



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ

**Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**



ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΖΑΜΑΝΤΖΑ ΒΑΣΙΛΕΙΑ

A.M.: 33kA/2022

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΦΩΛΙΝΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΚΑΤΕΡΙΝΗ 2024

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 προετοιμάστηκε 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.

Ζαμαντζά Βασιλεία

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή) : Ζαμαντζά Βασιλεία

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος) : 22 Φεβρουαρίου 2024

Περιεχόμενα

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης.....	1
Περίληψη	8
Abstract	9
Ευχαριστίες	10
1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ	11
Εισαγωγή.....	11
1.1 Έννοια και ορισμός της αποτελεσματικότητας.....	13
1.2 Παράγοντες αποτελεσματικότητας	13
1.3 Επικοινωνία, τα εννοιολογικά χαρακτηριστικά της.....	14
1.4 Έννοια και ορισμός της δημόσιας διοίκησης.....	16
1.5 Δημόσια διοίκηση και τα χαρακτηριστικά της.....	17
1.6 Διοικητικά στελέχη	18
1.7 Ηγεσία, παράμετροι και βασικές διαστάσεις	19
1.8 Ο λειτουργικός ρόλος των δημοσίων υπαλλήλων.....	20
1.9 Ελληνική δημόσια διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	21
1.10 Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στον δημόσιο τομέα.....	23
2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	25
2.1 Ορισμοί της ηγεσίας.....	25
2.2 Ηγετικά στυλ.....	25
2.3 Θεωρίες ηγεσίας.....	27
2.4 Οι θεωρίες των ατομικών και γενετικών χαρακτηριστικών.....	29
2.5 Μορφές στυλ ηγεσίας.....	30
2.5.1 Ηγεσία του Lewin	30
2.5.1.1 Οι ανταρχικοί ηγέτες.....	31
2.5.1.2 Οι δημοκρατικοί ηγέτες.....	31
2.5.1.3 Οι φιλελεύθεροι ηγέτες	31
2.6 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.....	31
2.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και στυλ ηγεσίας.....	32
2.8 Συμπεριφορά και οι θεωρίες της	33
2.9 Συναλλακτική ηγεσία.....	34
2.10 Παθητική προς αποφυγή ηγεσία	35
2.11 Μετασχηματιστική ηγεσία	36
2.12 Ηγεσία και οι διαφορές με το Μάνατζμεντ.....	37

3° ΚΕΦΑΛΑΙΟ	38
3.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ).....	38
3.2 Στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	38
3.3 Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	39
3.4 Λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	40
3.5 Εργασιακή ικανοποίηση.....	41
3.6 Ορισμός ερμηνεία... ..	42
3.7 Παράγοντες ικανοποίησης	43
3.8 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	44
3.9 Κίνητρα των εργαζομένων	45
3.10 Κίνητρα των εργαζόμενων στη Δημόσια Διοίκηση	46
4° ΚΕΦΑΛΑΙΟ	48
4.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	48
4.1.1 Ερευνητικοί στόχοι έρευνας.....	48
4.1.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου	49
4.1.3 Στατιστική ανάλυση έρευνας	49
4.1.4 Τρόπος διανομής ερωτηματολογίου.....	50
4.1.5 Δείγμα έρευνας.....	50
5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ	51
5.1 Αποτελέσματα έρευνας.....	51
5.2 Δημογραφικά & Εργασιακά στοιχεία	51
5.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία	56
5.4 Επαγγελματική Ικανοποίηση	78
5.5 Έλεγχος ερωτηματολογίου.....	99
5.5.1 Έλεγχος μεταβλητών	99
5.5.2 Έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2	101
5.5.3 Έλεγχος αξιοπιστίας	107
6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ	111
6.1 Συμπεράσματα.....	111
6.2 Τρόποι προώθησης για το ρόλο και την η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.....	118
6.3 Μελλοντική έρευνα.....	119
6.4 Επίλογος.....	120
Βιβλιογραφία.....	121

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1: Πίνακας ελέγχου της μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]	99
Πίνακας 2: Πίνακας στοιχείων μεταξύ των μεταβλητών Φύλο και Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της].....	100
Πίνακας 3: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα]	102
Πίνακας 4: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα]	102
Πίνακας 5: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν].....	103
Πίνακας 6: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν].....	103
Πίνακας 7: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω].....	104
Πίνακας 8: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω].....	104
Πίνακας 9: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Φύλο και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]	104
Πίνακας 10: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Φύλο και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]	105
Πίνακας 11: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Φύλο και Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες].....	105
Πίνακας 12: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Φύλο και Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες].....	105
Πίνακας 13: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Φύλο και Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή].....	106
Πίνακας 14: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Φύλο και Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή].....	106
Πίνακας 15: Πίνακας αξιοπιστίας της μεταβλητής Πόσο συχνά ο άμεσα Προϊστάμενος σας;	108
Πίνακας 16: Πίνακας αξιοπιστίας μεταβλητών που σχετίζονται με το Πόσο συχνά ο άμεσα Προϊστάμενος σας;.....	109

Περιεχόμενα Γραφημάτων

Γράφημα 1- Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Φύλο	51
Γράφημα 2: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Ηλικία	52
Γράφημα 3: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Επίπεδο εκπαίδευσης	53
Γράφημα 4: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Οικογενειακή κατάσταση	54
Γράφημα 5: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας	54
Γράφημα 6: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Σε ποιον τομέα δημοσίου ανήκετε;.....	55
Γράφημα 7: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;	56
Γράφημα 8: Ραβδόγραμμα μεταβλητής : Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]	57
Γράφημα 9: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα]	58
Γράφημα 10: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά]	59
Γράφημα 11: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards]	60
Γράφημα 12: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα].....	61
Γράφημα 13: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της]	62
Γράφημα 14: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον]	63
Γράφημα 15: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες]	64
Γράφημα 16: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου] ..	65
Γράφημα 17: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες]	66
Γράφημα 18: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν].....	67
Γράφημα 19: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αφιερώνει χρόνο στο να μας μεταφέρει την εμπειρία του και να μας καθοδηγεί].....	68
Γράφημα 20: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης].....	69
Γράφημα 21: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων].....	70
Γράφημα 22: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας].....	71
Γράφημα 23: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο για το καλό της υπηρεσίας].....	72
Γράφημα 24: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο]	73
Γράφημα 25: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α]	74

Γράφημα 26: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά]	75
Γράφημα 27: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει].....	76
Γράφημα 28: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Ακολουθεί την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση]	77
Γράφημα 29: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο που κερδίζει τον άμεσο σεβασμό μου]	78
Γράφημα 30: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η φύση της εργασίας μου είναι αξιόλογη].....	79
Γράφημα 31: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου με ικανοποιεί απόλυτα]	80
Γράφημα 32: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή].....	81
Γράφημα 33: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου εγκυμονεί πολλούς κινδύνους].....	82
Γράφημα 34: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες]	83
Γράφημα 35: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω]	84
Γράφημα 36: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό].....	85
Γράφημα 37: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό].....	86
Γράφημα 38: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω].....	87
Γράφημα 39: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι αρκετά για τη δουλειά που κάνω].....	88
Γράφημα 40: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή].....	89
Γράφημα 41: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή]	90
Γράφημα 42: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ ελάχιστες]	91
Γράφημα 43: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχουν πολλοί ισάξιοι συνάδελφοι που είναι εξίσου ανταγωνιστικοί και με προοπτικές].....	92
Γράφημα 44: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους]	93
Γράφημα 45: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω εργαστεί ποτέ]	94
Γράφημα 46: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας στην υπηρεσία]	95

Γράφημα 47: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]	96
Γράφημα 48: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία αποσκοπεί στην άμεση συμμετοχή και εργατικότητα των υπαλλήλων]	97
Γράφημα 49: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία επιβραβεύει τους ικανούς υπαλλήλους είτε μισθολογικά είτε με ρεπό]	98
Γράφημα 50: Γράφημα ελέγχου μεταξύ των μεταβλητών Φύλο και Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]	100

Περίληψη

Η έρευνα αυτή εστιάζει στον ρόλο και την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ο σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την κίνηση και την απόδοση των εργαζομένων στις υπηρεσίες. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, το ερευνητικό πλαίσιο περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός δομημένου ερωτηματολογίου που καλύπτει διάφορες πτυχές της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Το δομημένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για να συγκεντρωθούν δεδομένα σχετικά με την άποψη των εργαζομένων σε διάφορους τομείς, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία και η επαγγελματική ικανοποίηση. Επίσης, αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενος αλληλοεπιδρά με τους εργαζομένους του, καθώς και τον βαθμό ικανοποίησής τους σε σχέση με τη φύση της εργασίας, τον μισθό, τις προοπτικές προαγωγής και την υπηρεσία γενικότερα. Μέσω αυτού του ερωτηματολογίου, η έρευνα επιδιώκει να αναδείξει τις διαφορετικές πτυχές της ηγεσίας που επηρεάζουν την κίνηση και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, προσδιορίζει πιθανούς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα, προσφέροντας έτσι στερεά δεδομένα για την ανάλυση και την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης.

Οι στόχοι της έρευνας είναι να αξιολογήσουν την αντίληψη των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στο περιβάλλον εργασίας τους, να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο αυτό το στυλ επηρεάζει την κίνηση και την απόδοσή τους, και να αναδείξει πιθανές πτυχές που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση τους στην εργασία. Τα οφέλη από αυτήν την έρευνα περιλαμβάνουν την κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας στην κίνηση και την απόδοση των εργαζομένων, την αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα, καθώς και την πιθανότητα ανάπτυξης προγραμμάτων και πολιτικών που θα βελτιώσουν το περιβάλλον εργασίας και θα ενισχύσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, η έρευνα αυτή φέρνει στο φως σημαντικές πληροφορίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησης του προσωπικού σε διάφορους τομείς της δημόσιας διοίκησης.

Λέξεις-κλειδιά: Στυλ ηγεσίας, εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρα, παρακίνηση, παράγοντες απόδοσης, αποτελεσματικότητα.

Abstract

This research focuses on the role and impact of leadership style on employee motivation and performance. The purpose of the research is to explore how leadership style affects the motivation and performance of employees in the services. In order to achieve this objective, the research framework involves the development of a structured questionnaire covering various aspects of leadership and job satisfaction.

The structured questionnaire is used to collect data on employees' views on various areas such as transformational leadership and job satisfaction. It also assesses how the immediate supervisor interacts with his/her employees, as well as their level of satisfaction with regard to the nature of the job, salary, promotion prospects and the service in general. Through this questionnaire, the research seeks to highlight the different aspects of leadership that affect employee movement and performance. In addition, it identifies potential factors related to job satisfaction and effectiveness, thus providing solid data for analyzing and evaluating the relationship between leadership and performance.

The objectives of the research are to assess employees' perceptions of the leadership style applied in their work environment, to explore how this style affects their movement and performance, and to highlight potential aspects that can improve their effectiveness and job satisfaction. The benefits of this research include understanding the role of leadership in employee movement and performance, identifying factors that influence job satisfaction and effectiveness, and the possibility of developing programs and policies that will improve the work environment and enhance employee performance and satisfaction. Consequently, this research brings to light important information that can be used to improve staff performance and satisfaction in various areas of public administration.

Keywords: Leadership style, job satisfaction, motivation, motivation, performance factors, effectiveness.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της Διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Δημήτρη Φωλίνα, για την άψογη συνεργασία μας, σε όλη την διάρκεια εκπόνησης της Διπλωματικής. Με την σωστή καθοδήγησή του, την εμπειρία του, την βοήθειά του και τις πολύτιμες συμβουλές του, κατάφερα να φτάσω στην ολοκλήρωσή της εργασίας μου. Τον ευχαριστώ θερμά.

Επιπρόσθετα, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την Προϊσταμένη μου στην υπηρεσία που εργάζομαι, καθώς και τους συναδέλφους στο τμήμα μου, για την βοήθεια, την στήριξη και την κατανόησή τους, σε όλο αυτό το διάστημα.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερα το σύζυγό μου Μίλτο και την κόρη μου Κωνσταντίνα, για την υπομονή, την συμπαράσταση και την υποστήριξή τους, καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Εισαγωγή

Οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αντιμετωπίζοντας πιέσεις για προσαρμογή στις εξωτερικές αλλαγές. Παράγοντες όπως οι οικονομικές κρίσεις, η παγκοσμιοποίηση και η αυξημένη πίεση για την παραγωγή δημόσιων εσόδων δημιουργούν προκλήσεις για τη δημόσια διοίκηση, ιδιαίτερα εμφανείς σε περιβάλλοντα όπως η Ελλάδα, η οποία αντιμετώπισε σημαντικές οικονομικές αναταράξεις τα τελευταία χρόνια. Η αστάθεια, η ανεργία, τα μέτρα περικοπής δαπανών και η δυσπιστία του κοινού περιπλέκουν περαιτέρω τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Η αποτελεσματικότητα αυτών των οργανισμών βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς η απόδοση των υπαλλήλων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων και των κινήτρων. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων απαιτεί την εξέταση τόσο εσωτερικών στοιχείων, όπως οι ατομικές ικανότητες και αξίες, όσο και εξωτερικών παραγόντων, όπως το εργασιακό κλίμα και το στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, τα διαφορετικά συμφέροντα και ζητήματα που υπάρχουν στους οργανισμούς προσθέτουν πολυπλοκότητα στην επίτευξη κοινών στόχων.

Η ηγεσία στον εργασιακό χώρο αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων, καθώς επηρεάζει το περιβάλλον εργασίας και την κατεύθυνση που ακολουθεί μια οργάνωση. Στο πλαίσιο αυτό, η επιλογή και η εφαρμογή συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η έρευνα αποσκοπεί στον εντοπισμό των κινήτρων και των εμποδίων για την αποτελεσματικότητα, τονίζοντας τη σημασία της εσωτερικής παρακίνησης έναντι των εξωγενών κινήτρων μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων. Οι διευθυντές πρέπει να προσαρμόζουν τις στρατηγικές παρακίνησης στις ατομικές ανάγκες για την αποτελεσματική ενίσχυση της απόδοσης.

Οι στόχοι της μελέτης περιλαμβάνουν την καταγραφή των αντιλήψεων των διοικητικών υπαλλήλων για την αποτελεσματικότητα, τα κίνητρα και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές, καθώς και τις απόψεις τους σχετικά με τις ευκαιρίες ανάπτυξης και την αναγνώριση της προσπάθειας. Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα επικεντρώνονται στην αποσαφήνιση των διοικητικών καθηκόντων, στον προσδιορισμό των κινήτρων για την

επίτευξη στόχων, στην αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εμποδίων στην αποτελεσματικότητα και στη διερεύνηση του ρόλου των διευθυντών στην παρακίνηση.

Το θεωρητικό πλαίσιο περιλαμβάνει κεφάλαια σχετικά με την οργανωτική αποτελεσματικότητα, τη δημόσια διοίκηση, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των δημοσίων υπαλλήλων και τις θεωρίες παρακίνησης. Το ερευνητικό τμήμα περιγράφει τον σκοπό, τους στόχους, τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, το ερευνητικό εργαλείο και παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης των συνεντεύξεων, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων και των συσχετίσεων με τις υπάρχουσες μελέτες.

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται εισαγωγή στην έννοια της αποτελεσματικότητας, προσδιορίζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και αναλύονται οι βασικές διαστάσεις της δημόσιας διοίκησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζονται οι ορισμοί και τα διάφορα στυλ ηγεσίας, καθώς και οι θεωρίες που αναλύουν την ηγεσία και τις διαφορές μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι ορισμοί και οι στόχοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και οι λειτουργίες του τμήματος και ο ρόλος του στη διαχείριση της εργασιακής ικανοποίησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για το θέμα, συμπεριλαμβανομένων των ερευνητικών στόχων, της ανάλυσης του ερωτηματολογίου, της στατιστικής ανάλυσης και του δείγματος έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, συμπεριλαμβανομένων δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων, αναλύεται η μετασχηματιστική ηγεσία και η επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και ο έλεγχος του ερωτηματολογίου.

Τέλος,, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα συμπεράσματα της έρευνας που προέκυψαν από το δείγμα των 150 συμμετεχόντων και τρόποι προώθησης της παρακίνησης και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, καθώς και τρόποι για μελλοντική έρευνα.

Συνοπτικά, η έρευνα επιδιώκει να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τις αντιλήψεις των διοικητικών υπαλλήλων για την αποτελεσματικότητα και την παρακίνηση στον οργανισμό τους ρίχνοντας φως στους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και προτείνοντας στρατηγικές βελτίωσης.

1.1 Έννοια και ορισμός της αποτελεσματικότητας

Η έννοια της αποτελεσματικότητας στο πλαίσιο της αποδοτικότητας των εργαζομένων έχει υποστεί διάφορες ερμηνείες. Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα επίτευξης στόχων, ενώ η αποδοτικότητα αφορά την επίτευξη των στόχων αυτών εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου, με ελάχιστο κόστος και με υψηλή ποιότητα υπηρεσιών. Στην ουσία, οι υπηρεσίες πρέπει να είναι τόσο αποτελεσματικές όσο και αποδοτικές, δηλαδή να παράγουν αποτελέσματα με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Μια άλλη προοπτική ορίζει την αποτελεσματικότητα ως μέτρο της ικανότητας ενός οργανισμού να εκπληρώνει τον σκοπό του. Αυτό αναδεικνύει την άμεση συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και του επιδιωκόμενου σκοπού. Η σαφήνεια του σκοπού επηρεάζει άμεσα την ευκολία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας- οι σαφείς στόχοι διευκολύνουν τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας, ενώ οι ασαφείς στόχοι δημιουργούν προκλήσεις στη μέτρηση (110).

Ο Ζαβλανός προσφέρει τον δικό του ορισμό, δηλώνοντας ότι η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα που παράγονται εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου για ένα συγκεκριμένο έργο. Ομοίως, ο Ράπτης ορίζει την αποτελεσματικότητα ως την ευθυγράμμιση μεταξύ του επιτευχθέντος αποτελέσματος και των προσδοκιών που έχουν τεθεί για το αποτέλεσμα αυτό (79).

1.2 Παράγοντες αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με τους Fisher.J και Sharp.R.M (2002), τα άτομα συχνά αναγνωρίζουν τότε δεν εργάζονται αποτελεσματικά, αποδίδοντας αυτή την αναποτελεσματικότητα στην εναλλαγή θέσεων εργασίας ή στην έλλειψη εστίασης. Προτείνουν πέντε βασικά στοιχεία για την ενίσχυση της εργασιακής αποτελεσματικότητας: σαφείς στόχοι, εστιασμένη σκέψη, βιωματική μάθηση, ενεργή συμμετοχή και πειραματισμός σε πραγματικό περιβάλλον για τη δοκιμή ιδεών (23).

Οι Manzoni και Barsoux (2002) υποστηρίζουν ότι η χαμηλή απόδοση μπορεί να μην οφείλεται πάντα στους εργαζόμενους, αλλά μάλλον στους προϊσταμένους που αντιμετωπίζουν διαφορετικά τους εργαζόμενους με υψηλή και χαμηλή απόδοση. Σημειώνουν ότι ορισμένοι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες ή τα κίνητρα για την εκτέλεση των καθηκόντων (44).

Ο Φαναριώτης (1999,β) υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η εμπειρία, η εκπαίδευση, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και τα επίπεδα παρακίνησης. Τα ιδιαίτερα φιλόδοξα άτομα με τις απαραίτητες δεξιότητες τείνουν να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, καθοδηγούμενα από την επιθυμία τους να επιτύχουν (108).

Οι Μπουράντας και Παπαλεξανδρής (1998) αναδεικνύουν την αποτελεσματική επικοινωνία ως ζωτικής σημασίας για την ομαδική εργασία και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Τονίζουν τη σημασία της κατάρτισης στη βελτίωση των ικανοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων (93).

Οι Αλεξιάδης και Περιστεράς (2000) και White (2000) υπογραμμίζουν το ρόλο της κατάρτισης στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων, ιδιαίτερα στην προσαρμογή στις εξελισσόμενες τεχνικές μεθόδους και στις αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές (69, 93).

Η Χατζηπαντελή (1999) υποστηρίζει ότι ο σκοπός της κατάρτισης είναι να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών και να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Η συνεχής κατάρτιση είναι απαραίτητη για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και τη βελτίωση της απόδοσης. Για την επίτευξη αυτών των στόχων μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι κατάρτισης, όπως διαλέξεις, σεμινάρια, μελέτες περιπτώσεων, επιδείξεις και συνεδριάσεις καταιγισμού ιδεών (110).

1.3 Επικοινωνία, τα εννοιολογικά χαρακτηριστικά της

Ο Γεωργίου (2012) προτείνει δύο προσεγγίσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας εκτός από τη βελτίωση των υποδομών από το κράτος: την αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και την αναβάθμιση της τεχνολογίας. Ενώ η αλλαγή ορισμένων πτυχών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του προσωπικού στο δημόσιο τομέα μπορεί να είναι δύσκολη και χρονοβόρα, ο Γεωργίου εντοπίζει αρκετές εφικτές προσαρμογές:

1. Σαφέστερος σχεδιασμός και επικοινωνία εντός της διοίκησης, διασφαλίζοντας ότι κάθε υπάλληλος κατανοεί το ρόλο και τους στόχους του.
2. Αναγνώριση και επιβράβευση των υπαλλήλων που αποδίδουν καλά, ώστε να ενισχυθούν τα κίνητρα και η δέσμευση.
3. Προσαρμογή των καθηκόντων στις ικανότητες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων, χωρίς να διαταράσσεται η εργασία των συναδέλφων.

4. Εξορθολογισμός των διαδικασιών για την ελαχιστοποίηση των περιττών βημάτων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργασιών.
5. Παροχή καλύτερων συνθηκών εργασίας, όπως κλιματισμός και φωτισμός, για την ενίσχυση της άνεσης και της παραγωγικότητας.
6. Προώθηση του ομαδικού πνεύματος για την προώθηση των συνεργατικών προσπαθειών και την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων συλλογικά.
7. Αξιοποίηση των υπολογιστών και της τεχνολογίας για τον εξορθολογισμό των εργασιών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
8. Τακτική παρακολούθηση της εργασίας των εργαζομένων για την αποτροπή της κατάχρησης της άδειας ασθενείας και της χρήσης του διαδικτύου.
9. Προσφορά ευκαιριών συνεχούς κατάρτισης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την προσαρμοστικότητα στις αλλαγές.
10. Διασφάλιση δίκαιων πρακτικών αξιολόγησης, αξιολογώντας την απόδοση κάθε ατόμου με βάση την αξία του (74).

Ο Φαναριώτης (1999,β) τονίζει τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στην εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης:

1. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσδιορίζουν τους βασικούς τομείς της σημασίας της εργασίας και να προτείνουν τρόπους μέτρησης της απόδοσης.
2. Μπορούν να αξιολογούν τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης, να θέτουν στόχους σε συνεργασία με τους προϊσταμένους και να προτείνουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων.

Επιπλέον, η εκπαίδευση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης, καθώς οι ενημερωμένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να υποστηρίξουν το σύστημα και να επωφεληθούν από αυτό. Οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη των υφισταμένων, στην παροχή καθοδήγησης και στην αντιμετώπιση των προκλήσεων για την επίτευξη των στόχων (108).

Οι Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2012) προτείνουν σχέδια ενίσχυσης που περιλαμβάνουν εκπαίδευση, βελτιωμένη επικοινωνία και εφαρμογή προτύπων απόδοσης για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων (71).

Η έρευνα του Μανωλόπουλου (2008) υποδεικνύει θετική συσχέτιση μεταξύ των ευκαιριών ανάληψης πρωτοβουλιών και της παρακίνησης των εργαζομένων, με την εσωτερική παρακίνηση να είναι πιο σημαντική σε ορισμένους τομείς όπως οι δημόσιες υπηρεσίες κοινής ωφέλειας. Αντίθετα, τα εξωγενή κίνητρα εκτιμώνται περισσότερο σε τομείς όπως ο τραπεζικός τομέας (43).

Όσον αφορά τις ανταμοιβές, οι Moughan και Pandey (2007) διαπίστωσαν ότι η αμοιβή με κίνητρα μπορεί να ενισχύσει το ηθικό και την αποτελεσματικότητα της εργασίας, ιδίως για τους νέους εργαζόμενους που είναι δυσαρεστημένοι με το εισόδημά τους (51).

Η έρευνα του Alam (2011) στον τομέα της εκπαίδευσης δείχνει ότι οι χαμηλοί μισθοί επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας τη σημασία των κινήτρων, όπως οι καλές ανταμοιβές. Η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, καθώς η καλή διαχείριση επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων (18).

Τέλος, η αδράνεια προσδιορίζεται ως ένα σημαντικό εμπόδιο στην απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων, όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα για να επιλύσουν προβλήματα ή να ολοκληρώσουν ανεξάρτητα τα καθήκοντά τους (1).

1.4 Έννοια και ορισμός της δημόσιας διοίκησης

Ο όρος "διοίκηση" έχει οριστεί με διάφορους τρόπους κατά τη διάρκεια της ιστορίας, συχνά με διαφορετικές ερμηνείες και αποχρώσεις. Ο Δαγτόγλου (2012) παρατηρεί ότι είναι μία από τις λίγες νομικές έννοιες που χαρακτηρίζονται από πολύπλευρη ασάφεια, αντανακλώντας τον δυναμικό και προσαρμοστικό χαρακτήρα της στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, προβλήματα και πρωτοβουλίες (77).

Η δημόσια διοίκηση, όπως ορίζεται από τους Μακρυδημήτρης και Πραβίτα (2012), περιλαμβάνει τους μηχανισμούς που είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των κρατικών νόμων και των προγραμμάτων δημόσιας πολιτικής. Ο Παπαχατζής (1983) το διευρύνει, αναφέροντας ότι η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει όλες τις δημόσιες υπηρεσίες εκτός από τις κοινοβουλευτικές και δικαστικές λειτουργίες. Οι γραφειοκρατικές δυσλειτουργίες θεωρούνται υποπροϊόντα των διοικητικών οργανωτικών μεθόδων (89, 98).

Ο Γεωργίου (2012) συμφωνεί, ορίζοντας τη δημόσια διοίκηση ως τη διαχείριση, την εποπτεία και την εκτέλεση των κρατικών υποθέσεων. Ο Μπαμπινιώτης (2005) την ορίζει ως την οργανωτική δομή, το προσωπικό, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των κυβερνητικών καθηκόντων (110, 92).

Ο Κυριακόπουλος (1961) περιγράφει τη δημόσια διοίκηση ως τις δραστηριότητες που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, εξαιρουμένων των νομοθετικών και δικαστικών λειτουργιών. Οι Ράπτης και Βιτσιλάκη (2007) συνθέτουν αυτούς τους ορισμούς, χαρακτηρίζοντας τη διοίκηση ως μια διαδικασία που επιτυγχάνει προκαθορισμένους στόχους μέσω συντονισμένων προσπαθειών (85, 102).

Οι Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994) θεωρούν τη διοίκηση ως τέχνη και επιστήμη, τονίζοντας το ρόλο της στην προώθηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας, της δίκαιης κατανομής των ευθυνών και των αρμονικών κοινωνικών σχέσεων (70).

Ο Σαϊτης (2008) εντοπίζει κοινά στοιχεία σε όλους τους ορισμούς, όπως η οργανωτική δομή, η σαφήνεια των στόχων, η σταθερότητα, η ευελιξία, η συνεργασία, οι κατάλληλοι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων και η αξιολόγηση του προγράμματος (104).

Οι βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπως περιγράφονται από τον Κουτούζη (1999), περιλαμβάνουν τον προγραμματισμό, την οργάνωση των πόρων, τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και τον έλεγχο, ο οποίος περιλαμβάνει την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την επίτευξη των στόχων (83).

1.5 Δημόσια διοίκηση και τα χαρακτηριστικά της

Η έννοια της διαχείρισης είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης κοινωνίας από την αρχαιότητα, εξελισσόμενη παράλληλα με την ανάγκη για οργάνωση για την αντιμετώπιση φυσικών και κοινωνικών προκλήσεων (Κοτσίκης, 2007). Από την κατασκευή των αιγυπτιακών πυραμίδων μέχρι τις δομές διακυβέρνησης της αρχαίας Ελλάδας και της Κίνας, παρατηρούνται στοιχεία για διοικητικές λειτουργίες όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η εποπτεία (80, 87).

Η εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης μπορεί να παρακολουθηθεί μέσα από τρία βασικά στάδια: την κλασική προσέγγιση, τη διοίκηση με βάση τα ανθρώπινα κριτήρια και τη σύγχρονη διοίκηση. Ο Τέιλορ, βασική μορφή της κλασικής προσέγγισης, έδωσε έμφαση σε αρχές όπως οι τυποποιημένες συνθήκες εργασίας και η εξειδίκευση, αντιμετωπίζοντας τους εργαζόμενους ως συστατικά στοιχεία ενός γραφειοκρατικού συστήματος.

Η διοίκηση με βάση τα ανθρώπινα κριτήρια, με παράδειγμα τα πειράματα του Hawthorne, ανέδειξε τη σημασία της ομαδικής εργασίας, των μη οικονομικών παραγόντων παρακίνησης και των κοινωνικών προτύπων στον επηρεασμό της παραγωγικότητας (80).

Το σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, που αναδύθηκε γύρω στο 1950, περιλαμβάνει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση που ενσωματώνει την οργανωτική δομή, τα κίνητρα των εργαζομένων και τις οργανωτικές διαδικασίες.

Ο Μπούρης (2008) συμφωνεί ότι το μάνατζμεντ ήταν αναπόσπαστο μέρος των οργανωμένων κοινωνιών σε όλη τη διάρκεια της ιστορίας, με συστηματική αντιμετώπιση που ξεκίνησε τον 20ό αιώνα. Η προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις, ιδίως στην

τεχνολογία της πληροφορικής, ήταν ζωτικής σημασίας για τον δημόσιο τομέα προκειμένου να διατηρήσει την αποτελεσματικότητα και τη σημασία του (94, 108).

Στη δημόσια διοίκηση, τρία θεμελιώδη στοιχεία περιλαμβάνουν τους σκοπούς, τις βασικές λειτουργίες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων, με τις δράσεις να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και τα αποτελέσματα να αποτελούν συλλογικές προσπάθειες στο πλαίσιο ιεραρχικών ομάδων εργασίας (108).

Οι Μακροδημήτρης και Πραβίτα (2012) σκιαγραφούν τις αρχές της χρηστής διοίκησης, δίνοντας έμφαση στην προώθηση του δημόσιου συμφέροντος, την ειλικρίνεια, τη συνέπεια, την εμπιστοσύνη, τη συνέχεια, την αναλογικότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την αμεροληψία (89).

Η ηγεσία, που διαφέρει από τη διοίκηση, επικεντρώνεται στον επηρεασμό της συμπεριφοράς της ομάδας για την επίτευξη των στόχων με προθυμία και αποτελεσματικότητα. Οι ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς, καλλιεργώντας ένα κλίμα που ευνοεί την επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 1998). Ενώ η διοίκηση συνεπάγεται εξουσία και το δικαίωμα να δίνει εντολές, η ηγεσία περιλαμβάνει την εθελοντική ακολούθηση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την έμπνευση (68, 93).

1.6 Διοικητικά στελέχη

Τα διοικητικά στελέχη στους οργανισμούς διακρίνονται από την εστίασή τους σε λειτουργίες διαχείρισης και όχι σε εκτελεστικά καθήκοντα, ασχολούμενοι με δραστηριότητες όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και η λήψη αποφάσεων (Πετρίδου, 1998). Ο Σαΐτης (2008) περιγράφει πέντε λειτουργίες διαχείρισης, τονίζοντας τη σημασία της κατάρτισης και της γνώσης για την επίτευξη ευνοϊκών αποτελεσμάτων (100, 104).

Οι Δρούλια και Πολίτης (2008) τονίζουν ότι τα όργανα διοίκησης λειτουργούν εντός νομικών ορίων, τα οποία χαρακτηρίζονται από ιεραρχική εξάρτηση, έλεγχο και υπακοή. Οι υφιστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν τις εντολές των προϊσταμένων, εκτός εάν αυτές κριθούν αντισυνταγματικές, οπότε η διαφωνία μπορεί να εκφραστεί εγγράφως (78).

Η επιτυχία ως μάνατζερ, όπως σημειώνει ο Φαναριώτης (1999,β), απαιτεί ένα συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, είτε έμφυτων είτε αποκτημένων μέσω εκπαίδευσης. Οι αποτελεσματικοί μάνατζερ διαθέτουν εξουσία που χορηγείται από τη νομιμότητα, τη θέση, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, γεγονός που τους επιτρέπει να παρακινούν και να καθοδηγούν αποτελεσματικά τους υφισταμένους τους (108).

Οι διευθυντές διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διάγνωση των αναγκών των υφισταμένων, στην παροχή κατάλληλων κινήτρων και στη διατήρηση της συνέπειας, της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας στις αξιολογήσεις (Παπαγιάννης, 2004). Η έρευνα των Eyal και Roth (2010) υπογραμμίζει τον ρόλο του διευθυντή στην παρακίνηση των εργαζομένων, που επηρεάζεται από διάφορα στυλ ηγεσίας (22, 97).

Η τυπολογία του Max Weber προσδιορίζει τρεις μορφές εξουσίας: την παραδοσιακή, την ορθολογική-νομική και τη χαρισματική (Φαναριώτης, 1999,β). Οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν μοναδικές προσωπικότητες που εμπνέουν και επηρεάζουν τους υφισταμένους τους (64, 108).

Δύο αντίθετες προσεγγίσεις για την αποτελεσματική διοίκηση επισημαίνονται από τον Φαναριώτη (1999,β). Το σύστημα διοίκησης με οδηγίες και κατευθύνσεις, που συγγενεύει με τη θεωρία X του McGregor, δίνει έμφαση στη στενή εποπτεία, αλλά μπορεί να καταπνίξει την πρωτοβουλία των εργαζομένων. Αντίθετα, η συμμετοχική διοίκηση μεγιστοποιεί το δυναμικό των εργαζομένων μέσω της συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (48, 108).

1.7 Ηγεσία, παράμετροι και βασικές διαστάσεις

Πριν εμβαθύνουμε στους διάφορους ορισμούς της ηγεσίας, είναι ζωτικής σημασίας να κάνουμε διάκριση μεταξύ ηγεσίας, δύναμης και εξουσίας, καθώς πρόκειται για διαφορετικές έννοιες. Η ισχύς αναφέρεται στο νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας που απορρέει από τη θέση κάποιου, ενώ η εξουσία είναι η ικανότητα να επιβάλλει κανείς τις επιθυμίες του παρά την αντίσταση (64).

Στη διοικητική βιβλιογραφία, η ηγεσία συχνά απεικονίζεται ως μια διαδικασία που επηρεάζει τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας ομάδας, με έμφαση στον εθελοντισμό και την επιρροή (Μπουραντάς, 2005). Παρομοίως, ο Χατζηπαντελή (1999) ορίζει την ηγεσία ως άσκηση επιρροής για την εθελοντική παρακίνηση των μελών της ομάδας προς την επίτευξη των στόχων με ταυτόχρονη ικανοποίηση των αιτημάτων τους (10, 13).

Ο Μουζά-Λαζαρίδης (2013) χαρακτηρίζει τον ηγέτη ως κάποιον με χάρισμα που παρακινεί τους εργαζόμενους να εργαστούν ως ομάδα προς την επίτευξη κοινών στόχων. Βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών είναι η ταπεινότητα, η πρωτοτυπία, η επικοινωνιακότητα, η αποφασιστικότητα και η υπευθυνότητα (38).

Ενώ οι διευθυντές ασκούν εξουσία με βάση τη θέση τους, οι ηγέτες αναδύονται μέσα από την ομάδα, κερδίζοντας την εμπιστοσύνη μέσω του χαρακτήρα και της προσωπικότητας.

Ωστόσο, ένα άτομο μπορεί να εκπληρώνει ταυτόχρονα τόσο διευθυντικούς όσο και ηγετικούς ρόλους.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι υψίστης σημασίας για την απόδοση των εργαζομένων. Ο Πασιαρδής (2004) υπογραμμίζει τη σημασία της δημιουργίας θετικού κλίματος μάθησης. Οι απόψεις σχετικά με τη φύση της ηγεσίας ποικίλλουν, με ορισμένους να τη θεωρούν μάλλον επίκτητη παρά έμφυτη (Σαΐτης, 2012). Ο Κουτούζης (1999) παρουσιάζει τις θεωρίες των χαρακτηριστικών και της γενετικής της ηγεσίας, υποστηρίζοντας ότι ορισμένα χαρακτηριστικά ή η κληρονομικότητα διακρίνουν τους ηγέτες από τους άλλους (26, 39, 40). Τρία στυλ ηγεσίας είναι το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το ενδυναμωτικό, καθένα από τα οποία ταιριάζει σε διαφορετικά πλαίσια με βάση την προσωπικότητα του ηγέτη, την ωριμότητα της ομάδας και τους παράγοντες της κατάστασης (26).

Οι σπουδαίοι ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους τους προκαλώντας θετικά συναισθήματα και οδηγώντας σε ενθουσιασμό, ενισχύοντας τελικά την αποδοτικότητα της εργασίας (41).

1.8 Ο λειτουργικός ρόλος των δημοσίων υπαλλήλων

Ο Φαναριώτης (1999,α) ορίζει ότι η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει όλους τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες που εποπτεύονται από το κράτος, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων υπηρεσιών και των οργανισμών που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Οι φορείς αυτοί αποτελούν τον δημόσιο τομέα, που λειτουργεί σε μη κερδοσκοπική βάση και χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό (107).

