



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Τίτλος Εργασίας

*Ηθική ηγεσία και οργανωσιακή δέσμευση εργαζομένων στον Δημόσιο
Τομέα.*

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή : Καρδαμανίδου Ελένη (Α.Μ.: ΔΜ1928)

Επιβλέπων καθηγητής: κος Σαχινίδης Αλέξανδρος

Αθήνα

Σεπτέμβριος 2021



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA SCHOOL
DEPARTMENT BUSINESS ADMINISTRATION**

TITLE OF POST GRADUATE PROGRAM (Msc/MBA)

Public administration – Public Management

TITLE

**Subject : *Ethical leadership and Organizational Commitment employees in the
public sector***

Student name and Surname: Kardamanidou Eleni

Registration Number : DM1928

Superior name and Surname : Mr Saxinidis Alexandros

Athens

September 2021



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

Τίτλος Εργασίας

Ηθική ηγεσία και οργανωσιακή δέσμευση εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα.

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.	ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ		
2	ΓΚΙΚΑ ΕΛΕΝΗ		
3	ΜΑΚΡΙΔΗΣ ΣΑΒΒΑΣ		

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Καρδαμανίδου Ελένη του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου ΔΜ 1928 φοιτήτριας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ‘’ Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζερ’’ του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλύσα

Καρδαμανίδου Ελένη

*Στον αγαπημένο μου πατέρα
που όταν ξεκίναγα το μεταπτυχιακό δεν ήξερα
αν θα τα καταφέρει να με δει να το τελειώνω.*

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά ορισμένους ανθρώπους, στους οποίους είμαι ευγνώμων για την βοήθεια, την στήριξη και τις συμβουλές τους.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κο Σαχινίδη Αλέξανδρο, επιβλέπον καθηγητή της εργασίας μου ο οποίος με παρότρυνε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα, παρά τους δισταγμούς μου για το αν τελικά τα καταφέρω, καθώς και για την άμεση καθοδήγηση του.

Πολλές ευχαριστίες οφείλω και στον κο Στράνη Δημήτρη διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος για την ευκαιρία που μου έδωσε να συμμετέχω στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό που τόσο ήθελα.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Ιωαννίδου η οποία με την υπομονή της και την ευγένεια της, βοήθησε πάρα πολύ όλους τους συμμετέχοντες του μεταπτυχιακού προγράμματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	
Abstrac	
Κατάλογος Πινάκων	66
Κατάλογος Διαγραμμάτων	62
Εισαγωγή	13
Δομή Εργασίας	15
A ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο (Ενοιολόγηση Ορισμών)	
1.1 Ιστορική Αναδρομή	17
1.2 Ο ρόλος του ηγέτη	20
1.3 Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο (Οργανισμοί και μοντέλα ηγεσίας)	
2.1 Θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας	23
2.2 Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα	35
2.3 Η ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	37
1.4 Ο Δημοσιουπαλληλικός Κώδικας	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο (Οργανωσιακή Δέσμευση στους Εργαζομένους)	
3.1 Ορισμός Οργανωσιακής Δέσμευσης	41
3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Δέσμευση	43
3.3 Ενδυναμωτική ηγεσία και εργασία	46
3.4 Ενδυναμωτική ηγεσία & εργασιακή ικανοποίηση	48
3.5 Ενδυναμωτική ηγεσία & οργανωσιακή δέσμευση	50

3.6 Σύγκρουση οργανωσιακής δέσμευσης στον Δημόσιο & στον Ιδιωτικό Τομέα	51
 Β΄ ΜΕΡΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ	
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο (Μεθοδολογία Έρευνας)	
4.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις	54
4.2 Μέθοδος έρευνας	56
4.3 Ερευνητική διαδικασία	57
4.4 Πληθυσμός – στόχος /Δείγμα έρευνας	58
4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων	58
4.6 Εγκυρότητα & Αξιοπιστία της έρευνας	59
4.7 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων	61
4.8 Περιορισμοί έρευνας	62
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο (Αποτελέσματα Έρευνας)	
5.1 Δημογραφικά στοιχεία	61
 Συμπεράσματα – Συζήτηση	 77
Επίλογος	80
Βιβλιογραφικές Αναφορές	81
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Ερωτηματολόγιο)	 86

Περίληψη

Ο Δημόσιος Τομέας συνιστά έναν ιδιότυπο τομέα, ο οποίος στην Ελλάδα παρουσιάζει σημαντικές παθογένειες και προβλήματα, ενώ οι υπάλληλοι σε αυτόν έχουν καθιερωθεί ως εργαζόμενοι με σοβαρά κίνητρα και αποδοχές αποδοτικότητας στον ευρύτερο εργασιακό χώρο. Επίσης, λόγω της ιδιομορφίας του Δημόσιου Τομέα όπου η άσκηση της ηγεσίας χαρακτηρίζεται από έντονο βαθμό συγκεντρωτισμού, η Διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών δεν διαθέτει μεγάλο βαθμό ευελιξίας και ανάληψης πρωτοβουλιών. Αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής, συνιστά να εμφανίζονται σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία και στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών, στους οποίους δεν υπάρχει η δυνατότητα να εφαρμοστεί εύκολα αλλαγή και να αναδιαμορφωθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Επίσης, παρόλο που υπάρχει μεγάλη σταθερότητα στους εργαζόμενους στις δημόσιες υπηρεσίες, έρευνες έχουν αναδείξει ότι δεν σχετίζεται και με τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν, ενώ οι εργαζόμενοι κρίνονται αναγκαίοι για την εξέλιξη και την αποδοτικότητα των οργανισμών, οι οποίοι εν συνεχεία καλούνται να υπηρετήσουν τα δημόσια συμφέροντα των πολιτών και να ικανοποιήσουν στο μέγιστο τις ανάγκες τους.

Για τον λόγο αυτό εργασιακή ικανοποίηση και ο τρόπος άσκησης της εξουσίας στον Δημόσιο Τομέα, χρειάζεται να καταστούν πεδία ερευνών, ώστε να διερευνηθεί περαιτέρω ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης που εμφανίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Η οργανωσιακή δέσμευση, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποδοτικότητα των εργαζομένων και εν συνεχεία των οργανισμών, έχει αναδειχθεί από έρευνες ότι συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση και την ηγεσία που ασκείται στους οργανισμούς. Για τον λόγο αυτό, με την παρούσα εργασία αποσκοπεί να διερευνηθεί η οργανωσιακή δέσμευση που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα και ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας που υφίσταται και προωθεί την δέσμευση αυτή. Η διερεύνηση αυτή υλοποιείται με μια ποσοτική έρευνα, στην οποία συμμετέχουν 218 εργαζόμενοι σε διάφορες υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα έλαβαν έπειτα από ενημέρωση των διευθύνσεων των υπηρεσιών όπου εργάζονται ένα ερωτηματολόγιο μέσω GoogleForms, το οποίο μέσα από μια πενταβάθμια κλίμακα Likert αξιολογεί την εργασιακή δέσμευση που βιώνουν και τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας που θεωρούν ότι ασκείται στις δημόσιες υπηρεσίες που εργάζονται. Στη συνέχεια, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου, του οποίου η εγκυρότητα και η αξιοπιστία ελέγχθηκε με τον δείκτη Cronbach Alpha και αναδείχθηκε

ικανοποιητική, ανέβηκαν στο λογιστικό πρόγραμμα SPSS από όπου και εξήχθησαν στατιστικά και αριθμητικά δεδομένα. Τα αποτελέσματα της έρευνας ότι η ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι και κατ' επέκταση με την οργανωσιακή δέσμευση που εμφανίζουν για τον οργανισμό. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες και στους οργανισμούς δεν επιδεικνύουν σημαντική οργανωσιακή δέσμευση, γεγονός όμως που δεν μπορεί να γενικευτεί διότι οι συμμετέχοντες ήταν λίγο και δεν εισήχθησαν στην έρευνα όλοι οι παράγοντες που υφίστανται και επηρεάζουν την εργασία στον Δημόσιο Τομέα.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή δέσμευση, εργασιακή ικανοποίηση, ηγεσία, Δημόσιος Τομέας, ποσοτική έρευνα

Abstract

The Public Sector is an idiosyncratic sector, which in Greece presents significant pathogens and problems, while its employees have been established as employees with serious incentives and remuneration of efficiency in the wider workplace. Also, due to the peculiarity of the Public Sector where the exercise of leadership is characterized by a strong degree of centralism, the Public Service Administration does not have a high degree of flexibility and initiative. As a result of this situation, it is recommended that significant problems arise in the operation and efficiency of the organizations, in which it is not possible to easily apply change and reshape the set goals. Also, although there is great stability among employees in public services, research has shown that it is not related to the degree of job satisfaction they experience, while employees are considered necessary for the development and efficiency of organizations, which are then called to serve the public interests of the citizens and to best meet their needs.

For this reason, job satisfaction and the way of exercising power in the Public Sector, need to become fields of research, in order to further investigate the degree of organizational commitment shown by civil servants. Organizational commitment, which is a key factor for the efficiency of employees and then organizations, has been shown by research to be directly related to job satisfaction and leadership exercised in organizations. For this reason, the present work aims to investigate the organizational commitment presented by employees in the Greek Public Sector and the way of exercising the leadership that exists and promotes this commitment. This survey is implemented through a quantitative survey, in which 218 employees in various Public Sector services participate. The survey participants received a questionnaire through Google Forms after being informed by the addresses of the services where they work, which through a five-point Likert scale evaluates the job commitment they experience and the way they exercise the leadership they think is exercised in the public services they work. Then, the data collected through the questionnaire, whose validity and reliability were checked with the Cronbach Alpha index and proved to be satisfactory, were uploaded to the SPSS accounting program from which statistical and numerical data were extracted. The results of the research that the way of exercising leadership in the Public Sector is directly related to the job satisfaction experienced by employees and consequently to the organizational commitment they show for the organization. Also, the results of the survey

showed in the Greek Public Sector employees in services and organizations do not show significant organizational commitment, but this fact cannot be generalized because the participants were few and not included in the survey all the factors that exist and affect work in the Public Sector.

Keywords: organizational commitment, job satisfaction, leadership, Public Sector, quantitative research

Εισαγωγή

Η εργασία στα άτομα συνιστά έναν πολύ βασικό τομέα της καθημερινότητάς τους, καθώς σχετίζεται άμεσα με τη διαβίωσή τους, τον κοινωνικό ρόλο που αναλαμβάνουν στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, ενώ ταυτόχρονα μέσα στους χώρους εργασίας τους αναπτύσσονται και διαπροσωπικές σχέσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τη διάσταση αυτή της εργασίας στην ζωή των ατόμων και σημασία της για την εξέλιξή τους, εύλογα μπορούμε να αντιληφθούμε ότι η απόδοσή τους σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση που βιώνουν σε αυτή, ενώ η ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα και με τη δέσμευσή τους απέναντι στους οργανισμούς που εργάζονται (Schneider & Vaught, 1993). Οι δύο τόσο σημαντικοί παράγοντες για την εξέλιξη και την αποδοτικότητα των οργανισμών, δεν καθορίζονται μόνο από την πλευρά των εργαζομένων στους οργανισμούς, αλλά και από το τρόπο άσκησης της διοίκησης και της ηγεσίας αυτών, καθώς ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας στους οργανισμούς σχετίζεται με το εργασιακό κλίμα και τις σχέσεις που αναπτύσσονται εντός αυτών. Πιο συγκεκριμένα, οι ηγέτες αποτελούν τα πρόσωπα εκείνα που διαμορφώνουν το όραμα των οργανισμών, διαμορφώνουν τους στόχους που χρειάζονται να επιτευχθούν για να εξελιχθεί ο οργανισμός, ενώ καλούνται να διαχειριστούν και με τον κατάλληλο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους, ώστε οι στόχοι αυτοί να καταστούν υλοποιήσιμοι. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, σχετίζεται άμεσα με τη μεταλαμπάδευση του οράματος και την εναρμόνιση των εργαζομένων με τον σκοπό και τους στόχους του οργανισμού, ώστε στη συνέχεια, οι ίδιοι να δεσμευτούν σε αυτόν και να δρουν σύμφωνα με το συλλογικό σκοπό. Για τον λόγο αυτό, οι ηγέτες των οργανισμών χρειάζεται να υιοθετούν πρακτικές και μεθόδους που παρακινούν τους εργαζόμενους προς τον κοινό στόχο και σε περίπτωση που αντιληφθούν ότι οι εργαζόμενοι δεν βιώνουν την ικανοποίηση που κρίνεται αναγκαία για να δεσμευτούν στον εργασιακό τους ρόλο, να έχουν την επιθυμία και την ικανότητα να αναδιαμορφώσουν και να επανεξετάσουν τη γενική στόχευση του οργανισμού και τις απολαβές, υλικές και άυλες, που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (Robins&Judge, 2011).

Όλα τα παραπάνω, δεν κρίνονται αναγκαία μόνο για τους οργανισμούς στον ιδιωτικό τομέα, αλλά και για τον Δημόσιο τομέα, καθώς οι οργανισμοί αυτοί και ο τρόπος λειτουργίας και απόδοσής τους, σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία του κράτους. Ωστόσο, σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα χαρακτηρίζονται ως ευνοούμενοι, λόγω της μονιμότητας στην εργασιακή τους θέση και τα δικαιώματα που απορρέουν από τη μονιμότητα αυτή. Επίσης, ο δημόσιος τομέας έχει

συνδυαστεί με τις απολαβές που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αυτού, οι οποίες δεν σχετίζονται μόνο με τις χρηματικές απολαβές και την εργασιακή σταθερότητα, αλλά και με την ευελιξία που παρέχει στους εργαζομένους του από θέμα ωραρίου, ώστε να είναι σε θέση να συνδυάσουν αποτελεσματικά προσωπική και επαγγελματική ζωή (Perry και Hondelghem, 2008, Vandenaabeele, 2008). Βέβαια, η εργασιακή μονιμοποίηση και σταθερότητα και η πιθανή ευελιξία που προσφέρουν οι δημόσιοι οργανισμοί στους εργαζομένους τους δεν συνάδουν πάντα και απόλυτα με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή δέσμευση που απορρέει από αυτή. Για τον λόγο αυτό, η ηγεσία και στους δημόσιους οργανισμούς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και στη δέσμευση των υπαλλήλων, καθώς η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών παρουσιάζει μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης της εξουσίας και τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι στις δημόσιες υπηρεσίες καλούνται μόνο να ακολουθήσουν εντολές και αποφάσεις που έχουν παρθεί από τους ανωτέρους τους. Με δεδομένο λοιπόν, τον βαθμό άσκησης της εξουσίας που διαθέτουν οι ηγέτες στον Δημόσιο τομέα, με την παρούσα εργασία, επιχειρείται να διερευνηθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα αισθάνονται ικανοποιημένοι με την ηγεσία που υφίσταται και κατά πόσο ο τρόπος άσκησης της εξουσίας τους κατευθύνει στον να δεσμεύονται εργασιακά στους οργανισμούς που εργάζονται.

Δομή εργασίας

Η παρούσα εργασία διακρίνεται σε δύο μέρη και σε έξι κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος το οποίο αποτελεί το θεωρητικό μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται όλο το θεωρητικό πλαίσιο, πάνω στο οποίο στηρίχθηκε η ποσοτική έρευνα που υλοποιήθηκε, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο αποτελεί το ερευνητικό μέρος της εργασίας, παρουσιάζεται αναλυτικά όλη η διαδικασία της έρευνας που υλοποιήθηκε και τα αποτελέσματά της. Πιο αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, ορίζονται οι βασικές έννοιες που χρησιμοποιούνται σε όλη την εργασία, οι οποίες είναι οι έννοιες του *ηγέτη, της ηγεσίας και του οργανωσιακού σχεδιασμού*. Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζονται τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας και οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί από τους θεωρητικούς και τους στοχαστές στο πέρασμα των χρόνων. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα μοντέλα

- Ο Δημοκρατικός Ηγέτης (Democratic leader)
- Ο Εξαναγκαστικός Τύπος Ηγεσίας (Coercive style of leadership)
- Ο Εξουσιαστικός Ηγέτης (Authoritative leader)
- Ο Συναδελφικός Ηγέτης (Affiliative leader)
- Ο Συντονιστικός Ηγέτης (Pacesetting leader)
- Ο Προπονητικός Ηγέτης (Coaching leader)

Και οι εξής θεωρίες:

- Η θεωρία των χαρακτηριστικών του ηγέτη (Trait Approach)
- Η θεωρία των Χ και Ψ (Mc Gregor)
- Το διοικητικό πλέγμα (Managerial Grid by Blake-Mouton)
- Η θεωρία των στόχων (PathGoal Theory)
- Η Ενδεχομενική θεωρία του Fielder (Contingency Theory of leadership)

Έπειτα στο τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται η έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων στους οργανισμούς μέσα από τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης, οι οποίες στη συνέχεια συνδέονται και εξετάζονται από τον τύπο ηγεσίας που μπορεί να τις προωθήσουν και να εξελίξουν τον οργανισμό. Επίσης, εξετάζεται η ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα, ενώ συγκρίνεται ο Δημόσιος τομέας με τον Ιδιωτικό, ώστε να

κατανοηθούν πληρέστερα τα ιδιότυπα χαρακτηριστικά στην άσκηση της ηγεσίας που υφίστανται.

Με το τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας, οδηγούμαστε στο ερευνητικό μέρος της, όπου και παρουσιάζεται αναλυτικά όλη η μέθοδος που ακολουθήθηκε για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί η έρευνά μας στο Δημόσιο Τομέα. Έτσι, παρουσιάζονται η μέθοδος και η προσέγγιση, ο πληθυσμός στόχος και το δείγμα του πληθυσμού που αξιοποιήθηκε στην έρευνα, το εργαλείο της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε και ο τρόπος εξαγωγής και ελέγχου των αποτελεσμάτων. Με την ολοκλήρωση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε, ακολουθεί το έκτο κεφάλαιο της εργασίας όπου και παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα αυτής σε πίνακες και η ανάλυσή τους. Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εν λόγω έρευνα σχετικά με την ηγεσία που υφίσταται στον Δημόσιο Τομέα και στον τρόπο που επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων σε αυτόν, ενώ προτείνονται και κάποιοι τρόποι ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων με βάση τα βιβλιογραφικά στοιχεία.

Άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήσει»

(Σόλων – Φιλόσοφος 630-560π.χ)

«Καματηρον το άρχειν»

(Αριστοτέλης – Φιλόσοφος 384-322 π.χ)

*«Για να είναι κάποιος από στόφα ηγέτης, είναι απαραίτητο να έχει κάποια μορφή νοητικής
διαταραχής»*

(Emile.M.Cioran 1911-1995) Γαλλορουμάνος Φιλόσοφος

Κεφάλαιο 1^ο: Έννοιες

Το βασικό θέμα της εργασίας αυτής μελετά το θέμα της ηγεσίας και πώς αυτή αλληλοεπιδρά με τους εργαζομένους στο Δημόσιο και την οργανωσιακή δέσμευση αυτών προς τον Προϊστάμενο του και η ικανοποίηση τους από αυτόν.. Για να γίνει αντιληπτό καλύτερα το θέμα, στην αρχή της εργασίας θα πρέπει να διασαφηνίζουμε τις βασικές έννοιες με τις οποίες θα ασχοληθούμε, όπως ηγέτης, προϊστάμενος, εργαζόμενοι, στρατηγικός σχεδιασμός της οργάνωσης και άλλα όπως επίσης θα πρέπει να σταθούμε και να εξετάσουμε κατά πόσο η ηγεσία έπαιξε και συνεχίζει να παίζει ρόλο από τα αρχαία χρόνια έως και σήμερα.

Ιστορική Αναδρομή

Η Ηγεσία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με πολλές διαστάσεις. Από τα αρχαία χρόνια έως και σήμερα πολλοί ήταν οι θεωρητικοί οι οποίοι προσπάθησαν να εξηγήσουν την πολυπλοκότητα των εννοιών Ηγεσία και Ηγέτη και τις επιδράσεις προς τους υφισταμένους.

Αν ανατρέξουμε στην εννοιολογική της έννοια θα δούμε ότι προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη ηγέομαι/ηγούμαι, που σημαίνει ασκώ εξουσία σε ένα σύνολο ανθρώπων για την επίτευξη ενός στόχου ,ενός οράματος. Πολλοί αρχαίοι φιλόσοφοι προσπάθησαν να δώσουν την δική τους προσέγγιση στο ανώτερο θέμα. Σύμφωνα με τον Ιταλό Πολιτικό Φιλόσοφο (Νικολό Μακιαβέλι 1469-1527) θεωρεί ότι ένας ηγέτης πρέπει να τον φοβούνται και να τον αγαπούν . Αν δεν γίνεται και τα δύο, καλύτερα μόνο να τον φοβούνται, Ο αρχαίος φιλόσοφος Σόλων (630-560 π.χ) υποστήριξε *«Τοις πολίταις μη θρασύνου»* δηλαδή Μην αποθρασύνεσαι προς τους συμπολίτες σου ως ηγέτης, Σύμφωνα με τον (LeroyEims 1925-2004) Αμερικανό συγγραφέα θεωρεί ότι *«ο Ηγέτης είναι αυτός που βλέπει αυτά που δεν βλέπουν οι άλλοι, που βλέπει μακρύτερα από τους άλλους και που βλέπει πριν από τους άλλους»*

Αν ανατρέξουμε στο παρελθόν θα ανακαλύψουμε ότι οι έννοιες κρατούν από την αρχαιότητα και υπάρχουν μεγάλες ηγετικές προσωπικότητες στην Ιστορία της ανθρωπότητας που συνέβαλαν στην πορεία του Έθνους μας, στιγμάτισαν την Ιστορία της και καθόρισαν το μέλλον της. Ένα τρανό παράδειγμα είναι ο (Μέγας Αλέξανδρος) (356π.χ -323 π.χ) ένας από τους μεγαλύτερους ηγέτης της Ελληνικής Επανάστασης ο οποίος έως τα 33 έτη είχε κατακτήσει τη μεγαλύτερη αυτοκρατορία όλων των εποχών, από την Ελλάδα μέχρι την Αίγυπτο. Υπήρξε ο μεγαλύτερος στρατηλάτης που έζησε ποτέ και με το χαρακτήρα του και τις

ηγετικές του ικανότητες και το όραμα ενέπνευσε πολλούς στρατιώτες για την εκπλήρωση του οράματος.

Άλλος σημαντικός ηγέτης της αρχαιότητας ήταν ο (Ιούλιος Καίσαρας) (100π.χ -44 π.χ). Ήταν Ρωμαίος στρατηγός και ήταν ο ηγέτης που παρότρυνε το λαό και τους στρατιώτες του για μία ισχυρή Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία όμως δυστυχώς ο τρόπος που ηγούταν στο λαό του δεν ήταν δημοκρατικός αλλά αυταρχικός με αποτέλεσμα να τον δολοφονήσουν οι δημοκρατικοί γερουσιαστές.

1.20 Ρόλος της Ηγεσία και του Ηγέτη

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι στις μέρες μας αναγκαίος αλλά και πολύπλοκος, για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης, καθώς και στις υπηρεσίες που προσφέρει στους πολίτες ενός κράτους. Ιδιαίτερα, θα πρέπει να σημειώσουμε, σε μία περίοδο με αρκετά οικονομικά προβλήματα, όπου οι ιθύνοντες σε έναν τέτοιο οργανισμό είναι βασικό να γνωρίζουν πώς να χειρίζονται τις εκάστοτε καταστάσεις, λαμβάνοντας βέβαια πάντοτε υπόψη τυχόν περιορισμούς και διάφορες άλλες συνισταμένες.

Βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι η εξουσία, η επιρροή, η δύναμη, που κάθε ηγέτης έχει την ευκαιρία να κάνει χρήση όλων αυτών για την επίτευξη του οράματος. Όμως, αρκετές φορές πολλά από αυτά τα στοιχεία προκαλούν σύγχυση ή ακόμη και αποπροσανατολισμό, ιδιαίτερα αν δεν υπάρχει σωστή διαχείριση της εξουσίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα στοιχεία αυτά δεν αποτελούν ταυτόσημες έννοιες της ηγεσίας, αλλά παραμέτρους μιας τέτοιας συμπεριφορά, όπως είναι για παράδειγμα η ευκαιρία που έχει ο εκάστοτε ηγέτης να επιβληθεί πάνω στους υφισταμένους τους, να ασκήσει δύναμη (αφού κατέχει την εξουσία), να κατευθύνει τον τρόπο αντίληψης και σκέψης των ιθυνόντων ή ακόμη και να τους επηρεάσει.

Ερευνώντας τη βιβλιογραφία για το θέμα αυτό, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει πληθώρα σχετικών πηγών με το θέμα, καθώς επίσης και αντίθετες απόψεις και διαφωνίες. Γενικά, θα λέγαμε, ότι η ηγεσία αφορά την προσπάθεια που καταβάλει ένας άνθρωπος, που βρίσκεται στην κορυφή της οργάνωσης, να επιβάλλει τις απόψεις του στους υπαλλήλους ή συνεργάτες, έτσι ώστε να κερδίσει πρόθυμα την ενεργή συμμετοχή των ατόμων που απαρτίζουν μια εταιρεία, ώστε όλοι μαζί να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (Μαντάς, Κακούνης, Ντάνος, 1992).

Οι ηγέτες στο δημόσιο τομέα επηρεάζουν τη στρατηγική των δημοσίων οργανισμών, διαμορφώνουν την ποιότητα που έχει η καθημερινότητα στους εργαζομένους, καθορίζουν την ποιότητα του έργου που παράγουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, διαμορφώνουν την ανταγωνιστικότητα και δημιουργούν προοπτικές για να αναπτυχθεί ο δημόσιος οργανισμός (Fernandez et al., 2010).

Σύμφωνα με τον Taylor, η ηγεσία δεν είναι τίποτε άλλο παρά μόνο η έννοια ότι ένας ή περισσότεροι άνθρωποι βρίσκονται στην ιεραρχία μιας οργάνωσης και διοικούν και καθοδηγούν όλους τους υπόλοιπους. Βέβαια, υπάρχουν μερικά κοινά χαρακτηριστικά που

συναντά συνήθως στους ανθρώπους που βρίσκονται σε διοικητικές θέσεις, όπως η εξυπνάδα, η θέληση, η πυγμή, η αποφασιστικότητα και άλλα

Βασικός στόχος ενός ηγέτη είναι να δημιουργηθούν οι συνθήκες εκείνες σε έναν οργανισμό που μπορούν να τον οδηγήσουν στο κέρδος και στα θετικά αποτελέσματα. Πρέπει να επισημανθεί ότι ο ρόλος του ηγέτη δεν είναι μία καινούργια έννοια που χρησιμοποιείται στη σύγχρονη εποχή. Αντίθετα, ο όρος αυτός συνδέεται με τον κλάδο των επιχειρήσεων από την εποχή που οι αυτές διοικούνταν από ένα μόνο πρόσωπο. Σήμερα, ο τρόπος που λειτουργούν αλλά και διοικούνται οι οργανισμοί είναι ιδιαίτερα πολύπλοκος, με αποτέλεσμα να υπάρχει ανάγκη για ηγέτες που έχουν γνώσεις, που είναι καλά καταρτισμένοι, αλλά έχουν ευρύ πνεύμα, πίστη και τη θέληση να πετύχουν και να συμβάλλουν θετικά στην εξέλιξη της επιχείρησης. Σήμερα, άλλωστε, ο ηγέτης καλείται να διεκπεραιώσει ένα πολύπλοκο έργο και, κατά συνέπεια, πρέπει να είναι έτοιμος, να μπορεί να αντιμετωπίζει διάφορες καταστάσεις, οι οποίες πολλές φορές μπορεί να είναι και αρκετά στρεσογόνες. (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

Οι κύριες ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ικανός ηγέτης είναι οι ακόλουθες:

Σωστή κριτική και σφαιρικότερη αντίληψη των πραγμάτων και της κοινωνίας, ώστε να μπορεί να καταλαβαίνει εύκολα τον τρόπο που πρέπει να παρακινεί τους υφιστάμενους τους, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες και περιστάσεις.

Να έχει τη δυνατότητα να βοηθά, αλλά και να εμπνέει τους υπαλλήλους τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και η επιχείρηση να έχει κερδοφόρα αποτελέσματα.

Να μπορεί να δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα, και να επεμβαίνει μόνο όπου το θεωρεί αναγκαίο, ώστε να δημιουργούνται περαιτέρω κίνητρα για τους εργαζομένους. (Κοontz & Cyril O' Donell, 1955; Μαντάς, Κακούνης & Ντάνος, 1992).

1.3 Ηγέτης γεννιέσαι ή γίνεσαι?

Ένα βασικό θέμα για όσους ασχολούνται με θέματα οργάνωσης και διοίκησης είναι εάν τελικά ο ηγέτης γεννιέται ή γίνεται.. Θα μπορούσαμε κάλλιστα να παρομοιάσουμε τον ηγέτη με έναν καλλιτέχνη, ο οποίος γεννιέται με το χάρισμα – ταλέντο και στην πορεία το καλλιεργεί με καθημερινή εξάσκηση και εκπαίδευση. Πολλοί ισχυρίζονται ότι τα κληρονομικά χαρίσματα (π.χ., τα γονίδια) παίζουν σημαντικό ρόλο ώστε να μπορέσει ένας

άνθρωπος να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας τέτοιας θέσης, ενώ άλλοι πιστεύουν ότι η επιλογή αυτή σχετίζεται περισσότερο με άλλα στοιχεία ενός ανθρώπου, όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η εμφάνιση, καθώς και η κοινωνική σχέση, βάσει των οποίων επιλέγεται κάποιος για τη θέση της διοίκησης ενός οργανισμού. (Κουτούζης, 1999). Επίσης σύμφωνα με τον αρχαίο φιλόσοφο (Σωκράτη 354πχ.) αναφέρει ότι για αποκτήσει κάποιος το χάρισμα της ηγεσία δεν απαιτείται μόνο διαρκεί εκπαίδευση αλλά και να μπορεί να εμπνέεται από τον θεό (Σωκράτης-αρχαίος φιλόσοφος)

Όμως, πρέπει να πούμε ότι παρά του ότι έχουν γίνει αρκετές μελέτες πάνω στο θέματα αυτό, δεν έχουν δοθεί σαφείς προσεγγίσεις για τον αν το «χάρισμα» που μπορεί να έχει ένας ηγέτης κληρονομείται ή αν μπορεί να αναπτυχθεί μέσα από το περιβάλλον που μεγαλώνει ένα άτομο, καθώς και τις επιδράσεις που δέχεται είτε από δικά του κοντινά πρόσωπα του οικογενειακού περιβάλλοντος, είτε από άτομα που ανήκουν στον κοινωνικό περίγυρό του.

Για να θεωρηθεί ένα άτομο ως ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης, στον εργασία του, είναι βασικό να έχει την ευκαιρία να κάνει χρήση των προσωπικών του δεξιοτήτων, αλλά και να τις ενισχύει, εκμεταλλευόμενος κάθε ευκαιρία που του παρουσιάζεται. Ο ηγέτης δύναται να εξελίσσεται διαρκώς, αλλά και να μεταβάλλει τις επιδιώξεις του, σύμφωνα άλλωστε και με τις εκάστοτε επιταγές και ανάγκες της κοινωνίας, αλλά ένα βασικό στοιχείο επίσης είναι να μπορεί να χρησιμοποιεί τη θέση του και τα προνόμια που συνεπάγονται από αυτήν για καλό σκοπό, έτσι ώστε να προοδεύσουν όλοι οι υπάλληλοι σε όλους τους τομείς. Θα πρέπει να έχει

- **Δύναμη:** σύμφωνα με τον Weber, η δύναμη ενός ηγέτη πηγάζει από τη δυνατότητα που έχει να μπορεί να επιβάλλει μέσα σε μια κοινωνική σχέση τη δική του θέση ή ιδέα, χωρίς να προκαλεί κάποιες αντιδράσεις. Είναι, θα λέγαμε, ένα μέσο επηρεασμού μιας ομάδας ή και ενός ατόμου
- **Επιρροή:** είναι η ικανότητα που έχει κάποιος να πείθει τους άλλους για το κοινό καλό, και την επίτευξη ενός στόχου(Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος 1992: 58).
- **Εξουσία:** αφορά το δικαίωμα (π.χ. νομικής φύσεως) που έχει ένας άνθρωπος όταν αποφασίζει για μια εταιρεία ανάλογα με τα προνόμια που διαθέτει τα οποία πηγάζουν από τη θέση του. Πρέπει να επισημάνουμε ότι η θέση αυτή του δίνει το δικαίωμα ελέγχου πάνω στους υφιστάμενούς του, σχετικά με την εκπλήρωση των υποχρεώσεων που έχουν στο εκάστοτε περιβάλλον της εργασίας. (Φωτόπουλος 2007: 25).

Πρέπει να σημειώσουμε ότι για να μπορεί ο εκάστοτε ηγέτης να επηρεάζει με αποτελεσματικό τρόπο την ομάδα του, αλλά και να διευθύνει σωστά, δίνοντας και τις ανάλογες συμβουλές και οδηγίες, πρώτα απ' όλα πρέπει να γνωρίζει ότι έχει τις ικανότητες να επιβληθεί, αλλά και να είναι πειστικός. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να σκιαγραφηθούν στις παρακάτω επισημάνσεις:

- *Η επιβράβευση και το ενδεχόμενο της ποινής:* Ο κάθε ηγέτης, αν το επιθυμεί, μπορεί να βρει τρόπο να επιβραβεύει ένα άτομο ή μια ομάδα για το σημαντικό έργο που επιτέλεσαν ή, αντίστοιχα, να επιβάλλει ποινές, ανάλογα με τον τρόπο που θα κρίνει την κατάσταση, αλλά και το μέγεθος της καταστροφής που έχει προκληθεί. Όμως, κάποιες φορές, ο φόβος της ποινής για παράδειγμα δημιουργεί στο άτομο το αίσθημα του φόβου, κάτι το οποίο δεν δίνει την ευκαιρία στο άτομο να εργαστεί ελεύθερα.
- *Πρότυπο ηγέτη.* Όταν ένας ηγέτης είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός, σωστός, ικανός στο έργο του, αλλά και προσιτός, δύναται να αποτελέσει πρότυπο ή όπως κοινώς θα λέγαμε ίνδαλμα για τους υφισταμένους του, οδηγώντας τον κάθε υπάλληλο να θέλει με κάθε τρόπο να ταυτιστεί μαζί του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση διάσημων προσώπων και το μέγεθος της δύναμης που ασκούν σε νέους, οι οποίοι διαμορφώνουν μία πολύ μεγάλη ιδέα για το εκάστοτε είδωλό τους, προσπαθώντας σε αρκετές περιπτώσεις να του/της μοιάσουν ή να ακολουθήσουν τα βήματά τους.
- *Η δύναμη των πληροφοριών:* Πρόκειται για το πλεονέκτημα ενός ηγέτη να συλλέγει διάφορα στοιχεία και πληροφορίες, τις οποίες πρέπει και να αξιολογεί, ενώ είναι βασικό να ελέγχει και τις πηγές εισόδου όλων αυτών των εισερχόμενων στοιχείων, για να έχει μία ολοκληρωμένη άποψη για κάποιο θέμα. Άλλωστε, πάντοτε η κάθε είδους πληροφόρηση αποτελούσε μία σημαντική πηγή δύναμης για έναν ηγέτη. Δεν είναι τυχαίο, άλλωστε, ότι στην αρχαιότητα, αυτός που κατείχε τις περισσότερες γνώσεις θεωρείτο από τους πολλούς και ο σοφότερος όλων.

Κεφάλαιο 2ο: Οργανισμοί και μοντέλα ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για την ηγεσία, αλλά και τους τρόπους που ένας διευθυντής μπορεί να είναι σωστός και αποτελεσματικός στο έργο του. Στο κεφάλαιο αυτό μελετάμε διάφορα μοντέλα που αφορούν την ηγεσία, αλλά και προσπαθούμε να αντιληφθούμε τις αρμοδιότητες

και το ρόλο του ηγέτη σε αυτές. Ανάλογα με τον κάθε ρόλο, διαμορφώνονται και διαφορετικά προφίλ του κάθε ηγέτη.

2.1 Θεωρίες και μοντέλα

Οι θεωρίες που αφορούν τον τρόπο διοίκησης μιας εταιρείας συνίστανται στον τρόπο με το οποίο λειτουργεί και διευθετεί τις υποθέσεις της μια επιχείρηση, αλλά και όλα τα γεγονότα που προκύπτουν από τον τρόπο που διαχειρίζεται τις καταστάσεις ο ηγέτης, μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, τα μοντέλα σχετίζονται με τη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του, καθώς επίσης και στις σχέσεις που αναπτύσσει ο εκάστοτε ηγέτης με τους υπαλλήλους και τους υφιστάμενους της επιχείρησης στην οποία ηγείται.

Στυλ ηγεσίας

Ο κάθε ηγέτης διαχειρίζεται τις καταστάσεις σύμφωνα με το δικό του μοντέλο διοίκησης αλλά και τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τις καταστάσεις. Στηρίζεται πάντα σε αρχές και ακολουθεί ένα συγκεκριμένο πλάνο, π.χ. συντηρητικό ή μη στυλ ηγεσίας. Το βασικό στοιχείο είναι να αξιοποιεί προς το καλύτερο τις γνώσεις του, την εμπειρία του, να είναι σωστά καταρτισμένος, ώστε να δίνει τις σωστές κατευθυντήριες γραμμές για να φτάσει ο οργανισμός στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ανάλογα με τον οργανισμό που διοικεί, καθώς κάθε επιχείρηση έχει και τις δικές της ανάγκες και ιδιαιτερότητες, που ο ηγέτης της τις γνωρίζει καλά, ενδείκνυται να παίρνει και τα ανάλογα ρίσκα, αλλά και τις ανάλογες αποφάσεις. Άλλωστε, κάθε ηγέτης δεν ακολουθεί τις ίδιες γραμμές και τα ίδια πρότυπα, για να διοικήσει την οργάνωσή του και την ομάδα του. Δηλαδή, όλοι οι ηγέτες δεν διαχειρίζονται την επιχείρησή τους με τον ίδιο τρόπο, αλλά υπάρχουν διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας, που το καθένα έχει το λόγο του. Στην παρούσα ανάλυση ξεχωρίζουμε τους παρακάτω 6 τύπους ηγεσίας. (Goleman, 2000).

i. Ο Δημοκρατικός Ηγέτης

Ο ηγέτης αυτός χρησιμοποιεί δημοκρατικές διαδικασίες για να κάνει το έργο του, να λειτουργήσει σωστά τον οργανισμό του, αλλά και να θέσει τις σωστές γραμμές για το στόχο της εταιρείας, αλλά προσπαθεί να διατηρούνται και καλές και εποικοδομητικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων μέσα στην επιχείρηση. Στο δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας, όλα τα μέλη έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν μέρος σε όλες τις ενέργειες, αλλά και τις αποφάσεις που παίρνονται για το καλό της εταιρείας κι έτσι όλοι μαζί να πορεύονται με βάση έναν κοινό στόχο.

Παρ' όλα αυτά, όμως, δεν αποκλείεται και το γεγονός ο ηγέτης να λαμβάνει μόνος του αποφάσεις, αφού όμως πάρει και τη γνώμη όλων των μελών της επιχείρησης και συζητήσουν όλοι μαζί για τα υπέρ και τα κατά μιας πρότασης. Έτσι τις περισσότερες φορές οι αποφάσεις παίρνονται από κοινού. (Spillane, 2006).

Βασικό μέλημα ενός ηγέτη που διοικεί την επιχείρησή του με αυτόν τον τρόπο είναι η αποδοχή που έχει από τους υφισταμένους του, αλλά και αν σέβονται και τηρούν σε κάθε περίπτωση τις αποφάσεις του.

Επίσης, ένα από τα κύρια στοιχεία του δημοκρατικού ηγέτη είναι όχι μόνον να έχει το σεβασμό και τη βοήθεια των υφισταμένων του, αλλά να διενεργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλλει στην αλληλοβοήθεια και συνύπαρξη όλων για το καλό της ομάδας και της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και συμμερίζονται τους στόχους του ηγέτη τους, τότε έχουν και οι ίδιοι πολλές πιθανότητες να αναγάγουν και τους δικούς τους στόχους προς τους γενικούς στόχους της εταιρείας.

Ένα μειονέκτημα σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας είναι ότι σε αρκετές περιπτώσεις δεν μπορεί να υπάρξει συγκεκριμένη δέσμευση σε έναν στόχο από όλους τους συμμετέχοντες της ομάδας και κατά συνέπεια σπαταλάται πολύς χρόνος, χωρίς κάποιο αποτέλεσμα, ώστε να επανεξετάζονται ξανά τα ίδια θέματα. Κάτι που πολλές φορές μπορεί να επιφέρει και άλλες συνέπειες σε μια επιχείρηση, όπως για παράδειγμα τα μέλη της να αποπροσανατολιστούν από το βασικό στόχο και τα οράματα της επιχείρησής τους.

Συνήθως, αυτός ο τύπος ηγέτη είναι αρκετά αποτελεσματικός, κι αυτό διότι έχει ένα συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο, το οποίο σχεδιάζει αφού λάβει και τις γνώμες των μελών της ομάδας που απαρτίζουν την επιχείρηση. Επιπλέον, όλοι μαζί μπορούν να τη συζητήσουν,

να αναλύσουν μια πρόταση, να δουν πιθανές λύσεις με κάθε λεπτομέρεια και να πάρουν από κοινού μια απόφαση, την οποία όλοι μαζί θα υπηρετήσουν για να τη φέρουν εις πέρας. Όμως, δεν είναι αποτελεσματικός, όταν τα μέλη της ομάδας δεν αποδίδουν, καθώς και δεν εκφέρουν την άποψή τους ή όταν καλούνται να πάρουν κρίσιμες αποφάσεις, όπως για παράδειγμα σε περίοδο κρίσης (π.χ. οικονομική κρίση). (Goleman, 2000).

ii. Εξαναγκαστικός

Αυτός ηγέτης, τις περισσότερες φορές έχει αυταρχική συμπεριφορά απέναντι στα μέλη της ομάδας, αλλά και λαμβάνει δύσκολες και σκληρές αποφάσεις που σχετίζονται με τους υφιστάμενους, όπως γίνεται για παράδειγμα στην περίπτωση της απόλυσης όταν το θεωρεί αναγκαίο. Επίσης συνηθίζει να δημιουργεί ένα κλίμα εκφοβισμού, με σκοπό να έχει καλύτερα αποτελέσματα και ο τύπος αυτός του ηγέτη παίρνει όλες τις αποφάσεις μόνος του, χωρίς να ζητά τις ιδέες ή τις απόψεις της ομάδας της επιχείρησής τους.

Ως αποτέλεσμα, δημιουργούνται πολλά προβλήματα και πολλοί εργαζόμενοι εκδηλώνουν τη δυσαρέσκειά τους, με αποτέλεσμα να πέφτει η απόδοσή τους, να έχουν μειωμένη διάθεση στην εργασία τους, αλλά και πολλές φορές να αποχωρούν από αυτή τη συγκεκριμένη δουλειά για να αναζητήσουν μία άλλη.

Ένας τέτοιος ηγέτης θα λέγαμε ότι είναι πιο κατάλληλος να αναλάβει δράση σε περιόδους κρίσης, όπου χρειάζονται λύσεις το συντομότερο δυνατό και δεν υπάρχει και ο χρόνος για αναλύσεις και άλλες εκδοχές. Όμως, κάτω από κανονικές περιπτώσεις, η ηγεσία αυτή δεν έχει καλά αποτελέσματα, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν πίεση, δεν νιώθουν ελευθερία να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους και γενικά δεν έχουν καλές σχέσεις και με τον ηγέτη της επιχείρησης. (Goleman, 2000).

iii. Ο Εξουσιαστικός Ηγέτης

Ο ηγέτης αυτός καταφέρνει να επιβάλει τις απόψεις του, κυρίως λόγω των ικανοτήτων και των χαρακτηρισμάτων της προσωπικότητάς του. (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992). Είναι, θα λέγαμε, το τύπος του ηγέτη που πιστεύει ακράδαντα στο όραμά του, παρακινεί τους υπαλλήλους του να εκφράσουν τις απόψεις τους ελεύθερα, ενώ παράλληλα τους δίνει τις

ευκαιρίες που χρειάζονται οι υφιστάμενοί του για να πάρουν πρωτοβουλίες. Η στρατηγική του είναι ξεκάθαρη και σαφής, ενώ έχει την ικανότητα να διασφαλίζει και τη δέσμευση των μελών της ομάδας του. Δεν είναι λίγες οι φορές που επιβραβεύει τους πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς υφισταμένους του, ώστε να δείξει την ευχαρίστησή του για την εργασία και τον κόπο που κατέβαλαν για να φέρουν ένα έργο εις πέρας.

Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τύπους ηγεσίας και είναι το στυλ του ηγέτη που έχει τη δυνατότητα να φέρει και πάρα πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα σε δύσκολες περιόδους μιας οργάνωσης, όπως σε περιόδους οικονομικής αστάθειας ή άλλης κρίσης της κοινωνίας. Ένα μειονέκτημα είναι ότι τις περισσότερες φορές ο ηγέτης αυτός δεν πλαισιώνεται από μέλη, που του προσφέρουν επιπλέον γνώσεις.

iv. Ο Συναδελφικός Ηγέτης

Ο συναδελφικός ηγέτης είναι πιο άμεσος με τους ανθρώπους που εργάζονται στον ίδιο χώρο, δημιουργεί καλές σχέσεις αλλά και δεσμούς καλής συνεργασίας και φιλίας με τους υφισταμένους του. Με αυτόν τον τρόπο, δηλαδή καλλιεργώντας ένα αρμονικό κλίμα στον εργασιακό χώρο, καταφέρνει τα μέλη της ομάδας του να τον εκτιμούν, να του έχουν εμπιστοσύνη και να ανταλλάσσουν απόψεις για το καλό της επιχείρησης. Όπου, όμως, δεν υπάρχει ένας αυστηρός διοικητής, η ομάδα των εργαζομένων μπορεί να έχει πολύ θετικότερες αποδόσεις, αφού όλοι εργάζονται σε ένα καλό κλίμα, με καλές σχέσεις μεταξύ τους.

Σε δύσκολες περιόδους, ο τύπος αυτού του ηγέτη καταφέρνει να ανυψώσει το ηθικό της ομάδας, αλλά και να ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αλληλοβοήθεια και υποστήριξη μεταξύ των μελών. Ο ηγέτης αυτός μπορεί να εδραιώσει ισχυρές κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των μελών του, δημιουργώντας μία ομάδα με κοινούς στόχους, που εργάζεται αρμονικά για τον κοινό σκοπό του οργανισμού.

