



**ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΘΕΜΑ: «*Επικοινωνία και ηγεσία*»**

**Επιμέλεια – Παρουσίαση: Κούρτη κατερίνα**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : κ. ΛΟΥΤΑΣ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2010, Πάτρα**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
----------------	---

## Α' ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>:

#### Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΕΝΙΚΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Εισαγωγή στη διαπροσωπική επικοινωνία.....	5
1.1 Μερικές όψεις της βιομηχανικής επικοινωνίας.....	5
1.2 Είδη επικοινωνίας .....	6
1.3 Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	6
1.4 Πως βελτιώνεται η επικοινωνία.....	6
1.5 Δυσκολίες και εμπόδια στην επικοινωνία .....	8
1.6 Υποδείγματα για καλύτερη επικοινωνία.....	12
1.7 Κανόνες για αποτελεσματική επικοινωνία .....	13
1.8 Ικανότητες καλού ακροατή .....	14
1.9 Σύστημα ολοκληρωμένης επικοινωνίας (σηματικά).....	16

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>:

#### Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

2.1 Ένα εργασιακό σύστημα είναι ένα σύστημα επικοινωνιών .....	17
2.2 Η δυναμική των Ομάδων.....	17
2.3 Διάχυση της πληροφορίας -συστήματα επικοινωνίας .....	18
2.4 Ηγεσία και επικοινωνία .....	20

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία και ηγεσία:

2.5 Οργανωτικές δομές και διεργασίες .....	22
2.6 Εταιρική κουλτούρα .....	22
2.7 Οργανωσιακή μάθηση και αλλαγή.....	23

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:

#### ΗΓΕΣΙΑ

3.1 Τι είναι ηγεσία και τι είναι ηγέτης .....	25
3.2 Ηγεσία –Επιρροή-Δυνάμεις επιρροής.....	26
3.3 Ηγεσία και Management .....	28
3.4 Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης .....	29
3.5 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.....	30
3.6 Ηγετικές ικανότητες.....	31
3.7 Πότε οι ηγέτες αποτυγχάνουν.....	33
3.8 Πως αναπτύσσονται τα Ηγετικά στελέχη.....	34

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

4.1. Έμπνευση & κινητοποίηση μέσω οράματος .....	35
4.2. Ανάπτυξη ομάδας .....	36
4.3. Υποκίνηση.....	38
4.3.1 Επικοινωνία με το Προσωπικό .....	40
4.3.2 Εμπλουτισμός της εργασίας.....	41
4.3.3 Συμμετοχή.....	43
4.3.4 Αναγνώριση και Αμοιβή.....	44
4.3.5 Χρήματα.....	45
4.3.6 Θετική Ενίσχυση -Έπαινος και Ενθάρρυνση .....	47
4.3.7 Ερεθίσματα για τους υπαλλήλους και εκπαίδευση .....	48
4.3.8 Διατύπωση σκοπών.....	49
4.3.9 Παροχή ανατροφοδότησης .....	49
4.3.10 Χειρισμός των Παραπόνων του Προσωπικού .....	50
4.4. Αποτελεσματική υλοποίηση έργου.....	51
4.5 Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.....	52
4.6. Διοίκηση συντονισμού .....	53
4.7. Ανάπτυξη Εταιρικής κουλτούρας .....	55
4.8. Επιλογή Προσωπικού .....	55

### Β΄ ΜΕΡΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟ

Ερωτηματολόγιο .....	57
----------------------	----

#### Απαντήσεις των επιχειρήσεων:

1. ΟΤΕ SHOP.....	62
2. Δ.Ε.Υ.Α.Π.....	64
3. ΑΤΕ BANK .....	66
4. ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ.....	68
5. ΑΡΛΟΠΟΛΙΣ.....	70
6. INTERSPORT ATHLETICS.....	71
7. ΚΟΥ-ΚΟΥ ΑΕ .....	73
8. VESTAS.....	75
9. ΚΕΠ .....	77
10. ΔΗΜΟΣ ΡΙΟΥ .....	80
Αποτελέσματα – Συμπεράσματα .....	82
Επίλογος.....	90
Βιβλιογραφία.....	91

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή ασχολούμαστε με την επικοινωνία ως πρωταρχική διαδικασία για κάθε ανθρώπινη σχέση και ειδικότερα με την **επιχειρησιακή επικοινωνία** που σε συνδυασμό με την **ηγεσία** είναι οι βασικοί μοχλοί ανάπτυξης μιας επιχείρησης .

Στο *πρώτο κεφάλαιο* καταγράφουμε μερικές θεμελιώδεις αρχές για την αποτελεσματική επικοινωνία τόσο στις διαπροσωπικές σχέσεις όσο και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε μια επιχείρηση.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* αναλύουμε πως οι επιχειρήσεις μέσα από την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων, των οργανωτικών δομών , της εταιρικής τους κουλτούρας και της τεχνολογίας, επιλέγουν και εφαρμόζουν μορφές επικοινωνίας προκειμένου την επίτευξη των στόχων τους.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* αναλύουμε τι είναι η ηγεσία και τι είναι ο ηγέτης .

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* καταγράφουμε ποιοι είναι οι ηγετικοί ρόλοι μέσα σε μια επιχείρηση. Πως δηλαδή οι ηγέτες αξιοποιώντας την επικοινωνία ως εργαλείο διοικούν και αναπτύσσουν τις επιχειρήσεις.

Στο *πέμπτο κεφάλαιο* πραγματοποιήσαμε μία έρευνα σε 10 επιχειρήσεις του νομού Αχαΐας, προσπαθήσαμε να βγάλουμε συμπεράσματα για τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### 1. Εισαγωγή στη διαπροσωπική επικοινωνία

Η επικοινωνία είναι το "λιπαντικό" των ανθρώπινων και εργασιακών σχέσεων. Χωρίς ικανοποιητική επικοινωνία, δημιουργούνται περιττά προβλήματα στις σχέσεις μας και ελαττώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά μας, καθώς επίσης και των συναδέλφων μας. Από ένστικτο ο άνθρωπος είναι κοινωνικό και επικοινωνιακό ον, αλλά αντιμετωπίζει φυσιολογικά και ψυχολογικά εμπόδια στην προσπάθειά του να επικοινωνήσει ικανοποιητικά και αποτελεσματικά.

#### 1.1 Μερικές όψεις της βιομηχανικής επικοινωνίας

α. Η κατεύθυνση της επικοινωνίας εξαρτάται πιο πολύ από παράγοντες παρακίνησης παρά από την ιεραρχία. Η ερώτηση που πρέπει να γίνει είναι "Ποιος έχει κίνητρο να μιλήσει σε ποιον;".

β. Οι άνθρωποι επικοινωνούν με όσους τους βοηθούν να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και αποφεύγουν τους άλλους.

γ. Η επικοινωνία κατευθύνεται προς εκείνους που κάνουν το άτομο να αισθάνεται ασφάλεια.

δ. Οι άνθρωποι επικοινωνούν για να βελτιώσουν τη θέση τους.

ε. Η επικοινωνία εξαρτάται από τις προηγούμενες αντιλήψεις που έχουμε για τους άλλους.

στ. Η επικοινωνία εξαρτάται από προϋπάρχουσες προσδοκίες.

ζ. Το αποτέλεσμα της επικοινωνίας προϊσταμένου προς υφιστάμενο θα εξαρτηθεί από το πόσο η σχέση τους ικανοποιεί τις ανάγκες του δεύτερου.

η. Το αποτέλεσμα της επικοινωνίας προϊσταμένου προς υφιστάμενο θα εξαρτηθεί από το πόση υποστήριξη έχει ο προϊστάμενος από τους συναδέλφους του.

Είναι πολύ πιθανό και συμβαίνει στην πράξη η αντίθεση που περιμένει η διοίκηση ή ο εργαζόμενος σε ένα μήνυμα που έστειλε, να μην είναι η αναμενόμενη. Αυτό είναι δυνατόν να συμβαίνει διότι κάτι δεν πήγε καλά είτε στη μεταβίβαση του μηνύματος είτε στην λήψη του.

## 1.2 Είδη επικοινωνίας

Η επικοινωνία γίνεται για κάποιο σκοπό. Ανάλογα με το σκοπό αυτό υπάρχουν τα πιο κάτω είδη επικοινωνίας:

- ∅ επικοινωνία πληροφόρησης (απλή μεταβίβαση πληροφορίας),
- ∅ επικοινωνία παρακίνησης (δραστηριοποίηση του παραλήπτη),
- ∅ επικοινωνία εντολών (οι ανώτεροι προς τους κατώτερους),
- ∅ επικοινωνία πειθούς (παράκληση, πρόταση, συμβουλή),
- ∅ επικοινωνία συνενωτική (για συντονισμό δράσης, θέσεων εργασίας, τμημάτων),
- ∅ επικοινωνία αναγνώρισης ή συγκατάθεσης (θετική ή αρνητική θέση),
- ∅ επικοινωνία αποφάσεων (για τη λήψη αποφάσεων).

## 1.3 Αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας

α) Αρχή της σαφήνειας (λέξεων, φράσεων)

Ένα μήνυμα (πληροφορία ή εντολή) χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, όταν ο παραλήπτης κατανοεί πλήρως το περιεχόμενο του.

β) Αρχή της ακεραιότητας (ευθείας εξουσίας)

Κατά την αρχή αυτή πρέπει η επικοινωνία να ακολουθεί τις οργανωτικές γραμμές της επιχείρησης. Δηλαδή από την ανώτατη ηγεσία προς τα μεσαία στελέχη, στη συνέχεια, από αυτά προς τα κατώτερα και τέλος προς τους εργάτες (παράδειγμα "προς τα κάτω" επικοινωνίας). Από τους εργαζόμενους μεταβιβάζονται μηνύματα στους εργοδηγούς, από αυτούς στους τμηματάρχες και από αυτούς στη διεύθυνση (παράδειγμα "προς τα πάνω" επικοινωνίας).

γ) Αρχή της στρατηγικής της άτυπης οργάνωσης.

Όταν αξιοποιείται η άτυπη οργάνωση (αρχηγός και τα μέλη της άτυπης ομάδας) για να μεταβιβαστεί και να κατανοηθεί ένα μήνυμα, τότε επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματική επικοινωνία, αφού κατά αυτό τον τρόπο ενισχύονται τα κανάλια της -τυπικής -οργάνωσης.

## 1.4 Πως βελτιώνεται η επικοινωνία

► *Μερικές χρήσιμες οδηγίες για τη βελτίωση της επικοινωνίας είναι:*

→ Να χρησιμοποιείται "πρόσωπο με πρόσωπο" επαφή, να χρησιμοποιείται απλή γλώσσα και λίγες λέξεις,

→ Να μεταβιβάζονται μηνύματα όταν θα έχουν τη μέγιστη επίδραση (χρονικό σημείο),

→ Να χρησιμοποιείται κατάλληλη ποσότητα πλεονασμού (επανάληψη σημείων),

→ Να ενισχύονται οι λέξεις με πράξεις,

→ Να χρησιμοποιείται επαναπληροφόρηση.

► **Τι πληροφορίες περιμένει ο εργαζόμενος;**

- οποιαδήποτε αναγκαία εκπαίδευση για να φτάσει τα πρότυπα επίπεδα απόδοσης,
- το μέτρο που χρησιμοποιείται για να μετρηθεί η απόδοση του,
- να του λένε πως τα καταφέρνει στην εργασία του (καλά, μέτρια...),
- να έρχεται για συμβουλή σε θέματα σχετικά με την εργασία,
- να μεταφέρει τα προβλήματα/παράπονα του (εδώ απαιτείται μεγάλη ικανότητα των διευθυντικών στελεχών στην επικοινωνία),
- ο εργάτης απογοητεύεται, γίνεται αρνητικός, αν δεν παίρνει αναγνώριση, εκτίμηση για την καλή του απόδοση ή για τη δική του καλή ιδέα,
- να είναι ενήμερος και να του εξηγούνται οι αλλαγές, πχ. στην πολιτική της επιχείρησης τους κανόνες και τις διαδικασίες εκτέλεσης ενός έργου κλπ. Θετικό περιβάλλον εργασίας, ανάπτυξη σχέσεων με συναδέλφους, να γίνεται επίσης μέλος ομάδας.  
Να δείχνουν ενδιαφέρον για αυτόν, να συζητούν τα προβλήματα του (εργασίας),
- θέλει τον προϊστάμενο του ηγέτη, να αποδέχεται ευθύνη για τις αποφάσεις του και να προστατεύει τα νόμιμα συμφέροντα των υφισταμένων του.

► **Οδηγίες κατά την επικοινωνία για την εξασφάλιση της συνεργασίας και υποστήριξης των εργαζομένων**

- Ο προϊστάμενος να είναι το "αφεντικό",
- Να λαμβάνει σκληρές αποφάσεις (σε δύσκολες καταστάσεις), όχι να είναι σκληρός,
- Να είναι περήφανος για την ομάδα (κριτική απέξω),

- Να ενθαρρύνει τη συνεργασία,
- Να δίνει στους συνεργάτες το αίσθημα ότι τους εμπιστεύεται,
- Να καθορίζει αντικειμενικούς σκοπούς,
- Να προβλέπει σημεία κινδύνου( αρνητικές στάσεις, αλλαγές),
- Να είναι τίμιος και ειλικρινής μαζί τους.

► **Στόχοι της επικοινωνίας**

- Ανάπτυξη της ικανότητας για επικοινωνία,
- Αποτελεσματική επικοινωνία,
- Διαβίβαση αποφάσεων σε συνεργάτες και υφισταμένους,
- Μελέτη διαδικασίας επικοινωνίας -εξέταση προτάσεων για βελτίωση,
- Εντοπισμός και αποφυγή κυριότερων εμποδίων στην επικοινωνία.

### 1.5 Δυσκολίες και εμπόδια στην επικοινωνία

Τα προβλήματα της επικοινωνίας που είναι συμπτωματικά και μπορούν να ξεπεραστούν είναι:

- έλλειψη εμπιστοσύνης,
- έλλειψη αλληλεξάρτησης για την επίτευξη κοινών στόχων,
- το πρόβλημα της δίκαιης κατανομής των αμοιβών,
- ελλιπής κατανόηση και συμφωνία για την κοινωνική δομή της επιχείρησης.

*Τα κουτσομπολιά αναπτύσσονται ως υποκατάστατα της επίσημης επικοινωνίας, όμως:*

- μπορούν να βλάψουν λόγω υπερβολών ή σφαλμάτων,
- μπορούν να ωφελήσουν στη "διάδοση των νέων".

«**Η γνώση είναι δύναμη**»

► **Τα κυριότερα εμπόδια στην επικοινωνία είναι:**

**α Γλώσσα - Ομιλία** Η γλώσσα που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι συχνά με τους συνεργάτες τους, ίσως να μην είναι αντιληπτή από τους υφισταμένους. Γι' αυτό η ομιλία/εντολή πρέπει να είναι απλή αλλά όχι απλοϊκή.

**β. Αντίληψη.** Συχνά, η εντολή που δίνεται γίνεται αντιληπτή διαφορετικά από αυτόν που ακούει. Δηλαδή ο ακούων έχει τις δικές του ιδέες και ακούει ό,τι περιμένει να ακούσει και όχι ό,τι του λένε.



**γ. Διαθέσεις και ευαισθησίες.** Η διάθεση του ατόμου επηρεάζει σοβαρά την επικοινωνία. Δηλαδή άτομα που μπορούν να αντιληφθούν τις διαθέσεις και τις ευαισθησίες των συνεργατών τους, είναι ιδανικοί δέκτες, μεταδίδουν πληροφορίες και κάνουν αποτελεσματική την επικοινωνία. Χρειάζεται να θυμάται ο προϊστάμενος τις ευαισθησίες των συνεργατών του, ώστε η επικοινωνία να μην τους ερεθίζει, αλλά να ικανοποιεί τις ανάγκες τους είτε εργασιακές είτε ατομικές είναι αυτές.

**δ. Φυσικά εμπόδια** Όταν επικοινωνούμε πρέπει να διαλέγουμε αίθουσα ήσυχη, αποφεύγοντας τους ξαφνικούς και ανεξήγητους θορύβους, να μην κάνει πολύ κρύο ή ζέστη και να μην έχει μεγάλη κίνηση ανθρώπων και οχημάτων.

**ε. Ψυχολογική υπόθεση.** Συχνά, ο δέκτης επικοινωνίας προϋποθέτει ότι ο μεταδότης έχει ένα μήνυμα κρυμμένο μέσα στην επικοινωνία. Είναι ένα τεράστιο εμπόδιο που δημιουργεί παρεξηγήσεις γιατί η αξιοπιστία του μηνύματος εξαρτάται από το μεταδίδοντα

**στ. Το ψυχολογικό φίλτρο.** Ο δέκτης επικοινωνίας συχνά φιλτράρει το μήνυμα και διαλέγει τι θέλει να ακούσει.

### ► **Περίληψη των εμποδίων και λύσεων**

Προσδιορίσαμε την επικοινωνία ως τη διαδικασία που ένας πομπός - δέκτης στέλνει ένα μήνυμα σε έναν άλλο δέκτη-πομπό. Τα προβλήματα δημιουργούνται από τον πομπό - δέκτη, προσθέτοντας και αφαιρώντας στο μήνυμα Έτσι δημιουργείται το λεγόμενο **χάσμα επικοινωνίας**.

#### **Φυσιολογικά Εμπόδια**

- Παρουσιαστικό
- Υγεία
- Ακοή
- Ομιλία (δυσκολία στην άρθρωση)
- Θέμα φύλου
- Σαφήνεια μηνύματος
- Διευκρίνιση στόχων της επικοινωνίας
- Ευχέρεια λόγου
- Κακοσμία

- Αφύσικο παρουσιαστικό

**Ψυχολογικά Εμπόδια**

- ◆ Δυστροπία
- ◆ Άγνοια
- ◆ Κοινωνική θέση
- ◆ Φόβος
- ◆ Ντροπή
- ◆ Χαρακτήρας
- ◆ Αδράνεια
- ◆ Κατανόηση προβλημάτων
- ◆ Διάθεση εργασίας
- ◆ Αδιαφορία
- ◆ Υστεροβουλία
- ◆ Ασυνειδησία
- ◆ Αμοιβαία εκτίμηση
- ◆ Προσωπικότητα
- ◆ Ειλικρίνεια
- ◆ Προκλητικότητα
- ◆ Επίδειξη
- ◆ Σνομπισμός
- ◆ Εγωκεντρισμός
- ◆ Παιδικά τραύματα
- ◆ Δυσκολία επικοινωνίας με το αντίθετο φύλο
- ◆ Προκαταλήψεις
- ◆ Παρανόηση
- ◆ Σκόπιμη παρανόηση (σαμποτάρισμα)
- ◆ Πρόκληση
- ◆ Πειθαρχία
- ◆ Ανασφάλεια
- ◆ Προσωπικές διαφορές
- ◆ Αισθηματικές σχέσεις
- ◆ Κλίκες
- ◆ Άγχος

♦ Αντίθεση

♦ Αίσθημα ευθύνης

**Εμπόδια Περιβάλλοντος**

\* Παιδεία

\* Χώρος

\* Καιρικές συνθήκες

\* Απόσταση

\* Έλλειψη χρόνου

\* Φύση εργασίας

\* Θέση εργασίας (απόσταση από το κέντρο εργασίας)

\* Διευκολύνσεις

\* Μέσα επικοινωνίας

\* Νέφος

\* Κοινές ασχολίες

\* Κοινωνικές σχέσεις

\* Όχι οξυμμένα πολιτικά πάθη

\* Ανατροφή

\* Οικογενειακά προβλήματα

\* Οικονομικά προβλήματα

\* Αλλαγή συνηθειών

\* Κατανομή εργασίας

\* Αντιϋπηρεσιακή συμπεριφορά

\* Ένταση από εξωτερικούς παράγοντες

Είχαμε δει ότι κάθε μια από αυτές τις ομάδες εμποδίων δημιουργούν σοβαρά προβλήματα στην επικοινωνία. Το πρόβλημα της ακοής θα μπορούσε να είναι συνδυασμός υγείας, απόστασης, χαρακτήρα, αμοιβαίας εκτίμησης, ευχέρειας λόγου και εκνευρισμού. Αλλά το κύριο πρόβλημα ακοής είναι από τη διαφορά ταχύτητας του μυαλού (πολύ γρήγορο - πολύ ανεπτυγμένο, αναπτύσσεται εδώ και 670 εκατομμύρια χρόνια) και της ομιλίας / άρθρωσης (πολύ σιγανή - πολύ νέα, μόλις πριν από 45.000 χρόνια). Αυτή η διαφορά ταχύτητας δημιουργεί κενά στην επικοινωνιακή ακοή και ξεχνάμε, προσθέτουμε, αφαιρούμε και κάνουμε και τα τρία εντείνοντας το χάσμα της

επικοινωνίας. Αυτά τα κενά μπορούν να καλυφθούν με την κατάλληλη χρήση του εργαλείου της "εισαγωγής - θέματος - περίληψης και εξάσκησης" αυτής της σχετικά απλής λύσης.

Το πρόβλημα της προκατάληψης μπορεί να συνδυαστεί με τα άλλα εμπόδια: φόβος, θέμα φύλου, κατανόηση των προβλημάτων, ασυνειδησία, προσωπικότητα, σνομπισμός, ανασφάλεια και άγχος. Αυτό μπορεί να ξεπεραστεί μερικώς με την αναγνώριση ότι έχουμε προσωπικά αυτά τα εμπόδια και προσπαθούμε να τα τοποθετήσουμε θετικά. Να μην ξεχνάμε όμως ότι οι προκαταλήψεις και οι προδιαθέσεις είναι οι φυσιολογικοί τρόποι άμυνας από συνήθειες και επαναλαμβανόμενους κινδύνους. Ο ανταγωνισμός που έχουμε αποκτήσει κατά την ανατροφή μας συνδυάζεται και με παιδεία, φύση εργασίας, κοινωνικές σχέσεις, όχι οξυμένα πολιτικά πάθη και ένταση από εξωτερικούς παράγοντες. Πάλι πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι έχουμε υποβληθεί και παραδεχτεί ότι ο ανταγωνισμός είναι φυσιολογικός, ενώ στην πραγματικότητα είναι αποτέλεσμα του περιβάλλοντος.

