

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: <<Διοικητικές λειτουργίες>>.

3.3. Διεύθυνση.

Μάθημα 11^ο

3.3.1. Ηγεσία - Βασικές έννοιες.

Ερ.1. Να ορίσετε την έννοια του ηγέτη, να δώσετε παραδείγματα.

Απ.

-Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον κατανοήσει ότι, για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους, δεν αρκεί να διαθέτουν ικανά στελέχη τα οποία είναι ικανοί μάνατζερ, αλλά ταυτόχρονα **χρειάζεται να είναι και ηγέτες.**

- **Ηγέτης** είναι ο άνθρωπος εκείνος ο οποίος **κάνοντας** συγκεκριμένες ενέργειες **καταφέρνει** να κάνει τους άλλους ανθρώπους να τον << **ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα** >>.

-Για **παράδειγμα**, **ηγέτης** είναι εκείνος ο **πατέρας** ή ο **δάσκαλος** που κάνει το παιδί να διαβάζει με κέφι, μεράκι, ενθουσιασμό, ζήλο και αφοσίωση.

Εκείνος ο **προϊστάμενος** που ανεξάρτητα από την οργάνωση και το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται, **καταφέρνει να πετυχαίνει** εξαιρετικά αποτελέσματα με τη βοήθεια ικανοποιημένων συνεργατών.

- Εκτός αυτού όμως ο καλός ηγέτης στο χώρο του **καθοδηγεί**, **παίρνει** πρωτοβουλίες, **ανοίγει** ορίζοντες και **βελτιώνει** συνεχώς τα πράγματα.

Ερ.2. Να αναφέρετε τις διαφορές προϊσταμένου - ηγέτη.

Απ.

Προϊστάμενος

Ηγέτης

I. Διορίζεται

- Αναδεικνύεται

II. Στηρίζεται στην τυπική εξουσία

- Πείθει περνά όραμα

III. Ελέγχει

- Εμπνέει

IV. Εμπνέει φόβο

- Προκαλεί εκτίμηση

V. Μιλά στο μυαλό

- Μιλά στην καρδιά

VI. Δέχεται και διαχειρίζεται
την υπάρχουσα κατάσταση

- Καινοτομεί, κερδίζει την
εμπιστοσύνη.

Ερ.3. Ποιες θεωρίες αναπτύχθηκαν σχετικά με τον εντοπισμό της ηγετικής συμπεριφοράς; Να ορίσετε την έννοια της ηγετικής συμπεριφοράς.

Απ.

-Το πρώτο ερώτημα που **προσπάθησαν να απαντήσουν** οι μελετητές του ηγετικού ρόλου **αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που διαθέτουν οι ηγέτες (δυναμικός, αποφασιστικός, δίκαιος, έξυπνος, κοινωνικός, πειστικός κτλ.).**

-Όμως η σχετική γνώση πολύ σύντομα **αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Έτσι εμφανίστηκε ένα δεύτερο επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται έναν άνθρωπο <<εθελοντικά και πρόθυμα>>, δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή <<το τι είναι>>, αλλά <<το τι κάνει>>. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης **επιδρά** πάνω στους άλλους ανθρώπους με τη συμπεριφορά του. Έτσι οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στο <<τι και πώς ενεργεί>> ένας άνθρωπος για να **αναδειχτεί** ηγέτης στην ομάδα του.**

- **Ηγεσία ή ηγετική συμπεριφορά** ενός ανθρώπου είναι το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες **επιδρούν** πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους **κάνουν** να τον << ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα >> και να του **έχουν εμπιστοσύνη.**

Ερ.4. Να αναφέρετε τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ανθρώπου.

Απ.

- Η σύλληψη ενός οράματος, η διάδοσή του στους συνεργάτες του, ώστε να το ενστερνιστούν και η σύνδεσή του με τις καθημερινές εργασίες τους, ώστε να δίνουν νόημα σε αυτές.
- Η ενδυνάμωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η εμπύχωση των συνεργατών του.
- Η επιβράβευση των ατόμων.
- Η δημιουργία ομάδας και η δημιουργία καλού κλίματος σε αυτήν.
- Η διαμόρφωση στόχων και σχεδίων για την υλοποίηση των στόχων.
- Η συνεχής βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών, των συστημάτων και οι καινοτομίες.
- Η παρακολούθηση του περιβάλλοντος, η αντιμετώπιση των περιορισμών και των απειλών και η αξιοποίηση των ευκαιριών που υπάρχουν σε αυτό.
- Η ανάπτυξη της παιδείας στο χώρο της ευθύνης του.

3.3.1. Πηγές δύναμης του ηγέτη.

Ερ.5. Πώς συνδέεται η έννοια της ηγεσίας, με τις έννοιες της δύναμης της επιρροής και της εξουσίας;

Απ.

- Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης της επιρροής και της εξουσίας. Αυτές είναι τα μέσα, τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας.
- Ο Max Weber θεωρεί ως «δύναμη τη δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τη τις δικές του επιθυμίες μέσα από μία κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση».

Άρα η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, έναν που την ασκεί και έναν που την υφίσταται. « Δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους».