Το κεντρικό πρόσωπο του δημόσιου τομέα είναι ο δημόσιος υπάλληλος, ο οποίος, σύμφωνα με το άρθρο 103 παρ. 1 του Συντάγματος, εκτελεί τη βούληση του κράτους και υπηρετεί το λαό, ενώ παράλληλα τηρεί την πίστη στο Σύνταγμα και την αφοσίωση στην πατρίδα. Οι ενέργειές τους συμβάλλουν στη λειτουργία και την απόδοση των δημόσιων οργανισμών, περιλαμβάνοντας σύνθετες διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ διευθυντών, προϊσταμένων και υπαλληλικού προσωπικού.

Η μονιμότητα είναι ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο θεσπίστηκε με την αναθεώρηση του Συντάγματος το 1911 για την αντιμετώπιση του κομματικού φατριασμού και τη διασφάλιση της ουδετερότητας και της ανεξαρτησίας από πολιτικές επιρροές. Το άρθρο 39 του νόμου 3528/2007 εγγυάται σήμερα τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία συνδέεται με τις αντίστοιχες οργανικές θέσεις στα οργανογράμματα.

Σύμφωνα με το άρθρο 103 παράγραφος 4 του Συντάγματος, οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ ο μισθός τους καθορίζεται από τους ισχύοντες νόμους. Έχουν επίσης δικαιώματα στην υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας, ενώ η συνεχής κατάρτιση και επιμόρφωση θεωρείται απαραίτητη για την αποτελεσματική απόδοση (89).

Η διερεύνηση του λειτουργικού ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων προϋποθέτει την κατανόηση των ποιοτικών διαφορών στα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα. Το καθήκον προκύπτει από τη συνείδηση ή τις κοινωνικές συμβάσεις, ενώ οι υποχρεώσεις είναι δεσμεύσεις που πρέπει να εκπληρώσει κάποιος. Τα δικαιώματα, από την άλλη πλευρά, είναι νομικές ελευθερίες που επιτρέπουν σε άτομα ή οντότητες να ενεργούν προς το συμφέρον τους. Τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των δημοσίων υπαλλήλων περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές των ρόλων και των αρμοδιοτήτων τους στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα (89).

1.9 Ελληνική δημόσια διοίκηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) αφορά την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η επιλογή των εργαζομένων, η κατάρτιση, η αξιολόγηση και τα συστήματα ανταμοιβής. Σύμφωνα με τον Dessler (2015), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και συμπεριφορών των εργαζομένων που ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού (18).

Συγκεκριμένα, όπως περιγράφεται από τον Dessler (2015), οι δράσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνουν:

- i. Σχεδιασμός, αυτό περιλαμβάνει την πρόβλεψη των αναγκών στελέχωσης του οργανισμού, τη δημιουργία περιγραφών θέσεων εργασίας για τον καθορισμό ρόλων και αρμοδιοτήτων και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων χαρακτηριστικών των εργαζομένων για συγκεκριμένες θέσεις. Περιλαμβάνει επίσης την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και την τοποθέτησή του στους κατάλληλους ρόλους.
- ii. Ανάπτυξη, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την κατάρτιση και την εκπαίδευση των εργαζομένων για την ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, επιτρέποντάς τους να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους.

- iii. Αξιολόγηση, μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να βελτιώσουν την απόδοσή τους και μπορεί να ανταμείβονται με αυξήσεις μισθών ή άλλα κίνητρα.
- iv. Ασφάλεια και εργασιακά δικαιώματα, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού διασφαλίζει την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και την εργασιακή τους ασφάλεια εντός του οργανισμού (18).

Οι ενέργειες αυτές θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τις δημοκρατικές αρχές, όπως τονίζεται στις σχετικές κυβερνητικές εγκυκλίους, με τις διαδικασίες στελέχωσης, αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού να διέπονται από τις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της αμεροληψίας.

Οι μεταρρυθμίσεις στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο τομέα έχουν καταστεί επιτακτικές λόγω της οικονομικής κρίσης και των τεχνολογικών εξελίξεων, ωθώντας τους ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς να εκσυγχρονιστούν και να γίνουν πιο ευέλικτοι. Σύμφωνα με το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις στοχεύουν στην αναβάθμιση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα.

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές περιλαμβάνουν:

- i. Ανάλυση αναγκών και μηχανισμοί στελέχωσης, εφαρμογή μηχανισμών για την ανάλυση των αναγκών, τη στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών με βάση τις περιγραφές θέσεων εργασίας και τη μεταρρύθμιση του συστήματος κατάταξης των υπαλλήλων για την ευθυγράμμιση των εκπαιδευτικών επιπέδων με τις απαιτούμενες δεξιότητες.
- ii. Ενιαίο σύστημα κινητικότητας (ΕΣΚ), ορθολογική κατανομή των υφιστάμενων δημοσίων υπαλλήλων με βάση καθορισμένες ανάγκες και κριτήρια, που επιτρέπει την κινητικότητα μεταξύ των φορέων με βάση τις περιγραφές θέσεων εργασίας και τα προσόντα, προωθώντας την επαγγελματική ανάπτυξη.
- iii. Εκσυγχρονισμός των φακέλων προσωπικού μητρώου, εισαγωγή ηλεκτρονικών υπηρεσιακών φακέλων για την παρακολούθηση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων από την πρόσληψη έως τη συνταξιοδότηση.
- iv. Διαφανείς διαδικασίες επιλογής, επιλογή υπαλλήλων για αυξημένες αρμοδιότητες με βάση την αξία και τη διαφάνεια, με προκηρύξεις θέσεων εργασίας βάσει συγκεκριμένων περιγραφών θέσεων εργασίας.
- v. Σύστημα αξιολόγησης με βάση την αξία, εφαρμογή ενός διαφανούς και αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

- vi. Επαγγελματική ανάπτυξη, προσφορά προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης, κυρίως μέσω του Ινστιτούτου Κατάρτισης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.), για την ενίσχυση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, στην προώθηση της αποδοτικότητας και της διαφάνειας και στην ενίσχυση του επαγγελματισμού και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων (18, 106).

1.10 Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στον δημόσιο τομέα

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει υιοθετήσει το σύστημα διαχείρισης μέσω στόχων, όπως εισήχθη με το νόμο 3230/04, αν και η εφαρμογή του είναι σχετικά πρόσφατη. Προερχόμενη από τις ιδέες του Peter Drucker, αυτή η προσέγγιση της διοίκησης δίνει έμφαση σε διάφορα βασικά σημεία, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων, η σαφήνεια των στόχων, η ευθυγράμμιση των προσωπικών και των οργανωτικών στόχων, η τακτική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων και η δέσμευση των εργαζομένων στην οργανωτική στρατηγική (106).

Ο ίδιος νόμος εισήγαγε επίσης τις έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην ικανότητα ενός οργανισμού να επιτυγχάνει συγκεκριμένους προκαθορισμένους στόχους, ενώ η αποδοτικότητα περιλαμβάνει τη μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων με δεδομένους πόρους ή τη μετατροπή των εισροών σε εκροές. Δεδομένης της δύσκολης οικονομικής κατάστασης της Ελλάδας, η βελτιστοποίηση και η ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών έχει καταστεί απαραίτητη. Η αξιολόγηση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας επιτρέπει στους φορείς να αξιολογούν τις επιδόσεις τους και να υιοθετούν βέλτιστες πρακτικές στη διοίκηση και τη διαχείριση του προσωπικού.

Παρά τις προσπάθειες βελτίωσης, η Ελλάδα εξακολουθεί να έχει σημαντικά περιθώρια προόδου, όπως προκύπτει από τη χαμηλή κατάταξή της στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με την έκθεση InCiSE του 2017. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης εκδίδει ετησίως οδηγίες, στις οποίες περιγράφονται μετρήσιμοι στόχοι για τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνουν πολιτικές και δράσεις που αποσκοπούν στην απλούστευση των διαδικασιών,

τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πολιτών, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την εφαρμογή μηχανισμών αξιολόγησης και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Κάθε υπουργείο εξειδικεύει περαιτέρω αυτούς τους στόχους για να αξιολογήσει τη δική του αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (106).

Επιπλέον, η σχέση μεταξύ αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας είναι πολύπλοκη και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του πλαισίου εφαρμογής και της βέλτιστης εκτέλεσης των δράσεων. Επιπλέον, η αποδοτικότητα των υπαλλήλων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην οργανωτική αποτελεσματικότητα, η οποία συνδέεται στενά με την ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι θετικές εργασιακές εμπειρίες συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, οδηγώντας σε αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων και οργανωτική αποτελεσματικότητα, όπως τονίζουν μελετητές όπως οι Mathis και Jackson (1994) και οι Robbins και Judge (2013) (46, 54).

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 Ορισμοί της ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένα ευρέως μελετημένο φαινόμενο, αλλά παραμένει πολύπλοκο και ελάχιστα κατανοητό. Οι ορισμοί της ηγεσίας ποικίλλουν ευρέως μεταξύ των μελετητών, αντανακλώντας την πολύπλευρη φύση της. Ορισμένοι μελετητές αποδίδουν αυτή την ποικιλομορφία στην περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ ηγετών, οπαδών και συνθηκών. Κατά συνέπεια, τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με την κατάσταση.

Διάφοροι ορισμοί της ηγεσίας έχουν προταθεί με την πάροδο του χρόνου, αναδεικνύοντας διαφορετικές πτυχές της έννοιας. Για παράδειγμα, η ηγεσία έχει περιγραφεί ως η καθοδηγητική δύναμη της ηθικής, η διαδικασία παρακίνησης των υφισταμένων, η ύπαρξη σχέσεων επιρροής, ο συντονισμός της ομαδικής εργασίας και ο μετασχηματισμός των οπαδών προς ένα κοινό όραμα. Ο ορισμός του Burns, ειδικότερα, δίνει έμφαση στην ευθυγράμμιση των στόχων και των αξιών τόσο των ηγετών όσο και των οπαδών (11).

Στον 21ο αιώνα, η αναδυόμενη έρευνα επικεντρώνεται στις διαδικασίες ηγεσίας και όχι στην προσπάθεια παροχής ενός οριστικού ορισμού. Προσεγγίσεις όπως η αυθεντική ηγεσία, η πνευματική ηγεσία, η ηγεσία των υπηρεσιών και η προσαρμοστική ηγεσία δίνουν έμφαση σε διαφορετικές πτυχές της ηγεσίας, όπως η αυθεντικότητα, οι αξίες, ο προσανατολισμός στις υπηρεσίες και η προσαρμοστικότητα.

Στην ελληνική βιβλιογραφία, η ηγεσία περιγράφεται ως η ικανότητα των διευθυντών να εποπτεύουν και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους αποτελεσματικά και αποδοτικά ή ως η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας ομάδας προς την κατεύθυνση της επίτευξης κοινών στόχων με τη μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Παρά την ποικιλομορφία των ορισμών, παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για την πολύπλευρη φύση της ηγεσίας και προσφέρουν διαφορετικές προοπτικές για να τις διερευνήσουν οι ερευνητές. Συνολικά, η πληθώρα των ορισμών διευκολύνει τη βαθύτερη κατανόηση της ηγεσίας και των διαφόρων διαστάσεών της (101).

2.2 Ηγετικά στυλ

Ο Casimir (2001) ορίζει τα στυλ ηγεσίας ως πρότυπα έμφασης που χαρακτηρίζονται από τη συχνότητα ή την ένταση συγκεκριμένων ηγετικών συμπεριφορών ή στάσεων, τις οποίες οι ηγέτες χρησιμοποιούν σε διαφορετικές ηγετικές λειτουργίες. Μια άλλη ερμηνεία από τον

Dubrin (1995) προτείνει ότι τα στυλ ηγεσίας αντιπροσωπεύουν το πρότυπο συμπεριφοράς που διακρίνει έναν ηγέτη (12, 20).

Αρχικά, οι Lewin και Lippitt (1938) προσπάθησαν να αποσαφηνίσουν τα στυλ ηγεσίας κατηγοριοποιώντας τα με βάση τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες εστιάζουν σε θέματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους ή με την εργασία (40).

Προσδιόρισαν τρία βασικά στυλ τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- i. Αυταρχικό στυλ, αυτό το στυλ περιλαμβάνει τον ηγέτη που κυριαρχεί πάνω στα μέλη της ομάδας, τα οποία συνήθως επιδεικνύουν παθητικότητα και απαιτούν συνεχή καθοδήγηση από τον ηγέτη. Ενώ η αυταρχική ηγεσία μπορεί να μην είναι πάντα η πιο αποτελεσματική προσέγγιση για την επιτυχία της ομάδας, μπορεί να είναι κατάλληλη σε καταστάσεις που απαιτούν επείγουσα δράση ή όταν οι υφιστάμενοι προτιμούν αυτό το στυλ λόγω της εξοικείωσής του.
- ii. Αυταρχικό στυλ, σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης ασκεί μέτριο έλεγχο στην ομάδα, ενώ αφήνει περιθώριο για αυτό-καθοδήγηση. Παρέχονται ελάχιστες κατευθύνσεις και κίνητρα, γεγονός που το καθιστά αποτελεσματικό όταν πρόκειται για προσωπικό με υψηλά προσόντα και κίνητρα.
- iii. Δημοκρατικό στυλ, αυτό το στυλ συνεπάγεται ότι ο ηγέτης διατηρεί τον έλεγχο, ενώ παράλληλα επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ο δημοκρατικός ηγέτης εκτιμά τις ομαδικές συζητήσεις, ενθαρρύνει τη συμμετοχή και εξουσιοδοτεί τα μέλη της ομάδας να αναλάβουν πρωτοβουλίες, διατηρώντας παράλληλα την κεντρική ευθύνη της ηγεσίας.

Ο Likert (1967) επεξεργάστηκε περαιτέρω τα στυλ ηγεσίας, κατηγοριοποιώντας τα σε τέσσερις τύπους:

- i. Αυταρχικό εκμεταλλευτικό, αυτό το στυλ περιλαμβάνει την ανώτατη διοίκηση που λαμβάνει όλες τις οργανωτικές αποφάσεις χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων. Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ ηγετών και υφισταμένων και η παρακίνηση επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της τιμωρίας, ενώ δίνονται λίγες ανταμοιβές.
- ii. Καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό, με αυτό το στυλ, ο ηγέτης παραμένει αυταρχικός αλλά μεταβιβάζει κάποια εξουσία λήψης αποφάσεων. Επιτρέπεται η επικοινωνία προς τα κάτω και ο ηγέτης μπορεί να λάβει υπόψη του ορισμένες απόψεις των υφισταμένων. Τα κίνητρα καθοδηγούνται τόσο από τις ανταμοιβές όσο και από τον φόβο της τιμωρίας.
- iii. Συμβουλευτικό, η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας σε αυτό το στυλ και ο ηγέτης χρησιμοποιεί την αμφίδρομη επικοινωνία για να αξιοποιήσει τις

γνώσεις των υφισταμένων. Η τιμωρία χρησιμοποιείται λιγότερο συχνά ως μέσο συμμόρφωσης.

- iv. Συμμετοχικό, στο συμμετοχικό στυλ, ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας και τα εμπλέκει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσω δημοκρατικών μεθόδων. Δίνεται έμφαση στην αμφίδρομη επικοινωνία και τη συλλογική εργασία, ενώ οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τη συμφωνία της πλειοψηφίας.

Αυτά τα διάφορα στυλ ηγεσίας προσφέρουν διαφορετικές προσεγγίσεις στην ηγεσία, με κάθε στυλ να ταιριάζει σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια και καταστάσεις (101).

2.3 Θεωρίες ηγεσίας

Οι θεωρίες ηγεσίας προσφέρουν διάφορες προοπτικές για τη φύση της ηγεσίας, συχνά εστιάζοντας στην ηγεσία ως διαδικασία, σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Αν και οι θεωρίες αυτές μπορεί να διαφέρουν ως προς την έμφασή τους, γενικά συμφωνούν ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τον επηρεασμό μιας ομάδας ανθρώπων για την επίτευξη κοινών στόχων (66).

Ακολουθεί μια επισκόπηση ορισμένων διακεκριμένων θεωριών ηγεσίας:

- i. Θεωρία του ήρωα/μεγάλου ανθρώπου, αυτή η θεωρία υποστηρίζει ότι η ηγεσία προκύπτει από έμφυτες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά που διαθέτουν εξαιρετικά άτομα.
- ii. Θεωρία χαρακτηριστικών, η θεωρία των χαρακτηριστικών διερευνά τα γενετικά και ατομικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία, εστιάζοντας σε χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, το χάρισμα και η αποφασιστικότητα.
- iii. Θεωρίες συμπεριφοράς
 - a. Θεωρία του ρόλου, η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στους ρόλους που διαδραματίζουν οι ηγέτες εντός των οργανισμών και στον τρόπο με τον οποίο οι ρόλοι αυτοί επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους.
 - b. Διοικητικό πλέγμα, το διευθυντικό πλέγμα κατηγοριοποιεί τα στυλ ηγεσίας με βάση την ισορροπία μεταξύ συμπεριφορών προσανατολισμένων στα καθήκοντα και προσανατολισμένων στους ανθρώπους.
- iv. Συμμετοχική ηγεσία: Οι θεωρίες συμμετοχικής ηγεσίας υπογραμμίζουν τη σημασία της συμμετοχής των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.
 - c. Τα στυλ ηγεσίας του Lewin που προσδιόρισε τρία στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό και το δημοκρατικό.

- d. Τα στυλ ηγεσίας του Likert που πρότεινε τέσσερα στυλ ηγεσίας που κυμαίνονται από το εκμεταλλευτικό-αυταρχικό έως το συμμετοχικό ομαδικό προσανατολισμό.
- v. Θεωρίες περιστάσεων και καταστάσεων ηγεσίας
 - a. Ηγεσία καταστάσεων, η θεωρία αυτή προτείνει ότι τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας ποικίλλουν ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των οπαδών.
 - b. Το κανονιστικό μοντέλο των Vroom και Yetton, αυτό το μοντέλο παρέχει ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων για τους ηγέτες με βάση το πλαίσιο της κατάστασης.
 - c. Η θεωρία του House για την ηγεσία με βάση της πορείας-στόχου, η θεωρία του House επικεντρώνεται στο πώς οι ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν τους οπαδούς να επιτύχουν στόχους αποσαφηνίζοντας τις διαδρομές προς την επιτυχία.
- vi. Θεωρίες απρόβλεπτων καταστάσεων
 - a. Θεωρία του Fiedler για τον λιγότερο προτιμώμενο συνεργάτη. Ο Fiedler πρότεινε ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από την αντιστοιχία μεταξύ του στυλ του ηγέτη και της κατάστασης.
 - b. Θεωρία των γνωστικών πόρων, η θεωρία αυτή προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τη νοημοσύνη και την εμπειρία ενός ηγέτη.
 - c. Θεωρία των στρατηγικών απρόβλεπτων καταστάσεων, αυτή η θεωρία εξετάζει πώς οι παράγοντες της κατάστασης επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.
- vii. Συναλλακτική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στις ανταλλαγές μεταξύ ηγετών και οπαδών, όπου οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση της απόδοσης.
 - a. Θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους, η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στην ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγετών και μεμονωμένων οπαδών.
- viii. Μετασχηματιστική ηγεσία, οι θεωρίες μετασχηματιστικής ηγεσίας υπογραμμίζουν την ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν και να παρακινούν τους οπαδούς να επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ηθικής.
 - a. Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass που προσδιόρισε τέσσερα συστατικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική διέγερση και εξατομικευμένη εξέταση.

- b. Θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας του Burns που έδωσε έμφαση στην ικανότητα του ηγέτη να ανυψώνει τις φιλοδοξίες και τις αξίες των οπαδών, μετασχηματίζοντας τελικά τόσο τους ηγέτες όσο και τους οπαδούς.
- c. Απογραφή της συμμετοχής της ηγεσίας των Kouzes και Posner, αυτή η απογραφή μετρά την αποτελεσματικότητα των ηγετών με βάση την ικανότητά τους να εμπλέκουν και να ενδυναμώνουν τους οπαδούς.

Συνολικά, αυτές οι θεωρίες παρέχουν πολύτιμα πλαίσια για την κατανόηση και τη μελέτη της ηγεσίας σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια (2, 86).

2.4 Οι θεωρίες των ατομικών και γενετικών χαρακτηριστικών

Στη δεκαετία του 1940, ο Stogdill διεξήγαγε μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την ηγεσία, με στόχο να προσδιορίσει τα βασικά χαρακτηριστικά των ηγετών και τι συνεπάγεται η ηγεσία.

Από την ανάλυσή του, ο Stogdill εντόπισε πέντε βασικούς άξονες χαρακτηριστικών που συνήθως εμφανίζονται οι ηγέτες και είναι οι εξής:

- i. Ικανότητα, αυτό περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα, η ετοιμότητα, η ευγλωττία, η πρωτοτυπία και η κρίση.
- ii. Επιτεύγματα, οι ηγέτες συχνά διαθέτουν αξιοσημείωτα επιτεύγματα σε διάφορους τομείς, όπως η επιστήμη, οι γνώσεις ή ο αθλητισμός.
- iii. Υπευθυνότητα, οι ηγέτες επιδεικνύουν αξιοπιστία, πρωτοβουλία, επιμονή, τόλμη, αυτοπεποίθηση και επιθυμία για αριστεία.
- iv. Συμμετοχή, οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι συνήθως δραστήριοι, κοινωνικοί, συνεργάσιμοι, προσαρμοστικοί και έχουν αίσθηση του χιούμορ.
- v. Κύρος, οι ηγέτες μπορεί να έχουν υψηλότερο κοινωνικοοικονομικό επίπεδο και να απολαμβάνουν δημοτικότητα μεταξύ των συνομηλίκων τους.

Ωστόσο, ο Stogdill τόνισε ότι η ηγεσία δεν είναι απλώς η κατοχή αυτών των χαρακτηριστικών μεμονωμένα. Αντίθετα, περιλαμβάνει την ενεργό συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, με τον ηγέτη να κερδίζει κύρος μέσω της ενεργού συμμετοχής και της επίδειξης της ικανότητας να διευκολύνει τη συνεργασία προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Οι βασικές πτυχές της αποτελεσματικής ηγεσίας περιλαμβάνουν την ευφυΐα, την ανταπόκριση στις ανάγκες και τα κίνητρα των άλλων, καθώς και χαρακτηριστικά όπως η υπευθυνότητα, η πρωτοτυπία, η επιμονή και η αυτοπεποίθηση, τα οποία χρησιμεύουν για την παρακίνηση των άλλων και την προώθηση της επίτευξης των στόχων.

Ενώ η έρευνα του Stogdill υπογράμμισε τη σημασία ιδιοτήτων όπως η ευφυΐα και οι κοινωνικές δεξιότητες στην αποτελεσματική ηγεσία, αναγνώρισε επίσης ότι υπήρχαν περιορισμένα στοιχεία σχετικά με τον ουσιώδη χαρακτήρα αυτών των χαρακτηριστικών. Παρ' όλα αυτά, το έργο του έθεσε τις βάσεις για την κατανόηση της πολύπλευρης φύσης της ηγεσίας και των ποικίλων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία (57).

2.5 Μορφές στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας ορίζεται ως το συνεπές πρότυπο συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει τις προσπάθειες ενός ηγέτη να επηρεάσει τους άλλους. Περιλαμβάνει τόσο κανονιστικές συμπεριφορές, οι οποίες καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας στην επίτευξη των στόχων μέσω οδηγιών, καθορισμού στόχων και μεθόδων αξιολόγησης, όσο και υποστηρικτικές συμπεριφορές, οι οποίες προάγουν ένα άνετο περιβάλλον διευκολύνοντας την αμφίδρομη επικοινωνία και παρέχοντας κοινωνική και συναισθηματική υποστήριξη. Παραδείγματα υποστηρικτικών συμπεριφορών περιλαμβάνουν την επίλυση προβλημάτων, τον έπαινο, την ανταλλαγή πληροφοριών και την ενεργή ακρόαση. Αυτές οι συμπεριφορές είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική ηγεσία, καθώς συμβάλλουν στη συνοχή και την παραγωγικότητα της ομάδας (52).

Οι ηγέτες πρέπει να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους ώστε να ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες κάθε κατάστασης που αντιμετωπίζουν. Τρεις βασικοί παράγοντες επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας: οι εμπειρίες, οι δεξιότητες και οι ανάγκες του ίδιου του ηγέτη-τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων, συμπεριλαμβανομένων των ηλικιών, των ικανοτήτων και των επιπέδων γνώσης τους- και η συγκεκριμένη κατάσταση ή το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η ηγεσία. Για παράδειγμα, ο τύπος του οργανισμού, οι στόχοι της ομάδας και οι ενέργειες των μελών της ομάδας διαμορφώνουν την κατάλληλη ηγετική προσέγγιση. Ως εκ τούτου, τα στυλ ηγεσίας δεν είναι σταθερά αλλά μάλλον δυναμικά, εξελίσσονται ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τα εμπλεκόμενα άτομα (16).

2.5.1 Ηγεσία του Lewin

Ο Kurt Lewin, πρωτοπόρος στις μελέτες ηγεσίας, διεξήγαγε πειράματα στα τέλη της δεκαετίας του 1930 για την ταξινόμηση των στυλ ηγεσίας, τα αποτελέσματα των οποίων είχαν διαρκή αντίκτυπο στην επιστήμη της διοίκησης (10, 40).

Η κατηγοριοποίηση του Lewin για τα στυλ ηγεσίας περιλαμβάνει τα παρακάτω:

2.5.1.1 Οι αυταρχικοί ηγέτες

Οι αυταρχικοί ηγέτες, γνωστοί και ως αυταρχικοί ηγέτες, προσφέρουν σαφείς οδηγίες σχετικά με το ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν, πώς πρέπει να γίνουν και πότε πρέπει να ολοκληρωθούν. Δίνουν έμφαση στον έλεγχο και την καθοδήγηση των οπαδών τους, διατηρώντας έναν σαφή διαχωρισμό μεταξύ των ιδίων και των μελών της ομάδας. Η λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωτική, με τον ηγέτη να λαμβάνει αποφάσεις ανεξάρτητα χωρίς να συμβουλευεται την ομάδα. Ο Lewin παρατήρησε ότι η μετάβαση από ένα αυταρχικό σε ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι πιο δύσκολη από το αντίστροφο (40).

2.5.1.2 Οι δημοκρατικοί ηγέτες

Η έρευνα του Lewin υπέδειξε ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι γενικά το πιο αποτελεσματικό στυλ. Οι δημοκρατικοί ηγέτες παρέχουν καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας, ενώ τα εμπλέκουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αν και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των μελών της ομάδας, οι δημοκρατικοί ηγέτες διατηρούν την τελική εξουσία στη λήψη αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση προάγει την αίσθηση της συμμετοχής και της παρακίνησης μεταξύ των μελών της ομάδας, οδηγώντας σε αυξημένη δημιουργικότητα. Τα μέλη των ομάδων που καθοδηγούνται από δημοκρατικούς ηγέτες τείνουν να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και δεσμεύονται για τους στόχους της ομάδας (40).

2.5.1.3 Οι φιλελεύθεροι ηγέτες

Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν το στυλ ηγεσίας laissez-faire συχνά επιδεικνύουν γνήσια συναισθήματα ως στρατηγική ρύθμισης των συναισθημάτων. Αυτό μπορεί να οφείλεται στους περιορισμένους πόρους τους ή στην έλλειψη εκπαίδευσης για να εμπλακούν σε άλλες μορφές δράσης. Μπορεί να αποτελούν την επιτομή των εξαντλημένων ηγετών, καθώς μπορεί να μην ασχολούνται ενεργά με τα ηγετικά καθήκοντα. Η χρήση του γνήσιου συναισθήματος ως στρατηγική ρύθμισης μπορεί να απαιτεί λιγότερη προσπάθεια σε σύγκριση με άλλες μορφές δράσης. Ως εκ τούτου, οι laissez-faire ηγέτες μπορεί να υιοθετήσουν αυτή τη στρατηγική με ελάχιστη προσπάθεια (4).

2.6 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από τη σχέση του ηγέτη με τους υφιστάμενους που βασίζεται σε ανταλλαγές ή διαπραγματεύσεις. Οι υφιστάμενοι εκτελούν καθήκοντα και λαμβάνουν ανταμοιβές σε αντάλλαγμα για την ολοκλήρωση της εργασίας τους. Η σχέση αυτή περιλαμβάνει μια συμφωνία μεταξύ του ηγέτη και του οπαδού σχετικά

με το αναμενόμενο επίπεδο απόδοσης και τις αντίστοιχες ανταμοιβές. Οι υφιστάμενοι έχουν σαφείς προσδοκίες σχετικά με το τι θα λάβουν για την εκπλήρωση αυτών των προτύπων απόδοσης. Μπορούν είτε να προσαρμοστούν για να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες είτε να τις θεωρήσουν ως ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη σε άλλους τομείς. Κατά συνέπεια, αυτό το στυλ ηγεσίας διευκολύνει την αυτοπραγμάτωση και τη βελτίωση των υφισταμένων μέσω της συμμόρφωσης με τους στόχους.

Η επιρροή του ηγέτη στους υφισταμένους είναι γενικά θετική, καθώς και τα δύο μέρη παρακινούνται να επιτύχουν την επιτυχία του έργου. Οι υφιστάμενοι αναγνωρίζουν ότι ο ηγέτης διαθέτει πόρους που μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σε ιδανικές συνθήκες, η προσέγγιση του συναλλακτικού ηγέτη προάγει την αυτοβελτίωση των υφισταμένων, ευθυγραμμίζοντας τη σχέση τους με τον κοινό στόχο της επιτυχούς ολοκλήρωσης του έργου. Η έκταση της συναλλακτικής σχέσης ποικίλλει ανάλογα με τη φύση της ανταλλαγής. Ενώ ορισμένες ανταλλαγές είναι σαφείς, όπως οι συμφωνημένες ώρες εργασίας έναντι αμοιβής, άλλες περιλαμβάνουν λιγότερο απτά στοιχεία, όπως η εμπιστοσύνη, η υποστήριξη και οι συναισθηματικοί πόροι (16).

2.7 Συναισθηματική νοημοσύνη και στυλ ηγεσίας

Η έννοια της "συναισθηματικής νοημοσύνης" εισήχθη από τον Daniel Goleman το 1995, με στόχο να διευρύνει την κατανόηση της ηγεσίας πέρα από τους παραδοσιακούς διευθυντικούς ρόλους και να συμπεριλάβει διαπροσωπικές δεξιότητες όπως η ενσυναίσθηση, η διαίσθηση και η αυτογνωσία. Παρά τις συζητήσεις σχετικά με την αξιοπιστία των αξιολογήσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης, η συσχέτισή της με την αποτελεσματική ηγεσία έχει παρατηρηθεί σε διάφορα επαγγελματικά πλαίσια (21, 53).

Η συναισθηματική νοημοσύνη στην ηγεσία εκδηλώνεται σε πέντε διαστάσεις.

- i. Η αυτογνωσία περιλαμβάνει την αναγνώριση των συναισθημάτων, των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των κινήτρων, των αξιών και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν τους άλλους. Για παράδειγμα, τα άτομα μπορεί να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους για να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά σε στενές προθεσμίες. Στα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται η αυτοπεποίθηση, η ρεαλιστική αυτοεκτίμηση, η αυτοσαρκαστική αίσθηση του χιούμορ και η προθυμία να δέχονται εποικοδομητική κριτική.
- ii. Η αυτορρύθμιση συνεπάγεται τη διαχείριση ή την ανακατεύθυνση των συναισθημάτων και των παρορμήσεων που διαταράσσουν την παραγωγικότητα. Για

παράδειγμα, ένας ηγέτης αποφεύγει να αντιδράσει θυμωμένα σε μια αποτυχημένη παρουσίαση, αλλά αντιθέτως προβληματίζεται για την κατάσταση, εξηγεί τις συνέπειες και αναζητά λύσεις συνεργατικά. Στα χαρακτηριστικά του περιλαμβάνονται η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα και η άνεση με φιλόδοξες προκλήσεις.

- iii. Η παρακίνηση περιλαμβάνει την επιδίωξη στόχων για την εγγενή ικανοποίηση της επίτευξης. Για παράδειγμα, ένας διαχειριστής χαρτοφυλακίου που αντιμετωπίζει αποτυχίες επιμένει να μαθαίνει και να προσαρμόζει στρατηγικές για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Στα χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται το πάθος για την εργασία, η επιδίωξη για αυτοβελτίωση και η αισιοδοξία μπροστά στις αντιξοότητες.
- iv. Η ενσυναίσθηση περιλαμβάνει την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων, ιδίως σε πλαίσια λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, ένας σύμβουλος διαβάζει με ακρίβεια τη γλώσσα του σώματος ενός πελάτη σε μια συνάντηση, επιτρέποντας στην ομάδα να εξασφαλίσει ένα έργο. Τα γνώρισμα περιλαμβάνουν τον εντοπισμό ταλέντων, την αναπτυξιακή καθοδήγηση και την ευαισθησία στις πολιτισμικές διαφορές.
- v. Οι κοινωνικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τη διαχείριση των σχέσεων και τον επηρεασμό των άλλων προς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης πλοηγείται στην οργανωτική αλλαγή συγκεντρώνοντας ομάδες, σχηματίζοντας συμμαχίες και καθοδηγώντας μια επιτυχημένη πρωτοβουλία για το τμήμα διαδικτύου. Τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ηγεσία αλλαγής, την πειστικότητα, τη δικτύωση και τις ικανότητες οικοδόμησης ομάδων (26).

2.8 Συμπεριφορά και οι θεωρίες της

Όταν οι παραδοσιακές προσεγγίσεις για τον ορισμό της ηγεσίας με βάση τα εγγενή χαρακτηριστικά αποδείχθηκαν ανεπαρκείς, οι ερευνητές έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στη μελέτη της συμπεριφοράς των ηγετών. Αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη τριών μεγάλων σχολών σκέψης σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά: μία στο Πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Οχάιο, μία άλλη στο Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν και μία τρίτη στο Χάρβαρντ. Μέσω της παρατήρησης και των εργαστηριακών μετρήσεων, οι ερευνητές σε αυτά τα ιδρύματα προσπάθησαν να εντοπίσουν και να κατηγοριοποιήσουν τις ηγετικές συμπεριφορές.

Μια σημαντική συμβολή των συμπεριφορικών προσεγγίσεων στην ηγεσία είναι η διάκριση μεταξύ δύο ευρέων τύπων ηγετικής συμπεριφοράς: προσανατολισμένη στο έργο και

προσανατολισμένη στο πρόσωπο. Οι ηγέτες που προσανατολίζονται στο καθήκον δίνουν προτεραιότητα στην απόδοση των καθηκόντων και στις οργανωτικές πτυχές της εργασίας, συχνά χωρίς ιδιαίτερη προσοχή στα άτομα που εκτελούν τα καθήκοντα. Από την άλλη πλευρά, οι ηγέτες με προσανατολισμό στο πρόσωπο δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες των ατόμων και επιδιώκουν να δημιουργήσουν συναισθηματικές συνδέσεις εντός του οργανισμού (32).

Η έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της συμπεριφοράς προσδιόρισε συγκεκριμένες κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών. Για παράδειγμα, το Πανεπιστήμιο του Οχάιο ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο περιγραφής της συμπεριφοράς του ηγέτη, το οποίο χορηγήθηκε σε άτομα από διάφορους τομείς, όπως η εκπαίδευση, ο στρατός και οι επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου αποκάλυψαν δύο γενικούς τύπους ηγετικής συμπεριφοράς:

- i. Δομή ανάληψης πρωτοβουλιών: Αυτό συνεπάγεται συμπεριφορές που σχετίζονται με τη διαχείριση εργασιών, όπως η οργάνωση εργασιών, ο καθορισμός αρμοδιοτήτων ρόλων και ο προγραμματισμός δραστηριοτήτων.
- ii. Εξέταση: Αυτές οι συμπεριφορές επικεντρώνονται στην οικοδόμηση σχέσεων, στην προώθηση της συντροφικότητας, του σεβασμού, της εμπιστοσύνης και της υποστήριξης μεταξύ ηγετών και οπαδών.

Ο πρωταρχικός στόχος της συμπεριφορικής προσέγγισης είναι να κατανοήσουμε πώς οι ηγέτες συνδυάζουν αυτούς τους δύο τύπους συμπεριφορών για να επηρεάσουν τους οπαδούς στην επίτευξη κοινών στόχων (52).

2.9 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία, όπως περιγράφεται από τον Bass και τους συναδέλφους του, αντιπροσωπεύει μια σημαντική πτυχή της θεωρίας της ηγεσίας, η οποία υποστηρίζεται από εκτεταμένη εμπειρική έρευνα. Επικεντρώνεται στις ανταλλαγές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους, δίνοντας έμφαση στους στόχους απόδοσης, στην ολοκλήρωση των εργασιών και στη διατήρηση του οργανωσιακού πλάνου (60).

