



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.**

Επικοινωνία-Ηγεσία.

(Παρακίνηση Εργαζομένων και Τεχνικές Παρακίνησης)

Του **Βασιλείου Χρυσανθακόπουλου**

Επιβλέπων : **Δημήτριος Καφετζόπουλος Επίκουρος Καθηγητής.**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση μεταπτυχιακού διπλώματος στην
διοίκηση επιχειρήσεων.

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μετά το πέρας της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή κ. Δημήτρη Καφετζόπουλο για την συνεχή καθοδήγηση του, τις πολύτιμες συμβουλές του, την ενθάρρυνση και την υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για τις γνώσεις που αποκομίσαμε, το υψηλό επίπεδο του μεταπτυχιακού και την βοήθεια τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και την οικογένεια μου για την συμπαράσταση τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των πρακτικών επικοινωνίας που επιδρούν θετικά στην παρακίνηση και απόδοση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Οι επί μέρους στόχοι της εργασίας είναι: α) η διερεύνηση της σχέσης της επικοινωνίας με την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων, β) ο προσδιορισμός των πρακτικών επικοινωνίας που έχουν θετική σχέση με την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Διεξήχθη μία ποσοτική έρευνα με διαδικτυακό ερωτηματολόγιο σε ένα δείγμα 135 εργαζομένων σε επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, φυσικά καταστήματα και τηλεφωνικά κέντρα. Από την έρευνα διαπιστώθηκαν τα εξής: α) οι μισθολογικές απολαβές και οι συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων, β) υπάρχει υψηλό επίπεδο εργασιακής απόδοσης όσον αφορά στην ομαδική εργασία, τη συνεργασία, την αμοιβαία κατανόηση, την επικοινωνία με συναδέλφους, γ) υπάρχει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενο, την οριζόντια επικοινωνία, την επικοινωνία στις συναντήσεις και την παροχή ανατροφοδότησης, δ) υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τις πρακτικές επικοινωνίας και την παρακίνηση, καθώς και μεταξύ της ικανοποίησης από τις πρακτικές επικοινωνίας και την εργασιακή απόδοση, ε) πρακτικές επικοινωνίας αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Στη βάση αυτών των αποτελεσμάτων, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο και στα μέσα επικοινωνίας από μέρους των ηγετών προς τους υφισταμένους. Αυτό θα οδηγήσει σε αυξημένη παρακίνηση και θα διασφαλίσει την υψηλή εργασιακή απόδοση, μεταξύ άλλων παραγόντων. Επομένως, απαιτούνται περαιτέρω έρευνες στους ίδιους τους εργαζομένους, προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις τους όσον αφορά στις πρακτικές επικοινωνίας, αλλά και στα μέσα επικοινωνίας που επιθυμούν και που θεωρούν αποτελεσματικά.

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine communication practices that have a positive effect on the motivation and job performance of employees in telecommunications companies in Greece. The objectives of this research are: a) the examination of the relationship between communication and the motivation and performance of employees; b) the determination of communication practices that have a positive relationship with the motivation and performance of employees. A quantitative online questionnaire survey was conducted on a sample of 135 employees in telecommunications companies, brick-and-mortar stores and call centers. The research indicated the following: a) wages and working conditions are important determinants of employee motivation; b) there is a high level of work performance in terms of teamwork, cooperation, mutual understanding, communication with colleagues; c) there is a high level of satisfaction with communication with the direct supervisor, horizontal communication, communication in meetings and providing feedback; d) there is a statistically significant relationship between satisfaction with communication practices and motivation, as well as between satisfaction with communication practices and work performance; e) communication practices are determinants of both employee motivation and performance. Based on these results, special emphasis should be placed on the way and means of communication by leaders to subordinates. This will lead to increased motivation and ensure high work performance, among other factors. Therefore, further research is required on the employees themselves, in order to explore their views regarding communication practices, but also the means of communication they desire and consider as effective.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	10
1.1 Ηγεσία.....	10
1.2 Επικοινωνία.....	19
1.3 Παρακίνηση.....	23
1.4 Απόδοση εργαζομένων.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	388
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	38
3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	38
3.3 Δείγμα.....	39
3.4 Διαδικασία της έρευνας.....	433
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	444
4.1 Περιγραφική στατιστική	44
4.2 Επαγωγική στατιστική	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	566
5.1 Συζήτηση και τελικά συμπεράσματα	56
5.2 Θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας	58
5.3 Περιορισμοί και προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	68
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΠΙΝΑΚΕΣ	74

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων.....	39
Πίνακας 4.1 Περιγραφικά μέτρα σημαντικότητας παραγόντων παρακίνησης.....	44
Πίνακας 4.2 Περιγραφικά μέτρα επιπέδου εργασιακής απόδοσης.....	45
Πίνακας 4.3 Περιγραφικά μέτρα ικανοποίησης πρακτικών επικοινωνίας	48
Πίνακας 4.4 Περιγραφικά μέτρα διαστάσεων ικανοποίησης από την επικοινωνία	51
Πίνακας 4.7 Παλινδρόμηση πρακτικών επικοινωνίας και παρακίνησης εργαζομένων	53
Πίνακας 4.8 Παλινδρόμηση πρακτικών επικοινωνίας και απόδοσης εργαζομένων ...	54
Πίνακας 4.5 Έλεγχος συσχετίσεων παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης από τις πρακτικές επικοινωνίας	74
Πίνακας 4.6 Έλεγχος συσχετίσεων εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης από τις πρακτικές επικοινωνίας.....	75

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 3.1 Φύλο ερωτηθέντων	40
Γράφημα 3.2 Ηλικία ερωτηθέντων	41
Γράφημα 3.3 Εκπαιδευτικό επίπεδο ερωτηθέντων.....	41
Γράφημα 3.4 Θέση εργασίας ερωτηθέντων.....	42

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός και στόχοι

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των πρακτικών επικοινωνίας που επιδρούν θετικά στην παρακίνηση και απόδοση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Οι επί μέρους στόχοι της εργασίας είναι: α) η διερεύνηση της σχέσης της επικοινωνίας με την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων, β) ο προσδιορισμός των πρακτικών επικοινωνίας που έχουν θετική σχέση με την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Τα ερευνητικά ερωτήματα αυτής της εργασίας είναι τα ακόλουθα:

1. Ποια είναι η σχέση των πρακτικών επικοινωνίας με την παρακίνηση των εργαζομένων;
2. Ποια είναι η σχέση των πρακτικών επικοινωνίας με την απόδοση των εργαζομένων στην εργασία;

Προβληματισμός της έρευνας

Οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία για τους οργανισμούς. Ως εκ τούτου, προκειμένου οι οργανισμοί να χαρακτηρίζονται από αυξημένη ανταγωνιστικότητα στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο και αβέβαιο περιβάλλον, θα πρέπει να εφαρμόσουν μεθόδους διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που διασφαλίζουν υψηλή απόδοση από μέρους των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, είναι πολύ σημαντική η παρακίνησή τους. Τόσο η παρακίνηση, όσο και η συνεπακόλουθη απόδοση των εργαζομένων, ωστόσο, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία εντός του οργανισμού. Η πανδημία Covid-19 οδήγησε στον μετασχηματισμό των εργασιακών σχέσεων και την εφαρμογή ενός νέου μοντέλου εργασίας. Αυτό κατέστησε τη σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων ακόμα πιο σημαντική. Στο πλαίσιο αυτό, επομένως, έχει ενδιαφέρον να εξεταστεί πώς οι πρακτικές επικοινωνίας μπορούν να συμβάλουν σε αυξημένη παρακίνηση και απόδοση των εργαζομένων σε αυτό το νέο εργασιακό περιβάλλον.

Εστιάζοντας στο ότι η τηλεργασία που εφαρμόστηκε εξαιτίας της πανδημίας οδηγεί σε στρες και ψυχοσωματικά συμπτώματα, οι Zito et al. (2021) υπογραμμίζουν ότι η οργανωσιακή επικοινωνία οδηγεί σε αυξημένη αυτό-αποτελεσματικότητα διαμέσου

της παρακίνησης και σε μειωμένο στρες. Οι Mihalache και Mihalache (2021) αναφέρουν ότι η διαθεσιμότητα επικοινωνίας από μέρους του ηγέτη ως στοιχείο της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης του οργανισμού κατά τη διάρκεια της πανδημίας επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων και οδηγεί σε επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Ακόμα πιο συγκεκριμένα, έχει βρεθεί πως η μη λεκτική επικοινωνία, η ηγεσία που εστιάζει στη διαπροσωπικής επικοινωνίας και συνολικά το επικοινωνιακό κλίμα εντός του οργανισμού μπορεί να επηρεάσει θετικά την παρακίνηση των εργαζομένων και συνεπώς την απόδοσή τους (Ramadanty & Martinus, 2016).

Αξία και συνεισφορά της εργασίας

Η πανδημία Covid-19 οδήγησε σε σημαντικούς μετασχηματισμούς στο εργασιακό περιβάλλον, με μεγαλύτερο εξ αυτών την εφαρμογή της τηλεργασίας. Επίσης, η πανδημία επέτεινε μετασχηματισμούς που είχαν ήδη ξεκινήσει να εφαρμόζονται, όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η υιοθέτηση νέων πιο ευέλικτων μορφών εργασίας. Στο νέο πλαίσιο που διαμορφώνεται και λαμβάνοντας υπόψη πως οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να παραμένουν το κύριο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών, είναι πολύ σημαντική η παρακίνησή τους για τη μεγιστοποίηση και βελτιστοποίηση της απόδοσής τους. Συνεπώς, απαιτούνται μελέτες σε αυτό το πεδίο προκειμένου να προσδιοριστούν παράγοντες που μπορούν να συνεισφέρουν στην αυξημένη παρακίνηση των εργαζομένων και διαμέσου αυτής στην αυξημένη παραγωγικότητα, εργασιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση και εν τέλει εργασιακή απόδοση. Ένας παράγοντας που έχει αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία αλλά δεν έχει μελετηθεί επαρκώς είναι η επικοινωνία εντός του οργανισμού.

Ως εκ τούτου, τα ευρήματα από την παρούσα έρευνα θα μπορούσαν καταρχήν να φανούν χρήσιμα σε managers / προϊσταμένους, αλλά και στελέχη τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου να κατανοήσουν πώς οι πρακτικές επικοινωνίας εντός του οργανισμού θα μπορούσαν να ενισχύσουν την παρακίνηση και επομένως την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ιδίως σε επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, η παρακίνηση και αυξημένη απόδοση των εργαζομένων είναι ακόμα πιο σημαντική, δεδομένης της συνεχούς αλληλεπίδρασης εργαζομένων και πελατών, αλλά και της ανάγκης για άμεση επίλυση των παραπόνων και των προβλημάτων των πελατών-χρηστών.

Μεθοδολογία

Η ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε για την εκπόνηση αυτής της έρευνας. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από ένα μεγάλο δείγμα υποκειμένων, τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων και τη στατιστική τους επεξεργασία προκειμένου να δοθεί απάντηση στους στόχους της εργασίας και να ελεγχθούν συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις. Επιπλέον, η ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγιο επιτρέπει και τη διερεύνηση των προσδιοριστικών παραγόντων μεταβλητών, καθώς και τον έλεγχο συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται συνολικά από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται οι έννοιες που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, ενώ στο δεύτερο παρατίθενται ευρήματα προηγούμενων μελετών που οδηγούν στη διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων. Η μεθοδολογία της έρευνας παρουσιάζεται στο τρίτο κεφάλαιο, ενώ τα αποτελέσματα αυτής στο τέταρτο. Στο πέμπτο κεφάλαιο αρχικά διεξάγεται μία συζήτηση των ευρημάτων με αντιπαραβολή των όσων έχουν αναφερθεί από άλλους μελετητές. Στη συνέχεια εξετάζεται η θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας. Τέλος, κατατίθενται προτάσεις μελλοντικής έρευνας, με αναφορά στους περιορισμούς της παρούσας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Ηγεσία

Σύμφωνα με την Πετρίδου (2011, σελ. 197), η ηγεσία ορίζεται ως, η «διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους αποτελεσματικά, οι οποίοι στόχοι απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον». Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015, σελ. 343), η ηγεσία ορίζεται ως εκείνη «η διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη τους ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας και μέσα από αυτούς και τους ατομικούς τους στόχους».

Η θεωρία της ηγεσίας του Bass δηλώνει ότι υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι για να εξηγηθεί πώς οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες (Sharma & Jain, 2013). Η πρώτη είναι η θεωρία χαρακτηριστικών, βάσει της οποίας ορισμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας μπορεί να οδηγήσουν τους ανθρώπους σε ηγετικούς ρόλους. Η δεύτερη είναι η θεωρία των μεγάλων γεγονότων, όπου μία κρίση ή ένα σημαντικό γεγονός μπορεί να αναγκάσει ένα άτομο να σταθεί στο ύψος των περιστάσεων, κάτι που αναδεικνύει εξαιρετικές ηγετικές ιδιότητες σε ένα συνηθισμένο άτομο. Η τελευταία είναι η θεωρία της μετασχηματιστικής ή διαδικασίας ηγεσίας, που είναι η πιο ευρέως αποδεκτή θεωρία σήμερα, βάσει της οποίας οι άνθρωποι μπορούν να επιλέξουν να γίνουν ηγέτες. Σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν τέσσερις κύριοι παράγοντες στην ηγεσία (Sharma & Jain, 2013): ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι, η επικοινωνία, η εκάστοτε κατάσταση (συνθήκες).

Η Rosari (2019) παραθέτει τους ορισμούς της ηγεσίας τριών μεγάλων θεωρητικών: του Bass, του Kotter και του Rost. Αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται εν συντομία οι απόψεις αυτών των θεωρητικών:

Bernard M. Bass - Η ηγεσία ως αυτό που θέλει ο ηγέτης: η ηγεσία είναι μια αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων μελών μιας ομάδας. Οι ηγέτες είναι

παράγοντες αλλαγής, άτομα των οποίων οι πράξεις επηρεάζουν περισσότερο τους άλλους ανθρώπους από ότι τους επηρεάζουν οι πράξεις άλλων ανθρώπων. Η ηγεσία εμφανίζεται όταν ένα μέλος της ομάδας τροποποιεί τα κίνητρα ή τις ικανότητες άλλων στην ομάδα. Ο Bass φάνηκε επίσης να εξισώνει την ηγεσία με έναν ηγέτη που παρακινεί τους υφισταμένους να κάνουν περισσότερα από όσα αρχικά αναμενόταν και για αυτόν τον λόγο η ηγεσία πρέπει να είναι μετασχηματιστική. Αυτό συμβαίνει όταν οι ηγέτες διευρύνουν και εξυψώνουν τα συμφέροντα των υφισταμένων τους, όταν δημιουργούν συνειδητοποίηση και αποδοχή των σκοπών και της αποστολής της ομάδας και όταν ενθαρρύνουν και παρακινούν τους υφισταμένους να κοιτάζουν πέρα από το δικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας. Σύμφωνα με τον Bass, ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης είναι μετασχηματιστικός μετρείται κυρίως με βάση την επίδραση του ηγέτη στους υφισταμένους. Ο ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους: (1) καθιστώντας τους πιο συνειδητούς για τη σημασία των αποτελεσμάτων των εργασιών, (2) παρακινώντας τους να υπερβούν το δικό τους συμφέρον για χάρη του οργανισμού ή της ομάδας και (3) ενεργοποιώντας την ανώτερη τάξη αναγκών τους.

John P. Kotter - Η ηγεσία ως επιρροή: αν και ο Kotter δεν χρησιμοποίησε με σαφήνεια τη λέξη επιρροή, ενέταξε την έννοια της επιρροής στον ορισμό του. Ο Kotter ορίζει την ηγεσία ως τη διαδικασία κίνησης μιας ομάδας ή ομάδων προς κάποια κατεύθυνση μέσω (κυρίως) μη καταναγκαστικών μέσων. Ο ορισμός του Kotter για την ηγεσία αναφέρεται επίσης σε μια διαδικασία που βοηθά να κατευθύνει και να κινητοποιεί τους ανθρώπους ή/και τις ιδέες τους. Η λειτουργία της ηγεσίας είναι η εποικοδομητική ή προσαρμοστική αλλαγή. Η ηγεσία επιτυγχάνει αυτή τη λειτουργία μέσω τριών υποδιαδικασιών: καθιέρωση κατεύθυνσης, ευθυγράμμιση των ανθρώπων και παρακίνηση και έμπνευση.

Joseph C. Rost - Η ηγεσία ως σχέση: ο Rost ορίζει την ηγεσία ως μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και υφισταμένων που σκοπεύουν πραγματικές αλλαγές που αντικατοπτρίζουν τους αμοιβαίους σκοπούς τους. Υπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία που πρέπει να υπάρχουν εάν υπάρχει ηγεσία: η σχέση βασίζεται στην επιρροή, οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι είναι τα άτομα αυτής της σχέσης, οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι σκοπεύουν να αλλάξουν και οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι αναπτύσσουν αμοιβαίους σκοπούς. Το πρώτο ουσιαστικό στοιχείο της ηγεσίας είναι μια σχέση που βασίζεται στην επιρροή, η οποία ορίζεται ως η χρήση πειθούς για να

έχει αντίκτυπο σε άλλα άτομα σε μια σχέση. Η ηγεσία ως σχέση επιρροής έχει δύο χαρακτηριστικά: (1) είναι πολυκατευθυντική, καθώς η επιρροή ρέει προς όλες τις κατευθύνσεις και όχι μόνο από την κορυφή προς τα κάτω και (2) είναι μη καταναγκαστικό, που σημαίνει ότι δεν βασίζεται σε εξουσία, αλλά σε πειστικές συμπεριφορές. Περαιτέρω, οι υφιστάμενοι είναι ενεργοί, όχι παθητικοί, στη σχέση. Τα μοτίβα επιρροής στη σχέση είναι εγγενώς άνισα επειδή οι ηγέτες ασκούν συνήθως μεγαλύτερη επιρροή από τους υφισταμένους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ηγέτες είναι πρόθυμοι να δεσμεύσουν περισσότερους πόρους δύναμης που διαθέτουν στη σχέση και είναι πιο ικανοί να θέσουν αυτούς τους πόρους για να επηρεάσουν τους άλλους στη σχέση. Το τρίτο ουσιαστικό στοιχείο της ηγεσίας είναι ότι οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι σκοπεύουν να αλλάξουν. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι επιθυμούν σκόπιμα ορισμένες ουσιαστικές αλλαγές. Τέλος, οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι αναπτύσσουν αμοιβαίους σκοπούς. Οι αλλαγές που σκοπεύουν οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι αντανακλούν τους αμοιβαίους σκοπούς τους που σφυρηλατούνται μέσω της μη καταναγκαστικής σχέσης επιρροής σας. Οι αμοιβαίοι σκοποί γίνονται κοινόι σκοποί επειδή οι ακόλουθοι και οι ηγέτες συμμετέχουν από κοινού στην άσκηση ηγεσίας.