- **Επιρροή** είναι η αλλαγή σκέψης, ιδεών, συμπεριφοράς και ενεργειών ενός ανθρώπου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από έναν άλλο άνθρωπο.

- **Εξουσία** είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να ασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει ο άνθρωπος στη διοικητική ιεραρχία.

- Ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές απ' όπου τις αντλεί.

Ερ. 6. Να περιγράψετε τις πηγές δύναμης του ηγέτη.

Απ.

α. Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας.

- Αυτή δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ανθρώπου ή μιας ομάδας ή να επιβάλλει ποινές.

- Για παράδειγμα, ο υπάλληλος Α έχει δύναμη απέναντι στον υπάλληλο Β, αν ο δεύτερος γνωρίζει ότι η προαγωγή του εξαρτάται από τον Α, αφού ο διευθυντής συμβουλεύεται τον Α για τις προαγωγές. Έτσι ο Α αποκτά ηγετικό ρόλο σε σχέση με το Β.

- Αλλά και όταν ένας άνθρωπος έχει τη δύναμη να επιβάλλει κάθε είδους ποινή, μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων οι οποίοι φοβούνται την τιμωρία.

β. Η δύναμη της αναφοράς.

- Οι άνθρωποι και κυρίως οι έφηβοι έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν. Επηρεάζονται από

αυτό και το **αναγορεύουν** αρχηγό (η επιρροή που ασκούν οι τραγουδιστές, ηθοποιοί, αθλητές κτλ.).

γ. Η δύναμη των ειδικών.

- Αυτή **προέρχεται** από τις ειδικές **γνώσεις** και την **πείρα** που έχει ή κατά τη γνώμη των οπαδών του έχει ο ηγέτης σε κάποιο ειδικό θέμα. Για **παράδειγμα**, στο διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας ο μηχανικός έχει μεγαλύτερη δύναμη όταν **συζητούνται** προβλήματα της ειδικότητάς του, **επηρεάζοντας** τα υπόλοιπα μέλη.

δ. Η δύναμη των πληροφοριών.

- **Προέρχεται** από την **κατοχή** των πληροφοριών ή τον έλεγχο των μηχανισμών με τους οποίους αυτές **μεταβιβάζονται**.

- Οι ηγέτες **διαλέγουν** και **χρησιμοποιούν περισσότερο** τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και **λιγότερο** τη δύναμη της τιμωρίας.

Ερωτήσεις Σ - Λ πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.1. Η έννοια της ηγεσίας είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, επιρροής και της εξουσίας. Σ - Λ (4) (2003) (2013)

Ερ.2. Ηγεσία ή ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου είναι το σύνολο των ενεργειών εκείνων, οι οποίες επιδρούν πάνω στους άλλους ανθρώπους και τους κάνουν να το « ακολουθούν εθελοντικά » και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη. Σ - Λ (4) (2004)

Ερ.3. Ο ηγέτης στηρίζετε στην τυπική εξουσία, ενώ ο προϊστάμενος πείθει περνά όραμα. Σ - Λ (4) (2010) (2014)

Ερωτήσεις πανελλαδικών εξετάσεων πολλαπλής επιλογής.

Ερ.4. Ο ηγέτης:

α. ελέγχει

β. εμπνέει φόβο

γ. διορίζεται

δ. περνά όραμα

(6) (2009)

Ερ.5. Η πιο σημαντική μεταβλητή που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας είναι:

- α. Το έργο που έχει να υλοποιήσει
- β. Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία
- γ. Η ωριμότητα των ατόμων
- δ. το σύστημα αμοιβών (6) (2012)

Ερωτήσεις ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.6. Ποια από τα παρακάτω στοιχεία αποδίδονται στον ηγέτη και ποια στον προϊστάμενο;

- αναδεικνύεται
- διορίζεται
- διαχειρίζεται
- περνά όραμα
- καινοτομεί
- στηρίζεται στην τυπική εξουσία. (6) (2000)

Ερ.7. Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου; (16) (2005)

Ερ.8. Από τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας, να περιγράψετε την **επιρροή** και την **εξουσία** (μονάδες 4) και επιπλέον να αναφέρετε (χωρίς να αναπτύξετε) τις βασικές πηγές δύναμης του αποτελεσματικού ηγέτη (μονάδες 4). (8) (2007)

Μάθημα 12°

3.3.1.2. Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς. (Διάκριση-περιγραφή-καταλληλότητα.)

Ερ.7. Με ποια κριτήρια και σε ποιες κατηγορίες διακρίνονται τα πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς;

Απ.

- Ο **Lewin** και οι **συνεργάτες** του μετά από συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη, **προσδιόρισαν τρία** πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς, με **κριτήριο** τον **τρόπο λήψης των αποφάσεων** του ηγέτη, το **αυταρχικό**, το **δημοκρατικό**, το **εξουσιοδοτικό**.

- Ένα άλλο **κριτήριο διάκρισης** και **περιγραφής** των προτύπων ηγεσίας είναι αυτό του **συνολικού προσανατολισμού** της συμπεριφοράς του ηγέτη. **Προσδιορίστηκαν δύο βασικές διαστάσεις** της ηγετικής συμπεριφοράς:

Η **πρώτη διάσταση** ονομάστηκε **προσανατολισμός στους ανθρώπους**, ενώ η **δεύτερη προσανατολισμός στα καθήκοντα**.

