



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA**  
**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**« Στελέχη διοίκησης στην Ελλάδα : Αναλύοντας Ρόλους, Δεξιότητες Ικανότητες»**

**Master Thesis**

**« Administrative Executives in Greece: Analyzing Roles, Skills & Competencies»**

**ΖΥΓΟΓΙΑΝΝΗ ΕΥΘΥΜΙΑ Α.Μ. 19102**

**Επιβλέπων καθηγητής: Μπουρής Ιωάννης**

**Αθήνα 2023**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την κα. **ΖΥΓΟΓΙΑΝΝΗ ΕΥΘΥΜΙΑ** Α.Μ. 19102 συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ MBA** » του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα την ίδιο, και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν είναι πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, αποτελεί ουσιαστικό λόγο οριστικής απόρριψης μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

**ΖΥΓΟΓΙΑΝΝΗ ΕΥΘΥΜΙΑ** Α.Μ. 19102

Υπογραφή



## Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω, τον επιβλέπων καθηγητή μου, κύριο Ιωάννη Μπουρή, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου το συγκεκριμένο θέμα, την επιστημονική του καθοδήγηση, τις υποδείξεις του, και τη συνεχή του υποστήριξη από την αρχή μέχρι το τέλος.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα μου καθώς χωρίς την πολύτιμη βοήθεια τους δεν θα είχα καταφέρει να φτάσω στον τελικό μου προορισμό, την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

## Περίληψη.

Η παρούσα διπλωματική προσέγγιση στοχεύει να τονίσει τον κρίσιμο ρόλο του ανώτερου, είτε είναι ηγέτης είτε διευθυντής, στην παρακίνηση των υφισταμένων τους. Η παρούσα εργασία σκιαγραφεί τις ερευνητικές της υποθέσεις σε μια σύντομη εισαγωγή πριν εμβαθύνει στο θεωρητικό πλαίσιο. Στη συνέχεια, η εργασία εξετάζει τη συμπεριφορά ηγεσίας, περιλαμβάνοντας στυλ ηγεσίας και σχετικές θεωρίες. Τέλος, παρουσιάζονται οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, παράλληλα με τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Εκτός από την ανάλυση της ηγεσίας, η εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της διευθυντικής ανάλυσης. Αρχικά περιγράφει τις θεμελιώδεις λειτουργίες της διοίκησης και τον ρόλο του μάνατζερ μέσα σε έναν οργανισμό, πριν εντοπίσει τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας διευθυντής και διαφοροποιήσει μεταξύ διευθυντών και ηγετών. Στη συνέχεια, η εργασία εμβαθύνει στα διάφορα στυλ διαχείρισης που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας διευθυντής, ιδιαίτερα το συμμετοχικό-αυταρχικό στυλ και το πλέγμα διαχείρισης. Η λήψη αποφάσεων διερευνάται επίσης σε σχέση με τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές μπορούν να την εφαρμόσουν στους οργανισμούς τους.

Η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία περιλαμβάνει ένα ερευνητικό ερωτηματολόγιο, καθώς και συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Η εργασία παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας χρησιμοποιώντας περιγραφική στατιστική και καταλήγει αναλύοντας τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, συμπεριλαμβανομένης της επαλήθευσης των αρχικών ερευνητικών υποθέσεων.

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

## Abstract

The present diplomatic approach aims to emphasize the crucial role of the superior, whether a leader or manager, in motivating their subordinates. The paper then examines leadership behavior, encompassing leadership styles and related theories. Finally, modern leadership theories are presented, alongside the relationship between emotional intelligence and effective leadership. In addition to analyzing leadership, the paper highlights the significance of managerial analysis. It first outlines the fundamental functions of management and the role of the manager within an organization, before identifying the basic skills a manager must possess and differentiating between managers and leaders. The paper then delves into the various management styles that a manager may employ, particularly the participative-authoritarian style and the management grid. Decision-making is also explored in relation to how managers can implement it within their organizations.

The research methodology used in the present study involves a research questionnaire, as well as interviews conducted under specific conditions. The paper presents the results of the research using descriptive statistics, and concludes by analyzing the conclusions drawn from the research, including the verification of the initial research hypotheses.

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

# Περιεχόμενα.

Εισαγωγή .....	9
<b>Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή Στο Management .....</b>	<b>11</b>
1.1 Ο ορισμός του Management .....	11
1.2 Η οργάνωση του Management & Οι οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση.....	12
1.3 Το οργανόγραμμα της επιχείρησης & η αποτελεσματικότητα .....	14
1.4 Οι θεωρίες πίσω από την οργάνωση της διοίκησης.....	15
<b>Κεφάλαιο 2: Στελέχη Διοίκησης.....</b>	<b>19</b>
2.1 Εισαγωγή στην έννοια του manager .....	19
2.2 Η Σύνθεση του <<καλού >> manager .....	20
2.3 Η επαγγελματική δεοντολογία και η συντεχνιακή εξέλιξη.....	22
2.4 Άνθρωποι της δράσης. ....	22
2.5 Τα τρία κύρια έργα του Manager & Οι Βασικές επιδεξιότητες.....	23
2.6 Το Ανθρωποκεντρικό έργο του Manager και οι ανθρώπινες σχέσεις.....	25
<b>Κεφάλαιο 3: Ο Ρόλος Και Τα Έργα Του Manager .....</b>	<b>28</b>
3.1 Ο ρόλος του Manager σήμερα .....	28
3.2 Η διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρηση για την επίτευξη της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας.....	28
3.3 Ο επιχειρηματικός ρόλος .....	29
3.4 Ο ρόλος του δημιουργού του μέλλοντος & Ο κοινωνικός ρόλος.....	30
<b>Κεφάλαιο 4: Κατηγορίες Manager.....</b>	<b>31</b>
4.1 Οι λειτουργίες του Management .....	31
4.2 Τα συστήματα διοίκησης του Rensis Likert .....	32
4.3 Η φιλοσοφία του Management ολικής ποιότητας.....	35
4.4 Το συστατικό του Management ολικής ποιότητας .....	36
4.5 Το πρότυπο του Deming .....	37
4.6 Τα πιθανά εμπόδια για την επιτυχία του Μ.Ο.Π.....	38
4.7 Η εφαρμογή του Management ολικής ποιότητα.....	39
<b>Κεφάλαιο 5 : Ηγεσία.....</b>	<b>40</b>
5.1 Εισαγωγή στην έννοια της ηγεσίας.....	40
5.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.....	41
5.3 Οι τρεις προσεγγίσεις της ηγεσίας στον χώρο των επιχειρήσεων.....	41
<b>Κεφάλαιο 6 : Η ερευνητική Μεθοδολογία .....</b>	<b>47</b>
6.1 Σκοπός Έρευνας.....	47
6.2 Μέθοδος Έρευνας.....	47

6.3 Πληθυσμός - δείγμα έρευνας .....	48
<b>Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα Έρευνας .....</b>	<b>50</b>
7.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίων.....	50
7.2 Αποτελέσματα Συνεντεύξεων .....	62
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>71</b>
Βιβλιογραφία. ....	78
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>81</b>



## Εισαγωγή.

Το Management είναι ένας διεθνής όρος που αναφέρεται στη συνεργασία με και μέσω άλλων για την επίτευξη οργανωτικών και ατομικών στόχων. Η μελέτη του μάνατζμεντ από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες ξεκίνησε στις αρχές του 20ου αιώνα, παρά την ύπαρξη ικανών διευθυντών επιχειρήσεων πριν από τότε. Το αυξημένο ενδιαφέρον για τη διαχείριση κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη του κλάδου και στον επακόλουθο αντίκτυπό του στον σύγχρονο κόσμο.

Κατά τη διάρκεια της βιομηχανικής επανάστασης, άρχισαν να εμφανίζονται συγγράμματα διαχείρισης, με πρώιμα έργα να εμφανίζονται στην Αγγλία του δέκατου όγδοου αιώνα και αργότερα στην ανατολική Ευρώπη και τη δυτική Αμερική του δέκατου ένατου αιώνα. Οι πρώτοι συγγραφείς όπως ο Charles Babbage αναγνώρισαν ότι η ανάπτυξη του βιομηχανικού κόσμου απαιτούσε μια συστηματική μελέτη καθοδήγησης καθηκόντων και τυποποίησης τρόπων εργασίας για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων, ιδιαίτερα στον αναδυόμενο τομέα της ελαφριάς βιομηχανίας. Ωστόσο, ακριβώς όπως η τεχνολογία της εποχής του Babbage δεν ήταν αρκετά προηγμένη για να κατασκευάσει την προτεινόμενη «αναλυτική μηχανή» του, η ανάπτυξη της βιομηχανίας και της διαχείρισης της σκέψης δεν ήταν ακόμη αρκετά ώριμη ώστε να αγκαλιάσει πλήρως τις ιδέες του. Μόνο αργότερα, όταν ο Φρέντερικ Τέιλορ - γνωστός ως «Πατέρας της Επιστημονικής Διοίκησης» - ανακάλυψε και διέδωσε το έργο του Μπάμπατζ που οι ιδέες του κέρδισαν ευρύτερη αναγνώριση.

Κατά τα πρώτα στάδια της βιομηχανικής επανάστασης, δεν υπήρξε αντιληπτή ανάγκη να αναπτυχθεί μια θεωρία διαχείρισης. Η Αγγλία, όπως και πολλές άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ήταν ακόμα μια κοινωνία στην οποία κυριαρχούσαν κληρονομικά προνόμια, ευγενείς γαιοκτήμονες και κοινωνική θέση βασισμένη σε τίτλους. Η ικανότητα διαχείρισης και ηγεσίας δεν θεωρήθηκε ως μαθημένη δεξιότητα, αλλά μάλλον ως έμφυτο δικαίωμα που βασίζεται στη γέννηση. Κατά συνέπεια, η έννοια της θεωρίας διαχείρισης κρίθηκε περιττή, καθώς οι ηγέτες θεωρούνταν ότι γεννιούνται παρά γίνονται. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι ιδέες του Babbage αγνοήθηκαν σε μεγάλο βαθμό εκείνη την εποχή.

Καθώς η βιομηχανία συνέχισε να αναπτύσσεται και να επεκτείνεται σε άλλες χώρες, προέκυψε μια σαφής ζήτηση για μια θεωρία διαχείρισης και εκπαιδευμένα στελέχη. Στα τέλη

του 1800, οι Ηνωμένες Πολιτείες βίωναν μια ταχεία οικονομική επέκταση και η βιομηχανία πετρελαίου χρειαζόταν μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Δεδομένου ότι η πλειονότητα των εργαζομένων που ήρθαν στην Αμερική για να καλύψουν αυτή την ανάγκη ήταν μετανάστες και ανειδίκευτοι, υπήρχε επίσης μεγάλη ζήτηση για πιο εξειδικευμένους εργάτες.

Το 1886, σε μια συνάντηση της Αμερικανικής Εταιρείας Μηχανολόγων Μηχανικών, ο Henry R. Towne, ένας αξιόλογος βιομήχανος, παρέδωσε μια εργασία με τίτλο «Ο Μηχανικός ως Οικονομολόγος». Στην ομιλία του, ο Τάουν προέτρεψε τους μηχανικούς να μελετήσουν επιστημονικά την «κατεύθυνση της εργασίας». Αυτή ήταν η πρώτη περίπτωση που κάποιος υποστήριξε μια επιστημονική προσέγγιση στη διαχείριση. Ο Frederick W. Taylor και οι συνάδελφοί του, μαζί με άλλους στην Ευρώπη, δέχτηκαν αυτό το κάλεσμα και άρχισαν να διατυπώνουν αυτό που σήμερα γνωρίζουμε ως θεωρία διαχείρισης. Οι διάφορες σχολές της θεωρίας του μάνατζμεντ, όπως αυτές που δημιουργήθηκαν από τους Taylor, Fayol και Mayo, ιδρύθηκαν με βάση μια σειρά από κλάδους, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα μαθηματικά, η φιλοσοφία, η μηχανική και τα οικονομικά. Ωστόσο, η θεωρία του μάνατζμεντ εμφανίστηκε ως ξεχωριστό πεδίο μελέτης ξεκινώντας από τη δεκαετία του 1940, παρά το γεγονός ότι αντλούσε γνώσεις από άλλα επιστημονικά πεδία και τις πρακτικές εμπειρίες των μάνατζερ.

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει κυρίως στη διερεύνηση του ρόλου του μάνατζερ στη σύγχρονη κοινωνία και των θεμελιωδών αρχών της διοίκησης επιχειρήσεων. Η μελέτη θα λάβει υπόψη τις ταχύρρυθμες αλλαγές που συμβαίνουν σε όλους τους επιχειρησιακούς τομείς και τους οικονομικούς τομείς

# Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή Στο Management.

## 1.1 Ο ορισμός του Management.

Η διοίκηση ή η διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία ανάπτυξης και εκτέλεσης πολιτικών που σχετίζονται με την επιχείρηση ή τον κλάδο μέσω του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, ο όρος περιλαμβάνει επίσης τα άτομα ή την ομάδα ατόμων που είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση αυτών των δραστηριοτήτων. Σε περιπτώσεις όπου η διοίκηση επιχειρήσεων αφορά τα άτομα που διοικούν, είναι απαραίτητο να διακρίνουμε τα διάφορα επίπεδα διαχείρισης και να επινοήσουμε μεθόδους δημιουργίας συνδέσεων μεταξύ τους.

Μετά την επίθεση στο Περλ Χάρμπορ, ένας Ιάπωνας ναύαρχος έκανε μια περίφημη δήλωση: «Ξυπνήσαμε τον κοιμισμένο γίγαντα». Αυτή η δήλωση αποδείχθηκε εξαιρετικά προληπτική. Η αμερικανική οικονομία κινητοποιήθηκε για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της πολεμικής προσπάθειας και ο πολιτικός και βιομηχανικός τομέας προσαρμόστηκε στις αυστηρές απαιτήσεις της πολεμικής βιομηχανίας. Αυτή η μαζική βιομηχανική προσπάθεια, σε συνδυασμό με την ανάγκη για σύγχρονες τεχνολογικές προόδους για την υποστήριξη των ολοένα και πιο περίπλοκων επιχειρησιακών προβλημάτων των ενόπλων δυνάμεων, οδήγησε στην ανάπτυξη μιας νέας προσέγγισης στη διαχείριση γνωστή ως επιστήμη διαχείρισης ή επιχειρησιακή έρευνα (OR).

Κατά τη διάρκεια του πολέμου, κυβερνητικοί σύμβουλοι και στρατιωτικοί εμπειρογνώμονες ζήτησαν τη βοήθεια διάσημων επιστημόνων και μηχανικών για την αντιμετώπιση περίπλοκων προβλημάτων. Αυτοί οι ειδικοί ήταν γνώστες της επιστημονικής μεθόδου ανάλυσης και έρευνας και ήταν ικανοί στη χρήση στατιστικών και μαθηματικών τεχνικών. Εφάρμοσαν την τεχνογνωσία τους για την επίλυση προβλημάτων εθνικής σημασίας. Κατά την προσέγγιση αυτών των προβλημάτων διαχείρισης, έκαναν δύο θεμελιώδεις υποθέσεις: πρώτον, ότι όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με ένα σύστημα μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή κατάλληλων επιστημονικών μεθόδων. Δεύτερον, ότι οι μαθηματικές εξισώσεις που αντιπροσωπεύουν το σύστημα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση των προβλημάτων του. Η επιστημονική μέθοδος περιλαμβάνει μια συστηματική προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων, η οποία συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Ο επιστήμονας διαχείρισης διεξάγει παρατηρήσεις του συστήματος στο οποίο παρουσιάζεται το πρόβλημα.
2. Αναπτύσσεται ένα μαθηματικό μοντέλο του συστήματος, το οποίο σκιαγραφεί τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που αποτελούν το σύστημα.
3. Το μαθηματικό μοντέλο χρησιμοποιείται για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το πώς θα συμπεριφερόταν το πραγματικό σύστημα υπό συγκεκριμένες συνθήκες.
4. Τέλος, το μαθηματικό μοντέλο ελέγχεται με τη διεξαγωγή πειραμάτων για να εξακριβωθεί εάν το σύστημα συμπεριφέρεται όπως προβλέπεται στις δεδομένες συνθήκες.

Η εφαρμογή της επιστημονικής μεθόδου για την εύρεση των καλύτερων δυνατών λύσεων για περίπλοκα ζητήματα εν καιρώ πολέμου αποδείχτηκε μια επιτυχημένη προσέγγιση για ομάδες επιχειρησιακής έρευνας. Κατά συνέπεια, ήταν φυσικό η μέθοδος αυτή να εφαρμοστεί στη λειτουργία διαχείρισης του βιομηχανικού τομέα. Καθώς η επιχειρησιακή έρευνα χρησιμοποιήθηκε για την αντιμετώπιση ολοένα και περισσότερων βιομηχανικών προβλημάτων, οι επιστήμονες διαχείρισης ανέπτυξαν και βελτίωσαν διάφορες τεχνικές.

## 1.2 Η οργάνωση του Management & Οι οργανωτικές μέθοδοι στην επιχείρηση.

Η οργανωτική θεωρία ασχολείται με την εξέταση της δομής, των λειτουργιών, της απόδοσης και της ρύθμισης των οργανισμών, καθώς και της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε αυτούς. Ο όρος "οργανισμός" συνήθως περιλαμβάνει το οργανόγραμμα, τα χρονοδιαγράμματα και το εγχειρίδιο περιγραφής εργασίας. Στον τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η οργάνωση και η διαχείριση κρίνονται απαραίτητες για την προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, τη διασφάλιση της εκτέλεσης των καθηκόντων και τη διευκόλυνση του συντονισμού και του ελέγχου μεταξύ των εργαζομένων. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι τα στελέχη μιας εταιρείας αντιμετωπίζουν σημαντικές απαιτήσεις και για την αντιμετώπιση αυτών των απαιτήσεων, υπάρχει επιτακτική ανάγκη να επισπευσθεί η διεκπεραίωση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων. Για το σκοπό αυτό, καθιερώνονται οι κατάλληλες λειτουργίες. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 31)

Ένας οργανισμός μπορεί να θεωρηθεί ως ένα κοινωνικό σύστημα που έχει δημιουργηθεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, που περιλαμβάνει μια ομάδα ατόμων που μοιράζονται κάποια μορφή σχέσης μεταξύ τους. Κάθε άτομο κατέχει μια

καθορισμένη θέση μέσα στον οργανισμό και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού από τους αντίστοιχους ρόλους του. Κάθε οργανισμός έχει ένα προκαθορισμένο σύνολο ενεργειών που μπορούν να οδηγήσουν είτε σε επιτυχημένα είτε σε αποτυχημένα αποτελέσματα. Ο υπεύθυνος, είτε είναι διευθυντής είτε διευθνή, φέρει την ευθύνη για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτών των ενεργειών. (Κυρ. Ζαβλάνου, σελ. 9)

Η αποτελεσματική διαχείριση είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για την ανάπτυξη και την πρόοδο κάθε επιχείρησης. Η οργάνωση είναι μια κρίσιμη προϋπόθεση για την εκτέλεση σωστών λειτουργιών διαχείρισης, καθώς διευκολύνει την κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των διευθυντών που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση αυτών των λειτουργιών. Τα βασικά στοιχεία της οργάνωσης περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση, τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων. Στην πράξη, οι διευθυντές έχουν συχνά περιορισμένο χρόνο για να αφιερώσουν σε οργανωτικά καθήκοντα. Για την αντιμετώπιση αυτής της πρόκλησης, έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι και συστήματα για να προσφέρουν εξειδικευμένη υποστήριξη και βοήθεια στους διευθυντές σε θέματα οργάνωσης και μεθοδολογίας. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 33).

- **Προγραμματισμός.**

Η διαδικασία σχεδιασμού δίνει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να προβλέψει τα μελλοντικά της αποτελέσματα λαμβάνοντας τωρινές αποφάσεις. Ο προγραμματισμός είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στη λήψη αποφάσεων. Παρόλο που εστιάζει σε μελλοντικές αποφάσεις, περιλαμβάνει επίσης και παρούσες αποφάσεις που επηρεάζουν το μέλλον. Στο τέλος κάθε περιόδου, ο προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων και τον καθορισμό των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξή τους, ενώ ελαχιστοποιεί τους κινδύνους που σχετίζονται με εξωτερικούς παράγοντες που είναι αβέβαιοι και ασταθείς. Γενικά, η λειτουργία σχεδιασμού ασχολείται με τον καθορισμό της αποστολής και της συνολικής κατεύθυνσης της επιχείρησης.

- **Η Διεύθυνση.**

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη διεύθυνση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης, τον καθορισμό των πολιτικών της, τη δημιουργία σχεδίων εργασίας και τη δημιουργία αποτελεσματικών μεθόδων και συστημάτων. Για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, η διοίκηση χρησιμοποιεί επίσης αρχές εφαρμοσμένης ψυχολογίας, όπως η επικοινωνία, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η δυναμική της ομάδας. Ο κύριος στόχος της διοίκησης είναι να μεγιστοποιήσει την απόδοση των εργαζομένων, να αυξήσει το αίσθημα

ευθύνης τους και να επιτρέψει την ανάπτυξή τους με βάση τις ικανότητές τους. Για να επιτευχθεί αυτό, οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν τις δυνατότητες των υπαλλήλων τους, να ευθυγραμμίσουν τις ανάγκες τους με αυτές της εταιρείας και να τους παρακινήσουν καλλιεργώντας ένα θετικό κλίμα επικοινωνίας. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 43)

- **Ο Έλεγχος**

Η λειτουργία ελέγχου είναι μια κρίσιμη πτυχή της παρακολούθησης της απόδοσης της επιχείρησης. Περιλαμβάνει προληπτικό έλεγχο για την ελαχιστοποίηση των αποκλίσεων από τους στόχους της εταιρείας και διορθωτικό έλεγχο για εντοπισμό και διόρθωση αποκλίσεων. Ωστόσο, ο κίνδυνος του ελέγχου έγκειται στη δυνατότητά του να γίνει αυτοσκοπός και όχι μέσο μέτρησης της αποτελεσματικότητας και επίτευξης επιχειρηματικών στόχων. Όταν τα στελέχη αισθάνονται αποκομμένα από τη διαδικασία ελέγχου, μπορεί να οδηγήσει σε μια άναρχη λειτουργία. Είναι σημαντικό τα στελέχη να αυτοπροσδιορίζονται με βάση αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης που ευθυγραμμίζονται με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης για να αποφευχθεί η σύγχυση. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σσ. 45-46)

- **Λήψη αποφάσεων.**

Μια λειτουργική ομάδα εργασίας χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο λειτουργιών που εκτελεί με συστηματικό τρόπο και μεταξύ αυτών των λειτουργιών, η λήψη αποφάσεων είναι μια από τις πιο κρίσιμες. Αυτή η λειτουργία είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό των βασικών εμποδίων που εμποδίζουν την εκτέλεση, τον καθορισμό και την ανάλυση εναλλακτικών ενεργειών και για την εφαρμογή των αποφάσεων που έχουν ληφθεί. (Σ. Καραγιάννης, 2000, σελ. 49)

### 1.3 Το οργανόγραμμα της επιχείρησης & η αποτελεσματικότητα.

Το οργανόγραμμα χρησιμεύει ως το θεμέλιο για κάθε οργανωτική προσπάθεια καθώς αντιπροσωπεύει οπτικά την οργανωτική δομή της εταιρείας. Διευκολύνει την εκτέλεση του σχεδίου της εταιρείας παρέχοντας μια συγκεκριμένη απεικόνιση των αφηρημένων οργανωτικών μοντέλων. Αυτό επιτρέπει σε όλους να γνωρίζουν την ακριβή θέση τους στον οργανισμό, τους ανωτέρους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους τους που μοιράζονται

το ίδιο επίπεδο ιεραρχίας. Ως αντανάκλαση της εταιρείας, το οργανόγραμμα εμφανίζεται συνήθως σε κατάλληλες περιοχές ή παρουσιάζεται σε εγχειρίδια για την ενημέρωση των εργαζομένων. (Τζωρτζάκης Κ., 1999, σσ. 175-176)

Ενώ είναι ευρέως αποδεκτό ότι η πρωταρχική ευθύνη της διοίκησης και της οργάνωσης είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στην επίτευξη των στόχων, δεν υπάρχει καθολική συμφωνία για τον ορισμό της αποτελεσματικότητας. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν πολλές προκλήσεις, όπως η έλλειψη οριστικού κριτηρίου για τη μέτρηση, η ύπαρξη πολλαπλών και μερικές φορές αντίθετων στόχων, η πιθανότητα αλλαγής κριτηρίων σε έναν οργανισμό με την πάροδο του χρόνου και η πιθανότητα τα κριτήρια που ισχύουν σε ένα επίπεδο της δομής ενός οργανισμού μπορεί να μην σχετίζεται με άλλο επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Γεώργιο Ξ. Τζήρο, η αποτελεσματικότητα μπορεί να αξιολογηθεί μέσω τριών διαστάσεων: βελτιστοποίηση στόχων, άποψη συστήματος και ανθρώπινη συμπεριφορά. Η πρώτη διάσταση σχετίζεται με το πόσο καλά ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του. Η δεύτερη διάσταση εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τον οργανισμό. Η τρίτη διάσταση υπογραμμίζει την επίδραση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επομένως, η αξιολόγηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας εξαρτάται από διάφορα κριτήρια σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

#### 1.4 Οι θεωρίες πίσω από την οργάνωση της διοίκησης.

- **Η Κλασική θεωρία του Management.**

Μία από τις θεμελιώδεις ευθύνες της διοίκησης είναι η οργάνωση. Η κλασική θεωρία εστιάζει στα τυπικά χαρακτηριστικά των οργανισμών και σε ένα σύνολο συγκεκριμένων διαδικασιών. Οι υποστηρικτές της κλασικής θεωρίας, συμπεριλαμβανομένων των Taylor, Weber, Mooney, Reiley, Gulick και Urwick, συμφωνούν ότι η οργάνωση πρέπει να περιλαμβάνει τέσσερα θεμελιώδη στοιχεία που συνεργάζονται: έναν σαφή σκοπό, μια δομημένη εξουσία, μια οργανωμένη δομή και άτομα που συνεργάζονται αποτελεσματικά συναμεταξύ τους.

