



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Η εργασία (Thesis) υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων για την  
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

**Η Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα: Παθογένειες και Προοπτικές των  
Διαδικασιών Επιλογής.**

Ικιούζης Άγγελος

ΑΜ:501

Επιβλέπων καθηγητής: Dr Νικόλαος Γιοβάνης

Σέρρες, Σεπτέμβριος 2023

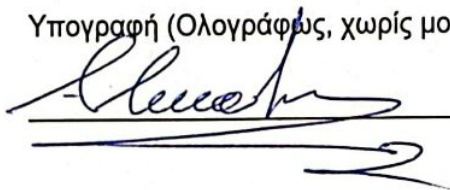
## Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάσθηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

ΑΓΓΕΛΟΣ ΙΚΙΟΥΖΗΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) :



Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος) :

07 Σεπτεμβρίου 2023

*Η διπλωματική μου εργασία  
είναι αφιερωμένη στον  
πατέρα μου Νίκο που έφυγε  
πολύ νωρίς από την ζωή.*

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος, στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Η ολοκλήρωση της παρούσης διπλωματικής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς τον επιβλέποντα καθηγητή μου Dr Νικόλαο Γιοβάνη, τον οποίο θα ήθελα να ευχαριστήσω για τη εμπιστοσύνη που μου έδειξε, τη συνεχή καθοδήγηση και την υποστήριξή του, καθόλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας αυτής.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τη σύζυγό μου Φωτεινή και τα τέκνα μου Βασιλεία-Μαρία και Νικόλαο-Χρυσοβαλάντη για την στήριξη, την υπομονή και την εμπιστοσύνη που μου έδειξαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας όπως και για την αγάπη τους όλα αυτά τα χρόνια.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τον συμφοιτητή, φίλο και συνάδελφο Θεοχάρη Δούρα, για την συμπαράσταση και την βοήθεια μέσω της ανταλλαγής σκέψεων και απόψεων, καθ' όλη την διάρκεια του κύκλου σπουδών.

## **Περίληψη**

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εξετάσει την διαδικασία μέσω της οποίας επιλέγονται οι ηγέτες της Δημόσιας Διοίκησης. Αρχικά, θα γίνει μία προσπάθεια να αναζητηθούν μερικά από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες, που διακρίνουν τους Ηγέτες. Στην συνέχεια θα εξεταστεί αν η διαδικασία επιλογής είναι η ενδεδειγμένη, ποια είναι τα βασικά της σημεία, αν τηρεί τις Δημοκρατικές αρχές, αν χρησιμοποιείται με ορθό ή εσφαλμένο τρόπο, αν εξυπηρετεί τις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης ή τις ανάγκες τρίτων, αν την απαρτίζουν τα σωστά άτομα. Ασφαλώς θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται ή μη υπόψιν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες των υποψήφιων, πέρα από τα τυπικά τους προσόντα, καθώς επίσης και αν υπάρχουν τα απαραίτητα εργαλεία για να πραγματοποιηθεί αυτό. Τέλος θα αναζητηθούν οι προοπτικές, ούτως ώστε να ξεπεραστούν τυχόν παθογένειες της διαδικασίας, προκειμένου η Δημόσια Διοίκηση, να έχει την Ηγεσία που είναι απαραίτητη για την οργάνωση της, τον εκσυγχρονισμό της, με στόχο την ποιοτική και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών και την ανάπτυξη του Κράτους.

**Λέξεις – Κλειδιά :** Δημόσια Διοίκηση, Ηγεσία, Διαδικασία Επιλογής

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to examine the process through which leaders of Public Administration are selected. Initially, an attempt will be made to look for some of the special characteristics and abilities that distinguish Leaders. It will then be examined whether the selection process is appropriate, what are its main points, whether it adheres to Democratic principles, whether it is used correctly or incorrectly, whether it serves the needs of the Public Administration or the needs of third parties, whether it is made up of the right people. Of course, particular attention will be paid to the way in which the specific characteristics and abilities of candidates are taken into account or not, beyond their formal qualifications, as well as whether the necessary tools are available to do so. Finally, prospects will be sought in order to overcome any pathogens of the process, in order for the Public Administration to have the leadership which is necessary for its organization and its modernization, aiming at the qualitative and effective service of citizens and the development of the State.

**Key words:** Public Administration, Leadership, Selection procedure

## Πίνακας περιεχομένων

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης .....	2
Ευχαριστίες .....	4
Περίληψη .....	5
Abstract .....	6
Πίνακες.....	10
Διαγράμματα .....	13
Συντομογραφίες.....	15
1. Εισαγωγή.....	16
1.1 Γενικά.....	16
1.2 Δομή της εργασίας .....	18
2. Ηγέτης.....	19
2.1 Τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη.....	20
2.2 Ικανότητες Ηγετών.....	26
2.3 Νέες Ηγετικές Ικανότητες προς ανάπτυξη .....	39
3. Η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα .....	40
3.1 Κριτήρια για την Επιλογή των Ηγετών του Δημοσίου τομέα .....	40
3.1.1 Τυπικά Προσόντα Υποψηφίων Προϊσταμένων .....	40
3.1.2 Μοριοδότηση κριτήρια επιλογής προϊσταμένων .....	43
3.1.3 Επιτροπές αρμόδιες για τη διαδικασία Επιλογής ηγετών Δημόσιου τομέα.....	44
3.2 Δυνατά Σημεία και Παθογένειες των Διαδικασιών Επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα.....	47
3.2.2 Παθογένειες .....	48
4. Μεθοδολογία Έρευνας .....	55
4.1 Συλλογή Δεδομένων – Δειγματοληψία .....	55

4.2	Δείγμα .....	55
4.3	Δομή του Ερωτηματολογίου.....	55
4.4	Στατιστική Ανάλυση .....	56
5.	Ανάλυση αποτελεσμάτων - Ευρήματα.....	56
5.1	Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας.....	56
5.1.1	Φύλο.....	57
5.1.2	Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	57
5.1.3	Ηλικιακή Ομάδα .....	57
5.1.4	Χρόνια Εμπειρίας.....	58
5.1.5	Κατέχετε Θέση Ευθύνης (Διευθυντής, Προϊστάμενος κτλ.) .....	58
5.2	Εισαγωγικό Μέρος της Έρευνας.....	59
5.2.1	Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα καλύπτει τις ανάγκες του	59
5.2.2	Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των ηγετικών στελεχών του Δημοσίου τομέα διέπεται από κάποιες αρχές .....	60
5.2.3	Ποιους ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα	60
5.2.4	Τι θεωρείτε ότι λαμβάνει υπόψιν η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα. ....	61
5.2.5	Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν το Προβάδισμα μεταξύ των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ. ....	62
5.3	<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ</b> .....	63
5.3.1	Ποια χαρακτηριστικά θεωρούνται απαραίτητα για έναν Ηγέτη. ....	64
Πίνακας 5.3.1.1	Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη .....	64
5.3.2	Σε τι βαθμό κατέχουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά οι σημερινοί Ηγέτες του δημοσίου τομέα. ....	64
5.3.3	Ποιες ικανότητες θεωρούνται απαραίτητες για έναν Ηγέτη. ....	65
5.3.4	Σε τι βαθμό κατέχουν τις απαραίτητες ικανότητες οι σημερινοί Ηγέτες του δημοσίου τομέα. ....	68
5.3.5	Τα εργαλεία των διαδικασιών επιλογής μπορούν να εξακριβώσουν τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των Υποψηφίων Ηγετών του Δημοσίου τομέα.....	69



<b>5.4</b>	<b>Τυπικά Προσόντα Ηγετών του Δημοσίου Τομέα</b> .....	<b>71</b>
5.4.1	<i>Τυπικά προσόντα που θεωρούνται απαραίτητα για ένα Ηγέτη του Δημοσίου τομέα</i> .....	71
5.4.2	<i>Θεωρούνται τα τυπικά προσόντα τη βάση για έναν επιτυχη-μένο Ηγέτη</i> .....	72
5.4.3	<i>Ηγέτης και Εξέλιξη</i> .....	73
5.4.4	<i>Διαδικασία Επιλογής και Αυτοβελτίωση των Ηγετών μέσω της Εκπαίδευσης</i> .....	74
5.4.5	<i>Βελτίωση των Τυπικών Προσόντων των Ηγετών μέσω της Εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις ανάγκες του Δημόσιου τομέα</i> .....	75
<b>5.5</b>	<b>Διαδικασία Επιλογής Ηγετών του Δημοσίου Τομέα</b> .....	<b>76</b>
5.5.1	<i>Ακαδημαϊκή κοινότητα και Διαδικασίες Επιλογής</i> .....	76
5.5.2	<i>Συνέντευξη και Διαδικασίες Επιλογής</i> .....	77
5.5.3	<i>Ψυχομετρικά Τεστ και Διαδικασίες Επιλογής</i> .....	78
5.5.4	<i>Μελέτες Περιπτώσεων (Γραπτή Εξέταση) και Διαδικασίες Επιλογής</i> .....	79
5.5.5	<i>Προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης και Διαδικασίες Επιλογής</i> .....	80
<b>5.6</b>	<b>Έλεγχος αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha</b> .....	<b>81</b>
<b>5.7</b>	<b>Έλεγχος διαφορών μέσων τιμών</b> .....	<b>82</b>
5.7.1	<i>Σε σχέση με το φύλο</i> .....	83
5.7.2	<i>Με βάση τη Θέση Ευθύνης</i> .....	88
5.7.3	<i>Με βάση τα Χρόνια Εμπειρίας</i> .....	92
<b>5.8</b>	<b>Έλεγχος ανεξαρτησίας</b> .....	<b>96</b>
5.8.1	<i>Έλεγχος Ανεξαρτησίας με το Επίπεδο Εκπαίδευσης</i> .....	97
5.8.2	<i>Έλεγχος Ανεξαρτησίας με την κατοχή θέσης Ευθύνης ή όχι</i> .....	103
5.8.3	<i>Σύγκριση Μεταβλητών για τα χαρακτηριστικά των Ηγετών του Δημοσίου τομέα</i> .....	108
5.8.4	<i>Σύγκριση Μεταβλητών για τις ικανότητες των Ηγετών του Δημοσίου τομέα</i> .....	109
<b>6.</b>	<b>Συμπεράσματα</b> .....	<b>109</b>
	<b>Ξένη Βιβλιογραφία</b> .....	<b>117</b>
	<b>Ελληνική Βιβλιογραφία</b> .....	<b>126</b>
	<b>Ερωτηματολόγιο</b> .....	<b>130</b>

## Πίνακες

<b>Πίνακας 3.1.1.1 Τυπικά Προσόντα Υποψήφιων Ηγετών</b> .....	<b>41</b>
Πίνακας 3.1.1.1 Τυπικά Προσόντα Υποψήφιων Ηγετών .....	41
Πίνακας 3.1.2.1 Ποσοστά Βαρύτητας των Ομάδων Κριτηρίων.....	44
Πίνακας 3.2.2.1 Σύνθεση της Διάσκεψης των Προέδρων της Βουλής.....	52
Πίνακας 5.1.1.1 Συχνότητων, δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Φύλο" .....	57
Πίνακας 5.1.2.1 Συχνότητων, δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Επίπεδο Εκπαίδευσης" .....	57
Πίνακας 5.1.3.1 Συχνότητων δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Ηλικιακή Ομάδα" .....	58
Πίνακας 5.1.4.1 Συχνότητων δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Χρόνια Εμπειρίας" .....	58
Πίνακας 5.1.5.1 Συχνότητων δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Χρόνια Εμπειρίας" .....	59
Πίνακας 5.2.1.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα καλύπτει τις ανάγκες του.....	59
Πίνακας 5.2.2.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της.....	60
Πίνακας 5.2.3.1 Ποιους ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα: .....	61
Πίνακας 5.2.4.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν: .....	62
Πίνακας 5.2.5.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν το Προβάδισμα μεταξύ των κατηγοριών ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ.....	62
Πίνακας 5.3.1.1 Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη .....	64
Πίνακας 5.3.2.1 Σε τι βαθμό κατέχουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά οι σημερινοί ηγέτες του δημοσίου τομέα;           65	65
Πίνακας 5.3.3.1 Σε τι βαθμό θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη.           66	66
Πίνακας 5.3.4.1 Βαθμός Ικανοποίησης σχετικά με το αν η σημερινή Ηγεσία του δημοσίου τομέα κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες.           68	68
Πίνακας 5.3.5.1 Βαθμός Ικανοποίησης ως προς την Διαδικασία Επιλογής των ηγετών του Δημοσίου Τομέα.   69	69
Πίνακας 5.4.1.1 Τι θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου.....	72
Πίνακας 5.4.2.1 Θεωρείτε ότι τα τυπικά προσόντα αποτελούν την βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη. ....	72
Πίνακας 5.4.3.1 Θεωρείτε ότι ο Ηγέτης πρέπει να εξελίσσεται καθημερινώς;.....	73
Πίνακας 5.4.4.1 Θεωρείτε ότι πρέπει να λαμβάνετε υπόψιν κατά τις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών η προσπάθεια αυτοβελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης   74	74
Πίνακας 5.4.5.1 Θεωρείτε ότι ο Δημόσιος Τομέας μέσω σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων οφείλει να βοηθά στην βελτίωση των τυπικών προσόντων των Ηγετών του, σύμφωνα με τις ανάγκες του.....	75

Πίνακας 5.5.1.1 Θεωρείτε ότι οι Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της, θα μπορούσε να έχει πιο ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημόσιου Τομέα...	77
Πίνακας 5.5.2.1 Θεωρείτε ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται. ....	78
Πίνακας 5.5.3.1 Θεωρείτε ότι ειδικά ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων;.....	79
Πίνακας 5.5.4.1 Θεωρείτε ότι γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναδείξουν τις ικανότητες των υποψηφίων ηγετών του Δημόσιου Τομέα; .....	80
Πίνακας 5.5.5.1 Θεωρείτε ότι η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα. ....	81
Πίνακας 5.7.1.1 Μέσος όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Ποιους Θεωρείτε ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα. ....	83
Πίνακας 5.7.1.2 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της: .....	83
Πίνακας 5.7.1.3 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν: .....	84
Πίνακας 5.7.1.4 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη:.....	84
Πίνακας 5.7.1.5 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη .....	85
Πίνακας 5.7.1.6 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Τυπικών Προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου.....	87
Πίνακας 5.7.2.1 Μέσος όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Ποιους Θεωρείτε ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα. ....	88
Την Κυβέρνηση, Τα κόμματα, Τους Βουλευτές, Τους Συνδικαλιστές, Τους Εργαζόμενους .....	88
Πίνακας 5.7.2.2 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της: .....	88
Πίνακας 5.7.2.3 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν: .....	89
Πίνακας 5.7.2.4 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη:.....	89
Πίνακας 5.7.2.5 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη .....	90
Πίνακας 5.7.2.6 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Τυπικών Προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου.....	91
Πίνακας 5.7.3.1 Μέσος όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Ποιους Θεωρείτε ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα. ....	92
Την Κυβέρνηση, Τα κόμματα, Τους Βουλευτές, Τους Συνδικαλιστές, Τους Εργαζόμενους .....	92

Πίνακας 5.7.3.2 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της: .....	93
Πίνακας 5.7.3.3 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν: .....	93
Πίνακας 5.7.3.4 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη:.....	94
Πίνακας 5.7.3.5 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη .....	95
Πίνακας 5.7.3.6 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Τυπικών Προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου .....	96
Πίνακας 5.8.1.1 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επίπεδου Εκπαίδευσης και Ρόλου Ακαδημαϊκής Κοινότητας .....	97
Πίνακας 5.8.1.2 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και Ρόλου Ακαδημαϊκής Κοινότητας ...	98
Πίνακας 5.8.1.3 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επίπεδου Εκπαίδευσης και Συνέντευξης .....	98
Πίνακας 5.8.1.4 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και Συνέντευξης.....	99
Πίνακας 5.8.1.5 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επίπεδου Εκπαίδευσης και Ψυχομετρικών Τεστ για ανάδειξη χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών .....	99
Πίνακας 5.8.1.6 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και Ψυχομετρικών Τεστ για ανάδειξη χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών .....	100
Πίνακας 5.8.1.7 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επίπεδου Εκπαίδευσης και Γραπτών Εξετάσεων σε μελέτες περιπτώσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών .....	100
Πίνακας 5.8.1.8 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και Γραπτών Εξετάσεων σε μελέτες περιπτώσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών .....	101
Πίνακας 5.8.1.9 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επίπεδου Εκπαίδευσης και να μην μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης. ....	101
Πίνακας 5.8.1.10 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και να μην μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης .....	102
Πίνακας 5.8.2.1 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και Ρόλου Ακαδημαϊκής Κοινότητας.....	103
Πίνακας 5.8.2.2 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και Ρόλου Ακαδημαϊκής Κοινότητας .....	103
Πίνακας 5.8.2.3 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και Συνέντευξης.....	104
Πίνακας 5.8.2.4 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και Συνέντευξης .....	104
Πίνακας 5.8.2.5 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και Ψυχομετρικών Τεστ για ανάδειξη χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών .....	105
Πίνακας 5.8.2.6 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και Ψυχομετρικών Τεστ για ανάδειξη χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών .....	105
Πίνακας 5.8.2.7 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και Γραπτών Εξετάσεων σε μελέτες περιπτώσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών .....	106
Πίνακας 5.8.2.8 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και Γραπτών Εξετάσεων σε μελέτες περιπτώσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών.....	106

Πίνακας 5.8.2.9 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και να μην μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης.....	107
Πίνακας 5.8.2.10 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και να μην μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης.....	107
Πίνακας 5.8.3.1 Σύγκριση μεταβλητών για τα χαρακτηριστικά και την κατοχής τους από την Ηγεσία του δημόσιου τομέα .....	108
Πίνακας 5.8.4.1 Σύγκριση μεταβλητών για τα χαρακτηριστικά και την κατοχής τους από την Ηγεσία του δημόσιου τομέα .....	109

## Διαγράμματα

Διάγραμμα 5.2.5.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν το Προβάδισμα μεταξύ των κατηγοριών ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ.....	63
Διάγραμμα 5.3.2.1 Θεωρείται ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά τα κατέχει η σημερινή Ηγεσία του Δημοσίου τομέα:.....	65
Διάγραμμα 5.3.4.1 Βαθμός Ικανοποίησης σχετικά με το αν η σημερινή Ηγεσία του δημοσίου τομέα κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες.....	68
Διάγραμμα 5.3.5.1 Θεωρείτε ότι με τις υπάρχουσες διαδικασίες επιλογής μπορεί να εξακριβωθεί αν οι υποψήφιοι διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες.....	70
Διάγραμμα 5.3.5.2 Θεωρείτε ότι τα Στελέχη που απαρτίζουν τις επιτροπές επιλογής, διαθέτουν τα απαραίτητα εφόδια/γνώσεις για να εξακριβώσουν αν οι υποψήφιοι Ηγέτες διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες.....	70
Διάγραμμα 5.3.5.3 Θεωρείτε ότι τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και ικανότητες των υποψήφιων Ηγετών είναι πλήρως καταγεγραμμένα στον Νόμο ή τις οδηγίες των επιλογικών διαδικασιών.....	71
Διάγραμμα 5.3.5.4 Θεωρείτε ότι η συνέντευξη είναι το κατάλληλο εργαλείο για την εξακρίβωση των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που διαθέτει ένας υποψήφιος Ηγέτης. ....	71
Διάγραμμα 5.4.2.1 Θεωρείτε ότι τα τυπικά προσόντα αποτελούν την βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη. ....	73
Διάγραμμα 5.4.3.1 Θεωρείτε ότι η Ηγεσία πρέπει να εξελίσσεται καθημερινώς;.....	74
Διάγραμμα 5.4.4.1 Θεωρείτε ότι πρέπει να λαμβάνετε υπόψιν κατά τις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών η προσπάθεια αυτοβελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης.....	75
Διάγραμμα 5.4.5.1 Θεωρείτε ότι ο Δημόσιος Τομέας μέσω σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων οφείλει να βοηθά στην βελτίωση των τυπικών προσόντων των Ηγετών του, σύμφωνα με τις ανάγκες του.....	76
Διάγραμμα 5.5.1.1 Θεωρείτε ότι οι Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της, θα μπορούσε να έχει πιο ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημόσιου Τομέα...	77
Διάγραμμα 5.5.2.1 Θεωρείτε ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται. ....	78
Διάγραμμα 5.5.4.1 Θεωρείτε ότι γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναδείξουν τις ικανότητες των υποψήφιων ηγετών του Δημόσιου Τομέα; .....	80

Διάγραμμα 5.5.5.1 Θεωρείτε ότι η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα. .... 81

## Συντομογραφίες

Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα	ΑΕΙ/ΤΕΙ
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα	ΤΕΙ
Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	ΠΕ
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	ΤΕ
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	ΔΕ
Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης	Ε.Σ.Δ.Δ.Α.
Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων	ΕΙ.Σ.Ε.Π.
Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων	(Σ.Ε.Π.)
Νομικό Συμβούλιο του Κράτους	ΝΣΚ
Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού	Α.Σ.Ε.Π.
Μέσος Όρος	Μ.Ο.

# 1. Εισαγωγή

## 1.1 Γενικά

Μία σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, οφείλει να είναι πλήρως εκσυγχρονισμένη και έτοιμη να αντιμετωπίσει όλες τις επερχόμενες αλλαγές, προσανατολισμένη πάντα στις εκπλήρωση των αναγκών των πολιτών και του σύγχρονου Ελληνικού κράτους. Η εποχή που διανύουμε χαρακτηρίζεται από τεράστια τεχνολογική ανάπτυξη, με την εφαρμογή νέων μεθόδων στην επικοινωνία και την πληροφορική, που εκμηδενίζουν την απόστασή αλλά και τον χρόνο μεταξύ Κεντρικής Εξουσίας και περιφερειακών κέντρων εξουσίας (Περιφέρειες και δήμοι), μέσα σε αυτό το γενικότερο πλαίσιο ένας οδικός χάρτης για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης κρίνεται επιτακτικός.

Τις περισσότερες φορές προσπάθειες μεγάλης βαρύτητας, όπως είναι ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, εμφανίζουν προβλήματα που οφείλονται σε παθογένειες της κοινωνίας και των πολιτικών συστημάτων. Ασφαλώς αυτό δεν πρέπει να αποτελεί δικαιολογία για να μην πραγματοποιηθεί, αλλά απεναντίας οφείλουμε να βρούμε τα αίτια των προβλημάτων και των παθογενειών και να τα επιλύσουμε με καινοτόμες ιδέες.

Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης ξεκίνησε από το οργανωτικό κομμάτι των Υπηρεσιών, όπως είθισται σε τέτοιες περιπτώσεις. Με λίγα λόγια όλες οι Υπηρεσίες οφείλουν να ακολουθήσουν μία σειρά ενεργειών απαραίτητες για να οδηγηθούν στο μέλλον ταχύτερα, επιγραμματικά μερικές από αυτές είναι:

- **Οργανόγραμμα:** είναι η σχηματική απεικόνιση της ιεραρχικής δομής λειτουργίας μίας υπηρεσίας, συνδέοντας τις διευθύνσεις με τα τμήματα μέχρι τις θέσεις εργασίας των υπαλλήλων, όπως καθορίζεται στο άρθρο 16 του Ν.4440/16.
- **Περίγραμμα θέσης:** είναι η καταγραφή των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων που χρειάζεται μία θέση εργασίας σε μία υπηρεσία καθώς και τα καθήκοντα και οι ευθύνες που απορρέουν από αυτήν, σύμφωνα με την Εγκύκλιο 3/2018 του Υπουργείου Εσωτερικών .
- **Στοχοθεσία:** Σύμφωνα με τα καθοριζόμενα στο Ν.4940/22 και τις τροποποιήσεις του, είναι η καταγραφή των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια ενός χρονικό διαστήματος από τα άτομα που εργάζονται σε μία υπηρεσία, επιδιώκοντάς την αύξηση της απόδοσης και της



αποτελεσματικότητας της. Βέβαια η επιλογή των στόχων είναι πολύ σύνθετη διαδικασία και απαιτεί εμπειρία για την επιλογή τους.

- **Αξιολόγηση:** είναι η διαδικασία η οποία μετράει το ποσοστό επίτευξης των στόχων των υπηρεσιών καθώς και το βαθμό απόδοσης και αποτελεσματικότητας των Διευθυντών, προϊσταμένων, τμηματάρχων και υπαλλήλων που απαρτίζουν τις υπηρεσίες, όπως ορίζεται στο Ν 4940/22.

Τα παραπάνω ενώ αποτελούν ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα, Παρόλαυτα δυστυχώς στην σύγχρονη Ελλάδα δεν έχουν ολοκληρωθεί ακόμα. Το γεγονός αυτό από μόνο του δείχνει ένα μέρος των παθογενειών που ταλανίζουν για χρόνια το Δημόσιο Τομέα στερώντας του την δυνατότητα να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικός.

Όπως στις περισσότερες των περιπτώσεων, τα προβλήματα ανακύπτουν εκεί που δεν τα περιμένεις, έτσι γίνεται και σε αυτή την περίπτωση. Όλες οι παραπάνω δράσεις προϋποθέτουν μια ισχυρή Ηγεσία στον Δημόσιο τομέα, η οποία να μπορέσει να εξασφαλίσει την αποτελεσματική τους λειτουργία, προς όφελος των Υπηρεσιών, των ανθρώπων που την απαρτίζουν, των πολιτών και του Κράτους.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να διερωτηθούμε ποιος είναι ο κοινός παρονομαστής των παραπάνω, ποιο είναι το στοιχείο που μπορεί να ενώσει την οργάνωση, τα περιγράμματα θέσεων, την στοχοθεσία και την αξιολόγηση, ώστε να αξιοποιηθούν και να λειτουργήσουν ποιοτικά και δημιουργικά. Η απάντηση σε αυτή την ρητορική, μα τόσο μεγάλης σημασίας, ερώτηση είναι η Ηγεσία του Δημόσιου τομέα.

Είναι η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του δημοσίου τομέα η ενδεδειγμένη, είναι αυτή που αναζητά μέσω ορθών διαδικασιών τα άτομα που θα κάνουν την διαφορά, που θα εμπνεύσουν, θα καθοδηγήσουν, θα εφαρμόσουν με καινοτομία και αρχές όλα τα ανωτέρω. Είναι αλήθεια ότι είναι δύσκολο έως αδύνατο να ανακαλύψεις έναν Ηγέτη καθώς «*Ηγέτης γεννιέσαι δεν γίνεσαι*», όμως μπορούμε να ανακαλύψουμε μερικά χαρακτηριστικά και ικανότητες, οι οποίες κάνουν κάποια άτομα ξεχωριστά.

Ο «Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας»<sup>1</sup> είναι ο ρυθμιστής της διαδικασίας επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα, από τους γενικούς Διευθυντές μέχρι τους Προϊσταμένους τμημάτων. Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μοριοδοτούνται οι υποψήφιοι, τι προσόντα πρέπει να έχουν, ποιοι τους εξετάζουν. Ασφαλώς η επιτροπή που τους αξιολογεί απαρτίζεται από άτομα προερχόμενα από διάφορους κλάδους του του Δημοσίου τομέα όπως όπως το ΕΚΔΔΑ <sup>2</sup>, τον ΑΣΕΠ<sup>3</sup>, το Νομικό Σύμβουλο του Κράτους κ.α. Αυτό όμως είναι αρκετό για να εξασφαλίσει μια Δημοκρατική και ποιοτική διαδικασία επιλογής. Η αλήθεια είναι πως όχι και όπως θα δούμε στη συνέχεια, όλες οι Δημοκρατικές αρχές πλήττονται από πολλές και διαφορετικές απόψεις.

## 1.2 Δομή της εργασίας

Η εργασία χωρίζεται σε άλλα πέντε κεφάλαια εκτός από το εισαγωγικό. Στο δεύτερο κεφάλαιό της θα προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά και τις ιδιαίτερες ικανότητες που εμφανίζονται στους Ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά είναι διαφορετικά για τον κάθε έναν από εμάς, όμως υπάρχουν μερικά χαρακτηριστικά, τα οποία βοηθάνε τα άτομα να εμπνεύσουν, να καθοδηγήσουν και να συμπεριφερθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να κερδίζουν τον σεβασμό των άλλων.

Από την άλλη πλευρά πέρα από την συμπεριφορά με το προσωπικό υπάρχουν και οι ιδιαίτερες ικανότητες τις οποίες ενώ θα έπρεπε να διαθέτουν οι ηγέτες του Δημόσιου τομέα δυστυχώς σε πολλούς από αυτούς απουσιάζουν παντελώς. Μέσω των ικανοτήτων ενός Ηγέτη μπορεί να επιτευχθεί μια άρτια οργάνωση της εργασίας, να μπου στόχοι υλοποιήσιμοι από όλους, να καταλάβει τις ιδιαίτερες ικανότητες των υπαλλήλων και να τους αξιοποιήσει κατάλληλα. Μία σωστή μίξη αυτών των δύο μας δίνει έναν ηγέτη που μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία και στην εκπλήρωση των στόχων της μία Υπηρεσία, αξιοποιώντας στο έπακρο τους υπαλλήλους του.

---

<sup>1</sup> Βλ. Ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

<sup>2</sup> Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

<sup>3</sup> Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

Στο τρίτο κεφάλαιο θα αναλύσουμε το πως ο νομοθέτης αντιλαμβάνεται όλα τα παραπάνω, κατά την σύνταξη του νόμου πλαίσιο, βάση του οποίου γίνεται η επιλογή των Ηγετών του Δημοσίου τομέα. Θα αναζητήσουμε τα στοιχεία στα οποία δίνει βαρύτητα, στον τρόπο με τον οποίο επιλέγονται τα άτομα που απαρτίζουν τις επιτροπές, θα εξετάσουμε την Δημοκρατικότητα των θεσμών και τέλος θα αναζητήσουμε όλες τις τυχόν παθογένειες αλλά και καινοτομίες που κρύβονται μέσα στο νόμο.

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, εκεί αναφέρεται όλη η διαδικασία της έρευνας που ακολουθήθηκε προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία της έρευνας για τον Δημόσιο Τομέα. Σε αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται πως πραγματοποιήθηκε η δειγματοληψία, σε πιο μέρος του πληθυσμό απευθύνθηκε ,καθώς και ο αριθμός του δείγματος. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η δομή του ερωτηματολογίου καθώς αποτελεί την βάση πάνω στην οποία στηρίχτηκε το οικοδόμημα της έρευνας μας.

Το πέμπτο κεφάλαιο είναι η παράθεση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσω πινάκων και σχεδιαγραμμάτων, που θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας της διαδικασίας επιλογής των ηγετών στο δημόσιο τομέα, καθώς και το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι αυτού.

Τέλος το έκτο κεφάλαιο αποτελεί τα συμπεράσματα που βγάζουμε από την ανάλυση όλων των στοιχείων της έρευνας. Εκεί θα αναλυθούν οι παθογένειες και τα δυνατά στοιχεία του συστήματος επιλογής των ηγετών του δημοσίου τομέα, ενώ ταυτόχρονα θα προταθούν λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τα τονιστούν όλα τα καινοτόμα στοιχεία.

## 2. Ηγέτης

*«Η ηγεσία είναι η διαδικασία της κοινωνικής επιρροής που μεγιστοποιεί τις προσπάθειες των άλλων, προς την επίτευξη ενός στόχου»*

*Kevin Kruse*

«*Ηγέτης*» από μόνη της η λέξη αυτή είναι γεμάτη με δύναμη και κύρος, ίσως αυτός να είναι και ο λόγος που είναι τόσο λίγοι οι πραγματικοί Ηγέτες κατά την διάρκεια της παγκόσμιας ιστορίας ή μήπως είναι τόσο λίγοι οι γνωστοί σε όλους μας, το μόνο σίγουρο είναι ότι καθημερινά διάφορα άτομα βγαίνουν μπροστά και ηγούνται νέων προσπαθειών σε διάφορους κλάδους επαγγελματικούς, κοινωνικούς, πολιτικούς ακόμα και προσωπικούς. Όλοι αυτοί οι άνθρωποι έχουν

κάποια χαρακτηριστικά, μερικά από αυτά τα έχουν από την στιγμή που γεννήθηκαν (χαρακτήρας) και διαπλάσθηκαν μέχρι την ενηλικίωση του ατόμου. Τα άλλα είναι οι ικανότητες οι οποίες όπως και ο χαρακτήρας διαπλάστηκαν μέσω της ζωής μας και την αλληλεπίδρασης του ατόμου στην κοινωνία μας (οικογένεια, σχολείο, φίλοι κτλ).

Το να είσαι Ηγέτης και να μπορείς να οδηγήσεις τους υπόλοιπους προς τον τελικό στόχο είναι κάτι ιδιαίτερο. Η εκπαίδευση παίζει επίσης πρωταγωνιστικό ρόλο και ιδιαίτερα οι ευρύτερες γνώσεις πέρα του ενός αντικειμένου. Με λίγα λόγια οι γνώσεις μας βοηθάνε παράλληλα με τις εμπειρίες της ζωής στην διαμόρφωση του χαρακτήρα μας.

## 2.1 Τα χαρακτηριστικά ενός Ηγέτη

Από την αρχαιότητα έως τις μέρες μας έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες για τα χαρακτηριστικά που έχει ένας Ηγέτης. Εννοείται πως όλοι οι στοχαστές και συγγραφείς παραθέτανε κάποια από αυτά που θεωρούσαν σημαντικά και ασφαλώς για την εποχή του καθενός.

*«Για να αποκτήσει κάποιος το χάρισμα της ηγεσίας απαιτείται όχι μόνον εκπαίδευση και κατάλληλη προδιάθεση αλλά και να εμπνέεται αυτός από το Θεό»*

*Σωκράτης (470 π.Χ./469 – Αρχαία Αθήνα, 399 π.Χ.)<sup>4</sup>*

Ο Αλέξανδρος Θεοδωρακόπουλος (2021) αναλύοντας το προφίλ ενός σπουδαίου ηγέτη κατέληξε στα ακόλουθα έξι χαρακτηριστικά:

**Ανθεκτικότητα:** Σημαίνει ότι έχουμε όλα τα απαραίτητα για την ζωή μας εφόδια προκειμένου να αντιμετωπίσουμε όλες τις αντιξοότητες που θα μας εμφανιστούν στην καθημερινότητα μας. Πολλές φορές έχουμε ακούσει την φράση «Όσες φορές και αν πέσω άλλες τόσες θα σηκωθώ» αυτό δείχνει ότι όσο δύσκολα και αν είναι τα πράγματα όσα εμπόδια και αν υπάρξουν στο δρόμο εμείς θα συνεχίσουμε μέχρις τέλους. Ας μην ξεχνάμε ότι κατά την διάρκεια της ζωής μας περισσότερες είναι οι δυσκολίες που θα κληθούμε να αντιμετωπίσουμε.