Ερ. 8. Να περιγράψετε τα ηγετικά πρότυπα με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων.

Απ.

- **Αυταρχικό πρότυπο**. Ο ηγέτης **αποφασίζει** μόνος του και **δίνει εντολές** στους συνεργάτες του για την εκτέλεση των αποφάσεων του.

- Αυτό το πρότυπο είναι **κατάλληλο**, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να **μάθουν γρήγορα** το έργο τους και όταν **δεν ανταποκρίνονται** σε άλλα πρότυπα ηγεσίας.

- Έχει αρκετά **μειονεκτήματα**, αφού οι εργαζόμενοι **δεν αναλαμβάνουν** την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η **παραγωγή** είναι **καλή**

μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρόν.

- **Δημοκρατικό πρότυπο.** Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.

- **Αφορά** τον τρόπο διοίκησης σε εργαζόμενους **μορφωμένους**, με **υψηλές δεξιότητες** ή **πολύ εμπειρία**, που έχουν **αναπτυγμένο** αίσθημα ευθύνης, **βοηθούν** στην εκτέλεση του έργου και είναι **δεκτικοί** σε νέες ιδέες και αλλαγές.

- Συμπεράσματα από έρευνες **δείχνουν** ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης **οδηγεί** σε μεγαλύτερη **αποτελεσματικότητα** και **ικανοποίηση** των μελών της ομάδας.

- **Εξουσιοδοτικό πρότυπο.** Ο ηγέτης **δίνει** το δικαίωμα να **αποφασίζουν** σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο **ρόλος** του είναι **πολύ περιορισμένος**. Η ομάδα **παίρνει μόνη** της τις αποφάσεις **χωρίς** τον επηρεασμό του ηγέτη.

Ερ.9. Να περιγράψετε τις διαστάσεις ηγετικής συμπεριφοράς, που διακρίνονται με κριτήριο το συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη.

Απ.

I. Προσανατολισμός προς τους ανθρώπους.

-Ο ηγέτης που **ακολουθεί** αυτόν τον τρόπο διοίκησης:

θεωρεί τον άνθρωπο το σπουδαιότερο συντελεστή,

αποδέχεται τις ιδιαιτερότητές του και

αναπτύσσει σχέσεις φιλίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Πιστεύει ότι αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας, τότε και η

παραγωγή θα είναι ικανοποιητική. Η ηγετική συμπεριφορά

στρέφεται κυρίως στην **ανάπτυξη** και **ικανοποίηση** των ανθρώπων

και στη **διατήρηση** ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ηγέτη και των

συναδέλφων του.

II. Προσανατολισμός προς τα καθήκοντα.

- Σε αυτήν την περίπτωση,

δίνεται μεγάλη προσοχή στο **σχεδιασμό** και την **υλοποίηση** του έργου και

ορίζονται με σαφήνεια οι **ρόλοι** των εργαζομένων και οι υποχρεώσεις που έχουν.

Διατηρεί ο ηγέτης τυπικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και οι δομές και οι διαδικασίες είναι καθορισμένες.

Πιστεύει ότι, όταν οι στόχοι του έργου **επιτυγχάνονται**, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να **ικανοποιηθούν**.

Στρέφεται λοιπόν η ηγετική συμπεριφορά σε ενέργειες που αφορούν την **υλοποίηση** του έργου και την **εκτέλεση** των καθηκόντων.

Ερ.10. Από ποιες μεταβλητές εξαρτάται η επιλογή του κατάλληλου ηγετικού προτύπου; Να ορίσετε και να εξηγήσετε την πιο σημαντική μεταβλητή που πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης για να επιλέξει τον κατάλληλο τρόπο ηγεσίας.

Απ.

- Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να **εξετάσουν** ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το κύριο συμπέρασμά τους είναι ότι **όλα** τα πρότυπα είναι αποτελεσματικά, όταν **ασκούνται** στην κατάλληλη περίπτωση. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να **προσαρμόζει** το πρότυπο ηγεσίας:

α). Στο **έργο** που έχει να υλοποιήσει.

β). Στο **περιβάλλον** μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία.

γ). Στην **ωριμότητα** των ατόμων.

- Η ωριμότητα είναι η πιο **σημαντική** μεταβλητή που πρέπει να **λάβει** υπόψη του ο ηγέτης για να **επιλέξει** το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας.

-**Ωριμότητα** είναι από τη μια η **ικανότητα** των ανθρώπων (ξέρουν και μπορούν) να υλοποιούν έργο και από την άλλη η **διάθεσή** τους (θέλουν) να υλοποιούν έργο.

-Τα άτομα που **θέλουν** και **μπορούν** να υλοποιούν έργο έχουν **υψηλή ωριμότητα** για το ζήτημα της ηγεσίας και καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι **συμμετοχικές**.

- Αντίθετα τα άτομα που **ούτε θέλουν, ούτε μπορούν** να υλοποιήσουν έργο, είναι **ανώριμα** (για το ζήτημα της ηγεσίας) και καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι **αυταρχικές**.