Σύμφωνα με ορισμένους υποστηρικτές της κλασικής θεωρίας, ο συντονισμός θεωρείται συχνά ως η έκτη λειτουργία της διοίκησης. Ωστόσο, μια πιο ακριβής άποψη είναι ότι ο συντονισμός βρίσκεται στο επίκεντρο της έννοιας της διαχείρισης, όπου καθεμία από τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης συμβάλλει ουσιαστικά στον συντονισμό. Η κλασική θεωρία βασίζεται σε τέσσερις θεμελιώδεις αρχές.

Η θεμελιώδης αρχή της κλασικής θεωρίας είναι η βαθμιδωτή αρχή, η οποία προτείνει ότι η εξουσία πρέπει να ρέει από υψηλότερα επίπεδα διοίκησης σε χαμηλότερα επίπεδα. Πολλοί οργανισμοί εξακολουθούν να ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση και δημιουργούν κάθετες δομές διαχείρισης. Ωστόσο, τέτοιες δομές συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων στο ίδιο επίπεδο του οργανισμού. Η δεύτερη αρχή της κλασικής διαχείρισης είναι η ενότητα διοίκησης, που σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος πρέπει να λαμβάνει εντολές μόνο από έναν προϊστάμενο. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, οι υπάλληλοι μπορεί να λαμβάνουν οδηγίες από προϊστάμενους σε άλλα τμήματα. Τέλος, η τρίτη αρχή της κλασικής διαχείρισης είναι ο καταμερισμός της εργασίας, που συνεπάγεται ότι κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Η κλασική θεωρία του μάνατζμεντ έχει τέσσερις βασικές αρχές. Η πρώτη αρχή είναι η κλιμακωτή αρχή, η οποία δίνει έμφαση στη ροή εξουσίας από την ανώτατη διοίκηση προς τα χαμηλότερα επίπεδα. Πολλοί οργανισμοί ακολουθούν αυτήν την προσέγγιση, με αποτέλεσμα κάθετα οργανογράμματα, αλλά αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολίες επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων στο ίδιο επίπεδο. Η δεύτερη αρχή είναι η ενότητα της διοίκησης, η οποία δηλώνει ότι κάθε υπάλληλος πρέπει να λαμβάνει εντολές μόνο από έναν προϊστάμενο, αλλά στην πράξη, οι εργαζόμενοι μπορούν να λαμβάνουν εντολές από πολλαπλούς προϊστάμενους. Η τρίτη αρχή είναι ο καταμερισμός της εργασίας, που έχει ως αποτέλεσμα εξειδικευμένους υπαλλήλους να εκτελούν συγκεκριμένα καθήκοντα, οδηγώντας σε ενδελεχή εκτέλεση της εργασίας και επιτυχή ολοκλήρωση έργων. Η τέταρτη αρχή είναι το εύρος του ελέγχου, που προτείνει ότι ένας επόπτης πρέπει να ελέγχει μόνο έναν περιορισμένο αριθμό υφισταμένων για να ασκεί τον ιδανικό έλεγχο.

Σύμφωνα με την κλασική θεωρία, η διοίκηση υιοθετεί μια γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης. Κατά τον προγραμματισμό της διαδικασίας διαχείρισης, οι εργασίες ιεραρχούνται και ανατίθενται. Οι εργαζόμενοι αναμένεται να εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με ένα συγκεκριμένο πρότυπο χωρίς να αποκλίνουν από αυτό. Οι υποστηρικτές της κλασικής θεωρίας υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν υψηλή εξειδίκευση και εξειδίκευση στο



καθορισμένο έργο τους. Πίστευαν επίσης ότι για να είναι επιτυχής αυτός ο τύπος οργάνωσης, οι υφιστάμενοι θα πρέπει να έχουν ελάχιστη εξουσία από τους ανωτέρους τους. Η κλασική θεωρία χωρίζεται σε δύο σχολές: τη λειτουργική σχολή και την εμπειρική σχολή.

- **Η Λειτουργική και η Εμπειρική Σχολή**

Η λειτουργική σχολή τηρεί μια οργανωτική και διοικητική θεωρία που εφαρμόζεται από όλα τα στελέχη, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο εντός του οργανισμού. Η επιτυχία του βασίζεται σε μια άκαμπτη οργανωτική δομή και ανάπτυξη μέσω της έρευνας. Μεγάλος υποστηρικτής του λειτουργικού σχολείου ήταν ο A. Fayol.

Η εμπειρική σχολή υποστηρίζει ότι η διαχείριση μπορεί να διδαχθεί μέσω της πρακτικής εμπειρίας και ότι η σοφία των παλαιότερων διευθυντών μπορεί να χρησιμεύσει ως πολύτιμος οδηγός για τους νεότερους. Αυτό το σχολείο πιστεύει επίσης ότι η διαχείριση μπορεί να διδαχθεί μέσω περιπτωσιολογικών μελετών και συγκριτικής ανάλυσης. Ο Ernest Dale είναι ένας από τους υποστηρικτές αυτής της σχολής. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το να βασίζεσαι απλώς σε προηγούμενες εμπειρίες και λάθη μπορεί να μην είναι πάντα η καλύτερη προσέγγιση. Αν και μπορεί να είναι χρήσιμο να μαθαίνουμε από λάθη και επιτυχίες του παρελθόντος, η τυφλή επανάληψη παρωχημένων τεχνικών διαχείρισης θα μπορούσε να οδηγήσει σε επιζήμια αποτελέσματα για τον οργανισμό, ειδικά εάν το τρέχον επιχειρηματικό περιβάλλον διαφέρει σημαντικά από το παρελθόν.

- **Νεοκλασική θεωρία.**

Η νεοκλασική θεωρία δεν προτείνει μια εντελώς νέα θεωρία. μάλλον είναι μια αναθεώρηση της κλασικής θεωρίας, διορθώνοντας τις αδυναμίες και τις ελλείψεις της. Για να κατανοήσουμε τη νεοκλασική θεωρία, είναι απαραίτητο να τη συγκρίνουμε με την κλασική θεωρία. Η κλασική θεωρία δίνει έμφαση στον αυστηρό καταμερισμό της εργασίας, ενώ στη νεοκλασική θεωρία, όπως προτείνει ο Emile Durkheim, Γάλλος κοινωνιολόγος, οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως μηχανές που εκτελούν ένα μόνο έργο με αυστηρή τήρηση των κανόνων της εταιρείας. Αντίθετα, θα πρέπει να συναναστρέφονται με συναδέλφους και να κατανοούν ευρύτερα τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο χώρο εργασίας τους. Επιπλέον, η νεοκλασική θεωρία προτείνει ότι πρέπει να δοθούν κίνητρα στους εργαζόμενους για να τους παρακινήσουν και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Είναι σημαντικό για

τους εργαζόμενους να κατανοήσουν ότι οι ατομικές συνεισφορές τους είναι καθοριστικές για την επιτυχία της επιχείρησης.

Η κλασική θεωρία δηλώνει ότι το δυναμικό ενός ατόμου καθορίζεται από τη θέση και την εξουσία του μέσα σε μια εταιρεία, ενώ η νεοκλασική θεωρεί ότι οι δυνατότητες ενός ατόμου δεν μπορούν να μετρηθούν ή να περιοριστούν σε μια συγκεκριμένη καριέρα. Σύμφωνα με τη νεοκλασική θεωρία, η οργανωτική δομή συχνά οδηγεί σε συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω της ανάθεσης διαφορετικών καθηκόντων. Η αποτελεσματική εποπτεία, σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, απαιτεί ικανούς ηγέτες που μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Οι διευθυντές εκπαιδεύονται για να μπου σε μια επιχείρηση και να οργανώσουν την εργασία τους, αλλά τελικά πρέπει να συνεργαστούν με τους ανθρώπους γύρω τους. Η νεοκλασική θεωρία προτείνει ότι όταν τα στελέχη έχουν μεγαλύτερη αυτονομία, έχουν περισσότερα κίνητρα για την επίτευξη των οικονομικών στόχων της εταιρείας λόγω της ηθικής ικανοποίησης που τους παρέχει ως άτομα.

## Κεφάλαιο 2: Στελέχη Διοίκησης.

### 2.1 Εισαγωγή στην έννοια του manager.

Στη σύγχρονη εποχή, οι μάνατζερ θεωρούνται και αντιπροσωπεύουν τις θετικές και τις αρνητικές πτυχές της κοινότητάς μας. Ενώ φημίζονται ως οι εγκέφαλοι και οι καταλύτες πίσω από τη σύγχρονη εποχή της ευημερίας, επικρίνονται επίσης ότι είναι υπεύθυνοι για τη διάβρωση των κοινωνικών αξιών και συνεισφέρουν σε μια περίοδο ηθικού και πολιτισμικού κενού. Η μαζική επέκταση του καταναλωτισμού και η αχαλίνωτη εκμετάλλευση της τεχνολογίας από μεγάλες εταιρείες είχαν ως αποτέλεσμα την υπερβολική συσσώρευση αγαθών σε διάφορες γωνιές του πλανήτη, ιδιαίτερα στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ.

Τα τελευταία χρόνια, οι διευθυντές έχουν συγκεντρώσει σημαντική προσοχή και γοητεία, καθώς θεωρούνται ως η κινητήρια δύναμη πίσω από τις περισσότερες από τις αξιοσημείωτες αλλαγές που έχουν συμβεί. Σύμφωνα με τον Andrew Hacker, ήταν οι καταλύτες που ώθησαν τον κόσμο προς το μέλλον. Λόγω της κλίσης τους προς υψηλά στοιχεία, οι διευθυντές έχουν αγκαλιάσει αυτόν τον ρόλο με ενθουσιασμό. Η βασική ιδέα που διέπει τις λειτουργίες της διοίκησης και τους στόχους των διευθυντών είναι το πνεύμα της αριστείας, το οποίο είναι εμποτισμένο με μια φιλοσοφία ανώτερης απόδοσης. Αυτή η στάση συντηρείται από μια βαθιά ριζωμένη εσωτερική δύναμη που τροφοδοτείται συνεχώς από μια ακλόνητη επιθυμία να επιτευχθούν εξαιρετικά πρότυπα.

Οι διευθυντές έχουν έντονη απέχθεια για τη μετριότητα και οδηγούνται να επιτύχουν εξαιρετικά αποτελέσματα σε όλες τις επιχειρήσεις τους. Η αδυσώπητη δραστηριότητά τους τροφοδοτείται από μια εσωτερική ώθηση που σπάνια υποκινείται από εξωτερικούς παράγοντες, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για έργα μεγάλης κλίμακας. Ενώ οι υλικές ανταμοιβές μπορεί να είναι ο αρχικός στόχος, καθώς αποκτούν εμπειρία, οι διευθυντές αναζητούν όλο και περισσότερο την εσωτερική ικανοποίηση που προέρχεται από την πρωτοπορία και την επίτευξη σπουδαίων κατορθωμάτων. Λόγω της περίπλοκης και ποικιλόμορφης φύσης των αλληλεπιδράσεών τους με τους άλλους, που περιλαμβάνουν διάφορες συνήθειες, κίνητρα, αντιλήψεις, στυλ μάθησης, πεποιθήσεις και ατομικές διαφορές, οι διευθυντές πρέπει να αναλαμβάνουν ποικίλους ρόλους στις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις. Πρέπει συνεχώς να προσαρμόζονται και να βελτιώνουν τις τεχνικές τους για να αντιμετωπίσουν ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο τοπίο, ενώ λειτουργούν κάτω από τεράστια πίεση και αβεβαιότητα.

Οι διευθυντές λειτουργούν σε περιβάλλον υψηλής ταχύτητας, με αυστηρές προθεσμίες και ανάγκη για γρήγορη λήψη αποφάσεων. Πρέπει να είναι σε θέση να αλλάζουν την εστίασή

τους γρήγορα και να ανταποκρίνονται στις άμεσες ανάγκες καθώς προκύπτουν. Αν και ξοδεύουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους στην επικοινωνία με τους άλλους, τελικά συνειδητοποιούν τη σημασία του να βασίζονται στη δική τους κρίση, τα ένστικτα και τις δεξιότητες κριτικής σκέψης τους όταν λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις.

Οι διευθυντές αναμένεται να αποδίδουν σε επίπεδο που υπερβαίνει τον μέσο όρο, με αυξημένη επίγνωση του χρόνου και των ρυθμών του. Όπως παρατήρησε ο Γκαίτε, οι μάνατζερ πρέπει να διαθέτουν υπέρτατη σοφία, η οποία συνεπάγεται την αναγνώριση ότι η ελευθερία και η ζωή κερδίζονται μέσω καθημερινών κατακτήσεων. Πρέπει να μπορούν να αντέξουν το βάρος των υποχρεώσεών τους, να περιηγηθούν στην πολυπλοκότητα των αποφάσεών τους και να υπομείνουν την αγωνία που έρχεται με κάθε επιλογή χωρίς να αναζητούν παρηγοριά ή καταφύγιο. Η παραίτηση, η ανακούφιση και η αποποίηση ευθυνών δεν είναι βιώσιμες επιλογές για διευθυντικά στελέχη που λειτουργούν σε κατάσταση συνεχούς δυσφορίας, ανασφάλειας και ευπάθειας.

## 2.2 Η Σύνθεση του <<καλού >> manager.

Ένας αποτελεσματικός μάνατζερ είναι σαν ένα διαμάντι, με πολλές πλευρές που αντικατοπτρίζουν διαφορετικές ιδιότητες. Όπως δεν υπάρχουν δύο διαμάντια όμοια, κάθε μάνατζερ είναι μοναδικός στην προσέγγισή του. Πρέπει να είναι σε θέση να δίνουν εντολές, ενώ είναι επίσης δεκτικοί σε σχόλια και κριτικές τόσο από την εταιρεία όσο και από την γύρω κοινότητα. Επιπλέον, ένας καλός διευθυντής πρέπει επίσης να ενεργεί ως μέντορας, θέτοντας πρότυπα επιτυχίας και βοηθώντας τους μέσους ανθρώπους να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η ποικίλη έκθεση του Διευθυντή σε διάφορες εμπειρίες τους εξοπλίζει με μια ολοκληρωμένη και πολύπλευρη πνευματική υπεροχή. Η σκέψη τους χαρακτηρίζεται από συνέπεια και συνέχεια και διαθέτουν εξαιρετικές αναλυτικές ικανότητες αναλύοντας σύνθετες ιδέες σε διακριτά μέρη. Μέσω της άσκησης και της εμπειρίας, ο Διευθυντής αποκτά την ικανότητα να κατευθύνει αυτόματα τις σκέψεις του προς τις σωστές, σαφέστερες και πιο σημαντικές πτυχές μιας κατάστασης. Διαθέτουν τόσο τις ιδιότητες ενός στοχαστή στοχαστή όσο και ενός ενεργού ηγέτη, επιτρέποντάς τους να δημιουργήσουν μοναδικά έργα που είναι ασύγκριτα λόγω της απρόβλεπτης φύσης της κάθε μέρας.

Ο Peter Drucker πιστεύει ότι οι ιδέες ενός Manager επηρεάζονται από εξωτερικούς ιστορικούς και πνευματικούς παράγοντες, καθώς και από εσωτερικά λογικά επιχειρήματα. Οι εξωτερικοί παράγοντες παρέχουν ένα πλαίσιο για μια ολοκληρωμένη κατανόηση και εξέταση

διαφορετικών πτυχών, ενώ η εσωτερική λογική διευκολύνει την ικανότητα οργάνωσης επιλογών για τη λήψη αποφάσεων. Οι εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν στη συνοχή των ιδεών, ενώ η εσωτερική λογική τις κάνει πρακτικές και εφικτές. Οι εξωτερικοί παράγοντες δίνουν στις ιδέες μια σχετική ποιότητα, ενώ η εσωτερική λογική αναδεικνύει τη γενικότητά τους μέσω της εκτίμησης των αποτελεσμάτων τους.

Με άλλα λόγια, κάθε ενέργεια του Διευθυντή έχει διττή σημασία - ένα γενικό νόημα που ταιριάζει σε ένα ευρύτερο πλαίσιο και ένα συγκεκριμένο νόημα που ισχύει για την καθημερινή εργασία. Αυτές οι έννοιες ενσωματώνονται απρόσκοπτα, όπως η εσωτερική και η εξωτερική καμπύλη ενός αγγείου, όπου το ένα συμπληρώνει και ενισχύει το άλλο. Οι ενέργειες του Διευθυντή χαρακτηρίζονται από μια αρμονική ισορροπία μεταξύ των σκέψεων και των πράξεών τους, με την καθεμία να επηρεάζει και να διαμορφώνει την άλλη.

Με βάση την προηγούμενη συζήτηση, είναι σημαντικό για τον Διευθυντή να έχει προσωπικές απόψεις για τα πάντα και η φιλοσοφία του, που έχει τις ρίζες του στις βασικές πεποιθήσεις και αρχές του, πρέπει να διαπερνά τη σκέψη του. Οι ιδέες τους θα πρέπει να μεταφραστούν σε δράση, χρησιμεύοντας ως αφετηρία για τη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, οι προσωπικοί στόχοι και στόχοι του Διευθυντή πρέπει να είναι σημαντικοί και ουσιαστικοί και να μην οδηγούνται από επιθυμία για δύναμη, κύρος ή οικονομικό όφελος. Εάν ένας Διευθυντής δεν έχει έναν αξιόλογο στόχο, γίνεται ευαίσθητος σε ανησυχίες και αμφιβολίες, οδηγώντας σε αποπροσανατολισμό και αποδιοργάνωση.

Αντίστοιχα κατα τον Henry Mintzberg, το πλαίσιο των δέκα διαφορετικών ρόλων που μπορούν να αναλάβουν οι μάνατζερ σε οργανισμούς, κατηγοριοποιείται σε τρεις διακριτές κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία, οι Διαπροσωπικοί Ρόλοι, περιλαμβάνει τρεις ρόλους. Ο ρόλος του Figurehead απαιτεί από τον διευθυντή να εκτελεί συμβολικά και τελετουργικά καθήκοντα για να εκπροσωπεί τον οργανισμό. Ο Ρόλος Ηγέτη συνεπάγεται τη διεύθυνση και την καθοδήγηση της εργασίας των άλλων στον οργανισμό. Ο Ρόλος Συνδέσμου απαιτεί από τον διευθυντή να δικτυωθεί και να οικοδομήσει σχέσεις με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Η δεύτερη κατηγορία, οι Ενημερωτικοί Ρόλοι, περιλαμβάνει τρεις ρόλους. Ο ρόλος του επόπτη απαιτεί από τον διευθυντή να σαρώσει το περιβάλλον για πληροφορίες και να το αναλύσει για να κατανοήσει τις επιπτώσεις του για τον οργανισμό. Ο ρόλος του διανομέα απαιτεί από τον διευθυντή να μοιράζεται πληροφορίες με άλλους στον οργανισμό. Ο Ρόλος Εκπροσώπου Τύπου απαιτεί από τον διευθυντή να κοινοποιεί πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Η τρίτη κατηγορία, Αποφασιστικοί ρόλοι,

περιλαμβάνει τέσσερις ρόλους. Ο ρόλος του επιχειρηματία απαιτεί από τον διευθυντή να εντοπίζει νέες ευκαιρίες και να αναλαμβάνει κινδύνους για να τις επιδιώξει. Ο ρόλος του χειριστή διαταραχών απαιτεί από τον διευθυντή να αντιμετωπίζει προβλήματα και κρίσεις εντός του οργανισμού. Ο Ρόλος Κατανεμητή Πόρων απαιτεί από τον διαχειριστή να διαθέσει πόρους, όπως ανθρώπους, χρόνο και χρήματα, σε διαφορετικές δραστηριότητες εντός του οργανισμού. Τέλος, ο ρόλος του διαπραγματευτή απαιτεί από τον διευθυντή να διαπραγματευτεί με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

### 2.3 Η επαγγελματική δεοντολογία και η συντεχνιακή εξέλιξη.

Ο Διευθυντής, εκτός από όλους τους άλλους ρόλους που συζητήθηκαν, είναι επίσης ένας επαγγελματίας που ανήκει σε μια συντεχνία με συγκεκριμένη ταυτότητα, αρχές και ηθικό κώδικα. Σε αντίθεση με άλλους επαγγελματίες που εφαρμόζουν ένα σύνολο γνώσεων και δεξιοτήτων, οι διευθυντές ανήκουν σε μια κοινότητα με παγκόσμια φήμη, που δημιουργήθηκε από μεγάλες εταιρείες που συγκεντρώνουν άτομα από διαφορετικές χώρες με διαφορετικές γλώσσες, πολιτισμούς, παραδόσεις και αξίες, που εργάζονται για έναν κοινό στόχο. Σε αυτό το περιβάλλον, οι Διευθυντές αποκτούν νέες επικοινωνιακές δεξιότητες, ανταλλάσσουν εμπειρίες και αξίες με τους συναδέλφους τους, αναγνωρίζουν και προσαρμόζονται σε νέες ταυτότητες, πεποιθήσεις, αισθητικές και τεχνικές, γίνονται σταδιακά μέλη μιας διεθνώς αναγνωρισμένης επαγγελματικής συντεχνίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι μεγάλες εταιρείες, οι οποίες είναι συνήθως πολυεθνικές, είναι από τους λίγους διεθνείς οργανισμούς που δεν δεσμεύονται από εθνικιστικές κοσμοθεωρίες, αξίες και αποφάσεις.

### 2.4 Άνθρωποι της δράσης.

Οι διευθυντές τάξης είναι κυρίως άτομα που αναλαμβάνουν δράση. Είναι ευχάριστο να παρακολουθούμε την ικανότητα και την πολύπλευρη φύση των Διευθυντών πρώτης κατηγορίας καθώς περιηγούνται από το ένα πρόβλημα στο άλλο και διαχειρίζονται διαφορετικές σχέσεις. Το κάνουν με αίσθημα ευθύνης και έντονη επίγνωση των κινδύνων που συνεπάγεται κάθε δράση. Ωστόσο, οι καλοί διευθυντές κατανοούν ότι κάθε επιλογή ή ρίσκο που αναλαμβάνουν αποτελεί ευκαιρία για αυτούς. Μερικές φορές, η ικανοποίηση που προκύπτει από την επιτυχή εφαρμογή μιας σωστής στρατηγικής ή τακτικής είναι η μόνη ανταμοιβή για το άγχος και το άγχος που συνοδεύουν κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο

Διευθυντής αναγνωρίζει ότι ένας άνθρωπος που κάνει σωστές κρίσεις με συνέπεια χωρίς λάθη δεν είναι άνθρωπος της δράσης. Για να είναι άτομο δράσης, πρέπει να κάνουν λάθη, είτε υπερεκτιμώντας τον εαυτό τους είτε τους συναδέλφους τους. Οι διευθυντές, όντας άτομα που τείνουν προς τη δράση, έχουν μάθει να ανέχονται την ωμότητα που θα αντιμετωπίσουν αναπόφευκτα στις ποικίλες αλληλεπιδράσεις τους με ανθρώπους και περιστάσεις. Ωστόσο, έχουν καταλάβει ότι η επιτυχία στο πεδίο της δράσης συνδέεται συχνά με την καλή τύχη.