Όμως, σε αυτή την περίπτωση, η σχέση των δύο αυτών πλευρών βασίζεται αρκετά στις συναναστροφές μεταξύ τους αλλά και στον έπαινο από πλευράς ηγέτη, γι' αυτό και συχνά είναι δύσκολη η βελτίωση μέτριων επιδόσεων από τα μέλη της ομάδας. Επίσης, σε αυτή την περίπτωση αρκετές φορές δεν οι κανόνες που διέπουν την εταιρεία αρκετές φορές παρακάμπτονται, με αποτέλεσμα το περιβάλλον και η εξουσία να είναι ιδιαίτερα ελαστικές.

Κάτι που σημαίνει ότι κάποιοι υπάλληλοι μπορεί να εκμεταλλευτούν αυτή την ελαστικότητα και να μην εργάζονται πολύ ή να βρίσκουν δικαιολογίες και να μη κάνουν τη δουλειά τους σωστά. Σε περίπτωση που τέτοια προβλήματα δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως, η επιχείρηση αυτή μπορεί αργά ή γρήγορα να μην φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα και να οδηγηθεί στην καταστροφή. (Goleman, 2000).

v. Ο Ηγέτης που Συντονίζει την Ομάδα του

Ο ηγέτης αυτός στοχεύει στην καλή οργάνωση, στρατηγική και συντονισμό, ώστε να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα, και κατά συνέπεια ο οργανισμός να είναι επικερδής και να ολοκληρώνει τους στόχους του. Επιπλέον, ο ηγέτης αυτός εργάζεται πολύ και έχει και απαιτήσεις από τους υπαλλήλους του. Για παράδειγμα, δεν δέχεται τις κακές αποδόσεις και τη μέτρια εργατικότητα. Αξίζει να αναφέρουμε ότι σε περίπτωση που κάποιος υπάλληλος δεν συμμορφώνεται με τους δικούς του κανόνες, είναι πολύ πιθανό να περάσει στην αντικατάστασή τους. Ένα γεγονός βέβαιο που δημιουργεί κλίμα καταπίεσης σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον, δεν υπάρχουν φιλικές σχέσεις και η εταιρεία δεν διέπεται από ένα κλίμα ομαδικότητας και πολλές φορές δημιουργούνται προστριβές μεταξύ των υπαλλήλων και της ηγεσίας. Επιπλέον, σε αυτή την περίπτωση οι υπάλληλοι δεν επιβραβεύονται. Θα λέγαμε ότι ο ρόλος του είναι αναγκαίος μόνο όταν η ομάδα είναι ολιγομελής και απαρτίζεται από εξειδικευμένα μέλη με υψηλές γνώσεις και οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα για να αναλάβουν περαιτέρω πρωτοβουλίες. (Goleman, 2000).

vi. Ο Ηγέτης που δρα ως «Προπονητής»

Βασικός στόχος αυτού του είδους ηγέτη είναι να προετοιμάσει κατάλληλα τα μέλη της ομάδας του ώστε την κατάλληλη στιγμή να είναι πανέτοιμα για τη «μάχη». Ο ηγέτης αυτός βρίσκει τα προτερήματα, αλλά και τα αδύνατα σημεία του χαρακτήρων των υφισταμένων τους, με σκοπό να προσπαθήσει να τους βοηθήσει εκεί που υστερούν, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σωστά στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας του να εκφέρουν τις απόψεις τους, αλλά και να λαμβάνουν μέρος στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Παράλληλα τους δίνει όλα τα κίνητρα που χρειάζονται για να παίρνουν και από μόνοι τους

πρωτοβουλίες όταν χρειάζεται και να ενεργούν με τη δική τους θέληση, επιδιώκοντας να πετύχουν το στόχο που έχει θέσει η ομάδα.

Επενδύει, θα λέγαμε, στη σωστή εκπαίδευση των μελών, στοχεύοντας σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, αλλά πάντα συμβουλεύει την ομάδα του να μάθει να δέχεται και την ήττα και να ξέρει πώς να την προσπερνά. Πρέπει να σημειώσουμε ότι αυτός ο τύπος ηγέτη δεν είναι πολύ συνηθισμένος στις ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα. Παρ' όλα αυτά, αν καταφέρει να διοικήσει και να οργανώσει σωστά την ομάδα του, αυτός ο ηγέτης έχει αρκετά θετικά αποτελέσματα για το σύνολο του οργανισμού.

Αυτός ο τύπος ηγέτη έχει αποτελεσματικότητα στο να προπονεί περαιτέρω τα μέλη και να μην τα αφήνει να ξεφύγουν από το πρόγραμμα που έχει προκαθοριστεί, αλλά και να είναι αφοσιωμένοι στο έργο τους. Διότι μόνον έτσι, με πολλή προσήλωση και δουλειά θα μπορέσουν να βελτιωθούν και να κατακτήσουν τους στόχους της ομάδας. (Goleman, 2000).

Θεωρίες

Χαρακτηριστικά του ηγέτη

Πολλοί πιστεύουν στην άποψη ότι κάποιος γεννιέται με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος για μια διοικητική θέση και δεν τα αποκτά αργότερα. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι ένα άτομο έχει αυτό το χάρισμα κληρονομικά, κάτι το οποίο διαθέτουν μόνο όσοι γεννιούνται με αυτό. Δηλαδή, δεν μπορούν να το αποκτήσουν όσοι δεν το έχουν, κάτι που τους διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους. Έχουν γίνει αρκετές μελέτες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και έχουν αναδειχθεί μέσα από αυτές 40 τέτοια χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με την Stogdill (1948), τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται βασικές κατηγορίες, όπως είναι τα πνευματικά, τα φυσικά, καθώς και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, της κοινωνικότητας, τα ηθικά και διανόησης.

Η θεωρία αυτή αρχικά δεν έλαβε υπόψη ως παραμέτρους κάποια άλλα εξίσου σημαντικά στοιχεία στον εργασιακό χώρο, όπως είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο διεκπεραιώνονται οι εργασίες. Σύμφωνα με αυτές μελέτες, η Stogdill (1948) τονίζει ότι ένας ικανός ηγέτης δεν αρκεί μόνο να έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά, αλλά χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη και όλο το περιβάλλον καθώς και οι σχέσεις που έχει αναπτύξει με τους υφιστάμενούς του. Θα λέγαμε ότι αυτή είναι μία ιδιαιτέρως προβληματική προσέγγιση,

καθώς τα βασικά στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη βασίζονται κυρίως σε υποκειμενικές θεωρίες, από τις οποίες καμία δεν έχει σχέση με την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα, σημαντικά όμως στοιχεία για μία επιχείρηση. (Stogdill, 1948).

Η θεωρία των X και Y

Σύμφωνα με τον Mc Gregor διαπίστωσε την δικιά του θεωρία στο βιβλίο του *The Human Side of Enterprise* (1960), υπάρχουν δύο υποθέσεις που μπορούν να αναπτυχθούν για τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και της εργασίας, οι οποίες διαμορφώνουν ανάλογα και το επίπεδο των αλληλοεπιδράσεων με τα υπόλοιπα άτομα που απαρτίζουν τον οργανισμό του. Τις υποθέσεις τις ονομάσαμε X και Y, αντίστοιχα, για να προβούμε σε διαπιστώσεις. (Χατζηπαντελή, 1999).

Θεωρία X

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία προκύπτουν οι παρακάτω επισημάνσεις:

Υπάρχουν αρκετοί άνθρωποι που δεν ενδιαφέρονται ή και βαριούνται στην εργασία τους και κατά συνέπεια όποτε προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν.

Για να καταβάλλουν οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν ικανοποιητική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, είναι βασικό να καθοδηγούνται από τον ηγέτη για να εκπληρώνουν τους στόχους, αλλά και να δέχονται επιπλήξεις και κυρώσεις, όταν δεν είναι αποτελεσματικοί.

Οι περισσότεροι άνθρωποι αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών, καθώς και τις θέσεις ευθύνης. Πρόκειται δηλαδή για άτομα που δεν τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα η ανέλιξη και η πρόοδος, δεν έχουν φιλοδοξίες να φτάσουν κάπου, και απλά αρκούνται στην ασφάλεια του μηνιαίου μισθού τους.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι εργαζόμενοι αδιαφορούν για τα οράματα και τις απόψεις των ηγετών ενός οργανισμού και συνήθως αποδίδουν μόνο σε βαθμό τέτοιο ώστε να μην έχουν προβλήματα ή άλλα θέματα. Συνεπώς, σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης πρέπει να μπορεί να καλύψει τυχόν ελλείψεις ή άλλα προβλήματα, επιβλέποντας συνεχώς την απόδοση των μελών.

Ο Mc Gregor δεν συμφωνεί με αυτή τη θεωρία, καθώς δεν υποστηρίζει την εργασία των μελών, αλλά περισσότερο αναγάγει την αποστροφή των μελών προς οποιαδήποτε

ανάληψη εργασίας. Η άποψη αυτή ενισχύθηκε και από πολλές ανάλογες μελέτες, τα συμπεράσματα των οποίων έδειξαν ότι η σωστή ηγεσία, με καταμερισμό αρμοδιοτήτων και συμμετοχικότητα όλων των μελών του οργανισμού, δημιουργούν θετικό εργασιακό περιβάλλον και επιτυγχάνονται έτσι πιο εύκολα τα οράματα και οι στόχοι μιας επιχείρησης. (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

Θεωρία Υ

Η περίπτωση αυτή ακολουθεί τις παρακάτω εκδοχές:

- Ο άνθρωπος διοχετεύει στην εργασία του ικανότητες (σωματικές και πνευματικές) σύμφωνα με τη φύση του. Η εργασία μπορεί να αποτελέσει πηγή ικανοποίησης ή όχι, κάτι που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες που διαμορφώνονται μέσα σε ένα περιβάλλον. Κατά συνέπεια, όλα αυτά μπορεί να αποφέρουν διαφορετικά συναισθήματα σε κάθε εργαζόμενο.
- Ο συνεχής έλεγχος και ο φόβος των εργαζομένων τις περισσότερες φορές δεν επιφέρει θετικά αποτελέσματα.
- Ο μέσος άνθρωπος τις περισσότερες περιπτώσεις επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών, αρκεί να υπάρχει το ανάλογο κλίμα, καθώς και κατάλληλες συνθήκες στο εργασιακό του περιβάλλον. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα αν θέλει κάποιος να ανελιχθεί, αλλά και να διαθέτει και την ανάλογη ευφυΐα και διορατικότητα και έχει την ικανότητα να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν.

Φαίνεται λοιπόν ότι στην πρώτη περίπτωση θεωρίας, ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται για τον ανθρώπινο παράγοντα και αφοσιώνεται εξ ολοκλήρου στην επίτευξη του ελέγχου της ομάδας, αλλά και της ολοκλήρωσης των στόχων. Αντιθέτως, στη δεύτερη περίπτωση, ο ηγέτης εμπιστεύεται όλους τους συμμετέχοντες του οργανισμού, φροντίζει για τις ανάγκες τους. Με αυτόν τον τρόπο όλοι μαζί πορεύονται για να καταφέρουν έναν κοινό στόχο, διατηρώντας πάντα και σεβασμό αλλά και σχέσεις αλληλοβοήθειας μεταξύ τους.

Ο McGregor πιστεύει ότι ο καλύτερος, αλλά και πιο αποτελεσματικός τρόπος για να διοικήσει κανείς είναι αυτός που είναι σύμφωνος με τη θεωρία Υ, που για τον ίδιο τον μελετητή αποτελεί ουσιαστικά τη συνέχεια της Χ θεωρίας, και οδηγεί πιο κοντά στους στόχους που έχει βάλει η εταιρεία. (Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος, 1992).

Το διοικητικό μοτίβο

Αυτό το μοντέλο συναντάται τις περισσότερες φορές στις μέρες μας, σε βασικές θέσεις σε μια επιχείρηση. Ο ηγέτης είναι βασικό να διέπεται από αξίες και ιδανικά, να έχει παιδεία, αλλά και τη σωστή κατάρτιση, αλλά και όλα τα χαρακτηριστικά ώστε να επιδεικνύει έμπνευση, προσήλωση στους στόχους, καθώς και να έχει πολλές ικανότητες.

Το μοντέλο αυτό αναπτύσσεται στα εξής πέντε βασικά χαρακτηριστικά:

- Ο ανεύθυνος ηγέτης ή αυτός που δεν ενδιαφέρεται: Έχει ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την επίτευξη στόχων ή την αύξηση της παραγωγικότητας, όσο και για τους ανθρώπους που τον βοηθούν στο τελικό στόχο και στην παραγωγικότητα.
- Ο συναδελφικός: Είναι πιο προσιτός και ενδιαφέρεται για τους υπαλλήλους και φροντίζει να εργάζονται σε ένα καλό περιβάλλον, αλλά να έχουν και υγιείς και εποικοδομητικές σχέσεις μεταξύ τους. Παράλληλα, είναι αγαπητός, όμως αυτό αρκετές φορές δεν βοηθά στην επίτευξη των στόχων.
- Ο αυταρχικός: Επικεντρώνεται κυρίως στην παραγωγή και τους στόχους, χωρίς να δείχνει ενδιαφέρον για τους υφισταμένους ή τις συνθήκες εργασίας. Αν και αρκετές φορές καταφέρνει να φέρει εις πέρας το έργο που του έχει ανατεθεί, ωστόσο ποτέ οι σχέσεις με τους υπαλλήλους τους δεν είναι φιλικές.
- Ο δημοκρατικός: Επιδιώκει και να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, αλλά και τον ενδιαφέρει και ο ανθρώπινος παράγοντας. Πρέπει όμως να πούμε ότι αυτό το μοντέλο ηγέτη δεν συναντάται συχνά σε οργανισμούς.
- Ο μέτριος: Γενικότερα, θα λέγαμε, ότι ο ηγέτης αυτός δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον ούτε για θετικά αποτελέσματα, αλλά ούτε και για τους υφισταμένους του. Πρόκειται για τον συνηθέστερο τύπο ηγέτη, ο οποίος «απαντάται» στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα.

Οι Blake και Mouton διεξήγαγαν μια έρευνα και σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους διαπίστωσαν ότι κάθε ηγέτης διαθέτει μεν ένα βασικό μοντέλο διοίκησης αλλά, σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά έχει στο μυαλό του και κάποιο άλλο ως επιλογή (π.χ., ως backup plan). (Montana and Charvon, 1987).

Η θεωρία των στόχων

Η συγκεκριμένη θεωρία υιοθετήθηκε από τους House και Evans (1974), το 1970. Σύμφωνα με αυτήν, ο ηγέτης οφείλει να μεριμνά αλλά να κάνει και όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες (π.χ., έρευνα, στρατηγικό πλάνο, στοχευόμενο μάρκετινγκ), ώστε να φτάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Παράλληλα, είναι βασικό να ανταμείβει όλους όσους καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες, ώστε να έχουν ένα περισσότερο κίνητρο να συνεχίσουν. Επιπλέον, συνδυάζει τους στόχους του με αυτούς των υπόλοιπων μελών του οργανισμού, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι, χρησιμοποιώντας ό,τι «εργαλεία» έχει διαθέσιμα. (Northouse, 1997).

Πρέπει να πούμε ότι αυτή η θεωρία δέχθηκε πολλές κριτικές, κι αυτό διότι δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Ωστόσο αποτελεί μια σημαντική θεωρία για την ηγεσία, κι αυτό διότι συνδέεται με τον έναν ή τον άλλον τρόπο με τις θεωρίες των κινήτρων και των προσδοκιών. (Κάντας, 1993).

Θεωρία του Fielder

Μέσω της έρευνα του Fielder και των συνεργατών τους αναπτύχθηκε η θεωρία του, γνωστή και ως «Μοντέλο Εξάρτησης». Πρόκειται για μία θεωρία που εκλαμβάνει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ως μεταβλητή, και εξαρτάται και από το πώς αλληλοεπιδρούν τα μέλη της ομάδας, ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες (οικονομικές ή κοινωνικές) που προκύπτουν.

Τα θετικά αποτελέσματα που μπορεί να φέρει ένας ηγέτης δεν εξαρτώνται μόνο από τον τύπο ηγεσίας, αλλά κυρίως από τον τρόπο που χειρίζεται ο ίδιος τις διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν. (MontanaandCharvon, 1987). Για να έχει αποτελέσματα και να φτάνει τους στόχους της εταιρείας, ο ηγέτης πρέπει να συνδυάζει επιτυχώς τους ακόλουθους παράγοντες:

A) Σχέσεις συναδελφικότητας με τους υφισταμένους, έτσι ώστε οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζεται μαζί να είναι να τον εμπιστεύονται, αλλά και να συνεργάζονται αρμονικά μαζί.

B) Καταμερισμός ευθυνών και διάκριση καθηκόντων των μελών της ομάδας.

Γ) Οι αρμοδιότητες του ηγέτη και ο τρόπος που χειρίζεται την θέση που κατέχει και την εξουσία είναι ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία, καθώς επίσης και οι σχέσεις που αναπτύσσει με τα μέλη της ομάδας.

Ο Fiedler συμπέρανε ότι πρέπει να υπάρχει ένας συνδυασμός διαφόρων παραγόντων, για να επέλθει η επιτυχή διοίκηση ενός ατόμου, ανάλογα βέβαια πάντα και με τις περιστάσεις που έχει να αντιμετωπίσει. Όμως, αν δεν υπάρξει ο σωστός συνδυασμός αυτών παραγόντων, τότε μπορεί να έρθει η αποτυχία. (Πάντα και Καραγιάννης 1997).

Σχέσεις ηγέτη μέλους	Καλές				Κακές			
Δομή Εργασίας	Υψηλή		Χαμηλή		Υψηλή		Χαμηλή	
Ισχύς Θέσης	Ισχυρή	Αδύναμη	Ισχυρή	Αδύναμη	Ισχυρή	Αδύναμη	Ισχυρή	Αδύναμη
Κατάσταση	----- ----- Πολύ ευνοϊκή Μέτρια Ευνοϊκή Πολύ μη ευνοϊκή							

Σχ.1 Μοντέλο Ηγεσίας του Fiedler

Η Θεωρία του Likert

Μία άλλη σύγχρονη συμπεριφοριακή θεωρία είναι αυτή του Likert (1961) ενός Αμερικανού Παιδαγωγού και Ψυχολόγου ο οποίος έγινε γνωστός από την επιστημονική του έρευνα που έκανε ως προς τον τρόπο διαχείρισης στον εργασιακό χώρο.

Η κεντρική του θεωρία ήταν ότι όσο η εργασία επιβλέπεται από τρίτους, τόσο λιγότεροι παραγωγικοί είναι οι εργαζόμενοι στην εκάστοτε επιχείρηση.

Σύμφωνα με την θεωρία του η ηγεσία βασίζεται σε 4 συστήματα Ηγεσία

- 1) Το Αυταρχικό.** Σύμφωνα με αυτό η λήψη των αποφάσεων σε μια επιχείρηση καθορίζεται από την Ανώτερη Διοίκηση με την μορφή των διαταγής. Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στον Ηγέτη αλλά και ούτε σχέσεις μεταξύ Προϊσταμένων με Υφισταμένων.

- 2) **Το Καλοπροαίρετο.** Σύμφωνα με αυτό ο ηγέτης μπορεί να είναι αυταρχικός αλλά αφήνει κάποια περιθώρια επικοινωνίας με τους Υφισταμένους. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν ανταμοιβές και τιμωρίες.
- 3) **Συμβουλευτικό.** Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει αμφίδρομη σχέση Υφισταμένου με Προϊστάμενο. Ο Προϊστάμενος ακούει τις απόψεις του Υφισταμένου.
- 4) **Συμμετοχικό.** Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ Προϊσταμένου με τους Υφισταμένους του και όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικό τρόπο.
Σύμφωνα με τον Likert το συμμετοχικό σύστημα θεωρείται ως το πλέον αποδοτικό για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

2.2 Η ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα

Στην κοινωνία μας, οι εκλεγμένοι του λαού χαράσσουν τις στρατηγικές και πλάνα όσον αφορά το δημόσιο τομέα. Οι ηγέτες, με τη σειρά τους, αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ της οργάνωσης που διευθύνουν και του κράτους και, κατά συνέπεια, θα λέγαμε ότι λειτουργούν και ως ένα βαθμό ως σύμβουλοι της εξουσίας. Επιπλέον, συμβάλλουν και αυτοί στη διαμόρφωση των διαφόρων πλάνων, και αναλαμβάνουν τη διαχείρισή τους.

Επομένως, ο διαχωρισμός μεταξύ των ρόλων της πολιτικής και της διοικητικής ηγεσίας είναι όχι μόνο απαραίτητος αλλά και αναγκαίος. Η συμπεριφορά των ηγετών σε μια τέτοια θέση στο δημόσιο τομέα συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στο εργασιακό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, ο ηγέτης πρέπει να είναι ένα αποδεκτό πρόσωπο, αλλά να διαθέτει ήθος, αξίες και άλλα κύρια χαρακτηριστικά, που θα τον βοηθήσουν να επιτύχει το έργο του. Ο κάθε δημόσιος οργανισμός πρέπει να αξιολογεί την απόδοση της ηγεσίας για τους παρακάτω λόγους:

1. Να υπάρχει σαφής και οργανωμένη λειτουργία, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι, το όραμα και οι αξίες του.
2. Να υπάρχει απόδοση και παραγωγικότητα.
3. Να ενεργεί ως πρότυπο και να δίνει το καλό παράδειγμα, αλλά παράλληλα να υποκινεί και να στηρίζει τους υπαλλήλους σε κάθε τους βήμα, αλλά και να είναι πάντα κοντά τους για ό,τι χρειαστούν
4. Να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις μεταξύ της ομάδας, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι κάθε είδους διαπληκτισμοί των αντιπροσώπων της πολιτείας, έτσι ώστε

να διασφαλίζονται οι καλές σχέσεις, αλλά και οι ευθύνες να λαμβάνονται από κοινού, με γνώμονα να επιτευχθεί ένας κοινός και θετικός στόχος.

5. Να διαθέτη Προσωπική Ακεραιότητα να μπορεί να πράττει σύμφωνα με τις ηθικές του αξίες και όχι κατά περίπτωση συμφέροντος του πολιτικού συστήματος.
6. Συναισθηματική Ωριμότητα πράγμα που το τελευταίο καιρό εκλείπει στο Δημόσιο.

Στις μέρες μας, η γραφειοκρατία έχει αρχίσει να αμφισβητείται από πολλούς για τη διαχείριση των δημόσιων προβλημάτων, κι αυτό διότι στη σύγχρονη εποχή οι ανάγκες του δημοσίου εξελίσσονται και μεταβάλλονται, με αποτέλεσμα να μην είναι ελεγχόμενες. Ωστόσο, πρέπει να επισημάνουμε ότι η γραφειοκρατική οργάνωση αδυνατεί να ικανοποιήσει τις σύγχρονες απαιτήσεις, τουλάχιστον όσον αφορά την επίτευξη των στόχων, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη σωστή διαχείριση των πόρων, καθώς και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα. (Μιχαλόπουλος, 2003).