Στη συναλλακτική ηγεσία, οι ηγέτες εμπλέκονται σε ανταλλαγές με τους οπαδούς για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και τη διατήρηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Αυτή η προσέγγιση παρατηρείται συνήθως σε διάφορα περιβάλλοντα, από την πολιτική μέχρι τις επιχειρήσεις και την εκπαίδευση. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν εξαρτημένες ανταμοιβές για να παρακινήσουν τους οπαδούς, προσφέροντας

ανταμοιβές σε αντάλλαγμα για επιθυμητές συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Για παράδειγμα, ένας γονέας μπορεί να διαπραγματευτεί με ένα παιδί σχετικά με τον χρόνο τηλεόρασης μετά την ολοκλήρωση της εργασίας στο σπίτι ή ένας κοσμήτορας μπορεί να διαπραγματευτεί τις απαιτήσεις δημοσίευσης με έναν καθηγητή για προαγωγή.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας είναι η διοίκηση κατ' εξαίρεση, η οποία περιλαμβάνει την παροχή διορθωτικής κριτικής, αρνητικής ανατροφοδότησης ή αρνητικής ενίσχυσης. Αυτό μπορεί να είναι είτε ενεργητικό είτε παθητικό. Η ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση συνεπάγεται την προσεκτική παρακολούθηση των οπαδών για λάθη ή παραβιάσεις κανόνων και την άμεση λήψη διορθωτικών μέτρων. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος πωλήσεων μπορεί να διορθώσει αμέσως τους πωλητές εάν παρεκκλίνουν από τα προβλεπόμενα πρωτόκολλα αλληλεπίδρασης με τους πελάτες. Η παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση περιλαμβάνει την παρέμβαση μόνο αφού δεν τηρηθούν τα πρότυπα ή προκύψουν προβλήματα, όπως για παράδειγμα η παροχή κακής αξιολόγησης απόδοσης χωρίς προηγούμενη ανατροφοδότηση (47).

Συνολικά, η συναλλακτική ηγεσία επικεντρώνεται στη διατήρηση της τάξης, στην επίτευξη των στόχων και στην παροχή ανταμοιβών και διορθώσεων με βάση την απόδοση των οπαδών. Δίνει έμφαση στις εξωτερικές ανταμοιβές και τις διορθωτικές ενέργειες για να καθοδηγήσει τους οπαδούς προς την επίτευξη καθορισμένων στόχων και τη διασφάλιση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (52).

2.10 Παθητική προς αποφυγή ηγεσία

Η παθητική ή αποφευκτική ηγεσία, το τρίτο στυλ που μπορεί να υιοθετήσει ένας ηγέτης, χαρακτηρίζεται από πλήρη απουσία συναλλαγής και ηγετικής εμπλοκής. Σε αυτό το στυλ, ο ηγέτης είναι ενεργός μόνο όσον αφορά την επίδειξη αρνητικής στάσης απέναντι στην άσκηση των ηγετικών ευθυνών. Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις, να καθοδηγεί τους υφισταμένους του ή να εμπλέκεται σε ηγετικά καθήκοντα. Αντ' αυτού, παρεμβαίνουν μόνο όταν τα ζητήματα γίνονται χρόνια ή απαιτούν επίλυση και συχνά δεν είναι διαθέσιμοι όταν τους χρειάζεται η ομάδα τους (3).

Η έρευνα έχει δείξει ότι η παθητική ηγεσία έχει επιζήμιες επιπτώσεις στα μέλη του οργανισμού, σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία. Αυξάνει το άγχος και μειώνει την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, οι οπαδοί βιώνουν έλλειψη κινήτρων και ικανοποίησης. Οι ηγέτες που λειτουργούν με αυτό το στυλ υποθέτουν ότι οι οπαδοί έχουν εσωτερικά κίνητρα και δεν χρειάζονται εξωτερικά κίνητρα. Πιστεύουν ότι το να αφήνουν

τους οπαδούς μόνους τους είναι αρκετό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους. Αυτό το στυλ αναφέρεται επίσης ως *laissez-faire* ηγεσία ή σύμφωνα με τους Jones και Rudd μη ηγεσία (14, 34).

2.11 Μετασχηματιστική ηγεσία

Το έργο των Bass και Riggio το 1998 σηματοδότησε μια σημαντική αλλαγή στις θεωρίες ηγεσίας, καθώς μεταπήδησε από τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία επικεντρωνόταν στις υλικές ανταμοιβές και τιμωρίες, στη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει πιο βαθιά στοιχεία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρακινούν και εμπνέουν τους οπαδούς τους να επιτύχουν σημαντικά αποτελέσματα, ενώ παράλληλα προωθούν τη δική τους ανάπτυξη σε ηγετικές δεξιότητες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενδυνάμωσης των οπαδών και της προσαρμογής των στόχων στις ατομικές τους ικανότητες και ανάγκες (49).

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από διάφορες βασικές πτυχές όπως:

- i. Εξιδανικευμένη επιρροή, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ηγούνται με το παράδειγμά τους, κερδίζοντας το θαυμασμό, το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των οπαδών τους. Αντιλαμβάνονται ότι διαθέτουν εξαιρετικές δεξιότητες, επιμονή και αποφασιστικότητα, εμπνέοντας τους οπαδούς τους να τους μιμηθούν.
- ii. Εμπνευσμένα κίνητρα, αυτοί οι ηγέτες ενεργοποιούν και εμπνέουν τους οπαδούς τους δίνοντας νόημα και σκοπό στην εργασία τους. Ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα, τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία, εμπλέκοντας τους οπαδούς στο να οραματιστούν ένα συναρπαστικό μέλλον και επιδεικνύοντας δέσμευση στους κοινούς στόχους.
- iii. Διανοητική διέγερση, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μεταξύ των οπαδών τους, προκαλώντας τους να σκέφτονται κριτικά, να αμφισβητούν υποθέσεις και να προσεγγίζουν τα προβλήματα από νέες οπτικές γωνίες. Δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον όπου οι νέες ιδέες είναι ευπρόσδεκτες και τα λάθη δεν επικρίνονται δημοσίως.
- iv. Εξατομικευμένη εξέταση, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν γνήσιο ενδιαφέρον για τις προσωπικές ανάγκες και την ανάπτυξη κάθε οπαδού. Ενεργούν ως μέντορες ή προπονητές, παρέχοντας υποστήριξη και ευκαιρίες για μάθηση. Αναγνωρίζοντας τις ατομικές διαφορές, προσαρμόζουν την προσέγγισή τους ώστε να ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες και επιθυμίες κάθε οπαδού.

Συνολικά, η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στην έμπνευση και την ενδυνάμωση των οπαδών, στην προώθηση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος για ανάπτυξη και καινοτομία και στην αντιμετώπιση των ατομικών αναγκών και φιλοδοξιών (7, 49)

2.12 Ηγεσία και οι διαφορές με το Μάνατζμεντ

Οι έννοιες της ηγεσίας και της διοίκησης συχνά θεωρούνται επικαλυπτόμενες, αλλά μέσω της εκτεταμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται εμφανής η διάκριση μεταξύ τους. Διάφοροι ορισμοί επιχειρούν να συλλάβουν την ουσία της διοίκησης και της ηγεσίας. Για παράδειγμα, οι Zenger και Folkman περιγράφουν τη διοίκηση ως τη διαδικασία ανάπτυξης των ανθρώπων μέσω της εργασίας τους, ενώ ο Griffin την ορίζει ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που απευθύνονται στους οργανωτικούς πόρους για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων (30, 67).

Τα διευθυντικά στελέχη είναι επιφορτισμένα με λειτουργίες όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η επίλυση προβλημάτων και ο έλεγχος για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αντίθετα, οι ηγέτες εμπνέουν και παρακινούν τους εργαζόμενους, καθορίζοντας την κατεύθυνση του οργανισμού. Στη βιβλιογραφία αναδύονται δύο επικρατούσες απόψεις: η μία θεωρεί την ηγεσία ως ανώτερη μορφή διοίκησης ή αποτελεσματικά εφαρμοζόμενης διοίκησης, ενώ η άλλη θεωρεί την ηγεσία ως ικανότητα στο πλαίσιο της διοίκησης (38).

Οι Bedeian και Hunt προτείνουν ότι η ηγεσία αποτελεί υποσύνολο της διοίκησης, με την οργανωτική θέση του ατόμου να καθορίζει την ένταση ή τη φύση της ηγεσίας που απαιτείται. Παρά τις συζητήσεις σχετικά με τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει διάκριση στην πράξη. Ο Mintzberg, για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι ενώ μπορεί να υπάρχει εννοιολογική διαφορά, στην πρακτική οργανωτική ζωή, ο διαχωρισμός τους είναι περιττός (8, 50).

Η προοπτική του Watson, η οποία βασίζεται στη θεωρία των Peters και Waterman, τονίζει ότι οι μάνατζερ μπορεί να μην πληρούν όλες τις πτυχές της αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως η στρατηγική, η δομή, τα συστήματα, το στυλ, η στελέχωση, οι δεξιότητες και η ανάπτυξη στόχων. Ωστόσο, ορισμένοι υποστηρίζουν ότι, παρά τις διακρίσεις αυτές, η ηγεσία και η διοίκηση παραμένουν στενά συνυφασμένες στις οργανωτικές λειτουργίες (63).

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ)

Ο ορισμός της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (ΔΑΔ) αποτελεί πρόκληση λόγω των ποικίλων ερμηνειών που συναντώνται στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, η ΔΑΔ περιλαμβάνει γενικά τις διαδικασίες προσέλκυσης, ανάπτυξης, επιλογής και αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό. Η Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001) χαρακτηρίζει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως μια συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση ολόκληρου του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού (72).

Η Βεντούρη (2005) αναλύει τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει την εφαρμογή πολιτικών και μεθόδων για την καλλιέργεια των επαγγελματικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης. Η εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ως επιστημονικού κλάδου ξεκίνησε στις αρχές του 20ού αιώνα, που σηματοδεύτηκε από την εμφάνιση μεγάλων οργανισμών και τη διαμόρφωση προγραμμάτων και κανονισμών προσωπικού (42).

Ο ορισμός του Luther Gulick (1937) για τις λειτουργίες της διοίκησης, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, τη διεύθυνση, τον συντονισμό, την υποβολή εκθέσεων και τον προϋπολογισμό, παραμένει σημαίνων. Οι Jackson και Schuler (2000) ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως τα συλλογικά ταλέντα και την προθυμία όλων των εργαζομένων να συμβάλουν στη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης (58, 75).

Ο Storey (1992) εννοιολογεί τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που αποσκοπούν στη διατήρηση και την αποτελεσματική αξιοποίηση ικανών εργαζομένων για την επίτευξη παραγωγικότητας. Σύμφωνα με τον Γριντάκη (2013), ο όρος "ανθρώπινοι πόροι" δηλώνει συνήθως το προσωπικό που απασχολείται σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση (61, 106).

Οι ορισμοί αυτοί αναδεικνύουν τη διεπιστημονική φύση της ΔΑΔ και την πληθώρα θεωριών και εννοιών που έχουν διαμορφώσει την εξέλιξή της, υπογραμμίζοντας την πολυπλοκότητα και τη σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου στους οργανισμούς.

3.2 Στοιχεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Στην ουσία, η διοίκηση, τόσο ιστορικά όσο και σήμερα, είναι αναπόσπαστο μέρος του συντονισμού των συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων, με την ανάθεση ρόλων, καθηκόντων και σχετικών ανταμοιβών. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων

(ΔΑΔ) επικεντρώνεται στη διαχείριση των ατόμων καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους σε έναν οργανισμό. Ανεξάρτητα από τη θέση του ατόμου σε μια εταιρεία, έχουν θεσπιστεί και εφαρμόζονται νομικές εγγυήσεις κατά της κακομεταχείρισης και της ανισότητας μεταξύ των εργαζομένων. Ο όρος "ανθρώπινοι πόροι" περιλαμβάνει τις ιδιότητες που φέρνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, όπως οι δεξιότητες, η εμπειρία και η δέσμευση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ξεχωρίζει από τους άλλους πόρους λόγω των μοναδικών προσωπικοτήτων και των αξιολογικών ικανοτήτων των μεμονωμένων εργαζομένων. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει διάφορες πρακτικές και πολιτικές που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση θεμάτων που σχετίζονται με το προσωπικό, όπως η πρόσληψη, η κατάρτιση, η αξιολόγηση της απόδοσης, η αποζημίωση και η προώθηση ενός ασφαλούς και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος. Συνοπτικά, η ΔΑΔ περιλαμβάνει ένα φάσμα δράσεων, στρατηγικών και λειτουργιών που αποσκοπούν στην απόκτηση και αξιοποίηση ικανών και παραγωγικών εργαζομένων για την οργανωτική επιτυχία (90).

3.3 Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Οι Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001) και Μούζα-Λαζαρίδη (2006) υποστηρίζουν ότι οι στόχοι του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων περιστρέφονται γύρω από την εφαρμογή μέτρων που αποσκοπούν στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ενώ οι στόχοι αυτοί μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, ορισμένοι κοινοί στόχοι είναι κοινοί στους περισσότερους οργανισμούς. Αυτοί οι γενικοί στόχοι περιλαμβάνουν την ενίσχυση της παραγωγικότητας, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τη νομοθεσία, την προώθηση της ικανοποίησης από την εργασία και την ανάπτυξη του προσωπικού, την ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους, την προώθηση της ευελιξίας του εργατικού δυναμικού και την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας και της δικαιοσύνης (91, 95).

Για την υλοποίηση αυτών των στόχων, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναλαμβάνει διάφορες βασικές αρμοδιότητες:

- i. Διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων μέσω πολιτικών επικοινωνίας.
- ii. Καθιέρωση των όρων πρόσληψης και καθορισμός των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας.
- iii. Επανεξέταση και βελτίωση των πολιτικών μισθοδοσίας.

- iv. Ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων επιβράβευσης των εργαζομένων.
- v. Τήρηση και επικαιροποίηση των αρχείων προσωπικού.
- vi. Παροχή κατάρτισης και διασφάλιση της συνεχούς ανάπτυξης του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού.

Επιδίωξη της αποτελεσματικότητας και της δικαιοσύνης, αναγνωρίζοντας ότι και τα δύο αποτελούν απαραίτητα και αλληλοεξαρτώμενα συστατικά της επιτυχημένης διοίκησης (37).

3.4 Λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Οι θεμελιώδεις λειτουργίες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), όπως υπογραμμίζει ο Γρυντάκης (2013), υπογραμμίζουν τον κομβικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα (ανθρώπινο δυναμικό) στη συνολική ευημερία κάθε οργανισμού (37, 75). Για την αποτελεσματική εκπλήρωση των στόχων του, το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να σχεδιάσει και να εκτελέσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική, η οποία θα περιλαμβάνει τους ακόλουθους τομείς:

Σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, ο σχεδιασμός των ανθρώπινων πόρων, όπως υποστηρίζεται από τον Rowntree (1991), συνεπάγεται μια ενδελεχή αξιολόγηση του οργανωτικού περιβάλλοντος, των στόχων και του οράματός του. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του υπάρχοντος προσωπικού, καθώς και τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς για την ευθυγράμμιση των απαιτήσεων του εργατικού δυναμικού με τους οργανωτικούς στόχους (37).

Πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τη συνέντευξη των υποψηφίων με βάση τα ατομικά τους προσόντα, τις δεξιότητες, τις επιδόσεις και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον Keenan (1998), η επιλογή προσωπικού μοιάζει με κυνήγι θησαυρού, απαιτώντας σαφή κατανόηση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας και ικανότητα αναγνώρισης των κατάλληλων υποψηφίων (37).

Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η εκπαίδευση είναι η μέθοδος με την οποία οι εργοδότες εξοπλίζουν τους νέους ή τους υφιστάμενους εργαζόμενους με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των ρόλων τους. Πρόκειται για μια στρατηγική διαδικασία που ευθυγραμμίζεται με τους οργανωτικούς στόχους και προσδιορίζει τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την επίτευξή τους (18).

Αξιολόγηση της απόδοσης, η αξιολόγηση των εργαζομένων, αναπόσπαστο στοιχείο της διαχείρισης της απόδοσης, είναι απαραίτητη για την εκτίμηση της ατομικής συμβολής στους

οργανωτικούς στόχους. Στο σημερινό περιβάλλον με γνώμονα την απόδοση, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αναμένεται να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα και τη δημιουργία αξίας από τους εργαζομένους (18).

Πολιτικές μισθοδοσίας, ο σχεδιασμός δίκαιων και αντικειμενικών πολιτικών μισθοδοσίας, κινήτρων και παροχών, όπως τονίζει η Οικονομίδου (2010), επηρεάζεται από τις ευκαιρίες της αγοράς, τον ανταγωνισμό και τη νομοθεσία. Οι πολιτικές αυτές συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στην παροχή κινήτρων και, τελικά, στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.

Υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η εξασφάλιση ενός καθαρού και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της απόδοσης και τη μείωση του κινδύνου εργατικών ατυχημάτων (Dessler, 2012). Η πτυχή αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε βιομηχανικούς τομείς (19).

Συνοψίζοντας, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση διαφόρων πτυχών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, από την πρόσληψη και την κατάρτιση έως την αξιολόγηση της απόδοσης και τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ευημερίας στον χώρο εργασίας.

3.5 Εργασιακή ικανοποίηση

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια ευρέως μελετημένη έννοια στην οργανωσιακή συμπεριφορά και ψυχολογία, η οποία μετριέται και διερευνάται συχνά σε ερευνητικά και πρακτικά πλαίσια. Αν και ορισμένοι οργανισμοί μπορεί να μην την θέτουν ως προτεραιότητα, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία, καθώς οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν καλύτερα. Αντίθετα, η δυσαρέσκεια των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε οργανωτική αποτυχία.

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχει προσεγγιστεί μέσω διαφόρων θεωριών, χωρίς να έχει προκύψει ένας ενιαίος καθολικός ορισμός. Οι θεωρίες αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε γενικές γραμμές σε δύο ομάδες: μοντέλα περιεχομένου και μοντέλα διαδικασίας. Τα μοντέλα περιεχομένου, όπως αυτά που προτάθηκαν από τους Maslow, Herzberg και Alderfer, εστιάζουν στις υποκείμενες αιτίες και τα κίνητρα των εργαζομένων. Εμβαθύνουν στις ανάγκες και τα κίνητρα που οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα μοντέλα διαδικασίας, από την άλλη πλευρά, εξετάζουν τη δυναμική της διαδικασίας παρακίνησης, μελετώντας τους παράγοντες που εμπλέκονται και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν. Η θεωρία της ισότητας και η θεωρία του Brum εμπίπτουν σε αυτή την

κατηγορία, προσφέροντας πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τους μηχανισμούς μέσω των οποίων λειτουργούν (24, 45).

3.6 Ορισμός ερμηνεία

Ο όρος "εργασιακή ικανοποίηση" χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία όσο και σε πρακτικά πλαίσια, αντανakλώντας ποικίλους ορισμούς και ερμηνείες. Η θεωρητική διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1960, με μελετητές όπως ο Locke και ο Spector να προσφέρουν τις δικές τους προοπτικές. Ο Locke όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια θετική συναισθηματική ανταπόκριση σε μια εργασία, η οποία πηγάζει από την ευθυγράμμισή της με τις αξίες της εργασίας. Ο Spector έδωσε έμφαση στα συναισθήματα που τρέφει ένας εργαζόμενος για την εργασία του και τις διάφορες πτυχές της, προτείνοντας ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια σύνθεση αυτών των συναισθημάτων μαζί με τις πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία (89).

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει διττό χαρακτήρα, καθώς χρησιμεύει τόσο ως ακαδημαϊκή έννοια που ενδιαφέρει τους ερευνητές της διοίκησης και της κοινωνικής ψυχολογίας όσο και ως πρακτική ανησυχία σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Ωστόσο, ο διεπιστημονικός χαρακτήρας της έρευνας για την εργασιακή ικανοποίηση, σε συνδυασμό με τη σχετικά πρόσφατη εμφάνισή της, έχει οδηγήσει σε ποικίλες θεωρητικές εκφράσεις σε διάφορα ακαδημαϊκά πεδία. Ενώ έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες, η επίτευξη μιας γενικής συναίνεσης παραμένει πρόκληση λόγω αυτών των διαφορών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρά την εκτεταμένη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης, δεν υπάρχει σαφής ορισμός για την έννοια της εργασίας, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της εργασιακής ικανοποίησης. Κάθε προσπάθεια θέσπισης ενός καθολικού ορισμού για την εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη φύση και τη σημασία της εργασίας ως καθολικής ανθρώπινης δραστηριότητας. Επιπλέον, η αναγνώριση του θετικού αντίκτυπου της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων στην παραγωγικότητα, την ικανότητα, τις σχέσεις των εργαζομένων και τον συνολικό κύκλο εργασιών υπογραμμίζει τη σημασία της στα οργανωτικά πλαίσια.

Ο Baron όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως τις θετικές και αρνητικές στάσεις που έχει ένα άτομο για την εργασία του, ενώ ο Herzberg συνέδεσε την ικανοποίηση από την εργασία με την παρακίνηση. Αυτοί οι ορισμοί υπογραμμίζουν την πολυδιάστατη φύση της

εργασιακής ικανοποίησης και τη συσχέτισή της με τις ατομικές στάσεις απέναντι στην εργασία (6).

3.7 Παράγοντες ικανοποίησης

Πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διαπροσωπικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι διαπροσωπικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ευφυΐα, την απόδοση και τις εργασιακές αξίες, ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν πτυχές όπως ο μισθός και η δυναμική των φύλων.

Η νοημοσύνη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση, με την πρόσφατη βιβλιογραφία να υποδεικνύει θετική συσχέτιση μεταξύ νοημοσύνης και επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα άτομα με υψηλότερη νοημοσύνη τείνουν να απολαμβάνουν πιο απαιτητικά καθήκοντα, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αντίθετα, τα στάσιμα καθήκοντα μπορεί να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια, ιδίως μεταξύ των ατόμων με υψηλή νοημοσύνη, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της πολυπλοκότητας της εργασίας (25).

Η απόδοση είναι μια άλλη κρίσιμη παράμετρος που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, διαμορφώνοντας μια αμοιβαία σχέση με την ικανοποίηση. Η αυξημένη ικανοποίηση συχνά συσχετίζεται με τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και το αντίστροφο. Η σχέση αυτή αναφέρεται συχνά ως το "Άγιο Δισκοπότηρο" της ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο (93).

Οι εργασιακές αξίες, που έχουν τις ρίζες τους στο προσωπικό σύστημα αξιών του ατόμου, επηρεάζουν επίσης την ικανοποίηση. Η ευθυγράμμιση μεταξύ των αξιών ενός εργαζομένου και εκείνων του οργανισμού συμβάλλει στην ικανοποίηση, προωθώντας μια θετική εργασιακή εμπειρία. Επιπλέον, οι κοινές αξίες μεταξύ των εργαζομένων διευκολύνουν τις συνεκτικές στάσεις και πολιτικές, ενισχύοντας τη συνολική ικανοποίηση (35).

Οι εξωτερικοί παράγοντες, που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, επηρεάζουν επίσης την εργασιακή ικανοποίηση. Ο μισθός αποτελεί πρωταρχικό μέλημα για τους εργαζόμενους, καθώς ικανοποιεί βασικές ανάγκες επιβίωσης. Η δίκαιη και ισότιμη κατανομή του μισθού προάγει την ικανοποίηση και λειτουργεί ως κυρίαρχο κίνητρο εργασίας. Αντίθετα, η μείωση του μισθού μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση και εντάσεις στο χώρο εργασίας (56).

Η δυναμική του φύλου παίζει επίσης ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση, με την έρευνα να δείχνει ότι οι γυναίκες συχνά αναφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση παρά το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν ανισότητες στις αμοιβές και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Οι

διαφορετικές προσδοκίες των γυναικών για τη σταδιοδρομία τους και η τάση τους να παραμένουν εργαζόμενες ακόμη και όταν είναι δυσαρεστημένες συμβάλλουν σε αυτό το φαινόμενο. Είναι ζωτικής σημασίας να ερμηνεύονται με προσοχή οι διακρίσεις της ικανοποίησης λόγω φύλου, ώστε να αποφεύγεται η παρερμηνεία ή η προώθηση πρακτικών διακρίσεων (31).

Συνολικά, η κατανόηση και η αντιμετώπιση αυτών των διαφορετικών παραγόντων είναι απαραίτητη για την προώθηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της οργανωτικής επιτυχίας.

3.8 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow είναι μια θεμελιώδης θεωρία για την κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Maslow πρότεινε μια πυραμίδα αναγκών στη θεωρία του για τα ανθρώπινα κίνητρα, σύμφωνα με την οποία τα άτομα δίνουν προτεραιότητα στην ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών, των αναγκών ασφάλειας, των κοινωνικών αναγκών, της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης με ιεραρχικό τρόπο. Σύμφωνα με τον Maslow, καθώς τα άτομα προχωρούν στην ιεραρχία ικανοποιώντας ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου, παρακινούνται να ικανοποιήσουν ανάγκες υψηλότερου επιπέδου. Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται καθώς οι εργαζόμενοι ικανοποιούν περισσότερες ανάγκες στην ιεραρχία. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης συσχετίζονται με αυξημένη αποδοτικότητα στον εργασιακό χώρο (5, 45).

Η θεωρία προσδοκιών του Vroom δίνει έμφαση στη σημασία των ρόλων των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και στις συναισθηματικές επιρροές τους στην εργασιακή ικανοποίηση. Η θεωρία αυτή υπογραμμίζει ότι τα άτομα παρακινούνται να επιτύχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα μέσω των προσδοκιών και των πεποιθήσεών τους σχετικά με τις προσπάθειές τους και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Η θεωρία του Vroom περιστρέφεται γύρω από τρία βασικά στοιχεία: την αξία, την προσδοκία και τη λειτουργικότητα (5, 61).

Η αξία αναφέρεται στους συναισθηματικούς προσανατολισμούς των ατόμων προς συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η θετική αξία εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι επιδιώκουν ενεργά τους στόχους, ενώ η αρνητική αξία προκύπτει όταν οι στόχοι παραμελούνται. Αυτή η συναισθηματική πτυχή επηρεάζεται από τα ατομικά συστήματα αξιών και μπορεί να επηρεάσει τα επίπεδα ικανοποίησης.

Η προσδοκία αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις των ατόμων σχετικά με την πιθανότητα επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Κυμαίνεται από το μηδέν (καμία προσδοκία)

έως το ένα (πλήρης προσδοκία), με υψηλότερα επίπεδα να υποδηλώνουν εμπιστοσύνη στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Οι προσωπικές αντιλήψεις και η εμπιστοσύνη στις δεξιότητες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των προσδοκιών.

Η εργασιακή ικανότητα αντικατοπτρίζει τις πεποιθήσεις των ατόμων σχετικά με τη σχέση μεταξύ των προσπαθειών τους και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Κυμαίνεται από -1 (καμία σύνδεση) έως +1 (ισχυρή σύνδεση), με υψηλότερα επίπεδα να υποδηλώνουν ισχυρή πίστη στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών τους. Οι προσωπικές αντιλήψεις και προσδοκίες επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό αυτή την πεποίθηση.

Συνολικά, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom υπογραμμίζει τη σημασία των αντιλήψεων και των πεποιθήσεων των ατόμων στη διαμόρφωση των επιπέδων παρακίνησης και ικανοποίησής τους στον εργασιακό χώρο (13, 39).

3.9 Κίνητρα των εργαζομένων

Στον εργασιακό χώρο, η εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών από το Τμήμα Διοίκησης και Προσωπικού (ΔΑΠ) αποσκοπεί στην προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης και στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, δημιουργώντας έτσι συνθήκες που ευνοούν την αποτελεσματική εργασία, σύμφωνα με τα πέντε επίπεδα αναγκών της θεωρίας.

Ένα θεμελιώδες ερώτημα που συχνά εξετάζουν τα άτομα είναι το δυνητικό κέρδος που θα αποκομίσουν από την ενασχόλησή τους με μια συγκεκριμένη εργασία. Η έννοια αυτή αποκαλύπτει μια παγκόσμια τάση των εργοδοτών να χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο συστηματικά κίνητρα σε διάφορους τομείς της οικονομίας. Στον πυρήνα αυτής της προσέγγισης βρίσκεται η θεωρία των κινήτρων, όπου οι εργοδότες παρέχουν κίνητρα στους εργαζομένους για να ενισχύσουν την απόδοση και την παραγωγικότητά τους.

Ιστορικά, το κυρίαρχο σύστημα κινήτρων για την προώθηση της αποδοτικότητας στην εργασία περιστρεφόταν γύρω από την ποσοτικοποίηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων με βάση την ποσότητα των παραγόμενων αντικειμένων, τις μονάδες εργασίας που ολοκληρώθηκαν ή τον χρόνο που δαπανήθηκε για την παραγωγή, κοινώς γνωστό ως αμοιβή για την απόδοση.

Η αποτελεσματικότητα των ατομικών συστημάτων αμοιβών βάσει της απόδοσης έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονης συζήτησης μεταξύ των οικονομολόγων λόγω των αντικρουόμενων απόψεων και των αποτελεσμάτων που παρατηρούνται στην πράξη. Τα συστήματα αυτά μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε παραλλαγές βασισμένες στην αξία και

σε παραλλαγές βασισμένες στους στόχους, η καθεμία με τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα (15, 82).

3.10 Κίνητρα των εργαζόμενων στη Δημόσια Διοίκηση

Στις διοικητικές υπηρεσίες του ελληνικού κράτους, η εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβών βάσει αξίας, όπως αποτελεί παράδειγμα το σύστημα αξιολόγησης που περιγράφεται στο νόμο 4369/2016, αξιολογεί τους υπαλλήλους βάσει κριτηρίων όπως η γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον, η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητα. Επιπροσθέτως, η καθιέρωση ενός συστήματος που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια στη Δημόσια Διοίκηση, και ειδικότερα στην Ε-ΥΠΑ, μέσω του νόμου 4892/2022, αποσκοπεί στην επιβράβευση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, με τη χορήγηση χρηματικών αμοιβών βάσει ποιοτικών και ποσοτικών επιδόσεων ευθυγραμμισμένων με προκαθορισμένους στόχους που έχουν τεθεί από τους διοικητικούς υπαλλήλους.

Τα οφέλη των συστημάτων αμοιβών με βάση την απόδοση, όπως περιγράφονται από τους Torrington κ.ά. (2017), περιλαμβάνουν την προσέλκυση και τη διατήρηση υπαλλήλων με υψηλές επιδόσεις, τη συνεχή βελτίωση των ατομικών και οργανωτικών επιδόσεων, τη σαφήνεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, την ενισχυμένη επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων, την παρακίνηση για υψηλότερες επιδόσεις, τον εξορθολογισμό του διοικητικού ελέγχου, την οριοθέτηση των αναπτυξιακών στόχων, την έμφαση στις ατομικές σχέσεις και τη δυνατότητα ανταμοιβής ατόμων χωρίς την ανάγκη προαγωγών. Ωστόσο, υπάρχει μια αυξανόμενη αντίληψη ότι τα συστήματα αυτά μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικά στον δημόσιο τομέα όσο στον ιδιωτικό, με μόνο μια μειοψηφία των κυβερνητικών υπαλλήλων να ασπάζονται και να παρακινούνται από αυτή την προσέγγιση λόγω της αντιληπτής ασυμβατότητάς της με το "ήθος του δημόσιου τομέα" (59).

Οι Brown και Armstrong (2000) υπογραμμίζουν τη σημασία του σχολαστικού σχεδιασμού και της ευθυγράμμισης με άλλες πολιτικές παρακίνησης, πρωτοβουλίες ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού και μέτρα ασφάλειας της εργασίας για την επιτυχία των προγραμμάτων παρακίνησης βάσει επιδόσεων. Σύμφωνα με τους Gomez-Mejia και Balkin (1992), οι ευνοϊκές συνθήκες για τη λειτουργία των συστημάτων αμοιβών με βάση την απόδοση περιλαμβάνουν την αντικειμενική μετρήσιμη ατομική απόδοση, τη δυνατότητα των εργαζομένων να ελέγχουν οι ίδιοι την απόδοσή τους, τη μειωμένη εξάρτηση από τη

στενή ομαδική εργασία και την οργανωτική κουλτούρα που δίνει έμφαση στον ατομικισμό έναντι της συνεργασίας (9).

Επιπλέον, τα συστήματα αμοιβών με βάση τις δεξιότητες, τα οποία ανταμείβουν τους υπαλλήλους για την απόκτηση εξειδικευμένων δεξιοτήτων και προσόντων, υιοθετούνται ευρέως στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Τα κίνητρα για την περαιτέρω κατάρτιση των υπαλλήλων, συμπεριλαμβανομένων των εκπαιδευτικών αδειών και των αδειών με αυξημένες αποδοχές, ορίζονται στο νόμο 3528/2007, τονίζοντας τη σημασία της συνεχούς ανάπτυξης δεξιοτήτων που ευθυγραμμίζονται με τις οργανωτικές ανάγκες (82).

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας αποτελείται από τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με διάφορες πτυχές της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει την άποψη των εργαζομένων και να αναδείξει την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην κίνηση και την απόδοσή τους.

Επιπλέον, η μεθοδολογία περιλαμβάνει την αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο οι άμεσοι προϊστάμενοι αλληλοεπιδρούν με τους εργαζομένους τους, καθώς και της ικανοποίησής τους σε σχέση με διάφορες πτυχές της εργασίας, όπως η φύση της εργασίας, ο μισθός, οι προοπτικές προαγωγής και η γενική υπηρεσία.

Οι στόχοι της έρευνας περιλαμβάνουν την αξιολόγηση της αντίληψης των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας, τη διερεύνηση της επίδρασης αυτού του στυλ στην κίνηση και την απόδοσή τους, και την ανάδειξη πιθανών παραγόντων που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίησή τους στην εργασία.

Τα οφέλη από την έρευνα περιλαμβάνουν την κατανόηση του ρόλου της ηγεσίας στην κίνηση και την απόδοση των εργαζομένων, την αναγνώριση των παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα, καθώς και τη δυνατότητα ανάπτυξης προγραμμάτων και πολιτικών που θα βελτιώσουν το περιβάλλον εργασίας και θα ενισχύσουν την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (73, 103, 109).

4.1.1 Ερευνητικοί στόχοι έρευνας

Οι ερευνητικοί στόχοι της έρευνας περιλαμβάνουν:

- i. Αξιολόγηση της αντίληψης των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στο περιβάλλον εργασίας τους.
- ii. Διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την κίνηση και την απόδοση των εργαζομένων.
- iii. Ανάδειξη πιθανών πτυχών της ηγεσίας που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία.

Αυτοί οι ερευνητικοί στόχοι βοηθούν στην κατανόηση του πώς η ηγεσία επηρεάζει την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων και προσφέρουν στοιχεία για την ανάπτυξη προγραμμάτων και πολιτικών που θα βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας και την απόδοση στην εργασία.

4.1.2 Ανάλυση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει διάφορες ενότητες που αναφέρονται στα δημογραφικά στοιχεία και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και στη μετασχηματιστική ηγεσία των ανωτέρων τους. Αρχικά, οι συμμετέχοντες κληθούν να προσδιορίσουν προσωπικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο εκπαίδευσης, ο συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας, ο τομέας της δημόσιας υπηρεσίας στον οποίο ανήκουν, και η θέση που κατέχουν στην υπηρεσία τους.

Στη συνέχεια, αξιολογούν το στυλ ηγεσίας των άμεσων προϊσταμένων τους μέσω σειράς δηλώσεων, κάθε μία από τις οποίες αντιπροσωπεύει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του ηγέτη. Η αξιολόγηση γίνεται σε κλίμακα Likert πέντε σημείων, από "Διαφωνώ απόλυτα" έως "Συμφωνώ απόλυτα". Οι συμπεριφορές που εκτιμώνται περιλαμβάνουν την παροχή βοήθειας, την αντιμετώπιση των προβλημάτων, την ενθάρρυνση της καινοτομίας, τη διαχείριση των προβλημάτων, και την ικανοποίηση από τον επαγγελματικό ρόλο τους.

Τέλος, οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ικανοποίησή τους από την εργασία τους σε σχέση με διάφορους παράγοντες, όπως η φύση της εργασίας, η αμοιβή, οι προοπτικές προαγωγής, και η υπηρεσία στην οποία εργάζονται. Και σε αυτήν την περίπτωση, η αξιολόγηση γίνεται σε κλίμακα Likert πέντε σημείων από "Διαφωνώ απόλυτα" έως "Συμφωνώ απόλυτα".

4.1.3 Στατιστική ανάλυση έρευνας

Η στατιστική ανάλυση περιλάμβανε δύο στάδια. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές στατιστικές, όπως πίνακες συχνοτήτων και διαγράμματα, για την ανάλυση των δημογραφικών δεδομένων. Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκαν διάφορες μέθοδοι, όπως ο υπολογισμός του μέσου όρου, της τυπικής απόκλισης και η χρήση τεχνικών ελέγχου, μαζί με δοκιμές ενός δείγματος, δύο ανεξάρτητων δειγμάτων και chi-square τεστ, για να εξεταστούν οι σχέσεις των μεταβλητών και να διαπιστωθεί η στατιστική τους σημασία. Το ελεύθερο λογισμικό JASP διευκόλυνε αυτές τις αναλύσεις των μεταβλητών. Οι διαδικασίες περιλάμβαναν έλεγχο αξιοπιστίας μέσω του alpha του Cronbach, ανάλυση παραγόντων με τη μέθοδο των κύριων συνιστωσών και περιγραφική ανάλυση που αποτυπώνει μέτρα όπως η μέση τιμή, η διάμεσος και η τυπική απόκλιση. Προτιμήθηκαν μη παραμετρικές δοκιμές λόγω της κατηγορικής και ταξινομημένης φύσης των δεδομένων και της μη κανονικής κατανομής σε πολλές περιπτώσεις. Το τεστ ανεξαρτησίας chi-square αξιολόγησε την ανεξαρτησία των μεταβλητών, συχνά σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$ (ή $\alpha=0.05$). Οι αναλύσεις αυτές ήταν καθοριστικές για τον έλεγχο υποθέσεων και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις σχέσεις των μεταβλητών στο σύνολο των δεδομένων (109).