## 2.5 Τα τρία κύρια έργα του Manager & Οι Βασικές επιδεξιότητες.

Έχει υποστηριχθεί ότι ο ρόλος της Διοίκησης ξεπερνά την απλή ολοκλήρωση των εργασιών, και αντ' αυτού, είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος. Ως εκ τούτου, οι κύριοι στόχοι των Διευθυντών είναι να αποκαταστήσουν την ισορροπία στο σύστημα όταν είναι απαραίτητο, να αναδιαρθρώσουν το έργο για τη βελτίωση του συστήματος και να εφαρμόσουν ευρύτερες αναδιοργανώσεις ως απάντηση σε σοβαρές εσωτερικές ή εξωτερικές διαταραχές. Πριν εμβαθύνουμε στα συγκεκριμένα καθήκοντα και τις ευθύνες που υποστηρίζουν αυτά τα έργα, είναι σημαντικό να επισημάνουμε τις θεμελιώδεις δεξιότητες που διαθέτουν και χρησιμοποιούν οι Διευθυντές, συμπεριλαμβανομένης της αναλυτικής ικανότητας, της συναισθηματικής ωριμότητας και της ικανότητας χειρισμού διαπροσωπικών σχέσεων. Σε επόμενα κεφάλαια, θα επεκταθούμε σε αυτές τις βασικές δεξιότητες και θα προσθέσουμε άλλες δύο, καθώς περιγράψουμε τα καθήκοντα και τα έργα των Διευθυντών σε διαφορετικά επίπεδα ενός οργανισμού.

Η πρωταρχική απαίτηση για τεχνική κατάρτιση είναι κρίσιμη για τα κατώτερα στελέχη μιας εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, η ικανότητα αντίληψης της μεγάλης εικόνας της εταιρείας είναι κυρίως παρούσα στα ανώτατα στελέχη. Μία από τις τρεις θεμελιώδεις δεξιότητες ενός Διευθυντή είναι η αναλυτική ικανότητα. Περιλαμβάνει την ικανότητα αναγνώρισης, εξέτασης και επίλυσης ζητημάτων ενώ αντιμετωπίζουμε ελλείψεις πληροφορίες και αβεβαιότητα.

Η αναλυτική ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να σκέφτεται λογικά, αφηρημένα, ολοκληρωμένα και δημιουργικά, ακόμη και κάτω από αβέβαιες συνθήκες. Η συναισθηματική ωριμότητα, από την άλλη πλευρά, σχετίζεται με την ικανότητα ενός ατόμου να πλοηγείται και να ξεπερνά τις δυσκολίες, να χειρίζεται υψηλά επίπεδα ευθύνης, να ασκεί δύναμη με αυτοπεποίθηση χωρίς ενοχές ή ντροπή και να αναπτύσσει συναισθηματικές

ευαισθησίες. Η συναισθηματική ωριμότητα δεν είναι ένα μοναδικό χαρακτηριστικό, αλλά ένας συνδυασμός διαφόρων δεξιοτήτων. Επιπλέον, η συναισθηματική ωριμότητα περιλαμβάνει κοινωνικές αρετές, με πιο κρίσιμη την ικανότητα να συμπάσχουμε άλλους ή ομάδες ανθρώπων. Η συναισθηματική ωριμότητα μπορεί να θεωρηθεί ως η καθιέρωση αξιών, πεποιθήσεων και συνολικής στάσης ενός ατόμου απέναντι σε διάφορα θέματα.

Μαζί, αυτά τα χαρακτηριστικά επιτρέπουν σε ένα άτομο να διατηρεί μια ήρεμη και σταθερή συμπεριφορά υπό πίεση και να παραμένει συγκεντρωμένο στην επίτευξη των στόχων του. Αυτό αντανακλά μια συνολική στάση απέναντι στη ζωή που εμπνέει εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη στους άλλους. Το συναισθηματικά ώριμο άτομο συχνά περιγράφεται ότι έχει διορατικότητα, πράγμα που σημαίνει ότι όχι μόνο παρατηρεί τον κόσμο γύρω του, αλλά τον κατανοεί πραγματικά και τον εμπλέκεται. Ακούνε ενεργά και εμπλέκονται σε κοινωνικές καταστάσεις, ενώ ταυτίζονται και με άλλους και νιώθουν ότι ανήκουν σε διάφορες ομάδες.

Η Ικανότητα χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων. Απλά σημαίνει την ικανότητα να δουλεύουμε έσω άλλων ανθρώπων ή ομάδων ανθρώπων. Η ικανότητα να επηρεάζουμε, παρακολουθούμε, χειριζόμαστε και ελέγχουμε ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, με σκοπό την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η ικανότητα διαχείρισης διαπροσωπικών σχέσεων αναφέρεται στην ικανότητα συνεργασίας με άλλους ή ομάδες ανθρώπων. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να επηρεάζεις, να εποπτεύεις, να χειρίζεσαι και να καθοδηγείς ανθρώπους σε κάθε επίπεδο του οργανισμού για την αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων κατανοώντας την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Επιπλέον, η ικανότητα οργάνωσης της εργασίας και καθοδήγησης άλλων είναι επίσης σημαντική. Αυτή η δεξιότητα έχει ευρύτερες εφαρμογές και αναφέρεται εδώ για να περιγράψει έναν εξαιρετικό Διευθυντή που μπορεί να οδηγήσει και να καθοδηγήσει άλλους χωρίς να επιδεικνύει συνεχώς τη δύναμή τους ή να είναι αυταρχικός, ενώ εξακολουθεί να διατηρεί μια ισχυρή και διακριτική παρουσία. Ανεπαρκείς Διευθυντές είναι εκείνοι που αγωνίζονται να αλληλεπιδράσουν σωστά με τους ανθρώπους. Σε αυτόν τον τομέα, ένας Διευθυντής πρέπει να διαθέτει χάρισμα και να αντιδρά γρήγορα, να σκέφτεται βαθιά, να κατανοεί καθαρά, να οδηγεί επιδέξια, να δίνει θετικά κίνητρα και να δίνει προτεραιότητα στις ενέργειες με ακρίβεια και προσοχή. Στην επιχείρηση, η ανθρώπινη αλληλεπίδραση και η συνεργασία είναι απαραίτητες. Οι διευθυντές ασχολούνται με άτομα σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας.



## 2.6 Το Ανθρωποκεντρικό έργο του Manager και οι ανθρώπινες σχέσεις.

Το επίκεντρο της δουλειάς ενός μάνατζερ επικεντρώνεται στους ανθρώπους, καθώς η διαχείριση ατόμων περιλαμβάνει κυρίως την καθοδήγηση και την ενθάρρυνση άλλων να συμβάλουν στην επίτευξη ενός κοινού στόχου, ο οποίος συχνά ισοδυναμεί με έναν προσωπικό στόχο. Η διαχείριση ανθρώπων απαιτεί επίσης να βάζεις τα άτομα να κάνουν πράγματα που μπορεί να μην τους αρέσουν, να κάνουν ερωτήσεις που μπορεί να μην εκτιμούν ή να αποσπούν απαντήσεις που μπορεί να μην είναι ευχάριστες. Όλα αυτά αποτελούν μέρος των αρμοδιοτήτων του διευθυντή.

Επιπλέον, είναι επίσης ευθύνη του Διευθυντή να πείσει τους υπαλλήλους να υποστηρίξουν ένα σχέδιο δράσης, να έχουν πίστη σε αυτό και να αναλάβουν την ευθύνη της εκτέλεσής του ως προσωπική ευθύνη. Αυτό, φυσικά, δεν μπορεί να επιτευχθεί από τη μια μέρα στην άλλη, ακόμη και από έναν προικισμένο και χαρισματικό Διευθυντή. Απαιτεί χρόνο και προσπάθεια και το αποτέλεσμα είναι η εδραίωση εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών. Αυτή η εμπιστοσύνη είναι βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη θετικών ανθρώπινων σχέσεων.

Η ανάπτυξη μιας ενδεδειγμένης κατανόησης των εταίρων, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, απαιτεί από τον Διευθυντή να επενδύσει σημαντική προσπάθεια και να χρησιμοποιήσει διάφορες τεχνικές και στρατηγικές. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής επάρκειας πηγάζει από εγγενείς ικανότητες και ικανότητες. Για να καταδείξουμε την πολυπλοκότητα του εγχειρήματος, θα θίξουμε εν συντομία ορισμένες πτυχές του ζητήματος.

Τα τελευταία χρόνια οι επαγγελματικές σχέσεις έχουν γίνει σκληρές και επιθετικές. Σύμφωνα με τον Αθ. Κανελλόπουλο, αυτό οφείλεται σε έλλειψη συναισθήματος και ευελιξίας, που μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των συγκρούσεων και των διαφωνιών. Η απουσία συναισθημάτων και χιούμορ στο χώρο εργασίας έχει οδηγήσει σε μια κοινωνία ζοφερών και σοβαρών εργαζομένων που δεν έχουν την ικανότητα να διασκεδάζουν και να μοιράζονται αστεία. Ωστόσο, το γέλιο μπορεί να φέρει τους ανθρώπους πιο κοντά από την ιδεολογία. Η ειλικρίνεια είναι το θεμέλιο των καλών ανθρώπινων σχέσεων και η έλλειψή της μπορεί να οδηγήσει σε δυσπιστία και αρνητικές σκέψεις. Αυτές οι αρνητικές σκέψεις μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικές ενέργειες, οι οποίες είναι συνέπεια της αρνητικής σκέψης. Συνοπτικά, οι βασικοί κανόνες υγιεινής είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει και προάγει τις καλές ανθρώπινες σχέσεις.

Ένας ουσιαστικός παράγοντας που μπορεί να προσφέρει ένας διευθυντής στους υπαλλήλους του είναι μια ειλικρινής και διαφανής ατμόσφαιρα, όπου κάθε εργαζόμενος μπορεί να αξιολογήσει τις δικές του ικανότητες. Τα κρίσιμα στοιχεία ενός τέτοιου περιβάλλοντος περιλαμβάνουν μια ισορροπία μεταξύ ενός συστήματος ανταμοιβής για τα επιτεύγματα και μιας ειλικρινούς αξιολόγησης των λαθών και των ελλείψεων. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό. Μπορεί να ειπωθεί ότι δεν υπάρχει τίποτα πιο επιζήμιο για έναν διευθυντή από το να αποθαρρύνει τους υπαλλήλους, να προκαλεί απογοήτευση και να μειώνει την παραγωγικότητα, αντιμετωπίζοντας άδικα και άδικα τους υπαλλήλους που παρέχουν την ίδια εργασία.

Η προηγούμενη παράγραφος προτείνει ότι ο διευθυντής πρέπει να είναι έτοιμος να συνεργαστεί με άτομα που μπορεί να μην τους αρέσουν και πρέπει να είναι πρόθυμος να συγχωρήσει και να ξεχάσει. Είναι σημαντικό για τους διευθυντές να κατανοήσουν ότι οι υπάλληλοι που έχουν είναι οι καλύτεροι και οι μόνοι διαθέσιμοι. Οι έμπειροι μάνατζερ γνωρίζουν ήδη ότι η εύρεση των σωστών και ταλαντούχων συνεργατών είναι μια δύσκολη υπόθεση. Ως εκ τούτου, ο εντοπισμός ταλαντούχων συνεργατών και η αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους θα πρέπει να αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για τους διευθυντές. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι οι ειδικευμένοι υφιστάμενοι είναι περιουσιακά στοιχεία και πηγές δύναμης και ανάπτυξης, παρά απειλές.

Ο Διευθυντής έχει την ευθύνη να ενθαρρύνει και να παρέχει νέες και δημιουργικές τεχνικές και στρατηγικές στους ταλαντούχους συναδέλφους του, ώστε να μπορούν να εκτελούν την εργασία τους σε ένα υπεύθυνο και παγκόσμιο περιβάλλον. Αυτός ο τύπος περιβάλλοντος χρειάζεται μια συνεχή ισορροπία και ανακατανομή δύναμης και πόρων μεταξύ διαφορετικών ομάδων και ατόμων, διασφαλίζοντας δίκαιη κατανομή των πόρων και ελαχιστοποιώντας τις συγκρούσεις.

Η σχέση του Διευθυντή με τους υπαλλήλους του πρέπει να ενισχύεται από τη στάση, την προθυμία και το γνήσιο ενδιαφέρον τους για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους μέσω μιας προσεκτικά σχεδιασμένης επαγγελματικής πορείας. Όπως τόνισε ο Peter Drucker, οι άνθρωποι εξελίσσονται συνεχώς και το κλειδί είναι να τους παρέχουμε ευκαιρίες να εξελιχθούν ανάλογα με τις δυνατότητές τους. Ο έμπειρος Manager παίρνει ρίσκα και επενδύει χρόνο, παρόμοιο με μια μακροπρόθεσμη επένδυση, ασκώντας διακριτικότητα στην ψυχολογία της εφηβείας και υπομονετικό σαν μαία. Παίζοντας το ρόλο του μέντορα και εμπιστευόμενος το ταλέντο και τις δυνατότητες ενός νέου υπαλλήλου, ο Διευθυντής διακινδυνεύει τη

συναισθηματική εμπλοκή και συνεργάζεται στενά με νεαρά μέλη της ομάδας, ακόμα κι αν τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι πάντα σημαντικά. Ωστόσο, η ανάληψη τέτοιων κινδύνων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία νέων Διευθυντών και ηγετών. Αυτή η αντίληψη πρέπει να γίνει πιο διαδεδομένη από Διευθυντή σε Διευθυντή, επιχείρηση σε επιχείρηση και χρόνο με το χρόνο, προκειμένου να τεθεί τέλος στη λογιστική αντιμετώπιση των εργαζομένων ως στατικό κόστος.

## **Κεφάλαιο 3: Ο Ρόλος Και Τα Έργα Του Manager.**

### 3.1 Ο ρόλος του Manager σήμερα.

Η πρωταρχική ευθύνη ενός Διευθυντή είναι να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει τα άτομα κατά την επίλυση τυχόν ζητημάτων που σχετίζονται με την εργασία. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, ο ρόλος του Διευθυντή γίνεται όλο και πιο ποικίλος και πολύπλοκος. Εκτός από τα παραδοσιακά τους καθήκοντα, οι σύγχρονοι Διευθυντές επιφορτίζονται με τον καθορισμό στόχων, την κατανομή πόρων και τη μέτρηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας. Είναι υπεύθυνοι για τη διασφάλιση ότι όλες οι εταιρικές λειτουργίες είναι υπό τον έλεγχό τους και πρέπει να προσδιορίσουν τι πρέπει να γίνει, πότε πρέπει να γίνει και ποιος πρέπει να το κάνει. Για το μεγαλύτερο μέρος του 20ου αιώνα, οι διευθυντές εστίασαν τις προσπάθειές τους σε καθιερωμένες επιχειρήσεις, οδηγώντας σε μια στάσιμη προσέγγιση στις πρακτικές διαχείρισης. Ωστόσο, με τις όλο και πιο σύνθετες δομές των σύγχρονων εταιρειών, υπάρχουν πλέον πέντε κύριοι ρόλοι ή έργα που πρέπει να αναλάβουν οι Διευθυντές.

- Διοίκηση ανθρώπων
- Διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης
- (Administrative role)
- Τον επιχειρηματικό ρόλο
- Το ρόλο του δημιουργού του μέλλοντος
- Τον κοινωνικό ρόλο

### 3.2 Η διοίκηση και αντιμετώπιση των προβλημάτων της επιχείρησης για την επίτευξη της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας.

Η λειτουργική επάρκεια, αποτελεί τον βέλτιστο χειρισμό των διαδικασιών ρουτίνας σε μια εταιρεία, ενώ η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στη χρήση αυτών των διαδικασιών για την επίτευξη του επιθυμητού μετρήσιμου αποτελέσματος. Ωστόσο, η λειτουργική αποτελεσματικότητα εξακολουθεί να είναι σημαντική, και ακόμη και οι επιτυχημένες εταιρείες το απαιτούν. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα από μόνη της δεν μπορεί να στηρίξει μια εταιρεία εάν δεν εφαρμοστεί στο σωστό μέρος, χρόνο και κατεύθυνση. Αυτό δείχνει ότι η έλλειψη αποτελεσματικότητας μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη μιας εταιρείας.

Εν συντομία, οι Διευθυντές είναι υπεύθυνοι να διασφαλίζουν ότι οι καθιερωμένες ρουτίνες, οι οποίες αποτελούν πηγή λειτουργικής αποτελεσματικότητας, ευθυγραμμίζονται με

το σκοπό και τους στόχους της επιχείρησης. Για να το θέσω απλά, η λειτουργική επάρκεια αναφέρεται στο να κάνεις τα πράγματα σωστά, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι να κάνεις τα σωστά πράγματα. Επιπλέον, αν κάτι δεν χρειάζεται να γίνει, δεν χρειάζεται να γίνει σωστά.

Προχωρώντας τώρα, σε ορισμένα συγκεκριμένα θέματα που εμπίπτουν στον Διοικητικό Ρόλο του Διευθυντή, παρατηρείται η αντιμετώπιση ως προς την ανεύρεση μιας ισορροπίας μεταξύ της υπερβολικής γραφειοκρατίας και του χάους. Επιπλέον, πρέπει να προσπαθήσουν να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν ενέργειες που λαμβάνουν υπόψη τόσο τα βραχυπρόθεσμα όσο και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι μερικές φορές ο Διευθυντής πρέπει να δίνει προτεραιότητα σε επείγοντα θέματα, ενώ άλλες φορές πρέπει να δίνει προτεραιότητα σε σημαντικά θέματα. Ο προγραμματισμός είναι απαραίτητος για την επίτευξη αυτής της ισορροπίας. Επιπλέον, ως Διευθυντής, είναι σημαντικό να ενεργείτε ως διαμεσολαβητής και καταλύτης όταν είναι απαραίτητο, χρησιμοποιώντας την εξουσία, τη σοφία και τις διαπροσωπικές τους δεξιότητες για την ενίσχυση θετικών σχέσεων, την επίλυση συγκρούσεων και την προώθηση της καινοτομίας και της συνεργασίας.

Αυτό είναι εξαιρετικά πολύτιμο λαμβάνοντας υπόψη το πολύπλοκο δίκτυο ανθρώπων που εμπλέκονται στη δουλειά του Διευθυντή και τις σχέσεις και τις εξαρτήσεις που προκύπτουν σε διάφορες φάσεις της εργασίας τους. Σε αντίθεση με τους επαγγελματίες όπως οι γιατροί ή οι μαθηματικοί, των οποίων η επιτυχία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις ατομικές τους δεξιότητες και εκπαίδευσή τους, οι διευθυντές πρέπει να εξαρτώνται από ένα ευρύ φάσμα ατόμων, όπως ανωτέρους, υφισταμένους, συναδέλφους, εξωτερικούς επιχειρηματικούς εταίρους, ανταγωνιστές, συνδικαλιστές και κυβερνητικούς αξιωματούχους. Η ικανότητα του Διευθυντή να εκτελεί το έργο του συχνά περιορίζεται από την έλλειψη επαρκούς ιεραρχικής εξουσίας. Η ιδέα της τέλει ισορροπίας μεταξύ ευθύνης και εξουσίας είναι σε μεγάλο βαθμό μια εσφαλμένη αντίληψη, καθώς οι Διευθυντές συχνά εργάζονται σε ένα ατελές περιβάλλον με περιορισμένες ευθύνες και εξουσίες. Σε πολλές περιπτώσεις, ο Διευθυντής πρέπει να ασκεί την εξουσία και τη δύναμή του ανεξάρτητα όταν ένα ισχυρό αίσθημα ευθύνης απαιτεί δράση.

### 3.3 Ο επιχειρηματικός ρόλος.

Ο ρόλος του Διευθυντή ως επιχειρηματία είναι συνέπεια της επέκτασης των εταιρειών και της ευρέως διαδεδομένης ιδιοκτησιακής τους δομής. Αυτό οδήγησε σε μείωση του αισθήματος προσωπικής ιδιοκτησίας και αντίστοιχη αύξηση των επιχειρηματικών κινήτρων.

Οι διευθυντές έχουν αναλάβει την ευθύνη της διαχείρισης των εταιρικών υποθέσεων ως δικές τους και ανταγωνίζονται σκληρά για να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις τους σε νέα επίπεδα πωλήσεων και κερδοφορίας αναπτύσσοντας νέες αγορές ή δημιουργώντας και βελτιώνοντας προϊόντα. Κατά καιρούς, ο Διευθυντής πρέπει να επικοινωνεί με διάφορες ομάδες εντός και εκτός της εταιρείας, εμπνέοντας και μεταφέροντας μηνύματα, καθώς και αντιμετωπίζοντας ανησυχίες, φόβους και εντυπώσεις που μπορεί να επηρεάσουν τις σχέσεις της εταιρείας με μετόχους, πελάτες, κυβερνητικούς αξιωματούχους, τον Τύπο, και άλλοι.

### 3.4 Ο ρόλος του δημιουργού του μέλλοντος & Ο κοινωνικός ρόλος.

Ο ρόλος του Διευθυντή ως οραματιστής περιλαμβάνει μια συνεχή ανάγκη για αλλαγή, καθώς η επιτυχία είναι συχνά βραχύβια και η συνεχής επαναξιολόγηση είναι απαραίτητη με την πάροδο του χρόνου. Αυτή η αλλαγή θα απαιτήσει άτομα που πιστεύουν σε αυτήν και έχουν την ικανότητα να την πραγματοποιήσουν. Η ευθύνη του Διευθυντή ως ηγέτη στην προετοιμασία και την καθοδήγηση της ομάδας προς την αλλαγή είναι σημαντική και πρέπει συνεχώς να προσπαθούν να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ των δυνατοτήτων του στελέχους και των απαιτήσεων της θέσης τους. Αυτό διασφαλίζει ότι δεν υπάρχουν κενά στην εξελικτική πορεία τόσο του στελέχους όσο και της εταιρείας.

Ο κοινωνικός ρόλος του Διευθυντή είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λήψη των αποφάσεών του. Όπως θα διερευνήσουμε στο μέλλον, η διοίκηση χρησιμεύει ως ελίτ μέρος της κοινωνίας και διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. Είτε τους αρέσει είτε όχι, οι Διευθυντές θα πρέπει τελικά να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ευθύνες που περιλαμβάνουν προσωπική ή επιχειρηματική ηθική και ακεραιότητα, που με τη σειρά τους επηρεάζουν τον τρόπο ζωής και συμπεριφοράς. Ο Διευθυντής θα αντιμετωπίσει διάφορα ζητήματα και αποφάσεις που απαιτούν από αυτόν να λάβει θέση και να εκφράσει με σαφήνεια αυτό που πιστεύει ότι είναι σωστό, πρωτοστατώντας έτσι στην προώθηση μιας πιο δημοκρατικής αντίληψης και ελευθερίας, που πηγάζει από ολόκληρη τη δομή και τη φύση της διοίκησης.

## Κεφάλαιο 4.: Κατηγορίες Manager.

### 4.1 Οι λειτουργίες του Management.

Η ζωτική σημασία των λειτουργιών διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής ικανότητας, του στρατηγικού σχεδιασμού, της ηγεσίας και της επίβλεψης, δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί στον τομέα της οργανωτικής διαχείρισης. Αυτά τα θεμελιώδη στοιχεία θεωρούνται απαραίτητα για την αποτελεσματική διαχείριση, ανεξάρτητα από τον τύπο ή το μέγεθος του εν λόγω οργανισμού. Οι επιτυχημένοι διευθυντές πρέπει να διαθέτουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο δεξιοτήτων που να περιλαμβάνει καθεμία από αυτές τις λειτουργίες για να κατευθύνουν τους οργανισμούς τους προς την επιτυχία και να διασφαλίζουν τη μακροζωία τους.

Οι θεμελιώδεις λειτουργίες της διοίκησης συνεπάγονται μια τριμερή προσέγγιση που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τη στελέχωση. Ο προγραμματισμός χρησιμεύει ως ο πρωταρχικός μηχανισμός για τον καθορισμό ενός σχεδίου δράσης που θα καθορίσει τους στόχους και τις προτεραιότητες των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Η οργάνωση, από την άλλη πλευρά, συνεπάγεται τη δημιουργία ενός οργανογράμματος που περιγράφει τα διάφορα τμήματα, τους τομείς, τους ρόλους και τις λειτουργίες της διοικητικής μονάδας. Αυτό το γράφημα χρησιμεύει ως σχέδιο για την ανάθεση ρόλων και λειτουργιών σε διαφορετικά μέλη της ομάδας. Τέλος, η στελέχωση περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των πραγματικών αναγκών του οργανισμού και την πρόσληψη προσωπικού που διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για την επίτευξη των στόχων και των στόχων που περιγράφονται στο σχέδιο δράσης. Η αποτελεσματική διαχείριση απαιτεί μια ολιστική κατανόηση καθεμιάς από αυτές τις λειτουργίες και την ικανότητα συντονισμού τους απρόσκοπτα για τη βελτιστοποίηση της επιτυχίας του οργανισμού.

