

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Τμήμα Διοίκησης των επιχειρήσεων

MBA Executive

Χίος, 2018



Αξιολόγηση σημαντικότητας ηγετικών χαρακτηριστικών του μάνατζερ πρώτου επιπέδου που αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων στην βαριά βιομηχανία.

Επιβλέπων:

Κίνιας Ιωάννης

Φοιτητής:

Χαντζής Μιχαήλ





Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το Πανεπιστήμιο Αιγαίου για την ευκαιρία που μου έδωσε να παρακολουθήσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA για στελέχη στην Χίο. Ήταν μια συναρπαστική εμπειρία καθώς ασχολήθηκα με ένα κομμάτι της επιστήμης που είχα θολά σχηματισμένο. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής κ. Κίγια Ιωάννη για την άψογη συνεργασία που είχαμε, για την διάθεση του χρόνου του, για τις κατατοπιστικές οδηγίες σε όλα τα στάδια της εργασίας αλλά και για τις εύστοχες παρατηρήσεις του. Ήταν μεγάλη τιμή για εμένα η συνεργασία μαζί του.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου Γιώργο, Ρίτα και Κώστα για την υποστήριξή τους σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου. Είναι μεγάλη τύχη να έχει στο πλευρό του κανείς τέτοιους ανθρώπους. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την φίλη μου, Αρετή που στάθηκε δίπλα μου σε αυτή μου την προσπάθεια.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την διεύθυνση του Αλουμινίου της Ελλάδος και την εταιρεία Μυτιληναίος για την άδεια που μου έδωσε να διεξάγω την έρευνα στο εργατικό προσωπικό της. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον διευθυντή μου, κ. Κατεμλιάδη για την κατανόηση που έδειξε, από την πρώτη στιγμή, που του ανέφερα ότι θα ξεκινούσα το μεταπτυχιακό πρόγραμμα.





Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	5
Περίληψη.....	8
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1: Ηγεσία.....	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Ορισμός ηγεσίας.....	11
1.3 Είδη ηγεσίας.....	20
Κεφάλαιο 2: Χαρακτηριστικά ηγέτη.....	24
Κεφάλαιο 3 : Ιστορική αναδρομή του ρόλου του μάνατζερ πρώτου επιπέδου.....	28
3.1 Ο ρόλος του line manager από την αρχαιότητα στον 20 ^ο αιώνα.....	28
3.2 Ο ρόλος του line manager τον 20ο αιώνα.....	31
3.3 Ο ρόλος του line manager σήμερα.....	35
Κεφάλαιο 4: Χαρακτηριστικά του μάνατζερ πρώτου επιπέδου στην βιομηχανία.....	37
4.1 Χαρακτηριστικά του μάνατζερ πρώτου επιπέδου.....	37
4.2 ΗPI Μοντέλο.....	38
4.3 Κατηγορίες βελτιώσεων.....	40
4.4 Βασικά χαρακτηριστικά line manager.....	41
4.5 Χαρακτηριστικά αναλυτή του line manager.....	43
4.6 Χαρακτηριστικά βελτιώσεων και παρεμβάσεων του line manager.....	44
4.7 Χαρακτηριστικά διαχείρισης αλλαγών του line manager.....	45
4.8 Χαρακτηριστικά εκτιμητή του line manager.....	46
Κεφάλαιο 5 : Μεθοδολογία έρευνας.....	47
5.1 Εισαγωγή.....	47
5.2 Σύνθεση χαρακτηριστικών.....	47
5.3 Δομή ερωτηματολογίου.....	50
5.4 Εφαρμογή έρευνας.....	50
5.5 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας.....	53
Κεφάλαιο 6 : Έλεγχοι Υποθέσεων.....	55
Κεφάλαιο 7 : Περιγραφική στατιστική.....	58
7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος.....	58
7.2 Χαρακτηριστικά σχετικά με την θέση εργασίας τους.....	61



7.3 Αξιολόγηση χαρακτηριστικών	63
7.3.1. Ανάλυση Pareto.....	63
7.3.2 Χαρακτηριστικά Ηγέτη Vs Γενικά χαρακτηριστικά.....	66
7.4 Συμπεριφορά χαρακτηριστικών σε σχέση με τις μεταβλητές της πρώτης ενότητας (δημογραφικές , εργασιακές κλπ).....	66
7.4.1 Ηλικία (D2).....	66
7.4.2 Οικογενειακή κατάσταση (D3)	69
7.4.3 Μορφωτικό επίπεδο (D4).....	70
7.4.4 Διεύθυνση (D6).....	72
7.4.5 Τμήμα (D7).....	74
7.4.6 Θέση / Βαθμίδα (D8)	75
7.4.7 Έτη εργασίας (D9).....	76
7.4.8 Τόπος διαμονής (D5)	79
7.4.9 Συνοπτικός πίνακας συμπεριφοράς χαρακτηριστικών ανά μεταβλητή α' ενότητας	82
Κεφάλαιο 8 : Συσχετίσεις μεταβλητών	83
8.1 Εισαγωγή	83
8.2 Τμήμα (D7) – Να γνωρίζει καλά την εταιρεία (X1).....	84
8.3 Τμήμα (D7) - Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία (X8)	85
8.4 Τμήμα (D7) - Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (X14)	87
8.5 Τμήμα (D7) - Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει (X25)	88
8.6 Τμήμα (D7) - Να επιτυγχάνει το στόχο του (X31)	90
8.7 Τμήμα (D7) - Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (X49).....	91
8.8 Τμήμα (D7) - Να έχει δίκτυο επικοινωνίας (X53).....	93
8.9 Διεύθυνση (D6) - Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (X14)	94
8.10 Διεύθυνση (D21) - Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει (X21)	96
8.11 Θέση (D8) - Να είναι κοινωνικός (X2)	97
8.12 Μορφωτικό επίπεδο (D4) - Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (X49)	99
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα	101
9.1 Συμπεράσματα από την ανάλυση Pareto	101
9.2 Συμπεράσματα από τις συμπεριφορές των χαρακτηριστικών ανά μεταβλητή	103
9.3 Συμπεράσματα από τις συσχετίσεις των μεταβλητών με τα χαρακτηριστικά	105



Βιβλιογραφία	107
Παράρτημα.....	113
Ερωτηματολόγιο	113



Περίληψη

Η εργασία ξεκινάει με το θεωρητικό μέρος. Αρχικά γίνεται μια εκτενής αναφορά στην ηγεσία. Έγινε μια προσπάθεια να βρεθούν όσες περισσότερες βιβλιογραφικές πηγές ήταν δυνατόν, έτσι ώστε να μπορεί να περιγραφεί αναλυτικά ο ορισμός της ηγεσίας, όσο και τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν ένα ηγέτη. Στην συνέχεια έγινε μια ιστορική αναδρομή για τον ρόλο που έχει στην βιομηχανία ο μάνατζερ πρώτου επιπέδου. Ξεκινήσαμε από τα αρχαία χρόνια και καταλήξαμε στο σήμερα. Είδαμε πως ο ρόλος αυτός έχει εξελιχθεί μέσα στους αιώνες και πως οι συνθήκες που υπήρχαν στην κοινωνία τον επηρέαζαν. Στην συνέχεια έγινε μια αναζήτηση στην βιβλιογραφία για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο μάνατζερ πρώτου επιπέδου έτσι ώστε να αξιοποιεί το μέγιστο των δυνατοτήτων των εργαζομένων του. Στο τέλος του θεωρητικού αυτού μέρους καταλήξαμε σε 54 χαρακτηριστικά ηγετικά και μη.

Ακολούθως δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο με στόχο να αξιολογήσουν οι εργαζόμενοι πόσο σημαντικά θεωρούν τα χαρακτηριστικά αυτά του μάνατζερ τους, στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης. Συγκεντρώσαμε 186 ερωτηματολόγια και προχωρήσαμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων .

Αρχικά έγινε μια περιγραφή των αποτελεσμάτων μαζί με τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής του δείγματος με την μέθοδο Gronbach alpha. Κάναμε μια ανάλυση Pareto και έπειτα ελέγξαμε κάποιες υποθέσεις που είχαμε κάνει για την ύπαρξη συσχετίσεων ανάμεσα στις μεταβλητές.

Τέλος κλείνουμε την εργασία μας με τα συμπεράσματα της έρευνας μας. Μετά την ανάλυση που έγινε, είδαμε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πιο σημαντικά τα ηγετικά σε σχέση με τα γενικά χαρακτηριστικά του μάνατζερ τους. Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που επιθυμούν να έχει, είναι να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του αλλά και να είναι υπεύθυνος των πράξεων του. Το λιγότερο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι να κατανοεί τα οικονομικά θέματα της επιχείρησης.



Εισαγωγή

Στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον παρατηρούνται εργαζόμενοι διάφορων τύπων. Υπάρχουν οι πρόθυμοι και οι απρόθυμοι, οι δραστήριοι και οι νωχελικοί, οι παρακινημένοι και οι μη, οι εργαζόμενοι που πηγαίνουν στην εργασία τους με όρεξη και αυτοί που μετρούν την ώρα για να αποχωρήσουν. Στο πλαίσιο αυτό γεννήθηκε η ερώτηση για το κατά πόσο ο ιεραρχικά ανώτερος κάποιου, τον επηρεάζει στην εργασιακή του απόδοση. Με τον όρο εργασιακή απόδοση μιλάμε για μετρημένα αποτελέσματα τα οποία αναφέρονται σε κάποιο επίτευγμα , κάποια εκτέλεση ή κάποια διεκπεραίωση μιας εντολής, σε κάτι ολοκληρωμένο και τελειωμένο, σε μια πράξη , σε ένα κατόρθωμα ή στην εκπλήρωση μιας εργασίας.

Από προσωπική παρατήρηση στον εργασιακό χώρο έχει γίνει αντιληπτό ότι αναλόγως τον εκάστοτε υπεύθυνο , βλέπουμε και διαφορετική συμπεριφορά από τους υφιστάμενους τους.

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εντοπίσουμε από την βιβλιογραφία όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά , ηγετικά και μη, που πρέπει να έχει ένας μάνατζερ πρώτου επιπέδου και να ρωτήσουμε τους εργαζόμενους πόσο σημαντικό θεωρούν το καθένα από αυτά στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης. Τον μάνατζερ πρώτου επιπέδου στο κείμενο μπορεί να τον αναφέρουμε και ως supervisor ή line manager. Μετά την συλλογή των απαντήσεων θα γίνει η ανάλυση των αποτελεσμάτων , οι απαραίτητες συσχετίσεις και έτσι θα μπορούμε να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα για το ποια είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά που βοηθούν στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων.

Η ερεύνα θα γίνει στο Αλουμίνιο της Ελλάδος μια από τις μεγαλύτερες και πιο ιστορικές βιομηχανίες της Ελλάδος και θα ερωτηθούν άτομα διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων και από διαφορετικές υπηρεσίες, έτσι ώστε να μπορούμε να έχουμε πιο ολοκληρωμένη εικόνα.



Κεφάλαιο 1: Ηγεσία

1.1 Εισαγωγή

Στους σημερινούς εργασιακούς χώρους είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο να γίνονται συζητήσεις για την ηγεσία. Θα συζητηθεί για παράδειγμα το κατά πόσο ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος μια δραστηριότητας ή ακόμα και ο μάνατζερ πρώτου επιπέδου έχει τα χαρακτηριστικά του σωστού ηγέτη, για τα όποια όμως υπάρχει μια ασάφεια στον καθένα για το ποια είναι αλλά και για την σπουδαιότητα τους. Ακούγονται πολλές απόψεις για το πως πρέπει να είναι ο σωστός ηγέτης και παρατηρείται ότι ο καθένας έχει διαμορφώσει την δική του εικόνα μέσω των φίλτρων που έχει, από την προσωπική και επαγγελματική του πείρα. Πολλοί είναι αυτοί που θα ισχυριστούν πως ο ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να καταλάβει πως νιώθουν οι υφιστάμενοί του, να κατανοήσει τις ανάγκες τους και να πράττει ανάλογα, άλλοι θα πουν πως ο σωστός ηγέτης είναι αυτός που υπακούει του κανόνες και τις διαδικασίες της εταιρείας και δεν λοξοδρομεί, μερικοί θα πουν πως ηγέτης είναι αυτός που θα πάρει τις ευθύνες σε κάποια δυσλειτουργία που θα δημιουργηθεί και δεν θα κοιτάξει να τις μεταφέρει στους υφισταμένους του.

Μέχρι τώρα έχει ταυτιστεί ο ρόλος του ηγέτη με άτομα που έχουν θέσεις ιεραρχίας, με άτομα δηλαδή που διοικούν προσωπικό. Πολλές φορές γίνεται σύγχυση των όρων μάνατζερ και ηγέτη καθώς υπάρχει ο ισχυρισμός και η βεβαιότητα ότι όταν αναφερόμαστε στον ηγέτη, αυτό αυτομάτως προϋποθέτει ότι έχει και το ρόλο του μάνατζερ. Δεν είναι λίγοι εκείνοι όμως που πιστεύουν πως ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να έχει κάποιο βαθμό ή αξίωμα μέσα σε μια εταιρεία. Ηγέτης μπορεί να είναι και ένας απλός υπάλληλος χωρίς πανεπιστημιακές γνώσεις, ο οποίος όμως έχει καταφέρει να κερδίσει τον σεβασμό των συναδέλφων του και μπορεί να τους εμπνέει. Ηγέτης μπορεί να είναι αυτός που δεν θα μείνει μόνο στις οδηγίες που έχει πάρει, αλλά θα κοιτάξει και λίγο παραπέρα, θα δει που οδηγεί αυτό που κάνει και θα προσπαθήσει να καταλάβει την πλήρη εικόνα. Ηγέτης μπορεί να είναι ο καθένας μας τόσο στην επαγγελματική όσο και στην προσωπική του ζωή.



Πέραν τούτων υπάρχει και το αιώνιο δίλημμα. Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι; Στις μεγάλες εταιρείες που μπορεί κανείς να δει και να συναναστραφεί με αρκετό κόσμο, βλέπει πολλούς χαρακτήρες προϊσταμένων. Παρατηρείται λοιπόν ότι μερικοί εξ' αυτών αποκαλούνται πιο συχνά «ηγέτες», καθώς είναι αρεστοί στον κόσμο, τους ακούν, συμμερίζονται τα προβλήματα τους, παίρνουν τις ευθύνες που πρέπει, ενώ αντίθετα άλλοι δεν λαμβάνουν αυτό τον χαρακτηρισμό καθώς μπορεί να είναι αρκετά σκληροί, να κατηγορούν τους υφιστάμενους τους, να έχουν άγνοια για την προσωπική τους ζωή κ.α. Αυτά τα χαρακτηριστικά πολλοί τα κατείχαν από την αρχή της καριέρας τους και συνεχίζουν να τα κουβαλούν και μέχρι σήμερα. Έτσι σε πολλούς έχει διαμορφωθεί η αντίληψη ότι για να γίνεις σωστός ηγέτης πρέπει να έχεις το «χάρισμα» και πως αν δεν το έχεις δεν αξίζει η όποια προσπάθεια.

Από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης παρατηρείται μια προσπάθεια να εξηγήσουν στην ιεραρχία, τις διαφορές ανάμεσα στον ηγέτη και τον manager, και πως για να θεωρείται κανείς επιτυχημένος στην εργασία του πρέπει να κατέχει και τα δύο. Πολλές εταιρείες κάνουν συστηματική προσπάθεια μέσω εξωτερικών ή εσωτερικών σεμιναρίων. Δυστυχώς και εδώ παρατηρούμε μια όχι και τόσο επιστημονική προσέγγιση καθώς σεμινάρια με ίδιο αντικείμενο βλέπουμε ότι έχουν διαφορετικό περιεχόμενο. Γίνεται δηλαδή μια ξεχωριστή ερμηνεία της ηγεσίας κάθε φορά ανάλογα με την προσέγγιση του κάθε εκπαιδευτή. Πολλές περιπτώσεις είναι και εκείνες κατά τις οποίες ο εκπαιδευτής δεν λέει καν την ερμηνεία της ηγεσίας, απλά αναφέρεται σε ένα παράδειγμα έτσι ώστε να γίνει πιο κατανοητό. Οπότε γεννάται το ερώτημα τι είναι ηγεσία και ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης.

1.2 Ορισμός ηγεσίας

Κατά τον Alex Margulis (2002) έναν εξαιρετικό ηγέτη στον χώρο της υγείας, ηγεσία είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να εμπνέει άλλους να ακολουθούν αλλά και να αλλάζουν το μέλλον. Τα βασικά συστατικά είναι η ακεραιότητα, το όραμα, το θάρρος, η αφοσίωση στις αρχές του καθενός. Οι ηγέτες, μας λέει, που αφήνουν το πιο αξιομνημόνευτο έργο είναι αυτοί που χαρακτηρίζονται από υψηλή αίσθηση της ηθικής, που πρέπει να διακατέχει



έναν άνθρωπο. Είναι αυτοί που δεν έχουν την λογική ότι πρέπει να πετύχουν το υψηλότερο στόχο με κάθε μέσο και με κάθε κόστος. Τονίζει ότι ενώ μερικοί άνθρωποι έχουν εκ γενετής την ικανότητα να είναι ηγέτες και να εμπνέουν τους άλλους, η σωστή ηγεσία είναι κάτι το οποίο μπορεί ο καθένας να μάθει και να ασκεί.

Μερικοί κανόνες που μας δίνει είναι να μην πασχίζουμε να γίνουμε αγαπητοί, να προσπαθούμε να κερδίσουμε τον σεβασμό και την αφοσίωση. Να μην δείχνουμε τα συναισθήματα μας στο κοινό παρά μόνο για να εμπνεύσουμε, πολύ σημαντικό είναι να μην φωνάζουμε και ακόμα χειρότερα να μην κλάψουμε εκτός βέβαια και αν το έχουμε σχεδιάσει, να έχουμε μια πραγματική αγάπη για τους συνεργάτες μας, να αισθανόμαστε βαθιά αφοσίωση για αυτούς, να είμαστε τα πρότυπα σκληρής εργασίας και σεμνότητας, να μην ζητάμε από τους συνεργάτες μας να δουλεύουν πιο σκληρά από εμάς, να υποσχόμαστε λιγότερα από ότι τελικά θα κάνουμε, να είμαστε προσιτοί, να είμαστε γενναιόδωροι με το να μοιραζόμαστε τίτλους εργασίας, αλλά να τους κάνουμε να έχουν νόημα, να αναθέτουμε αλλά και να επιβλέπουμε, να είμαστε πάντα αυτοί που θα παίρνουμε την ευθύνη για τις αποτυχίες αλλά να δίνουμε τα εύσημα για τις επιτυχίες, να εκτιμάμε τον χρόνο μας καθώς είναι από τα πιο πολύτιμα αγαθά.

Οι Bernard M. Bass και Ronald E. Riggio (2005), μας λένε ότι η ηγεσία δεν είναι προνόμιο μόνο των ατόμων που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχικής αλυσίδας μέσα σε μια εταιρεία. Η ηγεσία μπορεί να εφαρμοστεί από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αλλά και από τον καθένα. Στην πράξη, είναι πολύ σημαντικό για τους ηγέτες να αναπτύσσουν τα ηγετικά χαρακτηριστικά στα άτομα τα οποία διοικούν. Αυτή η αντίληψη ή άποψη είναι και η καρδιά της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η αρχές που πηγάζουν από αυτή την θεωρία είναι θεμελιώδεις για την αποτελεσματική ηγεσία και είναι ευρέως εφαρμόσιμες σε διάφορους τομείς της ζωής μας , από την δουλειά ως την οικογένεια, από την άθληση ως τα μαθήματα και πιο σημαντικά σε θέματα κοινωνικής αλλαγής.



Ο Bill George (2003) στο βιβλίο του για την ηγεσία μας δίνει την δική του εμπειρική θέση. Μας αναφέρει ότι οι ηγέτες που έχει γνωρίσει αυτός στην καριέρα του ψάχνουν κάτι διαφορετικό στην ζωή τους, ψάχνουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν σε κάτι που να αξίζει τον κόπο μέσα από την εργασία τους, να κάνουν την διαφορά στον κόσμο, να βρουν μια λογική ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και στην προσωπική τους ζωή και το πιο συνηθισμένο από όλα ψάχνουν να εργαστούν σε μια εταιρεία που να εμπιστεύονται τους ηγέτες και να μοιράζονται παρόμοιες αξίες. Μας αναφέρει ότι από την εμπειρία του το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι μόνο ένα, η αυθεντικότητα. Μετά από αρκετά χρόνια που μελετάει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης, πιστεύει πως η ηγεσία ξεκινάει και τελειώνει με την αυθεντικότητα του ηγέτη. Αυτό που έχει σημασία είναι να είσαι ο εαυτός σου.

Οι αυθεντικοί ηγέτες επιθυμούν να εξυπηρετούν τους άλλους μέσα από την ηγεσία τους. Ενδιαφέρονται περισσότερο να κάνουν την διαφορά οι άνθρωποι που τους ηγούνται, παρά να κερδίζουν οι ίδιοι σε δύναμη, λεφτά ή γόητρο. Οδηγούνται τόσο από την καρδιά, το πάθος και την συμπόνια όσο και από την δύναμη του μυαλού τους. Οι ηγέτες αυτού του τύπου γνωρίζουν τις ικανότητες τους αλλά και τις αδυναμίες τους και φροντίζουν να εργαστούν σκληρά για να τις ξεπεράσουν. Ηγούνται με στόχο αλλά και με αξίες. Δημιουργούν ισχυρές σχέσεις με τους συνανθρώπους τους. Οι γύρω τους, τους ακολουθούν επειδή ξέρουν που στέκονται. Είναι σταθεροί χαρακτήρες και έχουν ισχυρό το αίσθημα της αυτοπειθαρχίας. Όταν οι αρχές τους δοκιμάζονται αρνούνται να συμβιβαστούν. Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι αφοσιωμένοι στο να εξελίξουν τους εαυτούς τους επειδή γνωρίζουν ότι το να είναι κανείς ηγέτης χρειάζεται διαρκή προσωπική ανάπτυξη.

Οι ηγέτες είναι πολύ διαφορετικοί άνθρωποι μεταξύ τους. Στην βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές μελέτες για τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηγέτης στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο ο Bill George μας λέει ότι όποιος εκκολαπτόμενος ηγέτης εστιάζει στο να αποκτήσει αυτά τα χαρακτηριστικά είναι καταδικασμένος να αποτύχει. Οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτόνομοι και αρκετά ανεξάρτητοι.

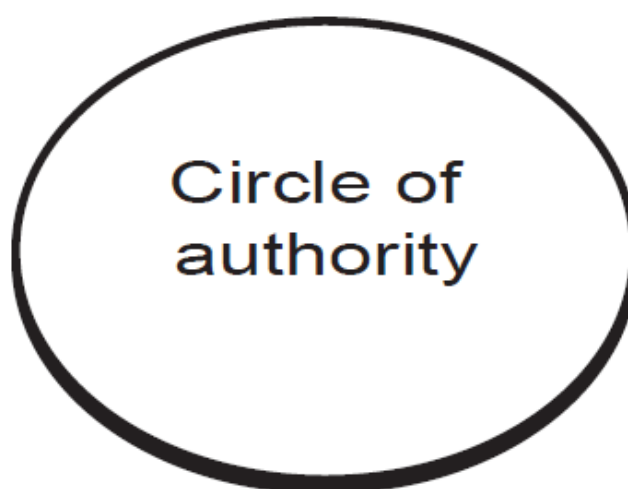
Ο Colin Powel σε μια συνέντευξη του (Bruce J. & Bernard M. 2001), του γίνεται η παρακάτω ερώτηση



‘Ποιες διαφορετικές δεξιότητες απαιτείται να έχει ένα ηγέτης του 21^{ου} αιώνα σε σχέση με αυτόν του 20^{ου};

Η απάντηση που έδωσε ο Powel ήταν ότι δεν πιστεύει ότι η ηγεσία του 21^ο αιώνα θα είναι αναγκαστικά διαφορετική από αυτή που είχε ο Τόμας Τζέφερσον ή ο Τζορτζ Ουάσιγκτον 200 χρόνια πριν. Η ηγεσία απαιτεί πάντα άτομα που έχουν όραμα και την ικανότητα να εμπνέουν τους άλλους.

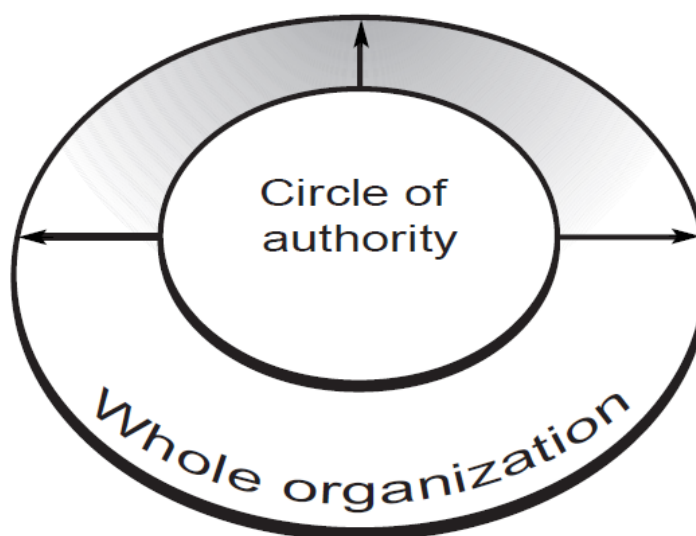
Η Julia Middleton (2007) μας λέει στο σύγγραμμα της, ότι οι περισσότεροι ηγέτες έχουν ένα εσωτερικό κύκλο μέσα στην επιχείρηση, για τον οποίο είναι υπεύθυνοι. Σε αυτό τον κύκλο φυσικά ο ηγέτης υποχρεούται να παρακινεί τους ανθρώπους του. Είναι υπεύθυνος για αυτούς, μπορεί να τους δώσει κάποιο μπόνους ή ακόμα και να τους απολύσει. Αυτοί είναι που έχουν τον απόλυτο έλεγχο του «κύκλου» που διοικούν. Μπορούν να επιλέξουν να εφαρμόσουν την εξουσία τους σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό. Από την άλλη μεριά οι υφιστάμενοι τους ακόμα και αν δεν έχουν τις παροχές που θα επιθυμούσαν, αν είναι παρακινημένοι και εμπνευσμένοι από τους ηγέτες τους θα τους ακολουθήσουν. Η Julli Middleton το περιγράφει ως «Ο κύκλος της εξουσίας». Τα σύνορα του είναι συνήθως όμορα με αυτά του budget του υπευθύνου. Συνήθως αυτός ο κύκλος είναι μια υπηρεσία ή ένα τμήμα ή ένας τομέας του οργανισμού μέσα στον οποίο λειτουργούν. Συνήθως οι υπεύθυνοι έχουν καθοριστεί ή εκλεχτεί για αυτή την θέση. Την περισσότερη αναγνώριση την παίρνουν οι ηγέτες από αυτά που επιτυγχάνουν μέσα σε αυτόν τον χώρο.



Εικόνα 1.1: Ο κύκλος της εξουσίας



Μετά από τον πρώτο κύκλο της εξουσίας του κάθε ηγέτη υπάρχει και ο πρώτος εξωτερικός κύκλος. Αυτός εκπροσωπεί ολόκληρο τον οργανισμό μέσα στον οποίο όλοι η ηγέτες λειτουργούν. Δεν υπάρχει γενικός διευθυντής εταιρείας που να μην θέλει όλα τα τμήματα που έχει η επιχείρηση του να λειτουργούν κατά το βέλτιστο τρόπο τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο. Θέλουν όλα τα τμήματα να λειτουργούν έξυπνα μεταξύ τους έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση της εταιρείας. «Θέλουν δυο και δύο να κάνουν οχτώ». Ο Alan Lafley που είναι υπεύθυνος για την Procter & Gamble αναφέρει πως: « Το μέγεθος της δύναμης ενός ηγέτη είναι αυτό που ο κύκλος επιρροής του είναι μεγαλύτερος από το κύκλο ελέγχου του. Το πρόβλημα που δημιουργείται όταν ο καθένας ασχολείται μόνο με το τμήμα του και δεν βλέπει την γενικότερη εικόνα της επιχείρησης ονομάζεται Πρόβλημα του σιλό «Silo Problem».

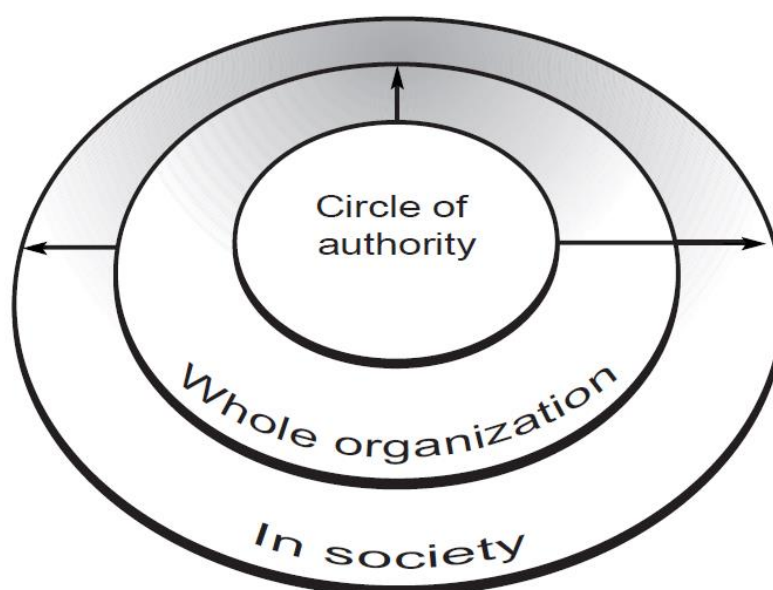


Εικόνα 1.2: Α' εξωτερικός κύκλος

Τέλος υπάρχει και ακόμα ένας εξωτερικός κύκλος που είναι η κοινωνία σαν σύνολο. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους ένας ηγέτης πρέπει να λειτουργεί και σε αυτόν το χώρο. Οι περισσότεροι οργανισμοί γνωρίζουν ότι η λειτουργία της επιχείρησης δεν είναι δεδομένο, πρέπει να συνδεθούν και να πείσουν για τον σκοπό της ύπαρξης τους τον έξω κόσμο. Τα σύνορα μεταξύ του έξω κόσμου και του οργανισμού γίνονται όλο και πιο ρευστά. Η εταιρική



κοινωνική ευθύνη γίνεται όλο και πιο απαραίτητη. Οι ηγέτες της επιχείρησης γνωρίζουν ότι η λειτουργία της επιχείρησης σε απομόνωση δεν είναι επιλογή και ότι πολλά πράγματα που συμβαίνουν στο εξωτερικό δαχτυλίδι έχουν άμεσες συνέπειες στο εσωτερικό.



Εικόνα 1.3: Β' εξωτερικός κύκλος

Η Lilya Wagner μας αναφέρει στην μελέτη της ότι το να προσπαθήσεις να ορίσεις την ηγεσία είναι κάτι σαν να προσπαθείς να ορίσεις την ομορφιά (Allen C. 1957). Είναι δύσκολο να ερμηνευτεί, αλλά θα το καταλάβεις όταν το δεις. Ο ηγέτης έχει ένα πάθος και τόλμη και δίνει στους υφισταμένους του το κουράγιο να δράσουν. Οι εικόνες της ηγεσίας μπορεί να σου δίνουν το κίνητρο, να σε εμπνέουν, να σε μπερδεύουν ή να σε αποθαρρύνουν ή και όλα μαζί.

Οι Robert J. Lee and Sara N. King (2001) από το Center for Creative Leadership συγκέντρωσαν 7 εικόνες της ηγεσίας που έχουν αναγνωρίσει. Μερικές είναι για το ποιος γίνεται ηγέτης και πως και άλλες για το πώς ο ηγέτης οφείλει να ηγείται



- ✓ **Η γενετική:** Μερικοί άνθρωποι είναι γεννημένοι με μια έμφυτη ικανότητα στην ηγεσία και μερικοί όχι και τόσο. Οπότε η ηγεσία είναι ένα έμφυτο ταλέντο που έχει ο ηγέτης.
- ✓ **Η εκμάθηση:** Αν ασχοληθεί κάποιος προσεκτικά με το κομμάτι της ηγεσίας, εφαρμόσει τις πρακτικές της μπορεί να γίνει ένας αποτελεσματικός ηγέτης. Οπότε σε αυτή την περίπτωση η ηγεσία μαθαίνεται.
- ✓ **Η ηρωική:** Αυτοί που επιτυγχάνουν θαρραλέα, σοφά και καλοπροαίρετα επιτεύγματα είναι οι καλύτεροι ηγέτες, καθώς απομακρύνουν τις ευθύνες από τους υπόλοιπους.
- ✓ **Η ιεραρχικά υψηλή:** Η ηγεσία συμβαίνει μόνο στις υψηλές θέσεις ενός οργανισμού και όλοι οι άλλοι ακολουθούν εντολές. Αν δεν είσαι το αφεντικό σε αυτή την περίπτωση δεν είσαι τίποτα, ενώ αν είσαι το αφεντικό, είσαι όποιος θα ήθελες να είσαι.
- ✓ **Η κοινωνική υποχρέωση:** Όταν είναι η ώρα σου να γίνεις ηγέτης, θα σου γίνει η αντίστοιχη πρόταση και θα πρέπει να το δεχθείς με ευγνωμοσύνη, καθώς δεν θα έχουν όλοι αυτή την τιμή.
- ✓ **Η θέση:** Αν έχεις τον σωστό τίτλο για την σωστή θέση, είσαι ο ηγέτης. Αυτή είναι η παραδοσιακή γραφειοκρατική άποψη. Για παράδειγμα αν είσαι πρόεδρος κάπου τότε η ηγετική σου ικανότητα θεωρείται δεδομένη.
- ✓ **Το κάλεσμα:** Ενώ δεν είναι απαραίτητο ένα κάλεσμα (θρησκευτική εμπειρία) μπορεί να είναι πολύ ισχυρό κίνητρο και να σε οδηγήσει στο να γίνεις ηγέτης.