## **1.6 Υποδείγματα για καλύτερη επικοινωνία**

### **► Προσδιορισμός του στόχου του πομπού μηνύματος**

Ο αποστολέας του μηνύματος πρέπει:

- Να αναρωτηθεί τι θέλει να καταλάβουν ή να κάνουν οι άλλοι;
- Να είναι ακριβής και εξειδικευμένος.
- Να δοκιμάσει να διατυπώσει το στόχο του, *πχ.*
  - "Θέλω άδεια να πάω στο σεμινάριο",
  - "Θέλω να πετύχω έγκριση της πρότασης μου από τους συναδέλφους για την ανάπτυξη συστήματος στρατηγικού προγράμματος",
  - "Θέλω να βοηθήσω την Άννα να αυξήσει την αυτοπεποίθησή της, λέγοντας της πόσο καλή δουλειά έκανε ετοιμάζοντας την ετήσια έκθεση".

### **► Προσδιορισμός του αποδέκτη**

Αυτός που στέλνει το μήνυμα πρέπει να προσδιορίσει:

- Ποιος πρέπει να λάβει το μήνυμά του;
- Τι περιμένει από αυτόν να σκεφτεί για τους στόχους του;
- Πώς θα ωφεληθεί από όσα του λέει;
- Ποιο θα είναι το κέρδος για την επιχείρηση;

- Τι αρνητικές αντιδράσεις προβλέπει;
- Χρειάζεται προθέρμανση, προλείανση του εδάφους;
- Ένα τίμιο κολακευτικό σχόλιο;
- Μια σύντομη συζήτηση γύρω από ένα θέμα κοινού ενδιαφέροντος;
- Κατευθείαν στο θέμα;

► ***Εξέταση του περιβάλλοντος της επικοινωνίας***

Πώς η "παιδεία" της επιχείρησης διάκειται απέναντι σε τέτοια θέματα;

- Τι εφόδια έχει η οργάνωση για να ανταπεξέλθει;

► ***Απογραφή των πόρων***

√ Τι γεγονότα (στοιχεία) θα βοηθούσαν τον αποστολέα μηνύματος στην περίπτωση αυτή;

- \* Πού θα τα ζητήσει και από ποιον;
- \* Ποιοι άλλοι, μεταξύ αυτών που διαθέτουν δύναμη πίεσεως, θα υποστηρίξουν την ιδέα του;
- √ Ποιον εμπιστεύεται ότι γνωρίζει πώς λειτουργεί το σύστημα λήψης αποφάσεων και πώς σκέφτεται ο αποδέκτης;
- \* Μ' αυτόν πρέπει να ελέγξει την ιδέα του.
- \* Να προσπαθεί να έχει καλές επαφές με ανθρώπους
- \* που να τον εκτιμούν;
- \* που ξέρουν να του υποδείξουν πόρους και πηγές υποστήριξης;

► ***Η επιλογή του πιο κατάλληλου χρόνου και τόπου για την επικοινωνία***

- \* Πόσο επείγοντες είναι οι στόχοι;
- \* Πρέπει να οριστεί κάποια συνάντηση;
- \* Πρέπει να γίνουν προκαταρκτικές συναντήσεις;
- \* Χρειάζεται να γίνει επίσημα ή ανεπίσημα;
- \* Στο γραφείο του ή αλλού;
- \* Με άλλους παρόντες;
- \* Χρειάζονται αλλαγές στο περιβάλλον ή ένας ουδέτερος χώρος;
- \* Τις ώρες του γεύματος / δείπνου / καφέ;

## 1.7 Κανόνες για αποτελεσματική επί κοινωνία

Ο ενδιαφερόμενος πρέπει να:

- α. Αναγνωρίσει τον πραγματικό σκοπό κάθε επικοινωνίας (να πάρει πληροφορίες, να αρχίσει μια δράση, να αλλάξει τις διαθέσεις κάποιου, να δώσει εντολές και οδηγίες κλπ.). Να υπολογίσει τι αποτελέσματα χρειάζονται.
- β. Να παρουσιάσει το μήνυμα του καθαρά, απλά, πιστευτά και αντιληπτά.
- γ. Να διαλέξει το κατάλληλο μέσο (πληροφοριακό, γραπτό, οπτικό).
- δ. Να εξετάσει το ολικό φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον και τις ανάγκες όταν επικοινωνεί.
- ε. Να μην παραφορτώνει το μήνυμα με περιττές λέξεις και ιδέες.
- στ. Να προγραμματίζει την εκλογή του χρόνου της επικοινωνίας.
- ζ. Να εξασφαλίζει τη συνοχή της επικοινωνίας του (μη δίνει διαφορετικά μηνύματα σε διάφορους ανθρώπους ή ομάδες).
- η. Κάθε σπουδαία επικοινωνία πρέπει να έχει επαναπληροφόρηση, ώστε να έχει αντίληψη και κατάλληλη δράση.
- θ. Να εξετάζει τις συνέπειες της επικοινωνίας του στους δέκτες.
- ι. Να είναι καλός ακροατής.

## 1.8. Ικανότητες καλού ακροατή

### α. Ικανότητες παθητικής ακρόασης:

\* Διαβεβαίωση του άλλου ότι τον προσέχει

\* Περιλαμβάνουν: - Οπτική επαφή,- Νεύματα,- Ήχους, όπως: "Αχ!", "Αχά!", "Α,ναι!" Έτσι!", "Χμ!", "Μμμ!".

### β. Ικανότητες ενεργού ακρόασης

Ø διαβεβαιώνουν τον ομιλητή ότι τον ακούνε και τον καταλαβαίνουν, έστω και αν δεν συμφωνούν πλήρως.

Ø Είναι η συνειδητή προσπάθεια του ακροατή να απελευθερωθεί από τις ιδέες, αντιρρήσεις, πεποιθήσεις, προκαταλήψεις του και να αντιληφθεί ακριβώς τι λέει ο άλλος.

Ø Μερικές από αυτές τις ικανότητες:

- Παράφραση του περιεχομένου- Πχ. Αν σε καταλαβαίνω καλά, εννοείς αυτό που άκουσα να λες είναι ...Λοιπόν, είπες ότι ..-

- Περιγραφή των αισθημάτων με άλλες λέξεις- Πχ. "... και είσαι ενθουσιασμένος (Λυπημένος, ικανοποιημένος, θυμωμένος κ.α) με αυτό", "...και θέλεις κάποιον να ενεργήσει (να κάνει κάτι γι' αυτό)".
- Ενθάρρυνση -Πχ. "Τι έγινε μετά;", "Πες μου κι άλλα" Το αντίθετο της ενεργητικής ακρόασης είναι οι -προτρέχουσες ερωτήσεις- Πχ. "Δεν νομίζεις ότι ...", "Δεν θα συμφωνούσες ότι..."

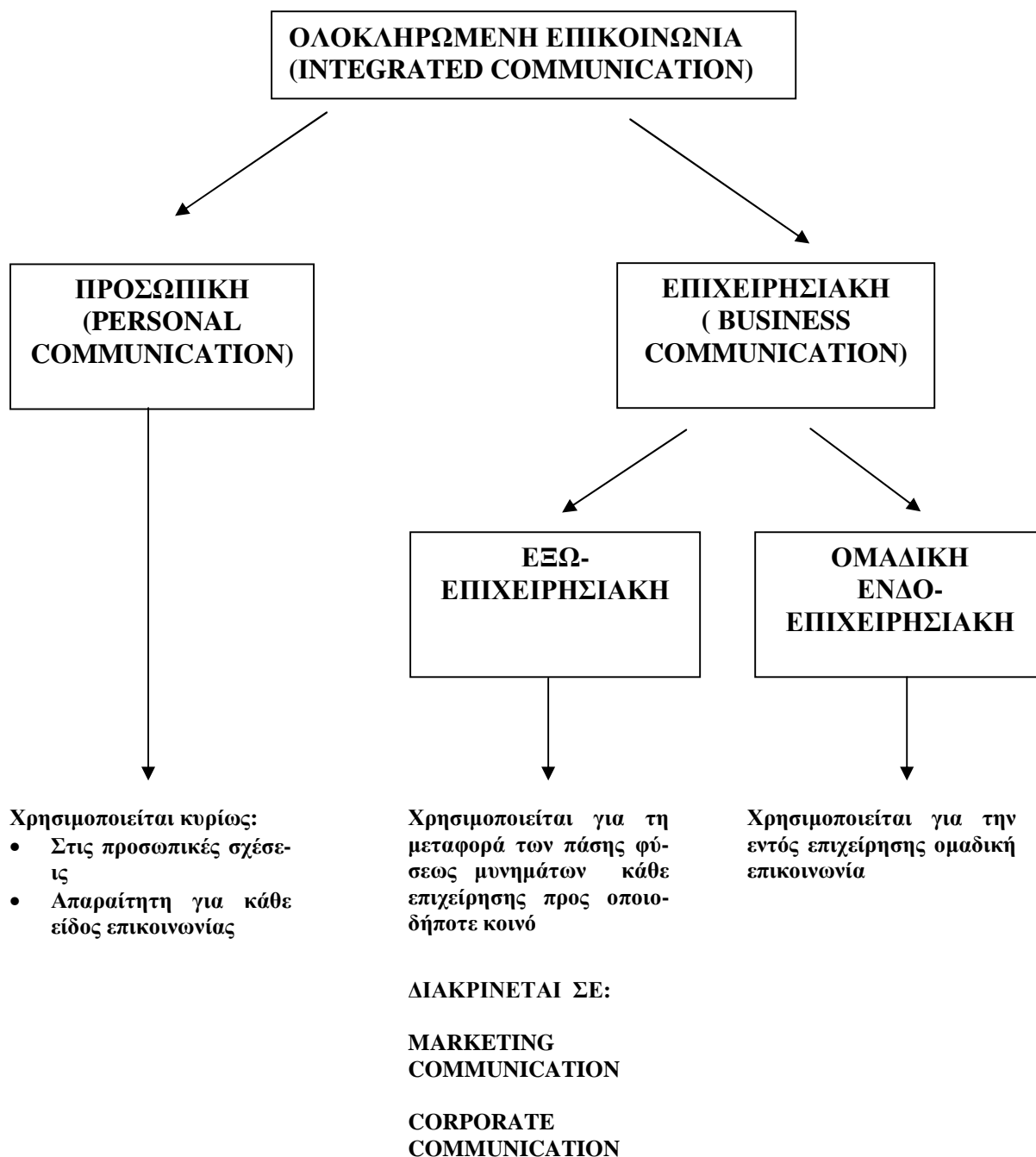
**"-Αντίληψη"** Αντίληψη", κατά τον τεχνικό, επιστημονικό της ορισμό, είναι η πολλαπλή ενέργεια με την οποία η συνείδηση επεξεργάζεται τα δεδομένα των αισθήσεων (όραση, ακοή, όσφρηση, γεύση και αφή), τα συναρμολογεί, τα συμπληρώνει με παραστάσεις, τα διευκρινίζει και αναφέρει τις εντυπώσεις της σε ορισμένο αντικείμενο που το ξεχωρίζει από τον εαυτό της σαν κάτι αυθυπόστατο. Για το σχηματισμό της αντίληψης συμπράττουν αίσθηση, μνήμη και κρίση.

***Σχετικός με το θέμα μας είναι ο παρακάτω δεκάλογος:***

1. Ποτέ δύο άνθρωποι δεν βλέπουν κάτι ακριβώς με τον ίδιο τρόπο.
2. Η εικόνα που έχουμε για τον εαυτό μας επηρεάζει το πώς βλέπουμε τον υπόλοιπο κόσμο.
3. Η εικόνα που έχουμε για τους άλλους επηρεάζει τις σχέσεις μας μαζί τους.
4. Στην αντίληψη μας επιδρούν οι προηγούμενες εμπειρίες μας.
5. Βλέπουμε τον κόσμο ανάλογα με την ψυχική και τη σωματική μας διάθεση.
6. Βλέπουμε τον κόσμο ανάλογα με τις προσωπικές μας αξίες.
7. Βλέπουμε ό,τι θέλουμε να δούμε (φαινόμενο «Hallo»).
8. Ο άνθρωπος έχει την τάση να συμπληρώνει τα πληροφοριακά κενά.
9. Ο άνθρωπος έχει την τάση να απλοποιεί ή να περιπλέκει ό,τι δεν κατανοεί.
10. Η αντίληψη είναι επίκτητη.

## 1.9. Σύστημα ολοκληρωμένης επικοινωνίας

Στο σχήμα 1 που ακολουθεί «οριοθετούνται» οι διάφορες μορφές επικοινωνίας.



**Σχήμα 1: Σύστημα ολοκληρωμένης επικοινωνίας  
(Integrated Communication)**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### 2.1. Ένα Εργασιακό Σύστημα, είναι ένα σύστημα επικοινωνιών.

Η διανομή των έργων, η διοικητική ιεραρχία, οι άνθρωποι που υπάρχουν στις διάφορες θέσεις, οι ομάδες που συγκροτούνται και η διαρκής συνεργασία των ανθρώπων προκαλούν πρόσθετες σχέσεις. Οι διοικητικές σχέσεις των ανθρώπων μεταξύ των οργανωτικών, διαρθρωτικών μονάδων ονομάζονται εργασιακό σύστημα, και είναι ένα σύστημα επικοινωνιών μεταξύ των διαρθρωτικών μονάδων, όπου παρατηρούνται μόνιμες οδοί επικοινωνίας. Υπάρχουν και άλλες περιπτωσιακές προσωρινές σχέσεις, όπως εκείνες που παρουσιάζονται στις συνεδριάσεις των συμβουλίων.

Οι μόνιμες σχέσεις επικοινωνίας της ομάδας με τον προϊστάμενο και μεταξύ των μελών της ομάδας συγκροτούν τη δομή της ομάδας.

### 2.2. Η δυναμική των Ομάδων

Ως ομάδα κατανοούμε έναν αριθμό προσώπων, τα οποία μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια έρχονται σε συχνή επαφή μεταξύ τους. Η διασφάλιση συχνών επαφών μεταξύ των μελών μιας ομάδας προϋποθέτει ότι ο αριθμός τους είναι περιορισμένος.

Μέσα από τις συχνές επαφές μεταξύ των μελών μιας τέτοιας ομάδας προκύπτουν συγκεκριμένες σχέσεις τόσο τυπικής όσο και άτυπης μορφής.

**Οι τυπικές σχέσεις** περιλαμβάνουν επαφές με συναδέλφους, προϊστάμενους και υφισταμένους οι οποίες επιβάλλονται από την οργάνωση καθώς η ύπαρξη τους είναι απαραίτητη ώστε να αντιμετωπισθεί με επιτυχία το συνολικό έργο (ανταλλαγή απόψεων για τη λύση ενός προβλήματος, συνεργασία για την εκτέλεση μιας παραγγελίας κ.ά.). Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται και διατηρούνται τυπικές ομάδες που έχουν αποστολή να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες της οργάνωσης ή να εκτελέσουν καθήκοντα σχετικά με την εκπλήρωση του σκοπού της επιχείρησης.

**Οι άτυπες σχέσεις** δεν αφορούν άμεσα στην εκτέλεση του συνολικού έργου και προκύπτουν από τυχαία περιστατικά (κοινά ενδιαφέροντα, κοινή καταγωγή κ.ά.). Οφείλονται στην ικανοποίηση προσωπικών αναγκών μέσα από την ανάπτυξη σχέσεων με άλλα μέλη της επιχείρησης.

Οι άτυπες σχέσεις μπορούν να οδηγήσουν στη συγκρότηση άτυπων ομάδων. Από τις στενές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της ομάδας υπάρχει η τάση να διαμορφώνονται μέσα στην ομάδα κοινές αξίες, στάσεις και γνώμες που αφορούν την ίδια την επιχείρηση, άλλες ομάδες ή συγκεκριμένα πρόσωπα. Μέσα από την κοινή αντίληψη που διαμορφώνουν τα μέλη μιας ομάδας για το περιβάλλον τους, αναπτύσσονται και δημιουργούνται πρότυπα συμπεριφοράς. Κάθε άτομο-μέλος που επιθυμεί να ανήκει στην ομάδα, οφείλει να συμμορφώνεται με τα πρότυπα αυτά (συνεκτικότητα της ομάδας). Τα πρότυπα συμπεριφοράς καθορίζουν τη συμπεριφορά των μελών η οποία πηγάζει σε μεγάλο βαθμό από τους στόχους που έθεσε η ομάδα για τα μέλη της. Όταν η ομάδα έχει στόχους, τα πρότυπα καθορίζουν το είδος της συμπεριφοράς που είναι αναγκαίο για την υλοποίηση των στόχων. Στο βαθμό που τα πρότυπα αφορούν και τη συμπεριφορά απόδοσης, είναι δυνατόν η ομάδα μέσα από τα πρότυπα αυτά να καθορίσει π.χ. με ποια ταχύτητα και με ποια ένταση θα εργασθούν τα μέλη της ομάδας.

Οι ομάδες, λοιπόν, στις οποίες ανήκουν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση επηρεάζουν τη συμπεριφορά απόδοσης των εργαζομένων. Παράλληλα, αυτές οι ομάδες αποτελούν τους κοινωνικούς πυρήνες μέσα στους οποίους οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές τους ανάγκες, την ανάγκη αξιοπρέπειας και αυτοπραγμάτωσης.

Αν συνδέσουμε αυτό το τελευταίο στοιχείο με την απαίτηση για συνταύτιση των στόχων της επιχείρησης με τους στόχους των εργαζομένων [McGregor], τότε οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να δημιουργούν διαρκώς συνθήκες, οι οποίες θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναπτύξουν δραστηριότητα για την επίτευξη των στόχων της ομάδας, γιατί με αυτόν τον τρόπο ικανοποιούνται και οι δικοί τους στόχοι και ανάγκες. Εξάλλου, οι στόχοι της ομάδας μπορούν να πραγματοποιηθούν κατά τον καλύτερο τρόπο όταν οι στόχοι αυτοί αποτελούν προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

## 2.3 Διάχυση της πληροφορίας- συστήματα Επικοινωνίας

Η επικοινωνία κατανοείται κατά κανόνα ως ροή (μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση) της πληροφορίας. Η ροή αυτή λαμβάνει χώρα με τη βοήθεια άυλων (γλώσσα) και/ή υλικών (επιστολές, εκθέσεις, έντυπα κ.ά.) μέσων, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο ενημέρωσης του εργαζόμενου σε μια επιχείρηση. Κατ' αυτόν τον τρόπο η επικοινωνία επιδρά στην ποιότητα των αποφάσεων που λαμβάνει ο εργαζόμενος καθώς και στο βαθμό παρακίνησης του.

Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ακολουθεί συγκεκριμένες διαύλους (κανάλια) επικοινωνίας οι οποίες προσφέρονται και ως κριτήριο για την τυπολογία της επικοινωνίας των συστημάτων της.

Ανάλογα με τη δραστηριότητα του "πομπού" και του "δέκτη" του μηνύματος, διακρίνουμε μεταξύ *μονόδρομης* (μονόλογος) και *αμφίδρομης* πληροφόρησης (διαλόγου). Στην πρώτη διαβιβάζεται το μήνυμα από τον πομπό στο δέκτη μέσω της οδού της εντολής, ενώ στη δεύτερη και τα δύο πρόσωπα μπορούν να εκπέμπουν και να λαμβάνουν μηνύματα.

Όταν μεσολαβούν και άλλες θέσεις που ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχικής δομής, τότε γίνεται λόγος για "*πολυεπίπεδη*" (έμμεση) πληροφορία, διαφορετικά πρόκειται για "*μονοεπίπεδη*" (άμεση) πληροφορία.

Ανάλογα με την κατεύθυνση της πληροφορίας διακρίνουμε μεταξύ *κάθετης*, *οριζόντιας* και *διαγώνιας* επικοινωνίας. Η κάθετη λαμβάνει χώρα ως μονόδρομη ή αμφίδρομη πληροφόρηση κατά μήκος της ιεραρχικής γραμμής, η δεύτερη μεταξύ συναδέλφων και η τρίτη μεταξύ θέσεων που ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχικής δομής.

Σημαντικός είναι επίσης και ο διαχωρισμός μεταξύ *κλειστών* και *ανοικτών* συστημάτων επικοινωνίας. Τα πρώτα είναι σχεδιασμένα αυστηρά και ορίζουν: ποιος, με ποιον, μέσα από ποια κανάλια, και με ποια μέσα έχει δικαίωμα να ανταλλάσσει πληροφορίες. Τα δεύτερα αποτελούν χαλαρές ρυθμίσεις στις οποίες οι πληροφορίες ανταλλάσσονται χωρίς προδιαγραφές, αυθόρμητα και χωρίς περιορισμούς. Ο διαχωρισμός αυτός παριστάνεται με ευκρίνεια στο σχήμα των συστημάτων επικοινωνίας που ακολουθεί.

Όταν δοθεί και στα τέσσερα συστήματα το ίδιο πρόβλημα, τότε παρατηρείται πως η "αλυσίδα" και ο "αστέρας" δρουν με ακρίβεια και ταχύτητα στη λύση του προβλήματος, ενώ ο "κύκλος" και το "πλήρες δίκτυο" χαρακτηρίζονται από βραδύτητα. Όμως, ενώ στα δύο πρώτα το ηθικό της ομάδας είναι χαμηλό, στα δύο τελευταία είναι κατά κανόνα ανεβασμένο.

Κάθε διαδικασία επικοινωνίας περιλαμβάνει, όπως είδαμε παραπάνω, έναν πομπό και ένα δέκτη. Για να γίνει κατανοητό ένα μήνυμα πρέπει τόσο ο πομπός όσο και ο δέκτης να εκπέμπουν στην ίδια "συχνότητα", δηλ. να χρησιμοποιούν την ίδια γλώσσα.