**Θάρρος:** Ένας ηγέτης οφείλει να έχει το σθένος να υπερασπιστεί αυτό που πιστεύει απέναντι σε οποιονδήποτε και σε οτιδήποτε. Μόνο αν έχεις θάρρος μπορείς να ρισκάρεις και να πάρεις δύσκολες αποφάσεις ώστε να επιτύχεις τους στόχους σου.

---

<sup>4</sup> Για τη χρονολογία 470/469 π.Χ., βλ. *Ελληνικού έθνους*, Εκδοτική Αθηνών, τ. Γ2, σ.459. Για τη χρονολογία 399 π.Χ., βλ. *Εγκυκλοπαίδεια Britannica, Socrates*

Επικοινωνία: Η επικοινωνία είναι αμφίδρομη και με βάση αυτό θα πρέπει να ξεκινάει ο κάθε ηγέτης. Η ικανότητα να μεταφέρεις το σωστό μήνυμα στους συνεργάτες σου, να τους ενισχύσεις το ηθικό, να κερδίσεις την εμπιστοσύνη τους είναι απαραίτητα για μία ομάδα προκειμένου να είναι αποτελεσματική. Παράλληλα οφείλεις να μπορείς να ακούς και να αντιλαμβάνεσαι τις ανάγκες της ομάδας αλλά και τις προτάσεις τους..

Ευελιξία: Όπως είπαμε και πιο πάνω, στη ζωή μας θα αντιμετωπίσουμε περισσότερες δυσκολίες, έτσι θα πρέπει να είμαστε πάντα έτοιμοι να υποχωρήσουμε να τροποποιήσουμε την στρατηγική μας και να αντεπιτεθούμε, καθώς το πεδίο δράσης μας μπορεί να μην ακολουθήσει το αρχικό μας σχέδιο. Εδώ είναι που χρειάζεται γρήγορες αποφάσεις προκειμένου να προσαρμοστούμε στις νέες προκλήσεις.

Υπευθυνότητα: Ένας αληθινός Ηγέτης βγάνει πάντα μπροστά όταν είναι να αποδοθούν ευθύνες, καθώς όλα ξεκινούν και τελειώνουν σε αυτόν. Παρόλαυτα αυτά είναι αυτός επίσης που θα επιβραβεύσει για όλες τις επιτυχίες που θα έρθουν από την ομάδα του, με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Ταπεινοφροσύνη και Επιβλητική Παρουσία: Το να είσαι ταπεινός σε φέρνει (συναισθηματικά) πιο κοντά στους συνεργάτες σας, καθώς τους κάνει να σας αισθάνονται δικό τους άνθρωπο. Από την άλλη πλευρά όμως το να κερδίσετε την εμπιστοσύνη τους και τον σεβασμό τους, θα κάνει την παρουσία σας επιβλητική. Ο συνηθέστερος τρόπος για το επιτύχει κάνεις είναι μέσω σκληρής δουλειάς, ένας άλλος είναι μέσω του «διοικεί εκ του παραδείγματος». Με το να πράττουμε αντί να λέμε με λέξεις, εμπνέει τους υπαλλήλους να κάνουν ότι κάνει ο Ηγέτης, ακολουθούν τα βήματά του και να μαθαίνουν από τα λάθη του (Wool, 2021).

Αν εμβαθύνουμε θα δούμε ότι το κάθε ένα από αυτά αποτελούν στοιχεία ενός ακέραιο και πολύ δυνατού χαρακτήρα, μίας προσωπικότητας που ανά πάσα στιγμή, εφόσον οι συνθήκες το επιτρέψουν, μπορούν να βγουν μπροστά και να οδηγήσουν τους συνεργάτες τους στην επιτυχία.



Πηγή: sciencearchives.wordpress.com<sup>5</sup>

Επίσης σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου ηγέτη είναι τα παρακάτω:

**Ακεραιότητα:** Σημαίνει ότι ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ηθική και συγκεκριμένες αρχές τις οποίες τηρεί στην πράξη. Δηλαδή, ηγείται μέσω παραδείγματος, με την έννοια ότι η συμπεριφορά και οι πράξεις του είναι χειροπιαστά παραδείγματα των όσων πρεσβεύει και ζητά από τους συνεργάτες του να αποδεχθούν και να τα κάνουν πράξη (Μπουραντάς, 2022).

**Τιμιότητα:** Ένας τίμιος ηγέτης μπορεί να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους συνεργάτες του να ξεπεράσουν τα εμπόδια στη ζωή τους. Εάν ο Ηγέτης επιθυμεί να αποκτήσει σεβασμό και εμπιστοσύνη από τους συνεργάτες του τους, θα πρέπει να είναι τίμιος και να εκτιμά την ακεραιότητα. Πολλά από αυτά, δηλαδή η ηγεσία, εξαρτώνται από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για να κινητοποιηθούν οι συνεργάτες του και να οργανωθούν οι απαραίτητοι πόροι για την επίτευξη ενός στόχου (Coker, 1015).

*«Τίμιος είναι εκείνος που δεν αδικεί, αλλά εκείνος που δεν επιτρέπει στους αδικούντες να αδικούν, είναι άξιος μεγαλύτερης τιμής» Πλάτων*

**Ειλικρίνεια:** Η ειλικρίνεια συνδέεται επίσης με τη θετικότητα και την ακεραιότητα. Η ικανότητα του Ηγέτη να αναπτύξει εμπιστοσύνη με τους συνεργάτες του βασίζεται στην ειλικρίνεια. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες πάντα ακολουθούν αυτές τις αρχές. Σχεδιάζουν και οδηγούν στον σωστό δρόμο, δημιουργούν μια εικόνα των επερχόμενων αποστολών, εμπνέουν τους ανθρώπους, βοηθούν τους άλλους και ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας τους. Δίνουν ένα ισχυρό παράδειγμα με την

---

<sup>5</sup> Πηγή: sciencearchives.wordpress.com/2016/02/05/oi-θεωρίες-για-την-άσκηση-ηγείας-leadership

ειλικρίνειά τους για να εμπνεύσουν τους συνεργάτες τους και άλλους ανθρώπους (Coker, 2015).

**Εμπιστοσύνη:** Είναι ένα βασικό συστατικό μεταξύ Ηγέτη και συνεργατών. Το σημαντικό είναι να είναι αμοιβαία και το δύσκολο ότι χτίζεται αργά και με πολύ κόπο αλλά είναι απαραίτητη στο χτίσιμο της ομάδας. Όπως λέει η Abbey Lewis (2022), η εμπιστοσύνη, είναι η πίστη στις ικανότητες, την ακεραιότητα και τον χαρακτήρα ενός άλλου ατόμου και θεωρείται ως ένα στοιχείο πάνω στο οποίο βασίζονται οι προσωπικές σχέσεις.



Πηγή: The Assessment Company<sup>6</sup>

**Αφοσίωση:** Είναι η συγκέντρωση και ο ζήλος που επιδεικνύει στην επιτυχία του στόχου. Αποτελεί την δύναμη που θα οδηγήσει που θα οδηγήσει την ομάδα εμπνεόντάς της ελπίδα στον να επιτύχει το σκοπό της (Bethel, 2014).

**Θετική σκέψη:** Η θετική σκέψη είναι μια νοητική στάση που επιτρέπει σε κάποιον να προβλέπει καλά και ευνοϊκά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τον Potter (1994), ένας άνθρωπος με θετική σκέψη, διαθέτει ένα προσωπικό σχέδιο δύναμης, γεμάτο με στρατηγικές που του επιτρέπουν να ξεπεράσει τους φόβους, τις ανησυχίες και τις ανασφάλειες που εμποδίζουν την προσωπική του επιτυχία. Έτσι και ο Ηγέτης με θετική σκέψη επικεντρώνεται στο πώς να καταφέρει τους συνεργάτες του να αναπτύξουν το δυναμικό τους και τις εσωτερικές τους ικανότητες, με έμφαση στο καλό, την ευφορία και την επίτευξη της αριστείας. Τέλος όταν η θετική σκέψη του Ηγέτη επηρεάζει τα άτομα της υπηρεσίας, γίνονται πιο εστιασμένα και ανοιχτά, είναι πιο πιθανό να παράγουν και να ανακαλύπτουν νέες μεθόδους και

---

<sup>6</sup> Πηγή: <https://www.linkedin.com/pulse/striking-balance-performance-vs-trust-building-successful-john-beck>

ιδέες για την επίλυση προβλημάτων και επενδύουν περισσότερη ενέργεια στην εργασία τους (Yan, Y., Junwei Zhang, I., Akhtar, M.N. and Liang, S., 2021.).



Πηγή: impactalk.gr

**Ενσυναίσθηση:** Είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό καθώς προϋποθέτει από τον ηγέτη να μπορεί να δει και να κατανοήσει τα συναισθήματα των άλλων. Εξίσου σημαντικό είναι να μπορεί να δει τους άλλους μέσα από ιδιαιτερότητες τους και να καταλάβει τον τρόπο που σκέφτονται και ενεργούν, με λίγα λόγια να μπορεί να μπει στην θέση τους (Huzaiifa, 2022) . Δεν έχει σημασία αν ο ηγέτης θα αποδεχτεί ή όχι κάποιες συμπεριφορές αλλά να τις δει και να τις ακούσει.



Πηγή: eng.cepsmn.org<sup>7</sup>

**Ευαισθησία:** Σύμφωνα με τον Falde (2022) ο ευαίσθητος άνθρωπος έχει την δυνατότητα να προσαρμόζονται εύκολα. Αν αυτό συνδυαστεί με αυτοπεποίθηση τότε έχουμε έναν ιδανικό Ηγέτη. Όλοι έχουμε συναισθήματα και ένας ευαίσθητος ηγέτης είναι πιο προσιτός στις ανάγκες των άλλων με ένα ειλικρινές ενδιαφέρον για την ευημερία όλων. Αυτό τον βοηθά να κερδίζει την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία ανθρώπων με διαφορετικό υπόβαθρο και προσωπικότητα.

<sup>7</sup> Άρθρο: <https://eng.cepsmn.org/empathy-is-the-most-important-leadership-skill-needed-today/>



Κατανόηση: Ο ηγέτης που κατέχει αυτό το χαρακτηριστικό, μπορεί να βάλει τον εαυτό του στην θέση των συνεργατών του. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να βοηθήσει τους συνεργάτες του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επίσης θα είναι σε θέση να γνωρίζει την αντίδρασή τους πριν ακόμα κοινοποιήσει τις αποφάσεις του (The Impossible Works Team, 2017). Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι το συμπέρασμα του Goleman (2019) για την συναισθηματική νοημοσύνη ότι δηλαδή οι ανθρώπινες σχέσεις πρέπει να είναι πολύ σημαντικές για έναν ηγέτη, ο οποίος πρέπει να έχει προσωπικές επαφές με τους υπαλλήλους και να τους ακούει για τα προβλήματά τους και να τα επιλύει, αντιμετωπίζοντας τους υπαλλήλους με ανθρωπιστικές συνθήκες, εμφανίζει ομοιότητες με την κατανόηση. Όπως και το ότι ένας ηγέτης πρέπει να έχει κατάλληλη συναισθηματική νοημοσύνη, προκειμένου να μπορεί να επικοινωνεί εύκολα με τους υφιστάμενους του, σε διάφορα επίπεδα, έτσι και στην κατανόηση (Goleman, 2019).

Ανιδιοτέλεια: Ένας πραγματικός Ηγέτης βγάζει τον εαυτό από το κουτί της ομάδας, αυτό που τον ενδιαφέρει είναι τα οφέλη που θα αποκομίσουν τα μέλη της ομάδας του. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν τον ενδιαφέρει και η πρόοδος ή τα οφέλη του ίδιου, εδώ έγκειται η ικανότητα του Ηγέτη να αποκομίζουν όλοι παράλληλα οφέλη (Brayer, 2022).

Αποφασιστικότητα: Είναι το κίνητρο που χρειάζεται ένας ηγέτης για να λάβει μια απόφαση και περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως ενέργεια, πρωτοβουλία, επιμονή και ακαταμάχητο πνεύμα. Οι ηγέτες με αποφασιστικότητα έχουν την αντοχή που απαιτείται για να ολοκληρώσουν μια εργασία και να επιμείνουν αντιμέτωποι με εμπόδια (Holsinger, 2021/2022).

Δημιουργικότητα: Είναι η δύναμη της φαντασίας μας, είναι ο τρόπος για να δημιουργήσουμε κάτι μοναδικό από την αρχή, είναι ο τρόπος μέσα από τον οποίο θα ενώσεις πολλά διαφορετικά κομμάτια μεταξύ τους όπως το παλιό με το μπαρόκ και το νέο. Είναι ο τρόπος που θα παρακινήσεις τους πάντες γύρο σου να μπουν στην σφαίρα της φαντασίας και όλοι μαζί να ανακαλύψετε νέες ιδέες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο σύμφωνα με την Bratnicka (2014) οι δημιουργικοί ηγέτες διεγείρουν τη δημιουργικότητα των συνεργατών τους, χρησιμοποιούν τη φαντασία τους για να παρέχουν στο προσωπικό τους νέες κατευθύνσεις τρόπου σκέψης, ανάπτυξης και χτίζουν μια οργανωτική κουλτούρα που ευνοεί τη δημιουργικότητα.



Πηγή: [www.enova.com](http://www.enova.com)<sup>8</sup>

**Υπομονή:** Είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσε να έχει ένας ηγέτης. Ο λαός λέει «ο καλός ο καπετάνιος στην φουρτούνα φαίνεται» και δεν έχει άδικο. Στις δύσκολες καταστάσεις αναδεικνύεται ο υπομονετικός Ηγέτης. Η θετική στάση, θα τον βοηθήσει να αναπτύξει μια ουσιώδη ενέργεια. Μέσω αυτής της ενέργειας θα επωφεληθεί ο ίδιος αλλά και οι συνεργάτες του, διότι βλέποντας τον Ηγέτη να λειτουργεί με υπομονή τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας θα ενθαρρυνθούν και θα λειτουργήσουν με θετικό τρόπο (Todorovic, 2018).

Όλα τα παραπάνω αποτελούν χαρακτηριστικά που θα μπορούσε να έχει ένας Ηγέτης σε μεγάλο ή μικρό βαθμό. Αποτελούν κομμάτι του χαρακτήρα του από την στιγμή που γεννήθηκε και εξελίσσονται καθώς μεγαλώνει. Όμως φτάνουν από μόνα τους για να αναδείξουν ένα άτομο σε Ηγέτη;

## 2.2 Ικανότητες Ηγετών

*«Άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήσει»<sup>9</sup> Σόλων<sup>10</sup>*

Πέρα από τα χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου υπάρχουν και οι ικανότητες που διαθέτει. Οι ικανότητες έρχονται να ολοκληρώσουν το άτομο, χρησιμοποιούν τα χαρακτηριστικά και εξελίσσονται ή αναπτύσσονται μέσα από την καθημερινότητα της ζωής. Οι εμπειρίες του καθενός μέσω των ευκολιών και των δυσκολιών που θα

---

<sup>8</sup> Άρθρο: <https://www.enova.com/blog/creative-thinking-and-leadership/>

<sup>9</sup> Μετάφραση: Όταν μάθεις να διοικείσαι, τότε θα μάθεις να διοικείς.

<sup>10</sup> Σόλων: Ο Σόλων (περ. 639-559 π.Χ.) ήταν σημαντικός Αθηναίος νομοθέτης, φιλόσοφος, ποιητής και ένας από τους επτά σοφούς της αρχαίας Ελλάδος.

αναγκαστεί να αντιμετωπίσει στη ζωή του, θα σφυρηλατήσουν τον χαρακτήρα του και θα αναπτύξει τις ιδιαίτερες ικανότητές του.

Επίσης μέσω της κοινωνικοποίησης και της συναναστροφής του ατόμου με τους συνανθρώπους του, ανακαλύπτει τις συμπεριφορές που του ταιριάζουν και αυτές που δεν του αρμόζουν. Επιπλέον κατανοεί καλύτερα το άτομο και το σύνολο, όπως και το πως αλληλοεπιδρά ο ένας στον άλλο.

Τέλος η εκπαίδευση όλων των βαθμίδων θα του δώσει το γνωστικό αντικείμενο που σε συνδυασμό με τις εμπειρίες της ζωής και την συναναστροφή με τους υπόλοιπους ανθρώπους θα ολοκληρώσει το άτομο.



Πηγή: [www.linkedin.com/pulse/εκπαιδεύσαμε-λάθος-ηγέτες-ή-τους-spyros-andrea](http://www.linkedin.com/pulse/εκπαιδεύσαμε-λάθος-ηγέτες-ή-τους-spyros-andrea)

Όμως ποιες είναι αυτές οι ικανότητες που πρέπει να έχει ένας Ηγέτης; Η Lilya Wagner (2005) συνοψίζει μερικές από τις βασικές ικανότητες του ηγέτη που υπάρχουν στην βιβλιογραφία. Όπως:

Να δίνει πληροφορίες: Ο ηγέτης οφείλει να ενημερώνει και να ενημερώνεται. Είναι πολύ σημαντικό να δημιουργήσει ένα κλίμα συνεργασίας μέσα στην ομάδα, έτσι ώστε να μπορεί να μεταφέρει τις πληροφορίες που έρχονται από τα ανώτερα κλιμάκια ηγεσίας, τις πληροφορίες που έρχονται εκτός υπηρεσίας και όλοι μαζί να τις επεξεργάζονται ώστε να βρίσκουν τις καλύτερες δυνατές λύσεις. Η ορθή και έγκαιρη πληροφόρηση πολλές φορές προλαμβάνει προβλήματα πριν δημιουργηθούν.

Να συμβουλεύει και να αναθέτει: Να εξηγεί σε κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά τους λόγους για τους οποίους του ανατίθεται μία εργασία και πως αυτή συνδέεται με την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας του. Στην συνέχεια οφείλει να τον συμβουλέψει προκειμένου να κατανοήσει πλήρως το ακριβές αποτέλεσμα που

περιμένει και την μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθήσει. Είναι πολύ σημαντικό ο Ηγέτης να μπορεί να εμπνεύσει τους συνεργάτες του στο να κατανοήσουν τον ρόλο τους στην ολοκλήρωση μίας εργασίας καθώς και το μέγεθος της συνεισφορά τους σε αυτό (Sostrin, 2017).

Να σχεδιάζει και να οργανώνει: Ο Ηγέτης είναι υπεύθυνος για την μακροπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη οργάνωση της υπηρεσίας. Είναι αυτός που θα σχεδιάσει το πλάνο για την επίτευξη των εργασιών. Με μία σωστή διαχείριση του χρόνου μπορεί να βοηθήσει στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση των στόχων. Για να το επιτύχει αυτό ο Ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τις δυνατότητες των συνεργατών – μελών της ομάδας του (Indeed Editorial Team, 2022). Με αυτό τον τρόπο μπορεί να αναθέσει στο κατάλληλο άτομο την εκάστοτε εργασία με απώτερο στόχο την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των στόχων της Υπηρεσίας. Στα παραπάνω μεγάλη σημασία έχει η ικανότητα του Ηγέτη να δίνει προτεραιότητα στις εργασίες που απαιτούν μεγαλύτερη προσοχή, με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνει την ορθή ανάθεση καθηκόντων στο ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων, με τον ταχύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο. Από εδώ πηγάζει και η ικανότητα του Ηγέτη να επιλέγει τους σωστούς συνεργάτες για την εκτέλεση τις κάθε εργασίας και να τους εμπνεύσει για την ολοκλήρωση των στόχων τους. Τέλος είναι εκεί για να προσφέρει την πολύτιμη υποστήριξη – καθοδήγηση του, όπου και όταν χρειάζεται μένοντας για την αντιμετώπιση τυχόν δυσκολιών παράλληλα καλά ενημερωμένος για την πρόοδο της ομάδας του. Ένας ηγέτης καλά πληροφορημένος βοηθάει στην ενημέρωση των ανωτέρων του αλλά και της ομάδας του (Jabbar, A.A. and Hussein, A.M., 2017).

Να επιλύει προβλήματα (Solving Problems): Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να επιλύει προβλήματα που μπορούν να εμφανιστούν στην υπηρεσία τους και να εφαρμόσουν αλλαγές, οι οποίες θα βελτιώσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας, εξαλείφοντας ταυτόχρονα το πρόβλημα. Τα προβλήματα μπορούν να εμφανιστούν σε διάφορους τομείς όπως οργανωτικούς, διοικητικούς, οικονομικούς και όσον αφορά στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων συχνά απαιτεί δημιουργικότητα και καινοτομία. Σήμερα η σημασία που δίνεται στην διαδικασία επίλυσης προβλημάτων είναι υψίστης σημασίας φαίνεται από το ότι συγκαταλέγεται

στις κορυφαίες 10 ικανότητες, σύμφωνα με το Παγκόσμιο οικονομικό Φόρουμ<sup>11</sup>, που πρέπει να αναπτύξουν οι Ηγέτες αλλά και οι υπάλληλοι μέχρι το 2025. Πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα οι Malokani, D. K. A. K., Siddiqui, M. A., Shar, M. I., & Zaidi, A. R. (2023) συνοψίζοντας την βιβλιογραφία αναφέρουν 5 βασικές προεκτάσεις. Πρώτον ότι οι υπηρεσίες πάντα εκτιμούν τους υπαλλήλους που μπορούν να επιλύουν τα προβλήματα με μια συνεργατική προσέγγιση και να προτείνουν λύσεις. Δεύτερον οι φοιτητές με δεξιότητες στην επίλυση προβλημάτων προτιμώνται κατά την διαδικασία επιλογής υπαλλήλων. Τρίτον οι υπάλληλοι με δεξιότητα στην επίλυση προβλημάτων βρίσκουν εφικτές και πρωτότυπες λύσεις ακόμα και με ελάχιστα διαθέσιμους πόρους. Τέταρτον, προτείνεται οι ιδρύσεις ανώτατης εκπαίδευσης. Τέλος μέσω της ανάθεσης εργασιών με χρονική βάση σε ατομικό επίπεδο, μπορεί να επιτευχθεί καλύτερη μάθηση εντός της τάξης. Έτσι σύμφωνα με τον Charles D. Kerns (2017) η αναμενόμενη απόφαση σε προβλήματα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεσματικής ηγεσίας. Αυτή αποτελεί μια σημαντική ικανότητα για τους ηγέτες και τους πολιτικούς λήπτες αποφάσεων όταν αντιμετωπίζουν προβληματικές καταστάσεις, προκλήσεις και ζητήματα. Μέσω της ανάπτυξης και της τελειοποίησης αυτής της δεξιότητας, οι ηγέτες μπορούν να αντιμετωπίζουν καλύτερα πολύπλοκα ζητήματα και να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις προκειμένου να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα.

Να ξεκαθαρίζει ρόλους και σκοπούς<sup>12</sup> Η διευκρίνιση των ρόλων και των στόχων είναι πολύ σημαντική για την αποτελεσματικότητα των ομάδων. Ένας ηγέτης μιας ομάδας, δεν μπορεί να περιμένει από τους συνεργάτες του να τον ακολουθήσουν αν δεν τους διευκρινιστεί τι ακριβώς περιμένει από αυτούς. Η διευκρίνιση είναι η επικοινωνία σχεδίων, πολιτικών και προσδοκιών ρόλων. Ο σκοπός της διευκρίνισης της συμπεριφοράς είναι να καθοδηγήσει και να συντονίσει την εργασία και να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι ξέρουν τι πρέπει να κάνουν και πώς

---

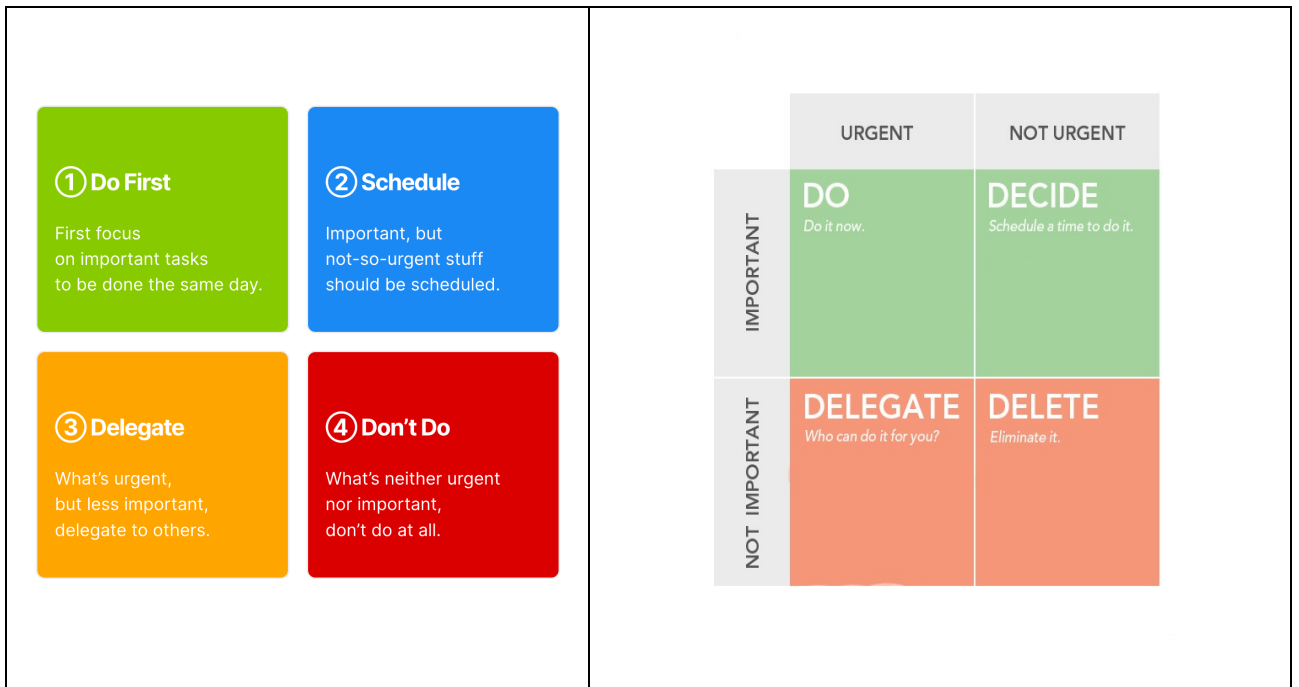
<sup>11</sup> Πηγή: These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them (2020) <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

<sup>12</sup> Βλ. Cao, J. Why Goal Setting Is Important For Leaders <https://www.habitify.me/blog/why-goal-setting-is-important-for-leaders>

να το κάνουν. Σύμφωνα με τον Andrew Senduk (2017) υπάρχουν πέντε λόγοι για τους οποίους ένας Ηγέτης πρέπει να έχει ξεκάθαρους στόχους:

- 1) Οι στόχοι δίνουν κατεύθυνση
- 2) Οι στόχοι δείχνουν πρόοδο
- 3) Οι στόχοι βοηθούν στον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων
- 4) Οι σύντομοι στόχοι αποτρέπουν την αναβολή
- 5) Οι στόχοι σας δίνουν κίνητρο

Αν τους παραπάνω στόχους τους περάσουμε στο μοντέλο Eisenhower Matrix <sup>13</sup> τότε μπορούμε να έχουμε ένα πλήρες και λειτουργικό πρότυπο του ρόλου και του σκοπού που πρέπει να έχει ο καθένας απέναντι στους στόχους και πόσο σημαντική είναι η συμβολή τους στην επίτευξη αυτών.



Να επιβλέπει τις λειτουργίες και το περιβάλλον: δηλαδή την διαχείριση, την ανάπτυξη και υλοποίηση των σχεδίων/στόχων της υπηρεσίας. Επίσης περιλαμβάνει την εποπτεία των συνεργατών το, την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας και ασφαλώς το κόστος για όλα αυτά. Ασφαλώς όλα αυτά θα πρέπει να τα

<sup>13</sup> Πηγή: <https://www.eisenhower.me/eisenhower-matrix/> «The Eisenhower Matrix, που επίσης αναφέρεται ως Urgent-Important Matrix, σας βοηθά να αποφασίσετε και να ιεραρχήσετε εργασίες με βάση τον επείγοντα χαρακτήρα και τη σπουδαιότητα, ταξινομώντας λιγότερο επείγουσες και σημαντικές εργασίες που είτε πρέπει να αναθέσετε είτε να μην κάνετε καθόλου».

αναπροσαρμόζει σύμφωνα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η υπηρεσία και στις σύγχρονες επιταγές. Ο Ηγέτης πρέπει να έχει αναπτυγμένες δεξιότητες όπως η επίλυση προβλημάτων που είδαμε πιο πάνω, η κριτική σκέψη και τέλος αναλυτικές ικανότητες και επικοινωνιακές ικανότητες.

Να παρακινεί:<sup>1415</sup>: Ίσως αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας Ηγέτης το πως θα παρακινήσει τους συνεργάτες του. Το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως «ο βαθμός στον οποίο η επίμονη προσπάθεια κατευθύνεται προς έναν στόχο» (Campbell, Dunnette, Lawler & Weick) ή όπως κομψά το είπε ο Αινζεχάουερ «Το κίνητρο είναι η τέχνη να κάνεις τους ανθρώπους να κάνουν αυτό που θέλεις να κάνουν επειδή θέλουν να το κάνουν». Για να παρακινήσουμε τους συνεργάτες μας υπάρχουν τα:

- Εξωτερικά κίνητρα, όπως μισθός, ρεπό και τιμωρία.
- Εσωτερικά κίνητρα, όπως η επιθυμία για υψηλού επιπέδου εργασία.

Σίγουρα ένας Ηγέτης έχει το δύσκολο έργο να καταλάβει τι επιδιώκει ο κάθε συνεργάτης του ξεχωριστά, τι είναι αυτό που τον παρακινεί, προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως τα ταλέντα τους και τις ικανότητές τους. Ο ψυχολόγος Maslow's το 1943 έγραψε μία από τις πιο γνωστές θεωρίες παρακίνηση/κινήτρων «Την Ιεραρχία των Αναγκών (The Hierarchy of Needs). Σε αυτή ο Maslow παρουσιάζει πέντε επίπεδα αναγκών των ατόμων. Αυτά είναι:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** Φαγητό, νερό, στέγη, ένδυση, αέρας, ύπνος και αναπαραγωγή.
- **Ανάγκη Ασφάλειας:** Προσωπική ασφάλεια, απασχόληση (εργασία), υγεία και περιουσία.
- **Αγάπη και το να ανήκω κάπου:** Οικογένεια, φιλία, οικειότητα, αίσθηση της συνδεσης.
- **Εκτίμηση:** Αναγνώριση, αυτοεκτίμηση και σεβασμός
- **Αυτοπραγμάτωση:** Η αξιοποίηση πλήρως των δυνατοτήτων μας.

---

<sup>14</sup> Βλ. Leadership and Motivation [https://www.gov.nl.ca/tcar/files/CCB\\_LeadershipGuide.pdf](https://www.gov.nl.ca/tcar/files/CCB_LeadershipGuide.pdf)

<sup>15</sup> Βλ. Theories of Motivation

<https://thecompletemedic.com/leadership/motivation-theories>



Maslow's hierarchy of needs<sup>16</sup>

Σε αυτή την πυραμίδα δεν είναι υποχρεωτικό να ολοκληρώσουμε το ένα στάδιο για να πάμε στο επόμενο, ούτε είναι σίγουρο ότι ο κάθε ένας χρειάζεται όλα τα στάδια, εδώ καθοριστικό ρόλο παίζει ο Ηγέτης, ο οποίος καλείται να εντοπίσει τι παρακινεί τον καθένα συνεργάτη του. Η θεωρία της προόδου από την άλλη των Teresa Amabile and Steven Kramer (2011) βασίζεται στη δύναμη των μικρών καθημερινών νικών. Όταν οι άνθρωποι ολοκληρώνουν τις εργασίες τους, έχουν σημαντικά κίνητρα, δημιουργικότητα και παραγωγικότητα.

Μαζί με την αναγνώριση των επιτυχιών, έχουν εντοπίσει έξι στόχους που μπορούν να επιτευχθούν προκειμένου να δώσουν στους ανθρώπους την καλύτερη ευκαιρία να βιώσουν και να αναγνωρίσουν τη σημαντική πρόοδο.

- **Θέστε ξεκάθαρους στόχους:** Χρησιμοποιώντας έξυπνους, συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς και χρονικά δεσμευμένους στόχους, βοηθάει ώστε όλοι να κατανοήσουν τι αναμένεται από αυτούς και να ξέρουν πότε πέτυχαν τον στόχο τους. Ταυτόχρονα πρέπει να καταστήσουμε σαφή την αξία που έχουν τα καθήκοντά τους για την υπηρεσία ως σύνολο.
- **Επιτρέψτε την αυτονομία:** όπως είπε και ο Ralph Nader «Ξεκινώ με την προϋπόθεση ότι η λειτουργία της ηγεσίας είναι να παράγει περισσότερους ηγέτες, όχι περισσότερους ακολούθους». Για αυτό οι συνεργάτες πρέπει να έχουν περισσότερη αυτονομία. Καθώς όσο περισσότεροι ελεύθεροι είναι τόσο πιο δυνατοί, πιο καινοτόμοι και πιο δημιουργικοί θα αισθανθούν. Έτσι αυτό που θα επιτύχουν θα τους δώσει χαρά και αυτοπεποίθηση.
- **Παροχή πόρων:** Ο σωστός Ηγέτης φροντίζει ώστε τα μέλη της ομάδας του να έχουν όλα τα απαιτούμενα εργαλεία, πρόσβαση σε όλους τους

<sup>16</sup> Πηγή: <https://www.atlassian.com/blog/leadership/motivation-theory>



απαραίτητους πόρους προκειμένου να ολοκληρωθούν οι εργασίες στην ώρα τους.

- Άφθονος χρόνος: Δώστε τον αναγκαίο χρόνο προκειμένου να ολοκληρωθούν οι εργασίες όπως πρέπει, στην ώρα που πρέπει χωρίς άγχος και πίεση. Είναι σημαντικό για τον Ηγέτη να ξέρει πως να αποσυμφορεί από την πίεση τους συνεργάτες του.
- Παροχή Υποστήριξης και Εξειδίκευσης: Ο Ηγέτης οφείλει να παρέχει πρόσβαση στην κατάλληλη υποστήριξη και συνεργασία προκειμένου να βοηθήσει τους συνεργάτες του στην εκπλήρωση του ρόλου τους.
- Διδαχτείτε από την αποτυχία: «Ότι δεν σε σκοτώνει σε κάνει πιο δυνατό» δήλωσε κάποτε ο Νίτσε και δεν είχε άδικο. Μπορεί να δουλέψεις σκληρά και να μην φέρεις το επιθυμητό αποτέλεσμα, εδώ με την υποστήριξη του Ηγέτη η ομάδα και τα μέλη που την απαρτίζουν, θα πρέπει να μάθουν από τα λάθη τους και να προσπαθήσουν ξανά.

Στο τέλος ο Ηγέτης θα πρέπει να βρει τι παρακινεί τον καθένα και ποια είναι τα κίνητρά του.