Ερωτήσεις Σ - Λ πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.1. Η ικανότητα και η διάθεση ενός ατόμου να υλοποιήσει ένα έργο αρκούν για να χαρακτηριστεί το άτομο ώριμο. Σ - Λ(4)(2001)

Ερ.2. Ο ηγέτης στο εξουσιοδοτικό πρότυπο δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος. Σ - Λ (4) (2002) (2009)

Ερ.3. Ο ηγέτης, ο οποίος ακολουθεί τον τρόπο διοίκησης που ονομάζεται «προσανατολισμός προς τους ανθρώπους», θεωρεί ότι, όταν οι στόχοι του έργου επιτυγχάνονται, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν. Σ - Λ (4) (2006)

Ερ.4. Τα άτομα που θέλουν και μπορούν να υλοποιούν το έργο έχουν υψηλή ωριμότητα (για το ζήτημα της ηγεσίας) και προφανώς οι καταλληλότερες μορφές ηγεσίας είναι οι συμμετοχικές.

Σ - Λ (4) (2007)

Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής πανελλαδικών εξετάσεων

Ερ.5. Με κριτήριο τον τρόπο λήψης απόφασης, το πρότυπο του ηγέτη χαρακτηρίζεται:

α. ώριμο β. προσανατολισμένο στα καθήκοντα (2001)

γ. δημοκρατικό δ. προσανατολισμένο στους ανθρώπους (5) (2014)

Ερωτήσεις ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.6. Να περιγράψετε το δημοκρατικό πρότυπο συμπεριφοράς του ηγέτη. Σε ποιους εργαζόμενους είναι περισσότερο κατάλληλη αυτή η συμπεριφορά και ποια αποτελέσματα έχει; (15) (2000)

Ερ.7. Να περιγράψετε το αυταρχικό πρότυπο συμπεριφοράς του ηγέτη (μονάδες 2). Ποια είναι τα μειονεκτήματά του; (μονάδες 3). Πότε ο τρόπος αυτός συμπεριφοράς είναι ενδεδειγμένος; (μονάδες 3). (8) (2003)

Ερ.8. Να περιγράψετε τα τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη.

(12) (2006) - (10) (2011)

Ερ.9. Να περιγράψετε τις δύο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, με κριτήριο τον συνολικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη. (18) (2008)

7^ο κριτήριο αξιολόγησης

Ομάδα Α'

Να γράψετε στο τετράδιο σας το γράμμα Σ ή Λ αν κρίνετε ότι οι παρακάτω προτάσεις είναι σωστές ή λανθασμένες αντίστοιχα:

A₁.

α. Ο ηγέτης βρίσκεται πάντα στην κορυφή της ιεραρχίας.

Σ - Λ (4)

β. Οι πρώτες προσπάθειες των μελετητών του ηγετικού ρόλου συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που διαθέτουν οι ηγέτες.

Σ - Λ (4)

γ. Η έννοια της ηγεσίας είναι κατά κανόνα ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας.

Σ - Λ (4)

δ. Η επιρροή προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία.

Σ - Λ (4)

ε. Όταν η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της, τότε ο ηγέτης ακολουθεί το εξουσιοδοτικό πρότυπο.

Σ - Λ (4)

-Να γράψετε το γράμμα της πρότασης που θεωρείτε σωστή.

A₂. Στο ηγετικό πρότυπο που είναι προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους, ο ηγέτης:

α. Πιστεύει ότι αν η παραγωγή είναι ικανοποιητική, τότε και τα μέλη της ομάδας μπορούν να ικανοποιηθούν.

β. Ορίζει με σαφήνεια τους ρόλους των εργαζομένων.

γ. Πιστεύει ότι αν ικανοποιούνται τα μέλη της ομάδας, τότε και η παραγωγή θα είναι ικανοποιητική.

δ. Ορίζει με ακρίβεια τις δομές και τις διαδικασίες. (6)

A₃. Στο δημοκρατικό πρότυπο ο ηγέτης όταν θέλει να πάρει αποφάσεις:

α. Ζητά πάντα τη γνώμη των συνεργατών του.

β. Δεν ζητά ποτέ τη γνώμη των συνεργατών του.

γ. Ζητά συχνά τη γνώμη των συνεργατών του.

δ. Αφήνει μόνη την ομάδα του να πάρει αποφάσεις. (6)

A₄. Η δύναμη που προέρχεται από την πείρα που έχει αποκομίσει ο ηγέτης είναι εκείνη:

α. Των πληροφοριών.

β. Των ειδικών

γ. Της αναφοράς

δ. Της ανταμοιβής (6)

A₅. Να αναπτύξετε τη πιο σημαντική μεταβλητή που πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς. (6)

A₆. Από τις βασικές πηγές δύναμης του ηγέτη να περιγράψετε:

α. Τη δύναμη των ειδικών β. Τη δύναμη των πληροφοριών. (6)

ΟΜΑΔΑ Β΄

B₁. Να περιγράψετε τις απόψεις των επιστημονικών ρευμάτων που προσπάθησαν να προσδιορίσουν, τι είναι αυτό που αναδεικνύει ένα άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. (18)

B₂. Να αναφέρετε τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά ενός ατόμου. (16)

B₃. Να περιγράψετε το πρότυπο ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο στους ανθρώπους και εκείνο προς τα καθήκοντα. (16)

Μάθημα 13^ο

3.3.2. Παρακίνηση.