Ο ηγέτης (Wagner L. 2005) είναι αυτός που δημιουργεί νέα μονοπάτια σε άγνωστες περιοχές, αναγνωρίζει το πρόβλημα από την αρχή και δεν το αφήνει να μεγαλώσει, είναι λογικός και ήρεμος, εφαρμόζει σωστές και ευγενείς ιδέες, είναι πρακτικός και ρεαλιστής, είναι οραματιστής και ιδεολόγος και μερικές φορές είναι το η πλήρη του πλοίου που θα απομακρύνει το κύμα (Eugene E. 1970). Η πραγματική ηγεσία περιλαμβάνει

- Ηγεσία για την αφοσίωση
- Ηγεσία για την καινοτομία



- Ηγεσία για την δημιουργία
- Ισορροπία ταπεινότητας και σιγουριάς
- Συναισθηματική νοημοσύνη
- Ηθική πρακτική
- Διαφορετικότητα και πολυπολιτισμικές αλλαγές
- Ηγεσία από την αποστολή
- Επιβίωση ενάντια στο όραμα

Η Lilya Wagner στο βιβλίο της μας αναφέρει ότι η ηγεσία μπορεί να υπάρχει σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού. Παρότι υπάρχουν δομές και ιεραρχία, κάθε άτομο μπορεί να επιδείξει και να εφαρμόσει ηγετικές πράξεις. Σύμφωνα με τον James O'Tool (Haidee A. 2000) « Καθένας και σε οποιοδήποτε επίπεδο μπορεί να βοηθήσει στον να οικοδομηθεί η ηγεσία σε ολόκληρο τον οργανισμό»

Οι Steve Yearout, Gerry Miles, and Richard Koonce (2000) πιστεύουν ότι αυτοί που χτίζουν την ηγεσία έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Ένα ασυνήθιστο ενισχυμένο όραμα για το μέλλον
- Αξιοθαύμαστη συνεπής συμπεριφορά
- Έμφαση στην ανάπτυξη και στην ανανέωση της δεξαμενής νέων ηγετών
- Αναγνώριση συγκεκριμένων ηγετικών ικανοτήτων για να υποστηρίξουν την στρατηγική
- Ισχυρή στρατηγική ευθυγράμμιση
- Υψηλό βαθμό ομαδικότητας
- Ισχυρή δέσμευση για συνεχή οργανωτική δέσμευση

Οι ηγέτες είναι πρωτοπόροι (Ambrose S. 1996), άνθρωποι που είναι πρόθυμοι να προχωρήσουν στο άγνωστο, να πάρουν ρίσκα, να καινοτομήσουν, να πειραματιστούν, να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους να κάνουν τα πράγματα, να αναγνωρίζουν νέες ιδέες, να μοιράζονται την εικόνα που έχουν στο μυαλό τους αλλά και το όραμα τους. Υπάρχουν 10 δεσμεύσεις της ηγεσίας



Να αμφισβητείς την διαδικασία

1. Να ψάχνεις για ευκαιρίες
2. Να κάνεις πειράματα και να παίρνεις ρίσκα

Να εμπνέεις για το κοινό όραμα

3. Να οραματίζεσαι το μέλλον
4. Να εμπλέκεις και τους άλλους

Να ενεργοποιείς τους άλλους να δράσουν

5. Να ενισχύεις την συνεργασία
6. Να ενδυναμώνεις τους άλλους

Να τυποποιείς τον τρόπο

7. Να γίνεσαι το παράδειγμα
8. Να στοχεύεις σε μικρές νίκες

Να ενθαρρύνεις την καρδιά

9. Να αναγνωρίζεις την ατομική συνεισφορά
10. Να επιδοκιμάζεις τα επιτεύγματα

Μια σύγχυση που υπάρχει είναι ανάμεσα στο ποιος είναι ο ρόλος του manager και ποιος του ηγέτη. Είναι αρκετοί αυτοί που πιστεύουν πως είναι το ίδιο, ενώ υπάρχουν και αρκετοί που λένε πως είναι κάτι διαφορετικό και ξεχωριστό. Ένας manager (Wagner L. 2005) έχει ως βασικό ρόλο να γίνονται τα πράγματα σωστά μέσω των άλλων, ενέργεια που βασίζεται στην ικανότητα που έχει, αλλά και στο κατά πόσο μπορεί να βασιστεί σε άλλους. Για παράδειγμα, παρακάτω φαίνονται κάποια χαρακτηριστικά του μάνατζερ αλλά και του ηγέτη.

<u>To Management είναι:</u>	<u>Η ηγεσία είναι:</u>
να εργάζεσαι μέσα σε κάποια όρια	να επεκτείνεις αυτά τα όρια
να σχεδιάζεις και να βάζεις στόχους	να δημιουργείς το όραμα
να γίνεται η δουλειά	να υπάρξει η δέσμευση στο ότι θα γίνει η δουλειά
η μέτρηση της απόδοσης	αξιολόγηση του επιτεύγματος
η προσοχή στην λεπτομέρεια	η προσοχή στην μεγάλη εικόνα



να δείχνεις την κατεύθυνση	να σχεδιάζεις και να προϋπολογίζεις
η ευθυγράμμιση ανθρώπων	η οργάνωση και στελέχωση
η παρακίνηση ανθρώπων	ο έλεγχος και η επίλυση των προβλημάτων
το να εργάζεσαι με τους διαθέσιμους πόρους	το να ασκείς επιρροή στους άλλους

Πίνακας 1.1 Ηγεσία Vs Μάνατζμεντ

Σύμφωνα με τον John P. Kotter (2001) η ηγεσία και το management είναι δύο ξεχωριστά αλλά συμπληρωματικά συστήματα δράσης. Κάθε ένα έχει τις δικές του λειτουργίες και χαρακτηριστικές δράσεις. Και τα δύο είναι απαραίτητα για την επιτυχία σε ένα εξαιρετικά σύνθετο και μεταβλητό εργασιακό περιβάλλον. Το management, όπως αναφέρει έχει να κάνει με την αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας ενώ η ηγεσία με την αντιμετώπιση της αλλαγής.

Ο Peter Drucker (Hesselbein F. Goldsmith M. Bechard R. 1996) μας λέει ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό να καταλάβουμε την διαφορά ανάμεσα σε αυτά τα δύο καθώς είναι ζωτικές λειτουργίες για μια επιχείρηση.

Η ηγεσία μας τονίζει ότι εστιάζει στο να κάνουμε τα σωστά πράγματα ενώ το management να κάνουμε τα πράγματα σωστά. Η ηγεσία σιγουρεύεται ότι η σκάλα που πρόκειται να ανεβούμε στηρίζεται στον σωστό τοίχο, ενώ το management σιγουρεύεται ότι θα ανεβούμε την σκάλα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

1.3 Είδη ηγεσίας

Ο James MacGregor Burns (1978) διαχώρισε την ηγεσία σε συναλλακτική και σε μετασχηματιστική. Οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι εκείνοι οι οποίοι δρουν μέσω των κοινωνικών ανταλλαγών. Ένα παράδειγμα είναι οι πολιτικοί οι οποίοι ασκούν ηγεσία ανταλλάσσοντας το ένα αντικείμενο με το άλλο: μια εργασία για παράδειγμα με μια ψήφο. Πάνω σε αυτό το πλαίσιο οι συναλλακτικοί ηγέτες μέσα σε μια εταιρεία είναι αυτοί που θα προσφέρουν μια



οικονομική επιβράβευση όταν θα αυξάνεται η παραγωγή , ενώ δεν θα παρέχουν όταν θα μειώνεται. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες από την άλλη, είναι εκείνοι που διεγείρουν και εμπνέουν τους ακόλουθους τους να πετύχουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα και να αναπτύξουν την δική τους ηγετική ικανότητα. Οι ηγέτες αυτού του είδους βοηθούν τους ακόλουθους τους να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν και αυτοί σε ηγέτες ικανοποιώντας τις ανάγκες τους και ευθυγραμμίζοντας τους στόχους της εταιρείας , της ομάδας και των ηγετών με τους δικούς τους. Αρκετά στοιχεία έχουν συσσωρευτεί δείχνοντας μας πως η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερες αποδόσεις καθώς και σε μεγαλύτερη ικανοποίηση και δέσμευση στην εταιρεία από τους εργαζόμενους.

Τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι τα εξής (Bass B. 1985, Howell J. & Avolio B.1993, Bycio P. & Hackett R & Allen J. 1995, Avolio B. & Bass B. & Jung D. 1997):

Ιδανική- εξιδανικευμένη επιρροή (II):

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπο που να τους κάνει να φαίνονται σαν πρότυπα στους ακόλουθους τους. Οι ηγέτες αυτοί θαυμάζονται , λαμβάνουν τον σεβασμό, και τους εμπιστεύονται. Τυγχάνουν την αναγνώριση των ακολούθων τους και την επιθυμία να τους μοιάσουν. Θεωρούνται ότι έχουν εξαιρετικές ικανότητες , επιμονή και αποφασιστικότητα.

Εμπνευσμένη παρακίνηση (IM):

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με τρόπο που να παρακινούν και να εμπνέουν αυτούς που είναι γύρω τους παρέχοντας τους τα κίνητρα και το σκοπό της εργασίας τους. Εξεγείρουν τον ομαδικό πνεύμα , τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία. Τους εμπλέκουν σε μελλοντικά ελκυστικά σχέδια, δημιουργούν προσδοκίες τις οποίες οι ακόλουθοι θέλουν να επιτύχουν και επίσης επιδεικνύουν δέσμευση στους στόχους

Διανοητική διέγερση (IS):

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διεγείρουν τους ακόλουθους τους ώστε οι προσπάθειες τους να είναι καινοτόμες και δημιουργικές κάνοντας τους υποθετικά σενάρια ή εντοπίζοντας προβλήματα, προσεγγίζοντας παλιές



καταστάσεις με νέες. Δεν υπάρχει δημόσια κριτική πάνω σε λάθη που θα γίνουν. Νέες ιδέες και δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα ζητούνται από τους ακόλουθους οι οποίοι συμμετέχουν στην διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων και αναζήτησης των λύσεων.

Εξατομικευμένη προσέγγιση (IC):

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές ανάγκες των ακολούθων τους για ανάπτυξη λειτουργώντας ως δάσκαλοι ή μέντορες. Οι ακόλουθοι αναπτύσσονται στο μέγιστο βαθμό. Η εξατομικευμένη προσέγγιση εφαρμόζεται όταν νέες ευκαιρίες εκμάθησης δημιουργούνται σε συνδυασμό πάντα με την υποστήριξη που απαιτείται. Ατομικές διαφορές πάνω στις ανάγκες αλλά και στις επιθυμίες αναγνωρίζονται. Η συμπεριφορά του ηγέτη επιδεικνύει αποδοχή στις ατομικές διαφορές (π.χ. μερικοί εργαζόμενοι θέλουν περισσότερη ενθάρρυνση , μερικοί περισσότερη αυτονομία, άλλοι πιο σταθερά πρότυπα και άλλοι πιο δομημένα καθήκοντα). Η αλληλο-επικοινωνία ενθαρρύνεται και το «διοίκηση δια περιπάτου» εφαρμόζεται. Οι αλληλοεπιδράσεις με τους ακόλουθους γίνονται πιο προσωποποιημένες (π.χ. ο ηγέτης θυμάται τους προηγούμενες διαλόγους που είχε μαζί τους, είναι ενήμερος για τις προσωπικές ανησυχίες του καθενός και βλέπει το συνομιλητή του από όλες τις πτυχές του και όχι ως απλό εργαζόμενο). Ο ηγέτης αυτού του είδους ακούει αποτελεσματικά, αναθέτει καθήκοντα ως μέσο ανάπτυξης των υφισταμένων του και τα παρακολουθεί για να δει αν κάποιος εργαζόμενος χρειάζεται επιπρόσθετη υποστήριξη για να σημειώσει πρόοδο. Ο υφιστάμενος σε αυτή την περίπτωση δεν νιώθει ότι τον ελέγχουν αλλά ότι τον υποστηρίζουν.

Μέσα σε μια εταιρεία ή ένα οργανισμό υπάρχουν αυτοί που έχουν θέση ισχύος , που βρίσκονται δηλαδή στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας και ασκούν ηγεσία και οι «εμείς» οι οποίοι ανήκουν σε χαμηλότερη θέση στην πυραμίδα. Οι δύο όροι δεν καθιερώθηκαν για να δείξουν την αντίθεση που υπάρχει μεταξύ των δύο αυτών ομάδων, αλλά για να δείξουν τις διαφορές [21].

Οι David Chrislip and Carl Larson (1995) εξέτασαν δύο κυρίαρχους τύπους της ηγεσίας στην κουλτούρα μας. Αυτοί είναι:



- Η τακτική ηγεσία και η
- Ηγεσία θέσης

Και οι δύο διαδίδουν την «αυτοί» και την «εμείς» κουλτούρα κάτω από τις οποίες συνήθως δουλεύουμε. Η τακτική ηγεσία συχνά ορίζεται με μεταφορές, για παράδειγμα κέρδισε το παιχνίδι, νίκησε τον εχθρό κλπ. Όπως ο όρος «τακτική» υπονοεί, τα περισσότερα εξαρτώνται από το σχέδιο που έχεις για να πετύχεις ένα στόχο, και έτσι οι άνθρωποι οδηγούνται στην προσπάθεια αυτή, να πετύχεις δηλαδή τον στόχο σου. Οι «τακτικοί» ηγέτες μπορεί να είναι προπονητές, στρατιωτικοί αρχηγοί, σκηνοθέτες, πρόεδροι κολεγίων κ.α.. Σε αυτό το είδος, ο ηγέτης έχει ένα ξεκάθαρα αναγνωρισμένο ρόλο από όλους, καθώς είτε έχει εκλεγεί μέσα από την ομάδα είτε τον έχουν επιλέξει. Ο ηγέτης αυτός προσπαθεί να πείσει όλη την ομάδα του να εργαστεί, έτσι ώστε να συμμετέχουν στην οργάνωση και στην στρατηγική του, ως μέρος της προσπάθειας για να πετύχει τον στόχο.

Από την άλλη πλευρά η ηγεσία θέσης αναγνωρίζει κάποιον στην κορυφή της οργανωτικής δομής σε μια επιχείρηση. Αυτός ο ηγέτης είναι επικεφαλής στον οργανισμό, την μονάδα ή σε κάποιο τύπο δομής και με πολλούς τρόπους, είναι όμοιος με τον «τακτικό» ηγέτη. Ο σκοπός του και εδώ είναι να εκτελέσει μια σειρά από εντολές και ενέργειες. Αυτός ο τύπος του ηγέτη είναι βαθιά ριζωμένος μέσα μας καθώς μπορεί να είναι οι πρόεδροι των εταιρειών ή οι διευθυντές μας ή προϊστάμενοι μας κλπ, που μας δίνουν εντολές για το τι πρέπει να κάνουμε και κάποιες φορές για το πως πρέπει να το κάνουμε και στην συνέχεια κρινόμαστε για το πόσο καλά εκτελέσαμε τις συγκεκριμένες εντολές και πετύχαμε τον στόχο. Αυτό ενισχύει την αντίληψη του «αυτοί» και του «εμείς».



Κεφάλαιο 2: Χαρακτηριστικά ηγέτη

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια προσπάθεια να συγκεντρώσουμε από την βιβλιογραφία, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας που έχουμε εντοπίσει.

Η Sheila Murray Bethel (1993) στο βιβλίο της, μας αναφέρει ότι απαριθμούνται 7 χαρακτηριστικά για τον ηγέτη του 21^{ου} αιώνα. Αυτά είναι:

- 1. Ηγεσία τύπου προσφοράς (Servant Leadership).** Η πραγματική ηγεσία ξεκινά με την επιθυμία να προσφέρεις σε κάποιον
- 2. Να δημιουργείς και να επικοινωνείς το όραμα.** Ο ηγέτης πρέπει να δημιουργεί το όραμα για το μέλλον αλλά πολύ σημαντικό είναι να μπορεί να το επικοινωνεί στους ακόλουθούς του.
- 3. Να προωθεί και να ξεκινάει την αλλαγή.** Ο ηγέτης υποστηρίζει και ξεκινάει την αλλαγή με σκοπό να αλλάξει τον οργανισμό στα πλαίσια ενός γρήγορα μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος
- 4. Να δημιουργεί συνεργασίες.** Η ατομική επάρκεια, παρότι σημαντική για τον ηγέτη, δεν επαρκεί. Οι συμμαχίες και οι συνέργειες θα κάνουν τον οργανισμό ή την εταιρεία πιο δυνατή
- 5. Εκτιμάει την διαφορετικότητα.** Δημογραφικά και γεωγραφικά εμπόδια παύουν να υπάρχουν, το να ασχοληθεί με αυτά όχι μόνο είναι απαραίτητο αλλά αποτελεί και παράγοντα ενίσχυσης στο ανταγωνισμό για οικονομική ενίσχυση
- 6. Διαχείριση πληροφορίας και τεχνολογίας.** Το πλήθος των πληροφοριών είναι ατελείωτες και ο ηγέτης πρέπει να μάθει πώς να τις διαχειρίζεται, να αποφεύγει την υπερπληροφόρηση, και να κρατάει τις ανθρώπινες ανάγκες και ενδιαφέροντα σε ισορροπία με την τεχνολογία.
- 7. Να επιτυγχάνει την ισορροπία.** Ο ηγέτης μπορεί πολύ εύκολα να αισθανθεί καταπιεσμένος από τις ανάγκες των γύρω του και να ξεχάσει να κρατήσει μια ισορροπία με τις δικές του ανάγκες.

Ίσως ο καλύτερος τρόπος να αντιμετωπίσει ένας ηγέτης το δίλλημα του «αυτοί» και του «εμείς» που περιγράψαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο (Dallas



T. 2000) , που μπορεί να περιορίσει το όραμα μας , την δραστηριότητα μας ή να συντρίψει τον ενθουσιασμό μας αποτελούν οι 5 παρατώ τεχνικές-πρακτικές. Τα λεγόμενα πέντε A:

1. **Προσεγγίσιμος (Approachable):** Ακούει αυτά που οι άλλοι έχουν να του πουν. Είναι προσβάσιμος σε όλους και τους παρακινεί να μιλήσουν για το οτιδήποτε έχουν στο μυαλό τους. Ακόμα και τα αφεντικά έχουν ανάγκη να μιλήσουν με κάποιον.
2. **Δεκτικός (Accepting):** Είναι ανοιχτόμυαλος, καθώς καλές ιδέες μπορούν να έρθουν από τον καθένα και οι καλύτερες, μερικές φορές, έρχονται από αυτούς που δεν αντιμετωπίζονται ως ηγέτες.
3. **Να αναγνωρίζει (Acknowledging):** Αναγνωρίζει την συνεισφορά των άλλων. Να ευχαριστεί κάθε μέρα ανεξαρτήτου ιεραρχικής θέσης
4. **Υπεύθυνος των πράξεων του (Accountable):** Να είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του καθώς και για τις πράξεις των υφισταμένων του. Να είναι υπεύθυνος και για λογαριασμό της εταιρείας αλλά και της αποστολής της
5. **Να προσαρμόζεται (Adaptable).** Η αλλαγή είναι αναπόφευκτη και συχνά πρέπει να την καλωσορίζουμε. Πρέπει να σκέφτεται που θα ήθελε η εταιρεία να βρίσκεται στο μέλλον και να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις για να φτάσει εκεί.

Η Lilya Wagner (2005) στο βιβλίο της συνοψίζει κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη που υπάρχουν στην βιβλιογραφία. Αυτά είναι:

- **Να δίνει πληροφορίες**
- **Να συμβουλεύει και να αναθέτει**
- **Να σχεδιάζει και να οργανώνει**
- **Να επιλύει προβλήματα**
- **Να ξεκαθαρίζει ρόλους και σκοπούς**
- **Να επιβλέπει τις λειτουργίες και το περιβάλλον**
- **Να παρακινεί**
- **Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει**
- **Να υποστηρίζει και να καθοδηγεί**
- **Να διαχειρίζεται τις διαμάχες**
- **Να ενισχύει τις ομαδικές σχέσεις**
- **Να έχει δίκτυο επικοινωνίας**



Ο Goleman (1998 & 2004) στην μελέτη του περί ηγεσίας μας αναφέρει ότι σε μια εταιρεία το να βρεις τον μελλοντικό ηγέτη είναι περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Πόσες φορές έχει συμβεί σε μια εταιρεία να υπάρχει ένας εργαζόμενος αρκετά έξυπνος με εξαιρετικές δεξιότητες και να τοποθετείται σε θέση ηγέτη και να αποτυγχάνει. Αντιθέτως πόσες φορές έχει συμβεί σε αντίστοιχη περίπτωση ένας εργαζόμενος με όχι και τόσο σπουδαίες ικανότητες να επιτυγχάνει σε τέτοιες θέσεις. Το στυλ και ο χαρακτήρας ποικίλουν από ηγέτη σε ηγέτη. Από την μελέτη που έκανε είδε ότι ενώ πολλά είναι τα χαρακτηριστικά που ποικίλουν σε έναν ηγέτη, ένα είναι αυτό που είναι κοινό σε όλους. Το χαρακτηριστικό που τους ξεχωρίζει είναι αυτό της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Αυτό δεν σημαίνει ότι το IQ και οι τεχνικές ικανότητες δεν λαμβάνονται υπόψιν. Μετρούν, αλλά είναι δευτερεύουσες ικανότητες. Αυτό σημαίνει ότι αυτές είναι τα «απαραίτητα» χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάποιος για να πάρει μια ηγετική θέση. Από την έρευνα όμως που έκανε, φαίνεται καθαρά ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι το *sine qua non*, δηλαδή απαραίτητη προϋπόθεση για την ηγεσία. Χωρίς αυτή ένας επαγγελματίας, μπορεί να έχει την καλύτερη εκπαίδευση στον κόσμο, να έχει αναλυτική σκέψη, και ατελείωτες έξυπνες ιδέες και ακόμα να μην μπορεί να γίνει ένας μεγάλος ηγέτης. Η έρευνα έγινε σε ένα αρκετά μεγάλο δείγμα και έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι εκείνο το κομμάτι του ηγέτη που επηρεάζει περισσότερο την απόδοση των εργαζομένων και συνολικά της εταιρείας. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται και από άλλες μελέτες.

Συγκεκριμένα η μελέτη του McClelland το 1996 σε εταιρεία εστίασης και ποτών έδειξε ότι όσοι προϊστάμενοι είχαν ισχυρές ικανότητες πάνω στο κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης τα τμήματα του έδειξαν αύξηση των στόχων κατά περίπου 20% ενώ αυτοί που δεν είχαν έδειξαν μείωση των αποτελεσμάτων.

Στην μελέτη του ο Goleman μας αναλύει τα 5 απαραίτητα συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης που πρέπει να έχει ένας ηγέτης έτσι ώστε να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων του.

Αυτά είναι:



1. **Αυτογνωσία:** η ικανότητα δηλαδή να αναγνωρίζεις και να καταλαβαίνεις την διάθεση σου, τα συναισθήματα σου και την επίδραση που έχουν αυτά στους άλλους.
2. **Αυτοέλεγχος:** η ικανότητα να ελέγχεις ή να απομακρύνεις καταστροφικές παρορμήσεις και διαθέσεις, να σκέφτεσαι προτού πράξεις
3. **Κίνητρο:** το πάθος του να εργάζεται για λόγους που ξεπερνούν τα χρήματα ή το γόητρο, η τάση να κυνηγάς στόχους με ενέργεια και πάθος.
4. **Ενσυναίσθηση:** η ικανότητα να καταλάβεις την συναισθηματική κατάσταση των άλλων ανθρώπων. Η ικανότητα να χειρίζεσαι τους ανθρώπους ανάλογα με την συναισθηματική τους νοημοσύνη.
5. **Κοινωνικότητα:** ικανότητα στην διαχείριση σχέσεων και στην δημιουργία κοινωνικών δικτύων, ικανότητα να βρίσκει κοινό έδαφος και να οικοδομηθεί συμπάθεια.

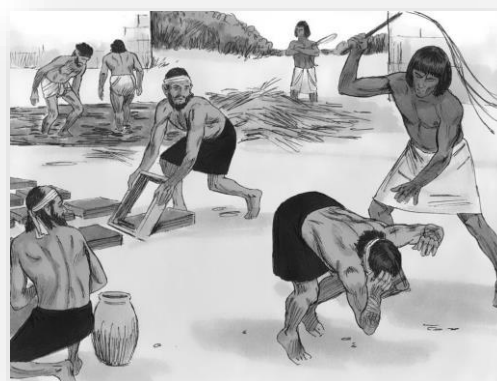


Κεφάλαιο 3 : Ιστορική αναδρομή του ρόλου του μάνατζερ πρώτου επιπέδου

Στο παρόν κεφάλαιο κάνουμε μια ιστορική αναδρομή για τον ρόλο του μάνατζερ πρώτου επιπέδου μέσα στην βιομηχανία ανά τους αιώνες. Στο κείμενο μας αναφέρουμε το μάνατζερ πρώτου επιπέδου και ως supervisor ή line manager. Προσπαθούμε να περιγράψουμε τον ρόλο που είχε, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις και προσπαθούμε να τα αντιστοιχίσουμε με το κλίμα και τις καταστάσεις της τότε εποχής.

3.1 Ο ρόλος του line manager από την αρχαιότητα στον 20^ο αιώνα

Κατά την εποχή των φαραώ η σχέση ανάμεσα στον supervisor εργασίας και τον εργαζόμενο (συνήθως σκλάβο) ήταν αρκετά απλή (Baylie 1957). Ο εργαζόμενος έκανε αυτό που του έλεγε ο supervisor του, αλλιώς θα είχε τις ανάλογες συνέπειες. Μαστίγωμα ή ένα δόρυ καρφωμένο στο σώμα του ήταν οι τότε κοινές πρακτικές. Έτσι οι λύσεις στις αποκλίσεις των εντολών ήταν άμεσες και συνήθως βίαιες και σκληρές.



Κατά την διάρκεια του μεσαίωνα η κατάσταση δεν άλλαξε ιδιαίτερα. Οι εργαζόμενοι – σκλάβοι εργάζονταν στους μεγάλους γαιοκτήμονες οι οποίοι είχαν αναθέσει σε άλλους την εποπτεία των εργασιών. Η εργασία γινόταν από την ανατολή μέχρι την δύση του Ηλίου. Πλέον οι αποφάσεις του line μάνατζερ δεν είχαν να κάνουν τόσο με την ζωή και τον θάνατο των εργαζομένων του, ωστόσο οι εντολές του αποτελούσαν νόμο για τους τελευταίους.

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, αυτή η σχέση μεταξύ line μάνατζερ και εργαζόμενο είχε αλλάξει ελάχιστα σε σχέση με την εποχή των Φαραώ, 5000 χρόνια πριν. Μπορεί και εδώ ο μάνατζερ να μην έπαιρνε αποφάσεις για την



ζωή και το θάνατο των εργαζομένων του, αλλά η σχέση τους ήταν απλή και άμεση. Αυτός ήταν που προσλάμβανε, που απέλυε και συχνά που θα αποφάσιζε την πληρωμή του κάθε εργαζόμενου (US Civil Service Commission 1956).



Από το ρου της ιστορίας παρατηρούμε ότι η βιομηχανία άρχισε να γνωρίζει ιδιαίτερη δόξα κατά τον πρώτο εμφύλιο πόλεμο στην Αμερική, περίπου το 1900. Τότε οι εργαζόμενοι στην βιομηχανία ήταν περισσότεροι από ότι στις αγροτικές εργασίες (Raymond W. 1950).

Είναι η εποχή κατά την οποία η βιομηχανική επανάσταση ευδοκίμωσε την δημιουργία ενός προσοδοφόρου συστήματος μαζικής παραγωγής. Σε αντίθεση με τα σχετικά μικρά μαγαζιά που υπήρχαν κατά τα τέλη του 1800, οι βιομηχανίες του 20^{ου} αιώνα ήταν σημαντικά μεγαλύτερες και με αρκετά κτήρια. Η παραγωγή πλέον εστίαζε στις μεγάλες παρτίδες. Το «Αμερικανικό σύστημα» (Marcus A. , Segal H. 1989) στην βιομηχανία πλέον έδινε ιδιαίτερη βαρύτητα στην ακρίβεια κατά την παραγωγή των αντικειμένων έτσι ώστε να μπορούν να είναι εναλλάξιμα μεταξύ τους κατά την διάρκεια της συναρμολόγησης .

Κατά την περίοδο εκείνη παρατηρούμε μια πρώτη μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ πρώτου επιπέδου και τους εργαζόμενους τους. Δεν ήταν σπάνιο να γινότουσαν ελεύθερες συζητήσεις ανάμεσα τους, για τις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν στην εργασία τους, κυρίως στην κατεργασία του σιδήρου και να προτείνονται διάφορες ιδέες. Ωστόσο και εδώ η κατάσταση δεν ήταν καλή.

Αρκετοί περιστρεφόμενοι άξονες , τροχαλίες και ιμάντες χρησιμοποιούνταν για την μετάδοση κίνησης στους εξοπλισμούς, γεγονός που αποτελούσε πηγή κινδύνου για τους εργαζόμενους, καθώς εργάζονταν αρκετά κοντά σε αυτούς και δεν χρησιμοποιούσαν μέσα προστασίας. Εκτός αυτής της



δυσμενούς κατάστασης οι εργαζόμενοι εργάζονταν πολύ περισσότερο και αρκετά σκληρότερα από ότι σήμερα. Πολλές ώρες εργασίες, κακές συνθήκες, χαμηλοί μισθοί και κανένα προνόμιο ήταν η κατάσταση που επικρατούσε. Η εργασιακή κόπωση αλλά και οι επικίνδυνες συνθήκες ήταν αναμφίβολα ένας παράγοντας ασφάλειας που έπρεπε να ληφθεί σοβαρά υπόψιν εκείνες τις ημέρες (Khol R., Mraz S. 1997), (Williams T. 1989). Οι προσωπικές σχέσεις και τα κανάλια επικοινωνίας όπως τα ξέρουμε σήμερα ήταν εντελώς ανύπαρκτα.

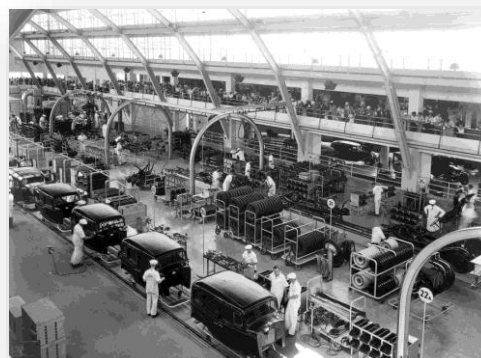
Όσο τα τεχνολογικά επιτεύγματα προχωρούσαν , όλο και λιγότερη ήταν η προσοχή που δινόταν στους εργαζόμενους. Συνήθως αποτελούσαν απλά μια προέκταση της μηχανής στην οποία δούλευαν. Μια εταιρεία που είχε μηχανές για την παραγωγή της, είχε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με μια άλλη που δεν είχε. Ωστόσο αν και οι δύο εταιρείες είχαν μηχανές για την παραγωγή, δεν ήταν γνωστοί εκείνη την εποχή οι παράγοντες που θα επηρέαζαν περισσότερο την παραγωγή τους και άρα το ποια εταιρεία θα είχε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Frederick Taylor ήταν από τους τότε μηχανικούς που είχαν αρχίσει να κάνουν έρευνες για το πόσο ο χρόνος αλλά και οι κινήσεις που γίνονται από τους εργαζόμενους επηρεάζουν την παραγωγικότητα. Η ερευνά του έδειξε ότι στην παραγωγικότητα μιας εταιρείας σπουδαίο ρόλο παίζει η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Εδώ δηλαδή βλέπουμε πρώτη φορά την σύνδεση της αποτελεσματικότητας του μηχανήματος με αυτή του εργαζόμενου. Ο Frederick μας αναφέρει ότι η διοίκηση πρέπει να προσφέρει ένα δίκαιο ωράριο εργασίας με μια ανάλογη πληρωμή στον εργαζόμενο. (Frederick Taylor 1919) Γενικά είχε την αντίληψη ότι αυτό που ενδιέφερε τους εργαζόμενους ήταν το μέγεθος της πληρωμής τους.



3.2 Ο ρόλος του line manager τον 20ο αιώνα

Από την αρχή του 20^{ου} αιώνα μέχρι τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο το εργατικό δυναμικό έδειχνε έντονα τα σημάδια της ανησυχίας. Με την έναρξη του πολέμου, η ταχύτατη παραγωγή, η συναισθηματική και ψυχολογική φόρτιση είχαν ως αποτέλεσμα μια έξαρση των απεργιών τις οποίες η διοίκηση δεν μπορούσε πλέον να αγνοήσει.



Οι εργαζόμενοι στην βιομηχανία ήταν κυρίως άντρες , οι οποίοι προερχόμενοι από τεχνικά επαγγέλματα (εργαλειομηχανικοί, εφαρμοστές κ.α.) είχαν την τεχνογνωσία και μπορούσαν να λειτουργήσουν την παραγωγή αλλά και να συναρμολογήσουν τα προϊόντα. Οι γυναίκες προσπαθούσαν να προσληφθούν και αυτές ως μαθητευόμενες στην βιομηχανία, έτσι ώστε να αποκτήσουν πρόσβαση στα υψηλόμισθα επαγγέλματα.

Ωστόσο κατά το 1947 οι βιομήχανοι Henry Ford και Frederick W. Taylor αναθεώρησαν τον τρόπο παραγωγής των προϊόντων. Πολλές εργασίες οι οποίες ήταν αρκετά σύνθετες και απαιτούσαν την ενασχόληση αρκετά έμπειρων εργατών , απλουστεύτηκαν σε πολλές μικρότερες και πολύ απλούστερες (Marcus A. & Segal H. 1989 , Williams T. 1989). Με αυτό τον τρόπο λιγότερο ικανό εργατικό προσωπικό μπορούσε να αξιοποιηθεί για τέτοιες εργασίες.

Κατά τα μέσα του 20^{ου} αιώνα βλέπουμε την βιομηχανία να παράγει εξοπλισμό για τον Β Παγκόσμιο πόλεμο. Η ραγδαία εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην βιομηχανία κατά την διάρκεια του πολέμου, έκανε τον Β Παγκόσμιο να διαφέρει πολύ από τους προγενέστερούς του, και ήταν υπεύθυνη για τα αποτελέσματα του. Με τη έρευνα που γινόταν για τις αμυντικές ανάγκες , νέες μηχανές αναπτύσσονταν οι οποίες μπορούσαν πλέον να επεξεργάζονται το μέταλλο με μεγαλύτερη ακρίβεια και χαμηλότερο κόστος.