Η ηγεσία θεωρείται ευρέως η πιο απαιτητική από όλες τις λειτουργίες διαχείρισης, καθώς περιλαμβάνει την ικανότητα να εμπνέει και να παρακινεί τα στελέχη να συνεργαστούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ισχυρές διαπροσωπικές δεξιότητες και να είναι ικανοί να πλοηγούνται σε περίπλοκες κοινωνικές και πολιτικές δυναμικές εντός του οργανισμού. Ο συντονισμός, μια άλλη κρίσιμη λειτουργία διαχείρισης, περιλαμβάνει την εναρμόνιση των ατομικών προσπαθειών για την

επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Αυτή η διαδικασία απαιτεί βαθιά κατανόηση της δομής, των στόχων και των ατομικών δυνατοτήτων και αδυναμιών του οργανισμού. Η υποβολή εκθέσεων είναι επίσης ένα βασικό συστατικό της διαχείρισης, που περιλαμβάνει την τακτική επικοινωνία των ενεργειών και των αποτελεσμάτων από τους διευθυντές κατώτερου επιπέδου στην ανώτερη διοίκηση. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει την αξιολόγηση της απόδοσης μεμονωμένων και τμημάτων και παρέχει κρίσιμα δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων. Τέλος, ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει την πρόβλεψη των χρηματοοικονομικών ροών και των βασικών μετρήσεων του οργανισμού, οι οποίες είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό της συνολικής αποτελεσματικότητας και οικονομικής αποδοτικότητάς του. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των λειτουργιών απαιτεί συνδυασμό στρατηγικού σχεδιασμού, κριτικής σκέψης και αποτελεσματικών επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Η λειτουργία του ελέγχου χρησιμεύει ως κρίσιμο στοιχείο της διαχείρισης, που περιλαμβάνει την παρακολούθηση και αξιολόγηση της ικανότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού στην εκπλήρωση των στόχων του. Όπως σημειώνει ο Βασίλειος Ν. Κέφης (1998), ο αποτελεσματικός έλεγχος απαιτεί βαθιά κατανόηση της δομής και των στόχων του οργανισμού, καθώς και μια αυστηρή αξιολόγηση των μετρήσεων απόδοσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι όλες οι λειτουργίες διαχείρισης είναι αλληλένδετες και η επιτυχία σε έναν τομέα συχνά εξαρτάται από την αποτελεσματική εκτέλεση άλλων. Υποστηρίζουμε ότι το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση βρίσκεται στην πλήρη κατανόηση του οργανωτικού συστήματος του οποίου ο διευθυντής είναι μέρος. Αναγνωρίζοντας την πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ της ατομικής συμπεριφοράς, της οργανωσιακής κουλτούρας και των εξωτερικών παραγόντων, οι διευθυντές μπορούν να προβλέψουν τις συνέπειες των εναλλακτικών διοικητικών ενεργειών και να επιλέξουν αυτές που είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν στην υλοποίηση των οργανωτικών στόχων. Τελικά, η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για την επίτευξη αυτής της κατανόησης είναι μέσω μιας ενδεδειγμένης κατανόησης της οργανωτικής συμπεριφοράς, όπως σημειώνει ο Mir. Ζαβλάνου (σελ.12).

#### 4.2 Τα συστήματα διοίκησης του Rensis Likert.

Ο Rensis Likert, ένας εξέχων θεωρητικός του μάνατζμεντ, διακρίνει τέσσερα διαφορετικά συστήματα διαχείρισης με βάση τον τύπο του κινήτρου που χρησιμοποιείται, τη



μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιείται, την προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων, τη μέθοδο καθορισμού στόχων και τη φύση των ελέγχων. Αυτά τα τέσσερα συστήματα περιλαμβάνουν το εκμεταλλευτικό-εξουσιαστικό σύστημα, το ευνοϊκό-εξουσιαστικό σύστημα, το συμβουλευτικό σύστημα και το σύστημα συμμετοχικής ομάδας. Στο εκμεταλλευτικό-εξουσιαστικό σύστημα, τα κίνητρα οδηγούνται από καταναγκασμό και φόβο, η επικοινωνία είναι πρωτίστως μονόδρομη, η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται και οι στόχοι τίθενται χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων. Οι έλεγχοι έχουν συνήθως τιμωρητικό και αυταρχικό χαρακτήρα. Το καλοπροαίρετο-εξουσιαστικό σύστημα βασίζεται ομοίως σε μια προσέγγιση διαχείρισης από πάνω προς τα κάτω, αλλά χρησιμοποιεί ανταμοιβές και ένα πιο ανοιχτό στυλ επικοινωνίας για να παρακινήσει τους υφισταμένους. Στο συμβουλευτικό σύστημα, η λήψη αποφάσεων είναι αποκεντρωμένη και οι υφισταμένοι ενθαρρύνονται να παρέχουν στοιχεία, αλλά η τελική εξουσία ανήκει στην ανώτερη διοίκηση. Το σύστημα συμμετοχικής ομάδας είναι το πιο δημοκρατικό από τα τέσσερα, με τη λήψη αποφάσεων μοιρασμένη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και τους υφισταμένους εξουσιοδοτημένους να θέτουν τους δικούς τους στόχους και να συμμετέχουν στην ανάπτυξη της οργανωτικής στρατηγικής. Ο τύπος του συστήματος διαχείρισης που χρησιμοποιείται έχει σημαντικές επιπτώσεις για την επιτυχία του οργανισμού και την ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων του.

- **Αυταρχικό.**

Το εκμεταλλευτικό-εξουσιαστικό σύστημα διαχείρισης, χαρακτηρίζεται από την κυρίαρχη παρουσία του ηγέτη που δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τις απόψεις των υφισταμένων και εκδηλώνει γενική έλλειψη εμπιστοσύνης απέναντί τους. Αρνητικά κίνητρα όπως απειλές χρησιμοποιούνται για να παρακινήσουν τους υφισταμένους, με αποτέλεσμα ένα τεταμένο και συχνά εχθρικό περιβάλλον εργασίας. Η επικοινωνία είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη σε αυτό το σύστημα, με τους υφισταμένους να μένουν ανενημέρωτοι και χωρίς υποστήριξη στη δουλειά τους. Ως αποτέλεσμα, οι διευθυντές είναι συχνά ανεπαρκώς ενημερωμένοι για τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υφισταμένοι τους. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι εξαιρετικά συγκεντρωτική και ο ηγέτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων, οδηγώντας σε έλλειψη κινήτρων και επένδυσης στους οργανωτικούς στόχους μεταξύ των υφισταμένων. Εν ολίγοις, το εκμεταλλευτικό-εξουσιαστικό σύστημα είναι εξαιρετικά αυταρχικό και καταπιεστικό, οδηγώντας συχνά σε χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και υψηλά ποσοστά εναλλαγής.

- **Φιλανθρωπικό Αυταρχικό.**

Το ευεργετικό-εξουσιαστικό σύστημα διαχείρισης, όπως χαρακτηρίζεται από τον Likert, κυριαρχείται επίσης από τον ηγέτη, αλλά με μια πιο συμβατική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων. Σε αυτό το σύστημα, τα κίνητρα οδηγούνται τόσο από ανταμοιβές όσο και από τιμωρίες, δημιουργώντας ένα μικτό και μερικές φορές απρόβλεπτο περιβάλλον εργασίας. Η επικοινωνία είναι περιορισμένη, με τους διευθυντές να μένουν συχνά ανενημέρωτοι για τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υφισταμένοι τους. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι συγκεντρωτική, αλλά υπάρχει κάποια ανάθεση αρμοδιοτήτων σε χαμηλότερα επίπεδα. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία παρακινεί ελάχιστα τους υφισταμένους, οι οποίοι μπορεί να αισθάνονται αποκλεισμένοι από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο καθορισμός στόχων γίνεται συνήθως από τον ηγέτη, ίσως με κάποια συμβολή από υφισταμένους, αλλά υπάρχει μικρή αντίδραση ή επένδυση στους στόχους που έχουν τεθεί. Οι έλεγχοι είναι κεντρικοί και επικεντρώνονται κυρίως στην επιβράβευση της συμμόρφωσης με τις οδηγίες της διοίκησης. Συνολικά, το καλοπροαίρετο-εξουσιαστικό σύστημα είναι λιγότερο καταπιεστικό από το εκμεταλλευτικό-εξουσιαστικό σύστημα, αλλά εξακολουθεί να υποφέρει από έλλειψη ενδυνάμωσης και κινήτρων των εργαζομένων.

- **Συμβουλευτικό.**

Το σύστημα συμβουλευτικής διαχείρισης, όπως προσδιορίζεται από τον Likert, χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που είναι πρόθυμος να διαβουλευτεί με τους υφισταμένους και εμπιστεύεται τις απόψεις τους. Ο ηγέτης αναζητά ενεργά τη συμβολή των υφισταμένων και εξετάζει τις προοπτικές τους στη λήψη αποφάσεων. Το κίνητρο επιτυγχάνεται μέσω ενός συνδυασμού ανταμοιβών, ορισμένων τιμωριών και περιορισμένης συμμετοχής των υφισταμένων σε διάφορες διαδικασίες. Η επικοινωνία είναι ικανοποιητική και προς τις δύο κατευθύνσεις, επιτρέποντας στον ηγέτη να είναι καλά ενημερωμένος για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι. Οι αποφάσεις γενικής πολιτικής λαμβάνονται στα υψηλότερα επίπεδα, ενώ οι καθημερινές αποφάσεις λαμβάνονται σε όλη την ιεραρχία, αλλά αυτό μπορεί να μην παρακινεί πλήρως τα μέλη και να μην προκαλεί έντονες αντιδράσεις στους στόχους του οργανισμού. Οι έλεγχοι κατανέμονται σε ιεραρχικά επίπεδα, με στόχο την επιβράβευση της συμμόρφωσης με τις οδηγίες της διοίκησης και την ενθάρρυνση της αυτοκατεύθυνσης μεταξύ των υφισταμένων προς τους οργανωτικούς στόχους. Συνολικά, το συμβουλευτικό σύστημα επιτρέπει μεγαλύτερη συμμετοχή και κίνητρα των εργαζομένων σε σύγκριση με τα αυταρχικά συστήματα, αλλά εξακολουθεί να διατηρεί ορισμένους κεντρικούς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και ελέγχου.

- **Το Συμμετοχικό Σύστημα.**

Σε αυτό το σύστημα, τονίζεται ιδιαίτερα η συμμετοχή μελών και ομάδων του οργανισμού σε διάφορες διαδικασίες, λήψη αποφάσεων και καθορισμό στόχων για συλλογική προσπάθεια. Οι σχέσεις διευθυντή-υφισταμένου χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό και η επικοινωνία είναι αποτελεσματική, με τη συμμετοχή διευθυντών, υφισταμένων και συναδέλφων. Η επικοινωνία είναι διαφανής και ακριβής, επιτρέποντας στον διευθυντή να έχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι υφιστάμενοι. Οι αποφάσεις λαμβάνονται σε όλη την ιεραρχία, με τους υφισταμένους να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, εκτός από περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης. Αυτή η συμμετοχική προσέγγιση οδηγεί σε υψηλά κίνητρα μεταξύ των υφισταμένων και ελαχιστοποιεί την αντίσταση στους στόχους του οργανισμού. Οι έλεγχοι κατανέμονται σε όλη την ιεραρχία, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αισθάνονται σαν πράκτορες του οργανισμού. Ως αποτέλεσμα, το χάσμα μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων μειώνεται και ευνοούνται οι συνθήκες για αμοιβαία συμφέροντα. Αυτό το σύστημα προωθεί ένα περιβάλλον συνεργασίας και χωρίς αποκλεισμούς που προάγει την αποτελεσματική διαχείριση και την οργανωτική επιτυχία.

#### 4.3 Η φιλοσοφία του Management ολικής ποιότητας.

Σύμφωνα με τον ορισμό που παρέχεται από την Αμερικανική Ένωση, η ποιότητα ορίζεται ως "το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που του επιτρέπουν να ικανοποιεί τους σκοπούς ή τις απαιτήσεις των πελατών ή των κατασκευαστών". Η ποιότητα κατηγοριοποιείται περαιτέρω σε οκτώ διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση είναι η απόδοση, η οποία αναφέρεται στα εγγενή χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η δεύτερη διάσταση είναι τα χαρακτηριστικά, τα οποία περιλαμβάνουν πρόσθετα χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν τα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Η τρίτη διάσταση είναι η αξιοπιστία, η οποία σχετίζεται με την πιθανότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να λειτουργεί αποτελεσματικά ακόμη και κάτω από δύσκολες συνθήκες. Η τέταρτη διάσταση είναι η ανταπόκριση σε καθιερωμένα πρότυπα, που υποδηλώνει τον βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με προκαθορισμένα πρότυπα ποιότητας. Επιπλέον, υπάρχουν πρόσθετες διαστάσεις ποιότητας που περιλαμβάνουν άλλες πτυχές όπως η ανθεκτικότητα, η δυνατότητα συντήρησης, η αισθητική και η αντιληπτή ποιότητα, μεταξύ άλλων, που συμβάλλουν συλλογικά στη συνολική

ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτές οι διαστάσεις διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου ικανοποίησης και εκπλήρωσης των απαιτήσεων του πελάτη ή του κατασκευαστή και αποτελούν ουσιαστικά στοιχεία για τη διασφάλιση προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, οι οργανισμοί συχνά προσπαθούν να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πελατών και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην αγορά. Αυτή η κατανόηση και εφαρμογή της πολυδιάστατης φύσης της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη ικανοποίηση των πελατών, αυξημένη αφοσίωση στην επωνυμία και βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διαχείριση των διαφόρων διαστάσεων της ποιότητας είναι υψίστης σημασίας για οργανισμούς που στοχεύουν στην επίτευξη αριστείας στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. (Σημείωση: Αυτή η παράγραφος είναι μια αναδημιουργημένη έκδοση του αρχικού κειμένου σε ακαδημαϊκό λόγο.)

Η Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) ξεκίνησε στις Ηνωμένες Πολιτείες τον Αύγουστο του 1988 ως ένα σύνολο κανόνων δράσης. Βασίστηκε σε έργα και ιδέες διαφόρων πρωτοπόρων του χώρου, με τον Rob Costello να παίζει σημαντικό ρόλο στην ενεργοποίησή του. Οι αρχικές μεθοδολογικές οδηγίες εκδόθηκαν από το Υπουργείο Άμυνας των ΗΠΑ, το οποίο όρισε το TQM ως στρατηγική για συνεχή βελτίωση της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους τομείς. Το TQM συνδυάζει οργανωτικές και διαχειριστικές τεχνικές, προσπάθειες βελτίωσης και εξειδικευμένα τεχνικά εργαλεία με επιστημονική δομή και μεθοδολογία, με απώτερο στόχο την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης σε όλες τις διαδικασίες. Η βελτιωμένη απόδοση στοχεύει στην ικανοποίηση στόχων υψηλού επιπέδου όπως το κόστος, η ποιότητα, το χρονοδιάγραμμα, η ολοκλήρωση των εργασιών και η καταλληλότητα, με πρωταρχική έμφαση στην ενίσχυση της ικανοποίησης των καταναλωτών. Το TQM μπορεί επίσης να αναφέρεται με άλλα ονόματα, όπως "ηγεσία μέσω ποιότητας" (όπως χρησιμοποιείται από την XEROX) ή έλεγχος συνολικής ποιότητας, μεταξύ άλλων. Όπως εξέφρασε εύγλωττα ο Barry (1991), "Το TQM ή ο συνολικός έλεγχος ποιότητας είναι ένα συνεχές ταξίδι, όχι ένας προορισμός. Είναι μια συστηματική στρατηγική διαδικασία για την επίτευξη οργανωτικής αριστείας" (ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999, σελ. 126).

#### 4.4 Το συστατικό του Management ολικής ποιότητας.

Το (Management of Perfection) περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία: 1) ποιοτικό έλεγχο και 2) ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας. Ο ποιοτικός έλεγχος ορίζεται από τον Ιαπωνικό Οργανισμό Βιομηχανικών Προτύπων ως ένα σύστημα μεθόδων παραγωγής που παράγει οικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Ο σύγχρονος ποιοτικός έλεγχος χρησιμοποιεί προηγμένες μεθόδους, που συχνά αναφέρονται ως στατιστικός έλεγχος ποιότητας, για να διασφαλίσει ότι το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας επιτυγχάνεται και διατηρείται σε όλη τη διαδικασία παραγωγής. Η ανάπτυξη λειτουργιών ποιότητας, από την άλλη πλευρά, εστιάζει στη συνεχή βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών και λειτουργιών για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ποιότητας και ικανοποίησης των πελατών. Και τα δύο αυτά στοιχεία συνεργάζονται για να δημιουργήσουν μια συστηματική και στρατηγική προσέγγιση για την επίτευξη της τελειότητας σε έναν οργανισμό, όπως δήλωσε ο Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος (1999, σελ. 126), «Ο Μ.Ο.Π. συνεχές ταξίδι, όχι προορισμός. Είναι μια συστηματική στρατηγική διαδικασία για την πραγματοποίηση της οργάνωσης της τελειότητας». Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στη συνεχή δέσμευση για αριστεία και την επιδίωξη συνεχούς βελτίωσης σε όλες τις πτυχές των λειτουργιών ενός οργανισμού. (Σημείωση: Το Μ.Ο.Π. είναι ένας φανταστικός όρος που χρησιμοποιείται σε αυτό το πλαίσιο για ακαδημαϊκούς σκοπούς)

Τα τελευταία χρόνια, μια σημαντική πτυχή του ποιοτικού ελέγχου ήταν η δέσμευση και η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε μια εταιρεία, από τη διοίκηση ανώτατου επιπέδου έως τους εργαζόμενους σε αρχικό επίπεδο. Αυτή η συλλογική συμμετοχή επεκτείνεται στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την παραγωγή προϊόντων που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών. Η έννοια του ποιοτικού σχεδιασμού για ένα προϊόν είναι θεμελιώδης προϋπόθεση για την εφαρμογή Quality Function Deployment (QFD), η οποία είναι μια συστηματική και επιστημονική προσέγγιση για την αντιμετώπιση ζητημάτων ποιότητας πριν από τη φάση σχεδιασμού ενός προϊόντος. Ο Hunt (1999) σημείωσε ότι το θεμέλιο της QFD είναι η πεποίθηση ότι τα προϊόντα πρέπει να σχεδιάζονται για να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες του καταναλωτή. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των ομάδων μάρκετινγκ, σχεδιασμού νέων προϊόντων και παραγωγής από την αρχή για να διασφαλιστεί η δημιουργία ενός ανώτερου προϊόντος. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την ιεράρχηση χαρακτηριστικών που είναι σημαντικά για τους καταναλωτές, τον καθορισμό της σχετικής σημασίας τους, τον εντοπισμό των αντιθέσεων και τη διαμόρφωση των προδιαγραφών παραγωγής ανάλογα. (Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος, 1999, σσ.128-130)

#### 4.5 Το πρότυπο του Deming.

Στον τομέα της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας (TQM), ο W. Edwards Deming είναι ευρέως αναγνωρισμένος ως εξέχων υποστηρικτής. Η σημαντική συνεισφορά του Deming στη διαχείριση ποιότητας είναι γνωστή, ιδιαίτερα η δουλειά του στην Ιαπωνία μετά από πρόσκληση από τις Συμμαχικές Δυνάμεις το 1947. Από το 1950 και μετά, έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην πρωτοπορία της ανάπτυξης πρακτικών ποιότητας στην Ιαπωνία, η οποία τελικά οδήγησε στην αύξηση των ιαπωνικών προϊόντων παγκόσμια αναγνώριση για την υψηλή ποιότητά τους. Η Deming εισήγαγε την έννοια του προτύπου αλυσιδωτής αντίδρασης για την ποιότητα, το οποίο έχει γίνει ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα μοντέλα στην Ιαπωνία. Γνωστό ως μοντέλο αλυσιδωτής αντίδρασης για την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, είχε σημαντικό αντίκτυπο στον τομέα της TQM τόσο στην Ιαπωνία όσο και διεθνώς. (ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999, σσ. 130-131)

Στον τομέα της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας, ο W. Edwards Deming είναι μια διάσημη προσωπικότητα που τόνισε τη σημασία της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, αναφέροντας πολλά οφέλη. Σύμφωνα με το μοντέλο του Deming, οι εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στη βελτίωση της ποιότητας μπορούν να επιτύχουν πολλά πλεονεκτήματα. Αυτά περιλαμβάνουν μείωση σφαλμάτων και σπατάλης, ελαχιστοποίηση της επανεπεξεργασίας εξαρτημάτων και βελτιωμένη απόδοση προϊόντος. Επιπλέον, ο Deming υποστήριξε ότι αυξάνοντας την ποιότητα, οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους, να εξασφαλίσουν το μέλλον τους και να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες απασχόλησης. Συγκεκριμένα, η επιδίωξη βελτίωσης της ποιότητας αποφέρει και άλλα πλεονεκτήματα, όπως η ουσιαστική μείωση των σφαλμάτων, η συνεχής βελτίωση και η μείωση του κόστους μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των υλικών. Αν και η επένδυση στην ποιότητα συνεπάγεται κόστος, ο Deming υποστήριξε ότι οι δαπάνες είναι απαραίτητες για τη δημιουργία εσόδων και ότι η εστίαση στην ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση που αποδίδει μακροπρόθεσμα. (ΔΡ. ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ Φ. ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, 1999, σσ.130-131)

#### 4.6 Τα πιθανά εμπόδια για την επιτυχία του Μ.Ο.Π.

Σύμφωνα με τον Deming, υπάρχουν αρκετά εμπόδια που είναι πιθανό να εμποδίσουν την επιτυχία του Μ.Ο.Π. Αρχικά επεσήμανε ότι ο Μ.Ο.Π. στερείται σταθερότητας όσον αφορά τους σκοπούς του για τον σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, κάτι που είναι απαραίτητο για τη βελτίωση της αγοράς, τη διατήρηση της οικονομικής βιωσιμότητας της εταιρείας και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Δεύτερον, τόνισε ότι δίνεται υπερβολική έμφαση στην

απόκτηση κερδών σε σύντομο χρονικό διάστημα, η οποία οφείλεται στον φόβο της μη φιλικής διαχείρισης, στην πίεση από χρηματοδότες ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που δίνουν προτεραιότητα στα άμεσα κέρδη. Τρίτον, ο Deming σημείωσε ότι υπάρχει μια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης ή ετήσιας αξιολόγησης, η οποία οδηγεί στην κινητικότητα των διευθυντών και των εποπτών. Τέταρτον, η διοίκηση συχνά πιέζεται να επικεντρωθεί μόνο σε προφανή πρότυπα και να αποφύγει τη μελέτη δύσκολων προτύπων που απαιτούν εκτεταμένη έρευνα. Πέμπτον, υπάρχουν υπερβολικά ιατρικά έξοδα που πραγματοποιούνται. Τέλος, το υπέρογκο κόστος των υποχρεώσεων και των υποχρεώσεων διογκώνεται από τους δικηγόρους που εργάζονται βάσει ενδεχόμενης αμοιβής στη Νέα Υόρκη.

#### 4.7 Η εφαρμογή του Management ολικής ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Δρ. Ευάγγελο Φ. Θεοδωράτο, για να επιτευχθεί πραγματική επιτυχία στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) σε μια εταιρεία, είναι κρίσιμο να εφαρμόζονται επιθετικά οι αρχές της TQM ταυτόχρονα σε όλους τους τομείς δραστηριότητας. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση, τη συμμετοχή και τον τρόπο μετρήσεων. Εάν η εφαρμογή της TQM δεν γίνεται με συνέπεια σε όλους τους τομείς δραστηριότητας, τα αποτελέσματα είναι πιθανό να είναι κυμαινόμενα και να μην είναι βιώσιμα μακροπρόθεσμα. Με άλλα λόγια, απαιτείται μια ολοκληρωμένη και ολοκληρωμένη προσέγγιση για να διασφαλιστεί ότι οι αρχές της TQM είναι πλήρως ενσωματωμένες στην κουλτούρα, τις πρακτικές και τις λειτουργίες του οργανισμού. Αυτό θα επιτρέψει στον οργανισμό να βελτιώνει συνεχώς και να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών.