Η πληροφορία που διαβιβάζεται πρέπει να είναι *σημαντική* για το δέκτη, δηλ. να μπορεί να την αξιοποιήσει στο πλαίσιο των διαδικασιών προγραμματισμού και ελέγχου των αποφάσεων του.

Ακόμη, πρέπει να είναι διατυπωμένη κατά τρόπο που να επηρεάζει πράγματι τη συμπεριφορά του δέκτη, με άλλα λόγια να τον *παρακινεί* στην καταβολή προσπάθειας για υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

## **2.4 Ηγεσία και επικοινωνία**

Για το λόγο αυτό η Ηγεσία είναι απαραίτητο: 1. να επιλέγει μορφές επικοινωνίας που θα είναι αντίστοιχες με τις ανάγκες του συστήματος και 2. να κατευθύνει την πίεση της ομάδας στην εκπλήρωση των στόχων της Οργάνωσης.

Προκειμένου λοιπόν να ορισθούν οι στόχοι και οι κατευθυντήριες γραμμές των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η ηγεσία της έχει ανάγκη από πληροφορίες που αφορούν το περιβάλλον της, σε μερικές δε περιπτώσεις, ακόμη και πληροφορίες που αφορούν και παλαιότερες περιόδους.

Ενώ οι επιχειρησιακές πληροφορίες (στόχοι, κατευθυντήριες γραμμές) διαβιβάζονται κάθετα από πάνω ορός τα κάτω (καθολική επικοινωνία), οι πληροφορίες που αφορούν το περιβάλλον (εξέλιξη αγοράς, τεχνολογική πρόοδος) κινούνται κατά κανόνα από κάτω προς τα επάνω (ανοδική επικοινωνία).

Η μορφή της πληροφορίας που χρησιμοποιείται στα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης δεν είναι πάντα ίδια. Κατά κανόνα διακρίνουμε μεταξύ εύρους της πληροφορίας (δηλ. του αριθμού των δεκτών στους οποίους απευθύ-

νεται το μήνυμα) και *βάθους* της πληροφορίας (δηλ. του βαθμού λεπτομέρειας του μηνύματος). Τόσο το εύρος όσο και το βάθος της πληροφορίας καθορίζονται από τη στρατηγική επικοινωνιών που επιλέγει η επιχείρηση (Χυτήρης, 2001, σσ. 279-281) καθώς και από τη μορφή (στυλ) ηγεσίας που ένας προϊστάμενος εφαρμόζει.

Ωστόσο, αποτελεί γεγονός ότι όσο λιγότερα είναι τα επίπεδα της ιεραρχίας τόσο μεγαλύτερο εύρος αποκτούν και τόσο πιο συνοπτικά (μικρό βάθος) γίνονται τα μηνύματα.

Για να επηρεάσει ένας ηγέτης τη συμπεριφορά των υφισταμένων του προς μια επιθυμητή κατεύθυνση πρέπει να επικοινωνεί με τους άμεσους συνεργάτες του.

**Η επικοινωνία στο πλαίσιο ενός αυταρχικού στυλ ηγεσίας εμφανίζει τα εξής χαρακτηριστικά:**

- Ø Ο προϊστάμενος δίνει εντολές (μονόδρομη επικοινωνία).
- Ø Η άμεση τυπική επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας και μεταξύ των ομάδων περιορίζεται στο ελάχιστο.
- Ø Ο ηγέτης επιθυμεί να γνωρίζει τα πάντα για τον τομέα αρμοδιότητας του.
- Ø Ο ηγέτης πρώτα παίρνει την απόφαση για αλλαγή που αφορά τους υφισταμένους και μετά τους ενημερώνει.

**Η επικοινωνία στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία:**

- Κέντρο βάρους της επικοινωνίας αποτελεί η αμοιβαία ενημέρωση (αμφίδρομη επικοινωνία). Σ' αυτή τη σχέση ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν οι γνώσεις του υφισταμένου και όχι η θέση του στην ιεραρχία.
- Η άμεση επικοινωνία μέσα στην ομάδα και μεταξύ ομάδων ενισχύεται με σκοπό να διευκολυνθεί η συλλογική λύση των προβλημάτων χωρίς να γίνεται απαραίτητη η παρουσία του προϊσταμένου.
- Ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται για λεπτομερείς πληροφορίες, του αρκούν οι πληροφορίες προκαθορισμένων αποφάσεων και ελέγχου.
- Ο ηγέτης δίνει μεγάλη βαρύτητα στη συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

Στην πρώτη περίπτωση η επικοινωνία έχει επίκεντρο τον προϊστάμενο. Πρόκειται για κλειστό σύστημα επικοινωνίας (π.χ. αστέρας). Η θέση στην ιε-

ραρχία οριοθετεί την επικοινωνία. Το κλίμα (επικοινωνίας) χαρακτηρίζεται από δυσπιστία και οι ανάγκες των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη μόνο περιστασιακά.

Στη δεύτερη περίπτωση αντίθετα, το σύστημα επικοινωνίας είναι ανοικτό (π.χ. πλήρες δίκτυο κύκλος/αλυσίδα). Οι ανάγκες των εργαζομένων λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και αποφεύγονται οι αυστηρές ρυθμίσεις. Η θέση στην ιεραρχία δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα επικοινωνίας (διαγώνια επικοινωνία).

### *Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία και ηγεσία*

#### **2.5 Οργανωτικές δομές και διεργασίες**

- § Οι δομές και οι διεργασίες αποσαφηνίζουν το ποιος κάνει τι, το ποιος είναι υπεύθυνος για τι, ποιος αποφασίζει τι, ποιος αναφέρεται σε ποιον. Οι δομές και οι διεργασίες μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική και έγκαιρη λήψη αποφάσεων, στον αποτελεσματικό προγραμματισμό και έλεγχο, στην αξιοποίηση των πόρων και των ανθρώπων, στο συντονισμό, στο συγχρονισμό, στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος, στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- § Η διαρκής επιτυχία μιας επιχείρησης απαιτεί τα ελάχιστα ιεραρχικά επίπεδα, τις ελάχιστες δυνατές υποστηρικτικές υπηρεσίες, απλές και μη γραφειοκρατικές διαδικασίες, δομές χωρίς στεγανά, με ισορροπία συγκέντρωσης και αποκέντρωσης, δομές προσανατολισμένες προς τον πελάτη και την αγορά.
- § Η οργάνωση πρέπει να εξασφαλίζει την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία, την ταχύτητα, την οργανωσιακή μάθηση, τις καινοτομίες, την επιχειρηματικότητα, την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής και την ενδυνάμωση των ανθρώπων.

#### **2.6 Εταιρική Κουλτούρα**

- § Η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινώς ενστερνισμένων αξιών, πιστεύω, αρχών, σημασιών που προσδιορίζουν το πώς οι άνθρωποι σκέφτονται και συμπεριφέρονται. Η κουλτούρα προσδιορίζει τι είναι σωστό και

τι λάθος, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι προτεραιότητα και τι δεν είναι, τι είναι δίκαιο και τι άδικο.

- § Η εταιρική κουλτούρα, όταν είναι κατάλληλη, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού κάνει τους ανθρώπους, ως άτομα και ως ομάδες, να κάνουν από μόνοι τους τα «σωστά πράγματα σωστά». Αντίθετα, όταν είναι ακατάλληλη, αποτελεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα.
- § Η κατάλληλη κουλτούρα είναι αυτή που ταιριάζει με τα θεμελιώδη δεδομένα μιας επιχείρησης, όπως φύση δραστηριοτήτων, μέγεθος, στρατηγική, περιβάλλον, κ.λπ. Πέραν όμως αυτού, και ανεξαρτήτως επιχείρησης, η διαρκής επιτυχία απαιτεί κάποια γενικά στοιχεία κουλτούρας τα οποία ενισχύουν τη συνεχή μάθηση, τη συνεχή βελτίωση και αλλαγή, την ομαδική συνεργασία, την επιχειρηματικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα, την υπευθυνότητα, τον επαγγελματισμό.
- § Η εταιρική κουλτούρα, ως άυλο στρατηγικό στοιχείο της επιχείρησης, πρέπει να διοικείται, δηλαδή να διαμορφώνεται και να προσαρμόζεται από τα ηγετικά στελέχη. Σήμερα, υπάρχει μια ικανοποιητική τεχνογνωσία για το πώς μπορούμε να διαμορφώσουμε ή να αλλάξουμε την εταιρική κουλτούρα ώστε να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- § Η κατανόηση και ο χειρισμός της διαφορετικότητας της κουλτούρας αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας των διεθνοποιημένων, πολυεθνικών επιχειρήσεων και, κατά συνέπεια, θεμελιώδη ικανότητα των «παγκόσμιων στελεχών» (global managers).

## **2.7 Οργανωσιακή μάθηση και αλλαγή**

Η ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει και να αλλάζει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές ίσως είναι το μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται.

Μάθηση δεν σημαίνει απόκτηση γνώσης, αλλά σταθερή αλλαγή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς του ατόμου ή της επιχείρησης.

Η επιχείρηση μαθαίνει όταν έχει την ικανότητα να οδηγεί τις εξελίξεις και να διαμορφώνει το περιβάλλον της, επαναπροσδιορίζοντας συνεχώς το πώς σκέφτεται και το πώς λειτουργεί.

Η οργανωσιακή μάθηση απαιτεί την ικανότητα της επιχείρησης να αποκτά και να δημιουργεί νέα γνώση, η οποία ενσωματώνεται στην οργανωσιακή της μνήμη μας, είναι διαθέσιμη σε όσους πρέπει. Η γνώση αυτή επιδρά στο πώς σκέφτεται και στο πώς λειτουργεί η επιχείρηση, και εκφράζεται στις στρατηγικές, στις πολιτικές, στα συστήματα, στις δομές, στις διεργασίες, στις μεθόδους, στα προϊόντα, στις σχέσεις της με το περιβάλλον.

Βασική προϋπόθεση οργανωσιακής μάθησης, συνεχούς προσαρμογής, συνεχούς βελτίωσης και προόδου είναι η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει και να υλοποιεί αποτελεσματικά *αλλαγές*. Η ικανότητα αυτή συνίσταται στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στις αλλαγές, τη συνεχή παρακολούθηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία των αλλαγών.

**Η ικανότητα οργανωσιακής μάθησης και αλλαγών μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από την κουλτούρα, τις δομές, τα συστήματα, τους ανθρώπους και κυρίως την ηγεσία.**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Η Γ Ε Σ Ι Α

#### 3.1. Τι είναι ηγεσία και τι είναι ηγέτης

Αξιοποιώντας και συνθέτοντας τους πιο έγκυρους ορισμούς που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον. Με βάση τον ορισμό αυτόν, δύο είναι τα θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας. Πρώτον, είναι η άσκηση επιρροής (influence) ενός ατόμου (ηγέτης - leader) πάνω σε άλλους ανθρώπους (followers), με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων. Για να γίνει κατανοητό τι σημαίνει πρακτικά αυτό, θα χρησιμοποιήσω τα πολύ σοφά λόγια ενός προέδρου μιας εταιρείας, ο οποίος υποστήριζε τα εξής: «Μπορείτε να αγοράσετε το χρόνο ενός ανθρώπου. Μπορείτε επίσης να αγοράσετε τη φυσική παρουσία ενός ανθρώπου σε συγκεκριμένο χώρο και για συγκεκριμένο χρόνο. Μπορείτε ακόμη να αγοράσετε έναν ελάχιστο αριθμό κινήσεων – εργασιών του συγκεκριμένου ανθρώπου στο συγκεκριμένο χρόνο και χώρο. Αυτά μπορείτε να τα αγοράσετε. Αυτά όμως που δεν μπορείτε να αγοράσετε και αυτά που εσείς χρειάζεστε, ως προϊστάμενοι, για να επιτυγχάνετε υψηλές επιδόσεις, είναι το κέφι, το μεράκι, ο ενθουσιασμός. Η αφοσίωση, το πάθος των ανθρώπων σας. Αυτά δεν αγοράζονται. Αυτά κερδίζονται». Πράγματι, το πάθος, ο ενθουσιασμός, το κέφι, η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η έμπνευση, η δέσμευση, η αφοσίωση, η πίστη, η ψυχή και η καρδιά των ανθρώπων δεν αγοράζονται. Είναι όμως αυτά που απαιτούνται για να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους και να φθάσουν στις μέγιστες δυνατές επιδόσεις. Η ηγεσία λοιπόν, ως άσκηση επιρροής, αφορά ακριβώς αυτές τις στάσεις, τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές των ανθρώπων.

Το δεύτερο στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας είναι ότι οι άνθρωποι εθελοντικά και πρόθυμα επιδιώκουν να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες ή

ιδανικά για πρόοδο, ή ένα καλύτερο μέλλον. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται με την αλλαγή, την πρόοδο και «το καλύτερο μέλλον» για τους ανθρώπους. Ασφαλώς, η ηγεσία ως διαδικασία άσκησης επιρροής σε άλλους ανθρώπους λαμβάνει χώρα στην πράξη μέσω συγκεκριμένων ενεργειών – λειτουργιών, όπως η έμπνευση των ανθρώπων μέσω οράματος και ελπίδας για ένα καλύτερο μέλλον, η δημιουργία κατεύθυνσης για την υλοποίησή του, η παρακίνηση – κινητοποίηση των ανθρώπων, η ανάπτυξη της σκέψης και των ικανοτήτων τους, η υλοποίηση αλλαγών κ.λ.π.

Έχοντας κατανοήσει σε κάποιο βαθμό την έννοια της ηγεσίας, μπορούμε τώρα να ορίσουμε την έννοια του ηγέτη. Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο, μα οποιοδήποτε άτομο, το οποίο ασκεί επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να τον ακολουθούν «εθελοντικά και πρόθυμα».

**Ηγέτης** είναι αυτός που κερδίζει την εθελοντική και πρόθυμη συμμετοχή των ανθρώπων στην υλοποίηση στόχων ή έργου. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει τον ενθουσιασμό, το κέφι, το μεράκι, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, τη δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων και τους κάνει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν στόχους, σε μία πορεία προόδου για ένα καλύτερο μέλλον.

Με αυτή την έννοια, λοιπόν, ηγέτης θα μπορούσε να είναι **ένας πρόεδρος ή διευθύνων σύμβουλος, ή γενικός διευθυντής μιας επιχείρησης** από τη στιγμή που επιτυγχάνει να εμπνεύσει τα προηγούμενα χαρακτηριστικά στους ανθρώπους του. Θα μπορούσε, όμως να είναι ηγέτης **και ο διευθυντής όπως και ο προϊστάμενος στο χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. εργοδηγός, αρχιεργάτης)**, από τη στιγμή που κάνει τους συνεργάτες τους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Θα μπορούσε επίσης να είναι ηγέτης ο πατέρας ή η μητέρα στα παιδιά, όπως και ένα παιδί σε άλλα παιδιά της παρέας του, όταν καταφέρνει να τα κάνει να το ακολουθούν «εθελοντικά και πρόθυμα» ασκώντας πάνω τους επιρροή. Αυτή είναι, λοιπόν, η έννοια του ηγέτη για τη Διοικητική Επιστήμη και τα επιχειρήσεις, και όχι αυτή του «μεγάλου αδρός ή γυναικός» που επικρατεί σε άλλους χώρους (π.χ. Ιστορία).

### **3.2. Ηγεσία – Επιρροή – Δυνάμεις επιρροής**

Όπως έχει ήδη γίνει κατανοητό από τα προηγούμενα, η ηγεσία είναι ουσιαστικά μία σχέση επιρροής μεταξύ των ανθρώπων. Συνεπώς, η βαθύτερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας προϋποθέτει την κατανόηση των εννοιών της δύναμης και της επιρροής. Στη συνέχεια παρουσιάζονται με συντομία αυτές οι έννοιες :

**Δύναμη.** Η δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

**Εξουσία.** Η εξουσία ορίζεται συνήθως ως το νόμιμο δικαίωμα που έχει κανείς να ασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Αποτελεί, δηλαδή, η εξουσία (authority)

τη «νομιμοποιημένη δύναμη» (legitimate power) που προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία σύμφωνα με το νομικό ή θεσμικό πλαίσιο.

**Επιρροή.** Η επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των συναισθημάτων, των στάσεων, των ικανοτήτων, των προσδοκιών και κυρίως της συμπεριφοράς ενός ατόμου, η οποία προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτό από άλλο άτομο. Σύμφωνα με τους ορισμούς που δόθηκαν στις παραπάνω έννοιες, φαίνεται ότι η δύναμη και η εξουσία αποτελούν μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να κατευθύνει, να καθοδηγήσει, να ενεργοποιήσει, να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει, λοιπόν, να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει ή πρέπει να διαθέτει και να χρησιμοποιεί. Οι πηγές και οι μορφές δύναμης που είναι δυνατόν να διαθέτει και να χρησιμοποιεί ο ηγέτης είναι:

**Δύναμη ανταμοιβής:** Αυτή προέρχεται από τη δυνατότητα που έχει ο Α να ικανοποιήσει προσωπικές, κυρίως ανώτερες, ανάγκες – προσδοκίες του ατόμου ή ομάδας Β.

Ο ηγέτης συνήθως διαθέτει αυτή τη δύναμη, όταν πείθει τους ανθρώπους του ότι μέσω της δικής του «ηγεσίας» μπορούν να επιτύχουν υψηλούς στόχους, «ιδανικά και οράματα» που συνδέονται με τις ατομικές ανάγκες και αξίες του καθενός. Σε τελική ανάλυση, οι άνθρωποι ακολουθούν «εθελοντικά και πρόθυμα» κάποιον άλλο μόνο όταν τον εμπιστεύονται και θεωρούν ότι αυτός μπορεί να τους «οδηγήσει» στην ικανοποίηση των αναγκών τους και σε μια καλύτερη μελλοντική θέση.

**Δύναμη τιμωρίας.** Αυτός που έχει τη δύναμη να επιβάλει κάθε είδους ποινή, έχει την ικανότητα να επηρεάζει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά. Αυτή η πηγή δύναμης βασίζεται, δηλαδή, στο φόβο της τιμωρίας και είναι ουσιαστικά αντίθετη της δύναμης της ανταμοιβής.

**Δύναμη αναφοράς.** Αυτή προέρχεται από το γεγονός ότι τα άτομα έχουν κάποιο άτομο σαν πρότυπο ή σημείο αναφοράς (ιδανικό εαυτό), δηλαδή θέλουν να ταυτιστούν με ένα άτομο, διότι έχει τέτοια ατομικά χαρακτηριστικά που γίνονται θαυμαστά (χαρίσματα).

**Δύναμη ειδικού – γνώσης.** Αυτή η δύναμη πηγάζει από τις γνώσεις και τις ικανότητες που έχει το άτομο σε έναν ειδικό τομέα. Για παράδειγμα, σε μια ομάδα ατόμων της ίδιας θέσης στη διοικητική ιεραρχία, εκείνος που είναι περισσότερο ειδικός σε ένα ζήτημα που η ομάδα αντιμετωπίζει έχει τη μεγαλύτερη δύναμη επηρεασμού των υπολοίπων.

**Νόμιμη δύναμη (εξουσία).** Αυτή προέρχεται από τη θέση του ατόμου στην ιεραρχία. Συνήθως, πρόκειται για μια νόμιμη δύναμη που έχει μεταβιβαστεί. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος έχει μία νόμιμη δύναμη που έχει μεταβιβαστεί από το διευθυντή, ο οποίος την αντλεί από το Γενικό Διευθυντή, ο οποίος την αντλεί από το Δ.Σ. και από τα ους μετόχους.

**Δύναμη Πληροφοριών.** Στις σημερινές κοινωνικές συνθήκες, η κατοχή πληροφοριών ή ο έλεγχος των μηχανισμών με τους οποίους μεταβιβάζονται αποτελεί μια σημαντική πηγή δύναμης. Εξ' ορισμού, στηρίζεται κυρίως στις δυνάμεις ανταμοιβής, αναφοράς και γνώσης.

### 3.3. Ηγεσία και μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τον J. Kotter (καθηγητή στο Harvard), η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες – ρόλοι. Συνήθως, παρά την αντιφατικότητα, ο άριστος συνδυασμός αυτών είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

Η έννοια της ηγεσίας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς έχει καθιερωθεί ως υπερσύνολο μάνατζμεντ. Δηλαδή, η αποτελεσματική ηγεσία εμπεριέχει την άσκηση του μάνατζμεντ, όπως και η έννοια του ηγέτη εμπεριέχει και την έννοια του μάνατζερ. Συνεπώς, η έννοια «ηγέτης» είναι ευρύτερη αυτής του «μάνατζερ». Αυτό που θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ως βασική, ειδοποιό διαφορά, σύμφωνα με τα προηγούμενα, μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη είναι ότι ο δεύτερος, επιπλέον των όσων κάνει κι επιτυγχάνει ο πρώτος, διακρίνεται για το ότι:

Κάνει άλλους ανθρώπους, εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθούν, κερδίζει δηλαδή την εμπιστοσύνη, την πίστη, τον ενθουσιασμό, τη δέσμευση και τη διάθεση για τις υψηλότερες δυνατές επιδόσεις. Εμπνέοντας μέσω οραμάτων, φιλόδοξων προσδοκιών και αξιών.

Δημιουργεί ένα καλύτερο μέλλον μέσω μικρών ή μεγαλύτερων αλλαγών, αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου που βρίσκεται, και αναπτύσσοντας άλλους ηγέτες.