Παράλληλα με αυτό, βλέπουμε και την σημαντική ανάπτυξη που υπάρχει στα υλικά και στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνταν (Benes J. 1998).

Ο 2^{ος} παγκόσμιος πόλεμος άλλαξε επίσης και τον χαρακτήρα του εργατικού δυναμικού. Ενώ οι άντρες συμμετείχαν στον πόλεμο, οι γυναίκες άρχιζαν να γεμίζουν τις κενές θέσεις που υπήρχαν στην βιομηχανία (Baxandall R. & Gordon L. 1995). Ωστόσο με την λήξη του πολέμου οι γυναίκες παρέδωσαν τις θέσεις που κατείχαν στους άντρες που επέστρεφαν (Amott T. & Matthaei J. 1991). Αδιαμφισβήτητα, η εισαγωγή των γυναικών στο εργατικό δυναμικό και το καλύτερα μορφωμένο και οργανωμένο εργατικό δυναμικό κατά την διάρκεια του πολέμου είχε επίπτωση στην πρακτικές των μάνατζερ στην βιομηχανία (Fair E. 1957).

Κατά τα μέσα του αιώνα, η εργασία του μάνατζερ πρώτου επιπέδου συνέχιζε να είναι αυτή του επιβλέποντα, του ελεγκτή και του καθοδηγητή των εργαζομένων του. Ωστόσο περισσότερα εκπαιδευτικά συστήματα για τους επιβλέποντες, όπως της έμφασης που πρέπει να δίνεται στις τεχνικές των ανθρωπίνων σχέσεων, ειδικά στην γυναίκες εργαζόμενες, αποκάλυψε ειδικές ικανότητες που αποκτούσαν οι μάνατζερ (Allen C. 1957). Έρευνες (Walker C. & Guest R. 1952, Walker C. & Guest R. & Turner A. 1956) έδειξαν ότι ο καλός supervisor της εποχής ήταν αυτός που πέραν των ικανοτήτων διαχείρισης της εργασίας μέσω του ελέγχου και της καθοδήγησης, ήταν εκείνος που είχε αναπτύξει και καλές σχέσεις με τους υφιστάμενους του. Οι supervisor αυτοί μεταχειρίζονταν τους υφιστάμενους τους ως ξεχωριστές προσωπικότητες, δημιουργώντας πέραν των επαγγελματικών και προσωπικές σχέσεις. Τους δίδασκαν το επάγγελμα και λειτουργούσαν ως αποσβεστήρες στις πιέσεις που δέχονταν είτε από την παραγωγή είτε από τους ανώτερους προϊστάμενους. Οι supervisor χρησιμοποιούσαν λιγότερο αυταρχικές τακτικές και μεθόδους εκφοβισμού και έδειχναν μεγαλύτερη προσοχή στις ανθρώπινες σχέσεις.

Μερικοί άντρες οι οποίοι διακρίθηκαν στην εργασία τους και έφεραν εις πέρας αρκετά δύσκολα καθήκοντα ανέλαβαν τον ρόλο του μάνατζερ πρώτου επιπέδου (υπεύθυνου ομάδας έργου), ο οποίος ήταν υπεύθυνος να επιβλέπει σε ημερήσια βάση την εκτέλεση της εργασίας των εργατών που είχε υπό την



ευθύνη του. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο μάνατζερ πρώτου επιπέδου ήταν αδιαμφισβήτητα το αφεντικό του τομέα του, με σημαντική εξουσία καθώς τον βλέπουμε να παίρνει αποφάσεις σχετικά με την εργασία των υφισταμένων του. Ο κύριος ρόλος του ήταν να προσπαθεί να πετύχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη παραγωγή με όσο το δυνατό λιγότερο κόστος υλικών αξιοποιώντας πλήρως το εργατικό του δυναμικό. Βλέπουμε τον μάνατζερ της εποχής εκείνης να εκπαιδεύεται στην πράξη πάνω στο «επιστημονικό μάνατζμεντ» και να μετράει, αναλύει, οδηγεί και επιβλέπει την παραγωγή του. Ωστόσο για να αυξήσει την παραγωγικότητα και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων του, χρησιμοποιούσε μεθόδους που σήμερα θα χαρακτηρίζονταν ως οπισθοδρομικές και προσβλητικές. Ο μάνατζερ μερικές φορές για να τονώσει τους κουρασμένους εργάτες του, τους έδινε διάφορα τονωτικά, όπως ούισκι. Από την άλλη για να τιμωρήσει ή να τρομοκρατήσει τους μη παραγωγικούς έκανε χρήση απειλών αλλά και σωματικής βίας (Douglas R.), γεγονός που αύξανε την δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

Πριν το 1900 οι εργαζόμενοι δεν ήταν οργανωμένοι, το ποσοστό των μεταναστών προς τον ντόπιο πληθυσμό ήταν αρκετά μεγάλο και έτσι η διοίκηση μπορούσε εύκολα να έχει τον έλεγχο. Κατά τον πόλεμο όμως το εργατικό δυναμικό στην βιομηχανία αυξήθηκε ραγδαία και οι αναλογίες άλλαξαν. Πλέον οι μετανάστες ήταν η μειοψηφία. Οι εργαζόμενοι είχαν αρχίσει να υψώνουν την φωνή τους και η διοίκηση όχι μόνο ήταν απροετοίμαστη σε κάτι τέτοιο αλλά ήταν και απρόθυμη να ακούσει.

Μερικές διοικήσεις άρχισαν τότε να κάνουν προσπάθειες να ικανοποιήσουν αυτές τις δυσαρέσκεις που υπήρχαν από τους εργαζόμενους τους, αλλά χωρίς ιδιαίτερο αποτέλεσμα. Η ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανίας είχε δημιουργήσει ένα τεράστιο χάσμα ανάμεσα στην διοίκηση και τους εργαζόμενους καθώς οι κοινωνικές τους τάξεις απείχαν πολύ. Παλαιότερα ο line manager ήταν ένας έμπειρος τεχνίτης, που δούλευε μαζί με τους υφισταμένους του, έχοντας την ίδια ή παρόμοια κοινωνική θέση.. Συνεπώς όσο αυτή η απόσταση αυξανόταν η επικοινωνία μεταξύ τους γινόταν όλο και πιο δύσκολη. Έτσι η ανώτατη διοίκηση κατάλαβε την αναγκαιότητα δημιουργίας



διαύλων επικοινωνίας με το εργατικό δυναμικό. Αυτό βέβαια ήταν αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί.

Κατά την δεκαετία του 1920 και του 1930 έγινε η μεγαλύτερη προσπάθεια κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων από ότι είχε γίνει στην μέχρι τότε ιστορία. Μια έρευνα της εποχής από τον Roethlisberger του Hawthorne συμπέρανε ότι ακόμα περισσότερο από ένα καλό μισθό, αυτό που επιθυμεί ένας εργαζόμενος είναι η εργασιακή ικανοποίηση, η αποδοχή από τους συναδέλφους του και η μεταχείριση του ως ξεχωριστό άτομο (Raymond W. 1950). Έτσι έχουμε μια μετατόπιση από την φιλοσοφία του Taylor που πίστευε ότι αυτό που ενδιαφέρει τους ανθρώπους είναι ο μισθός, στην φιλοσοφία του Roethlisberger, όπου θέλει τους εργαζόμενους να επιθυμούν να τους φέρονται ως ανθρώπινα όντα. Αυτό δεν σημαίνει ότι η βιομηχανία ξαφνικά είχε να αντιμετωπίσει ένα νέο πρόβλημα πάνω στις ανθρώπινες σχέσεις. Το πρόβλημα υπήρχε πάντα, απλώς τώρα είχε έρθει η ώρα να το εντοπίσουν και να το καταλάβουν. Στην εποχή βέβαια αυτή υπήρχαν και εταιρείες όπου είχαν εντοπίσει αυτό το πρόβλημα αρκετά νωρίτερα και είχαν προβεί σε αντίστοιχες ενέργειες (εκπαίδευση προσωπικού κλπ.) όπως η General Electric, Dupont, Esso standard oil κλπ.

Παρατηρούμε ότι ο ρόλος του επόπτη πρώτης γραμμής (first line manager) να έχει μειωθεί. Εξουσίες και υποχρεώσεις που είχε παλαιότερα να μην τις έχει πια. Αυτό συνέβη για τους παρακάτω λόγους:

1. Την αύξηση των σωματείων που λειτούργησε ως μέσο διαπραγματεύσεων των εργαζομένων
2. Την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα της βιομηχανίας και του οργανισμού
3. Την απόρριψη της διοίκησης στον απολυταρχικό έλεγχο

Για την αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης η ανώτατη διοίκηση έκανε μονομερείς δράσεις. Τμήματα προσωπικού άρχισαν να δημιουργούνται με σκοπό τις προσλήψεις και τις απολύσεις του προσωπικού. Βαθμοί για διάφορες θέσεις εργασίας αποφασίστηκαν μετά από συλλογικές διαπραγματεύσεις. Η πειθαρχία έγινε πιο τυποποιημένη μέσω τυπικών μεθόδων ελέγχου του



προσωπικού. Αντί της προσωπικής κρίσης των μάνατζερ πρώτου επιπέδου που υπήρχε μέχρι τότε, πλέον υπήρχαν συγκεκριμένες διαδικασίες που έπρεπε να ακολουθηθούν.

Ο line μάνατζερ δεν είχε την εξουσία και την ισχύ που είχε παλαιότερα και σταδιακά είχε μεταβεί σε μια άχαρη θέση (Jobh W. 1956). Παρόλο που ήταν ακόμα επικεφαλής των εργαζομένων του, είχε λίγη ισχύ πάνω σε αυτούς έτσι ώστε να μπορεί να τους επηρεάσει. Μέσω αυτής της κεντρικής διοίκησης ο μάνατζερ παρακάμφθηκε και έγινε «ο ξεχασμένος προϊστάμενος» (το κείμενο το αναφέρει ως forgotten man)

Πλέον το εργασιακό περιβάλλον ήταν ρευστό. Η διοίκηση έψαχνε νέους και καλύτερους τρόπους ικανοποίησης των επιθυμιών των εργαζομένων και ο ρόλος που έπρεπε να παίζει ο μάνατζερ πρώτου επιπέδου αγνοούταν (William H. 1950). Δεν χρειάστηκε πολύς καιρός μέχρι η διοίκηση να καταλάβει ότι κάτι λείπει. Προσπαθώντας να κατανοήσει την κατάσταση αποκαλύφθηκε ότι ενώ η ανώτατη διοίκηση προσπαθούσε να επικοινωνήσει με το προσωπικό της, πολύ μικρό ποσοστό αυτής της επικοινωνίας συνέβαινε στην πράξη. Για ένα μέσο εργαζόμενο, ο πρόεδρος της εταιρείας, ο διευθυντής ή η ανώτατη διοίκηση είναι μη προσεγγίσιμοι. Έτσι βρίσκει δύσκολο να καταλάβει, να αποδεχθεί και να πιστέψει κάτι, με το οποίο αυτός δεν έρχεται σε επαφή. Αυτό που βλέπει ο εργαζόμενος είναι ο line μάνατζερ του. Τον βλέπει κάθε μέρα, για αυτόν, αυτός είναι η εταιρεία. Έτσι η απάντηση για το πώς πρέπει να γίνεται η επικοινωνία με τον εργαζόμενο φαίνεται να βασίζεται σε αυτόν τον προσωρινά ξεχασμένο προϊστάμενο

3.3 Ο ρόλος του line manager σήμερα

Οι πρακτικές που χρησιμοποιούν οι επιβλέποντες στην βιομηχανία έχουν εξελιχθεί σημαντικά στα τέλη του 20^{ου} αιώνα καθώς έχουν επηρεαστεί αρκετά από τις αλλαγές που έχουν γίνει στην τεχνολογία αλλά και στα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού.

Το εργατικό δυναμικό σήμερα στην βιομηχανία, σε αντίθεση με άλλους τομείς πρέπει να αυξήσει τις ικανότητες του για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις



νέες τεχνολογίες. Για το λόγο αυτό οι εργαζόμενοι του σήμερα σε σχέση με αυτούς των περασμένων δεκαετιών έχουν σαφώς ανώτερο μορφωτικό επίπεδο. Για παράδειγμα , οι εργαζόμενοι του σήμερα χρησιμοποιούν πολύ λιγότερο τις χειρωνακτικές τους ικανότητες σε σύγκριση με τις διανοητικές τους. Οι ικανότητες των σημερινών εργαζομένων είναι πιο πολύπλευρες. Οι επιβλέποντες πλέον λένε πολύ λιγότερο στους υφιστάμενους τους, το τι να κάνουν, και περιμένουν από αυτούς να αναλάβουν περισσότερες πρωτοβουλίες και να παίρνουν αποφάσεις. Σήμερα για τις βιομηχανίες, οι εργαζόμενοι με αυξημένες ικανότητες, οι πολυδύναμοι και αυτοί με υψηλά κίνητρα αποτελούν το μεγαλύτερο περιουσιακό στοιχείο (asset). Το άτομο που θα καταφέρει να εκμεταλλευτεί στο έπακρον αυτά τα χαρακτηριστικά, είναι στις μέρες μας ο καλά εκπαιδευμένος μάνατζερ πρώτου επιπέδου (Ahire S. & Landeros R.& Golhar D. 1995, Gupta Y.& Ash D. 1994).



Κεφάλαιο 4: Χαρακτηριστικά του μάνατζερ πρώτου επιπέδου στην βιομηχανία

Στο παρόν κεφάλαιο στόχος μας είναι να αναδείξουμε μέσα από την βιβλιογραφία τα χαρακτηριστικά εκείνα του μάνατζερ πρώτου επιπέδου που πρέπει να έχει, ώστε να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων του. Στην βιβλιογραφία γίνεται εκτενής αναφορά πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο.

4.1 Χαρακτηριστικά του μάνατζερ πρώτου επιπέδου

Ιστορικά ο μάνατζερ πρώτου επιπέδου θεωρείται ότι είναι αυτός που ασχολείται με την επίβλεψη των υφισταμένων του για την ολοκλήρωση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Αν σήμερα γίνει η ερώτηση για το ποια είναι η αρμοδιότητα του line μάνατζερ στην βιομηχανία οι περισσότεροι θα απαντήσουν ότι , είναι η επίβλεψη της εργασίας του εργατικού δυναμικού για το οποίο είναι υπεύθυνος (Berliner W. 1994, Deming W. 1994, Drucker P. 1993). Πλέον ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του μάνατζερ είναι να εκτιμάει και να βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων του. Ωστόσο η τεχνολογία σήμερα επηρεάζει πολύ την παραγωγικότητα αλλά και τους ίδιους τους εργαζομένους και έτσι δεν πρέπει να αγνοηθεί. Σήμερα η πλειοψηφία των εργαζομένων χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να κάνουν την εργασία τους η οποία γίνεται όλο και περισσότερο πιο σύνθετη. Οπότε βλέπουμε την αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στην τεχνολογία και τους εργαζόμενους (Dean P. 1995, Rothwell W. 1996, Rummler G.& Brache A. 1995).

Οι μάνατζερ πλέον πρέπει να αξιοποιούν πλήρως την τεχνολογία και τους εργαζόμενους αλλά και να προσπαθούν να βελτιώσουν την μεταξύ τους σχέση. Πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με τις τελευταίες εξελίξεις της, να είναι άριστα καταρτισμένοι, να καταλαβαίνουν τις επιπτώσεις που έχει η τεχνολογία στην εργασία των υφισταμένων τους και να είναι έτοιμοι για τις ραγδαίες αλλαγές που γίνονται με τα σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα στην βιομηχανία (Goetsch D. 1992, Petersen D. 1989). Εν συντομία ο σημερινός



μάνατζερ πρώτου επιπέδου πρέπει να είναι τεχνικά προσανατολισμένος και να εκπαιδεύει την ομάδα του (Deepröse D. 1995, Douglas R.).

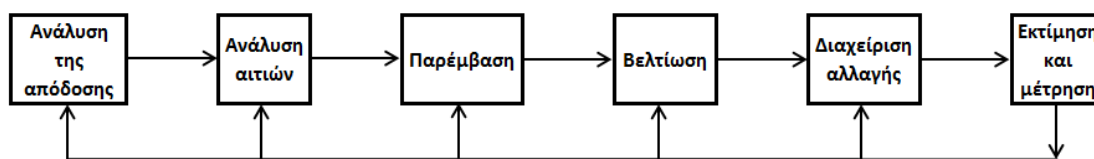
4.2 HPI Μοντέλο

Το 1996 έγινε μια μελέτη από την Αμερικανική κοινότητα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (ASTD - American Society for Training and Development) η οποία συγκέντρωσε όλα τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας επαγγελματίας που ασχολείται με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων του σε μια εταιρεία. Με τον όρο απόδοση των εργαζομένων εννοούμε μετρημένα αποτελέσματα τα οποία αναφέρονται σε κάποιο επίτευγμα, κάποια εκτέλεση ή κάποια διεκπεραίωση μιας εντολής, σε κάτι ολοκληρωμένο και τελειωμένο, σε μια πράξη, σε ένα κατόρθωμα ή στην εκπλήρωση μιας εργασίας (Stolovitch H. & Keeps E. 1992)

Για τον σκοπό αυτό έγινε μια αναλυτική μελέτη της υπάρχουσας μέχρι τότε βιβλιογραφίας και με την υποστήριξη μιας ομάδας επιφανών επιστημόνων και ερευνητών κατέληξαν στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά. Οι μελετητές κάνουν ιδιαίτερη αναφορά σε προγενέστερες μελέτες πάνω στις οποίες στηριχτήκαν. Συγκεκριμένα στην μελέτη των Pinto και Walker το 1978 (Pinto 1978), στην μελέτη των McLagan και McCullough (1983) και στην πιο πρόσφατη του McLagan (1989).

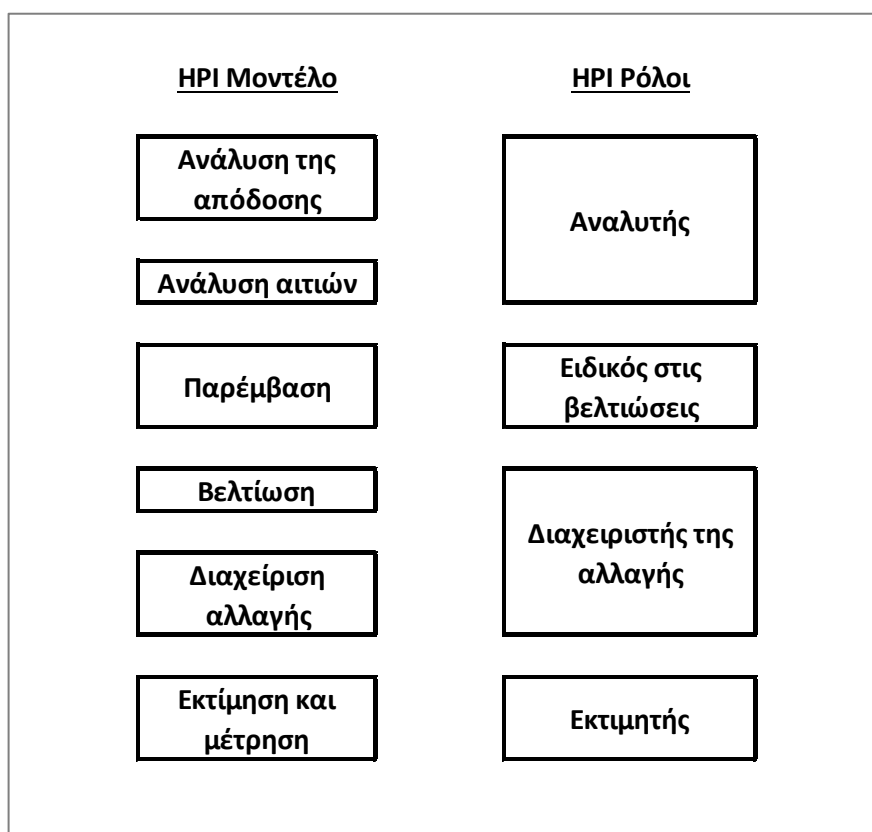
Για να προκύψουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη οι μελετητές ξεκίνησαν με την ανάλυση του HPI μοντέλου

Με τον όρο HPI (Human Performance Improvement), εννοούμε την βελτίωση απόδοσης των εργαζομένων. Ο όρος αυτός απαιτεί μια συστηματική διαδικασία ανάλυσης και εξεύρεσης των σημαντικών αποκλίσεων, σχεδίασης μελλοντικών βελτιώσεων για την αποφυγή των αποκλίσεων, εφαρμογή των βελτιώσεων ή παρεμβάσεων και τέλος αξιολόγηση τόσο οικονομικά όσο και μη, των αποτελεσμάτων που είχαμε (Rothwell W. 1996). Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να αναλυθεί στις παρακάτω ενέργειες- ενότητες



Διάγραμμα 4.1: HPI Μοντέλο

Μετά την κατανόηση αυτού του μοντέλου, οι μελετητές αντιστοίχησαν για κάθε ενότητα που φαίνεται στο παραπάνω σχήμα με έναν ρόλο που πρέπει να έχει κάποιος που θέλει να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων του. Αυτοί οι ρόλοι φαίνονται στο παρακάτω σχήμα.



Διάγραμμα 4.2: Συσχέτιση HPI Μοντέλου και ρόλων

Καθώς η εργασία με τον καιρό αλλάζει (Rothwell W. 1996), οι οργανισμοί απαιτούν άτομα με πιο διευρυμένα καθήκοντα και ευθύνες σε σχέση με την παραδοσιακή περιγραφή εργασίας. Αυτή η τάση μπορεί να παρατηρηθεί



στην ανάγκη ύπαρξης αυτό-οδηγούμενων ομάδων εργασίας, στις οποίες όλα τα μέλη αναμένεται να ανταποκρίνονται στα καθήκοντα όλων των θέσεων της ομάδας. Αντί θέσεων εργασίας τότε, θα δώσουμε περισσότερη έμφαση στον ρόλο που πρέπει να έχει κάποιος μέσα σε μια ομάδα. Ακριβώς όπως οι ηθοποιοί παίζουν κάποιο ρόλο σε μια θεατρική παράσταση έτσι και εδώ οι άνθρωποι που ασχολούνται με το προσωπικό και την αύξηση της απόδοσης της εργασίας τους πρέπει να παίξουν κάποιο ρόλο.

Συνεπώς 4 είναι οι ρόλοι οι οποίοι προκύπτουν από το μοντέλο HPI.

- ✓ **Αναλυτής** – Διεξάγει αναλύσεις έτσι ώστε να εντοπίσει τα αίτια των αποκλίσεων στην απόδοση των εργαζομένων και αναδεικνύει περιοχές βελτίωσης
- ✓ **Ειδικός στις βελτιώσεις - παρεμβάσεις** - Βρίσκει συγκεκριμένες βελτιώσεις ώστε να εξαλείψει τις βαθύτερες αιτίες του προβλήματος.
- ✓ **Διαχειριστής των αλλαγών** – διασφαλίζει ότι οι βελτιώσεις είναι εφαρμόσιμες με τρόπο συνεπή με τα επιθυμητά αποτελέσματα και βοηθά τους εργαζόμενους να πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα
- ✓ **Εκτιμητής** - Εκτιμάει τα αποτελέσματα των ενεργειών βελτίωσης και δίνει μια αναφορά στους εμπλεκόμενους.

4.3 Κατηγορίες βελτιώσεων

Με τον όρο βελτίωση ή παρέμβαση εννοούμε μια ενέργεια που θα κάνει ο υπεύθυνος με σκοπό να αλλάξει μια δεδομένη κατάσταση έτσι ώστε να στοχεύσει στα βαθύτερα αίτια της και να την εξαλείψει. Υπάρχουν πάρα πολλά είδη βελτιώσεων που μπορεί κάποιος να εφαρμόσει. Ένας από τους καλύτερους τρόπους να αντλήσεις κάποια βελτίωση είναι να τους οργανώσεις ανά κατηγορία. Ο Rosenberg το 1990 πρότεινε 4 μεγάλες κατηγορίες βελτιώσεων.

- i. **Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.** Εδώ εστιάζουμε στην βελτίωση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων



χρησιμοποιώντας εκπαίδευση, εξέλιξη, επιστροφή πληροφορίας, κίνητρα και επιβραβεύσεις.

- ii. **Ανάπτυξη οργανισμού.** Αυτή η κατηγορία εστιάζει στην ανάπτυξη ομάδων. Περιλαμβάνει σχεδιασμό του οργανισμού, δημιουργία ομαδικών δεσμών, αλλαγή κουλτούρας, ομαδική επιστροφή πληροφορίας, κίνητρα και επαίνους
- iii. **Διαχείριση ανθρώπινων πόρων.** Εδώ το ενδιαφέρον βρίσκεται στην διαχείριση και την εκπαίδευση πάνω στην απόδοση των ατόμων και των ομάδων, καθώς και στην διαχείριση των προσλήψεων. Οι ενότητες των βελτιώσεων για αυτή την κατηγορία είναι εποπτεία, ηγεσία, επιτυχημένος σχεδιασμός και επιλογή προσωπικού.
- iv. **Περιβάλλον εργασίας.** Εδώ εστιάζουμε στην παροχή εργαλείων και υπηρεσιών για την βελτίωση της απόδοσης. Διάφορα παραδείγματα αποτελούν η σωστή εργονομία, ενισχύσεις στην εργασία τους, ηλεκτρονικά εργαλεία, σχεδιασμός των συστημάτων, σχεδιασμός εργασίας και οργανισμού και σχεδιασμός υπηρεσιών.

4.4 Βασικά χαρακτηριστικά line manager

Έχοντας καθορίσει τους ρόλους που χρειάζεται ένας επαγγελματίας που ασχολείται με το HPI πλέον οι μελετητές προχώρησαν στο να κατατάξουν τα χαρακτηριστικά βάση συγκεκριμένου ρόλου, αυτή είναι και η καινοτομία αυτής της μελέτης. Εκτός αυτών βέβαια, στην αρχή παραθέτουν μια σειρά από τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει κανείς να έχει ασχέτως ρόλου.

Συνεπώς τα βασικά χαρακτηριστικά είναι:

1. **Γνώση της εταιρείας:** καταλαβαίνει το όραμα, την στρατηγική, τους στόχους και την κουλτούρα της εταιρείας, συνδέει όλες τις ενέργειες βελτίωσης των εργαζομένων με τους στόχους της εταιρείας.
2. **Ηγετικές ικανότητες:** γνωρίζει πώς να ηγείται ή να επηρεάζει τους ανθρώπους θετικά έτσι ώστε να επιτύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα



3. **Διαπροσωπικές σχέσεις:** εργάζεται αποτελεσματικά με άλλους ώστε να επιτύχει κοινούς στόχους και να ασκήσει αποτελεσματική διαπροσωπική επιρροή
4. **Τεχνολογικές γνώσεις:** χρησιμοποιεί υπάρχουσες ή νέες τεχνολογίες, καταλαβαίνει τα συστήματα που υποστηρίζουν την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και τα εφαρμόζει ως απαραίτητα.
5. **Ικανότητα να επιλύει προβλήματα:** εντοπίζει τις αποκλίσεις απόδοσης και βοηθά τους υπολοίπους να ανακαλύψουν τρόπους για την εξάλειψη τους στο παρόν αλλά και στο μέλλον.
6. **Σκέφτεται και κατανοεί τις διαδικασίες:** αναγνωρίζει τις εισόδους και τις εξόδους , τα μέσα και τα έξω ενός υποσυστήματος, ενός συστήματος, ή ενός υπερσυστήματος και εφαρμόζει όλες αυτές τις πληροφορίες για να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων. Κατανοεί τις επιπτώσεις των παρεμβάσεων που κάνει ως προς τον οργανισμό, την διαδικασία ή τον άνθρωπο. Παίρνει μέτρα για να καταγράψει όποια συνέπεια έχει στην επίδοση των εργαζομένων.
7. **Κατανοεί την απόδοση των εργαζομένων:** διακρίνει τις ενέργειες που κάνει κάποιος από τα αποτελέσματα, αναγνωρίζει τις βελτιώσεις , τα εξερχόμενα και τις συνέπειες.
8. **Γνωρίζει την παρέμβαση που πρέπει να κάνει σε μια απόκλιση:** επιδεικνύει κατανόηση πάνω στους πολλούς τρόπους που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση για να αυξήσει την απόδοση του ο εργαζόμενος.
9. **Κατανοεί τα οικονομικά της επιχείρησης:** επιδεικνύει επίγνωση των εσωτερικών λειτουργιών των οικονομικών μιας επιχείρησης και πως οι αποφάσεις πάνω σε αυτά τα θέματα επηρεάζουν οικονομικά και μη οικονομικά τα εργασιακά αποτελέσματα.
10. **Κατανόηση του οργανισμού:** βλέπει τους οργανισμούς σαν δυναμικά, πολιτικά, οικονομικά και κοινωνικά συστήματα που έχουν πολλαπλούς σκοπούς, χρησιμοποιώντας αυτή την ευρύτερη προοπτική σαν ένα πλαίσιο για κατανόηση και επηρεασμού διαφόρων γεγονότων και αλλαγών (Mc Lagan P. 1989).



11. **Ικανότητα διαπραγμάτευσης:** οργανώνει ,προετοιμάζει, επιβλέπει και εκτιμάει την εργασία που εκτελείται από προμηθευτές, έκτακτους εργαζόμενους και εργολάβους.
12. **Ικανότητα να υποστηρίζει τους εργαζόμενους του:** υποστηρίζει τους επηρεασμένους από τις αλλαγές εργαζόμενους ή ομάδες εργαζόμενων.
13. **Ικανότητα αντιμετώπισης :** γνωρίζει πώς να αντιμετωπίσει την ασάφεια και πώς να χειριστεί το άγχος που προέρχεται από τις αλλαγές και από πολλές άλλες πιθανότητες.
14. **Ικανότητα να δει την «μεγάλη εικόνα»:** κοιτάζει πέρα από τις λεπτομέρειες για να δει γενικούς στόχους και αποτελέσματα
15. **Ικανότητα να παρέχει συμβουλές:** καταλαβαίνει τα αποτελέσματα που επιθυμεί να έχει η ανώτατη ιεραρχία από μια διαδικασία και παρέχει πληροφορίες για το πόσο αποτελεσματικά μπορούν αυτά τα αποτελέσματα να επιτευχθούν.

Εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν αναλυτικά πιο πάνω, υπάρχουν επίσης και εκείνα που σχετίζονται με κάθε ρόλο ξεχωριστά, που χρειάζεται να έχει κάποιος που εφαρμόζει το HPI μοντέλο. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιγράφονται παρακάτω ανά κατηγορία

4.5 Χαρακτηριστικά αναλυτή του line manager

16. **Ικανότητα ανάλυσης απόδοσης εργαζομένων:** η διαδικασία σύγκρισης της πραγματικής με την σχεδιασμένη απόδοση με σκοπό να εντοπίσει τις αποκλίσεις αλλά και ενδεχόμενες ευκαιρίες.
17. **Ικανότητα να καταλαβαίνει τις ανάγκες και να αναπτύσσει τις ικανότητες:** ετοιμάζει γραπτές (επιστολές) , προφορικές (τηλέφωνο) ή ηλεκτρονικές (email) έρευνες χρησιμοποιώντας κλειστές ερωτήσεις με σκοπό να αναγνωρίσει τις ανάγκες των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους.



18. **Ικανότητα να αναγνωρίζει την επάρκεια:** αναγνωρίζει την γνώση και τις ικανότητες που απαιτείται να έχει μια ομάδα , θέση εργασίας, καθήκον , ρόλο ή δουλειά.
19. **Ικανότητα να κάνει ερωτήσεις:** συγκεντρώνει σχετικές πληροφορίες για να διεγείρει τους εργαζόμενους και τις ομάδες εργαζομένων μέσα από την χρήση συνεντεύξεων και άλλων σχετικών μεθόδων (Mc Lagan P. 1989).
20. **Ικανότητα ανάλυσης (σύνθεση):** σπάει το σύνολο σε μικρά κομμάτια και τα ξαναενώνει με σκοπό να επιτύχει αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.
21. **Ικανότητα ανάλυσης εργασιακού περιβάλλοντος:** εξετάζει το εργασιακό περιβάλλον για θέματα και χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

4.6 Χαρακτηριστικά βελτιώσεων και παρεμβάσεων του line manager

22. **Ικανότητα ερμηνείας των πληροφοριών που λαμβάνει για την απόδοση:** βρίσκει χρήσιμες ερμηνείες από τα αποτελέσματα της ανάλυσης απόδοσης και βοηθάει του εργαζόμενους και τους όποιους σχετικούς να κάνουν το ίδιο
23. **Ικανότητα επιλογής των βελτιώσεων :** επιλέγει εκείνες τις βελτιώσεις που θα χτυπήσουν την βαθύτερη αιτία του προβλήματος και θα το επιλύσουν και όχι εκείνες που θα επιλύσουν απλά τα συμπτώματα ή παράπλευρες επιπτώσεις.
24. **Ικανότητα ερμηνείας αλλαγής στην απόδοση:** προβλέπει και αναλύει τα αποτελέσματα των βελτιώσεων – παρεμβάσεων και τις συνέπειες τους.
25. **Ικανότητα να εκτιμάει το πόσο θα επηρεάσουν οι βελτιώσεις τις σχέσεις των ανθρώπων:** εξετάζει τις συνέπειες που θα έχουν οι βελτιώσεις- παρεμβάσεις που θα γίνουν με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, του προμηθευτές, τους διανομείς και τους εργαζομένους.



- 26. Ικανότητα να αναγνωρίζει κρίσιμα θέματα οικονομικών και αλλαγών:** καθορίζει τα κρίσιμα θέματα οικονομικών και εφαρμόζει αυτές τις πληροφορίες κατά την διάρκεια των βελτιώσεων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- 27. Ικανότητα υλοποίησης των στόχων:** διασφαλίζει ότι οι στόχοι μετατρέπονται αποτελεσματικά σε μικρότερες ενέργειες για να ελαχιστοποιήσουν υπαρκτές αποκλίσεις, παίρνει το επιθυμητό αποτέλεσμα παρά τις συγκρουόμενες προτεραιότητες, την έλλειψη πηγών και ενδεχόμενες ασάφειες.