Να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει (recognize and reward): Ένας ηγέτης κάνει τους άλλους να νιώθουν σημαντικοί και εκτιμημένοι. Ο ηγέτης διαπρέπει στη δημιουργία ευκαιριών για την παροχή ανταμοιβών, αναγνώρισης και ευχαριστιών στο προσωπικό του/της. Ασφαλώς ένας Ηγέτης πρέπει να είναι δίκαιος και αντικειμενικός απέναντι στα μέλη της ομάδας, ώστε να επιβραβεύονται όσοι κάνουν κάτι εξαιρετικό και όχι συνέχεια τα ίδια άτομα. Η επιβράβευση μπορεί να είναι ακόμα και ένα «Μπράβο» ή ένα συγχαρητήριο εξαιρετική δουλειά. Για τον Δημόσιο τομέα η επιβράβευση είναι οι Ηθικές αμοιβές και δίνονται σε εξαιρετικές πράξεις και χωρίζονται σύμφωνα με τον «Δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα<sup>17</sup>» σε Επαίνους – Μετάλλιο και ευαρέσκεια.

Να υποστηρίζει και να καθοδηγεί (Mentoring): Σε μια προσπάθεια εξήγησης του όρου «μέντορας» ο Ragins (1997) αναφέρει πως «Παραδοσιακά, ως μέντορες ορίζονται άτομα με αυξημένη εμπειρία και γνώσεις, που έχουν δεσμευτεί στην παροχή ανοδικής κινητικότητας και στήριξης στην επαγγελματική σταδιοδρομία των

---

<sup>17</sup> Βλ. Ν. 3528/2007 «Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας» Κεφάλαιο Θ' άρθρα 61 και 62

μαθητευόμενων τους», ενώ ο Μπαμπινιώτης (1998) ορίζει τον μέντορα ως «το άτομο που βοηθά κάποιον να πραγματώσει την προσωπική του εξέλιξη μέσω της μάθησης». Η πρώτη καταγραφή του όρου «mentoring» απαντάται στο έργο Οδύσσεια του Έλληνα επικού ποιητή Ομήρου, όπου ο Οδυσσεύς πριν να αναχωρήσει για τον Τρωικό πόλεμο εμπιστεύεται το γιο του Τηλέμαχο στο φίλο του Μέντωρ για να τον εκπαιδεύσει, να τον καθοδηγήσει και να τον στηρίξει για όσο καιρό εκείνος θα έλειπε. Έτσι, ο Μέντωρ κατέστη σύμβουλος και καθοδηγητής του Τηλέμαχου και ο Τηλέμαχος καθοδηγούμενός του. Η σχέση αυτή που αναπτύχθηκε μεταξύ Μέντωρ - Τηλέμαχου είναι η πρώτη σχέση mentoring που αναφέρεται στην ιστορία (Murray, 2001). Από τότε, η λέξη μέντορας υποδηλώνει γενικά δάσκαλο, συνήγορο, σύμβουλο, οδηγό, χορηγό, σύμβουλο και πρότυπο. Το φαινόμενο της καθοδήγησης ως αναπτυξιακής διαδικασίας σε οργανισμούς είναι σχετικά νέος. Αναφέρθηκε για πρώτη φορά στην έρευνα των Dalton, Thompson και Price (1977) ως ένα από τα τέσσερα στάδια επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Έτσι σήμερα ένας Ηγέτης πρέπει να είναι και Μέντορας δηλαδή δάσκαλος, σύμβουλος και οδηγός να εμπνεύσει τους συνεργάτες τους, ώστε να τον ακολουθήσουν, να μάθουν από αυτόν και αυτός με την σειρά του να τους καθοδηγήσει και να τους μεταδώσει τις γνώσεις του και τις εμπειρίες του, με σκοπό αργότερα να γίνουν ανεξάρτητοι και να αναπτύξουν τα ταλέντα τους.

Να διαχειρίζεται τις διαμάχες (conflict resolution): Οι συγκρούσεις αποτελούν ένα φυσιολογικό μέρος κάθε υγιούς σχέσης. Εξάλλου, δεν μπορεί να αναμένεται από δύο άτομα να συμφωνούν σε όλα, συνεχώς. Το κλειδί δεν είναι να φοβάστε ή να προσπαθήσετε να αποφύγετε τη σύγκρουση, αλλά να μάθετε πώς να τις επιλύετε με υγιή τρόπο. Όταν η σύγκρουση δεν διαχειρίζεται σωστά, μπορεί να προκαλέσει μεγάλη ζημιά σε μια σχέση ή σε μία υπηρεσία, αλλά όταν αντιμετωπίζεται με σεβασμό και θετικό τρόπο, η σύγκρουση παρέχει την ευκαιρία να ενισχύσει τον δεσμό μεταξύ δύο ανθρώπων. Η χρήση αυτών των δεξιοτήτων από των Ηγέτη μπορεί να τον βοηθήσουν να επιλύσει τις διαφορές με υγιή τρόπο και να δημιουργήσει ισχυρότερες ή πιο ικανοποιητικές σχέσεις. Ο ηγέτης που είναι αποτελεσματικός στη διαχείριση των συγκρούσεων, θα αντιδράσει με βάση τις συνθήκες που επικρατούν. Ο χειρισμός των συγκρούσεων από τον ηγέτη βασίζεται στην ικανότητά του να κατανοεί το ηγετικό του στυλ. Σύμφωνα με τον Steencamp (2021) αυτή η προσέγγιση επικυρώνει τον ρόλο των ηγετών στην ανάλυση καταστάσεων σύγκρουσης και στην εξεύρεση λύσεων που μπορούν να παράγουν

επικοινωνιακές και ωφέλιμες λύσεις. Ο Northouse πιστεύει ότι ένας ηγέτης μπορεί να υιοθετήσει κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων με βάση τις ηγετικές του δεξιότητες (Allen, 1998).

Να ενισχύει τις ομαδικές σχέσεις (teamwork): Ο ορισμός της ομαδικής εργασίας είναι απλός, «είναι η δραστηριότητα να εργάζεσαι σε ομάδα μαζί με άλλα άτομα, ειδικά όταν είναι επιτυχημένη»<sup>18</sup> αλλά η κατανόηση του πώς να δουλεύεις καλά ως ομάδα μπορεί να είναι περίπλοκη. Η ομαδική εργασία συμβαίνει όταν οι άνθρωποι συνεργάζονται για έναν κοινό στόχο. Αυτός ο στόχος μπορεί να είναι επαγγελματικός ή προσωπικός. Σκεφτείτε μόνο μια ομάδα καλαθοσφαίρισης πώς εργάζονται μαζί 5 παίκτες σε επίθεση και άμυνα. Για να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική ομάδα υψηλών επιδόσεων χρειάζεται εξάσκηση και καθοδήγηση. Ο Ηγέτης είναι ο βασικός κρίκος, αυτός που καθοδηγεί την ομάδα, αυτός που συμβάλει στο να γίνει αποτελεσματική, που δημιουργεί τα δίκτυα επικοινωνίας και αυτός που βάζει τους στόχους υλοποίησης της ομάδας. Ο Ηγέτης και η ομάδα είναι αλληλένδετα στοιχεία της οργανωτικής δομής της υπηρεσίας. Το ένα δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το άλλο σε ένα οργανωτικό περιβάλλον που ενεργοποιείται από έναν αστερισμό ομάδων. Αυτές οι ομάδες είναι οργανισμοί με συγκεκριμένους στόχους, πόρους και χρονοδιαγράμματα. Αυτό συμβαίνει επειδή τόσο οι τακτικοί όσο και οι στρατηγικοί στόχοι των υπηρεσιών επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό μέσω της ομαδικής προσπάθειας — και αυτό δεν μπορεί να συμβεί τυχαία. Τόσο ο ηγέτης όσο και η ομάδα οδηγούνται από κρίσιμες δεξιότητες που πρέπει να ασκούνται και να αλληλοσυμπληρώνονται με ισορροπία. Αυτή η ισορροπία μεταξύ ηγέτη και ομάδας είναι επιτακτική για να διασφαλιστεί ότι και οι δύο εκτελούνται όχι μόνο σε συνδυασμό - ως δύο όψεις του ίδιου νομίσματος - αλλά με συμβίωση καθώς αντλούν έμπνευση για επιτυχία ο ένας από τον άλλο. Η κακή ηγεσία δεν μπορεί να τραβήξει μια ομάδα με κίνητρα. Όπως έγραψε ο Bass (1990) το όραμα και ο σκοπός του ηγέτη επιτυγχάνονται κατευθύνοντας και παρακινώντας την ομάδα να επιτύχει το επιθυμητό σύνολο στόχων που οραματίστηκε ο ηγέτης. Πράγματι, η ίδια η ηγεσία είναι μια εστιασμένη άσκηση για την επιρροή και την ενδυνάμωση των ανθρώπων – ατομικά και σε ομάδες—και έχοντας σαφείς προσδοκίες από αυτούς τους

---

<sup>18</sup> Βλ. Cambridge Dictionary <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/teamwork>

οπαδούς. Επενδύθηκαν με την έμφυτη και απέκτησε δεξιότητες και εξουσιοδοτήθηκε από τον ηγέτη με ανάθεση εξουσίας και ευθύνης, την ομάδα διευκολύνει τη μετάφραση του οράματος του ηγέτη σε πραγματικότητα. Το απόλυτο επίτευγμα του ηγέτη είναι να πείσει τους συνεργάτες του να κάνουν φαινομενικά ακατόρθωτα κατορθώματα. Πράγματι, οι καλύτεροι ηγέτες δίνουν κίνητρα στους συνεργάτες τους να επιτύχουν καθήκοντα και στόχους πολύ πέρα από τις δικές τους προσδοκίες.

Να έχει δίκτυο επικοινωνίας (communication) Ο ηγέτης για να είναι επιτυχημένος και αποτελεσματικός πρέπει να αναπτύξει την επικοινωνία. Σύμφωνα με την Luthra (2015) είναι σημαντικό ο Ηγέτης και η ομάδα του να επικοινωνούν τέλεια, καθώς αυτό όχι μόνο θα βοηθήσει τις ομάδες να ολοκληρώσουν τα έργα τους με επιτυχία, αλλά και θα επιτρέψει στους οργανισμούς να επιτύχουν επιτυχία και ανάπτυξη (Lee Froschheiser). Η ικανότητα της επικοινωνίας βοηθά στην ανάπτυξη καλύτερης κατανόησης και πεποιθήσεων μεταξύ των ανθρώπων, εμπνέοντάς τους να ακολουθήσουν τις αρχές και τις αξίες που ο ηγέτης επιθυμεί να ενστερνιστούν. Η επικοινωνία τους δίνει τη δυνατότητα να μοιραστούν αυτά που έχουν και τι περιμένουν από τους άλλους. Έτσι, είναι αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία κάνει τους ηγέτες να ηγούνται με επιτυχία (Frese et al. 2003, Deborah J.Barrett, 2006). Αλληλοεπιδρώνοντας πιο αποτελεσματικά με την ομάδα και τους συνεργάτες του, ο ηγέτης μπορεί να αυξήσει τις δυνατότητές του και τις δυνατότητες των μελών της ομάδας του. Οι καλοί ηγέτες γνωρίζουν πολύ καλά το γεγονός ότι η παραγωγική επικοινωνία δεν είναι μονόδρομη διαδικασία, αλλά υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που ολοκληρώνουν τη διαδικασία επικοινωνίας: ομιλία και ακρόαση με κατανόηση. Γνωρίζουν ότι δεν μπορούν να κάνουν αυτή τη διαδικασία να συνεχιστεί αν δεν ακουστούν και κατανοηθούν κατάλληλα από τα μέλη της ομάδας τους. Για να γίνει ομαλή αυτή η διαδικασία, ένας αποτελεσματικός ηγέτης έχει καλά προγραμματίσει στόχους στο μυαλό του, τους οποίους έχει υποθέσει ότι θα επιτευχθούν μετά την επικοινωνία. Στέλνει τα καλά σχεδιασμένα μηνύματα με πειθώ και τα συσχετίζει με τον στόχο και τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν με τη βοήθεια της επικοινωνίας. Το άκρως ουσιαστικό κλειδί για τη μεγάλη ηγεσία είναι η επικοινωνία (Towler 2003). Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για να γίνει κάποιος σπουδαίος ηγέτης θα πρέπει να είναι ένας εξαιρετικός στην επικοινωνία.

Ανατροφοδότηση (Feedback): Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση ανακαλύφθηκε για πρώτη φορά ευρέως και εφαρμόστηκε στον τομέα της εκπαίδευσης. Η ανατροφοδότηση είναι πληροφορίες ή σχόλια που παρέχονται από δασκάλους. Στον τομέα της εκπαίδευσης, η ανατροφοδότηση αναφέρεται στην αξιολόγηση των πληροφοριών που λαμβάνουν οι εκπαιδευόμενοι από τους δασκάλους κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης των μαθησιακών εργασιών. Τι γίνεται όμως σε σχέση με τον ηγέτη; Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση τονίζει ότι οι πληροφορίες είναι το βασικό σημείο, η καθοδήγηση διόρθωσης για βελτίωση, επομένως η ανατροφοδότηση θεωρείται σημαντικό εργαλείο διαχείρισης. Σύμφωνα με τον London (2003) η ανατροφοδότηση καθοδηγεί, παρακινεί και ενισχύει αποτελεσματικές συμπεριφορές. Με βάση αυτό, η σωστή ανατροφοδότηση είναι μια αποτελεσματική μέθοδος για τον ηγέτη που μπορεί να βοηθήσει τους συνεργάτες του να κινηθούν προς τη σωστή κατεύθυνση και να επιτύχουν συνεχή αποτελέσματα. «Η διαχείριση της γνώσης ως επιχειρηματική στρατηγική λειτουργεί ταυτόχρονα σε πολλαπλά σύνορα». (Kalseth, K., & Cummings, S, 2001). Τα άτομα χρειάζονται ανατροφοδότηση για να βελτιώσουν τις στρατηγικές τους και να αποκτήσουν βαθύτερη κατανόηση του έργου τους, αλλά επίσης για να ρυθμίσουν και να παρακολουθήσουν την εργασία τους (Hattie & Timperley, 2007). Όλα τα παραπάνω για να γίνουν λειτουργικά και κατανοητά από τον ηγέτη και τους συνεργάτες του ή την ομάδα του, προϋποθέτει ότι ορθή λειτουργία της ανατροφοδότησης, θα πρέπει πρώτα απ' όλα να έχει δημιουργηθεί μια σχέση ισότητας και εμπιστοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο, η ανατροφοδότηση μπορεί να ληφθεί εξίσου και από τις δύο μεριές. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση θα πρέπει να δίνεται την κατάλληλη στιγμή, τόπο και ευκαιρία. Τέλος δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η αποτελεσματική ανατροφοδότηση έχει βαθύ αντίκτυπο στην ανάπτυξη της ηγεσίας και ο ηγέτης διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Η γνώση που συνοδεύει την ανατροφοδότηση είναι ένας απαραίτητος πόρος για την πρόοδο και την ανάπτυξη του καθενός όπως και των ηγετών.

Να καταλαβαίνει την αλλαγή της απόδοσης και της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου και να προσπαθεί να βοηθήσει (Coaching) ίσως είναι μία ικανότητα πιο ανθρώπινη για έναν ηγέτη. Ασφαλώς υπάρχουν διάφορα προβλήματα στην καθημερινότητα του καθενός που μπορούν να επηρεάσουν και να ρίξουν την απόδοσή των μελών μίας ομάδας. Το coaching αποτελεί μία ξεχωριστή ικανότητα

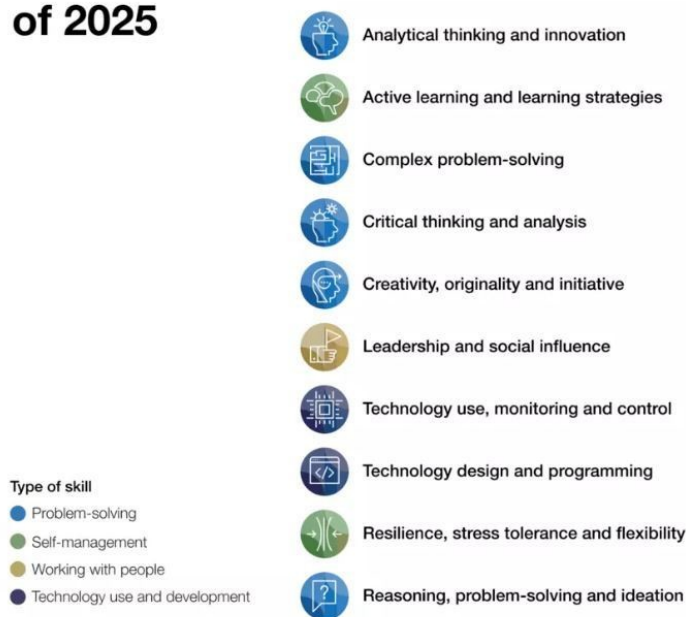
που θα μπορούσε ο κάθε ηγέτης να χρησιμοποιήσει προς όφελος των συνεργατών του και κατ' επέκταση της υπηρεσίας. Το **Coaching** είναι ένας τρόπος ενθάρρυνσης και υποστήριξης κάποιου ώστε να επιτύχει έναν στόχο, να αναπτύξει ή να αποκτήσει δεξιότητες. Το επίκεντρο της καθοδήγησης είναι το άτομο που καθοδηγείται (ο coachee). Οι παρεμβάσεις του coach γίνονται προκειμένου να υποστηρίξουν τον coachee να προχωρήσει και να αναλάβει την ευθύνη για τις αποφάσεις και τις ενέργειές του. Βασισμένο στην προσωπική μάθηση και ανάπτυξη, το coaching προκαλεί τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τον εαυτό τους, τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους (Perez et al. 2018) και βοηθά στην ανάπτυξη πιο ενεργών στάσεων και στη σύνδεση του εργαζομένου με τις αξίες και την αποστολή των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι τα συμφέροντά τους έχουν σημασία, ότι η εταιρεία κατανοεί την κατάστασή τους και ότι, ακόμα κι έτσι, θέλουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση και την εξέλιξή τους. Οι εργαζόμενοι κατανοούν και συλλογίζονται τις καλές προθέσεις της εταιρείας και δημιουργούν ισχυρή αίσθηση οργανωτικού ανήκειν (Siew 2017). Σύμφωνα με τον Kołodziejczak (2015), μια ηγετική καθοδήγηση θεωρείται ως μια ειδική συνομιλία που απαιτεί δεξιότητες όπως ενεργητική ακρόαση, ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, χρήση παράφρασης, συζήτησης, ανατροφοδότησης και προσαρμογής του τόνου και του ρυθμού της ομιλίας στον εκπαιδευόμενο. Ο coach πρέπει να είναι ένας αμερόληπτος παρατηρητής (Perez et al. 2018) που δημιουργεί ενσυναίσθηση και ανακατευθύνει ιδέες και σκέψεις προς κοινούς στόχους μεταξύ εργαζομένων και οργανισμών. Αυτή η πρακτική στοχεύει στην κατανόηση των συναισθημάτων του εργαζομένου και στη διερεύνηση των υπάρχοντων προβλημάτων και είναι μια ικανότητα η οποία ο κάθε ηγέτης θα μπορούσε να αναπτύξει προς όφελος των συνεργατών του και της υπηρεσίας.

Τέλος ο Μπουραντά (2005) αναφέρει ακόμη, τις γνώσεις, τον έλεγχο, την ανανέωση πληροφορίας, πρωτοβουλία, ανάληψη ευθυνών. Σίγουρα υπάρχουν πολλές ακόμα ικανότητες (skills), που θα μπορούσε να αναπτύξει ένας ηγέτης.

## 2.3 Νέες Ηγετικές Ικανότητες προς ανάπτυξη

Τον Οκτώβριο του 2020 στο Παγκόσμιο οικονομικό Φόρουμ<sup>19</sup> παρουσιάστηκαν οι 10 νέες ικανότητες που θα πρέπει να αναπτυχθούν μέχρι το 2025. Αυτές αφορούν τους Ηγέτες αλλά και το προσωπικό.

### Top 10 skills of 2025



Όπως βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα τέσσερις είναι οι τύποι των ικανοτήτων προς ανάπτυξη:

- Η Επίλυση προβλημάτων (Problem-solving) με πέντε υποκατηγορίες.
- Η αυτοδιαχείριση (self-management) με δύο υποκατηγορίες
- Το να δουλεύεις με κόσμο (Working with people) με μία υποκατηγορία
- Η χρήση της τεχνολογίας και η ανάπτυξη (Technology use and development) με δύο υποκατηγορίες.

Όπως μπορούμε να καταλάβουμε όσο ζούμε μαθαίνουμε και αναπτυσσόμαστε.

<sup>19</sup> Πηγή: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>

### **3. Η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα**

Αφού αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες, που θα έπρεπε να έχει ένας Ηγέτης, σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την διαδικασία επιλογής των ηγετών του Δημοσίου Τομέα. Σε πρώτη φάση θα αναλύσουμε τα τυπικά προσόντα που πρέπει να έχει ανά θέση ευθύνης κάθε υποψήφιος. Στην συνέχεια θα αναλύσουμε τα κριτήρια επιλογής, δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στον αν η μοριοδότηση και η όλη διαδικασία γενικότερα έχει σαν σκοπό να εντοπίσει τους άξιους, μέσω χαρακτηριστικών και ικανοτήτων, για την Στελέχωση των θέσεων, αν δηλαδή ψάχνει μέσα στο πλήθος να βρει αυτούς που μπορούν να ηγηθούν στην προσπάθεια που κάνει ο Δημόσιος τομέας για να εκσυγχρονιστεί και να γίνει πιο αποτελεσματικός. Τέλος θα εστιάσουμε στα άτομα που απαρτίζουν τις επιτροπές, στις ικανότητες τους, στον τρόπο που επιλέγονται, στο αν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις ή την ειδίκευση για την όλη διαδικασία και βασικά θα προσπαθήσουμε να δούμε τις δημοκρατικές αρχές και αν αυτές υπάρχουν.

Ένας νομοθέτης είναι δύσκολο να καταγράψει όλα τα αναγκαία εργαλεία για μία τόσο περίπλοκη διαδικασία ή μήπως τα καταγράφει με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει το αποτέλεσμα που επιθυμεί; Η αλήθεια κρύβεται πολλές φορές σε μικρές λεπτομέρειες, που όμως μπορεί να είναι πολύ κομβικής σημασίας. Ο Νόμος 3528/2007 αποτελεί των Κώδικα των Δημοσίων Υπαλλήλων, είναι ο νόμος που ορίζει σχεδόν τα πάντα όσον αφορά τις υποχρεώσεις αλλά και τα δικαιώματα των Δημοσίων Υπαλλήλων. Είναι και ο νόμος, ο οποίος καθορίζει τις διαδικασίες για την επιλογή των Ηγετών του Δημοσίου τομέα.

#### **3.1 Κριτήρια για την Επιλογή των Ηγετών του Δημοσίου τομέα**

##### **3.1.1 Τυπικά Προσόντα Υποψηφίων Προϊσταμένων**

Σύμφωνα με το άρθρο 84 του Ν.3528/2007 όπως αυτός τροποποιήθηκε από το Ν.4674/2020 οι προϊστάμενοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Προϊστάμενους Γενικής Διεύθυνσης
2. Προϊστάμενους Διεύθυνσης
3. Προϊστάμενους Τμημάτων



Για τον καθένα από αυτούς υπάρχουν κάποια απαραίτητα για αρχή κάποια ελάχιστα τυπικά προσόντα, προκειμένου να συμμετάσχουν στις διαδικασίες για την διεκδίκηση της θέσης.

Πίνακας 3.1.1.1 Τυπικά Προσόντα Υποψήφιων Ηγετών

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ		
ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΤΜΗΜΑΤΟΣ
Επίπεδο Εκπαίδευσης Πανεπιστημιακής Εκπ/σης (ΠΕ) ή Τεχνολογικής Εκπ/σης (ΤΕ)	Επίπεδο Εκπαίδευσης Πανεπιστημιακής Εκπ/σης (ΠΕ) ή Τεχνολογικής Εκπ/σης (ΤΕ)	Επίπεδο Εκπαίδευσης Πανεπιστημιακής Εκπ/σης (ΠΕ) ή Τεχνολογικής Εκπ/σης (ΤΕ) ή Δευτεροβάθμιας Εκπ/σης (ΔΕ) <sup>2021</sup>
α) Να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Γεν. Διεύθυνσης για τουλάχιστον ένα (1) έτος	-	-
β) Να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης για τουλάχιστον τρία (3) έτη	α) Να έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης επί ένα (1) έτος.	-
γ) Κάτοχοι συναφούς διδακτορικού Διπλώματος Απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) ή Κάτοχοι συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου, κατέχουν βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον 8 έτη ή να έχουν ασκήσει τα καθήκοντα προϊσταμένου τμήματος τρία (3) έτη	β) Κάτοχοι συναφούς διδακτορικού Διπλώματος Απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.Α.) ή Κάτοχοι συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου, κατέχουν βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο τουλάχιστον 6 έτη ή να έχουν ασκήσει τα καθήκοντα προϊσταμένου τμήματος ένα (1) έτος	-
δ) Κατέχουν τον βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο δέκα (10) έτη ή έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου για πέντε (5) έτη τουλάχιστον, εκ των οποίων δύο (2) έτη σε Διεύθυνση.	γ) Κατέχουν τον βαθμό Α' με πλεονάζοντα χρόνο δέκα (10) έτη ή έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου τμήματος για τρία (3) έτη τουλάχιστον.	α) Κατέχουν τον βαθμό Α' και έχουν τρία (3) έτη πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας ή έχουν ασκήσει καθήκοντα Προϊσταμένου τμήματος για ένα (1) έτος τουλάχιστον.

<sup>20</sup> Βλ. Ν.3528/2007 άρθρο 76 «Κατάταξη θέσεων σε κατηγορίες»

<sup>21</sup> Βλ. Ν.3528/2007 άρθρο 77 «Θέσεις κατά κατηγορία – Τυπικά προσόντα»

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ		
ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΤΜΗΜΑΤΟΣ
Για τις (γ) και (δ) περιπτώσεις πρέπει είτε να έχουν κατά την τελευταία τριετία όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους ήτοι Μ.Ο βαθμολογίας 90-100 στις εκθέσεις αξιολόγησης την τελευταία τριετία.	Για τις (γ) και (δ) περιπτώσεις πρέπει είτε να έχουν κατά την τελευταία τριετία όλως εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους ήτοι Μ.Ο βαθμολογίας 90-100 στις εκθέσεις αξιολόγησης την τελευταία τριετία.	Για τις περιπτώσεις του (α) οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν αξιολογηθεί δύο (2) φορές κατά την τελευταία τριετία με βαθμολογία από 75 έως 100 στις εκθέσεις αξιολόγησης.

Όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα κάθε κατηγορία προϊσταμένων προϋποθέτει κάποια τυπικά προσόντα, με λίγα λόγια ένα απαιτούμενο επίπεδο γνώσεων για να μπορεί κάποιος να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα αυτά, σύμφωνα με τον νομοθέτη. Έτσι ο Προϊστάμενος γενικός διευθυντής προϋποθέτει υψηλά τυπικά προσόντα εκπαίδευσης όπως να είναι κάποιος απόφοιτος Διδακτορικού, απόφοιτος της Ε.Σ.Δ.Δ.Α.<sup>22</sup>, απόφοιτος μεταπτυχιακού, απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ<sup>23</sup> με συνάφεια στα καθήκοντα της θέσης. Με λίγα λόγια δίνεται μεγάλη σημασία στο γνωστικό επίπεδο που μπορεί να έχει ένας υποψήφιος.

Στην συνέχεια δίνεται έμφαση στην προϋπηρεσία που έχει ο κάθε υποψήφιος στον δημόσιο τομέα. Ο βαθμός Α΄ αντιπροσωπεύει για τους ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ διαφορετικά χρόνια σύμφωνα με τον ισχύοντα νόμο<sup>24</sup> στην προκειμένη περίπτωση 13/14/16 αντίστοιχα. Πέρα της προαναφερθείσας από τον βαθμό προϋπηρεσία απαιτείται να κατέχει κάποιος τον βαθμό κάποια επιπλέον χρόνια τα οποία μειώνονται σύμφωνα με την προϋπηρεσία ως προϊστάμενος. Η έξτρα προϋπηρεσία αυξάνεται σύμφωνα με το ύψος των καθηκόντων, έτσι ο προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης χρειάζεται περισσότερη προϋπηρεσία στον βαθμό Α΄ από τον προϊστάμενο Διεύθυνσης και Τμήματος.

Τέλος ένα σημαντικό στοιχείο είναι η αξιολόγηση, στην οποία οι υποψήφιοι οφείλουν τα τρία τελευταία χρόνια να έχουν άριστους Μ.Ο. μεταξύ 90-100, για τους προϊσταμένους Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης ή μεταξύ 75-100 στα δύο από

<sup>22</sup> Συντομογραφία της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης Αυτοδιοίκησης.

<sup>23</sup> Συντομογραφία ΑΝΩΤΑΤΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ και ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΙΔΡΥΜΑΤΟΣ.

<sup>24</sup> Βλ. Ν.4369/2016 άρθρο 82 «Χρόνος προαγωγής»

τα τρία τελευταία χρόνια για τους προϋσταμένους Τμήματος. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο στον Δημόσιο τομέα, το θέμα που εγείρεται είναι, αν η βαθμολογία της αξιολόγησης μπορεί να είναι αντικειμενική σε ένα σύστημα επιλογής, στο οποίο οι υποψήφιοι που επιλέγονται τελικά μπορεί να μην είναι οι ενδεδειγμένοι.

### **3.1.2 Μοριοδότηση κριτήρια επιλογής προϋσταμένων**

Η διαδικασία επιλογής των προϋσταμένων, σύμφωνα με το Ν.3528/2007 όπως αυτός τροποποιήθηκε από το Ν.4674/2020, μοριοδοτεί τέσσερις ομάδες κριτηρίων:

Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και επαγγελματική κατάρτιση: περιλαμβάνει από τις σπουδές που έχει κάνει ο υποψήφιος, την περαιτέρω επαγγελματική κατάρτιση μέσω επιμορφωτικών σεμιναρίων και τις ξένες γλώσσες.

Προϋπηρεσία: περιλαμβάνει τα έτη υπηρεσίας καθώς και αυτά σε θέση ευθύνης.

Βαθμολογία Αξιολογήσεων: περιλαμβάνει τον Μέσο όρο των βαθμολογιών αξιολόγησης των τελευταίων τριών ετών.

Συνέντευξη: Πραγματοποιείται προκειμένου το Συμβούλιο επιλογής προσωπικού, να διαμορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα για την εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης ευθύνης.

Σε αυτό το σημείο δεν χρειάζεται να γίνει περαιτέρω αναφορά στον υπολογισμό των μορίων, μολονότι έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ο τρόπος με τον οποίο ο νομοθέτης περιορίζει τους υποψηφίους που έχουν γνώσεις, είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους και έχουν πολλές ικανότητες.

Η μοριοδότηση στις πρώτες τρεις κατηγορίες είναι εύκολη, κατανοητή και στηρίζεται σε παράγοντες εξωγενείς του Συμβουλίου επιλογής. Από την άλλη η συνέντευξη αποτελεί ένα αξιοπρόσεκτο κριτήριο καθώς η μοριοδότηση της βαρύνει εξ ολοκλήρου το Συμβούλιο, χωρίς να είναι εξίσου διαφανείς η διαδικασία μοριοδότησης. Επίσης όπως θα δούμε παρακάτω η συνέντευξη κατέχει το 25%-40% της βαρύτητας στην τελική βαθμολογία του υποψηφίου. Το ποσοστό βαρύτητας από μόνο του αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιλογή ενός υποψηφίου για την κατάληψη θέσης ευθύνης.

Στον παρακάτω πίνακα θα δούμε πως τροποποιούνται τα ποσοστά βαρύτητας των ομάδων κριτηρίων ανάλογα με το επίπεδο Ηγεσίας, έτσι έχουμε:

Πίνακας 3.1.2.1 Ποσοστά Βαρύτητας των Ομάδων Κριτηρίων

ΟΜΑΔΕΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ		
	ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	ΤΜΗΜΑΤΟΣ
Τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και επαγγελματική κατάρτιση	25%	25%	35%
Προϋπηρεσία	25%	25%	20%
Βαθμολογία Αξιολογήσεων	10%	15%	20%
Συνέντευξη	40%	35%	25%

Πηγή: Ν.3528/2007

Όπως αντιλαμβανόμαστε από μία πρώτη ματιά, τα τυπικά προσόντα όσο ανεβαίνει το επίπεδο Ηγεσίας πέφτουν σε ποσοστό βαρύτητας, που σημαίνει ότι έχουν μικρότερη σημασία, ενώ ταυτόχρονα ανεβαίνει το επίπεδο βαρύτητας της συνέντευξης. Επίσης η βαρύτητα της βαθμολογίας των αξιολογήσεων όσο ανεβαίνει το επίπεδο ηγεσίας πέφτει. Η πραγματικότητα είναι ότι με εξαίρεση την προϋπηρεσία τα ποσοστά βαρύτητας αφήνουν πολλά ερωτηματικά ως προς τους λόγους που ο νομοθέτης τα αυξομειώνει, καθώς και ποιο είναι το σκεπτικό πίσω από αυτό.

### 3.1.3 Επιτροπές αρμόδιες για τη διαδικασία Επιλογής ηγετών Δημόσιου τομέα

Όπως είναι απολύτως φυσικό η όλη διαδικασία για την επιλογή των ηγετών του δημόσιου τομέα εποπτεύεται από συγκεκριμένες επιτροπές, που ορίζονται για αυτό τον σκοπό. Οι επιτροπές αυτές απαρτίζονται σύμφωνα με το επίπεδο Ηγεσίας όπως παρακάτω:

Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης: Συστήνεται στο Υπουργείο Εσωτερικών το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), το οποίο είναι πενταμελές και αποτελείται από:

- Δύο (2) μέλη του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του.
- Έναν (1) Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του.
- Ένα (1) μέλος του Επιστημονικού Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του.
- Τον Υπηρεσιακό Γραμματέα, εφόσον προβλέπεται, άλλως Γενικό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου.

Προϊστάμενος Διεύθυνσης: Σε κάθε Υπουργείο συστήνεται Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.), το οποίο είναι πενταμελές και απαρτίζεται:

- Τον Υπηρεσιακό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου.
- Έναν (1) προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης.
- Δύο (2) μέλη του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του.
- Έναν (1) Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του.

Προϊστάμενος Τμήματος: Πραγματοποιείται από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο<sup>25</sup> του οικείου Υπουργείου, το οποίο είναι πενταμελές και αποτελείται:

- Τρεις (3) μόνιμους υπαλλήλους Προϊσταμένους Διεύθυνσης που ορίζονται από τον Υπουργό.
- Δύο (2) αιρετούς εκπροσώπους των υπαλλήλων.

Ασφαλώς ανάλογα με τον φορέα μπορεί να υπάρχει αλλαγή σε κάποια πρόσωπα όπως λ.χ στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας όπου αντί του Υπηρεσιακού Γραμματέα συμμετέχει ο Ειδικός Γραμματέας, που προϊστάται των υπηρεσιών του Ενιαίου Διοικητικού Τομέα.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την επιλογή των προϊσταμένων είναι η παρακάτω:

---

<sup>25</sup> Βλ. Ν.3528/2007 άρθρο 159 όπως αυτός τροποποιήθηκε με τους Ν.3839/2010 και 4057/2012 «Υπηρεσιακά Συμβούλια»

### **Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης**

α) Έκδοση προκήρυξης για την πλήρωση θέσεων Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων διενεργείται, σύμφωνα με την περ. (β) της παρ. 1 του άρθρου 37 του ν. 4622/2019.