#### Διαφορές μάνατζερ – ηγέτη

ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διορίζεται</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναδεικνύεται</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιεί νόμιμη-«δοτή» δύναμη (εξουσία)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές – τιμωρίες,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανι-</li> </ul>

παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών	κών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ελέγχει</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική - μυαλό</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κινείται σε προκαθορισμένα – τυπικά πλαίσια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo), προτιμά τη σταθερότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποδέχεται την πραγματικότητα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ερευνά την πραγματικότητα</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κάνει τα πράγματα σωστά</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κάνει τα σωστά πράγματα</li> </ul>

### 3.4. Τι πρέπει να επιτυγχάνει ο Ηγέτης

Ο Dave Ulrich και οι συνεργάτες του, στο πολύ ενδιαφέρον βιβλίο τους με τίτλο Results Based Leadership, τονίζουν ιδιαίτερα τη σημασία των αποτελεσμάτων για την ηγεσία υποστηρίζοντας ότι: «αποτελεσματική ηγεσία = ηγετική συμπεριφορά x αποτελέσματα». Η αποτελεσματική ηγεσία, λοιπόν, είναι γινόμενο και όχι άθροισμα της ηγετικής συμπεριφοράς (περιεχόμενο - χαρακτήρας) και των αποτελεσμάτων. Έτσι, αν ένας από τους δύο συντελεστές είναι μηδέν, τότε το γινόμενο είναι μηδέν. Ο ηγέτης που δεν επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα, δεν ηγείται στην πραγματικότητα.

**Αποτελέσματα για τους εργαζόμενους:** Σχηματικά, σε ό,τι αφορά τους εργαζόμενους, η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από το «μπορώ» και το «θέλω» αυτών. Συνεπώς, τα αποτελέσματα αυτών που πρέπει να επιτυγχάνει ο προϊστάμενος – ηγέτης ως προς τους ανθρώπους αφορούν τη διαρκή εξασφάλιση του «μπορώ» και του «θέλω» αυτών που απαιτούνται για την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων.

**Αποτελέσματα για πελάτες:** Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει και να επιτύχει χωρίς ικανοποιημένους και πιστούς (loyal) πελάτες.

Τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης πρέπει να δημιουργούν και να προσφέρουν διαρκώς ανταγωνιστικές «προτάσεις αξίας» για τους πελάτες και να εξασφαλίζουν την υψηλή ικανοποίησή τους. Μια τέτοια πρόταση συνήθως περιλαμβάνει καινοτομίες, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, κόστος, ταχύτητα και εξυπηρέτηση.

**Αποτελέσματα για τους μετόχους:** Τα αποτελέσματα που οι μέτοχοι προσδοκούν από την επιχείρηση και, κατά συνέπεια, από τα στελέχη είναι η συνεχής βελτίωση της κερδοφορίας, η αύξηση των εσόδων και η μείωση δαπανών, η αύξηση της οικονομικής αξίας της επιχείρησης και βεβαίως η διαφάνεια και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ σε αυτή.

Τέτοια αποτελέσματα μπορεί να είναι η μείωση του κόστους – δαπανών όλων των συντελεστών μέσω της παραγωγικότητας και της αποδοτικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, η συμβολή στην αύξηση των πωλήσεων, στον εντοπισμό και αξιοποίηση επιχειρηματικών ευκαιριών, στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στη διαφάνεια, στην αποτελεσματική και έντιμη διαχείριση.

**Αποτελέσματα για την κοινωνία:**

§ Κοινωνική συνεισφορά

§ Κοινωνική ευθύνη

§ Συμβολή στην ευημερία, στον πολιτισμό, στη συνοχή

**Αποτελέσματα για τον «οργανισμό»:** Πιο συγκεκριμένα, αυτά που πρέπει να επιτυγχάνει εδώ ο ηγέτης είναι η επιχειρηματικότητα, η συνεχής προσαρμογή των στρατηγικών, των δομών, των διεργασιών, των συστημάτων, της κουλτούρας, των υποδομών, ώστε η επιχείρηση να διαθέτει και συνεχώς να αναπτύσσει τις θεμελιώδεις εταιρικές ικανότητες, όπως αυτές της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, της καινοτομίας και της ανανέωσης, της ευελιξίας και της ταχύτητας.

**Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα:** Ο Ηγέτης επιτυγχάνει αποτελέσματα που διαρκούν. Αυτό σημαίνει ότι ταυτόχρονα με την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων πρέπει να εξασφαλίζεται η μακροπρόθεσμη επιτυχία, δηλαδή το μέλλον. Αυτό το επιτυγχάνει επενδύοντας και χτίζοντας τον οργανισμό (επιχείρηση) του μέλλοντος καθώς και αναπτύσσοντας διαδόχους.

Αποτελέσματα επιμέρους και συνολικά. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης σκέφτεται και δρα με βάση τη λογική της συνέργιας, δηλαδή δεν ενδιαφέρεται μόνο για τα «προσωπικά» του αποτελέσματα αλλά ταυτόχρονα ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα της επιχείρησης της οποίας αποτελεί οργανικό μέρος.

### **3.5. Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά**

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά του στελέχους συνίσταται στην άσκηση ενός μείγματος ηγετικών ρόλων με τον κατάλληλο τρόπο ή χαρακτήρα συμπεριφοράς.

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά απαιτεί επίσης τον κατάλληλο χαρακτήρα, ο οποίος συνίσταται:

- Πρώτον, στην επιλογή του κατάλληλου ηγετικού στυλ (αυταρχικό, συμμετοχικό ή κάποιο ενδιάμεσο μεταξύ αυτών), ανάλογα με την ωριμότητα των συνεργατών, το έργο και το περιβάλλον.
- Δεύτερον, σε έναν συνδυασμό θεμελιωδών χαρακτηριστικών, τα οποία είναι πάντα απαραίτητα, όπως η ευαισθησία για τους ανθρώπους, η αυστηρότητα, η ακεραιότητα και η ταπεινότητα.

Το διοικητικό στέλεχος, μέσω ανθρώπων και μέσω συστημάτων (στρατηγικές, πολιτικές, μέθοδοι, διαδικασίες, δομές κ.λ.π.), οφείλει να επιτυγχάνει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα («κερδίζει το σήμερα») και ταυτόχρονα να αναπτύσσει τον οργανισμό, ώστε να «χτίζει το μέλλον». Γι' αυτό, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται και την εκάστοτε κατάσταση, πρέπει να ασκεί λίγο ή πολύ τους εξής ηγετικούς ρόλους: παρακίνηση, ανάπτυξη ομάδας, υποστήριξη συνεργατών, προσωπική ανάπτυξη, διοίκηση της στρατηγικής, διοίκηση των καινοτομιών και των συνεχών βελτιώσεων, διαμόρφωση ενός δικτύου «συνεργατών/ υποστηρικτών και φήμης», υλοποίηση του έργου, συντονισμός και εξυπηρέτηση των εσωτερικών ή εξωτερικών πελατών. Η άσκηση όλων αυτών των ρόλων απαιτεί τη λειτουργία της λήψης των αποφάσεων και της επικοινωνίας.

### **3.6. Ηγετικές Ικανότητες**

Για την αποτελεσματική άσκηση των ηγετικών ρόλων και την ηγετική συμπεριφορά γενικότερα, υπάρχει μία σειρά απαραίτητων τέτοιων μεταϊκανοτήτων, από τις οποίες, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, θεμελιώδεις είναι οι ακόλουθες:

**Η ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.** Αυτή συνίσταται στη δυνατότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες έγκαιρα, να ορίζει σωστά τα προβλήματα εντοπίζοντας τα αίτια και τους περιορισμούς, να αναπτύσσει καινοτομικές-πρωτότυπες εναλλακτικές ιδέες και λύσεις, να σκέφτεται έξω από το κουτί, να επιλέγει για εφαρμογή την καλύτερη λύση στο σωστό πάντα χρόνο. Η ικανότητα τούτη είναι απαραίτητη για όλους τους ρόλους και τις λειτουργίες του ηγέτη, αφού ό,τι κάνει ουσιαστικά έπεται μικρότερων ή μεγαλύτερων αποφάσεων που ορθολογικά ή διαισθητικά λαμβάνει.

**Συστημική σκέψη.** Η ικανότητα του ατόμου να βλέπει τα φαινόμενα και τις οντότητες αποτελούμενα από επιμέρους αλληλεπιδρώντα μέρη, δηλαδή ως ολότητες κι όχι ως αθροίσματα μερών (βλέπει το δέντρο και το δάσος ταυτόχρονα»). Ουσιαστικά πρόκειται για τη αναλυτική και συνθετική σκέψη που συνδέεται κυρίως με την ικανότητα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής, την ικανότητα ανάπτυξης δομών και οργάνωσης, και την ικανότητα συνεχούς μάθησης.

**Συναισθηματική νοημοσύνη.** Πρόκειται για την ικανότητα του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, και κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τα συναισθήματά του, καθώς και των άλλων. Ως μια πολύ ευρεία έννοια, η συναισθηματική νοημοσύνη περιλαμβάνει μία σειρά ικανοτήτων, από τις οποίες αυτές που αξίζει να τονιστούν εδώ είναι η αυτογνωσία ή αυτεπίγνωση, η αυτορρύθμιση ή αυτοέλεγχος και η ενσυναίσθηση (empathy).

**α) Η αυτοεπίγνωση (γνώθι σ' εαυτόν)** είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, το ποιο είμαστε, τις αξίες και τις ανάγκες μας, το πού είμαστε και πού θέλουμε να πάμε. Αυτοεπίγνωση σημαίνει να μπορούμε να κατανοήσουμε τα συναισθήματά μας (π.χ. θυμό, ζήλια, φόβο) και να έχουμε όσο γίνεται αντικειμενική αυτό-αντίληψη για τα ισχυρά και ασθενή μας σημεία, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις δυνατότητές μας. Η αυτοεπίγνωση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου. Επίσης είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων και για να κάνει σωστές προσωπικές επιλογές ως προς το τι μπορεί και τι δεν μπορεί, τι θέλει και τι δεν θέλει. Ακόμη, είναι απαραίτητη για να μην είναι κανείς αλαζόνας.

**β) Αυτορρύθμιση** είναι η ικανότητα να χειριζόμαστε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση, τις συγκινήσεις, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις και τις διαθέσεις μας. Ουσιαστικά, πρόκειται για ικανότητα αυτοελέγχου και σωστής διαχείρισης του συγκινησιακού μας εαυτού. Για παράδειγμα, αν χρειάζεται να εκφράσουμε το θυμό μας, να μπορούμε να το κάνουμε, αλλά αν αυτό δεν είναι χρήσιμο να μπορούμε να μην το κάνουμε. Έτσι μπορούμε να αποφεύγουμε συγκινησιακές εκρήξεις που μπορούν να έχουν αρνητικές συνέπειες στον εαυτό μας και τους άλλους, και να προσαρμοζόμαστε καλύτερα στις καταστάσεις.

**γ) Ενσυναίσθηση (empathy)** είναι η ικανότητα «να μπαίνει κανείς» στη θέση του άλλου, ώστε να τον κατανοήσει καλύτερα, και όχι να συμπάσχει ή να συμφωνήσει αναγκαστικά. Είναι, δηλαδή, η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις αξίες, τα προβλήματα, τις ανησυχίες κ.λ.π. των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ή να τα χειρίζεται με το σωστό τρόπο.

Είναι προφανές ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι θεμελιώδης ικανότητα για την άσκηση αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, αφού «ηγούμα-



ι» σημαίνει «οδηγώ σε ένα καλύτερο μέλλον», πείθοντας τους ανθρώπους εθελοντικά και πρόθυμα να με ακολουθήσουν. Για παράδειγμα, είναι απαραίτητη για να αναπτυχθούν ηγετικές ικανότητες, όπως παρακίνηση, ανάπτυξη ομάδων, ανάπτυξη συνεργατών, υποστήριξη – καθοδήγηση συνεργατών, ανάπτυξη κουλτούρας, επικοινωνία, λήψη δημιουργικών αποφάσεων, προσωπική ανάπτυξη, διοίκηση αλλαγών, εξυπηρέτηση πελατών, ανάπτυξη δικτύου συνεργασιών, διαπραγματευτική ικανότητα κ.λ.π.

**Ικανότητα επικοινωνίας.** Η επικοινωνία, έχει ήδη χαρακτηριστεί ως μια λειτουργία – εργαλείο του ηγέτη, αφού αυτή είναι απαραίτητη για να ασκηθούν όλοι οι ηγετικοί ρόλοι και να ασκηθεί η ηγετική συμπεριφορά με τον κατάλληλο χαρακτήρα. Ικανότητα επικοινωνίας σημαίνει αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ακοή. Σημαίνει αποτελεσματική χρήση του λόγου(προφορικού και γραπτού), της φωνής και του σώματος. Σημαίνει ταυτόχρονα διάθεση για θετική, ανοιχτή, ειλικρινή επαφή με άλλους ανθρώπους.

### **3.7. Πότε οι Ηγέτες αποτυγχάνουν**

Ορισμένα στελέχη, παρ' όλο που φαίνεται ότι οδηγούνται ξεκάθαρα προς την κορυφή, τελικά δεν τα καταφέρνουν. Ο Morgan McCall και ο Michael Lombardo, από το Center for Creative Leadership, μελέτησαν στελέχη που απέτυχαν, ενάντια στις προβλέψεις που είχαν γίνει για την καριέρα τους. Τυπικά, ο εκτροχιασμός τους ήταν αποτέλεσμα διαφόρων παραγόντων, αν και η «μη ευαισθησία» προς τους άλλους ήταν το συνηθέστερο πρόβλημα. Ορισμένες φορές, στυλ που μέχρι εκείνη τη στιγμή είχαν αποδειχτεί αποτελεσματικά, υπό νέες συνθήκες έγιναν εμπόδιο, ενώ παλιότερα αντισταθμιζονταν από άλλους παράγοντες, τελικά σηματοδότησαν το τέλος της καριέρας τους.

Οι 10 πιο συχνά εμφανιζόμενες αιτίες εκτροχιασμού είναι οι εξής:

1. Ένα μη ευαίσθητο, τραχύ ή τυραννικό στυλ.
2. Επιφυλακτικότητα ή αλαζονεία, υπεροψία.
3. Προδοσία της προσωπικής εμπιστοσύνης.
4. Εγωκεντρική φιλοδοξία.

5. Αποτυχία να αντιμετωπίσουν με εποικοδομητικό τρόπο ένα προφανές πρόβλημα.
6. Μικρο-μάνατζμεντ.
7. Ανικανότητα να επιλέξουν καλούς υφισταμένους.
8. Ανικανότητα να υιοθετήσουν μακροπρόθεσμη τακτική.
9. Ανικανότητα να προσαρμοστούν σε ένα αφεντικό με διαφορετικό στυλ.
10. Υπερβολική εξάρτηση από ένα «σπόνσορα» ή μέντορα.

### **3.8. Πως αναπτύσσονται τα Ηγετικά στελέχη**

**Σε σημαντικό βαθμό, τα ηγετικά στελέχη γίνονται.** Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν μέθοδοι ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών. Πέραν της εκπαίδευσης, απαραίτητοι και ιδιαίτερα αποτελεσματικοί μέθοδοι ανάπτυξης ηγετικών στελεχών είναι :

- οι αναθέσεις προκλητικών και δύσκολων καθηκόντων,
- η καθοδήγηση και η συμβουλευτική από άλλους ηγέτες,
- η συνεχής αξιολόγηση,
- η αναζήτηση κριτικής,
- η μέθοδος 360° feedback,
- η παρακολούθηση άλλων ηγετών.
- 

Για την ανάπτυξη της ηγεσίας στην πράξη δεν αρκεί μόνον η ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών. Χρειάζεται κυρίως η ηγεσία να αποτελέσει στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας.

Επίσης, απαιτείται η ενθάρρυνση, η διευκόλυνση και η υποστήριξη της από τα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τις οργανωτικές δομές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΗΓΕΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ

#### 4.1. Έμπνευση και κινητοποίηση μέσω οράματος.

Το όραμα είναι ένα όνειρο, μια προσδοκία, μια φιλοσοφία, μια ελπίδα για ένα επιθυμητό καλύτερο μέλλον.

Αποτελεί πηγή έμπνευσης, εσωτερικής παρακίνησης και δημιουργίας, αφού ως προσδοκία και όνειρο για ένα καλύτερο αύριο δίνει «νόημα ζωής» στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Ο προϊστάμενος –ηγέτης, πράγματι, διαφέρει από τον προϊστάμενο –μάνατζερ ως προς το ρόλο που παίζει σχετικά με την έμπνευση και την κινητοποίηση των ανθρώπων μέσω οράματος. Το όραμα μπορεί να είναι είτε συνολικό για την επιχείρηση, είτε ένα «μικρο-όραμα» μόνο για την οργανωτική μονάδα, είτε και τα δύο.

Επίσης, το περιεχόμενο του οράματος πρέπει απαραίτητα να κάνει τους ανθρώπους να αισθάνονται υπερηφάνεια, όταν πορεύονται προς την υλοποίησή του, και να τους ενισχύει την αυτοεκτίμηση. Στη συνέχεια, η επικοινωνία του οράματος, με σκοπό τον ενστερνισμό του από τους ανθρώπους, αποτελεί βασική ευθύνη του προϊσταμένου –ηγέτη. Η επικοινωνία ασφαλώς χρειάζεται να είναι διαπροσωπική, μεταξύ του ηγέτη και του κάθε συνεργάτη του ατομικά, αλλά και με όλους τους συνεργάτες του μαζί ως ομάδα.

Η επικοινωνία του οράματος, εκτός του ότι πρέπει να είναι συνεχής, κυρίως επιτυγχάνεται μέσω συμβολικών πράξεων και της ηγεσίας μέσω παραδείγματος - συμπεριφοράς, και όχι τόσο μέσω λόγων. Η πειθώ των ανθρώπων για ένα όραμα, αν δεν συνδεθεί με την «καθημερινότητα», θα πδηγήσει σύντομα σε απογοήτευση. Έτσι, το όραμα θα είναι όπως ένα μπαλόνι που γρήγορα φουσκώνει, αλλά και πολύ γρήγορα ξεφουσκώνει. Σύνδεση του οράματος με την καθημερινότητα σημαίνει ότι οι στόχοι, οι στρατηγικές, οι αξίες, οι αποφάσεις, οι συμπεριφορές των διοικούντων, οι επιδόσεις συνδέονται με το όραμα κι αποτελούν μέρος της πορείας για την υλοποίησή του.

## **4.2. Ανάπτυξη ομάδας και πνεύματος συνεργασίας**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε πολλές χώρες της Ευρώπης, η ικανότητα των ηγετικών στελεχών να αναπτύσσουν ομάδες θεωρείται από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα ως η πλέον σημαντική μεταξύ πολλών άλλων. Εκτός αυτού, οι ομάδες και το πνεύμα συνεργασίας θεωρούνται παράγοντες επιτυχίας.

**Ο Ηγέτης κάνει τους συνεργάτες του να κατανοήσουν την αλληλεξάρτηση και το κοινό τους συμφέρον.**

Βασική προϋπόθεση για να αισθάνονται και λειτουργούν κάποιοι άνθρωποι ως μία ομάδα, «σαν ένα χέρι - μια γροθιά» είναι η ύπαρξη κοινού οράματος και κοινού στόχου. Είναι αυτονόητο ότι δεν θα υπάρχει κοινή κατεύθυνση — πορεία, αν το κάθε μέλος της ομάδας έχει επιλέξει διαφορετικό όραμα, στόχο ή «κορυφή για να ανέβει». Ο ηγέτης, μέσω της διαμόρφωσης και της εξασφάλισης της αποδοχής και δέσμευσης σε κοινό όραμα και κοινούς στόχους, δημιουργεί την προϋπόθεση αυτή.

**Πώς ο ηγέτης αναπτύσσει και διατηρεί την αποτελεσματική ομάδα**

- § Δημιουργία αλληλεξάρτησης, κοινό όραμα, κοινοί στόχοι, κοινό συμφέρον
- § Δημιουργία κινήτρων για ομαδική συνεργασία
- § Διαμόρφωση διαδικασιών, κανόνων, μεθόδων εργασίας, συνεργασίας
- § Εξασφάλιση τη ανοιχτής επικοινωνίας και του θετικού κλίματος
- § Ενίσχυση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- § Διαμόρφωση και χρήση μηχανισμών –διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης και μάθησης
- § Ενθάρρυνση των θετικών ρόλων –συμπεριφορών και αποθάρρυνση των αρνητικών
- § Ανάπτυξη νοοτροπίας νικητή –ανταγωνιστικών υψηλών επιδόσεων και κουλτούρα πειθαρχίας.

**Διαμόρφωση και χρήση μηχανισμού συνεχούς βελτίωσης - μάθησης.** Η ομαδική μάθηση αποτελεί βασικό μηχανισμό οργανωσιακής μάθησης, αφού η ανταλλαγή των εμπειριών, των γνώσεων και των ιδεών μεταξύ των μελών συμβάλλει στη μάθηση.— ανάπτυξη όλων.

**Κατανόηση του χαρακτήρα του κάθε συνεργάτη και παρακίνηση τον με τον κατάλληλο τρόπο.**

Όλα όσα προηγήθηκαν ως κίνητρα και αντίκίνητρα ισχύουν λίγο ή πολύ για όλους τους ανθρώπους. Όμως ο καθένας από μας, ανάλογα με το χαρακτήρα του, δίνει διαφορετική σημασία ή αξία σε καθένα από αυτά. Συνεπώς, ο προϊστάμενος-ηγέτης μπορεί να παρακινήσει πιο αποτελεσματικά τους συνεργάτες του, αν κατανοήσει το χαρακτήρα τους και προσαρμόσει σε αυτόν τα κίνητρα ή τις μεθόδους παρακίνησης. Βεβαίως δεν είναι δυνατό να είναι ψυχολόγος ή ψυχαναλυτής. Μπορεί όμως να χρησιμοποιήσει την τυπολογία των χαρακτήρων που προκύπτει από τη θεωρία του Karl Jung, που είναι αρκετά πρακτική.