Βάσει των ανωτέρω, ο ηγέτης είναι ένα ή περισσότερα άτομα που επιλέγουν, εξοπλίζουν, εκπαιδεύουν και επηρεάζουν έναν ή περισσότερους υφισταμένους, που έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες και εστιάζουν στους υφισταμένους, στην αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, οδηγώντας τους υφισταμένους σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού, καταβάλλοντας πνευματική, συναισθηματική και σωματική ενέργεια (Winston & Patterson, 2006). Επομένως, η ηγεσία απαιτεί βαθιά κατανόηση του ρόλου των ανθρώπων στην τελική επιτυχία της αποστολής και του οράματος του οργανισμού (Gandolfi & Stone, 2016). Αυτό βοηθά στη μετατόπιση της ηγεσίας από ένα θεωρητικό σε ένα πρακτικό επίπεδο, διαμέσου της εφαρμογής των στυλ ηγεσίας. Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορα στυλ ηγεσίας που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται στη χρήση ενός οράματος και ανώτερων αξιών από μέρους του ηγέτη ούτως ώστε να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι να καταβάλουν προσπάθειες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σημαντικό χαρακτηριστικό και παράλληλα πλεονέκτημα αυτού του στυλ ηγεσίας είναι το ενδιαφέρον από μέρους των ηγετών για τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, η παροχή αυτονομίας όσον αφορά στην ανάληψη πρωτοβουλιών και ελεύθερης έκφρασης της σκέψης τους, αλλά και την ενεργό συμμετοχή τους (Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006; Sougui, Bon, Mahamat & Hassan, 2016).

Αυτό επιτρέπει στον ηγέτη αφενός να δημιουργεί συναισθηματικές, μακροχρόνιες σχέσεις με τους υφισταμένους και αφετέρου να διακατέχεται από μία ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις συνεχείς αλλαγές (Sougui et al., 2016). Επιπρόσθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας (Sougui et al., 2016). Επομένως, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία σχέσεων και κινήτρων μεταξύ των μελών του προσωπικού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν συνήθως την ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη, σεβασμό στο προσωπικό και επικοινωνούν εμπιστοσύνη μέσω ενός κοινού οράματος, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία. Τα θετικά αυτά αποτελέσματα οφείλονται στα σημαντικά χαρακτηριστικά που διέπουν αυτό το στυλ ηγεσίας (Bass & Avolio, 2004; Judge et al., 2006; Sougui et al., 2016; Rosari, 2019), τα οποία παρουσιάζονται αμέσως παρακάτω.

Ένα πρώτο χαρακτηριστικό είναι η εξιδανικευμένη επιρροή, η οποία οδηγεί σε αξίες που εμπνέουν, δημιουργούν νόημα και μια αίσθηση σκοπιμότητας στους ανθρώπους. Περιγράφεται ως η συμπεριφορά που έχει ως αποτέλεσμα τον θαυμασμό, τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη των οπαδών. Η εξιδανικευμένη επιρροή περιλαμβάνει την κατανομή του κινδύνου εκ μέρους των ηγετών, τη συνεκτίμηση των αναγκών των οπαδών έναντι των προσωπικών αναγκών και την ηθική συμπεριφορά. Στη βάση αυτών, ο ηγέτης ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, την οργανωσιακή τους δέσμευση, αλλά και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό είναι το εμπνευσμένο κίνητρο, βασιζόμενο στην οργανωσιακή κουλτούρα. Με βάση

αυτό το χαρακτηριστικό, οι εργαζόμενοι αναμένεται να ευθυγραμμίσουν τις προσπάθειές τους με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Αυτή η διάσταση αντανακλάται από συμπεριφορές που δίνουν νόημα και πρόκληση στο έργο των οπαδών. Περιλαμβάνει συμπεριφορές που διατυπώνουν σαφείς προσδοκίες και επιδεικνύουν δέσμευση για τους γενικούς οργανωτικούς στόχους. Επιπλέον, το ομαδικό πνεύμα διεγείρεται μέσα από τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία. Αυτό επιτυγχάνεται διαμέσου της παροχής αυτονομίας στους εργαζομένους, της επικοινωνίας του οράματος και της θέσπισης υψηλών προτύπων εργασιακής απόδοσης. Ένα τρίτο χαρακτηριστικό είναι η πνευματική διέγερση, το οποίο αναφέρεται στη διανοητική διέγερση των εργαζομένων. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν αυτή τη διέγερση ζητούν νέες ιδέες και δημιουργικές λύσεις προβλημάτων από τους υφισταμένους τους και ενθαρρύνουν νέες και νέες προσεγγίσεις για την εκτέλεση εργασίας. Ένα τέταρτο χαρακτηριστικό είναι η εξατομικευμένη θεώρηση, η οποία αναφέρεται στο ότι ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του συνολικά τις ανάγκες των εργαζομένων και επομένως προβαίνει σε σχετικές ενέργειες, όπως είναι η συμβουλευτική, η καθοδήγηση και η φροντίδα. Συνεπώς, αυτό το χαρακτηριστικό αντικατοπτρίζεται από ηγέτες που δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα επιτεύγματα των οπαδών και στις ανάγκες ανάπτυξης αυτών.

Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται σε μία σχέση συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, στη βάση της εργασιακής απόδοσης. Με βάση αυτήν την απόδοση, η συναλλαγή μπορεί να αποτελεί ένα πειθαρχικό μέτρο (αρνητική απόδοση) ή μία ανταμοιβή (θετική απόδοση). Τα δύο βασικά στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή και η διαχείριση με εξαίρεση. Αυτό σημαίνει ότι καταβάλλεται ανταμοιβή (ενδεχόμενη ανταμοιβή) στον εργαζόμενο όταν καταβάλλει την απαραίτητη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του ή όταν εκτελεί μία συγκεκριμένη εργασία με τρόπο που συνάδει με τις προσδοκίες απόδοσης (διαχείριση εξαίρεσης) (Bass & Avolio, 2004; Sougui et al., 2016).

Λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας, κατανοεί κανείς ότι είναι κατάλληλο στην περίπτωση που υπάρχουν εργασίες που θα πρέπει να εκτελεστούν με υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης, ακρίβειας και εμπειρογνωμοσύνης, καθώς και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επομένως, σημαντικά μειονεκτήματα

είναι ότι δε λαμβάνονται υπόψη οι αξίες, τα συναισθήματα και οι ολόπλευρες ανάγκες των εργαζομένων (MacGregor, 2003). Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, πλεονεκτήματα αποτελούν η υπόσχεση ανταμοιβής, καθώς και η οργανωσιακή δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει αυτό το στυλ ηγεσίας, που συνάδουν με την τήρηση των υποσχέσεων, το αυξημένο επίπεδο ευθύνης και ειλικρίνειας από μέρους των ηγετών (Bass & Avolio, 2004; Khuong & Hoang, 2015).

Χαρισματική ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία αποτελείται από σημαντικές διαπροσωπικές δεξιότητες, τη δημιουργία ενός εμπνευσμένου και μακροχρόνιου οράματος που επικοινωνείται στους εργαζόμενους, την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων και την ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους τους. Για τον λόγο αυτό η χαρισματική ηγεσία θεωρείται ως κατάλληλη στην περίπτωση εμφάνισης κρίσεων και ύπαρξης ευκαιριών που αναζητούνται λύσεις διαμέσου της ανάληψης πρωτοβουλιών και ρίσκων (Rogers & Reynolds, 2003; Takala, 2005; Judge et al., 2006).

Σημαντικό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να αναφερθεί είναι πως ο ηγέτης διαμορφώνει ένα πλαίσιο / κλίμα εντός του οποίου οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο ηγέτης διακατέχεται από υψηλό επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων (Khuong & Hoang, 2015). Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, ο ρόλος του ηγέτη για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε μία εξάρτηση των υφισταμένων από τον ηγέτη, τουλάχιστον ως κάποιον βαθμό (Rogers & Reynolds, 2003).

Συμμετοχική ηγεσία

Η συμμετοχική ηγεσία θεωρεί την ηγεσία ως μία συλλογική κοινωνική διαδικασία, μία διαδικασία που είναι αποτέλεσμα των ενεργειών διαφόρων μερών και της αλληλεπίδρασης αυτών (Bolden, 2011). Αυτό οδηγεί με τη σειρά του τους εργαζόμενους να αισθάνονται ενδυναμωμένοι, ότι αξίζουν για τον οργανισμό και ότι η γνώμη τους εκτιμάται, οδηγώντας σε αυξημένη υποκίνηση, απόδοση και δέσμευσης (Khuong & Hoang, 2015). Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, η συμμετοχική ηγεσία απαιτεί αρκετό χρόνο προκειμένου να ευδοκιμήσει (Rogers & Reynolds, 2003; Dessler & Starke, 2004; Val & Kemp, 2012; Kolzow, 2014).

Υπηρετική ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία εστιάζει στους υφισταμένους (Patterson, 2006; Gandolfi & Stone, 2018). Με αυτόν τον τρόπο, ο ηγέτης εξυπηρετεί αυτούς που ακολουθούν το παράδειγμά τους και συλλογικά με την ομάδα υπηρετούν έναν οργανισμό ή μια αποστολή (Gandolfi, Stone & Deno, 2017). Αυτή η εστίαση στην ηγεσία αποκαλύπτει δύναμη μέσω της πειθαρχίας και της ταπεινότητας που απαιτεί από τον ηγέτη να θέσει τις δικές του ανάγκες μετά από τις ανάγκες των υφισταμένων του (Van Dierendonck & Nuijten, 2011). Έτσι, ενώ πολλά, αν όχι τα περισσότερα στυλ ηγεσίας στρέφουν την εστίασή τους πρώτα σε μια αποστολή και δεύτερον στην ενδυνάμωση των υφισταμένων για να επιτύχουν αυτήν την αποστολή, η υπηρετική ηγεσία εστιάζει πρώτα στην ικανότητα των ατόμων και στη συνέχεια στην επιτυχία της αποστολής, κάτι που οδηγεί ορισμένους μελετητές να τονίσουν ότι η υπηρετική ηγεσία δεν αποτελεί μία βιώσιμη μορφή ηγεσίας (Gandolfi & Stone, 2018). Στην πραγματικότητα, είναι συχνά πιο εύκολο να απαιτηθεί συμμόρφωση από τους υφιστάμενους παρά να εμπνεύσει ο ηγέτης μια πρόθυμη αποδοχή των απαιτήσεων που απαιτούνται για την εκπλήρωση μιας οργανωτικής αποστολής και οράματος (Patterson, 2006; Gandolfi & Stone, 2018). Για να επιτύχει αυτό το στυλ ηγεσίας θα πρέπει να υπάρχει μία αυθεντική αμοιβαιότητα μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου, αυξάνοντας έτσι τη δέσμευση του εργατικού δυναμικού και βελτιώνοντας την οργανωσιακή απόδοση (Gandolfi & Stone, 2017; Gandolfi & Stone, 2018). Η υπηρεσιακή ηγεσία λειτουργεί επίσης από μια καθαρά ηθική προοπτική (Gandolfi & Stone, 2018).

Αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ηγεσία βασίζεται στον έλεγχο, την καθοδήγηση και την παροχή εντολών από μέρος του ηγέτη, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες και οι απόψεις των εργαζομένων και χωρίς οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη διαδικασία ανάληψης πρωτοβουλιών, χωρίς να προωθείται η δημιουργικότητα, η αυτονομία και η καινοτομία. Ως επί το πλείστον, επομένως, η αυταρχική ηγεσία συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη διασφάλιση των συμφερόντων του ηγέτη (Dessler & Starke, 2004; Val & Kemp, 2012; Khuong & Hoang, 2015).

Ηγεσία laissez-faire

Η ηγεσία laissez-faire χαρακτηρίζεται από την απουσία ηγεσίας. Στην περίπτωση αυτή, ο ηγέτης καθυστερεί να λάβει αποφάσεις, αποποιείται (ως έναν βαθμό) την ευθύνη του, δεν παρέχει ανατροφοδότηση στους εργαζομένους, ενώ τέλος δεν εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών των υφισταμένων. Ως εκ τούτου, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο αυτονομίας από μέρους των εργαζομένων, κάτι το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης και εργασιακής απόδοσης. Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, οι υφιστάμενοι ενδεχομένως να μην έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες ούτως ώστε να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Dessler & Starke, 2004; Val & Kemp, 2012; Sougui et al., 2016).

Ηθική ηγεσία

Η ηθική ηγεσία βασίζεται στον παραδειγματισμό από μέρους του ηγέτη, όπου ο ηγέτης επιδεικνύει την κατάλληλη συμπεριφορά διαμέσου της συμπεριφοράς και των ενεργειών του, υποκινώντας με αυτόν τον τρόπο τους υφισταμένους να επιδείξουν την ίδια συμπεριφορά. Ουσιαστικά, ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους εργαζομένους, τόσο μέσω των δικών του ενεργειών, όσο και διαμέσου της επικοινωνίας, της παροχής ανατροφοδότησης, της δημιουργίας σχέσεων, αλλά και συμμετοχής τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Jordan et al., 2013). Επίσης, αποτελεί πρότυπο διαμέσου των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους (π.χ. ειλικρίνεια, ακεραιότητα, δικαιοσύνη, αξιοπιστία) (Khuong & Hoang, 2015). Μέσω των ανωτέρω επιτυγχάνεται η ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και αυτοεκτίμησης των εργαζομένων, καθώς και ο μετασχηματισμός της συμπεριφοράς τους στη βάση της ηθικής (Khuong & Hoang, 2015).

Ηγεσία προσανατολισμένη στο καθήκον

Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης εστιάζει στην επίτευξη των καθηκόντων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και για τον λόγο αυτό καθορίζει τους ρόλους των υφισταμένων του, παρέχει μία συγκεκριμένη δομή, επικεντρώνεται στην επίτευξη στόχου και καθορίζει σαφή πρότυπα επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω (Khuong & Hoang, 2015). Η εστίαση στα ανωτέρω από μέρους του ηγέτη απορρέει

από το ότι προκειμένου να εκτελεστούν συγκεκριμένες δραστηριότητες, θα πρέπει να υπάρχει συντονισμός, αυστηρά χρονοδιαγράμματα, καθώς και κατάλληλος σχεδιασμός. Οι εργαζόμενοι αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα αυτής της προσπάθειας, αλλά παρ' όλα αυτά δεν αποτελούν το επίκεντρο του ηγέτη (Rüzgar, 2018).

Ως εκ τούτου, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγεί σε αυξημένη υποκίνηση των εργαζομένων και συνεπώς αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Οι προγραμματισμένες δραστηριότητες εκτελούνται ενός συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων, με ρητή σαφήνεια ως προς τους ρόλους και τα καθήκοντα των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, όμως, μπορεί να οδηγήσει σε μία περισσότερο αυταρχική ηγεσία, που με τη σειρά της μπορεί να μειώσει την υποκίνηση και το ηθικό των εργαζομένων, δεδομένου ότι μειώνει την αυτονομία, την ανάληψη πρωτοβουλιών, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, και να αυξήσει την πρόθεση αποχώρησής τους από τον οργανισμό (Khuong & Hoang, 2015; Rüzgar, 2018).

Ηγεσία προσανατολισμένη στις σχέσεις

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την εστίαση από μέρους του ηγέτη στους εργαζόμενους σε επίπεδο ευημερίας, υποστήριξης, ανάπτυξης και φροντίδας (Rüzgar, 2018). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αυξημένα επίπεδα υποκίνησης, οργανωσιακής δέσμευσης, εργασιακής ικανοποίησης, όπως επίσης και την ισορροπία προσωπικής / οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (Khuong & Hoang, 2015). Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, ενδέχεται αυτό το στυλ ηγεσίας να δώσει παραπάνω έμφαση στους εργαζόμενους εις βάρος της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων, καθώς δε θα δίνεται έμφαση στις δραστηριότητες και τα καθήκοντα (Rüzgar, 2018).

Ηγεσία προσανατολισμένη στην αλλαγή

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας συνδέεται με την ικανότητα εξοικείωσης με τις αλλαγές, την πραγματοποίηση αλλαγών και την εύρεση κατάλληλων τρόπων επικοινωνίας ώστε να υπάρξει ενημέρωση για την αλλαγή (Khuong & Hoang, 2015). Η ηγεσία προσανατολισμένη στην αλλαγή βασίζεται σε έναν αποτελεσματικό συνδυασμό των πόρων και ικανοτήτων του οργανισμού και των εργαζομένων με τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Για τον λόγο αυτό, σημαντικό

είναι ο ηγέτης να δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και υποστήριξης με τους εργαζομένους (Khuong & Hoang, 2015).

1.2 Επικοινωνία

Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από τη λατινική λέξη, *communis*, που σημαίνει κοινή. Ο ορισμός υπογραμμίζει το γεγονός ότι, εκτός εάν προκύπτει κοινή κατανόηση από την ανταλλαγή πληροφοριών, δεν υπάρχει επικοινωνία. Δύο κοινά στοιχεία σε κάθε ανταλλαγή επικοινωνίας είναι ο αποστολέας και ο παραλήπτης. Ο αποστολέας ξεκινά την επικοινωνία. Ο αποστολέας είναι ένα άτομο που έχει ανάγκη ή επιθυμία να μεταφέρει μια ιδέα σε άλλους. Ο παραλήπτης είναι το άτομο στο οποίο αποστέλλεται το μήνυμα. Ο αποστολέας κωδικοποιεί την ιδέα επιλέγοντας λέξεις, σύμβολα ή χειρονομίες με τις οποίες θα συνθέσει ένα μήνυμα. Το μήνυμα είναι το αποτέλεσμα της κωδικοποίησης, η οποία έχει τη μορφή προφορικής, μη λεκτικής ή γραπτής γλώσσας. Το μήνυμα αποστέλλεται μέσω ενός μέσου ή καναλιού, το οποίο είναι ο φορέας της επικοινωνίας. Το μέσο μπορεί να είναι μια συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνική κλήση, e-mail ή γραπτή αναφορά. Ο δέκτης αποκωδικοποιεί το ληφθέν μήνυμα σε σημαντικές πληροφορίες. Ο θόρυβος είναι οτιδήποτε παραμορφώνει το μήνυμα. Οι διαφορετικές αντιλήψεις για το μήνυμα, τα γλωσσικά εμπόδια, οι διακοπές, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές είναι παραδείγματα θορύβου. Τέλος, η ανάδραση εμφανίζεται όταν ο παραλήπτης απαντά στο μήνυμα του αποστολέα και επιστρέφει το μήνυμα στον αποστολέα. Η ανατροφοδότηση επιτρέπει στον αποστολέα να καθορίσει εάν το μήνυμα έχει ληφθεί και κατανοηθεί. Τα στοιχεία της διαδικασίας επικοινωνίας καθορίζουν την ποιότητα της επικοινωνίας. Ένα πρόβλημα σε οποιοδήποτε από αυτά τα στοιχεία μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Lunenburg, 2010).