Αρκετά χρόνια πριν, οποιαδήποτε αναφορά σε σχέση με τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι κοινωνίες, όπως δημογραφική έκρηξη, υποβάθμιση του περιβάλλοντος, ανάπτυξη των ΤΠΕ ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Κάτι που σημαίνει ότι η κοινωνία έχει προοδεύσει πολύ και έχει υπάρξει μεγάλη ανάπτυξη και, κατά συνέπεια χρειάζονται νέοι τρόποι διαχείρισης και του δημόσιου τομέα και των οργανισμών του. Πολλά από όλα αυτά τα νέα στοιχεία της σύγχρονης εποχής επιδρούν σημαντικά στη ζωή των ανθρώπων και κατά συνέπεια και στο κράτος, με αποτέλεσμα να αμφισβητούνται πλέον τα πάντα. Με βάση όλα τα παραπάνω, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας οργάνωσης είναι όχι μόνον απαραίτητος αλλά και αναγκαίος, έτσι ώστε ο δημόσιος τομέας να γίνει πιο αποτελεσματικός. (Καρκατσούλης, 2004).

Ο ρόλος των ηγετών στο δημόσιο είναι ιδιαίτερα σημαντικός, αλλά και πολύ απαιτητικός και πολύπλοκος, ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή που πολλά έχουν αλλάξει και οι ανάγκες είναι μεγαλύτερες απ' ό,τι στα παλιότερα χρόνια. Κι αυτό διότι ο ηγέτης σε μια τέτοια θέση καλείται όχι μόνο να έχει τις απαραίτητες γνώσεις και τα προσόντα, αλλά να έχει και ένα ευρύ πνεύμα, δυνατή προσωπικότητα, ώστε να εκπληρώνει το έργο του όπως πρέπει και με επιτυχία. Η θέση αυτή άλλωστε προϋποθέτει να καλυφθεί από άτομο που έχει εκείνα τα χαρακτηριστικά, την πυγμή και τη θέληση για να μπορέσει να ανταποκριθεί με το σωστό τρόπο στις ανάγκες των πολιτών, αλλά και να διεκπεραιώσει σωστά το έργο που του έχει ανατεθεί.

Σήμερα, άλλωστε, η αναμόρφωση σε αυτόν τον τομέα είναι απαραίτητη, όμως είναι μία πολύ δύσκολη ενέργεια, που δεν μπορεί να γίνει αμέσως. Χρειάζεται χρόνος, συγκεκριμένα σχέδια, στρατηγικοί στόχοι, έρευνα, κι αυτό διότι πρέπει να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος αλλά και οι δράσεις αυτού του τομέα της κοινωνίας, καθώς και το περιεχόμενό του.

2.3 Η ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Στη χώρα μας, η πραγματικότητα είναι ότι ο τομέας αυτός παρουσιάζει πολλά προβλήματα και δυσκολίες εύρυθμης και σωστής λειτουργίας, κάτι που υποδηλώνει ότι χρειάζεται άμεσα αναδιάρθρωση, νέες τακτικές και νέες στρατηγικές για να μπορέσει να υπάρξει μία υγιής λειτουργία. Πρόκειται για έναν αρκετά δυσλειτουργικό τομέα της κοινωνίας, ο οποίος δεν φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα προβλήματα που έχουν συσσωρευτεί με τα χρόνια βαραίνουν τη λειτουργία του θεσμού. Έτσι, οι άνθρωποι μπορεί να μην μπορούν να εξυπηρετηθούν εύκολα, αλλά να υπάρχει και ένα μεγάλο κομμάτι γραφειοκρατίας, το οποίο δυσχεραίνει ακόμη περισσότερο την ήδη δύσκολη κατάσταση. Τα αίτια όλων των σημερινών προβλημάτων είναι τα ακόλουθα.

1. Η παρέμβαση της πολιτείας, που κορυφώθηκε κατά το 1970, όταν το κράτος άρχισε να παρεμβαίνει αρκετά στις διάφορες δραστηριότητες, όπως στην οικονομία, με αποτέλεσμα να συσσωρευτούν επιπλέον προβλήματα. (Σπανού, 2000).
2. Οι πελατειακές σχέσεις αποτελούν ένα ακόμη πρόβλημα. Πρόκειται για φαινόμενο που εμφανίστηκε στην δημόσια διοίκηση κατά τον 19ο αιώνα και από τότε αποτελεί ένα «αγκάθι» της κοινωνίας. (Σπανού, 2000).
3. Ένα άλλο πρόβλημα αποτελεί το λεγόμενο «ρουσφέτι», που στη χώρα μας χρησιμοποιήθηκε πολύ, με αποτέλεσμα να δημιουργήσει μία υπερφόρτωση των δημοσίων οργανισμών, καθώς επίσης ανέδειξε και άλλες διαστάσεις των αρχών που διέπουν το σύστημα, όπως είναι η αναξιοκρατία (Σπανού, 2000).
4. Ο κομματισμός ήταν ένα ακόμη πρόβλημα, που δημιούργησε αυτά τα αποτελέσματα. Λόγω κομματικών επιδιώξεων, τοποθετούνται στελέχη σε θέσεις-κλειδιά, χωρίς όμως να έχουν τα ανάλογα προσόντα να διεκπεραιώσουν το ρόλο τους σωστά. Ως πρακτική οδήγησε στην πρόσληψη πολλών ατόμων που δεν είχαν τις γνώσεις για να ανταπεξέλθουν σωστά στην

εργασίας τους. Έτσι δημιουργούνται επιπλέον θέσεις εργασίας, με σκοπό το κάθε κόμμα να προωθήσει δικά του άτομα, που θα μεριμνούν και για το σκοπό του κόμματος.

Όλα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα πολλές διοικήσεις να μην έχουν ικανά άτομα και όπως ήταν φυσικό οι οργανισμοί διογκώνονταν με επιπλέον προβλήματα. (Σπανού, 2000).

5. Η απουσία ελέγχου, καθώς και η αδιαφορία για τα αν τηρούνται οι προϋποθέσεις για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού οδήγησαν στην κακοδιαχείριση, καθώς επίσης υπήρξαν και προβλήματα διαφθοράς, παράβασης, αλλά και περιπτώσεις δωροδοκίας. Κατά συνέπεια, οι πολίτες έχασαν την εμπιστοσύνη τους.

6. Η σύνθετη νομοθεσία. Προσπάθεια για καταγραφή της είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και χρονοβόρα, με συνέπεια την δυσλειτουργία του Δημοσίου. (Σπανού, 2000).

Η κακοδιοίκηση σχετίζεται αρχικά κατά ένα μεγάλο ποσοστό με την κακή οργάνωση, αλλά και στην κακή διαχείριση όλων των θεμάτων που αφορούν έναν οργανισμό, του οποίου αποδέκτης είναι ο κάθε Έλληνας πολίτης. Και όταν ένας οργανισμός δεν λειτουργεί σωστά, θίγονται τα δικαιώματα και τα συμφέροντα του κάθε ατόμου. (Μακρυδημήτρης, 1996). Η κακοδιοίκηση είναι απόρροια πολλών παραγόντων και γι' αυτήν ευθύνονται πολλοί και σε πολλές περιπτώσεις τα φαινόμενα κακής διαχείρισης καλύπτονται. Για παράδειγμα, αν γίνει κάποιο λάθος κακής διαχείρισης, συνήθως οι υπεύθυνοι το καλύπτουν.

Επίσης, η συμπεριφορά της διοίκησης ενός οργανισμού δεν είναι καλή και προς τους πολίτες, κάτι που δυσχεραίνει περαιτέρω τις σχέσεις των πολιτών με τους δημόσιους οργανισμούς. Συνήθως δημιουργούνται αρκετά προβλήματα δυσνόησης, απαιτήσεων που δεν ικανοποιούνται, καθυστερήσεις σε έκδοση σημαντικών χαρτιών (όπως είναι π.χ. ένα πιστοποιητικό). (Μακρυδημήτρης, 1996).

Η «εύρυθμη διοίκηση» συμπεριλαμβάνει κάποιους κανόνες πρακτικής, με τους οποίους οι πολίτες πρέπει να αντιμετωπίζονται με σωστό, δίκαιο καθώς και αμερόληπτο τρόπο. Κατά συνέπεια:

- Οι πολίτες είναι βασικό να αντιμετωπίζονται με τον απαιτούμενο σεβασμό να γνωρίζουν ότι λαμβάνονται υπόψη τα δικαιώματά τους, καθώς και ότι ο κάθε υπάλληλος του τμήματος του Δημοσίου δίνει έμφαση στις ανάγκες τους και προσπαθεί να τους βοηθήσει. (Ν.3528/2007)

- Οι υπάλληλοι είναι βασικό να φέρονται στους πολίτες με δίκαιο τρόπο, χωρίς αδικίες ή κάθε είδους υπεκφυγές, καθυστερήσεις και άλλα.(Ν.3528/2007)

Κατά συνέπεια, το φαινόμενο της κακοδιοίκησης μπορεί να επιφέρει μία σειρά από πληθώρα προβλημάτων, που αναμφισβήτητα έχουν επέκταση και στους πολίτες, αλλά και στην αποτελεσματικότητα των εκάστοτε υπηρεσιών του Δημοσίου. Όμως, είναι βασικό να επισημάνουμε ότι για να υπάρξει σημαντική διοικητική μεταρρύθμιση χρειάζονται να γίνουν πολλές και στοχευμένες στρατηγικές ενέργειες, ώστε η κάθε δημόσια οργάνωση να απαλλαγεί από τη χρόνια και προβληματική γραφειοκρατία, αλλά και να μπορέσει να λειτουργήσει με το σωστό τρόπο.

2.4 Ο Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας και ο ρόλος του Ηγέτη σε αυτόν

Με το (Ν. 3528/2007) κυρώθηκε ο Κώδικας (Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων) και (Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.), ενώ έγιναν αλλαγές σε αυτόν με το (Ν. 4807/2021). Ο σκοπός του είναι να καθιερώσει ενιαίους και ομοιόμορφους κανόνες για να προσλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι αλλά και για την υπηρεσιακή τους κατάσταση, βάσει των αρχών της ισότητας, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής αλληλεγγύης για να διασφαλιστεί πως υπάρχει η μέγιστη δυνατή απόδοσή τους (άρθρο 1 Ν. 3528/2007).

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αξιολογικές μεταρρυθμίσεις στην Δημόσια Διοίκηση ως προς τον τρόπο επιλογής των κατάλληλων Ηγετών. Βάση του Ν.4369/2016. «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, σύστημα αξιολόγησης και επιλογή προϊσταμένων» στο άρθρο 18 η στελέχωση των προϊσταμένων – ηγετών γίνεται με αξιοκρατικό τρόπο και δεν βασίζεται πλέον αποκλειστικά στα τυπικά προσόντα όπως ίσχυε έως τώρα αλλά και σε καινοτόμους μεθόδους αξιολόγησης και προσωπικής συνέντευξης, έτσι ο νέος τρόπος επιλογής ικανών στελεχών προάγει πρώτον την διαφάνεια, την αξιοκρατία, την αποτελεσματικότητα και το κοινωνικό όφελος των πολιτών.

Οι ηγέτες στη δημόσια διοίκηση ακολουθούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Οι νέοι προϊστάμενοι ακολουθούν ένα ανοικτό στυλ ηγεσίας βάση τις σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και άλλοι ακολουθούν αυταρχικό στυλ ηγεσίας με αυστηρό έλεγχο αυτό το

συναντάμε συνήθως σε παλιότερους προϊστάμενους με απαρχαιωμένες αντιλήψεις για την Διοίκηση Άλλοι προϊστάμενοι έχουν δίκαιη συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους τους και τους αφήνουν να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, στον προγραμματισμό των εργασιών τους, στην ανάληψη των ευθυνών τους αν κάνουν κάποιο λάθος ή αν παραλείψουν κάτι, προχωρούν σε ηθική ανταμοιβή των υπαλλήλων τους, ενώ άλλοι καταχρώνται την εξουσία τους και οδηγούν τους υπαλλήλους τους να είναι δυσαρεστημένοι, να ακολουθούν αυστηρά χρονοδιαγράμματα και να είναι πεισμένοι στην εργασία τους (Han, 2019). Στο (άρθρο 61 Ν. 3528/2007) αναφέρεται πως οι προϊστάμενοι των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών, αν έχουν εκτελέσει εξαιρετικά καθήκοντα στην υπηρεσία τους και έχουν αναδείξει κοινωνική δράση τότε μπορεί να τους απονεμηθεί κάποιος έπαινος ή μετάλλιο για διακεκριμένες πράξεις με δίπλωμα και ο έπαινος απονέμεται με απόφαση από τον αρμόδιο Υπουργό.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσία στους δημοσίου οργανισμούς μετριέται ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για να επιτευχθούν αυτές οι αντικειμενικές ανάγκες της διοίκησης, ο ηγέτης πρέπει να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τις διάφορες δραστηριότητες των εργαζομένων και αυτό μπορεί να επιτευχθεί όταν υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι οραματιστής θαρραλέος και αφοσιωμένος στις υπηρεσίες ενός δημοσίου οργανισμού, η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί από τον διευθυντή να επικοινωνεί αποτελεσματικά με τον υφιστάμενο. Πρέπει να παρακινήσει τους εργαζομένους και να τους δημιουργήσει το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης. Η ενθάρρυνση, η παρακίνηση, αποτελούν καταλυτικό παράγοντα για την βελτίωση του Δημοσίου Τομέα. Έρευνες έχουν δείξει ότι δεν η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μόνο από τις χρηματικές απολαβές όσο καλές μπορεί να είναι αλλά και από την ψυχική του ικανοποίηση και κατά πόσο νιώθει χρήσιμος και ικανός στο περιβάλλον (Μπουραντάς,2005).

Ο αποτελεσματικός ηγέτης επικοινωνεί με όλους τους εργαζομένους ανά πάσα στιγμή. Εξετάζει τις οδηγίες της ανώτατης διοίκησης σχετικά με την οργανωτική πολιτική και διαβιβάζει πληροφορίες στον επόπτη που εποπτεύει τώρα τις δραστηριότητες των υφισταμένων. Με τον ίδιο τρόπο, ο ηγέτης λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους του και στέλνει τις πληροφορίες στην ανώτατη διοίκηση για τις απαραίτητες ενέργειες

Ο δημόσιος τομέας έχει κερδίσει την αίσθηση της κακής απόδοσης και αυτό το φαινόμενο αποδίδεται στην κακή ηγεσία, μιας και πολλοί δημόσιοι οργανισμοί είναι γεμάτοι από ηγέτες που δεν έχουν όραμα, καινοτομία πρωτοβουλίας και είναι άκαμπτοι, κατά συνέπεια

αποτυγχάνουν να παράγουν τα συστατικά για αποτελεσματική ηγεσία. Για να είναι αποτελεσματικοί και αποδοτικοί αυτοί οι ηγέτες πρέπει να υιοθετήσουν μέτρα που θα διευκολύνουν την επικοινωνία, θα παρέχουν κίνητρα και θα ενισχύσουν τη σχέση εργασίας σε αυτά τα ιδρύματα. Ένα από αυτά τα κίνητρα είναι να βοηθούν τους δημοσίους υπαλλήλους να εκπαιδεύονται περαιτέρω, όχι μόνο κατά την εισαγωγή τους στη δημόσια υπηρεσία βάσει του (άρθρο 47 Ν. 3528/2007) Ένα ακόμα κίνητρο βάσει του συγκεκριμένου νόμου είναι στο άρθρο 58 Ν.3528/2007) οι άδειες που δίνονται για επιμόρφωση ή μετεκπαίδευση των υπαλλήλων. Ένα άλλο βασικό κίνητρό για την βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων είναι βάσει του Ν.3584/2007 άρθρο 186 η έκθεση αξιολόγησης που γίνεται από τον προϊστάμενο και στην ουσία αποτελεί το εισιτήριο εκτός από τα τυπικά προσόντα για την προαγωγή του υπαλλήλου στον Δημόσιο τομέα

Άλλο κίνητρο είναι αν κάποιος υπάλληλος έχουν συντάξει και υποβάλλει μια αξιόλογη πρωτότυπη πρόταση ή κάποια μελέτη που έχει να κάνει με το αντικείμενο της αρμοδιότητας της υπηρεσίας τους και τη βελτίωση της αποδοτικότητας της υπηρεσίας, τότε τους παρέχεται κάποιο χρηματικό βραβείο (άρθρο 64 Ν. 3528/2007).

Οι ηγέτες στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να ενθαρρύνουν ενεργά τους υπαλλήλους να δικτυωθούν και να συνδεθούν με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς στο δικό τους οργανισμό και στην ευρύτερη κοινότητα (Tummers and Knies, 2016). Αυτοί οι ηγέτες διευρύνουν το δίκτυο των εργαζομένων και γνωρίζουν ποιοι είναι πραγματικά οι ενδιαφερόμενοι, πράγμα που βοηθά τους υπαλλήλους να βρουν πρόσωπα στα τμήματα, τις υπηρεσίες και τις κοινότητες που υπηρετούν.

Κεφάλαιο 3^ο: Οργανωσιακή Δέσμευση

3.1 Ορισμός

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι ένα πολύ ενδιαφέρον κομμάτι της ψυχολογίας, με την έννοια ότι σχετίζεται με την ψυχοσύνθεση του κάθε εργαζόμενου. (Wayer et al., 2013). Σύμφωνα με τον Meyer και τους συνεργάτες (2013), ο εργαζόμενος θεωρεί ότι από τη στιγμή που αποτελεί ένα κομμάτι ενός οργανισμού έχει και τις ανάλογες υποχρεώσεις, και κατά μία έννοια δεσμεύεται έναντι της υπηρεσίας στην οποία εργάζεται. (Meyer et al, 2013) Όμως, υπάρχει και άλλες ερμηνείες για τον προσδιορισμό αυτής της έννοιας, σύμφωνα με τη γνώμη των

οποίων ο εργαζόμενος σχετίζεται θα λέγαμε με τους στόχους και το όραμα του οργανισμού του οποίου αποτελεί μέλος και συμβάλλει στην πραγμάτωση των στόχων του. (Pool & Pool, 2007).

Όσον αφορά τη δέσμευση στο συναισθηματικό τομέα, οι Meyer και συνεργάτες (2002) υποστηρίζουν ότι ο εργαζόμενος από τη στιγμή που αισθάνεται ότι αποτελεί κι αυτός μέλος μιας υπηρεσίας, κατά συνέπεια ενσωματώνεται κάποια στιγμή στο σύνολο της υπηρεσίας του. (Meyer et al., 2002). Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι όσο περισσότερο νιώθει συναισθηματικά δεμένος με την υπηρεσία του ο εργαζόμενος, τόσο περισσότερο ταυτίζεται και με τις ανάγκες και δεσμεύσεις του συγκεκριμένου οργανισμού.

Με αυτήν την έννοια θα λέγαμε ότι ο κάθε υπάλληλος δείχνει αρκετά πρόθυμος να προσφέρει μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον, έτσι ώστε να διατηρεί μια καλή εργασιακή σχέση (Meyer et al., 2013).

Ένα άλλο θέμα είναι αν ο κάθε εργαζόμενος θελήσει να νιώθει αυτή τη δέσμευση με τον οργανισμό του. Κάτι όμως που σχετίζεται με διάφορες συνισταμένες, όπως αν υπάρχει καλό κλίμα στην εργασία, αν έχει καλές σχέσεις με τους διευθυντές, με τους υπόλοιπους υπαλλήλους, καθώς και αν είναι γενικά ευχαριστημένος από την υπηρεσία στην οποία εργάζεται. Πολλές φορές, ωστόσο, ακόμη κι όταν ο εργαζόμενος δεν είναι ευχαριστημένος, επιλέγει να κρατήσει την εργασία του, κι αυτό διότι η αναζήτηση μιας νέας εργασίας μπορεί να του δημιουργήσει επιπρόσθετο άγχος και άλλα προβλήματα, τα οποία μπορεί να μην έχει διάθεση να τα αντιμετωπίσει. (Suliman & Iles, 2000)

Σε πολλές περιπτώσεις, όπως αποδεικνύεται, η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται άμεσα με την ανάλογη παρακίνηση, απόδοση και ικανοποίηση, παραγωγικότητα του υπαλλήλου στον εργασιακό χώρο (Vecina et al., 2013). Σύμφωνα με τους Davila και Garcia (2012), η δέσμευση αυτή σχετίζεται άμεσα με την απόδοση ενός ατόμου. Όσο μεγαλύτερο, τόσο καλύτερα για τον υπάλληλο και την εταιρεία στην οποία εργάζεται. (Davila & Garcia, 2012). Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν ότι είναι αναγκαίο να τονίσουμε ότι η δέσμευση στην εργασία συσχετίζεται και με την ευχαρίστηση που νιώθει ένας άνθρωπος μέσα στον εργασιακό του χώρο. (Fridoon & Masrin, 2009)

Για να μετρηθούν τα επίπεδα της δέσμευσης αυτής υπάρχουν αρκετά «εργαλεία», τα οποία λαμβάνουν υπόψη διάφορους παράγοντες, για να διεξαχθούν σωστά αποτελέσματα, όπως είναι για παράδειγμα συγκεκριμένα ερωτηματολόγια, με στοχευμένες ερωτήσεις. Πιο

συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια αυτά εξάγουν συμπεράσματα που αφορούν στο συναισθηματικό τομέα κάθε εργαζομένου και έτσι μπορούν να διεξαχθούν κάποια σαφή συμπεράσματα για τη θετική ή όχι δέσμευση ενός ατόμου. (Mathieu et al., 2000).

3.2 Παράγοντες

Η δέσμευση που έχει ενός εργαζομένου απέναντι στην επιχείρηση στην οποία εργάζεται είναι ένα πολύ σύνθετο θέμα, το οποίο έχει ερευνηθεί κατά καιρούς μέσα από πολυετείς μελέτες και έρευνες. Οι παράγοντες που συνεισφέρουν σε αυτό είναι οι ακόλουθοι:

- Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ο κάθε άνθρωπος εργάζεται: Είναι ένας πολύ βασικός παράγοντας που ενέχει διάφορα στοιχεία, κι αυτό διότι βοηθά τους εργαζόμενους να επιτελούν την εργασία τους με σύνεση, να παραμένουν αφοσιωμένοι στο στόχο τους αλλά και στην εργασία που πρέπει να διεκπεραιώνουν καθημερινά, αλλά να συνεργάζονται και με όλους τους υπόλοιπους με σεβασμό, αλληλοβοήθεια και συνεργατικότητα. Όλα αυτά είναι πολύ βασικά στοιχεία για να δημιουργηθεί ένα υγιές περιβάλλον που όλοι θα είναι αφοσιωμένοι στην παραγωγική τους δουλειά. (Miles, 2001; Harter et al., 2002)
- Η ηγεσία: Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, ο άνθρωπος που διευθύνει πρέπει να είναι ανάλογα καταρτισμένος, αλλά και να ξέρει να διαχειρίζεται έναν μεγάλο οργανισμό, καθώς επίσης και να έχει αυτογνωσία, να επεξεργάζεται όλα τα δεδομένα που διαθέτει. Ένα βασικό στοιχείο επίσης είναι ότι πρέπει να ενεργεί με διαφάνεια, χωρίς να κάνει διακρίσεις, αλλά και να πράττει πάντα το σωστό.

Η υποστηρικτική ηγεσία μπορεί να επιφέρει πολύ θετικά αποτελέσματα, με ανάλογες δράσεις και ενέργειες, όπως για παράδειγμα να σέβεται αλλά και να επιβραβεύει έναν υπάλληλο όταν το αξίζει. Με τη σειρά του ο υπάλληλος θα θέλει να κάνει την εργασία του καλύτερα, ώστε να αποδώσει τα μέγιστα και να βοηθήσει για τον κοινό καλό σκοπό.