β) Η προκήρυξη εκδίδεται πέντε (5) μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων.

γ) Δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν όλοι οι υπάλληλοι των δημόσιων υπηρεσιών ή νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις της προκήρυξης και υπάγονται στις διατάξεις του «Υπαλληλικού Κώδικα». Οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλλουν αίτηση για πέντε (5) θέσεις κατ' ανώτατο όριο ανά προκήρυξη.

δ) Η αίτηση υποψηφιότητας συνοδεύεται από αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα που συντάσσεται με ευθύνη του υποψηφίου και επέχει θέση υπεύθυνης δήλωσης.

ε) Οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης αποκλείονται από την περαιτέρω διαδικασία με απόφαση του ΕΙ.Σ.Ε.Π..

στ) Στη διαδικασία της δομημένης συνέντευξης καλούνται οι επτά (7) πρώτοι υποψήφιοι κάθε πίνακα κατάταξης.

### **Προϊστάμενοι Διευθύνσεων και Τμημάτων**

α) Έκδοση προκήρυξης από τον οικείο φορέα για την πλήρωση θέσεων προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων.

β) Η προκήρυξη εκδίδεται τρεις (3) μήνες πριν από τη λήξη της θητείας των υπηρετούντων προϊσταμένων.

γ) Δικαίωμα υποβολής αίτησης έχουν όλοι οι υπάλληλοι που ανήκουν οργανικά στο φορέα που προκηρύσσει τις θέσεις, εφόσον πληρούν τους όρους και τις προϋποθέσεις του νόμου και της προκήρυξης και υπάγονται στις διατάξεις του «Υπαλληλικού Κώδικα».

δ) Η αίτηση υποψηφιότητας συνοδεύεται από αναλυτικό βιογραφικό σημείωμα που συντάσσεται με ευθύνη του υποψηφίου και επέχει θέση υπεύθυνης δήλωσης.

ε) Οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τους όρους του νόμου και της προκήρυξης αποκλείονται από την περαιτέρω διαδικασία με απόφαση του Σ.Ε.Π. ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου.

στ) Ακολουθεί η διεξαγωγή της συνέντευξης της περίπτωσης δ' της παραγράφου 3 του άρθρου 85 του Ν.3528/2007 από το Σ.Ε.Π. Στη συνέντευξη καλούνται οι επτά (7) πρώτοι υποψήφιοι εκάστου πίνακα κατάταξης. Αφού γίνει η μοριοδότηση με βάση και το κριτήριο της δομημένης συνέντευξης, εξάγεται η τελική βαθμολογία, σύμφωνα με την παράγραφο 4 του άρθρου 85 του Ν.3528/2007 και καταρτίζονται οι τελικοί πίνακες κατάταξης.

Σε γενικές γραμμές παρακολουθώντας κάποιος τον νομοθέτη θα μπορούσε να βγάλει το συμπέρασμα, ότι η διαδικασία επιλογής των ηγετικών στελεχών του δημοσίου τομέα είναι μία άρτια δομημένη διαδικασία. Ακολουθεί όμως τις Δημοκρατικές Αρχές της αξιοκρατίας, της ισότητας, της αμεροληψίας και της διαφάνειας, οι οποίες αποτελούν την βάση πάνω στην οποία οφείλουμε να οικοδομήσουμε, σε συνδυασμό με την καινοτομία, μία ορθή διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου τομέα. Δυστυχώς όπως σε όλες τις διαδικασίες του δημόσιου τομέα εμφανίζονται κάποιες παθογένειες και κάποια δυνατά σημεία. Το λυπηρό τις περισσότερες φορές είναι ότι οι παθογένειες «πνίγουν» τα καλά και δυνατά σημεία, έχοντας ως αποτέλεσμα να πλήττεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων και των διαδικασιών του Δημοσίου τομέα, χάνοντας την αξιοπιστία του.

### **3.2 Δυνατά Σημεία και Παθογένειες των Διαδικασιών Επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα**

#### **3.2.1 Δυνατά σημεία**

Οι διαδικασίες επιλογής, όπως αυτές καθορίζονται στο Ν.3528/2007 και στις τροποποιήσεις αυτού, διαθέτουν δυνατά σημεία και αδυναμίες σε επίπεδο χρόνιων παθογενειών, που δεν επιτρέπουν χρόνια τώρα τον εκσυγχρονισμό του Δημοσίου τομέα.

Ξεκινώντας από τα δυνατά σημεία των διαδικασιών θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στην καταγραφή των ελάχιστων τυπικών προσόντων που οφείλει να έχει ένας υποψήφιος για τις θέσεις των προϊσταμένων, σύμφωνα με το Ν.3528/07 όπως αυτός τροποποιήθηκε από τον Ν.4674/20. Με αυτό τον τρόπο ο νομοθέτης παραθέτει με σαφήνεια τι είναι απαραίτητο για κάθε ηγετική θέση βάζοντας ένα πλαίσιο γνώσεων. Όπως είχαμε αναφέρει στο κεφάλαιο 1 της εργασίας, ετοιμάζει ένα περιεκτικό περίγραμμα των θέσεων.

Στην συνέχεια τονίζει πόσο σημαντική είναι η προϋπηρεσία στον Δημόσιο τομέα τον οποίο ο υποψήφιος θέλει να υπηρετήσει από ηγετική θέση, καθώς επίσης πόσο σημαντική είναι η προϋπηρεσία σε μία ηγετική θέση προκειμένου να διεκδικήσει μία ανώτερη από αυτήν.

Ο νομοθέτης δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση των υποψηφίων τα τελευταία τρία (3) χρόνια προκειμένου να αντλήσει πληροφορίες από τους προϊστάμενους των υποψηφίων, που έχουν μια εμπειριστατωμένη άποψη για αυτόν. Σε κάποιους μπορεί να μην φαίνεται θετικό ή δυνατό στοιχείο, αλλά μία Επιτροπή επιλογής προσωπικού θα δει τον υποψήφιο από το βιογραφικό του και μερικά λεπτά στην συνέντευξη, όμως ένας προϊστάμενος βλέπει τον υφιστάμενό του κάθε μέρα, ξέρει τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του καλύτερα από τον καθένα και αυτό θα βοηθήσει την επιτροπή.

Τέλος ένα διφορούμενο αλλά εν μέρη δυνατό στοιχείο με τις παθογένειες του που θα αναλυθούν παρακάτω είναι οι επιτροπές ΕΙ.Σ.Ε.Π., Σ.Ε.Π. και Υπηρεσιακά Συμβούλια, όπου συμμετέχουν στελέχη από αρχές του δημοσίου τομέα με μεγάλη αναγνωρισιμότητα όπως ο ΑΣΕΠ, το ΝΣΚ και το ΕΚΔΔΑ, προκειμένου όλες οι διαδικασίες να γίνουν με τον πλέον νόμιμο τρόπο, επιλέγοντας τους καταλληλότερους ανάμεσα από τους κατάλληλους.

### **3.2.2 Παθογένειες**

Ασφαλώς «ουδείς αλάνθαστος» ακόμα και ο νομοθέτης άνθρωπος είναι, μπορεί να κάνει λάθος ή να μην προσέξει κάτι σημαντικό ακόμα και να κάνει κάτι με δόλο. Εδώ θα ακολουθήσουμε την έννοια της «απορίας» σε μερικά σημεία του νόμου τα οποία θα προσπαθήσουμε να τονίσουμε.

Η προσπάθεια να εντοπίσεις ανάμεσα σε πολλούς υποψηφίους τον ένα, ασφαλώς και δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η πραγματικότητα είναι ότι η έκφραση «ψύλλος στα άχυρα» είναι αυτή που ταιριάζει. Παρόλαυτα θα αναλύσουμε λίγο παραπάνω τον Ν.3528/07.

Όπως δείξαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο ένας Ηγέτης πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά που τον βοηθούν να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει τους συνεργάτες του και την ομάδα σε επιτυχίες. Τα χαρακτηριστικά των ηγετών που όπως θα δούμε αργότερα από τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρούνται πολύ σημαντικά για τους υπαλλήλους, παρόλαυτα ο νομοθέτης τα παραλείπει εντελώς, δεν αναφέρονται και δεν καταγράφονται πουθενά εκτός από το σημείο της



δομημένης συνέντευξης, θα προσπαθήσει η επιτροπή να διαμορφώσει άποψη για την προσωπικότητα του υποψηφίου, γενικά και αόριστα. Πως κάποιος θα υποστηρίξει κάποιες δεξιότητες ή ικανότητες χωρίς τα απαραίτητα χαρακτηριστικά. Έτσι για κάτι τόσο σημαντικό όπως ο χαρακτήρας του υποψηφίου, ο νομοθέτης απλά τον υποβιβάζει.

Σε συνέχεια των παραπάνω έχουμε τις ικανότητες (skills) των υποψηφίων, μέρος των οποίων αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Επίσης το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ το 2020 πρότεινε 10 νέες ικανότητες που θα πρέπει να αναπτύξουν Ηγέτες και εργαζόμενοι μέχρι το 2025. Οι ικανότητες για τις αναπτύξει κάποιος χρειάζεται εκπαίδευση μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων από εξουσιοδοτημένους φορείς, όπως είναι το ΕΚΔΔΑ. Έπειτα χρειάζεται χρόνος προκειμένου να συνδυάσει τις ικανότητες με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και να τα αξιοποιήσει στην εργασία του. Η σημασία όμως που δίνει ο νομοθέτης σε αντιδιαστολή με τους ερωτηθέντες στην έρευνα είναι μηδαμινή. Καθώς σύμφωνα με την παράγραφο 3 του άρθρου 85 του Ν.3528/2007 δίνονται πέντε (5) μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης με ανώτατο όριο τα είκοσι (20) μόρια. Με λίγα λόγια λαμβάνονται υπόψιν μόνο τέσσερις ικανότητες ή έχεις δικαίωμα να εξελίξεις τέσσερις (4) ικανότητες. Και όλες μαζί παίρνουν 10 μόρια λιγότερα από μία ξένη γλώσσα. Μήπως τελικά δεν χρειάζεται ο δημόσιος τομέας δεξιότητες και ικανότητες, τότε τι εξετάζει η δομημένη συνέντευξη;

Σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη εποχή, όπου ο Δημόσιος τομέας προτρέπει τα στελέχη του να επιμορφώνονται και να μην μένουν στάσιμα, ο νομοθέτης δεν μπορεί να μην συμπεριλάβει όλη αυτή την προσπάθεια για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημοσίου υπαλλήλους στην μοριοδότηση. Με τον τρόπο αυτό απαξιώνεται η «Δια βίου μάθηση», η οποία άρχισε να εφαρμόζεται με την απόφαση αριθ. 1720/2006/ΕΚ<sup>26</sup> του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 15ης Νοεμβρίου 2006.

Ο νομοθέτης μέσα στον σύγχρονο κόσμο αφήνει εκτός νόμου τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των υποψηφίων αναφέροντας τα μόνο γενικά και αόριστα στη δομημένη συνέντευξη.

---

<sup>26</sup> Πηγή: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006D1720&from=NL>

Επίσης ο νομοθέτης στην παράγραφο 2α του άρθρου 85 του Ν.3528/07, προσθέτει τα ποσοστά βαρύτητας κάθε κατηγορίας κριτηρίων στην διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας. Έτσι τα τυπικά προσόντα και η επαγγελματική κατάρτιση, η προϋπηρεσία, η αξιολογήσεις και η συνέντευξη έχουν ένα ποσοστό βαρύτητας, το οποίο είναι διαφορετικό ανά επίπεδο ηγεσία (Πίνακας 3.1.2.1).

Παρατηρούμε ότι, τα τυπικά προσόντα και η επαγγελματική κατάρτιση όσο ανεβαίνει το επίπεδο Ηγεσίας, τόσο το ποσοστό βαρύτητας στην τελική βαθμολογία πέφτει. Σύμφωνα με αυτό μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι ανώτερες θέσεις χρειάζονται λιγότερα προσόντα για τις διεκδικήσει κάποιος υποψήφιος. Αυτό όμως έρχεται σε άμεση αντίθεση με τα ελάχιστα τυπικά προσόντα που χρειάζεται ένας υποψήφιος για κάθε επίπεδο ηγεσίας, καθώς σύμφωνα με τις παραγράφους 1,2,3 του άρθρου 84 του Ν.3528/2007 όσο ανεβαίνει το επίπεδο Ηγεσίας τόσο περισσότερα είναι τα απαιτούμενα προσόντα. Επιπλέον ο Ν.4949/2022, που αφορά την αξιολόγηση προβλέπει ότι οι υπάλληλοι θα πρέπει να αναπτύσσουν τις ικανότητες/δεξιότητές τους. Επομένως όπως παρατηρούμε ο νομοθέτης αφήνει κάποιες ασάφειες ή εύλογες απορίες ως προς τον λόγο μείωσης του συντελεστή βαρύτητας των τυπικών προσόντων.

Ένα ακόμα σημείο το οποίο χρίζει ιδιαίτερης ανάλυσης, είναι τα ποσοστά βαρύτητας της αξιολόγησης. Και εδώ ο νομοθέτης όσο ανεβαίνει το επίπεδο Ηγεσίας πέφτει η βαρύτητα της αξιολόγησης δίνοντας έξτρα ποσοστό στην συνέντευξη. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, οι ηγέτες τους είναι αυτοί που καλούνται να εφαρμόσουν πολιτικές και να οργανώσουν τις υπηρεσίες τους και τα τμήματά τους για να επιτευχθούν οι στόχοι και με βάση αυτό αξιολογούνται από τους ανωτέρους τους. Σύμφωνα με τον καταργημένο Ν.4369/2016 όσοι βαθμολογητές (Α΄ και Β΄) βαθμολογούν υφιστάμενό τους με 90-100 οφείλουν να δικαιολογήσουν την βαθμολογία τους βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία.

Τα οφέλη από μία καλή αξιολόγηση είναι πολλά, καθώς η επιτροπή μπορεί να αντλήσει πληροφορίες για τον υποψήφιο, για την γνώση του αντικειμένου του, για το ενδιαφέρον του και την δημιουργικότητα του σε σχέση με τα καθήκοντα του και την υπηρεσία, τις υπηρεσιακές σχέσεις και την συμπεριφορά του, που είναι πολύ βασικό, και τέλος για την αποτελεσματικότητα του στην εκτέλεση των καθηκόντων του, σύμφωνα με το Νόμο. Όπως βλέπουμε οι επιτροπή μπορεί να αντλήσει πολύ σοβαρές πληροφορίες τις οποίες μέσα στον ελάχιστο χρόνο μίας συνέντευξης είναι

δύσκολο να τις ανακαλύψεις. Απεναντίας ο νομοθέτης αντί στην χειρότερη των περιπτώσεων να αφήσει το ποσοστό βαρύτητας ίδιο, το μειώνει περισσότερο, αφήνοντας στην άκρη ότι έχει επιτύχει ο υποψήφιος μέχρι εκείνη την στιγμή στην εργασία του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, εκτός μοριοδότησης. Άλλο ένα σημείο όπου ο νομοθέτης περιορίζει σημαντικά στοιχεία για να πριμοδοτήσει την συνέντευξη.

Η δομημένη συνέντευξη είναι μία κατηγορία κριτηρίων η οποία ενισχύεται όσο ανεβαίνει το επίπεδο Ηγεσίας, όπως ορίζεται στο άρθρο 85 παράγραφος 2 του Ν.3528/07 όπως τροποποιήθηκε από το Ν.5043/23. Σίγουρα αποτελεί ένα αμφιλεγόμενο κριτήριο διότι βασίζεται εξ ολοκλήρου στην επιτροπή λαμβάνει σχεδόν το μισό της τελικής βαθμολογίας, γεγονός που σημαίνει ότι καθορίζει την τελική κατάταξη. Τέλος η διαδικασία της είναι αόριστη γεγονός που την καθιστά αδιαφανή. Σε όλη την διαδικασία δεν υπάρχουν γραπτά παρά μόνο προφορικά και αυτό από μόνο του είναι ένα κομμάτι που υποβιβάζει την όλη διαδικασία. Στα ευρήματα της έρευνας αποτελεί το κομμάτι εκείνο που οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι δεν είναι το κατάλληλο εργαλείο για την εξακρίβωση των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων των υποψηφίων.

Επίσης στην συνέντευξη δεν συμμετέχουν όλοι οι υποψήφιοι που πληρούν τα απαραίτητα τυπικά προσόντα αλλά μόνο οι επτά (7) πρώτοι. Με λίγα λόγια αν κάποιος έχει πολλά τυπικά προσόντα αλλά δεν μπορεί να οργανώσει, διοικήσει, αξιοποιήσει τις ικανότητες του και εμπνεύσει τους συνεργάτες του, προτιμάται σε σχέση με κάποιον ο οποίος δεν έχει πολλά τυπικά προσόντα αλλά έχει οργανώσει, διοικήσει, αξιοποιήσει τις ικανότητες του εμπνέοντας τους συνεργάτες του, διότι ο δεύτερος δεν θα ολοκληρώσει ποτέ την διαδικασία τις συνέντευξης.

Η συνέντευξη που θεωρείται τόσο απαραίτητη και έχει τόσο μεγάλη βαρύτητα ουσιαστικά αποτελεί τροχοπέδη σε μία διαδικασία που οφείλει να είναι δημοκρατική, αξιολογική και με διαφάνεια.

Τέλος ένα ακόμα σοβαρό θέμα προς εξέταση αποτελούν οι ίδιες οι επιτροπές και ειδικά το κομμάτι του Νόμου που αναφέρει «υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του» όσον αφορά τον Α.Σ.Ε.Π., το Ν.Σ.Κ. και το Ε.Κ.Δ.Δ.Α, αλλά και τα τρία (3) από τα πέντε μέλη των υπηρεσιακών συμβουλίων. Οι πρόεδροι αυτών των φορέων που έχουν την ευθύνη για την επιλογή των Ηγετικών στελεχών επιλέγονται με έμμεσο ή άμεσο τρόπο από την Κυβέρνηση. Ακόμα και αν η διαδικασία φαίνεται ότι είναι τελείως δημοκρατική αφήνει παράθυρα, που χρίζουν περαιτέρω διερεύνησης.

Λόγου χάρι οι προαγωγές στις θέσεις του Πρόεδρου και Αντιπροέδρου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους<sup>27</sup> «πραγματοποιούνται με προεδρικό διάταγμα, το οποίο εκδίδεται μετά από πρόταση του Υπουργικού Συμβουλίου, το οποίο, ύστερα από εισήγηση του Υπουργού Οικονομικών, επιλέγει τους προακτέους, μεταξύ εκείνων που έχουν τα νόμιμα προσόντα», όπως ορίζει το άρθρο 65 παράγραφος 6 του Ν.4831/21. Ο πρόεδρος του Ε.Κ.Δ.Δ.Α επιλέγεται από την Υπουργό Διοικητικής Ανασυγκρότησης, στο υπουργείο της οποίας υπάγεται, σύμφωνα με το άρθρο 1 παράγραφος 1 του ΠΔ 57/2007. Τέλος εφόσον δεν υπάρχουν Υπηρεσιακοί Γραμματείς στα Υπουργεία, τοποθετούνται στις επιτροπές ΕΙ.Σ.Ε.Π. και Σ.Ε.Π. ο Γενικός Γραμματέας του οικείου Υπουργείου, ο οποίος επιλέγεται και τοποθετείται από τον πρωθυπουργό για κάθε υπουργείο. Από την άλλη τα Υπηρεσιακά Συμβούλια είναι πενταμελή και αποτελούνται από τρεις (3) προϊσταμένους Διευθύνσεως, εφόσον υπάρχουν στην οικεία Υπηρεσία ή επιλέγονται από άλλη και δύο (2) εκλεγμένους υπαλλήλους. Με λίγα λόγια η Κυβέρνηση ελέγχει με έναν έμμεσο τρόπο τα τρία πέμπτα των Επιτροπών.

Ο μόνος Πρόεδρος, ο οποίος εκλέγεται με δημοκρατικό τρόπο και χρειάζεται αυξημένη πλειοψηφία, γεγονός που τον καθιστά πρόσωπο κοινής αποδοχής, είναι ο Πρόεδρος του ΑΣΕΠ, για τον οποίο είναι απαραίτητη η ψήφος των τεσσάρων πέμπτων της Διάσκεψης των Προέδρων<sup>28</sup> της Βουλής. Μολονότι και στη Διάσκεψη των Προέδρων, η Κυβέρνηση κατέχει το 50% όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, το Σύνταγμα των Ελλήνων προβλέπει στο άρθρο 101Α ότι για την επιλογή των μελών των Ανεξάρτητων αρχών, όπως είναι ο Πρόεδρος του Α.Σ.Ε.Π., είναι απαραίτητη η ομοφωνία ή κατ' ελάχιστο τα τέσσερα πέμπτα.

Πίνακας 3.2.2.1 Σύθεση της Διάσκεψης των Προέδρων της Βουλής

Όνοματεπώνυμο	Ιδιότητα	Κοινοβουλευτική Ομάδα	Σημειώσεις
Κωνσταντίνος Τασούλας	Πρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	Νέα Δημοκρατία	

<sup>27</sup> Βλ. Ν.4831.2021 άρθρο 65 παράγραφος 6.

<sup>28</sup> ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΒΟΥΛΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΜΕΡΟΣ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟ (ΦΕΚ 106 Α' /24.6.1987) Άρθρα 13 και 14.

Όνοματεπώνυμο	Ιδιότητα	Κοινοβουλευτική Ομάδα	Σημειώσεις
Νικήτας Κακλαμάνης	Α΄ Αντιπρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	Νέα Δημοκρατία	
Χαράλαμπος Αθανασίου	Β΄ Αντιπρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	Νέα Δημοκρατία	
Θανάσης Μπούρας	Γ΄ Αντιπρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων & Πρόεδρος Ειδικής Μόνιμης Επιτροπής Θεσμών και Διαφάνειας	Νέα Δημοκρατία	
Δημήτρης Βίτσας	Δ΄ Αντιπρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	ΣΥΡΙΖΑ	
Οδυσσέας Κωνσταντινόπουλος	Ε΄ Αντιπρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	Κίνημα Αλλαγής	
Γιώργος Λαμπρούλης	ΣΤ΄ Αντιπρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	ΚΚΕ	
Απόστολος Αβδελάς	Ζ΄ Αντιπρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	Ελληνική Λύση	
Σοφία Σακοράφα	Η΄ Αντιπρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	ΜΕΡΑ25	
Νίκος Βούτσης	πρώην Πρόεδρος της Βουλής των Ελλήνων	ΣΥΡΙΖΑ	
Γιώργος Στύλιος	Πρόεδρος Διαρκούς Επιτροπής Μορφωτικών Υποθέσεων	Νέα Δημοκρατία	
Κωνσταντίνος Γκιουλέκας	Πρόεδρος Διαρκούς Επιτροπής Εθνικής Άμυνας και Εξωτερικών Υποθέσεων	Νέα Δημοκρατία	
Σταύρος Καλογιάννης	Πρόεδρος Διαρκούς Επιτροπής Οικονομικών Υποθέσεων	Νέα Δημοκρατία	
Βασίλης Οικονόμου	Πρόεδρος Διαρκούς Επιτροπής Κοινωνικών Υποθέσεων	Νέα Δημοκρατία	

Όνοματεπώνυμο	Ιδιότητα	Κοινοβουλευτική Ομάδα	Σημειώσεις
Μάξιμος Χαρακόπουλος	Πρόεδρος Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης	Νέα Δημοκρατία	
Γιώργος Βλάχος	Πρόεδρος Διαρκούς Επιτροπής Παραγωγής και Εμπορίου	Νέα Δημοκρατία	
Σπήλιος Λιβανός	Κοινοβουλευτικός Εκπρόσωπος	Νέα Δημοκρατία	<i>Αναπληρωτές: Ιωάννης Μπουγάς, Χρήστος Μπουκώρος</i>
Ευκλείδης Τσακαλώτος	Κοινοβουλευτικός Εκπρόσωπος	ΣΥΡΙΖΑ	
Ανδρέας Λοβέρδος	Κοινοβουλευτικός Εκπρόσωπος	Κίνημα Αλλαγής	
Θανάσης Παφίλης	Κοινοβουλευτικός Εκπρόσωπος	ΚΚΕ	
Βασίλης Βιλιάρδος	Κοινοβουλευτικός Εκπρόσωπος	Ελληνική Λύση	
Κλέων Γρηγοριάδης	Κοινοβουλευτικός Εκπρόσωπος	ΜΕΡΑ25	

Πηγή: Wikipedia<sup>29</sup>

Είναι φανερό ότι ο νόμος έχει κάποιες αδυναμίες, τις οποίες ο νομοθέτης δεν εντόπισε ή εσφαλμένα άφησε να υπάρχουν. Παρόλαυτα μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στις ικανότητες και στα χαρακτηριστικά που θα

<sup>29</sup>

[https://el.wikipedia.org/wiki/Διάσκεψη\\_των\\_Προέδρων\\_της\\_Βουλής\\_των\\_Ελλήνων#Σημερινή\\_σύνθεση](https://el.wikipedia.org/wiki/Διάσκεψη_των_Προέδρων_της_Βουλής_των_Ελλήνων#Σημερινή_σύνθεση)

έπρεπε να έχουν οι Ηγέτες του Δημοσίου τομέα, όταν η σχετική βιβλιογραφία δίνει μεγάλη βαρύτητα σε όλα αυτά.

## **4. Μεθοδολογία Έρευνας**

### **4.1 Συλλογή Δεδομένων – Δειγματοληψία**

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας τον Κειμενογράφο (Word) της Microsoft, για την αρχική καταγραφή των ερωτημάτων και το εργαλείο κατασκευής φορμών «Google Forms». Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω των εφαρμογών Viber, Messenger και τέλος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Οι απαντήσεις καταγράφηκαν αυτόματα και ανώνυμα σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων και επεξεργάστηκαν μέσω των Υπολογιστικών Φύλλων (Excel) της Microsoft.

### **4.2 Δείγμα**

Το δείγμα της ερευνητικής εργασίας αποτέλεσαν εκατόν δέκα τέσσερις (114) δημόσιοι υπάλληλοι (N=114). Οι υποχρεωτικές ερωτήσεις απαντήθηκαν από το σύνολο των συμμετεχόντων.

### **4.3 Δομή του Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας, περιέχει εβδομήντα μία (71) υποχρεωτικές ερωτήσεις (μαζί με τα υποερωτήματα). Για την δημιουργία του ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε η διαδικασία της ομαδοποίησης των ερωτήσεων ανά αντικείμενο ενδιαφέροντος. Επίσης έγινε προσπάθεια να είναι απλό κατανοητό και σύντομο με σκοπό να μην κουράζει τους συμμετέχοντες. Ακολουθεί συγκεκριμένη δομή προκειμένου να καλύψει το αντικείμενο της έρευνας σφαιρικά και σε ένα σχετικό βάθος. Πηγή του αποτελούν τα ερωτηματολόγια τριών διπλωματικών εργασιών των Πουτογλίδου (2017), Χαντζή (2018) και Ζαράρη (2022). Τέλος η κάθε ερώτηση είναι μοναδική.

Χρησιμοποιήθηκαν διχοτομικές κλίμακες για την επιλογή μίας από δύο δυνατές τιμές και κλίμακες τύπου Likert πέντε βαθμίδων, «καθόλου=1», «λίγο=2», «ούτε λίγο/ούτε πολύ=3», «πολύ=4» και «πάρα πολύ=5».

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας, αποτελείται από έξι (6) βασικά μέρη:

- 1) Το *εισαγωγικό σημείωμα*. Αναφέρεται συνοπτικά, ο λόγος δημιουργίας του ερωτηματολογίου, ο σκοπός της έρευνας και τονίζεται η διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

- 2) *Δημογραφικά Στοιχεία*. Περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις (6) ερωτήσεις, φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικιακή ομάδα, χρόνια Εμπειρίας, Κατοχή θέσης ευθύνης και απασχόληση με σκοπό να κατασκευάσουμε το προφίλ των συμμετεχόντων της έρευνας.
- 3) *Εισαγωγή*. Αποτελείται από δέκα έξι (16) ερωτήσεις που σχετίζονται με τον αν οι Διαδικασίες επιλογής των ηγετών του δημοσίου τομέα είναι οι ενδεδειγμένες και ακολουθούν τις δημοκρατικές αρχές.
- 4) *Χαρακτηριστικά και Ικανότητες των ηγετών του Δημοσίου τομέα*. Περιλαμβάνει τριάντα τέσσερις ερωτήσεις (34) ερωτήσεις μέσω των οποίων διερευνάται ποια χαρακτηριστικά και ποιες ικανότητες θεωρούν οι δημόσιοι υπάλληλοι ως απαραίτητα για έναν ηγέτη και σε τι βαθμό τα κατέχει η σημερινή ηγεσία.
- 5) *Τυπικά προσόντα των ηγετών του Δημοσίου τομέα*. Αποτελείται από δέκα (10) ερωτήσεις και αφορούν τα τυπικά προσόντα που θα έπρεπε να έχουν οι Ηγέτες αν αποτελούν βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη και κατά πόσο πρέπει να εξελίσσεται.
- 6) *Διαδικασία Επιλογής των Ηγετών του δημοσίου τομέα*. Αποτελείται από πέντε (5) ερωτήσεις και αφορούν τις προοπτικές για μία αξιοκρατική διαδικασία ανάδειξης και επιλογής των ηγετών του Δημοσίου τομέα.

#### **4.4 Στατιστική Ανάλυση**

Το λογισμικό που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των ευρημάτων του ερωτηματολογίου είναι το JASP (version 0.16.4.0 Apple Silicon) και το IBM SPSS Statistics (version 27 IBM).

## **5. Ανάλυση αποτελεσμάτων - Ευρήματα**

### **5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας**

Το σύνολο του δείγματος αποτελείται από 114 άτομα (N=114), τα οποία όλα απάντησαν και στις 70 υποχρεωτικές ερωτήσεις που τους τέθηκαν.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού. Ο σκοπός αυτής της ενότητας είναι η αποσαφήνιση των βασικότερων χαρακτηριστικών των ατόμων του δείγματος και με αυτόν τον τρόπο η δημιουργία μίας ολοκληρωμένης εικόνας για αυτά.



### 5.1.1 Φύλο

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το επικρατέστερο φύλο είναι «Γυναίκα». Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ των ερωτηθέντων οι 28 (25,90%) είναι άνδρες και οι 80 (74,10%) είναι γυναίκες.

Πίνακας 5.1.1.1 Συχνοτήτων, δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Φύλο"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	32	28.1	28.1	28.1
	Γυναίκα	82	71.9	71.9	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

### 5.1.2 Επίπεδο Εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το επικρατέστερο επίπεδο εκπαίδευσης είναι «Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης». Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ των ερωτηθέντων οι 12 (10,50%) είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, οι 54 (47,40%) είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, οι 45 (39,50%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού και οι 3 (2,60%) είναι κάτοχοι Διδακτορικού, ενώ δεν απαντήθηκε από κανέναν απόφοιτο Υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 5.1.2.1 Συχνοτήτων, δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Επίπεδο Εκπαίδευσης"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	12	10.5	10.5	10.5
	Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	54	47.4	47.4	57.9
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	45	39.5	39.5	97.4
	Κάτοχος Διδακτορικού	3	2.6	2.6	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

### 5.1.3 Ηλικιακή Ομάδα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η επικρατέστερη ηλικιακή ομάδα είναι «46-55». Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ των ερωτηθέντων μόνο ένας (1) (0,90%) είναι κάτω

των 25 ετών, οι 6 (5,60%) είναι από 26-35 ετών, οι 37 (34,30%) είναι από 36-45 ετών, οι 38 (35,20%) είναι από 46-55 ετών και οι 26 (24,10%) άνω των 55.

Πίνακας 5.1.3.1 Συχνοτήτων δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Ηλικιακή Ομάδα"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-35	9	7.9	7.9	7.9
	36-45	38	33.3	33.3	41.2
	46-55	38	33.3	33.3	74.6
	Άνω των 55	29	25.4	25.4	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

#### 5.1.4 Χρόνια Εμπειρίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η επικρατέστερη ομάδα με Χρόνια εμπειρίας είναι «11-20». Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ των ερωτηθέντων 10 (8,80%) έχουν μεταξύ 0-10 χρόνια εμπειρίας, οι 41 (36,00%) έχουν μεταξύ 11-20 χρόνια, οι 34 (29,80%) έχουν μεταξύ 21-30 χρόνια και οι 29 (25,40%) άνω από 30 χρόνια υπηρεσίας.

Πίνακας 5.1.4.1 Συχνοτήτων δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Χρόνια Εμπειρίας"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	10	8.8	8.8	8.8
	11-20	41	36.0	36.0	44.7
	21-30	34	29.8	29.8	74.6
	30 και άνω	29	25.4	25.4	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

#### 5.1.5 Κατέχετε Θέση Ευθύνης (Διευθυντής, Προϊστάμενος κτλ.)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας επικρατέστερο είναι το «Όχι» στο αν κατέχουν θέση ευθύνης. Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ των ερωτηθέντων οι 30 (26,30%) απάντησαν «Ναι» στο αν κατέχουν θέση ευθύνης και οι 84 (73,70%) «Όχι».

Πίνακας 5.1.5.1 Συχνοτήτων δημογραφικού στοιχείου του δείγματος "Χρόνια Εμπειρίας"

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	30	26.3	26.3	26.3
	Όχι	84	73.7	73.7	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

## 5.2 Εισαγωγικό Μέρος της Έρευνας

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από πέντε ερωτήσεις εκ των οποίων οι τρεις με υποερωτήματα. Σκοπός του είναι να γνωρίσουμε τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τις Διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του δημόσιου τομέα. Έχει μεγάλη σημασία να γνωρίσουμε αν το θεωρούν το ενδεδειγμένο, αν καλύπτει τις δημοκρατικές αρχές καθώς και ποιος επωφελείται από αυτή τη διαδικασία.

### 5.2.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα καλύπτει τις ανάγκες του

Στην ερώτηση αυτή γίνεται προσπάθεια να εντοπίσουμε τι πιστεύουν οι δημόσιοι υπάλληλοι σχετικά με τη διαδικασία επιλογής των ηγετών του δημοσίου τομέα και κατά πόσο αυτή καλύπτει τις ανάγκες του.

Πίνακας 5.2.1.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα καλύπτει τις ανάγκες του.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	14	12.3	12.3	12.3
	Όχι	100	87.7	87.7	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Παρακολουθώντας τα αποτελέσματα του πίνακα 5.2.1.1, αντιλαμβανόμαστε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 87,7% πιστεύει ότι η διαδικασία επιλογής των ηγετών του δημοσίου τομέα δεν καλύπτει τις ανάγκες του, ενώ μόλις το 12,3% πιστεύει ότι τις καλύπτει.