Ως εκ τούτου, η επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας μηχανισμός αμοιβαίων σχέσεων που δημιουργεί επαφές, καθώς και ως σύνολο όλων των μέσων και μεθόδων για τη μεταφορά πληροφοριών προκειμένου να επηρεαστεί η συμπεριφορά των ανθρώπων (Naumovski, Dana, Pesakovic & Fidanoski, 2017). Μπορεί να οριστεί ως η μεταφορά πληροφοριών και η σημασία τους από ένα άτομο ή ομάδα σε ένα άλλο άτομο ή ομάδα. Βασικό στοιχείο σε αυτόν τον ορισμό είναι το νόημα. Η επικοινωνία έχει ως κύριο στόχο τη μεταφορά νοήματος (Naumovski et al., 2017). Κατά συνέπεια, έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στην αποτελεσματική επικοινωνία (Al-Fedaghi, Alsaqa &

Fadel, 2009). Πρόκειται για μια διαδικασία παραγωγής, μετάδοσης, λήψης και ερμηνείας μηνυμάτων σε διαπροσωπικά, ομαδικά, δημόσια και μαζικά πλαίσια επικοινωνίας μέσω γραπτών και μη λεκτικών μορφών. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας στοχεύει στην οργάνωση δραστηριοτήτων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Gramatnikovski, Stoilkovska & Serafimovic, 2015). Οι επικοινωνιακές δεξιότητες βοηθούν τους ανθρώπους να προσεγγίσουν ο ένας τον άλλον ή να αντιμετωπίσουν γεγονότα που προκαλούν την ευελιξία, την ακεραιότητα, την εκφραστικότητα και τις δεξιότητες κριτικής σκέψης τους (Mutuku & Mathooko 2014).

Η ανταλλαγή πληροφοριών πραγματοποιείται μέσω λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας. Και οι δύο τύποι επικοινωνίας είναι εξίσου σημαντικοί και καλύπτουν ένα ολόκληρο φάσμα δεξιοτήτων. Η λεκτική επικοινωνία μπορεί να λάβει χώρα προφορικά και / ή γραπτά. Σύμφωνα με τον Kaul (2015), η προφορική επικοινωνία περιλαμβάνει συνέντευξη/διαβούλευση, ομιλία, παρουσίαση, ανατροφοδότηση, διαχείριση συναντήσεων και δεξιότητες ενεργητικής ακρόασης. Η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει ανάγνωση και γραφή (π.χ. επαγγελματική αλληλογραφία κ.λπ.). Σύμφωνα με τον Kaul (2015), επίσης, η λεκτική και η μη λεκτική επικοινωνία πρέπει να είναι επαρκείς μεταξύ τους γιατί εάν οι λεκτικές πληροφορίες που παρέχονται δε συμβαδίζουν με τη μη λεκτική επικοινωνία, τότε η επικοινωνία μπορεί να μην είναι αποτελεσματική. Η επαρκής μη λεκτική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στην ανάγνωση της διάθεσης και των συναισθημάτων του άλλου συμμετέχοντα στην επικοινωνία κατά τη διάρκεια της συνομιλίας.

Ο Adair (2003α) διακρίνει τις ακόλουθες δεξιότητες επικοινωνίας: ενεργητική ακρόαση, σκόπιμη ανάγνωση, γραφή, δεξιότητες προσωπικής συνέντευξης, δεξιότητες ομιλίας και παρουσίασης, δεξιότητες διαχείρισης συναντήσεων, δεξιότητες επικοινωνίας απαραίτητες σε μια συγκεκριμένη οργάνωση ή σχέση επικοινωνίας. Επίσης, υποστηρίζεται υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία δεν είναι δυνατή χωρίς ανατροφοδότηση και αναστοχασμό. Στη βάση αυτή, οι πιο κρίσιμες δεξιότητες επικοινωνίας είναι: δεξιότητες λεκτικής επικοινωνίας (ενεργητική ακρόαση, συναισθηματική αντίληψη, διαχείριση άγχους, ικανότητα να θέτει κάποιος ερωτήσεις και να διατυπώνει προτάσεις, ανατροφοδότηση), μη λεκτική επικοινωνία (τόνος και ύψος φωνής, γλώσσα του σώματος, χειρονομίες), δεξιότητες γραπτής

επικοινωνίας (σαφήνεια, συνείδηση, πληρότητα, ακρίβεια, ευγένεια, ορθότητα, προσοχή).

Περαιτέρω, οι McKay, Davis και Fanning (2009) τονίζουν ότι η ακρόαση πρέπει να είναι αποτελεσματική. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι μια τέτοια ακρόαση πρέπει να είναι ενεργή, με ενσυναίσθηση, ανοιχτή, να κατανοεί το άλλο μέρος. Σύμφωνα με τον Adair (2003β), καλή ακρόαση είναι όταν ο ακροατής παρατηρεί στενά τον συνομιλητή καθώς μιλάει, ενδιαφέρεται για αυτόν και προσπαθεί να βρει ένα αμοιβαίο ενδιαφέρον, πιστεύει ότι ο καθένας έχει κάτι πολύτιμο που μπορεί να διδάξει τον άλλον, δεν κρίνει την προσωπικότητα του συνομιλητή, αλλά εστιάζει σε αυτά που γνωρίζει, είναι περίεργος για ανθρώπους, ιδέες, ενθαρρύνει τον ομιλητή (μέσω της μη λεκτικής επικοινωνίας), κρατά σημειώσεις, γνωρίζει τις στάσεις, τις προκαταλήψεις του, έχει ανεκτική στάση απέναντι στις απόψεις των άλλων. Η καλή ακρόαση πρέπει να είναι ενεργή και να χαρακτηρίζεται από διάθεση για ακρόαση, καθαρή ακρόαση του μηνύματος, διευκρίνιση του νοήματος που θέλει να μεταδώσει ο συνομιλητής και όχι μόνο από την ερμηνεία του, παρουσίαση κατάλληλης απάντησης. Ο Adair (2003β) τονίζει ακόμα ότι ο ακροατής πρέπει να είναι προετοιμασμένος να θέσει ερωτήσεις, να αξιολογήσει τα στοιχεία, να παρατηρεί τις δικές του υποθέσεις, όπως επίσης και να παρατηρεί μη λεκτικά στοιχεία.

Αναφορικά με τις δεξιότητες ομιλίας και παρουσίασης, ο Adair (2003β) δίνει έμφαση στις δεξιότητες αποτελεσματικής μετάδοσης πληροφοριών, δηλαδή στην ικανότητα να μεταφέρονται οι απαραίτητες πληροφορίες με σαφή, συνεπή τρόπο, αλλά και με βάση παραδείγματα. Ο συγγραφέας αναφέρει ότι η διαφανής μετάδοση ενός μηνύματος είναι απαραίτητη στην επικοινωνία και σημαίνει να εκφράζεται ξεκάθαρα με τρόπο που βοηθά στην κατανόηση. Ο Adair (2003α) τονίζει ότι η αποτελεσματική ομιλία πρέπει να είναι σαφής, απλή, ζωντανή, φυσική, ενθουσιώδης, εστιασμένη στον συνομιλητή, καθώς και στις πληροφορίες που πρέπει να παρέχονται. Οι παρουσιάσεις είναι ιδέες, έννοιες, ιδέες για τις οποίες συζητούνται ή μοιράζονται με μια ομάδα ή κοινό (Kaul, 2005). Οι δεξιότητες παρουσίασης απαιτούνται όταν ορισμένες πληροφορίες πρέπει να παρουσιαστούν προφορικά ή γραπτά. Ο Kaul (2005) τονίζει ότι μια αποτελεσματική παρουσίαση πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους, πρέπει να σχεδιάζεται και να προετοιμάζεται εκ των προτέρων, να χρησιμοποιεί οπτικά βοηθήματα και συμπεράσματα, αλλά και να ανταποκρίνεται στους στόχους. Κατά τη

διάρκεια της προφορικής παρουσίασης, η γλώσσα του σώματος του ομιλητή διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.

Εκτός των ανωτέρω απαραίτητες είναι και οι δεξιότητες γραπτής επικοινωνίας, καθώς τα όρια μεταξύ προφορικής και γραπτής επικοινωνίας είναι δύσκολο να καθοριστούν. Ο Kaul (2015) σημειώνει ότι οι γραπτές μορφές επικοινωνίας είναι ποικίλες (π.χ. αναφορές, εικονογραφήσεις, υπομνήματα, επιστολές, email, ιστότοποι, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και άλλα). Η κατανόηση και η αποτελεσματικότητα ενός γραπτού κειμένου καθορίζονται από στοιχεία όπως σωστά επιλεγμένες λέξεις, το μήκος της πρότασης και τη θέση της στο κείμενο, τον όγκο του κειμένου. Ο Adair (2003α) επίσης υποστηρίζει ότι η δομή, η διάταξη, το περιεχόμενο, το στυλ και ο τόνος ενός γραπτού κειμένου είναι σημαντικά στη γραπτή επικοινωνία. Στη γραπτή επικοινωνία θα πρέπει να εφαρμόζονται έξι αρχές καλής συνομιλίας: σαφήνεια, προγραμματισμός, απλότητα, φωτεινότητα, φυσικότητα, συντομία. Περαιτέρω, ο Adair (2003α) τονίζει ότι κατά τη σύνταξη μιας έκθεσης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλά σημαντικά ζητήματα, όπως: η έκθεση πρέπει να έχει εισαγωγή, στόχους, τίτλο, σαφή λογική παρουσίασης, περιεχόμενο που βασίζεται σε πηγές, γεγονότα, παραδείγματα, συμπεράσματα και συστάσεις. Στο κείμενο της αναφοράς πρέπει να περιλαμβάνονται εικονογραφήσεις, διαγράμματα, φωτογραφίες και άλλες οπτικές πληροφορίες. Σύμφωνα με την Townsend Hall (2007), οι αναφορές πρέπει να χρησιμοποιούν ακριβή, αντικειμενικά δεδομένα, να προσδιορίζουν και να αντιμετωπίζουν με σαφήνεια το πρόβλημα.

Τέλος, αναφέρονται και οι δεξιότητες ανάγνωσης από τον Adair (2003α). Ένας καλός αναγνώστης θα πρέπει να εξετάσει το υλικό που πρέπει να διαβαστεί, να αξιολογήσει πώς και σε ποιο βαθμό σχετίζεται με μια συγκεκριμένη δουλειά, ρόλο, φιλοδοξίες, να αποφασίσει πώς θα αντιμετωπίσει συγκεκριμένες πληροφορίες που διαβάσει. Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές αναγνωστικές δεξιότητες που εξαρτώνται από τις γνωστικές τους δομές και διαδικασίες. Οι δεξιότητες ανάγνωσης είναι μια από τις πιο σύνθετες δεξιότητες, η χρήση της οποίας σε ένα τεχνολογικό περιβάλλον αποκτά νέες αποχρώσεις. Οι καλές δεξιότητες ανάγνωσης χαρακτηρίζονται από εις βάθος, κριτική ανάλυση του κειμένου, έχοντας αναγνωστικό στόχο, αναζήτηση συνδέσεων, οπτικοποίηση, εξαγωγή συμπερασμάτων και γενικεύσεων, υποβολή ερωτήσεων κ.λπ.

1.3 Παρακίνηση

Ο όρος κίνητρο (motive) προέρχεται από τη λατινική λέξη «mover» που σημαίνει ενθάρρυνση ή κίνηση. Το κίνητρο είναι μια συνθήκη ή ενέργεια που κινεί έναν υπάλληλο που κατευθύνεται να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού. Η ψυχική στάση των εργαζομένων που είναι θετικοί απέναντι στην εργασιακή κατάσταση ενισχύει τα κίνητρά τους να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση. Το εργασιακό κίνητρο είναι να κατευθύνει τη δύναμη και τις δυνατότητες των υφισταμένων να είναι πρόθυμοι να εργαστούν μαζί παραγωγικά επιτυγχάνοντας και υλοποιώντας με επιτυχία τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Επιπλέον, το κίνητρο είναι μια προσωπική κατάσταση σε ένα άτομο που ενθαρρύνει την επιθυμία αυτού του ατόμου να πραγματοποιήσει ορισμένες δραστηριότητες προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Το κίνητρο επομένως είναι μια κινητήρια δύναμη που θα πραγματοποιήσει μια συμπεριφορά προκειμένου να πετύχει τους στόχους που θα ικανοποιούν το άτομο. Επομένως, εκλαμβάνεται ως μια διαδικασία που συμβάλλει στον προσδιορισμό της έντασης, της κατεύθυνσης και της επιμονής των ατόμων σε μια προσπάθεια επίτευξης στόχων (Hermina & Yosepha, 2019). Στη διεθνή βιβλιογραφία (Maslow, 1943; Vroom, 1964; Herzberg, 1974; Alderfer, 1977; Haque, Haque & Islam, 2014; Badubi, 2017) έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς διάφορες θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες παρατίθενται πιο κάτω.

Μοντέλο ιεραρχικών αναγκών του Maslow

Ο τρόπος που εξηγείται η θεωρία του Maslow βασίζεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι θέλουν να αυξήσουν αυτό που θέλουν να επιτύχουν στη ζωή και οι ανάγκες τους ιεραρχούνται ανάλογα με τη σημασία τους. Προερχόμενες από την ιεραρχία των αναγκών του Maslow, οι θεωρίες περιεχομένου για την ικανοποίηση από την εργασία περιστρέφονται γύρω από τις ανάγκες των εργαζομένων και τους παράγοντες που τους οδηγούν σε έναν εύλογο βαθμό ικανοποίησης. Με βάση τις βασικές φυσικές, βιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες των ανθρώπων, ο Maslow κατέληξε σε μια θεωρία πέντε σταδίων που τοποθετεί τις ανάγκες του ατόμου σε διαφορετικές κατηγορίες και δίνει προτεραιότητα στην επίτευξή τους. Αυτές οι κατηγορίες, με φθίνουσα σειρά προτεραιότητας, είναι: α) φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, στέγη, ρουχισμός), β) ανάγκες ασφάλειας (φυσική προστασία), γ) κοινωνικές ανάγκες

(σύνδεση με άλλους), δ) ανάγκες εκτίμησης (λήψη αναγνώρισης από άλλους), ε) ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (η επιθυμία για ολοκλήρωση).

Μοντέλο υγιεινής/παρακίνησης ή μοντέλο δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg προέκυψε από μια μελέτη που διεξήχθη για να προσδιοριστεί τι κάνει ένα άτομο να αισθάνεται καλά ή άσχημα για τη δουλειά του. Όσον αφορά τους παράγοντες ικανοποίησης, ο Herzberg σημείωσε ότι υπάρχουν πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας που φέρνουν ικανοποίηση, δηλαδή επίτευγμα, αναγνώριση, η ίδια η δουλειά, υπευθυνότητα και πρόοδος. Στο άλλο άκρο του φάσματος, ο Herzberg προσδιόρισε τη θεσμική πολιτική, την προσέγγιση διαχείρισης, την επίβλεψη, τις αμοιβές, τις σχέσεις στην εργασία και τις συνθήκες εργασίας ως παράγοντες που μπορεί να αποθαρρύνουν τους εργαζομένους. Οι οργανισμοί εφαρμόζουν όλο και περισσότερο τη θεωρία του Herzberg για να δημιουργήσουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, εμπλουτισμό και αναγνώριση μεταξύ των εργαζομένων τους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προάγονται μετά την ολοκλήρωση ορισμένων σταδίων της σταδιοδρομίας τους και θα πρέπει να λαμβάνουν αναγνώριση για ειδικά επιτεύγματα, όπως για παράδειγμα όταν παράγουν εξαιρετικά αποτελέσματα στους τομείς τους. Σε ένα πιο βασικό επίπεδο, θα πρέπει επίσης να τους ανατεθεί η ευθύνη να καθορίζουν πώς να χειρίζονται εργασίες που σχετίζονται με τη δουλειά τους. Ωστόσο, η θεωρία των δύο παραγόντων αδυνατεί να κάνει διάκριση μεταξύ σωματικών και ψυχολογικών πτυχών και να εξηγήσει με ακρίβεια ποια είναι τα κίνητρα και πώς διαφέρουν από τους παράγοντες υγιεινής. Επίσης, αποτυγχάνει να εκφράσει τους βαθμούς ικανοποίησης και δυσαρέσκειας ως μέτρο κυρίως με ποιοτικούς και όχι με ποσοτικούς όρους. Μια άλλη κριτική που ασκείται σε αυτή τη θεωρία είναι ότι υποθέτει πως κάθε άτομο θα αντιδράσει με τον ίδιο τρόπο στην παρόμοια κατάσταση.

Η θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία X και Y του McGregor κατηγοριοποιεί τους εργαζομένους ως ανήκοντες σε μία από τις δύο ομάδες με βάση δύο ομάδες υποθέσεων. Σύμφωνα με την πρώτη, οι άνθρωποι μπορεί να έχουν μια εγγενή αντιπάθεια για τη δουλειά και την αποφεύγουν αν είναι δυνατόν. Εξαιτίας αυτού, πρέπει να εξαναγκαστούν, να ελέγχονται, να κατευθύνονται και να απειλούνται με τιμωρία για να λειτουργήσουν. Προτιμούν να

κατευθύνονται, αποφεύγουν την ευθύνη, έχουν λίγες φιλοδοξίες και θέλουν ασφάλεια. Οι υποθέσεις της θεωρίας Υ υποστηρίζουν το αντίθετο: οι διανοητικές και σωματικές εισροές που δαπανώνται στο χώρο εργασίας εξισώνονται και ισοδυναμούν με αυτές της ανάπαυσης ή του παιχνιδιού. Εξωτερικοί παράγοντες ή οποιεσδήποτε εξωτερικές απειλές μπορεί να μην είναι η μόνη επιρροή για την άσκηση προσπάθειας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επιδεικνύουν προσοχή και πειθαρχία για να επιτευχθούν οι στόχοι, αλλά η επιθυμία τους να αφοσιωθούν στους στόχους εξαρτάται από το πόσο μεγάλες είναι οι ανταμοιβές που ανατίθενται σε αυτό το είδος επιτυχίας. Υπό κανονικές συνθήκες, οι άνθρωποι μπορούν να προσαρμοστούν στην αναζήτηση ευθύνης και όχι μόνο στην αποδοχή της.