4.7 Χαρακτηριστικά διαχείρισης αλλαγών του line manager

- 28. Ικανότητα να επιδιώκει την αλλαγή:** Καθορίζει τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει ο οργανισμός τώρα και στο μέλλον για να εντοπίζει τις βαθύτερες αιτίες των αποκλίσεων
- 29. Ικανότητα ανάπτυξης επίσημου και ανεπίσημου δικτύου επικοινωνίας επίγνωση των συμμάχων:** επίγνωση πως γίνεται η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό μέσω ποικίλων καναλιών, δικτύων και συμμαχιών. Δημιουργεί τέτοια κανάλια με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- 30. Ικανότητα να καταλαβαίνει την δυναμική των ομάδων:** καταλαβαίνει πως λειτουργούν οι ομάδες, επηρεάζει τους εργαζόμενους έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ατομικές και ομαδικές ανάγκες (Mc Lagan P. 1989).
- 31. Ικανότητα εποπτείας:** παρατηρεί τους εργαζόμενους και τις ομάδες για τις αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν μεταξύ τους και τα αποτελέσματα αυτών των αλληλεπιδράσεων με τους άλλους.
- 32. Ικανότητα να διευκολύνει:** βοηθάει τους εργαζόμενους, τους προϊστάμενους, την παραγωγή και την ανώτατη διοίκηση να ανακαλύψουν νέες προκλήσεις.



4.8 Χαρακτηριστικά εκτιμητή του line manager

33. **Ικανότητα εκτίμησης των αποκλίσεων:** μετράει και βοηθάει άλλους να μετρήσουν την διαφορά μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και της ιδανικής
34. **Ικανότητα να εκτιμήσει τα αποτελέσματα που είναι ενάντια στους στόχους του οργανισμού:** εκτιμάει πόσο καλά ταιριάζουν τα αποτελέσματα στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με τις προθέσεις του οργανισμού.
35. **Ικανότητα να δημιουργεί πρότυπα :** μετράει το επιθυμητό αποτέλεσμα ενός οργανισμού , μια διαδικασίας ή των εργαζομένων, βοηθάει άλλους να ξεκινήσουν να μετρούν τις προσδοκίες που έχουν στην εργασία τους.
36. **Ικανότητα να εκτιμήσει τις επιπτώσεις στην κουλτούρα:** εξετάζει τις επιπτώσεις των αποκλίσεων στην απόδοση των εργαζομένων και των βελτιώσεων για το σκοπό αυτό, σε ένα πλαίσιο υποθέσεων και απόψεων για το ποιος είναι ο «σωστός» και «λάθος» τρόπος συμπεριφοράς και δράσης σε ένα οργανισμό.
37. **Ικανότητα επισκόπησης των βελτιώσεων πάνω στην απόδοση των εργαζομένων:** βρίσκει τρόπους να εκτιμάει και συνεχώς να βελτιώνει τις προτάσεις βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων πριν και μετά την εφαρμογή τους.
38. **Ικανότητα να δίνει επιστροφή πληροφορίας:** συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικές με την απόδοση και τις επιστρέφει σωστά και άμεσα στους εμπλεκόμενους (Mc Lagan P. 1989).



Κεφάλαιο 5 : Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Στο παρών κεφάλαιο θα γίνει περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα. Με τον όρο έρευνα εννοούμε μια δομημένη και συστηματική μεθοδολογία που με την βοήθεια κάποιου δείγματος γίνεται προσπάθεια να αποδειχθούν ή να απορριφθούν κάποιες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Η έρευνα αποτελεί τον θεμέλιο λίθο της επιστήμης καθώς μέσω αυτής πληθώρα τεχνολογικών και θεωρητικών θεωρήσεων έχουν μελετηθεί. Συνήθως, πηγή της έρευνας αποτελεί μια ιδέα , που μπορεί να προκύψει μέσα από την παρατήρηση ή μέσω της μελέτης. Την ιδέα αυτή ο μελετητής καλείται να την ερευνήσει με μια πληθώρα σειρά εργαλείων που έχει στην φάρετρα του.

5.2 Σύθεση χαρακτηριστικών

Στο κεφάλαιο 4 είδαμε αναλυτικά τα στοιχεία που πρέπει να έχει ένας επαγγελματίας σε μια εταιρεία, έτσι ώστε να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων του. Στο κεφάλαιο 2 περιγράψαμε ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη βάση της βιβλιογραφίας που μελετήσαμε. Όπως είχαμε αναφέρει και στην εισαγωγή μας, σκοπός αυτής της μελέτης είναι να δούμε ποια είναι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του line manager στην βιομηχανία που αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων τους και να ερευνήσουμε αν οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στα ηγετικά χαρακτηριστικά.

Για την σύνταξη του ερωτηματολογίου, θα προσπαθήσουμε να το κάνουμε να είναι όσο το δυνατόν πιο κατανοητό και απλό γίνεται έτσι ώστε να μπορεί ένας εργαζόμενος ανεξαρτήτου μορφωτικού επιπέδου να το καταλάβει και να το αξιολογήσει σωστά. Συνεπώς θα κάνουμε μια προσαρμογή των χαρακτηριστικών που βρήκαμε στην βιβλιογραφία, θα απλοποιήσουμε κάποιες έννοιες και κάποια χαρακτηριστικά και θα αφαιρέσουμε όσα δεν έχουν κάποιο αντικείμενο στην περίπτωση μας, έτσι ώστε να εξυπηρετήσουμε τον σκοπό μας.



Τα χαρακτηριστικά που προέκυψαν μετά από την σύνθεση που έγινε είναι τα ακόλουθα:

Χ.Γ.	X1	Γνωρίζει καλά την εταιρεία
Χ.Η.	X2	Να είναι κοινωνικός
Χ.Γ.	X3	Να έχει τεχνολογικές γνώσεις
Χ.Η.	X4	Να καταλαβαίνει πως νοιώθεις και να συμπεριφέρεται ανάλογα
Χ.Γ.	X5	Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα
Χ.Γ.	X6	Να τηρεί τις διαδικασίες
Χ.Η.	X7	Να δίνει κίνητρα
Χ.Γ.	X8	Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία
Χ.Γ.	X9	Να κατανοεί τα οικονομικά της επιχείρησης
Χ.Η.	X10	Να ενισχύει τις ομαδικές σχέσεις
Χ.Η.	X11	Να διαχειρίζεται τις διαμάχες
Χ.Γ.	X12	Να μπορεί να διαπραγματεύεται
Χ.Η.	X13	Να έχει θάρρος
Χ.Γ.	X14	Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις
Χ.Η.	X15	Να προσφέρει στον εργαζόμενο
Χ.Γ.	X16	Να αναλύει την απόδοση των εργαζομένων του
Χ.Γ.	X17	Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του
Χ.Γ.	X18	Να κάνει ερωτήσεις
Χ.Η.	X19	Να εκτιμάει την διαφορετικότητα
Χ.Γ.	X20	Να έχει την ικανότητα ανάλυσης (σύνθεση)
Χ.Γ.	X21	Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει
Χ.Γ.	X22	Να επιλέγει τις κατάλληλες βελτιώσεις
Χ.Γ.	X23	Να δίνει ερμηνεία της αλλαγής της απόδοσης ενός εργαζομένου
Χ.Η.	X24	Να είναι προσεγγίσιμος
Χ.Γ.	X25	Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει
Χ.Η.	X26	Να είναι αυθεντικός
Χ.Η.	X27	Να είναι ηθικός
Χ.Γ.	X28	Να αναγνωρίζει τα κρίσιμα οικονομικά θέματα
Χ.Η.	X29	Να ξεκαθαρίζει ρόλους και σκοπούς
Χ.Η.	X30	Να είναι ακέραιος
Χ.Γ.	X31	Να επιτυγχάνει το στόχο του
Χ.Γ.	X32	Να καταλαβαίνει την δυναμική των ομάδων
Χ.Γ.	X33	Να διευκολύνει
Χ.Η.	X34	Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει
Χ.Η.	X35	Να δείχνει αφοσίωση
Χ.Γ.	X36	Να εκτιμά τις αποκλίσεις
Χ.Η.	X37	Να είναι συνεπής
Χ.Γ.	X38	Να εκτιμά τις ενέργειες που είναι ενάντια στους στόχους του οργανισμού



Χ.Η.	X39	Να υποστηρίζει και να καθοδηγεί
Χ.Γ.	X40	Να δημιουργεί πρότυπα
Χ.Η.	X41	Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του
Χ.Γ.	X42	Να εκτιμά τις επιπτώσεις που θα έχει μια ενέργεια στην κουλτούρα
Χ.Η.	X43	Να είναι δεκτικός
Χ.Γ.	X44	Να καταλαβαίνει τις επιπτώσεις που θα έχει μια ενέργεια στην απόδοσή σας
Χ.Η.	X45	Να έχει αυτοέλεγχο
Χ.Γ.	X46	Να επιστρέφει τις πληροφορίες στους εργαζόμενους (Feedback)
Χ.Η.	X47	Να κρατάει τις ισορροπίες
Χ.Η.	X48	Να μπορεί να δει την μεγάλη εικόνα και να την επικοινωνεί
Χ.Η.	X49	Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει
Χ.Η.	X50	Να συμβουλεύει τους εργαζόμενους
Χ.Η.	X51	Να έχει αυτογνωσία
Χ.Η.	X52	Να επιδιώκει και να προσαρμόζεται στην αλλαγή
Χ.Η.	X53	Να έχει δίκτυο επικοινωνίας
Χ.Η.	X54	Να μπορεί να εποπτεύει

Πίνακας 5.1: Χαρακτηριστικά μάντζερ πρώτου βαθμού

Στον παραπάνω πίνακα η πρώτη στήλη αποτελεί τον τύπο του χαρακτηριστικού του line manager

- ✓ Χ.Η. : Χαρακτηριστικό Ηγέτη
- ✓ Χ.Γ. : Χαρακτηριστικό Γενικό

Η δεύτερη στήλη περιέχει τον κωδικό του χαρακτηριστικού και η τρίτη περιέχει το χαρακτηριστικό.

Συγκεντρώσαμε 54 χαρακτηριστικά, εκ των οποίων τα 28 είναι τα χαρακτηριστικά που εντοπίσαμε από την έρευνα μας στην βιβλιογραφία για τον ηγέτη και 26 από την έρευνα μας για τα γενικά χαρακτηριστικά του επαγγελματία που αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων. Τα τελευταία στο κεφάλαιο 4 είδαμε ότι ήταν περισσότερα. Ο λόγος αυτής της μείωσης είναι ότι εντοπίσαμε κοινά χαρακτηριστικά και στις δύο κατηγορίες, οπότε και τα χαρακτηρίσαμε ως ηγετικά.

Η ερώτηση που θα κάνουμε στο δείγμα της ερευνάς μας είναι «Πόσο σημαντικό θεωρείται το παρακάτω χαρακτηριστικό του line μάντζερ στην αύξηση της εργασιακής σας απόδοσης;».



5.3 Δομή ερωτηματολογίου

Η εφαρμογή της έρευνας έγινε με την αποστολή ενός ερωτηματολογίου σε επιλεγμένο με τυχαίο τρόπο δείγμα. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε δύο μέρη. Το πρώτο αφορούσε κάποια χαρακτηριστικά του δείγματος (δημογραφικά, εργασιακά κλπ.), ώστε να μας δώσει την δυνατότητα να μπορέσουμε να καταλάβουμε κάποιες συσχετίσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν :

<u>Κωδικός</u>	<u>Μεταβλητή</u>
D1	Φύλο
D2	Ηλικία
D3	Οικογενειακή Κατάσταση
D4	Μορφωτικό Επίπεδο
D5	Τόπος
D6	Διεύθυνση
D7	Τμήμα
D8	Θέση
D9	Έτη εργασίας στην επιχείρηση

Πίνακας 5.2 Μεταβλητές α' μέρους

Το δεύτερο μέρος ήταν η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών που έχουν προκύψει από την βιβλιογραφία. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο κάθε χαρακτηριστικό έχει ένα κωδικό για την ιχνηλασιμότητα του (X1,X2,... X54) .

Για την υλοποίηση της έρευνας, αποστείλαμε 318 ερωτηματολόγια μέσω της ιεραρχίας των τμημάτων σε διάφορα τμήματα του εργοστασίου. Από αυτά μας επιστράφηκαν τα 186, ποσοστό αρκετά ικανοποιητικό (58,5%).

5.4 Εφαρμογή έρευνας

Η έρευνα εφαρμόστηκε στο Αλουμίνιον της Ελλάδος, μια από τις μεγαλύτερες και ιστορικότερες βιομηχανίες της χώρας. Το εργοστάσιο ανήκει στην εταιρεία Μυτιληναίος. Βρίσκεται στον Άγιο Νικόλαο Βοιωτίας και λειτουργεί



από το 1963. Στο εργοστάσιο εργάζονται περίπου 1000 άτομα ως μόνιμο προσωπικό και αρκετοί ακόμα ως εξωτερικοί συνεργάτες. Οι εργαζόμενοι του Αλουμινίου ζουν στις γύρω περιοχές, αλλά η μεγαλύτερη πλειοψηφία ζει στον διπλανό οικισμό των Άσπρων σπιτιών.

Τα άσπρα σπίτια (ή Παραλία Διστόμου) είναι ένας οικισμός χτισμένος κατά τα ευρωπαϊκά πρότυπα από τον περίφημο πολεοδόμο Κωνσταντίνο Δοξιάδη, το 1963. Η πρωτοπόρος κοινότητα διαθέτει υποδομές που εξασφαλίζουν την αυτάρκειά της και μια πρωτόγνωρη ποιότητα ζωής στους κατοίκους της. Αργότερα, δύο ακόμη επεκτάσεις τού οικισμού εξέλιξαν τη μορφή της κοινότητας που αποτελείται σήμερα από 1.072 κατοικίες σε μια έκταση 613 στρεμμάτων. Σήμερα, τα Άσπρα Σπίτια είναι πλέον μια σύγχρονη κωμόπολη 3.000 περίπου κατοίκων που αναβαθμίζει διαρκώς τις υποδομές της και συνεχίζει να προσφέρει το ίδιο υψηλό βιοτικό επίπεδο. Σχολεία όλων των βαθμίδων, υπηρεσίες, εμπορικά καταστήματα, πλατείες, πολιτιστικές και αθλητικές εγκαταστάσεις, χώροι πρασίνου δίνουν στην πόλη έντονα κοινωνικό χαρακτήρα και εξασφαλίζουν μια πλούσια πολιτιστική και αθλητική δράση (Site Αλουμινίου της Ελλάδος).

Το εργοστάσιο έχει μια καθετοποιημένη μορφή παραγωγής. Αποτελείται από δύο εργοστάσια, αυτό της Αλουμίνας και αυτό του Αλουμινίου. Το πρώτο έχει ως σκοπό την παραγωγή της Αλουμίνας, από το πέτρωμα του βωξίτη και το δεύτερο έχει ως σκοπό την παραγωγή του Αλουμινίου που προκύπτει από επεξεργασία της Αλουμίνας. Κάθε εργοστάσιο αποτελεί και μια Διεύθυνση (D6). Στην εργασία μας εξετάζουμε τρεις διευθύνσεις:

- ✓ Την Αλουμίνα
- ✓ Το Αλουμίνιο
- ✓ Τις Τεχνικές υπηρεσίες

Οι Τεχνικές υπηρεσίες είναι μια διεύθυνση που ασχολείται με τα νέα έργα της επιχείρησης καθώς και άλλα αντικείμενα τεχνικού ενδιαφέροντος.

Οι δύο μεγάλες διευθύνσεις (Αλουμίνα και Αλουμίνιο) έχουν δυο μεγάλα τμήματα (D7) αυτά της Παραγωγής και της Συντήρησης.

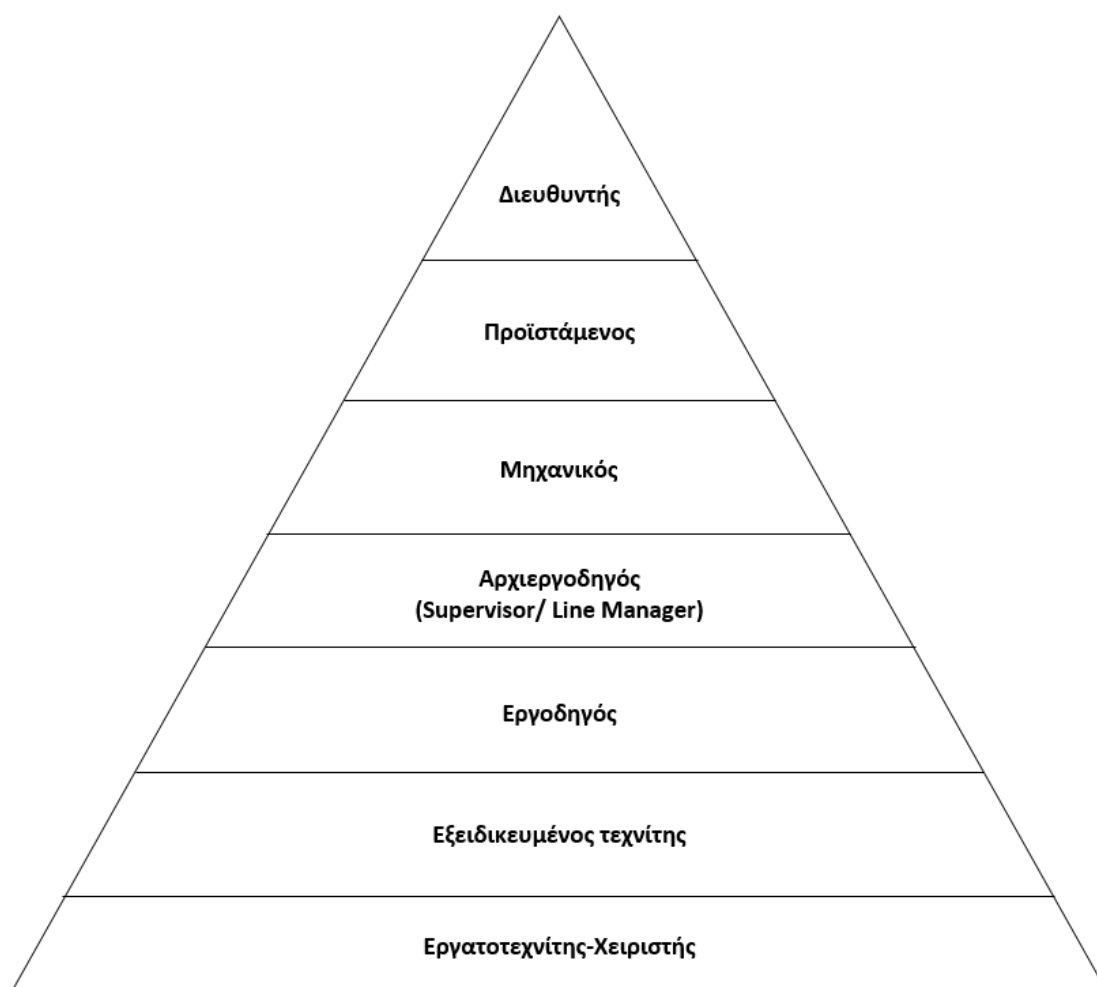


Η οργανωτική δομή (D8) στο εργοστάσιο ξεκινάει από το επίπεδο του εργατοτεχνίτη/χειριστή. Σε αυτή την κατηγορία είναι συνήθως εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, που ασχολούνται περισσότερο με εργασίες στην εγκατάσταση. Από πάνω τους, στην οργανωτική πυραμίδα είναι η κατηγορία των εξειδικευμένων τεχνιτών, που είναι κάποιοι παλαιότεροι εργαζόμενοι, που έχουν προαχθεί ή νέοι εργαζόμενοι από κάποιο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Η κατηγορία αυτή έχει περισσότερες αρμοδιότητες από την προηγούμενη. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας είναι υπεύθυνοι για την εργασία που τους έχει ανατεθεί.

Ακόμα πιο πάνω είναι οι εργοδηγοί τους, που είναι οι υπεύθυνοι ομάδων εργασίας. Αυτοί είναι που αναθέτουν τις εργασίες στις ομάδες που έχουν υπό την ευθύνη τους και ασκούν διοίκηση στο προσωπικό που τους έχει ανατεθεί. Πάνω από τους εργοδηγούς είναι οι Αρχιεργοδηγοί (Μάνατζερ πρώτου επιπέδου). Αυτοί είναι αρκετά παλιοί και έμπειροι εργαζόμενοι, με αρκετά καλό μορφωτικό επίπεδο και είναι οι υπεύθυνοι των διάφορων τμημάτων ή συνεργείων. Αυτοί είναι που ασκούν την διοίκηση σε όλο το προσωπικό τους και φροντίζουν για την διασφάλιση των διαδικασιών του τμήματος αλλά και του εργοστασίου.

Πάνω από τους αρχιεργοδηγούς είναι οι μηχανικοί, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές. Οι μηχανικοί είναι συνήθως νέοι εργαζόμενοι που έχουν αποφοιτήσει από κάποιο πανεπιστήμιο και λειτουργούν ως υποστήριξη στους προϊσταμένους τους. Οι προϊστάμενοι είναι έμπειροι μηχανικοί που έχουν υπό την εποπτεία τους διάφορα τμήματα ή συνεργεία του εργοστασίου. Τέλος οι διευθυντές είναι αρκετά έμπειροι μηχανικοί που διοικούν όλες αυτές τις δομές που περιγράψαμε παραπάνω.

Παρακάτω φαίνεται οι οργανωτική πυραμίδα για την καλύτερη κατανόηση των οργανωτικής δομής του εργοστασίου:



Διάγραμμα 5.1 Οργανωτική δομή στο εργοστάσιο

Τα ερωτηματολόγια απευθύνονταν στις χαμηλότερες ιεραρχικά βαθμίδες του εργοστασίου (Διάγραμμα 5.1). Συγκεκριμένα απευθύνθηκε στην βάση της παραπάνω ιεραρχικής πυραμίδας, στα επίπεδα των εργατοτεχνιτών/χειριστών, των εξειδικευμένων τεχνικών και τέλος στους εργοδηγούς. Σκοπός ήταν αυτοί να αξιολογήσουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο αρχιεργοδηγός (supervisor / line manager) τους.

5.5 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου τα εισαγάγαμε στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS της IBM για περαιτέρω επεξεργασία. Ο πρώτος μας έλεγχος ήταν αυτός της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του δείγματος. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήσαμε την μέθοδο Cronbach alpha που ελέγχει την αξιοπιστία του δείγματος μας. Η μεθοδολογία αυτή αναπτύχθηκε από τον Lee Cronbach



το 1951 και έχει κλίμακα από 0 έως το 1. Μας παρέχει μια μέτρηση της εσωτερικής συνοχής των αποτελεσμάτων του δείγματος μας.

Μέσω του SPSS έγινε ο έλεγχος αξιοπιστίας από το οποίο προέκυψαν ότι το δείγμα μας ήταν 100% αξιόπιστο καθώς είχε 186/186 έγκυρες απαντήσεις και καμία άκυρη.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	186	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	186	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Πίνακας 5.3 Εγκυρότητα αποτελεσμάτων – Cronbach alpha

Τέλος όπως δείχνει ο δείκτης Cronbach α , ο βαθμός εγκυρότητας και αξιοπιστίας του δείγματος είναι αρκετά μεγάλος (0,963)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,963	,965	54

Πίνακας 5.4 Αξιοπιστία αποτελεσμάτων – Cronbach alpha



Κεφάλαιο 6 : Έλεγχοι Υποθέσεων

Στο παρών κεφάλαιο θα διατυπώσουμε κάποιες υποθέσεις τις οποίες σε επόμενο κεφάλαιο θα τις ελέγξουμε μέσω την στατιστικής ανάλυσης τους.

1. H₀: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να γνωρίζει καλά την εταιρεία (X₁)
H₁: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να γνωρίζει καλά την εταιρεία (X₁)
2. H₀: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία (X₈)
H₁: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία (X₈)
3. H₀: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (X₁₄)
H₁: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (X₁₄)
4. H₀: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει (X₂₅)
H₁: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει (X₂₅)
5. H₀: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να επιτυγχάνει το στόχο του (X₃₁)



- H1: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να επιτυγχάνει το στόχο του (X31).
6. H0: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (X49)
H1: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (X49)
7. H0: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να έχει δίκτυο επικοινωνίας (X53)
H1: Το τμήμα (D7) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να έχει δίκτυο επικοινωνίας (X53)
8. H0: Η διεύθυνση (D6) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (X14)
H1: Η διεύθυνση (D6) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (X14)
9. H0: Η διεύθυνση (D6) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει (X21)
H1: Η διεύθυνση (D6) που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει (X21)
10. H0: Η θέση (D8) που έχει κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να είναι κοινωνικός (X2)
H1: Η θέση (D8) που έχει κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να είναι κοινωνικός (X2).



11. H₀: Το μορφωτικό επίπεδο (D4) του εργαζομένου δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (X49).

H₁: Το μορφωτικό επίπεδο (D4) του εργαζομένου έχει σχέση με την επιθυμία που έχει ο προϊστάμενος του να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (X49).



Κεφάλαιο 7 : Περιγραφική στατιστική

Στο παρών κεφάλαιο θα περιγράψουμε τα χαρακτηριστικά του δείγματος έτσι ώστε να μπορούμε να έχουμε καλύτερη και πιο ολοκληρωμένη εικόνα ώστε να μας επιτρέψει μια πρώτη εξαγωγή συμπερασμάτων.

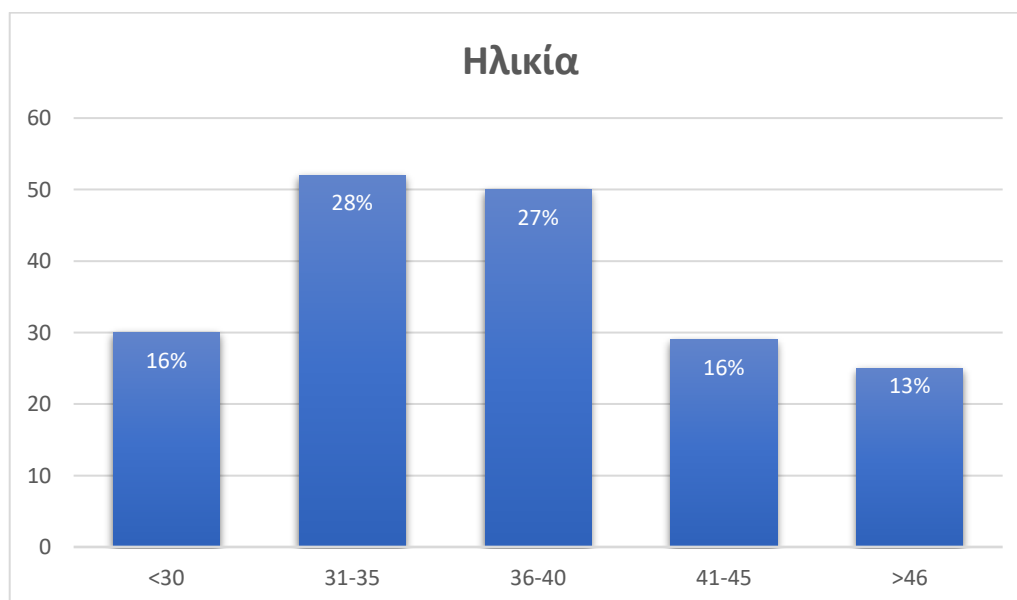
7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Φύλο (D1):

Στο δείγμα μας λόγω της φύσης του επαγγέλματος ήταν όλοι άντρες.

Ηλικία (D2):

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε μεγάλο εύρος ηλικίας. Είχαμε απαντήσεις από εργαζόμενους που ήταν από 24 ετών έως και 61 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό (28%) ανήκει στην κατηγορία 31-35, ακολουθεί με 27% η κατηγορία 36-40, στην συνέχεια η κατηγορίες <30 και 41-45 έχουν το ίδιο ποσοστό με 16% και τέλος η κατηγορία >46 που είναι το 13% του δείγματος μας.

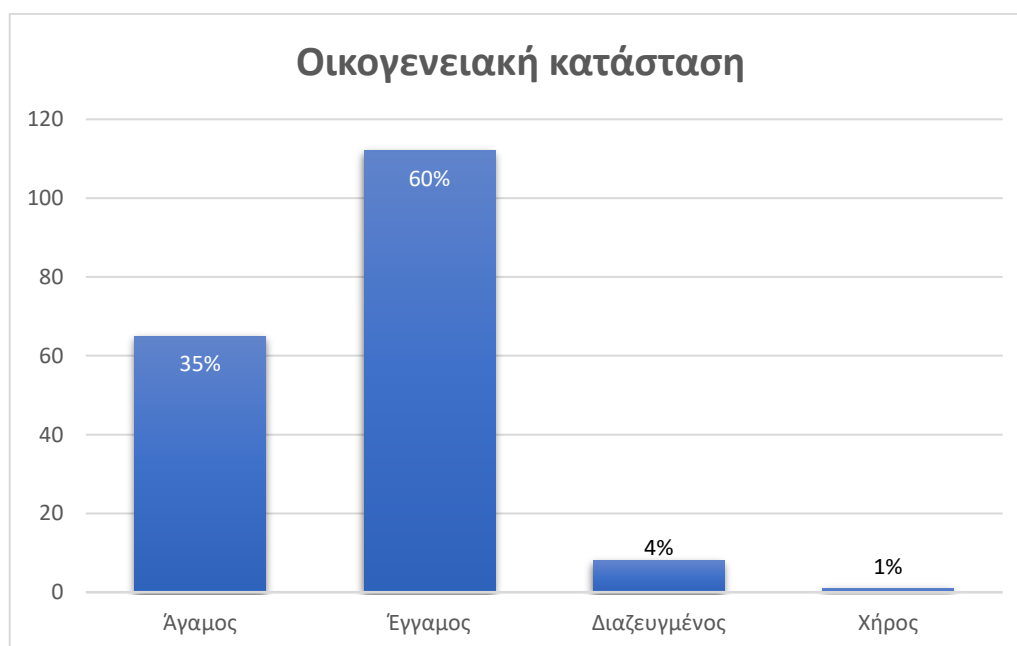


Διάγραμμα 7.1 : Ποσότητα δείγματος ανά ηλικία



Οικογενειακή κατάσταση (D3)

Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στο δείγμα μας ήταν κυρίως έγγαμοι με ποσοστό 60% , ακολουθεί η κατηγορία των αγάμων με 35% και στην συνέχεια οι διαζευγμένοι 4% και χήροι 1%.



Διάγραμμα 7.2 : Ποσότητα δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση

Μορφωτικό επίπεδο (D4)

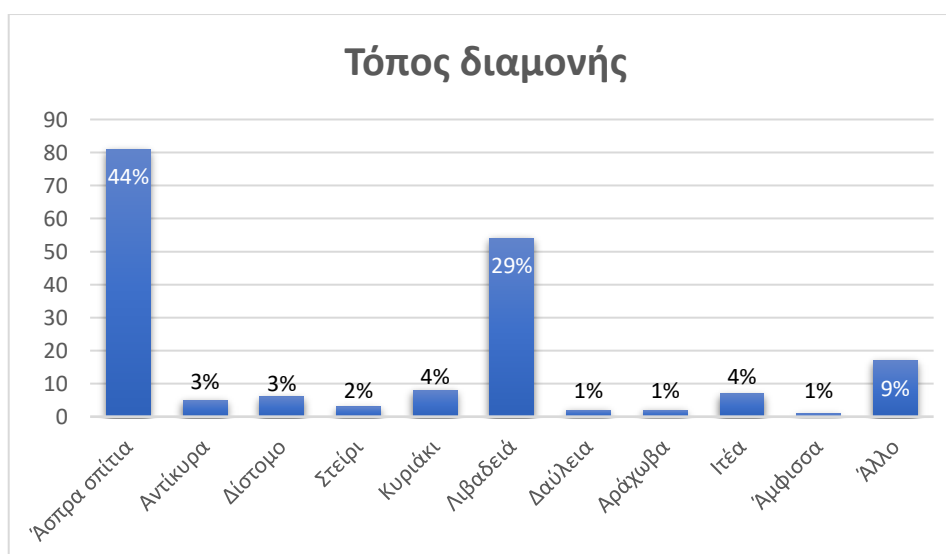
Το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που απαντήσαν το ερωτηματολόγιο κατά κύριο λόγο ήταν από δημοτικό μέχρι επίπεδο Τεχνικού Επαγγελματικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.). Αυτό ήταν αναμενόμενο καθώς απευθυνθήκαμε στις χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας της επιχείρησης. Βλέπουμε ότι ο μεγαλύτερος αριθμός, με 43% είναι απόφοιτοι λυκείου ακολουθούν με 25% οι απόφοιτοι των Τ.Ε.Ι , στην συνέχεια έχουμε με 21% του απόφοιτους ΙΕΚ/ Κέντρο Ελευθέρων Σπουδών κ.α. και τέλος με 6% απόφοιτους δημοτικού ή γυμνασίου.



Διάγραμμα 7.3 : Ποσότητα δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο

Τόπος διαμονής (D5)

Χαρακτηριστικό της επιχείρησης είναι ότι οι εργαζόμενοι της, μένουν σε αρκετά διαφορετικά μέρη, που ίσως αυτό παρουσιάσει και διαφορετικά αποτελέσματα. Από το δείγμα μας βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία με 44% μένει στα Άσπρα σπίτια, που είναι αναμενόμενο λόγω της ιδιαιτερότητας της επιχείρησης. Το 29% μένει στην μεγαλύτερη πιο κοντά πόλη, αυτή της Λιβαδειάς. Ακολουθεί η Ιτέα και το Κυριάκι με 4%, η Αντίκυρα και το Δίστομο με 3%, το Στείρι με 2%, η Δαύλεια, η Αράχωβα και η Άμφισσα με 1% και τέλος ένα ποσοστό 9% δήλωσε άλλο.