4.1.4 Τρόπος διανομής ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαφόρων καναλιών κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Viber και το Messenger, με τη χρήση των Google Forms. Η προσέγγιση αυτή επιλέχθηκε για να διασφαλιστεί μια μη παρεμβατική μέθοδος συλλογής δεδομένων, ευθυγραμμισμένη με τα καθημερινά ενδιαφέροντα και τις δραστηριότητες των συμμετεχόντων. Χρησιμοποιήθηκε μια τεχνική δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα, με αποτέλεσμα να προκύψουν 180 δείγματα. Αυτή η μέθοδος δειγματοληψίας συνεπάγεται ότι οι συμμετέχοντες δεν επιλέχθηκαν τυχαία από έναν ευρύτερο πληθυσμό, αλλά μάλλον επιλέχθηκαν με βάση την ευκολία ή τη διαθεσιμότητα. Η χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων διανομής και το σχετικά μεγάλο μέγεθος του δείγματος υποδηλώνουν ότι οι συμμετέχοντες ήταν πιθανότατα τεχνολογικά εξοικειωμένοι και άνετοι με πλατφόρμες που βασίζονται στο διαδίκτυο. Αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στη εγκυρότητα των ευρημάτων, καθώς το δείγμα μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικό του ευρύτερου.

4.1.5 Δείγμα έρευνας

Το ερωτηματολόγιο είχε υποχρεωτικά πεδία και χρησιμοποίησε διάφορους τύπους κλιμάκων, όπως διχοτομικές επιλογές, ερωτήσεις μονής επιλογής και κλίμακες Likert με βαθμό μέτρησης το Διαφωνώ απόλυτα έως Συμφωνώ απόλυτα. Η μελέτη εφάρμοσε περιγραφική στατιστική και διάφορες μεθοδολογίες ανάλυσης δεδομένων, παρέχοντας ειδικές πληροφορίες για το θέμα "Ο ρόλος και η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων". Με τη χρήση διαφορετικών τύπων μεταβλητών και περιγραφικής - στατιστικής ανάλυσης, η μελέτη επέτρεψε μια πιο εμπειριστατωμένη κατανόηση του θέματος και των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αυτό βοήθησε στην ανάδειξη της σχέσης μεταξύ του ρόλου και του στυλ ηγεσίας και της παρακίνησης και αποδοτικότητας των εργαζομένων.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5.1 Αποτελέσματα έρευνας

Η έρευνα με θέμα "Ο ρόλος και η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων" είχε ως στόχο να εξετάσει την επίδραση διαφόρων στυλ ηγεσίας στην κινητοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Με τη χρήση ενός συνεκτικού ερωτηματολογίου και στατιστικών μεθόδων ανάλυσης δεδομένων, η έρευνα εξέτασε τις απόψεις και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμπεριφορά και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στον εργασιακό τους περίγυρο. Με βάση τα αποτελέσματα, η έρευνα προσδιόρισε τις διαφορετικές πτυχές του στυλ ηγεσίας που επηρεάζουν την κινητοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων, παρέχοντας ενδείξεις και ερευνητικά ευρήματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση των στρατηγικών ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας για την κάθε μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε στο δομημένο ερωτηματολόγιο (109).

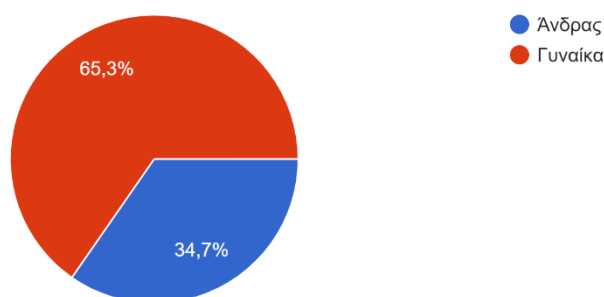
5.2 Δημογραφικά & Εργασιακά στοιχεία

1^η Μεταβλητή: Φύλο

- Άνδρες: 52 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 34.67%
- Γυναίκες: 98 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 65.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 1 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το φύλο.

Φύλο
150 απαντήσεις



Γράφημα 1- Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Φύλο

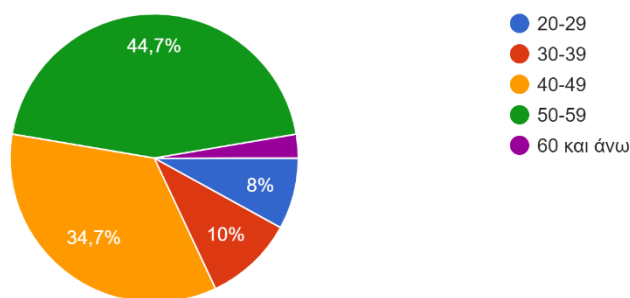
Οι συμμετέχοντες στη μελέτη αναπαριστούν κυρίως γυναίκες, καθώς αυτές αποτελούν το 65.33% του δείγματος.

2^η Μεταβλητή: Ηλικία

- 20-29: 12 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 8.00%
- 30-39: 15 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.00%
- 40-49: 52 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 34.67%
- 50-59: 67 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 44.67%
- 60 και άνω: 4 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 2.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 2 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικία.

Ηλικία
150 απαντήσεις



Γράφημα 2: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Ηλικία

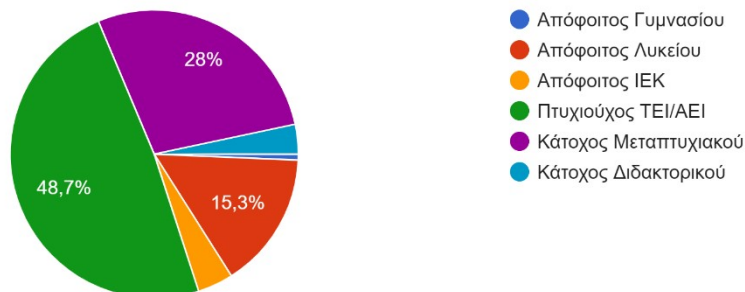
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι στις ηλικιακές ομάδες των 40-59 ετών, με το 44.67% να ανήκει στην ομάδα των 50-59 ετών.

3^η Μεταβλητή: Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Γυμνασίου: 1 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 0.67%
- Απόφοιτος Λυκείου: 23 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 15.33%
- Απόφοιτος ΙΕΚ: 6 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 4.00%
- Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ: 73 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 48.67%
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού: 42 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 28%
- Κάτοχος Διδακτορικού: 5 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 3.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 3 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης
150 απαντήσεις



Γράφημα 3: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Επίπεδο εκπαίδευσης

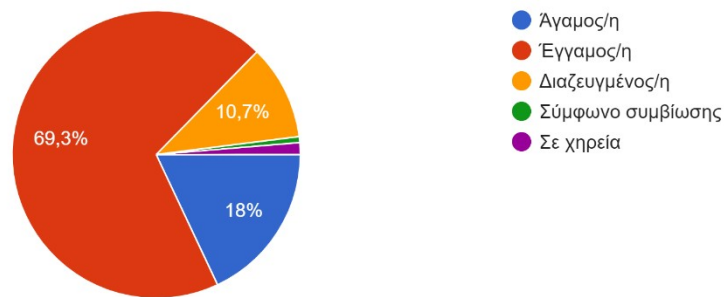
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν πτυχίο από ΤΕΙ/ΑΕΙ απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 48.67%, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ακολουθούν με 28.00%.

4^η Μεταβλητή: Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η: 27 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 18.00%
- Έγγαμος/η: 104 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 69.33%
- Διαζευγμένος/η: 16 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.67%
- Σύμφωνο συμβίωσης: 1 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 0.67%
- Σε χηρεία: 2 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 1.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 4 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την οικογενειακή κατάσταση.

Οικογενειακή κατάσταση
150 απαντήσεις



Γράφημα 4: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Οικογενειακή κατάσταση

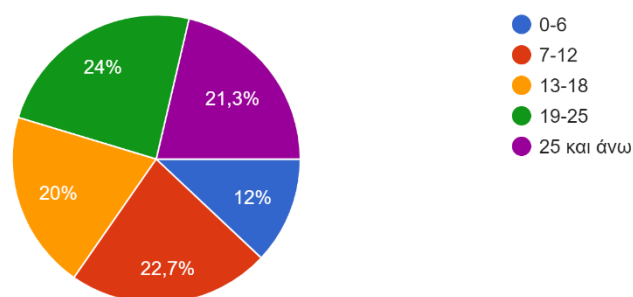
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι έγγαμοι/ες, με ποσοστό 69.33% ενώ ακολουθούν οι άγαμοι με ποσοστό 18.00%.

5^η Μεταβλητή: Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας

- 0-6 χρόνια: 18 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 12.00%
- 7-12 χρόνια: 34 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 22.67%
- 13-18 χρόνια: 30 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 20.00%
- 19-25 χρόνια: 36 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 24.00%
- 25 χρόνια και άνω: 32 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 21.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 5 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας.

Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας
150 απαντήσεις



Γράφημα 5: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας

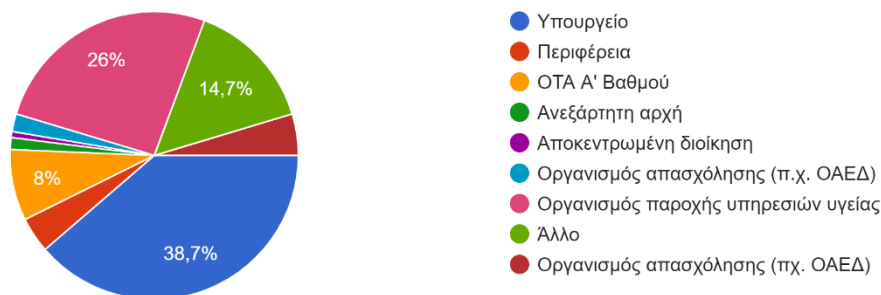
Οι συμμετέχοντες κατανέμονται σχετικά ομοιόμορφα στις διάφορες κατηγορίες χρόνου προϋπηρεσίας, με κάποια μικρή υπεροχή στην κατηγορία των 19-25 χρόνια.

6^η Μεταβλητή: Σε ποιον τομέα δημοσίου ανήκετε;

- Υπουργείο: 58 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 38.67%
- Περιφέρεια: 6 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 4.00%
- ΟΤΑ Α' Βαθμού: 12 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 8.00%
- Ανεξάρτητη Αρχή: 2 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 1.33%
- Αποκεντρωμένη Διοίκηση: 1 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 0.67%
- Οργανισμός Απασχόλησης: 10 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.67%
- Οργανισμός Υγείας: 39 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 26.00%
- Άλλο: 22 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 14.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 6 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση σε ποιον τομέα δημοσίου ανήκετε.

Σε ποιον τομέα δημοσίου ανήκετε;
150 απαντήσεις



Γράφημα 6: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Σε ποιον τομέα δημοσίου ανήκετε;

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκουν στα υπουργεία με ποσοστό 38.67% και στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας με ποσοστό 26.00%.

7^η Μεταβλητή: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;

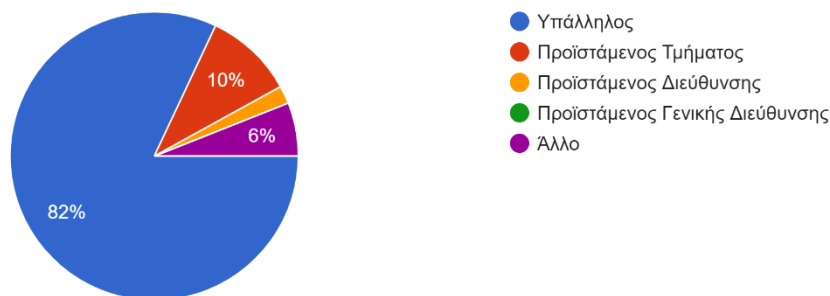
- Υπάλληλος: 123 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 82.00%
- Προϊστάμενος Τμήματος: 15 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.00%
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης: 3 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 2.00%
- Άλλο: 9 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.00%

- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 7 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας.

Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;

150 απαντήσεις



Γράφημα 7: Διάγραμμα πίτας μεταβλητής: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες κατέχουν θέση υπαλλήλου με ποσοστό 82.00%, ενώ μικρότερο ποσοστό κατέχει θέσεις προϊσταμένου τμήματος με ποσοστό 10.00% και τέλος η θέση προϊσταμένου διεύθυνσης με ποσοστό 2.00%.

Συνολικά, το δείγμα φαίνεται να αντιπροσωπεύει εργαζόμενους με ποικίλα επαγγελματικά χαρακτηριστικά και χρόνο υπηρεσίας, με κυρίαρχη παρουσία στα υπουργεία και θέσεις υπαλλήλου.

5.3 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Σας ζητείται να κρίνετε πόσο συχνά ο άμεσα Προϊστάμενος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Παρακαλώ αξιολογήστε σε κλίμακα Διαφωνώ απόλυτα/Συμφωνώ απόλυτα κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας

Κλίμακα: Διαφωνώ απόλυτα - Διαφωνώ - Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ - Συμφωνώ - Συμφωνώ απόλυτα

8^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

Υπό-ερωτήματα 8^{ης} μεταβλητής:

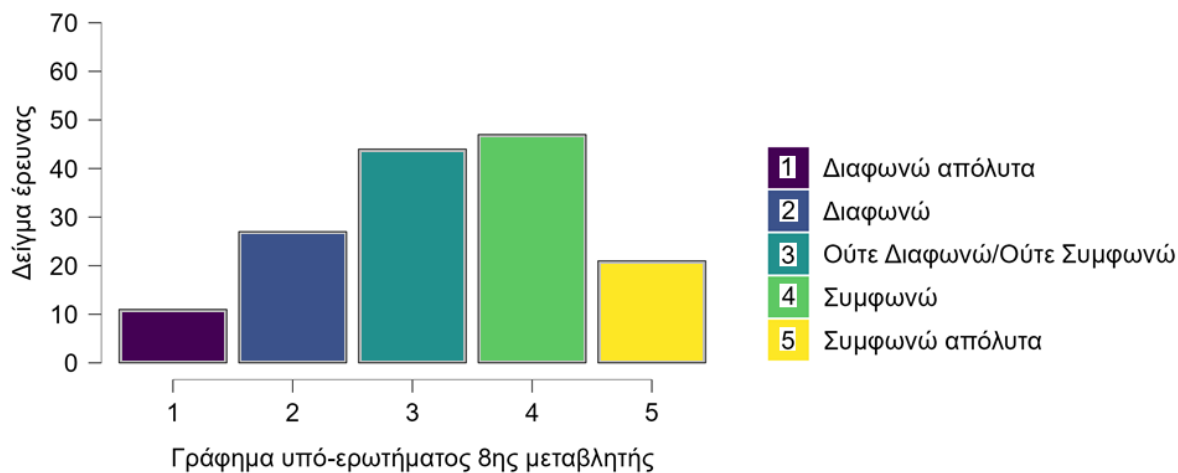
- Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου
- Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα

- Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά
- Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards
- Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα

Υπό-ερώτημα 8^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]

- Διαφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 7.33%
- Διαφωνώ: 27 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 18.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 44 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 29.33%
- Συμφωνώ: 47 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 31.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 21 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 14.00%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 8 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου].



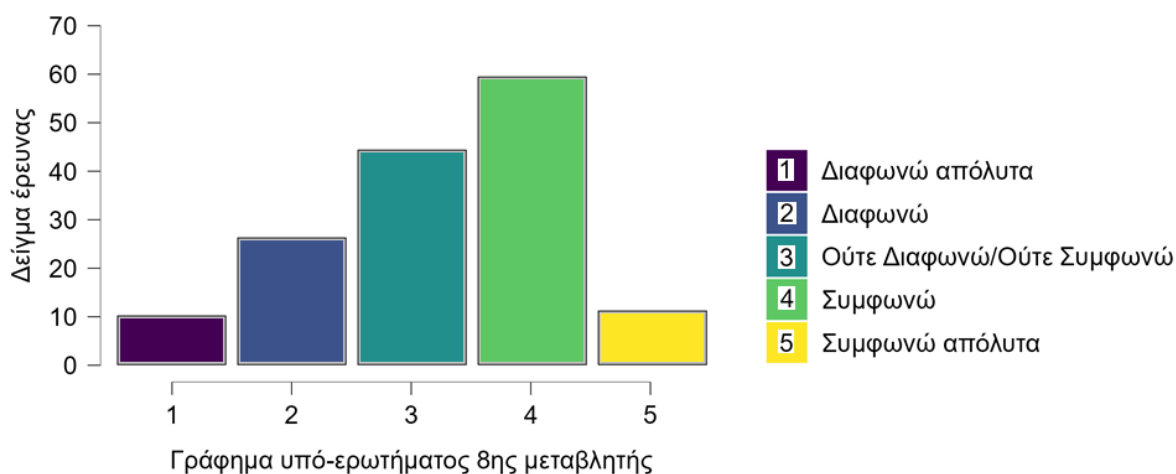
Γράφημα 8: Ραβδόγραμμα μεταβλητής : Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]

Οι περισσότεροι απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 31.33% συμφωνούν ότι ο προϊστάμενος τους, τους παρέχει βοήθεια, το 29.33% είναι αδιάφορο για το αν ο προϊστάμενος παρέχει βοήθεια ή όχι ενώ το 18.00% διαφωνεί και το 14.00% διαφωνεί απόλυτα.

Υπό-ερώτημα 8^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα]

- Διαφωνώ απόλυτα: 10 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.67%
- Διαφωνώ: 26 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 17.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 44 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 29.33%
- Συμφωνώ: 59 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 39.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 7.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 9 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα].



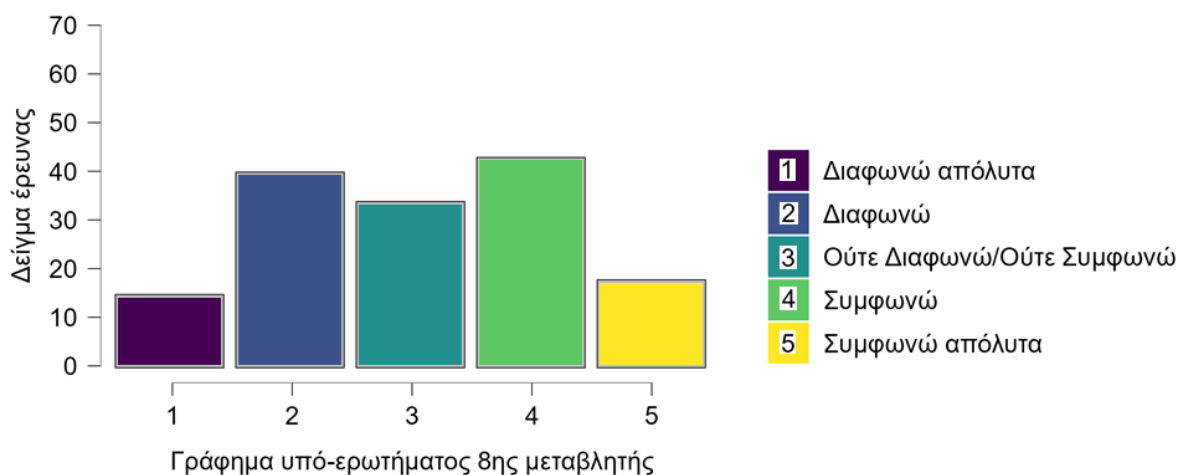
Γράφημα 9: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα]

Οι περισσότεροι 46.00% συμφωνούν ότι ο άμεσα προϊστάμενος τους επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία., το 29.33% είναι αδιάφορο σε αυτό το θέμα ενώ το 17.33% διαφωνεί.

Υπό-ερώτημα 8^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά]

- Διαφωνώ απόλυτα: 15 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.00%
- Διαφωνώ: 40 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 26.67%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 34 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 22.67%
- Συμφωνώ: 43 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 28.67%
- Συμφωνώ απόλυτα: 18 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 12.00%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 10 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά].



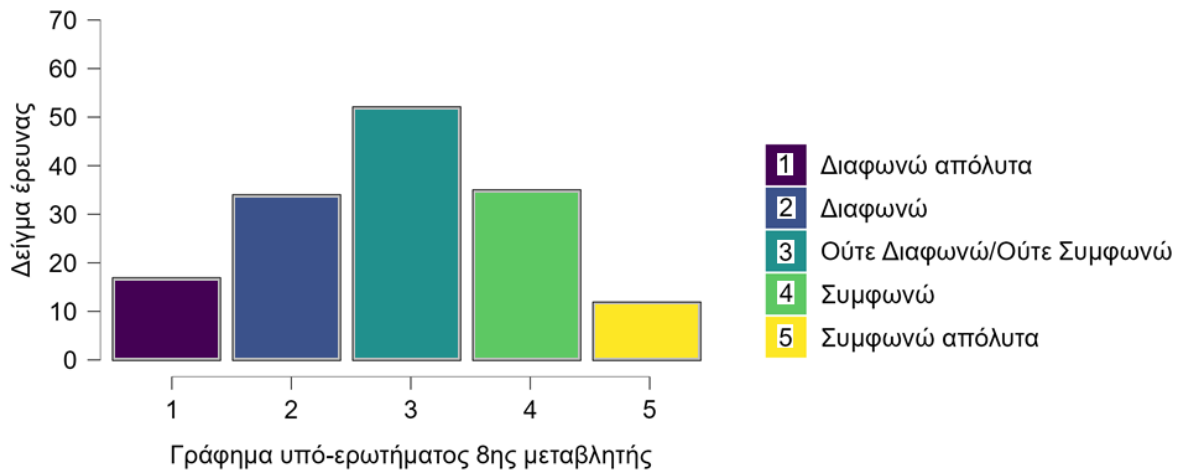
Γράφημα 10: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά]

Υπάρχει ισορροπία μεταξύ συμφωνίας και διαφωνίας, με το 40.67% να συμφωνεί και το 36.67% να διαφωνεί.

Υπό-ερώτημα 8^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards]

- Διαφωνώ απόλυτα: 17 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 11.33%
- Διαφωνώ: 34 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 22.67%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 52 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 34.67%
- Συμφωνώ: 35 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 23.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 12 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 8.00%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 11 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards].



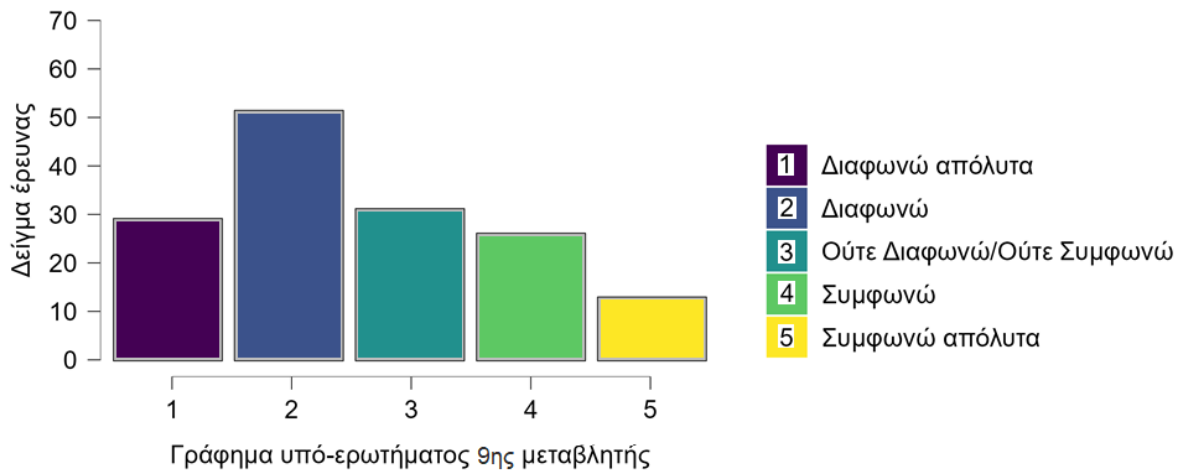
Γράφημα 11: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards]

Το 34.67% δεν έχει άποψη σχετικά με το αν ο προϊστάμενος εστιάζει σε ανικανότητες κλπ. ενώ το 23.33% συμφωνεί και το 29.33 δεν έχει έκφραση άποψης.

Υπό-ερώτημα 8^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα]

- Διαφωνώ απόλυτα: 29 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 19.33%
- Διαφωνώ: 51 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 34%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 31 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 20.67%
- Συμφωνώ: 26 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 17.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 13 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 8.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 12 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα].



Γράφημα 12: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπτουν σημαντικά ζητήματα]

Το 34.00% διαφωνεί ότι ο προϊστάμενος αποφεύγει να εμπλακεί σε σημαντικά ζητήματα, ενώ το 19.33% διαφωνεί απόλυτα. Γενικά το 53.33% φαίνεται ότι υπάρχει διαφωνία.

9^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

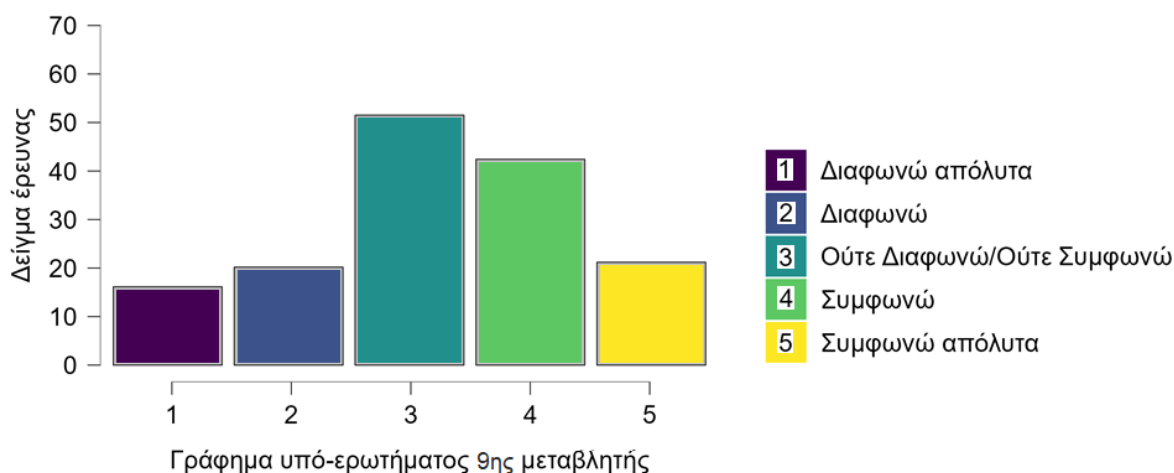
Υπό-ερωτήματα 9^{ης} μεταβλητής:

- Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της
- Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον
- Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες
- Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου

Υπό-ερώτημα 9^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της]

- Διαφωνώ απόλυτα: 16 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.67%
- Διαφωνώ: 20 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 13.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 51 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 34%
- Συμφωνώ: 42 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 28.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 21 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 14.00%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 13 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της].



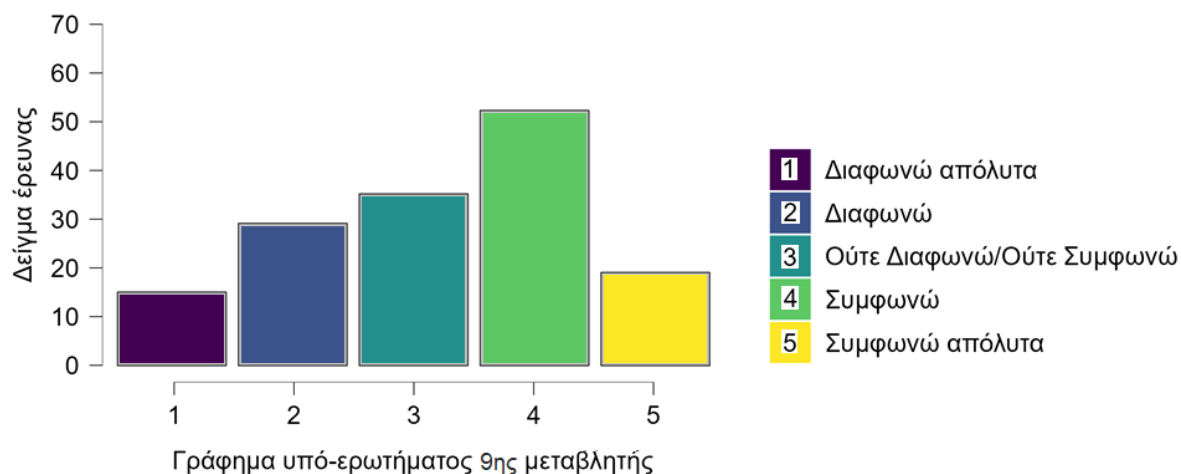
Γράφημα 13: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της]

Το 34.00% δεν έχει άποψη σχετικά με το αν ο προϊστάμενος τους τους κάνει να νιώθουν υπερήφανους, ενώ το 28.00% συμφωνεί.

Υπό-ερώτημα 9^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον]

- Διαφωνώ απόλυτα: 15 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.00%
- Διαφωνώ: 29 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 19.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 35 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 23.33%
- Συμφωνώ: 52 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 34.67%
- Συμφωνώ απόλυτα: 19 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 12.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 14 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον].



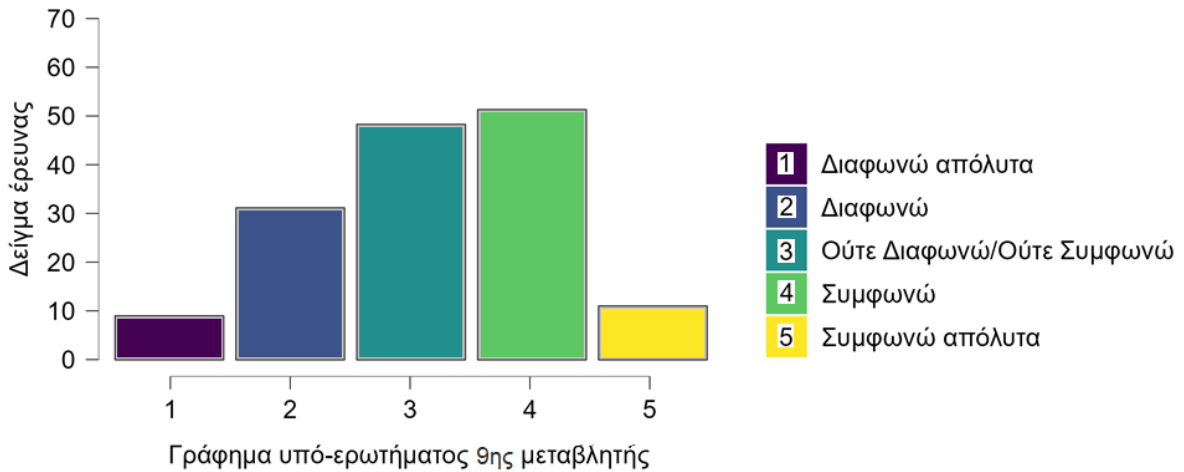
Γράφημα 14: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον]

Το 34.67% συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το προσωπικό του συμφέρον, ενώ το 47.33% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση. Τέλος το 20.33% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

Υπό-ερώτημα μεταβλητής: 9^{ης} Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες]

- Διαφωνώ απόλυτα: 9 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.00%
- Διαφωνώ: 31 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 20.67%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 48 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 32.00%
- Συμφωνώ: 51 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 34.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 7.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 15 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες].



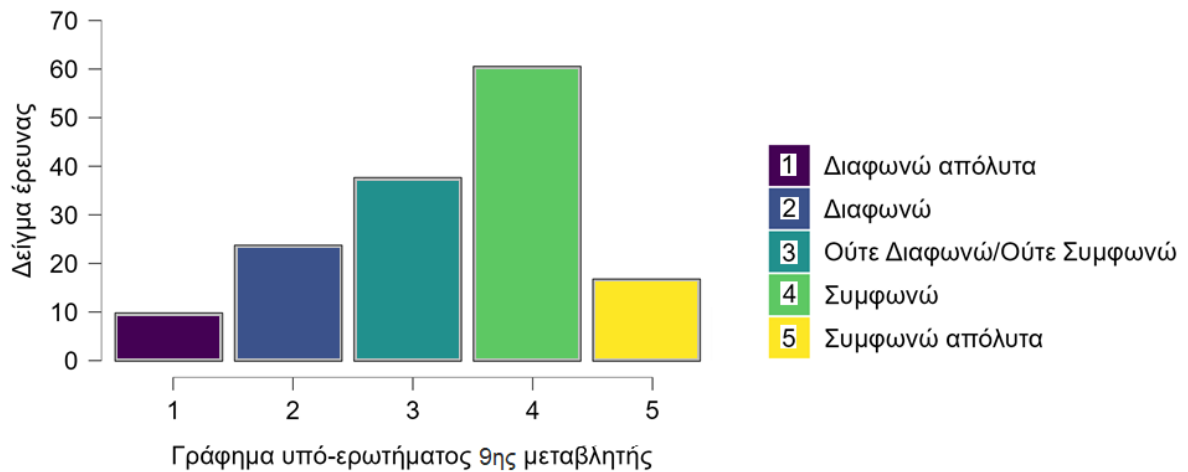
Γράφημα 15: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες]

Το 34.00% συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος τους τους παροτρύνει να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες ενώ το 41.00% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους τους παροτρύνει να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές γωνίες. Το 26.67% δεν έχει έκφραση άποψης.

Υπό-ερώτηση 9^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου]

- Διαφωνώ απόλυτα: 10 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.67%
- Διαφωνώ: 24 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 16%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 38 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 25.33%
- Συμφωνώ: 61 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 40.67%
- Συμφωνώ απόλυτα: 17 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 11.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 16 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου].



Γράφημα 16: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου]

Το 40.67% συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος τους προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση ενός έργου ενώ το 52.33% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση. Το 22.67% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

Συνολικά, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια ποικιλία από απόψεις σχετικά με τον τρόπο που οι άμεσοι προϊστάμενοι διαχειρίζονται διάφορες καταστάσεις και πώς αντιμετωπίζουν τη συνεργασία και την ανάπτυξη των υπολοίπων μελών της ομάδας.

10^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

Υπό-ερωτήματα 10^{ης} μεταβλητής:

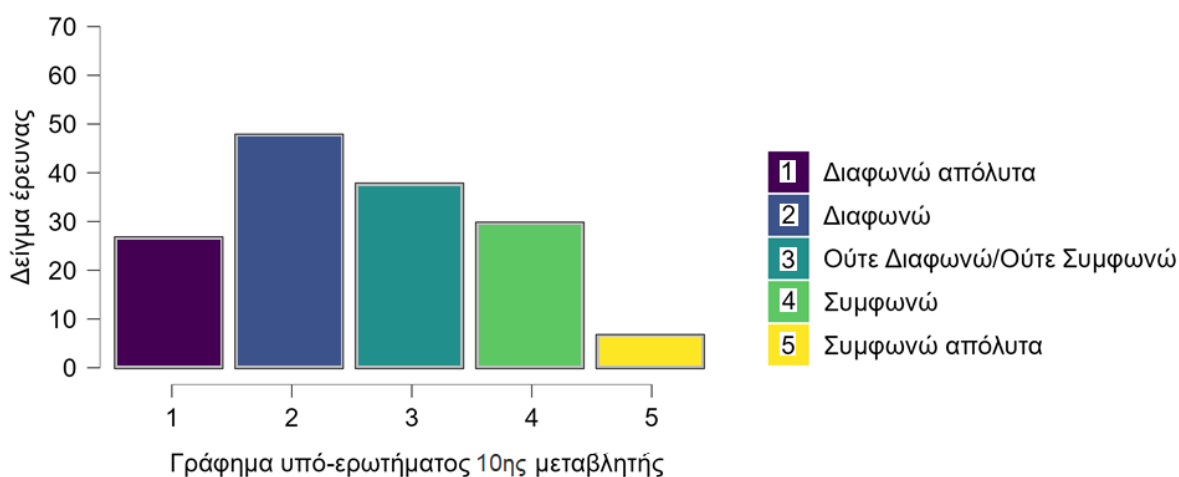
- Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες
- Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν
- Αφιερώνει χρόνο στο να μας μεταφέρει την εμπειρία του και να μας καθοδηγεί
- Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης
- Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων

Υπό-ερώτημα 10^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες]

- Διαφωνώ απόλυτα: 27 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 18.00%
- Διαφωνώ: 48 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 32.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 38 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 25.33%

- Συμφωνώ: 30 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 20.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 7 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 4.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 17 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες].



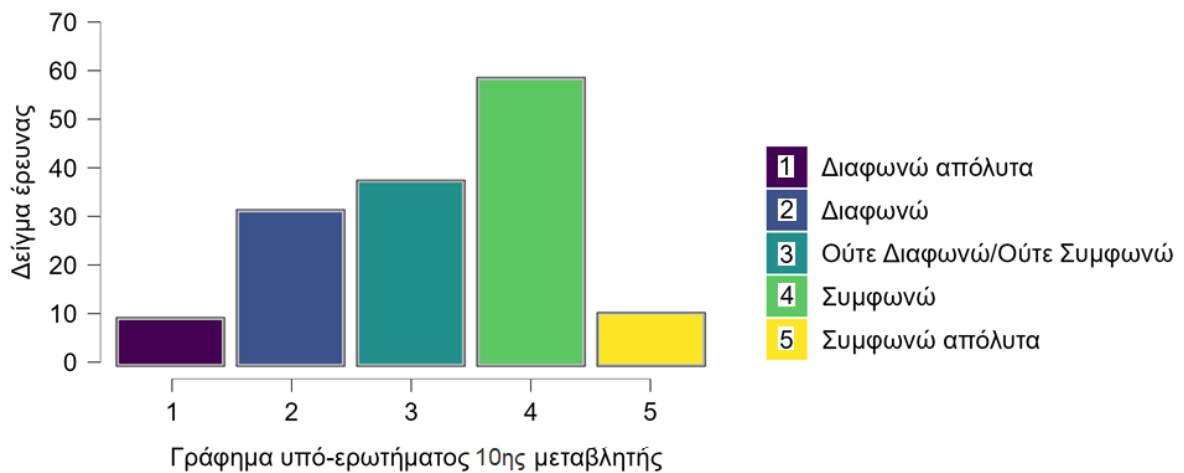
Γράφημα 17: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες]

Το 50.00% των ανταποκρίσεων δηλώνουν ότι διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα με την πρόταση ενώ ένα ποσοστό 29.33% δηλώνει ότι δεν έχει άποψη. Μόνο το 24.00% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση. Αν και υπάρχει μια ανάμεικτη ανταπόκριση, ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού δεν συμφωνεί με την αντίληψη ότι ο προϊστάμενος τους τους αντιμετωπίζει ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

Υπό-ερώτημα 10^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν]

- Διαφωνώ απόλυτα: 10 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.67%
- Διαφωνώ: 32 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 21.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 38 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 25.33%
- Συμφωνώ: 59 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 39.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 7.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 18 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν].