Η θεωρία της δικαιοσύνης

Οι θεωρίες διαδικασίας εξηγούν το «πώς» προκύπτει η ικανοποίηση, σε αντίθεση με το «τι» προκαλεί κίνητρο. Η θεωρία της δικαιοσύνης υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι θα σταθμίσουν τη συνεισφορά τους σε μια εργασία έναντι της παραγωγής που λαμβάνουν από αυτήν: όσο περισσότερες είναι οι ανταμοιβές, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίησή τους. Ορισμένες πτυχές της ίδιας της εργασίας διαμορφώνουν επίσης τον τρόπο που την αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος. Επί παραδείγματι, τα καθήκοντα που διευκρινίζονται οδηγούν σε καλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Έχουν εντοπιστεί πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας που επηρεάζουν την ψυχολογική κατάσταση ενός εργαζομένου και επηρεάζουν τα κίνητρα και την εργασιακή του ικανοποίηση, καθώς και τα επίπεδα απουσίας του: την ποικιλία των δεξιοτήτων που εμπλέκονται σε μια εργασία, την ταυτότητα, τη σημασία της εργασίας, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αναλογία εισροών-αποτελεσμάτων με αυτή άλλων εργαζομένων και αν τη θεωρούν δίκαιη τότε θα βιώσουν ικανοποίηση. Εάν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται μια ανισότητα στην αναλογία εισροών-αποτελεσμάτων σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους, γίνονται δυσαρεστημένοι και λιγότερο υποκινούμενοι.

Θεωρία Αξίας – Αντίληψης

Οι αξίες του ατόμου καθορίζουν την ικανοποίησή τους από την εργασία τους, επειδή οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς έχουν διαφορετικά συστήματα αξιών, επομένως, βάσει αυτής της θεωρίας, τα επίπεδα ικανοποίησής τους θα διαφέρουν επίσης. Η

υπόθεση είναι ότι η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και αυτού που λαμβάνεται μπορεί να φέρει δυσαρέσκεια ανάλογα με το πόσο σημαντική είναι η εργασία για το άτομο. Το πιθανό πρόβλημα με αυτή τη θεωρία είναι ότι υπάρχει μια πιθανότητα σχέσης μεταξύ αυτού που επιθυμούν οι άνθρωποι και αυτού που θεωρούν σημαντικό. Αυτές οι έννοιες μπορεί να διαχωρίζονται θεωρητικά αλλά πρακτικά είναι εν μέρει δύσκολο να διαφοροποιηθούν.

Η θεωρία προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία προσδοκιών του Vroom ορίζει ότι η συμπεριφορά είναι προϊόν επιλογών που είναι διαθέσιμες για να δοθεί προτεραιότητα. Η ιδέα είναι να αντληθεί ικανοποίηση και να ελαχιστοποιηθεί η δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Μεμονωμένοι παράγοντες όπως η προσωπικότητα και οι δεξιότητες καθορίζουν την απόδοση των εργαζομένων. Αυτή η θεωρία εξηγεί επίσης ότι η απόδοση, το κίνητρο και η προσπάθεια είναι εγγενείς στα κίνητρα ενός ατόμου και μεταβλητές όπως το σθένος, το εργαλείο και η προσδοκία το επιβεβαιώνουν.

Μοντέλο Porter-Lawler

Αυτή είναι μια περιεκτική και πληρέστερη θεωρία κινήτρων που περιλαμβάνει διάφορες πτυχές. Αυτό το μοντέλο μπορεί να δώσει λεπτομέρειες για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της απόδοσης της εργασίας και των στάσεων που καθορίζουν τη συμπεριφορά, καθώς το εν λόγω μοντέλο περιλαμβάνει επίσης τις υποθέσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η ατομική συμπεριφορά επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς όσο και από εξωτερικούς παράγοντες. Τέλος, τα άτομα αποφασίζουν μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών.

1.4 Απόδοση εργαζομένων

Η έννοια και ο ορισμός της ατομικής απόδοσης στην εργασία έχει λάβει σημαντική επιστημονική ερευνητική προσοχή τα τελευταία 15-20 χρόνια. Ο ορισμός της απόδοσης (εργασιακή απόδοση) είναι η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας που επιτυγχάνεται από έναν εργαζόμενο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του σύμφωνα με τις ευθύνες που του ανατίθενται. Η απόδοση είναι το αποτέλεσμα ή το επίπεδο επιτυχίας ενός ατόμου στο σύνολό του κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης περιόδου στην εκτέλεση εργασιών σε σύγκριση με διάφορες δυνατότητες, όπως

πρότυπα εργασίας, στόχους ή προκαθορισμένα κριτήρια που έχουν συμφωνηθεί αμοιβαία. Επιπλέον, η απόδοση είναι βασικά αυτό που κάνουν ή δεν κάνουν οι εργαζόμενοι. Η διαχείριση απόδοσης είναι το σύνολο της δραστηριότητας που πραγματοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης μιας εταιρείας ή οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των επιδόσεων κάθε ατόμου και ομάδας εργασίας στην εταιρεία. Υπό αυτό το πρίσμα, η απόδοση των εργαζομένων είναι μια ενέργεια που κάνουν οι εργαζόμενοι στην εκτέλεση της εργασίας τους σε έναν οργανισμό. Η απόδοση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του δεν είναι ανεξάρτητη, αλλά σχετίζεται πάντα με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και το επίπεδο ανταμοιβής που δίνεται και επηρεάζεται από τις ατομικές δεξιότητες, ικανότητες και χαρακτηριστικά (Hermina & Yosepha, 2019).

Η κατανόηση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου είναι απαραίτητη καθώς οι κρίσιμες αποφάσεις διαχείρισης βασίζονται στην ατομική απόδοση, οδηγώντας σε μια οργανωτική επιτυχία. Η απόδοση ορίζεται ως συμπεριφορά που επιτυγχάνει αποτελέσματα. Επιπλέον, οι συμπεριφορές απόδοσης είναι το σύνολο των συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία που οι οργανισμοί περιμένουν από το άτομο να εμφανίσει (Alromaihi, Alshomaly & George, 2017).

Οι ερευνητές συμφωνούν ότι η απόδοση πρέπει να θεωρείται ως μια πολυδιάστατη έννοια. Στο πιο βασικό επίπεδο μπορεί κανείς να διακρίνει μεταξύ μιας πτυχής της διαδικασίας (δηλαδή, της συμπεριφοράς) και μιας πτυχής του αποτελέσματος της απόδοσης. Η πτυχή της συμπεριφοράς αναφέρεται στο τι κάνουν οι άνθρωποι ενώ εργάζονται, δηλαδή στην ίδια τη δράση. Η απόδοση περιλαμβάνει συγκεκριμένη συμπεριφορά (π.χ. συνομιλίες, διδασκαλία, προγραμματισμός, συναρμολόγηση). Αυτή η εννοιολόγηση συνεπάγεται ότι μόνο οι ενέργειες που μπορούν να κλιμακωθούν (δηλαδή, να μετρηθούν) θεωρούνται ως απόδοση. Επιπλέον, αυτή η έννοια της απόδοσης περιγράφει ρητά μόνο συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη στον στόχο, δηλαδή συμπεριφορά για την οποία ο οργανισμός προσλαμβάνει τον εργαζόμενο να κάνει καλά ως απόδοση. Η πτυχή του αποτελέσματος με τη σειρά της αναφέρεται στο αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του ατόμου. Οι ενέργειες που περιγράφονται παραπάνω έχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Εμπειρικά, η πτυχή της συμπεριφοράς και του αποτελέσματος σχετίζονται. Ωστόσο, δεν υπάρχει πλήρης αλληλοεπικάλυψη, καθώς η πτυχή του

αποτελέσματος επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες εκτός από την πτυχή της συμπεριφοράς (Sonnentag, Volmer & Spychala, 2008).

Πολλοί ερευνητές εξετάζουν δύο τύπους ατομικής απόδοσης εργασίας: την απόδοση εργασίας ή η επίδοση εντός ρόλου και την επίδοση με βάση τα συμφραζόμενα ή η οργανωτική συμπεριφοράς ιδιότητας του πολίτη (OCBs) (Alromaihi et al., 2017). Υπάρχουν τρεις βασικές διαφορές μεταξύ της εργασίας και της απόδοσης με βάση τα συμφραζόμενα: α) οι δραστηριότητες απόδοσης με βάση τα συμφραζόμενα είναι συγκρίσιμες για όλες σχεδόν τις εργασίες, ενώ η απόδοση της εργασίας είναι συγκεκριμένη, β) η απόδοση της εργασίας προβλέπεται κυρίως από την ικανότητα, ενώ η απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα προβλέπεται κυρίως από τα κίνητρα και την προσωπικότητα, γ) η απόδοση εργασίας είναι συμπεριφορά εντός του ρόλου και μέρος της επίσημης περιγραφής της εργασίας, ενώ η επίδοση με βάση τα συμφραζόμενα είναι συμπεριφορά εκτός ρόλου και διακριτική και συχνά δεν ανταμείβεται από επίσημα συστήματα ανταμοιβής ή εξετάζεται άμεσα ή έμμεσα από η διοίκηση (Sonnentag et al., 2008).

Άλλοι μελετητές, όμως, όπως υποστηρίζουν οι Alromaihi et al. (2017), έχουν διακρίνει τρεις κύριους τύπους συμπεριφοράς που συνιστούν απόδοση στην εργασία. Το πρώτο είναι η εκτέλεση εργασιών που είναι η εκτέλεση των καθηκόντων και των ευθυνών που συμβάλλουν στην παραγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας ή σε διοικητικά καθήκοντα. Ο δεύτερος τύπος είναι η ιδιότητα του πολίτη που είναι οι ενέργειες που συμβάλλουν στο ψυχολογικό περιβάλλον του οργανισμού, όπως η βοήθεια άλλων όταν δεν απαιτείται, η υποστήριξη των οργανωσιακών στόχων και η αντιμετώπιση των συναδέλφων με σεβασμό. Τέλος είναι η αντιπαραγωγικότητα - ως αρνητική συμπεριφορά - δηλαδή είναι οι ενέργειες που βλάπτουν ενεργά τον οργανισμό. Αυτές οι συμπεριφορές περιλαμβάνουν την κλοπή, την καταστροφή περιουσίας της εταιρείας και την επιθετική συμπεριφορά προς τους συναδέλφους.

Συνολικά, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει πως η απόδοση της εργασίας αναφέρεται στα εξής (IGI Global, n.d.): α) στο άθροισμα της εκτέλεσης των ανατεθέντων εργασιών από έναν εργαζόμενο, β) στην ικανότητα ενός εργαζομένου να εκτελεί καλά τη δουλειά του, γ) αξιολόγηση που δείχνει πόσο καλά εκπληρώνει ένας εργαζόμενος τις αναμενόμενες σχετικές εργασιακές δραστηριότητες, δ) στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία που αναμένονται από έναν

εργαζόμενο και πόσο καλά εκτελούνται αυτές οι δραστηριότητες, ε) στην απόδοση που αποτελείται από την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, την επικαιρότητα, την οικονομία και το αποτέλεσμα της εργασίας, στ) στη συνολική αναμενόμενη αξία από τις συμπεριφορές των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως, τα τελευταία χρόνια έχει αναφερθεί, αν και σε μικρό βαθμό, στη διεθνή βιβλιογραφία η έννοια της βιώσιμης εργασιακής απόδοσης, δηλαδή, μια ιδανική κατάσταση εργασίας στην οποία η απόδοση μπορεί να καλύψει τις παρούσες εργασιακές ανάγκες χωρίς να διακυβεύεται η μελλοντική απόδοση για την κάλυψη μελλοντικών εργασιακών αναγκών. Η βιώσιμη απόδοση σε σχέση με την εργασία θεωρείται ότι είναι ένας σημαντικός τρόπος για την επίτευξη βιωσιμότητας τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών για τους οποίους εργάζονται. Όλο και περισσότερες γνωστές εταιρείες και οργανισμοί (όπως η Unilever, η Huawei και η Lenovo) ενσωματώνουν τη «βιωσιμότητα» στις προσπάθειές τους να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων και τις στρατηγικές για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων (Ji, Jonge, Peeters & Taris, 2021).

Η εν λόγω έννοια εισήχθη για πρώτη φορά από τους Docherty et al το 2009 υποστηρίζοντας ότι τα συστήματα βιώσιμης εργασίας είναι συστήματα όπου οι άνθρωποι, επαγγελματικοί και κοινωνικοί πόροι αναγεννώνται και ανανεώνονται μέσω της διαδικασίας της εργασίας, διατηρώντας παράλληλα την παραγωγικότητα. Τα συστήματα αειφόρου εργασίας μπορούν να θεωρηθούν σημαντικό κλειδί για τη βιώσιμη απόδοση εργασίας και για τη διατήρηση της μακροπρόθεσμης ανθρώπινης βιωσιμότητας (Ji et al., 2021). Ως εκ τούτου, η βιώσιμη εργασιακή απόδοση ορίζεται ως η μεγιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης καθώς και της υγείας και της ευημερίας των εργαζομένων και επομένως αναφέρεται σε μια ιδανική, βιώσιμη, ψυχολογική κατάσταση. Επιπρόσθετα, οι De Jonge και Peeters (2019) υποστηρίζουν ότι η βιώσιμη εργασιακή απόδοση περιλαμβάνει ακόμα τη ζωτικότητα των εργαζομένων, η οποία αναφέρεται στο να είναι ο εργαζόμενος ενεργητικός και δυνατός και να νιώθει σωματικά και ψυχικά καλά. Επίσης, η βιώσιμη εργασιακή απόδοση έχει οριστεί ως μια κοινή λειτουργία υψηλών επιπέδων πόρων (ενέργεια, χρόνος και ικανότητες) και η κατανομή πόρων που επιτρέπει επίσης την αναγέννηση πόρων (Ji et al., 2021). Συνολικά, η βιώσιμη εργασιακή απόδοση περιλαμβάνει δύο

κύριους καθοριστικούς παράγοντες: (1) την απόδοση των εργαζομένων και (2) την ευημερία των εργαζομένων, ιδιαίτερα τη ζωτικότητα. Αυτές οι δύο έννοιες επηρεάζουν η μία την άλλη και για να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των εργαζομένων, μακροπρόθεσμα, είναι επιτακτική ανάγκη να διασφαλιστεί ότι η ευημερία και η απόδοση των εργαζομένων δεν απειλούνται από μια υπερβολικά έντονη εστίαση σε καμία από αυτές τις έννοιες. Αντίθετα, από μια μακροπρόθεσμη προοπτική της απόδοσης, είναι σημαντικό να διατηρείται μια καλή ισορροπία μεταξύ υγείας και ευεξίας (Ilmarinen, 2009). Έτσι, σύμφωνα με τους Ji et al. (2021), η βιώσιμη εργασιακή απόδοση αποτελεί μια ρυθμιστική διαδικασία στην οποία ένας μεμονωμένος εργαζόμενος επιτυγχάνει διαρκώς και αποτελεσματικά συγκεκριμένους επιθυμητούς εργασιακούς στόχους διατηρώντας παράλληλα ένα ικανοποιητικό επίπεδο ευεξίας. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει μια συνεχή (ανα)δημιουργία και διατήρηση των πόρων που επενδύονται κατά την επίτευξη αυτών των στόχων, και αυτοί οι στόχοι συνήθως αναφέρονται σε επιθυμητά αποτελέσματα για το άτομο, καθώς και για το περιβάλλον αυτού του ατόμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Σύμφωνα με τους Rukmana, Soriah και Nora (2018), η απόδοση των εργαζομένων είναι ατομική, καθώς κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικό επίπεδο ικανότητας να κάνει τις εργασίες του. Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί δίνοντας καλά παραδείγματα από έναν ηγέτη, παρακινώντας τον εργαζόμενο και δίνοντας πάντα προσοχή στη δουλειά του. Ένας εργαζόμενος μπορεί να παρακινηθεί από τρεις βασικούς άξονες που είναι: α) μια συγκεκριμένη συμπεριφορά που θα παράγει κάποια ελπίδα (ελπίδα αποτελέσματος), β) η πεποίθηση ότι το αποτέλεσμα έχει θετική αξία (σθένος), και γ) ότι αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας εργασίας (ελπίδα εργασίας). Η υποκίνηση των εργαζομένων, όσο και η εργασιακή τους ικανοποίηση επηρεάζουν την απόδοσή τους.

Επί παραδείγματι, σκοπός της έρευνας των Saleem, Mahmood και Mahmood (2010) ήταν να προσδιορίσει τον αντίκτυπο της υποκίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση σε οργανισμούς υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στο Πακιστάν. Επιπλέον, η μελέτη στόχευε να διερευνήσει σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τις διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας τους. Από τη μελέτη διαπιστώθηκε πως υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της υποκίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά αυτή η σχέση δεν είναι τόσο ισχυρή. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία της ικανοποίησης των εργαζομένων και την επίδρασή της στην αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των οργανισμών, η διοίκηση θα πρέπει να προβεί σε ενέργειες που θα αυξήσουν την παρακίνησή τους.