### 5.2.2 Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των ηγετικών στελεχών του Δημοσίου τομέα διέπεται από κάποιες αρχές

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν και σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι η διαδικασία επιλογής των ηγετικών στελεχών του δημοσίου τομέα διέπεται από τις αρχές της Αξιοκρατίας, της αμεροληψίας, της ισότητας, της διαφάνειας και της καινοτομίας. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για την αξιοκρατία (mean=2,18) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 0,81. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για την αμεροληψία (mean=2,13) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 0,80. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για την ισότητα (mean=2,28) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 0,90. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για την διαφάνεια (mean=2,19) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 0,84. Τέλος ο μέσος όρος των απαντήσεων για την καινοτομία (mean=2,04) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 0,92. Όπως παρακολουθούμε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ο βαθμός ικανοποίησης είναι πολύ χαμηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια».

Πίνακας 5.2.2.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της

		Αξιοκρατίας	Αμεροληψίας	Ισότητας	Διαφάνειας	Καινοτομίας
N	Valid	114	114	114	114	114
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.18	2.13	2.28	2.19	2.04
Std. Deviation		.812	.804	.897	.840	.921

### 5.2.3 Ποιους ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποιους θεωρούν ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του δημοσίου τομέα. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για την Κυβέρνηση (mean=3,97)

κυμαίνεται ανάμεσα στο «μέτρια» και στο «πολυ», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 1. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για τα κόμματα (mean=3,80) κυμαίνεται ανάμεσα «μέτρια» και στο «πολύ», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 1,15. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για τους Βουλευτές (mean=3,73) κυμαίνεται ανάμεσα στο «μέτρια» και στο «πολύ», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 1,12. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για τους Συνδικαλιστές (mean=3,77) κυμαίνεται ανάμεσα στο «μέτρια» και στο «πολύ», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 1,03. Τέλος ο μέσος όρος των απαντήσεων για τους Εργαζόμενους (mean=2,25) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 0,95. Όπως παρακολουθούμε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων θεωρούν ο βαθμός ικανοποίησης για την υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των ηγετών του δημοσίου τομέα είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «μέτρια» και στο «πολύ» για την Κυβέρνηση, τα κόμματα, τους βουλευτές και τους συνδικαλιστές, αλλά πολύ χαμηλός μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια» για τους εργαζόμενους.

Πίνακας 5.2.3.1 Ποιους ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα:

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Την Κυβέρνηση	114	1	5	3.97	1.000
Τα Κόμματα	114	1	5	3.80	1.146
Τους Βουλευτές	114	1	5	3.73	1.123
Τους Συνδικαλιστές	114	1	5	3.77	1.031
Τους Εργαζόμενους	114	1	5	2.25	.948
Valid N (listwise)	114				

#### 5.2.4 Τι θεωρείτε ότι λαμβάνει υπόψιν η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν τι θεωρούν ότι λαμβάνει υπόψιν η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του δημοσίου τομέα. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για το αν λαμβάνονται υπόψιν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων (mean=2,46) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 1,02. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για

το αν λαμβάνονται υπόψιν οι ικανότητες των υποψηφίων (mean=2,54) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 1,15. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για το αν λαμβάνονται υπόψιν τα προσόντα των υποψηφίων (mean=3,01) είναι το «μέτρια, ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 1,18. Ο μέσος όρος των απαντήσεων για το αν λαμβάνονται υπόψιν οι δυνατότητες εξέλιξης των υποψηφίων (mean=2,41) κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 1,03. Όπως παρακολουθούμε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων ο βαθμός ικανοποίησης για το αν λαμβάνονται υπόψιν στις διαδικασίες επιλογής τα χαρακτηριστικά, οι ικανότητες και οι δυνατότητες εξέλιξης των υποψηφίων είναι πολύ χαμηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «λίγο» και του «μέτρια» ενώ για τα προσόντα των υποψηφίων είναι «μέτριος».

Πίνακας 5.2.4.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν:

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Τα χαρακτηριστικά των Υποψηφίων	114	1	5	2.46	1.023
Τις ικανότητες των Υποψηφίων	114	1	5	2.54	.988
Τα προσόντα των Υποψηφίων	114	1	5	3.01	1.179
Τις δυνατότητες Εξέλιξης των Υποψηφίων	114	1	5	2.41	1.037
Valid N (listwise)	114				

### 5.2.5 Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν το Προβάδισμα μεταξύ των κατηγοριών ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ.

Στην ερώτηση αυτή γίνεται προσπάθεια να εντοπίσουμε αν η διαδικασία επιλογής λαμβάνει υπόψιν της το προβάδισμα μεταξύ των κατηγοριών εκπαίδευσης. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

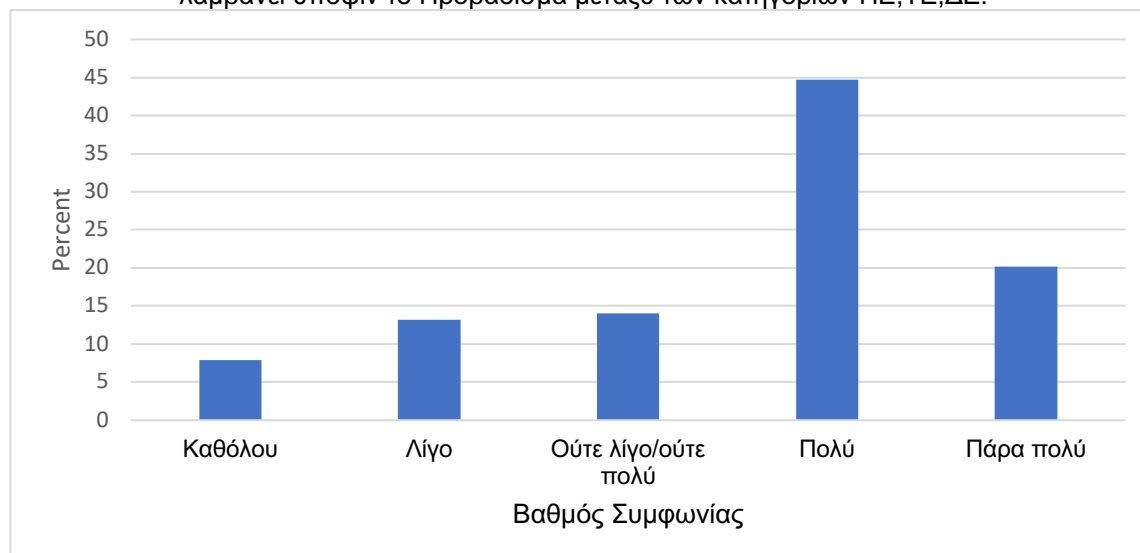
Πίνακας 5.2.5.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν το Προβάδισμα μεταξύ των κατηγοριών ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	7.9	7.9	7.9

Λίγο	15	13.2	13.2	21.1
Ούτε λίγο/ούτε πολύ	16	14.0	14.0	35.1
Πολύ	51	44.7	44.7	79.8
Πάρα πολύ	23	20.2	20.2	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύει ότι λαμβάνονται υπόψιν από «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστά 44,7% και 20,2% αντίστοιχα. Ενώ μόλις το 21,1% πιστεύει ότι λαμβάνονται υπόψιν από «λίγο» έως «καθόλου». Τέλος «ούτε λίγο/ούτε πολύ» πιστεύει το 14%.

Διάγραμμα 5.2.5.1 Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν το Προβάδισμα μεταξύ των κατηγοριών ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ.



### 5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται το βαθμό σημασίας που δίνουν οι διαδικασίες επιλογής στα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των υποψηφίων και ποια είναι αυτά σύμφωνα με τους συμμετέχοντες που θα έπρεπε να έχουν οι ηγέτες του δημόσιου τομέα.

### 5.3.1 Ποια χαρακτηριστικά θεωρούνται απαραίτητα για έναν Ηγέτη.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποια θεωρούν απαραίτητα χαρακτηριστικά για έναν Ηγέτη. Τις ερωτήσεις τις απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.3.1.1 Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ηγετικές Ικανότητες	114	2	5	4.65	.609
Αποφασιστικότητα	114	2	5	4.59	.663
Υπομονή/Αυτοσυγκράτηση	114	2	5	4.57	.651
Επικοινωνία	114	2	5	4.57	.638
Σεβασμός	114	2	5	4.53	.668
Δημιουργικότητα	114	2	5	4.51	.668
Εμπιστοσύνη	114	2	5	4.51	.707
Υποστήριξη	114	2	5	4.48	.743
Πειθώ	114	2	5	4.43	.678
Μακρο-Διαχείριση	114	2	5	4.39	.747
Προετοιμασία	114	2	5	4.38	.813
Ειλικρίνεια	114	1	5	4.37	.812
Ανατροφοδότηση/Feedback	114	1	5	4.29	.890
Τιμιότητα	114	1	5	4.13	.927
Valid N (listwise)	114				

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε ότι ο βαθμός αναγκαιότητας των παραπάνω χαρακτηριστικών για τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» και του «πάρα πολύ». Τα πέντε υψηλότερα σε αναγκαιότητα χαρακτηριστικά είναι οι «Ηγετικές Ικανότητες» (mean=4,65 με τυπική απόκλιση 0,61), «Αποφασιστικότητα» (mean=4,59 με τυπική απόκλιση 0,66), «Υπομονή/αυτοσυγκράτηση» (mean=4,57 με τυπική απόκλιση 0,65), «Επικοινωνία» (mean=4,57 με τυπική απόκλιση 0,63) και «Σεβασμός» (mean=4,53 με τυπική απόκλιση 0,67).

### 5.3.2 Σε τι βαθμό κατέχουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά οι σημερινοί Ηγέτες του δημοσίου τομέα.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε συνέχεια τις προηγούμενης ερώτησης, σε τι βαθμό θεωρούν ότι οι σημερινοί ηγέτες του δημοσίου τομέα

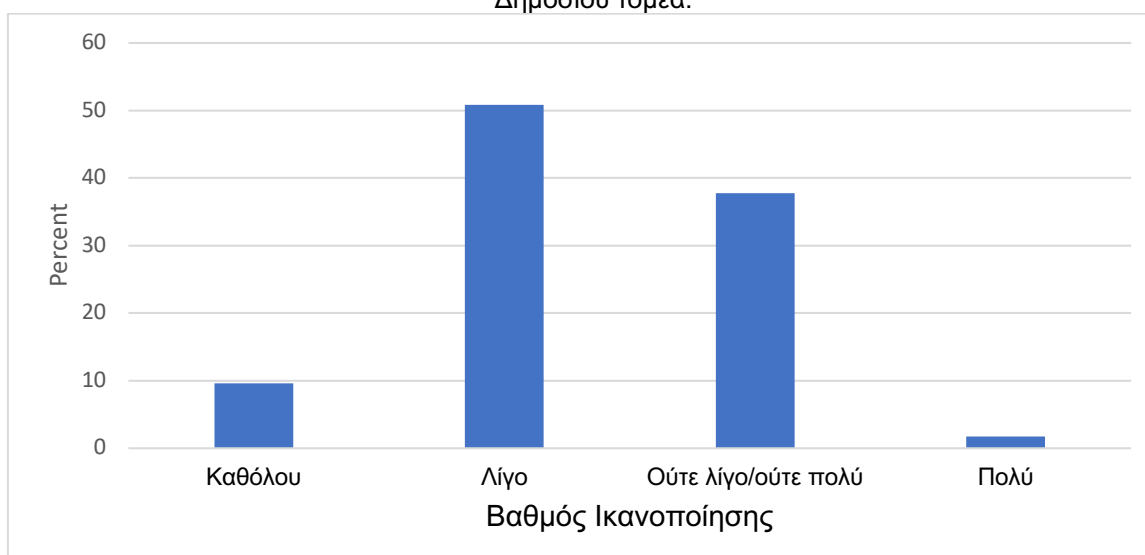


κατέχουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.3.2.1 Σε τι βαθμό κατέχουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά οι σημερινοί ηγέτες του δημοσίου τομέα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	9.6	9.6	9.6
	Λίγο	58	50.9	50.9	60.5
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	43	37.7	37.7	98.2
	Πολύ	2	1.8	1.8	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Διάγραμμα 5.3.2.1 Θεωρείται ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά τα κατέχει η σημερινή Ηγεσία του Δημοσίου τομέα:



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε ότι ο βαθμός ικανοποίησης για την κατοχή των απαραίτητων ηγετικών χαρακτηριστικών, για τους συμμετέχοντες είναι πολύ χαμηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «καθόλου» έως «λίγο» με ποσοστό 60,53%. Ενώ μόλις το 1,75% πιστεύει ότι οι σημερινοί ηγέτες του δημοσίου τομέα κατέχουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά «πολύ». Τέλος «Ούτε λίγο/Ούτε πολύ» πιστεύει το 37,7%.

### 5.3.3 Ποιες ικανότητες θεωρούνται απαραίτητες για έναν Ηγέτη.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποια θεωρούν απαραίτητες ικανότητες για έναν Ηγέτη. Τις ερωτήσεις τις απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.3.3.1 Σε τι βαθμό θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα που ανακύπτουν (Solving-Problems)	114	2	5	4.72	.557
Να ενδιαφέρεται για το καλό της ομάδας, παρά για το προσωπικό του συμφέρον (Ανιδιοτέλεια)	114	2	5	4.68	.602
Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του	114	2	5	4.66	.577
Να επιβραβεύει	114	2	5	4.61	.633
Να δίνει κίνητρα	114	2	5	4.59	.663
Να αναλύει αμερόληπτα την απόδοση των εργαζομένων	114	2	5	4.57	.638
Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος	114	2	5	4.54	.626
Να βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν τις δυνατότητες και τις ικανότητες τους. (Mentoring)	114	2	5	4.54	.668
Να καταλαβαίνει την αλλαγή της απόδοσης και της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου και να προσπαθεί να βοηθήσει (Coaching)	114	2	5	4.49	.655
Να ενημερώνει το προσωπικό για τις αποφάσεις της Ηγεσίας	114	2	5	4.42	.751

Πίνακας 5.3.3.1 Σε τι βαθμό θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Να εξηγεί τους στόχους σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο τμήματος/υπηρεσίας	114	2	5	4.39	.712
Να κατανοεί και να λαμβάνει υπόψιν του τις προτάσεις του προσωπικού	114	2	5	4.39	.710
Να προτείνει νέους τρόπους και νέες προσεγγίσεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ολοκλήρωση μίας εργασίας	114	2	5	4.38	.721
Να εξηγεί σε κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά πώς η εργασία του συνδέεται με τους στόχους του τμήματος/υπηρεσίας και του οργανισμού	114	1	5	4.19	.861
Valid N (listwise)	114				

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε ότι ο βαθμός αναγκαιότητας των παραπάνω ικανοτήτων για τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» και του «πάρα πολύ». Οι πέντε υψηλότερες ικανότητες σε αναγκαιότητα είναι οι «Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα που ανακύπτουν (Solving-Problems)» (mean=4,72 με τυπική απόκλιση 0,56), «Να ενδιαφέρεται για το καλό της ομάδας, παρά για το προσωπικό του συμφέρον (Ανιδιοτέλεια)» (mean=4,68 με τυπική απόκλιση 0,60), «Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του» (mean=4,66 με τυπική απόκλιση 0,58), «Να επιβραβεύει» (mean=4,61 με τυπική απόκλιση 0,63) και «Να δίνει κίνητρα» (mean=4,59 με τυπική απόκλιση 0,66).

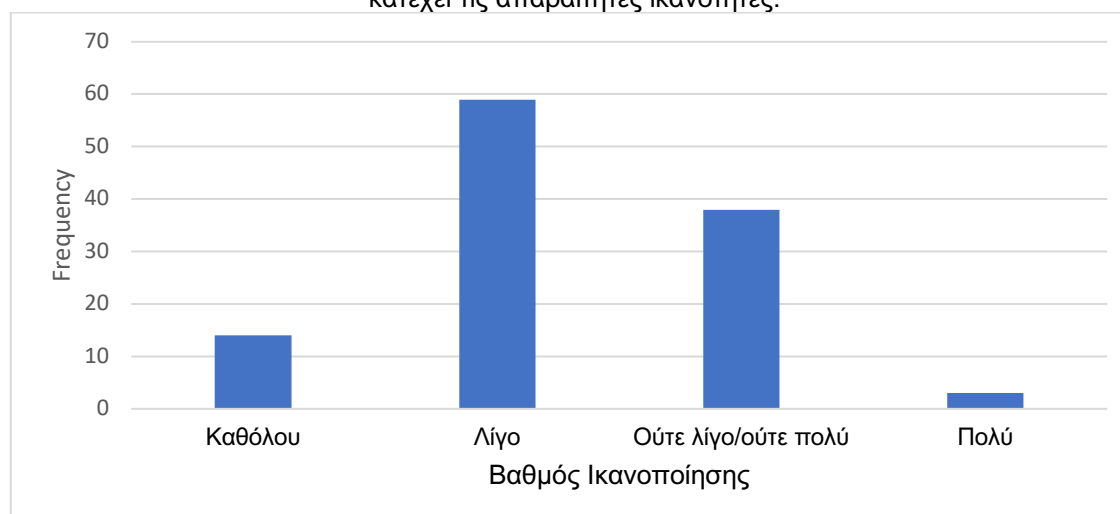
### 5.3.4 Σε τι βαθμό κατέχουν τις απαραίτητες ικανότητες οι σημερινοί Ηγέτες του δημοσίου τομέα.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε συνέχεια τις προηγούμενης ερώτησης, σε τι βαθμό θεωρούν ότι οι σημερινοί ηγέτες του δημοσίου τομέα κατέχουν τις απαραίτητες ικανότητες. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.3.4.1 Βαθμός Ικανοποίησης σχετικά με το αν η σημερινή Ηγεσία του δημοσίου τομέα κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	12.3	12.3	12.3
	Λίγο	59	51.8	51.8	64.0
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	38	33.3	33.3	97.4
	Πολύ	3	2.6	2.6	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Διάγραμμα 5.3.4.1 Βαθμός Ικανοποίησης σχετικά με το αν η σημερινή Ηγεσία του δημοσίου τομέα κατέχει τις απαραίτητες ικανότητες.



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός κατοχής των απαραίτητων ικανοτήτων από τους σημερινούς ηγέτες του δημόσιου τομέα, για τους συμμετέχοντες είναι πολύ χαμηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «καθόλου» έως «λίγο» με ποσοστό 73%. Ενώ μόλις το 3% πιστεύει ότι οι σημερινοί ηγέτες του δημοσίου τομέα κατέχουν τις απαραίτητα ικανότητες με βαθμό ικανοποίησης το «πολύ».

**5.3.5 Τα εργαλεία των διαδικασιών επιλογής μπορούν να εξακριβώσουν τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των Υποψηφίων Ηγετών του Δημοσίου τομέα.**

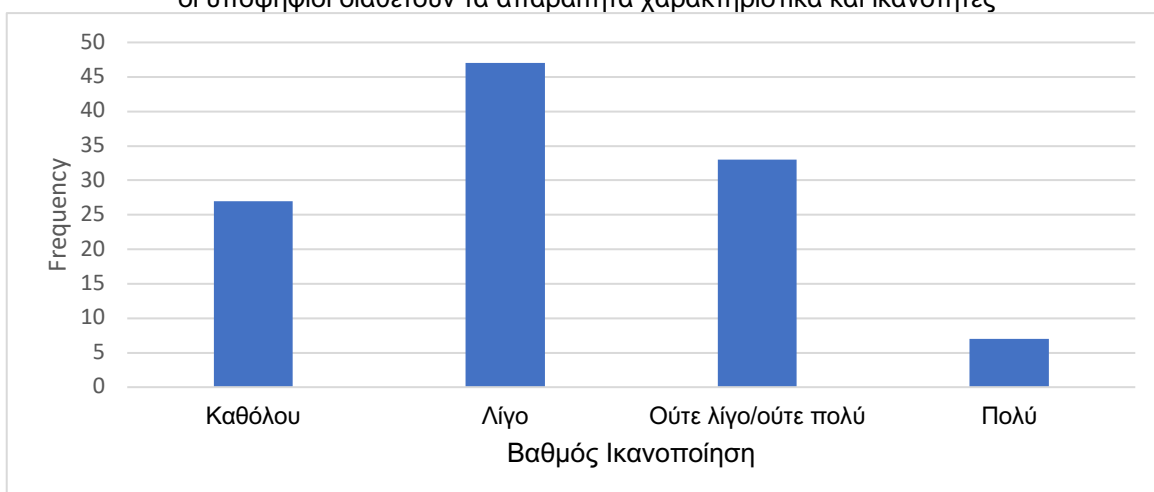
Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε τέσσερις (4) ερωτήσεις σχετικά με την διαδικασία επιλογής των ηγετών του δημοσίου τομέα και κατά πόσο αυτή μπορεί να εντοπίσει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των υποψηφίων που είναι απαραίτητα. Τις ερωτήσεις τις απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.3.5.1 Βαθμός Ικανοποίησης ως προς την Διαδικασία Επιλογής των ηγετών του Δημοσίου Τομέα.

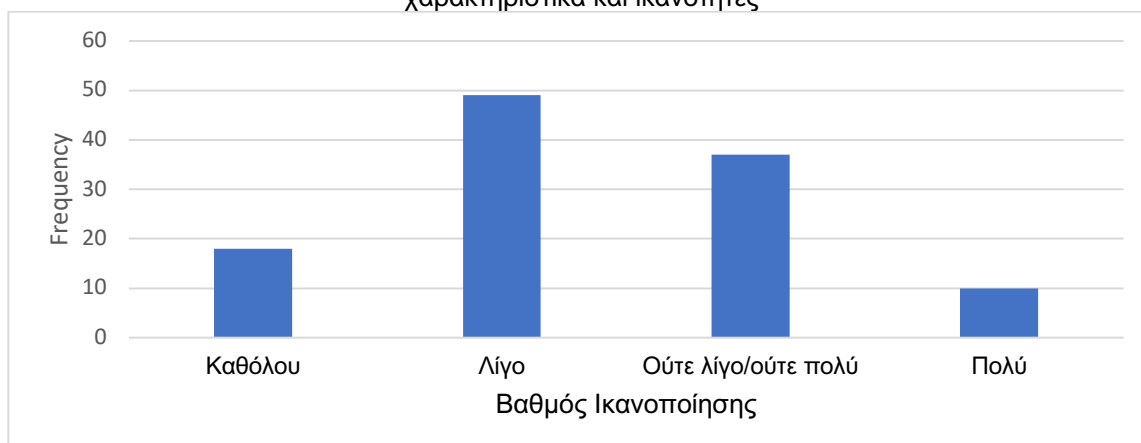
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Θεωρείτε ότι με τις υπάρχουσες διαδικασίες επιλογής μπορούν να εξακριβώσουν αν οι υποψήφιοι διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες	114	1	4	2.18	.865
Θεωρείτε ότι τα Στελέχη που απαρτίζουν τις επιτροπές επιλογής, διαθέτουν τα απαραίτητα εφόδια/γνώσεις για να εξακριβώσουν αν οι υποψήφιοι Ηγέτες διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες	114	1	4	2.34	.850
Θεωρείτε ότι τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών είναι πλήρως καταγεγραμμένα στον Νόμο ή τις οδηγίες των επιλογικών διαδικασιών.	114	1	4	2.39	.918
Θεωρείτε ότι η συνέντευξη είναι το κατάλληλο εργαλείο για την εξακρίβωση των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που διαθέτει ένας υποψήφιος Ηγέτης.	114	1	5	2.62	.999
Valid N (listwise)	114				

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε ο μέσος όρος των απαντήσεων για το αν «οι υπάρχουσες διαδικασίες επιλογής μπορούν να εξακριβώσουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες των υποψήφιων ηγετών» (mean=2,18 με τυπική απόκλιση 0,87), αν «τα Στελέχη που απαρτίζουν τις επιτροπές επιλογής διαθέτουν τα κατάλληλα εφόδια/γνώσεις» (mean=2,34 με τυπική απόκλιση 0,85), αν τα «απαιτούμενα χαρακτηριστικά και ικανότητες των υποψηφίων ηγετών είναι καταγεγραμμένα από το Νόμο» (mean=2,39 με τυπική απόκλιση 0,92) και αν «η συνέντευξη είναι το κατάλληλο εργαλείο για την εξακρίβωση των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που διαθέτη ένας υποψήφιος ηγέτης» (mean=2,62 με τυπική απόκλιση 0,99), παρουσιάζουν μικρό βαθμό ικανοποίησης που κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «ούτε λίγο/ούτε πολύ».

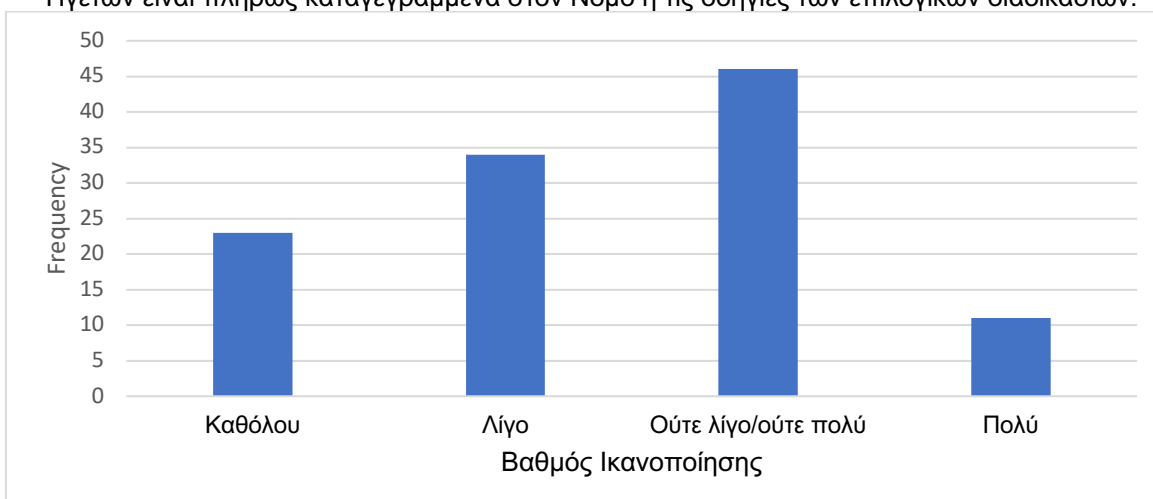
Διάγραμμα 5.3.5.1 Θεωρείτε ότι με τις υπάρχουσες διαδικασίες επιλογής μπορεί να εξακριβωθεί αν οι υποψήφιοι διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες



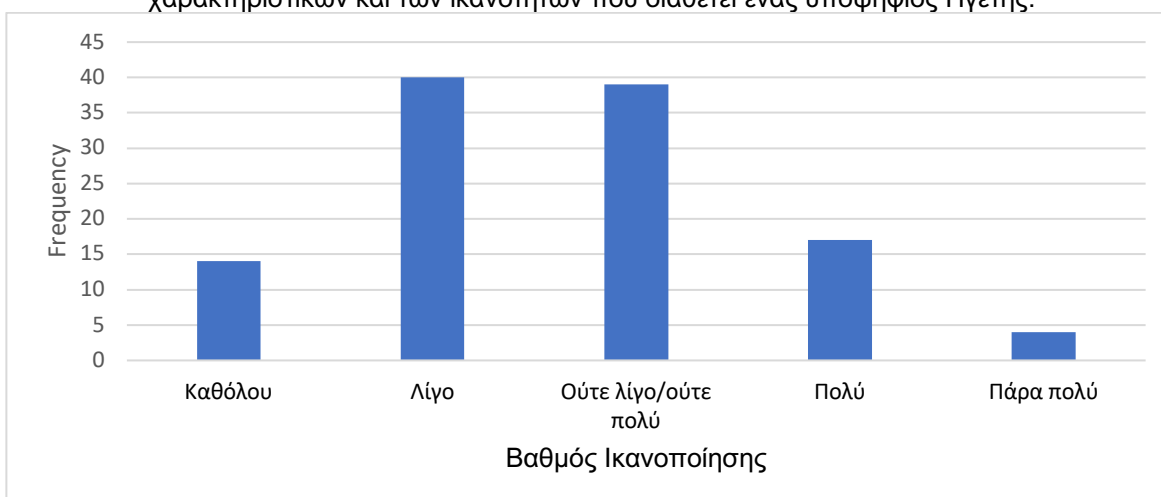
Διάγραμμα 5.3.5.2 Θεωρείτε ότι τα Στελέχη που απαρτίζουν τις επιτροπές επιλογής, διαθέτουν τα απαραίτητα εφόδια/γνώσεις για να εξακριβώσουν αν οι υποψήφιοι Ηγέτες διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες



Διάγραμμα 5.3.5.3 Θεωρείτε ότι τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και ικανότητες των υποψήφιων Ηγετών είναι πλήρως καταγεγραμμένα στον Νόμο ή τις οδηγίες των επιλογικών διαδικασιών.



Διάγραμμα 5.3.5.4 Θεωρείτε ότι η συνέντευξη είναι το κατάλληλο εργαλείο για την εξακρίβωση των χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων που διαθέτει ένας υποψήφιος Ηγέτης.



## 5.4 Τυπικά Προσόντα Ηγετών του Δημοσίου Τομέα

### 5.4.1 Τυπικά προσόντα που θεωρούνται απαραίτητα για ένα Ηγέτη του Δημοσίου τομέα

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, σε τι βαθμό θεωρούνται απαραίτητα διάφορα τυπικά προσόντα για έναν Ηγέτη του δημοσίου τομέα. Τις ερωτήσεις τις απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.4.1.1 Τι θεωρείτε ότι πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Σεμινάρια στην διαχείριση του Προσωπικού	114	3	5	4.59	.577
Πτυχίο Πανεπιστημίου	114	2	5	4.53	.707
Εμπειρία (χρόνια υπηρεσίας)	114	3	5	4.44	.704
Σεμινάρια στη Δημόσια Διοίκηση	114	2	5	4.42	.690
Ξένες Γλώσσες	114	2	5	4.26	.893
Μεταπτυχιακό	114	1	5	4.23	.922
Valid N (listwise)	114				

Ο μέσος όρος των απαντήσεων στο σε τι βαθμό θεωρούν οι συμμετέχοντες ότι πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες του δημοσίου τομέα τα «Σεμινάρια στην διαχείριση του Προσωπικού» (mean=4,59 με τυπική απόκλιση 0,58), το «Πτυχίο Πανεπιστημίου» (mean=4,53 με τυπική απόκλιση 0,71), την «Εμπειρία (χρόνια υπηρεσίας)» (mean=4,44 με τυπική απόκλιση 0,70) τα «σεμινάρια στη δημόσια διοίκηση» (mean=4,42 με τυπική απόκλιση 0,69), τις «Ξένες γλώσσες» (mean=4,26 με τυπική απόκλιση 0,89) και το «Μεταπτυχιακό» (mean=4,23 με τυπική απόκλιση 0,92) παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό αναγκαιότητας που κυμαίνεται ανάμεσα στο «πολύ» και στο «πάρα πολύ».

#### 5.4.2 Θεωρούνται τα τυπικά προσόντα τη βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν τα τυπικά προσόντα αποτελούν την βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

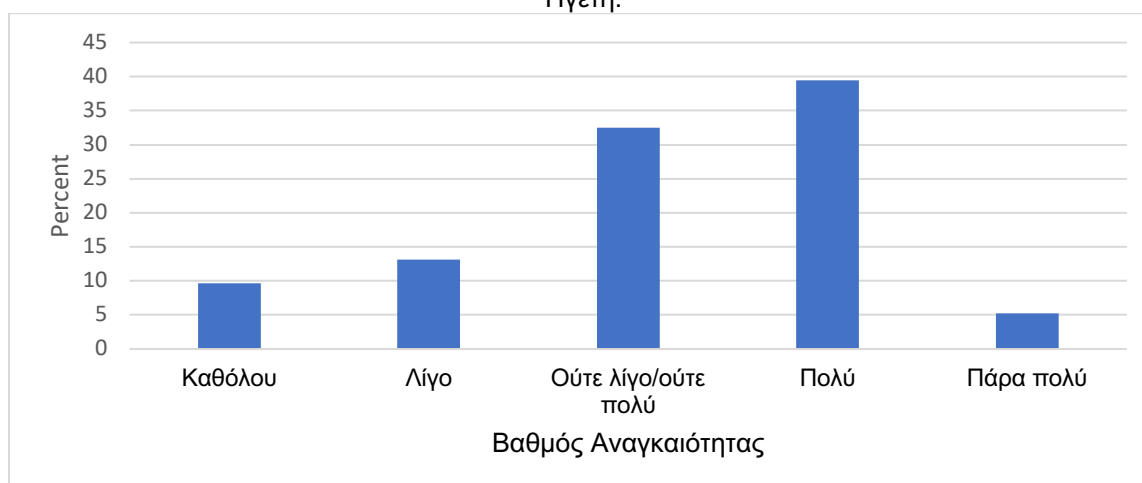
Πίνακας 5.4.2.1 Θεωρείτε ότι τα τυπικά προσόντα αποτελούν την βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	9.6	9.6
	Λίγο	15	13.2	22.8
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	37	32.5	55.3
	Πολύ	45	39.5	94.7
	Πάρα πολύ	6	5.3	100.0
Total	114	100.0	100.0	



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός αναγκαιότητας των τυπικών προσόντων ως βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη, για τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστό 44,8%. Ενώ μόλις το 22,8% πιστεύει από «Λίγο» έως «Καθόλου», ότι τα τυπικά προσόντα αποτελούν βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη. Τέλος «Ούτε λίγο/Ούτε πολύ» πιστεύει το 32,5%.

Διάγραμμα 5.4.2.1 Θεωρείτε ότι τα τυπικά προσόντα αποτελούν την βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη.