Σχέση με υφισταμένους: Σε μία εταιρεία είναι βασικό να υπάρχει ένα καλό κλίμα και περιβάλλον μέσα στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος περνά πολλές ώρες της ημέρας. Κι αυτό διότι όταν υπάρχει ένα καλό κλίμα, οι υπάλληλοι δείχνουν να είναι πιο θετικοί

και διαθέσιμοι για περαιτέρω καινοτομίες μέσα στον οργανισμό, που θα ωφελήσουν την επιχείρηση. Κάτι τέτοιο πρέπει να διευκρινίσουμε ότι μπορεί πιο εύκολα να γίνει ότι οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι δουλεύουν μέσα σε ένα φιλικό περιβάλλον, με ασφάλεια και καλή και επικοινωνιακή συνεργασία με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους.

- Η εκπαίδευση και η πρόοδος στον επαγγελματικό τομέας: Η παρεχόμενη από τον οργανισμό εκπαίδευση βελτιώνει αρκετές πτυχές του κάθε εργαζομένου, όπως να μάθει να λειτουργεί με λεπτομέρεια και ακρίβεια, αλλά και να αποδίδει τα μέγιστα στον οργανισμό που εργάζεται. (Paradise, 2008). Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν προγράμματα κατάρτισης μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά, αλλά να εκτελούν και καλύτερα την εργασία τους.
- Η ανταμοιβή: Η ανταμοιβή είναι ένα πολύ βασικό κίνητρο των εργαζομένων και η πραγματικότητα είναι ότι είναι ένας από τους λόγους που πολλοί εργάζονται. Διότι μέσω της οικονομικής ανταμοιβής ο άνθρωπος μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, κάτι που του δίνει ένα επιπλέον λόγο να θέλει να εργαστεί. Παράλληλα βέβαια υπάρχουν και άλλες ανταμοιβές, όπως επιδόματα, διάφορα προγράμματα διακοπών, άδειες, καθώς επίσης και κουπόνια για αγορές διαφόρων προϊόντων από συγκεκριμένα καταστήματα. Κατά συνέπεια, όλα αυτά αποτελούν βασικούς λόγους, που μπορούν να ενεργοποιήσουν ακόμη περισσότερο έναν εργαζόμενο. (Bijaya, 2011).
- Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία: Η οργάνωση, η λειτουργία, καθώς και η κουλτούρα μιας εταιρείας είναι σημαντικά στοιχεία για τον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, στις περισσότερες περιπτώσεις ως καλύτεροι υποψήφιοι εργαζόμενοι για μία εταιρεία κρίνονται όσοι έχουν παρόμοιο ήθος και αξίες με τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Bijaya, η πρόσληψη ενός υποψήφιοι για να καλύψει μια θέση μέσα σε μια εταιρεία δεν είναι μία εύκολη υπόθεση, κι αυτό διότι και από τις δύο πλευρές θα υπάρχει δέσμευση, οπότε καλό είναι οι αξίες και τα ιδανικά των δύο πλευρών να συμπορεύονται, αλλά να υπάρχει χώρος και για τον εργαζόμενο να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί μέσα στον εργασιακό του χώρο. (Bijaya, 2011).
- Η ευεξία στο χώρο εργασίας: Αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο μιας εταιρείας που δεν πρέπει να παραβλέπεται, ωστόσο όταν υπάρχει πρέπει να σημειώσουμε ότι βελτιώνει σημαντικά την ευημερία των εργαζομένων, αλλά βοηθά και στην εξέλιξή τους.

Υπάρχουν βέβαια και άλλοι λόγοι, όπως είναι οι ευκαιρίες, αλλά και οι κάθε είδους δυνατότητες που δίνονται μέσα στον εργασιακό χώρο στον κάθε εργαζόμενο για να εξελιχθεί, να αναπτυχθεί, να προοδεύσει ή ακόμη και να αναλάβει μία ανώτερη θέση. Άλλωστε, η θετική εξέλιξη ενός ανθρώπου μέσα στην εργασία του σχετίζεται άμεσα και τη δέσμευσή του στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η απόδοση του εργαζόμενου επίσης είναι πολύ σημαντικός παράγοντας, κάτι που μπορεί να αναπτυχθεί όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται στις λήψεις αποφάσεων. Με αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνονται να συνεχίσουν, αλλά και αναπτύσσουν και με τους υπόλοιπους μεγαλύτερη εμπιστοσύνη.

Οι ίσες ευκαιρίες είναι βασικό να δίνονται σε όλους τους εργαζομένους, έτσι ώστε ο ικανότερος να μπορεί να εξελιχθεί ή ακόμη να αναλάβει και μία ανώτερη θέση. Παράλληλα, είναι σημαντικό να μην γίνονται διακρίσεις, αλλά να υπάρχει αξιοκρατία και ο ικανότερος υπάλληλος να μπορεί να ανελιχθεί αν το επιθυμεί.

Η ασφάλεια που προσφέρει σε έναν εργαζόμενο ο οργανισμός είναι επίσης ένα βασικό στοιχείο. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν κατάλληλες πρακτικές, για την ευημερία, αλλά και για την υγεία των υπαλλήλων τους, απολαμβάνουν και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη από την πλευρά των εργαζομένων.

Η καλή επικοινωνία μεταξύ όλων των εργαζομένων και αυτών που βρίσκονται στις ψηλότερες και αυτών που βρίσκονται στις χαμηλότερες βαθμίδες είναι ένα πολύ θετικό στοιχείο για μία επιχείρηση. Κι αυτό διότι έτσι δημιουργείται ένα υγιές περιβάλλον, ένα φιλικό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων και των διευθυντών, με αποτέλεσμα να υπάρχουν και καλύτερα αποτελέσματα στους στόχους της επιχείρησης.

Άλλωστε, ο αφοσιωμένος εργαζόμενος τις περισσότερες φορές είναι πιο παραγωγικός και φέρνει πιο καλά αποτελέσματα. Έτσι, η ενδυνάμωση ενός καλού κλίματος εμπιστοσύνης και συν εργατικότητας μεταξύ των εργαζομένων είναι αναγκαίο να είναι μία από τις πιο βασικές προτεραιότητες ενός οργανισμού.

3.3 Ενδυνάμωση

Η ενδυνάμωση ενός ηγέτη είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας μιας επιχείρησης. Πρόκειται για μια διαδικασία ενίσχυσης των εργαζομένων, μέσω μέσα από συγκεκριμένες συμπεριφορές των ηγετών, όπως είναι η κατανομή αυτονομίας, ελέγχου και δύναμης. (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014). Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι κάθε ηγέτης έχει το δικό του χαρακτηριστικό τρόπο να διοικεί μια επιχείρηση και να επιβάλλει τους δικούς του κανόνες. Η ενδυνάμωσή του έχει ως βασικό στοιχείο να αντιληφθεί καλύτερα τη σχέση του με τους υφισταμένους τους, και να αναδείξουν περαιτέρω τις πηγές δύναμής τους, ώστε να επιφέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα για τον οργανισμό. (Srivastava et al., 2006: 1240).

Είναι ένας τρόπος που δίνει την ευκαιρία στους ηγέτες να εφαρμόσουν συγκεκριμένες μεθόδους για την κατανομή της εργασίας στους υφισταμένους τους, αλλά και να μάθουν νέες τακτικές ώστε να διαχειρίζονται καλύτερα τη θέση εξουσίας που κατέχουν. (Vecchio et al., 2010).

Ο Cheong μελέτησε ομοιότητες και διαφορές σε σχέση με άλλες δομές ηγεσίας και έφτασε σε κάποια συμπεράσματα (Cheong et al., 2007)

Συμμετοχική και Ενδυναμωτική ηγεσία. Όσον αφορά αυτές τις δύο περιπτώσεις, ενθαρρύνουν και οι δύο τη συμμετοχή των μελών στις υπηρεσίες και στις αποφάσεις που παίρνει ο οργανισμός. Οι αμοιβές ή ακόμη και οι κυρώσεις ή ποινές που μπορεί να λαμβάνει ένας ηγέτης για τους υπαλλήλους του εξαρτάται και από τον τρόπο συμπεριφοράς αυτών στην εργασία τους, όπως για παράδειγμα αν εκτελούν σωστά τα καθήκοντά τους, αν τηρούν τους κανόνες (ακόμη και τους άγραφους κανόνες) εν ώρα εργασίας, καθώς και ο τρόπος που ανταποκρίνονται στις καθημερινές ανάγκες της εργασίας. (Harris et al., 2003).

Στην περίπτωση της συναλλαγής μεταξύ των δύο, ο ρόλος του ηγέτη είναι καθορισμένος και λειτουργεί μέσα σε αυτά τα πλαίσια και υπάρχουν σαφείς κανόνες και όρια. Ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τους υφιστάμενους τους και κάνει άσκηση της εξουσίας του όχι για να τους επιβληθεί αλλά και να επιστήσει την προσοχή ώστε να προχωρούν όλοι με γνώμονα το κοινό καλό της επιχείρησης. Αυτή η κατηγορία του ηγέτη δίνει στους εργαζομένους και αρκετές ευκαιρίες ώστε να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και γι' αυτό επιβραβεύονται όπως με πρόσθετα μπόνους. (Ζαβλανός 1998)

Ένας άλλος τύπος ηγεσίας είναι η χαρισματική σε αντίθεση με την ενδυναμωτική. Πρόκειται για μία μορφή ηγέτη που έχει έντονη δράση, είναι ιδιαίτερα καταρτισμένος, γνώστης των πραγμάτων, αλλά έχει κι όλα εκείνα τα προσόντα που μπορεί να ηγηθεί και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτός ο τύπος ηγέτη κερδίζει εύκολα τη συμπάθεια και το σεβασμό των υφισταμένων του, αλλά έχει και το χάρισμα να επιλύει γρήγορα, μεθοδικά και αποτελεσματικά τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. Η ηγεσία αυτή θέτει στόχους που μπορούν να επιτευχθούν, αρκεί να γίνει σωστή και μεθοδική δουλειά. Γι' αυτό και οι υπάλληλοι πρέπει να δίνουν βάρος στις προσωπικές τους δυνάμεις. Πρέπει να προσθέσει ότι το μοντέλο αυτής της ηγεσίας είναι αρκετά πολύπλοκη, διότι χρειάζεται γρήγορες αποφάσεις και λύσεις, ενώ υπάρχει και ανοιχτός διάλογος επικοινωνίας μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του.

Στη μετασχηματιστική περίπτωση, ο ηγέτης προσπαθεί να επιτύχει τα οράματα και τους στόχους του οργανισμού, με βάση όμως πάντα και τα μελλοντικά σχέδια. Ο ηγέτης αυτός είναι ικανός να παρακινεί αλλά και να επηρεάζει τους υφιστάμενους του, έχει ευρύ πνεύμα, ψάχνει για λογικές και εφικτές λύσεις, αλλά και υπολογίζει πολύ το καθήκον των συνεργατών και των υφισταμένων του. Θα λέγαμε, επίσης, ότι ο ηγέτης αυτός εστιάζει κυρίως σε θέματα που χρειάζονται αρκετά ριζοσπαστικές αποφάσεις και είναι αποφασισμένος να πετύχει το ρόλο που έχει αναλάβει.

Συλλογική ηγεσία vs Ενδυναμωτική ηγεσία: Στην α' περίπτωση όλα τα μέλη της ομάδας συνεισφέρουν για το κοινό καλό. Στη μελέτη τους για το θέμα αυτό, οι Ensley et al. (2006) εξέτασαν την κάθετη ηγεσία, καθώς επίσης ανέλυσαν διαφορετικές διαστάσεις. (Pearce & Sims, 2002: 172).

Αυτό-ηγεσία και ενδυναμωτική: Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την εργασία που παράγουν και πρέπει οι ίδιοι να ελέγχουν και τη συμπεριφορά τους.

Συναλλαγή μεταξύ του ηγέτη και του απασχολούμενου: Η περίπτωση αυτή ξεχωρίζει εντελώς τις αρμοδιότητες αλλά και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των δύο πλευρών μέσα σε έναν οργανισμό.

Με τη λεγόμενη θεωρία διαδρομής στόχου, το έργο και η απόδοση που έχουν στον εργασιακό τους χώρο οι εργαζόμενοι σχετίζεται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό με το αν ο ηγέτης τους υπολογίζει και λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. (House, 1996)

3.4 Ικανοποίηση στο χώρο εργασίας και ενδυνάμωση

Η ευχαρίστηση του υπαλλήλου στην εργασία δημιουργείται από τον ίδιο τον εργαζόμενο καθώς και από όλα τα στοιχεία που αποκομίζει μέσα από τη συνεισφορά του σε αυτήν. (Hackman & Oldham, 1975). Πιο συγκεκριμένα, θα λέγαμε ότι σχετίζεται με το βαθμό που οι επιθυμίες και οι ανάγκες που υπαλλήλου ικανοποιούνται μέσα στον εργασιακό χώρο. (Utriainen & Kyngs, 2009).

Σύμφωνα με Yang et al., 2014 υπάρχουν τρία είδη ικανοποίησης στην εργασία.

-Η ενδογενής ικανοποίηση, που σχετίζεται με τους παράγοντες που επιδρούν περισσότερο στον εργαζόμενο μέσα από την εργασία του, αλλά και οι αξίες που λαμβάνει από αυτή. Τέτοια στοιχεία, μεταξύ άλλων είναι η δημιουργικότητα, η συνεργασία, η σταθερότητα, οι καλές σχέσεις με τους άλλους και άλλα πολλά.

Στην εξωγενή εργασιακή κυριαρχούν οι παράγοντες που συσχετίζονται με την απόδοση του εργαζόμενου, καθώς και με στοιχεία που αφορούν τη διοίκηση, το μισθός, την ανέλιξη.

Αξίζει να αναφερθεί ότι ο εργαζόμενος που είναι αρκετά ικανοποιημένος από το εργασιακό του περιβάλλον, τις περισσότερες φορές νιώθει περισσότερη εμπιστοσύνη και ασφάλεια και γενικότερα έχει μια πιο αισιόδοξη και θετική στάση στον εργασιακό του χώρο, καθώς και στις σχέσεις με τους συναδέλφους και ανωτέρους του. (Robbins, 2003). Παράλληλα, η ικανοποίηση στο χώρο της εργασίας επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, όπως προσωπικοί λόγοι, που σχετίζονται με την ψυχοσύνθεση του κάθε ατόμου.

Για παράδειγμα, ένα άτομο που έχει προβλήματα στην οικογενειακή του ζωή, δεν μπορεί να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία. Αντίθετα, θα λέγαμε σε αυτές τις περιπτώσεις η αποδοτικότητά του δεν είναι καλή. (Roathmann & Coetzer, 2002).

Επιπλέον, ο ηγέτης που προωθεί την αλληλοβοήθεια και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδων και τους στηρίζει σε κάθε βήμα τους, τα μέλη αυτά νιώθουν μεγάλη ικανοποίηση και επιπλέον είναι διατεθειμένα να συνεισφέρουν ακόμη περισσότερο στην εργασία τους. Σε μια τέτοια περίπτωση τα οφέλη είναι πάρα πολλά και για τον εργαζόμενο, διότι νιώθει ενεργός και ότι συμμετέχει στη συλλογική εργασία, αλλά και στον οργανισμό, διότι φέρνει καλύτερα αποτελέσματα. (Vecchio et al., 2010). Παράλληλα, αξίζει να τονίσουμε ότι όταν ο

εργαζόμενος νιώθει καλά στην εργασία του και δεν αντιμετωπίζει κανένα πρόβλημα, αλλά εργάζεται μέσα σε ένα καλό και φιλικό κλίμα, δεν έχει και την επιθυμία να ψάξει για εργασία κάπου αλλού. (Mosadeghrad & Ferdosi, 2013).

Ο Konzac ανέπτυξε ένα εργαλείο για να «μετρήσει» τη συμπεριφορά ηγετών (γνωστό και ως LEBQ). Πρόκειται για ένα μοντέλο, το οποίο αναλύει διάφορα στοιχεία μέσα στο χώρο της εργασίας, όπως την ευθύνη, την ενθάρρυνση λήψης αποφάσεων, το μοίρασμα πληροφοριών, την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Το εργαλείο αυτό αποδείχθηκε ότι σχετίζεται άμεσα με την ψυχολογική διάθεση των ατόμων στην εργασία. Κάτι που έδειξε ότι αν οι εργαζόμενοι νιώθουν καλά στο εργασιακό τους περιβάλλον θα έχουν και καλά αποτελέσματα, θα παράγουν σημαντικό έργο, θα έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, αλλά και θα συμβάλλουν στο όραμα της επιχείρησης. (Konzac et al., 2000).

Σε ανάλογα αποτελέσματα κατέληξε και ο Vecchio (2010). Η έρευνά του πραγματοποιήθηκε σε διάφορα δημόσια σχολεία, όπου παρατήρησε τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εκπαιδευτών, καθώς και την ικανοποίηση που παίρνουν στο χώρο της εργασίας τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εκπαιδευτές έχουν καλύτερη επίδοση και παράγουν πιο παραγωγικό έργο όταν έχουν τη συμπαράσταση του διευθυντή του σχολείου. Επιπλέον, σε αυτή την περίπτωση είναι πιο προσιτοί στους μαθητές, νιώθουν πιο ολοκληρωμένοι και αλληλοεπιδρούν με μαθητές και συναδέλφους μέσα σε ένα καλό κλίμα. (Vecchio et al., 2010).

3.5 Ενδυναμωτική ηγεσία

Το μοντέλο αυτό βασίζεται κυρίως στον τρόπο που διαχειρίζεται την κατάσταση ο ηγέτης, με την έννοια ότι είναι πολύ βασικό να δώσει έμπνευση, αλλά και τα κίνητρα καθώς και τα κατάλληλα «εργαλεία» που χρειάζονται οι υπάλληλοι ώστε να μπορέσουν να ολοκληρώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί με το σωστό τρόπο. Έτσι όπως διευκρινίζουν οι Chen et al. (2007) οι υπάλληλοι όταν εκπληρώσουν το έργο τους ικανοποιούνται και δεν νιώθουν μία επιπλέον ψυχολογική πίεση. Μια τέτοια αντιμετώπιση έχει πολλές θετικές επιδράσεις πάνω στο κάθε άτομο. (Chen et al. 2007; Kim, 2018).

Ο ενδυναμωτικός ηγέτης κάνει ότι μπορεί για να βοηθήσει την ομάδα του να εργαστεί μεθοδικά, με στρατηγικούς στόχους, με γνώμονα την αλληλοβοήθεια για το κοινό καλό. Επιπλέον, σε αυτές τις περιπτώσεις, οι υπάλληλοι αναγνωρίζονται για το σημαντικό έργο τους

κάτι που τους δίνει ακόμη περισσότερο και με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. (Raubet al., 2012).

Η δέσμευση των υπαλλήλων μπορεί να είναι συναισθηματική, συνέχειας ή και κανονιστική. (Meyer και Allen, 1991: 82). Η συναισθηματική έχει σχέση με τα αισθήματα που αναπτύσσει ένας υπάλληλος μέσα στο χώρο εργασίας του και πώς αυτά επιδρούν στον ίδιο. Δηλαδή, αν επιτελέσει το έργο του σωστά και φέρει καλά αποτελέσματα, θα επιβραβευθεί, κάτι που θα του επιφέρει θετικά και αισιόδοξα συναισθήματα.

Η δέσμευση λόγω συνέχειας έχει σχέση με την ανάγκη του εργαζόμενου για παραμονή του στον οργανισμό και σε αυτή την περίπτωση κάνει ό,τι μπορεί για να παραμείνει στην εταιρεία. Η κανονιστική σχετίζεται με ηθικούς λόγους, που κάνουν έναν εργαζόμενο να παραμείνει σε έναν οργανισμό.

Στην μελέτη που διεξήγαγαν οι Dewettinck και Ameijde (2011) ερεύνησαν την αλληλοεπίδραση μεταξύ διαφόρων τρόπων των ηγετών σε σχέση με την ψυχολογία. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους, η ενδυναμωτική ηγετική συμπεριφορά συνδέεται με τα συναισθήματα που αποκομίζει ο άνθρωπος στο χώρο της εργασίας του και αυτό είναι απολύτως κατανοητό, διότι αν λαμβάνει για παράδειγμα αρνητικότητα δεν μπορεί να αποδώσει καλά. (Dewettinck και Ameijde, 2011). Κάποιοι άλλοι, όπως, οι Kim και Beehr βρήκαν μια συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων, δηλαδή μεταξύ της ηγεσίας και της ψυχολογίας στο χώρο της εργασίας. Για παράδειγμα, όταν υπάρχει μία τέτοια σχέση είναι μεγάλο το ενδεχόμενο να υπάρξουν και αρνητικοί παράγοντες στο έργο, όπως καθυστέρηση, απουσία από την εργασία και άλλα. Επιπλέον διαπιστώθηκε ότι αυτός ο τύπος ηγεσίας επηρεάζει σημαντικά τη συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό, κυρίως επειδή επιδρά και ο συναισθηματικός τομέας. (Kim και Beehr, 2018: 16).

3.6 Σύγκριση μεταξύ των δύο Τομέων

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί πολλές είναι οι διαφορές μεταξύ των δύο. Οι βασικότερες εντοπίζονται σε συγκεκριμένους τομείς όπως είναι στη δομή, την αυτονομία, στις οικονομικές απολαβές, καθώς και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Κατ' επέκταση, όλα αυτά αναμφισβήτητα επηρεάζουν την προσπάθεια, τα κίνητρα, αλλά και το πάθος που εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τους Bellante και Link, ο δημόσιος τομέας προσφέρει, σύμφωνα με μελέτη, τους μεγαλύτερο ποσοστό ασφάλειας, μικρότερο σχετικά ρίσκο από άλλα εργασιακά περιβάλλοντα, αλλά και περισσότερο ελεύθερο χρόνο, κάτι που είναι σημαντικό για τους εργαζομένους. Επίσης, σε αυτόν τον τομέα, ένα μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί ο μισθός, ο οποίος είναι σταθερός, και δεν μεταβάλλεται ανάλογα με τις επιδόσεις ή τις προσπάθειες που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος. Πρέπει να τονίσουμε ότι δημόσιοι υπάλληλοι νιώθουν ασφάλεια ότι δεν θα χάσουν τη θέση τους, κι έτσι δεν καταβάλουν και ιδιαίτερες προσπάθειες στην εργασία τους και κατά συνέπεια δεν φαίνεται να ενδιαφέρονται ή να συμμετέχουν στους στόχους και στις επιδιώξεις που θέτει ο οργανισμός (Χρησιτίδης, 2014)

Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα, σε μία έρευνα που διενεργήθηκε στον Καναδά, με τη συμμετοχή 549 εργαζομένων, έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση απ' ό,τι όσοι εργάζονται στο δημόσιο. (Lyons, Duxbury και Higgins, 2006). Ο Zeffane πιστεύει ότι ο τρόπος που διοικεί ένας ηγέτης έχει σημαντικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους, αλλά και στον τρόπο που αυτοί θα νιώσουν κάποιου είδους δέσμευση με τον οργανισμό τους. (Zeffane, 1994). Επισημαίνει επίσης πως στο ιδιωτικό τομέα ο εργαζόμενος νιώθει μεγαλύτερη ευελιξία ενώ στο δημόσιο είναι εμφανής η ανελαστικότητα και η έντονη γραφειοκρατία, που κρατά όλους πίσω. (Lyons et al., 2006).