Οι Kebaso και Kanyua (2016) υποστηρίζουν ότι μία από τις κύριες πτυχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι υψηλή μεταξύ των εργαζομένων, κάτι που αποτελεί προϋπόθεση για την αύξηση της παραγωγικότητας, της ανταπόκρισης, της ποιότητας και της εξυπηρέτησης πελατών. Υπό αυτό το πρίσμα, οι συγγραφείς διερεύνησαν την επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση 250 εργαζομένων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Κένυα με αναφορά στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας Airtel Kenya Limited στην κομητεία Ναϊρόμπι. Οι συγκεκριμένοι στόχοι ήταν οι ανταμοιβές, το στυλ ηγεσίας, το εργασιακό περιβάλλον και η εξέλιξη της

σταδιοδρομίας. Η μελέτη διαπίστωσε ότι τα κίνητρα είχαν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών. Πιο συγκεκριμένα, η ανταμοιβή, το στυλ ηγεσίας, το εργασιακό περιβάλλον και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας βρέθηκαν να έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνεπώς, παρατηρείται μία άμεση σχέση μεταξύ της παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και της απόδοσης των εργαζομένων. Εξετάζοντας πόσο μεγάλη είναι η επίδραση των κινήτρων στην απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο για τον ηγέτη να διατηρήσει και να αυξήσει τα κίνητρα των εργαζομένων τους, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρουν την καλύτερη απόδοση για την εταιρεία. Άλλωστε, κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα καθοδηγείται από ένα κίνητρο και στην περίπτωση της εργασίας το κίνητρο είναι μια συνθήκη ή μια ενέργεια που κατευθύνει τους εργαζόμενους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων της εταιρείας.

Οι Ramadanty και Martinus (2016) υποστηρίζουν πως η επικοινωνία έχει θεωρηθεί μια από τις πιο κυρίαρχες και σημαντικές δραστηριότητες στον οργανισμό και θα μπορούσε να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Οι συγγραφείς προσθέτουν πως, η μη λεκτική επικοινωνία, η ηγεσία της διαπροσωπικής επικοινωνίας και το επικοινωνιακό κλίμα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των κινήτρων των εργαζομένων. Η μη λεκτική επικοινωνία έχει ελαφρώς ισχυρό ρόλο στη διαμόρφωση του θετικού κινήτρου στον εργαζόμενο. Ο ρόλος περιλαμβάνει την επικοινωνία του σώματος, την επικοινωνία με το πρόσωπο και την επικοινωνία με τα μάτια. Ο ηγέτης διαπροσωπικής επικοινωνίας βασίζεται στο επίπεδο ικανοποίησης των πληροφοριών μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Η διαχείριση και η διαφάνεια στην καθοδική επικοινωνία υπό τη μορφή πληροφοριών από ανωτέρους είναι εξίσου σημαντική.

Ο Rajhans () επίσης υπογραμμίζει ότι η οργανωσιακή επικοινωνία έχει καταστεί πλέον ένας σημαντικός παράγοντας για τη συνολική οργανωσιακή λειτουργία και επιτυχία. Ο τρόπος που ο οργανισμός επικοινωνεί με τους υπαλλήλους του αντικατοπτρίζεται στο ηθικό, τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων. Στην έρευνά του, επομένως, στόχο έχει να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ επικοινωνίας και κινήτρων και τη συνολική επίδρασή της στην απόδοση των εργαζομένων. Μέσω της

ποιοτικής μεθόδου με συνεντεύξεις στην εταιρεία Vanaz Engineers Limited στην Ινδία, διαπιστώθηκε πως, εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η επικοινωνία από τη διοίκηση είναι αποτελεσματική, μπορεί να οδηγήσει σε συναισθήματα ικανοποίησης από την εργασία, δέσμευσης στον οργανισμό και αυξημένης εμπιστοσύνης στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα την αυξημένη απόδοση. Κατά συνέπεια, διαπιστώνεται ότι η οργανωσιακή επικοινωνία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, καθώς πραγματοποιούνται σημαντικές αλλαγές στους σύγχρονους οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από τη νέα πραγματικότητα του αυξημένου φόρτου εργασίας, της μεγαλύτερης έμφασης στην απόδοση, αλλά και της διαχείρισης κινδύνου μέσω της ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητο στοιχείο στην προσπάθεια της διοίκησης να κατευθύνει, να ενημερώσει και να παρακινήσει τους εργαζομένους.

Με τη σειρά τους, οι Rukmana et al. (2018) επίσης υπογραμμίζουν πως, η εσωτερική επικοινωνία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην εφαρμογή των πρακτικών παρακίνησης στον οργανισμό. Η αποτελεσματική επικοινωνία αυξάνει την υποκίνηση εξηγώντας στον εργαζόμενο τα πράγματα που πρέπει να κάνει, πώς πρέπει να κάνει και τα πράγματα που μπορούν να γίνουν για να αυξηθεί η απόδοσή του. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο ικανή να επηρεάσει την απόδοση των εργαζομένων μέσω των κινήτρων, αλλά έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του εργαζομένου. Επί παραδείγματι, σύμφωνα με τη θεωρία οργανωσιακού ελέγχου, οι ηγέτες χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να ελέγχουν την απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική επικοινωνία δημιουργεί αμοιβαία κατανόηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, η οποία βοηθά στην οικοδόμηση γνήσιων σχέσεων μεταξύ των δύο μερών στους οργανισμούς (Rukmana et al., 2018).

Οι Luky, Kurniawati και Cerya (2021) υποστηρίζουν με τη σειρά τους ότι η επικοινωνία ενισχύει τα κίνητρα εξηγώντας στους εργαζόμενους τι να κάνουν, τις συνθήκες εργασίας τους και τι μπορεί να γίνει για να βελτιωθεί η κακή απόδοση. Αυτό είναι πολύ σημαντικό προκειμένου να αυξηθεί η δημιουργικότητα και η απόδοση των εργαζομένων. Περαιτέρω, η διαπροσωπική επικοινωνία βασίζεται σε θετικές αντιλήψεις και μπορεί να δημιουργήσει καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων που θα οδηγήσουν σε οικειότητα μεταξύ των συναδέλφων. Η καλή

διαπροσωπική επικοινωνία μπορεί να αποτρέψει τις συγκρούσεις μεταξύ εργαζομένων και ηγετών, κάτι που επίσης ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων.

Η οργανωσιακή επικοινωνία στους σημερινούς οργανισμούς όχι μόνο έχει γίνει πολύ πιο περίπλοκη και ποικίλη, αλλά έχει καταστεί και ένας σημαντικός παράγοντας για τη συνολική οργανωτική λειτουργία και επιτυχία. Ο τρόπος που ο οργανισμός επικοινωνεί με τους υπαλλήλους του αντικατοπτρίζεται στο ηθικό, τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων. Ενώ πολλοί οργανισμοί πιστεύουν ότι η θετική επικοινωνία των εργαζομένων προάγει τα κίνητρα των εργαζομένων, αυτή η πεποίθηση μπορεί ακόμα να θεωρηθεί ως ένα περίπλοκο ζήτημα λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης των οργανισμών και των διαφορών στη δομή τους. Στο πλαίσιο αυτό, ο σκοπός της μελέτης των Mutuku και Mathooko (2014) ήταν να διερευνήσει τις επιπτώσεις της επικοινωνίας στα κίνητρα 123 εργαζομένων (ανώτερα διευθυντικά στελέχη, στελέχη μεσαίου επιπέδου και προσωπικό υποστήριξης) στη Nokia Siemens Networks στην Κένυα. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η ανταλλαγή πληροφοριών είχε τη μεγαλύτερη επίδραση στα κίνητρα των εργαζομένων, ακολουθούμενη από τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και μετά τα κανάλια επικοινωνίας. Η μελέτη συνιστά ότι τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας πρέπει να εμπλέξουν τους υπαλλήλους όλων των στελεχών για να τους επιτρέψουν να έχουν εμπειρία σχετικά με τη διαχείριση της επιχείρησης. Η διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχει σαφήνεια, ευγένεια, ορθότητα και πληρότητα οποιασδήποτε πληροφορίας κοινοποιείται. Η επικοινωνία πρέπει πάντα να λαμβάνει υπόψη το χρονοδιάγραμμα, ενώ τα μέσα και η δομή του οργανισμού έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επικοινωνία.

Χρησιμοποιώντας τη θεωρία προσδοκίας-σθένους, ο Furlich (2016) εξέτασε τις προσδοκίες των εργαζομένων για ανταμοιβές απόδοσης και τα κίνητρά τους, εξετάζοντας την επικοινωνία με τους διευθυντές τους. Η ευελιξία της θεωρίας προσδοκίας-σθένους επιτρέπει στους διευθυντές να παρακινούν τους υπαλλήλους τους σε πολλά διαφορετικά πλαίσια και σε ατομική βάση διαμέσου της επικοινωνίας με τους υφισταμένους και των προσδοκιών και των ανταμοιβών που εκφράζουν. Οι διευθυντές πρέπει μέσω της επικοινωνίας να θέτουν σαφείς προσδοκίες για την απόδοση των εργαζομένων τους, καθώς και να κοινοποιούν τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες μαζί με

συγκεκριμένα παραδείγματα. Οι προσδοκίες θα έχουν μεγαλύτερη επιρροή εάν ο εργαζόμενος εκτιμήσει τις πιθανές ανταμοιβές απόδοσης. Επομένως, είναι σημαντικό για τον διευθυντή να γνωρίζει ποιες ανταμοιβές εκτιμά κάθε εργαζόμενος. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της επικοινωνίας μαζί τους και της κατανόησης του τι εκτιμούν. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο για τους διευθυντές να κοινοποιούν με σαφήνεια τα μέτρα που χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν εάν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις ανταμοιβές και να δώσουν συγκεκριμένα παραδείγματα που έκαναν άλλοι υπάλληλοι για να λάβουν ανταμοιβές που εκτιμούσαν. Μαζί με τις ανταμοιβές απόδοσης που εκτιμούν οι εργαζόμενοι, η ύπαρξη υψηλών προσδοκιών ανταμοιβής απόδοσης των εργαζομένων και πολύ θετικές εμπειρίες με στελέχη που ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν αυτές τις προσδοκίες μπορεί να είναι μια αποτελεσματική στρατηγική για την παρακίνηση των εργαζομένων.

Σε παρόμοιο πλαίσιο, η μελέτη των Syallow, Mberia και Bosire (2017) στόχο είχε να αξιολογήσει τον ρόλο της οργανωσιακής επικοινωνίας στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Κένυα. Απώτεροι στόχοι ήταν να εξεταστεί ο ρόλος της οργανωτικής ροής πληροφοριών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, να αξιολογηθεί ο ρόλος του επικοινωνιακού κλίματος στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, να αξιολογηθεί ο ρόλος της φύσης των πληροφοριών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και να αξιολογηθεί ο ρόλος του φορτίου πληροφοριών στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Κένυα. Διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή επικοινωνία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διασφάλιση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων. Επίσης, τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής ροής πληροφοριών, το επικοινωνιακό κλίμα, η φύση των πληροφοριών που διαμοιράζονται με τους εργαζομένους και ο φόρτος πληροφοριών, έχουν θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, η αλληλεπίδραση και η αρμονία αυτών των πτυχών εξασφαλίζουν αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία που οδηγεί σε αυξημένη απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία.

Οι Darijani, Soltani και Pourroostaei (2014) διερεύνησαν την αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής επικοινωνίας στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω εργασιακών

κινήτρων 248 εργαζομένων της Shiraz Telecommunication Company στο Ιράν. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι στην Shiraz Telecommunication Company, η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής επικοινωνίας στην εργασιακή ικανοποίηση, τα εργασιακά κίνητρα στην εργασιακή ικανοποίηση, η αποτελεσματικότητα της οργανωτικής επικοινωνίας στα εργασιακά κίνητρα και τα κίνητρα εργασίας ενεργούν ως μεσολαβητές προς την κατεύθυνση του αντίκτυπου στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική επικοινωνία.

Ο Larrissa Raissa (2021) εκκινεί από το ότι ενώ η εσωτερική επικοινωνία είναι μία από τις πιο σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, διάφορες εταιρείες αντιμετωπίζουν ζητήματα εσωτερικής επικοινωνίας που έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι έχουν γίνει λιγότερο αποτελεσματικοί στα καθήκοντά τους, βλάπτοντας τη συνολική τους απόδοση στον οργανισμό, στους περισσότερους οργανισμούς με αδύναμες και εκτεταμένες εσωτερικές αλυσίδες επικοινωνίας που προκαλούνται από τον εξαιρετικά δομημένο χαρακτήρα τέτοιων οργανισμών. Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί τη βάση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, επειδή προωθεί θετικές εσωτερικές συνδέσεις, επιτρέποντας στα ανώτερα στελέχη και το προσωπικό να επικοινωνούν. Στη βάση αυτή εξετάζεται η σχέση μεταξύ της εσωτερικής επικοινωνίας και της αποτελεσματικότητας 201 εργαζομένων σε εταιρείες τηλεπικοινωνιών στο Καμερούν. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι και οι τρεις μεταβλητές της εσωτερικής επικοινωνίας (ανοδική, καθοδική και peer to peer) έχουν άμεσες επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και η απόδοση των εργαζομένων διαμεσολαβεί σημαντικά στην επίδραση της εσωτερικής επικοινωνίας στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Έτσι, η διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει στη δημιουργία υποδομών τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών για την απλή επικοινωνία των εργαζομένων και, στη συνέχεια την επίτευξη της βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων.

Στη βάση των ανωτέρω, επομένως, διαμορφώνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

H₁: Υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών επικοινωνίας και της παρακίνησης των εργαζομένων

H₂: Υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών επικοινωνίας και της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία

H₃: Οι πρακτικές επικοινωνίας αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της απόδοσης και της παρακίνησης των εργαζομένων στην εργασία

H₄: Οι πρακτικές επικοινωνίας αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της παρακίνησης των εργαζομένων στην εργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των πρακτικών επικοινωνίας που επιδρούν θετικά στην παρακίνηση και απόδοση των εργαζομένων. Οι ερευνητικές υποθέσεις που εξετάζονται είναι:

H₁: Υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών επικοινωνίας και της παρακίνησης των εργαζομένων

H₂: Υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών επικοινωνίας και της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία

H₃: Οι πρακτικές επικοινωνίας αποτελούν προσδιοριστικό παράγοντα της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία

3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για την εκπόνηση αυτής της εργασίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο συλλογής δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο ενέχει τα εξής πλεονεκτήματα (Young, 2016): α) μπορεί να συλλέξει δεδομένα από ένα μεγάλο αριθμό υποκειμένων ταυτόχρονα χωρίς να απαιτείται η φυσική παρουσία του ερευνητή, β) μπορεί να διανεμηθεί με διάφορους τρόπους (π.χ. και μέσω ηλεκτρονικών μέσων), γ) μπορεί να αντλήσει δεδομένα σχετικά με απόψεις, στάσεις, συμπεριφορές των ερωτηθέντων. Εκτός των ανωτέρω, το ερωτηματολόγιο ήταν το εργαλείο συλλογής δεδομένων που έχει χρησιμοποιηθεί στις συναφείς έρευνες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται για την παρούσα εργασία αποτελείται από τις εξής ενότητες:

α) Ενότητα δημογραφικών στοιχείων: οι ερωτήσεις 1-4 εξετάζουν το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα.

β) Ενότητα μέτρησης της παρακίνησης των εργαζομένων: η ερώτηση 5 εξετάζει τους παράγοντες υποκίνησης των ερωτηθέντων, στη βάση των παραγόντων που εξετάστηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση. Η αξιοπιστία των δεδομένων αυτής της ενότητας που εξετάστηκε με τον δείκτη Cronbach's α βρέθηκε ίση με 0,771.

γ) Ενότητα μέτρησης εργασιακής απόδοσης: η ερώτηση 6 εξετάζει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο των Pradhan και Jena (2017). Η αξιοπιστία των δεδομένων αυτής της ενότητας που εξετάστηκε με τον δείκτη Cronbach's α βρέθηκε ίση με 0.780.

δ) Ερωτηματολόγιο μέτρησης επικοινωνίας: η ερώτηση 7 εξετάζει την ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την επικοινωνία εντός του οργανισμού χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο των Vercic, Coric και Vokic (2021). Η αξιοπιστία των δεδομένων αυτής της ενότητας που εξετάστηκε με τον δείκτη Cronbach's α βρέθηκε ίση με 0.908.

3.3 Δείγμα

Το δείγμα της παρούσας εργασίας αποτελείται από 135 εργαζομένους σε επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, φυσικά καταστήματα και τηλεφωνικά κέντρα. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε αρχικά από 148 εργαζομένους, αλλά τα 13 ερωτηματολόγια ήταν συμπληρωμένα μόνο ως προς τα δημογραφικά στοιχεία και έτσι αποκλείστηκαν από τη στατιστική ανάλυση. Ο Πίνακας 3.1 απεικονίζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

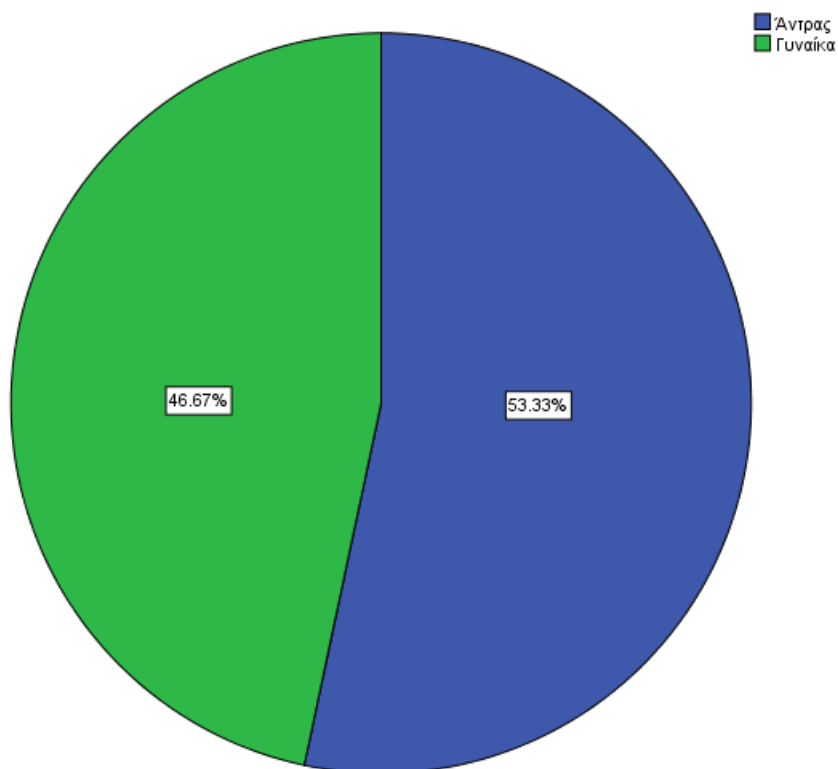
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι άντρες (53,3%), ηλικίας έως 30 ετών (90,4%), απόφοιτοι δευτεροβάθμιας / μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (69,6%), κατώτερα στελέχη στον οργανισμό (93,3%). Αναλυτικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα απεικονίζονται στα Γραφήματα 3.1-3.4.