### 5.4.3 Ηγέτης και Εξέλιξη

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν ένας Ηγέτης οφείλει να εξελίσσεται καθημερινώς. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

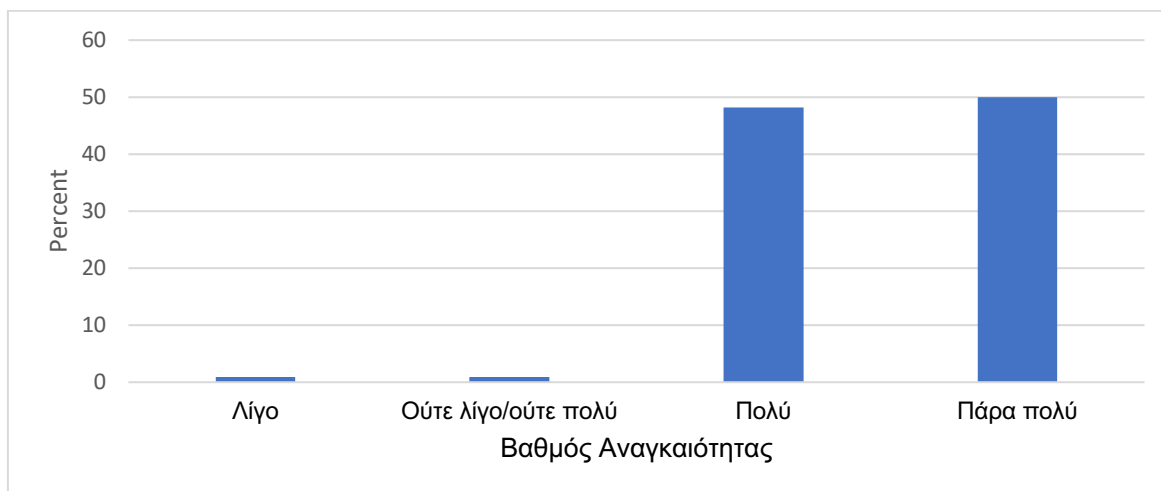
Πίνακας 5.4.3.1 Θεωρείτε ότι ο Ηγέτης πρέπει να εξελίσσεται καθημερινώς;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	.9	.9
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	1	.9	1.8
	Πολύ	55	48.2	50.0
	Πάρα πολύ	57	50.0	100.0
	Total	114	100.0	100.0

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός αναγκαιότητας καθημερινής εξέλιξης για έναν Ηγέτη, για τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστό

98,25%. Ενώ μόλις το 0,9% πιστεύει ότι είναι «Λίγο» αναγκαία η καθημερινή εξέλιξη για έναν Ηγέτη. Τέλος το 0,9% πιστεύει «ούτε λίγο/Ούτε πολύ»

Διάγραμμα 5.4.3.1 Θεωρείτε ότι η Ηγεσία πρέπει να εξελίσσεται καθημερινώς;



#### 5.4.4 Διαδικασία Επιλογής και Αυτοβελτίωση των Ηγετών μέσω της Εκπαίδευσης

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν κατά τις διαδικασίες επιλογής η προσπάθεια αυτοβελτίωσης των Ηγετών μέσω της εκπαίδευσης. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

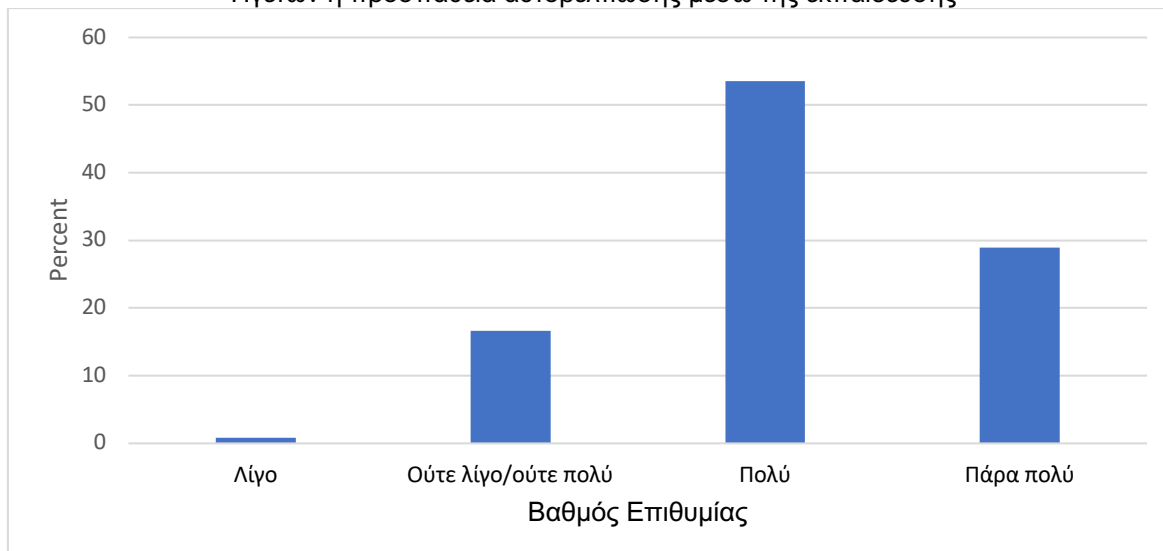
Πίνακας 5.4.4.1 Θεωρείτε ότι πρέπει να λαμβάνετε υπόψιν κατά τις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών η προσπάθεια αυτοβελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	1	.9	.9	.9
Valid Ούτε λίγο/ούτε πολύ	19	16.7	16.7	17.5
Valid Πολύ	61	53.5	53.5	71.1
Valid Πάρα πολύ	33	28.9	28.9	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός επιθυμίας να λαμβάνεται υπόψιν από τις διαδικασίες επιλογής των ηγετών η προσπάθεια αυτοβελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης, για τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστό 82,4%. Ενώ μόλις

το 0,9% πιστεύει ότι ο είναι «Λίγο» αναγκαίο. Τέλος «Ούτε λίγο/Ούτε πολύ» πιστεύει το 16,7%.

Διάγραμμα 5.4.4.1 Θεωρείτε ότι πρέπει να λαμβάνετε υπόψιν κατά τις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών η προσπάθεια αυτοβελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης



#### 5.4.5 Βελτίωση των Τυπικών Προσόντων των Ηγετών μέσω της Εκπαίδευσης, σύμφωνα με τις ανάγκες του Δημόσιου τομέα.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν ο δημόσιος τομέας οφείλει να βοηθά στην βελτίωση των τυπικών προσόντων των Ηγετών του, σύμφωνα με τις ανάγκες του. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

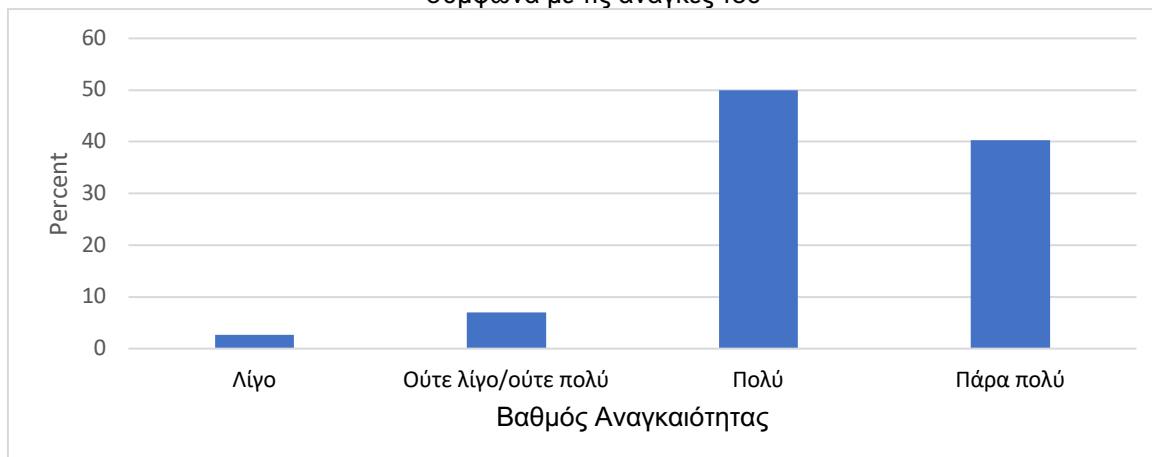
Πίνακας 5.4.5.1 Θεωρείτε ότι ο Δημόσιος Τομέας μέσω σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων οφείλει να βοηθά στην βελτίωση των τυπικών προσόντων των Ηγετών του, σύμφωνα με τις ανάγκες του

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	3	2.6	2.6	2.6
Valid Ούτε λίγο/ούτε πολύ	8	7.0	7.0	9.6
Valid Πολύ	57	50.0	50.0	59.6
Valid Πάρα πολύ	46	40.4	40.4	100.0
Total	114	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός αναγκαιότητας ο δημόσιος τομέας να βοηθά στην βελτίωση των. Τυπικών προσόντων των ηγετών του, σύμφωνα με τις ανάγκες του, για τους συμμετέχοντες

είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστό 90,4%. Ενώ μόλις το 2,6% πιστεύει ότι είναι «Λίγο» αναγκαίο. Τέλος το 7% πιστεύει ότι είναι «ούτε λίγο/ούτε πολύ» αναγκαίο.

Διάγραμμα 5.4.5.1 Θεωρείτε ότι ο Δημόσιος Τομέας μέσω σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων οφείλει να βοηθά στην βελτίωση των τυπικών προσόντων των Ηγετών του, σύμφωνα με τις ανάγκες του



## 5.5 Διαδικασία Επιλογής Ηγετών του Δημοσίου Τομέα

Οι προοπτικές για μία Αξιοκρατική Διαδικασία ανάδειξης και επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα είναι πολλές. Το πρόβλημα τις περισσότερες φορές είναι η αδυναμία επιλογής της σωστής διαδικασίας καθώς και η αποφυγή εμπλοκής σε αυτή εξωγενών παραγόντων. Σε αυτή την ενότητα των ερωτήσεων οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ερωτήσεις που αφορούν μελλοντικές προοπτικές εξέλιξης των διαδικασιών επιλογής.

### 5.5.1 Ακαδημαϊκή κοινότητα και Διαδικασίες Επιλογής

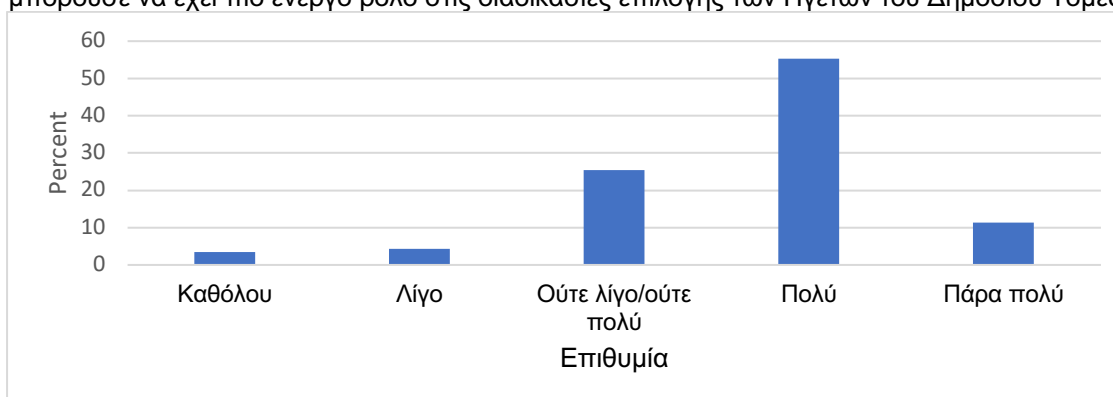
Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν η ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της, θα μπορούσε να έχει πιο ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.5.1.1 Θεωρείτε ότι οι Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της, θα μπορούσε να έχει πιο ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημόσιου Τομέα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	3.5	3.5	3.5
	Λίγο	5	4.4	4.4	7.9
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	29	25.4	25.4	33.3
	Πολύ	63	55.3	55.3	88.6
	Πάρα πολύ	13	11.4	11.4	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός επιθυμίας συμμετοχής της ακαδημαϊκής κοινότητας στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του δημόσιου τομέα, για τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστό 66,7%. Ενώ μόλις το 7,9% επιθυμεί από «Λίγο» έως καθόλου. Τέλος «ούτε λίγο/ούτε πολύ» επιθυμεί το 25,4%.

Διάγραμμα 5.5.1.1 Θεωρείτε ότι οι Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της, θα μπορούσε να έχει πιο ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημόσιου Τομέα.



### 5.5.2 Συνέντευξη και Διαδικασίες Επιλογής

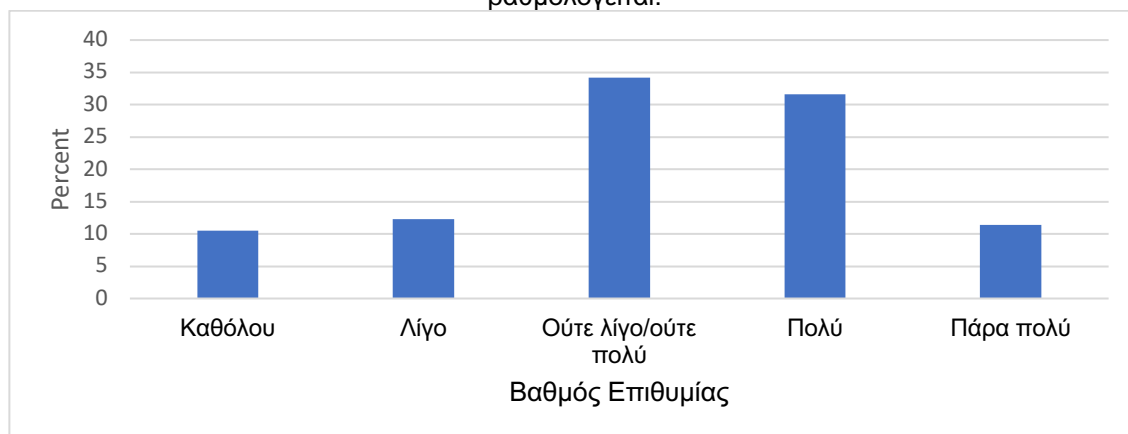
Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.5.2.1 Θεωρείτε ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	10.5	10.5	10.5
	Λίγο	14	12.3	12.3	22.8
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	39	34.2	34.2	57.0
	Πολύ	36	31.6	31.6	88.6
	Πάρα πολύ	13	11.4	11.4	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός επιθυμίας η συνέντευξη να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του δημόσιου τομέα, για τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστό 43%. Ενώ το 22,8% επιθυμεί από «Λίγο» έως «Καθόλου». Τέλος «ούτε λίγο/ούτε πολύ» επιθυμεί το 34,2%.

Διάγραμμα 5.5.2.1 Θεωρείτε ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται.



### 5.5.3 Ψυχομετρικά Τεστ και Διαδικασίες Επιλογής

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν ειδικά ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων Ηγετών του Δημοσίου τομέα. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.5.3.1 Θεωρείτε ότι ειδικά ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.9	.9	.9
	Λίγο	8	7.0	7.0	7.9
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	21	18.4	18.4	26.3
	Πολύ	64	56.1	56.1	82.5
	Πάρα πολύ	20	17.5	17.5	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός επιθυμίας ειδικά ψυχομετρικά τεστ να αναδεικνύουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του δημόσιου τομέα, για τους συμμετέχοντες είναι πολύ υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστό 73,6%. Ενώ το 7,9% επιθυμεί από «Λίγο» έως «Καθόλου». Τέλος «ούτε λίγο/ούτε πολύ» επιθυμεί το 18,4%.

Διάγραμμα 5.5.3.1 Θεωρείτε ότι ειδικά ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων;



#### 5.5.4 Μελέτες Περιπτώσεων (Γραπτή Εξέταση) και Διαδικασίες Επιλογής

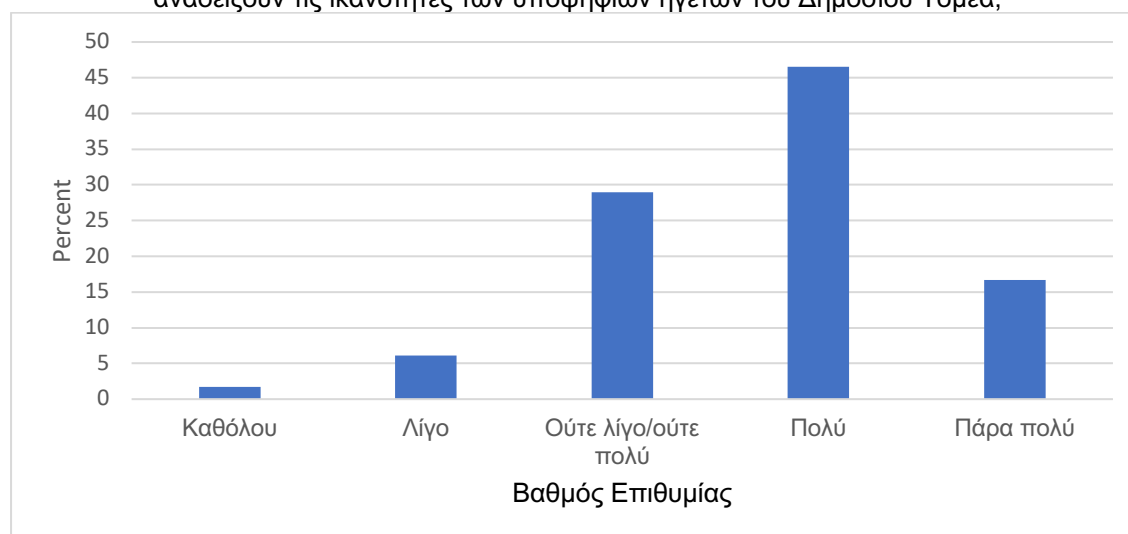
Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν ειδικά ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων Ηγετών του Δημοσίου τομέα. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.

Πίνακας 5.5.4.1 Θεωρείτε ότι γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναδείξουν τις ικανότητες των υποψηφίων ηγετών του Δημόσιου Τομέα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1.8	1.8	1.8
	Λίγο	7	6.1	6.1	7.9
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	33	28.9	28.9	36.8
	Πολύ	53	46.5	46.5	83.3
	Πάρα πολύ	19	16.7	16.7	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός επιθυμίας γραπτών δοκιμασιών σε μελέτες περιπτώσεων να αναδεικνύουν τις ικανότητες των υποψηφίων στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του δημόσιου τομέα, για τους συμμετέχοντες είναι υψηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «πολύ» έως «πάρα πολύ» με ποσοστό 63,2%. Ενώ το 7,9% επιθυμεί από «Λίγο» έως «Καθόλου». Τέλος «ούτε λίγο/ούτε πολύ» επιθυμεί το 28,9%.

Διάγραμμα 5.5.4.1 Θεωρείτε ότι γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναδείξουν τις ικανότητες των υποψηφίων ηγετών του Δημόσιου Τομέα;



### 5.5.5 Προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης και Διαδικασίες Επιλογής

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση, αν η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχει επί ίσοις όροις με όλους τους υποψηφίους στη διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα.



Πίνακας 5.5.5.1 Θεωρείτε ότι η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	29	25.4	25.4	25.4
	Λίγο	31	27.2	27.2	52.6
	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	29	25.4	25.4	78.1
	Πολύ	11	9.6	9.6	87.7
	Πάρα πολύ	14	12.3	12.3	100.0
	Total	114	100.0	100.0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αντιλαμβανόμαστε, ότι ο βαθμός επιθυμίας η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΝΑ ΜΗΝ μοριοδοτείται και να συμμετέχουν οι υποψήφιοι επί ίσοις όροις των στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του δημόσιου τομέα, για τους συμμετέχοντες είναι χαμηλός και κυμαίνεται μεταξύ του «λίγο» έως «καθόλου» με ποσοστό 52,6%. Ενώ το 21,9% επιθυμεί από «πολύ» έως «Πάρα πολύ». Τέλος «ούτε λίγο/ούτε πολύ» επιθυμεί το 25,4%.

Διάγραμμα 5.5.5.1 Θεωρείτε ότι η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα.



## 5.6 Έλεγχος αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha

Η ανάλυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου έγινε με σκοπό να διασφαλιστεί η συνέπεια του ερωτηματολογίου και κατ' επέκταση η σωστή διεξαγωγή της έρευνας. Προηγήθηκε της στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων

των συμμετεχόντων, προκειμένου να μετρηθεί και να αναλυθεί το κατά πόσο τα στοιχεία αυτά είναι αξιόπιστα.

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής τόσο σε μια υποκλίμακα, όσο και σε ολόκληρη κλίμακα εκτιμάται με το συντελεστή Cronbach's alpha που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας. Για να θεωρείται αποδεκτή, η τιμή του Cronbach's alpha πρέπει να είναι  $>0,7$ . Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Litwin, 1995). Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.6.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας του  
Ερωτηματολογίου

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	65

Από τις τιμές του δείκτη  $\alpha$  γίνεται αντιληπτό ότι τόσο οι επιμέρους δείκτες για τις ως άνω μεταβλητές, όσο και ο γενικός δείκτης υπερβαίνουν την τιμή  $0,7$  ( $0,908$ ), γεγονός που συνηγορεί στη χρήση των δεδομένων της έρευνας για ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων. δεδομένου ότι η συλλογή έγινε με ένα ερωτηματολόγιο που από την ανάλυση αποδείχτηκε αξιόπιστο.

### 5.7 Έλεγχος διαφορών μέσων τιμών

Στην ενότητα αυτή με την βοήθεια του στατιστικού εργαλείου t-test, θα προσπαθήσουμε να ελέγξουμε αν υπάρχουν διαφορές στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, σύμφωνα με το φύλο (άνδρας/γυναίκα), το αν κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι και τα χρόνια εμπειρίας (11-20 και άνω των 30) των συμμετεχόντων στην έρευνα. Με το τρόπο αυτό θα ελέγξουμε αν οι μέσες τιμές των απαντήσεων, στους πληθυσμούς από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα είναι ίσες.

- $H_0: \mu_1 = \mu_2$ , Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών της ελεγχόμενης μεταβλητής, σε σχέση με το φύλο (άνδρας/γυναίκα), το αν κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι και τα χρόνια εμπειρίας (11-20 και άνω των 30).

- $H_a$ :  $\mu_1 \neq \mu_2$ , Υπάρχει διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών της ελεγχόμενης μεταβλητής, σε σχέση με το φύλο (άνδρας/γυναίκα), το αν κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι και τα χρόνια εμπειρίας (11-20 και άνω των 30).

Για  $\alpha = 0,05$

Εάν  $p \leq \alpha$ , απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και ισχύει  $H_1$ :  $\mu_1 \neq \mu_2$

Εάν  $p > \alpha$ , αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση  $H_0$  :  $\mu_1 = \mu_2$

### 5.7.1 Σε σχέση με το φύλο

Πίνακας 5.7.1.1 Μέσος όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Ποιους Θεωρείτε ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα.

Υποερωτήσεις	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Την Κυβέρνηση	Άνδρας	32	3.43	.783	.138	-	.517
2. Τα κόμματα							
3. Τους Βουλευτές							
4. Τους Συνδικαλιστές	Γυναίκα	82	3.53	.749	.082		
5. Τους Εργαζόμενους							

Από τον (Πίνακα 5.7.1.1) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0$  :  $\mu_1 = \mu_2$ . Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων ποιον Θεωρούν ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα: «Την Κυβέρνηση», «Τα κόμματα», «Τους Βουλευτές» «Τους Συνδικαλιστές» και «Τους εργαζόμενους», των ανδρών και των γυναικών είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.1.2 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της:

Υποερωτήσεις	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Αξιοκρατίας	Άνδρας	32	2.119	.5421	.0958	-	.682
2. Αμεροληψίας							
3. Ισότητας							
4. Διαφάνειας	Γυναίκα	82	2.180	.7785	.0860		
5. Καινοτομίας							

Από τον (Πίνακα 5.7.1.2) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή  $t$ , είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ . Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της Αξιοκρατίας, Αμεροληψίας, Ισότητας, Διαφάνειας, Καινοτομίας, των ανδρών και των γυναικών είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.1.3 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν:

Υποερωτήσεις	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Τα χαρακτηριστικά των Υποψηφίων	Ανδρας	32	2.5938	.73163	.12934	-.074	.942
2. Τις Ικανότητες των Υποψηφίων							
3. Τα προσόντα των Υποψηφίων	Γυναίκα	82	2.6067	.88544	.09778		
4. Τις δυνατότητες εξέλιξης των Υποψηφίων							

Από τον (Πίνακα 5.7.1.3) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή  $t$ , είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν, Τα χαρακτηριστικά των Υποψηφίων, Τις Ικανότητες των Υποψηφίων, Τα προσόντα των Υποψηφίων και Τις δυνατότητες εξέλιξης των Υποψηφίων, των ανδρών και των γυναικών είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.1.4 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη:

ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
------	---	------	----------------	-----------------	---	---

1. Επικοινωνία	Άνδρας	32	4.27	.714	.126		
2. Σεβασμός							
3. Πειθώ							
4. Εμπιστοσύνη							
5. Ειλικρίνεια							
6. Υπομονή/ Αυτοσυγκράτηση	Γυναίκα	82	4.53	.501	.055	-2.114	.037
7. Τιμιότητα							
8. Μάκρο-Διαχείριση							
9. Προετοιμασία							
10. Αποφασιστικότητα							
11. Δημιουργικότητα							
12. Ηγετικές Ικανότητες							

Από τον (Πίνακα 5.7.1.4) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p \leq 0,05$  οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και ισχύει

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα δεν έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη, των ανδρών και των γυναικών δεν είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.1.5 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη

Υποερωτήσεις	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του	Άνδρας	32	4.33	.724	.128	-2.351	.020

2. Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα που ανακύπτουν (Solving-Problems)	Γυναίκα					
3. Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος						
4. Να αναλύει αμερόληπτα την απόδοση των εργαζομένων						
5. Να καταλαβαίνει την αλλαγή της απόδοσης και της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου και να προσπαθεί να βοηθήσει (Coaching)						
6. Να βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν τις δυνατότητες και τις ικανότητες τους. (Mentoring)						
7. Να κατανοεί και να λαμβάνει υπόψιν του τις προτάσεις του προσωπικού						
8. Να ενημερώνει το προσωπικό για τις αποφάσεις της Ηγεσίας		82	4.58	.429	.047	
9. Να εξηγεί τους στόχους σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο τμήματος/υπηρεσίας						
10. Να εξηγεί σε κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά πώς η εργασία του συνδέεται με τους στόχους του τμήματος/υπηρεσίας και του οργανισμού						
11. Να προτείνει νέους τρόπους και νέες προσεγγίσεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ολοκλήρωση μίας εργασίας						
12. Να ενδιαφέρεται για το καλό της ομάδας, παρά για το προσωπικό του συμφέρον						
13. Να δίνει κίνητρα						
14. Να επιβραβεύει						

Από τον (Πίνακα 5.7.1.5) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p < 0,05$  οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και ισχύει

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα δεν έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων θεωρείται τις παρακάτω ικανότητες απαραίτητες για έναν Ηγέτη, των ανδρών και των γυναικών δεν είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.1.6 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Τυπικών Προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου

Υποερωτήματα	ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Πτυχίο Πανεπιστημίου	Ανδρας	32	4.26	.668	.118	-1.811	.073
2. Μεταπτυχιακό							
3. Ξένες Γλώσσες							
4. Σεμινάρια στη Δημόσια Διοίκηση							
5. Σεμινάρια στην διαχείριση του Προσωπικού	Γυναίκα	82	4.46	.472	.052		
6. Εμπειρία (χρόνια υπηρεσίας)							

Από τον (Πίνακα 5.7.1.6) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων για τα τυπικά Προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου, των ανδρών και των γυναικών είναι ίσα μεταξύ τους.

### 5.7.2 Με βάση τη Θέση Ευθύνης.

Πίνακας 5.7.2.1 Μέσος όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Ποιους Θεωρείτε ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα: Την Κυβέρνηση, Τα κόμματα, Τους Βουλευτές, Τους Συνδικαλιστές, Τους Εργαζόμενους

Κατέχουν θέση Ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
Ναι	30	3.50	.700	.128	-.044	.965
Όχι	84	3.51	.780	.085		

Από τον (Πίνακα 5.7.2.1) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ . Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων ποιον Θεωρούν ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα: «Την Κυβέρνηση», «Τα κόμματα», «Τους Βουλευτές» «Τους Συνδικαλιστές» και «Τους εργαζόμενους», όσων κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.2.2 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της:

Υποερωτήσεις	Κατέχουν θέση Ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Αξιοκρατίας	Ναι	30	2.17	.630	.115	.031	.975
2. Αμεροληψίας							
3. Ισότητας							
4. Διαφάνειας	Όχι	84	2.16	.751	.082		
5. Καινοτομίας							

Από τον (Πίνακα 5.7.2.2) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ . Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της Αξιοκρατίας, Αμεροληψίας, Ισότητας, Διαφάνειας, Καινοτομίας, όσων κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι είναι ίσα μεταξύ τους.



Πίνακας 5.7.2.3 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν:

Υποερωτήσεις	Κατέχουν θέση Ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Τα χαρακτηριστικά των Υποψηφίων	Ναι	30	2.73	.764	.139	.923	.358
2. Τις Ικανότητες των Υποψηφίων							
3. Τα προσόντα των Υποψηφίων	Όχι	84	2.56	.868	.095		
4. Τις δυνατότητες εξέλιξης των Υποψηφίων							

Από τον (Πίνακα 5.7.2.3) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν, Τα χαρακτηριστικά των Υποψηφίων, Τις Ικανότητες των Υποψηφίων, Τα προσόντα των Υποψηφίων και Τις δυνατότητες εξέλιξης των Υποψηφίων, όσων κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.2.4 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη:

Κατέχουν θέση Ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p	
1. Επικοινωνία	Ναι	30	4.50	.424	.077	.432	.667
2. Σεβασμός							
3. Πειθώ							
4. Εμπιστοσύνη							

Πίνακας 5.7.2.4 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη:

	Κατέχουν θέση Ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
5. Ειλικρίνεια	Όχι	84	4.44	.624	.068		
6. Υπομονή/ Αυτοσυγκράτηση							
7. Τιμιότητα							
8. Μάκρο-Διαχείριση							
9. Προετοιμασία							
10. Αποφασιστικότητα							
11. Δημιουργικότητα							
12. Ηγετικές Ικανότητες							

Από τον (Πίνακα 5.7.2.4) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη, όσων κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.2.5 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη

Υποερωτήσεις	Κατέχουν θέση Ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του	Ναι	30	4.57	.388	.071	.650	.517
2. Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα που ανακύπτουν (Solving-Problems)							
3. Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος							
4. Να αναλύει αμερόληπτα την απόδοση των εργαζομένων							
5. Να καταλαβαίνει την αλλαγή της απόδοσης και της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου και να προσπαθεί να βοηθήσει (Coaching)							
6. Να βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητες και τις ικανότητες τους. (Mentoring)							

Πίνακας 5.7.2.5 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη

Υποερωτήσεις	Κατέχουν θέση Ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
7. Να κατανοεί και να λαμβάνει υπόψιν του τις προτάσεις του προσωπικού 8. Να ενημερώνει το προσωπικό για τις αποφάσεις της Ηγεσίας 9. Να εξηγεί τους στόχους σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο τμήματος/υπηρεσίας 10. Να εξηγεί σε κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά πώς η εργασία του συνδέεται με τους στόχους του τμήματος/υπηρεσίας και του οργανισμού 11. Να προτείνει νέους τρόπους και νέες προσεγγίσεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ολοκλήρωση μίας εργασίας 12. Να ενδιαφέρεται για το καλό της ομάδας, παρά για το προσωπικό του συμφέρον 13. Να δίνει κίνητρα 14. Να επιβραβεύει	Όχι	84	4.49	.582	.064		

Από τον (Πίνακα 5.7.2.5) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων Θεωρείται τις παρακάτω ικανότητες απαραίτητες για έναν Ηγέτη, όσων κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.2.6 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Τυπικών Προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου

Υποερωτήματα	Κατέχουν θέση Ευθύνης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Πτυχίο Πανεπιστημίου 2. Μεταπτυχιακό 3. Ξένες Γλώσσες	Ναι	30	4.43	.489	.089	.263	.793

4. Σεμινάρια στη Δημόσια Διοίκηση						
5. Σεμινάρια στην διαχείριση του Προσωπικού	Όχι	84	4.40	.559	.061	
6. Εμπειρία (χρόνια υπηρεσίας)						

Από τον (Πίνακα 5.7.2.6) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων για τα τυπικά Προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου, όσων κατέχουν θέση ευθύνης ή όχι είναι ίσα μεταξύ τους.

### 5.7.3 Με βάση τα Χρόνια Εμπειρίας.

Πίνακας 5.7.3.1 Μέσος όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Ποιους Θεωρείτε ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα.

Την Κυβέρνηση, Τα κόμματα, Τους Βουλευτές, Τους Συνδικαλιστές, Τους Εργαζόμενους						
Χρόνια Εμπειρίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
11-20	41	3.60	.607	.095	1.423	.159
30 και άνω	29	3.35	.855	.159		

Από τον (Πίνακα 5.7.3.1) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων ποιον Θεωρούν ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα: «Την Κυβέρνηση», «Τα κόμματα», «Τους Βουλευτές» «Τους Συνδικαλιστές» και «Τους εργαζόμενους», όσων έχουν χρόνια εμπειρίας 11-20 ή άνω των 30, είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.3.2 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της:

Υποερωτήσεις	Χρόνια Εμπειρίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Αξιοκρατίας	11-20	41	2.31	.779	.122	.814	.419
2. Αμεροληψίας							
3. Ισότητας							
4. Διαφάνειας	30 και άνω	29	2.17	.592	.110		
5.Καινοτομίας							

Από τον (Πίνακα 5.7.3.2) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση  $H_0 : \mu_1 = \mu_2$ . Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της Αξιοκρατίας, Αμεροληψίας, Ισότητας, Διαφάνειας, Καινοτομίας, όσων έχουν 11-20 ή άνω των 30 χρόνια εμπειρία, είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.3.3 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν:

Υποερωτήσεις	Χρόνια Εμπειρίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Τα χαρακτηριστικά των Υποψηφίων	11-20	41	2.74	.836	.131	.544	.588
2. Τις Ικανότητες των Υποψηφίων							
3. Τα προσόντα των Υποψηφίων	30 και άνω	29	2.64	.752	.140		
4. Τις δυνατότητες εξέλιξης των Υποψηφίων							

Από τον (Πίνακα 5.7.3.3) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων

θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν, Τα χαρακτηριστικά των Υποψηφίων, Τις Ικανότητες των Υποψηφίων, Τα προσόντα των Υποψηφίων και Τις δυνατότητες εξέλιξης των Υποψηφίων, όσων έχουν 11-20 ή άνω των 30 χρόνια εμπειρία, είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.3.4 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη:

	Χρόνια Εμπειρίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Επικοινωνία	11-20	41	4.52	.445	.070	1.420	.160
2. Σεβασμός							
3. Πειθώ							
4. Εμπιστοσύνη							
5. Ειλικρίνεια							
6. Υπομονή/ Αυτοσυγκράτηση	30 και άνω	29	4.31	.755	.140		
7. Τιμιότητα							
8. Μάκρο-Διαχείριση							
9. Προετοιμασία							
10. Αποφασιστικότητα							
11. Δημιουργικότητα							
12. Ηγετικές Ικανότητες							

Από τον (Πίνακα 5.7.3.4) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων Θεωρείται τα παρακάτω χαρακτηριστικά απαραίτητα για έναν Ηγέτη, όσων έχουν 11-20 ή άνω των 30 χρόνια εμπειρία, είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.3.5 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη

Υποερωτήσεις	Χρόνια Εμπειρίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του 2. Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα που ανακύπτουν (Solving-Problems) 3. Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος 4. Να αναλύει αμερόληπτα την απόδοση των εργαζομένων 5. Να καταλαβαίνει την αλλαγή της απόδοσης και της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου και να προσπαθεί να βοηθήσει (Coaching) 6. Να βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύσσουν τις δυνατότητες και τις ικανότητες τους. (Mentoring) 7. Να κατανοεί και να λαμβάνει υπόψιν του τις προτάσεις του προσωπικού 8. Να ενημερώνει το προσωπικό για τις αποφάσεις της Ηγεσίας 9. Να εξηγεί τους στόχους σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο τμήματος/υπηρεσίας 10. Να εξηγεί σε κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά πώς η εργασία του συνδέεται με τους στόχους του τμήματος/υπηρεσίας και του οργανισμού 11. Να προτείνει νέους τρόπους και νέες προσεγγίσεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ολοκλήρωση μίας εργασίας 12. Να ενδιαφέρεται για το καλό της ομάδας, παρά για το προσωπικό του συμφέρον 13. Να δίνει κίνητρα 14. Να επιβραβεύει	11-20	41	4.57	.363	.057	1.493	.140
	30 και άνω	29	4.36	.807	.150		

Από τον (Πίνακα 5.7.3.5) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p > 0,05$  οπότε δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων

Θεωρείται τις παρακάτω ικανότητες απαραίτητες για έναν Ηγέτη, όσων έχουν 11-20 ή άνω των 30 χρόνια εμπειρία, είναι ίσα μεταξύ τους.