Ο Buchanan υποστηρίζει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν μικρότερη δέσμευση, στην εργασία από ό,τι οι ιδιωτικοί, κι αυτό διότι στον δημόσιο τομέα λείπουν αρκετοί παράγοντες, όπως η ανταγωνιστικότητα, η επιβράβευση, οι επιπλέον απολαβές (π.χ. μπόνους) των υπαλλήλων που καταφέρνουν να επιτύχουν στους στόχους του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Χρησιτίδη (2014), πριν από την έλευση της κρίσης στη χώρα μας, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι επιδείκνυαν μεγαλύτερα ποσοστά κανονιστικής και συναισθηματικής δέσμευσης από αυτούς στον δημόσιο τομέα, κι αυτό διότι ένιωθαν ότι έπρεπε να υποστηρίξουν τον

εργοδότη τους, που τους εμπιστεύτηκε. Βέβαια, σήμερα έτσι όπως έχουν διαμορφωθεί τα πράγματα στην αγορά και στους οργανισμούς, λόγω της συγκυρίας, δεν φαίνονται οι εργαζόμενοι να παρουσιάζουν βασικές μεταβολές στη συναισθηματική δέσμευση. (Χρηστίδης, 2014).

Ωστόσο, πρέπει να επισημάνουμε ότι η ευημερία στην αγορά εργασίας είναι ένας βασικός παράγοντας για τη σωστή λειτουργία μιας κοινωνίας, όπου τα άτομα έχουν ενεργό ρόλο, καθώς έχουν τη δυνατότητα να εργάζονται σε έναν τομέα, όπως ο ιδιωτικός που μπορεί να τους προσφέρει θεμιτά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα επιπλέον κέρδη, μπόνους, καλύτερη θέση στην εργασία και άλλα. Σε κανονικές περιόδους, όπως ήταν για παράδειγμα τα χρόνια πριν έρθει η κρίση, ο ιδιωτικός τομέας ήταν πολύ πιο ικανοποιητικός για τον εργαζόμενο, διότι του απέδιδε περισσότερα. Όμως σε περιόδους κρίσης, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν το δημόσιο, διότι εκεί νιώθουν μεγαλύτερη σιγουριά και πιστεύουν ότι δεν θα χάσουν τη θέση τους, άρα δεν θα μειωθεί και το εισόδημά τους. Έτσι, στη χώρα μας, πολλοί είναι αυτοί που αναζητούν εργασία και επιθυμούν να βρουν μία θέση στο δημόσιο, για να νιώθουν πιο ασφαλείς και με αυτόν τον τρόπο θα αισθάνονται και ψυχολογικά καλύτερα.

Γίνεται αντιληπτό, δηλαδή, ότι οι διάφορες καταστάσεις που υπάρχουν σε μία κοινωνία μια δεδομένη χρονική στιγμή μπορούν να αλλάξουν και τον τρόπο που βλέπουν οι άνθρωποι τα πράγματα. Για παράδειγμα, σε μία έντονη περίοδο κρίσης, όπως πέρασε και η χώρα μας τα τελευταία έτη, επειδή υπήρχαν πολλοί άνεργοι, οι περισσότεροι προσπαθούσαν να βρουν μια πιο σταθερή εργασία, από την οποία δεν θα μπορούσε εύκολα κανείς να τους απολύσει ή να μην τους πληρώσει το μηνιαίο μισθό τους, όπως γίνεται σε ορισμένες περιπτώσεις στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι όσοι για πρώτη φορά βρίσκουν εργασία στο Δημόσιο αισθάνονται πιο ασφαλείς και ικανοποιημένοι και πιστεύουν ότι το μέλλον τους θα είναι πιο αισιόδοξο και δεν θα έχουν σκαμπανεβάσματα στον εργασιακό τους χώρο. (Markoviti, Davi & Fay 2007, 2010).

Η συγκυρία σήμερα φαίνεται να επηρεάζει αρκετά και την ικανοποίηση των αναπληρωτών Ελλήνων εκπαιδευτικών, μιας και οι αισθάνονται περίπου το ίδιο ποσοστό ασφάλειας και σταθερότητας, για παράδειγμα, με τους υποδιευθυντές, σε αντίθεση με τους μόνιμους στα εκπαιδευτήρια οι οποίοι εμφανίζουν κατώτερα επίπεδα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι αναπληρωτές νιώθουν αρκετά πιο τυχεροί που έχουν την ευκαιρία να εργάζονται, σε αντίθεση με πολλούς άλλους συναδέλφους τους ή πτυχιούχους άλλων αντικειμένων που παραμένουν άνεργοι. Γίνεται αντιληπτό ότι οι εκάστοτε συνθήκες της

κοινωνίας επηρεάζουν με τον έναν ή τον άλλον τρόπο τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. (Μουρκογιάννη & Αντωνίου, 2014) .

B' Μέρος: Ερευνητικό

Κεφάλαιο 4^ο: Μεθοδολογία έρευνας

Μέσω της τρέχουσας έρευνας, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και, στη συνέχεια, μελετήθηκε η σχέση αυτής με την οργανωσιακή δέσμευση, αλλά και το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας στον οργανισμό όπου απασχολούνται και η σχέση της οργανωσιακής δέσμευσης με τους τύπους ηγεσίας που υπάρχουν στον οργανισμό εργασίας. Για το λόγο αυτό, διαμορφώθηκε ως εργαλείο της έρευνας ένα ερωτηματολόγιο προκειμένου να επιτευχθεί η συλλογή των προαναφερθέντων δεδομένων και να γίνει η συσχέτισή τους με τα ερωτήματα που τέθηκαν αρχικά (Bryant & Usher, 2014). Επομένως, αυτό το κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη σε ολόκληρη την ερευνητική διαδικασία η οποία διενεργήθηκε και την επακόλουθη μεθοδολογία για να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας και, κατά συνέπεια, να επιτύχει τους ερευνητικούς στόχους. Ειδικότερα, το τέταρτο κεφάλαιο της εν λόγω έρευνας υποδεικνύει βασικά στοιχεία όπως ο σκοπός της τελευταίας βασιζόμενος στην ήδη υφιστάμενη βιβλιογραφία όσον αφορά στο αντικείμενο της ηγεσίας, αλλά και την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης και, συγκεκριμένα, στο δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με τον ερευνητικό σκοπό, προτείνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η παρούσα μελέτη και διευκολύνουν την εκπόνησή της. Επιπλέον, το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τον πληθυσμό-στόχο που επιλέχθηκε από τη φοιτήτρια που εκπόνησε την εργασία, καθώς και το τελικό αξιοποιημένο δείγμα και ερευνητικό εργαλείο. Εδώ, αξίζει να αναφερθεί ότι ως ερευνητικό εργαλείο σχεδιάστηκε και αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνοντας στοιχεία, όμως, τόσο για την οργανωσιακή δέσμευση όσο και την ηγεσία, αλλά και τη σχέση τους με την εργασιακή ικανοποίηση. Εξάλλου, η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί έναν ουσιαστικό παράγοντα προκειμένου να εξελιχθεί και να είναι αποδοτικός ένας οργανισμός.

4.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Κατόπιν της μελέτης της εγχώριας, αλλά και της διεθνούς βιβλιογραφίας όσον αφορά στην οργανωσιακή δέσμευση και το ρόλο που κατέχει η ηγεσία, έγινε αντιληπτή η προσοχή που δίνεται για το συγκεκριμένο αντικείμενο στην απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι έρευνες που εστιάζουν στο δημόσιο τομέα είναι ελάχιστες και εικάζεται ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει λόγω της ιδιότυπης διοίκησης, αλλά και της ηγεσίας σε οργανισμούς αυτής της φύσης με τον υψηλό συγκεντρωτισμό. Έτσι, η παρούσα έρευνα στοχεύει στην ανάδειξη του βαθμού της οργανωσιακής δέσμευσης που υφίσταται και της ηγεσίας που ασκείται για τους απασχολούμενους στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Επιπρόσθετα, η βιβλιογραφική επισκόπηση συνέβαλε στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου θεωρητικού υπόβαθρου της έρευνας, αλλά και στην κατανόηση της θετικής και σημαντικής σχέσης της οργανωσιακής δέσμευσης με την εργασιακή ικανοποίηση για τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεσμεύονται με τον οργανισμό που τους απασχολεί. Έτσι, ενισχύεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα στις δημόσιες υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, έτσι, προέκυψαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα:

Βιώνουν την ικανοποίηση από την εργασία τους,
Συνδέουν την ασκούμενη ηγεσία άμεσα με το βαθμό ικανοποίησής τους,
Είναι οργανωσιακά δεσμευμένοι με τις υπηρεσίες απασχόλησής τους,
Θεωρούν ότι η ασκούμενη ηγεσία συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση, και
Αντιλαμβάνονται την ασκούμενη ηγεσία στον δημόσιο τομέα ως ικανοποιητική.

Προκειμένου να ληφθούν άμεσες απαντήσεις στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, επιχειρήθηκε η διαμόρφωση ερευνητικών υποθέσεων οι οποίες απαντώνται με βάση στατιστικούς ελέγχους στα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων. Έτσι, σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- H_0 : Ο εργαζόμενος του δημόσιου τομέα δεν έχει εργασιακή ικανοποίηση
- H_1 : Ο εργαζόμενος του δημόσιου τομέα βιώνει την εργασιακή ικανοποίηση

Για την ηγεσία, οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- H_0 : Ο εργαζόμενος του δημόσιου τομέα δε θεωρεί ότι η υφιστάμενη ηγεσία έχει άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίησή του

- H_1 : Ο εργαζόμενος του δημόσιου τομέα θεωρεί ότι η υφιστάμενη ηγεσία έχει άμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίησή του

Για την οργανωσιακή δέσμευση, οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- H_0 : Ο εργαζόμενος του δημόσιου τομέα δεν εκδηλώνει οργανωσιακή δέσμευση
- H_1 : Ο εργαζόμενος του δημόσιου τομέα εκδηλώνει οργανωσιακή δέσμευση

Για τη σχέση της ηγεσίας με την οργανωσιακή δέσμευση, οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- H_0 : Δεν υπάρχει σχέση του τρόπου άσκησης της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα με την οργανωσιακή δέσμευση
- H_1 : Υπάρχει σχέση του τρόπου άσκησης της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα με την οργανωσιακή δέσμευση

Για τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας, οι ερευνητικές υποθέσεις είναι οι εξής:

- H_0 : Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα δεν είναι ικανοποιητικός
- H_1 : Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας στον δημόσιο τομέα είναι ικανοποιητικός

4.2 Μέθοδος έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της παρούσας έρευνας είναι η ανάδειξη της συσχέτισης μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και του στυλ ηγεσίας που υφίσταται στον δημόσιο τομέα. Κάτι τέτοιο δείχνει και τη συμβολή του υφιστάμενου στυλ ηγεσίας στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζόμενων προς το φορέα απασχόλησης. Σε αυτό το πλαίσιο, η έρευνα αποσκοπούσε στη συλλογή αριθμητικών και στατιστικών δεδομένων, οπότε και επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα και η συνεπακόλουθη υλοποίησή της χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Creswell (2011) και Cohen και Manion (1994), ο ερευνητής μέσω της ποσοτικής έρευνας δύναται να συλλέγει αριθμητικά δεδομένα για το αντικείμενο υπό μελέτη αναδεικνύοντας στατιστικά αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια που αξιοποίησε. Επιπρόσθετα, μέσω της ποσοτικής μορφής μίας έρευνας παρέχεται η δυνατότητα στον εκπονητή της να συλλέξει σε σύντομο χρόνο τα απαραίτητα δεδομένα (Φαρμάκης,

2017). Μάλιστα, ενισχύεται η αντικειμενικότητα δεδομένου ότι δεν απαιτείται η επαφή του συμμετέχοντα με τον ερευνητή για την παροχή βοήθειας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα να μειώνεται στο ελάχιστο η εμπλοκή και η πιθανή επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτηθέντος (Creswell, 2011; Robson, 2010).

Πρέπει να αναφερθεί, ακόμα, ότι η παρούσα ποσοτική έρευνα χρησιμοποίησε ως μέθοδο δειγματοληψίας τη βολική μορφή της, διότι οι συμμετέχοντες βρίσκονταν στο οικείο περιβάλλον του εκπονητή λαμβάνοντας μέρος στην έρευνα εκούσια. Έτσι, επιτεύχθηκε και η ανάδειξη των αριθμητικών και στατιστικών δεδομένων όσον αφορά στις στάσεις και αντιλήψεις των εργαζόμενων του δημόσιου τομέα για τα προαναφερθέντα ζητήματα (Creswell, 2011; Cohen & Manion, 1994).

4.3 Ερευνητική διαδικασία

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη μέσω μίας συγκεκριμένης ερευνητικής διαδικασίας προκειμένου να συλλεχθούν τα πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα για το αντικείμενο υπό μελέτη. Σε αυτό το πλαίσιο, διαμοιράστηκαν ερωτηματολόγια μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε εργαζόμενους που απασχολούνται συγκεκριμένα στον δημόσιο τομέα, οι οποίοι προέρχονται από ποικίλες υπηρεσίες. Μάλιστα, προηγήθηκε η ενημέρωση των διευθυντών από τους οποίους και ζητήθηκαν οι διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την αποστολή των ερωτηματολογίων. Προκειμένου να υπάρξει διασφάλιση των υφιστάμενων ηθικών ζητημάτων μίας έρευνας, έγινε ενημέρωση των υπονήφιων συμμετεχόντων, οι οποίοι ήταν και το δείγμα – στόχος. Η εν λόγω ενημέρωση αφορούσε στους σκοπούς, τους στόχους και τη διασφάλιση της συμμετοχής στην έρευνα.

Ειδικότερα οι συμμετέχοντες όταν έλαβαν τα ερωτηματολόγια στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τους ενημερώθηκαν ότι δεν έχουν υποχρέωση να τα συμπληρώσουν, ενώ αν αποφασίσουν να συμμετάσχουν τελικά, δεν θα χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις και τα δεδομένα τους για σκοπούς πέραν από αυτούς που έχει έρευνα. Ακόμα, έγινε ενημέρωση σχετικά με την αποθήκευση των απαντήσεων τους, η οποία θα γινόταν μόνο σαν αρχείο για την εκπονήτρια της έρευνας και μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων στην παρούσα εργασία θα καταστρέφονταν. Σαφώς, έγινε ενημέρωση των συμμετεχόντων και για τη διαβεβαίωση ότι δεν θα διαρρεύσουν τα προσωπικά τους δεδομένα και, επίσης, οι ίδιοι έμαθαν ότι μπορούν να αποσύρουν τη συμμετοχή τους από την έρευνα

οποιαδήποτε στιγμή επιθυμούν. Έτσι, οι συμμετέχοντες πλέον είχαν την δυνατότητα να επιλέξουν αν θα συμμετάσχουν ή όχι στην έρευνα και ο χρόνος συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν αρκετά μικρός. Όλη διαδικασία της έρευνας είχε διάρκεια από το Φεβρουάριο του 2021 μέχρι και τον Απρίλιο του 2021, οπότε και συμπληρώθηκε ο απαιτούμενος αριθμός ερωτηματολογίων για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

4.4 Πληθυσμός-στόχος/Δείγμα έρευνας

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας ήταν το σύνολο των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Για αυτό το σκοπό το άτομο που διεξήγαγε την έρευνα ήρθε σε επαφή με πέντε διαφορετικούς δήμους και υπηρεσίες όπως η Ελληνική αστυνομία, τα Στρατιωτικά Σώματα, η Πυροσβεστική, το Λιμενικό Σώμα, οι Δ.Ο.Υ., οι σχολικές και οι νοσοκομειακές μονάδες. Αξίζει να αναφερθεί, όμως, ότι οι συγκεκριμένες δομές εντοπίζονται μόνο στο νομό Αττικής και συμμετείχαν 210 δημόσιοι υπάλληλοι με το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών να εργάζεται στους δήμους του συγκεκριμένου νόμου. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων ήταν η βολική δειγματοληψία η οποία επιλέχθηκε όταν σχεδιαζόταν η έρευνα.

4.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο που αξιοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι το εργαλείο συλλογής δεδομένων το οποίο είχε χρησιμοποιηθεί και στο παρελθόν σε μία άλλη έρευνα ανάλογης μορφής προκειμένου να συλλεχθούν τα πρωτογενή ποσοτικά δεδομένα. Ειδικότερα, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είχε χρησιμοποιηθεί ξανά για τη συλλογή των δεδομένων στην έρευνα του (Μπελλιά Δημητρίου το 2015) για τη διδακτορική διατριβή του. Σαφώς, πριν μοιραστεί στους συμμετέχοντες έγινε μία μικρή προσαρμογή στις ανάγκες της παρούσας έρευνας και αντί να χρησιμοποιηθούν δύο μεμονωμένα ερωτηματολόγια για την εργασιακή ικανοποίηση και το στύλ ηγεσίας ξεχωριστά δημιουργήθηκε ένα ενιαίο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν από τρία διαφορετικά μέρη. Έτσι, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούταν από ερωτήσεις στις οποίες κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία. Στο δεύτερο μέρος υπήρχαν 24 ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση η οποία αποτελεί και τον έναν παράγοντα που θα

αξιολογήσει την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα που συμμετείχαν στην έρευνα. Το τρίτο μέρος αποτελούνταν και πάλι από ερωτήσεις κλειστού τύπου οι οποίες ήταν 45 σε αριθμό και αφορούσαν στο στυλ ηγεσίας που θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι υφίσταται στον δημόσιο οργανισμό όπου απασχολούνται. Ο κλειστός τύπος των απαντήσεων αφορά στη δυνατότητα απάντησης με βάση μία διαβαθμισμένη κλίμακα Likert 5 βαθμών με το 1 να αντιπροσωπεύει το «διαφωνώ απόλυτα», το 2 το «διαφωνώ», το 3 το «δεν είμαι σίγουρος/η», το 4 «συμφωνώ» και το 5 «συμφωνώ απόλυτα». Ουσιαστικά, οι απαντήσεις με τιμές 1 και 2 στην παραπάνω κλίμακα δείχνουν αρνητική απάντηση στην υπό εξέταση ερώτηση, η τιμή 3 είναι ουδέτερη και, τέλος, οι τιμές 4 και 5 δείχνουν θετική απόκριση των ερωτηθέντων στην ερώτηση.

4.6 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της έρευνας

Μία έρευνα πρέπει να είναι απαραίτητα αξιόπιστη και να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα προκειμένου να μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματά της για τη γενίκευση στον πληθυσμό. Έτσι, το ερωτηματολόγιο που είναι το εργαλείο συλλογής δεδομένων πρέπει να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία. Συγκεκριμένα για την παρούσα έρευνα, η αξιολόγηση και η εγκυρότητα του εργαλείου συλλογής των δεδομένων και της παρουσίασης των αποτελεσμάτων έγινε με την αξιοποίηση του CronbachAlpha με αποδεκτές τιμές άνω του 0,6 και, ειδικότερα, ικανοποιητικές άνω του 0,7 και κάτω του 0,95 (Nunnally & Bernstein, 1994).

Ο εν λόγω δείκτης πέρα από την ικανότητά του να αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο δομήθηκε το ερωτηματολόγιο από τον ερευνητή μπορεί να ερευνά και τις συνθήκες συμπλήρωσής του. Συνεπώς, ο εν λόγω δείκτης αξιολογεί τις ερωτήσεις στις οποίες οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την ευκολία να τις κατανοήσουν, τη δυνατότητά τους να μεταδώσουν ορθά την πληροφορία και να διατυπώσουν σωστά το ερώτημα, αλλά και να συμπληρωθούν εύκολα. Γι' αυτό, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας όλες οι ερωτήσεις οι οποίες εντάχθηκαν στο εργαλείο συλλογής των δεδομένων και συμπληρώθηκαν από τους συμμετέχοντες αξιολογήθηκαν βάσει του συγκεκριμένου δείκτη, οπότε και εντάχθηκαν σε ομάδες τα δεδομένα και εξήχθησαν τα αποτελέσματα. Από αυτή τη διαδικασία προέκυψε ένας δείκτης με τιμή 0,71 ο οποίος κρίνεται ικανοποιητικός, οπότε το ερωτηματολόγιο το οποίο αξιοποίησε η έρευνα ήταν έγκυρο και αξιόπιστο και κατ' επέκταση

το ίδιο ήταν και τα αποτελέσματα της έρευνας που θα δει ο αναγνώστης στο επόμενο κεφάλαιο. Εδώ, αξίζει να αναφερθεί ότι ακόμα και αν ο δείκτης αυτός αξιολογεί τις συνθήκες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τους ερωτηθέντες κάτι τέτοιο δεν συμπεριλήφθηκε στον έλεγχο που υλοποιήθηκε, αφού τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσα από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τους ερωτηθέντες και συμπληρώθηκαν από αυτούς σε δικό τους χώρο και χρόνο. Συνεπώς, ο ερευνητής δεν μπορεί να γνωρίζει τις συνθήκες που επικρατούσαν την ώρα της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων.

4.7 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων

Το γεγονός ότι το SPSSV17.0 αποτελεί ένα εργαλείο που δίνει γρήγορα και έγκυρα στατιστικά αποτελέσματα οδήγησε τον εκπονητή της παρούσας έρευνας να το χρησιμοποιήσει για να εξάγει τα αποτελέσματα. Ειδικότερα το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε σε φόρμα (Google) και μοιράστηκε στους συμμετέχοντες μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στη συνέχεια, δημιουργήθηκε ένα αρχείο φύλλου εργασίας (MicrosoftExcel) το οποίο και περιείχε τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες. Έπειτα, έγινε η ομαδοποίηση και αρίθμηση των απαντήσεων και η εισαγωγή τους στο λογισμικό πρόγραμμα που προαναφέρθηκε. Το επόμενο βήμα που διεξήχθη από το λογισμικό πρόγραμμα πλέον ήταν η καταμέτρηση των δεδομένων και η εξαγωγή στατιστικών αποτελεσμάτων κατόπιν εντολών που δόθηκαν από τον εκπονητή της έρευνας και αυτά παρουσιάζονται στους πίνακες που υπάρχουν στο επόμενο κεφάλαιο, δηλαδή αυτό των αποτελεσμάτων της έρευνας.

4.8 Περιορισμοί έρευνας

Ακόμα και αν το ερωτηματολόγιο εξασφαλίζει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας υφίστανται αρκετοί ακόμα περιορισμοί σε μία έρευνα, οι οποίοι έχουν σχέση κατά βάση με τον αριθμό των συμμετεχόντων, αλλά και τη μορφή της έρευνας. Ειδικότερα, το γεγονός ότι ο πληθυσμός που αφορά σε δημοσίους υπαλλήλους στην Ελλάδα είναι πολύ μεγάλος και το δείγμα αποτελούνταν μόνο από 210 άτομα από αυτούς δημιουργεί πρόβλημα λόγω του μικρού αριθμού των συμμετεχόντων σε σχέση με τον πληθυσμό. Συνεπώς, τα αποτελέσματα αν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν εγκυμονούν την αμφιβολία σχετικά με αν το δείγμα είναι σαφές και αν μπορεί να γίνει η γενίκευση των αποτελεσμάτων από το δείγμα στον πληθυσμό.