3.3.2.1. Βασικές έννοιες.

Ερ.11. Ποιους στόχους έχει η παρακίνηση των εργαζομένων; Επιπλέον τι πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις και οι προϊστάμενοι προκειμένου να εξασφαλίσουν τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλή απόδοση;

Απ.

- Η **υλοποίηση** του έργου και η **επίτευξη** των στόχων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς **εξαρτάται** από τους ανθρώπους. Η **απόδοση** των εργαζομένων **εξαρτάται** από την **ικανότητα** τους να αποδίδουν, αλλά και τη **διάθεσή** τους να καταβάλλουν προσπάθεια να αποδώσουν.
- Η παρακίνηση των εργαζομένων έχει **στόχο** να **αναλάβουν** ευθύνες, να **καταβάλλουν** προσπάθειες, να **ανταποκρίνονται** στα καθήκοντά τους, να **υλοποιούν** έργο, να **πετυχαίνουν** στόχους και γενικά να **αποδίδουν**.
- Κάθε **επιχείρηση**, για να **εξασφαλίσει** τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, πρέπει να **δημιουργεί** τα κατάλληλα **κίνητρα**.
- Κάθε **προϊστάμενος** πρέπει με συγκεκριμένες **ενέργειες** και **συμπεριφορές** να κάνει τους εργαζόμενους να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση.
- Το ίδιο χρειάζεται και στο **σχολείο**. Οι μαθητές προκειμένου να **αποδώσουν**, θα πρέπει να έχουν διάθεση να **καταβάλλουν** προσπάθειες. Το περιβάλλον του σχολείου, γονείς και καθηγητές, μπορούν να **επηρεάσουν** θετικά ή αρνητικά αυτή τους τη διάθεση.

Ερ.12. Ποια ζητήματα προσπάθησαν να προσδιορίσουν οι θεωρίες της παρακίνησης;

Απ.

- Τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους, δηλαδή τι τους κάνει να έχουν διάθεση για υψηλή απόδοση έργου.
- Με ποιους τρόπους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση.

3.3.2.2. Βασικές έννοιες.

α. Η θεωρία των αναγκών του A.Maslow.

Ερ.13. Ποια είναι η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία των αναγκών του A.Maslow;

Απ.

- Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του Maslow, είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτήν, οι άνθρωποι **εργάζονται** ή **αναπτύσσουν** οποιαδήποτε δράση, για να **ικανοποιήσουν** τις ανάγκες τους. Άρα **κίνητρο** για δράση είναι αυτή τους η επιθυμία. Είναι φυσικό ότι **όσο** περισσότερο **ικανοποιούνται** οι ανάγκες, **τόσο** λιγότερο **παρακινούν**. Για παράδειγμα, δεν **προσπαθούμε** να **ικανοποιήσουμε** την ανάγκη για οξυγόνο ή νερό, όταν έχουμε όσο οξυγόνο ή νερό **χρειαζόμαστε**.
- Με βάση αυτή την **παραδοχή**, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, για να **παρακινήσουν** τους εργαζόμενους, πρέπει **αφενός** να **γνωρίζουν** τις ανάγκες τους και **αφετέρου** να **συνδέουν** την υλοποίηση έργου με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Ερ. 14. Να ταξινομήσετε αρχικά και στη συνέχεια να περιγράψετε τις κατηγορίες των αναγκών σύμφωνα με τη θεωρία του A. Maslow.

Απ.

I. Φυσιολογικές-βιολογικές ανάγκες.

II. Ανάγκες για ασφάλεια.

III. Κοινωνικές ανάγκες.

IV. Εγωιστικές ανάγκες.

V. Ανάγκες ολοκλήρωσης.

- **Φυσιολογικές ανάγκες.** Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που **συνδέονται** με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού δηλαδή, το οξυγόνο, το νερό, την τροφή, την ένδυση, την κατοικία.

Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να **ικανοποιήσει** ο άνθρωπος.

Σε κανονικές καταστάσεις αν δεν έχει **εξασφαλιστεί** η στοιχειώδης ικανοποίησή τους, **δεν μπορεί** να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες.

- **Ανάγκες ασφάλειας.** Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να **αισθάνεται σιγουριά** για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον.

Θέλει να **νοιώθει** ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα κτλ). **Προσπαθεί** αμέσως μετά την στοιχειώδη ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, να **ικανοποιήσει** τις ανάγκες για ασφάλεια, μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κτλ.

- **Κοινωνικές ανάγκες.** Σε αυτήν την κατηγορία **εντάσσονται** οι ανάγκες του ανθρώπου να **ανήκει** σε μία ή περισσότερες ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να **αναπτύσσει** φιλικές σχέσεις, να **κερδίζει** αγάπη και στοργή.