Πίνακας 5.7.3.6 Μέσος Όρος αποτελεσμάτων των ερωτήσεων: Τυπικών Προσόντων που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου

Υποερωτήματα	Χρόνια Εμπειρίας	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	t	p
1. Πτυχίο Πανεπιστημίου							
2. Μεταπτυχιακό	11-20	41	4.55	.477	11-20		
3. Ξένες Γλώσσες							
4. Σεμινάρια στη Δημόσια Διοίκηση						2.718	.008
5. Σεμινάρια στην διαχείριση του Προσωπικού	30 και άνω	29	4.19	.629	30 και άνω		
6. Εμπειρία (χρόνια υπηρεσίας)							

Από τον (Πίνακα 5.7.3.6) προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας για την τιμή t, είναι  $p \leq \alpha$  οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και ισχύει

$$H_a: \mu_1 \neq \mu_2.$$

Δηλαδή δεχόμαστε ότι οι πληθυσμοί από τους οποίους προέρχονται τα δύο δείγματα έχουν ίσους μέσους ή ισοδύναμα ότι ο μέσος όρος των ερωτήσεων για τα τυπικά Προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι Ηγέτες του Δημοσίου, όσων έχουν 11-20 ή άνω των 30 χρόνια εμπειρία, δεν είναι ίσα μεταξύ τους.

## 5.8 Έλεγχος ανεξαρτησίας

Στην ενότητα αυτή με την βοήθεια του στατιστικού εργαλείου Contingency Tables και Chi-Squared Tests, θα προσπαθήσουμε να ελέγξουμε αν οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου είναι ανεξάρτητες ή όχι, σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης, τα χρόνια εμπειρίας και την θέση ευθύνης. Με το τρόπο αυτό θα ελέγξουμε αν οι δημογραφικές μεταβλητές, αποτελούν διαφοροποιητικό παράγοντα για τις μεταβλητές που εξετάζουμε.

Για τον έλεγχο  $\chi^2$  καθορίζονται τα παρακάτω:



- $H_0$ : Η μεταβλητή  $\alpha$  και η μεταβλητή  $\beta$  είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.
- $H_1$ : Η μεταβλητή  $\alpha$  και η μεταβλητή  $\beta$  δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές

Για  $\alpha=0,05$

Εάν  $p \leq \alpha$ , η  $H_0$  δεν γίνεται δεκτή, ισχύει  $H_1$

Εάν  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή

### 5.8.1 Έλεγχος Ανεξαρτησίας με το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Πίνακας 5.8.1.1 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επιπέδου Εκπαίδευσης και Ρόλου Ακαδημαϊκής Κοινότητας  
 Θεωρείτε ότι η Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της, θα μπορούσε να έχει πιο ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημόσιου Τομέα.

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	0	0	6	4	2	12
	% within row			50.0%	33.3%	16.7%	100.0%
	% of Total			5.3%	3.5%	1.8%	10.5%
Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	1	4	13	31	5	54
	% within row	1.9%	7.4%	24.1%	57.4%	9.3%	100.0%
	% of Total	0.9%	3.5%	11.4%	27.2%	4.4%	47.4%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Count	3	1	9	26	6	45
	% within row	6.7%	2.2%	20.0%	57.8%	13.3%	100.0%
	% of Total	2.6%	0.9%	7.9%	22.8%	5.3%	39.5%
Κάτοχος Διδακτορικού	Count	0	0	1	2	0	3
	% within row			33.3%	66.7%		100.0%
	% of Total			0.9%	1.8%		2.6%
Total	Count	4	5	29	63	13	114
	% within row	3.5%	4.4%	25.4%	55.3%	11.4%	100.0%
	% of Total	3.5%	4.4%	25.4%	55.3%	11.4%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.1.1 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ εμφανίζεται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν ότι η Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της , θα μπορούσε να έχει ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του

Δημοσίου Τομέα, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 55,3% θεωρεί «πολύ» και το 4,4% «λίγο».

Πίνακας 5.8.1.2 Chi-Square Tests Επιπέδου Εκπαίδευσης και Ρόλου Ακαδημαϊκής Κοινότητας

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10.182 <sup>a</sup>	12	.600
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.1.2  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή. Επομένως δεχόμαστε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως προς την συμμετοχή της Ακαδημαϊκής κοινότητας στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του δημόσιου τομέα.

Πίνακας 5.8.1.3 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επιπέδου Εκπαίδευσης και Συνέντευξης  
Θεωρείτε ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται.

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	2	0	4	6	0	12
	% within row	16.7%	0.0%	33.3%	50.0%	0.0%	100.0%
	% of Total	1.8%	0.0%	3.5%	5.3%	0.0%	10.5%
Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	8	8	18	14	6	54
	% within row	14.8%	14.8%	33.3%	25.9%	11.1%	100.0%
	% of Total	7.0%	7.0%	15.8%	12.3%	5.3%	47.4%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Count	1	6	17	15	6	45
	% within row	2.2%	13.3%	37.8%	33.3%	13.3%	100.0%
	% of Total	0.9%	5.3%	14.9%	13.2%	5.3%	39.5%
Κάτοχος Διδακτορικού	Count	1	0	0	1	1	3
	% within row	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	100.0%
	% of Total	0.9%	0.0%	0.0%	0.9%	0.9%	2.6%
Total	Count	12	14	39	36	13	114
Total	% within row	10.5%	12.3%	34.2%	31.6%	11.4%	100.0%

% of Total	10.5%	12.3 %	34.2%	31.6%	11.4%	100.0%
------------	-------	-----------	-------	-------	-------	--------

Στον πίνακα 5.8.1.3 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ εμφανίζεται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 34,2% θεωρεί «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» και το 31,6% «πολύ».

Πίνακας 5.8.1.4 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και Συνέντευξης

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.845 <sup>a</sup>	12	.311
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.1.4  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή. Επομένως δεχόμαστε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως προς το να είναι η συνέντευξη συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται.

Πίνακας 5.8.1.5 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επίπεδου Εκπαίδευσης και Ψυχομετρικών Τεστ για ανάδειξη χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών  
Θεωρείτε ότι ειδικά ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων.

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	0	0	2	8	2	12
	% within row	0.0%	0.0%	16.7%	66.7%	16.7%	100.0%
	% of Total	0.0%	0.0%	1.8%	7.0%	1.8%	10.5%
Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	1	5	12	28	8	54
	% within row	1.9%	9.3%	22.2%	51.9%	14.8%	100.0%
	% of Total	0.9%	4.4%	10.5%	24.6%	7.0%	47.4%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Count	0	2	7	26	10	45
	% within row	0.0%	4.4%	15.6%	57.8%	22.2%	100.0%
	% of Total	0.0%	1.8%	6.1%	22.8%	8.8%	39.5%
Κάτοχος Διδακτορικού	Count	0	1	0	2	0	3
	% within row	0.0%	33.3 %	0.0%	66.7%	0.0%	100.0%

	% of Total	0.0%	0.9%	0.0%	1.8%	0.0%	2.6%
	Count	1	8	21	64	20	114
Total	% within row	0.9%	7.0%	18.4%	56.1%	17.5%	100.0%
	% of Total	0.9%	7.0%	18.4%	56.1%	17.5%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.1.5 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ εμφανίζεται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν ότι θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν ειδικά ψυχολογικά τεστ για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 56,1% θεωρεί «πολύ» και το 17,5% «πάρα πολύ».

Πίνακας 5.8.1.6 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και Ψυχομετρικών Τεστ για ανάδειξη χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.738 <sup>a</sup>	12	.725
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.1.6  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή. Επομένως δεχόμαστε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως προς το να χρησιμοποιηθούν ψυχολογικά τεστ για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών των υποψηφίων.

Πίνακας 5.8.1.7 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επίπεδου Εκπαίδευσης και Γραπτών Εξετάσεων σε μελέτες περιπτώσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών  
Θεωρείτε ότι γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναδείξουν τις ικανότητες των υποψηφίων ηγετών του Δημόσιου Τομέα;

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	0	0	4	2	6	12
	% within row	0.0%	0.0%	33.3%	16.7%	50.0%	100.0%
	% of Total	0.0%	0.0%	3.5%	1.8%	5.3%	10.5%
Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	1	3	16	28	6	54
	% within row	1.9%	5.6%	29.6%	51.9%	11.1%	100.0%
	% of Total	0.9%	2.6%	14.0%	24.6%	5.3%	47.4%

Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Count	1	4	13	20	7	45
	% within row	2.2%	8.9%	28.9%	44.4%	15.6%	100.0%
	% of Total	0.9%	3.5%	11.4%	17.5%	6.1%	39.5%
Κάτοχος Διδακτορικού	Count	0	0	0	3	0	3
	% within row	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	100.0%
	% of Total	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	0.0%	2.6%
Total	Count	2	7	33	53	19	114
	% within row	1.8%	6.1%	28.9%	46.5%	16.7%	100.0%
	% of Total	1.8%	6.1%	28.9%	46.5%	16.7%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.1.7 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ εμφανίζεται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων για να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψήφιων ηγετών του Δημόσιου Τομέα, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 46,5% θεωρεί «πολύ» και το 16,7% «πάρα πολύ».

Πίνακας 5.8.1.8 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και Γραπτών Εξετάσεων σε μελέτες περιπτώσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.835 <sup>a</sup>	12	.156
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.1.8  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή. Επομένως δεχόμαστε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως προς το να χρησιμοποιηθούν ειδικά ψυχολογικά τεστ για την ανάδειξη των ικανοτήτων των υποψήφιων Ηγετών.

Πίνακας 5.8.1.9 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Επίπεδου Εκπαίδευσης και να μην μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης.

Θεωρείτε ότι η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημόσιου Τομέα;

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Δημόσιου Τομέα;			Total
				Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	

Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	2	4	2	0	4	12
	% within row	16.7%	33.3%	16.7%	0.0%	33.3%	100.0%
	% of Total	1.8%	3.5%	1.8%	0.0%	3.5%	10.5%
Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	Count	19	8	17	6	4	54
	% within row	35.2%	14.8%	31.5%	11.1%	7.4%	100.0%
	% of Total	16.7%	7.0%	14.9%	5.3%	3.5%	47.4%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Count	8	17	10	5	5	45
	% within row	17.8%	37.8%	22.2%	11.1%	11.1%	100.0%
	% of Total	7.0%	14.9%	8.8%	4.4%	4.4%	39.5%
Κάτοχος Διδακτορικού	Count	0	2	0	0	1	3
	% within row	0.0%	66.7%	0.0%	0.0%	33.3%	100.0%
	% of Total	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%	0.9%	2.6%
Total	Count	29	31	29	11	14	114
	% within row	25.4%	27.2%	25.4%	9.6%	12.3%	100.0%
	% of Total	25.4%	27.2%	25.4%	9.6%	12.3%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.1.9 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ εμφανίζεται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν ότι ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 25,4% θεωρεί «καθόλου» και το 27,2% «λίγο».

Πίνακας 5.8.1.10 Chi-Square Tests Επίπεδου Εκπαίδευσης και να μην μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	21.222 <sup>a</sup>	12	.047
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.1.10  $p \leq \alpha$ , η  $H_0$  δεν γίνεται δεκτή, ισχύει  $H_1$ . Επομένως δεχόμαστε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως προς το αν η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχει επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα.

### 5.8.2 Έλεγχος Ανεξαρτησίας με την κατοχή θέσης Ευθύνης ή όχι

Πίνακας 5.8.2.1 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και Ρόλου Ακαδημαϊκής Κοινότητας  
Θεωρείτε ότι οι Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της, θα μπορούσε να έχει πιο ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημόσιου Τομέα.

Κατέχετε θέση Ευθύνης (Διευθυντής, Προϊστάμενος κτλ).	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
	Count						
Ναι	Count	2	0	8	14	6	30
	% within row	6.7%	0.0%	26.7%	46.7%	20.0%	100.0%
	% of Total	1.8%	0.0%	7.0%	12.3%	5.3%	26.3%
Όχι	Count	2	5	21	49	7	84
	% within row	2.4%	6.0%	25.0%	58.3%	8.3%	100.0%
	% of Total	1.8%	4.4%	18.4%	43.0%	6.1%	73.7%
Total	Count	4	5	29	63	13	114
	% within row	3.5%	4.4%	25.4%	55.3%	11.4%	100.0%
	% of Total	3.5%	4.4%	25.4%	55.3%	11.4%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.2.1 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για την κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι, ενώ εμφανίζονται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν ότι η Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της, θα μπορούσε να έχει ενεργό ρόλο στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 25,4% θεωρεί «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» και το 55,3% «πολύ».

Πίνακας 5.8.2.2 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και Ρόλου Ακαδημαϊκής Κοινότητας

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6.150 <sup>a</sup>	4	.188
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.2.2  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή. Επομένως δεχόμαστε ότι η κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως την συμμετοχή της Ακαδημαϊκής κοινότητας στις διαδικασίες επιλογής των Ηγετών του δημόσιου τομέα.

Πίνακας 5.8.2.3 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και Συνέντευξης  
Θεωρείτε ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική  
και να μην βαθμολογείται.

Κατέχετε θέση Ευθύνης (Διευθυντής, Προϊστάμενος κτλ).	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Ναι	Count	2	0	8	14	6	30
	% within row	6.7%	0.0%	26.7%	46.7%	20.0%	100.0%
	% of Total	1.8%	0.0%	7.0%	12.3%	5.3%	26.3%
Όχι	Count	2	5	21	49	7	84
	% within row	2.4%	6.0%	25.0%	58.3%	8.3%	100.0%
	% of Total	1.8%	4.4%	18.4%	43.0%	6.1%	73.7%
Total	Count	4	5	29	63	13	114
	% within row	3.5%	4.4%	25.4%	55.3%	11.4%	100.0%
	% of Total	3.5%	4.4%	25.4%	55.3%	11.4%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.2.3 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για την κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι, ενώ εμφανίζονται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 25,4% θεωρεί «Ούτε λίγο/ούτε πολύ» και το 55,3% «πολύ».

Πίνακας 5.8.2.4 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και Συνέντευξης

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.638 <sup>a</sup>	4	.106
N of Valid Cases	114		



Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.2.4  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή. Επομένως δεχόμαστε ότι η κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως προς το να είναι η συνέντευξη συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται.

Πίνακας 5.8.2.5 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και Ψυχομετρικών Τεστ για ανάδειξη χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών  
Θεωρείτε ότι ειδικά ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων.

Κατέχετε θέση Ευθύνης (Διευθυντής, Προϊστάμενος κτλ).	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Ναι	Count	0	2	2	21	5	30
	% within row	0.0%	6.7%	6.7%	70.0%	16.7%	100.0%
	% of Total	0.0%	1.8%	1.8%	18.4%	4.4%	26.3%
Όχι	Count	1	6	19	43	15	84
	% within row	1.2%	7.1%	22.6%	51.2%	17.9%	100.0%
	% of Total	0.9%	5.3%	16.7%	37.7%	13.2%	73.7%
Total	Count	1	8	21	64	20	114
	% within row	0.9%	7.0%	18.4%	56.1%	17.5%	100.0%
	% of Total	0.9%	7.0%	18.4%	56.1%	17.5%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.2.5 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για την κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι, ενώ εμφανίζονται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν ότι θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν ειδικά ψυχολογικά τεστ για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 56,1% θεωρεί «πολύ» και το 18,4% «ούτε λίγο/ούτε πολύ».

Πίνακας 5.8.2.6 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και Ψυχομετρικών Τεστ για ανάδειξη χαρακτηριστικών των υποψηφίων Ηγετών

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.829 <sup>a</sup>	4	.305
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.2.6  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή. Επομένως δεχόμαστε ότι η κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως

προς το να χρησιμοποιηθούν ψυχολογικά τεστ για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών των υποψηφίων.

Πίνακας 5.8.2.7 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και Γραπτών Εξετάσεων σε μελέτες περιπτώσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών  
Θεωρείτε ότι γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναδείξουν τις ικανότητες των υποψηφίων ηγετών του Δημόσιου Τομέα;

Κατέχετε θέση Ευθύνης (Διευθυντής, Προϊστάμενος κτλ).	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Ναι	Count	2	0	8	14	6	30
	% within row	6.7%	0.0%	26.7%	46.7%	20.0%	100.0%
	% of Total	1.8%	0.0%	7.0%	12.3%	5.3%	26.3%
Όχι	Count	0	7	25	39	13	84
	% within row	0.0%	8.3%	29.8%	46.4%	15.5%	100.0%
	% of Total	0.0%	6.1%	21.9%	34.2%	11.4%	73.7%
Total	Count	2	7	33	53	19	114
	% within row	1.8%	6.1%	28.9%	46.5%	16.7%	100.0%
	% of Total	1.8%	6.1%	28.9%	46.5%	16.7%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.2.7 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για την κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι, ενώ εμφανίζεται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων για να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων ηγετών του Δημόσιου Τομέα, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 46,5% θεωρεί «πολύ» και το 16,7% «πάρα πολύ».

Πίνακας 5.8.2.8 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και Γραπτών Εξετάσεων σε μελέτες περιπτώσεων προκειμένου να αναδειχθούν οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16.835 <sup>a</sup>	4	.077
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.2.8  $p > \alpha$ , η  $H_0$  είναι δεκτή. Επομένως δεχόμαστε ότι η κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι δεν αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως

προς το να χρησιμοποιηθούν γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων για την ανάδειξη των ικανοτήτων των υποψηφίων.

Πίνακας 5.8.2.9 Έλεγχος Ανεξαρτησίας Θέση Ευθύνης και να μην μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης.

Θεωρείτε ότι η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα;

Κατέχετε θέση Ευθύνης (Διευθυντής, Προϊστάμενος κτλ).	Ποσοστό	Καθόλου	Λίγο	Ούτε λίγο/ούτε πολύ	Πολύ	Πάρα πολύ	Total
Ναι	Count	14	6	3	2	5	30
	% within row	46.7%	20.0%	10.0%	6.7%	16.7%	100.0%
	% of Total	12.3%	5.3%	2.6%	1.8%	4.4%	26.3%
Όχι	Count	15	25	26	9	9	84
	% within row	17.9%	29.8%	31.0%	10.7%	10.7%	100.0%
	% of Total	13.2%	21.9%	22.8%	7.9%	7.9%	73.7%
Total	Count	29	31	29	11	14	114
	% within row	25.4%	27.2%	25.4%	9.6%	12.3%	100.0%
	% of Total	25.4%	27.2%	25.4%	9.6%	12.3%	100.0%

Στον πίνακα 5.8.2.9 εμφανίζονται οι παρατηρούμενες συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά για την κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι, ενώ εμφανίζεται και τα ποσοστά επί του συνολικού δείγματος. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι στην ερώτηση αν θεωρούν ότι ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα, από το σύνολο των 114 ερωτηθέντων το 25,4% θεωρεί «καθόλου» και το 27,2% «λίγο».

Πίνακας 5.8.2.10 Chi-Square Tests Θέση Ευθύνης και να μην μοριοδοτείται η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.815 <sup>a</sup>	4	.012
N of Valid Cases	114		

Σύμφωνα με το πίνακα 5.8.2.10  $p \leq \alpha$ , η  $H_0$  δεν γίνεται δεκτή, ισχύει  $H_1$ . Επομένως δεχόμαστε ότι η κατοχή θέσης ευθύνης ή όχι αποτελεί διαφοροποιητικό παράγοντα ως προς το αν η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψήφιους, στην διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου τομέα.

### 5.8.3 Σύγκριση Μεταβλητών για τα χαρακτηριστικά των Ηγετών του Δημοσίου τομέα

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ποια χαρακτηριστικά θεωρούν σημαντικά για έναν Ηγέτη. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων (mean=4,46) και κυμαίνεται ανάμεσα στο «πολύ» και στο «πάρα πολύ», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 0,58. Από την άλλη πλευρά στην ερώτηση αν αυτά τα χαρακτηριστικά που θεωρούν απαραίτητα για έναν ηγέτη τα διαθέτη η σημερινή ηγεσία του δημόσιου τομέα ο μέσος όρος όμως των απαντήσεων είναι (mean=2,69) και επίσης κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια». Η τυπική απόκλιση από τη μέση τιμή στην περίπτωση αυτή είναι 0,67 δηλαδή πρόκειται για μεγαλύτερη διασπορά των τιμών.

Πίνακας 5.8.3.1 Σύγκριση μεταβλητών για τα χαρακτηριστικά και την κατοχής τους από την Ηγεσία του δημόσιου τομέα

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Μέσος Όρος των απαντήσεων για το ποια χαρακτηριστικά θεωρούνται απαραίτητα για έναν Ηγέτη.	114	2.00	5.00	4.46	.577
Θεωρείται ότι η σημερινή Ηγεσία του Δημοσίου τομέα κατέχει τα απαραίτητα χαρακτηριστικά.	114	1.00	4.00	2.32	.669
Valid N (listwise)	114				

#### 5.8.4 Σύγκριση Μεταβλητών για τις Ικανότητες των Ηγετών του Δημοσίου τομέα

Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ποιες ικανότητες θεωρούν σημαντικές για έναν Ηγέτη. Την ερώτηση την απάντησε το σύνολο των ερωτηθέντων (N=114) και δεν υπήρξε καμία ελλείπουσα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων (mean=4,51) και κυμαίνεται ανάμεσα στο «πολύ» και στο «πάρα πολύ», ενώ η τυπική απόκλιση από την μέση τιμή είναι 0,54. Από την άλλη πλευρά στην ερώτηση αν αυτές τις ικανότητες που θεωρούν απαραίτητες για έναν ηγέτη τις διαθέτη η σημερινή ηγεσία του δημόσιου τομέα ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι (mean=2,26) και κυμαίνεται ανάμεσα στο «λίγο» και στο «μέτρια». Η τυπική απόκλιση από τη μέση τιμή στην περίπτωση αυτή είναι 0,70 δηλαδή πρόκειται για μεγαλύτερη διασπορά των τιμών.

Πίνακας 5.8.4.1 Σύγκριση μεταβλητών για τα χαρακτηριστικά και την κατοχής τους από την Ηγεσία του δημόσιου τομέα

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Μέσος Όρος των απαντήσεων για το ποιες ικανότητες θεωρούνται απαραίτητες για έναν Ηγέτη.	114	2.00	5.00	4.51	.54
Θεωρείτε ότι η σημερινή Ηγεσία κατέχει τις παραπάνω ικανότητες.	114	1	4	2.26	.70
Valid N (listwise)	114				

## 6. Συμπεράσματα

Ο Ηράκλειτος έλεγε «τα πάντα ρει, μηδέποτε κατά τ'αυτό μένειν» και είχε δίκιο καθώς τίποτα δεν μένει στάσιμο όλα εξελίσσονται και όσα δεν το καταφέρουν απλά σταματάνε να υπάρχουν. Ο δημόσιος τομέας είναι η μηχανή του Κράτους από την συνεχή κίνησή του και την εξέλιξη του κρίνεται η αποτελεσματικότητα του Κράτους και η ευφορία των πολιτών. Ο εκσυγχρονισμός του είναι ένας διαρκής πόλεμος ενάντια σε συστήματα και αντιλήψεις που στέκονται τροχοπέδη στην εξέλιξή του. Ασφαλώς οι διαδικασίες και τα στελέχη που τον απαρτίζουν δεν είναι τα ίδια με 20 χρόνια πριν. Ο δημόσιος τομέας αποτελείται από στελέχη υψηλής επαγγελματικής

κατάρτισης που έλειπε τα προηγούμενα χρόνια και από ηλεκτρονικά συστήματα που βοηθάνε την ταχεία εξυπηρέτηση των πολιτών εντός και εκτός υπηρεσιών. Παρόλαυτα ακόμα είμαστε πίσω σε υψίστης σημασίας διαδικασίες που θα μπορούσαν να αναβαθμίσουν περαιτέρω τον δημόσιο τομέα.

Η Διαδικασία επιλογής των Γενικών Διευθυντών, των Διευθυντών και των προϊσταμένων του δημοσίου τομέα, με λίγα λόγια των ηγετών του, αποτελεί το κλειδί σε πολλά οργανωτικά θέματα. Ένας σωστός Ηγέτης όπως έχουμε ήδη αναφέρει μπορεί να οργανώσει μία υπηρεσία, να εμπνεύσει το προσωπικό του και να γίνει καταλυτικός στην εξέλιξη των δυνατοτήτων μίας Υπηρεσίας. Απεναντίας η επιλογή του λάθος ατόμου για μία ηγετική θέση μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην εξέλιξη μίας υπηρεσίας και στην ανάδειξη των δυνατοτήτων της καθώς και του προσωπικού που την απαρτίζει, με αποτέλεσμα την κακή εξυπηρέτηση των πολιτών και υποτίμηση του δημοσίου τομέα

Σήμερα ο Ν.3827/2007 με τις τροποποιήσεις του, καθορίζει την διαδικασία με την οποία γίνεται η επιλογή των ηγετικών στελεχών του δημοσίου τομέα όπως, τα αντικείμενα που εξετάζονται, την μοριοδότηση τους καθώς και την επιλογή των στελεχών των επιτροπών. Είναι όμως η σωστή διαδικασία, σύμφωνα με το 87% των συμμετεχόντων στην έρευνα όχι δεν είναι η σωστή διαδικασία, καθώς δεν πληροί καμία δημοκρατική αρχή όπως είναι η αξιοκρατία, η αμεροληψία, η Ισότητα, η διαφάνεια και δεν έχει να επιδείξει καμία καινοτομία σαν διαδικασία. Οι Δημόσιοι υπάλληλοι δεν εμπιστεύονται την διαδικασία και θέλουν την αλλαγή.

Εφόσον δεν ικανοποιεί τους Δημοσίους υπαλλήλους τότε ποιους εξυπηρετεί αυτή η διαδικασία, αν όχι τον Δημόσιο τομέα για τον οποίο υπάρχει. Σύμφωνα με την έρευνα οφέλη έχει ο πολιτικός κόσμος και οι συνδικαλιστές ενώ οι χαμένοι είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα. Ασφαλώς και οι κυβερνήσεις, τα κόμματα και οι βουλευτές θα ήθελαν να έχουν ένα τρόπο να ελέγχουν ποιος μπαίνει στις Ηγετικές θέσεις του δημοσίου τομέα, προκειμένου να τον ελέγχουν ή όπως θα έλεγαν για να μπορούν να κυβερνήσουν. Με λίγα λόγια δεν επιθυμούν έναν ευέλικτο και παραγωγικό δημόσιο τομέα αλλά έναν ελεγχόμενο. Οι βουλευτές και τα κόμματα εξυπηρετούνται καθώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν την διαδικασία για δικούς τους πελατειακούς σκοπούς, προκειμένου να κερδίσουν ψηφοφόρους, αδιαφορώντας για τον αντίκτυπο που θα έχει κάτι τέτοιο στην κοινωνία. Οι συνδικαλιστές αποτελούν μία κατηγορία υπαλλήλων οι οποίοι είναι μεταξύ του

πολιτικού συστήματος και των υπαλλήλων. Η σχέση αυτή και με τις δύο πλευρές πολλές φορές οδηγεί σε λάθος εντυπώσεις ή ακόμα και σε περιπτώσεις όπου λειτουργούν προς όφελος τους και προς όφελος συγκεκριμένων κοντινών τους ατόμων και όχι για την πλειονότητα των υπαλλήλων, τους οποίους οφείλουν να αντιπροσωπεύουν. Στο τέλος αυτοί που βγαίνουν χαμένοι είναι οι εργαζόμενοι, καθώς χάνουν την ευκαιρία να έχουν μία ηγεσία που θα τους βοηθήσει να εξελιχθούν και να προοδεύσουν. Χάνουν την δυνατότητα να λειτουργήσουν σε ένα υγιές και οργανωμένο περιβάλλον, όπου θα αποδώσουν τα μέγιστα προς όφελος των πολιτών.

Ο νόμος των διαδικασιών επιλογής δυστυχώς πέρα από τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, δεν λαμβάνει υπόψιν του τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων και τις ικανότητες τους. Αυτά τα δύο στοιχεία είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα σε «πολύ» μεγάλο βαθμό. Παρακολουθώντας τα αποτελέσματα τις έρευνας το σύνολο των συμμετεχόντων θεωρούν πολύ σημαντικά τα χαρακτηριστικά που θα έπρεπε να έχει ένας Ηγέτης όπως η Ηγετική προσωπικότητα, η αποφασιστικότητα, η Υπομονή η επικοινωνία, ο σεβασμός. Η από την άλλη πλευρά τις ικανότητες όπως να είναι ικανός στην επίλυση των προβλημάτων, να ενδιαφέρεται για το καλό της ομάδας, να είναι υπεύθυνος των πράξεων του, να επιβραβεύει και να δίνει κίνητρα. Με λίγα λόγια όλα αυτά που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να αποδώσουν τα μέγιστα μέσα σε ένα περιβάλλον εργασίας όπου αναγνωρίζονται οι προσπάθειες τους και αισθάνονται σημαντικοί. Απεναντίας όλα αυτά τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες απουσιάζουν από τη σημερινή ηγεσία και είναι φυσιολογικό να απουσιάζουν από την στιγμή που ο νόμος δεν ορίζει τίποτα επί τούτου, πέρα από το ότι αναζητούνται μέσω μίας δομημένης συνέντευξης. Όλα αυτά λειτουργούν αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων και οδηγούν σε μειωμένη απόδοση καθώς όλες οι προσπάθειες τους μπορεί να μην ευδοκιμούν λόγω μίας κακής Ηγεσίας.

Σύμφωνα με όσα αναλύσαμε στο τρίτο κεφάλαιο, που αφορά τις διαδικασίες επιλογής, η έρευνα ήρθε να επιβεβαιώσει ότι οι υπάρχουσα διαδικασία επιλογής δεν δύναται να εξακριβώσει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των υποψηφίων, ώστε να επιλεγούν οι άξιοι και οι καταλληλότεροι, καθώς δεν περιλαμβάνονται λεπτομερώς στον νόμο. Επίσης οι συμμετέχοντες δεν εμπιστεύονται τις επιτροπές ως προς τα κατέχουν τα απαραίτητα εφόδια και τις γνώσεις. Η πραγματικότητα είναι ότι ένας εκπρόσωπος του Νομικού Συμβούλου του Κράτους, ο οποίος κατέχει τον

νόμο, δεν φαίνεται σαν κάποιον, ο οποίος γνωρίζει από ικανότητες και χαρακτηριστικά Ηγετών. Θα μπορούσε να εγγωθηί την ορθή λειτουργία μίας διαδικασίας επιλογής ότι δηλαδή είναι σύννομή, αλλά διαθέτει τις γνώσεις για να επιλέξει τον σωστό υποψήφιο για την θέση του Διευθυντή Μηχανολογικού; Το πρόβλημα με τις επιτροπές πέρα από τις γνώσεις και τα εφόδια είναι από ποιον ελέγχονται. Όπως φαίνεται το Υπουργικό συμβούλιο έχει την δυνατότητα να ελέγξει τους 3 από τους 5 συμμετέχοντες στην επιτροπή, δημιουργώντας πρόβλημα δημοκρατικότητας και αξιοκρατίας στην όλη διαδικασία.

Η συνέντευξη σαν εργαλείο για να εξακριβωθούν τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες των υποψηφίων παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των ηγετών, καθώς έχει μεγάλο ποσοστό βαρύτητας στην τελική βαθμολογία. Αυτό το γεγονός δεν περνάει απαρατήρητο από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, οι οποίοι δεν έχουν εμπιστοσύνη στην διαδικασία της συνέντευξης. Συνυπολογίζοντας το γεγονός ότι σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να τροποποιηθεί η διαδικασία επιλογής ως προς αυτό το μέρος της.

Πέρα από την συνέντευξη ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων και αποτελούν το μέρος όπου ο νόμος κάνει πλήρη καταγραφή των ελάχιστων τυπικών προσόντων καθώς και πως μοριοδοτούνται ότι επιπλέον τυπικά προσόντα έχει ο κάθε υποψήφιος. Η πραγματικότητα είναι ότι η γνώση είναι ένα απαραίτητο αγαθό για τον καθένα και θα έπρεπε να δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτόν τον τομέα. Σύμφωνα με την έρευνα οι συμμετέχοντες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε γνώσεις, τις οποίες ο νομοθέτης δεν τις μοριοδοτεί, και έχουν να κάνουν με την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους όπως λ.χ. τα «Σεμινάρια στην Διαχείριση του Προσωπικού» ή στην «Δημόσια Διοίκηση». Ο νομοθέτης δεν πρέπει να αποθαρρύνει την απόκτηση γνώσεων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, που προέρχονται από σεμινάρια, ειδικά όταν πολλά από αυτά προέρχονται από το ΕΚΔΔΑ.