## Κεφάλαιο 5 : Ηγεσία.

### 5.1 Εισαγωγή στην έννοια της ηγεσίας.

Τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια, υπήρξαν σημαντικές αλλαγές στις κοινωνικές συνθήκες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς. Αυτές οι αλλαγές οδήγησαν στην ανάδειξη της ηγεσίας ως σημαντικής έννοιας στις σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης. Ένας από τους βασικούς μοχλούς αυτής της αλλαγής είναι οι εξελισσόμενες προσδοκίες των πελατών, οι οποίοι απαιτούν από τους οργανισμούς να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προτιμήσεις τους. Ως αποτέλεσμα, η αποτελεσματική ηγεσία θεωρείται ολοένα και περισσότερο ως απαραίτητη για την υποστήριξη της συνεχούς οργανωτικής ανάπτυξης και επιτυχίας σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Παρέχοντας όραμα, κατεύθυνση και καθοδήγηση, οι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν τους οργανισμούς να ανταποκριθούν στις σύνθετες προκλήσεις και να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες, διασφαλίζοντας ότι παραμένουν ανταποκρινόμενοι και προσαρμόσιμοι στις ανάγκες των ενδιαφερομένων τους. Αυτό υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στη διευκόλυνση της οργανωτικής ανάπτυξης και καινοτομίας, καθώς και στην προώθηση βιώσιμων σχέσεων με τους πελάτες και άλλους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς. (James, 2000, σελ. 189)

Πολλοί οικονομολόγοι έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια της ηγεσίας και να αποσαφηνίσουν τον ρόλο ενός μάνατζερ ως ηγέτη του εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας. Η ηγεσία είναι κοινώς κατανοητή ως η ικανότητα ενός ατόμου να εμπνέει και να ενθαρρύνει άλλους να επιδιώξουν πρόθυμα έναν κοινό στόχο. Όπως υποστηρίζει ο Φαναριώτης (1995), η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως «η ικανότητα ενός ατόμου να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθήσουν και να κάνουν με τη δική τους ελεύθερη βούληση αυτό που θέλει ο ηγέτης να κάνουν» (σελ. 164). Ένας αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει να έχει την ικανότητα να παρακινεί και να πείθει τους υφισταμένους να εκτελούν την εργασία που τους έχει ανατεθεί αποτελεσματικά και σύμφωνα με τους στόχους της ομάδας. Για να εκπληρώσει το ρόλο του ηγέτη, ένας διευθυντής πρέπει να διαθέτει ισχυρές δεξιότητες επικοινωνίας, να έχει ενσυναίσθηση στις ανάγκες της ομάδας και να δημιουργήσει μια κουλτούρα αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης. Καθοδηγώντας και ενδυναμώνοντας αποτελεσματικά τους υφισταμένους, ένας διευθυντής μπορεί να καλλιεργήσει ένα παραγωγικό και αρμονικό περιβάλλον εργασίας, προωθώντας έτσι την επιτυχία της εταιρείας.



## 5.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις της ηγεσίας.

Η έρευνα για την επιχειρηματική ηγεσία μπορεί γενικά να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις διακριτούς τομείς: μελέτες που επικεντρώνονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του διευθυντή, εκείνες που αναλύουν τη συμπεριφορά του διευθυντή και εκείνες που εξετάζουν το περιστασιακό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ο διευθυντής. Καθένας από αυτούς τους τομείς παρέχει πολύτιμες γνώσεις για την περίπλοκη φύση της ηγεσίας σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο. Πρώτον, οι μελέτες που διερευνούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός μάνατζερ στοχεύουν στον εντοπισμό των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία. Τέτοιες μελέτες συχνά εξετάζουν παράγοντες όπως η προσωπικότητα, η νοημοσύνη και η συναισθηματική νοημοσύνη. Δεύτερον, η έρευνα για τη συμπεριφορά ηγεσίας στοχεύει να κατανοήσει πώς συμπεριφέρονται οι διευθυντές σε διαφορετικές καταστάσεις και πώς οι ενέργειές τους επηρεάζουν τους υφισταμένους τους. Αυτό περιλαμβάνει μελέτες σχετικά με τα στυλ ηγεσίας, τα πρότυπα επικοινωνίας και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Τέλος, στο περιστασιακό πλαίσιο της ηγεσίας επιδιώκουν να εντοπίσουν τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ενός μάνατζερ, όπως η οργανωτική κουλτούρα, οι συνθήκες της αγοράς και οι τάσεις του κλάδου. Κατανοώντας την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των διαφόρων παραγόντων, οι μελετητές μπορούν να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη κατανόηση της ηγεσίας στις επιχειρήσεις και να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές για την προώθηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε οργανισμούς.

## 5.3 Οι τρεις προσεγγίσεις της ηγεσίας στον χώρο των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με ορισμένους μελετητές, όπως ο Κανελλόπουλος (1991), τα προσωπικά χαρακτηριστικά των μάνατζερ παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία, όπως και στην ηγεσία σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες. Αυτή η προοπτική έχει τις ρίζες της στην υπόθεση ότι τα άτομα είναι η κύρια πηγή των πράξεών τους. Έτσι, η αποτελεσματική διαχείριση πιστεύεται ότι επιτυγχάνεται μέσω των προσωπικών αρετών και ιδιοτήτων του ατόμου και όχι μέσω του περιστασιακού πλαισίου, των τεχνολογικών εξελίξεων ή των περιβαλλοντικών παραγόντων. Οι μελετητές έχουν κατηγοριοποιήσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά σε τρεις ομάδες: φυσικά χαρακτηριστικά, διανοητικούς παράγοντες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Τα φυσικά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε φυσικά

χαρακτηριστικά, όπως το ύψος και η εμφάνιση, που πιστεύεται ότι επηρεάζουν το ηγετικό δυναμικό ενός μάνατζερ. Οι πνευματικοί παράγοντες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως η δημιουργικότητα και η ευφυΐα, τα οποία συμβάλλουν στις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων του διευθυντή. Τέλος, παράγοντες προσωπικότητας όπως η αυτοπεποίθηση, η συναισθηματική σταθερότητα και η ενσυναίσθηση πιστεύεται ότι είναι βασικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν στους διευθυντές να καθοδηγούν αποτελεσματικά και να παρακινούν τους υφισταμένους τους. Εξετάζοντας και προσδιορίζοντας αυτά τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι ερευνητές μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ιδιότητες που συμβάλλουν στην επιτυχή ηγεσία στο πλαίσιο της διοίκησης επιχειρήσεων.

- **Η προσέγγιση Των Χαρακτηριστικών.**

Μελέτες έχουν προσπαθήσει να αποδείξουν ότι οι μάνατζερ διαθέτουν ορισμένες φυσικές ιδιότητες που τους διακρίνουν από τα άλλα μέλη της ομάδας. Οι Stogdill και Mann (όπως αναφέρεται στον Κανελλόπουλος, 1991) έχουν υποστηρίξει την άποψη αυτή, αν και με κάποιες επιφυλάξεις. Αναφέρουν ότι οι διευθυντές τείνουν να είναι ελαφρώς πιο βαρείς, πιο ψηλοί, πιο κομποί και γενικά πιο επιβλητικά άτομα. Σε αντίθεση με τα φυσικά χαρακτηριστικά, η ευφυΐα έχει αναγνωριστεί ως κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ των διευθυντών. Πολυάριθμες μελέτες έχουν δείξει ότι η νοημοσύνη παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική ηγεσία. Τα επιτυχημένα στελέχη τείνουν να έχουν ελαφρώς υψηλότερο IQ από τον μέσο εργαζόμενο. Συνοψίζοντας, ενώ τα φυσικά χαρακτηριστικά μπορεί να συμβάλλουν στην αντίληψη της ηγεσίας, η ευφυΐα είναι ένας πιο αξιόπιστος παράγοντας για τον προσδιορισμό της ικανότητας ενός διευθυντή να ηγείται αποτελεσματικά.

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματική διαχείριση. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι ένας αποτελεσματικός διευθυντής είναι συνήθως υπεύθυνος, κοινωνικός και επιβλητικός. Σύμφωνα με τον Stogdill, οι επιτυχημένοι ηγέτες χαρακτηρίζονται από την επιθυμία τους να εκπληρώσουν καθήκοντα, την επιμονή στην επίδιωξη στόχων, τη συμπεριφορά ανάληψης κινδύνου, τις πρωτότυπες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, την τάση για ανάληψη πρωτοβουλιών, την αυτοπεποίθηση, την αίσθηση της προσωπικής ταυτότητας, την προθυμία να αποδεχτούν συνέπειες των πράξεων και των αποφάσεών τους, ικανότητα διαχείρισης του προσωπικού άγχους, υπομονή απέναντι στην απογοήτευση και την καθυστέρηση και την ικανότητα να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 276-279).

- **Η προσέγγιση της Συμπεριφοράς.**

Στον τομέα των μελετών διαχείρισης, ενώ ορισμένοι μελετητές έχουν επικεντρωθεί στα προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντών, άλλοι έχουν εξετάσει τη συμπεριφορά τους και προσπάθησαν να εντοπίσουν τα στυλ ηγεσίας που συνδέονται με την αποτελεσματική διαχείριση. Το στυλ ηγεσίας, το οποίο αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας διευθυντής επηρεάζει ή πείθει την ομάδα του, θεωρείται ως ένας συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ένας διευθυντής για να διαχειριστεί τους υφισταμένους του. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τη στάση του διευθυντή προς τους υπαλλήλους του, τη δύναμη που διαθέτουν και τον τρόπο με τον οποίο τη χρησιμοποιούν, και το ενδιαφέρον τους τόσο για την παραγωγή όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένης της εξέλιξής τους, της εργασιακής ικανοποίησης και της αναγνώρισης ως άτομα (Χυτήρης, 1994, σ.242 ). Τα βασικά στυλ ηγεσίας μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

- Δημοκρατικός: Ο διευθυντής συνεργάζεται και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία. Η συμβολή των υφισταμένων αναζητείται ενεργά και εκτιμάται στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας ενδυναμώνει τους υπαλλήλους και προάγει την αίσθηση της ιδιοκτησίας στη δουλειά τους.
- Laissez-faire: Ο διευθυντής υιοθετεί μια προσέγγιση με τα χέρια και δίνει στους υφισταμένους πλήρη ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν ενέργειες. Ο διευθυντής παρέχει ελάχιστη κατεύθυνση ή καθοδήγηση και αναθέτει μεγάλο μέρος της ευθύνης λήψης αποφάσεων στους υπαλλήλους.
- Μετασχηματιστικός: Ο διευθυντής εμπνέει και παρακινεί τους υπαλλήλους να εργαστούν προς ένα κοινό όραμα ή στόχο. Αυτό το στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του διευθυντή και της ομάδας. Ο διευθυντής ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση.
- Συναλλαγές: Ο διευθυντής καθορίζει σαφείς προσδοκίες και στόχους για τους υπαλλήλους και παρέχει ανταμοιβές και κίνητρα για την ικανοποίηση ή την υπέρβασή τους. Αυτό το στυλ ηγεσίας βασίζεται σε ένα σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών, όπου οι εργαζόμενοι δίνουν κίνητρα να εργαστούν για συγκεκριμένους στόχους και στόχους.
- Κατάσταση: Ο διευθυντής προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας του στις συγκεκριμένες ανάγκες και περιστάσεις της κατάστασης ή της εργασίας στο χέρι. Αυτό το στυλ είναι εύελκτο και ανταποκρίνεται στις ανάγκες της ομάδας και της κατάστασης, με τον

διευθυντή να προσαρμόζει την προσέγγισή του όπως είναι απαραίτητο για να επιτύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η σημασία του στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, καθώς έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους διευθυντές. Η επιλογή του καταλληλότερου στυλ που ταιριάζει σε μια συγκεκριμένη κατάσταση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η προσωπικότητα, η εκπαίδευση, η εμπειρία και οι αξίες του διευθυντή, ο χαρακτήρας των υφισταμένων, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η γνώση του έργου, οι ανάγκες και οι προσδοκίες του, καθώς και περιστασιακούς παράγοντες όπως η τεχνολογία, η δομή, οι πολιτικές, τα συστήματα και οι διαδικασίες της επιχείρησης. Διάφοροι ερευνητές έχουν μελετήσει το στυλ ηγεσίας, όπως ο Bales στο Χάρβαρντ, η επιστημονική ομάδα του Πανεπιστημίου του Οχάιο, ο Likert στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν και οι Lewin, Lippitt και White. Η προσέγγιση συμπεριφοράς στην ηγεσία είναι ιδιαίτερα πολύτιμη, καθώς αναδεικνύει αρκετές κρίσιμες πτυχές της ηγεσίας.

- **Η Προσέγγιση της Κατάστασης.**

Η τρίτη κατηγορία έρευνας που σχετίζεται με την ηγεσία επιχειρήσεων επικεντρώνεται στις συγκεκριμένες συνθήκες που πρέπει να περιηγηθεί ένας διευθυντής για να επιτύχει επιτυχημένη διαχείριση. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ένα στέλεχος όταν προσπαθεί να ηγηθεί ενός τμήματος ή μιας εταιρείας εξαρτώνται πρώτα από το σχεδιασμό και τα χαρακτηριστικά του εγχειρήματος. Σε δευτερεύον επίπεδο, αυτά τα ζητήματα σχετίζονται με τις συνδέσεις που δημιουργεί ο διευθυντής με το προσωπικό του, καθώς και με αυτές που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της ομάδας. Τελικά, ο διευθυντής πρέπει να αντιμετωπίσει προβλήματα που προκύπτουν από την εξουσία και τον έλεγχο των υφισταμένων του (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 282).

Η δομή και η φύση ενός έργου μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συμπεριφορά ενός διαχειριστή. Όταν ένα έργο έχει σαφώς καθορισμένους στόχους και μια σαφή δομή, καθιστά τον ρόλο του διευθυντή και του επόπτη πιο ξεκάθαρο. Επιπλέον, το επίπεδο δυσκολίας της εργασίας και το κατά πόσον παρέχει εγγενή κίνητρα στους εργαζόμενους επηρεάζουν επίσης την κατάσταση μιας παραγωγικής μονάδας. Η σκοπιμότητα υλοποίησης του έργου στο δεδομένο περιβάλλον, με τους διαθέσιμους πόρους και την τεχνολογία, και εντός

συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου παίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό των συνθηκών μιας εταιρείας, είτε είναι καλές είτε κακές (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. . 282).

Το φαινόμενο του «Phoroling» εντός μιας εταιρείας, που αναφέρεται στις θετικές σχέσεις μεταξύ ενός προϊσταμένου και της ομάδας τους, καθώς και μεταξύ των συναδέλφων, είναι καθοριστικό. Η αποτελεσματική επικοινωνία, η συνεργατική αλληλεπίδραση, η αμοιβαία εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, η αμοιβαία υποστήριξη, η προώθηση και η ενθάρρυνση αποτελούν τα θεμέλια μιας ευνοϊκής κατάστασης μέσα σε μια επιχείρηση. Αντίθετα, ο υπερβολικός ανταγωνισμός, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις, ο φθόνος, το άγχος, η κακή επικοινωνία, η έλλειψη συνεργασίας και η καχυποψία συμβάλλουν σε δυσμενείς συνθήκες μέσα σε μια εταιρεία. Τα χαρακτηριστικά τόσο του διευθυντή όσο και των εργαζομένων, όπως η αυτοπεποίθηση, η προθυμία, η γνώση και η ικανότητα, παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία θετικών σχέσεων και στην προώθηση μιας ευνοϊκής κατάστασης (Κανελλόπουλος, 1991, σ. 282).

Η έννοια της «Εξουσίας» σε ένα διευθυντικό πλαίσιο αναφέρεται στη δύναμη και την εξουσία που κατέχει ένας ηγέτης, επιτρέποντάς του να ασκεί επιρροή και έλεγχο στα μέλη της ομάδας του. Ο τρόπος με τον οποίο ένας διευθυντής χρησιμοποιεί αυτήν την εξουσία επηρεάζει σημαντικά την κατάσταση που δημιουργείται μέσα στην εταιρεία. Η επιρροή ορίζεται ως η επίδραση που μπορεί να έχει ένα άτομο ή μια ομάδα σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα και μπορεί να οδηγήσει σε πίστη, συμμόρφωση ή ακόμα και αντίσταση από εκείνους που επηρεάζονται. Το επιθυμητό αποτέλεσμα οποιασδήποτε ηγεσίας είναι αναμφίβολα η πίστη από τα μέλη της ομάδας (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 282).

Η δύναμη που διαθέτει ένας μάνατζερ να επηρεάζει τους υφισταμένους του είναι κοινώς γνωστή ως δύναμη. Η θεωρία του French και του Raven για την εξουσία διακρίνει διάφορες μορφές εξουσίας, οι οποίες είναι οι εξής (Kandas, 1998, σελ. 135): ισχύς ανταμοιβής, η οποία είναι η ικανότητα του διευθυντή να χειραγωγεί και να ελέγχει την αμοιβή, είτε αυτή είναι χρηματική (μπόνους, αυξήσεις, κ.λπ. .) ή που σχετίζονται με την καριέρα (προαγωγές)· καταναγκαστική εξουσία, η οποία είναι η εξουσία του διευθυντή να επιβάλλει κυρώσεις, όπως πρόστιμα και απολύσεις· νόμιμη εξουσία, η οποία είναι η αποδοχή οδηγιών από τον διευθυντή δεδομένης της θέσης του· και δύναμη αναφοράς, στην οποία οι υφιστάμενοι αποδέχονται τις προτάσεις του μάνατζερ επειδή θαυμάζουν τον διευθυντή και θέλουν να κερδίσουν την αποδοχή τους. Ο μάνατζερ, στην περίπτωση αυτή, λειτουργεί ως πρότυπο (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 282).

Η έμπειρη δύναμη, γνωστή και ως δύναμη εξουσίας, είναι μια άλλη μορφή εξουσίας που προσδιορίζεται από τη θεωρία του French και του Raven. Σε αυτή την περίπτωση, οι υποδείξεις του διευθυντή γίνονται δεκτές λόγω της αδιαμφισβήτητης γνώσης του αντικειμένου. Οι εργαζόμενοι θεωρούν τον διευθυντή αυθεντία στον τομέα τους και τον εμπιστεύονται απόλυτα λόγω της εκτεταμένης γνώσης και εμπειρίας τους. Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ηγεσία περιλαμβάνει οποιαδήποτε πράξη επηρεασμού ενός οργανωτικού ζητήματος που αποκλίνει από τη ρουτίνα και χρησιμοποιεί καθιερωμένες βάσεις εξουσίας. Αυτές οι ενέργειες είναι μοναδικές για κάθε οργανωτικό επίπεδο και κατάσταση και απαιτούν διαφορετικά στυλ, γνώσεις και χαρακτηριστικά από τον διευθυντή (Κανελλόπουλος, 1991, σ. 282). Η προσέγγιση της κατάστασης βασίζεται στα ευρήματα των άλλων δύο προσεγγίσεων και προσθέτει σημαντικά στοιχεία για την αποτελεσματική επιχειρηματική ηγεσία. Η έρευνα για την κατάσταση που επικρατεί σε κάθε οργανισμό και πώς επηρεάζει το αποτέλεσμα της διοίκησης έχει γίνει ευρέως αποδεκτή από την επιστημονική κοινότητα.

Συνοπτικά, μπορεί να ειπωθεί ότι καθεμία από τις τρεις προσεγγίσεις της επιχειρηματικής ηγεσίας έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και περιορισμούς. Ωστόσο, με το συνδυασμό και την ανάλυση των στοιχείων κάθε προσέγγισης με κριτικό και συστηματικό τρόπο, μπορεί να επιτευχθεί μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της αποτελεσματικής διαχείρισης. Πρόσφατη έρευνα έλαβε υπόψη και τις τρεις προσεγγίσεις, παρέχοντας μια πιο ολιστική προοπτική για τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και τις καταστάσεις που συμβάλλουν στην επιτυχημένη ηγεσία. Λαμβάνοντας υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες, οι οργανισμοί μπορούν να αναπτύξουν πιο αποτελεσματικές στρατηγικές ηγεσίας και να βελτιώσουν τη συνολική τους απόδοση.

## **Κεφάλαιο 6 : Η ερευνητική Μεθοδολογία.**

### 6.1 Σκοπός Έρευνας.

Στόχος της έρευνας που διεξήχθη ήταν να επικυρώσει τις ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, καθώς και να εξετάσει λεπτομερώς τη σύνδεση μεταξύ κινήτρων και επόπτη, το στυλ διαχείρισης του επόπτη, καθώς και ορισμένες θεμελιώδεις θεωρίες κίνητρο. Ταυτόχρονα, κατευθύνεται προς τη διάσταση λήψης αποφάσεων του διαχειριστή επιχείρησης (οργανισμού), είτε έχει αντίκτυπο είτε όχι στο επίπεδο των διοικητικών τους ικανοτήτων κατά τις καθημερινές επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Η έρευνα χρησιμοποίησε μια προσέγγιση έρευνας για τη συλλογή δεδομένων από υπαλλήλους σε διάφορες εταιρείες και οργανισμούς και τα αποτελέσματα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας περιγραφική ανάλυση και παρουσιάστηκαν με τη μορφή διαγραμμάτων.

Με βάση τώρα την βιβλιογραφική ανασκόπηση και τις εκτιμήσεις που συζητήθηκαν προηγουμένως, έχουν διατυπωθεί αρκετές υποθέσεις για αυτήν την έρευνα. Η πρώτη υπόθεση είναι ότι η λήψη αποφάσεων με προσανατολισμό στο στόχο και η εγωιστική λήψη αποφάσεων έχουν αντίκτυπο στο επίπεδο των διοικητικών ικανοτήτων του διευθυντή. Η δεύτερη υπόθεση είναι ότι η λήψη αποφάσεων με στόχο μπορεί να επηρεάσει ή να μην επηρεάσει το επίπεδο αποτελεσματικής ιεράρχησης των ενεργειών των εργαζομένων και η τρίτη υπόθεση είναι ότι η λήψη αποφάσεων με στόχο μπορεί ή όχι να επηρεάσει το επίπεδο αποτελεσματικής κατανομής των δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Η τέταρτη υπόθεση είναι ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο ανεξάρτητων μεταβλητών «Λήψη Στόχων» και «Εγωιστική Λήψη Αποφάσεων» δεν επηρεάζει το «επίπεδο των διαχειριστικών ικανοτήτων του μάνατζερ». Η πέμπτη υπόθεση είναι ότι η μη ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων δεν επηρεάζει το επίπεδο των διευθυντικών ικανοτήτων του διευθυντή, ενώ η έκτη υπόθεση είναι ότι η άδικη λήψη αποφάσεων για τους υφισταμένους δεν επηρεάζει επίσης το επίπεδο των διοικητικών ικανοτήτων του διευθυντή. Τέλος, η έβδομη υπόθεση είναι ότι η μη ορθολογική αξιολόγηση των υφισταμένων μπορεί να επηρεάσει ή να μην επηρεάσει το επίπεδο αποτελεσματικής ιεράρχησης των ενεργειών των εργαζομένων και μπορεί ή όχι να επηρεάσει το επίπεδο αποτελεσματικής κατανομής των δραστηριοτήτων των εργαζομένων.

### 6.2 Μέθοδος Έρευνας.

Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο, τους στόχους και τις υποθέσεις της παρούσας μελέτης, επιλέχθηκε ένα ερωτηματολόγιο ως κατάλληλο εργαλείο συλλογής δεδομένων. Αν και τα ερωτηματολόγια είναι δομημένα και περιορίζουν την ικανότητα των ερωτηθέντων να εκφραστούν με τον δικό τους τρόπο, προσφέρουν αρκετά πλεονεκτήματα ως εργαλείο συλλογής δεδομένων σε έρευνες. Αυτά τα πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, την ικανότητα προσέγγισης μεγάλου αριθμού ατόμων, την ευκολία δημιουργίας και διαχείρισης, τυποποιημένες μεθόδους ανάλυσης δεδομένων, έλλειψη επιρροής του ερευνητή στις απαντήσεις και ελάχιστη απαιτούμενη χρονική επένδυση (Παπαγεωργίου, 2015· Φίλιας, 2001).

Στην συνέχεια παρουσιάζονται με την βοήθεια διαγραμμάτων αλλά και με περιγραφική ανάλυση τα αποτελέσματα της έρευνας. Η σειρά με την οποία αναλύονται τα δεδομένα ακολουθεί την σειρά των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Αρχικά, παρουσιάζονται βασικά δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και η θέση εργασίας. Στη συνέχεια, αναλύονται τα αποτελέσματα σχετικά με τις συγκεκριμένες μεταβλητές που μελετήθηκαν, όπως η σημασία διαφόρων παραγόντων στη λήψη αποφάσεων και το επίπεδο ικανοποίησης από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα δεδομένα παρουσιάζονται χρησιμοποιώντας διάφορα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία, όπως μέσους όρους, τυπικές αποκλίσεις και συχνότητες, και απεικονίζονται με τη βοήθεια διαγραμμάτων όπως γραφήματα ράβδων και γραφήματα πίτας. Τέλος, τα ευρήματα ερμηνεύονται και συζητούνται σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα και τους στόχους και εξάγονται συμπεράσματα με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης. Παρέχονται επίσης συστάσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτικές επιπτώσεις για τους διευθυντές.