Για να γίνουν οι κοινωνικές ανάγκες **κυρίαρχη** κατηγορία παρακίνησης, είναι **απαραίτητη** η ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και των αναγκών ασφάλειας.

- **Ανάγκες εγωιστικές ή αναγνώρισης.** Οι πιο σημαντικές είναι: η **ανάγκη** του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, η **ανάγκη** για φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, η **ανάγκη** για επιτυχία, ικανότητα, ανεξαρτησία, καθώς και η **ανάγκη** για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση.

Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού **ικανοποιηθούν** οι κοινωνικές ανάγκες. Αυτή η κατηγορία αναγκών είναι πολύ πιο **δύσκολο** να **ικανοποιηθεί**.

- **Ανάγκες ολοκλήρωσης.** Είναι η **ανώτερη** κατηγορία αναγκών και **τελευταία** από άποψη προτεραιότητας για ικανοποίηση.

Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος, να **γίνει** αυτό που **θέλει** να **γίνει**,

να **πραγματοποιήσει** όλα τα οράματα και τις προσδοκίες του, να **αναπτυχθεί** και να **τελειοποιηθεί**, για να **φτάσει** στον ιδανικό για αυτόν τύπο,

να **χρησιμοποιήσει** όλη του τη δυναμικότητα. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά «να γίνει οτιδήποτε είναι ικανός να γίνει».

Ερ. 15. Να αναπτύξετε τα χρήσιμα στοιχεία που περιλαμβάνει η θεωρία του A. Maslow.

Απ.

- Ο άνθρωπος **προσπαθεί** συνεχώς να **ικανοποιήσει** καλύτερα τις ανάγκες του.

Συνέχεια επιθυμεί και **επιθυμεί** περισσότερα.

Αυτά που **επιθυμεί** εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει.

Η προσπάθεια του ανθρώπου να **ικανοποιήσει** τις ανάγκες του είναι ατελείωτη και **συνεχίζεται** για όλη του τη ζωή.

- Η **παρακινητική δύναμη** των αναγκών είναι **αντίστροφη** του βαθμού **ικανοποίησής** τους.

Δηλαδή, **όσο** περισσότερο **ικανοποιείται** μία ανάγκη, **τόσο** λιγότερο **παρακινεί**. Όταν **ικανοποιηθεί** «πλήρως», τότε δε «**δημιουργεί**»

καμία παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά, όταν μία ανάγκη **σταματήσει να ικανοποιείται**, τότε **παρακινεί ξανά**. Καμία ανάγκη δεν **εξαφανίζεται**, απλά **χάνει** την παρακινήτικη της δύναμη για όσο χρονικό διάστημα **ικανοποιείται**.

- Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι **ιεραρχικά δομημένες**, σύμφωνα με την **προτεραιότητα τους για ικανοποίηση**.

Όταν μία κατηγορία αναγκών **ικανοποιηθεί**, τότε η επόμενη **παίρνει** τη θέση της. Ο άνθρωπος πρώτα **προσπαθεί να ικανοποιήσει** τις φυσιολογικές του ανάγκες και μετά τις υπόλοιπες. Κάθε στιγμή υπάρχει μία κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο **παρακινεί**. Δεν **απαιτείται να ικανοποιηθεί πλήρως** μία κατηγορία αναγκών για να **εμφανιστεί** η επόμενη, αλλά σε κάποιο **ελάχιστο βαθμό**.

Ερωτήσεις Σ - Λ, πολλαπλής επιλογής πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.1. Σύμφωνα με τη δομή των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον A. Maslow, οι ανάγκες αναγνώρισης είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας για ικανοποίηση. Σ - Λ (4) (2011)

Ερ.2. Σύμφωνα με τη θεωρία των αναγκών του A. Maslow, η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας για ικανοποίηση είναι η κατηγορία των:

α. φυσιολογικών αναγκών	β. κοινωνικών αναγκών
γ. αναγκών ολοκλήρωσης	δ. εγωιστικών αναγκών ή αναγκών αναγνώρισης.

(6) (2007)

Ερ.3. Σύμφωνα με τη θεωρία των αναγκών του A. Maslow, η ανάγκη του ανθρώπου για αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση ανήκει:

α. Στις ανάγκες για ασφάλεια	β. Στις κοινωνικές ανάγκες
γ. Στις εγωιστικές ανάγκες ή ανάγκες αναγνώρισης	
δ. Στις ανάγκες ολοκλήρωσης	(6) (2008)

Να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Ερ.4. Να κατατάξετε τις παρακάτω ανθρώπινες ανάγκες με βάση την πυραμίδα του A. Maslow.

- Κοινωνικές ανάγκες
- Ανάγκες ασφάλειας
- Ανάγκες αναγνώρισης
- Φυσιολογικές ανάγκες
- Ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης (6) (2000)

Ερ.5. Να περιγράψετε τις φυσιολογικές - βιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για **ασφάλεια** και τις ανάγκες **ολοκλήρωσης**, όπως αυτές αναφέρονται στη θεωρία του A. Maslow. (15) (2003)

Ερ.6. Να περιγράψετε τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για **ασφάλεια** και τις **κοινωνικές** ανάγκες, όπως αυτές αναφέρονται στη θεωρία του A. Maslow. (8) (2009) (18) (2014)

Μάθημα 14^ο

β) Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg.