Επιπρόσθετα, ο δημόσιος τομέας αποτελεί έναν τομέα απασχόλησης με σημαντικές ιδιομορφίες οι οποίες όμως δεν έχουν ληφθεί υπόψη στην παρούσα μελέτη και τα αποτελέσματα της μελέτης μπορούν να είναι λάθος. Ένας ακόμα περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι το γεγονός ότι στον ελληνικό δημόσιο τομέα δεν έχουν λάβει χώρα πολλές παρόμοιες έρευνες οπότε τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας δεν ήταν εύκολο να αξιολογηθούν και να συγκριθούν με άλλες τέτοιες προκειμένου να γίνει αντιληπτό αν μπορεί να γίνει όντως η γενίκευση που προαναφέρθηκε. Έτσι, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας συγκρίθηκαν με αποτελέσματα άλλων παρόμοιων ερευνών, αλλά στο εξωτερικό. Παρόλα αυτά, κάτι τέτοιο μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για να διενεργηθούν περισσότερες ποσοτικές έρευνες μελλοντικά και σε μεγαλύτερο εύρος ερωτηθέντων με ίσως περισσότερες μεταβλητές σχετικά με τον δημόσιο τομέα και τις ιδιομορφίες του στην απασχόληση. Μάλιστα, σε περίπτωση που υπάρχει ο διαθέσιμος χρόνος θα μπορούσε παρόμοια έρευνα να διενεργηθεί με ποιοτικό τρόπο, ώστε να διερευνηθούν σε βάθος οι απόψεις και οι αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τον τρόπο που η ηγεσία συμβάλλει στην ενδυνάμωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Προτείνεται, ακόμα, ο συνδυασμός της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας ώστε να υπάρξουν τόσο στατιστικά στοιχεία όσο και αναλύσεις των απόψεων των ατόμων που συμμετέχουν στην έρευνα.

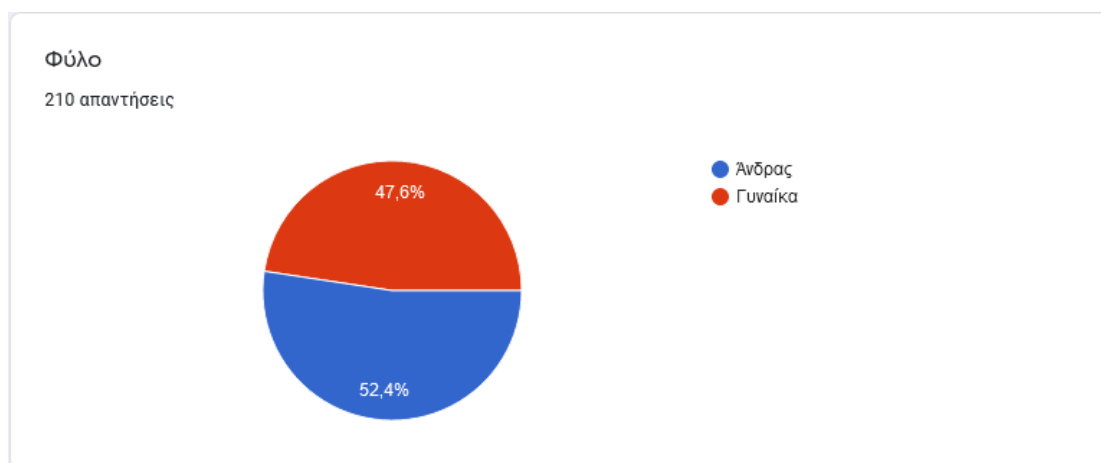
Κεφάλαιο 5^ο: Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Δημογραφικά στοιχεία

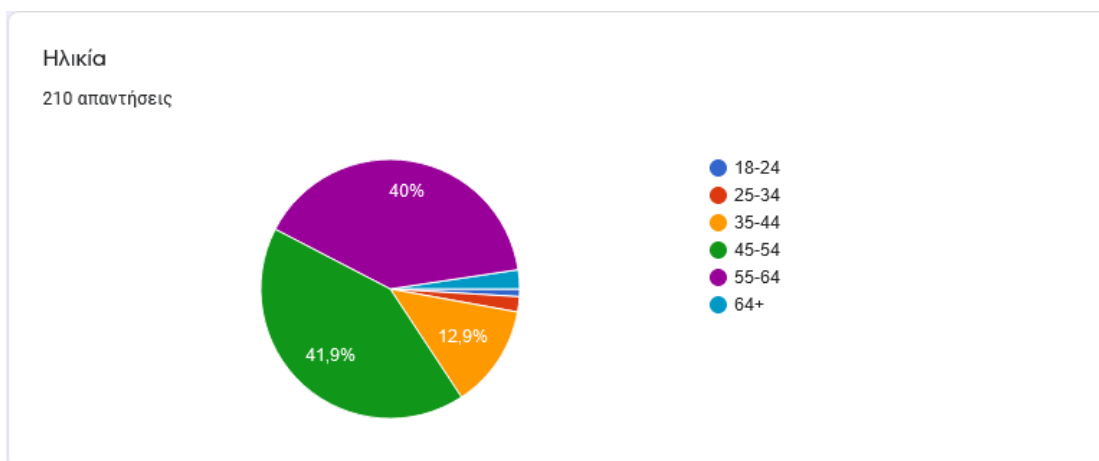
Η έρευνα που υλοποιήσαμε αποσκοπούσε στη διερεύνηση της οργανωσιακής δέσμευσης που βιώνουν οι εργαζόμενοι στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα με βάση την ηγεσία που ασκείται στις δημόσιες υπηρεσίες. Στην έρευνα συμμετείχαν 210 δημόσιοι υπάλληλοι. Από αυτούς το 52,4% επί του ποσοστού των συμμετεχόντων ήταν άνδρες, ενώ αντίστοιχα οι γυναίκες 47,6% επί του ποσοστού αυτών (Γράφημα 1). Το ηλικιακό εύρος των συμμετεχόντων ποικίλλει, ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 45-54 και 55-64 ετών, όπου η πρώτη ηλικιακή ομάδα εμφανίζει ποσοστό 41,9% επί του συνόλου των συμμετεχόντων, ενώ η δεύτερη ηλικιακή ομάδα ποσοστό 40% επί του γενικού ποσοστού (Γράφημα 2). Βέβαια, άτομα συμμετείχαν και από τις άλλες ηλικιακές ομάδες, αλλά με πολύ μικρή κατανομή, γεγονός που μπορεί να εξηγηθεί γενικότερα από το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στον Δημόσιο Τομέα, το οποίο εμφανίζεται αρκετά μεγάλο στην ηλικία (Γράφημα 2). Με βάση το

Γράφημα 3 που καταδεικνύει το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, αναδεικνύεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (54,3%) πρόκειται για αποφοίτους της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν οι συμμετέχοντες που κατέχουν πτυχίο Ανώτατης Εκπαίδευσης με ποσοστό 30,5% επί του ποσοστού του γενικού πληθυσμού. Σε μικρότερη κατανομή ακολουθούν οι απόφοιτοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακών Τίτλων Σπουδών. Το επίπεδο μόρφωσης που διαθέτουν θα μπορούσαμε να το συσχετίσουμε και με την κατανομή που εμφανίζεται στη θέση ευθύνης που διαθέτουν. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται σε θέσεις χωρίς ευθύνη με ποσοστό 66,2% επί του γενικού συνόλου, γεγονός που δύναται να εξηγηθεί από το επίπεδο μόρφωσης που κατέχουν οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα, ενώ ακολουθεί η θέση του προϊσταμένου, στην οποία βρίσκονται συμμετέχοντες με ποσοστό 28,6% επί του γενικού συνόλου (Γράφημα 4).

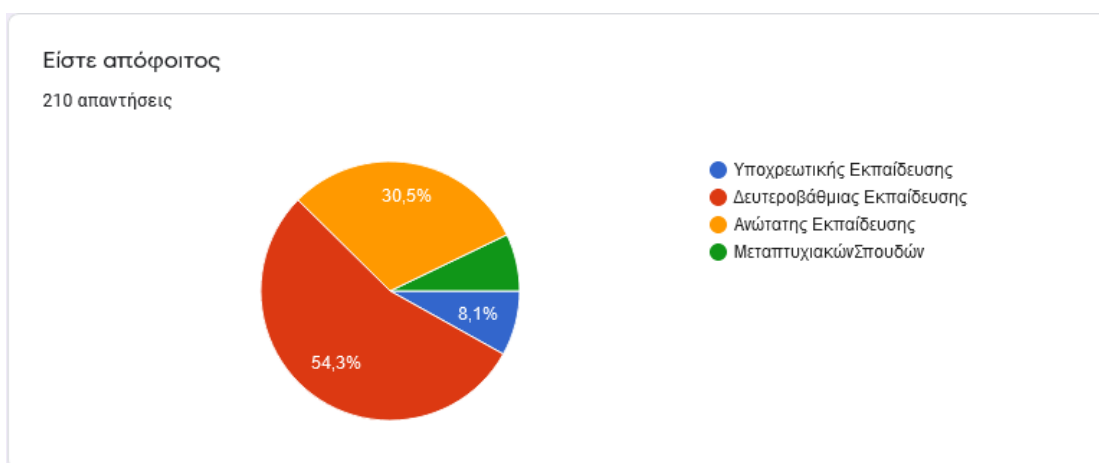
Γράφημα 1: Κατανομή συμμετεχόντων με βάση το φύλο



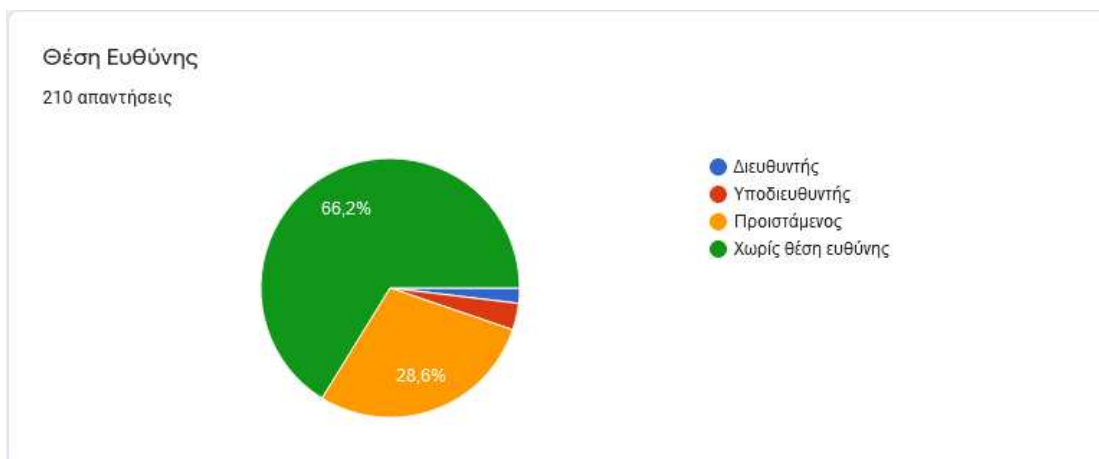
Γράφημα 2: Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση την ηλικία



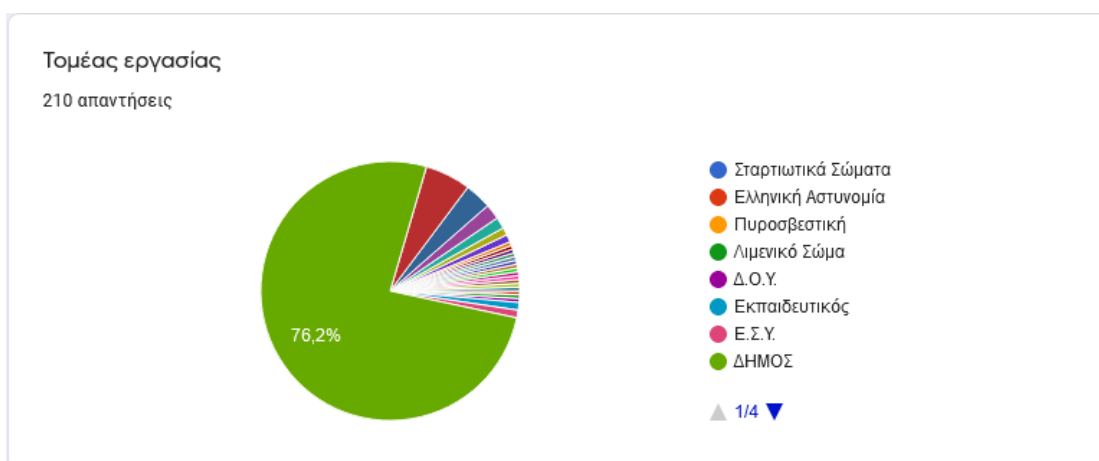
Γράφημα 3: Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το επίπεδο μόρφωσης



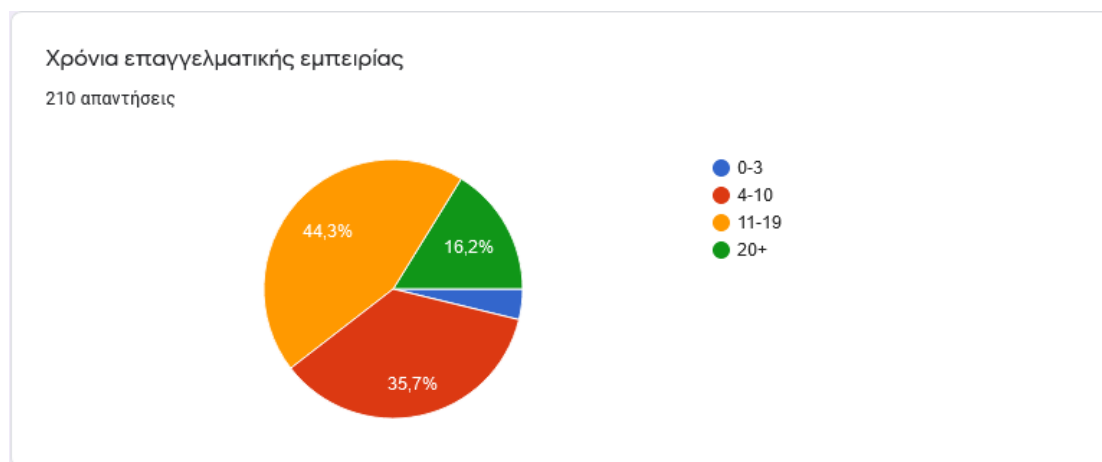
Γράφημα 4: Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τη θέση ευθύνης που κατέχουν στις Δημόσιες Υπηρεσίες που εργάζονται



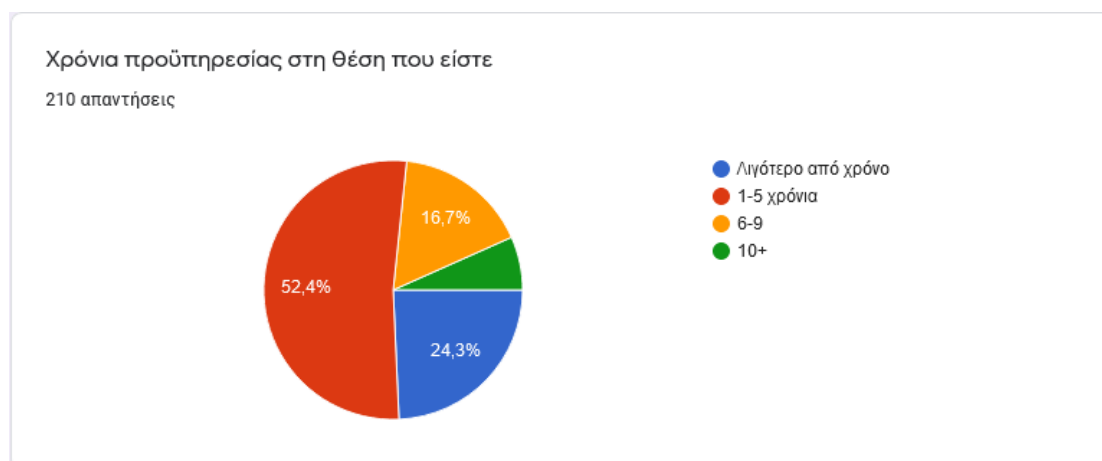
Γράφημα 5: Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τον τομέα εργασίας τους



Γράφημα 6: Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας που διαθέτουν



Γράφημα 7: Κατανομή των συμμετεχόντων με βάση το χρόνια προϋπηρεσίας στη θέση που κατέχουν



Στη συνέχεια τα Γραφήματα 5, 6 και 7 περιλαμβάνουν τους τομείς στους οποίους εργάζονται οι συμμετέχοντες και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας που διαθέτουν γενικά, αλλά και ειδικά στις θέσεις που βρίσκονται σήμερα. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται σε Δήμους με ποσοστό 76,2% επί του γενικού συνόλου, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε νοσοκομειακές μονάδες και γενικά στο Σύστημα Υγείας. Από το Γράφημα 6 αναδεικνύεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαθέτουν γενική εργασιακή εμπειρία από 11-19 με

ποσοστό 44,3% επί του γενικού συνόλου, ενώ οι περισσότεροι συμμετέχοντες, όπως φαίνεται και από το Γράφημα 7 οι περισσότεροι συμμετέχοντες με ποσοστό 52,4% επί του γενικού συνόλου διαθέτουν προϋπηρεσία στη θέση που βρίσκονται λίγα χρόνια, από 1 έως 5 χρόνια, γεγονός που μπορεί να εξηγηθεί με τη σημερινή κατάσταση που επικρατεί στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, όπου υπάρχει μεγάλη αστάθεια λόγω των χρόνων οικονομικής κρίσης που έζησε η χώρα, όπου έπαυσαν οι προσλήψεις εργαζομένων. Ωστόσο στην παρούσα έρευνα, τα δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικία και το φύλο δεν περιλαμβάνονται ως μεταβλητές για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας. Βέβαια, στη συνέχεια μπορούμε να συσχετίσουμε την θέση ευθύνης που κατέχουν οι συμμετέχοντες, ώστε να αξιολογήσουμε σε ποιον βαθμό μπορεί η θέση των εργαζομένων να συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωσιακή δέσμευση που εκδηλώνουν απέναντι στον οργανισμό που εργάζονται.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα

Εργασιακή Ικανοποίηση	1=Διαφωνώ Απόλυτα	2=Διαφωνώ	3=Δεν είμαι σίγουρος/η	4=Συμφωνώ	5=Συμφωνώ απόλυτα
	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)
1. «Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ»	9 (4,3)	89 (42,4)	101 (48,1)	8 (3,8)	3 (1,4)
2. «Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος»	18 (8,6)	91 (43,3)	83 (39,5)	15 (7,1)	3 (1,4)
3. «Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία»	39 (18,6)	104 (49,5)	53 (25,2)	12 (5,7)	2 (1)

μου»					
4. «Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου»	68 (32,4)	85 (40,5)	45 (21,4)	9 (4,3)	3 (1,4)
405. «Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου»	86 (41)	64 (30,5)	51 (24,3)	7 (3,3)	2 (1)
6. «Πληρόνομα ι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω»	13 (6,2)	87 (41,4)	92 (43,8)	17 (8,1)	1 (0,5)
7. «Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό»	4 (1,9)	60 (28,6)	109 (51,9)	32 (15,2)	5 (2,4)
8. «Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό»	11 (5,2)	70 (33,3)	88 (41,9)	34 (16,2)	7 (3,3)
9. «Πληρόνομα ι λιγότερο από ότι αξιζω»	7 (3,3)	40 (19)	92 (43,8)	52 (24,8)	19 (9)
10. «Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή»	11 (5,2)	82 (39)	99 (47,1)	17 (8,1)	1 (0,5)
11. «Η πείρα που απέκτησα	5 (2,4)	48 (22,9)	130 (61,9)	23 (11)	4 (1,9)

αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή»					
	1 (0,5)	49 (23,3)	135 (64,3)	16 (7,6)	9 (4,3)
13. «Η δουλειά μου είναι αξιόλογη»	5 (2,4)	42 (20)	117 (55,7)	38 (18,1)	8 (3,8)
14. «Η δουλειά μου με ικανοποιεί»	8 (3,8)	62 (29,5)	96 (45,7)	38 (18,1)	6 (2,9)
15. «Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)»	22 (10,5)	75 (35,7)	61 (29)	47 (22,4)	5 (2,4)
16. «Η δουλειά μου είναι βαρετή»	41 (19,5)	62 (29,5)	62 (29,5)	42 (20)	3 (1,4)
17. «Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι»	7 (3,3)	43 (20,5)	126 (60)	28 (13,3)	6 (2,9)
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	9 (4,3)	49 (23,3)	120 (57,1)	26 (12,4)	6 (2,9)
19. «Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής»	51 (24,3)	81 (38,6)	66 (31,4)	12 (5,7)	-
20. «Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός»	84 (40)	59 (28,1)	53 (25,2)	12 (5,7)	2 (1)
21. «Η	14 (6,7)	43 (20,5)	136 (64,8)	15 (7,1)	2 (1)

υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της»					
22. «Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ»	6 (2,9)	66 (31,4)	119 (56,7)	16 (7,6)	3 (1,4)
23. «Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία»	5 (2,4)	49 (23,3)	121 (57,6)	27 (12,9)	8 (3,8)
24. «Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της»	2 (1)	55 (26,2)	127 (60,5)	14 (6,7)	12 (5,7)

Ο Πίνακας 1 περιλαμβάνει τα στατιστικά δεδομένα που συλλέχθηκαν από την έρευνα που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και τον βαθμό συμβολής σε αυτή της ηγεσίας που ασκείται στους οργανισμούς όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες. Σαν γενική οπτική, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα αισθάνονται μέτρια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, καθώς σε όλες τις απαντήσεις του μέρους του ερωτηματολογίου που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση οι συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση 3 (Δεν είμαι σίγουρος/η). Σημαντικό στοιχείο που αναδεικνύεται από τα αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τον χώρο εργασίας, ο οποίος αποτελεί ένα βασικό στοιχείο για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις «Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος» και «Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου», το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έδωσε αρνητικές απαντήσεις, γεγονός που μπορεί να συνδεθεί με τα μειωμένα επίπεδα εργασιακής

ικανοποίησης που βιώνουν. Πιο συγκεκριμένα στην πρώτη ερώτηση 91 συμμετέχοντες με ποσοστό 43,3% επί του γενικού συνόλου απάντησε ότι δεν βρίσκει ευχάριστο τον χώρο εργασίας του, ενώ στη δεύτερη ερώτηση σχετικά με την ασφάλεια που βιώνουν στον χώρο εργασίας, 104 συμμετέχοντες με ποσοστό 49,5% επί του γενικού συνόλου απάντησε ότι αισθάνεται ότι οι χώρος που εργάζονται αισθάνονται ότι επιβαρύνουν την υγεία τους. Όμως στις ερωτήσεις που σχετίζονται με τον μισθό και την ασφάλεια που παρέχεται μέσω αυτού στους εργαζόμενους, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έδειξε μια σχετική ικανοποίηση, γεγονός που μπορεί να συνάδει με τη γενικότερη οικονομική κατάσταση που υφίσταται στη χώρα και στη μονιμότητα που προσφέρει ο Δημόσιος Τομέας. Ωστόσο, στις ερωτήσεις που σχετίζονται με το είδος της εργασίας που ασκούν, αλλά και τον τρόπο ηγεσίας που υφίσταται στις υπηρεσίες που εργάζονται οι εργαζόμενοι δεν έδειξαν ιδιαίτερη ικανοποίηση, καθώς σε όλες τις σχετικές ερωτήσεις οι απαντήσεις κυμαίνονταν μεταξύ αρνητικών και ουδέτερων απαντήσεων, γεγονός που μπορεί να καταδεικνύει μια γενική δυσαρέσκεια.