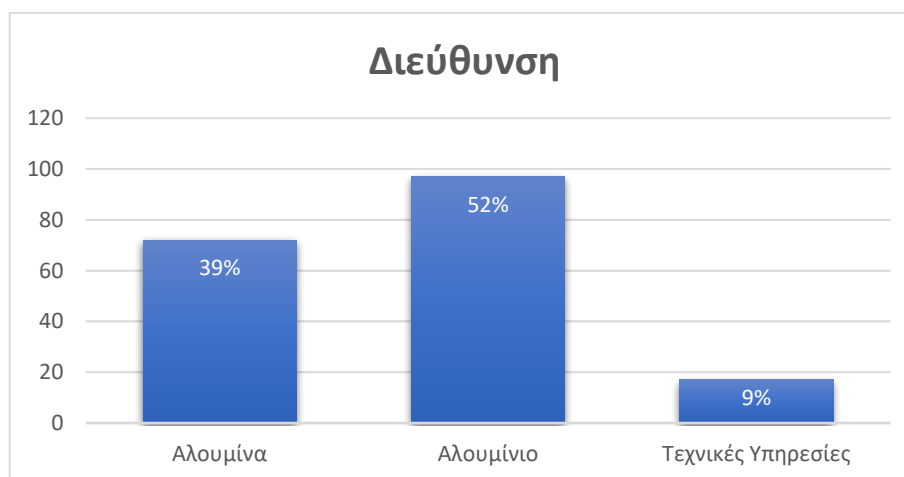
Διάγραμμα 7.4 : Ποσότητα δείγματος ανά τόπο διαμονής



7.2 Χαρακτηριστικά σχετικά με την θέση εργασίας τους

Διεύθυνση (D6)

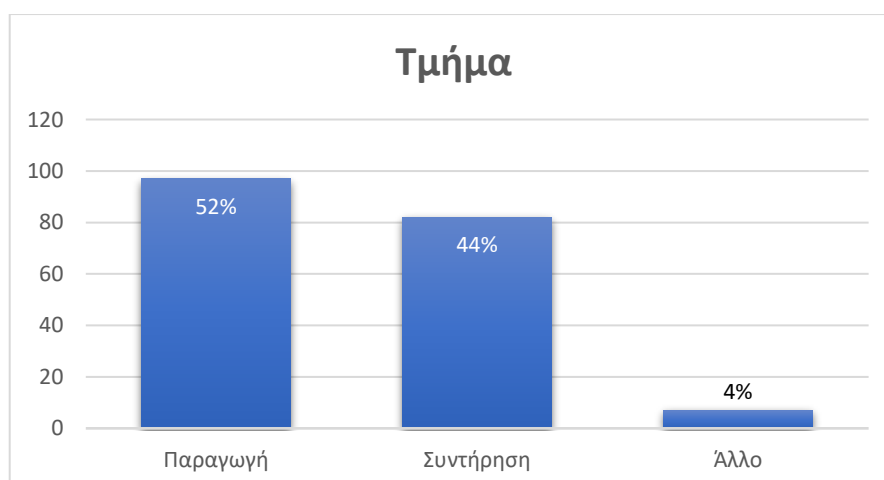
Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος μας ανήκει στην διεύθυνση του Αλουμινίου με 52%, ακολουθεί η Αλουμίνα με 39% και τέλος ένα ποσοστό 9% ανήκει στις Τεχνικές Υπηρεσίες.



Διάγραμμα 7.5 : Ποσότητα δείγματος ανά Διεύθυνση

Τμήμα (D7):

Όσον αφορά το τμήμα που ανήκει το δείγμα μας, το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει σε τμήματα Παραγωγής με 52%, ακολουθεί η συντήρηση με 44% και τέλος ένα ποσοστό 4% απάντησε άλλο.

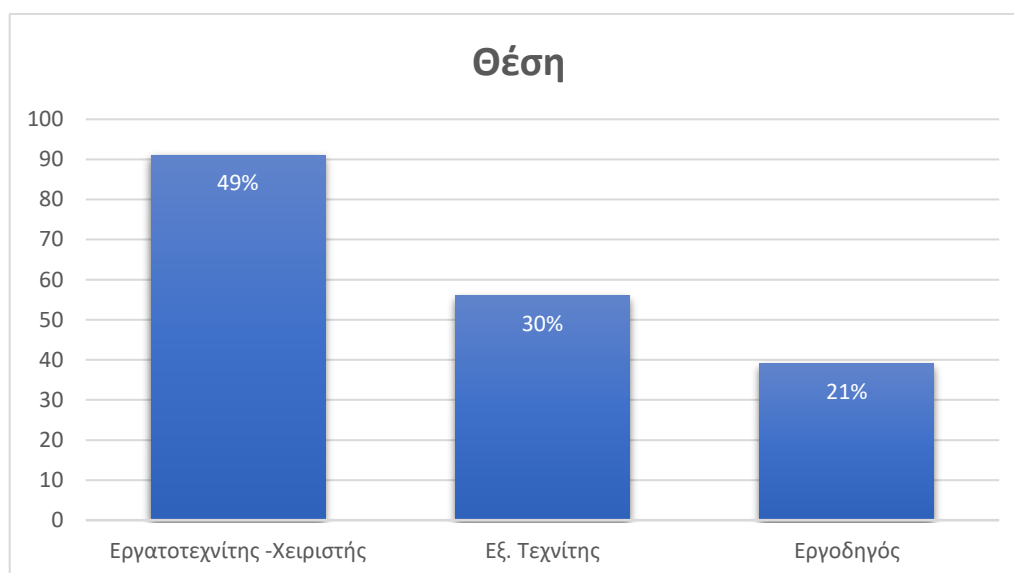


Διάγραμμα 7.6 : Ποσότητα δείγματος ανά τμήμα



Θέση (D8):

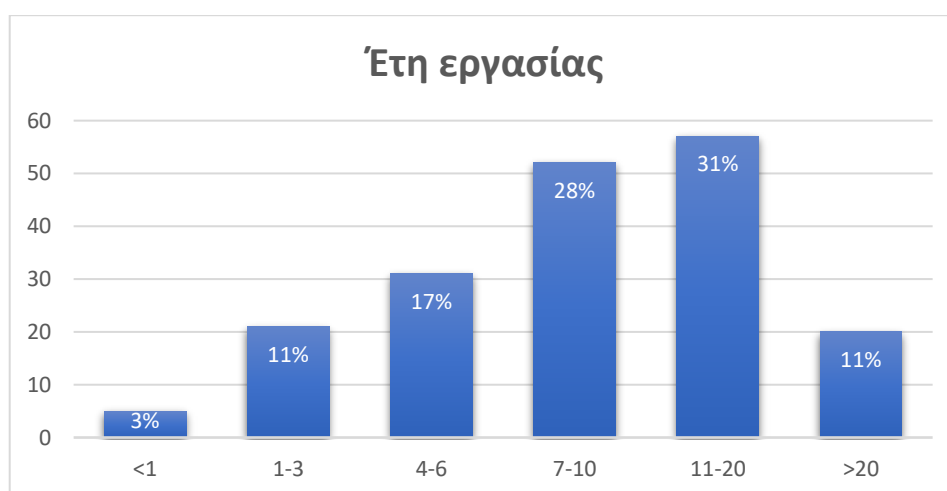
Το δείγμα μας στο μεγαλύτερο ποσοστό (49%) απαντήθηκε από εργατοτεχνίτες, ακολουθεί με 30% η κατηγορία των εξειδικευμένων τεχνιτών και τέλος με 21% οι εργοδηγοί.



Διάγραμμα 7.7 : Ποσότητα δείγματος ανά θέση

Έτη εργασίας (D9):

Το μεγαλύτερο ποσοστό, με 31% έχει 11-20 έτη εργασίας, ακολουθεί με 28% η κατηγορία 7-10, με 17% η 4-6 έτη, με 11% οι κατηγορίες 1-3 και >20 και τέλος με 3% αυτοί που είναι λιγότερο από 1 έτος.



Διάγραμμα 7.8 : Ποσότητα δείγματος ανά έτη εργασίας



7.3 Αξιολόγηση χαρακτηριστικών

7.3.1. Ανάλυση Pareto

Μετά την ολοκλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε η συλλογή τους και η περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων. Αφού συγκεντρώθηκαν όλα τα στοιχεία δημιουργήθηκε ένα διάγραμμα Pareto με στόχο να εντοπισθούν ποια από τα χαρακτηριστικά συγκεντρώνουν την υψηλότερη βαθμολογία. Το Pareto φαίνεται στην επόμενη σελίδα.

Επειδή η ανάγνωση του είναι δύσκολη εντοπίστηκαν τα οχτώ πιο σημαντικά αλλά και τα οχτώ λιγότερο σημαντικά σύμφωνα με την βαθμολογία.

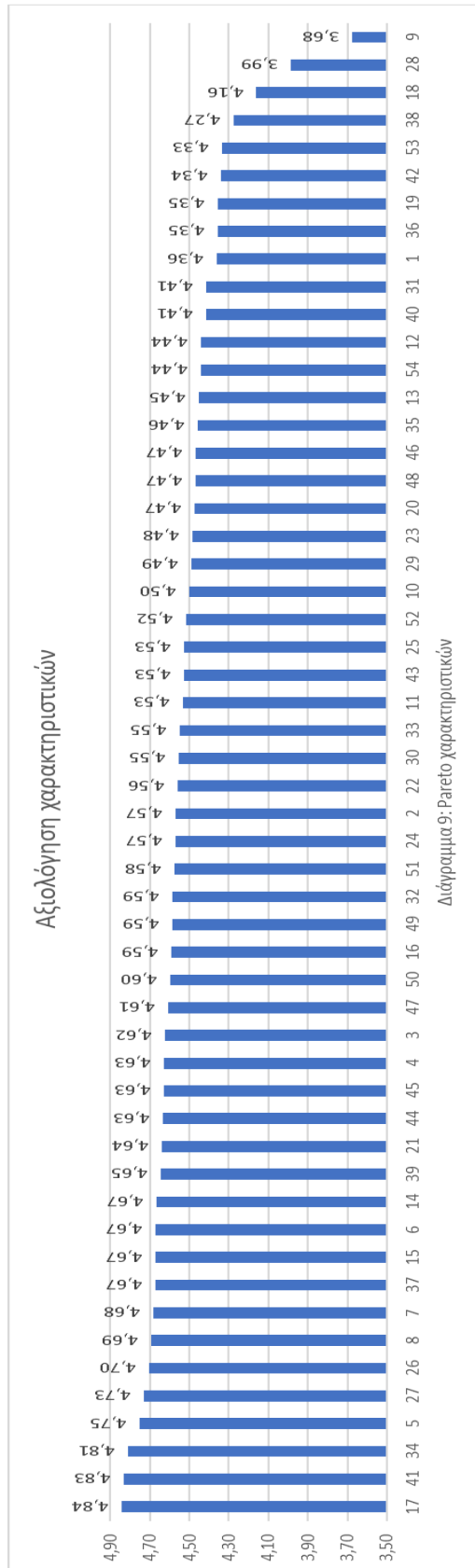
Δέκα σημαντικότερα χαρακτηριστικά



Διάγραμμα 7.9. Οκτώ σημαντικότερα χαρακτηριστικά

Από το διάγραμμα φαίνεται ότι το χαρακτηριστικό που έχει σημειώσει την υψηλότερη βαθμολογία με μέσο όρο 4,84 είναι το

X17: Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του



Διάγραμμα 7.10 Ανάλυση Pareto



Τοποθετώντας τα σε μια λίστα έχουμε:

	Χαρακτηριστικό	Μ.Ο.
X17	Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του	4,84
X41	Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του	4,83
X34	Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει	4,81
X5	Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα	4,75
X27	Να είναι ηθικός	4,73
X26	Να είναι αυθεντικός	4,70
X8	Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία	4,69
X7	Να δίνει κίνητρα	4,68

Πίνακας 7.1 Οκτώ σημαντικότερα χαρακτηριστικά

Σε αντίθεση με τα πιο σημαντικά εντοπίστηκαν και αυτά που είναι τα λιγότερο σημαντικά:

X36	Να εκτιμά τις αποκλίσεις	4,35
X19	Να εκτιμάει την διαφορετικότητα	4,35
X42	Να εκτιμά τις επιπτώσεις που θα έχει μια ενέργεια στην κουλτούρα	4,34
X53	Να έχει δίκτυο επικοινωνίας	4,33
X38	Να εκτιμά τις ενέργειες που είναι ενάντια στους στόχους του οργανισμού	4,27
X18	Να κάνει ερωτήσεις	4,16
X28	Να αναγνωρίζει τα κρίσιμα οικονομικά θέματα	3,99
X9	Να κατανοεί τα οικονομικά της επιχείρησης	3,68

Πίνακας 7.2 Οκτώ λιγότερο σημαντικότερα χαρακτηριστικά

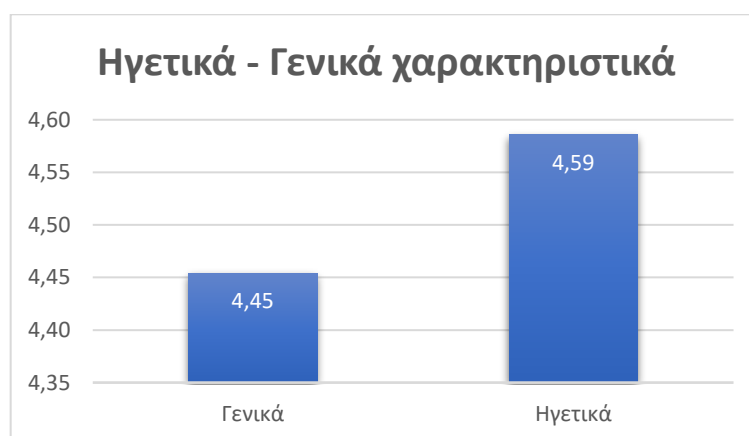
Συνεπώς βλέπουμε ότι το χαρακτηριστικό που θεωρεί το δείγμα μας ότι είναι το λιγότερο σημαντικό που χρειάζεται να έχει ο line manager του είναι το:

X9 : Να κατανοεί τα οικονομικά της επιχείρησης



7.3.2 Χαρακτηριστικά Ηγέτη Vs Γενικά χαρακτηριστικά

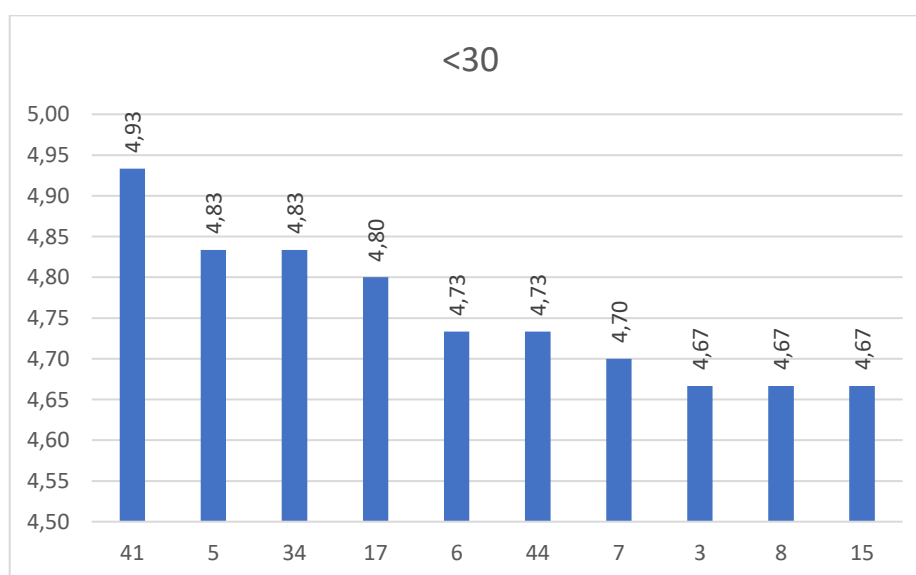
Όπως έχει αναφερθεί και στο εισαγωγικό μέρος, τα χαρακτηριστικά έχουν προκύψει από βιβλιογραφική έρευνα και έχουν χωριστεί στα γενικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο line manager και στα ηγετικά. Το δείγμα μας με την αξιολόγηση του θεωρεί ότι τα πιο σημαντικά είναι τα ηγετικά χαρακτηριστικά με Μ.Ο. 4,59 έναντι 4,45 που είναι τα γενικά.



Διάγραμμα 7.11 Ηγετικά Vs Γενικά Χαρακτηριστικά

7.4 Συμπεριφορά χαρακτηριστικών σε σχέση με τις μεταβλητές της πρώτης ενότητας (δημογραφικές , εργασιακές κλπ).

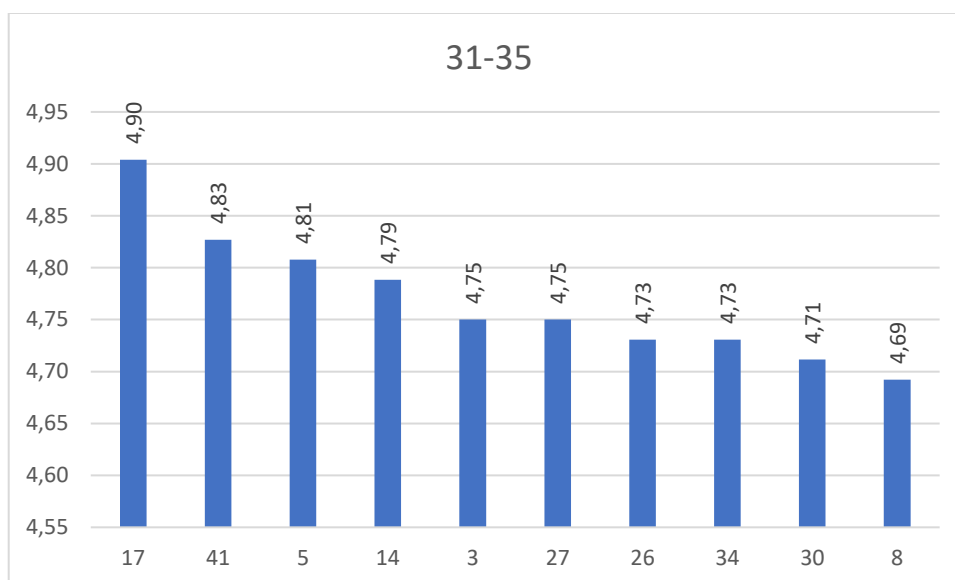
7.4.1 Ηλικία (D2)



Διάγραμμα 7.12 Αποτελέσματα αξιολόγησης για ηλικίες <30

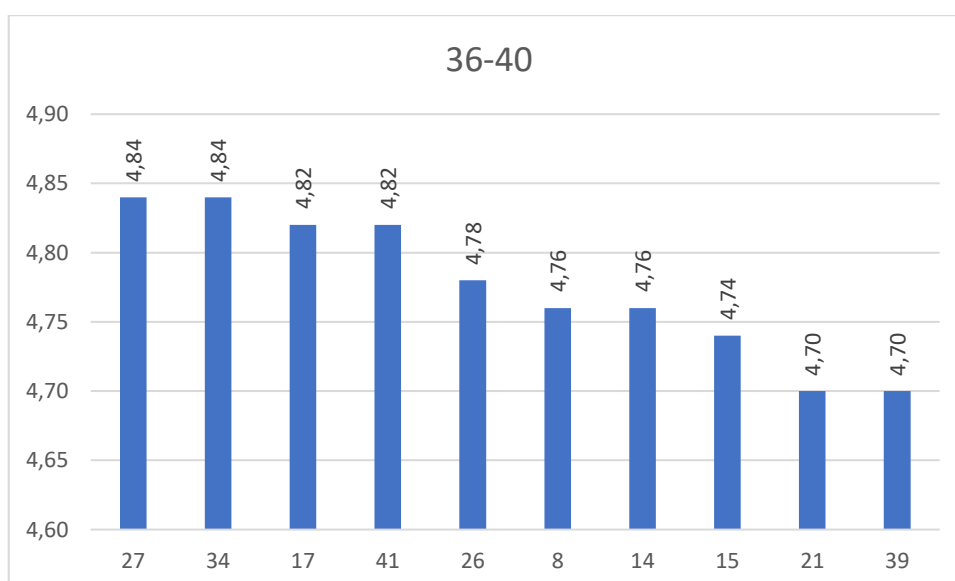


Οι ηλικίες έως 30 των βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,93 θεωρούν το Χ 41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ5 (Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα).



Διάγραμμα 7.13 Αποτελέσματα αξιολόγησης για ηλικίες 31-35

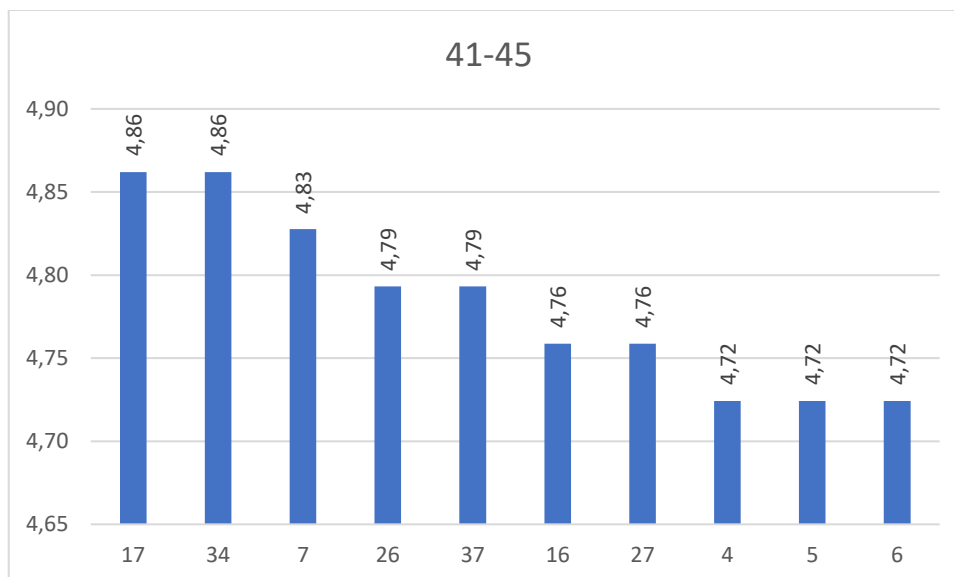
Οι ηλικίες 31-35 βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,90 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του).



Διάγραμμα 7.14 Αποτελέσματα αξιολόγησης για ηλικίες 36-40

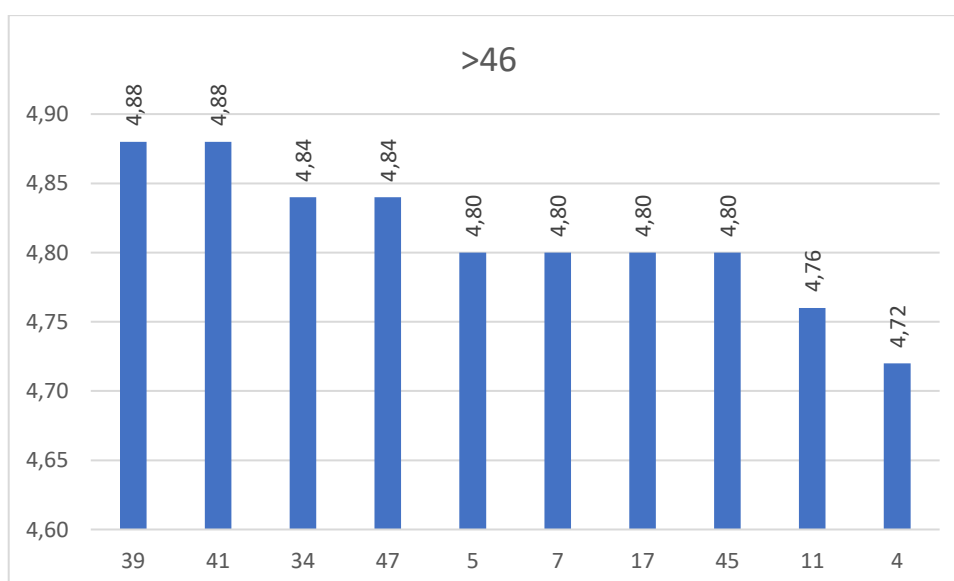


Οι ηλικίες 36-40 βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,84 θεωρούν το Χ27 (Να είναι ηθικός) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ34 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει).



Διάγραμμα 7.15 Αποτελέσματα αξιολόγησης για ηλικίες 41-45

Οι ηλικίες 41-45 βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,86 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ34 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει).

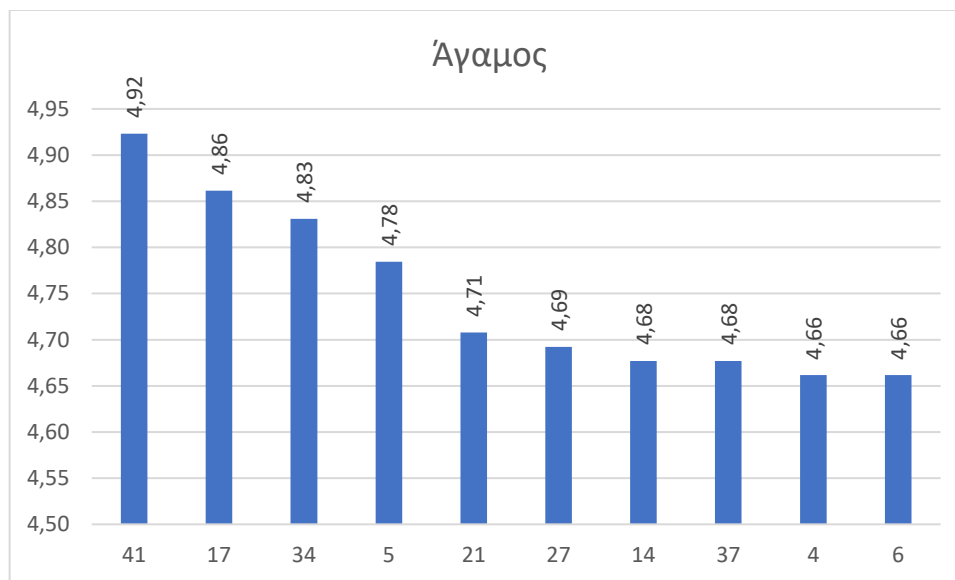


Διάγραμμα 7.16 Αποτελέσματα αξιολόγησης για ηλικίες >46



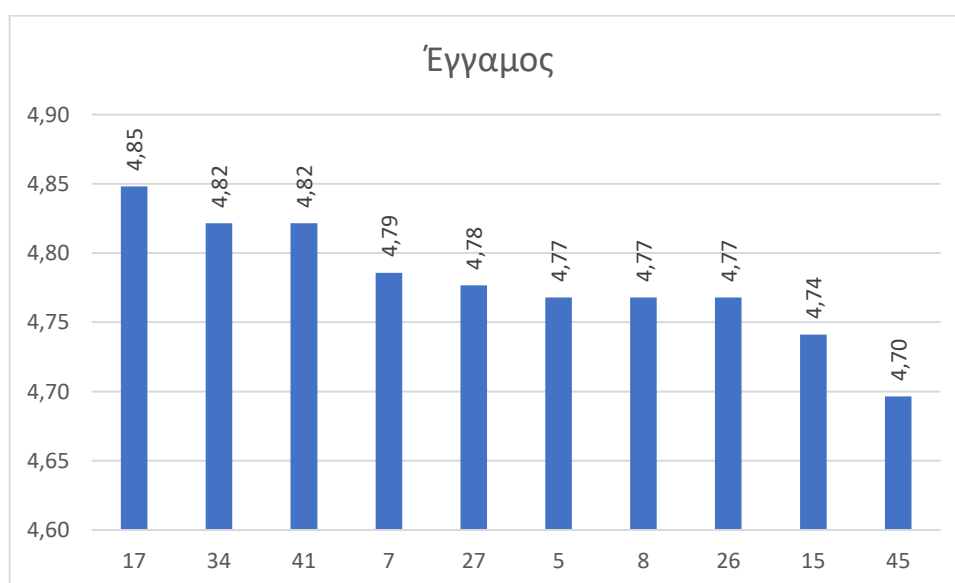
Οι ηλικίες >46 βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,88 θεωρούν το Χ39 (Να υποστηρίξει και να καθοδηγεί) και το Χ41(Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) ως τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά.

7.4.2 Οικογενειακή κατάσταση (D3)



Διάγραμμα 7.17 Αποτελέσματα αξιολόγησης για άγαμους

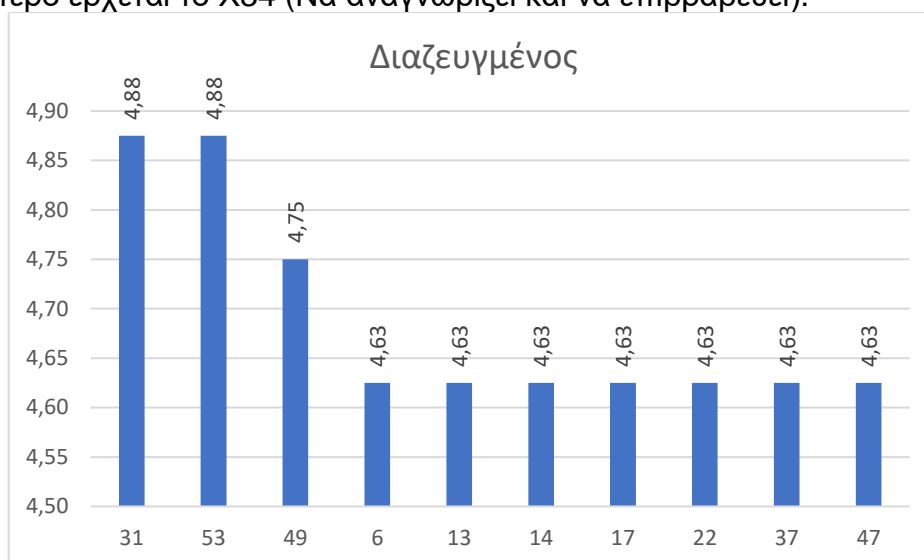
Οι άγαμοι βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,92 θεωρούν το Χ41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του)



Διάγραμμα 7.18 Αποτελέσματα αξιολόγησης για έγγαμους



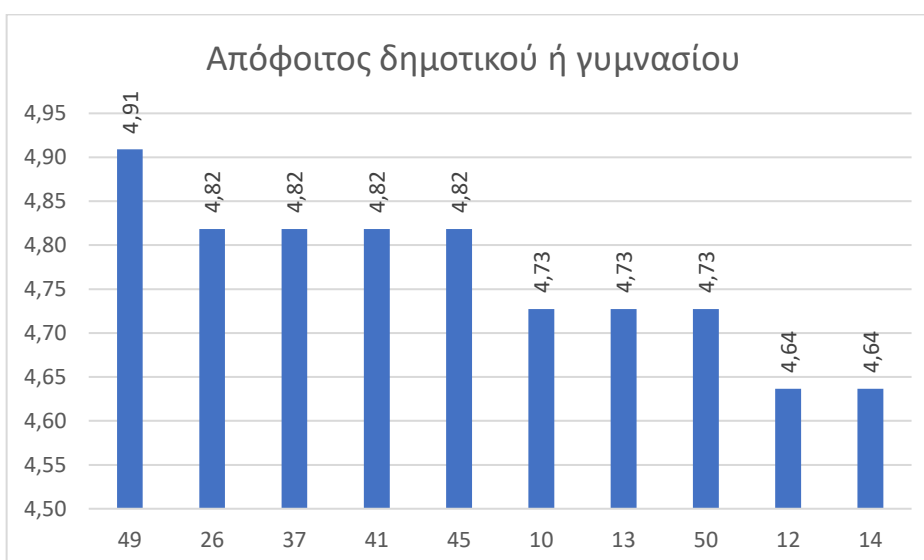
Οι έγγαμοι βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,85 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ34 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει).



Διάγραμμα 7.19 Αποτελέσματα αξιολόγησης για διαζευγμένους

Οι διαζευγμένοι βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,88 θεωρούν το Χ31 (Να επιτυγχάνει το στόχο του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ53 (Να έχει δίκτυο επικοινωνίας).

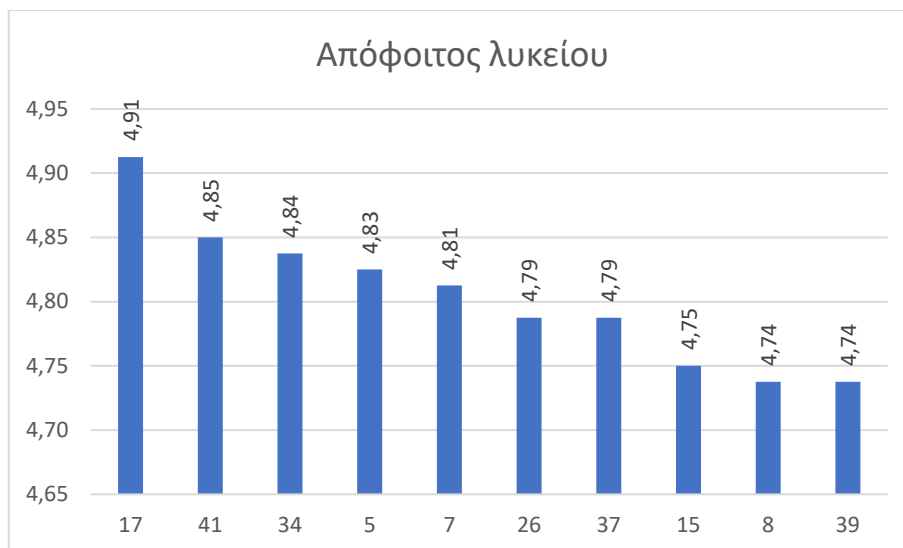
7.4.3 Μορφωτικό επίπεδο (D4)



Διάγραμμα 7.20 Αποτελέσματα αξιολόγησης για απόφοιτους δημοτικού ή γυμνασίου

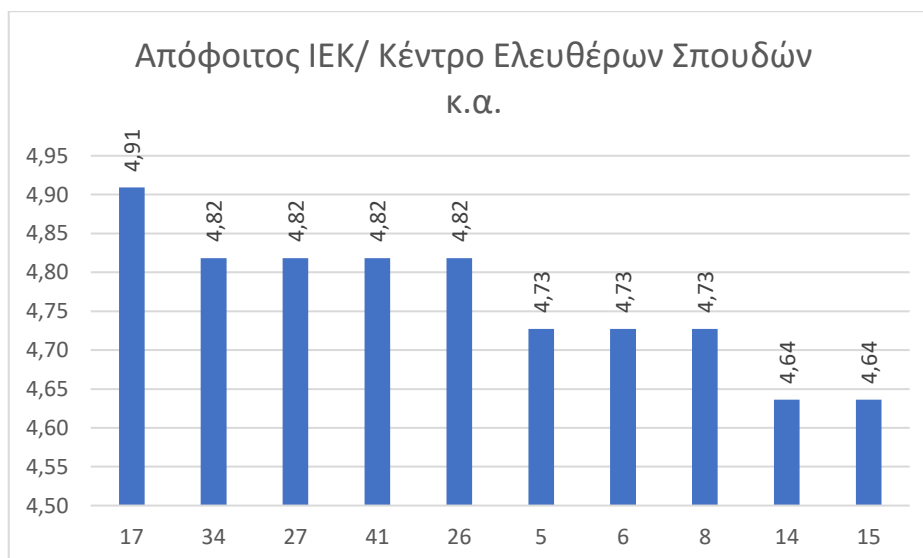


Οι απόφοιτοι δημοτικού ή γυμνασίου βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,91 θεωρούν το Χ49 (Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό, ενώ δεύτερο έρχεται το Χ26 (Να είναι αυθεντικός).