Ερ. 16. Να αναπτύξετε τη θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg.

Απ.

- Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής - παρακίνησης, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων, που προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

- Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες <<υγιεινής>> ή <<διατήρησης>>. Αυτοί, όταν δεν υπάρχουν στο χώρο εργασίας, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. Όταν υπάρχουν, εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια, αλλά δεν δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση.

Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Οι σταθερές αμοιβές - μισθός.
- Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα κτλ).
- Η σιγουριά που αισθάνεται ο εργαζόμενος για την εργασία του.
- Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο.
- Οι πολιτικές της επιχείρησης.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζόμενου με τους συναδέλφους του, προϊσταμένους κτλ.
- Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που ονομάζονται κίνητρα. Αυτοί δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για υψηλή απόδοση.
- Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζόμενου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.

- Το **περιεχόμενο** της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο σημαντικό και ενδιαφέρον το **θεωρεί**.
- Η **αναγνώριση** των **προσπαθειών**, των **επιδόσεων** και όσων **προσφέρει** ο εργαζόμενος.
- Οι **προοπτικές** επαγγελματικής εξέλιξης - προαγωγών του εργαζομένου.
- Η **ανάπτυξη γνώσεων**, **ικανοτήτων** και της **προσωπικότητας** του εργαζομένου.

Ερ. 17. Να αναπτύξετε τη βασική λογική της θεωρίας των προσδοκιών. Κάτω από ποιες προϋποθέσεις παρακινούνται οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη θεωρία αυτή;

Απ.

- Η θεωρία των **προσδοκιών** αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης. Η **βασική λογική** είναι η παρακάτω:
 - Η **απόδοση** του εργαζομένου **εξαρτάται** από την **προσπάθεια** που καταβάλει, από την **ικανότητά** του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την **υποστήριξη** του από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ προϊστάμενος, συνεργάτες κτλ.).
 - Ο **εργαζόμενος** για να έχει **διάθεση** να **αποδώσει**, πρέπει να **πιστεύει** ότι η **προσπάθειά** του θα **οδηγήσει** σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί και οι **ανταμοιβές** του θα μπορέσουν να **ικανοποιήσουν** τις <<ανικανοποίητες>> ανάγκες του.
 - Ο **εργαζόμενος** για να έχει **διάθεση** να **αποδώσει**, πρέπει να **πιστεύει** ακόμη ότι οι **ανταμοιβές** του θα είναι δίκαιες, **τόσο** σε σχέση με αυτά που **προσφέρει**, **όσο** και σε σχέση με αυτές που **παίρνουν** οι άλλοι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση **προϋποθέτει**:

- Τη **σύνδεση** της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του (υλικές ή άυλες).
- Την **ανάθεση** σε αυτόν εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει.
- Να **κατανοήσει** ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι απ' αυτόν να κάνει.
- Τη **δίκαιη** μεταχείριση σχετικά με τις ανταμοιβές του.
- Την **προσαρμογή** των ανταμοιβών στις ανάγκες του, ώστε να έχουν αξία για αυτόν.

Ερ.18. Να αναφέρετε μεθόδους παρακίνησης.

Απ.

- **Πρόσθετες** αμοιβές για αύξηση της παραγωγικότητας (πριμ).
- **Οικονομικά** βραβεία επίτευξης στόχων (bonus).
- **Μισθολογικές προαγωγές** ανάλογα με τις επιδόσεις.
- **Συμμετοχή** στα κέρδη της εταιρείας.
- **Μη οικονομικά** βραβεία (έπαινοι κτλ.).
- **Σχεδιασμός** των θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να μειώνεται η μονοτονία και η ρουτίνα.
- **Εναλλαγή** των θέσεων εργασίας των εργαζομένων σε **τακτά** χρονικά διαστήματα, ώστε να μειώνεται η μονοτονία και η ρουτίνα.
- **Συμμετοχή** των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.
- **Ανάθεση** δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους.
- **Κοινωνικές δραστηριότητες.**

Ερ.19. Να αναφέρετε τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζει στο χώρο του ο καλός προϊστάμενος.

Απ.

- Ενδεικτικές** ενέργειες του προϊστάμενου που μπορεί να παρακινούν τους συνεργάτες του για υψηλή απόδοση είναι:

- Η **αναγνώριση** της καλής προσπάθειας και της απόδοσής τους σε καθημερινή βάση.
- Η **εκτίμηση** και ο σεβασμός που τους δείχνει.
- Η **δημιουργία** καλού κλίματος στην ομάδα.
- Η **ενδυνάμωση** της αυτοεκτίμησης των συνεργατών του, με την **επισήμανση** των **θετικών** τους στοιχείων και της **σημαντικότητας** της εργασίας που κάνουν.
- Η **συνεχής** εξέλιξη των συνεργατών του.
- Η **ελευθερία** πρωτοβουλιών που τους παρέχει και η **ενθάρρυνση** για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις.

Ερωτήσεις Σ - Λ πανελλαδικών εξετάσεων.