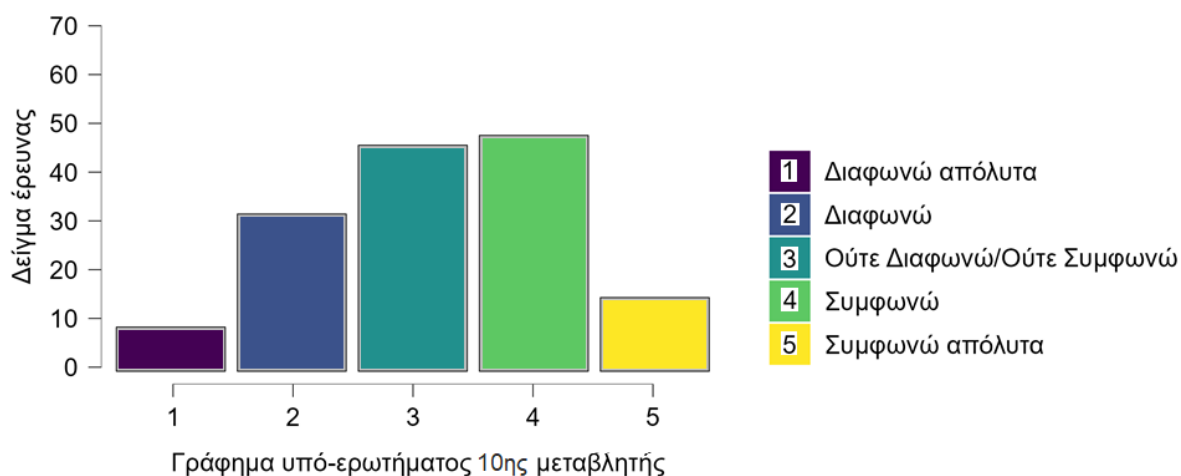
Γράφημα 18: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν]

Σχεδόν το 50.00% των ανταποκρίσεων εκφράζουν διαφωνία με την πρόταση ενώ μια μεγάλη πλειοψηφία, το 46.67%, δηλώνει ότι δεν έχει άποψη. Μόνο το 46.67% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση. Φαίνεται ότι οι περισσότεροι δεν αντιλαμβάνονται ότι ο προϊστάμενός τους μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

Υπό-ερώτημα 10^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αφιερώνει χρόνο στο να μας μεταφέρει την εμπειρία του και να μας καθοδηγεί]

- Διαφωνώ απόλυτα: 9 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.00%
- Διαφωνώ: 32 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 21.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 46 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 30.67%
- Συμφωνώ: 48 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 32.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 15 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.00%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 19 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αφιερώνει χρόνο στο να μας μεταφέρει την εμπειρία του και να μας καθοδηγεί].



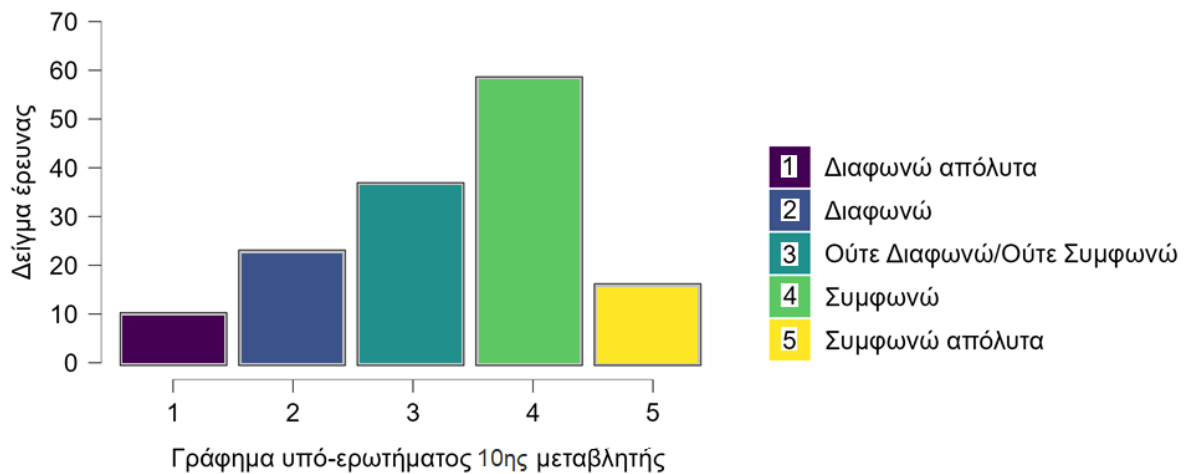
Γράφημα 19: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αφιερώνει χρόνο στο να μας μεταφέρει την εμπειρία του και να μας καθοδηγεί]

Το 48.67% των ανταποκρίσεων δηλώνει συμφωνία ή απόλυτη συμφωνία με την πρόταση ενώ ένα ποσοστό 27.33% δηλώνει ότι δεν έχει άποψη. Το 24.00% διαφωνεί με την πρόταση. Φαίνεται ότι ένα σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού εκτιμά τον χρόνο που αφιερώνει ο προϊστάμενος τους στο να μεταφέρει την εμπειρία του και να τους καθοδηγεί.

Υπό-ερώτημα 10^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης]

- Διαφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 7.33%
- Διαφωνώ: 24 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 16.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 38 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 25.33%
- Συμφωνώ: 60 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 40.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 17 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 11.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 20 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης].



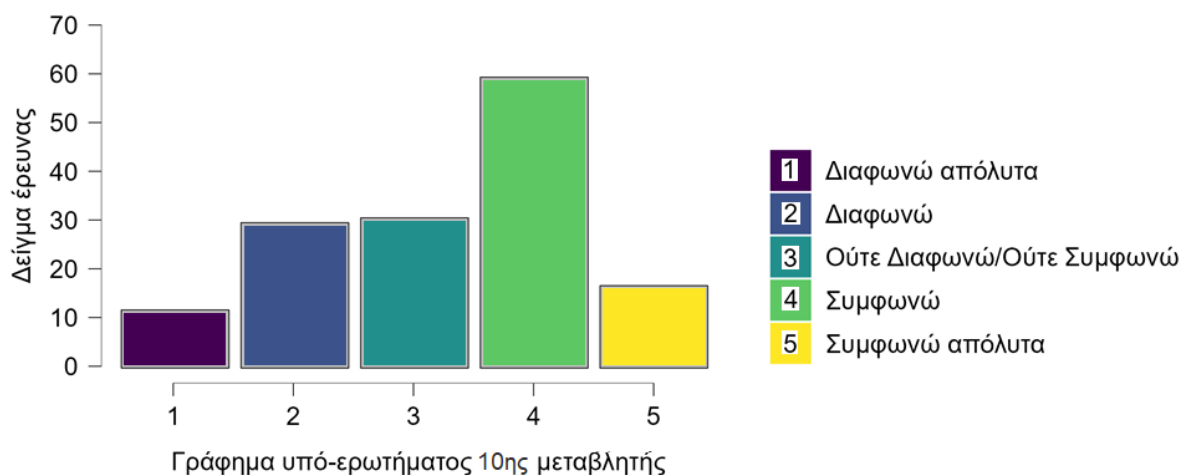
Γράφημα 20: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης]

Το 51.33% των ανταποκρίσεων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση ενώ ένα ποσοστό 25.33% δηλώνει ότι δεν έχει άποψη. Το 23.33% διαφωνεί με την πρόταση. Φαίνεται ότι οι περισσότεροι εκτιμούν ότι ο προϊστάμενος τους επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

Υπό-ερώτημα 10^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων]

- Διαφωνώ απόλυτα: 12 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 8.00%
- Διαφωνώ: 30 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 20.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 31 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 20.67%
- Συμφωνώ: 60 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 40.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 17 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 11.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 21 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων].



Γράφημα 21: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων]

Το 51.33% των ανταποκρίσεων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την πρόταση ενώ ένα ποσοστό 20.67% δηλώνει ότι δεν έχει άποψη. Το 28.00% διαφωνεί με την πρόταση. Φαίνεται ότι οι περισσότεροι εκτιμούν το γεγονός ότι ο προϊστάμενος τους σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του.

Γενικά, παρατηρούμε ότι υπάρχει ένας σημαντικός βαθμός συμφωνίας ως προς τον τρόπο που οι άμεσοι προϊστάμενοι επηρεάζουν τους υπαλλήλους τους σε θετικό τρόπο, ενθαρρύνοντάς τους να αντιμετωπίζουν προκλήσεις με καλύτερο τρόπο και προωθώντας το κοινό συμφέρον της ομάδας πάνω από τα ατομικά συμφέροντα.

11^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

Υπό-ερωτήματα 10^{ης} μεταβλητής:

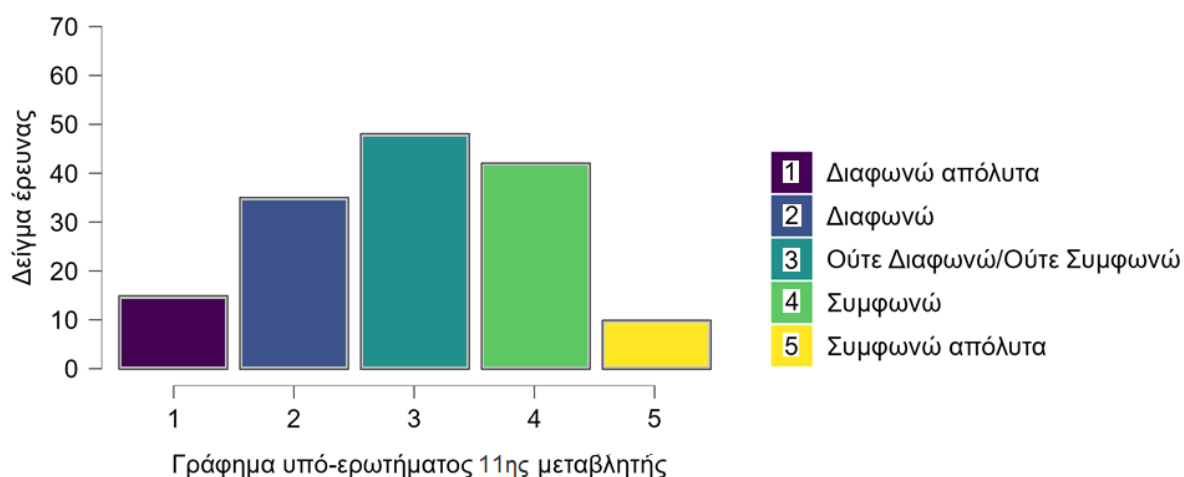
- Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας
- Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο για το καλό της υπηρεσίας
- Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο
- Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α

Υπό-ερώτημα 11^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας]

- Διαφωνώ απόλυτα: 15 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.00%
- Διαφωνώ: 35 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 23.33%

- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 48 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 32.00%
- Συμφωνώ: 42 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 28.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 10 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 22 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας].



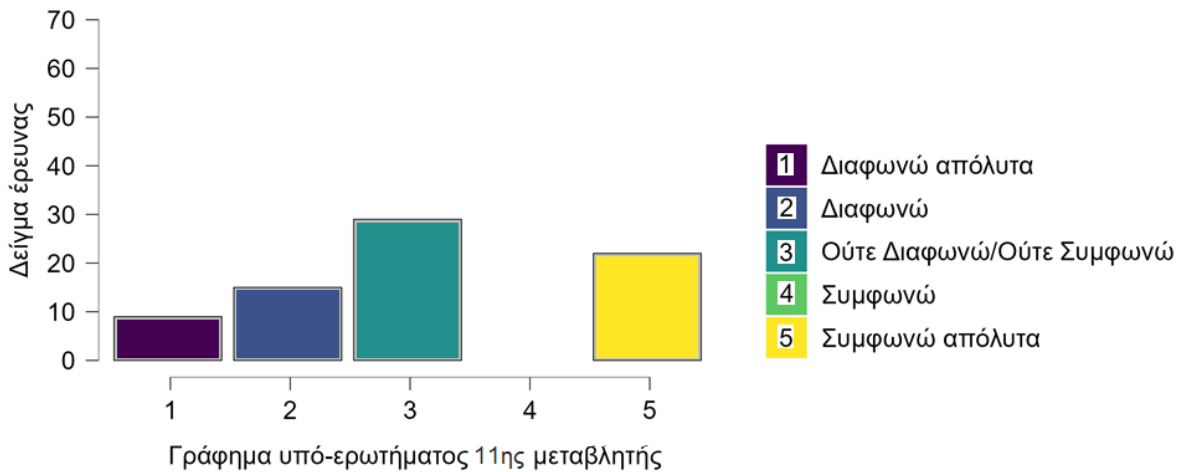
Γράφημα 22: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας]

Το 78.00% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας, ενώ το 10.00% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

Υπό-ερώτημα 11^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο για το καλό της υπηρεσίας]

- Διαφωνώ απόλυτα: 9 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.00%
- Διαφωνώ: 15 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 29 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 19.33%
- Συμφωνώ: 75 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 50.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 22 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 14.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 23 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο για το καλό της υπηρεσίας].



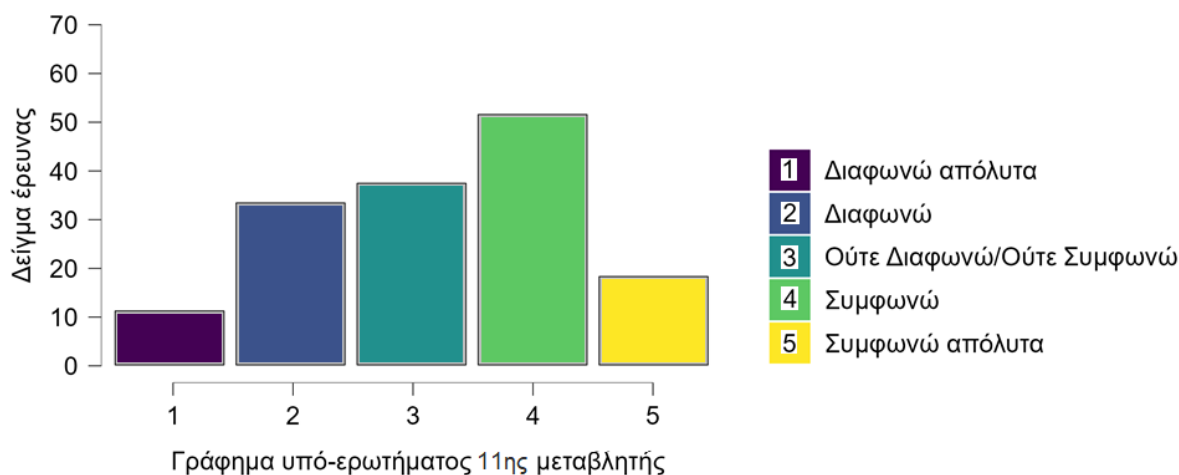
Γράφημα 23: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο για το καλό της υπηρεσίας]

Το 64.67% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση, ενώ το 16.00% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

Υπό-ερώτημα 11^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο]

- Διαφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 7.33%
- Διαφωνώ: 33 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 22.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 37 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 24.67%
- Συμφωνώ: 51 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 34.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 18 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 12.00%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 24 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο].



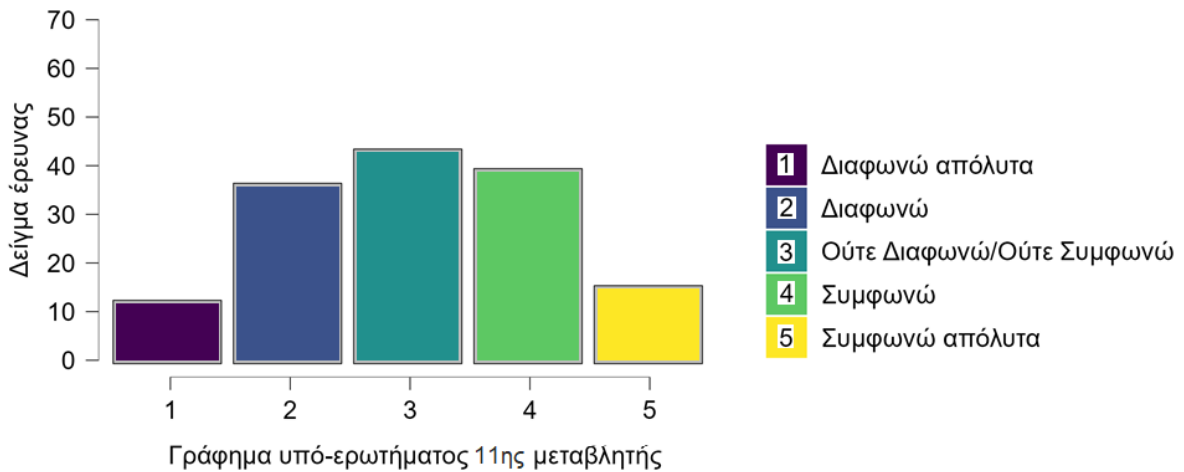
Γράφημα 24: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο]

Το 48% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα ότι ο άμεσος προϊστάμενος τους αυξάνει την προθυμία τους να προσπαθούν περισσότερο, ενώ το 29.33% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

Υπό-ερώτημα 11^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α]

- Διαφωνώ απόλυτα: 13 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 8.67%
- Διαφωνώ: 37 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 24.67%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 44 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 29.33%
- Συμφωνώ: 40 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 26.67%
- Συμφωνώ απόλυτα: 16 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 10.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 25 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α].



Γράφημα 25: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α]

Το 37.33% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με αυτή την πρόταση ενώ το 33.33% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα.

Γενικά, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι εκτιμούν την ηγεσία των ανωτέρων τους, ενώ υπάρχει και μια μικρή ποσότητα διαφωνίας. Ωστόσο, η συνολική εικόνα είναι θετική ως προς την ηγεσία και τις επιδράσεις της στους υπαλλήλους.

12^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

Υπό-ερωτήματα 12^{ης} μεταβλητής:

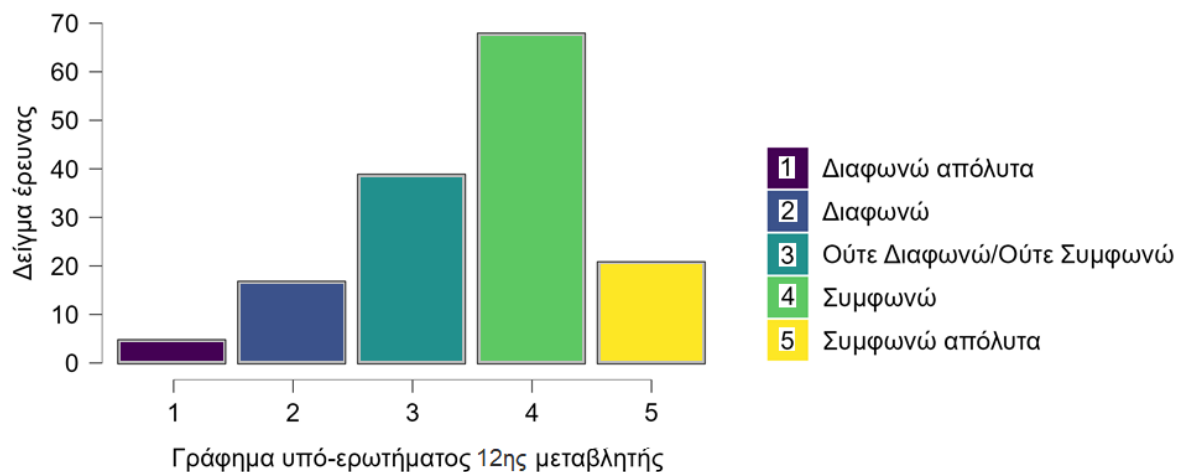
- Παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά
- Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει
- Ακολουθεί την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση
- Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο που κερδίζει τον άμεσο σεβασμό μου

Υπό-ερώτημα 12^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά]

- Διαφωνώ απόλυτα: 5 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 3.33%
- Διαφωνώ: 17 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 11.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 39 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 26.00%
- Συμφωνώ: 68 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 45.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 21 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 14.00%

- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 26 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά].



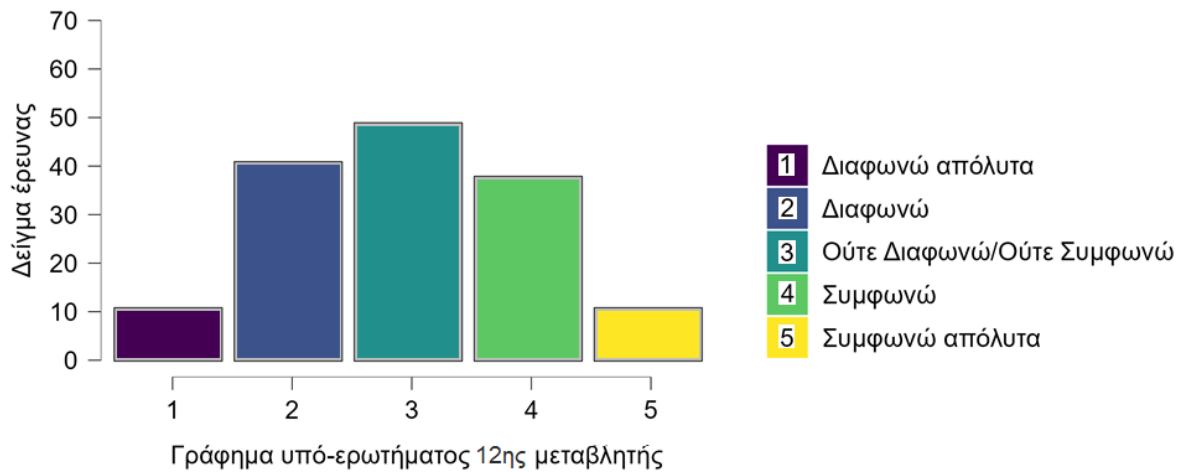
Γράφημα 26: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά]

Συνολικά, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων 59.33% συμφωνεί με το ότι ο άμεσα προϊστάμενος παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά.

Υπό-ερώτημα 12^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει]

- Διαφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 7.33%
- Διαφωνώ: 41 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 27.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 49 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 32.67%
- Συμφωνώ: 38 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 25.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 7.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 27 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει].



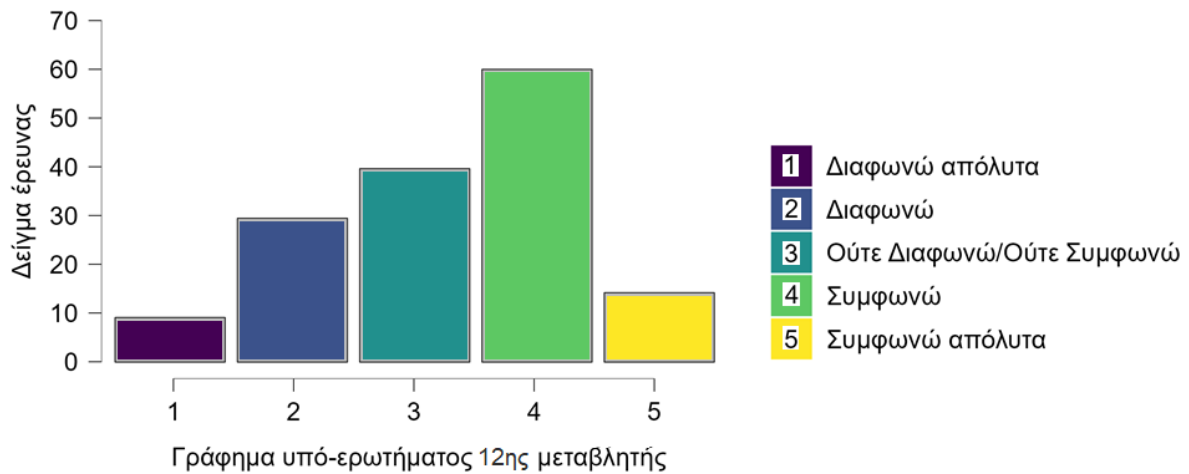
Γράφημα 27: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει]

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων 58.00% διαφωνεί με το ότι ο άμεσα προϊστάμενος περιμένει να πάει κάτι στραβά πριν επέμβει.

Υπό-ερώτημα 12^{ης} μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Ακολουθεί την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση]

- Διαφωνώ απόλυτα: 9 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 6.00%
- Διαφωνώ: 29 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 19.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 39 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 26.00%
- Συμφωνώ: 59 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 39.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 14 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 9.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 28 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Ακολουθεί την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση].



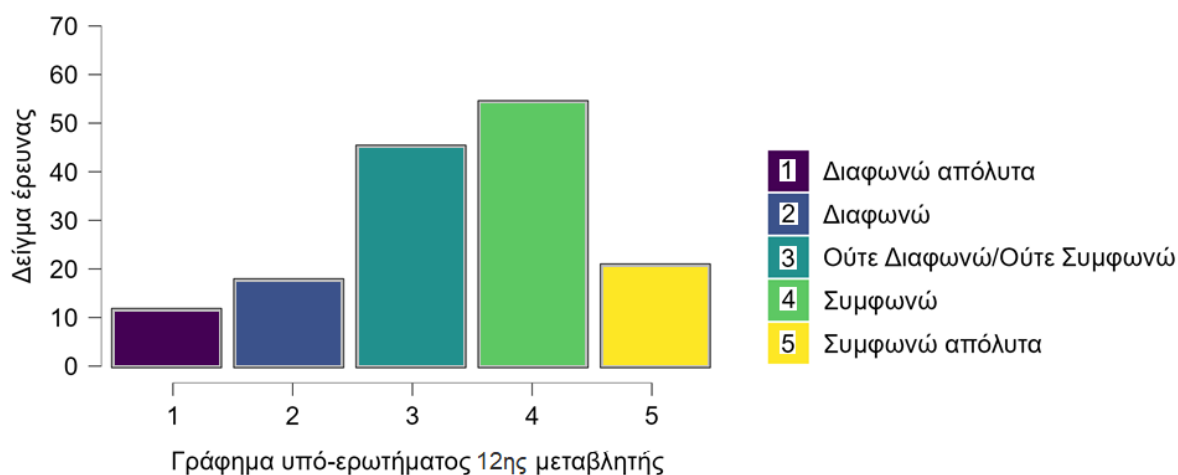
Γράφημα 28: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Ακολουθεί την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση]

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων 48.67% συμφωνεί με την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναληφθεί δράση.

Υπό-ερώτημα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο που κερδίζει τον άμεσο σεβασμό μου]

- Διαφωνώ απόλυτα: 12 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 8.00%
- Διαφωνώ: 18 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 12.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 45 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 30.00%
- Συμφωνώ: 54 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 36.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 21 απαντήσεις με ποσοστό δείγματος 14.00%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 29 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο που κερδίζει τον άμεσο σεβασμό μου].



Γράφημα 29: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο που κερδίζει τον άμεσο σεβασμό μου]

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων 50.00% συμφωνεί ότι ο άμεσα προϊστάμενος τους κερδίζει τον άμεσο σεβασμό.

Παρατηρούμε, ότι οι περισσότερες απαντήσεις σε κάθε μεταβλητή βρίσκονται στις κατηγορίες "Συμφωνώ" και "Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ", με μικρό ποσοστό από απολύτως αντίθετες απαντήσεις.

5.4 Επαγγελματική Ικανοποίηση

Σας ζητείται να κρίνετε τον βαθμό ικανοποίησης στις παρακάτω ερωτήσεις.

Παρακαλώ αξιολογήστε σε κλίμακα Διαφωνώ απόλυτα/Συμφωνώ απόλυτα κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας

Κλίμακα: Διαφωνώ απόλυτα - Διαφωνώ - Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ - Συμφωνώ - Συμφωνώ απόλυτα

13^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

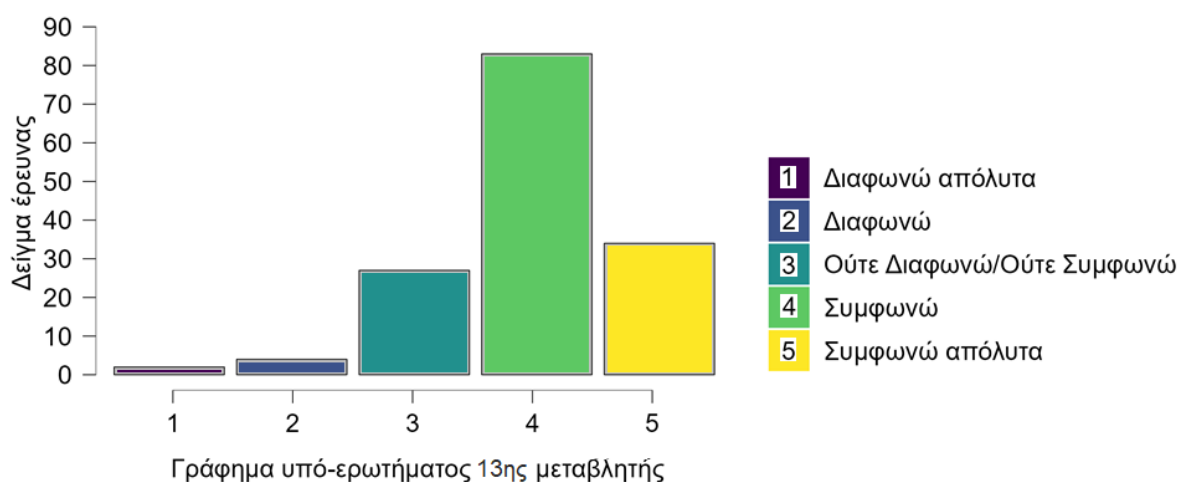
Υπό-ερωτήματα 13^{ης} μεταβλητής:

- Η φύση της εργασίας μου είναι αξιόλογη
- Η εργασία μου με ικανοποιεί απόλυτα
- Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή
- Η εργασία μου εγκυμονεί πολλούς κινδύνους
- Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες

Υπό-ερώτημα 13^{ης} μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η φύση της εργασίας μου είναι αξιόλογη]

- Διαφωνώ απόλυτα: 2 απαντήσεις με ποσοστό 1.33%
- Διαφωνώ: 4 απαντήσεις με ποσοστό 2.67%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 27 απαντήσεις με ποσοστό 18.00%
- Συμφωνώ: 83 απαντήσεις με ποσοστό 55.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 34 απαντήσεις με ποσοστό 22.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 30 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η φύση της εργασίας μου είναι αξιόλογη].



Γράφημα 30: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η φύση της εργασίας μου είναι αξιόλογη]

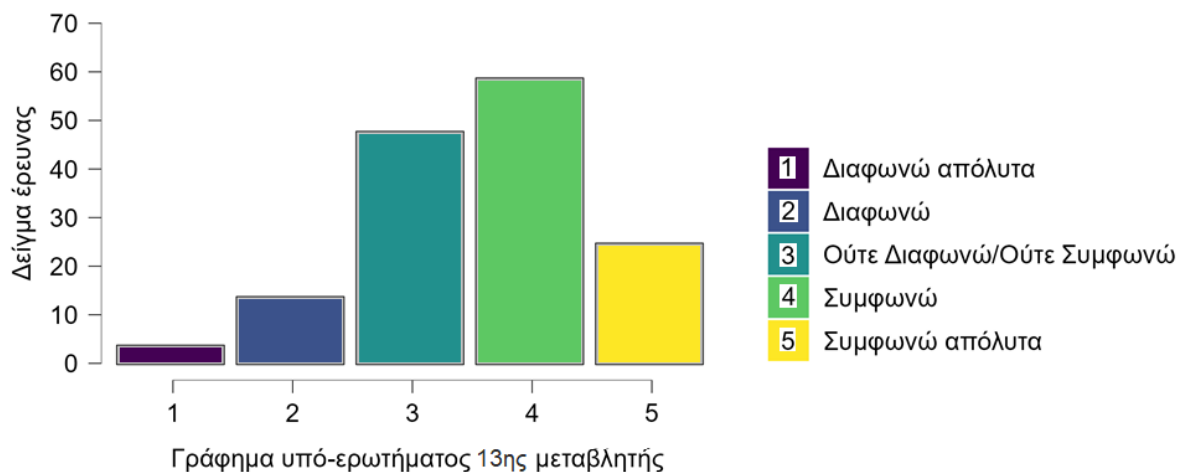
Σχεδόν οι περισσότεροι 77.00% συμφωνούν ή συμφωνούν απόλυτα ότι η φύση της εργασίας τους είναι αξιόλογη.

Υπό-ερώτημα 13^{ης} μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου με ικανοποιεί απόλυτα]

- Διαφωνώ απόλυτα: 4 απαντήσεις με ποσοστό 2.67%
- Διαφωνώ: 14 απαντήσεις με ποσοστό 9.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 48 απαντήσεις με ποσοστό 32.00%
- Συμφωνώ: 59 απαντήσεις με ποσοστό 39.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 25 απαντήσεις με ποσοστό 16.67%

- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 31 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου με ικανοποιεί απόλυτα].



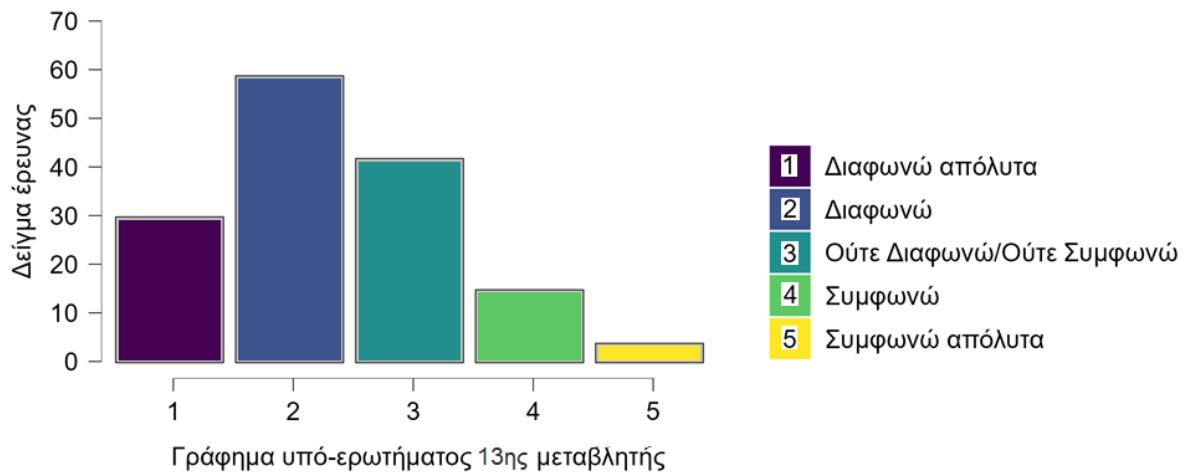
Γράφημα 31: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου με ικανοποιεί απόλυτα]

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων 55.00% δηλώνει ότι η εργασία τους τους ικανοποιεί, ενώ ένας σημαντικός αριθμός συμμετεχόντων 16.67% συμφωνεί απόλυτα.

Υπό-ερώτημα 13^{ης} μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή]

- Διαφωνώ απόλυτα: 30 απαντήσεις με ποσοστό 20.00%
- Διαφωνώ: 59 απαντήσεις με ποσοστό 39.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 42 απαντήσεις με ποσοστό 28.00%
- Συμφωνώ: 15 απαντήσεις με ποσοστό 10.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 4 απαντήσεις με ποσοστό 2.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 32 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή].



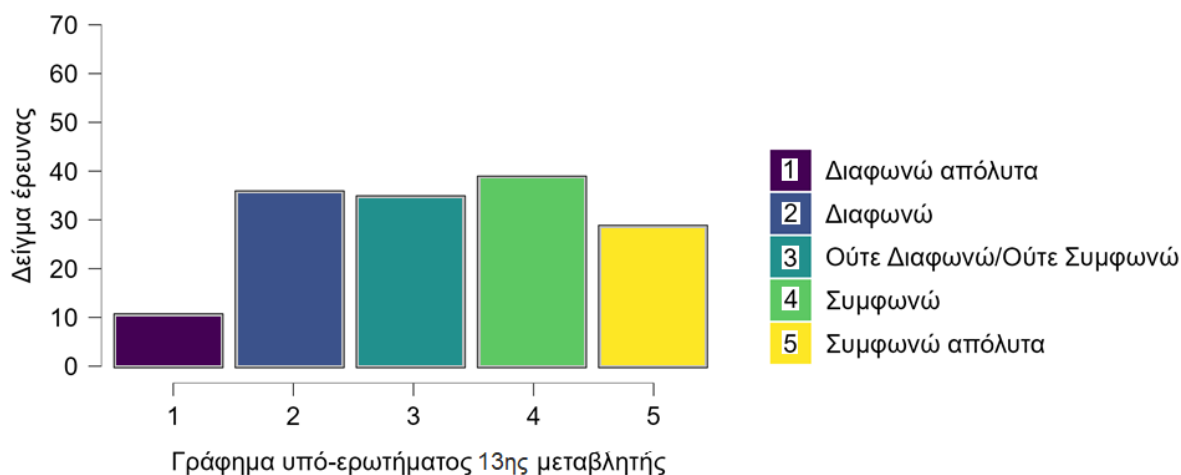
Γράφημα 32: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή]

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων 67.33% δεν συμφωνεί ότι η εργασία τους είναι μονότονη και βαρετή.