Πίνακας 3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων

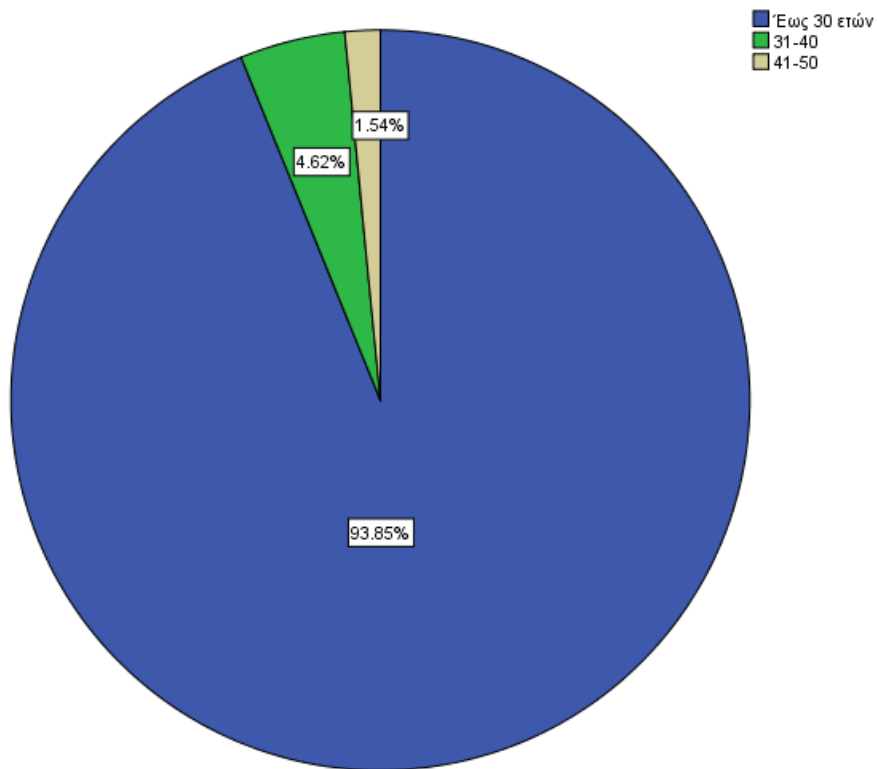
		Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Άντρας	72	53.3
	Γυναίκα	63	46.7
Ηλικία	Έως 30 ετών	122	90.4
	31-40	6	4.4
	41-50	2	1.5
	ΔΑ	5	3.7

Εκπαιδευτικό επίπεδο	Απόφοιτος δευτεροβάθμιας / μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	94	69.6
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	22	16.3
	Κάτοχος μεταπτυχιακού / διδακτορικού	19	14.1
Θέση εργασίας	Κατώτερο στέλεχος	126	93.3
	Μεσαίο στέλεχος	7	5.2
	ΔΑ	2	1.5

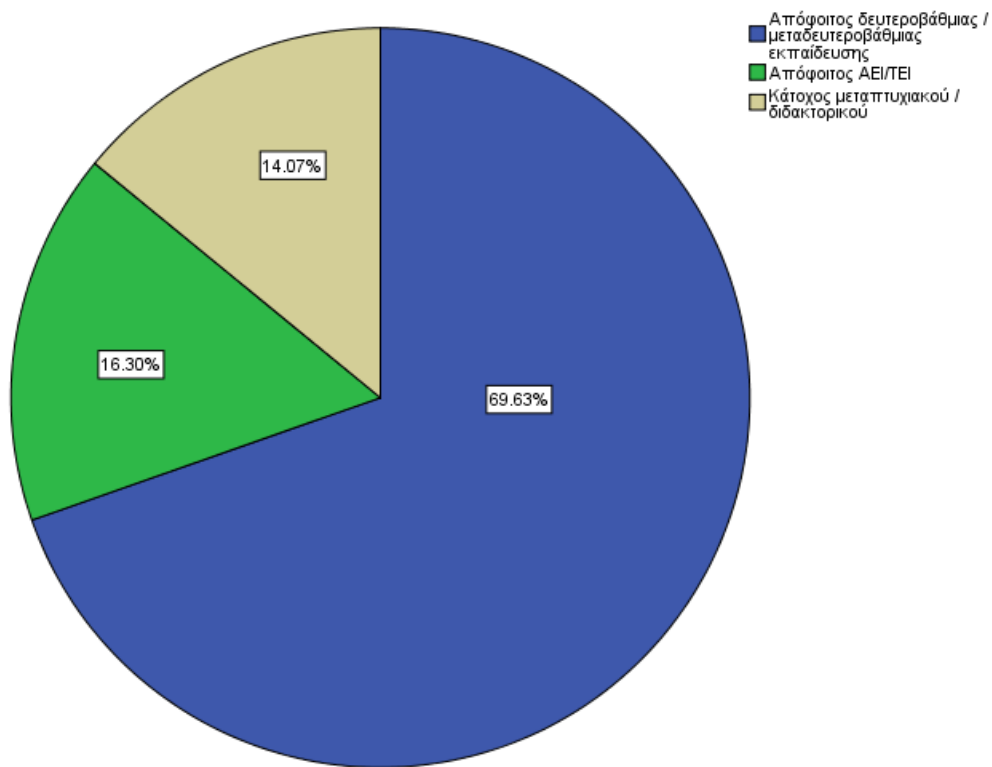
Γράφημα 3.1 Φύλο ερωτηθέντων



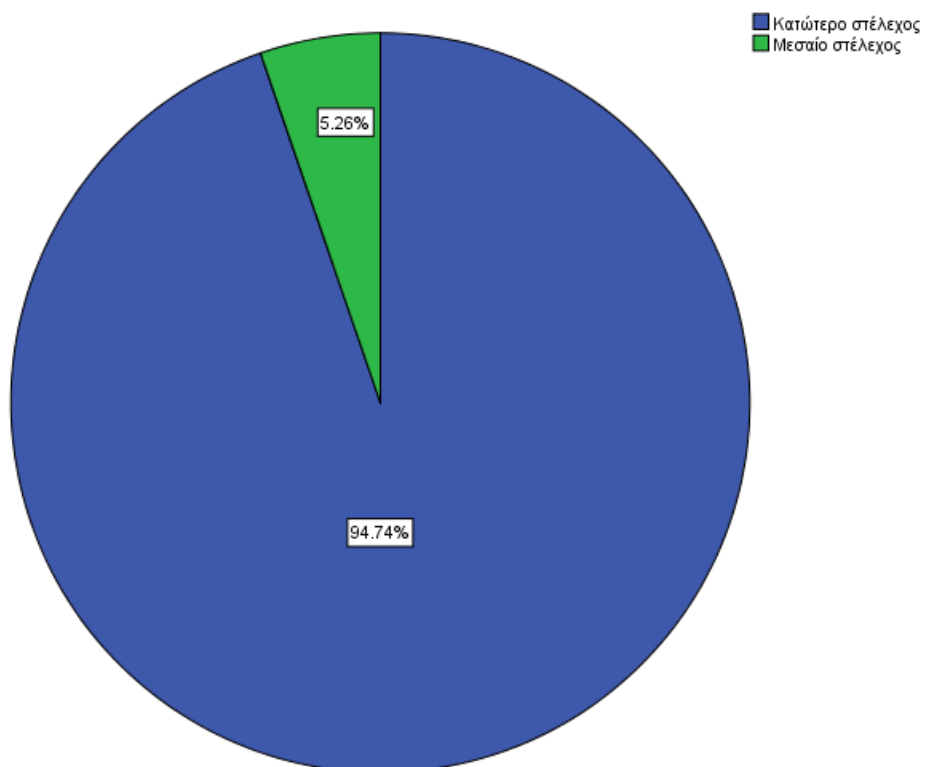
Γράφημα 3.2 Ηλικία ερωτηθέντων



Γράφημα 3.3 Εκπαιδευτικό επίπεδο ερωτηθέντων



Γράφημα 3.4 Θέση εργασίας ερωτηθέντων



3.4 Διαδικασία της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αναρτήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms προκειμένου να διανεμηθεί σε όσο το δυνατόν περισσότερους συμμετέχοντες. Αρχικά, ορισμένοι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν από τον ερευνητή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την εθελοντική τους συμμετοχή στην έρευνα. Συνημμένα υπήρχε μία επιστολή που ενημέρωνε για τον σκοπό της έρευνας, τη διαφύλαξη των δεδομένων (εμπιστευτικότητα) και την τήρηση της ανωνυμίας. Επίσης, υπήρχε η παράκληση να διαμοιραστεί ο σύνδεσμος του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου σε όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα. Συνεπώς, με τη χρήση της μεθόδου της χιονοστιβάδας συγκεντρώθηκε ο αριθμός των ερωτηματολογίων.

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική και η επαγωγική στατιστική με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21. Πιο αναλυτικά, η περιγραφική στατιστική χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να περιγραφούν οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης, το επίπεδο εργασιακής απόδοσης, αλλά και η ικανοποίηση από τις πρακτικές επικοινωνίας. Τα ανωτέρω δίνονται μέσα από τα περιγραφικά μέτρα του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης. Εν συνεχεία, η επαγωγική στατιστική χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εξεταστούν οι συσχετίσεις μεταξύ των πρακτικών επικοινωνίας και της παρακίνησης, καθώς και μεταξύ των πρακτικών επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης, με στόχο να εξεταστούν οι δύο πρώτες ερευνητικές υποθέσεις. Τέλος, διεξήχθη μία γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να εξεταστεί η τρίτη και η τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Περιγραφική στατιστική

Παρακίνηση

Ο Πίνακας 4.1 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων όσον αφορά στη σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες, βάσει των αποτελεσμάτων, διαπιστώθηκε ότι είναι οι μισθολογικές απολαβές ($M=4,61$, $TA=0,616$) και οι συνθήκες εργασίας ($M=4,61$, $TA=0,576$). Αντίθετα, ως λιγότερο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης διαπιστώθηκε ότι είναι η μέτρηση της απόδοσης (αξιολόγησης) ($M=3,90$, $TA=0,953$) και η ηγεσία ($M=3,68$, $TA=1,195$).

Πίνακας 4.1 Περιγραφικά μέτρα σημαντικότητας παραγόντων παρακίνησης

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ανταμοιβές	135	4.48	.679
Χαρακτηριστικά της εργασίας	135	4.31	.652
Μισθολογικές απολαβές	130	4.61	.616
Συνθήκες εργασίας	131	4.61	.576
Αναγνώριση και εκτίμηση	135	4.40	.891
Εκπαίδευση/κατάρτιση και ανάπτυξη	135	4.21	.907
Ασφάλεια θέσης εργασίας	135	4.38	.771
Μέτρηση απόδοσης (αξιολόγηση)	135	3.90	.953
Προαγωγές (προοπτικές εξέλιξης)	135	4.15	.974
Ηγεσία	135	3.68	1.195

Εργασιακή απόδοση

Ο Πίνακας 4.2 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων όσον αφορά στο επίπεδο της εργασιακής τους απόδοσης. Υψηλότερος μέσος όρος διαπιστώθηκε στις εξής δηλώσεις:

- Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όταν με ρωτούν/χρειάζονται (M=4,72, TA=0,451)
- Επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή δουλειά τους (M=4,47, TA=0,656)
- Έχω μεγάλη ικανοποίηση όταν βοηθώ να αναπτυχθούν άλλοι συνάδελφοι στον οργανισμό (M=4,47, TA=0,644)
- Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις εργασίας (M=4,44, TA=0,653)
- Πιστεύω πάντα ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στην οργάνωση (M=4,33, TA=0,781)
- Επεκτείνω τη συμπαράστασή μου και την συμπάθειά μου στους συναδέλφους μου όταν έχουν πρόβλημα (M=4,33, TA=0,571)
- Μοιράζομαι γνώσεις και τι ιδέες με μέλη της ομάδας μου (M=4,29, TA=0,854)
- Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων (M=4,18, TA=0,800)
- Ολοκληρώνω τις εργασίες μου εγκαίρως (M=4,16, TA=0,700)

Πίνακας 4.2 Περιγραφικά μέτρα επιπέδου εργασιακής απόδοσης

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Διατηρώ υψηλό επίπεδο εργασίας	135	3.48	.905
Είμαι σε θέση να διαχειριστώ τις εργασίες μου χωρίς μεγάλη επίβλεψη	135	3.79	.802
Είμαι πολύ παθιασμένος με τη δουλειά μου	135	3.71	.771

Ξέρω ότι μπορώ να χειριστώ πολλαπλές εργασίες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων	135	3.80	.771
Ολοκληρώνω τις εργασίες μου εγκαίρως	135	4.16	.700
Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι έχω υψηλή απόδοση	135	3.44	.903
Μπορώ να κινητοποιήσω συλλογική νοημοσύνη για αποτελεσματική ομαδική εργασία	135	3.70	.840
Μπορώ να διαχειριστώ πολύ καλά τη δουλειά μου όποτε το απαιτεί η κατάσταση	135	3.99	.837
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά την ομάδα εργασίας μου ενόψει κάποιας αλλαγής	130	3.76	.786
Πιστεύω πάντα ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στην οργάνωση	130	4.33	.781
Χάνω την ψυχραιμία μου όταν αντιμετωπίζω κριτική από τα μέλη της ομάδας μου	135	2.35	1.306
Είμαι πολύ άνετα με την ευελιξία της εργασίας	135	3.61	.899
Αντιμετωπίζω καλά τις οργανωσιακές αλλαγές	131	3.81	.745
Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όταν με ρωτούν/χρειάζονται	135	4.72	.451
Μου αρέσει να χειρίζομαι επιπλέον ευθύνες	135	3.90	.845

Επεκτείνω τη συμπαράστασή μου και την συμπάθειά μου στους συναδέλφους μου όταν έχουν πρόβλημα	135	4.33	.571
Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις εργασίας	135	4.44	.653
Επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή δουλειά τους	135	4.47	.656
Έχω μεγάλη ικανοποίηση όταν βοηθώ να αναπτυχθούν άλλοι συνάδελφοι στον οργανισμό	135	4.47	.644
Μοιράζομαι γνώσεις και τι ιδέες με μέλη της ομάδας μου	135	4.29	.854
Διατηρώ καλό συντονισμό μεταξύ των συναδέλφων	135	3.93	.665
Καθοδηγώ νέους συναδέλφους πέρα από το πεδίο εργασίας μου	135	3.79	.980
Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων	135	4.18	.800

Επικοινωνία

Ο Πίνακας 4.3 απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων όσον αφορά στην ικανοποίηση από τις επικοινωνιακές πρακτικές. Υψηλότερος μέσος όρος ικανοποίησης καταγράφηκε από τους εξής παράγοντες:

- Πόσο καλά κατανοεί τα προβλήματά μου ο άμεσος προϊστάμενός μου (M=4,44, TA=0,607)
- Διαθεσιμότητα του άμεσου προϊσταμένου μου (M=4,42, TA=0,617)
- Πόσο καλά είναι ενημερωμένος ο άμεσος προϊστάμενός μου για τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζω στη δουλειά (M=4,34, TA=0,745)

- Πόσο επιτυχημένα μπορώ να επικοινωνώ με τα μέλη της ομάδας μου (M=4,34, TA=0,671)
- Αναγνώριση των δυνατοτήτων μου από τον άμεσο προϊστάμενό μου (M=4,32, TA=0,732)
- Τα αποτελέσματα της επικοινωνίας με τους συναδέλφους (M=4,23, TA=0,722)

Αντίθετα, χαμηλότερος μέσος όρος ικανοποίησης καταγράφηκε από τους εξής παράγοντες:

- Χρησιμότητα των πληροφοριών που μεταφέρονται μέσω ανεπίσημων καναλιών (M=2,86, TA=1,074)
- Ο χρόνος που αφιερώνω σε άτυπη επικοινωνία (M=2,78, TA=1,089)

Πίνακας 4.3 Περιγραφικά μέτρα ικανοποίησης πρακτικών επικοινωνίας

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ικανοποίηση με την ανατροφοδότηση			
Πληροφορίες για τις συνέπειες του να κάνω τη δουλειά μου άσχημα	135	3.83	.951
Πληροφορίες σχετικά με το πόσο συμβάλλω στην επιτυχία του οργανισμού	135	4.05	.804
Πληροφορίες σχετικά με το πόσο εκτιμάται η δουλειά μου εντός του οργανισμού	135	4.06	.952
Σχόλια για το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου	131	4.07	.843
Ικανοποίηση από την επικοινωνία με τον άμεσο ανώτερο			
Διαθεσιμότητα του άμεσου προϊσταμένου μου	135	4.42	.617

Πόσο καλά είναι ενημερωμένος ο άμεσος προϊστάμενός μου για τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζω στη δουλειά	135	4.34	.745
Πόσο καλά κατανοεί τα προβλήματά μου ο άμεσος προϊστάμενός μου	135	4.44	.607
Αναγνώριση των δυνατοτήτων μου από τον άμεσο προϊστάμενό μου	134	4.32	.732
Ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία			
Διαθεσιμότητα συναδέλφων	135	4.10	.679
Πόσο επιτυχημένα μπορώ να επικοινωνώ με τα μέλη της ομάδας μου	135	4.34	.671
Τα αποτελέσματα της επικοινωνίας με τους συναδέλφους	135	4.23	.722
Ετοιμότητα των συναδέλφων μου να δεχτούν κριτική ανατροφοδότηση	135	3.87	.827
Ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία			
Ο αριθμός των αποφάσεων που ελήφθησαν με βάση ανεπίσημες επικοινωνίες	128	3.38	.981
Η ποσότητα του κουτσομπολιού στον οργανισμό	133	3.02	1.323
Ο χρόνος που αφιερώνω σε άτυπη επικοινωνία	133	2.78	1.089
Χρησιμότητα των πληροφοριών που μεταφέρονται μέσω ανεπίσημων καναλιών	133	2.86	1.074

Ικανοποίηση με πληροφορίες για τον οργανισμό			
Πληροφορίες για τα πρωτόκολλα εργασίας	135	3.94	.929
Πληροφορίες για τα έσοδα, τα κέρδη και την οικονομική κατάσταση του οργανισμού	135	3.42	.996
Πληροφορίες για αλλαγές στον οργανισμό	135	3.79	.847
Πληροφορίες για νομικούς κανονισμούς που επηρεάζουν τις λειτουργίες του οργανισμού	130	3.68	.958
Ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα			
Πόσο πολύ η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό με βοηθά να νιώθω ότι είμαι σημαντικό μέρος του οργανισμού	135	4.05	.822
Πόσο η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό με βοηθά να ταυτιστώ με τον οργανισμό	135	3.56	1.041
Πόσο η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό προάγει τις οργανωτικές αξίες	135	3.84	.854
Πόσο πολύ η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό με ενθαρρύνει να επιτύχω τους στόχους του οργανισμού	135	4.11	.740
Ικανοποίηση από την ποιότητα των μέσων επικοινωνίας			
Μέσα επικοινωνίας (π.χ. γραπτές ανακοινώσεις, intranet, προφορική επικοινωνία)	135	4.06	.731

Η δυνατότητα επικοινωνίας μέσω νέων μέσων	135	3.79	.939
Ποιότητα επικοινωνίας μέσω νέων μέσων	135	3.99	.819
Ο τρόπος επικοινωνίας που επιλέγουν οι άλλοι για να επικοινωνήσουν μαζί μου	135	4.00	.962
Ικανοποίηση από την επικοινωνία στις συναντήσεις			
Πόσο καλά οργανωμένες είναι οι συναντήσεις στις οποίες συμμετέχω	135	4.10	1.007
Χρησιμότητα των πληροφοριών που λαμβάνονται σε συναντήσεις	135	4.12	.873
Έγκαιρη λήψη πληροφοριών σχετικών με την ολοκλήρωση της εργασίας	135	4.16	.809
Διάρκεια συναντήσεων	135	3.69	1.194

Από τον Πίνακα 4.4 διαπιστώνεται πως συνολικά υπάρχει υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία με τον άμεσο ανώτερο (M=4,38, TA=0,491), ακολουθούμενο από την οριζόντια επικοινωνία (M=4,13, TA=0,588), από την επικοινωνία στις συναντήσεις (M=4,01, TA=0,788) και την ικανοποίηση με την ανατροφοδότηση (M=4,00, TA=0,696). Αντίθετα, χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης καταγράφηκε από την ποιότητα των μέσων επικοινωνίας (M=3,95, TA=0,675), από το επικοινωνιακό κλίμα (M=3,89, TA=0,737), από τις πληροφορίες για τον οργανισμό (M=3,700, TA=0,706), καθώς και από την άτυπη επικοινωνία (M=3,03, TA=0,780).