### 6.3 Πληθυσμός - δείγμα έρευνας.

Η έρευνα που ασχολείται με τις ανάγκες των μάνατζερ και την επιρροή συγκεκριμένων μεταβλητών στη λήψη αποφάσεων απαιτεί έρευνα ενός πληθυσμού. Σε αυτή τη μελέτη, ο πληθυσμός αποτελούνταν από εργαζόμενους που εργάζονται σε διάφορες εταιρείες και οργανισμούς σε όλη τη χώρα. Ωστόσο, η έρευνα ολόκληρου του πληθυσμού δεν είναι πρακτική, επομένως επιλέχθηκε ένα μικρότερο δείγμα για τον εντοπισμό των υποθέσεων της έρευνας. Η χρήση μιας δειγματοληπτικής έρευνας έχει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με την έρευνα ολόκληρου του πληθυσμού, όπως μειωμένο κόστος, μικρότερη διάρκεια συλλογής δεδομένων και δυνατότητα επανάληψης της διαδικασίας εάν είναι απαραίτητο.

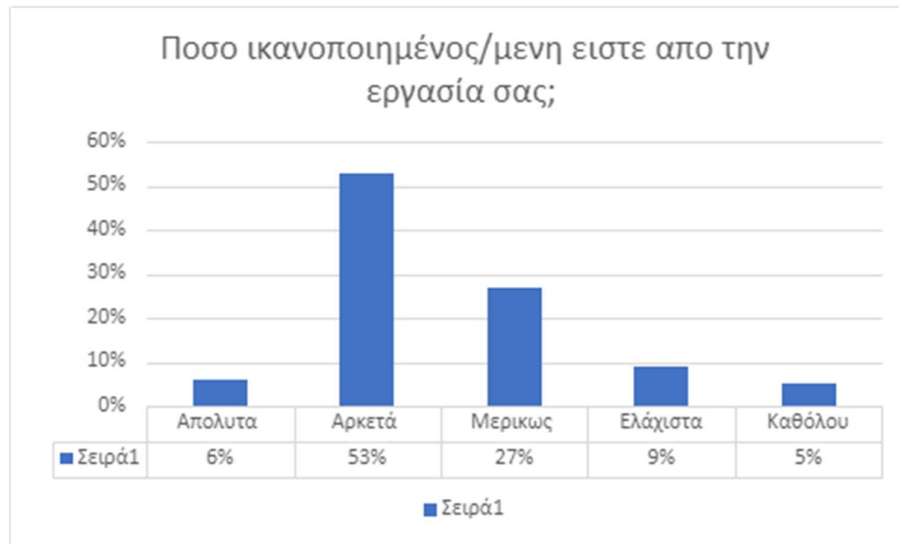


Το μέγεθος του δείγματος των 46 εργαζομένων κρίθηκε επαρκές για τους σκοπούς της μελέτης. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε εργαζόμενους επιχειρήσεων και οργανισμών που εδρεύουν στο νομό Αττικής και η συμμετοχή ήταν ανοιχτή σε όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως βαθμίδας. Το μέγεθος του δείγματος προσδιορίστηκε με βάση πρακτικές εκτιμήσεις, όπως οι περιορισμοί χρόνου και πόρων. Παρά το σχετικά μικρό μέγεθος του δείγματος, η ερευνητική ομάδα ήταν σίγουρη ότι τα δεδομένα που συλλέγονταν θα ήταν αντιπροσωπευτικά του μεγαλύτερου πληθυσμού και θα έδιναν σημαντικές γνώσεις. Τα 50 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν κατέληξαν σε 46 συμπληρωμένες απαντήσεις, παρέχοντας ποσοστό ανταπόκρισης 92%.

## Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα Έρευνας.

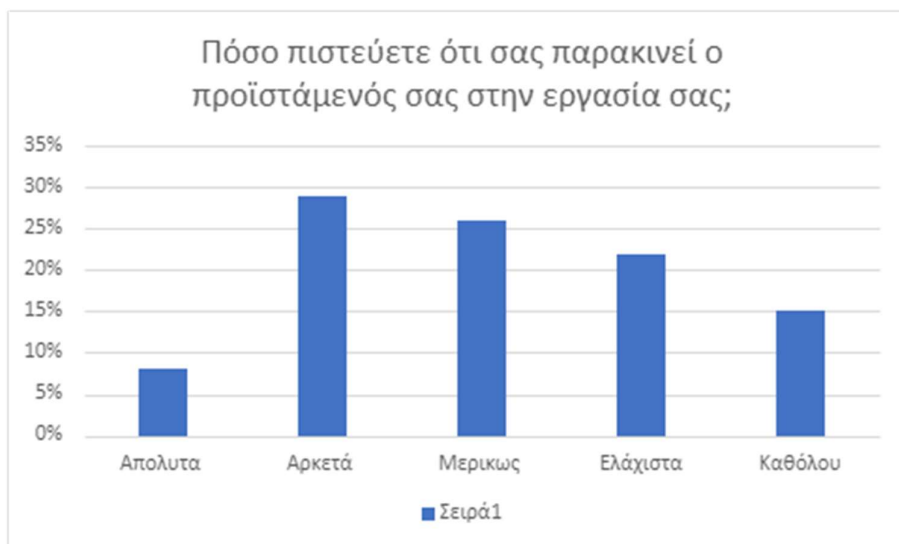
### 7.1 Αποτελέσματα ερωτηματολογίων.

**Διάγραμμα 1.1** Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εργασία σας;



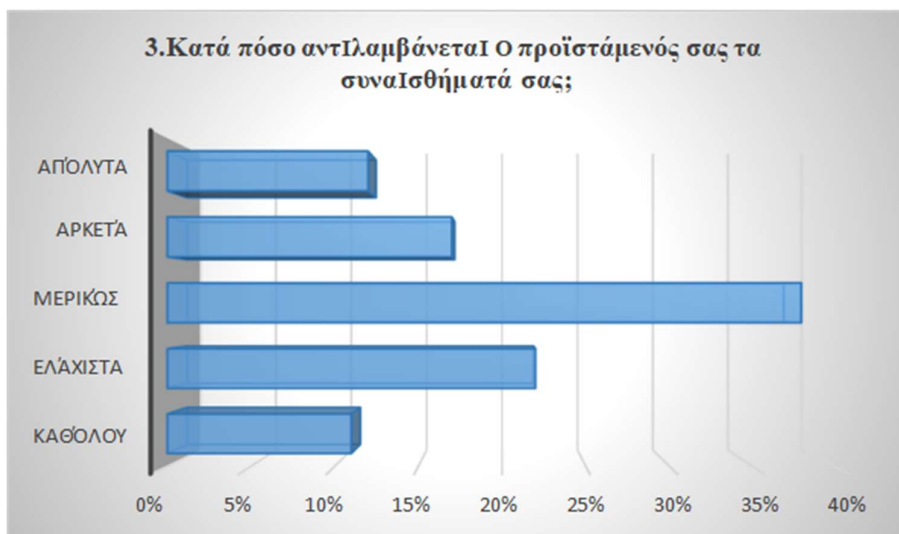
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό των ερωτηθέντων εξέφρασε διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Συγκεκριμένα, μια μικρή μειοψηφία του 5% ανέφερε ότι δεν αισθάνεται καθόλου ικανοποιημένος με την εργασία του, ενώ το 9% δήλωσε μόνο ελαφριά ικανοποίηση. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό 27% απάντησε εν μέρει στην ερώτηση σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, μια σημαντική πλειοψηφία του 53% απάντησε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Επιπλέον, ένα οριακό ποσοστό 6% ανέφερε πλήρη ικανοποίηση από την εργασία του. Συνολικά, τα στοιχεία δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους.

**Διάγραμμά1.2** Πόσο πιστεύετε ότι σας παρακινεί ο προϊστάμενός σας στην εργασία σας;



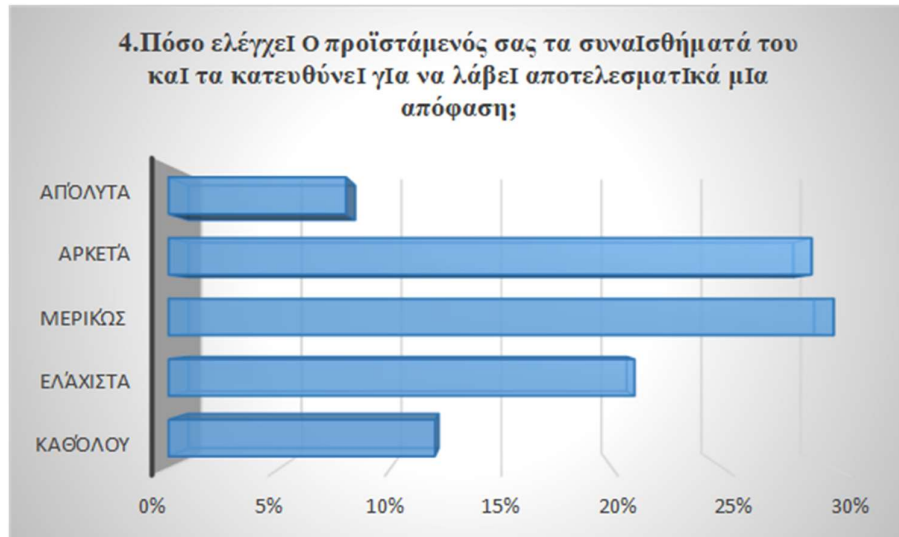
Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να παρατηρηθεί ότι υπάρχει μια σειρά από απαντήσεις σχετικά με το επίπεδο κινήτρων που λαμβάνουν οι ερωτηθέντες από τον προϊστάμενό τους. Συγκεκριμένα, ένα σχετικά μικρό ποσοστό του 15% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι δεν λαμβάνει κανένα κίνητρο από τον προϊστάμενό του. Αντίθετα, τουλάχιστον το 22% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι αισθάνονται κίνητρα από τον προϊστάμενό τους σε κάποιο βαθμό, ενώ το 26% δήλωσε ότι αισθάνεται μερικώς παρακινημένος. Ένα σημαντικά μεγαλύτερο ποσοστό του 29% ανέφερε ότι αισθάνεται αρκετά κίνητρο από τον προϊστάμενό του. Επιπλέον, μια μειοψηφία 8% ανέφερε ότι αισθάνεται απολύτως κίνητρο από τον προϊστάμενό τους. Συνολικά, τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων λαμβάνει κάποιο επίπεδο κινήτρων από τον προϊστάμενό τους στην εργασία τους.

**Διάγραμμα 1.3 Κατά πόσο αντιλαμβάνεται ο προϊστάμενός σας τα συναισθήματά σας;**



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό των ερωτηθέντων εξέφρασε διαφορετικά επίπεδα αντιληπτής κατανόησης των συναισθημάτων τους από το αφεντικό τους. Συγκεκριμένα, μια μειοψηφία 11% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι το αφεντικό τους δεν κατανοεί καθόλου τα συναισθήματά τους, ενώ το 22% ανέφερε ότι αισθάνεται ότι το αφεντικό τους κατανοεί τα συναισθήματά τους μόνο σε πολύ μικρό βαθμό. Αντίθετα, ένα μεγαλύτερο ποσοστό 38% ανέφερε ότι το αφεντικό τους κατανοεί εν μέρει τα συναισθήματά του και το 17% ανέφερε ότι το αφεντικό τους κατανοεί αρκετά τα συναισθήματά τους. Επιπλέον, το 12% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι αισθάνονται ότι το αφεντικό τους κατανοεί πλήρως τα συναισθήματά τους. Συνολικά, τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων κατανοεί τα συναισθήματά τους, έστω και σε μικρό βαθμό.

**Διάγραμμα 1.4 Πόσο ελέγχει ο προϊστάμενός σας τα συναισθήματά του και τα κατευθύνει για να λάβει αποτελεσματικά μια απόφαση;**



Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να παρατηρηθεί ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων έδωσε ποικίλες απαντήσεις σχετικά με την ικανότητα του προϊσταμένου τους να ελέγχει τα συναισθήματά τους και να τους κατευθύνει αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, μια μειοψηφία 12% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους δεν ελέγχει καθόλου τα συναισθήματά τους, γεγονός που επηρεάζει την ικανότητά τους να λαμβάνουν αποτελεσματικές αποφάσεις. Επιπλέον, το 21% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο προϊστάμενός του το κάνει μόνο σε μικρό βαθμό, ενώ το 30% ανέφερε ότι ο προϊστάμενός του το κάνει αυτό σε μερικό βαθμό. Αντίθετα, ένα σχετικά μεγαλύτερο ποσοστό του 29% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους ελέγχει επαρκώς τα συναισθήματά τους και τους κατευθύνει αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, το 8% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους το κάνει αυτό απολύτως. Συνολικά, τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο προϊστάμενός τους μπορεί να ελέγξει τα συναισθήματά τους σε κάποιο βαθμό και να τους κατευθύνει προς την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

**Διάγραμμα 1.5 Πόσο επιδρά θετικά στην παρακίνησή σας η ύπαρξη προϊσταμένου που πληροί αυτά που αναφέρονται στις ερωτήσεις 3 και 4;**



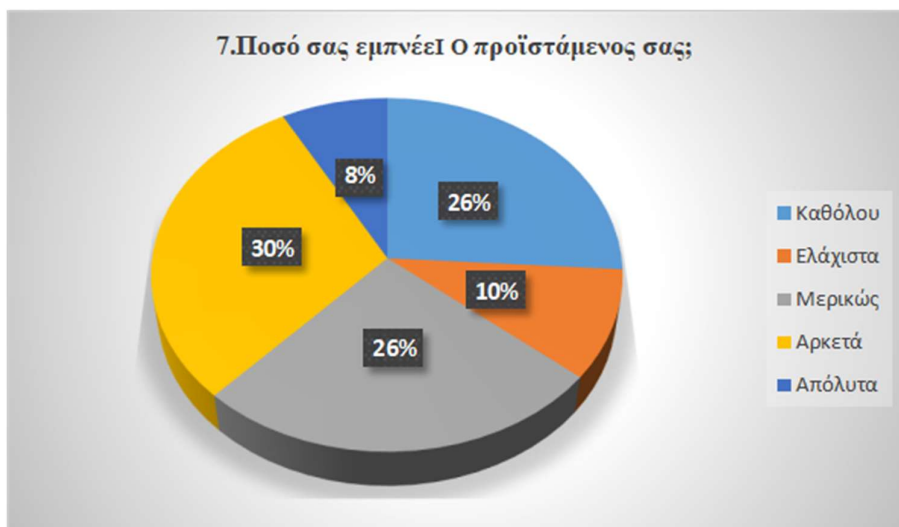
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό των ερωτηθέντων παρείχε διαφορετικά επίπεδα αντιληπτών θετικών επιδράσεων στα κίνητρά τους από την ύπαρξη ενός επόπτη που κατανοεί τα συναισθήματά τους, ελέγχει τα συναισθήματά τους και τα κατευθύνει αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων. Συγκεκριμένα, μια μειοψηφία 8% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι αισθάνεται ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου επόπτη δεν έχει θετική επίδραση στα κίνητρά τους, ενώ το 12% ανέφερε ότι αισθάνεται ότι έχει μόνο μια μικρή θετική επίδραση. Αντίθετα, ένα μεγαλύτερο ποσοστό του 15% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι αισθάνεται ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου επόπτη έχει εν μέρει θετική επίδραση στα κίνητρά τους, ενώ το 33% και το 32% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι η ύπαρξη ενός τέτοιου επόπτη έχει αρκετά θετική και εντελώς θετική επίδραση στα κίνητρά τους, αντίστοιχα. Συνολικά, τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η ύπαρξη ενός επόπτη που κατανοεί τα συναισθήματά τους, ελέγχει τα συναισθήματά τους και τους κατευθύνει αποτελεσματικά στη λήψη αποφάσεων έχει θετική επίδραση στα κίνητρά τους.

**Διάγραμμα 1.6 Ποιο ή ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά εκτιμάτε ότι έχει ο προϊστάμενός σας;**



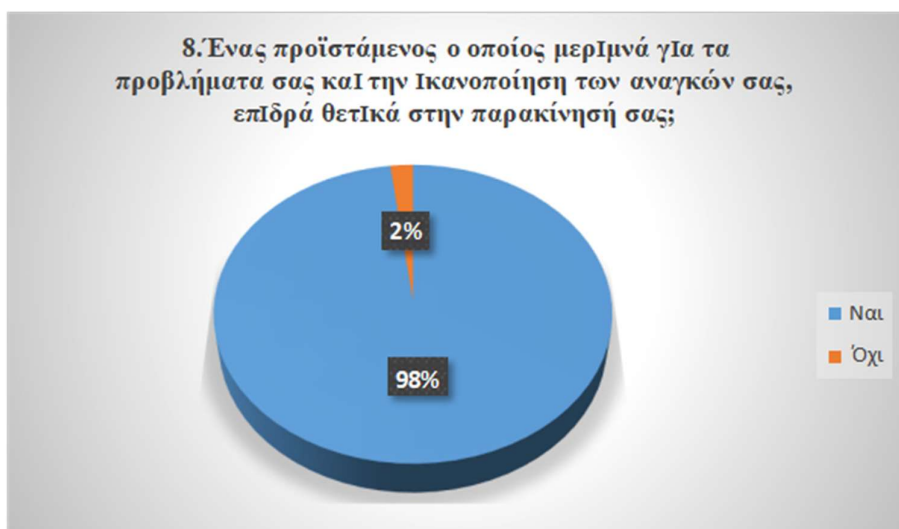
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι ερωτηθέντες ανέφεραν ποικίλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας των προϊσταμένων τους, με μερικά να είναι πιο κοινά από άλλα. Συγκεκριμένα, το 44% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι οι προϊστάμενοί τους χαρακτηρίζονται από ευσυνειδησία, ενώ το 40% ανέφερε ότι οι προϊστάμενοί τους χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια. Επιπλέον, το 35% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι οι προϊστάμενοί τους είναι δεκτικοί σε νέες εμπειρίες, ενώ το 19% ανέφερε ότι οι προϊστάμενοί τους παρουσιάζουν συναισθηματική σταθερότητα. Αντίθετα, αναφέρθηκαν λιγότερο διαδεδομένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως ο ναρκισσισμός (18% των προϊσταμένων των ερωτηθέντων) και η ψυχοπάθεια (16% των προϊσταμένων των ερωτηθέντων). Επιπλέον, το 8% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι οι προϊστάμενοί τους χαρακτηρίζονται από μακιαβελισμό, ενώ το 8% ανέφερε ότι οι προϊστάμενοί τους χαρακτηρίζονται από ευγένεια. Τέλος, το 14% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι κανένα από τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά προσωπικότητας δεν εντοπίζεται στους προϊσταμένους τους. Συνολικά, τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι τα πιο διαδεδομένα χαρακτηριστικά που συναντώνται στους επόπτες είναι η ευσυνειδησία, η εξωστρέφεια και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες.

**Διάγραμμα 1.7 Πόσο σας εμπνέει ο προϊστάμενός σας;**



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό των ερωτηθέντων παρείχαν διαφορετικά επίπεδα έμπνευσης από τους διευθυντές τους. Συγκεκριμένα, το 26% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι αισθάνονται ότι δεν εμπνέονται καθόλου από τους διευθυντές τους, ενώ το 10% ανέφεραν ότι αισθάνονται λίγη έμπνευση. Αντίθετα, το 26% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι ένιωθαν μερική έμπνευση από τους προϊσταμένους τους, ενώ ένα μεγαλύτερο ποσοστό του 30% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι ένιωθαν μεγάλη έμπνευση από τους προϊσταμένους τους. Επιπλέον, το 8% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι αισθάνονται απολύτως εμπνευσμένοι από τους διευθυντές τους. Συνολικά, τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι διευθυντές τους εμπνέουν, έστω και σε κάποιο βαθμό.

**Διάγραμμα 1.8 Ένας προϊστάμενος ο οποίος μεριμνά για τα προβλήματά σας και την ικανοποίηση των αναγκών σας, επιδρά θετικά στην παρακίνησή σας;**





Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η σημαντική πλειοψηφία των ερωτηθέντων έχει θετικές απόψεις σχετικά με τον αντίκτυπο των εποπτών που ασχολούνται με τα προβλήματά τους και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα κίνητρά τους. Συγκεκριμένα, το 98% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι τέτοιοι επόπτες έχουν θετική επίδραση στα κίνητρά τους, ενώ μόνο το 2% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι δεν έχουν θετική επίδραση. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι που επιδεικνύουν μια στάση φροντίδας προς τους υφισταμένους τους και φροντίζουν τις ανάγκες τους μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στα κίνητρά τους.

**Διάγραμμα 1.9 Πόσο σας βοηθάει ο προϊστάμενος σας να επιλύσετε ένα πρόβλημα στην εργασία σας;**



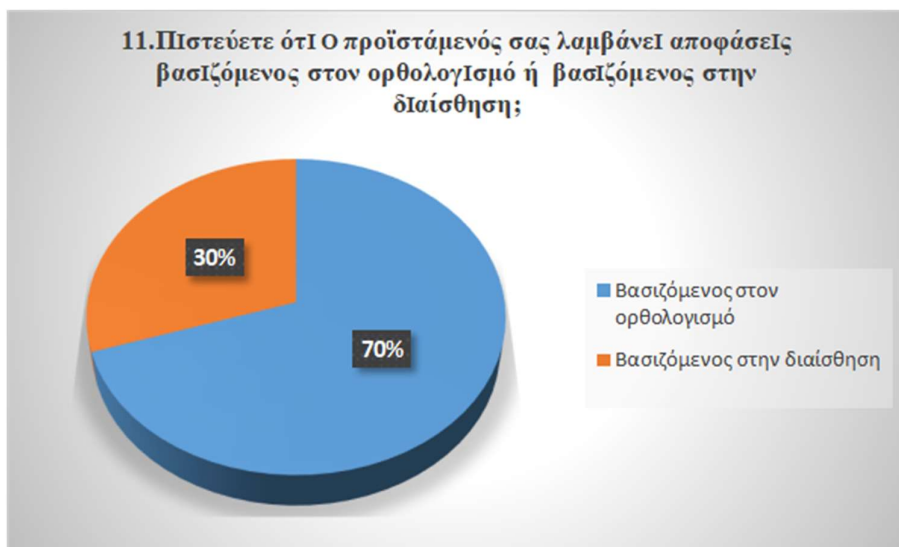
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων ανέφερε ότι έλαβε κάποιο επίπεδο βοήθειας από τους προϊσταμένους τους για την επίλυση προβλημάτων στην εργασία. Συγκεκριμένα, το 10% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους δεν παρείχε καμία βοήθεια, ενώ το 16% ανέφερε ότι παρείχε τουλάχιστον κάποια βοήθεια. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, το 33%, ανέφερε ότι έλαβε μερική βοήθεια από τον προϊστάμενό τους στην επίλυση προβλημάτων. Εν τω μεταξύ, το 24% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους τους βοήθησε σε σημαντικό βαθμό και το 17% ανέφερε ότι έλαβε πλήρη βοήθεια για την επίλυση προβλημάτων στην εργασία. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πλειονότητα των προϊσταμένων παρέχει κάποιο επίπεδο βοήθειας στους υφισταμένους τους στην επίλυση προβλημάτων.

**Διάγραμμα 1.10 Πόσο λαμβάνει υπόψη την γνώμη σας ο προϊστάμενός σας για να λάβει μια απόφαση;**



Ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, συγκεκριμένα το 5%, εξέφρασε ότι ο προϊστάμενός τους δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη τις απόψεις τους όταν λαμβάνει αποφάσεις. Από την άλλη πλευρά, το 19% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται ελάχιστα υπόψη. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (33%) ανέφερε ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται υπόψη αρκετά, ενώ το 36% απάντησε ότι ο προϊστάμενός τους λαμβάνει εν μέρει υπόψη τη γνώμη τους. Επιπλέον, το 7% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι απόψεις τους λαμβάνονται απολύτως υπόψη από τους προϊσταμένους τους. Έτσι, μπορεί να συναχθεί ότι η πλειοψηφία των εποπτών αναγνωρίζει και λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων τους όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

**Διάγραμμα 1.11 Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενος στον ορθολογισμό ή βασιζόμενος στην διαίσθηση;**



Με βάση τις απαντήσεις της έρευνας, το 70% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι το αφεντικό τους παίρνει αποφάσεις με βάση τον ορθολογισμό, ενώ το 30% δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους παίρνει αποφάσεις με βάση τη διαίσθηση. Επομένως, μπορεί να συναχθεί ότι η πλειονότητα των εποπτών σε αυτήν τη μελέτη βασίζεται στον ορθολογισμό ως την κύρια προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων.