Υπό-ερώτημα 13^{ης} μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου εγκυμονεί πολλούς κινδύνους]

- Διαφωνώ απόλυτα: 11 απαντήσεις με ποσοστό 7.33%
- Διαφωνώ: 36 απαντήσεις με ποσοστό 24.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 35 απαντήσεις με ποσοστό 23.33%
- Συμφωνώ: 39 απαντήσεις με ποσοστό 26.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 29 απαντήσεις με ποσοστό 19.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 33 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου εγκυμονεί πολλούς κινδύνους].



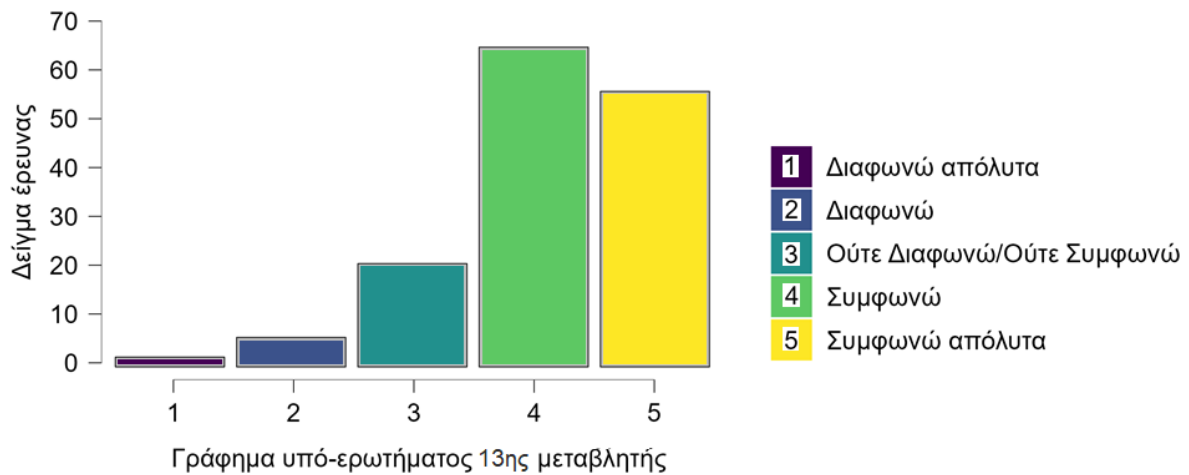
Γράφημα 33: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου εγκυμονεί πολλούς κινδύνους]

Η συντριπτική πλειονότητα 80.67% συμφωνεί ότι η εργασία τους είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες.

Υπό-ερώτημα 13^{ης} μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες]

- Διαφωνώ απόλυτα: 2 απαντήσεις με ποσοστό 1.33%
- Διαφωνώ: 6 απαντήσεις με ποσοστό 4.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 21 απαντήσεις με ποσοστό 14.00%
- Συμφωνώ: 65 απαντήσεις με ποσοστό 43.33%
- Συμφωνώ απόλυτα: 56 απαντήσεις με ποσοστό 37.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 34 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες].



Γράφημα 34: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνα και με πολλές ευθύνες]

Παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις απαντήσεις για κάθε μεταβλητή, με ορισμένες να έχουν περισσότερες απαντήσεις ως συμφωνώ απόλυτα και άλλες πολλές την αντίθετη απάντηση με διαφωνώ απόλυτα.

Συνοψίζοντας, παρατηρούμε μια γενική τάση όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, με πολλούς εργαζόμενους να αντιλαμβάνονται τη φύση της εργασίας τους ως ικανοποιητική. Ωστόσο, υπάρχει ποικιλία στις αντιλήψεις, καθώς κάποιοι θεωρούν την εργασία τους μονότονη ή βαρετή. Επίσης, η πλειονότητα εργαζομένων αναγνωρίζει το υψηλό επίπεδο ευθύνης στην εργασία τους, αν και υπάρχει ανάγκη βελτίωσης σε ορισμένους τομείς

14^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

Υπό-ερωτήματα 14^{ης} μεταβλητής:

- Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω
- Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό
- Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό
- Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω

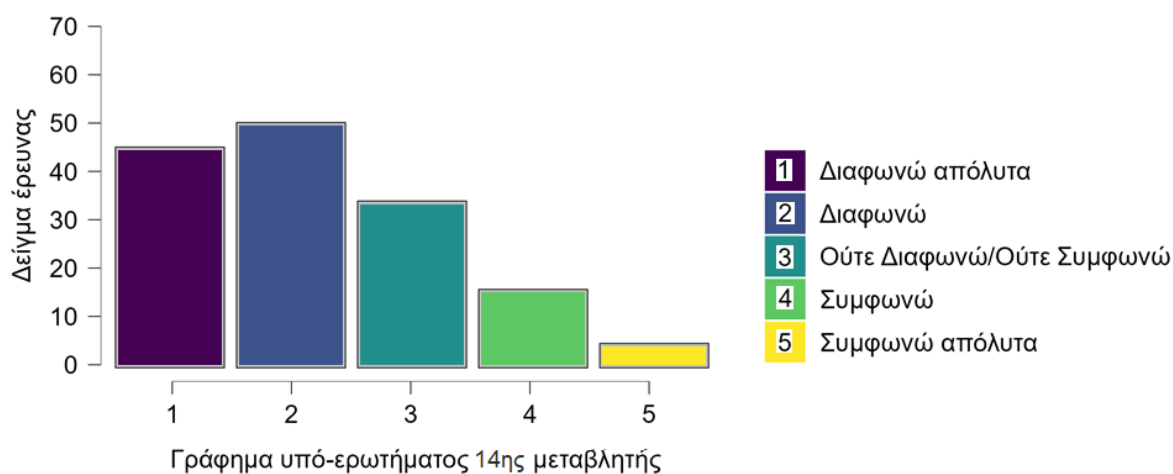
Πληρώνομαι αρκετά για τη δουλειά που κάνω

Υπό-ερώτημα 14^{ης} μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω]

- Διαφωνώ απόλυτα: 45 απαντήσεις με ποσοστό 30.00%

- Διαφωνώ: 50 απαντήσεις με ποσοστό 33.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 34 απαντήσεις με ποσοστό 22.67%
- Συμφωνώ: 16 απαντήσεις με ποσοστό 10.67%
- Συμφωνώ απόλυτα: 5 απαντήσεις με ποσοστό 3.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 35 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω]



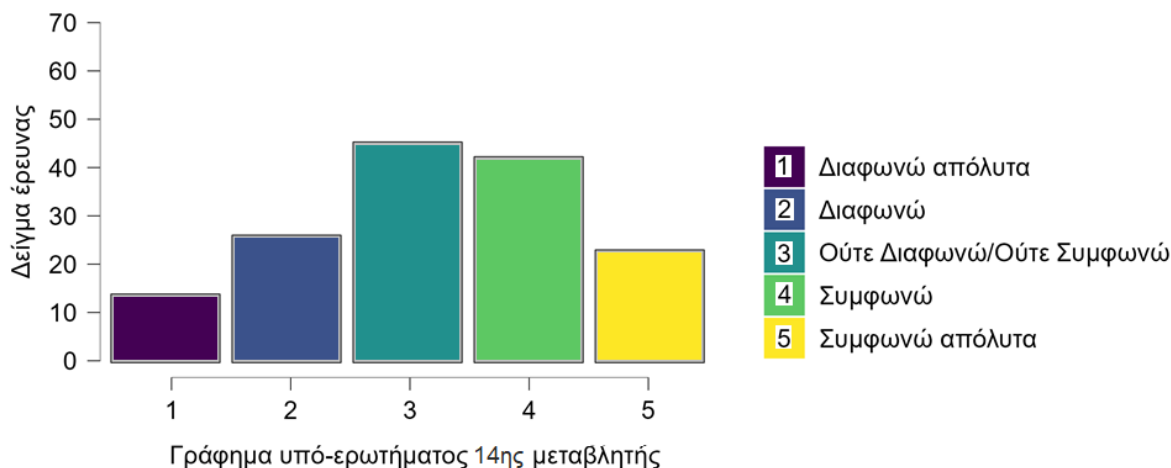
Γράφημα 35: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω]

Οι απόψεις σχετικά με τον μισθό είναι διχασμένες. Το 63.33% των ανθρώπων δε δηλώνει ικανοποιημένο με τον μισθό τους, είτε διαφωνούν απόλυτα 30.00% είτε διαφωνούν 33.33%. Αυτό υποδεικνύει ότι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων δεν θεωρεί ότι αμείβονται δίκαια για την προσφορά τους.

Υπό-ερώτημα 14^{ης} μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό]

- Διαφωνώ απόλυτα: 14 απαντήσεις με ποσοστό 9.33%
- Διαφωνώ: 26 απαντήσεις με ποσοστό 17.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 45 απαντήσεις με ποσοστό 30.00%
- Συμφωνώ: 42 απαντήσεις με ποσοστό 28.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 23 απαντήσεις με ποσοστό 15.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 36 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό].



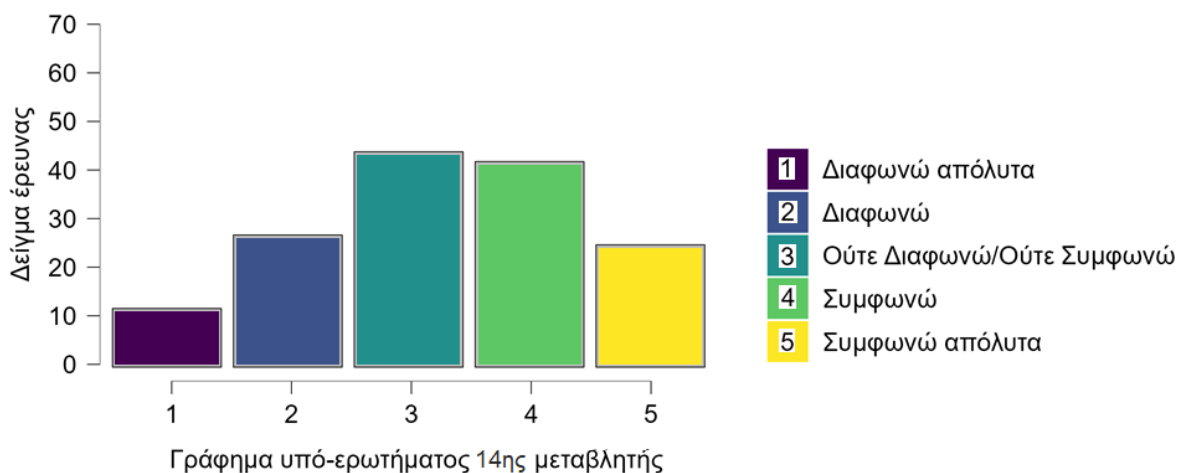
Γράφημα 36: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό]

Στον πίνακα φαίνεται ότι το 56.67% των εργαζομένων αισθάνονται ανασφάλεια με τον τρόπο που αμείβονται, είτε διαφωνούν 17.33% είτε διαφωνούν απόλυτα 9.33%. Αυτό υποδεικνύει ότι μια σημαντική μερίδα του εργατικού δυναμικού αντιμετωπίζει ανασφάλεια σχετικά με τον μισθό τους.

Υπό-ερώτημα 14^{ης} μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό]

- Διαφωνώ απόλυτα: 12 απαντήσεις με ποσοστό 8.00%
- Διαφωνώ: 27 απαντήσεις με ποσοστό 18.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 44 απαντήσεις με ποσοστό 29.33%
- Συμφωνώ: 42 απαντήσεις με ποσοστό 28.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 25 απαντήσεις με ποσοστό 16.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 37 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό].



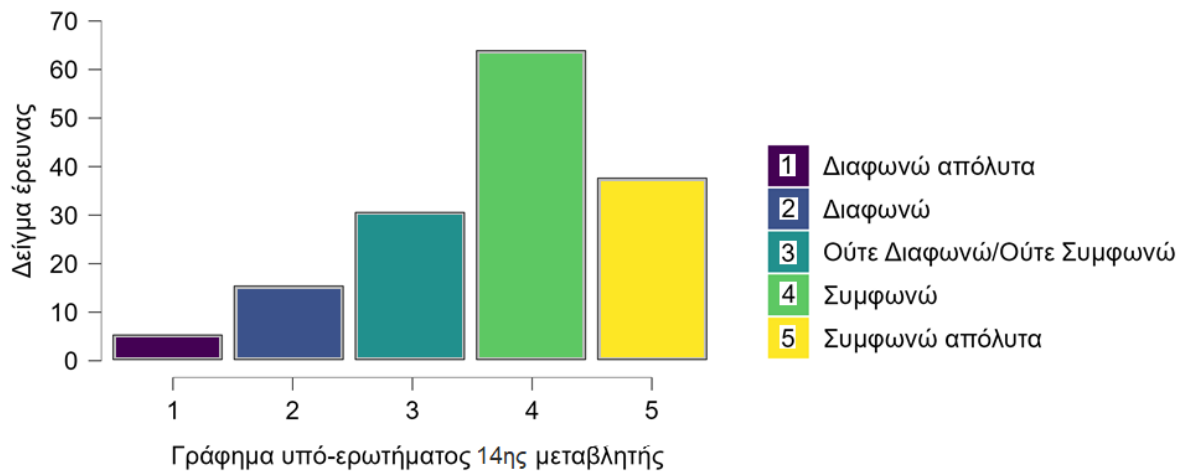
Γράφημα 37: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό]

Το 55.33% των εργαζομένων δεν έχει έντονη άποψη σχετικά με τον μισθό τους, αφού δηλώνουν ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ. Ωστόσο, παρόλα αυτά το 44.00% δείχνει συμφωνία με το ότι ο μισθός τους είναι επαρκής για την επιβίωσή τους.

Υπό-ερώτημα 14^{ης} μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω]

- Διαφωνώ απόλυτα: 5 απαντήσεις με ποσοστό 3.33%
- Διαφωνώ: 15 απαντήσεις με ποσοστό 10.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 30 απαντήσεις με ποσοστό 20.00%
- Συμφωνώ: 63 απαντήσεις με ποσοστό 42.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 37 απαντήσεις με ποσοστό 24.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 38 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό]



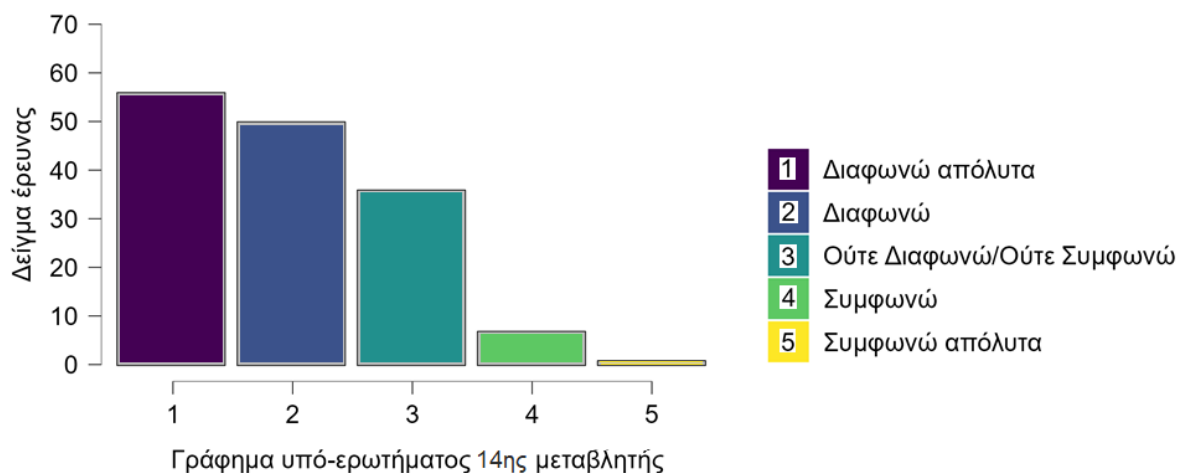
Γράφημα 38: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω]

Το 75.33% των εργαζομένων δε δηλώνει απόλυτα ικανοποιημένο με τον μισθό τους, είτε διαφωνούν (10%) είτε διαφωνούν απόλυτα (3.33%). Αυτό υποδεικνύει ότι ένα μεγάλο ποσοστό αισθάνεται ότι δεν αμείβονται σύμφωνα με την αξία της εργασίας τους.

Υπό-ερώτημα 14^{ης} μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι αρκετά για τη δουλειά που κάνω]

- Διαφωνώ απόλυτα: 56 απαντήσεις με ποσοστό 37.33%
- Διαφωνώ: 50 απαντήσεις με ποσοστό 33.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 36 απαντήσεις με ποσοστό 24.00%
- Συμφωνώ: 7 απαντήσεις με ποσοστό 4.67%
- Συμφωνώ απόλυτα: 1 απάντηση με ποσοστό 0.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 39 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι αρκετά για τη δουλειά που κάνω]



Γράφημα 39: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι αρκετά για τη δουλειά που κάνω]

Οι απαντήσεις στον πίνακα δείχνουν ότι το 70.67% των εργαζομένων δεν θεωρεί ότι πληρώνεται επαρκώς για την εκτελούμενη εργασία, με το 37.33% να δηλώνει διαφωνία απόλυτη.

Παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνεται είναι μια σημαντική μεταβλητή μεταξύ των εργαζομένων, καθώς υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις απαντήσεις, με ορισμένους να αισθάνονται ότι πληρώνονται ανάλογα με την προσφερόμενη εργασία και άλλους να αισθάνονται ότι πληρώνονται λιγότερο από όσο αξίζουν.

15^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

Υπό-ερωτήματα 15^{ης} μεταβλητής:

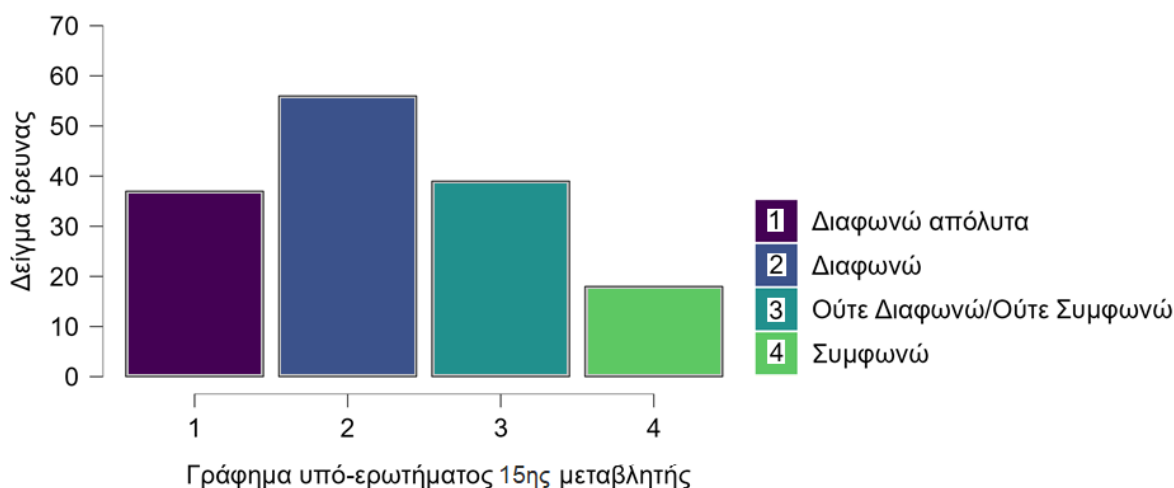
- Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή
- Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή
- Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ ελάχιστες
- Υπάρχουν πολλοί ισάξιοι συνάδελφοι που είναι εξίσου ανταγωνιστικοί και με προοπτικές

Υπό-ερώτημα 15^{ης} μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή]

- Διαφωνώ απόλυτα: 37 απαντήσεις με ποσοστό 24.67%
- Διαφωνώ: 56 απαντήσεις με ποσοστό 37.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 39 απαντήσεις με ποσοστό 26.00%
- Συμφωνώ: 18 απαντήσεις με ποσοστό 12.00%

- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 40 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή].



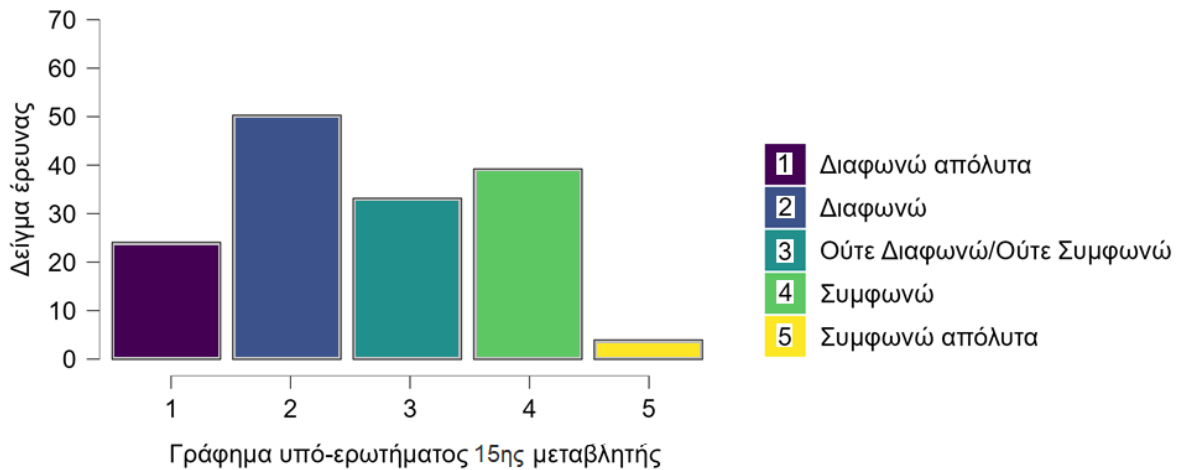
Γράφημα 40: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή]

Η πλειονότητα των εργαζομένων 62.00% δεν πιστεύει ότι υπάρχουν πολλές ευκαιρίες προαγωγής, εκφράζοντας είτε απόλυτη διαφωνία με ποσοστό 24.67% είτε διαφωνία με ποσοστό 37.33%.

Υπό-ερώτημα 15^{ης} μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή]

- Διαφωνώ απόλυτα: 24 απαντήσεις με ποσοστό 16.00%
- Διαφωνώ: 50 απαντήσεις με ποσοστό 33.33%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 33 απαντήσεις με ποσοστό 22.00%
- Συμφωνώ: 39 απαντήσεις με ποσοστό 26.00%
- Συμφωνώ απόλυτα: 4 απαντήσεις με ποσοστό 2.67%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 41 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή].



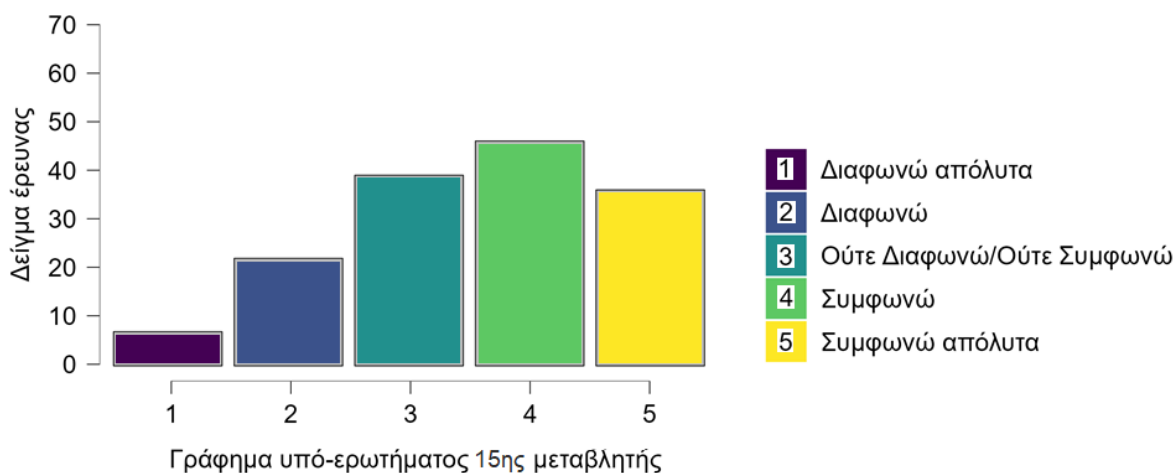
Γράφημα 41: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή]

Το 49.33% των εργαζομένων δηλώνει διαφωνία σχετικά με το ότι η πείρα τους αυξάνει τις προοπτικές για προαγωγή, με το 33.33% να δηλώνει διαφωνία και το 16.00% να δηλώνει απόλυτη διαφωνία.

Υπό-ερώτημα 15^{ης} μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ ελάχιστες]

- Διαφωνώ απόλυτα: 7 απαντήσεις με ποσοστό 4.67%
- Διαφωνώ: 22 απαντήσεις με ποσοστό 14.67%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 39 απαντήσεις με ποσοστό 26.00%
- Συμφωνώ: 46 απαντήσεις με ποσοστό 30.67%
- Συμφωνώ απόλυτα: 36 απαντήσεις με ποσοστό 24.00%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 42 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ ελάχιστες].



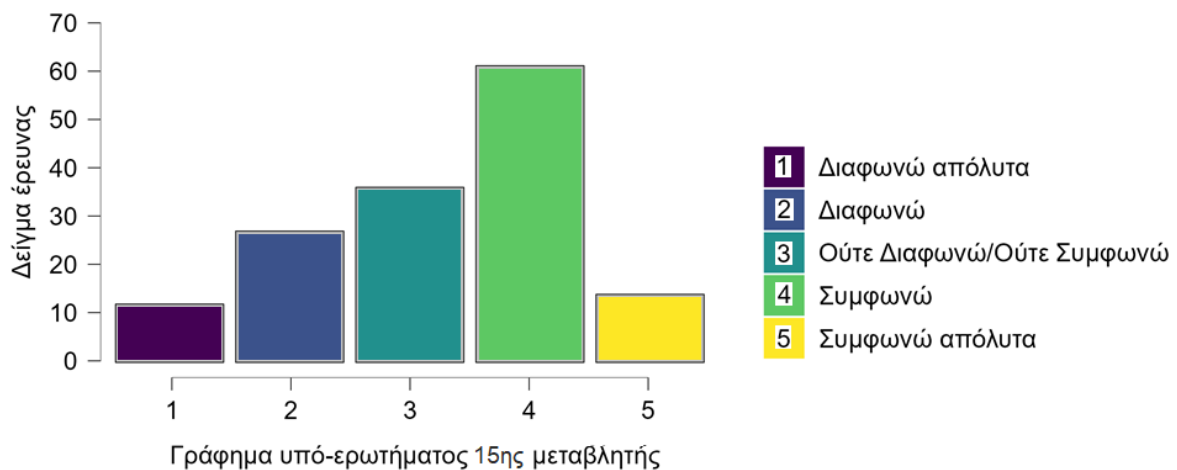
Γράφημα 42: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ ελάχιστες]

Ο πίνακας δείχνει ότι το 76.00% των εργαζομένων δεν θεωρεί ότι οι προοπτικές προαγωγής είναι ελπιδοφόρες, με το 42.00% να δηλώνει διαφωνία και το 24.00% να δηλώνει απόλυτη διαφωνία.

Υπό-ερώτημα 15^{ης} μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχουν πολλοί ισάξιοι συνάδελφοι που είναι εξίσου ανταγωνιστικοί και με προοπτικές]

- Διαφωνώ απόλυτα: 12 απαντήσεις με ποσοστό 8.00%
- Διαφωνώ: 27 απαντήσεις με ποσοστό 18.00%
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 36 απαντήσεις με ποσοστό 24.00%
- Συμφωνώ: 61 απαντήσεις με ποσοστό 40.67%
- Συμφωνώ απόλυτα: 14 απαντήσεις με ποσοστό 9.33%
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 43 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχουν πολλοί ισάξιοι συνάδελφοι που είναι εξίσου ανταγωνιστικοί και με προοπτικές].



Γράφημα 43: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχουν πολλοί ισάξιοι συνάδελφοι που είναι εξίσου ανταγωνιστικοί και με προοπτικές]

Η πλειονότητα των απαντήσεων είναι της τάξεως του 40.67% και δηλώνει συμφωνία με την πρόταση ότι υπάρχουν ισάξιοι συνάδελφοι με προοπτικές, ενώ το 24.00% των απαντήσεων εκφράζει ουδέτερη στάση και μόνο το 8.00% αντιτίθεται απόλυτα στην πρόταση.

Συνολικά, παρατηρούμε ότι η ικανοποίηση από τον μισθό επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων όχι μόνο για τον μισθό αλλά και για πιθανές ευκαιρίες προαγωγής, με την πείρα να είναι επίσης σημαντικός παράγοντας. Αυτά τα δεδομένα δείχνουν ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις απαντήσεις όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και την αντίληψη για τις προοπτικές προαγωγής. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη συνολική ατομική ικανοποίηση και ενδεχομένως την απόδοση στην εργασία.

16^η Μεταβλητή: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

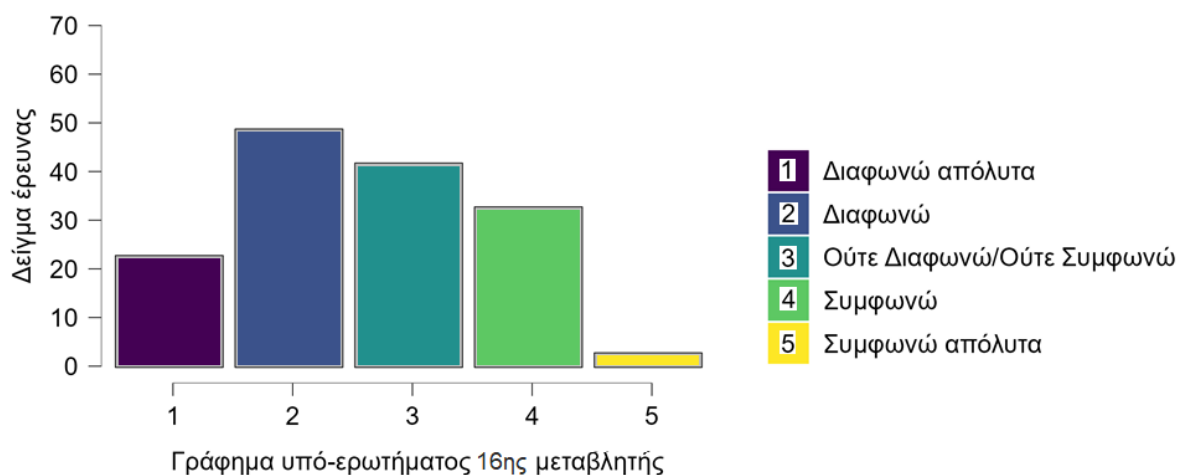
Υπό-ερωτήματα 16^{ης} μεταβλητής:

- Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους
- Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω εργαστεί ποτέ
- Υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας στην υπηρεσία
- Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της
- Η υπηρεσία αποσκοπεί στην άμεση συμμετοχή και εργατικότητα των υπαλλήλων
- Η υπηρεσία επιβραβεύει τους ικανούς υπαλλήλους είτε μισθολογικά είτε με ρεπό

Υπό-ερώτημα 16^{ης} μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους]

- Διαφωνώ απόλυτα: 23 (15.33%)
- Διαφωνώ: 49 (32.67%)
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 42 (28.00%)
- Συμφωνώ: 33 (22.00%)
- Συμφωνώ απόλυτα: 3 (2.00%)
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 44 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους].



Γράφημα 44: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους]

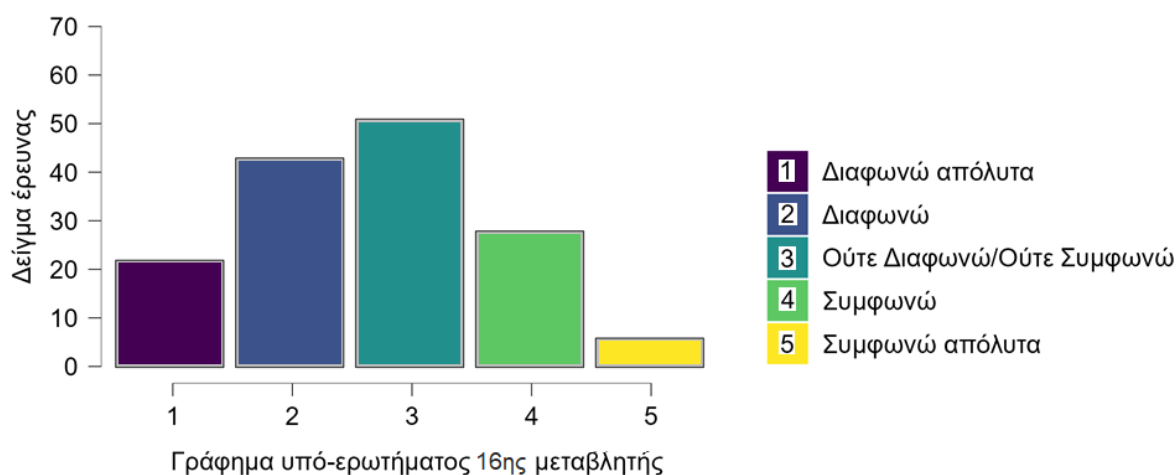
Η πλειονότητα των συμμετεχόντων με ποσοστό 32.67% δεν συμφωνεί με τη δήλωση ότι η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους, ενώ το 28.00% εκφράζει ουδέτερη στάση και μόλις το 2.00% δηλώνει απόλυτη συμφωνία.

Υπό-ερώτημα 16^{ης} μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω εργαστεί ποτέ]

- Διαφωνώ απόλυτα: 22 (14.67%)
- Διαφωνώ: 43 (28.67%)
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 51 (34.00%)
- Συμφωνώ: 28 (18.67%)

- Συμφωνώ απόλυτα: 6 (4.00%)
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 45 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω εργαστεί ποτέ].



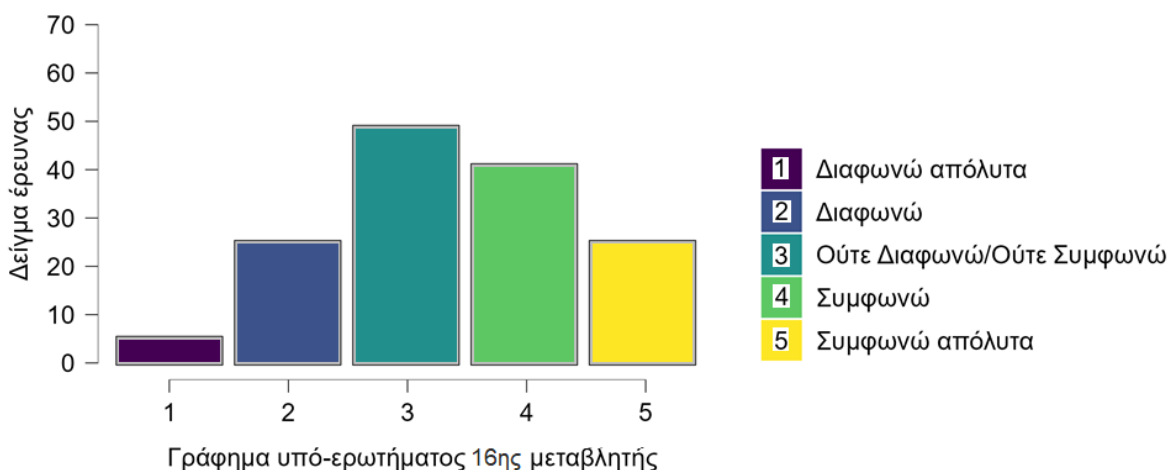
Γράφημα 45: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω εργαστεί ποτέ]

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων με ποσοστό της τάξεως 43.34% δεν συμφωνεί με την πρόταση ότι είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχουν εργαστεί, ενώ ένα μικρό ποσοστό 22.67% δηλώνει συμφωνία και μόνο το 4.00% συμφωνεί απόλυτα.

Υπό-ερώτημα 16^{ης} μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας στην υπηρεσία]

- Διαφωνώ απόλυτα: 6 (4.00%)
- Διαφωνώ: 26 (17.33%)
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 50 (33.33%)
- Συμφωνώ: 42 (28.00%)
- Συμφωνώ απόλυτα: 26 (17.33%)
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας στην υπηρεσία].