Διάγραμμα 7.21 Αποτελέσματα αξιολόγησης για απόφοιτους λυκείου

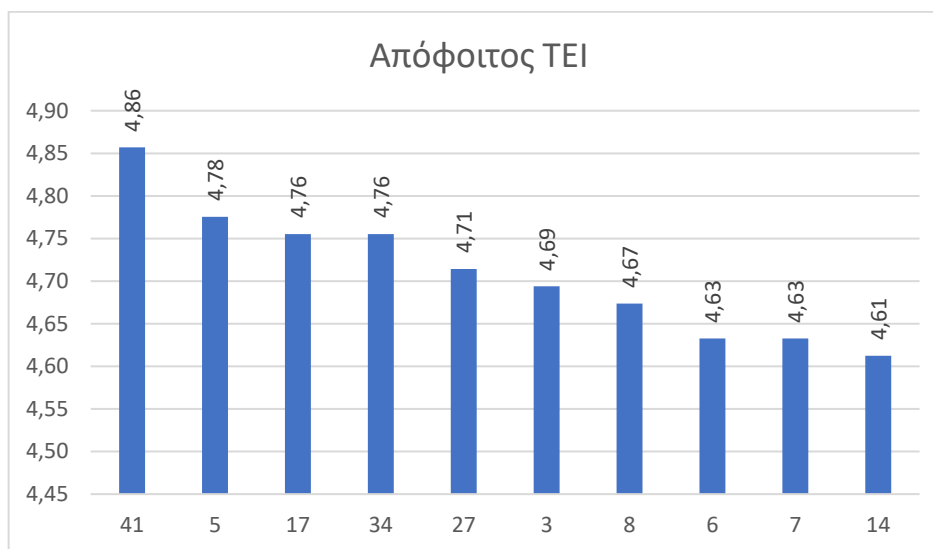
Οι απόφοιτοι λυκείου βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,91 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του).



Διάγραμμα 7.22 Αποτελέσματα αξιολόγησης για απόφοιτους ΙΕΚ/ Κέντρα ελευθέρων σπουδών



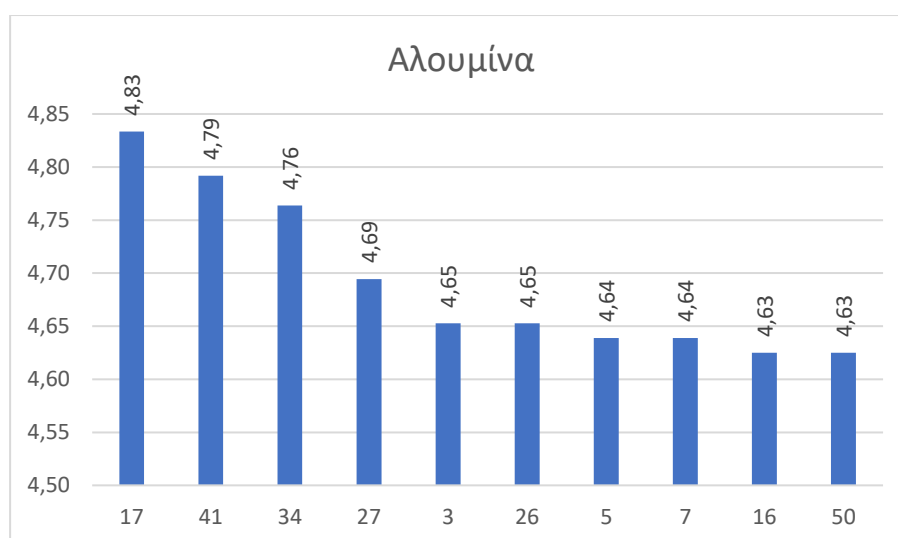
Οι απόφοιτοι ΙΕΚ/ Κέντρο Ελευθέρων Σπουδών κ.α. βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,91 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ34 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει).



Διάγραμμα 7.23 Αποτελέσματα αξιολόγησης για απόφοιτους Τ.Ε.Ι.

Οι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,86 θεωρούν το Χ41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ5 (Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα).

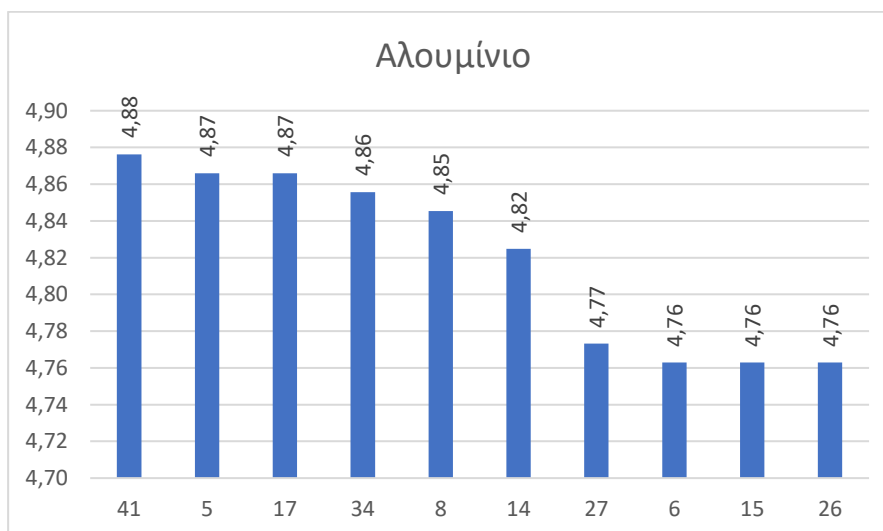
7.4.4 Διεύθυνση (D6)



Διάγραμμα 7.24 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους της Αλουμίνας

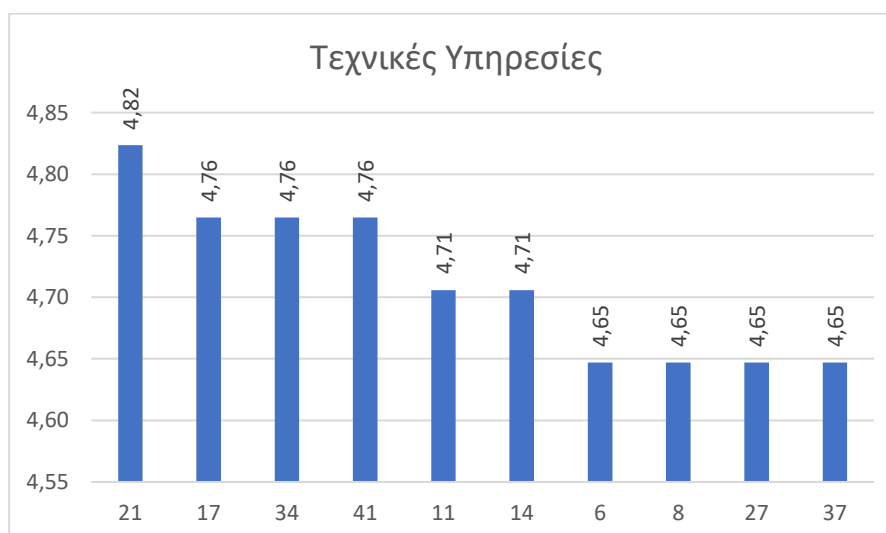


Οι εργαζόμενοι στην Διεύθυνση της Αλουμίνας βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,83 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του).



Διάγραμμα 7.25 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους του Αλουμινίου

Οι εργαζόμενοι στην Διεύθυνση του Αλουμινίου βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,88 θεωρούν το Χ41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ5 (Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα).

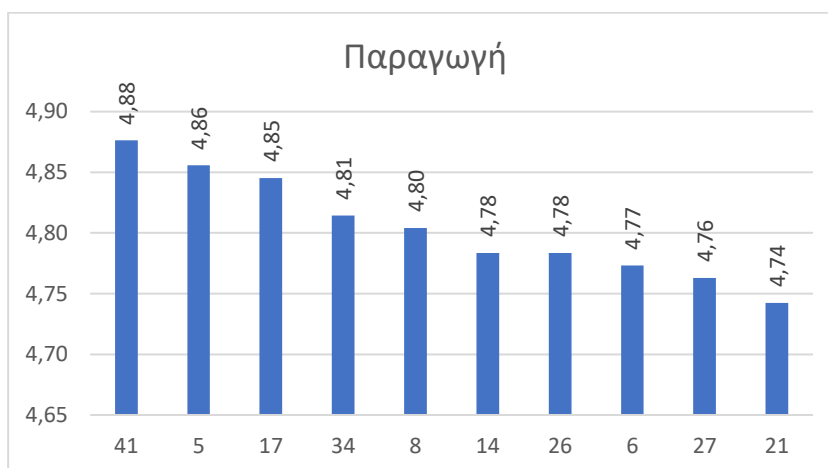


Διάγραμμα 7.26 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους των Τ.Υ.



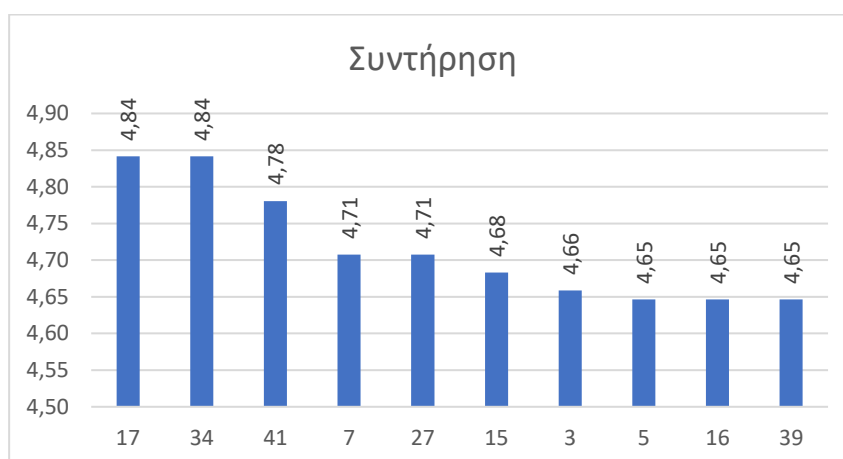
Οι εργαζόμενοι στην Διεύθυνση των Τεχνικών Υπηρεσιών βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,82 θεωρούν το Χ21 (Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του).

7.4.5 Τμήμα (D7)



Διάγραμμα 7.27 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους της παραγωγής

Οι εργαζόμενοι στα τμήματα Παραγωγής βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,88 θεωρούν το Χ41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ5 (Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα).

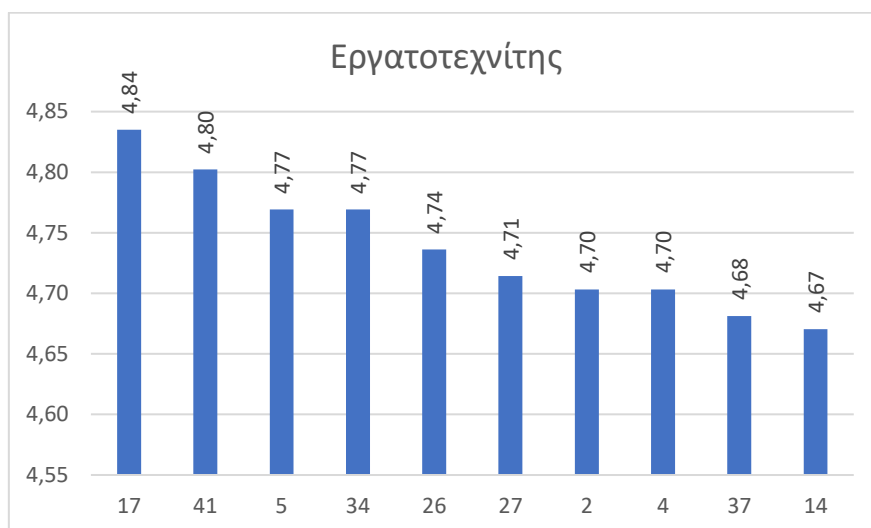


Διάγραμμα 7.28 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους της συντήρησης



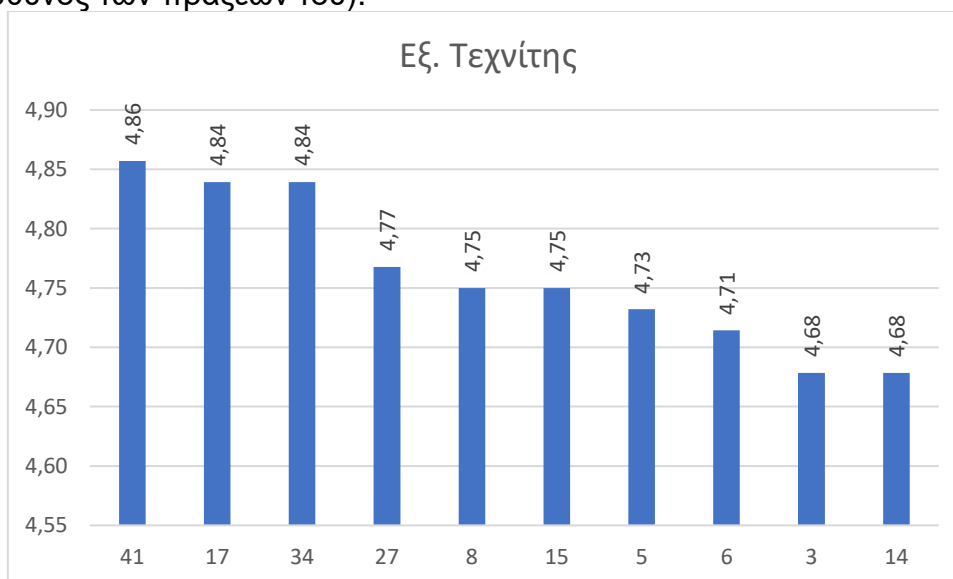
Οι εργαζόμενοι στα τμήματα Συντήρησης βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,84 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) και το Χ34 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει) ως τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά.

7.4.6 Θέση / Βαθμίδα (D8)



Διάγραμμα 7.29 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργατοτεχνίτες

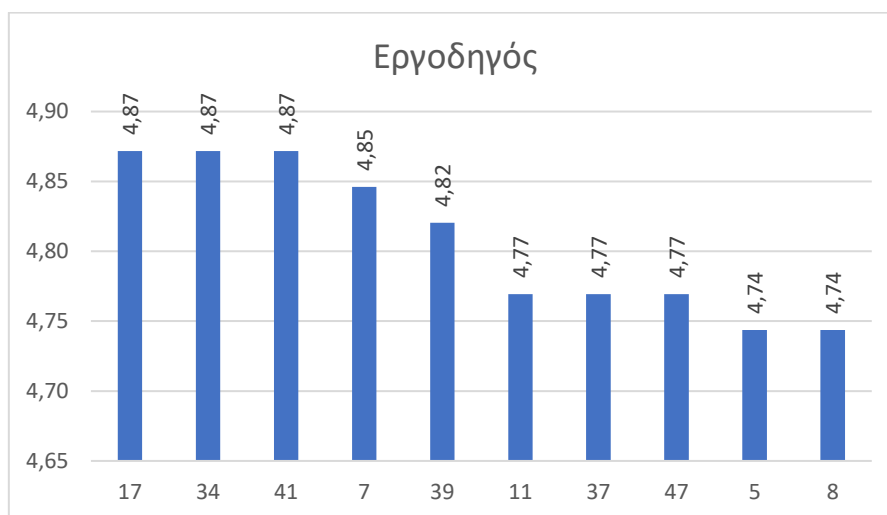
Οι εργαζόμενοι στην θέση του εργατοτεχνίτη βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,84 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του).



Διάγραμμα 7.30 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εξ. τεχνίτες



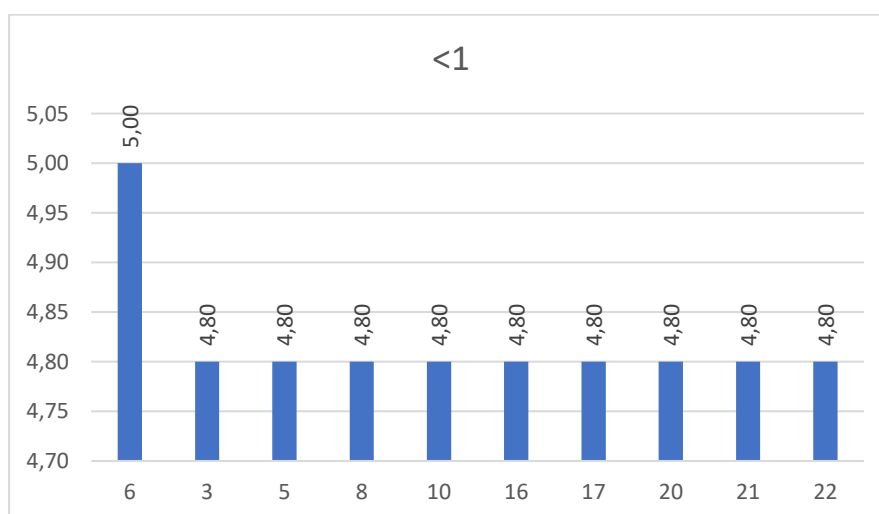
Οι εργαζόμενοι στην θέση του εξειδικευμένου τεχνίτη βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,86 θεωρούν το Χ 41 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του).



Διάγραμμα 7.31 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργοδηγούς

Οι εργαζόμενοι στην θέση του εργοδηγού βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,87 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του), το ν.34 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) και το Χ41 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει) ως τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά.

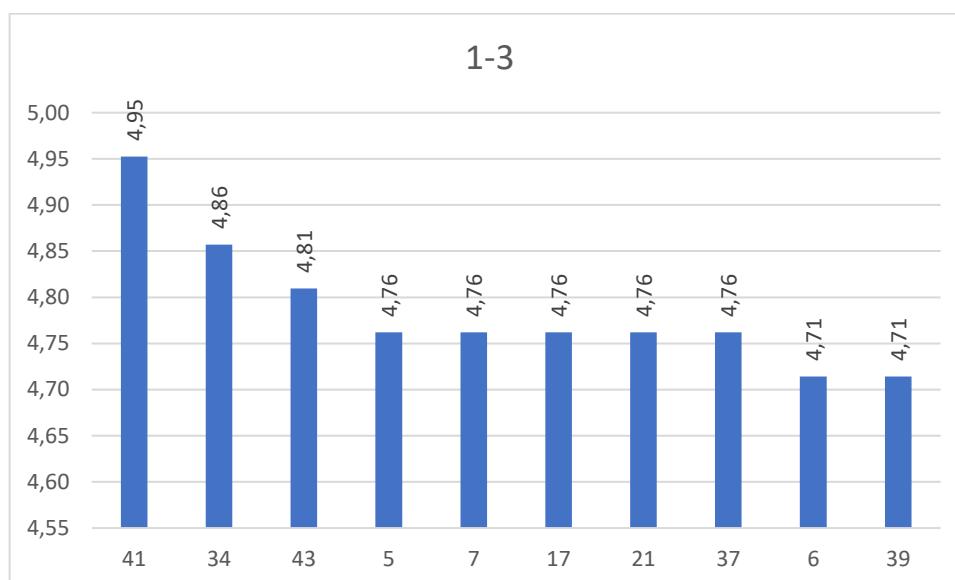
7.4.7 Έτη εργασίας (D9)



Διάγραμμα 7.32 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους στην εταιρεία <1 έτη

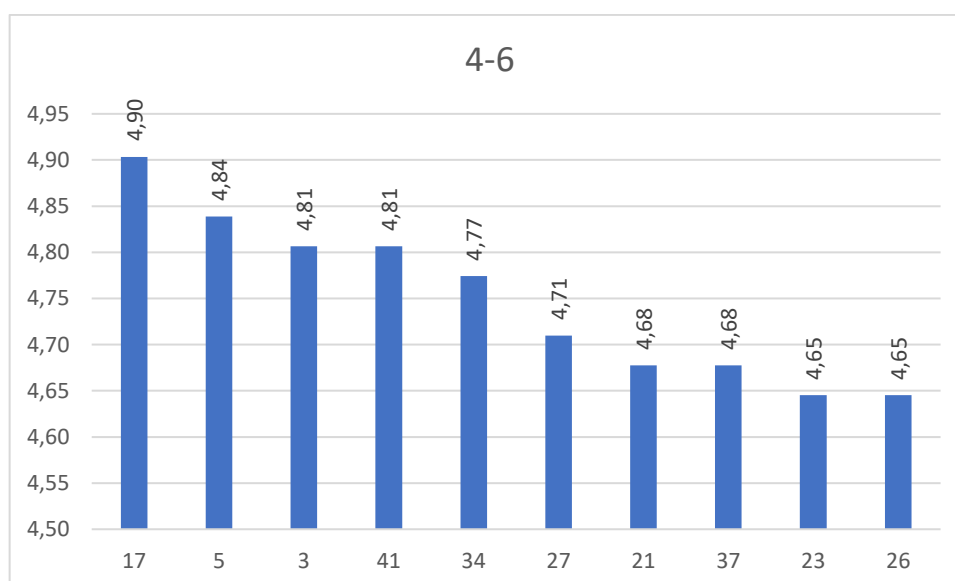


Οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία μικρότερη από 1 έτος βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 5,00 θεωρούν το Χ 6 (Να τηρεί τις διαδικασίες) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ3 (Να έχει τεχνολογικές γνώσεις).



Διάγραμμα 7.33 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους στην εταιρεία 1-3 έτη

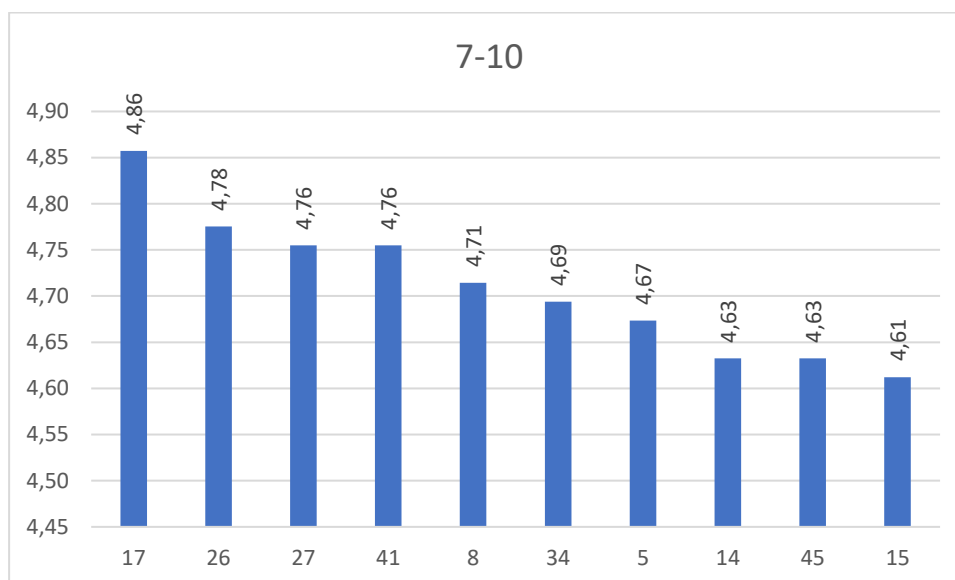
Οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία από 1 έως 3 έτη βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,95 θεωρούν το Χ 41 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ34 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του).



Διάγραμμα 7.34 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους στην εταιρεία 4-6 έτη

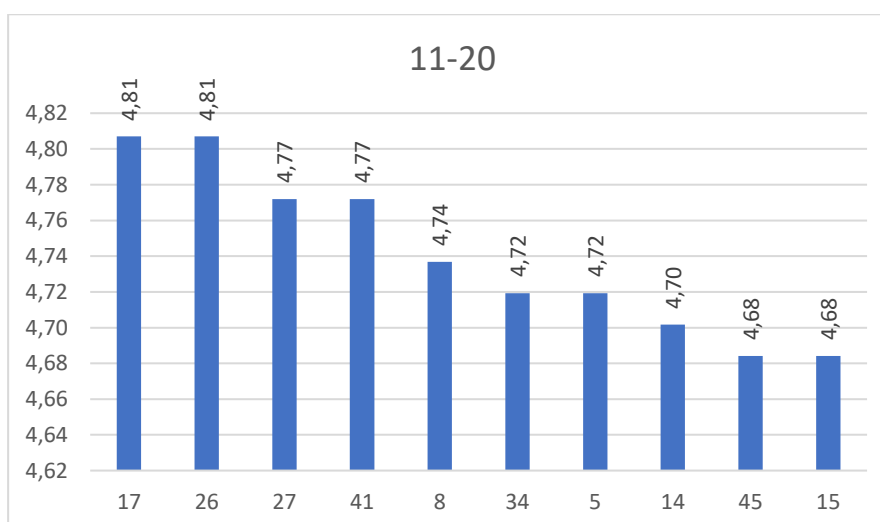


Οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία από 4 έως 6 έτη βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,90 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ5 (Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα).



Διάγραμμα 7.35 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους στην εταιρεία 7-10 έτη

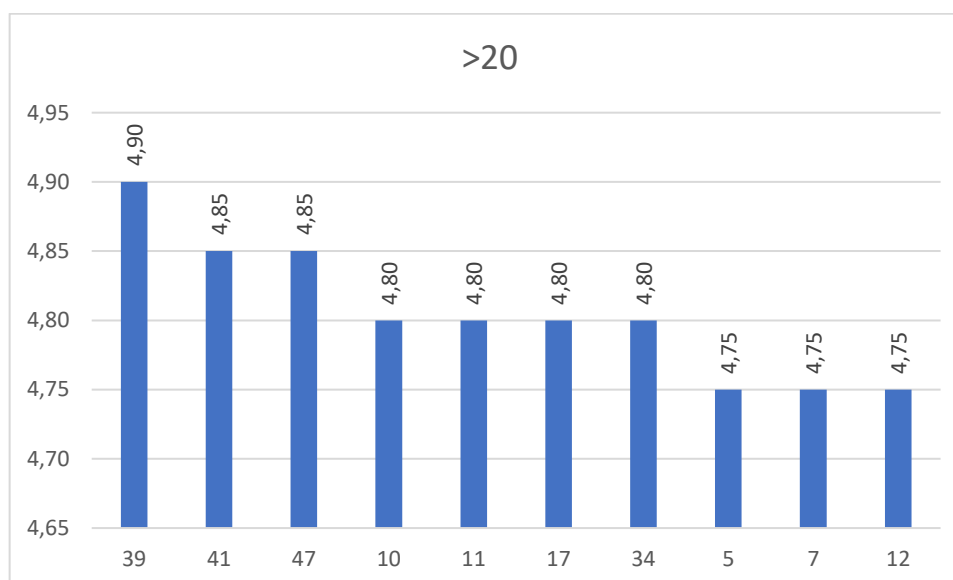
Οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία από 7 έως 10 έτη βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,86 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ26 (Να είναι αυθεντικός).



Διάγραμμα 7.36 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους στην εταιρεία 11-20 έτη



Οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία από 11 έως 20 έτη βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,81 θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ26 (Να είναι αυθεντικός).

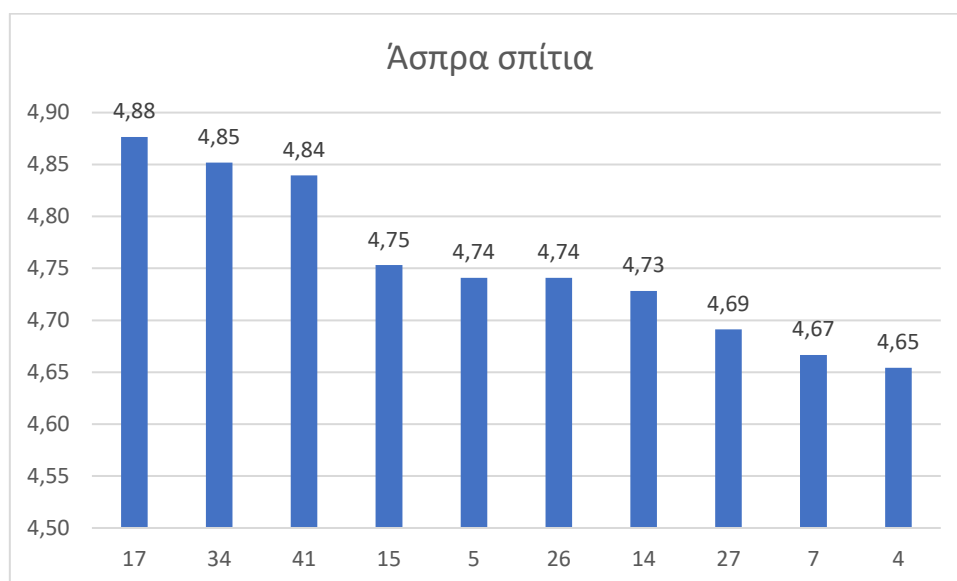


Διάγραμμα 7.37 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους στην εταιρεία >20 έτη

Οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη από 20 έτη βλέπουμε ότι με Μ.Ο. 4,90 θεωρούν το Χ39 (Να υποστηρίζει και να καθοδηγεί) ως το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό ενώ δεύτερο έρχεται το Χ41 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει).

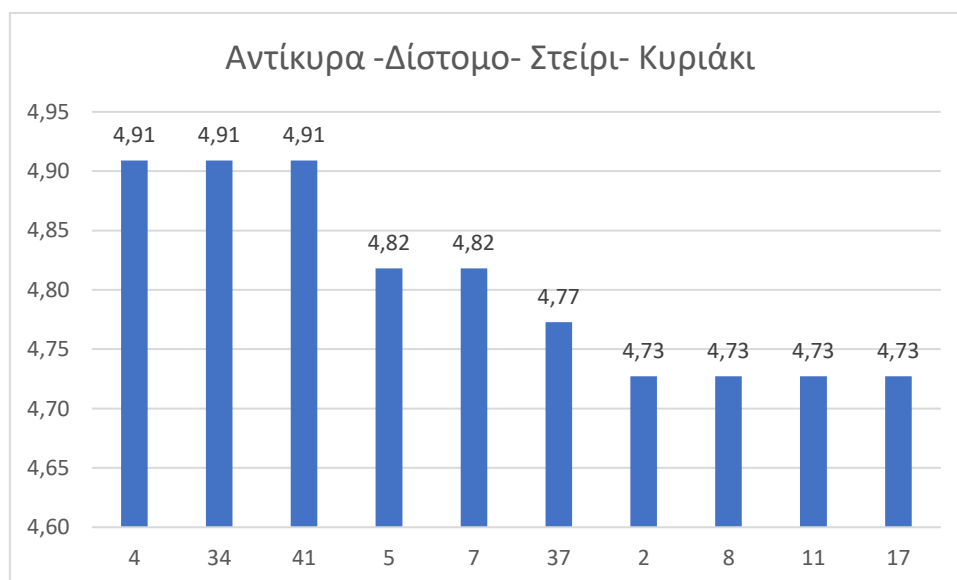
7.4.8 Τόπος διαμονής (D5)

Όσον αφορά τον τόπο διαμονής των εργαζομένων, παρακάτω γίνεται η περιγραφή τους ξεχωριστά για τα Άσπρα σπίτια και τη Λιβαδειά, που ζει η πλειονότητα των εργαζομένων και σε δυο ευρύτερες ομάδες εξετάζονται τα υπόλοιπα. Η μια ομάδα είναι η Αντίκυρα, το Δίστομο, το Στείρι και το Κυριάκι και η άλλη η Δαύλεια, η Αράχωβα, η Ιτέα, η Άμφισσα και τα «Άλλα μέρη». Ο διαχωρισμός τους έγινε βάση γεωγραφικής θέσης. Οι απαντήσεις που λάβαμε στα Άλλα μέρη ήταν κυρίως από Δεσφίνα, γι' αυτό και τα εντάξαμε στην δεύτερη ομάδα.



Διάγραμμα 7.38 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους που μένουν στα άσπρα σπίτια

Από το γράφημα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι που ζουν στα Άσπρα σπίτια θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) με Μ.Ο. 4,88 ως το πιο σημαντικό, ενώ ακολουθεί με 4,85 το Χ34 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του).