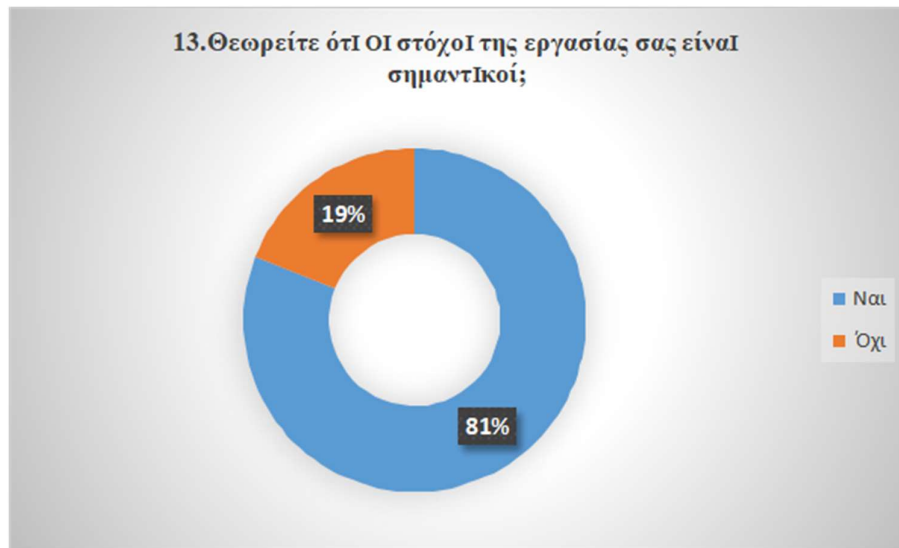
**Διάγραμμα 1.12 Πόσο σας βοηθάει ο προϊστάμενός σας να πετύχετε τους στόχους σας;**



Η έρευνα που διεξήχθη αποκάλυψε ότι ένα σημαντικό μέρος των ερωτηθέντων ανέφερε ότι έλαβε κάποιο επίπεδο βοήθειας από τους προϊσταμένους τους για την επίτευξη των στόχων τους. Συγκεκριμένα, το 14% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι δεν έλαβε βοήθεια,

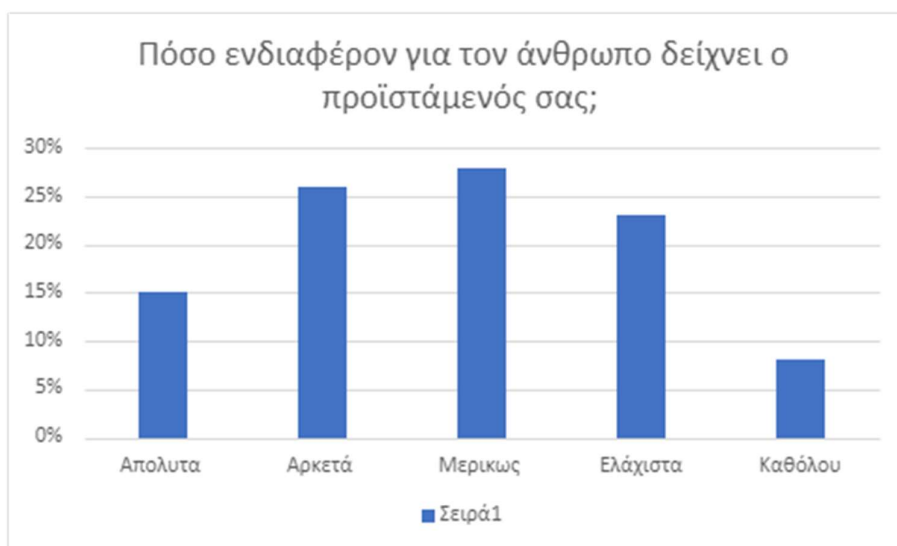
ενώ το 16% ανέφερε ότι έλαβε μικρή βοήθεια. Ένα μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, στο 35%, ανέφερε ότι έλαβε κάποια βοήθεια και το 26% ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους τους βοήθησε αρκετά. Μόνο το 9% των ερωτηθέντων πίστευε ότι ο προϊστάμενός τους τους βοήθησε πλήρως να επιτύχουν τους στόχους τους. Με βάση αυτά τα ευρήματα, μπορεί να συναχθεί ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι παρέχουν κάποιο επίπεδο υποστήριξης στους υπαλλήλους τους για την επίτευξη των στόχων τους.

**Διάγραμμα 1.13 Θεωρείτε ότι οι στόχοι της εργασίας σας είναι σημαντικοί;**



Τα ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι η σημαντική πλειοψηφία των συμμετεχόντων αναγνωρίζει τη σημασία των στόχων της εργασίας τους. Συγκεκριμένα, το 81% των ερωτηθέντων αναγνώρισε ότι θεωρεί σημαντικούς τους εργασιακούς στόχους του, ενώ το υπόλοιπο 19% δήλωσε ότι δεν τους θεωρεί σημαντικούς. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων αντιλαμβάνεται τους στόχους εργασίας τους ως κρίσιμους στο εργασιακό τους περιβάλλον.

**Διάγραμμα 1.14α Πόσο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο δείχνει ο προϊστάμενός σας;**



Οι απαντήσεις στην έρευνα δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό των εποπτικών αρχών που ερωτήθηκαν εκδηλώνουν κάποιο βαθμό ανησυχίας για τους υφισταμένους τους. Συγκεκριμένα, το 26% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι το αφεντικό τους δείχνει αρκετό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, ενώ το 15% απάντησε ότι το αφεντικό τους δείχνει πολύ ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Επιπλέον, το 28% των ερωτηθέντων απάντησε εν μέρει, δηλώνοντας ότι το αφεντικό τους δείχνει κάποιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ωστόσο, το 8% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το αφεντικό τους δεν δείχνει ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, ενώ το 23% είπε ότι ο προϊστάμενός τους δείχνει λίγο ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους τους. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η πλειονότητα των εποπτικών αρχών επιδεικνύει κάποιο επίπεδο ανησυχίας για τους υπαλλήλους τους, αλλά μια σημαντική μειοψηφία δεν δίνει προτεραιότητα σε αυτήν την πτυχή της διοίκησης.

**Διάγραμμα 1.14β Πόσο ενδιαφέρον για τον αποτέλεσμα δείχνει ο προϊστάμενός σας;**



Τα αποτελέσματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι η συντριπτική πλειονότητα των εποπτικών αρχών επιδεικνύει υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για το αποτέλεσμα της εργασίας των υφισταμένων τους. Συγκεκριμένα, μόνο ένα αμελητέο 3% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους δεν έδειξε ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα, ενώ το 5% των ερωτηθέντων είπε ότι ο προϊστάμενός τους έδειξε κάποιο ενδιαφέρον. Αντίθετα, ένα σημαντικό 60% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ο προϊστάμενός τους δείχνει απόλυτο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα, ενώ το 32% απάντησε ότι ο προϊστάμενός τους δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα. Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, μπορεί να συναχθεί ότι η πλειονότητα των εποπτικών αρχών που ερωτήθηκαν επιδεικνύουν εξαιρετικά υψηλό επίπεδο ενδιαφέροντος για το αποτέλεσμα της εργασίας των εργαζομένων τους.

## 7.2 Αποτελέσματα Συνεντεύξεων.

Οι συνεντεύξεις είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη ερευνητική μέθοδος στις κοινωνικές επιστήμες και σε άλλους τομείς που στοχεύουν στη διερεύνηση των ανθρώπινων εμπειριών, αντιλήψεων και στάσεων. Οι συνεντεύξεις είναι μια μορφή ποιοτικής έρευνας που επιτρέπει στους ερευνητές να συγκεντρώσουν σε βάθος πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις των συμμετεχόντων για ένα συγκεκριμένο φαινόμενο. Η μέθοδος της συνέντευξης περιλαμβάνει έναν διάλογο μεταξύ του ερευνητή και του συμμετέχοντος, όπου ο ερευνητής θέτει ερωτήσεις και ο συμμετέχων δίνει απαντήσεις με βάση τις προσωπικές του εμπειρίες, απόψεις και πεποιθήσεις. Οι συνεντεύξεις μπορούν να διεξαχθούν σε διάφορες μορφές, όπως δομημένες, ημιδομημένες ή μη, ανάλογα με τους ερευνητικούς στόχους και το επίπεδο

ευελιξίας που απαιτείται στη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμη για ερευνητές που επιδιώκουν να αποκτήσουν μια βαθιά κατανόηση ενός συγκεκριμένου θέματος ή θέματος και μπορεί να παρέχει πληροφορίες που δεν μπορούν να αποτυπωθούν μέσω άλλων μεθόδων έρευνας, όπως έρευνες ή πειράματα. Με αυτόν τον τρόπο, οι συνεντεύξεις προσφέρουν ένα πολύτιμο εργαλείο για τους ερευνητές να εξερευνήσουν την πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς και του κοινωνικού κόσμου.

**Ερώτηση 1:** Πιστεύεται πως ο προϊστάμενός σας σας δίνει στόχους για να υλοποιήσετε οι οποίοι έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και με χρονικό όριο;

Με βάση τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν από την έρευνα, είναι προφανές ότι ο καθορισμός στόχων που είναι σαφείς, ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι και χρονικά δεσμευμένοι είναι μια κρίσιμη πτυχή της αποτελεσματικής διαχείρισης. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, συγκεκριμένα το 63%, δήλωσε ότι ο προϊστάμενός τους τους παρέιχε στόχους που πληρούσαν αυτά τα κριτήρια, υποδεικνύοντας ότι μια τέτοια προσέγγιση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, των κινήτρων και της ικανοποίησης από την εργασία. Η αποτυχία παροχής σαφών και μετρήσιμων στόχων μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση, απογοήτευση και έλλειψη κατεύθυνσης μεταξύ των εργαζομένων, οδηγώντας σε μειωμένη παραγωγικότητα και δέσμευση. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτική ανάγκη για τους προϊστάμενους να παρέχουν στους υφιστάμενους τους σαφώς καθορισμένους στόχους για να εξασφαλίσουν βέλτιστα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας.

**Ερώτηση 2 :** Πόσο εκτιμάτε ότι σας παρακινεί η ύπαρξη στόχων στην εργασία σας με τα παραπάνω χαρακτηριστικά;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να συναχθεί ότι η ύπαρξη σαφών, ρεαλιστικών, μετρήσιμων και χρονικά δεσμευμένων στόχων παίζει καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, περίπου το 73%, ανέφερε ότι αισθάνεται τουλάχιστον κάπως παρακινημένος από τέτοιους στόχους. Μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 4%, ανέφερε ότι δεν παρακινούνταν καθόλου από σαφείς στόχους, ενώ ένα ελαφρώς υψηλότερο ποσοστό, 5%, ανέφερε ότι είχε μόνο ελαφρά κίνητρα. Ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων, 18%, δήλωσε ότι εν μέρει παρακινούνταν από σαφείς στόχους. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η παροχή σαφών και

συγκεκριμένων στόχων είναι μια σημαντική στρατηγική για τους διευθυντές που επιδιώκουν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους.

**Ερώτηση 3 :** Πόσο αφοσιωμένοι είστε στους στόχους που σας ανατίθενται;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων δείχνει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στους στόχους που έχουν ανατεθεί. Συγκεκριμένα, το 39% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ήταν πλήρως αφοσιωμένοι στους στόχους τους, ενώ το 41% ήταν δίκαια. Αντίθετα, μια μειοψηφία των ερωτηθέντων, το 2%, δήλωσε ότι είχε δεσμευτεί μόνο εν μέρει και το 18% ανέφερε ότι είχε δεσμευτεί εν μέρει. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιδεικνύει ισχυρή δέσμευση για την επίτευξη των στόχων τους, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση, παραγωγικότητα και ικανοποίηση από την εργασία. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους διευθυντές να ορίσουν στόχους που ευθυγραμμίζονται με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων για να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους και τα κίνητρά τους για την επίτευξη αυτών των στόχων.

**Ερώτηση 4 :** Θεωρείτε ότι οι ρεαλιστικοί αλλά προκλητικοί στόχοι σας παρακινούν περισσότερο από ότι οι πολύ εύκολοι και οι μη εφικτοί στόχοι;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να συναχθεί ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκτιμά τον καθορισμό ρεαλιστικών και απαιτητικών στόχων ως μέσο παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, το 86% των ερωτηθέντων εξέφρασε την προτίμησή του για στόχους που είναι ταυτόχρονα εφικτοί και δύσκολοι, ενώ το 14% κράτησε αρνητική στάση απέναντι σε αυτή την έννοια. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο καθορισμός στόχων που απαιτούν προσπάθεια αλλά είναι εφικτός είναι πιο αποτελεσματικός στο να τους παρακινήσει από στόχους που είναι είτε πολύ εύκολοι είτε μη ρεαλιστικοί. Ως εκ τούτου, αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της εύρεσης της σωστής ισορροπίας μεταξύ της δυσκολίας του στόχου και της δυνατότητας επίτευξης προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα κίνητρα και η απόδοση.

**Ερώτηση 5 :** Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει ο προϊστάμενός σας;



Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι στόχοι του προϊσταμένου τους επιτυγχάνονται σε κάποιο βαθμό. Συγκεκριμένα, το 61% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι στόχοι του προϊσταμένου τους επιτυγχάνονται αρκετά καλά, ενώ ένα επιπλέον 13% πιστεύει ακράδαντα ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται. Αντίθετα, μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 1%, ανέφερε ότι οι στόχοι που έθεσε ο προϊστάμενός τους δεν επιτυγχάνονται καθόλου και το 6% δήλωσε ότι επιτυγχάνονται σε πολύ μικρό βαθμό. Εν τω μεταξύ, το 19% των ερωτηθέντων απάντησε εν μέρει. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι στόχοι του προϊσταμένου τους επιτυγχάνονται, αν και υπάρχει ακόμη περιθώριο βελτίωσης σε ορισμένες περιπτώσεις.

**Ερώτηση 6 :** Σε τι βαθμό σας επιτρέπει ο προϊστάμενός σας να αναλάβετε πρωτοβουλίες;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να συναχθεί ότι το να επιτρέπεται στους εργαζομένους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες είναι μια σημαντική πτυχή της αποτελεσματικής διαχείρισης. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (64%) ανέφερε ότι το αφεντικό τους τους επιτρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλίες σε κάποιο βαθμό, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (4%) ανέφερε ότι το αφεντικό τους δεν τους επιτρέπει να αναλάβουν καμία πρωτοβουλία. Επιπλέον, το 36% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι το αφεντικό τους επιτρέπει να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες σε μεγάλο βαθμό. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων να οικειοποιηθούν την εργασία τους και να συμβάλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη δέσμευση και ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι οι διευθυντές που επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες είναι πιθανό να καλλιεργήσουν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον.

**Ερώτηση 7 :** Ο προϊστάμενός σας αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;

Στο χώρο εργασίας, η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων. Ο ρόλος των εποπτών στην καθοδήγηση και την καθοδήγηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων και των στόχων τους δεν μπορεί να υπερτονιστεί. Ως εκ τούτου, οι έρευνες χρησιμοποιούνται συνήθως στο χώρο εργασίας για να λάβουν τα σχόλια των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση των προϊσταμένων τους. Σε μια τέτοια έρευνα, αξιολογήθηκαν οι αντιλήψεις των

εργαζομένων για την ικανότητα των προϊσταμένων τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλία και ευθύνη. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης έδειξαν ότι το 82% των ερωτηθέντων πίστευε ότι οι προϊστάμενοί τους αναλαμβάνουν πρωτοβουλία και ευθύνη, ενώ το υπόλοιπο 18% δήλωσε ότι οι προϊστάμενοί τους δεν το κάνουν. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των προϊσταμένων των ερωτηθέντων θεωρούνται από τους υφισταμένους τους ως προορατικοί και υπόλογοι.

**Ερώτηση 8 :** Ο προϊστάμενός σας σας επηρεάζει θετικά στην εργασία σας;

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ο αντίκτυπος ενός προϊσταμένου στους υφισταμένους του είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στο χώρο εργασίας. Οι απαντήσεις αποκάλυψαν ότι το 59% των συμμετεχόντων πίστευε ότι ο προϊστάμενός τους έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασία τους, ενώ το 41% διαφώνησε. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες βλέπουν τον προϊστάμενό τους ως πηγή θετικής επιρροής στο χώρο εργασίας. Οι επιπτώσεις αυτών των ευρημάτων είναι σημαντικές για τους διευθυντές και τους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να αναπτύξουν προγράμματα ηγεσίας και ανάπτυξης εργαζομένων, να βελτιστοποιήσουν τη δυναμική και την παραγωγικότητα της ομάδας και να ενισχύσουν τις θετικές σχέσεις επόπτη-υφισταμένου. Επιπλέον, αυτά τα αποτελέσματα παρέχουν ένα θεμέλιο για μελλοντική έρευνα που διερευνά τους παράγοντες που συμβάλλουν στις θετικές ή αρνητικές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου στο χώρο εργασίας.

**Ερώτηση 9 :** Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι η συμπεριφορά του προϊσταμένου για την παρακίνηση του εργαζόμενου;

Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι προφανές ότι η συμπεριφορά του προϊσταμένου παίζει κρίσιμο ρόλο στα κίνητρα των εργαζομένων. Μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (1%) ανέφερε ότι η συμπεριφορά του προϊσταμένου δεν είναι σημαντική για κίνητρα, ενώ το 5% δήλωσε ότι είναι εν μέρει σημαντική. Σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (20%) το θεωρεί αρκετά σημαντικό, ενώ η πλειοψηφία (74%) απάντησε ότι είναι απολύτως σημαντικό. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η συμπεριφορά του προϊσταμένου θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτά τα αποτελέσματα έχουν πρακτικές επιπτώσεις για τους διευθυντές και τους οργανισμούς που μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να καθοδηγήσουν τα προγράμματα ανάπτυξης και κατάρτισης ηγεσίας τους. Η μελλοντική έρευνα μπορεί να διερευνήσει τις συγκεκριμένες συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των προϊσταμένων που είναι πιο αποτελεσματικά στην παρακίνηση των εργαζομένων.

**Ερώτηση 10 :** Πόσο ικανοποιημένοι/ες είστε από τις χρηματικές απολαβές σας;

Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η πλειονότητα των εργαζομένων δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με τη χρηματική τους αποζημίωση, καθώς μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (8%) εξέφρασε πλήρη ικανοποίηση για την αμοιβή του. Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτο ότι ένα σημαντικό ποσοστό (33%) δήλωσε ότι αισθάνεται αρκετά ικανοποιημένο με την αποζημίωση του. Εν τω μεταξύ, το 40% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι είναι μερικώς ικανοποιημένο με την αμοιβή του. Από την άλλη πλευρά, το 12% των ερωτηθέντων εξέφρασε ελαφρά δυσαρέσκεια για τη χρηματική τους αμοιβή, ενώ το 7% δήλωσε εντελώς δυσαρεστημένο. Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων δεν ήταν απόλυτα ικανοποιημένοι, αλλά είχαν διαφορετικούς βαθμούς ικανοποίησης με τη χρηματική τους αποζημίωση.

**Ερώτηση 11 :** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να συναχθεί ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές διαχείρισης της εταιρείας έχουν ουσιαστικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, 3% και 9% αντίστοιχα, ανέφερε ότι αυτοί οι παράγοντες δεν συνέβαλαν καθόλου ή συνέβαλαν πολύ λίγο στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Αντίθετα, το 71% των ερωτηθέντων πίστευε ότι οι εταιρικές πολιτικές και οι πρακτικές διαχείρισης συνέβαλαν εν μέρει ή σημαντικά στην ικανοποίηση από την εργασία τους, με το 22% να δηλώνει ισχυρή συμφωνία. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών διαχείρισης που ενθαρρύνουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων. Περαιτέρω έρευνα μπορεί να διερευνήσει συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές που είναι πιο αποτελεσματικές για την ενίσχυση της ικανοποίησης και της αφοσίωσης των εργαζομένων.

**Ερώτηση 12 :** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, μπορεί να συναχθεί ότι ο αντίκτυπος του προϊστάμενου στη μείωση της δυσαρέσκειας στο χώρο εργασίας είναι μια σημαντική πτυχή της ικανοποίησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, δηλαδή το 6%, δήλωσε ότι ο προϊστάμενός του δεν συνέβαλε καθόλου, ενώ το 6% δήλωσε ότι η συνεισφορά του προϊστάμενου του ήταν ελάχιστη. Αντίθετα, ένα σημαντικό

ποσοστό των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η συνεισφορά του προϊσταμένου τους ήταν αξιοσημείωτη, με το 41% να απαντά ότι συνέβαλε αρκετά και το 30% να δηλώνει ότι ο προϊστάμενός τους ήταν απόλυτα υποστηρικτικός. Επιπλέον, το 17% απάντησε ότι η συνεισφορά του προϊσταμένου του ήταν μερική. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζουν οι προϊστάμενοι στην ελαχιστοποίηση της δυσαρέσκειας των εργαζομένων και στην προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης.

**Ερώτηση 13 :** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Εδώ, το 5% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι η σχέση τους με τον προϊστάμενό τους δεν συνέβαλε καθόλου στη μείωση της δυσαρέσκειας στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ το 5% θεώρησε ότι συνέβαλε πολύ λίγο. Το 15% θεώρησε ότι η σχέση του με τον προϊστάμενό του συνέβαλε εν μέρει στη μείωση της δυσαρέσκειας, ενώ το 47% θεώρησε ότι συνέβαλε αρκετά. Ένα επιπλέον 28% θεώρησε ότι συνέβαλε απόλυτα. Αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων πίστευε ότι η καλή σχέση με τον προϊστάμενό τους έπαιξε σημαντικό ρόλο στη μείωση της δυσαρέσκειας στο εργασιακό περιβάλλον.

**Ερώτηση 14 :** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να παρατηρηθεί ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 1%, δήλωσε ότι οι συνθήκες εργασίας δεν συνέβαλαν καθόλου στη μείωση της δυσαρέσκειάς τους στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ το 6% πίστευε ότι συνεισφέρει ελάχιστα. Αντίθετα, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 48%, συμφώνησε απόλυτα ότι οι συνθήκες εργασίας συμβάλλουν στη μείωση της δυσαρέσκειας στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, το 30% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι οι συνθήκες εργασίας συμβάλλουν πολύ στη μείωση της δυσαρέσκειας, ενώ το 15% πίστευε ότι συμβάλλουν εν μέρει. Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πίστευε ότι οι συνθήκες εργασίας παίζουν καθοριστικό ρόλο στη μείωση της δυσαρέσκειας στο εργασιακό περιβάλλον.

**Ερώτηση 15 :** Πόσο συμβάλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (78%) πίστευε ότι ο μισθός συμβάλλει σημαντικά ή αρκετά στο να μην αισθάνονται δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον. Μόνο ένα μικρό ποσοστό (3%) πίστευε ότι ο μισθός συμβάλλει ελάχιστα στην εργασιακή του ικανοποίηση, ενώ το 19% δήλωσε ότι συμβάλλει εν μέρει. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ο μισθός είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της ικανοποίησης των εργαζομένων και ότι οι εργοδότες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοί τους λαμβάνουν επαρκή αποζημίωση για να διατηρήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

**Ερώτηση 16 :** Πόσο συμβάλλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορεί να συναχθεί ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία. Μόνο το 3% των ερωτηθέντων πίστευε ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους δεν συμβάλλουν καθόλου στο να μην αισθάνονται δυσαρέσκεια στο εργασιακό τους περιβάλλον, ενώ το 16% δήλωσε ότι συνεισφέρει εν μέρει. Ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 45%, απάντησε ότι συνεισφέρει αρκετά, ενώ το 36% συμφώνησε απόλυτα ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους συμβάλλουν στο να μην αισθάνονται δυσαρεστημένοι στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους είναι σημαντικές για τη συμβολή στην ικανοποίηση από την εργασία.

**Ερώτηση 17 :** Πόσο συμβάλλει ο καθένας από τους παρακάτω παράγοντες υγιεινής στο να μην νιώθετε δυσαρέσκεια στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα το 3%, εξέφρασε πλήρη διαφωνία ότι η κοινωνική ζωή συμβάλλει στην έλλειψη δυσαρέσκειας στο εργασιακό περιβάλλον, ενώ το 11% δήλωσε ότι συμβάλλει σε μικρότερο βαθμό. Περίπου το 29% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η κοινωνική ζωή συμβάλλει σε κάποιο βαθμό στην έλλειψη δυσαρέσκειας, ενώ το 44% πιστεύει ότι συμβάλλει σημαντικά. Εν τω μεταξύ, μόνο το 13% των ερωτηθέντων συμφώνησε σθεναρά ότι η κοινωνική ζωή συμβάλλει στην έλλειψη δυσαρέσκειας. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πλειοψηφία των

ερωτηθέντων πίστευε ότι η κοινωνική ζωή παίζει σημαντικό ρόλο στη συμβολή στην έλλειψη δυσαρέσκειας στο εργασιακό περιβάλλον.