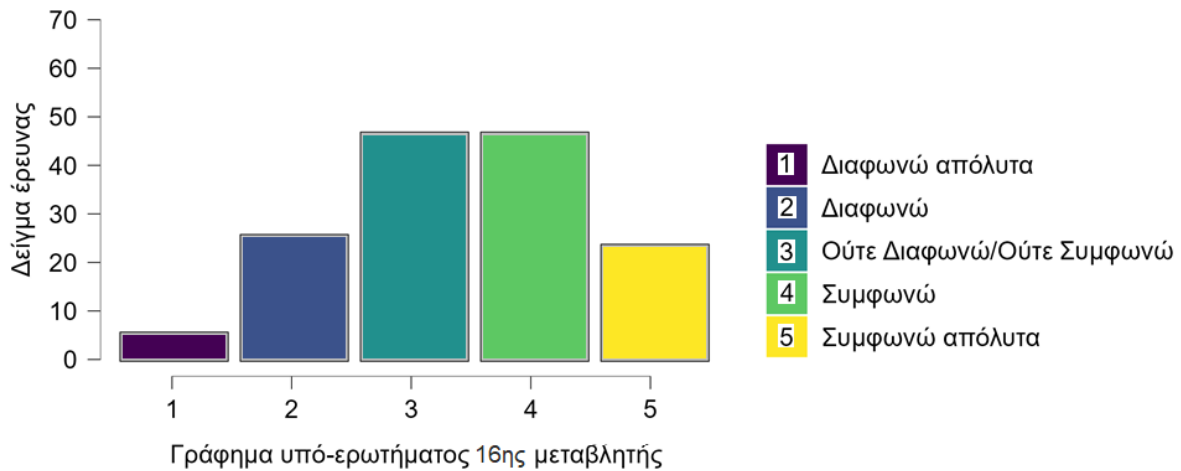
Γράφημα 46: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας στην υπηρεσία]

Το μεγαλύτερο ποσοστό 33.33% δεν έχει αποφασίσει αν συμφωνεί ή όχι με την πρόταση στο αν υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας στην υπηρεσία τους. Όμως, ένα σημαντικό ποσοστό 28.00% συμφωνεί με την ύπαρξη έλλειψης αξιοκρατίας και μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 4.00% δηλώνει απόλυτη διαφωνία.

Υπό-ερώτημα 16^{ης} μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]

- Διαφωνώ απόλυτα: 6 (4.00%)
- Διαφωνώ: 26 (17.33%)
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 47 (31.33%)
- Συμφωνώ: 47 (31.33%)
- Συμφωνώ απόλυτα: 24 (16.00%)
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 47 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της].



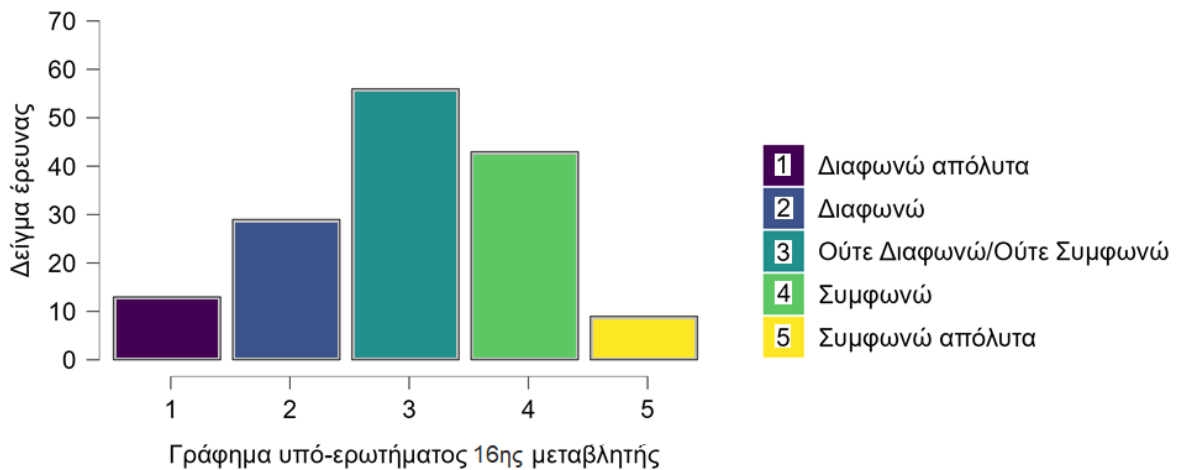
Γράφημα 47: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]

Το μεγαλύτερο ποσοστό 31.33% δεν έχει αποφασίσει αν υπάρχουν διακρίσεις ή όχι. Η ίση αναλογία 31.33% συμφωνεί και διαφωνεί με την πρόταση αυτή ενώ το 16.00% δηλώνει απόλυτη συμφωνία.

Υπό-ερώτημα 16^{ης} μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία αποσκοπεί στην άμεση συμμετοχή και εργατικότητα των υπαλλήλων]

- Διαφωνώ απόλυτα: 13 (8.67%)
- Διαφωνώ: 29 (19.33%)
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 56 (37.33%)
- Συμφωνώ: 43 (28.67%)
- Συμφωνώ απόλυτα: 9 (6.00%)
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 48 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία αποσκοπεί στην άμεση συμμετοχή και εργατικότητα των υπαλλήλων].



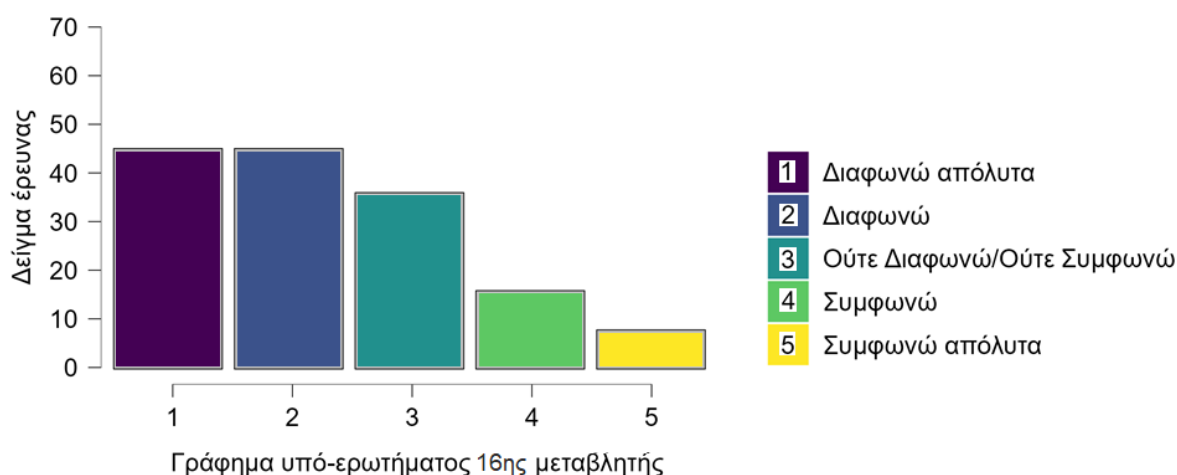
Γράφημα 48: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία αποσκοπεί στην άμεση συμμετοχή και εργατικότητα των υπαλλήλων]

Ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων 37.33% δεν έχει αποφασίσει εάν η υπηρεσία αποσκοπεί στην άμεση συμμετοχή και εργατικότητα των υπαλλήλων. Όμως, το 28.67% συμφωνεί ότι η υπηρεσία αποσκοπεί σε αυτό ενώ το 19.33% διαφωνεί με την πρόταση. Τέλος, μόνο ένα μικρό ποσοστό 6.00% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 8.67% διαφωνεί απόλυτα. Γενικά, παρατηρείται αρκετή διαφοροποίηση απόψεων, με ένα σημαντικό ποσοστό υπαλλήλων να μην έχει ξεκάθαρη γνώμη σχετικά με το αν η υπηρεσία προσβλέπει στην άμεση συμμετοχή και εργατικότητα του προσωπικού.

Υπό-ερώτημα 16^{ης} μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία επιβραβεύει τους ικανούς υπαλλήλους είτε μισθολογικά είτε με ρεπό]

- Διαφωνώ απόλυτα: 45 (30.00%)
- Διαφωνώ: 45 (30.00%)
- Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ: 36 (24.00%)
- Συμφωνώ: 16 (10.67%)
- Συμφωνώ απόλυτα: 8 (5.33%)
- Σύνολο δείγματος: 150 απαντήσεις

Το παρακάτω γράφημα 49 απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων με βάση Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία επιβραβεύει τους ικανούς υπαλλήλους είτε μισθολογικά είτε με ρεπό].



Γράφημα 49: Ραβδόγραμμα μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία επιβραβεύει τους ικανούς υπαλλήλους είτε μισθολογικά είτε με ρεπό]

Το 60.00% των συμμετεχόντων δεν πιστεύει ότι η υπηρεσία επιβραβεύει τους ικανούς υπαλλήλους, ενώ το 24.00% δεν έχει αποφασίσει ακόμα. Μόνο το 15.00% πιστεύει ότι η υπηρεσία επιβραβεύει τους ικανούς υπαλλήλους.

Τα παραπάνω στοιχεία από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζουν μία εικόνα ποικίλης γνώμης και αντιλήψεων όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και τη σχέση τους με την υπηρεσία. Παρατηρείται ότι υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις απόψεις σχετικά με το πώς η υπηρεσία αντιμετωπίζει τους εργαζομένους, την αξιοκρατία της, και την ύπαρξη διακρίσεων. Αυτό υποδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω εξέταση και βελτίωση των συνθηκών εργασίας και της διοικητικής πολιτικής προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων και να διασφαλιστεί μία πιο δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση σε όλους τους εργαζομένους. Επιπλέον, η ανάλυση αυτή αναδεικνύει τη σημασία της ακρόασης των απόψεων των εργαζομένων και της λήψης μέτρων για την αντιμετώπιση των ανησυχιών και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν.

5.5 Έλεγχος ερωτηματολογίου

Το JASP είναι ένα ελεύθερα διαθέσιμο λογισμικό που έχει σχεδιαστεί για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων, προσφέροντας ένα διαισθητικό περιβάλλον εργασίας για τη διεξαγωγή διαφόρων στατιστικών διαδικασιών. Κατά τη δοκιμή ενός ερωτηματολογίου με τη χρήση του JASP, η διαδικασία περιλαμβάνει συνήθως διάφορα βήματα. Πρώτον, τα δεδομένα από το ερωτηματολόγιο εισάγονται στο λογισμικό. Στη συνέχεια, επιλέγεται η κατάλληλη ανάλυση, όπως το alpha του Cronbach για την αξιολόγηση της εσωτερικής αξιοπιστίας ή το τεστ Chi-Squared για τη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών. Χρησιμοποιώντας τα εργαλεία ανάλυσης που παρέχει το JASP, διεξάγεται η επιλεγμένη ανάλυση. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα ερμηνεύονται με βάση τις απαντήσεις στα στοιχεία του ερωτηματολογίου. Τέλος, αναφέρονται τα ευρήματα, συχνά με τη μορφή έκθεσης ή παρουσίασης που συνοψίζει τα σημαντικά αποτελέσματα. Αυτό το πλαίσιο παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για τη διεξαγωγή ενός ελέγχου ερωτηματολογίου με το JASP, με ευελιξία για την προσαρμογή της ανάλυσης και της ερμηνείας ανάλογα με τις ειδικές απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά των δεδομένων (73, 81, 109).

5.5.1. Έλεγχος μεταβλητών

Ο έλεγχος αφορά στο εάν η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της, με βάση το φύλο τους (άνδρες έναντι γυναικών). Γίνεται ένας ανεξάρτητος έλεγχος του δείγματος T-Test για να δούμε εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση ικανοποίηση ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες. Ο υπολογισμός του t-test καθώς και του αντίστοιχου df (βαθμού ελευθερίας) και p-value (πιθανότητα) παρουσιάζεται παρακάτω στον πίνακα 1.

Independent Samples T-Test				
	Test	Statistic	df	p
Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]	Student	0.198	148.000	0.844
	Welch	0.201	109.587	0.841
	Mann-Whitney	2585.500		0.880

Πίνακας 1: Πίνακας ελέγχου της μεταβλητής: Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]

Αρχικά, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις δύο ομάδες παρουσιάζονται παραπάνω στον πίνακα 2. Η μέση τιμή από την υπηρεσία για τους άνδρες είναι 3.404 με τυπική απόκλιση 1.034, ενώ για τις γυναίκες είναι 3.367 με τυπική απόκλιση 1.097.

Group Descriptives						
	Group	N	Mean	SD	SE	Coefficient of variation
Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]	Άνδρας	52	3.404	1.034	0.143	0.304
	Γυναίκα	98	3.367	1.097	0.111	0.326

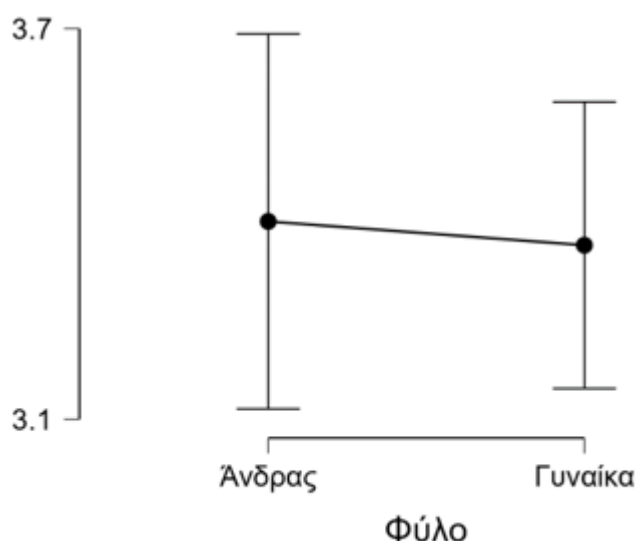
Πίνακας 2: Πίνακας στοιχείων μεταξύ των μεταβλητών Φύλο και Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]

Το p-value που προέκυψε είναι 0.844, το οποίο είναι μεγαλύτερο από τυπικά καταστατικά επίπεδα σημαντικότητας α (α ισούται 0.05), υποδεικνύοντας ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση ικανοποίηση ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες.

Η τιμή του p-value που προέκυψε από αυτόν τον έλεγχο είναι 0.880, επιβεβαιώνοντας την έλλειψη στατιστικά σημαντικής διαφοράς μεταξύ των δύο ομάδων.

Συνεπώς, βάσει αυτών των αποτελεσμάτων, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στη μέση ικανοποίηση από την υπηρεσία μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στο δείγμα.

Το παρακάτω γράφημα 50 απεικονίζει τον έλεγχο των τιμών μεταξύ των δύο μεταβλητών Φύλο και Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της].



Γράφημα 50: Γράφημα ελέγχου μεταξύ των μεταβλητών Φύλο και Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της]

5.5.2. Έλεγχος ανεξαρτησίας Χ²

Η δοκιμασία Chi-Squared χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί εάν υπάρχει αξιοσημείωτη συσχέτιση μεταξύ διαφορετικών κατηγορικών μεταβλητών, οι οποίες συνήθως αναλύονται μέσω πινάκων ενδεχομένων για τη διερεύνηση της ανεξαρτησίας τους. Κατά τη διάρκεια αυτής της δοκιμής, οι παρατηρούμενες συχνότητες ή τα ποσοστά από τον πίνακα συχνοτήτων αντιπαραβάλλονται με τις αναμενόμενες συχνότητες, υποθέτοντας ότι δεν υπάρχει συσχέτιση. Οι διαφορές μεταξύ των παρατηρούμενων και των αναμενόμενων συχνοτήτων τετραγωνίζονται και διαιρούνται με τις αναμενόμενες συχνότητες, δίνοντας το στατιστικό Chi-Squared. Η διαδικασία περιλαμβάνει τη διατύπωση της μηδενικής υπόθεσης (H₀) που υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, τον υπολογισμό τόσο των παρατηρούμενων όσο και των αναμενόμενων συχνοτήτων, τον υπολογισμό του στατιστικού Chi-Squared, τον προσδιορισμό των βαθμών ελευθερίας (df) για τον έλεγχο Chi-Squared, την επιλογή του επιπέδου σημαντικότητας (α), τη σύγκριση του στατιστικού Chi-Squared με την κρίσιμη τιμή Chi-Squared με βάση τους βαθμούς ελευθερίας και το επίπεδο σημαντικότητας και τη λήψη απόφασης για την αποδοχή ή την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης. Στην ουσία, εάν το υπολογισμένο στατιστικό Chi-Squared ξεπεράσει την κρίσιμη τιμή, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, υποδεικνύοντας σημαντική συσχέτιση. Αντίθετα, εάν το στατιστικό Chi-Squared πέσει κάτω από την κρίσιμη τιμή, δεν υπάρχουν επαρκή στοιχεία για την απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης. Τα αποτελέσματα των διαφόρων ελέγχων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών παρουσιάζονται ξεχωριστά παρακάτω (109).

Πρώτος έλεγχος ανεξαρτησίας Χ² μεταξύ των μεταβλητών Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπτουν σημαντικά ζητήματα].

Contingency Tables						
Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπτουν σημαντικά ζητήματα]						
Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Υπάλληλος	23	43	28	18	11	123
Προϊστάμενος Τμήματος	2	6	1	6	0	15
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	1	1	1	0	0	3
Άλλο	3	1	1	2	2	9
Total	29	51	31	26	13	150

Πίνακας 3: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα]

Στον πίνακα συσχέτισης μεταβλητών (Πίν.3) παρατηρούμε τις συχνότητες κάθε στοιχείου της μεταβλητής "Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα" σε σχέση με τη μεταβλητή "Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας". Ο υπολογισμός του Chi-Squared test (Πίν4) δείχνει μία τιμή p-value ίση με 0.270, η οποία είναι μεγαλύτερη από το τυπικό επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ο πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών (Πίν.4) επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα, δεδομένου ότι η υπολογισμένη τιμή του X^2 είναι 14.502 με $df=12$ βαθμούς ελευθερίας και μια τιμή p-value που υπερβαίνει το καθορισμένο επίπεδο σημαντικότητας.

Τα παραπάνω αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η θέση που κατέχει κάποιος στην υπηρεσία δεν συσχετίζεται σημαντικά με το πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος του αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.

Chi-Squared Tests	Value	df	p
X^2	14.502	12	0.270
N	150		

Πίνακας 4: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα]

Δεύτερος έλεγχος ανεξαρτησίας X^2 μεταξύ των μεταβλητών Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν].

Contingency Tables						
Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν]						
Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Υπάλληλος	9	25	34	47	8	123
Προϊστάμενος Τμήματος	1	5	3	6	0	15
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	0	0	0	3	0	3
Άλλο	0	2	1	3	3	9
Total	10	32	38	59	11	150

Contingency Tables						
Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν]						
Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total

Πίνακας 5: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν]

Στον πίνακα συσχέτισης μεταβλητών (Πίν.5) παρατηρούμε τις συχνότητες κάθε στοιχείου της μεταβλητής "Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν" σε σχέση με τη μεταβλητή "Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας". Ο υπολογισμός του Chi-Squared test (Πίν4) δείχνει μία τιμή p-value ίση με 0.144, η οποία είναι μεγαλύτερη από το τυπικό επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$. Αυτό υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ο πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών (Πίν.6) επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα, καθώς η υπολογισμένη τιμή του X^2 είναι 17.161 με $df=12$ βαθμούς ελευθερίας και μια τιμή p-value που υπερβαίνει το καθορισμένο επίπεδο σημαντικότητας.

Συνεπώς, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η θέση που κατέχει κάποιος στην υπηρεσία δεν συσχετίζεται σημαντικά με το πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος του μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.

Chi-Squared Tests	Value	df	p
X^2	17.161	12	0.144
N	150		

Πίνακας 6: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν]

Τρίτος έλεγχος ανεξαρτησίας X^2 μεταξύ των μεταβλητών Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω].

Contingency Tables						
Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω]						
Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Υπάλληλος	3	11	21	55	33	123

Contingency Tables						
Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω]						
Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Προϊστάμενος Τμήματος	0	3	7	3	2	15
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	1	0	1	1	0	3
Άλλο	1	1	1	4	2	9
Total	5	15	30	63	37	150

Πίνακας 7: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω]

Από τον πίνακα συσχέτισης μεταβλητών (Πίν.7) και από τον πίνακα ανεξαρτησίας μεταβλητών (Πίν.8) παρατηρούμε ότι η υπολογισμένη τιμή του χ^2 είναι 22.746 με $df=12$ βαθμούς ελευθερίας και μια τιμή p-value ίση με 0.030. Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Chi-Squared Tests	Value	df	p
χ^2	22.746	12	0.030
N	150		

Πίνακας 8: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι [Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω]

Τέταρτος έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 μεταξύ των μεταβλητών Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα]

Contingency Tables						
Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]						
Φύλο	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Άνδρας	3	8	15	19	7	52
Γυναίκα	8	19	29	28	14	98
Total	11	27	44	47	21	150

Πίνακας 9: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Φύλο και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]

Από τον πίνακα συσχέτισης μεταβλητών (Πίν.9) και από τον πίνακα ανεξαρτησίας μεταβλητών (Πίν.10) παρατηρούμε ότι η υπολογισμένη τιμή του χ^2 είναι 1.279 με $df=4$ βαθμούς ελευθερίας και μια τιμή p-value ίση με 0.865. Αυτό υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει

στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και του πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος παρέχει βοήθεια σαν αντάλλαγμα των προσπαθειών σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Chi-Squared Tests	Value	df	p
X ²	1.279	4	0.865
N	150		

Πίνακας 10: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Φύλο και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]

Δεύτερος έλεγχος ανεξαρτησίας X² μεταξύ των μεταβλητών Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα]

Contingency Tables						
Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες]						
Φύλο	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Άνδρας	2	2	9	20	19	52
Γυναίκα	0	4	12	45	37	98
Total	2	6	21	65	56	150

Πίνακας 11: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Φύλο και Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες]

Από τον πίνακα συσχέτισης μεταβλητών (Πίν.11) και από τον πίνακα ανεξαρτησίας μεταβλητών (Πίν.12) παρατηρούμε ότι η υπολογισμένη τιμή του X² είναι 4.845 με df=4 βαθμούς ελευθερίας και μια τιμή p-value ίση με 0.304. Αυτό υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της φύσης της εργασίας ως παράγοντα που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Chi-Squared Tests	Value	df	p
X ²	4.845	4	0.304
N	150		

Πίνακας 12: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Φύλο και Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία:[Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες]

Πέμπτος έλεγχος ανεξαρτησίας X² μεταξύ των μεταβλητών Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας; και Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας; [Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα]

Contingency Tables						
Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία: [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή]						
Φύλο	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Total
Άνδρας	6	19	11	14	2	52
Γυναίκα	18	31	22	25	2	98
Total	24	50	33	39	4	150

Πίνακας 13: Πίνακας συσχέτισης μεταβλητών: Φύλο και Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή]

Από τον πίνακα συσχέτισης μεταβλητών (Πίν.13) και από τον πίνακα ανεξαρτησίας μεταβλητών (Πίν.14) παρατηρούμε ότι η υπολογισμένη τιμή του X^2 είναι 1.703 με $df=4$ βαθμούς ελευθερίας και μια τιμή p-value ίση με 0.790. Αυτό υποδεικνύει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της προαγωγής που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05.

Chi-Squared Tests	Value	df	p
X^2	1.703	4	0.790
N	150		

Πίνακας 14: Πίνακας ανεξαρτησίας μεταβλητών: Φύλο και Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία [Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή]

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα ανάλυσης των πινάκων συσχέτισης και ανεξαρτησίας μεταβλητών, μπορούμε να συνάγουμε τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- i. Η θέση που κατέχει κάποιος στην υπηρεσία δεν φαίνεται να συσχετίζεται σημαντικά με το πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος του αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα. Τα αποτελέσματα του Chi-Squared test και του πίνακα ανεξαρτησίας μεταβλητών δεν έδειξαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αυτών των μεταβλητών.
- ii. Επίσης, η θέση στην υπηρεσία δεν φαίνεται να σχετίζεται σημαντικά με το πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν. Οι τιμές p-value που προέκυψαν από τα στατιστικά τεστ δεν υποστηρίζουν την ύπαρξη σημαντικής συσχέτισης.
- iii. Ωστόσο, υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της ικανοποίησης από την εργασία, καθώς και της φύσης της εργασίας ως παράγοντα

που σχετίζεται με αυτήν. Τα αποτελέσματα των τεστ και οι τιμές p-value υποδεικνύουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Συνολικά, οι αναλύσεις αυτές μας δίνουν μια καλή εικόνα για το πώς διαφορετικοί παράγοντες σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία και τη σχέση μεταξύ ανθρώπων σε διαφορετικές θέσεις εντός μιας οργάνωσης. Αυτά τα ευρήματα μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της οργανωσιακής απόδοσης.

5.5.3. Έλεγχος αξιοπιστίας

Ο έλεγχος πραγματοποιείται με το α του Cronbach που είναι ένα μέτρο αξιοπιστίας που χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει πόσο σταθερά είναι τα στοιχεία ενός ερωτηματολογίου. Η τιμή του κυμαίνεται από 0 έως 1, με τις υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν μεγαλύτερη εσωτερική συνοχή. Γενικά, τιμές άνω του 0,7 θεωρούνται αποδεκτές για την έρευνα, ενώ τιμές άνω του 0,8 θεωρούνται ευνοϊκές και πολύ ικανοποιητικές.

Από τα στατιστικά στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα Frequentist Scale Reliability Statistics (Πίν.15), προκύπτει ότι η κλίμακα αξιοπιστίας των μετρήσεων (Cronbach's α) για τη μεταβλητή "Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας" είναι ικανοποιητική, με μια εκτιμώμενη τιμή $\alpha = 0.877$ και ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης με κατώτερο όριο 0.849 και ανώτερο όριο 0.900. Αυτό υποδηλώνει ότι η κλίμακα έχει υψηλή εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία (109).

Επίσης, παρατηρούμε ότι όταν αφαιρεθεί οποιοδήποτε από τα ερωτήματα της κλίμακας, η τιμή Cronbach's α δεν μειώνεται δραστικά, κρατώντας την αξιοπιστία της κλίμακας σε ικανοποιητικά επίπεδα με τιμές από 0.848 έως 0.894 (Πίν.16).

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.877
95% CI lower bound	0.849
95% CI upper bound	0.900

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
<p><i>Note.</i> The following items correlated negatively with the scale: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα], Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά], Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards], Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπουν σημαντικά ζητήματα], Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει].</p>	

Πίνακας 15: Πίνακας αξιοπιστίας της μεταβλητής Πόσο συχνά ο άμεσα Προϊστάμενος σας;

Αναφορικά με τα επιμέρους ερωτήματα, παρατηρείται ότι τα ερωτήματα που συσχετίζονται αρνητικά με τη συνολική κλίμακα έχουν παρόμοιες τιμές αξιοπιστίας με το σύνολο της κλίμακας. Αυτό υποδηλώνει ότι αυτά τα ερωτήματα συμβάλλουν στην αξιοπιστία της κλίμακας παρόλο που κινούνται σε αντίθετη κατεύθυνση με τα υπόλοιπα ερωτήματα.

Τα παραπάνω αποτελέσματα μας δίνουν εμπιστοσύνη στη χρήση της κλίμακας για τη μέτρηση της μεταβλητής "Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας" και δείχνουν ότι αυτή η μέτρηση είναι αξιόπιστη και σταθερή.

Frequentist Individual Item Reliability Statistics	
Item	If item dropped Cronbach's α
1. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου]	0.858
2. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι	0.858
3. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά]	0.872
4. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards]	0.872
5. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπουν σημαντικά ζητήματα]	0.880
6. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της]	0.853
7. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον]	0.852

Frequentist Individual Item Reliability Statistics	
Item	If item dropped Cronbach's α
8. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες]	0.853
9. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την	0.852
10. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες,	0.860
11. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν]	0.853
12. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Αφιερώνει χρόνο στο να μας μεταφέρει την εμπειρία του και να μας καθοδηγεί]	0.894
13. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης]	0.855
14. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων]	0.853
15. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας]	0.851
16. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο για το καλό της υπηρεσίας]	0.851
17. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο]	0.848
18. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α]	0.852
19. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά]	0.857
20. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει]	0.875
21. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Ακολουθεί την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει	0.857
22. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο που κερδίζει τον άμεσο σεβασμό μου]	0.851
<i>Note.</i> The following item was reverse scaled: Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;[Αφιερώνει χρόνο στο να μας μεταφέρει την εμπειρία του και να μας καθοδηγεί].	

Πίνακας 16: Πίνακας αξιοπιστίας μεταβλητών που σχετίζονται με το Πόσο συχνά ο άμεσα Προϊστάμενος σας;

Το Cronbach's α είναι ένας δείκτης αξιοπιστίας που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας μέτρησης. Έχει τιμές από 0

έως 1, όπου μια τιμή προς το 1 υποδεικνύει υψηλότερη εσωτερική συνοχή. Συνήθως, τιμές πάνω από 0.7 θεωρούνται αποδεκτές για ερευνητικούς σκοπούς, ενώ τιμές πάνω από 0.8 θεωρούνται καλές.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία που παρέχονται, μπορούμε να συναγάγουμε τα εξής τελικά συμπεράσματα σχετικά με την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου:

- i. Η συνολική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι ικανοποιητική, καθώς η εκτιμώμενη τιμή Cronbach's α είναι 0.877. Αυτό υποδηλώνει ότι το ερωτηματολόγιο έχει υψηλή εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία.
- ii. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου δεν επηρεάζεται σημαντικά από την αφαίρεση οποιουδήποτε ερωτήματος, κρατώντας την αξιοπιστία σε ικανοποιητικά επίπεδα ακόμη και όταν αυτά αφαιρεθούν.
- iii. Τα επιμέρους ερωτήματα του ερωτηματολογίου φαίνεται να είναι αξιόπιστα, με τιμές Cronbach's α που κυμαίνονται από 0.848 έως 0.894. Αυτό υποδηλώνει ότι κάθε ερώτηση συμβάλλει στην αξιοπιστία του ερωτηματολογίου παρά την αντικρουόμενη κατεύθυνσή τους σε σχέση με άλλα ερωτήματα.

Συνολικά, τα παραπάνω συμπεράσματα υποδεικνύουν ότι το ερωτηματολόγιο είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο για τη μέτρηση της μεταβλητής "Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας" και μπορεί να χρησιμοποιηθεί με εμπιστοσύνη σε ερευνητικές ή εφαρμοσμένες μελέτες που αφορούν την ηγεσία και τη διοίκηση.

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6.1 Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης μπορούμε να εξάγουμε τα συμπεράσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Από τα αποτελέσματα της μεταβλητής "Φύλο" προκύπτει ότι το 65.33% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, ενώ το 34.67% ήταν άνδρες. Συνεπώς, παρατηρείται μια ανισορροπία στην εκπροσώπηση των φύλων στο δείγμα, όπου οι γυναίκες είναι περισσότεροι από τους άνδρες. Σχετικά με τη μεταβλητή "Ηλικία", οι περισσότεροι συμμετέχοντες 44.67% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 50-59 ετών, ενώ το 34.67% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 40-49 ετών. Αυτό υποδεικνύει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν ενήλικες με ηλικία άνω των 40 ετών.

Για την μεταβλητή "Οικογενειακή κατάσταση", οι περισσότεροι συμμετέχοντες 69.33% ήταν έγγαμοι, ενώ το 18.00% ήταν άγαμοι/ες. Επιπλέον, το 10.67% δήλωσε ότι είχε διαζευχθεί. Αυτή η κατανομή αποτυπώνει την ποικιλία των οικογενειακών καταστάσεων μέσα στο δείγμα. Ενώ για την μεταβλητή "Επίπεδο εκπαίδευσης", παρατηρείται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες 48.67% είχαν πτυχίο από ΤΕΙ/ΑΕΙ, ενώ το 28.00% είχε κάποιο μεταπτυχιακό επίπεδο εκπαίδευσης. Αυτό υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων είχε υψηλότερη εκπαιδευτική ικανότητα, ενδεχομένως αντανακλώντας το επίπεδο τεχνολογικής επάρκειας που απαιτείται για τη συμπλήρωση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων.

Από τα αποτελέσματα της μεταβλητής "Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας" παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες κατανέμονται αρκετά ομοιόμορφα σε διάφορα επίπεδα προϋπηρεσίας. Περισσότεροι συμμετέχοντες 24.00% αναφέρουν προϋπηρεσία 19-25 ετών, ενώ το 21.33% έχει προϋπηρεσία άνω των 25 ετών. Αυτό υποδηλώνει μια σημαντική εμπειρία στο δείγμα, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων έχει εργαστεί για περισσότερα από δύο δεκαετίες.

Επίσης για την μεταβλητή "Σε ποιον τομέα δημοσίου ανήκετε;", παρατηρούμε ότι το 38.67% των συμμετεχόντων εργάζεται σε υπουργείο, ενώ το 26.00% σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών υγείας. Αυτό αποτυπώνει την ποικιλία των τομέων δημόσιας υπηρεσίας που καλύπτονται στο δείγμα και ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα της έρευνας.

Τέλος για τα δημογραφικά στοιχεία για την μεταβλητή "Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;", παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες 82.00% είναι υπάλληλοι, ενώ το 10.00% κατέχει θέση προϊσταμένου τμήματος. Αυτή η κατανομή δηλώνει την ιεραρχική δομή των οργανισμών, όπου οι υπάλληλοι αποτελούν τη μεγαλύτερη ομάδα εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα αναφορικά με την αξιολόγηση της συχνότητας παροχής βοήθειας από τον άμεσο προϊστάμενο, αναδεικνύουν σημαντικές πτυχές της εργασιακής δυναμικής. Συγκεκριμένα, για την μεταβλητή "Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου," παρατηρείται ότι το 45.33% των συμμετεχόντων συμφωνεί είτε συμφωνεί απόλυτα, υποδεικνύοντας υψηλή ποσοστιαία συμφωνία στην παροχή βοήθειας από τους προϊσταμένους.

Για την μεταβλητή "Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία," παρατηρούμε ότι το 46.67% των συμμετεχόντων συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα, υποδεικνύοντας υψηλή ποσοστιαία συμφωνία στη διαδικασία επανεξέτασης κρίσιμων στοιχείων από τους προϊσταμένους.

Στις επόμενες τρεις μεταβλητές που αφορούν τη συχνότητα παρέμβασης του προϊστάμενου σε διάφορες πτυχές της εργασίας, διακρίνουμε ποικίλες απόψεις. Ενώ το 37.00% συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα ότι ο προϊστάμενος τους δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά, το 52.67% θεωρεί ότι ο προϊστάμενος επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία. Σε σχέση με την ενεργό παρέμβαση σε προβλήματα, το 67.33% συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 47.33% συμφωνεί ότι ο προϊστάμενος εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες και λάθη. Από τα παραπάνω προκύπτει μια ποικιλομορφία στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον ρόλο και τη συμπεριφορά των προϊσταμένων τους, που πιθανόν να επηρεάζεται από πολλαπλούς παράγοντες, όπως ο πολιτισμός του οργανισμού και η φύση της εργασίας. Αναλύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενος επηρεάζει την ψυχολογική και επαγγελματική κατάσταση των υπαλλήλων, διακρίνουμε σημαντικές πτυχές της σχέσης αυτής. Συγκεκριμένα, στη μεταβλητή που αφορά τον υπερήφανο συνεργασίας με τον προϊστάμενο, παρατηρούμε ότι το 42.00% συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 24% διαφωνεί-διαφωνεί απόλυτα. Αυτό υποδεικνύει ότι μια σημαντική μερίδα των εργαζομένων αισθάνεται υπερήφανη για τη συνεργασία τους με τον προϊστάμενο τους.

Στις υπόλοιπες μεταβλητές, που αφορούν το πώς ο προϊστάμενος ενθαρρύνει και υποστηρίζει την ομαδικότητα και την καινοτομία, παρατηρούμε μια ποικιλία απόψεων. Στη μεταβλητή που αναφέρεται στο να θέτει το καλό της ομάδας πάνω από τα προσωπικά του συμφέροντα, το 47.33% συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα, δείχνοντας μια θετική τάση προς τη συλλογικότητα. Ωστόσο, στις υπόλοιπες μεταβλητές, παρατηρούμε ότι η διαφωνία ή η ουδέτερη στάση είναι σχετικά υψηλές, κυμαίνονται δηλαδή από 46.00% έως 58.67% στις διάφορες κλίμακες συμφωνίας.

Αυτό υποδεικνύει μια διαφοροποίηση στις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο που ο προϊστάμενος τους επιδρά στην ομαδικότητα και την εργασιακή καινοτομία. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας, κουλτούρες οργάνωσης ή προσωπικές προτιμήσεις των προϊσταμένων. Η ανάλυση αυτή μας δίνει μια πολύτιμη εικόνα του εργασιακού περιβάλλοντος και της δυναμικής ηγεσίας μέσα στον οργανισμό.

Στη συνέχεια από τα αποτελέσματα που αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενος αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους του σε διάφορες πτυχές, εκτιμάται μια ευρεία γκάμα από αντιδράσεις και απόψεις. Στην πτυχή που αφορά τον τρόπο που αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες, παρατηρείται ότι το 50.00% των συμμετεχόντων διαφωνεί-διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 20.00% συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα. Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων που αισθάνονται ότι δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τον προϊστάμενό τους όσον αφορά τις ανάγκες και τις δυνατότητές τους.

Ωστόσο, σε άλλες πτυχές της ηγεσίας, όπως ο ενθουσιασμός για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν, ο χρόνος που αφιερώνεται στη μεταφορά εμπειρίας και καθοδήγησης, η αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης, καθώς και η σκέψη για τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων, παρατηρείται μια πιο θετική ανταπόκριση από τους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, το 92.67% έως το 100% συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα με τις διάφορες πτυχές αυτής της ηγεσίας. Αυτή η ανάλυση αποκαλύπτει ποιες πτυχές της ηγεσίας έχουν πιο δυνατή επίδραση στην ικανοποίηση και την ανταπόκριση των υπαλλήλων, καθώς και ποιες πτυχές ίσως απαιτούν περαιτέρω βελτίωση ή προσοχή από τους διευθυντές και τους προϊσταμένους.