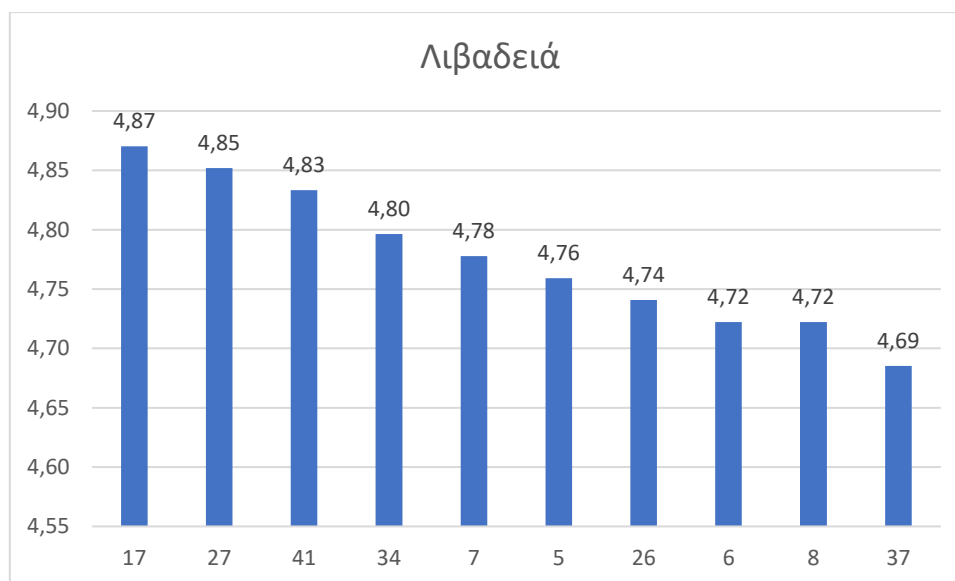


Διάγραμμα 7.39 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους που μένουν Αντίκυρα-Δίστομο-Στείρι-Κυριάκι

Οι εργαζόμενοι που ζουν στην Αντίκυρα , στο Δίστομο, στο Στείρι και στο Κυριάκι θεωρούν τα Χ4 (Να καταλαβαίνει πως νοιώθεις και να συμπεριφέρεται

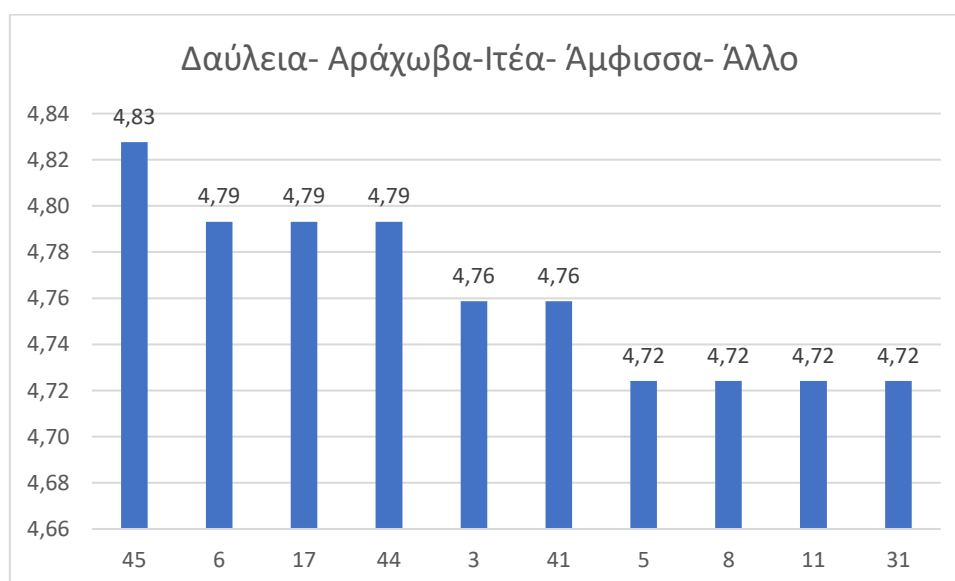


ανάλογα) , Χ34 (Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του) και Χ41 (Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει) ως τα πιο σημαντικά με Μ.Ο. 4,91.



Διάγραμμα 7.40 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους που μένουν στην Λιβαδειά

Οι εργαζόμενοι που ζουν στην Λιβαδειά θεωρούν το Χ17 (Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του) με Μ.Ο. 4,87 ως το πιο σημαντικό, ενώ ακολουθεί με 4,85 το Χ27 (Να είναι ηθικός).



Διάγραμμα 7.38 Αποτελέσματα αξιολόγησης για τους εργαζόμενους που μένουν στη Δαύλεια-Αράχωβα-Ιτέα-Άμφισσα-Άλλο



Οι εργαζόμενοι που ζουν στην Δαύλεια, στην Αράχωβα, στην Ιτέα, στην Άμφισσα και στα «Άλλα μέρη» θεωρούν το Χ45 (Να έχει αυτοέλεγχο) με Μ.Ο. 4,83 ως το πιο σημαντικό, ενώ ακολουθεί με 4,79 το Χ6 (Να τηρεί τις διαδικασίες).

7.4.9 Συνοπτικός πίνακας συμπεριφοράς χαρακτηριστικών ανά μεταβλητή α' ενότητας

Μεταβλητή	Υποκατηγορίες					
	<30 (30)	31-35 (52)	36-40 (50)	41-45 (29)	>46 (25)	
Ηλικία (D2)	X41	X17	X17	X27	X17	X39
	X5	X41	X41	X34	X34	X41
Οικογενειακή Κατάσταση (D3)	Άγαμος (65)	Έγγαμος (112)	Διαζευγμένος (8)			
	X41	X17	X31			
Μορφωτικό Επίπεδο (D4)	X17	X34	X53			
	Απόφοιτος δημοτικού ή γυμνασίου (11)	Απόφοιτος Λυκείου (80)	Απόφοιτος ΙΕΚ/Κέντρο Ελευθέρων Σπουδών κ.α. (39)	Απόφοιτος ΤΕΙ (49)		
Τόπος (D5)	X49	X17	X17	X41	X41	
	X26	X41	X34	X5		
Διεύθυνση (D6)	Άσπρα σπίτια (81)	Λιβαδεία (54)	Αντίκυρα, Δίστομο, Στείρι, Κυριάκι (22)	Δαύλεια, Αράχωβα, Ιτέα, Άμφισσα, Άλλο (12)		
	X17	X17	X4	X45		
Τμήμα (D7)	X34	X27	X34	X6		
	Αλουμίνα (72)	Αλουμίνιο (97)	Τεχνικές Υπηρεσίες (17)			
Θέση (D8)	X17	X41	X21			
	X41	X5	X17			
Έτη εργασίας στην επιχείρηση (D9)	Παραγωγή (97)	Συντήρηση (82)				
	X41	X17				
	X5	X34				
	Εργατοτεχνίτης (91)	Εξ. Τεχνίτης (56)	Εργοδότης (39)			
	X17	X41	X17			
	X41	X17	X34			
	<1 (5)	1-3 (21)	4-6 (31)	7-10 (52)	11-20 (57)	>20 (20)
	X6	X41	X17	X17	X17	X39
	X3	X34	X5	X26	X26	X41

Πίνακας 7.3 Συμπεριφορά χαρακτηριστικών ανά μεταβλητή



Κεφάλαιο 8 : Συσχετίσεις μεταβλητών

8.1 Εισαγωγή

Στο παρών κεφάλαιο θα γίνει συσχέτιση των μεταβλητών των υποθέσεων που έχουμε κάνει στο κεφάλαιο 6. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήσαμε και εδώ το SPSS της IBM και συγκεκριμένα την ανάλυση Bivariate. Λόγω της μορφής των δεδομένων μας επιλέξαμε την Spearman ανάλυση και το αποτέλεσμα που λάβαμε ήταν το παρακάτω

A/A	Μεταβλητή Α μέρους	Αριθμός	Μεταβλητή Β' μέρους	Συσχέτιση
1	Τμήμα	1	Να γνωρίζει καλά την εταιρεία (-,273**)	0,273
2	Τμήμα	8	Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία (-,242**)	0,242
3	Τμήμα	14	Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (-,237**)	0,237
4	Τμήμα	25	Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει (-,284**)	0,284
5	Τμήμα	31	Να επιτυγχάνει το στόχο του (-,285**)	0,285
6	Τμήμα	49	Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (-,226**)	0,226
7	Τμήμα	53	Να έχει δίκτυο επικοινωνίας (-,237**)	0,237
8	Διεύθυνση	14	Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (,269**)	0,269
9	Διεύθυνση	21	Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει (,280**)	0,280
10	Θέση	2	Να είναι κοινωνικός (-,262**)	0,262
11	Μορφωτικό επίπεδο	49	Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (-,242**)	0,242

Πίνακας 8.1: Συσχετίσεις μεταβλητών



Σε αυτόν τον πίνακα τα δύο αστεράκια μα δείχνουν ότι η συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές είναι σημαντική (με $\alpha=0,01$ διάστημα εμπιστοσύνης).

8.2 Τμήμα (D7) – Να γνωρίζει καλά την εταιρεία (X1)

Έστω ότι η μεταβλητή του τμήματος δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να γνωρίζει καλά την εταιρεία» (H_0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Τομέας * Να γνωρίζει καλά την εταιρεία Crosstabulation								
		Να γνωρίζει καλά την εταιρεία					Total	
		Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό		
Τομέας	1,0	Count	1	1	6	23	66	97
		Expected Count	,5	3,1	10,4	29,7	53,2	97,0
	2,0	Count	0	4	13	33	32	82
		Expected Count	,4	2,6	8,8	25,1	45,0	82,0
	5,0	Count	0	1	1	1	4	7
		Expected Count	,0	,2	,8	2,1	3,8	7,0
Total		Count	1	6	20	57	102	186
		Expected Count	1,0	6,0	20,0	57,0	102,0	186,0

Πίνακας 8.2 D7 - X1

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Bound		Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	21,090 ^a	8	,007	,047^b	,042	,053			
Likelihood Ratio	21,021	8	,007	,004 ^b	,002	,005			
Fisher's Exact Test	22,870			,001 ^b	,000	,001			
Linear-by-Linear Association	6,647 ^c	1	,010	,011 ^b	,008	,013	,008 ^b	,006	,010
N of Valid Cases	186								

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

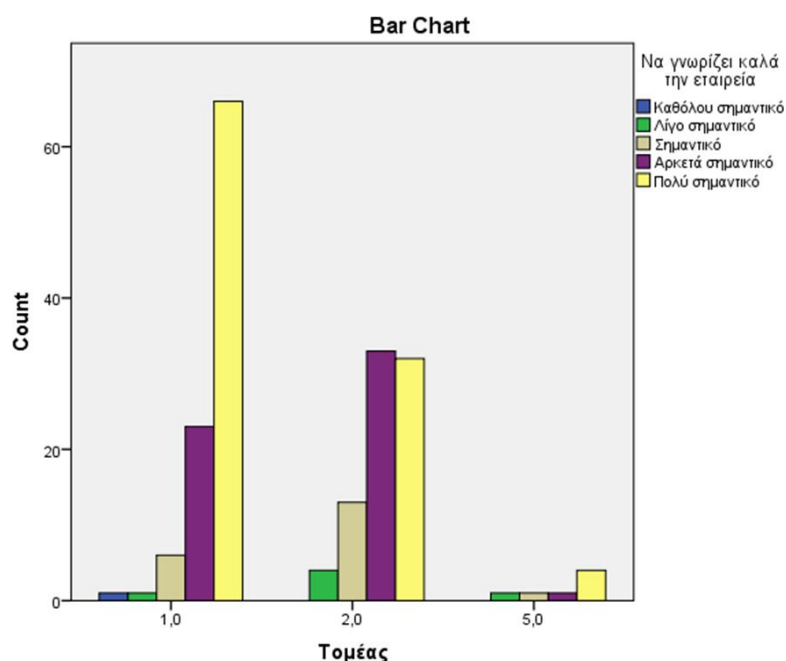
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 92208573.

c. The standardized statistic is -2,578.

Πίνακας 8.3 χ^2 τεστ (D7-X1)

Παρατηρούμε ότι $0,047 < 0,05$. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επομένως το τμήμα που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να γνωρίζει καλά την εταιρεία του.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι της Παραγωγής (1) θεωρούν πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος τους να γνωρίζει καλά την εταιρεία του σε σχέση με την Συντήρηση (2)



Γράφημα 8.1 D7-X1

8.3 Τμήμα (D7) - Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία (X8)

Έστω ότι η μεταβλητή του τμήματος δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία» (H_0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Τομέας * Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία Crosstabulation								
		Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία					Total	
		Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό		
Τομέας	1,0	Count	0	1	3	10	83	97
		Expected Count	,5	,5	3,1	19,8	73,0	97,0
	2,0	Count	1	0	2	26	53	82
		Expected Count	,4	,4	2,6	16,8	61,7	82,0
	5,0	Count	0	0	1	2	4	7
		Expected Count	,0	,0	,2	1,4	5,3	7,0
Total		Count	1	1	6	38	140	186
		Expected Count	1,0	1,0	6,0	38,0	140,0	186,0

Πίνακας 8.4 D7 – X8



Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Bound		Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	18,102 ^a	8	,020	,091 ^b	,084	,099			
Likelihood Ratio	18,000	8	,021	,006 ^b	,004	,008			
Fisher's Exact Test	21,499			,002 ^b	,001	,003			
Linear-by-Linear Association	5,476 ^c	1	,019	,024 ^b	,020	,028	,022 ^b	,018	,025
N of Valid Cases	186								

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

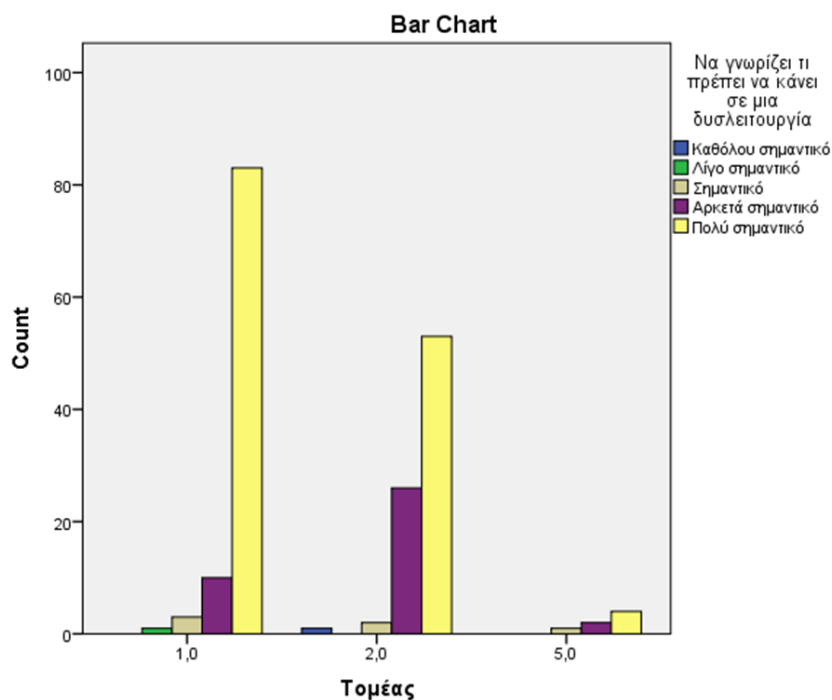
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is -2,340.

Πίνακας 8.5 Χ² ΤΕΣΤ (D7-X8)

Παρατηρούμε ότι $0,091 > 0,05$. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση. Επομένως το τμήμα που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε πως αξιολόγησαν οι εργαζόμενοι της Παραγωγής (1) και της συντήρησης την μεταβλητή « Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία»



Γράφημα 8.2 D7-X8



8.4 Τμήμα (D7) - Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (X14)

Έστω ότι η μεταβλητή του τμήματος δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις» (H_0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Τομέας * Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις Crosstabulation							
		Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις			Total		
		Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό			
Τομέας	1,0	Count	3	15	79	97	
		Expected Count	4,7	22,9	69,4	97,0	
	2,0	Count	6	25	51	82	
		Expected Count	4,0	19,4	58,6	82,0	
	5,0	Count	0	4	3	7	
		Expected Count	,3	1,7	5,0	7,0	
Total		Count	9	44	133	186	
		Expected Count	9,0	44,0	133,0	186,0	

Πίνακας 8.6 D7 – X14

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	12,816 ^a	4	,012	,016 ^b	,013	,019			
Likelihood Ratio	12,527	4	,014	,016 ^b	,013	,020			
Fisher's Exact Test	12,080			,012 ^b	,009	,015			
Linear-by-Linear Association	6,451 ^c	1	,011	,013 ^b	,010	,016	,011 ^b	,009	,014
N of Valid Cases	186								

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 79654295.

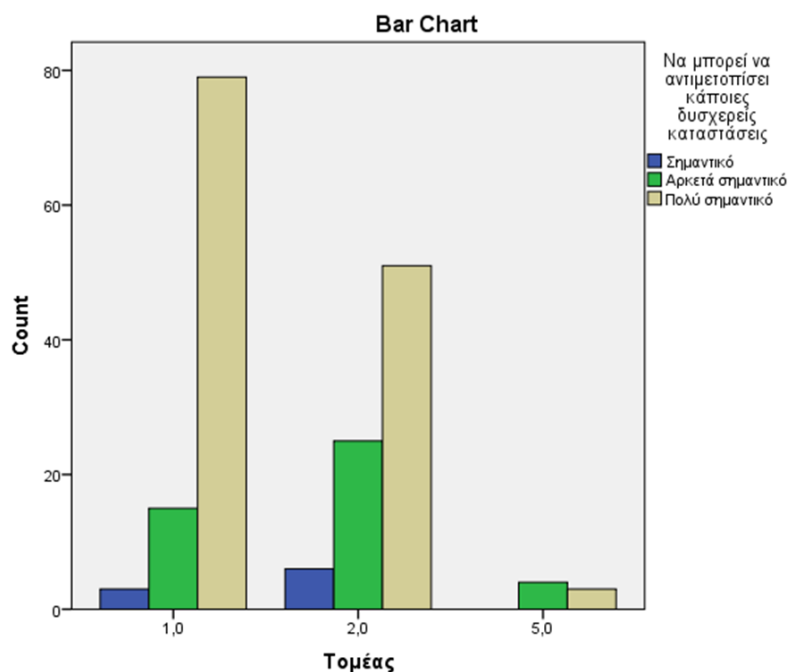
c. The standardized statistic is -2,540.

Πίνακας 8.7 χ^2 τεστ (D7-X14)

Παρατηρούμε ότι $0,016 < 0,05$. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επομένως το τμήμα που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις.



Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι της Παραγωγής (1) θεωρούν πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος τους να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις σε σχέση με την Συντήρηση (2).



Γράφημα 8.3 D7-X14

8.5 Τμήμα (D7) - Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει (X25)

Έστω ότι η μεταβλητή του τμήματος δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει» (H_0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Τομέας * Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει Crosstabulation							
		Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει					Total
		Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	
Τομέας	1,0	Count	0	1	6	17	97
		Expected Count	,5	,5	6,3	29,7	60,0
	2,0	Count	1	0	5	35	82
		Expected Count	,4	,4	5,3	25,1	50,7
	5,0	Count	0	0	1	5	7
		Expected Count	,0	,0	,5	2,1	4,3
Total		Count	1	1	12	57	186
		Expected Count	1,0	1,0	12,0	57,0	186,0

Πίνακας 8.8 D7 – X25



Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Bound		Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	23,247 ^a	8	,003	,075 ^b	,068	,082			
Likelihood Ratio	24,473	8	,002	,000 ^b	0,000	,000			
Fisher's Exact Test	26,850			,000 ^b	0,000	,000			
Linear-by-Linear Association	10,113 ^c	1	,001	,003 ^b	,001	,004	,003 ^b	,001	
N of Valid Cases	186								

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

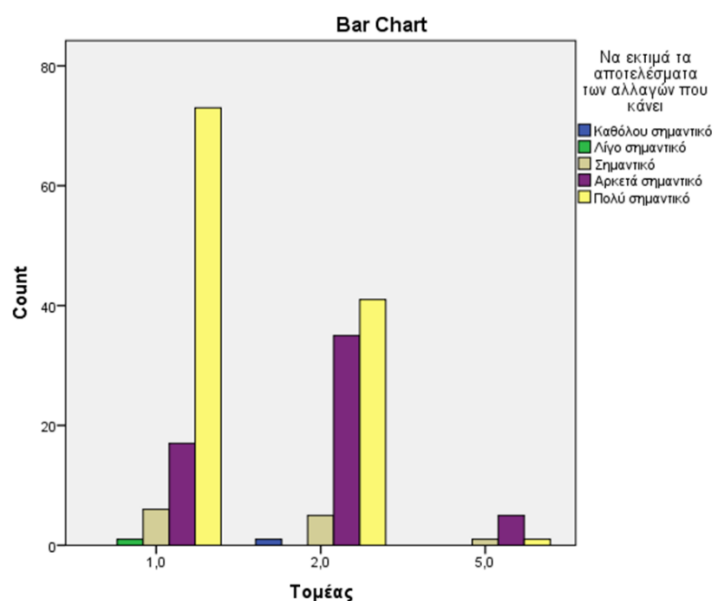
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 475497203.

c. The standardized statistic is -3,180.

Πίνακας 8.9 Χ² τεστ (D7-X25)

Παρατηρούμε ότι $0,075 > 0,05$. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση. Επομένως το τμήμα που εργάζεται κάθε εργαζόμενος δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε πως αξιολόγησαν οι εργαζόμενοι της Παραγωγής (1) και της συντήρησης (2) την μεταβλητή « Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει».



Γράφημα 8.4 D7-X25



8.6 Τμήμα (D7) - Να επιτυγχάνει το στόχο του (X31)

Έστω ότι η μεταβλητή του τμήματος δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να επιτυγχάνει το στόχο του» (H0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Τομέας * Να επιτυγχάνει το στόχο του Crosstabulation								
		Να επιτυγχάνει το στόχο του					Total	
		Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό		
Τομέας	1,0	Count	2	1	6	18	70	97
		Expected Count	2,1	2,1	5,7	30,8	56,3	97,0
	2,0	Count	2	2	5	36	37	82
		Expected Count	1,8	1,8	4,8	26,0	47,6	82,0
	5,0	Count	0	1	0	5	1	7
		Expected Count	,2	,2	,4	2,2	4,1	7,0
Total		Count	4	4	11	59	108	186
		Expected Count	4,0	4,0	11,0	59,0	108,0	186,0

Πίνακας 8.10 D7 – X31

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Bound		Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	26,619 ^a	8	,001	,015 ^b	,012	,018			
Likelihood Ratio	25,187	8	,001	,001 ^b	,000	,002			
Fisher's Exact Test	25,613			,000 ^b	0,000	,001			
Linear-by-Linear Association	7,820 ^c	1	,005	,009 ^b	,006	,011	,008 ^b	,006	,010
N of Valid Cases	186								

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

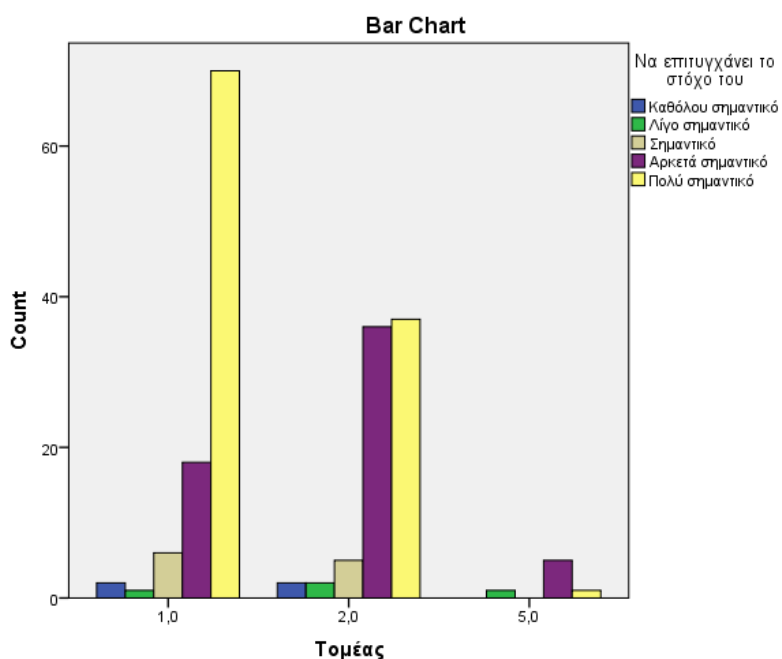
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 726961337.

c. The standardized statistic is -2,796.

Πίνακας 8.11 χ^2 ΤΕΣΤ (D7-X31)

Παρατηρούμε ότι $0,015 < 0,05$. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επομένως το τμήμα που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να επιτυγχάνει τον στόχο του.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι της Παραγωγής (1) θεωρούν πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος τους να μπορεί να επιτυγχάνει τον στόχο του σε σχέση με την Συντήρηση (2).



Γράφημα 8.5 D7-X31

8.7 Τμήμα (D7) - Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (X49)

Έστω ότι η μεταβλητή του τμήματος δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει» (H_0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Τομέας * Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει Crosstabulation						
		Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει			Total	
		Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό		
Τομέας	1,0	Count	3	25	69	97
		Expected Count	2,6	34,9	59,5	97,0
	2,0	Count	1	37	44	82
		Expected Count	2,2	29,5	50,3	82,0
	5,0	Count	1	5	1	7
		Expected Count	,2	2,5	4,3	7,0
Total		Count	5	67	114	186
		Expected Count	5,0	67,0	114,0	186,0

Πίνακας 8.12 D7 – X49



Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	16,205 ^a	4	,003	,014 ^b	,011	,016			
Likelihood Ratio	15,316	4	,004	,005 ^b	,003	,006			
Fisher's Exact Test	15,999			,002 ^b	,001	,003			
Linear-by-Linear Association	11,989 ^c	1	,001	,001 ^b	,000	,002	,001 ^b	,000	,002
N of Valid Cases	186								

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

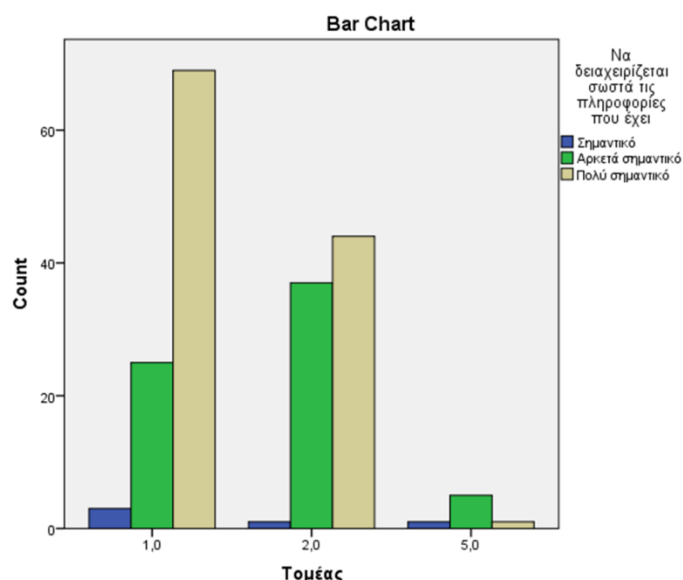
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 126474071.

c. The standardized statistic is -3,463.

Πίνακας 8.13 Χ² τεστ (D7-X49)

Παρατηρούμε ότι $0,014 < 0,05$. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επομένως το τμήμα που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι της Παραγωγής (1) θεωρούν πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος τους να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει σε σχέση με την Συντήρηση (2).



Γράφημα 8.6 D7-X49



8.8 Τμήμα (D7) - Να έχει δίκτυο επικοινωνίας (X53)

Έστω ότι η μεταβλητή του τμήματος δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να έχει δίκτυο επικοινωνίας» (H0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Τομέας * Να έχει δίκτυο επικοινωνίας Crosstabulation								
		Να έχει δίκτυο επικοινωνίας					Total	
		Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό		
Τομέας	1,0	Count	1	4	8	20	64	97
		Expected Count	1,0	3,1	11,5	28,2	53,2	97,0
	2,0	Count	1	1	12	30	38	82
		Expected Count	,9	2,6	9,7	23,8	45,0	82,0
	5,0	Count	0	1	2	4	0	7
		Expected Count	,1	,2	,8	2,0	3,8	7,0
Total		Count	2	6	22	54	102	186
		Expected Count	2,0	6,0	22,0	54,0	102,0	186,0

Πίνακας 8.14 D7 – X53

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Bound		Bound	Upper Bound
Pearson Chi-	20,265 ^a	8	,009	,029 ^b	,024	,033			
Likelihood	22,512	8	,004	,003 ^b	,002	,005			
Fisher's	22,960			,001 ^b	,000	,002			
Linear-by-Linear	9,899 ^c	1	,002	,002 ^b	,001	,003	,002 ^b	,001	,003
N of Valid	186								

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

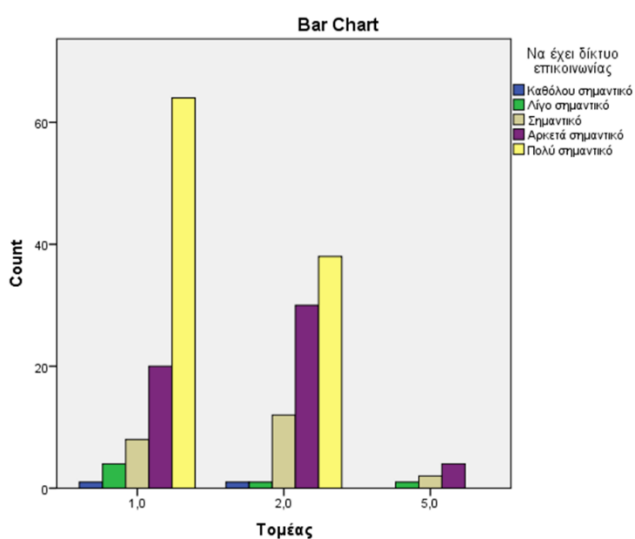
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1487459085.

c. The standardized statistic is -3,146.

Πίνακας 8.15 χ^2 τεστ (D7-X53)

Παρατηρούμε ότι $0,029 < 0,05$. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επομένως το τμήμα που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να έχει δίκτυο επικοινωνίας.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι της Παραγωγής (1) θεωρούν πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος τους να έχει δίκτυο επικοινωνίας σε σχέση με την Συντήρηση (2).



Γράφημα 8.7 D7-X53

8.9 Διεύθυνση (D6) - Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις (X14)

Έστω ότι η μεταβλητή της διεύθυνσης δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις» (H0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Διεύθυνση * Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις Crosstabulation						
		Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις			Total	
		Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό		
Διεύθυνση	1,0	Count	7	26	39	72
		Expected Count	3,5	17,0	51,5	72,0
	2,0	Count	2	13	82	97
		Expected Count	4,7	22,9	69,4	97,0
	3,0	Count	0	5	12	17
		Expected Count	,8	4,0	12,2	17,0
Total	Count	9	44	133	186	
	Expected Count	9,0	44,0	133,0	186,0	

Πίνακας 8.16 D6 - X14



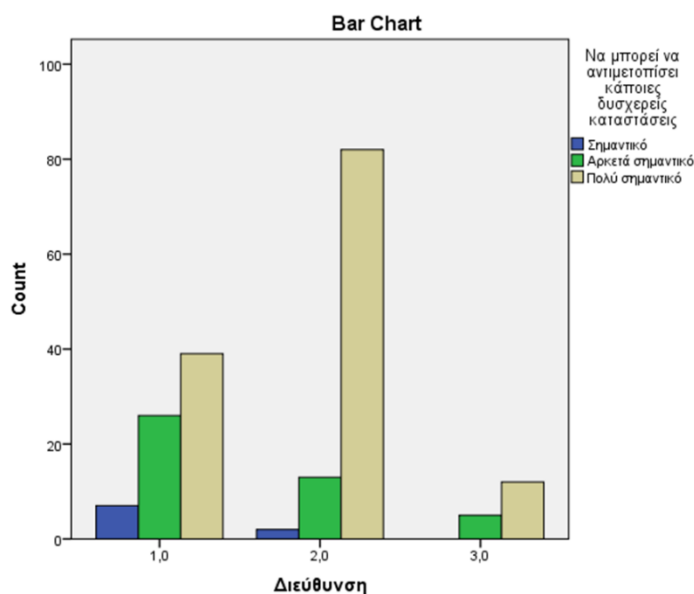
Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	20,521 ^a	4	,000	,000 ^b	0,000	,001			
Likelihood Ratio	21,240	4	,000	,000 ^b	0,000	,000			
Fisher's Exact Test	19,534			,000 ^b	0,000	,000			
Linear-by-Linear Association	11,907 ^c	1	,001	,001 ^b	,000	,002	,000 ^b	0,000	,001
N of Valid Cases	186								

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1131884899.

c. The standardized statistic is 3,451.

Πίνακας 8.17 Χ² ΤΕΣΤ (D6-Χ14)



Γράφημα 8.8 D6-Χ14

Παρατηρούμε ότι $0,000 < 0,05$. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επομένως η διεύθυνση που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι του Αλουμινίου (2) θεωρούν πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος τους να μπορεί αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις σε σχέση με αυτούς της Αλουμίνας (1) και των Τεχνικών Υπηρεσιών (3).



8.10 Διεύθυνση (D21) - Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει (X21)

Έστω ότι η μεταβλητή της διεύθυνσης δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει» (H_0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Διεύθυνση * Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει Crosstabulation						
			Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει			Total
			Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	
Διεύθυνση	1,0	Count	3	33	36	72
		Expected Count	2,3	21,3	48,4	72,0
	2,0	Count	3	19	75	97
		Expected Count	3,1	28,7	65,2	97,0
	3,0	Count	0	3	14	17
		Expected Count	,5	5,0	11,4	17,0
Total	Count	6	55	125	186	
	Expected Count	6,0	55,0	125,0	186,0	

Πίνακας 8.18 D21 – X21

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	16,506 ^a	4	,002	,004 ^b	,002	,006			
Likelihood Ratio	16,892	4	,002	,003 ^b	,002	,005			
Fisher's Exact Test	15,580			,003 ^b	,001	,004			
Linear-by-Linear Association	2,148 ^c	1	,000	,001 ^b	,000	,002	,001 ^b	0,000	,001
N of Valid Cases	186								

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1122541128.

c. The standardized statistic is 3,485.

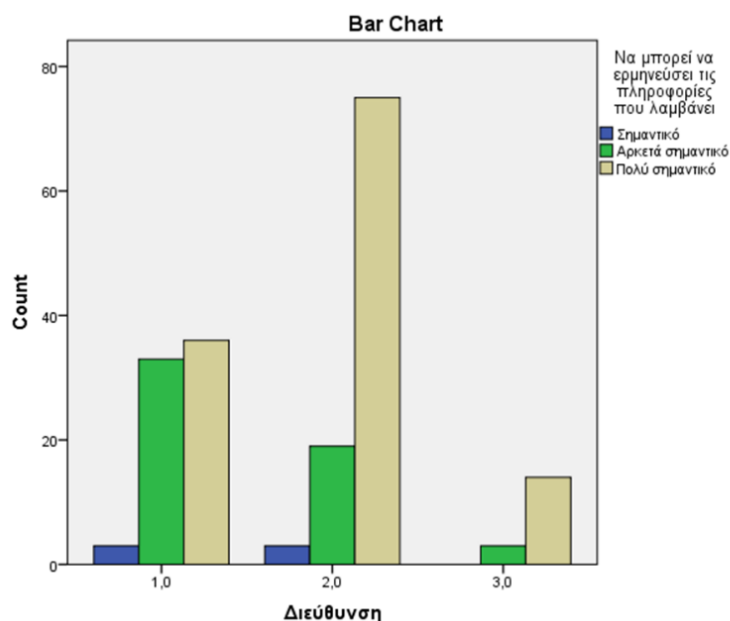
Πίνακας 8.19 χ^2 τεστ (D21-X21)

Παρατηρούμε ότι $0,004 < 0,05$. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επομένως η διεύθυνση που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι του Αλουμινίου (2) και των Τεχνικών Υπηρεσιών (3) θεωρούν πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος



τους να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει σε σχέση με αυτούς της Αλουμίνας (1).