Πίνακας 4.4 Περιγραφικά μέτρα διαστάσεων ικανοποίησης από την επικοινωνία

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
--	---	---------------	--------------------

Ικανοποίηση με την ανατροφοδότηση	131	4.0095	.69642
Ικανοποίηση από την επικοινωνία με τον άμεσο ανώτερο	134	4.3825	.49117
Ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία	135	4.1333	.58892
Ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία	126	3.0357	.78020
Ικανοποίηση με πληροφορίες για τον οργανισμό	130	3.7000	.70670
Ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα	135	3.8907	.73784
Ικανοποίηση από την ποιότητα των μέσων επικοινωνίας	135	3.9593	.67554
Ικανοποίηση από την επικοινωνία στις συναντήσεις	135	4.0148	.78866

4.2 Επαγωγική στατιστική

Αρχικά εξετάζεται η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των επιπέδων ικανοποίησης από τις διαστάσεις επικοινωνίας και των παραγόντων παρακίνησης. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης chi-square. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον Πίνακα 4.5 (Παράρτημα Β). Αυτό που παρατηρείται είναι πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ όλων των παραγόντων παρακίνησης και της ικανοποίησης από τις διαστάσεις επικοινωνίας που εξετάστηκαν σε αυτήν την εργασία ($p < 0.05$). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση.

Στη συνέχεια εξετάζεται η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των επιπέδων ικανοποίησης από τις διαστάσεις επικοινωνίας και της εργασιακής απόδοσης. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης chi-square. Τα αποτελέσματα

απεικονίζονται στον Πίνακα 4.6 (Παράρτημα Β). Αυτό που παρατηρείται είναι πως υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής απόδοσης και της ικανοποίησης από τις διαστάσεις επικοινωνίας που εξετάστηκαν σε αυτήν την εργασία ($p < 0.05$). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση.

Τέλος, διεξάγονται δύο γραμμικές παλινδρομήσεις προκειμένου να εξεταστεί α) αν οι πρακτικές επικοινωνίας (ικανοποίηση από τις πρακτικές επικοινωνίας) είναι προσδιοριστικοί παράγοντες της παρακίνησης και β) αν οι πρακτικές επικοινωνίας (ικανοποίηση από τις πρακτικές επικοινωνίας) είναι προσδιοριστικοί παράγοντες της απόδοσης.

Αρχικά, από τον Πίνακα 4.7 παρατηρείται πως η ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία, η ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία και η ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της υποκίνησης των εργαζομένων. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται εν μέρει η τρίτη ερευνητική υπόθεση.

Πίνακας 4.7 Παλινδρόμηση πρακτικών επικοινωνίας και παρακίνησης εργαζομένων

Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση					
R	0.650				
R ²	0.422				
Adjusted R ²	0.375				
SE	0.36589				
Ανάλυση διακύμανσης					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	9.580	8	1.198	8.945	.000
Residual	13.120	98	.134		
Μεταβλητές					
	β	t	Sig.		
Ικανοποίηση με την ανατροφοδότηση	.009	.108	.914		
Ικανοποίηση από την επικοινωνία με τον άμεσο	.021	.175	.862		

ανώτερο			
Ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία	.205	2.470	.015
Ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία	.156	2.766	.007
Ικανοποίηση με πληροφορίες για τον οργανισμό	.062	.833	.407
Ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα	.252	2.714	.008
Ικανοποίηση από την ποιότητα των μέσων επικοινωνίας	-.121	-.837	.404
Ικανοποίηση από την επικοινωνία στις συναντήσεις	.001	.022	.982

Επίσης, από τον Πίνακα 4.8 παρατηρείται πως η ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία, η ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία, η ικανοποίηση με πληροφορίες για τον οργανισμό και η ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσης των εργαζομένων. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται εν μέρει η τέταρτη ερευνητική υπόθεση.

Πίνακας 4.8 Παλινδρόμηση πρακτικών επικοινωνίας και απόδοσης εργαζομένων

Εξαρτημένη μεταβλητή: Απόδοση					
R	0.813				
R ²	0.661				
Adjusted R ²	.633				
SE	.19753				
Ανάλυση διακύμανσης					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.457	8	.932	23.892	.000
Residual	3.824	98	.039		
Μεταβλητές					
	β	t	Sig.		

Ικανοποίηση με την ανατροφοδότηση	-.037	-.820	.414
Ικανοποίηση από την επικοινωνία με τον άμεσο ανώτερο	.018	.282	.778
Ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία	.195	4.284	.000
Ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία	.113	3.755	.000
Ικανοποίηση με πληροφορίες για τον οργανισμό	.103	2.413	.018
Ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα	.232	4.790	.000
Ικανοποίηση από την ποιότητα των μέσων επικοινωνίας	-.141	- 1.768	.080
Ικανοποίηση από την επικοινωνία στις συναντήσεις	.028	.835	.406

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Συζήτηση και τελικά συμπεράσματα

Ένα πρώτο αποτέλεσμα που εξήχθη από τη συγκεκριμένη έρευνα είναι πως οι μισθολογικές απολαβές και οι συνθήκες εργασίας αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό δεν έρχεται σε αντίθεση με τις διάφορες θεωρίες παρακίνησης που εξετάστηκαν προηγουμένως (Hermina & Yosepha, 2019). Στη διεθνή βιβλιογραφία (Maslow, 1943; Vroom, 1964; Herzberg, 1974; Alderfer, 1977; Haque, Haque & Islam, 2014; Badubi, 2017), βάσει των οποίων: α) οι ανταμοιβές επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για το πώς ο οργανισμός εκλαμβάνει την προσπάθειά τους, καθώς και τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητές τους, β) οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τη λειτουργία του οργανισμού και διευκολύνουν ή εμποδίζουν τη διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων, ενώ επηρεάζουν και την εργασιακή απόδοση, σύμφωνα με τους Sonnentag et al. (2008) και τους Hermina και Yosepha (2019).

Ένα δεύτερο αποτέλεσμα είναι πως υπάρχει υψηλό επίπεδο εργασιακής απόδοσης όσον αφορά στην ομαδική εργασία, τη συνεργασία, την αμοιβαία κατανόηση, την επικοινωνία με συναδέλφους. Η εργασιακή απόδοση έχει αναφερθεί ότι σχετίζεται με το σύνολο των ατομικών επιδόσεων των εργαζομένων (Alromaihi et al., 2017) και διάφορους παράγοντες εντός του οργανισμού (Sonnentag et al., 2008).

Βρέθηκε επίσης ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενο, την οριζόντια επικοινωνία, την επικοινωνία στις συναντήσεις και την παροχή ανατροφοδότησης. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από τον ίδιο τον ορισμό της επικοινωνίας. Όπως αναφέρθηκε, η επικοινωνία και ιδίως η αποτελεσματική επικοινωνία σχετίζεται με το μέσο και τον τρόπο διεξαγωγής της επικοινωνίας (Lunenburg, 2010; Kaul, 2015), που επηρεάζει τη συμπεριφορά (Naumovski et al., 2017) και τη λειτουργία (Mutuku & Mathooko 2014) των εργαζομένων, τη διαχείριση συγκρούσεων (Townsend Hall, 2007) και μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Gramatnikovski et al., 2015) και στην καλή συνεργασία (Kaul, 2005; Larrissa Raissa, 2021). Επιπρόσθετα, ο Adair (2003α) αναφέρεται στη σχέση του τρόπου επικοινωνίας και της παροχής

ανατροφοδότησης, ενώ οι Adair (2003β) και McKay et al. (2009) αναφέρονται στην ενσυναίσθηση και στην επικοινωνία. Έτσι, η αποτελεσματική επικοινωνία επηρεάζει τις πληροφορίες που μεταφέρονται (Adair, 2003α; Kaul, 2015) και μπορεί να αφορούν τον ρόλο και τα καθήκοντα των εργαζομένων, τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, τις συνθήκες εργασίας.

Εκτός των ανωτέρω, βρέθηκε ακόμα πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τις πρακτικές επικοινωνίας και την παρακίνηση, καθώς και μεταξύ της ικανοποίησης από τις πρακτικές επικοινωνίας και την εργασιακή απόδοση. Επιπρόσθετα, ορισμένες πρακτικές επικοινωνίας, μεταξύ των οποίων και η ικανοποίηση από το συνολικό επικοινωνιακό κλίμα, βρέθηκαν να αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες τόσο της παρακίνησης, όσο και της απόδοσης των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η επικοινωνία μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων στον χώρο εργασίας (Mutuku & Mathooko 2014; Naumovski et al., 2017), επηρεάζει την παρακίνησή τους και με τον τρόπο αυτό και την εργασιακή τους απόδοση (Sonnentag et al., 2008; Hermina & Yosepha, 2019). Επιπλέον και άλλοι μελετητές έχουν βρει πως υπάρχει σχέση μεταξύ της επικοινωνίας και της παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων (Darijani et al., 2014; Ramadanty & Martinus, 2016; Syallow et al., 2017; Rukmana et al., 2018; Luky et al., 2021; Larrissa Raissa, 2021).

Συνολικά, επομένως, διαπιστώνονται τα εξής συμπεράσματα όσον αφορά στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν:

Πρώτη ερευνητική υπόθεση: Από την έρευνα διαπιστώθηκε μια θετική σχέση μεταξύ όλων των πρακτικών επικοινωνίας με την παρακίνηση των εργαζομένων.

Δεύτερη ερευνητική υπόθεση: Από την έρευνα διαπιστώθηκε μια θετική σχέση μεταξύ όλων των πρακτικών επικοινωνίας με την απόδοση των εργαζομένων.

Τρίτη ερευνητική υπόθεση: Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως η ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία, η ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία και η ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της υποκίνησης των εργαζομένων.

Τέταρτη ερευνητική υπόθεση: Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως η ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία, η ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία, η ικανοποίηση με πληροφορίες για τον οργανισμό και η ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσης των εργαζομένων.

Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να ερμηνευθούν μέσα από: α) τη θετική σχέση μεταξύ της επικοινωνίας και της παρακίνησης, β) τη θετική σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της απόδοσης των εργαζομένων, γ) την επίδραση της αποτελεσματικής επικοινωνίας από μέρους του προϊσταμένου στην παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Άλλωστε, η συμπεριφορά του ηγέτη όπως αυτή εκφράζεται από το στυλ ηγεσίας που ακολουθεί, καθώς και η επικοινωνία, αποτελούν κύριους παράγοντες στην ηγεσία (Sharma & Jain, 2013), η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Πετρίδου, 2011; Μπουραντάς, 2015; Rosari, 2019).

5.2 Θεωρητική και πρακτική συμβολή της έρευνας

Σε θεωρητικό επίπεδο η παρούσα εργασία κατέδειξε τη σημασία της επικοινωνίας σε διάφορες διαστάσεις τόσο στην παρακίνηση των εργαζομένων, όσο και στην εργασιακή τους απόδοση. Το συγκεκριμένο ζήτημα δεν έχει μελετηθεί επαρκώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Ως εκ τούτου, η συγκεκριμένη εργασία μπορεί αφενός να συμβάλει στον εμπλουτισμό της υφιστάμενης βιβλιογραφίας και αφετέρου να παράσχει το έναυσμα για περαιτέρω μελέτες σε αυτόν τον τομέα, ιδίως εν μέσω του μετασχηματισμού του εργασιακού περιβάλλοντος εξαιτίας της πανδημίας Covid-19, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, όπως της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης και του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και των δημογραφικών μεταβολών.

Σε πρακτικό επίπεδο τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας είναι εξαιρετικά ενδιαφέροντα, καθώς μπορούν να φανούν χρήσιμα στους ηγέτες / προϊσταμένους τμημάτων. Αρχικά, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο και στα μέσα επικοινωνίας από μέρους των ηγετών προς τους υφισταμένους. Αυτό θα οδηγήσει σε αυξημένη παρακίνηση και θα διασφαλίσει την υψηλή εργασιακή απόδοση, μεταξύ άλλων παραγόντων. Δεύτερον, θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτηθέντων στις πρακτικές παρακίνησης, στην εργασιακή απόδοση και στην ικανοποίηση από τις πρακτικές επικοινωνίας. Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων

επιδρούν στις απόψεις τους όσον αφορά στην παρακίνηση, την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση από τις πρακτικές επικοινωνίας.

Συνεπώς, απαιτούνται περαιτέρω έρευνες στους ίδιους τους εργαζομένους, προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις τους όσον αφορά στις πρακτικές επικοινωνίας, αλλά και στα μέσα επικοινωνίας που επιθυμούν και που θεωρούν αποτελεσματικά, κάτι που δεν εξετάστηκε σε αυτήν την εργασία. Το γεγονός πως οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εστιάσουν στην αποτελεσματική επικοινωνία σημαίνει πως θα πρέπει να υπάρξει από μέρους τους αυξημένο επίπεδο γνώσεων όσον αφορά στα θεωρητικά στοιχεία της επικοινωνίας, αλλά και υψηλό επίπεδο επικοινωνιακών δεξιοτήτων. Προγράμματα δια βίου μάθησης από εκπαιδευτικούς φορείς σε συνεργασία με επιμελητήρια, καθώς και η υποκίνηση για αυτό-επιμόρφωση, θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμα προς αυτήν την κατεύθυνση.

Επίσης σε πρακτικό επίπεδο τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να φανούν χρήσιμα στο νέο εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται έπειτα από την πανδημία, αλλά και σε μελλοντικές περιπτώσεις υγειονομικών κρίσεων. Το εργασιακό περιβάλλον κατά τη διάρκεια της πανδημίας και έπειτα από την επαναλειτουργία των επιχειρήσεων μέσω τηλεργασίας ή μη μετασχηματίστηκε, με την ασφάλεια της υγείας των εργαζομένων, αλλά και την παρακίνησή τους, να αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσής τους. Ως επακόλουθο, η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να συμβάλει στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της τηλεργασίας (π.χ. απομόνωση), στην ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και των συναδελφικών σχέσεων που διαταράχθηκαν, αλλά και συνολικά στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων υπό νέες συνθήκες εργασίας.

5.3 Περιορισμοί και προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Παρά τα ενδιαφέροντα συμπεράσματα αυτής της έρευνας, υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, όσον αφορά στη γενίκευση των αποτελεσμάτων και τις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Ο πρώτος περιορισμός της παρούσας έρευνας αφορά στο δείγμα της εργασίας και πιο συγκεκριμένα στον μικρό αριθμό του σε σχέση με τον πληθυσμό και την αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού. Αυτός ο περιορισμός εμποδίζει τη γενίκευση

των αποτελεσμάτων. Ως εκ τούτου, απαιτούνται περαιτέρω μελέτες σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων, ακόμα και από άλλους κλάδους της οικονομίας. Με τον τρόπο αυτό θα είναι δυνατός και ο προσδιορισμός των ενδεχόμενων διαφορών μεταξύ των διαφορετικών τομέων και η κατάθεση προτάσεων πρακτικής εφαρμογής.

Ένας δεύτερος περιορισμός αυτής της εργασίας σχετίζεται με το ότι χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα ερωτηματολόγια, που όμως περιορίζουν τη δυνατότητα των ερωτηθέντων να καταθέσουν ελεύθερα τις δικές τους προτάσεις και να διερευνηθεί ο τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς τους. Στη βάση αυτή, επομένως, απαιτούνται περαιτέρω έρευνες με τη χρήση (και) της ποιοτικής μεθόδου έρευνας με ομάδες εστίασης και / ή συνεντεύξεις, καθώς αυτό θα επιτρέψει την εις βάθος διερεύνηση των απόψεών τους.