Με βάση τα αποτελέσματα του πρώτου πίνακα μπορούν να απαντηθούν τα δύο πρώτα ερευνητικά ερωτήματα που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα και τον βαθμό συμβολής της ηγεσίας σε αυτήν. Σαν απάντηση, λοιπόν, στα δύο αυτά ερευνητικά ερωτήματα από τα αποτελέσματα καταδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι δεν βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση, ενώ μια σχετική δυσαρέσκεια εκδηλώνουν και για τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στις υπηρεσίες που εργάζονται.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα των απόψεων των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας που υφίσταται στις υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα

Στυλ ηγεσίας Ο/Η προϊστάμενος/η μου:	1=Διαφωνώ απόλυτα	2=Διαφωνώ	3=Δεν είμαι σίγουρος/ η	4=Συμφωνώ	5=Συμφωνώ απόλυτα
1. «Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.»	3 (1,4)	30 (14,3)	154 (73,3)	21 (10)	2 (1)
2. «Επανεξετάζει	6 (2,9)	76 (36,2)	112 (53,3)	15 (7,1)	1 (0,5)

κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.»					
3. «Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά»	3 (1,4)	55 (26,2)	118 (56,2)	28 (13,3)	6 (2,9)
4. «Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.»	6 (2,9)	47 (22,4)	129 (61,4)	26 (12,4)	2 (1)
5. «Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπτουν σημαντικά ζητήματα.»	5 (2,4)	48 (22,9)	123 (58,6)	32 (15,2)	2 (1)
6. «Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.»	-	45 (21,4)	124 (59)	37 (17,6)	4 (1,9)
7. «Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.»	8 (3,8)	44 (21)	121 (57,6)	34 (16,2)	3 (1,4)
8. «Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.»	6 (2,9)	39 (18,6)	117 (55,7)	44 (21)	4 (1,9)
9. «Μιλάει με αισιοδοξία για	1 (0,5)	42 (20)	119 (56,7)	47 (22,4)	1 (0,5)

το μέλλον.»					
10. «Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της»	5 (2,4)	36 (17,1)	130 (61,9)	34 (16,2)	5 (2,4)
11. «Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.»	6 (2,9)	39 (18,6)	114 (54,3)	49 (23,3)	2 (1)
12. «Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.»	5 (2,4)	34 (16,2)	123 (58,6)	43 (20,5)	5 (2,4)
13. «Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν»	4 (1,9)	44 (21)	126 (60)	32 (15,2)	4 (1,9)
14. «Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.»	4 (1,9)	44 (21)	115 (54,8)	41 (19,5)	6 (2,9)
15. «Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.»	7 (3,3)	46 (21,9)	120 (57,1)	35 (16,7)	2 (1)
16. «Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.»	5 (2,4)	31 (14,8)	135 (64,3)	35 (16,7)	4 (1,9)
17. «Φαίνεται να είναι σταθερός/ή	2 (1)	38 (18,1)	124 (59)	43 (20,5)	3 (1,4)

στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».					
18. «Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/ της συμφέρον.»	4 (1,9)	37 (17,6)	128 (61)	37 (17,6)	4 (1,9)
19. «Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.»	3 (1,4)	35 (16,7)	128 (61)	42 (20)	2 (1)
20. «Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.»	4 (1,9)	38 (18,1)	126 (60)	39 (18,6)	3 (1,4)
21. «Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.»	4 (1,9)	34 (16,2)	134 (63,8)	33 (15,7)	5 (2,4)
22. «Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών»	2 (1)	39 (18,6)	126 (60)	41 (19,5)	2 (1)
23. «Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.»	3 (1,4)	31 (14,8)	130 (61,9)	42 (20)	4 (1,9)
24. «Παρακολουθεί	6 (2,9)	45 (21,4)	124 (59)	34 (16,2)	1 (0,5)

κάθε λάθος που γίνεται.»					
25. «Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.»	5 (2,4)	27 (12,9)	127 (60,5)	46 (21,9)	5 (2,4)
26. «Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.»	8 (3,8)	41 (19,5)	115 (54,8)	41 (19,5)	5 (2,4)
27. «Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.»	4 (1,9)	40 (19)	127 (60,5)	38 (18,1)	1 (0,5)
28. «Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.»	6 (2,9)	45 (21,4)	125 (59,4)	30 (14,3)	4 (1,9)
29. «Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.»	4 (1,9)	30 (14,3)	140 (66,7)	36 (17,1)	-
30. «Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.»	4 (1,9)	40 (19)	126 (60)	36 (17,1)	4 (1,9)
31. «Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.»	5 (2,4)	40 (19)	127 (60,5)	34 (16,2)	4 (1,9)
32. «Προτείνει νέους τρόπους	6 (2,9)	35 (16,7)	134 (63,8)	31 (14,8)	4 (1,9)

προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.»					
33. «Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα»	6 (2,9)	35 (16,7)	130 (61,9)	35 (16,7)	4 (1,9)
34. «Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής».	6 (2,9)	32 (15,2)	122 (58,1)	45 (21,4)	5 (2,4)
36. «Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.»	2 (1)	46 (21,9)	128 (61)	30 (14,3)	4 (1,9)
37. «Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.»	2 (1)	40 (19)	121 (57,6)	45 (21,4)	2 (1)
38. «Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά.»	5 (2,4)	39 (18,6)	129 (61,4)	34 (16,2)	3 (1,4)
39. «Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.»	6 (2,9)	40 (19)	122 (58,1)	36 (17,1)	6 (2,9)
40.	3 (1,4)	48 (22,9)	116	40 (19)	3 (1,4)

«Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.»			(55,2)		
41. «Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.»	4 (1,9)	32 (15,2)	137 (65,2)	33 (15,7)	4 (1,9)
42. «Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.»	2 (1)	34 (16,2)	135 (64,3)	34 (16,2)	5 (2,4)
43. «Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.»	4 (1,9)	47 (22,4)	125 (59,5)	31 (14,8)	3 (1,4)
44. «Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας»	4 (1,9)	31 (14,8)	134 (63,8)	36 (17,1)	5 (2,4)
45. «Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.»	5 (2,4)	35 (16,7)	128 (61)	39 (18,6)	3 (1,4)
46. «Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.»	3 (1,4)	36 (17,1)	141 (67,1)	26 (12,4)	4 (1,9)

Ο Πίνακας 2 περιλαμβάνει τα αποτελέσματα σχετικά με το στυλ ηγεσίας που ασκείται στις υπηρεσίες που εργάζονται οι συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα και σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα από τα αποτελέσματα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις ερωτήσεις, οι περισσότεροι συμμετέχοντες έδωσαν την απάντηση 3 (Δεν είμαι σίγουρος/η) γεγονός που καταδεικνύει ότι

δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι με τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία στις υπηρεσίες που εργάζονται, ενώ μια γενική δυσαρέσκεια υφίσταται και για τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι προϊστάμενοι τους, αλλά και για την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ως ομάδα. Επίσης, από τα αποτελέσματα της έρευνας, αναδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας στην εργασία δύναται να τους εξελίξει, καθώς στις ερωτήσεις «*Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία*» και «*Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο*», το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έδωσε την ουδέτερη απάντηση. Πιο συγκεκριμένα, στην πρώτη ερώτηση 125 συμμετέχοντες με ποσοστό 59,5% επί του γενικού συνόλου απάντησε ότι δεν είναι σίγουρο για το εάν ο προϊστάμενος του είναι σε θέση να αυξήσει την επιθυμία του για επιτυχία, ενώ στη δεύτερη ερώτηση που σχετίζεται με την προθυμία των συμμετεχόντων να επιτύχουν στους οργανισμούς που εργάζονται, οι συμμετέχοντες και πάλι έδωσαν ουδέτερες απαντήσεις (128 συμμετέχοντες με ποσοστό 61% επί του γενικού συνόλου).

Το συγκεκριμένο μέρος του ερωτηματολογίου σχετίζεται με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν αισθάνονται ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας, αλλά και τα κίνητρα που παρέχονται ή δημιουργούνται στους εργαζόμενους είναι ικανοποιητικά. Συσχετίζοντας στη συνέχεια, τις απαντήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν και την ικανοποίηση από την ηγεσία που υφίσταται, δύο παράγοντες που αφορούν και καθορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση που βιώνουν οι εργαζόμενοι, μπορούμε να απαντήσουμε στο τρίτο και τέταρτο ερευνητικό ερώτημα. Πιο συγκεκριμένα, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μέτρια επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς τις υπηρεσίες που εργάζονται δεν βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση, αλλά δεν είναι και ευχαριστημένοι από τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία.

Συμπεράσματα – Συζήτηση

Η έρευνα που διεξήχθη με την ποσοτική μέθοδο όπου εργαζόμενοι του Δημοσίου Τομέα συμπλήρωσαν ερωτηματολόγια σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν, αλλά και στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που ασκείται στον Δημόσιο, διερευνούσε τον

βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι υφίσταται στατιστικά μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ δεν αισθάνονται ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας είναι ικανοποιητικός. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν και με προηγούμενες έρευνες, οι οποίες συνδέουν και συσχετίζουν σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση με την ηγεσία που υφίσταται στους οργανισμούς (Roathmann & Coetzer, 2002, Gingo & Kaplan, 2015, Locke, 2001). Η ηγεσία σε έναν οργανισμό δύναται να παρακινήσει τον εργαζόμενο να εξελιχθεί ατομικά μέσα στον οργανισμό και στη συνέχεια να λειτουργήσει με βάση το κοινό καλό της ομάδας και του συνόλου, βιώνοντας λειτουργικό μέρος της ομάδας αυτής. Επίσης, είναι σε θέση να παράσχει κίνητρα στους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα, καθώς μέσω της αναγνώρισης της εργασίας τους και των όσων προσφέρουν στον οργανισμό, οι εργαζόμενοι βιώνουν αποτελεσματικότητα και ευχαρίστηση όταν η διοίκηση αυτών αναγνωρίζει την εργασία που παρέχουν (Roathmann & Coetzer, 2002, Gingo & Kaplan, 2015, Locke, 2001).

Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν ότι ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας που υπάρχει στους δημόσιους οργανισμούς δεν είναι ικανοποιητικός, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν ότι δεν είναι σίγουροι εάν τα άτομα που υπάρχουν στις ηγετικές θέσεις έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στον οργανισμό, αλλά και στους ίδιους. Για να μπορέσει ένας ηγέτης να καταστεί επιτυχημένος, με βάση όλες τις θεωρίες περί ηγεσίας που εξετάσαμε και κυρίως με την ενδυναμωτική που κρίνεται μια μορφή ηγεσίας που έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει υψηλά κίνητρα στους εργαζόμενους, χρειάζεται να αξιοποιεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό του και να θέτει στόχους για την εξέλιξη του οργανισμού και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνει μια ομάδα που εργάζεται συνολικά και δεσμεύεται σε μεγάλο βαθμό να προσπαθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς (Amundsen et al., 2015;44 Fong & Shape, 2015; Konzak et al., 2000; Vecchio et al., 2010). Μέσω της στάσης αυτής της ηγεσίας αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι αισθάνονται με τη σειρά τους σημαντικά μέλη του οργανισμού και αναπτύσσουν κίνητρα συνεχώς, τα οποία σχετίζονται με τόσο με τους ίδιους όσο και με την επιτυχία του ίδιου του οργανισμού. Από την έρευνα που υλοποιήσαμε, αναδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι παρόλο που λαμβάνουν έναν ικανοποιητικό και σταθερό μισθό, βιώνοντας παράλληλα εργασιακή σταθερότητα σε δύσκολες για την εποχή εργασιακές συνθήκες, δεν βιώνουν εργασιακή ικανοποίηση ούτε και εμφανίζουν υψηλό βαθμό κατ' επέκταση οργανωσιακής δέσμευσης, διότι οι εργασιακές συνθήκες δεν τους παρέχουν τη δυνατότητα εξέλιξης και ανέλιξης, ενώ πολλοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως ρουτίνα

και όχι ως ένα πεδίο διοχέτευσης της δημιουργικότητάς τους και των γνώσεών τους (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006).

Για τον λόγο αυτό κρίνεται αναγκαίο στον Δημόσιο Τομέα, να υιοθετηθούν πρακτικές και μέθοδοι διοίκησης που υφίστανται στον Ιδιωτικό Τομέα, οι οποίες διακρίνονται από μια ηγεσία που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό στόχευσης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει για την επιτυχία των οργανισμών. Με δεδομένο, ότι οι αποφάσεις και τα οράματα των υπηρεσιών στον Δημόσιο Τομέα λαμβάνονται από Κεντρικές Υπηρεσίες και οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να συμμετάσχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων, κρίνεται απαραίτητο να υιοθετηθούν τρόποι ενίσχυσης των κινήτρων των εργαζόμενων, ώστε να μην αισθάνονται ότι δεν μπορούν να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν μέσα στους οργανισμούς. Επίσης, η ενδυναμωτική ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει έναν βαθμό συμμετοχικότητας και διαμοιρασμού ευθυνών στους εργαζόμενους, χωρίς να στηρίζεται αποκλειστικά σε αυτά, είναι σε θέση να δημιουργήσει και να ενισχύσει το αίσθημα της ομάδας μέσα στους οργανισμούς. Μέσω του αισθήματος αυτού του ανήκειν οι εργαζόμενοι, ακόμα και εάν δεν μπορούν να απολαμβάνουν ενεργή συμμετοχή στις αποφάσεις της ηγεσίας και στη διαμόρφωση των στόχων, μπορούν να δημιουργήσουν κίνητρα που σχετίζονται με την ομαδικότητα και την επιτυχία της ομάδας που συμμετέχουν. Σταδιακά με τον τρόπο αυτό, θα ενισχυθεί η εργασιακή ικανοποίηση και στη συνέχεια η οργανωσιακή δέσμευση. Έτσι, αντιλαμβανόμαστε, πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ηγεσία στην ενίσχυση των εργαζομένων και στη βελτίωση των οργανισμών στο σύνολό τους.

Επίλογος

Το βασικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε με την έρευνα που υλοποιήσαμε είναι πως η ηγεσία που υιοθετεί ένας δημόσιος οργανισμός αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων του, ώστε στη συνέχεια να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση. Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε στον ελληνικό Δημόσιο τομέα, καταδεικνύει ότι δεν υφίσταται μια αποτελεσματική ηγεσία, ώστε να ενισχυθούν όλα τα παραπάνω και κατ' επέκταση οι οργανισμοί να καταστούν αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Θα ήταν επομένως προς τη σωστή κατεύθυνση μία αλλαγή της

κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας του δημοσίου ούτως ώστε να διαμορφωθούν οι κατάλληλες συνθήκες για τους εργαζόμενους στον εργασιακό τους χώρο, τον οποίο δεν θα τον αντιμετωπίζουν σαν μια ρουτίνα, αλλά σαν έναν χώρο που τους παρέχει κίνητρα και ώθηση για να εξελιχθούν και να εργαστούν ομαδικά με τους συναδέλφους τους. Κρίνεται απαραίτητο, λοιπόν, να υιοθετηθούν στον Δημόσιο Τομέα, ο οποίος για πολλά χρόνια χαρακτηρίζεται από παθογένειες και κακοδιοίκηση κατακόρυφες αλλαγές, οι οποίες με τη σειρά τους θα επιφέρουν αλλαγές στον τρόπο αντιμετώπισης από τους εργαζόμενους της εργασιακής τους καθημερινότητας και του επαγγελματικού ρόλου που καλούνται να ικανοποιήσουν, ο οποίος σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την εύρυθμη λειτουργία του κράτους και την ικανοποίηση των πολιτών.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσση

Anitha J. (2014), Determinants of employee engagement and their impact on employee performance, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp. 308-323.

Bijaya K. S. (2011), Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness, *European Journal of Business and Management*, Vol 3, No.8.

Blake R. R., Mouton J. S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing, Houston.

Bryant, I., & Usher, R. (2014). *Adult education as theory, practice and research: The captive triangle*. Routledge.

Cooke, D. K. (1997). Discriminant validity of the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 80(1), 41-44.

Caught, K., Shadur, M. A., & Rodwell, J. J. (2000). The measurement in the organizational commitment questionnaire. *Psychological Reports*, 87(3), 777-788.

Daft, R. L. (2011), *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*. 8η Έκδοση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Davila, M. C., & Garcia, G. J. (2012). Organizational identification and commitment: Correlates of senses of belonging and affective commitment. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(2), 244-255.

French, J & Raven, B. (1959), *The bases of social power*, Publisher: Univeristy of Michigan, Institute for Social Research. Ανακτήθηκε από

https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power στις 19/4/2021.

Fridoon, J., & Nasrin, S. (2009). Three components of organizational commitment and job satisfaction of hospital nurses in Iran. *The Health Care Manager*, 28(2), 375-380.

Goleman, D. (2000), *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.

Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 263-274.

Koontz H. and Cyril O' Donell (1955), *Principles of management*, New York.

Lee, H. O. W., & Cummings, G. G. (2008). Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 16(7), 768-783.

Mc Gregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York.

Mathieu, A., Bruvold, N. T., & Ritchey, N. (2000). Subcultural research on organizational commitment with the 15 OCQ invariant instrument. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(1), 129-138.

- Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(2), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., MCInnis, K.J., Maltin, E. R., & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 225-245.
- Meyer, J. P., Kam, C., Gildenberg, I., & Bremner, N. L. (2013). Organizational commitment in the military: Application of a profile approach. *Military Psychology*, 25(1), 381-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.
- Northouse P. G. (1997), *Leadership: Theory and Practice*, Sage Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Paradise A (2008), Influences engagement, ASTD, *Training and Development*, Vol. 62, No. 1, pp. 54-59.
- Pool, S., & Pool, B. (2007). A management development model: Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369.
- Schneider, D. S., & Vaught, B. C. (1993). *A Comparison Of Job Satisfaction Between Public And Private Sector Managers*. PAQ Spring.68-83.
- Spillane P.J. (2006), *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature, *Journal of Applied Psychology*.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-422.

Vecina, M. L., Chacon, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organization: What makes volunteers remain within organizations and feel happy? *Journal of Community Psychology*, 41(2), 291-302.

Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family supportive organization perception and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict an enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 606-622.

Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Fernandez, S., Cho, Y.J. and Perry, L. (2010). Exploring the Link between Integrated Leadership and Public Sector Performance. *Leadership Quarterly* 21(2): 308– 23.

Han, Y. (2019). The Impact of Accountability Deficit on Agency Performance: Performance-Accountability Regime. *Public Management Review*. Αντλήθηκε από: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1679237> (Πρόσβαση 28/6/2021)

Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. and Eva, E. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration* 94(4): 1025– 41.

Tummers, L. and Knies, E. (2016). Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles. *Public Administration* 94(2): 433– 51.

Wright, B. E., Shahidul, H. and Jongsoo P. (2016). Does a Public Service Ethic Encourage Ethical Behaviour? Public Service Motivation, Ethical Leadership and the Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration* 94(3): 647– 63.

Ελληνόγλωσση

Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, μτφρ. Χρυσούλα Μητσοπούλου, & Μάνια Φιλοπούλου. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Creswell, J.W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας* (επιμ. Τσορμπατζούδης, Χ., μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων.

Κουτούζης, Μ. (1999), Ο αποτελεσματικός ηγέτης, στο Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ. *Βασικές αρχές Διοίκησης Διαχείρισης Υπηρεσιών*, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κάντας Α. (1993), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*, 2^ο τόμος, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Καρκατσούλης, Π. (2004), *Το Κράτος σε Μετάβαση. Από τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και το Δημόσιο Μάνατζμεντ στη Διακυβέρνηση*. Αθήνα: Σιδέρης.

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2013), *Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Μακρυδημήτρης, Α. (1996), *Η Διοίκηση σε Κρίση*, Αθήνα: Μεταίχμιο.

Μαντάς Β. Ν, Κακούνης Δ.Π, Ντάνος Στ.Α. (1992), *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*.

Montana P.J. and Charvon B.H. (1987), *Management*, Μετάφραση 2ης Αμερικάνικης Έκδοσης, Εκδόσεις «Κλειδάριθμος», Αθήνα 1993.

Μπουραντάς (2002), *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Πάντα Μ. και Καραγιάννης Σ. (1997), *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, Εκδόσεις «Έλλην», Αθήνα.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Robson C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές* (Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού, Μτφρ.). Αθήνα: Gutenberg.

Σπανού, Κ. (2000), *Διοίκηση, Πολίτες και Δημοκρατία*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.

Στάγκος Μ.Π. (2000), *Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα*, Συνέντευξη με τον Dr Robert I. Taylor.

Φαρμάκης Ν. (2017). *Εισαγωγή στη Δειγματοληψία*. Αφοί Κυριακίδη Εκδόσεις Α.Ε., Θεσσαλονίκη.

Φωτόπουλος Ν. (2007): *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία*, Εκπαιδευτικό Υλικό για τα κέντρα Δια Βίου Μάθησης

Χαντζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο, Αθήνα.

(Ν. 3528/2007) (ΦΕΚ 26^Α/9-2-2007)

(Ν. 4369/2016) (ΦΕΚ 33^Α /27-2-2016)

Μπελιάς Δημήτριος (2015) (Ερωτηματολόγιο) Από Διδακτορικής διατριβής στην «Ηγεσία Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Τραπεζικό Οργανισμό».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ – .

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης



Με το παρόν ερωτηματολόγιο διερευνάται ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης που βιώνετε. Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καλείστε να συμπληρώσετε τα δημογραφικά σας στοιχεία.



Φύλο *



- Άνδρας
- Γυναίκα

Ηλικία *

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 64+

Οικογενειακή Κατάσταση *

- Ελεύθερος/η
- Παντρεμένος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

Είστε απόφοιτος *

- Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
 - Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 - Ανώτατης Εκπαίδευσης
 - Μεταπτυχιακών Σπουδών
-

Θέση Ευθύνης *

- Διευθυντής
 - Υποδιευθυντής
 - Προιστάμενος
 - Χωρίς θέση ευθύνης
-

Τομέας εργασίας *

- Στρωματικά Σώματα
- Ελληνική Αστυνομία
- Πυροσβεστική
- Λιμενικό Σώμα
- Δ.Ο.Υ.
- Εκπαιδευτικός
- Ε.Σ.Υ.
- Άλλο...

Χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας *

- 0-3
- 4-10
- 11-19
- 20+

Χρόνια προϋπηρεσίας στη θέση που είστε *

- Λιγότερο από χρόνο
- 1-5 χρόνια
- 6-9
- 10+

Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης ✕ ⋮

Στις παρακάτω ερωτήσεις μπορείτε να επιλέξετε από την κλίμακα απαντήσεων αυτή που σας εκπροσωπεί περισσότερο. 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Δεν είμαι σίγουρος/η, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η δουλειά μου είναι αξιόλογη *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η δουλειά μου με ικανοποιεί *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα) *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η δουλειά μου είναι βαρετή *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ερωτηματολόγιο Στυλ Ηγεσίας



Σας ζητείτε να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενός σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.
 Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου :
 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Δεν είμαι σίγουρος/η, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις». *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες * και φιλοδοξίες.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.

🖨️

🔗 Γραμμική κλίμακα

1 ▾ έως 5 ▾

1 Ετικέτα (προαιρετικό)

5 Ετικέτα (προαιρετικό)

📄 🗑️ Υποχρεωτική ⋮