Γράφημα 8.9 D21-X21

8.11 Θέση (D8) - Να είναι κοινωνικός (X2)

Έστω ότι η μεταβλητή της θέσης εργασίας δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να είναι κοινωνικός» (H_0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

Θέση * Να είναι κοινωνικός Crosstabulation								
			Να είναι κοινωνικός					Total
			Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό	
Θέση	1,0	Count	2	0	3	11	71	87
		Expected Count	1,4	,9	4,7	19,6	60,3	87,0
	2,0	Count	1	0	3	16	36	56
		Expected Count	,9	,6	3,0	12,6	38,8	56,0
	3,0	Count	0	0	0	2	2	4
		Expected Count	,1	,0	,2	,9	2,8	4,0
	6,0	Count	0	1	4	13	18	36
		Expected Count	,6	,4	1,9	8,1	25,0	36,0
	7,0	Count	0	0	0	0	2	2
		Expected Count	,0	,0	,1	,5	1,4	2,0
	8,0	Count	0	1	0	0	0	1
		Expected Count	,0	,0	,1	,2	,7	1,0
	Total	Count	3	2	10	42	129	186
		Expected Count	3,0	2,0	10,0	42,0	129,0	186,0

Πίνακας 8.20 D8 – X2



Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Bound	Bound		Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	12,560 ^a	20	,000	,003 ^b	,001	,004			
Likelihood Ratio	31,879	20	,045	,006 ^b	,004	,007			
Fisher's Exact Test	41,396			,005 ^b	,003	,007			
Linear-by-Linear Association	7,567 ^c	1	,006	,005 ^b	,004	,007	,005 ^b	,003	,006
N of Valid Cases	186								

a. 24 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

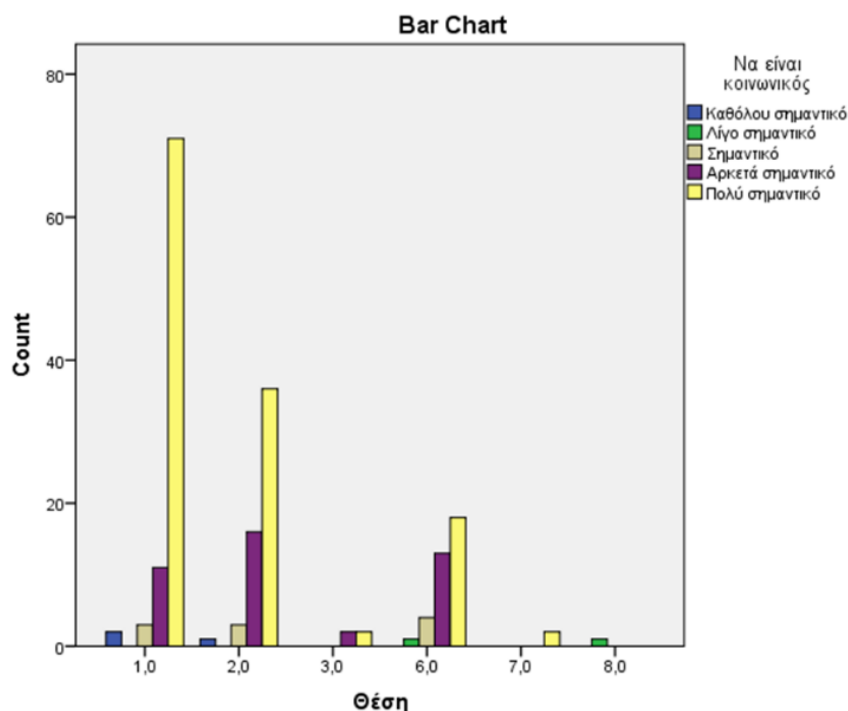
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1507486128.

c. The standardized statistic is -2,751.

Πίνακας 8.21 Χ² τεστ (D8-X2)

Παρατηρούμε ότι $0,003 < 0,05$. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση. Επομένως η θέση που εργάζεται κάθε εργαζόμενος έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να είναι κοινωνικός.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων βαθμίδων πιστεύουν ότι είναι αρκετά σημαντικό ο προϊστάμενος τους να είναι κοινωνικός σε σχέση με τις σχετικά με αυτούς υψηλότερες βαθμίδες.



Γράφημα 8.10 D8-X2



8.12 Μορφωτικό επίπεδο (D4) - Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει (X49)

Έστω ότι η μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου δεν έχει σχέση με την μεταβλητή «Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει» (H0). Από τον έλεγχο χ^2 προκύπτει:

ΜορφωτικόΕπίπεδο * Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει Crosstabulation						
		Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει			Total	
		Σημαντικό	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό		
ΜορφωτικόΕπίπεδο	1,0	Count	0	1	10	11
		Expected Count	,3	4,0	6,7	11,0
	2,0	Count	3	21	56	80
		Expected Count	2,2	28,8	49,0	80,0
	3,0	Count	0	17	22	39
		Expected Count	1,0	14,0	23,9	39,0
	4,0	Count	2	24	23	49
		Expected Count	1,3	17,7	30,0	49,0
	5,0	Count	0	3	0	3
		Expected Count	,1	1,1	1,8	3,0
	6,0	Count	0	1	1	2
		Expected Count	,1	,7	1,2	2,0
	7,0	Count	0	0	2	2
		Expected Count	,1	,7	1,2	2,0
Total		Count	5	67	114	186
		Expected Count	5,0	67,0	114,0	186,0

Πίνακας 8.22 D12 – X49

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	20,431 ^a	12	,059	,139 ^b	,130	,147			
Likelihood Ratio	24,034	12	,020	,011 ^b	,008	,014			
Fisher's Exact Test	22,330			,019 ^b	,016	,023			
Linear-by-Linear Association	6,872 ^c	1	,009	,009 ^b	,007	,012	,007 ^b	,005	,009
N of Valid Cases	186								

a. 14 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2110151063.

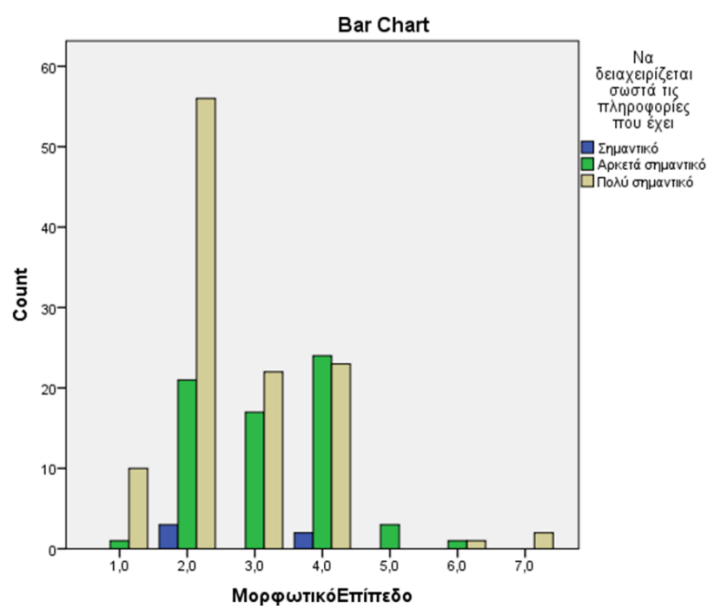
c. The standardized statistic is -2,621.

Πίνακας 8.23 χ^2 τεστ (D12-X49)



Παρατηρούμε ότι $0,139 > 0,05$. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση. Επομένως το μορφωτικό επίπεδο κάθε εργαζομένου δεν έχει σχέση με την επιθυμία που έχει για τον προϊστάμενο του να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε πως αξιολόγησαν οι εργαζόμενοι με διαφορετικά μορφωτικά επίπεδα την μεταβλητή «Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες».



Γράφημα 8.11 D12-Χ49



Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό θα καταγράψουμε τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από την έρευνα και μελέτη που έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια.

9.1 Συμπεράσματα από την ανάλυση Pareto

Από το πρώτο κομμάτι της περιγραφικής στατιστικής είδαμε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των χαρακτηριστικών εκείνων που πρέπει να έχει ο line manager. Παρατηρήθηκε ότι η γενικότερη τάση που είχε το δείγμα ήταν να δίνει μεγάλη βαθμολογία για όλα τα χαρακτηριστικά. Την τάση αυτή έρχεται να επιβεβαιώσει και μια παλαιότερη έρευνα που είχε γίνει από τον Douglas R. Hotek. Στην συγκεκριμένη έρευνα, όπως και στην δική μας παρατηρούνται βαθμολογίες οι οποίες είναι πάνω από 4 στα 5, γεγονός που δείχνει την αναγκαιότητα όλων αυτών των χαρακτηριστικών.

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων μας έδειξαν ότι θεωρούν πιο σημαντικά αυτά τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το κομμάτι της ηγεσίας, γεγονός που μας αποδεικνύει την σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα τους. Πλέον ο line manager απαιτείται να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα που να πλαισιώνεται από όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα του επιτρέψουν να αξιοποιεί το μέγιστο των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων. Από το σύνολο των χαρακτηριστικών που συγκεντρώθηκαν τα οκτώ με την υψηλότερη βαθμολογία ήταν

	ΑΑ	Χαρακτηριστικό	Μ.Ο.
1	X17	Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του	4,84
2	X41	Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του	4,83
3	X34	Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει	4,81
4	X5	Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα	4,75
5	X27	Να είναι ηθικός	4,73
6	X26	Να είναι αυθεντικός	4,70
7	X8	Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία	4,69
8	X7	Να δίνει κίνητρα	4,68

Πίνακας 9.1 Οκτώ σημαντικότερα χαρακτηριστικά



Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε δηλαδή ότι ο σημερινός εργαζόμενος στην βιομηχανία , αυτό που θεωρεί πιο σημαντικό είναι ο προϊστάμενος του να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι. Μια ανάγνωση που μπορεί να γίνει πάνω σε αυτό είναι ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει την ικανότητα αλλά ο προϊστάμενος του δεν την έχει καταλάβει, ή ότι δεν μπορεί να την καταλάβει. Βλέπουμε επίσης ότι από τις υψηλότερες βαθμολογίες έχει συγκεντρώσει το χαρακτηριστικό της υπευθυνότητας των πράξεων. Οι εργαζόμενοι δηλαδή θέλουν τον υπεύθυνο τους να αναλαμβάνει τις ευθύνες και να μην τις μεταφέρει σε αυτούς. Όπως καρπώνεται και τις επιβραβεύσεις σε κάποιο επίτευγμα ή καλό αποτέλεσμα, έτσι πρέπει να είναι αυτός που θα υπομείνει και όλες τις συνέπειες σε κάποιο αρνητικό γεγονός.

Αρκετά μεγάλη βαθμολογία συγκέντρωσαν η αναγνώριση ,η επιβράβευση αλλά και τα κίνητρα που πρέπει να δίνει ο line manager. Όπως είδαμε και στην βιβλιογραφία , απαραίτητο για έναν ηγέτη είναι να μπορεί να δώσει στον υφιστάμενο του την αναγνώριση και την επιβράβευση, έτσι ώστε να τον παρακινήσει στην εργασία του. Να του δώσει τα κίνητρα εκείνα που θα τον οδηγήσουν να κάνει την εργασία του ακόμα καλύτερη. Να έρχεται στην εργασία του με όρεξη και θέληση. Να του δημιουργήσει στόχους για την προσωπική του ανάπτυξη και να προσπαθήσει να τους επιτύχει.

Η ικανότητα να επιλύει προβλήματα αλλά και να ανταποκρίνεται στις δυσλειτουργίες, ήταν επίσης δυο χαρακτηριστικά που συγκέντρωσαν μεγάλη βαθμολογία. Αυτό μπορεί αρκετά εύκολα να ερμηνευθεί , ειδικά σε μια βαριά βιομηχανία , όπως στην περίπτωση μας. Στην βιομηχανία ο εργαζόμενος έρχεται καθημερινά αντιμέτωπος με προβλήματα που η λύση πρέπει να δοθεί εκείνη την στιγμή. Υπάρχει μεγάλη πίεση καθώς οι καθυστερήσεις, μπορεί να σημαίνουν μείωση για την παραγωγή , που αυτό με την σειρά του μπορεί να μεταφραστεί σε ένα σημαντικό κόστος. Έτσι ο σημερινός εργαζόμενος θέλει όταν έρθει η στιγμή που δεν θα μπορεί να δώσει λύση σε ένα πρόβλημα, να έχει έναν supervisor ο οποίος να μπορεί να τον υποστηρίξει.

Στη συνέχεια έχουμε δυο αρκετά σημαντικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας, την ηθική και την αυθεντικότητα. Δυο χαρακτηριστικά αρκετά σημαντικά σε έναν



line manager, καθώς πρέπει να διακρίνεται από την υψηλές ηθικές αξίες, που να τις μεταφέρει στους υφισταμένους του, αλλά και από αυθεντικότητα. Οι εργαζόμενοι θέλουν έναν γνήσιο υπεύθυνο , που θα μπορούν να εμπιστεύονται.

Σε αντίθεση με τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, εντοπίσθηκαν και αυτά που είναι λιγότερο σημαντικά. Παρακάτω προσθέτουμε την λίστα με τα 8 λιγότερο σημαντικά χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν για τον line manager τους.

X36	Να εκτιμά τις αποκλίσεις	4,35
X19	Να εκτιμάει την διαφορετικότητα	4,35
X42	Να εκτιμά τις επιπτώσεις που θα έχει μια ενέργεια στην κουλτούρα	4,34
X53	Να έχει δίκτυο επικοινωνίας	4,33
X38	Να εκτιμά τις ενέργειες που είναι ενάντια στους στόχους του οργανισμού	4,27
X18	Να κάνει ερωτήσεις	4,16
X28	Να αναγνωρίζει τα κρίσιμα οικονομικά θέματα	3,99
X9	Να κατανοεί τα οικονομικά της επιχείρησης	3,68

Πίνακας 9.2 Οκτώ λιγότερο σημαντικότερα χαρακτηριστικά

Βλέπουμε δηλαδή ότι το λιγότερο με διαφορά σημαντικό χαρακτηριστικό που θα ήθελαν στον υπεύθυνο τους, είναι να γνωρίζει διάφορα οικονομικά θέματα. Φαίνεται ότι αυτό το αντικείμενο, δεν θεωρείται ότι έχει μεγάλη σημασία για τους εργαζόμενους. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι δεν απασχολούν τους εργαζόμενους αυτής της ιεραρχικής βαθμίδας τέτοια ζητήματα, καθώς λόγω του μεγέθους της εταιρείας , για τα συγκεκριμένα θέματα ασχολείται συγκεκριμένο τμήμα, με αρκετά εξειδικευμένο προσωπικό.

9.2 Συμπεράσματα από τις συμπεριφορές των χαρακτηριστικών ανά μεταβλητή

Από τις συμπεριφορές των χαρακτηριστικών ανά μεταβλητή που εξετάσαμε είδαμε ότι και εκεί υπάρχουν αρκετές ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις.



Όσον αφορά την ηλικία των εργαζομένων (D2), είδαμε ότι αυτοί που είναι αρκετά νέοι (<30 ετών) βάζουν αρκετά σημαντικά στην αξιολόγηση τους, την ικανότητα του προϊστάμενου τους να επιλύει προβλήματα. Αυτό είναι απολύτως λογικό καθώς λόγω της μικρής τους εμπειρίας, συναντούν καθημερινά αρκετά προβλήματα, που δεν μπορούν να δώσουν λύση. Σε αντίθεση με αυτούς βλέπουμε στην μεσαία κατηγορία ηλικίας 36-40 να θεωρούν πιο σημαντικό από όλα, την ηθική του υπευθύνου τους. Εντύπωση μας έκανε και η αξιολόγηση των μεγαλύτερων εργαζομένων, ηλικίας μεγαλύτερη των 46 ετών. Αυτό που αξιολόγησαν ως πιο σημαντικό ήταν η καθοδήγηση και υποστήριξη των line manager τους, χαρακτηριστικό που θα περιμέναμε σε μικρότερες ηλικίες.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο (D4), αυτό που ξεχωρίσαμε ήταν η αξιολόγηση των ατόμων που είναι απόφοιτοι δημοτικού ή γυμνασίου. Αυτοί σε αντίθεση με όλους τους άλλους θεώρησαν πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του line manager τους, το να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει. Καταλαβαίνουμε δηλαδή ότι η συγκεκριμένη κατηγορία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην επικοινωνία και στην μεταφορά των πληροφοριών. Μια ανάγνωση αυτής της αξιολόγησης μπορεί να είναι η ανάγκη που έχουν τα άτομα αυτής της κατηγορίας να μάθουν, αλλά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην πρόσβαση στην πληροφορία.

Σχετικά με τον τόπο διαμονής των εργαζομένων (D5) οι αξιολογήσεις των ατόμων από Άσπρα σπίτια (οικισμός εργαζομένων Αλουμινίου) και Λιβαδειά δεν απείχαν πολύ από αυτά που έχουμε δει μέχρι τώρα. Εδώ εντύπωση μας έκαναν οι περιοχές Αντίκυρα, Δίστομο, Στείρι και Κυριάκι. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ανέδειξαν ένα σπουδαίο χαρακτηριστικό, που δεν το έχουν υπερψηφίσει άλλες κατηγορίες, αυτό της ενσυναίσθησης, της ικανότητας δηλαδή του line manager να καταλαβαίνει πως νιώθει ο υφιστάμενος του και να συμπεριφέρεται ανάλογα. Επίσης άξιο παρατήρησης ήταν και η αξιολόγηση των περιοχών Δαύλειας, Αράχωβας, Ιτέας, Άμφισσας και άλλων που αξιολόγησαν ως πιο σημαντικό χαρακτηριστικό τον αυτοέλεγχο. Θεωρούν δηλαδή ότι για να έχουν οι ίδιοι, αυξημένη την απόδοσή τους, ο supervisor τους πρέπει πρώτα από όλα να διατηρεί τον αυτοέλεγχο του.



Ερμηνεύοντας και τα αποτελέσματα ανά διεύθυνση της εταιρείας (D6) και εδώ η Αλουμίνα και το Αλουμίνιο αξιολόγησαν σαν πιο σημαντικά χαρακτηριστικά αυτά που είδαμε πιο πάνω. Αυτό που ξεχώρισε είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων στις τεχνικές υπηρεσίες. Αυτό που ανέδειξαν σαν πιο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ο line manager τους να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει.

Όσον αφορά την αξιολόγηση βάσει τμημάτων παραγωγής και συντήρησης δεν παρατηρήσαμε κάτι διαφορετικό από την μέχρι τώρα ανάλυση μας. Και τα δύο τμήμα έχουν αξιολογήσει ως πιο σημαντικά τα χαρακτηριστικά που είδαμε πιο πάνω. Στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα καταλήξαμε και σχετικά με την θέση που εργάζεται κάθε εργαζόμενος. Ούτε εδώ είδαμε κάτι διαφορετικό.

Τέλος σχετικά με τα έτη εργασίας η μόνη παρατήρηση που είχαμε ήταν σε αυτούς που εργάζονταν στην εταιρεία λιγότερο από 1 έτος. Αξιολόγησαν ως πιο σημαντικό χαρακτηριστικό, την τήρηση των διαδικασιών. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι νέοι αυτοί εργαζόμενοι μπορεί να παρατηρούν κάποιες αποκλίσεις σχετικά με την εφαρμογή των διαδικασιών από τους παλαιότερους, γεγονός που να τους προκαλεί έκπληξη και να τους δυσκολεύει στην εργασία τους.

9.3 Συμπεράσματα από τις συσχετίσεις των μεταβλητών με τα χαρακτηριστικά

Σχετικά με το κομμάτι των συσχετίσεων των μεταβλητών είδαμε να υπάρχει μεγάλη συσχέτιση του τμήματος που εργάζεται ο εργαζόμενος (παραγωγή ή συντήρηση) με κάποια χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα αυτοί που εργάζονται στην Παραγωγή θέλουν περισσότερο ο Line manager τους να γνωρίζει καλά την εταιρεία, να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις, να επιτυγχάνει τον στόχο του, να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει και να έχει δίκτυο επικοινωνίας σε σχέση με αυτούς της συντήρησης.



Οι εργαζόμενοι τώρα του Αλουμινίου σε σχέση με αυτούς της Αλουμίνας θεωρούν πιο σημαντικό ο supervisor τους να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις αλλά και να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει.

Τέλος , όσον αφορά την θέση , παρατηρήσαμε ότι οι εργαζόμενοι στις χαμηλότερες βαθμίδες πιστεύουν ότι είναι αρκετά σημαντικό ο line manager τους να είναι κοινωνικός σε σχέση με αυτούς που είναι σε υψηλότερη βαθμίδα.



Βιβλιογραφία

Ahire, S., Landeros, R., & Golhar, D. (1995, Summer). Total quality management: A literature review and an agenda for future research. *Production And Operations Management*, 4(3), 277-306.

Alexander R. Margulis *Be in Charge_ A Leadership Manual_ How to Stay on Top* 2002

Allen, C. (1957). Women workers need special handling. *American Machinist*, 101(17), 123.

Ambrose Stephen, Ph.D., "Inspiration: From Meriwether Lewis of Lewis & Clark Fame," *Bottom Line Personal* (September 1, 1996).

Amott, T., & Matthaei, J. (1991). *Race gender, and work: A multicultural economic history of women in the United States*. Boston: South End Press.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1997). Replicated confirmatory factor analyses of the Multifactor Leadership Questionnaire. Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Baxandall, R., & Gordon, L. (Eds.). (1995). *America's working women: A documentary history, 1600 to present* (2nd ed.). New York: W. W. Norton & Co.

Baylie Thomas 1957 - *A comparative study of the foreman in industry and the noncommissioned officer in the Air Force as communication and public relations sources*- Boston University.

Benes, J. (1998, August). 60 years of challenge. *American Machinist*, 142(8), 29-30.



Berliner, W. (1979). *Managerial and supervisory practice: Cases and principles* (7th ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Bernard M. Bass Ronald E. Riggio *Transformational Leadership*,
Second Edition 2005

Bill George *Authentic Leadership_ Rediscovering the Secrets to
Creating Lasting Value* 2003

Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass *Developing Potential Across a Full
Range of Leadership TM_ Cases on Transactional and Transformational
Leadership* 2001

Brussell (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970), pp. 323–324.
The last phrase is by Leo Tolstoy.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments
of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational
leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468–478.

Chrislip D. David and Carl E. Larson, *Collaborative Leadership—How
Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference* (San Francisco: Jossey-
Bass, 1995).

Cronbach L. Coefficient alpha and the internal structure of tests.
Psychometrika. 1951;16:297-334.

Dallas, TX: The Walk the Talk Company, 2000 , Adapted from John
Baldoni, *180 Ways to Walk the Leadership Talk*.

Dean, P. (1995). Examining the practice of human performance
technology. *Performance Improvement Quarterly*, 8(2), 68-94.



Deeprise, D. (1995). *The team coach: Vital new skills for supervisors and managers in a team environment*. New York: American Management Association.

Deming, W. (1994). *The new economic for industry, government, education* (2nd ed.). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

Douglas R. Hotek – *Skills for the 21st Century supervisor: What factory personnel think*

Drucker, P. (1993). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper Business.

Eugene E., “Leader,” *Dictionary of Quotable Definitions*

Fair, E. (1957). 14 disciplinary problems...and how to solve them. *American Machinist*, 101(15), 94-95.

Frederick Taylor, *The Principles Of Scientific Management* (New York: Harper, 1919), p.10

Gardner W. John , *On Leadership* (New York: The Free Press, 1990)

Goetsch, D. (1992). *Industrial supervision in the age of high technology*. New York: Macmillan.

Goleman, Daniel, (1998) *Working with emotional intelligence*, New York, Bantam Books

Goleman, Daniel, Article “What makes a Leader?”, *Harvard business review*, 2004

Gupta, Y., & Ash, D. (1994, Summer). Excellence at Rohm and Haas Kentucky: A case study of work-team introduction in manufacturing. *Production And Operations Management*, 3(3), 186-200.

Haidee Allerton, “Leadership A to Z: An Interview with James O’Toole,” *Training and Development* (March 2000), p. 58.



Hesselbein Frances, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard (eds.),
The Leader of the Future (New York: The Drucker Foundation, 1996).

Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership,
transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key
predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied
Psychology*, 78, 891–902.

John w. Kenney, "Effective Communications Must Communicate"
(Speech before the 19th Annual Tennessee Industrial Personnel
Conference 1 Memphis, Tenn., April 5th, 1956).

Julia Middleton *Beyond Authority_ Leadership in a Changing World*
2007

Khol, R., & Mraz, S. (Eds.). (1997, March). Changing face of design
engineering. *Machine Design*, 69(1), 138-162.

Kotter P. John, "What Leaders Really Do," *Harvard Business Review*
(December 2001), p. 85. line. Cambridge, MA: Harvard University Press.

MacGregor Burns James, quoted in *Leadership IS* (March 1995), p.
60.

Marcus, A., & Segal, H. (1989). *Technology in America: A brief history*.
Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

McLagan, P. and McCullough, R. (1983). *Models for excellence: The
conclusions and recommendations of the ASTD training and development
competency study*. Alexandria, VA: The American Society for Training and
Development.

McLagan, P. (1989). *Models for HRD practice*. Alexandria, VA: The
American Society for Training and Development.

Petersen, D. (1989, July). Three management challenges to high tech
manufacturing. *Supervision*, 50(7), 14-16.



Pinto , Walker - Study of professional training and Development roles and competencies (1978)

Raymond W. Peters, Communications Within Industry (New York: Harper Bros., 1950),

Robert J. Lee, and Sara N. King, and the Center for Creative Leadership. Discovering the Leader in You: A Guide to Realizing Your Personal Leadership Potential. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Rosenberg, M.J. (1990). Performance technology: Working the system. Training

Rothwell, W. (1996). ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Rothwell, W. (1996). ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies, and outputs. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

Rummler, G., & Brache, A. (1995). Improving performance: How to manage the white space on the organization chart (2nd. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sheila Murray Bethel, Beyond Management to Leadership: Designing the 21st Century Association (Washington, DC: Foundation of the American Society of Association Executives, 1993)

Steve Yearout, Gerry Miles, and Richard Koonce, "Wanted: Leader-Builders," Training and Development (March 2000).

Stolovitch, H.D., and Keeps, E.J. (Eds.).(1992). The handbook of human performance technology: A comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organizations. San Francisco: Jossey-Bass



US Civil Service Commission, Training The Supervisor (Washington: U. s. Government Printing Office, Sept. 1956), p. 5.

Wagner Lilya Leading Up_ Transformational Leadership for Fundraisers 2005

Walker, C., & Guest, R. (1952). The man on the assembly line. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Walker, C., Guest, R., & Turner, A. (1956). The foreman on the assembly

William H. Whyte, "Is Anybody Listening?", Fortune (September, 1950), pp. 78~79

Williams, T. (1989). The history of invention. New York: Trevor I. Williams.



Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο



Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών – Ε.Μ.Β.Α.

ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Το **Ε.Μ.Β.Α.** του τμήματος **Διοίκησης Επιχειρήσεων** του Πανεπιστημίου Αιγαίου εκπονεί ειδική έρευνα, σχετικά με την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του αρχιεργοδηγού στην βιομηχανία που αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων τους και σας ευχαριστεί εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στη διαδικασία της έρευνας αυτής με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα ανακοινωθούν από το Τμήμα μετά από την επεξεργασία των απαντήσεων, στο τέλος Ιουνίου του 2018.

Το ερωτηματολόγιο αυτό είναι ανώνυμο και σας παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις με τον τρόπο που ορίζεται κάθε φορά. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς – επιστημονικούς λόγους.

Για πληροφορίες αναφορικά με την έρευνα:
Από Δευτέρα έως Παρασκευή 08:00 – 15:00
Γραμματεία Μεταπτυχιακού Διπλώματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (Μ.Β.Α.)
Κυρία Β. Βασιλείου, τηλέφωνο : 22710 35122

Υπεύθυνοι Έρευνας:

Δρ. Ιωάννης Κίνιας
Λέκτορας (ΠΔ 407/80)
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Αιγαίου
ikinias@ba.aegean.gr

Μιχάλης Χαντζής
Μεταπτυχιακός Φοιτητής Προγράμματος Ε.Μ.Β.Α.
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων



A. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο

Άνδρας	<input type="radio"/>
Γυναίκα	<input type="radio"/>

2. Ηλικία

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/ η	<input type="radio"/>
Έγγαμος/ η	<input type="radio"/>
Διαζευγμένος/ η	<input type="radio"/>
Χήρος/ α	<input type="radio"/>

4. Μορφωτικό επίπεδο

Απόφοιτος δημοτικού ή γυμνασίου	<input type="radio"/>
Απόφοιτος λυκείου	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΙΕΚ/ Κέντρων Ελευθέρων Σπουδών κ.α.	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΤΕΙ	<input type="radio"/>
Απόφοιτος ΑΕΙ	<input type="radio"/>
Μεταπτυχιακό	<input type="radio"/>
Διδακτορικό	<input type="radio"/>

5. Σε ποια διεύθυνση ανήκετε;

Αλουμίνα	<input type="radio"/>
Αλουμίνιο	<input type="radio"/>
Τεχνικές Υπηρεσίες	<input type="radio"/>
Αγορές- Αποθήκη – Λιμάνι	<input type="radio"/>
Άλλο _____	<input type="radio"/>



6. Σε ποιο τμήμα της επιχείρησης δραστηριοποιείστε;

Παραγωγή	<input type="radio"/>
Συντήρηση	<input type="radio"/>
Μεταφορές	<input type="radio"/>
Αποθήκη	<input type="radio"/>
Άλλο _____	<input type="radio"/>

7. Θέση στην επιχείρηση

Εργατοτεχνίτης	<input type="radio"/>
Εξειδικευμένος τεχνίτης	<input type="radio"/>
Χειριστής	<input type="radio"/>
Συντηρητής παραγωγής	<input type="radio"/>
Συντονιστής βάρδιας	<input type="radio"/>
Εργοδηγός	<input type="radio"/>
Άλλο _____	<input type="radio"/>

8. Έτη εργασίας στην επιχείρηση

Λιγότερο από 1 έτος	<input type="radio"/>
1-3 έτη	<input type="radio"/>
4-6 έτη	<input type="radio"/>
7-10 έτη	<input type="radio"/>
11-20 έτη	<input type="radio"/>
Άνω των 20 ετών	<input type="radio"/>

9. Τόπος διαμονής

Άσπρα σπίτια	<input type="radio"/>
Αντίκυρα	<input type="radio"/>
Δίστομο	<input type="radio"/>
Στείρι	<input type="radio"/>
Κυριάκι	<input type="radio"/>
Λιβαδειά	<input type="radio"/>
Δαύλεια	<input type="radio"/>
Αράχωβα	<input type="radio"/>
Ιτέα	<input type="radio"/>
Άμφισσα	<input type="radio"/>
Άλλο _____	<input type="radio"/>



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

10. Πόσο σημαντικό θεωρείται το παρακάτω χαρακτηριστικό του αρχιεργοδηγού στην αύξηση της εργασιακής σας απόδοσης;
(1=καθόλου σημαντικό, 5=πολύ σημαντικό)

	Χαρακτηριστικά	1	2	3	4	5
1	Να γνωρίζει καλά την εταιρεία					
2	Να είναι κοινωνικός					
3	Να έχει τεχνολογικές γνώσεις					
4	Να καταλαβαίνει πως νοιώθεις και να συμπεριφέρεται ανάλογα					
5	Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα					
6	Να τηρεί τις διαδικασίες					
7	Να δίνει κίνητρα					
8	Να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει σε μια δυσλειτουργία					
9	Να κατανοεί τα οικονομικά της επιχείρησης					
10	Να ενισχύει τις ομαδικές σχέσεις					
11	Να διαχειρίζεται τις διαμάχες					
12	Να μπορεί να διαπραγματεύεται					
13	Να έχει θάρρος					
14	Να μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσχερείς καταστάσεις					
15	Να προσφέρει στον εργαζόμενο					
16	Να αναλύει την απόδοση των εργαζομένων του					
17	Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος του					
18	Να κάνει ερωτήσεις					
19	Να εκτιμάει την διαφορετικότητα					
20	Να έχει την ικανότητα ανάλυσης (σύνθεση)					
21	Να μπορεί να ερμηνεύσει τις πληροφορίες που λαμβάνει					
22	Να επιλέγει τις κατάλληλες βελτιώσεις					
23	Να δίνει ερμηνεία της αλλαγής της απόδοσης ενός εργαζομένου					
24	Να είναι προσεγγίσιμος					
25	Να εκτιμά τα αποτελέσματα των αλλαγών που κάνει					



26	Να είναι αυθεντικός					
27	Να είναι ηθικός					
28	Να αναγνωρίζει τα κρίσιμα οικονομικά θέματα					
29	Να ξεκαθαρίζει ρόλους και σκοπούς					
30	Να είναι ακέραιος					
31	Να επιτυγχάνει το στόχο του					
32	Να καταλαβαίνει την δυναμική των ομάδων					
33	Να διευκολύνει					
34	Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει					
35	Να δείχνει αφοσίωση					
36	Να εκτιμά τις αποκλίσεις					
37	Να είναι συνεπής					
38	Να εκτιμά τις ενέργειες που είναι ενάντια στους στόχους του οργανισμού					
39	Να υποστηρίζει και να καθοδηγεί					
40	Να δημιουργεί πρότυπα					
41	Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του					
42	Να εκτιμά τις επιπτώσεις που θα έχει μια ενέργεια στην κουλτούρα					
43	Να είναι δεκτικός					
44	Να καταλαβαίνει τις επιπτώσεις που θα έχει μια ενέργεια στην απόδοση σας					
45	Να έχει αυτοέλεγχο					
46	Να επιστρέφει τις πληροφορίες στους εργαζόμενους (Feedback)					
47	Να κρατάει τις ισορροπίες					
48	Να μπορεί να δει την μεγάλη εικόνα και να την επικοινωνεί					
49	Να διαχειρίζεται σωστά τις πληροφορίες που έχει					
50	Να συμβουλεύει τους εργαζόμενους					
51	Να έχει αυτογνωσία					
52	Να επιδιώκει και να προσαρμόζεται στην αλλαγή					
53	Να έχει δίκτυο επικοινωνίας					
54	Να μπορεί να εποπτεύει					