Τέλος, στο μέλλον ενδιαφέρον θα παρουσίαζε και η διεξαγωγή μίας έρευνας και σε ηγέτες / προϊσταμένους τμημάτων και διευθύνσεων. Μέσα από μία τέτοια έρευνα για παράδειγμα θα μπορούσε να καταδειχθεί η σημασία που αποδίδουν οι ίδιοι οι ηγέτες στην επικοινωνία, η εστίασή τους σε συγκεκριμένες πρακτικές επικοινωνίας, καθώς και τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούν προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους και να αυξήσουν την εργασιακή τους απόδοση. Επί παραδείγματι, μία τέτοια έρευνα θα μπορούσε να αφορά συγκεκριμένα την περίοδο λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσω τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Επίσης, μέσα από μία τέτοια έρευνα θα ήταν δυνατή και η σύγκριση των αποτελεσμάτων από τους προϊσταμένους / ηγέτες και από τους εργαζόμενους, ούτως ώστε να καταδειχθούν σημεία αποκλίσεων και συγκλίσεων και επομένως να κατατεθούν προτάσεις πρακτικής εφαρμογής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Adair, J. (2003α). *Adair on communication and presentation skills*. London: Thorogood.
- Adair, J. (2003β). *Effective Communication*. London: Pan Macmillan Ltd.
Ανακτήθηκε από <https://www.kobo.com/gb/en/ebook/effective-communication-revised-edition>
- Alderfer, C. P. (1977). A critique of Salancik and Pfeffer's examination of needsatisfaction theories. *Administrative Science Quarterly*, 22, 658-669.
- Al-Fedaghi, S., Alsaqa, A., & Fadel, Z. (2009). Conceptual Model for Communication. *International Journal of Computer Science and Information Security*, 6(2), 29-41.
- Alromaihi, M. A., Alshomaly, Z. A., & George, S. (2017). Job satisfaction and employee performance: a theoretical review of the relationship between the two variables. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 6(1), 1-20.
- Badubi, R. M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251-269.
- Darijani, A., Soltani, H., & Pourroostaei, M. A. (2014). Impact of the effectiveness of organizational communication on job satisfaction through job motivation of employees of Shiraz Telecommunication Company. *WALIA journal*, 30(S3), 43-51.

- De Jonge, J., & Peeters, M. C. W. (2019). The vital worker: Towards sustainable performance at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, doi: 10.3390/ijerph16060910.
- Dessler, G., & Starke, F.A. (2004). *Management: Principles and practices for tomorrow's leaders*. Toronto: Pearson Education Canada.
- Furlich, S. A. (2016). Understanding employee motivation through managerial communication using expectancy-valence theory. *Journal of Integrated Social Sciences*, 6(1), 17-37.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 8(4), 261-269.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18–30.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: high-impact leaders in a time of leadership crisis. *Review of International Comparative Management*, 17(3), 212-224.
- Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant leadership: An ancient style with 21st Century relevance. *Review of International Comparative Management*, 18(4), 350–361.
- Gramatnikovski, S., Stoilkovska, A., & Serafimovic, G. (2015). Business Communication in Function of Improving the Organizational Culture of the Company. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), 267–279.
- Haque, M. F., Haque, M. A., & Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61-68.
- Herminalina, Y. N., & Yosepha, S. Y. (2019). The Model of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69-73.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.

- IGI Global (n.d.). What is Job Performance. Ανακτήθηκε από: <https://www.igi-global.com/dictionary/the-significance-of-job-satisfaction-in-modern-organizations/34919>
- Imarinen, J. (2009). Work ability: A comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35, 1–5.
- Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2021). Employee Sustainable Performance (E-SuPer): Theoretical Conceptualization, Scale Development, and Psychometric Properties. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, <https://doi.org/10.3390/ijerph181910497>.
- Jordan, J., Brown, M. E., Treviño, L. K., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39, 660-683.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift fur Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 50(4), 203-214.
- Kaul, A. (2015). *Effective Business Communication*. New Dehli: PHI Learning Private Limited.
- Kaul, A. (2005). *The Effective Presentation: Talk Your Way To Success*. New Dehli: Response Books.
- Kebaso, M. K., & Kanyua, E. (2016). Influence of Motivation on Employee Job Satisfaction within the Telecommunication Industry in Kenya (A Case of Airtel Head Office in Nairobi County). *International Journal of Innovative Development & Policy Studies*, 4(3), 33-52.
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 6(4), 210-217.

- Kolzow, D. R. (2014). *Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity*. Ανακτήθηκε από: https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf
- Larrissa Raissa, F-N. S. (2021). Internal communication and employee efficiency- the mediating role of employee performance: evidence from telecommunications in Cameroon. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IX(10), 252-267.
- Luky, A. Z., Kurniawati, T., & Cerya, E. (2021). The Effect of Interpersonal Communication and Work Motivation on Employee Performance in Padang City Regional Company Offices (PDAM). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 192, 367-375.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. *Schooling*, 1(1). Ανακτήθηκε από: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf>
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος.
- MacGregor, D. M. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370- 396.
- McKay, M., Davis, M., & Fanning, P. (2009). *Messages - The Communication Skills Book*. Oakland: New Harbinger Publications.
- Mihalache, M., & Mihalache, O. R. (2021). How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1002/hrm.22082>.
- Mutuku, C. K., & Mathooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya.

International Academic Journal of Information Sciences and Project Management, 1(3), 28-62.

Naumovski, V., Dana, L. P., Pesakovic, G., & Fidanoski, F. (2017). Why interpersonal communication is important in public administration?. *Współczesne Problemy Ekonomiczne*, 1(14), 55-77.

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-management*. Αθήνα: Σοφία.

Patterson, K. (2006). Servant-leadership: A brief look at love and the organizational perspective. *International Journal of Servant Leadership*, 2, 287–296.

Rajhans, K. (2009). Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145-149.

Ramadanty, S., & Martinus H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77-86.

Rogers, A., & Reynolds, J. (2003). Leadership and vision. Στο: Seden, J., & Reynolds, J. (Eds.), *Managing Care in Practice* (σελ. 57-82). London: Routledge.

Rosari, R. (2019). Leadership definitions application for lecturers' leadership development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17-28.

Rukmana, H. D., Sopiah, M., & Nora, S. E. (2018). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia. *The First International Research Conference on Economics and Business, KnE Social Sciences*, 211–227.

Rüzgar, N. (2018). The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), In the Organizations That Are Active In Service Sector: A Research on Tourism Agencies. *Journal of Business Administration Research*, 7(1), 50-60.

Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213-222.

- Sharma, M. K., & Jain, M. S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Sonntag, S., Volmer, J., & Sychala, A. (2008). Job Performance. Στο: J. Barling (Ed.), *Micro approaches* (σελ. 427-447). Los Angeles: Sage.
- Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. H. (2016). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68.
- Syallow, A. M., & Mberia, H., & Bosire, J. (2017). The Role of Organizational Communication on Employee Job Satisfaction in Telecommunication Industry in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(2), 412-417.
- Takala, T. (2005). Charismatic Leadership and Power. *Problems and Perspectives in Management*, 3(3), 45-57.
- Townsend Hall, B. (2007). Principles of Effective Communication. Ανακτήθηκε από http://www.sideroad.com/Business_Communication/effective-communication.html
- Young, T. J. (2016). Questionnaires and Surveys. Στο: Z. Hua (Ed.), *Research Methods in Intercultural Communication: A Practical Guide* (σελ. 165-180). Oxford: Wiley.
- Val, C., & Kemp, J. (2012). Leadership Styles. *Pathways*, 28-31.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Vercic, A. T., Coric, D. S., & Vokic, N. P. (2021). Measuring internal communication satisfaction: validating the internal communication satisfaction questionnaire. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(3), 589-604.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.

Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F., & Russo, V. (2021). Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ενότητα Α. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Άντρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

Έως 30 ετών	
31-40	
41-50	
51 και άνω	

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Απόφοιτος δευτεροβάθμιας / μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	
Κάτοχος μεταπτυχιακού / διδακτορικού	

4. Θέση εργασίας

Κατώτερο στέλεχος	
Μεσαίο στέλεχος	
Ανώτερο στέλεχος	

Ενότητα Β. Παρακίνηση

5. Παρακαλώ σημειώστε πόσο σημαντικός είναι ο συγκεκριμένος παράγοντας υποκίνησης για εσάς, με βάση την εξής κλίμακα: 1=καθόλου σημαντικός, 2=λίγο σημαντικός, 3=μέτρια σημαντικός, 4=πολύ σημαντικός, 5=πάρα πολύ σημαντικός.

		1	2	3	4	5
1	Ανταμοιβές					

2	Χαρακτηριστικά της εργασίας					
3	Μισθολογικές απολαβές					
4	Συνθήκες εργασίας					
5	Αναγνώριση και εκτίμηση					
6	Εκπαίδευση/κατάρτιση και ανάπτυξη					
7	Ασφάλεια θέσης εργασίας					
8	Μέτρηση απόδοσης (αξιολόγηση)					
9	Προαγωγές (προοπτικές εξέλιξης)					
10	Ηγεσία					

Ενότητα Γ. Εργασιακή απόδοση

6. Παρακαλώ σημειώστε το επίπεδο συμφωνίας / διαφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις, με βάση την εξής κλίμακα: 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα.

		1	2	3	4	5
1	Διατηρώ υψηλό επίπεδο εργασίας					
2	Είμαι σε θέση να διαχειριστώ τις εργασίες μου χωρίς μεγάλη επίβλεψη					
3	Είμαι πολύ παθιασμένος με τη δουλειά μου					
4	Ξέρω ότι μπορώ να χειριστώ πολλαπλές εργασίες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων					
5	Ολοκληρώνω τις εργασίες μου εγκαίρως					
6	Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι έχω υψηλή απόδοση					
7	Μπορώ να κινητοποιήσω συλλογική νοημοσύνη για αποτελεσματική ομαδική εργασία					
8	Μπορώ να διαχειριστώ πολύ καλά τη δουλειά μου όποτε το απαιτεί					

	η κατάσταση					
9	Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά την ομάδα εργασίας μου ενόψει κάποιας αλλαγής					
10	Πιστεύω πάντα ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στην οργάνωση					
11	Χάνω την ψυχραιμία μου όταν αντιμετωπίζω κριτική από τα μέλη της ομάδας μου					
12	Είμαι πολύ άνετα με την ευελιξία της εργασίας					
13	Αντιμετωπίζω καλά τις οργανωσιακές αλλαγές					
14	Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όταν με ρωτούν/χρειάζονται					
15	Μου αρέσει να χειρίζομαι επιπλέον ευθύνες					
16	Επεκτείνω τη συμπαράστασή μου και την συμπάθειά μου στους συναδέλφους μου όταν έχουν πρόβλημα					
17	Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις εργασίας					
18	Επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή δουλειά τους					
19	Έχω μεγάλη ικανοποίηση όταν βοηθώ να αναπτυχθούν άλλοι συνάδελφοι στον οργανισμό					
20	Μοιράζομαι γνώσεις και τι ιδέες με μέλη της ομάδας μου					
21	Διατηρώ καλό συντονισμό μεταξύ των συναδέλφων					
22	Καθοδηγώ νέους συναδέλφους πέρα από το πεδίο εργασίας μου					
23	Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου για την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων					

Ενότητα Δ. Επικοινωνία

7. Παρακαλώ σημειώστε το επίπεδο ικανοποίησής σας με τις παρακάτω δηλώσεις, με βάση την εξής κλίμακα: 1=διαφωνώ απόλυτα, 2=διαφωνώ, 3=ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ, 4=συμφωνώ, 5=συμφωνώ απόλυτα.

		1	2	3	4	5
	Ικανοποίηση με την ανατροφοδότηση					
1	Πληροφορίες για τις συνέπειες του να κάνω τη δουλειά μου άσχημα					
2	Πληροφορίες σχετικά με το πόσο συμβάλλω στην επιτυχία του οργανισμού					
3	Πληροφορίες σχετικά με το πόσο εκτιμάται η δουλειά μου εντός του οργανισμού					
4	Σχόλια για το πόσο καλά κάνω τη δουλειά μου					
	Ικανοποίηση από την επικοινωνία με τον άμεσο ανώτερο					
5	Διαθεσιμότητα του άμεσου προϊσταμένου μου					
6	Πόσο καλά είναι ενημερωμένος ο άμεσος προϊστάμενός μου για τα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζω στη δουλειά					
7	Πόσο καλά κατανοεί τα προβλήματά μου ο άμεσος προϊστάμενός μου					
8	Αναγνώριση των δυνατοτήτων μου από τον άμεσο προϊστάμενό μου					
	Ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία					
9	Διαθεσιμότητα συναδέλφων					
10	Πόσο επιτυχημένα μπορώ να επικοινωνώ με τα μέλη της ομάδας μου					
11	Τα αποτελέσματα της επικοινωνίας με τους συναδέλφους					
12	Ετοιμότητα των συναδέλφων μου να δεχτούν κριτική ανατροφοδότηση					
	Ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία					
13	Ο αριθμός των αποφάσεων που ελήφθησαν με βάση ανεπίσημες					

	επικοινωνίες					
14	Η ποσότητα του κουτσομπολιού στον οργανισμό					
15	Ο χρόνος που αφιερώνω σε άτυπη επικοινωνία					
16	Χρησιμότητα των πληροφοριών που μεταφέρονται μέσω ανεπίσημων καναλιών					
	Ικανοποίηση με πληροφορίες για τον οργανισμό					
17	Πληροφορίες για τα πρωτόκολλα εργασίας					
18	Πληροφορίες για τα έσοδα, τα κέρδη και την οικονομική κατάσταση του οργανισμού					
19	Πληροφορίες για αλλαγές στον οργανισμό					
20	Πληροφορίες για νομικούς κανονισμούς που επηρεάζουν τις λειτουργίες του οργανισμού					
	Ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα					
21	Πόσο πολύ η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό με βοηθά να νιώθω ότι είμαι σημαντικό μέρος του οργανισμού					
22	Πόσο η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό με βοηθά να ταυτιστώ με τον οργανισμό					
23	Πόσο η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό προάγει τις οργανωτικές αξίες					
24	Πόσο πολύ η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό με ενθαρρύνει να επιτύχω τους στόχους του οργανισμού					
	Ικανοποίηση από την ποιότητα των μέσων επικοινωνίας					
25	Μέσα επικοινωνίας (π.χ. γραπτές ανακοινώσεις, intranet, προφορική επικοινωνία)					
26	Η δυνατότητα επικοινωνίας μέσω νέων μέσων					
27	Ποιότητα επικοινωνίας μέσω νέων μέσων					
28	Ο τρόπος επικοινωνίας που επιλέγουν οι άλλοι για να					

	επικοινωνήσουν μαζί μου					
	Ικανοποίηση από την επικοινωνία στις συναντήσεις					
29	Πόσο καλά οργανωμένες είναι οι συναντήσεις στις οποίες συμμετέχω					
30	Χρησιμότητα των πληροφοριών που λαμβάνονται σε συναντήσεις					
31	Έγκαιρη λήψη πληροφοριών σχετικών με την ολοκλήρωση της εργασίας					
32	Διάρκεια συναντήσεων					

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 4.5 Έλεγχος συσχετίσεων παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης από τις πρακτικές επικοινωνίας

	Ικανοποίηση με την ανατροφ οδότηση	Ικανοποίηση από την επικοινωνία με τον άμεσο ανώτερο	Ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία	Ικανοποίηση από την άτυπη επικοινωνία	Ικανοποίηση με πληροφορίες για τον οργανισμό	Ικανοποίηση από το επικοινωνιακό κλίμα	Ικανοποίηση από την ποιότητα των μέσων επικοινωνίας	Ικανοποίηση από την επικοινωνία
Ανταμοιβές	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000
Χαρακτηριστικά της εργασίας	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Μισθολογικές απολαβές	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000
Συνθήκες εργασίας	0,000	0,000	0,000	0,022	0,001	0,000	0,000	0,000
Αναγνώριση και εκτίμηση	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
Εκπαίδευση/κατάρτιση και ανάπτυξη	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ασφάλεια θέσης εργασίας	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Μέτρηση απόδοσης (αξιολόγηση)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Προαγωγές (προοπτικές εξέλιξης)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ηγεσία	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Πίνακας 4.6 Έλεγχος συσχετίσεων εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης από τις πρακτικές επικοινωνίας

	Ικανοποίησ η με την ανατροφοδ ότηση	Ικανοποί ηση από την επικοινων ία με τον άμεσο ανώτερο	Ικανοποί ηση από την οριζόντια επικοινων ία	Ικανοποί ηση από την άτυπη επικοινων ία	Ικανοποί ηση με πληροφο ρίες για τον οργανισμ ό	Ικανοποίη ση από το επικοινωνι ακό κλίμα	Ικανοποί ηση από την ποιότητα των μέσων επικοινων ίας	Ικανοπο ίηση από την επικoin ωνία στις συναντή σεις
Διατηρώ υψηλό επίπεδο εργασίας	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Είμαι σε θέση να διαχειριστώ τις εργασίες μου χωρίς μεγάλη επίβλεψη	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Είμαι πολύ παθιασμένος με τη δουλειά μου	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Ξέρω ότι μπορώ να χειριστώ πολλαπλές	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

εργασίες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων								
Ολοκληρώνω τις εργασίες μου εγκαίρως	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Οι συνάδελφοί μου πιστεύουν ότι έχω υψηλή απόδοση	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Μπορώ να κινητοποιήσω συλλογική νοημοσύνη για αποτελεσματική ομαδική εργασία	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Μπορώ να διαχειριστώ πολύ καλά τη δουλειά μου όποτε το απαιτεί η κατάσταση	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά την ομάδα εργασίας μου ενόψει κάποιας αλλαγής	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Πιστεύω πάντα ότι η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

οδηγήσει σε μια βιώσιμη λύση στην οργάνωση								
Χάνω την ψυχραιμία μου όταν αντιμετωπίζω κριτική από τα μέλη της ομάδας μου	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Είμαι πολύ άνετα με την ευελιξία της εργασίας	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Αντιμετωπίζω καλά τις οργανωσιακές αλλαγές	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Προσφέρω βοήθεια στους συναδέλφους μου όταν με ρωτούν/χρειάζον ται	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Μου αρέσει να χειρίζομαι επιπλέον ευθύνες	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Επεκτείνω τη συμπαράστασή μου και την συμπάθειά μου στους συναδέλφους μου όταν έχουν πρόβλημα	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Συμμετέχω ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις και συναντήσεις εργασίας	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Επαινώ τους συναδέλφους μου για την καλή δουλειά τους	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Έχω μεγάλη ικανοποίηση όταν βοηθώ να αναπτυχθούν άλλοι συνάδελφοι στον οργανισμό	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Μοιράζομαι γνώσεις και τι ιδέες με μέλη της ομάδας μου	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Διατηρώ καλό συντονισμό μεταξύ των συναδέλφων	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Καθοδηγώ νέους συναδέλφους πέρα από το πεδίο εργασίας μου	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Επικοινωνώ αποτελεσματικά με τους συναδέλφους μου	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

για την επίλυση
προβλημάτων και
τη λήψη
αποφάσεων