- Ερ.1. Η ύπαρξη των παραγόντων <<υγιεινής>> ή <<διατήρησης>> (κατά τον Herzberg) δημιουργεί ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση στους εργαζομένους. Σ - Λ (4) (2000)
- Ερ.2. Σύμφωνα με τον F. Herzberg, ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο ανήκει στην κατηγορία αναγκών που ονομάζονται << κίνητρα >>. Σ - Λ (4) (2006)
- Ερ.3. Οι δίκαιες ανταμοιβές του εργαζομένου είναι στοιχείο της βασικής λογικής της θεωρίας των προσδοκιών. Σ - Λ (4) (2009)
- Ερ.4. Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg, οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης - προαγωγών του εργαζομένου ανήκουν στους παράγοντες <<υγιεινής>> ή <<διατήρησης>>. Σ - Λ (4) (2012)
- Ερ.5. Η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών προϋποθέτει και τη δίκαιη μεταχείρισή του σχετικά με τις αμοιβές του. Σ - Λ (4) (2013)

Ερωτήσεις ανάπτυξης πανελλαδικών εξετάσεων.

Ερ.6. Από τη θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg, να αναφέρετε τους παράγοντες που ονομάζονται << κίνητρα >>.

(10) (2004)

Ερ.7. Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών να αναφέρετε τι προϋποθέτει η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση.

(10) (2005)

Ερ.8. Η θεωρία των προσδοκιών αφορά κυρίως τη διαδικασία της παρακίνησης. Να περιγράψετε τη βασική της λογική. (10) (2007)

Ερ.9. Από τη θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg, να αναφέρετε τους παράγοντες <<υγιεινής>> ή <<διατήρησης>>

(μονάδες 6), καθώς και αυτούς που ονομάζονται <<κίνητρα>>

(μονάδες 10).

(16) (2010)

8° Κριτήριο αξιολόγησης

Ομάδα Α΄

Να γράψετε στο τετράδιο σας το γράμμα Σ ή Λ αν κρίνετε ότι οι παρακάτω προτάσεις είναι σωστές ή λανθασμένες αντίστοιχα:

A₁.

α. Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την ωριμότητά τους. Σ - Λ (4)

β. Ένα από τα στοιχεία που προσπαθούν να προσδιορίσουν οι θεωρίες της παρακίνησης είναι, οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους συνεργάτες τους για υψηλότερη απόδοση. Σ - Λ (4)

γ. Σύμφωνα με τη θεωρία των αναγκών του A Maslow, η ανώτερη κατηγορία αναγκών και πρώτη από άποψη προτεραιότητας για ικανοποίηση είναι αυτή των αναγκών ολοκλήρωσης. Σ - Λ (4)

δ. Σύμφωνα με τη θεωρία του F. Herzberg, στους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» εντάσσονται οι σταθερές αμοιβές - μισθοί που παίρνουν οι εργαζόμενοι. Σ - Λ (4)

ε. Η ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους, είναι μία από τις ενδεικτικές ενέργειες (τεχνικές) που εφαρμόζει ο καλός προϊστάμενος στο χώρο του για να τους παρακινήσει. Σ - Λ (4)

- Να γράψετε το γράμμα της πρότασης που θεωρείτε σωστή.

A₂. Οι ανάγκες που είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθούν σε σχέση με τις υπόλοιπες είναι οι:

α. Οι κοινωνικές

β. Οι φυσιολογικές

γ. Οι αναγνώρισης

δ. Οι ανάγκες ασφάλειας

(6)

A₃. Μία προϋπόθεση για παρακίνηση των εργαζομένων σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών είναι:

α. Ο καλός τρόπος εποπτείας του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο.

β. Η ανάθεση στον εργαζόμενο εργασιών που ξέρει και μπορεί να κάνει.

γ. Η συμμετοχή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων.

δ. Η εκτίμηση και ο σεβασμός που δείχνει ο προϊστάμενος στους εργαζόμενους. (6)

A₄. Ένα από τα «κίνητρα» που χρησιμοποιεί η θεωρία του F. Herzberg για να παρακινήσει τους εργαζόμενους για υψηλότερη απόδοση είναι:

α. Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης - προαγωγών του εργαζόμενου.

β. Η σιγουριά που αισθάνεται ο εργαζόμενος στην εργασία του.

γ. Οι μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με τις επιδόσεις.

δ. Η δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα. (6)

A₅. Από τις κατηγορίες των αναγκών του A. Maslow, να περιγράψετε τις εγωιστικές ή αναγνώρισης. (6)

A₆. Να αναφέρετε τους παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» του F. Herzberg. (6)

ΟΜΑΔΑ Β΄

B₁. Να αναφέρετε τα χρήσιμα στοιχεία που απορρέουν από τη θεωρία του A. Maslow. (15)

B₂. Να περιγράψετε τη βασική λογική της θεωρίας των προσδοκιών. (15)

B₃. Να αναφέρετε τις μεθόδους στις οποίες οδήγησαν οι θεωρίες της παρακίνησης, καθώς και τις τεχνικές που εφαρμόζει ο καλός προϊστάμενος για να παρακινήσει τους εργαζόμενους. (20)