Τα αποτελέσματα που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τις ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας τους από τον άμεσο προϊστάμενο παρέχουν σημαντικές ενδείξεις για την αξιολόγηση του στυλ και των επιδόσεων του. Αρχικά, σε σχέση με τη χρήση ικανοποιητικών μεθόδων ηγεσίας, παρατηρείται ότι το 38.67% συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα των υπαλλήλων εκφράζει συμφωνία, ενώ το 33.33% διαφωνεί-διαφωνεί απόλυτα αποδεικνύει αμφιβολίες ή διαφωνία.

Ωστόσο, σε άλλες πτυχές της ηγεσίας, όπως η ικανότητα του προϊστάμενου να αυξήσει την προθυμία των υπαλλήλων να προσπαθήσουν περισσότερο ή να καταφέρει να εμπνεύσει τους υπαλλήλους να κάνουν περισσότερα από ό,τι θα περίμεναν από μόνοι τους, παρατηρείται μια πιο θετική αντίδραση. Συγκεκριμένα, το 64.67% συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα με αυτές τις πτυχές της ηγεσίας, ενώ μόνο το 29.33% εκφράζει διαφωνία.

Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων από τις μεθόδους ηγεσίας τους είναι μεικτή, με ορισμένες πτυχές που αξιολογούνται θετικά και άλλες που απαιτούν πιθανά βελτιώσεις. Είναι σημαντικό για τον άμεσο προϊστάμενο να αντλήσει συμπεράσματα από αυτά τα δεδομένα και να προσαρμόσει το στυλ ηγεσίας του ανάλογα, προκειμένου να βελτιώσει την απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της έρευνας που αναφέρονται στη συμπεριφορά του άμεσου προϊστάμενου σε σχέση με την παρέμβαση σε προβλήματα και τον τρόπο λειτουργίας του, παρατηρούμε ότι όσον αφορά την παρέμβαση του προϊστάμενου όταν τα προβλήματα γίνονται σοβαρά, το 59.67% των υπαλλήλων (συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα) εκφράζει θετική στάση προς τη δράση του προϊστάμενου, ενώ το 40.33% (διαφωνεί-διαφωνεί απόλυτα) είναι διχασμένο ή αρνητικό. Αυτό εκφράζει ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων εκτιμά την έγκαιρη παρέμβαση του προϊστάμενου σε σοβαρά προβλήματα.

Ωστόσο, για το αν ο προϊστάμενος περιμένει να πάει κάτι στραβά προτού επέμβει, τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά, εδώ, το 34.67% των υπαλλήλων δηλώνει αρνητική άποψη (διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα), ενώ μόνο το 32.67% δεν έχει σαφή άποψη. Αυτό δείχνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των υπαλλήλων επιθυμεί πιο προληπτική παρέμβαση από τον προϊστάμενο. Ενώ για την τακτική του προϊστάμενου να μην περιμένει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση, το 48.33% των υπαλλήλων εκφράζει θετική άποψη (συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα), ενώ το 25.33% δηλώνει διχασμένο ή αμφίβολο. Αυτό εκφράζει ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων εκτιμά την προληπτική προσέγγιση του προϊστάμενου.

Τέλος, όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας του προϊστάμενου που κερδίζει τον σεβασμό των υπαλλήλων, το 50.00% των υπαλλήλων δηλώνει ότι έχει θετική άποψη, ενώ το 20.00% δηλώνει αμφίβολο ή διχασμένο.

Βάσει των παραπάνω συμπερασμάτων, φαίνεται ότι η συνολική εντύπωση των υπαλλήλων για τον τρόπο λειτουργίας του προϊστάμενου είναι σχετικά θετική, αν και υπάρχουν ορισμένες πτυχές που αξίζει να εξεταστούν περαιτέρω για τη βελτίωση της εργασιακής περιβαλλοντικής ικανοποίησης.

Προχωρώντας στις επόμενες μεταβλητές, τα αποτελέσματα που αφορούν τη φύση της εργασίας και τη σχέση της με την ικανοποίηση από την εργασία, παρατηρούμε το εξής σχετικά με την αξιολογική φύση της εργασίας, καθώς το 78% των εργαζομένων δηλώνει συμφωνία (συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα), ενώ μόνο το 4.00% είναι αντίθετο. Αυτό δηλώνει

ότι η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί τη φύση της εργασίας τους ως αξιόλογη, η οποία συμβάλλει στην ικανοποίησή τους.

Όσον αφορά την μεταβλητή στο επίπεδο απόλυτης ικανοποίησης από την εργασία, το 56.00% των εργαζομένων συμφωνεί απόλυτα ότι η εργασία τους τους ικανοποιεί, ενώ το 12.00% διαφωνεί. Αυτό δηλώνει ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων έχει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εκτέλεση της εργασίας τους. Επίσης, σχετικά με τον βαθμό μονοτονίας και βαρεμάρας στην εργασία, το 59.33% των εργαζομένων δηλώνει διαφωνία με την πρόταση ότι η εργασία τους είναι μονότονη και βαρετή, ενώ μόνο το 2.67% συμφωνεί απόλυτα. Αυτό δηλώνει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων δεν αντιλαμβάνεται την εργασία τους ως μονότονη και βαρετή κάτι που είναι πολύ θετικό για την έρευνα μας..

Για τους κινδύνους που συνεπάγεται η εργασία, το 45.33% των εργαζομένων συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα, ότι η εργασία τους εγκυμονεί πολλούς κινδύνους, ενώ το 31.33% διαφωνεί. Αυτό δηλώνει ότι μια μεγάλη μερίδα των εργαζομένων αντιλαμβάνεται την εργασία τους ως ριψοκίνδυνη. Τέλος, για το επίπεδο υπευθυνότητας και τον αριθμό των ευθυνών στην εργασία, το 80% των εργαζομένων συμφωνεί-συμφωνεί απόλυτα, ότι η εργασία τους είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες, ενώ μόνο το 5.33% διαφωνεί. Αυτό εκφράζει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το επίπεδο υπευθυνότητας της εργασίας τους ως υψηλό.

Βάσει αυτών των αποτελεσμάτων, φαίνεται ότι η φύση της εργασίας επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί τη φύση της εργασίας τους ως αξιόλογη και εκφράζει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, ενώ η μονοτονία, οι κίνδυνοι και η υπευθυνότητα επηρεάζουν διαφορετικά την αντίληψη των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία βάσει του μισθού που λαμβάνουν, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα, όπως για την ικανοποίηση ότι πληρώνονται όσο πρέπει για την προσφερόμενη εργασία, το 63.33% των εργαζομένων δεν συμφωνεί (διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα), ενώ μόνο το 13.33% συμφωνεί. Αυτό δηλώνει ότι ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων δεν είναι ικανοποιημένο με το μισθό που λαμβάνουν. Ενώ για την αίσθηση ανασφάλειας σχετικά με τον μισθό, το 56.67% των εργαζομένων είτε διαφωνεί είτε δεν έχει γνώμη (ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί), ενώ μόνο το 15.33% συμφωνεί απόλυτα ότι αισθάνεται ανασφάλεια με το μισθό τους. Αυτό εκφράζει ότι ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων αντιμετωπίζει ανησυχίες σχετικά με το μέγεθος του μισθού τους.

Σχετικά με την ικανοποίηση ότι μπορούν να επιβιώσουν με τον μισθό που λαμβάνουν, το 55.33% των εργαζομένων δεν έχει έντονη γνώμη (ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί), ενώ το 16.67% διαφωνεί απόλυτα. Αυτό εκφράζει ότι ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων αισθάνεται ότι επιβιώνει με τον μισθό τους, αλλά δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Όσον αφορά την ικανοποίηση από τον μισθό ότι πληρώνονται αρκετά για την προσφερόμενη εργασία, το 70.67% των εργαζομένων είτε διαφωνεί είτε δεν έχει γνώμη (ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί), ενώ μόνο το 0.67% συμφωνεί απόλυτα. Αυτό δηλώνει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων δεν αντιλαμβάνεται τον μισθό τους ως ικανοποιητικό για την προσφερόμενη εργασία.

Συνεχίζοντας προς την ολοκλήρωση των αποτελεσμάτων της έρευνας, τα αποτελέσματα που αναφέρονται στην προαγωγή ως παράγοντα μέσω της ικανοποίησης από την εργασία, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα, πρώτον, για την αντίληψη για το αν υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή, το 62.00% των απαντήσεων είναι αρνητικές (διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα), μόνο το 12.00% είναι θετικές (συμφωνεί), ενώ το 26.00% έχει ουδέτερη άποψη (ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί). Αυτό υποδηλώνει ένα σημαντικό ποσοστό απογοήτευσης ή έλλειψης εμπιστοσύνης στις δυνατότητες προαγωγής από τους εργαζομένους.

Σχετικά με το αν η πείρα που απέκτησαν αυξάνει τις προοπτικές για προαγωγή, το 49.33% των εργαζομένων δεν το πιστεύει (διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα), το 26.00% έχει θετική άποψη (συμφωνεί), ενώ το 22.00% έχει ουδέτερη άποψη (ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί). Αυτό υποδεικνύει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων δεν θεωρεί την πείρα ως κρίσιμο παράγοντα για την προαγωγή. Όσον αφορά τις προοπτικές για προαγωγή ως αποτέλεσμα της ανταγωνιστικότητας των συναδέλφων, το 62.00% των εργαζομένων είτε διαφωνεί είτε δεν έχει γνώμη (ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί), μόνο το 40.67% συμφωνεί, ενώ μόνο το 9.33% συμφωνεί απόλυτα. Αυτό φανερώνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν εκτιμά τις προοπτικές προαγωγής ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού μεταξύ των συναδέλφων.

Βασιζόμενοι στα παραπάνω αποτελέσματα, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια σημαντική αναστάτωση ή αδιαφορία στη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και των προοπτικών προαγωγής στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και αύξηση του κινδύνου φυγής από την υπηρεσία

Κλείνοντας, για τις μεταβλητές που αναφέρονται στην υπηρεσία ως παράγοντες μέσω της ικανοποίησης από την εργασία, προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα, πρώτον για την

αντίληψη των εργαζομένων για το αν η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους, παρατηρούμε ότι το 47.33% των εργαζομένων είτε διαφωνεί εν μέρει είτε δεν έχει γνώμη (διαφωνεί και ούτε διαφωνεί/ούτε συμφωνεί), ενώ μόνο το 24.00% συμφωνεί. Αυτό δηλώνει ότι υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων που δεν αντιλαμβάνονται την υπηρεσία ως φροντίδα για τους εργαζομένους.

Δεύτερον για την αντίληψη για το αν η υπηρεσία είναι η καλύτερη που έχουν εργαστεί ποτέ, το 43.33% των εργαζομένων διαφωνεί εν μέρει ή απόλυτα, ενώ μόνο το 22.67% συμφωνεί. Αυτό δηλώνει ότι υπάρχει χώρος για βελτίωση στην υπηρεσία προκειμένου να είναι πιο εκτιμητική από τους εργαζομένους.

Τρίτον, σχετικά με την αντίληψη για την αξιοκρατία στην υπηρεσία, παρατηρούμε ότι το 82.67% των εργαζομένων είτε συμφωνεί εν μέρει είτε συμφωνεί απόλυτα. Αυτό δηλώνει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων αντιλαμβάνεται την υπηρεσία ως αξιόπιστη και δίκαιη.

Τέταρτον και τελευταία μεταβλητή που αφορά την αντίληψη για το αν η υπηρεσία κάνει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων της, παρατηρούμε ότι το 62.67% των εργαζομένων δεν συμφωνεί εν μέρει ή απόλυτα με αυτό τον ισχυρισμό. Αυτό υποδεικνύει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων δεν αντιλαμβάνεται διακρίσεις στην υπηρεσία.

Συνολικά, τα αποτελέσματα μας παρέχουν μια πολύτιμη εικόνα του δείγματος και των πολλαπλών πτυχών της εργασιακής δυναμικής και ηγεσίας εντός του οργανισμού. Προτείνεται η διαρκής αξιολόγηση και προσαρμογή της ηγεσίας από τους προϊσταμένους, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των υπαλλήλων, καθώς και τη φύση της εργασίας που επιτελούν.

Επίσης, προτείνεται η επίλυση των εντοπισμένων προβλημάτων και η βελτίωση των πτυχών της ηγεσίας που δεν αξιολογούνται θετικά, με σκοπό την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των υπαλλήλων. Τέλος, είναι σημαντικό να ληφθούν μέτρα για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και των προοπτικών προαγωγής στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και για την ενίσχυση της εκτίμησης της υπηρεσίας από τους εργαζομένους.

Αυτά τα συμπεράσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη αποφάσεων και την ανάπτυξη πολιτικών που θα βελτιώσουν το εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση του οργανισμού.

6.2 Τρόποι προώθησης για το ρόλο και την η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων

Η προώθηση του ρόλου και η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων αποτελούν σημαντικά θέματα στον τομέα της διοίκησης και της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Ας εξετάσουμε μερικούς τρόπους προώθησης του ρόλου και της επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων:

- i. Ένας σημαντικός τρόπος προώθησης του ρόλου είναι ο καθορισμός σαφών και εφικτών στόχων για τους εργαζομένους. Οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στην επικοινωνία των στόχων και των προσδοκιών της εταιρείας και να βοηθήσουν τους εργαζομένους να κατανοήσουν πώς η προσωπική τους εργασία συνδέεται με τους στόχους αυτούς.
- ii. Ένα θετικό και συμπληρωματικό στυλ ηγεσίας μπορεί να βοηθήσει στην παρακίνηση των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν στήριξη και ενθάρρυνση στους εργαζομένους τους, να τους εμπνέουν να επιδιώξουν τους στόχους τους και να επαινούν την επίτευξη των αποτελεσμάτων τους.
- iii. Οι ηγέτες πρέπει να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους στον τομέα της ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων επικοινωνίας, της διοίκησης του χρόνου και της ανάπτυξης του προσωπικού, προκειμένου να είναι σε θέση να προσαρμόσουν το στυλ ηγεσίας τους στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων.
- iv. Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και να αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο στην εκτέλεση των εργασιών τους. Αυτό μπορεί να ενισχύσει την αυτονομία, την ευθύνη και την ενσυναίσθηση των εργαζομένων.
- v. Οι ηγέτες πρέπει να δείξουν σεβασμό και ενσυναίσθηση προς τους εργαζομένους τους, να ακούνε τις απόψεις τους και να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τα συμφέροντά τους.

Οι παραπάνω τρόποι μπορούν να συμβάλουν στην προώθηση του ρόλου των εργαζομένων και να ενισχύσουν την αποδοτικότητά τους μέσω της διαμόρφωσης ενός θετικού και ενθαρρυντικού εργασιακού περιβάλλοντος

6.3 Μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα σχετικά με τον ρόλο και την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων μπορεί να επικεντρωθεί σε πολλούς τομείς.

Ορισμένες ιδέες για μελλοντική έρευνα σε αυτό το θέμα περιλαμβάνουν τα εξής:

- i. Μια πιο λεπτομερής ανάλυση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας και των επιπτώσεών τους στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει έναν ενδιαφέροντα τομέα έρευνας. Για παράδειγμα, μια σύγκριση μεταξύ μετρίου και μετρίου στυλ ηγεσίας ή μεταξύ ηγεσίας βασισμένης στο κίνητρο και ηγεσίας βασισμένης στην ενδυνάμωση μπορεί να δείξει τις διαφορές τους στην απόδοση των εργαζομένων.
- ii. Μια μελέτη που θα εξετάζει τη συνέπεια του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων στο μακροπρόθεσμο μπορεί να είναι χρήσιμη. Πώς επηρεάζει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας την έμπνευση, την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου;
- iii. Μια έρευνα που εξετάζει τις επιπτώσεις των αλλαγών στην ηγεσία, όπως αλλαγές στο στυλ ηγεσίας ή στη διαχείριση των εργασιών, στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων θα μπορούσε να παράσχει πολύτιμες πληροφορίες για το πώς οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις της ομάδας τους.
- iv. Η ψηφιακή τεχνολογία έχει επηρεάσει τον τρόπο που λειτουργούν οι εταιρείες και οργανώσεις. Μια μελέτη που εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους σε αυτήν την ψηφιακή εποχή και τις επιπτώσεις αυτής της προσαρμογής στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων θα μπορούσε να είναι ενδιαφέρουσα.
- v. Μια έρευνα που εξετάζει πώς διάφορα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την ευεξία και την ψυχολογική υγεία των εργαζομένων μπορεί να είναι επίσης σημαντική. Πώς οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που να υποστηρίζει την ευεξία των εργαζομένων και πώς αυτό επηρεάζει την απόδοσή τους.

Αυτοί είναι μερικοί τομείς που μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας για τον ρόλο και την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

6.4 Επίλογος

Στο πλαίσιο της έρευνας που εξέτασε τον ρόλο και την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων, προέκυψαν σημαντικά ευρήματα που αξίζει να αναδειχθούν στον επίλογο. Καταρχάς, η έρευνα ανέδειξε τη σημασία του στυλ ηγεσίας ως καθοριστικού παράγοντα για την παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι οι ηγέτες που εφάρμοζαν ένα ενθαρρυντικό και υποστηρικτικό στυλ ηγεσίας είχαν τη δυνατότητα να ενθαρρύνουν και να ενεργοποιήσουν τους εργαζομένους περισσότερο από ό,τι οι ηγέτες με αυταρχικά ή απομακρυσμένα στυλ.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν υποστηριζόμενοι και ενθαρρυμένοι από τον Προϊστάμενο τους εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και δημιουργικότητας στην εργασία τους. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της ενθάρρυνσης και της υποστήριξης από τους ηγέτες ως μέσο για την ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ωστόσο, παρά τα παραπάνω ευρήματα, παρατηρήθηκε επίσης ότι η επίδραση του στυλ ηγεσίας είναι σύνθετη και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των ιδιοτήτων των εργαζομένων και του περιβάλλοντος εργασίας. Αυτό υποδεικνύει τη σημασία της εξατομικευμένης προσέγγισης και της ευαισθητοποίησης των ηγετών στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων τους.

Τέλος, η έρευνα υπογράμμισε τη σημασία της συνεχούς αξιολόγησης και βελτίωσης του στυλ ηγεσίας στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, καθώς οι δυνατότητες παρακίνησης και η αποδοτικότητα των εργαζομένων μπορούν να επηρεαστούν θετικά με την υιοθέτηση πιο αποτελεσματικών πρακτικών ηγεσίας.

Συνολικά, η έρευνα προσέφερε σημαντική εισήγηση για την κατανόηση του ρόλου του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων και παρείχε πολύτιμες οδηγίες για την ανάπτυξη βελτιωμένων πρακτικών ηγεσίας στον εργασιακό χώρο.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

1. Alam, M.T. (2011). Factors Affective Teachers Motivation. *International journal of business and social science*, 2 (1), 298-304.
2. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Managemen*, 5(1), σσ. 6-14.
3. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, Pp.265.
4. Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin-Ginis, K. A. (2015). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), σσ. 481-490.
5. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 4(3), 77-86. Retrieved March 7, 2021, from <http://mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>
6. Baron, 1986:172, ό.π. στους Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001
7. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (1998). *The Transformational Model of Leadership*. Στο G. Robinson-Hickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (2 εκδ., σσ. 76-86). Los Angeles: SAGE.
8. Bedeian, A. G., & Hunt, J. G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *The Leadership Quarterly*, 17, Pp.196.
9. Brown D. and Armstrong M. (2000), «Paying for Contribution: Real performance-related pay strategies», London: Kogan.
10. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), σσ. 977-1002.
11. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row
12. Casimir, G. (2001). Combinative aspects of leadership style: The ordering and temporal spacing of leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 12, Pp. 245-278.
13. Chiang, C.-F., & Jang, S. (S.). (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313—322. <https://doi.Org/10.1016/j.ijhm.2007.07.017>
14. Cohen, W.A. (1990). *The art of leader*. Englewood Cliffs. New Jersey: Jossey-Bass.
15. Danid A DeCenzo, Stephen P Robbins and Susan L Verhulst 2015, «Διοίκηση

- Ανθρωπίνων Πόρων», 1 η Έκδοση, Εκδόσεις UTOPIA, Εκδόσεις: ΕΠΕ.
16. Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, σσ. 798-821.
 17. Davar, S., & RanjuBala. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: A Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290-305. <http://www.istor.org/stable/23509839>, Ανάκτηση 11-01-2024
 18. Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*, (10th ed.), New Jersey: Pearson Education.
 19. Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. (2η εκδ.) (μεταφρ. Χριστίδης Γ.) Θ. Κουτρούκης και Γ. Θερίου (Επιμ.), Κριτική, Αθήνα.
 20. DuBrin, A.J. (1995). *Leadership, Research, Findings Practice and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
 21. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), σσ. 193-210.
 22. Eyal, O., and Roth, G. (2010). Principal's leadership and teachers motivation. *Journal of educational administration*, 49(3), 256-275.
 23. Fisher, J., & Sharp, R.M. (2002). *Παραγωγικότητα και συλλογική εργασία*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.
 24. Galup, S.D., Klein, G. and Jiang, J.J. (2008), "The impact of job characteristics on is employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 48 No. 4, pp. 58-68.
 25. Ganzach, Y. (1998). Intelligence and Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 41(5), 526-539, <http://www.istor.org/stable/256940>, Ανάκτηση 11-01-2024
 26. Goleman, D. (2011). What makes a leader? Ανάκτηση 10-02-2024, από Harvard Business Review: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38981979/53e8d1150cf25d674ea86c71.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1524342188&Signature=ZigTjSj2B%2FLO%2ByveC%2BiLJ8MwBEE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBRs_10_Must_Re Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams.
 27. Goleman, D., Boyatzis, R., and McKee, A. (2002). Ο νέος ηγέτης -Η δύναμη της

- συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών. Αθήνα:Ελληνικά γράμματα.
28. Gomez -Mejia, L. και Balkin D. (1992), «Compensation, Organization, Strategy and Firm Performance», Cincinnati, OH: South Western Publishing.
 29. Goss-Sampson, M. (2019). Statistical analysis in JASP: A guide for students.
 30. Griffin, R., 2015. Fundamentals of Management. Cengage Learning. 8th ed. Pp.4.
 31. Hersch, J., & Xiao, J. (2016). Sex, Race, and Job Satisfaction Among Highly Educated Workers. *Southern Economic Journal*, 83(1), 1-24. doi:10.2307/26632323
 32. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23, σσ. 409-473.
 33. Jackson, S., & Schuler, R. (2000), *Managing Human Resources: A partnership perspective* (7η έκδ.). Cincinnati: South-Western College.
 34. Jones, D.W., & Rudd, R.D. (2007). Transactional, Transformational or LaissezFaire Leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles. *Proceedings of the AAAE Research Conference*, Vol. 3, Pp.92
 35. Kalleberg, A. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143, <http://www.istor.org/stable/2117735>, Ανάκτηση 11-01-2024
 36. Kane, G. (2018). Leadership Theories. In L. J. Burton, G. M. Kane, & J. F. Borland (Eds.), *Sport Leadership in the 21st century* (2nd ed., pp. 1-19). Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
 37. Keenan, K. (1998). Επιλογή προσωπικού./Ι.Βλαχόπουλος μεταφρ.). Θεσσαλονίκη: Μαλλιάρης παιδεία.
 38. Kotterman, J., 2006, *Leadership Versus Management: What's the Difference?* Kotterman, James *The Journal for Quality and Participation*; Summer; 29, 2; ProQuest Central Pp.. 13
 39. Lee, S. (2007), "Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model", *Library Review*, Vol. 56 No. 9, pp. 788 <https://doi.org/10.1108/00242530710831239>
 40. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
 41. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* Chicago: Rand McNally pp. 1297-1349.

42. Luther, G. (1937). "Notes on the Theory of Organization. In L.H. Gulick and L. F. Urwick (Ed.). Papers on the Science of Administration (pp.1-46). New York: Harcourt.
43. Manolopoulos, D. (2008). Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation, *The International journal of Human Resource Management*, 19 (9),1738-1762.
44. Manzoni, G. F., & Barsoux, G. L. (2002). «Το σύνδρομο της αποτυχίας» στο Κατσαντώνης .Γ. Για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
45. Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp.370-396.
46. Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (1994). *Human Resource Management*. Min/St. Paul: WestPublishing
47. McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), σσ. 117-130.
48. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw Hill.
49. Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: the infancy of integration. *Journal of management*, 42(5), pp. 1374-1403.
50. Mintzberg, H., 2009, *Managing*, Financial Times Prentice Hall, Pp. 8.
51. Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67 (1), 40-53.
52. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7 ed.). Los Angeles: Sage.
53. Prati , L. M., Douglas , C., Ferris , G. R., Ammeter , A. P., & Buckle, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *IJOA*, 11(1), σσ. 21-40.
54. Robbins, P. S., and Judge, A. T., (2013). *Organizational Behavior*. (15th ed). Pearson education. Ανακτήθηκε από http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_stephen_p_robbins_timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf στις 15/2/2024
55. Rowntree, D. (1991). Πόσο καλός μάνατζερ είσαι. Θεσσαλονίκη: ΑΣΕ. Shikdar, A. & Das, B. (2003). A strategy for improving worker satisfaction and job attitudes in a repetitive industrial task: application of production standards and performance feedback .*Journal Ergonomics*, 46(5), 466-481.
56. Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover

- Intent. *Relations Industrielles /Industrial Relations*, 65(3), 470-490.
<http://www.istor.org/stable/23078304>, Ανάκτηση 11-01-2024
57. Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Applied Psychology*, 25, pp. 35-71.
58. Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An analytical Review*. United Kingdom : John Wiley and Sons Ltd.
59. Torrington D., Hall L., Taylor S. and Atkinson C 2016, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», 1η Έκδοση, Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd ISBN 9789963258314.
60. Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 68(2), σσ. 319-333.
61. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
62. Vroom, V.H., Jago, A.G., (2007) 'The Role of the Situation in Leadership', *American Psychological Association*, 62(1), pp. 20 [Online]. Available at: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf (Ανάκτηση: 22-01-2024)
63. Watson, C. M., 1983, *Leadership, Management and the Seven Keys*, *Business Horizons*, March-April, Pp.8-13.
64. Weber, M. (1968). *Economy and society*. (G. Roth, & C. Wittich, Μετάφρ.). New York: Bedminister Press.
65. White, L. (2000). Changing the whole system in the public sector. *Journal of organizational change management*, 13 (2), 162-177.
66. Wolinski, S. (2010). *Leadership Theories*. Ανάκτηση 21-01-2024, από *Gree Management Library*:
<https://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>
67. ZENGER, J. and FOLKMAN, J., 2004. *The Handbook for Leaders: 24 Lessons for Extraordinary Leaders*. 1st ed. United States: McGraw-Hill Education Pp.48

Ελληνική βιβλιογραφία

68. Αθανασούλα Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, (1η έκδοση). Αθήνα: ΕΛΛΗΝ-ΓΠΑΡΙΚΟΣ&ΣΙΑΕ.Ε.
69. Αλεξιάδης, Α., & Περιστέρας, Β. (2000). Η Αποδοτικότητα-Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση. *Διοικητική Ενημέρωση*, 18, 25-30.

70. Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. Αθήνα: Λιβάνη.
71. Βαξεβανίδου, Μ., & Ρεκλείτης, Π. (2012). Management Ανθρώπινων Πόρων (2η έκδοση). Αθήνα: Προπομπός.
72. Βεντούρη, Γ.Α. (2005). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο, <http://artemis.cslab.ntua.gr/elthesis/artemis.ntua.ece/DT2005-0142/DT2005-0142.pdf> Ανάκτηση 10.02.2024
73. Βράνα Β. (2020), Έρευνα στη Δημόσια Διοίκηση, Έρευνα – Κλίμακες – Ερωτηματολόγια. Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος, Σέρρες.
74. Γεωργίου, Β. (2012). Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο-Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Λευκωσία: Εν τύποις
75. Γριντάκης, Ε. (2013). Διοίκηση Και Αξιοποίηση Του Ανθρώπινου Δυναμικού Στο Τραπεζικό Σύστημα. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/GrintakisEleftherios/attached-document-1385718833-591671-27106/GrintakisEleftherios2013.pdf> Ανάκτηση 10.02.2024
76. Γρουζής, Δ. (2018). Οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση: μια συγκριτική μελέτη μεταξύ εργαζομένων πλήρους και μερικής απασχόλησης.
77. Δαγτόγλου, Π.Δ. (2012). Γενικό Διοικητικό Δίκαιο, έκτη έκδοση, ενημερωμένη από Π.-Μ. Ευστρατίου και Θ. Παπαγεωργίου, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκουλας.
78. Δρούλια, Θ., & Πολίτης, Φ. (2008). Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
79. Ζαβλανός, Μ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Σταμούλη ΑΕ.
80. Κανελόπουλος, Χ. (1990). Μάνατζμεντ, Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα: International Publishing Co.
81. Καραβασίλης Γ., (2022) Έρευνα στη Δημόσια Διοίκηση, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση, Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος.
82. Κοντογιάννης, Π. (2023). Εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, ηγεσία. Διπλωματική Εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση και τον Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό για στελέχη του Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Φεβρουάριος 2023.
83. Κουτούζης, Ε. (1999). Γενικές Αρχές Management (Τόμ. Α'). Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
84. Κουτούζης, Ε. (2008). Αποτύπωση του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης, On Demand ΑΕ, Αθήνα.

85. Κυριακόπουλος, Η. Γ. (1961). Ελληνικόν διοικητικόν δίκαιον (4η εκδοση.). Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.
86. Κωνσταντινούδης, Ν. (2019). Στυλ ηγεσίας: νέες προοπτικές και προκλήσεις. Διπλωματική εργασία, ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, ΠΑ.ΜΑΚ, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεσσαλονίκη 2019.
87. Κωτσίκης, Β. (2007). Εκπαιδευτική Διοίκηση και πολιτική. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ - Γ.ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.
88. Λοκοβίτης, Δ. (2017). Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα στο Δημόσιο Τομέα - Μελέτη περίπτωσης: Τμήμα Εμπορίου και Τουρισμού Π.Ε. Χαλκιδικής. (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης). Θεσσαλονίκη. Ανακτήθηκε από <http://ikee.lib.auth.gr/record/288485/files/GRI-2017-18900.pdf> στις 10-02-2024
89. Μακρυδημήτρης, Α., & Πραβίτα, Μ. (2012). Διοικητική επιστήμη Ι: Δημόσια διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης. Έκδοση. Αθήνα- Θεσσαλονίκη: Σάκουλας.
90. Μάριου Ροδοσθένους, Σ. (2017). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Κίνητρα, Αξιολόγηση, Εργασιακή Ικανοποίηση, Διπλωματική εργασία, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, ΜΠΣ Τραπεζική και Χρηματοοικονομική, Λευκωσία, 2017.
91. Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2013). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: "Ζυγός" Ιωάννης Γ. Μάρκου και Υιός Ο.Ε.
92. Μπαμπινιώτης, Γ.Δ. (2005). Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας με σχόλια για τη σωστή χρήση των λέξεων (3η έκδοση). Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.
93. Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (β' έκδοση). Αθήνα: Εκδ. Μπένου
94. Μπουρής, Ι. (2008). Γενικές Αρχές της Οργάνωσης και διοίκησης της εκπαίδευσης. Αθήνα. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <https://goo.gl/NciA8x> Ανάκτηση 12-01-2024.
95. Ξηροτόρη, Κ. Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλκυση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Αθήνα: Ανίκουλα.
96. Οικονομίδου, Μ. (2010). Δημιουργία ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε Επιχείρηση που Δραστηριοποιείται στον Κλάδο της Κλωστοϋφαντουργίας.
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14275/1/%CE%9C%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%91%20%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%94%CE%9F%CE%A5%2c%20%CE%94%CE%99%CE%A0%CE%9>

- B%CE%A9%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%95
%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf, Ανάκτηση 08-01-2024
97. Παπαγιάννης, Ν. (2004). Η τέχνη της διοίκησης στην εκπαίδευση. Αθήνα: Τουρίκη
 98. Παπαχατζής, Γ. Μ. (1983). Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα, Διοικητικού Δικαίου, (6η έκδοση), Αθήνα.
 99. Πασιαρδής, Π. (2004). Εκπαιδευτική Ηγεσία, Αθήνα: Μεταίχμιο.
 100. Πετρίδου, Ε. (1998). Διοίκηση-Μάνατζμεντ. Θεσσαλονίκη :Εκδόσεις Ζυγός.
 101. Ραμανδάνης, Δ. (2021). Στυλ ηγεσίας και εργασιακή ικανοποίηση, Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ & Πανεπιστήμιο Λευκωσίας, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Κοινό ΜΠΣ Τραπεζική Λογιστική και Χρηματοοικονομική, Πάτρα 2021.
 102. Ράπτης, Ν., & Βιτσιλάκη Χ. (2007). Ηγεσία και διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων- Η ταυτότητα του Διευθυντή της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Θεσσαλονίκη: Αφοί Κυριακίδη Α.Ε.
 103. Ρομπιέ, Ε. (2017). Διερεύνηση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του έργου των διοικητικών υπαλλήλων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης: Η περίπτωση των Διευθύνσεων Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Φλώρινας, ΠΜΣ Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης- Εκπαιδευτική Ηγεσία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Παιδαγωγική Σχολή Φλώρινας, Τμήμα Δημοτικής Εκπαίδευσης, Φλώρινα 2017.
 104. Σαΐτης, Χ. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης(5^Α έκδοση.): Αθήνα.
 105. Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Rosili.
 106. Τσιωνά, Β. (2019). Στάσεις, απόψεις και επιμορφωτικές ανάγκες των διοικητικών υπαλλήλων των Περιφερειακών Διευθύνσεων Εκπαίδευσης, σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους, κατά την πρώτη εφαρμογή των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στον νεοσύστατο οργανισμό, Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών, Σπουδές στην Εκπαίδευση, Πάτρα 2019.
 107. Φαναριώτης, Π. (1999,α). Δημόσια διοίκηση αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση, Αθήνα: Σταμουλής
 108. Φαναριώτης, Π. (1999,β). Διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών- Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management- Δημόσια Διοίκηση ΙΙ, Αθήνα: Σταμουλής
 109. Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π., 2015. Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS Statistics.
 110. Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παράρτημα Ι - Ερωτηματολόγιο έρευνας

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η έρευνα αυτή πραγματοποιείται στα πλαίσια της μεταπτυχιακής εργασίας, με τίτλο «Ο ρόλος και η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων» και εκπονείται στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Δημόσιας Διοίκησης» του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ & ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Σύμφωνο συμβίωσης
- Σε χηρεία

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ

- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

5. Συνολικός χρόνος προϋπηρεσίας

- 0-6
- 7-12
- 13-18
- 19-25
- 25 και άνω

6. Σε ποιον τομέα δημοσίου ανήκετε;

- Υπουργείο
- Περιφέρεια
- ΟΤΑ Α' Βαθμού
- Ανεξάρτητη αρχή
- Αποκεντρωμένη διοίκηση
- Οργανισμός απασχόλησης απαντήσεις με ποσοστό δείγματος π.χ. ΟΑΕΔ)
- Οργανισμός παροχής υπηρεσιών υγείας
- Άλλο

7. Ποια θέση κατέχετε στην υπηρεσία σας;

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης
- Άλλο

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Σας ζητείται να κρίνετε πόσο συχνά ο άμεσα Προϊστάμενος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Παρακαλώ αξιολογήστε σε κλίμακα Διαφωνώ απόλυτα/Συμφωνώ απόλυτα κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας

Κλίμακα: Διαφωνώ απόλυτα - Διαφωνώ - Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ - Συμφωνώ - Συμφωνώ απόλυτα

8. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

- Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου
- Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα
- Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά
- Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards
- Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα

9. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

- Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της
- Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον
- Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες
- Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου

10. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

- Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες
- Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν
- Αφιερώνει χρόνο στο να μας μεταφέρει την εμπειρία του και να μας καθοδηγεί
- Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης
- Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων

11. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

- Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας
- Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο για το καλό της υπηρεσίας
- Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο
- Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α

12. Πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας;

- Παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά
- Περιμένει να πάει κάτι στραβά για να επέμβει

- Ακολουθεί την τακτική του ότι δεν πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση
- Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο που κερδίζει τον άμεσο σεβασμό μου

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σας ζητείται να κρίνετε τον βαθμό ικανοποίησης στις παρακάτω ερωτήσεις.

Παρακαλώ αξιολογήστε σε κλίμακα Διαφωνώ απόλυτα/Συμφωνώ απόλυτα κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας

Κλίμακα: Διαφωνώ απόλυτα - Διαφωνώ - Ούτε διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ - Συμφωνώ - Συμφωνώ απόλυτα

13. Φύση της εργασίας που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία

- Η φύση της εργασίας μου είναι αξιόλογη
- Η εργασία μου με ικανοποιεί απόλυτα
- Η εργασία μου είναι μονότονη και βαρετή
- Η εργασία μου εγκυμονεί πολλούς κινδύνους
- Η εργασία μου είναι αρκετά υπεύθυνη και με πολλές ευθύνες

14. Ικανοποίηση από την εργασία με βάση το μισθό που πληρώνομαι

- Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω
- Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό
- Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτό το μισθό
- Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω
- Πληρώνομαι αρκετά για τη δουλειά που κάνω

15. Προαγωγή που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία

- Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή
- Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή
- Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ ελάχιστες
- Υπάρχουν πολλοί ισάξιοι συνάδελφοι που είναι εξίσου ανταγωνιστικοί και με προοπτικές

16. Η υπηρεσία που σχετίζεται ως παράγοντας μέσω της ικανοποίησης από την εργασία

- Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους
- Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω εργαστεί ποτέ
- Υπάρχει έλλειψη αξιοκρατίας στην υπηρεσία
- Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της
- Η υπηρεσία αποσκοπεί στην άμεση συμμετοχή και εργατικότητα των υπαλλήλων
- Η υπηρεσία επιβραβεύει τους ικανούς υπαλλήλους είτε μισθολογικά είτε με ρεπό