Σύμφωνα με την κεντρική της ιδέα, ο χαρακτήρας του ατόμου εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς. Κεντρικό στοιχείο του χαρακτήρα και κατά συνέπεια, βασικό αίτιο της συμπεριφοράς του ανθρώπου είναι οι ανάγκες του. Έτσι, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικό χαρακτήρα διότι διαφέρουν οι ανάγκες που για τον καθένα είναι κυρίαρχες, ενώ όλες αυτές υπάρχουν σε όλους τους ανθρώπους. Ο Jung στηρίζει την τυπολογία των χαρακτήρων σε δυο βασικές συνεχείς (continuum) διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά την «εκφραστικότητα» ή το βαθμό στον οποίο το άτομο είναι εκδηλωτικό, έχει δηλαδή ανοικτή, εκδηλωτική, εκφραστική συμπεριφορά, ή, αντίθετα, κλειστή, μη εκδηλωτική συμπεριφορά. Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση, υπάρχουν άτομα περισσότερο ή λιγότερο «ανοικτά ή κλειστά», «εκφραστικά ή ανέκφραστα». Η δεύτερη διάσταση (συνεχές) εκφράζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν κυριαρχική (επιβλητική) συμπεριφορά ή μη κυριαρχική (συγκαταβατική — παθητική) συμπεριφορά πάνω στους άλλους. Έτσι υπάρ-

χουν άτομα με περισσότερο ή λιγότερο κυριαρχική συμπεριφορά. Συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις, διαμορφώνεται το πλαίσιο - χώρος που ορίζει τους χαρακτήρες.

### **ΑΝΟΙΧΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

#### **ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΟΣ**

Ανάγκη: Αναγνώριση εγκάρδιος, ενθουσιώδης, παρορμητικός, ομιλητικός, διαισθητικός, οράματα, φαντασία, προβολή, μεγάλα λόγια.

#### **ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗΣ**

Ανάγκη: Ανθρώπινες σχέσεις, ζεστός, φιλικός, δεκτικός, υπομονετικός, εύκολα συνεργάσιμος, εξυπηρέτηση

#### **ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΟΣ**

Ανάγκη: Επιτεύγματα

Απαιτητικός μέχρι και καταπιεστικός, ρεαλιστής, δραστήριος, με αυτοπεποίθηση, ικανός, αποτέλεσμα, ουσία

#### **ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ**

Ανάγκη: Σιγουριά

αναλυτής, λεπτολόγος, ερευνητής, ακρίβεια, εγγύηση, απόδειξη, λογική

### **4.3. Υποκίνηση Συνεργατών**

Τόσο κατά την περίοδο πριν τους δύο παγκόσμιους πολέμους, όσο και κατά τη διάρκεια των πολέμων αυτών οι κανόνες λειτουργίας των επιχειρήσεων ήταν ιδιαίτερα αυστηροί και άκαμπτοι, ενώ οι συνθήκες εργασίας ήταν συνήθως πειστικές. Κατά την μετά το τέλος του 2<sup>ου</sup> Παγκοσμίου Πολέμου περίοδο, όπου παρατηρήθηκε μεγάλη στενότητα στην προσφορά εργασίας και μεγάλη εισροή των γυναικών στην εργασία, αναγκάστηκαν οι επιχειρήσεις κάτω από την επίδραση των νέων αντιλήψεων σε ότι αφορά στις ανθρώπινες σχέσεις, να υιοθετήσουν μια διαφορετική τακτική με βασικό άξονα την εισαγωγή νέων κανόνων, χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Κύριος στό-

χος της τακτικής αυτής ήταν η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και η αντιμετώπιση βασικών προβλημάτων του προσωπικού τόσο επί ατομικής, όσο και επί ομαδικής βάσεως. Κατά την περίοδο αυτή εισήχθησαν βασικές μεταρρυθμίσεις υπέρ των εργαζομένων, μερικές από τις οποίες ήταν:

**§ Η παρεμβολή διαλειμμάτων για καφέ**

**§ Η δωρεάν διάθεση αναψυκτικών κατά τη διάρκεια της εργασίας,**

**§ Η κατάλληλη διαμόρφωση των χώρων εργασίας με την δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος,**

**§ Η χορήγηση δώρων για αυξημένη παραγωγή**

**§ Ο καθορισμός αντικειμενικών κανόνων και μέτρων πολιτικής σε ότι αφορά στο σύστημα προαγωγών και στο σύστημα των αδειών για λόγους υγείας και διακοπών κλπ.**

Επειδή οι κανόνες λειτουργίας των επιχειρήσεων που παρέμειναν στα παλιά πρότυπα είχαν να αντιμετωπίσουν την αλματώδη αύξηση που παρουσίασαν οι ρυθμοί εργασιακής κινητικότητας, υποχρεώθηκαν και αυτές οι επιχειρήσεις να αναπροσαρμόσουν την τακτική και τους κανόνες λειτουργίας στα νέα δεδομένα.

Παρακάτω αναπτύσσονται τα πρακτικά μέτρα τα οποία πρέπει η Διοίκηση να προωθεί, ώστε αφ' ενός να αξιοποιεί τις δυνατότητες του προσωπικού επ' ωφελεία του οργανισμού, αφ' ετέρου να προσφέρει ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και να παρέχει το αναγκαίο πλαίσιο ικανοποίησης στο προσωπικό, ώστε να συμμετέχει με όλο το δυναμικό του στην εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού.

**Ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο** θεωρείται ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις επιθυμητές προσωπικές τους ανάγκες και αξίες δουλεύοντας μέσα σε μια οργάνωση. Τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο εμφανίστηκαν στην πράξη με διάφορα ονόματα : εξανθρωπισμός της εργασίας

,αναδιοργάνωση της εργασίας , σχεδιασμός έργου , κοινωνικοτεχνικά συστήματα ,βελτιώσεις στην εργασία κ.ά .

### **4.3.1Επικοινωνία με το Προσωπικό**

Η απόδοση της επιχείρησης και η δημιουργία του αναγκαίου κλίματος για την ομαλή διεξαγωγή του έργου της, εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο επικοινωνίας με τον οποίο η επιχείρηση επικοινωνεί με το προσωπικό της, γιατί όπως είναι γνωστό, η σωστή επικοινωνία μειώνει τις τριβές μέσα στο χώρο της επιχείρησης.

#### **Τρόποι και Μέσα Επικοινωνίας**

Στη βελτίωση των ικανοτήτων για επικοινωνία, το πρόβλημα παραμένει στην ευθύνη της Διοικήσεως, η οποία είναι υποχρεωμένη να βρει τους καλύτερους τρόπους σε συνάρτηση με την αξιοποίηση των καταλληλότερων μέσων για την αποτελεσματική βελτίωση του κλίματος επικοινωνίας. Τα μέσα αυτά ποικίλουν και κάθε φορά πρέπει, ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας και ανάλογα με το θέμα στο οποίο αναφέρεται η επικοινωνία, να γίνεται επιλογή του πλέον καταλλήλου μέσου. Μερικοί τρόποι και μέσα επικοινωνίας με το προσωπικό είναι οι εξής:

Ειδικά εγχειρίδια μέτρων πολιτικής
Κανονισμοί ανάλυσης των διαδικασιών πρόσληψης του προσωπικού
Προγράμματα προσανατολισμού νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού
Αφίσες, ενημερωτικά δελτία και ανακοινώσεις
Διεύρυνση των απόψεων του προσωπικού



Αξιοποίηση του συστήματος εποπτείας
Δημόσιες ομιλίες και σύστημα ανακοινώσεων
Αξιοποίηση του συστήματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης
Τακτική των καθοδηγητικών συναντήσεων
Ομαδικές συσκέψεις για προβλήματα τρεχούσης φύσεως
Κατευθύνσεις και στοιχεία μέσω περιοδικών εκδόσεων της επιχείρησης
Προσωπικές επιστολές εκ μέρους του προέδρου

Ο παραπάνω πίνακας αποτελεί μια ένδειξη της ποικιλίας των μέσων, τα οποία η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της για την επικοινωνία με το προσωπικό. Κάθε ένα από τα μέσα αυτά πρέπει να χρησιμοποιείται με περίσκεψη και ύστερα από μελέτη των ωφελειών και των επιπτώσεων τις οποίες θα έχει στην επικοινωνία και εν πάση περιπτώσει πρέπει το μέσον που θα επιλέγουμε να ανταποκρίνεται πλήρως στο θέμα στο οποίο σκοπεύουμε να αναφερθούμε π.χ. στην περίπτωση του ενημερωτικού δελτίου, μπορεί να καταχωρίζονται οδηγίες και συστάσεις γενικού περιεχομένου, οι οποίες δεν αναφέρονται στο κύριο έργο της επιχείρησης όπως π.χ. οδηγίες για την τήρηση της καθαριότητας των χώρων, για τις ώρες λειτουργίας της καφετέριας ή του εστιατορίου κ.ο.κ.

#### **4.3.2 Εμπλουτισμός της εργασίας**

Είναι αλήθεια ότι όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκει το περιεχόμενο της εργασίας, αυτό καθαυτό, ένας άνθρωπος, τόσο με περισσότερο μεράκι, κέφι, όρεξη και διάθεση την κάνει.

Το πόσο ενδιαφέρουσα είναι μια εργασία εξαρτάται από την προσωπικότητα του ατόμου (π.χ. κλίσεις, λειτουργία του εγκεφάλου κ.λπ.).

Πέραν όμως αυτών, υπάρχουν μερικά χαρακτηριστικά που κάνουν πιο ενδιαφέρουσα την εργασία σχεδόν για όλους τους ανθρώπους.

**Πρώτο τέτοιο χαρακτηριστικό είναι η ποικιλία εργασιών ή καθηκόντων που έχει να εκτελεί ο εργαζόμενος.**

**Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό, που κάνει ενδιαφέρουσα μια εργασία, είναι το κατά πόσο το αποτέλεσμα της γίνεται αντιληπτό από τον εργαζόμενο ως ένα ολοκληρωμένο έργο.**

**Εκτός αυτών, το πιο σημαντικό στοιχείο που κάνει ενδιαφέρουσα ή μη ενδιαφέρουσα μια εργασία και συνδέεται άμεσα με τη διάθεση μας να δώσουμε τον καλύτερο μας εαυτό σε αυτή, είναι η σημαντικότητα της.**

Η έρευνα και η ανάλυση της υποκίνησης φαίνονται να δίνουν έμφαση στη σημασία που έχει το να δίνεται στις εργασίες νόημα και ενδιαφέρον. Αυτό ισχύει για τα διοικητικά στελέχη όπως και για τα μη – διοικητικά στελέχη και αληθεύει ιδιαίτερα στην περίπτωση της θεωρίας του Herzberg, όπου οι παράγοντες του περιεχομένου της εργασίας όπως η πρόκληση, τα επιτεύγματα, η αναγνώριση και η ευθύνη θεωρούνται και οι πραγματικοί παράγοντες υποκίνησης. Αν και, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η θεωρία του Herzberg δεν έχει αποφύγει τις αμφισβητήσεις, έχει προκαλέσει παρόλα αυτά και στις Ηνωμένες Πολιτείες και γενικά στο εξωτερικό ένα πολύ εκτεταμένο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη τρόπων εμπλουτισμού του περιεχομένου της εργασίας, ιδιαίτερα των μη – διοικητικών υπαλλήλων.

Ο εμπλουτισμός της έρευνας θα πρέπει να διακρίνεται από τη διεύρυνση της εργασίας. Αυτή η τεχνική επιχειρεί να προσδώσει στην εργασία ποικιλία καταργώντας την ανία που προκαλείται με την εκτέλεση επαναλαμβανόμενων καθηκόντων. Στον εμπλουτισμό της εργασίας, αυτό που επιχειρείται είναι να ενταχθεί στην εργασία μια μεγαλύτερη αίσθηση ενδιαφέροντος και επίτευξης. Μια εργασία μπορεί να εμπλουτιστεί αν της προστεθεί ποικιλία. Αλλά μπορεί επίσης να εμπλουτιστεί (1) δίνοντας στους εργαζόμενους μεγαλύτερη δυνατότητα να αποφασίζουν για θέματα όπως οι

μέθοδοι, η σειρά, και ο ρυθμός της εργασίας ή αφήνοντας τους να παίρνουν αποφάσεις για την αποδοχή ή την απόρριψη υλικών ή εφοδίων· (2) ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή των υφισταμένων (3) δημιουργώντας στους εργαζόμενους ένα αίσθημα προσωπικής ευθύνης για τα καθήκοντά τους· (4) παίρνοντας μέτρα για να εξασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν πώς τα καθήκοντά τους συμβάλλουν στην ολοκλήρωση ενός προϊόντος ή στην ευημερία της επιχείρησης· (5) επαναπληροφορώντας τους εργαζόμενους για την απόδοσή τους, και καλύτερα πριν την πληροφορηθούν οι προϊστάμενοί τους και (6) αναθέτοντας στους εργαζόμενους την ανάλυση και τις μεταβολές του φυσικού περιβάλλοντος της εργασίας όπως είναι λόγου χάρη, η διαρρύθμιση του γραφείου ή του εργοστασίου, η θερμοκρασία, ο φωτισμός και η καθαριότητα.

Οι βασικές οικονομικές ανάγκες του προσωπικού ικανοποιούνται από μέρους της Διοικήσεως μέσα από την προσφορά εργασίας, όσο και μέσα από την καθιέρωση ενός δίκαιου και αντικειμενικού συστήματος αμοιβών, ενώ οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες του, αντιμετωπίζονται με την εφαρμογή συστημάτων, τα οποία δίνουν έμφαση στη συμμετοχή του προσωπικού στον καθορισμό των στόχων και στη λήψη των αποφάσεων, στην αναγνώριση του ρόλου του προσωπικού στη λειτουργία και κατ' επέκταση στην απόδοση του οργανισμού, στη σοβαρή και υπεύθυνη αξιολόγηση της γνώμης και των απόψεων του προσωπικού, στη δίκαιη και αμερόληπτη αντιμετώπιση των παραπόνων του προσωπικού κ.τ.λ.

### **4.3.3 Συμμετοχή**

Μια τεχνική που έχει υποστηριχθεί εξαιρετικά σαν αποτέλεσμα της θεωρίας και της έρευνας της υποκίνησης είναι η αυξημένη συνειδητοποίηση και χρήση της συμμετοχής. Δεν μπορεί να υπάρξει αμφιβολία ότι σπάνια είναι η περίπτωση που δεν υποκινούνται οι άνθρωποι όταν ζητείται η γνώμη

τους για τις ενέργειες που τους επηρεάζουν – όταν παίρνουν μέρος «στην παράσταση». Δεν υπάρχει επίσης αμφιβολία ότι οι περισσότεροι άνθρωποι που βρίσκονται στο κέντρο μιας λειτουργίας γνωρίζουν και τα προβλήματα και τις λύσεις τους. Συνεπώς, το σωστό είδος συμμετοχής αποφέρει και υποκίνηση και γνώση πολύτιμη για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η συμμετοχή ανταποκρίνεται σε αρκετούς βασικούς παράγοντες υποκίνησης. Είναι ένας τρόπος αναγνώρισης. Ικανοποιεί την ανάγκη για κοινωνικούς δεσμούς και αποδοχή. Και, πάνω απ' όλα, δίνει στους ανθρώπους μια αίσθηση ολοκλήρωσης. Αλλά η ενθάρρυνση της συμμετοχής δεν σημαίνει ότι τα διοικητικά στελέχη παραιτούνται από τη θέση τους. Παρότι ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των υφιστάμενων σε θέματα που αυτοί μπορούν να βοηθήσουν και παρότι τους ακούνε προσεκτικά, σε θέματα που απαιτούν τις αποφάσεις τους θα πρέπει να παίρνουν αυτές τις αποφάσεις οι ίδιοι.

#### **4.3.4 Αναγνώριση και Αμοιβή**

Η αναγνώριση αναφέρεται κυρίως στην εκδήλωση του αναγκαίου βαθμού εκτίμησης της Διοικήσεως προς το προσωπικό για την συμβολή του στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Το προσωπικό συμβάλλει στο σκοπό αυτό με πολλούς τρόπους όπως π.χ. με το ζήλο και την αφοσίωση, με τις εξειδικευμένες γνώσεις του, με την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και ανάληψη ευθυνών και βεβαίως με την βελτίωση της ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσής του. Για να εξασφαλίσει την αυθόρμητη και σε επιθυμητό βαθμό συμμετοχή του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων του, ο οργανισμός πρέπει να παρέχει το αναγκαίο πλαίσιο αναγνώρισης της συμβολής αυτής σε συνδυασμό με κάποιο είδος αμοιβής, η οποία δεν είναι απαραίτητο να είναι οπωσδήποτε και σε κάθε περίπτωση υλική ή αποκλειστικά προσωπικού χαρακτήρα. Δεν μπορούμε όμως ποτέ να παραβλέψουμε τα χρήματα σαν έναν παράγοντα υποκίνησης.

### **4.3.5 Χρήματα**

Τα χρήματα έχουν τη μορφή μισθού, αμοιβής βάσει της απόδοσης, πρόσθετης αμοιβής, δώρου, ασφάλισης, ή οτιδήποτε άλλο μπορεί να δοθεί στους ανθρώπους για την εκτέλεση της εργασίας τους. Οι οικονομολόγοι και τα περισσότερα διοικητικά στελέχη έχουν την τάση να τοποθετούν τα χρήματα ψηλά στην κλίμακα των παραγόντων υποκίνησης, ενώ οι επιστήμονες της συμπεριφοράς έχουν την τάση να τα τοποθετούν χαμηλά. Ούτε η μία ούτε η άλλη άποψη είναι πιθανώς σωστή. Αλλά για να γίνουν τα χρήματα το είδος του υποκινητικού παράγοντα που μπορούν και που θα έπρεπε να είναι, τα διοικητικά στελέχη δεν θα πρέπει να ξεχνούν ορισμένα πράγματα.

Πρώτα πρώτα, τα χρήματα, σαν χρήματα, είναι πιθανώς σημαντικότερα για ανθρώπους που είναι νέοι και συντηρούν μια οικογένεια από ότι είναι για ανθρώπους που έχουν «επιτύχει» με την έννοια ότι οι χρηματικές ανάγκες των τελευταίων δεν είναι τόσο επείγουσες. Τα χρήματα είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη ενός ελάχιστου επίπεδου διαβίωσης, αν και αυτό το ελάχιστο έχει την τάση να αυξάνεται καθώς αυξάνονται και οι αποδοχές των ανθρώπων. Για παράδειγμα, ένας άνθρωπος που ήταν κάποτε ικανοποιημένος με ένα μικρό σπίτι και ένα φθηνό αυτοκίνητο, μπορεί τώρα να είναι σε θέση να δοκιμάσει την ίδια ικανοποίηση μόνο με ένα μεγάλο και άνετο σπίτι και μια πολυτελή λιμουζίνα. Παρόλα αυτά όμως, δεν μπορούμε να γενικεύσουμε αυτό τον κανόνα. Για ορισμένους ανθρώπους τα χρήματα θα έχουν πάντοτε κυριαρχική σημασία, ενώ για άλλους μπορεί να μην έχουν ποτέ.

Αληθεύει πιθανώς αρκετά, όπως λέει ο Gellerman, ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς, τα χρήματα χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα σαν μέσο για να διατηρείται επαρκώς στελεχωμένη η οργάνωση και όχι κυρίως σαν υποκινητικός παράγοντας. Αυτό φαίνεται στη συνήθεια της ανταγωνιστικής προσαρμογής, μισθών και ημερομισθίων μετα-

ξύ διαφορών εταιρειών που σκοπό έχει να προσελκύσει και να κρατήσει μόνο ικανά στελέχη.

Ένας τρίτος παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη είναι ότι τα χρήματα σαν παράγοντας υποκίνησης τείνουν να αμβλύνονται κάπως από τη συνήθεια να εξισώνονται οι μισθοί των διαφόρων διοικητικών στελεχών μιας εταιρείας. Με άλλα λόγια, συχνά φροντίζουμε να εξασφαλίσουμε ότι σ' εκείνους που βρίσκονται σε παρόμοια επίπεδα δίνεται η ίδια ή σχεδόν η ίδια ανταμοιβή. Αυτό βέβαια είναι κατανοητό επειδή οι άνθρωποι αξιολογούν συνήθως την ανταμοιβή τους συγκρίνοντας την με τις απολαβές των όμοιων τους. Όπως εύκολα μπορούμε να δούμε όμως, με αυτή τη συνήθεια τα χρήματα γίνονται, για να χρησιμοποιήσουμε τους όρους του Herzberg, παράγοντας υγιεινής ή συντήρησης, και όχι πηγή υποκίνησης.

Από τη θεωρία της δίκαιης (ίσης) αμοιβής προκύπτει ένα τέταρτο θέμα που θα πρέπει να εξετάζεται. Για να γίνουν τα χρήματα αποτελεσματικός παράγοντας υποκίνησης, στα άτομα που καταλαμβάνουν διάφορες θέσεις, αν και του ίδιου επιπέδου, θα πρέπει να δίνονται μισθοί και πρόσθετες αμοιβές που αντικατοπτρίζουν την ατομική τους απόδοση. Ίσως η εταιρεία δεσμεύεται να δίνει παρόμοιους μισθούς. Αλλά δε θα πρέπει ποτέ να δεσμεύεται όσο αφορά στις πρόσθετες αμοιβές. Πραγματικά, φαίνεται ότι αν οι πρόσθετες αμοιβές των διοικητικών στελεχών δεν βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική απόδοση κάθε ατόμου, η επιχείρηση δεν τους παρέχει και μεγάλη υποκίνηση. Αυτός είναι σίγουρα ο τρόπος που εξασφαλίζει ότι τα χρήματα έχουν νόημα σαν ανταμοιβή για τα ατομικά επιτεύγματα και σαν μέθοδος για να ικανοποιείται το γόητρο των ατόμων.

Επίσης, είναι σχεδόν βέβαιο ότι, όπως λέει ο Gellerman, τα χρήματα μπορούν να υποκινήσουν μόνο όταν μια αναμενόμενη αμοιβή είναι μεγάλη σε σχέση με το εισόδημα του ατόμου. Το πρόβλημα με τις περισσότερες αυξήσεις μισθών ή ακόμη και με τις πρόσθετες αμοιβές, είναι ότι δεν είναι αρκετά μεγάλες για να υποκινήσουν τον εργαζόμενο.

Μπορεί να εμποδίσουν το άτομο να δυσαρεστηθεί και να ψάξει για άλλη δουλειά, αλλά αν δεν είναι αρκετά μεγάλες για να αντιληφθεί το άτομο το όφελος και αν δεν συνδέονται με την προσωπική απόδοση, δεν θα αποτελέσουν πιθανότατα ισχυρό υποκινητικό παράγοντα.