## Συμπεράσματα.

Η έρευνα που διεξήχθη σε αυτή τη μελέτη αποκάλυψε τη σιωπηρή σχέση μεταξύ των προϊσταμένων, είτε σε ηγετικό είτε σε διευθυντικό ρόλο, και τα κίνητρα των εργαζομένων. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων ανέφερε ότι ήταν μέτρια ικανοποιημένοι με την εργασία τους και διαπιστώθηκε ότι το κίνητρο που παρέχει ο προϊστάμενός τους υπάρχει, αλλά μόνο σε κάποιο βαθμό. Ένα από τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι ότι η παρουσία ενός προϊσταμένου με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη -κάποιου που μπορεί να αντιληφθεί τα συναισθήματα των υφισταμένων του, να ελέγξει τα συναισθήματά του και να λάβει αποτελεσματικές αποφάσεις- έχει θετικό αντίκτυπο στα κίνητρα των εργαζομένων. Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά σε περιορισμένο βαθμό, που σημαίνει ότι δεν εμφανίζουν ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης.

Σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας της «σκοτεινής τριάδας», η έρευνα έχει δείξει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά συνδέονται με αρνητικά αποτελέσματα στον εργασιακό χώρο, όπως μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, αυξημένο κύκλο εργασιών και ανήθικη συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, ο μακιαβελισμός χαρακτηρίζεται από την εστίαση στην επίτευξη των στόχων του με οποιοδήποτε κόστος, που συχνά περιλαμβάνει χειραγώγηση και εξαπάτηση των άλλων. Ο ναρκισσισμός, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει την εστίαση στη σημασία του εαυτού και την έλλειψη ενδιαφέροντος για τους άλλους. Η ψυχοπάθεια χαρακτηρίζεται από έλλειψη ενσυναίσθησης και τύψεων, καθώς και από παρορμητική και ανεύθυνη συμπεριφορά. Αν και αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σπάνια στους προϊστάμενους, δεν πρέπει να υποτιμώνται οι αρνητικές επιπτώσεις τους στον χώρο εργασίας. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να γνωρίζουν αυτά τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και να λαμβάνουν μέτρα για να αποτρέπουν άτομα με τέτοιες τάσεις από το να τοποθετούνται σε ηγετικούς ρόλους.

Με βάση τα ευρήματα αυτής της μελέτης, παρατηρήθηκε ότι η πλειονότητα των προϊσταμένων εμφανίζει περιορισμένη ηγετική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους τους. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι επόπτες προσφέρουν μερική βοήθεια στην επίλυση προβλημάτων, περιορισμένη υποστήριξη στους υφισταμένους τους και τους εμπνέουν σε περιορισμένο βαθμό. Επιπλέον, οι επόπτες συμβάλλουν εν μέρει στην επίτευξη των στόχων των υφισταμένων τους. Ωστόσο, η μελέτη διαπίστωσε ότι οι

περισσότεροι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν το έργο των υφισταμένων τους σε σημαντικό βαθμό και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες στο έργο τους. Αυτά τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για τους επόπτες να αναπτύξουν ισχυρότερες ηγετικές δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να υποστηρίξουν και να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους για να επιτύχουν τους στόχους τους αποτελεσματικά.

Συμπερασματικά, τα ευρήματα της έρευνας υπογραμμίζουν τον καθοριστικό ρόλο της συμπεριφοράς του προϊσταμένου στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων επιβεβαίωσε τη σημαντική επίδραση της συμπεριφοράς του προϊσταμένου στα κίνητρά τους, κάτι που υποστηρίχθηκε περαιτέρω από το γεγονός ότι οι περισσότεροι επόπτες επηρέασαν θετικά την εργασία των υφισταμένων τους. Η κάλυψη των αναγκών των υφισταμένων και η αντιμετώπιση των ανησυχιών και των θεμάτων τους βρέθηκε επίσης ότι συμβάλλει στα κίνητρά τους, όπως δήλωσαν οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ένας προϊστάμενος που φροντίζει τους υφισταμένους τους και τους εμπνέει μπορεί να έχει θετική επίδραση στα κίνητρά τους και με τη σειρά του να συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική παραγωγικότητά τους.

Με βάση την εξέταση της θεωρίας του Vroom-Yetton, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των εποπτικών αρχών υιοθετεί ένα συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη σε κάποιο βαθμό τις απόψεις των υφισταμένων τους πριν λάβουν μια απόφαση. Επιπλέον, η έρευνα αποκάλυψε ότι οι περισσότεροι επόπτες βασίζονται στις αποφάσεις τους στον ορθολογισμό και όχι στη διαίσθηση. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι επιδεικνύουν ένα μεταβιβαστικό στυλ διαχείρισης, επιτρέποντας στους υφισταμένους τους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες αντί να υιοθετούν μια αυταρχική προσέγγιση.

Επιπλέον, η έρευνα εξέτασε τον ρόλο της ανατροφοδότησης σε σχέση με τα κίνητρα. Διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι παρέχουν ανατροφοδότηση στους υφισταμένους τους και η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσε ότι λαμβάνει ανατροφοδότηση συχνά ή πολύ συχνά. Παρατηρήθηκε επίσης ότι η ανατροφοδότηση συμβάλλει σημαντικά στην παρακίνηση των εργαζομένων καθώς παρέχει καθοδήγηση για βελτίωση και αναγνώριση των επιτευγμάτων. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση και αναγνωρίζουν τους υφισταμένους τους, κάτι που έχει θετική επίδραση στα κίνητρά τους. Συνολικά, η έρευνα



υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής ανατροφοδότησης για την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων και της ικανοποίησης από την εργασία.

Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι οι ρεαλιστικοί αλλά απαιτητικοί στόχοι παίζουν ζωτικό ρόλο στα κίνητρα των εργαζομένων, κάτι που συνάδει με το επιχειρήμα του Adair (2006) ότι οι ηγέτες πρέπει να θέσουν τέτοιους στόχους για να παρακινήσουν τους συναδέλφους τους. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία του Management by Objectives (MBO) στους σύγχρονους οργανισμούς, ο οποίος συνδυάζει τους προαναφερθέντες παράγοντες και καταδεικνύει ότι εάν οι στόχοι τίθενται σωστά με ορισμένες προϋποθέσεις, εάν είναι ρεαλιστικοί αλλά και απαιτητικοί, και εάν υπάρχει αφοσίωση στην επίτευξή τους, τότε μπορεί να επιτευχθεί το κίνητρο των εργαζομένων και η υψηλή απόδοση της ομάδας.

Επιπλέον, η έρευνα στόχευε να διερευνήσει εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικούς τους στόχους που τίθενται στην εργασία τους και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πράγματι αυτούς τους στόχους ως ιδιαίτερα σημαντικούς. Αυτό το εύρημα είναι μια κρίσιμη προϋπόθεση για την εφαρμογή του μοντέλου μονοπατιού-στόχου και για τη λειτουργία της θεωρίας της προσδοκίας από τον Vroom. Η αντίληψη των εργαζομένων για τους στόχους εργασίας ως σημαντικούς χρησιμεύει ως κίνητρο για αυτούς, καθώς παρέχει μια αίσθηση σκοπού και κατεύθυνσης και ευθυγραμμίζει τις προσπάθειές τους προς την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Επομένως, είναι επιτακτική ανάγκη για τους προϊστάμενους να θέτουν σαφείς και ουσιαστικούς στόχους που να ευθυγραμμίζονται με το οργανωτικό όραμα και την αποστολή και να τους κοινοποιούν αποτελεσματικά στους υφισταμένους τους προκειμένου να ενισχύσουν τα κίνητρα και τα επίπεδα δέσμευσής τους.

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η οποία αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική θεωρία κινήτρων. Η μελέτη καθόρισε τον κρίσιμο ρόλο των κινήτρων στην ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων. Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι οι παρακινητικοί παράγοντες που οροθετήθηκαν από τον Herzberg ασκούν βαθιά επίδραση στα κίνητρα των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη αποκάλυψε ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης στον εργασιακό χώρο αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες παρακίνησης. Επιπλέον, όσον αφορά τους παράγοντες υγιεινής της θεωρίας των δύο παραγόντων, η μελέτη αποκάλυψε την ουσιαστικότητα τους στην πρόληψη της επαγγελματικής δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους.

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η οποία αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική θεωρία κινήτρων. Η μελέτη καθόρισε τον κρίσιμο ρόλο των κινήτρων στην ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων. Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν ότι οι παρακινητικοί παράγοντες που οροθετήθηκαν από τον Herzberg ασκούν βαθιά επίδραση στα κίνητρα των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη αποκάλυψε ότι οι ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης στον εργασιακό χώρο αποτελούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες παρακίνησης. Επιπλέον, όσον αφορά τους παράγοντες υγιεινής της θεωρίας των δύο παραγόντων, η μελέτη αποκάλυψε την ουσιαστικότητα τους στην πρόληψη της επαγγελματικής δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους.

Η έρευνα διερεύνησε περαιτέρω τη σχέση μεταξύ των χρηματικών ανταμοιβών και των κινήτρων των εργαζομένων. Τα ευρήματα της μελέτης αποκάλυψαν ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των χρηματικών ανταμοιβών και της απόδοσης των εργαζομένων, όπως ανέφεραν οι ερωτηθέντες. Τα αποτελέσματα της μελέτης ευθυγραμμίζονται με τη θεωρία της ενίσχυσης, η οποία προτείνει ότι οι χρηματικές ανταμοιβές μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέσο για την ενίσχυση της θετικής συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων. Η μελέτη τονίζει τη σημασία του εντοπισμού και της εφαρμογής αποτελεσματικών συστημάτων ανταμοιβής που ευθυγραμμίζονται με την απόδοση των εργαζομένων, προκειμένου να καλλιεργηθεί ένα εργατικό δυναμικό με υψηλά κίνητρα.

Επιπλέον, αυτό το εύρημα υποστηρίζει τη θεωρία προσδοκίας του Vroom, η οποία υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι θα παρακινήθουν να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια εάν πιστεύουν ότι αυτή η προσπάθεια θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές. Έτσι, συνδέοντας τη θεωρία του Vroom με τα ευρήματα της έρευνας, γίνεται εμφανής η κρίσιμη σημασία της δημιουργίας μιας θετικής συσχέτισης μεταξύ του μισθού και της απόδοσης των εργαζομένων για την προώθηση των κινήτρων. Τέλος, σε σχέση με τη χρηματική αποζημίωση, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι σημαντικό ποσοστό εργαζομένων εξέφρασε μέτριο επίπεδο ικανοποίησης με την τρέχουσα χρηματική τους αποζημίωση. Αυτό το εύρημα τονίζει την ανάγκη για τους οργανισμούς να αναπτύξουν ολοκληρωμένα σχέδια αποδοχών που να ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες των εργαζομένων και να παρέχουν μια αίσθηση δικαιοσύνης και ισότητας, ενισχύοντας έτσι τα κίνητρα και τη διατήρηση.

Η μελέτη αποκάλυψε επίσης ότι σε ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων ανατίθενται συγκεκριμένα καθήκοντα χωρίς να έχουν την ελευθερία να επιλέξουν ποια καθήκοντα θα εκτελέσουν. Αυτό το εύρημα, σε συνδυασμό με τα περιορισμένα επίπεδα κινήτρων που

αναφέρθηκαν από τους υπαλλήλους του δείγματος, υποστηρίζει πλήρως τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού. Επιπλέον, η έρευνα διαπίστωσε ότι ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων αντιλαμβάνεται ότι οι χρηματικές και μη χρηματικές ανταμοιβές τους είναι δυσανάλογες με τις συνεισφορές τους και ότι ορισμένοι συνάδελφοι που έχουν συνεισφέρει λιγότερα έχουν λάβει περισσότερες ανταμοιβές. Τέτοια ευρήματα υποδηλώνουν την παρουσία της ανισότητας, όπως ορίζεται από τον Άνταμς στη θεωρία της ισότητας, και πιο συγκεκριμένα, της ανισότητας επί πληρωμή. Τα ευρήματα της μελέτης υπογραμμίζουν επίσης τον αρνητικό αντίκτυπο τέτοιων ανισοτήτων στα κίνητρα των εργαζομένων, κάτι που ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία της ισότητας του Adams. Έτσι, η μελέτη τονίζει την ανάγκη για τους οργανισμούς να καθιερώσουν δίκαια και δίκαια συστήματα ανταμοιβής που ευθυγραμμίζονται με τις συνεισφορές των εργαζομένων και ενθαρρύνουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει τα κίνητρα και τη δέσμευση.

- **Προτάσεις.**

Η απόκτηση ειδικών τεχνικών ή επιχειρηματικών γνώσεων είναι θεμελιώδης απαίτηση για όλα τα στελέχη. Ωστόσο, πέρα από αυτή την αρχική προετοιμασία, η ανάπτυξη πρόσθετων μεθόδων και καινοτόμων στρατηγικών διαχείρισης είναι επίσης απαραίτητη. Προκειμένου να θεωρηθούν βιώσιμοι υποψήφιοι για διευθυντικές θέσεις σε οργανισμούς, είναι επιτακτική ανάγκη οι δυνητικοί διευθυντές να έχουν πλήρη κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος στο οποίο θα λειτουργήσουν, επιπλέον ορισμένων προσωπικών ιδιοτήτων που θα τους επιτρέψουν να διαπρέψουν στους ρόλους τους. Τέτοιες προσωπικές ιδιότητες μπορεί να περιλαμβάνουν μια διαυγή διαδικασία σκέψης, μια ροπή προς τη δημιουργικότητα, την επιδεξιότητα στην ανάθεση ευθυνών και την ικανότητα άσκησης αποτελεσματικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και απαιτήσεις της αγοράς. Υπό το πρίσμα αυτό, είναι σημαντικό για τους διευθυντές να κατανοήσουν τις τρεις θεμελιώδεις ανάγκες που στηρίζουν τα κίνητρα και τη συμπεριφορά τους. Αυτές οι ανάγκες περιλαμβάνουν την επιθυμία για επιτυχία, την κλίση προς την εξουσία και τον έλεγχο των άλλων και την ανάγκη δημιουργίας και καλλιέργειας σχέσεων με τους άλλους. Οι επιτυχημένοι μάνατζερ, ειδικότερα, είναι γνωστοί για την ικανότητά τους να θέτουν ρεαλιστικούς και εφικτούς στόχους, ενώ παραμένουν ευέλικτοι και προσαρμόζονται σε μικρές αποκλίσεις. Αυτά τα άτομα αντλούν τα κίνητρά τους από την ικανοποίηση της επίτευξης των στόχων τους και όχι από χρηματικές ή άλλες εξωτερικές ανταμοιβές. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα χρήματα μπορούν ακόμα να χρησιμεύσουν ως ισχυρό κίνητρο για απόδοση και ως μέσο αναγνώρισης και

επιβράβευσης των προσπαθειών επιτυχημένων διευθυντών. Δεδομένης της συνεχώς μεταβαλλόμενης φύσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τα σύγχρονα διευθυντικά στελέχη πρέπει να προσπαθήσουν να διευρύνουν τις γνώσεις τους, να καλλιεργήσουν μια παγκόσμια προοπτική και να παραμείνουν προσαρμοστικοί στη σκέψη και τις πράξεις τους, προκειμένου να παραμείνουν μπροστά από την καμπύλη.

- **Προτάσεις Για μελλοντική Έρευνα.**

Η προτεινόμενη ερευνητική μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του executive coaching στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων σε στελέχη. Η καθοδήγηση στελεχών έχει κερδίσει σημαντική προσοχή ως δημοφιλές μέσο για την ενίσχυση των ηγετικών ικανοτήτων μεταξύ των στελεχών. Παρά την αυξανόμενη δημοτικότητα του coaching, ελάχιστη έρευνα έχει διεξαχθεί για την αξιολόγηση του αντίκτυπου του coaching στην ανάπτυξη της ηγεσίας στελεχών. Ως εκ τούτου, αυτή η μελέτη επιδιώκει να καλύψει το κενό στη βιβλιογραφία χρησιμοποιώντας έναν ποιοτικό ερευνητικό σχεδιασμό για τη διερεύνηση της επίδρασης της καθοδήγησης στελεχών στις ηγετικές δεξιότητες των στελεχών. Η μελέτη θα χρησιμοποιήσει σε βάθος συνεντεύξεις με στελέχη που έχουν υποβληθεί σε καθοδήγηση για να αποκτήσει γνώσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων καθοδήγησης στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων. Τα ευρήματα της έρευνας θα συμβάλουν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία παρέχοντας πολύτιμες γνώσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της καθοδήγησης στελεχών στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των προγραμμάτων καθοδήγησης για στελέχη.

Η δεύτερη προτεινόμενη ερευνητική μελέτη επιδιώκει να διερευνήσει τον ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λήψη εκτελεστικών αποφάσεων. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως η ικανότητα αναγνώρισης και ρύθμισης των συναισθημάτων του ατόμου και των άλλων και θεωρείται ευρέως κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική ηγεσία. Αυτή η μελέτη θα υιοθετήσει ένα ποσοτικό ερευνητικό σχέδιο για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ συναισθηματικής νοημοσύνης και λήψης εκτελεστικών αποφάσεων. Η έρευνα θα περιλαμβάνει δείγμα στελεχών από διάφορους κλάδους και θα χρησιμοποιεί επικυρωμένα μέτρα συναισθηματικής νοημοσύνης και λήψης αποφάσεων. Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν, η παρούσα μελέτη στοχεύει να δώσει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης στη λήψη εκτελεστικών αποφάσεων. Τα ευρήματα της έρευνας θα συμβάλουν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση προγραμμάτων κατάρτισης ηγεσίας για στελέχη.

Η τρίτη προτεινόμενη ερευνητική μελέτη στοχεύει να εξετάσει τον αντίκτυπο των δεξιοτήτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας στην εκτελεστική επιτυχία. Καθώς ο χώρος εργασίας γίνεται ολοένα και πιο διαφορετικός και η παγκοσμιοποίηση συνεχίζει να διαμορφώνει τις σύγχρονες επιχειρήσεις, είναι σημαντικό τα στελέχη να διαθέτουν ισχυρές διαπολιτισμικές επικοινωνιακές δεξιότητες για να επιτύχουν στους ρόλους τους. Αυτή η μελέτη θα υιοθετήσει έναν ερευνητικό σχεδιασμό μεικτών μεθόδων, που θα συνδυάζει ποιοτικές συνεντεύξεις και ποσοτικές έρευνες για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των δεξιοτήτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας και της εκτελεστικής επιτυχίας. Η έρευνα θα περιλαμβάνει ένα δείγμα στελεχών από διάφορες βιομηχανίες και πολιτιστικά υπόβαθρα. Μέσω της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων, αυτή η μελέτη στοχεύει να παρέχει πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη σημασία των δεξιοτήτων διαπολιτισμικής επικοινωνίας στην επιτυχία των στελεχών. Τα ευρήματα της έρευνας θα συμβάλουν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση προγραμμάτων κατάρτισης ηγεσίας για στελέχη.

## Βιβλιογραφία.

- Tucker R. (1968) The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus* v.97(3) pp.731-756
- Mintzberg H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row
- House R. and Michell T. (1975) *Path-Goal Theory of Leadership*. Seattle: University of Washington
- Goldberg L.R (1990) An alternative description of personality: the big five factor structure. *Journal of personality and social psychology* v.59 (6) pp.1216-12291
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury
- Paulhus D.L & Williams K.M (2002) The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36 (6) pp. 556-563.
- Gordon J.R (2002) *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon
- Harvard Business Review (2003) *One More Time: How Do You Motivate Employees?* HBS Publishing Corporation
- Adair J. (2006) *Leadership and Motivation* London: Kogan Page Limited
- Greenberg J. και Baron R. (2013) *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Μετάφραση Αντωνίου Α. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg
- Otsenaskova T. and MIs K. (2013) Analysis of Complex Decisional Situations in Companies with the Support of AHP Extension of Vroom-Yetton Contingency Model. *IFAC* v.46 (9) pp. 549-554
- Goleman D. Et al (2014) *Ο Νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Διοίκηση Οργανισμών*. Μετάφραση: Ξενάκη Χ. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο
- Wardayati M. (2016) The Implementation of Coso Concept in Vroom Expectancy Theory in PT. UMC Zusuki Jember. *Procedia Social and Behavioral Sciences* v.219 pp. 784-791
- Harvard Business Review (2017) *Το εγχειρίδιο του Μάνατζερ: οι 17 δεξιότητες που χρειάζονται οι μάνατζερ για να διακριθούν*. Μετάφραση: Συρέλλη Μ. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογίος
- Machiavelli N. (2018) *Ο Ηγεμόνας*. Μετάφραση: Καραγιαννόπουλος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Brainfood

- Robbins S. και Judge T. (2018) Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. 2η Έκδοση Μετάφραση: Πλατάκη Α. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Fekry A. et all (2019) The Relation Between Student Behaviours in Group Presentations and their Teamwork Modalities using Belbin and MBTI Analysis. Procedia Computer Science 164 pp. 292-300
- Alrawahi S. et al (2020) The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. Heliyon magazine v. 6 (9) pp. e04829
- Montag C. et all (2020) Linking individual differences in satisfaction with each of Maslow's needs to the Big Five personality traits and Panksepp's primary emotional systems. Heliyon magazine v.6 (7) pp. e04325
- Prabhakar R. and Puneet B. (2021) Leadership Lessons From Equity Theory: The Interplay Between Radiologist Compensation and Motivation. Journal of the American College of Radiology v.18 (1) pp. 211-213
- Βαγιάτης Γεώργιος, Οργανωσιακή Θεωρία Και Συμπεριφορά, Πάτρα 2003
- Ζαβλανού Μυρ., Οργάνωση και Διοίκηση(τόμος Α) διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης.
- Κανελλόπουλος Χ., Οργανωτική θεωρία, Αθήνα 1991
- Κάντας Α., Οργανωτική- Βιομηχανική ψυχολογία, μέρος Ιο, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα 1998
- Καραγιάννης Σ. , Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις "Έλλην", Αθήνα 2000
- Καραγιάννης Σ. -Παντα Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις "Έλλην", Αθήνα 1997
- Κατσάλης Α., αποτελεσματική διοίκηση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002
- Κεφαλάς- Μαντές Γ. Α, Το Managment σήμερα. Προβλήματα και προοπτικές.
- Κέφης Β. Ν. , Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1998
- Κωστούλας Γ εώργιος, Το Managment > Παππάς Ι , Οργάνωση Παραγωγής και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα 1989
- Τζωρτζάκης Κ. Οργάνωση και Διοίκηση, εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999
- Φύλακτος Δ., Αρχές Διοίκησης, Μεσολόγγι 1997

- Φύλακτος Δ, Διοίκηση Προσωπικού, Μεσολόγγι 2000-2001
- Φύλακτος Δ, Εποπτεία Προσωπικού, Μεσολόγγι 2001
- Χολέβας Γ. Κ ., Οργάνωση και Διοίκηση, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1995
- Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1994
- J. Bank, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα 2000
- Himstreet Baty Lehman, Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 2002
- Michael Armstrong, Ο πετυχημένος Manager
- Patrick Montana- Bruce H. Chamon, Managment
- Paul James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις κλειδάριθμος, Αθήνα 1996 -43-
- Roger Bennett, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (management), εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 1997
- Περιοδικό "MARKETINGK...: ΤΕΥΧΟΣ 13 Φεβρουάριος 2005



## Παράρτημα.

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ.

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

1 2 3 4 5

**2.Ποσό πιστεύετε ότι σας παρακινεί ο προϊστάμενο σας στην εργασία σας;**

(1=καθόλου 5=πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

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

**5=πάρα πολύ**

1 2 3 4 5

**4.Πόσο ελέγχει ο προϊστάμενός σας τα συναισθήματά του και τα κατευθύνει για να**

**λάβει αποτελεσματικά μια απόφαση; (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)**

1 2 3 4 5

**5. Πόσο επιδρά θετικά στην παρακίνησή σας η ύπαρξη προϊσταμένου που πληροί**

**αυτά που αναφέρονται στις ερωτήσεις 3 και 4; (1=καθόλου 5=πάρα πολύ)**

1 2 3 4 5

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

α. Ευσυνειδησία

β. Ψυχοπάθεια

γ. Συναισθηματική σταθερότητα Μακιαβελισμός

δ. Εξωστρέφεια

ε. Ναρκισσισμός

στ. Δεκτικότητα νέων εμπειριών Κανένα

ζ. Προσήγεια

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

1 2 3 4 5

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

1 2 3 4 5

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

1 2 3 4 5

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

Βασιζόμενος στον ορθολογισμό

Βασιζόμενος στην διαίσθηση

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

1 2 3 4 5

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

ΝΑΙ ΟΧΙ

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

Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο 1 2 3 4 5

Ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα 1 2 3 4 5