Συνεχίζοντας την αποκρυπτογράφηση των μηνυμάτων της έρευνας, μπορεί εύκολα να αντιληφθεί κάποιος την σημασία που δίνουν οι συμμετέχοντες σε αυτήν, στην περαιτέρω εκπαίδευση των υποψηφίων. Είναι αξιοπρόσεχτο ότι η έννοια της αυτοβελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης αποτελεί επιθυμία των συμμετεχόντων, ώστε να εξελίσσεται ο ηγέτης καθημερινώς. Σε αυτό το σημείο μπορεί κανείς να καταλάβει πόσο επίκαιρο είναι το «*τα πάντα ρει, μηδέποτε κατά τ'αυτό μένειν*» του Ηράκλειτου,



με το οποίο ξεκινήσαμε τα συμπεράσματα. Οδηγός του νομοθέτη, των υποψήφιων Ηγετών του δημοσίου τομέα, των υπαλλήλων και του Κράτους θα έπρεπε να είναι η συνεχής εκπαίδευση. Σε αυτόν τον τομέα το Δημόσιο δυστυχώς υστερεί σε μεγάλο βαθμό, διότι πέρα από το ΕΚΔΔΑ δεν διαθέτει κάτι επιπλέον για να βοηθήσει το προσωπικό του (Ηγέτες και εργαζόμενους). Ένα καλό παράδειγμα συνεχούς βελτίωσης είναι ο τρόπος με τον οποίο οι Ένοπλες Δυνάμεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους μέσω Σχολών στις οποίες φοιτούν τα Στελέχη τους, σύμφωνα με τον βαθμό τους. Επίσης μέσω συνεργασίας του ΓΕΕΘΑ με το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας<sup>30</sup> τους παρέχεται η δυνατότητα να αποκτήσουν μεταπτυχιακό τίτλο. Ηγέτες και εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στην συνεχή εκπαίδευση είτε με προσωπικό κόστος είτε μέσω της υπηρεσίας και ασφαλώς θα πρέπει να μοριοδοτούνται όλες οι εκπαιδεύσεις καθώς αναβαθμίζουν τους Ηγέτες το προσωπικό και κατ'επέκταση τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Πολύ εύκολα γίνεται αντιληπτό ότι μέσα στον κυκεώνα της συνεχούς εκπαίδευσης, ο Νομός των διαδικασιών επιλογής υστερεί. Δεν εξετάζει επαρκώς τα χαρακτηριστικά των υποψήφιων ηγετών ούτε τις ικανότητες τους, με αποτέλεσμα να μην τα μοριοδοτεί. Η επιτροπές θεωρούνται ότι δεν μπορούν να καλύψουν επαρκώς τις ανάγκες των διαδικασιών επιλογής, καθώς δεν έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη του προσωπικού των Δημοσίων υπηρεσιών. Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η συνέντευξη καθώς και η τεράστια σημασία της, στην τελική βαθμολογία των υποψηφίων, αποτελεί επίσης ένα αγκάθι στον τρόπο λειτουργίας των διαδικασιών επιλογής.

Ίσως ήρθε ο καιρός η Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της να αποτελέσει τον συντελεστή που θα βοηθήσει στην ολοκλήρωση ενός δημοκρατικού συστήματος επιλογής των Ηγετών του δημοσίου τομέα. Ο τρόπος δεν χρειάζεται να είναι σύνθετος ούτε χρειάζεται και την συμμετοχή των καθηγητών στις επιτροπές. Οι μελέτες περιπτώσεων<sup>31</sup> είναι μία μεθοδολογία έρευνας, μέσω της οποίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μία εκ βάθους ανάλυση ενός προβλήματος. Οι Ακαδημαϊκοί μέσω επιλεγμένων ή ειδικά σχεδιασμένων μελετών περιπτώσεων, θα

---

<sup>30</sup> Βλ. <https://geetha.mil.gr/ekpaideysi/synergasia-geetha-panepistimio-makedonias/>

<sup>31</sup>Βλ.

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7\\_%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AF%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7_%CF%80%CE%B5%CF%81%CE%AF%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82)

μπορούσαν να εντοπίσουν τις ικανότητες αλλά και τις αδυναμίες των υποψήφιων ηγετών του δημοσίου τομέα. Έτσι μέσω γραπτών εξετάσεων θα μπορούσαν οι υποψήφιοι να δείξουν αν έχουν τις δυνατότητες ή όχι να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους σε ένα περιβάλλον εργασίας. Όλα τα παραπάνω έχουν να κάνουν με το ενδεχόμενο κάποιος που διαθέτει τα τυπικά προσόντα, επιπλέον γνώσεις μέσω σεμιναρίων καθώς και διάφορες ικανότητες να μην μπορεί να τις εφαρμόσει στην πράξη. Οι εξετάσεις θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν υπό την αιγίδα του ΑΣΕΠ ύστερα από προκήρυξη του αρμόδιου Υπουργού κατά τα πρότυπα διεξαγωγής των εξετάσεων για τους Προϊστάμενους των Δικαστικών υπαλλήλων<sup>32</sup>.

Η αλήθεια είναι ότι η Ακαδημαϊκή κοινότητα είναι απαραίτητη, όχι μόνο για αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων Ηγετών του δημοσίου τομέα αλλά και για την ανάλυση των χαρακτηριστικών τους. Κάποιοι θεωρούν ότι μία δομημένη συνέντευξη μπορεί να αναδείξει τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων. Το πρόβλημα με την δομημένη συνέντευξη είναι καταρχήν ποιος την κάνει και κατά δεύτερον ότι είναι προφορική και δεν αφήνει γραπτά αποτελέσματα. Αυτός ίσως είναι και ο λόγος, που οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται. Πως όμως θα μπορούσαν να αναδειχθούν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων χωρίς την συνέντευξη; Πολλές φορές οι λύσεις είναι απλές παρόλο που το κάνουμε να φαίνεται δύσκολο. Η ακαδημαϊκή κοινότητα διαθέτει επιστήμονες που θα μπορούσαν μέσω ειδικά σχεδιασμένων ψυχομετρικών/ψυχολογικών τεστ να ανακαλύψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υποψηφίων ηγετών του δημοσίου τομέα. Έτσι σε συνδυασμό με τις γραπτές εξετάσεις των μελετών περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναδείξουν ποιοι έχουν ποια χαρακτηριστικά και αν είναι κατάλληλοι ή όχι για την θέση. Οι ικανότητες πολλές φορές προϋποθέτουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, έτσι για να ενδιαφέρεται κάποιος για το καλό της ομάδας και όχι το προσωπικό του συμφέρον θα πρέπει να είναι ανιδιοτελής, για να είναι υπεύθυνος των πράξεων του θα πρέπει να είναι τίμιος, όπως και για επιβραβεύει τους συνεργάτες του. Για να καταλαβαίνει πόσο ικανοί είναι οι συνεργάτες του ή αν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα πρέπει να έχει ενσυναίσθηση. Για να τους καθοδηγήσει θα πρέπει να είναι υποστηρικτός και πολλά άλλα. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητα τα ψυχομετρικά τεστ από ειδικούς

---

<sup>32</sup> Ν.4798/2021 άρθρο 145 παράγραφος 4 «Ικανότητες Δεξιότητες»

επιστήμονες για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών των υποψηφίων, γιατί «*Ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι*».

Η έρευνα με την διαδικασία την οποία πραγματοποιήθηκε διαθέτει κάποιους περιορισμούς. Το βασικότερο από αυτά είναι ο μικρός αριθμός συμμετεχόντων εκατόν δέκα τέσσερα (114) άτομα, παρόλο που τα αποτελέσματα είναι αξιόπιστα σύμφωνα με τον δείκτη Gronbach's alpha (0.908). Σε αυτό μεγάλο ρόλο έπαιξε η προθυμία των συμμετεχόντων να απαντήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα μπορούσαν το ερωτηματολόγιο. Δεύτερον και επίσης πολύ σημαντικό είναι η περιορισμένη γεωγραφική έκταση σε επίπεδο Νομού. Τέλος το ερωτηματολόγιο απευθυνόταν μόνο στους δημοσίους υπαλλήλους περιορίζοντας τον αριθμό των συμμετεχόντων.

Στην διπλωματική αυτή εργασία έγινε μια προσπάθεια καταγραφής των παραλείψεων των διαδικασιών επιλογής των Ηγετών του δημοσίου τομέα, αναδεικνύοντας τις παθογένειές του. Σκοπός της ήταν να τονιστεί ότι τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες των υποψηφίων Ηγετών του δημοσίου τομέα, δεν λαμβάνονται υπόψη στην έκταση που θα έπρεπε. Με αυτό τον τρόπο έδωσε μία εξήγηση ως προς το γιατί οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι απογοητευμένοι από τους ηγέτες του και από την όλη διαδικασία, καθώς και τον λόγο που ο εκσυγχρονισμός του δημόσιου τομέα προχωράει τόσο αργά.

Ταυτόχρονα άνοιξε οδούς προκειμένου οι διαδικασίες επιλογής των ηγετών του δημοσίου τομέα να τροποποιηθούν. Κρίνοντας ότι είναι επιτακτική ανάγκη να γίνουν πιο επιστημονικές και δημοκρατικές. Αρχές όπως η διαφάνεια, η αμεροληψία, η ισότητα και η αξιοκρατία πρέπει να τηρούνται μέσα σε ένα καινοτόμο σύστημα επιλογής. Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) σε συνεργασία με την Ακαδημαϊκή κοινότητα (διαθέτουμε από τα καλύτερα Πανεπιστήμια παγκοσμίως) μπορούν να εντοπίσουν αυτούς που θα δώσουν νέα πνοή και τα αποτελέσουν τον μοχλό ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού του δημοσίου τομέα για την αποτελεσματικότερη, ποιοτικότερη, ταχύτερη και πιο οργανωμένη εξυπηρέτηση των πολιτών της χώρας αλλά και των αναγκών του ίδιου του Κράτους. Η προσπάθεια πέρα από την εξεύρεση των παθογενειών του συστήματος προσπάθησε να βάλει τις βάσεις για το μέλλον.

Με βάση όλα τα παραπάνω στο μέλλον η εργασία αυτή χρειάζεται μία περαιτέρω εμβάθυνση και ανάλυση στα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των υποψηφίων ηγετών του δημοσίου τομέα και πως μπορούν να αξιοποιηθούν

αποτελεσματικά. Αλλά το πιο σημαντικό είναι να διερευνηθεί πως θα έπρεπε να οργανωθεί μία σύγχρονη διαδικασία επιλογής των ηγετών του δημοσίου τομέα. Τι θα πρέπει να εξετάζει, με ποιο τρόπο θα διεξάγεται η επιλογή, με ποιον τρόπο θα γίνεται οι επιλογή των στελεχών των επιτροπών, ο ακριβής ρόλος της ακαδημαϊκής κοινότητας μέσα σε όλο αυτό. Και τέλος πως θα τηρούνται οι Αρχές της Δημοκρατίας και ποιες θα είναι οι δικλείδες ασφαλείας των διαδικασιών.

## Ξένα Βιβλιογραφία

Afandi, A., (2021). *Mentoring Program: Empowerment and Human Resources Development*. Akademik: Jurnal Mahasiswa Humanis, 1(3), 87-94. [online] Available at: <https://ojs.pseb.or.id/index.php/jmh/article/view/458/364> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Bass, B. M. & Stogdill, R.M., (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd edn.). New York, NY: Free Press

Beck, J., (2023). *Striking the Balance: Performance vs. Trust in Building a Successful Workforce*. [online] Available at: [https://www.linkedin.com/pulse/striking-balance-performance-vs-trust-building-successful-john-beck?utm\\_source=share&utm\\_medium=guest\\_desktop&utm\\_campaign=copy](https://www.linkedin.com/pulse/striking-balance-performance-vs-trust-building-successful-john-beck?utm_source=share&utm_medium=guest_desktop&utm_campaign=copy) [Ημερομηνία πρόσβασης 21/8/2023]

Bercovitch, J., (1984). *Social Conflicts And Third Parties: Strategies Of Conflict Resolution* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429306259>

Bethel, S.M., (2014). Τα Δώδεκα Προσόντα του Ηγέτη. [online] Available at: <https://www.insurancedaily.gr/ta-dodeka-prosonta-tou-igeti-2/> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Boogaard, K., (2022). Use motivation theory to inspire your team's best work. [online] Available at: <https://www.atlassian.com/blog/leadership/motivation-theory> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Bratnicka, K., (2014). Relationship Between Leadership Styles and Organizational Creativity. [pdf] Available at: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.7206/mba.ce.2084-3356.134> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Brayer, O., (2022). Driving Results with Selflessness and Servant Leadership in 2022. [online] Available at:

<https://impro.ai/driving-results-with-selflessness-and-servant-leadership/>

[Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Coker, D., (2015). Honesty is the core of leadership. [online] Available at:

<https://www.thehrdigest.com/honesty-is-the-core-of-leadership/>

[Ημερομηνία

πρόσβασης 28/7/2023]

Cote, C., (2023). Why Problem-Solving Skills Are Essential For Leaders In Any Industry. [online] Available at:

<https://online.hbs.edu/blog/post/problem-solving-in-business>

[Ημερομηνία

πρόσβασης 28/7/2023]

Enock, K., (2006), N Leigh-Hunt (2016). *Principles of leadership and delegation*.

[online] Available at: <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5a-understanding-itd/leadership-delegation>

[Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Falde, N., (2022). Why Highly Sensitive Persons Make the Best Leaders. [online] Available at:

<https://www.truity.com/blog/why-highly-sensitive-persons-make-best-leaders>

[Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Garg, A., (2023). Understanding Leadership Styles: A Comprehensive Overview

<https://www.linkedin.com/pulse/understanding-leadership-styles-comprehensive-overview-atul-garg/> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., (2019). *The Emotionally Intelligent Leader*. Boston: Harvard Business Review Press.

Gourguechon, P., (2017). Empathy Is An Essential Leadership Skill -- And There's Nothing Soft About It. [online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/prudygourguechon/2017/12/26/empathy-is-an-essential-leadership-skill-and-theres-nothing-soft-about-it/?sh=2d1849282b9d> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Gutterman, A.S., (2023). Leadership Roles and Activities. [online] Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4473799](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4473799) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Holsinger, J.W. Jr, (2021/2022). TRAITS, SKILLS, AND STYLES OF LEADERSHIP. [online] Available at: <https://www.studocu.com/row/document/khyber-medical-university/physiology/part-75-traits-skills-and-styles-of-3-leadership-james-w-holsinger-jr/29055414> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Huzaiifa, D., (2022). 4 Benefits of Empathy You Never Knew Before. [online] Available at: <https://theoneliner.in/4-benefits-of-empathy-you-never-knew-before/> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Indeed Editorial Team (2022). *6 Reasons Why Leaders Need to Be Organised*. [online] Available at: <https://sg.indeed.com/career-advice/career-development/why-leaders-need-to-be-organised> [Ημερομηνία πρόσβασης 08/09/2023]

Jabbar, A.A. and Hussein A.M., (2017) *The Role Of Leadership In Strategic Management*. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/343404417 THE ROLE OF LEADERSHIP IN STRATEGIC MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/343404417_THE_ROLE_OF_LEADERSHIP_IN_STRATEGIC_MANAGEMENT) [Ημερομηνία πρόσβασης 08/09/2023]

Johansson, C., 2018. Leadership Communication. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/327877302 Leadership Communication](https://www.researchgate.net/publication/327877302_Leadership_Communication) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Kalseth, K., & Cummings, S, (2001). Knowledge Management: development strategy or business strategy? [online] Available

at:<http://idv.sagepub.com/cgi/content/abstract/17/3/163> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Kapur, R. (2014). Conflict Resolution. [pdf] Available at: [https://ijtbm.com/admin/upload/1426170888\\_Radhika\\_Kapur\\_3.pdf](https://ijtbm.com/admin/upload/1426170888_Radhika_Kapur_3.pdf) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Kerns, C.D., (2017). Decisive Problem Solving: A Key Leadership. [pdf] Available at: [http://www.www.na-businesspress.com/JMPP/KernsCD\\_Web17\\_2\\_.pdf](http://www.www.na-businesspress.com/JMPP/KernsCD_Web17_2_.pdf) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Kruse, K., (2019). *Great Leaders Have No Rules: Contrarian Leadership Principles to Transform Your Team and Business*. Rodale Books.

Landry, L., (2020). How To Delegate Effectively: 9 Tips For Managers. [online] Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-delegate-effectively> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Lai, Y.L. and Palmer, S., (2019). Psychology in executive coaching: an integrated literature review. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/335200208\\_Psychology\\_in\\_executive\\_coaching\\_an\\_integrated\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/335200208_Psychology_in_executive_coaching_an_integrated_literature_review)[Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Leavitt C.C., (2011). Developing Leaders Through Mentoring. [pdf] Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED517965.pdf>

Litwin, M.S., (1995). *How to Measure Survey Reliability and Validity*. Sage Publications, Thousand Oaks. <https://doi.org/10.4135/9781483348957> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (2<sup>nd</sup> edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.



Luthra, A., (2015). "Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication". 5.3. 43-48. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/307598681\\_Effective\\_Leadership\\_is\\_all\\_about\\_Communicating\\_Effectively\\_Connecting\\_Leadership\\_and\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/307598681_Effective_Leadership_is_all_about_Communicating_Effectively_Connecting_Leadership_and_Communication) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Malokani, D. K. A. K., Siddiqui, M. A., Shar, M. I., & Zaidi, A. R., (2023). Impact of Leadership & Motivational Skills, Teamwork & Problem-Solving Skills, and Communication Skills on Graduate Employability: Evidence from Universities of Sindh, Pakistan. *Journal of Social Sciences Advancement*, 4(2), 15–20. [online] Available at: <https://www.scienceimpactpub.com/journals/index.php/jssa/article/view/580/317> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Maslow, A. H., (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row

Maslow, A. H., (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S. & Van de Walle, S., (2017). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. Forthcoming in *American Review of Public Administration*. [online] Available at: [https://kuleuven.limo.libis.be/discovery/fulldisplay?docid=lirias1867429&context=SearchWebhook&vid=32KUL\\_KUL:Lirias&lang=en&search\\_scope=lirias\\_profile&adaptor=SearchWebhook&tab=LIRIAS&query=any,contains,LIRIAS1867429&offset=0](https://kuleuven.limo.libis.be/discovery/fulldisplay?docid=lirias1867429&context=SearchWebhook&vid=32KUL_KUL:Lirias&lang=en&search_scope=lirias_profile&adaptor=SearchWebhook&tab=LIRIAS&query=any,contains,LIRIAS1867429&offset=0) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Pan, Z., Zhou, J. and Zhu, S., (2022). From Educational Field to Work Place: The Impact of Effective Feedback on Leadership Development. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/368489416\\_From\\_Educational\\_Field\\_to\\_Work\\_Place\\_The\\_Impact\\_of\\_Effective\\_Feedback\\_on\\_Leadership\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/368489416_From_Educational_Field_to_Work_Place_The_Impact_of_Effective_Feedback_on_Leadership_Development) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Potter, A. (1994). *The Positive Thinker, Self-Motivating Strategies For Personal Success*, Berkley, USA

Quan, A. (2020). 4 Motivational Theories That Leaders Need To Know Today. [online] Available at:  
<https://andrewquan.medium.com/4-underrated-motivational-leadership-theories-that-still-apply-today-671180431c9f> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Rathmell, W. K., Brown, N. J., & Kilburg, R. R., (2019). *Transformation to academic leadership: The role of mentorship and executive coaching*. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 71(3), 141–160.  
<https://doi.org/10.1037/cpb0000124>

Rizeanu, S., Nicorici Momanu, M.C. and Matianu, C., (2022). The role of emotional intelligence in leadership. [online] Available at:  
[https://www.researchgate.net/publication/358349891\\_The\\_role\\_of\\_emotional\\_intelligence\\_in\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/358349891_The_role_of_emotional_intelligence_in_leadership) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Romão, S., Ribeiro, N., Gomes, D.R. and Singh, S., (2022). The Impact of Leaders Coaching Skills on Employees Happiness and Turnover Intention. *Adm. Sci.* **2022**, 12(3), 84; <https://doi.org/10.3390/admsci12030084>

Salas, E., Bisbey, T.M., Traylor, A.M. and Rosen, M.A., (2019). Can Teamwork Promote Safety in Organizations? [online] Available at:  
<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045411>  
[Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Segal J., Robinson L. and Smith, M., (2023). Conflict Resolution Skills. [online] Available at:  
<https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/conflict-resolution-skills.htm> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Senduk, A., (2017). 5 Reasons Why Leaders Should Have Clear Goals. [online] Available at:  
<https://www.linkedin.com/pulse/5-reasons-why-leaders-should-have-clear-goals-andrew-senduk/> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Schmutz, J.B., Meier, L.L. and Manser, T. (2018). How effective is teamwork really? The relationship between teamwork and performance in healthcare teams: a systematic review and meta-analysis  
<http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2018-028280>

Sluss, D., (2020). Becoming a More Patient Leader. [online] Available at:  
<https://hbr.org/2020/09/becoming-a-more-patient-leader> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Sostrin, J., (2017). To Be a Great Leader, You Have to Learn How to Delegate Well. [online] Available at: <https://hbr.org/2017/10/to-be-a-great-leader-you-have-to-learn-how-to-delegate-well> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Steenkamp, I., & Mahdi Ziaei, S., (2021). Critically assess the role of leaders in conflict resolution and problem solving. [online] Available at:  
[https://www.academia.edu/50807776/Critically assess the role of leaders in conflict resolution and problem solving](https://www.academia.edu/50807776/Critically_assess_the_role_of_leaders_in_conflict_resolution_and_problem_solving) [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Szwagrzak, K.F., Treibich, R., (2020). Teamwork and Individual Productivity. [pdf] Available at:  
[https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/66877860/karol\\_flores\\_szwagrzak\\_et\\_al\\_teamwork\\_and\\_individual\\_productivity\\_acceptedversion.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/66877860/karol_flores_szwagrzak_et_al_teamwork_and_individual_productivity_acceptedversion.pdf) [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

Tannenbaum, S.I., Traylor, A.M., Thomas, E.J. and Salas, E. (2020). Managing teamwork in the face of pandemic: evidence-based tips. [pdf] Available at:  
<https://qualitysafety.bmj.com/content/qhc/30/1/59.full.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης 28/7/2023]

The Impossible Works Team, (2017). Τα χαρακτηριστικά του σωστού ηγέτη 15 συμβουλές για να γίνεις ο «αρχηγός της αγέλης». [online] Available at: <https://avant-garde.com.cy/new-works/new-advice/ta-xarakteristika-tou-sostou-igeti> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Todorovic, J.S., (2018). 12 Reasons Why Having Patience in Leadership is Important. [online] Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/12-reasons-why-having-patience-leadership-important-john-s-todorovic> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

University of Minnesota, (2015). Planning, Organizing, Leading, and Controlling. [online] Available at: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Velema, S.S., (2015). The Influence of Feedback on Team Effectiveness. [pdf] Available at: [https://essay.utwente.nl/67479/1/Velema\\_BA\\_MB.pdf](https://essay.utwente.nl/67479/1/Velema_BA_MB.pdf) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Victor S. Sohmen, V.S., (2013). Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin. [online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/302496350\\_Leadership\\_and\\_teamwork\\_Two\\_sides\\_of\\_the\\_same\\_coin](https://www.researchgate.net/publication/302496350_Leadership_and_teamwork_Two_sides_of_the_same_coin) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Visone, J.D., (2018). The Development of Problem-Solving Skills for Aspiring Educational Leaders. [pdf] Available at: [https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/17\\_4\\_visone.pdf](https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/17_4_visone.pdf) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Wagner, L., (2005). *Leading Up Transformational Leadership for Fundraisers*. New Jersey: Wiley

Wahbi, M., (2013). 6 Guidelines of Clarifying Roles and Objectives for Effective Teams. [online] Available at: <https://marwanwahbi.com/management-leadership/6->

[guidelines-of-clarifying-roles-and-objectives-for-effective-teams/](#) [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Weichart, E. R., Turner, B. M., & Sederberg, P. B., (2020). A model of dynamic, within-trial conflict resolution for decision making. *Psychological Review*, 127(5), 749–777. <https://doi.org/10.1037/rev0000191>

Wither. D., (2016). Why The Best Leaders Delegate?. [online] Available at: <https://www.entrepreneur.com/en-in/growth-strategies/why-the-best-leaders-delegate/279141> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Wolff, R and Nagy. J., 2023. Training for Conflict Resolution. [online] Available at: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/implement/provide-information-enhance-skills/conflict-resolution/main> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Wool, M., (2021). 7 ways you can lead by example (and why it matters). [Online] Available at: <https://www.betterup.com/blog/leading-by-example> [Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Yan, Y., Junwei Zhang, I., Akhtar, M.N. and Liang, S., (2021). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. [online] Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8364414/>[Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Yirci, R., Karakose, T., Kocabas, I., Tülübaş, T. and Papadakis, S. A., (2023) Bibliometric Review of the Knowledge Base on Mentoring for the Professional Development of School Administrators. *Sustainability* 15, 3027. <https://doi.org/10.3390/su15043027>



Ανδρέας Δημόπουλος, 2017. *Σχεδιασμός Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας – Θράκης*.  
<https://digitalrepository.ekdd.gr/bitstream/123456789/153/1/meleti34.pdf>

[Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Μπουραντάς Δ., (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς, Δ., (2020). Τα τρία θεμέλια για να χτίσει εμπιστοσύνη ο ηγέτης. [Online] Available at:

<https://www.euro2day.gr/specials/manager2day/article/2040865/ta-tria-themelia-gia-na-htisei-empistosynh-o-hgeth.html>[Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Ν.3528/2007. *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ..* Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 26/Α/9-2-2007)

Ν.4440/16. *Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 224/Α/02-12-2016)

Ν.4940/22. *Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ112/Α/14-06-2022)

Ν.5043/2023. *Ρυθμίσεις σχετικά με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού - Διατάξεις για την ευζωία των ζώων συντροφιάς - Διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα - Λοιπές ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες επείγουσες διατάξεις*. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 91/Α/13-04-2023)

Ν.3839/2010. Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις. Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 51/Α/29-03-2010)

Ν.4057/2012. Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου. (ΦΕΚ 54/Α/14-03-2012)

Ν.4369/2016.Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016)

Ν.4831/21. Οργανισμός του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (ΝΣΚ) και κατάσταση των λειτουργιών και των υπαλλήλων του και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ 170/Α/23-09-2021)

Π.Δ. 57/2007. Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που διέπουν το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.). (ΦΕΚ 159/Α/14-03-2007).

Π.Δ. 85/2022. Καθορισμός προσόντων διορισμού σε φορέιστου Δημοσίου (Προσοντολόγιο-Κλαδολόγιο). Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 232/Α/17-12-2022)

Πουτογλίδου, Γ., (2017). Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: Η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών- Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά. [online] Available at: <http://okeanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/handle/123456789/3621>[Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Υπουργείο Εσωτερικών, (2018). Εγκύκλιος 3: Διευκρινίσεις σχετικά με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας. [Online]



Available at: <https://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/egk03-26012018Ota.pdf>[Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

Χαντζής, Μ., (2018). Αξιολόγηση σημαντικότητας ηγετικών χαρακτηριστικών του μάνατζερ πρώτου επιπέδου που αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων στην βαριά βιομηχανία. [pdf] Available at: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/20784/%CE%94%CE%B9%CF%80%CE%BB%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20-%20%CE%A7%CE%B1%CE%BD%CF%84%CE%B6%CE%AE%CF%82%20%CE%9C%CE%B9%CF%87%CE%B1%CE%AE%CE%BB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>[Ημερομηνία πρόσβασης 07/09/2023]

## Ερωτηματολόγιο

### Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα: Παθογένειες και Προοπτικές των Διαδικασιών Επιλογής

«καθόλου=1», «λίγο=2», «ούτε λίγο/ούτε πολύ=3», «πολύ=4» και «πάρα πολύ=5»

#### Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ

Άνδρας

Γυναίκα

Άλλο

2. Επίπεδο Εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Υποχρεωτικής εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

3. Ηλικιακή Ομάδα

Κάτω των 25

26-35

36-45

46-55

Άνω των 55

4. Χρόνια Εμπειρίας

0-10

11-20

21-30

30 και άνω

5. Κατέχετε θέση ευθύνης (Διευθυντής, Προϊστάμενος κτλ)

Ναι

Όχι

6. Απασχόληση

Δημόσιος Υπάλληλος

Ιδιωτικός Υπάλληλος

Άλλο

## **Β΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΙΣΑΓΩΓΉ**

1. Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα καλύπτει τις ανάγκες του.

Ναι

Όχι

2. Ποιους Θεωρείτε ότι ικανοποιεί η υπάρχουσα διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα:

Την Κυβέρνηση	1	2	3	4	5
Τα κόμματα	1	2	3	4	5
Τους Βουλευτές	1	2	3	4	5
Τους Συνδικαλιστές	1	2	3	4	5
Τους Εργαζόμενους	1	2	3	4	5

3. Θεωρείτε ότι η διαδικασία επιλογής των Ηγετικών Στελεχών του Δημοσίου Τομέα διέπεται από τις αρχές της

Αξιοκρατίας	1	2	3	4	5
Αμεροληψίας	1	2	3	4	5
Ισότητας	1	2	3	4	5
Διαφάνειας	1	2	3	4	5
Καινοτομίας	1	2	3	4	5

4. Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν τα:

Χαρακτηριστικά των Υποψηφίων	1	2	3	4	5
Της ικανότητας των Υποψηφίων	1	2	3	4	5
Τα προσόντα των Υποψηφίων	1	2	3	4	5
Τις δυνατότητες Εξέλιξης των Υποψηφίων	1	2	3	4	5

5. Θεωρείτε ότι η διαδικασία της επιλογής Ηγετικών Στελεχών στον Δημόσιο τομέα λαμβάνει υπόψιν το Προβάδισμα μεταξύ των κατηγοριών ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

### **ΜΕΡΟΣ Γ΄: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

1. Θεωρείται ότι είναι απαραίτητα τα παρακάτω χαρακτηριστικά για έναν Ηγέτη.

Επικοινωνία	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

Σεβασμός	1	2	3	4	5
Πειθώ	1	2	3	4	5
Εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5
Ειλικρίνεια	1	2	3	4	5
Υπομονή/Αυτοσυγκράτηση	1	2	3	4	5
Τιμιότητα	1	2	3	4	5
Μακρο-Διαχείριση	1	2	3	4	5
Ειλικρίνεια	1	2	3	4	5
Ανατροφοδότηση/Feedback	1	2	3	4	5
Υποστήριξη	1	2	3	4	5
Αποφασιστικότητα	1	2	3	4	5
Δημιουργικότητα	1	2	3	4	5
Ηγετικές Ικανότητες	1	2	3	4	5

2. Θεωρείται ότι τα παραπάνω χαρακτηριστικά τα κατέχει η σημερινή Ηγεσία του Δημοσίου τομέα:

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

3. Θεωρείται ότι είναι απαραίτητες οι παρακάτω ικανότητες για έναν Ηγέτη.

Να είναι υπεύθυνος των πράξεων του.	1	2	3	4	5
Να είναι ικανός να επιλύει προβλήματα που ανακύπτουν (Solving-Problems).	1	2	3	4	5
Να καταλαβαίνει πόσο ικανός είναι κάθε εργαζόμενος.	1	2	3	4	5
Να αναλύει αμερόληπτα την απόδοση των εργαζομένων.	1	2	3	4	5

Να καταλαβαίνει την αλλαγή της απόδοσης και της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου και να προσπαθεί να βοηθήσει(Coaching)	1	2	3	4	5
Να βοηθάει τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητες και τις ικανότητες τους. (Mentoring)	1	2	3	4	5
Να κατανοεί και να λαμβάνει υπόψιν τους τις προτάσεις το προσωπικού.	1	2	3	4	5
Να ενημερώνει το προσωπικό για τις αποφάσεις της Ηγεσίας	1	2	3	4	5
Να εξηγεί τους στόχους σε επίπεδο οργανισμού και σε επίπεδο τμήματος/υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
Να εξηγεί σε κάθε έναν εργαζόμενο ξεχωριστά πως η εργασία του συνδέεται με τους στόχους του τμήματος/υπηρεσίας και του οργανισμού.	1	2	3	4	5
Να προτείνει νέους τρόπους και νέες προσεγγίσεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για την ολοκλήρωση μίας εργασίας.	1	2	3	4	5
Να ενδιαφέρεται για το καλό της ομάδας, παρά για το προσωπικό του συμφέρον.	1	2	3	4	5
Να δίνει κίνητρα	1	2	3	4	5
Να επιβραβεύει	1	2	3	4	5

4. Θεωρείτε ότι η σημερινή Ηγεσία του Δημοσίου Τομέα κατέχει τις παραπάνω Ικανότητες.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ

ε. Πάρα πολύ

5. Θεωρείτε ότι με τις υπάρχουσες επιλογικές διαδικασίες μπορεί να εξακριβωθεί αν οι υποψήφιοι διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες;

α. Καθόλου

β. Λίγο

γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ

δ. Πολύ

ε. Πάρα πολύ

6. Θεωρείτε ότι τα Στελέχη που απαρτίζουν τις επιτροπές επιλογής, διαθέτουν τα απαραίτητα εφόδια/γνώσεις για να εξακριβώσουν αν οι υποψήφιοι Ηγέτες διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και ικανότητες.

α. Καθόλου

β. Λίγο

γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ

δ. Πολύ

ε. Πάρα πολύ

7. Θεωρείτε ότι τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και ικανότητες των υποψήφιων Ηγετών είναι πλήρως καταγεγραμμένα στον Νόμο ή τις οδηγίες των επιλογικών διαδικασιών.

α. Καθόλου

β. Λίγο

γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ

δ. Πολύ

ε. Πάρα πολύ

8. Θεωρείτε ότι η συνέντευξη είναι το κατάλληλο εργαλείο για την εξακρίβωση των χαρακτηριστικών και ικανοτήτων που διαθέτει ένας υποψήφιος Ηγέτης.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

#### ΜΕΡΟΣ Δ΄: ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΤΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

1. Θεωρείτε ότι οι Ηγέτες του Δημοσίου Τομέα πρέπει να διαθέτουν:

Πτυχίο Πανεπιστημίου	1	2	3	4	5
Μεταπτυχιακό	1	2	3	4	5
Ξένες Γλώσσες	1	2	3	4	5
Σεμινάρια στη Δημόσια Διοίκηση	1	2	3	4	5
Σεμινάρια στην διαχείριση του Προσωπικού	1	2	3	4	5

2. Θεωρείτε ότι τα τυπικά προσόντα αποτελούν την βάση για έναν επιτυχημένο Ηγέτη.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

3. Θεωρείτε ότι η Ηγεσία πρέπει να εξελίσσεται καθημερινώς.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ



- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

4. Θεωρείτε ότι πρέπει να λαμβάνετε υπόψιν κατά τις επιλογικές διαδικασίες των Ηγετών η προσπάθεια αυτοβελτίωσης μέσω της εκπαίδευσης.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

5. Θεωρείτε ότι ο Δημόσιος Τομέας μέσω σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων οφείλει να βοηθά στην βελτίωση των τυπικών προσόντων των Ηγετών του, σύμφωνα με τις ανάγκες του.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

#### **ΜΕΡΟΣ Ε΄: ΕΠΙΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΗΓΕΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**

1. Θεωρείται ότι οι Ακαδημαϊκή κοινότητα με τις εξειδικευμένες γνώσεις της θα μπορούσε να έχει πιο ενεργό ρόλο στις επιλογικές διαδικασίες των Ηγετών του Δημόσιου Τομέα.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

2. Θεωρείται ότι η συνέντευξη θα έπρεπε να είναι συμβουλευτική και να μην βαθμολογείται.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

3. Θεωρείται ότι ειδικά ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να αναδείξουν τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

4. Θεωρείται ότι γραπτές δοκιμασίες σε μελέτες περιπτώσεων θα μπορούσαν να αναδείξουν τις ικανότητες των υποψηφίων ηγετών του Δημόσιου Τομέα.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο
- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ

5. Θεωρείτε ότι η προϋπηρεσία σε θέση ευθύνης ΔΕΝ θα έπρεπε να μοριοδοτείται, αλλά να συμμετέχεις επί ίσοις όροις με όλους τους υποψηφίους στη διαδικασία επιλογής των Ηγετών του Δημοσίου Τομέα.

- α. Καθόλου
- β. Λίγο

- γ. Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- δ. Πολύ
- ε. Πάρα πολύ