#### **4.3.6 Θετική Ενίσχυση - Έπαινος και Ενθάρρυνση**

Μια ενδιαφέρουσα ειδική εφαρμογή της υποκίνησης είναι η τεχνική που εφάρμοσε με επιτυχία ο ψυχολόγος του Harvard B. F. Skinner. Αποκαλούμενη «θετική ενίσχυση» ή «τροποποίηση συμπεριφοράς» και θεωρείται ότι τα άτομα μπορούν να υποκινηθούν επαινώντας την απόδοσή τους και ότι η τιμωρία για την κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα γιατί καταστρέφεται η υποκίνηση του ατόμου.

Ο διευθυντής πρέπει να δίνει έμφαση στα δύο παραπάνω στοιχεία του επαίνου και της ενθάρρυνσης. Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από πνεύμα αμφισβήτησης των κανόνων και αξιών. Ο διευθυντής πρέπει να προσπαθεί και συνεχώς να επιδιώκει τον έπαινο, την ενθάρρυνση και την κατανόηση των προβλημάτων των υφισταμένων γιατί στο έργο τους σήμερα συχνά κατέχονται από αμφιβολίες και απογοητεύσεις.

Αν όμως οι διευθυντές επιθυμούν να ενθαρρύνουν τα άτομα, πρέπει να έχουν καλές σχέσεις μ' αυτούς και να γνωρίζουν τη δουλειά τους.

Οι διευθυντές πρέπει να επισκέπτονται τους χώρους εργασίας και να παρατηρούν τις δραστηριότητες των υπαλλήλων· να τους επαινούν για τις προσπάθειες και την καλή επίδοση και να αποφεύγουν να κάνουν κριτική την ίδια στιγμή μέσα στο χώρο εργασίας, να αφήνουν να συζητήσουν στο μέλλον τα προβλήματα που τυχόν προέκυψαν. Μια αρνητική κριτική που μπορεί να καταλήξει και σε τιμωρία ελαττώνει την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου. Ο έπαινος ή η θετική ενδυνάμωση αυξάνει την παρακίνηση των ατόμων με αποτέλεσμα να αυξάνεται και η επίδοση των υπαλλήλων. Ο έπαινος, όμως,

θα χάσει τη σημασία και την αξία του αν χρησιμοποιείται ως τέχνασμα ή ως μέσο για να εκπληρωθεί κάποιος σκοπός. Αν αυτό συμβεί, τότε η πράξη αυτή παίρνει την μορφή ελέγχου με αποτέλεσμα να καταστρέφεται η υποκίνηση του ατόμου.

#### **4.3.7 Ερεθίσματα για τους υπαλλήλους και εκπαίδευση**

Γενικά κάτι που είναι καινούριο και πρωτότυπο μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των ατόμων. Οι διευθυντές πρέπει να δημιουργήσουν μέσα στον οργανισμό ένα κλίμα που να διευκολύνει τη δημιουργία νέων ιδεών και όχι ένα κλίμα που να καταπιέζει και να εξαφανίζει μια καινούρια ιδέα ή μέθοδο.

Οι νέες ιδέες μπορεί να προκύψουν όταν επιτραπεί στους υπαλλήλους να πειραματιστούν μόνοι τους, χωρίς να έχουν το φόβο ότι αν αποτύχουν μπορεί να ελεγχθούν. Πολλοί προϊστάμενοι οργανισμών πιστεύουν ότι η άρση των εμποδίων, η δημιουργία ομαλών συνθηκών διεξαγωγής της επικοινωνίας και κατά συνέπεια η δημιουργικότητα των υπαλλήλων, είναι θέμα εκπαίδευσης τους και για το λόγο αυτό προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα σχετικά προβλήματα μέσα από τις επενδύσεις στην οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, δηλαδή την αποστολή των υπαλλήλων σε διαλέξεις, σεμινάρια και υπηρεσίες με σκοπό να βελτιώσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητες του προσωπικού όλων των κλιμακίων ώστε να βοηθούν στην ανακάλυψη και διατύπωση νέων ιδεών. Οι μέθοδοι εκτέλεσης της εργασίας συνεχώς μεταβάλλονται επομένως η βελτίωση του επιπέδου γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού και η εκπαίδευση του είναι απαραίτητη εφ' όσον συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή ολοκλήρωση των εργασιών, την πρόοδο και ίσως στην επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων.



#### **4.3.8 Διατύπωση σκοπών**

Αυτή η πρόταση – οδηγία δε συνδέεται απ' ευθείας με τις αμοιβές, αλλά χρησιμεύει στο να καθοδηγεί και να αυξάνει την προσπάθεια των υπαλλήλων στην εκπλήρωση των σκοπών.

Η διατύπωση των σκοπών στα προγράμματα είναι απαραίτητη γιατί βελτιώνει την επίδοση· ακόμα οι ίδιοι συμπεραίνουν ότι οι συγκεκριμένοι σκοποί είναι ανώτεροι από τους γενικούς σκοπούς· επίσης οι σκοποί που είναι δύσκολο να πραγματοποιηθούν αλλά που μπορούν όμως να τους φθάσουν οι υπάλληλοι είναι ανώτεροι από τους εύκολους σκοπούς. Άλλοι πάλι υποστηρίζουν ότι η διατύπωση των σκοπών περιορίζει την ευελιξία και τον αυθορμητισμό των υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γίνουν υπεύθυνοι για τη διατύπωση των σκοπών στην εργασία τους, για την αγορά υλικών και προμηθειών και για την αξιολόγηση και έλεγχο της εκπλήρωσης των σκοπών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να γίνουν άτομα ελεύθερα, υπεύθυνα και αυτόνομα, δηλ. έμμεσα τα άτομα αυτά παρακινούνται για να εργαστούν και να αποδώσουν καλύτερα.

#### **4.3.9 Παροχή ανατροφοδότησης**

Η παροχή πληροφοριών στους υπαλλήλους σχετικά με την επίδοσή τους, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παρακίνησής τους· γι' αυτό και ο επόπτης πρέπει να βρει μεθόδους να παρέχει την ανατροφοδότηση αυτή κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα για τους υπαλλήλους. Η αξιολόγηση αν γίνει σωστά μπορεί να χρησιμεύσει ως μέσο υποκίνησης και ως καταλύτης της αλλαγής. Οι διευθυντές μπορούν να παρατηρήσουν

προσεκτικά τους υπαλλήλους στην εργασία τους και να σημειώσουν με προσοχή τις πληροφορίες και τα συμπεράσματά τους, σχετικά με την επίδοση στην εργασία. Μετά δίνουν αυτές τις πληροφορίες στον υπάλληλο, χωρίς να κάνουν κριτική, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα σ' αυτούς να αξιολογήσουν μόνοι τους εαυτούς τους. Με άλλα λόγια υπάρχει μια στενή συνεργασία ανάμεσα στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο.

#### **4.3.10 Χειρισμός των Παραπόνων του Προσωπικού**

Από την αποστολή και τις γενικότερες επιδιώξεις των οργανισμών, προκύπτει η ανάγκη να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένο το προσωπικό τους.

Υποχρέωση της Διοικήσεως είναι να εξετάζει τα παράπονα του προσωπικού και να φροντίζει να ικανοποιούνται στα πλαίσια των υφιστάμενων δυνατοτήτων. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την διενέργεια σχετικών ερευνών από τις οποίες προκύπτει πολλές φορές το κατά πόσο τα παράπονα αυτά είναι δικαιολογημένα ή όχι.

Έτσι, στη μεν περίπτωση των δικαιολογημένων παραπόνων προωθούνται οι αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες, ενώ στην περίπτωση των αδικαιολόγητων, εξηγούμε στο προσωπικό γιατί είναι αβάσιμα τα παράπονά τους.

Με τις διορθωτικές ενέργειες και με τις εξηγήσεις που δίνουμε, αντιμετωπίζουμε τυχόν δυσαρέσκειες του προσωπικού και προλαμβάνονται ενδεχόμενες αντιδράσεις του. Ανάλογα με τη σοβαρότητά τους, τα παράπονα απαιτούν και διαφορετικούς χειρισμούς. Η αρμοδιότητα χειρισμού των παραπόνων κλιμακώνεται κατ' αντιστοιχία της ιεραρχικής κλίμακας. Αυτό έχει την έννοια ότι τα παράπονα περιορισμένης σημασίας τα οποία αναπτύσσονται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, επιλύονται από τους προϊσταμένους των κατώτερων ή ενδιάμεσων κλιμακίων, ώστε να μην φτάνουν όλα στην κορυφή της ιεραρχίας.

Τα κλιμάκια έρευνας των παραπόνων διευρύνονται φθάνοντας μέχρι το Γενικό Διευθυντή ή και τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου μέσω του Προσωπάρχη.

Το πρώτο επίπεδο εξέτασης ενός παραπόνου θα πρέπει να είναι ο άμεσος προϊστάμενος του ενδιαφερομένου υπαλλήλου. Ενώ τα ιδιαίτερης σημασίας παράπονα τα οποία αφορούν τον οργανισμό στο σύνολό του πρέπει να εξετάζονται από ειδικές επιτροπές ή υπηρεσιακά συμβούλια, τα οποία πρέπει να διατάσσουν σχετικές έρευνες πριν καταλήξουν σε αποφάσεις.

#### **4.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΟΥ**

**1. Ο ηγέτης** προγραμματίζει και συμφωνεί με τους συνεργάτες του σαφείς προτεραιότητες, στόχους — αποτελέσματα, εργασίες και χρονοδιαγράμματα που πρέπει να υλοποιήσουν σε συγκεκριμένο χρόνο (π.χ. μέρα, βδομάδα, μήνα, τρίμηνο, έτος).

2. Ελέγχει συστηματικά την υλοποίηση των αποφάσεων, εργασιών και αποτελεσμάτων της μονάδας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. μέρα, βδομάδα, μήνα, τρίμηνο), και όταν υπάρχουν αποκλίσεις από τα προγραμματισμένα, κάνει έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες.

**3. Χρησιμοποιεί** ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης δεικτών (KPIs) και με συνέπεια να παρακολουθεί και ελέγχει την εξέλιξη των εργασιών και τα αποτελέσματα της μονάδας .

**4. Παρακολουθεί** συστηματικά την εξέλιξη των οικονομικών αποτελεσμάτων της μονάδας (π.χ. έσοδα, κόστη, παραγωγή, κέρδη) με βάση τον προϋπολογισμό και, όταν υπάρχουν αποκλίσεις, να κάνει έγκαιρες διορθωτικές ενέργειες.

**5. Αντιμετωπίζει** έγκαιρα και αποφασιστικά τα προβλήματα που δημιουργούνται στη λειτουργία και την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου στη μονάδα .

6. Υλοποιεί με σωστό προγραμματισμό (προτεραιότητες, διαχείριση χρόνου) τις εργασίες που πρέπει ο ίδιος να εκτελέσει σε συγκεκριμένο χρόνο (μέρα, βδομάδα, μήνα κ.λπ.).
7. Ζητάει εντατική, σκληρή δουλειά, υψηλή παραγωγικότητα και ανταγωνιστικές επιδόσεις από τους συνεργάτες του.
8. Εξασφαλίζει την οργάνωση, τις διαδικασίες, τις μεθόδους και τα μέσα (π.χ. υλικά, τεχνολογία) που πρέπει να υπάρχουν, ώστε η μονάδα να επιτυγχάνει υψηλή παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα.
9. Καθορίζει αρχή και τέλος για καθετί που αναθέτει μέσα στον οργανισμό. Φτιάχνει ένα αρχείο που θα καθορίζει πότε θα δίνονται υπενθυμίσεις, πότε πρέπει να παραδοθούν τα αποτελέσματα, πότε πρέπει να παραδοθούν οι αναφορές προόδου ενός έργου, κ.λπ.
10. φτιάχνει μια λίστα με το «τι πρέπει να κάνετε» κάθε μέρα. Κάθε μέρα φέρτε σε πέρας και ολοκληρώστε πλήρως ένα τουλάχιστον έργο.
11. Ξεχωρίζει τα επείγοντα από τα σημαντικά έργα. Τα βάζει σε σειρά προτεραιότητας, έτσι ώστε τα επείγοντα και σημαντικά να είναι τα πρώτα, τα σημαντικά αλλά όχι επείγοντα μετά, και τα επείγοντα αλλά όχι σημαντικά να είναι τρίτα.
12. Κάνει τις απαραίτητες συσκέψεις όσο πιο σύντομες γίνονται (ακόμη: όρθιοι) και οι αναλύσεις να έχουν όρια. Αποφεύγει «την παράλυση» που φέρνει η «ανάλυση».

#### **4.5.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ**

1. Καθιερώστε μια διαδικασία εκτίμησης των αναγκών και προσδοκιών των πελατών σας (εσωτερικών και εξωτερικών). Να συγκεντρώνετε δεδομένα σε συνεχή βάση, όχι μόνο μια φορά. Επειδή οι προσδοκίες συνεχώς αυξάνονται, να παρακολουθείτε τις αλλαγές και τις νέες τάσεις.
2. Μετά την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας, να παρακολουθε-

ίτε συνεχώς πόσο καλά ικανοποίησαν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών σας.

3. Να παρέχετε κατά καιρούς ευκαιρίες σε κάθε εργαζόμενο ώστε να έρχεται σε επαφή πρόσωπο με πρόσωπο με τους εξωτερικούς πελάτες σας.

4. Εξαλείψτε δραστηριότητες που μπορείτε, οι οποίες δεν έχουν αντίκρισμα για τους πελάτες. Εάν δεν βελτιώνουν την υπηρεσία, δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή δεν κάνουν τον πελάτη πιστό στο προϊόν, τότε καταργήστε τις.

5. Ξεκαθαρίστε ποιοι είναι οι πιο σημαντικοί εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες σας. Επιβεβαιώστε ότι κανένας εργαζόμενος δεν είναι μπερδεμένος σχετικά με το ποιος είναι ο σημαντικότερος πελάτης.

6. Να συμπεριλάβετε την εξυπηρέτηση πελατών ως ένα βασικό κριτήριο της απόδοσης κατά την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων. Αξιολογήστε και ανταμείψτε την απόδοση κάθε εργαζομένου στην εξυπηρέτηση πελατών.

7. Να διευκολύνετε τους πελάτες να κάνουν παράπονα. Αναζητήστε τα παράπονα. Όσα περισσότερα ξέρετε, τόσο καλύτερες υπηρεσίες μπορείτε να παρέχετε και τόσο περισσότερο πιθανό είναι να ικανοποιήσετε ή να ξεπεράσετε τις προσδοκίες των πελατών.

8. Θέστε στόχους στη μονάδα σας που αφορούν τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και να είστε αυστηροί σε τέτοια ζητήματα.

9. Δημιουργήστε ένα απλό ερωτηματολόγιο και κάθε εξάμηνο κάντε μια μικρή έρευνα ικανοποίησης πελατών.

10. Όταν γίνεται ένα λάθος, προσπαθήστε να το διορθώσετε δίνοντας πάντοτε στον πελάτη κάτι έξτρα.

#### **4.7. Διοίκηση συντονισμού**

Ο κάθε προϊστάμενος, σχεδόν σε καθημερινή βάση, έχει να συντονίσει αποφάσεις, πληροφορίες, ρόλους, ενέργειες, δράσεις και λειτουργίες. Το έργο του συντονισμού αφορά την οργανωτική του μονάδα αυτή καθαυτή, αλλά και

των πληροφοριών και των αποφάσεων μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μονάδων και ιεραρχικών επιπέδων. Ο συντονισμός, σε τελική ανάλυση, αποτελεί το ρόλο των μάνατζερ, με τον οποίο επιτυγχάνεται η ενοποίηση των «μερών» της επιχείρησης σε μια ολότητα. Βασικές ενέργειες, με τις οποίες ο προϊστάμενος ασκεί το ρόλο του συντονιστή και επιτυγχάνει το συντονισμό, είναι οι ακόλουθες:

**α) Διαχείριση πληροφοριών.**

**β) Διαχείριση διεργασιών.** Ο συντονισμός των αποφάσεων και των ενεργειών υλοποίησης αυτών εξαρτάται σημαντικά από την ύπαρξη τυπικών — επίσημων ή άτυπων διεργασιών που προδιαγράφουν την κατάλληλη ροή των διαδοχικών ενεργειών — εργασιών και των αντίστοιχων ευθυνών, δηλαδή, το ποιος θα κάνει τι, πώς και πότε ώστε να υλοποιηθεί ένα έργο (π.χ. παράδοση μιας παραγγελίας, έγκριση ενός δανείου).

**β) Διαχείριση ομάδων και συναντήσεων.** Εκτός των προηγούμενων, ο συντονισμός μεταξύ αποφάσεων και λειτουργιών επιτυγχάνεται, σε σημαντικό βαθμό, με τη δημιουργία ομάδων (ενδο-τμηματικών και διατμηματικών) και ενός συστήματος συναντήσεων — συσκέψεων.

Ο προϊστάμενος - ηγέτης έχει την ευθύνη της αποτελεσματικής λειτουργίας αυτών, θέτοντας σε εφαρμογή συγκεκριμένες αρχές όπως:

§ Ύπαρξη συγκεκριμένης ατζέντας.

§ Τήρηση του χρονοπρογράμματος από όλους.

§ Προετοιμασία από όλους πριν τη συνάντηση, και παροχή των απαραίτητων πληροφοριών.

§ Αποτελεσματικός διάλογος και επικοινωνία κατά τη διάρκεια της συνάντησης (π.χ. ακούμε τους άλλους, σεβόμαστε τις ιδέες - γνώμες τους, διαθέτουμε επιχειρήματα, έχουμε διάθεση να πείσουμε και να πειστούμε, ανταλλάσσουμε σύντομα, περιεκτικά, σαφή μηνύματα, διαμορφώνουμε καλό κλίμα - ευχάριστη ατμόσφαιρα).

§ Σύνοψη βασικών αποτελεσμάτων, αναθέσεις, διαδικασία ελέγχου της υλοποίησης των αναθέσεων.

#### **4.7. Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας**

§ Κατ' αρχάς επικοινωνεί και διαδίδει τα επιθυμητά στοιχεία της κουλτούρας (αξίες, πιστεύω, αρχές, σημασίες, κ.λπ.) στους συνεργάτες του, ώστε να τα κατανοήσουν και να τα ενστερνιστούν — πιστέψουν.

§ Η ηγεσία μέσω παραδείγματος αποτελεί ίσως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας και διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας. Οι άνθρωποι κατανοούν, και πείθονται πολύ καλύτερα μέσω παραδειγμάτων και προτύπων-συμπεριφορών, παρά, μέσω του λόγου.

§ Η προσοχή του ηγέτη επίσης αποτελεί έναν τρόπο διάδοσης και ενίσχυσης της κουλτούρας.

§ Τα κριτήρια με τα οποία ο ηγέτης αξιολογεί τους συνεργάτες του, τους επιλέγει, τους προάγει, τους απομακρύνει, τους ανταμείβει και τους «τιμωρεί», αποτελούν ισχυρό μηχανισμό διαμόρφωσης της εταιρικής κουλτούρας.

§ Τα κριτήρια με βάση τα οποία ο ηγέτης κατανέμει τους πόρους (οικονομικούς ανθρώπινους, χώρους, χρόνους, κ.λ.π.) επιδρούν στη διαμόρφωση της κουλτούρας, αφού δείχνουν στους ανθρώπους το τι αξίζει, τι είναι σημαντικό, τι είναι κατάλληλο και τι δεν είναι

§ Τέλος, ο ηγέτης έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει τη συμβατότητα των δομών, των διαδικασιών, των μεθόδων και των συστημάτων με την επιθυμητή για την επιχείρηση και την οργανωτική μονάδα κουλτούρα.

#### **4.8. Επιλογή προσωπικού**

Σημαντική προϋπόθεση για την αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι η επιλογή των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις. Ο στόχος της αναζήτησης και της επιλογής των προσώπων είναι η εξεύρεση των κατάλλη-

λων ατόμων για να καλύψουν τις θέσεις που έχουν καθοριστεί και έχουν προκύψει από την ανάλυση των προσόντων που απαιτεί κάθε θέση εργασίας ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ορισμένες συνθήκες εργασίας απαιτούν εξειδίκευση , ιδιαίτερη σωματική διάπλαση , ιδιαίτερα πνευματικά χαρακτηριστικά , ανάληψη κινδύνου κ.ά. Επομένως πρέπει να καθορίζονται τα χαρακτηριστικά της θέσης και να εξετάζονται τα προσόντα ώστε να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές των θέσεων.

### **Απαιτούμενα Προσόντα**

#### **1. Γνώσεις**

- 1.1. Μόρφωση / εκπαίδευση
- 1.2. Επιμόρφωση
- 1.3. Προϋπηρεσία / πείρα

#### **2. Νοοτροπία**

- 2.1. Αξίες
- 2.2. Στάσεις
- 2.3. Συμπεριφορά

#### **3. Δεξιότητες**

- 3.1. Τεχνικές
- 3.2. Κριτικές
- 3.3. Ανθρώπινες – Ικανότητα επικοινωνίας
- 3.4. Πνευματικές

### **Μετρήσιμα Στοιχεία :**

1. Εμφάνιση / συμπεριφορά
2. Κίνητρα
3. Δημιουργικό μυαλό



4. Ενεργητικότητα
5. Αυτοπεποίθηση
6. Στοιχεία προσωπικότητας( εάν διαθέτει προσωπικά χαρακτηριστικά όπως πρωτοβουλία , επιμονή ,αποφασιστικότητα, αντοχή σε πίεση , ευελιξία ώστε να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις δυσκολίες κατά την εκτέλεση της εργασίας του)

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΟ**

### **ΕΡΕΥΝΑ**

Σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσουμε το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται ο εργαζόμενος και τον τρόπο με τον οποίο καθοδηγείται από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται για την κάλυψη των στόχων της. Η έρευνα αποδείχθηκε δύσκολη υπόθεση καθώς μερικές επιχειρήσεις αρνήθηκαν να μας προσφέρουν τη βοήθειά τους. Οι επιχειρήσεις ή οργανισμοί που επιλέχθηκαν είναι οι εξής:

- 1. ΟΤΕ SHOP (Γούναρη 38)**
- 2. Δ.Ε.Υ.Α.Π (Ακτή Δυμαίων 50)**
- 3. ΑΤΕ BANK (Υποκατάστημα Γούναρη 61)**
- 4. ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ (Γούναρη 77-79)**
- 5. ΑΡΛΟΠΟΛΙΣ (Ανθείας 38)**
- 6. INTERSPORT ATHLETICS (Γλαύκου 9)**
- 7. ΚΟΥ-ΚΟΥ ΑΕ (Γλαύκου 9)**
- 8. VESTAS (Π.Ε.Ο Πατρών-Αθηνών Αραχωβήτικα)**
- 9. ΚΕΠ (Δήμου Δύμης)**
- 10. ΔΗΜΟΣ ΡΙΟΥ (Αθηνών 6)**

## **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

ΟΝΟΜΑ:.....

ΕΠΩΝΥΜΟ:.....

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....

### **1.Το περιβάλλον της εργασίας σας είναι φιλικό;**

- A)Ναι, είναι πολύ φιλικό.
- B)Ναι, είναι αρκετά φιλικό.
- Γ)Όχι, δεν είναι καθόλου φιλικό.

### **2.Πόσο ικανοποιητικός και ασφαλής είναι ο εργασιακός σας χώρος;**

- A)Πολύ.
- B)Αρκετά.
- Γ)Καθόλου

### **3.Οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας:**

- A)Διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.
- B)Είναι καθαρά επαγγελματικές

### **4.Υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων;**

- A)Ναι, υπάρχει.
- B)Όχι, δεν υπάρχει.

### **5.Θα συνεχίζατε να εργάζεστε σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές, με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό;**

- A)Ναι, θα συνέχιζα.
- B)Όχι, δεν θα μου αρκούσε.

### **6.Υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό σας χώρο;**

- A)Ναι, υπάρχουν προοπτικές
- B)Όχι, δεν υπάρχουν προοπτικές.

**7.Ο προϊστάμενος σας αναγνωρίζει την προσφορά σας στον οργανισμό. Αισθάνεστε ικανοποίηση;**

- A)Ναι, νιώθω ικανοποιημένος
- B)Όχι, δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης.

**8.Παρέχονται στους εργαζόμενους ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία;**

- A)Ναι, υπάρχουν ευκαιρίες για την έκφραση των αισθημάτων μου.
- B)Όχι, δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

**9. Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά σας που αφορούν το χώρο εργασίας σας;**

- A)Πολύ.
- B)Αρκετά.
- Γ)Καθόλου

**10.Κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα, αισθάνεστε ότι έχετε να αντιμετωπίσετε:**

- A)Ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.
- B)Απλά έναν συνάδελφο.

**11.Δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων; Αν ναι, ποια από τα παρακάτω:**

- A)Δώρα / Bonus
- B)Διαλείμματα
- Γ)Προαγωγές.
- Δ)Εκπαίδευση – διαλέξεις - σεμινάρια
- Ε)Καλές συνθήκες εργασίας
- ΣΤ)Έπαινος-ενθάρρυνση
- Z)Άλλο

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ:.....

ΕΠΩΝΥΜΟ:.....

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....

### 1.Εξετάζονται τα παράπονα των εργαζομένων;

A)Ναι B)Όχι

### 2.Υπάρχει ενδιαφέρον για:

A)εντοπισμό των σημείων που παρατηρείται χαμηλό ηθικό.

B)αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων.

Γ)εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν.

Δ)εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα της επικοινωνίας.

Ε)καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

ΣΤ)βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας.

### 3.Πιστεύετε ότι παρέχετε έναν ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζομένους σας;

A)Ναι, αρκετά.

B)Όχι.

### 4.Θεωρείται ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια εκ μέρους σας για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζομένου;

A)Ναι, φυσικά και είναι.

B)Όχι, δεν θεωρώ ότι έχει ιδιαίτερη σημασία.

### 5.Χορηγείτε κάποια Δώρα / Bonus ή άλλα κίνητρα για την αυξημένη παραγωγή των εργαζομένων ;

A)Ναι, θεωρώ ότι είναι ένας τρόπος επιβράβευσης τη προσπάθειάς τους.

B)Όχι. Θεωρώ ότι η προσπάθεια των εργαζομένων για ένα καλύτερο αποτέλεσμα είναι αυτονόητη.

Γ)Όχι. Δεν εξαρτάται από εμένα.

**6.Αποκλείετε τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων;**

A)Ναι.B) Όχι.

**7.Παρέχετε στους εργαζόμενους διαλείμματα;**

A)Ναι.B) Όχι.

**9.Πιστεύετε ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει:**

A)Θετικά αποτελέσματα.

B)Αρνητικά αποτελέσματα.

**10. Θεωρείτε ότι η επίπληξη του εργαζομένου που παρατύπησε πρέπει:**

A)να γίνεται παρουσία και άλλων εργαζομένων ώστε και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να παραδειγματίζονται.

B)να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι.

**11.Σε ποιο από τα παρακάτω 4 συστήματα διοίκησης θεωρείτε ότι ανήκετε;**

A)Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό.

B)Φιλανθρωπικό - Εξουσιαστικό.

Γ)Συμβουλευτικό.

Δ)Συμμετοχικό.

**12.Πραγματοποιούνται διαλέξεις – σεμινάρια για την καλύτερη ενημέρωση / εκπαίδευση των εργαζομένων ;**

A)Ναι. Θεωρούμε ότι είναι απαραίτητα.

B)Όχι, δεν υπάρχει χρόνος για σεμινάρια και διαλέξεις.

**13.Πιστεύετε ότι είναι καθήκον σας να δημιουργείτε τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους:**

A)να πραγματοποιούν τους σκοπούς του οργανισμού.

B)να πραγματοποιούν τους δικούς τους σκοπούς

Γ)να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 1: ΟΤΕ SHOP (Γούναρη 38)

Στην πρώτη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό, το **33,3%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό και το υπόλοιπο **33,3%** ότι δεν είναι καθόλου φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής, το **33,3%** πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **16,6%** απάντησε καθόλου.

Στην τρίτη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **66,6%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **33,3%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το υπόλοιπο **50%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **50%** πολύ και το υπόλοιπο **50%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **16,6%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **16,6%** απάντησε ότι δεν δίνονται καθόλου κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, ενώ το υπόλοιπο **83,4%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, δώρα/bonus και καλές συνθήκες εργασίας, ενώ απέκλεισαν τα διαλείμματα , προαγωγές, έπαινος-ενθάρρυνση.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν και για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμβουλευτικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια

γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 2: ΔΕΥΑΠ (Ακτή Λυμαίων 50)**

Στην πρώτη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό το περιβάλλον της εργασίας τους και το υπόλοιπο **20%** ότι δεν είναι καθόλου φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής, το **20%** πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το υπόλοιπο **20%** απάντησε καθόλου.

Στην τρίτη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **40%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **20%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση το **40%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το υπόλοιπο **60%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο, ενώ το υπόλοιπο **20%** υποστηρίζει ότι δεν υπάρχουν καθόλου.

Στην έβδομη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό, ενώ το **40%** ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης.



Στην όγδοη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία και το **40%** ότι δεν υπάρχουν

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **80%** αρκετά ενώ το **20%** καθόλου.

Στη δέκατη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **20%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **20%** απάντησε ότι δεν δίνονται καθόλου κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, ενώ το υπόλοιπο **80%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια και καλές συνθήκες εργασίας.

Ο Γενικός διευθυντής της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν, για τον εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα της επικοινωνίας, για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας και τέλος για την καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμε-

τοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται στον οργανισμό διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 3: ΑΤΕ BANK ( Υποκατάστημα Γούναρη 61)**

Στην πρώτη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι δεν είναι καθόλου φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι ο εργασιακός χώρος είναι ικανοποιητικός και ασφαλής, το **66,6%** ότι είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **33,3%** απάντησε αρκετά.

Στην τρίτη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **83,3%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση το **16,6%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το υπόλοιπο **83,4%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία, ενώ το **16,6%** ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

Στην ένατη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους αρκετά έως πολύ, ενώ το **16,6%** ότι δεν δίνεται καθόλου προσοχή.

Στη δέκατη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το υπόλοιπο **50%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως προαγωγές, εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, καλές συνθήκες εργασίας και έπαινος/ ενθάρρυνση, ενώ αποκλείονται τα δώρα/bonus και διαλείμματα.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου, θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους αλλά δεν εξαρτάται από τον ίδιο. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί

τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 4: ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ**

**( Υποκατάστημα Γούναρη 77-79)**

Στην πρώτη ερώτηση το **40%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό, το **60%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, το **20%** αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Στην τέταρτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Στην πέμπτη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το υπόλοιπο **40%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματα τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **20%** πολύ και το υπόλοιπο **80%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **40%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων όπως καλές συνθήκες εργασίας και έπαινος / ενθάρρυνση, επίσης εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια ενώ αποκλείονται δώρα / bonus , διαλείμματα και προαγωγές.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν και για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους αλλά δεν εξαρτάται από εκείνον. Αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Δεν παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν τους σκοπούς του οργανισμού.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 5: APLOPOLIS (Ανθείας 38)**

Στην πρώτη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό και το **40%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, το **20%** αρκετά ικανοποιητικός.

Στην τρίτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Στην τέταρτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Στην πέμπτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δε θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **20%** πολύ και το υπόλοιπο **80%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **20%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, το **40%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, καλές συνθήκες εργασίας, έπαινος / ενθάρρυνση, δώρα/bonus , το **20%** ότι δίνονται κίνητρα όπως δώρα/bonus, καλές συνθήκες εργασίας, έπαινος / ενθάρρυνση, ενώ το υπόλοιπο **40%** υποστηρίζει ότι υπάρχουν μόνο καλές συνθήκες εργασίας.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των σημείων που παρατηρείται χαμηλό ηθικό, εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα επικοινωνίας, καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων και για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλέγματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητα. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 6: INTERSPORT (Γλαύκου 9)**

Στην πρώτη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό και το **66,6%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **16,6%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **83,4%** αρκετά ικανοποιητικός.

Στην τρίτη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ καθαρά επαγγελματικές το **16,6%**.

Στην τέταρτη ερώτηση το **66,6%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **33,3%** απάντησε ότι δεν υπάρχει ενθάρρυνση.

Στην πέμπτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δε θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό, ενώ το **16,6%** ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης

Στην όγδοη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, ενώ το **16,6%** ότι δεν δίνεται καθόλου.

Στη δέκατη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **66,6%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.



Στη ενδέκατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, καλές συνθήκες εργασίας, έπαινος / ενθάρρυνση, δώρα/bonus και διαλείμματα.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των σημείων που παρατηρείται χαμηλό ηθικό, εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα επικοινωνίας, καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας, για την αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων και τέλος για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητα.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 6: ΚΟΥ-ΚΟΥ ΑΕ (Γλαύκου 9)**

Στην πρώτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.

Στην τέταρτη ερώτηση το **100%** των εργαζομένων απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων.

Στην πέμπτη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι δεν θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το **40%** απάντησε ότι θα συνέχιζε.

Στην έκτη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δεν υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** των εργαζομένων απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία.

Στην ένατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνεται μεγάλη προσοχή στα προβλήματα που αφορούν το χώρο εργασίας τους.

Στη δέκατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο.

Στη ενδέκατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνονται κίνητρα όπως δώρα/bonus, καλές συνθήκες εργασίας και διαλείμματα.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των θεμάτων που δεν γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ενώ έπρεπε να τα γνωρίζουν, για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας, για τον

εντοπισμό που παρατηρείται χαμηλό ηθικό, για την αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων και για καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου αλλά δεν εξαρτάται από εκείνον η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Υποστηρίζει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο και τέλος πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 7: VESTAS HELLAS**

### **(Π.Ε.Ο Πατρών-Αθηνών Αραχωβήτικα)**

Στην πρώτη ερώτηση το **40%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό και το **60%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **40%** αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση το **40%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **60%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **80%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **20%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δεν θα συνέχιζαν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό.

Στην έκτη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο.

Στην έβδομη ερώτηση το **80%** των εργαζομένων απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό, ενώ το **20%** απάντησε ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης

Στην όγδοη ερώτηση το **80%** των εργαζομένων απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία, ενώ το **20%** ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **40%** πολύ και το υπόλοιπο **60%** αρκετά.

Στη δέκατη ερώτηση το **60%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **40%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια και δώρα/bonus .

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για την αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου και γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει θετικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να γίνεται παρουσία και άλλων εργαζομένων ώστε και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι να παραδειγματίζονται.. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 9: ΚΕΠ (Δήμου Δύμης)**

**Ο οργανισμός είναι μη κερδοσκοπικός, όμως μπορούμε να θεωρήσουμε κέρδος την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών.**

Στην πρώτη ερώτηση το **14,3%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό και το **85,7%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό.

Στην δεύτερη ερώτηση το **14,3%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής,, το **71,4%** ότι είναι αρκετά ικανοποιητικός και το **14,3%** ότι δεν είναι καθόλου ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση το **28,6%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **71,4%** απάντησε ότι είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **42,8%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το **57,2%** ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση το **85,7%** απάντησε ότι θα συνέχιζε να εργάζεται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, ενώ το **14,3%** απάντησε ότι δεν θα του αρκούσε.

Στην έκτη ερώτηση το **71,4%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο, ενώ το **28,6%** ότι δεν υπάρχουν καθόλου προοπτικές.

Στην έβδομη ερώτηση το **85,7%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό, ενώ το **14,3%** ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης.

Στην όγδοη ερώτηση το **42,8%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία, ενώ το **57,2%** ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες.

Στην ένατη ερώτηση το **14,3%** απάντησε ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **71,4%** αρκετά, ενώ το **14,3%** καθόλου.

Στη δέκατη ερώτηση το **57,2%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **42,8%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος του οργανισμού.

Στη ενδέκατη ερώτηση το **14,3%** απάντησε ότι δεν δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων, ενώ το **85,7%** απάντησε ότι δίνονται κίνητρα όπως διαλείμματα, καλές συνθήκες εργασίας και έπαινος / ενθάρρυνση.

Ο προϊστάμενος της επιχείρησης απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τον εντοπισμό των αδυναμιών στο θέμα επικοινωνίας, καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων και για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Δεν θεωρεί ότι η επιβράβευση έχει ιδιαίτερη σημασία για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου γι' αυτό θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων δεν είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους. **Ακόμα υποστηρίζει ότι η προσπάθεια των εργαζομένων για ένα καλύτερο αποτέλεσμα είναι αυτονόητη.** Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. **Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει θετικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να γίνεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι για να παραδειγματίζονται.** Πιστεύει ότι ανήκει στο συμβουλευτικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητα. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν τους σκοπούς του οργανισμού.

## **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ 10: ΔΗΜΟΣ ΡΙΟΥ(Αθηνών 6)**

**Και αυτός ο οργανισμός είναι μη κερδοσκοπικός, όμως μπορούμε να θεωρήσουμε κέρδος την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών.**

Στην πρώτη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι το περιβάλλον της εργασίας είναι πολύ φιλικό, ενώ το υπόλοιπο **50%** απάντησε ότι είναι αρκετά φιλικό .

Στην δεύτερη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι ο εργασιακός χώρος είναι αρκετά ικανοποιητικός και ασφαλής, ενώ το **16,6%** πολύ ικανοποιητικός και ασφαλής.

Στην τρίτη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι η σχέση με τους συναδέλφους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ το **66,6%** απάντησε ότι οι σχέσεις είναι καθαρά επαγγελματικές.

Στην τέταρτη ερώτηση το **50%** απάντησε ότι υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ενώ το υπόλοιπο **50%** απάντησε ότι δεν υπάρχει.

Στην πέμπτη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δεν θα συνέχιζαν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό.

Στην έκτη ερώτηση το **83,4%** απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στον επαγγελματικό τους χώρο, ενώ το **16,6%** απάντησε ότι δεν υπάρχουν καθόλου.

Στην έβδομη ερώτηση το **100%** απάντησε ότι αισθάνεται ικανοποίηση όταν ο προϊστάμενος αναγνωρίζει την προσφορά του στον οργανισμό.

Στην όγδοη ερώτηση το **66,6%** απάντησε ότι παρέχονται ευκαιρίες για πλήρη και ειλικρινή έκφραση των αισθημάτων ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης από την εργασία, ενώ το **33,3%** απάντησε ότι δεν υπάρχουν ευκαιρίες.



Στην ένατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα προβλήματά τους που αφορούν το χώρο εργασίας τους, το **16,6%** πολύ και το υπόλοιπο **83,4%** αρκετά.

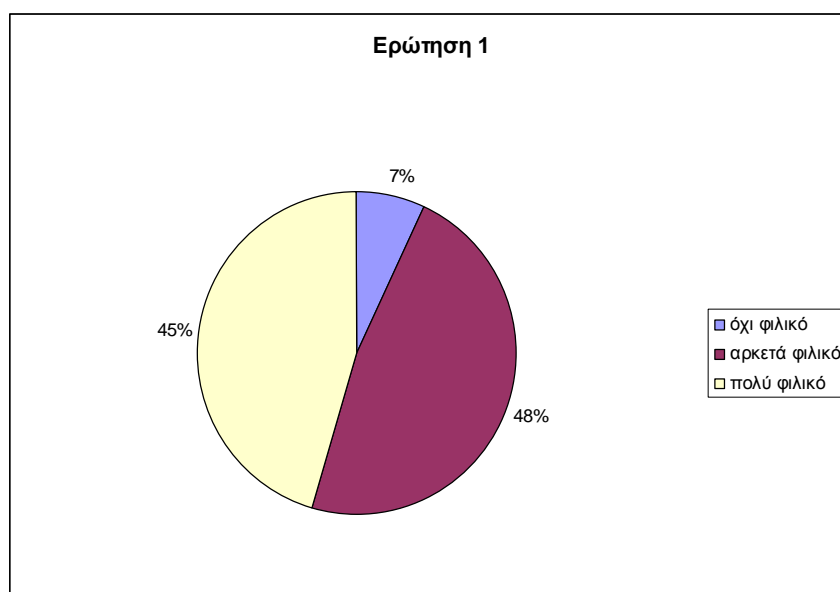
Στη δέκατη ερώτηση το **33,3%** απάντησε ότι κάθε φορά που ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο, ενώ το **66,7%** ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης.

Στη ενδέκατη ερώτηση όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δίνονται κίνητρα για να ενδυναμώνονται οι προσπάθειες των εργαζομένων όπως εκπαίδευση-διαλέξεις – σεμινάρια, καλές συνθήκες εργασίας, διαλείμματα , και τέλος έπαινος-ενθάρρυνση.

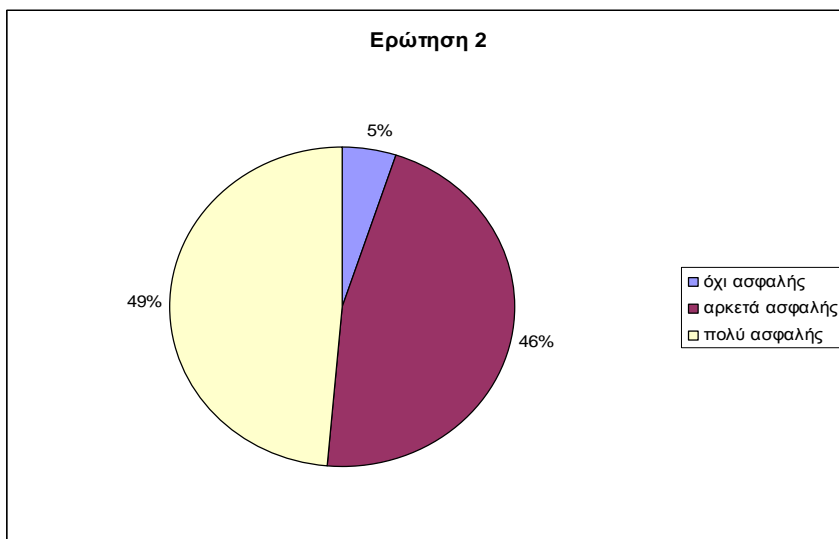
Ο προϊστάμενος του οργανισμού απάντησε ότι εξετάζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, υπάρχει ενδιαφέρον από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας. Πιστεύει ότι παρέχει έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο στους εργαζόμενους. Θεωρεί ότι η επιβράβευση είναι μία θετική ενέργεια για τη διατήρηση της θετικής απόδοσης του εργαζόμενου. Θεωρεί ότι η χορήγηση δώρων/bonus και άλλων κινήτρων είναι ένας τρόπος επιβράβευσης της προσπάθειάς τους, όμως δεν εξαρτάται από εκείνον. Δεν αποκλείει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Παρέχει στους εργαζόμενους διαλείμματα. Υποστηρίζει ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και θεωρεί ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Πιστεύει ότι ανήκει στο συμβουλευτικό σύστημα διοίκησης. Πραγματοποιούνται διαλέξεις και σεμινάρια γιατί θεωρεί ότι είναι απαραίτητο. Πιστεύει ότι είναι καθήκον του να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας, ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

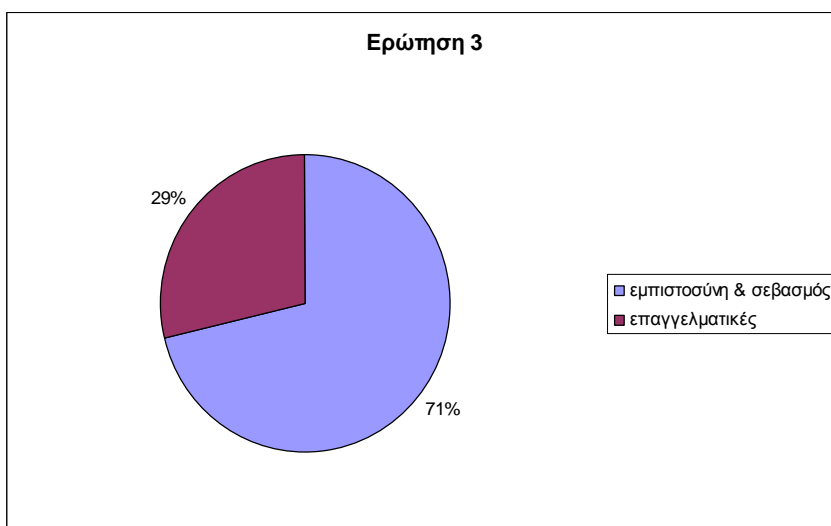
Στην ερώτηση αν θεωρούν οι εργαζόμενοι το περιβάλλον της επιχείρησης (ή του οργανισμού) φιλικό, οι περισσότεροι εργαζόμενοι μας απάντησαν ότι είναι αρκετά έως πολύ φιλικό. Το 7% των επιχειρήσεων θεωρεί ότι το περιβάλλον δεν είναι καθόλου φιλικό, δεν υπάρχει δηλαδή κλίμα συνεργασίας, οι εργαζόμενοι μπορεί να συγκρούονται μεταξύ τους και οι σχέσεις τους είναι καθαρά επαγγελματικές. Οι περισσότεροι όμως εργαζόμενοι απάντησαν ότι μεταξύ τους συνεργάζονται δημιουργικά, οι συγκρούσεις επιλύονται χωρίς μεγάλη δυσκολία, οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι σχετικά αρμονικές και οι σχέσεις τους διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό.



Στην ερώτηση πόσο ικανοποιητικός και ασφαλής είναι ο εργασιακός τους χώρος, μόνο το 5% των επιχειρήσεων μας απάντησε ότι δεν είναι ασφαλής. Αυτό μας δείχνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις ή οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ασφάλεια των εργαζομένων και του χώρου εργασίας.

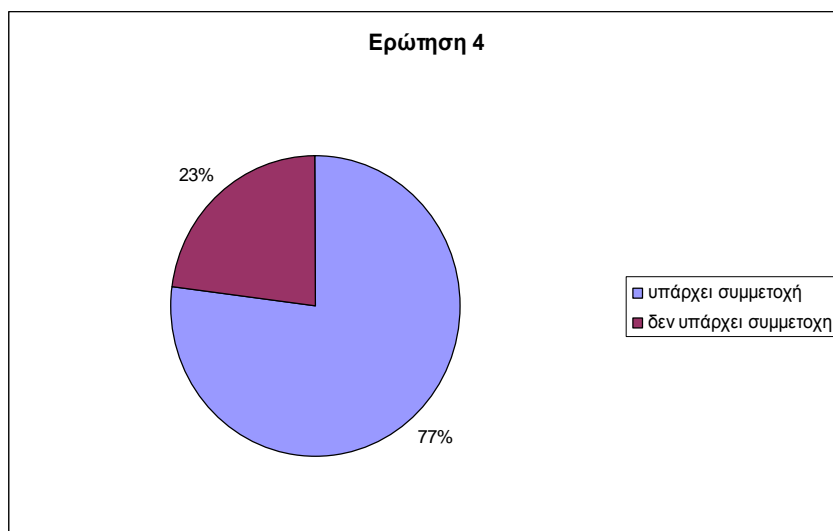


Στην ερώτηση εάν οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας διακρίνονται από εμπιστοσύνη και σεβασμό ή είναι καθαρά επαγγελματικές, το 71% μας απάντησε ότι διακρίνονται από εμπιστοσύνη.

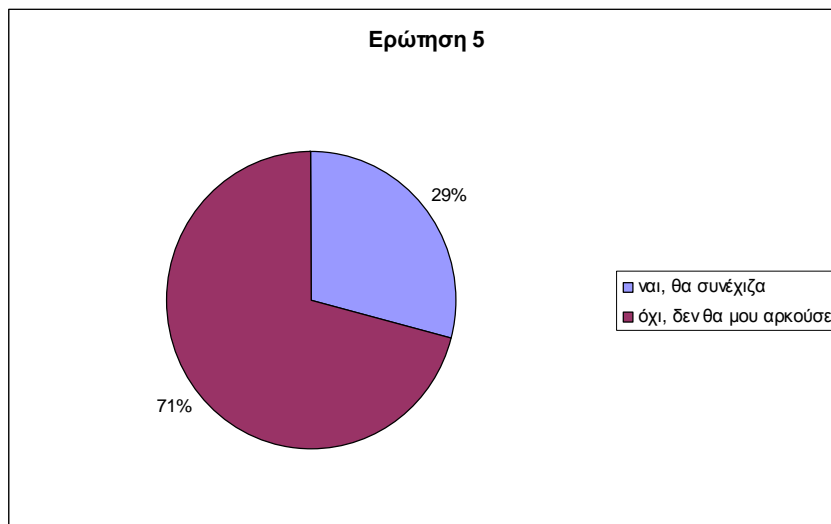


Στην ερώτηση αν υπάρχει ενθάρρυνση για τη συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων, το 77% μας απάντησε ότι ενθαρρύνονται και τους επιτρέπεται να συμμετέχουν ενεργά στις αποφάσεις. Στην περίπτωση όμως των μη κερδοσκοπικών οργανισμών ΚΕΠ και ΔΗΜΟΣ ΡΙΟΥ οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι δεν υπάρχει ενθάρρυνση. Αρκετά μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων και οργανισμών ακούει τις απόψεις του προσωπικού της και αποδέχεται τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, γιατί με βάση και την θεωρητική ανάπτυξη του θέματος αυτή η συμπεριφορά αποτελεί παρά-

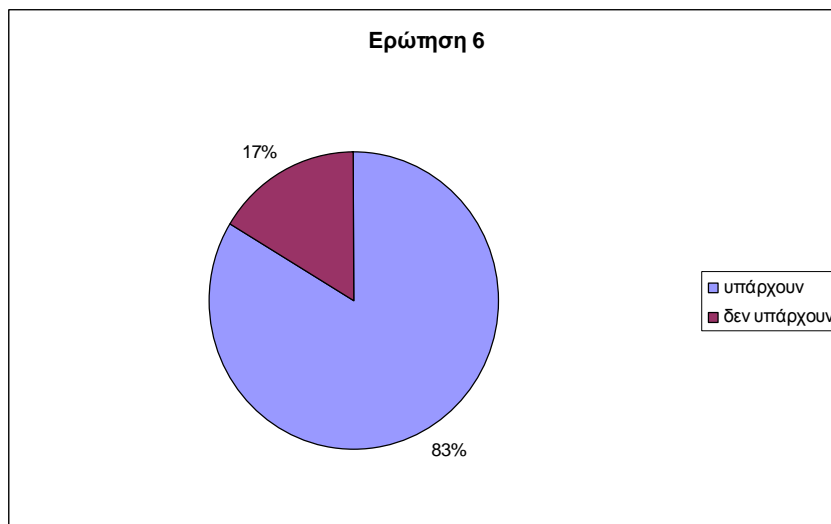
γοντα υποκίνησης. Προφανώς γιατί είναι απαραίτητη στην επίλυση των προβλημάτων της επιχειρήσεις ή οργανισμού καθώς έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με αυτά. Όμως σε πολλές επιχειρήσεις η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι πάντα δυνατή γιατί δεν είναι εφικτό να ληφθεί υπόψη ένας τόσο μεγάλος αριθμός διαφορετικών προτάσεων. Με αποτέλεσμα οι αποφάσεις να παίρνονται τελικά από τα ανώτερα στελέχη.



Στην ερώτηση αν θα συνέχιζαν να εργάζονται σε ένα περιβάλλον που δεν είναι φιλικό και που οι συνθήκες εργασίας δεν είναι ικανοποιητικές, με μόνο πλεονέκτημα έναν ικανοποιητικό μισθό, το 71% δεν θα συνέχιζε να εργάζεται. Δεν θεωρούν δηλαδή το χρήμα σημαντικό κίνητρο. θεωρούν ότι οι ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση είναι σημαντικότερα κίνητρα εργασίας από το χρήμα.

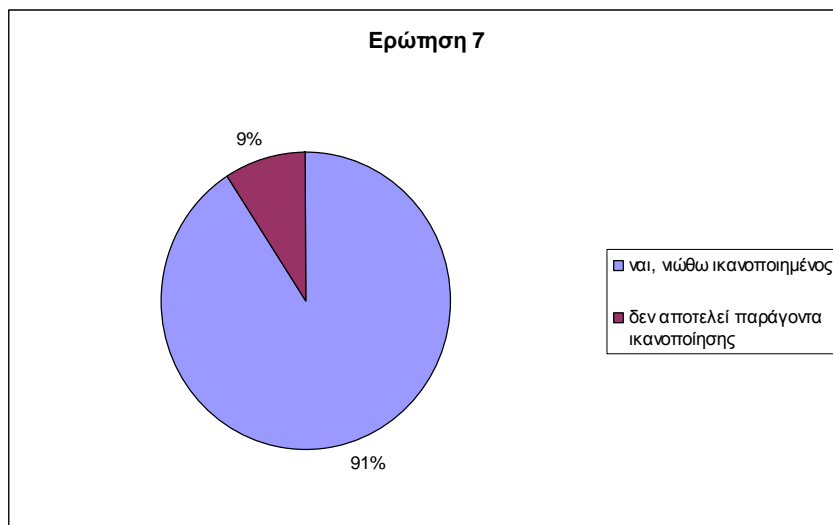


Η εξέλιξη των υπαλλήλων δεν είναι από τα ευκολότερα πράγματα. Εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Το 83% απάντησε ότι υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης. Αυτό συμβαίνει συνήθως στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αντίθετα στους δημόσιους οργανισμούς η εξέλιξη του εργαζόμενου συνήθως καθορίζεται από τα χρόνια υπηρεσίας.

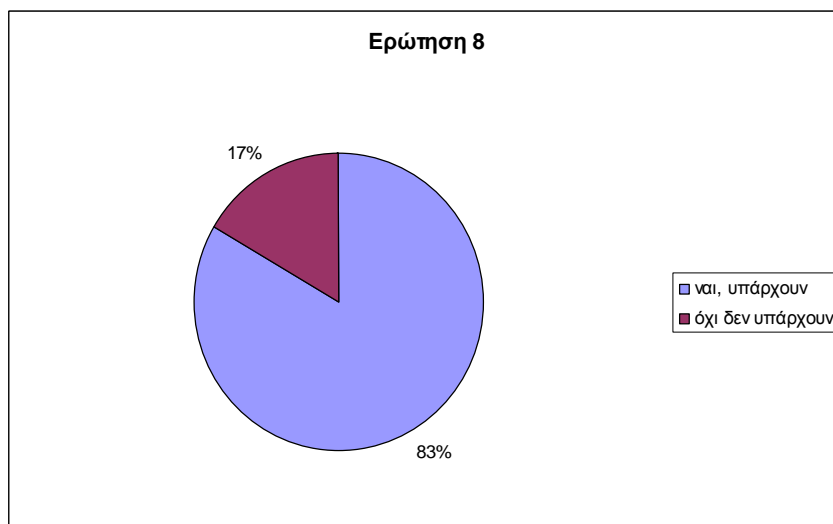


Η αναγνώριση από μέρους του προϊστάμενου, της σωστής και αποδοτικής εκτέλεσης των εργασιών των υπαλλήλων κάνει τους περισσότερους εργαζόμενους να αισθάνονται ικανοποίηση και ότι επιβραβεύονται για τις προσπάθειές τους. Η αναγνώριση της αποδοτικής συμπεριφοράς και η επικρότησή της έχουν σημασία για το προσωπικό στο 91% των επιχειρήσεων. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και στις υπόλοιπες όπως για παράδειγμα στην ε-

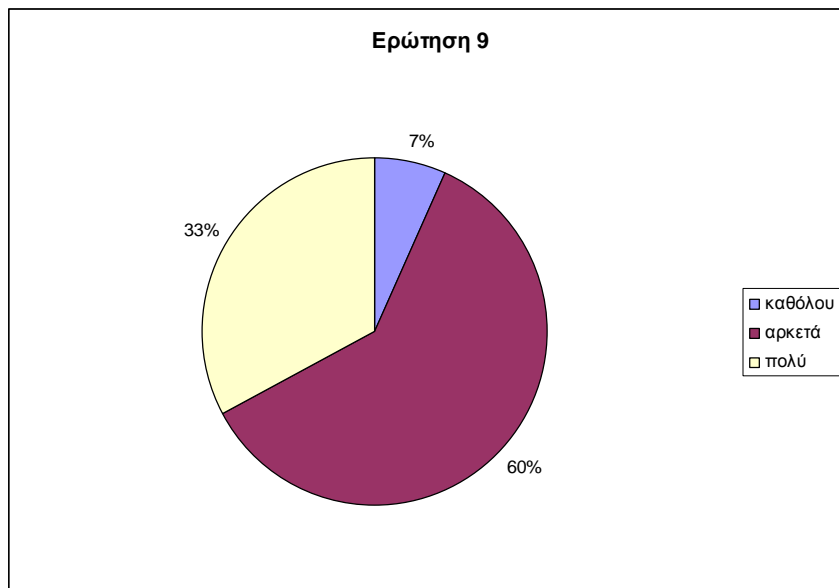
πιχείρηση ΔΕΥΑΠ όπου μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (40%) θεωρεί ότι δεν αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης.



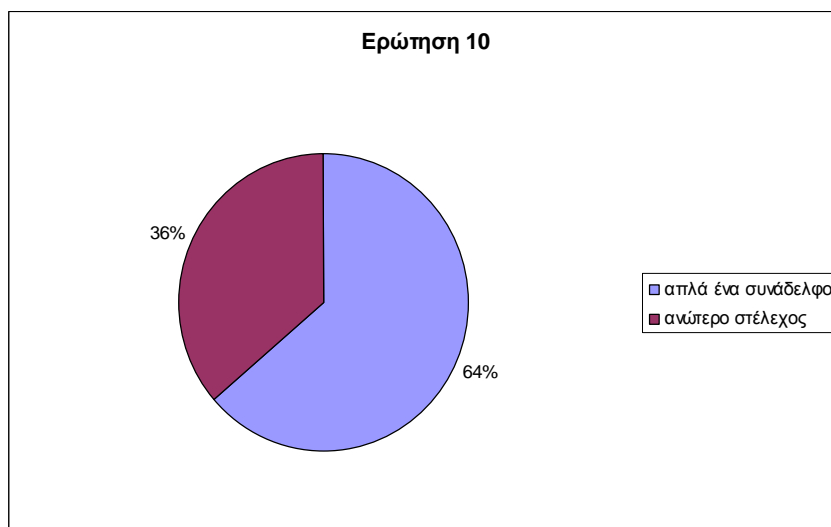
Μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του εργαζόμενου γιατί το 83% των επιχειρήσεων/οργανισμών πιστεύουν ότι υπάρχουν ευκαιρίες για έκφραση των αισθημάτων τους .



Το 7% των επιχειρήσεων/οργανισμών δεν δίνει καθόλου προσοχή στα προβλήματα των εργαζομένων που αφορούν το χώρο εργασίας τους. Όμως το 93% δίνει αρκετή έως πολύ προσοχή.



Όταν ο προϊστάμενος υποδεικνύει λύσεις πάνω σε εργασιακά προβλήματα, το 36% αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει ένα ανώτερο στέλεχος, ενώ το 64% αισθάνεται ότι έχει να αντιμετωπίσει απλά έναν συνάδελφο.



Όλοι οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν ότι εξετάζονται τα παράπονα των εργαζομένων, ότι παρέχουν έναν αρκετά ικανοποιητικό και ασφαλή χώρο, ότι προσπαθούν να συμβάλουν στη δημιουργία και τη διατήρηση σωστών εργασιακών συνθηκών για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού και ότι ανήκουν είτε στο συμβουλευτικό είτε στο συμμετοχικό σύστημα διοίκησης.

Παρόλα αυτά από την έρευνα φαίνεται ότι 2 προϊστάμενοι στους 10 πιστεύουν ότι είναι καθήκον τους να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες

και μεθόδους λειτουργίας στο χώρο εργασίας ώστε να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να πραγματοποιούν μόνο τους σκοπούς του οργανισμού και όχι να ικανοποιούν οι εργαζόμενοι τις δικές τους ανάγκες.

Σε 1 από τις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς ο προϊστάμενος δεν θεωρεί ότι έχει ιδιαίτερη σημασία η επιβράβευση για την θετική απόδοση του εργαζόμενου και ότι η προσπάθειά του για ένα καλύτερο αποτέλεσμα είναι αυτονόητη. Γι' αυτό και δεν προσφέρει δώρα – bonus ή άλλα κίνητρα. 1 στις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς δεν ενδιαφέρεται για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας και δίνει σημασία μόνο στην αποκάλυψη των διαθέσεων του προσωπικού έναντι των προϊσταμένων και των υπόλοιπων εργαζομένων.

2 στις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς πιστεύουν ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει θετικά αποτελέσματα και ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να γίνεται παρουσία και άλλων εργαζομένων ώστε οι υπόλοιποι να παραδειγματίζονται. Επίσης 1 στις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς δεν παρέχει διαλείμματα στους εργαζόμενους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων/οργανισμών δείχνει να ενδιαφέρεται για το προσωπικό της καθώς 9 από τους 10 προϊστάμενους που ερωτήθηκαν υποστήριξαν ότι ενδιαφέρονται για τη βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας, τον εντοπισμό των σημείων που παρατηρείται χαμηλό ηθικό και για την καλύτερη κατανόηση των διαθέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. 9 στους 10 προϊστάμενους θεωρούν την χορήγηση δώρων – bonus ως έναν τρόπο επιβράβευσης της προσπάθειας των εργαζομένων. Όμως 4 από τους 9 δεν τα χορηγούν καθώς δεν εξαρτάται από τους ίδιους. 9 στους 10 παρέχουν διαλείμματα στους εργαζόμενους. 8 στους 10 πιστεύουν ότι η τιμωρία για κακή απόδοση φέρνει αρνητικά αποτελέσματα και ότι η επίπληξη του εργαζόμενου που παρατύπησε πρέπει να αποφεύγεται όταν είναι παρόντες και άλλοι εργαζόμενοι. Όλοι οι προϊστάμενοι θεωρούν τις διαλέξεις-σεμινάρια απαραίτητα για την καλύτερη ενημέρωση-εκπαίδευση των εργαζομένων. 8 στους 10 απάντησαν ότι πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στους



εργαζόμενους να εκπληρώσουν τους δικούς τους σκοπούς παράλληλα με τους σκοπούς του οργανισμού.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την έρευνα παρατηρούμε ότι υπάρχει το κατάλληλο κλίμα στην επιχείρηση και αναπτύσσονται εκείνες οι μέθοδοι και οι τεχνικές για την ενεργοποίηση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους εφαρμόζουν τις γενικές αρχές της οργάνωσης και διοίκησης και τις μεθόδους υποκίνησης και ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Χρησιμοποιούν μηχανισμούς και μεθόδους που ενεργοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιχειρήσεις διαθέτουν τις προϋποθέσεις για θέληση, επιθυμία και ενθουσιασμό των εργαζομένων. Όμως οι προσπάθειες πρέπει να συνεχιστούν καθώς υπάρχει αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό στη χώρα μας που μπορεί να αποδώσει έργο.

Αντίθετα στους δημόσιους οργανισμούς που εξετάσαμε παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι επαναπαυμένοι στη μονιμότητα τους, εργάζονται με χαλαρότητα καθώς δεν τους παρέχονται κυρίως οικονομικά κίνητρα γιατί δεν είναι στην αρμοδιότητα της διοίκησης. Πρότασή μας είναι η τροποποίηση της ισχύουσας νομοθεσίας ώστε να προβλέπεται η παροχή οικονομικών και άλλων κινήτρων στους παραγωγικούς εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να υποκινούνται και να καταβάλλουν προσπάθειες για την καλύτερη διεξαγωγή της εργασίας τους.

Πιστεύουμε ακόμα ότι κάθε εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός, πρέπει: α) Να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του, β) να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και γ) να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία. Ακόμα θα πρέπει οι διαθέσεις του εργαζόμενου να είναι θετικές για την εργασία που του έχει ανατεθεί για να μπορεί η επιχείρηση να έχει το μέγιστο της απόδοσής του. Τέλος για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σε αυτόν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δρ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ (1998)  
– « Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ- ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ – ΑΘΗΝΑ
2. Μ.ΚΟΥΤΟΥΖΗΣ (1999)  
– « Γενικές αρχές Μάνατζμεντ »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – Ε.Α.Π. – ΠΑΤΡΑ
3. Δρα.ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΔΙΟΝ. ΚΟΥΛΟΥΓΛΙΩΤΗ (1992)  
– « Επιχείρηση και κοινωνία »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ- ΑΘΗΝΑ
4. ΝΙΚΟΣ ΔΗΜΟΥ (1999)  
– « Διοίκηση προσωπικού »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΕΛΛΗΝ – ΑΘΗΝΑ
5. Δρ ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΥ (2004)  
– « Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ – ΑΘΗΝΑ
6. Π.ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ (1996)  
– « Εργασιακές σχέσεις »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ – ΑΘΗΝΑ
7. ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ, ΜΑΡΙΟΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ (2001)  
– « Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ – ΑΘΗΝΑ
8. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ (2005)  
– « ΗΓΕΣΙΑ – Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΚΡΙΤΙΚΗ – ΑΘΗΝΑ
9. ΤΕΡΖΙΔΗΣ Π. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ (2004)  
– « ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ »  
ΕΚΔΟΣΕΙΣ – ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ – ΑΘΗΝΑ