



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών
Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**Σχέση υφιστάμενου-προϊστάμενου και η επίδραση στην
εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου που
αναπτύσσεται. Η μελέτη της διοικητικής υπηρεσίας του
Σισμανόγλειου νοσοκομείου**

[Ελισσάβητ Βασιλείου]

[Επιβλέπων Καθηγητής: Μιλτιάδης Χαλικιάς]

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη
Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, Έτος 2023



University of West Attica
School of Management, Economics and Social
Sciences
Department of Accounting & Finance
MSc "Public Economics & Policy"



**Subordinate-supervisor relationship and the effect on the
employee's job satisfaction and performance that develops. The
administrative service of the Sismanoglio hospital.**

[Elissavet Vasileiou]

[Supervising Professor: Xalikias Miltiadis]

**Dissertation submitted to the Department of Accounting & Finance, University of West Attica
for the award of a Master's Degree in Public Economics and Policy**

Aigaleo, Year 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ το επιβλέποντα καθηγητή μου για την συνεχή καθοδήγηση του. Επιπλέον θα ήθελα α ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες που μπόρεσαν στον κόπο να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο προκειμένου να διεξαχθεί αυτή η έρευνα και τέλος ευχαριστώ την οικογένεια μου για τη συνεχή της στήριξη.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει τη σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου και πως η σχέση αυτή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζόμενου/προκειμένου να αποφέρει περισσότερα στον οργανισμό τον οποίο απασχολείται. Κατασκευάστηκε ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 33 ερωτήσεις και τα βασικά δημογραφικά στοιχεία, πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση μέσω του στατιστικού προγράμματος του spss σύμφωνα με τις αρχικές υποθέσεις. Το ποσοστό των συμμετεχόντων αποτελούταν το 58,3% από άνδρες και το 41,7% από γυναίκες. Η υπόθεση που αφορούσε τη σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου και η επίδραση της στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζόμενου που αναπτύσσεται επιβεβαιώθηκε. Τέλος δεν βρέθηκε άμεση συσχέτιση όσο αναφορά το φύλο του εργαζόμενου καθώς και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Η παρούσα εργασία μέσω την ευρημάτων της φιλοδοξεί να αποτελέσει βάση για περαιτέρω έρευνα σε σχέση με αυτά τα ζητήματα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση, σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



Τίτλος εργασίας

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 01/02/2023

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
	Αλίνα Χυζ	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ABSTRACT

The purpose of this research was to examine the supervisor-subordinate relationship and how this relationship affects the employee's job satisfaction and performance in order to bring more to the organization he is employed in. A questionnaire consisting of 33 questions and the basic demographic data was constructed, the statistical analysis was performed through the spss statistical program according to the initial hypotheses. The percentage of participants was 58.3% male and 41.7% female. The hypothesis concerning the supervisor-subordinate relationship and its effect on the job satisfaction and performance of the developing employee was confirmed. Finally, no direct correlation was found regarding the gender of the employee as well as the educational level. This paper through its findings aspires to form a basis for further research in relation to these issues.

KEYWORDS

Job satisfaction, job performance, supervisor-subordinate relationship

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Βασιλείου Ελισσάβητ του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου per20051 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια οικονομική και πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών και οικονομικών σπουδών 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι την ημερομηνία που θα διεκπεραιωθεί η διαδικασία χορήγησης βεβαίωσης περάτωσης των σπουδών μου και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΕΛΙΣΣΑΒΕΤ

* Όνομα Επώνυμο/Ιδιότητα

Ψηφιακή Υπογραφή

* Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1.1 ΑΥΤΟΠΡΑΓΜΑΤΩΣΗ

**1.2 ΠΟΣ ΚΑΙ ΠΩΣ ΑΥΤΟ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

1.3 ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΜΕΛΟΥΣ

1.4 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1.5 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

1.6 ΠΙΣΤΗ

**1.7 ΠΙΣΤΗΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΗΣ
ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ**

1.8 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

1.9 ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΕΠΟΠΤΗ

1.10 ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΗΓΕΤΗ-ΜΕΛΟΥΣ

1.11 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

2.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

2.3 ΔΕΙΓΜΑ

2.4 ΟΡΓΑΝΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

2.5 ΗΘΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
3.2 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ
3.3 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
3.4 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
3.5 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΣΥΝΟΛΙΚΩ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΝΑ ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ
5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ

Ο Ιωάννης Σισμάνογλου υπήρξε μέγας ευεργέτης της μεγάλης του γένους σχολής και της Ελληνικής ορθόδοξου κοινότητας στην Άγκυρα. Οι Κωνσταντίνος και Αναστάσιος Σισμάνογλου ακολουθώντας του πατέρα τους το όραμα συνέβαλλαν στην χρηματοδότηση πολλών έργων. Το Σισμανόγλειο νοσοκομείο κατασκευάστηκε υπό την επίβλεψη μηχανικού. Το 1985 εντάχθηκε στο εθνικό σύστημα υγείας και μετατράπηκε επίσημα σε γενικό νοσοκομείο.

Στη νέα του μορφή το Σισμανόγλειο νοσοκομείο δίνει καθημερινή μάχη για τον άνθρωπο σύμφωνα με το όραμα των ιδρυτών του. Με πληθώρα κτιριακών εγκαταστάσεων λειτουργεί καθημερινά προσφέροντας κοινωνικό επιστημονικό και εκπαιδευτικό έργο αποτελώντας πλέον σημείο αναφοράς στην υπηρεσία της σύγχρονης Ελλάδας. Το όραμα του πλέον συμβάλλει στην προληπτική ιατρική καθώς και στην έγκαιρη διάγνωση χρησιμοποιώντας πρωτοποριακές υπηρεσίες και θεραπείες καθώς και την εισαγωγή νέων καινοτομιών ιατρικών πρακτικών.

Σήμερα η μεγάλη του αποστολή περιλαμβάνει στα πλαίσια του εθνικού συστήματος υγείας την παροχή υπηρεσιών υγείας ισότιμα σε κάθε άτομο ξεχωριστά ανεξάρτητα από την οικονομική, επαγγελματική και κοινωνική του κατάσταση. Επιπλέον εφαρμόζει και αναπτύσσει πρότυπα ερευνητικά προγράμματα σε συνεργασία με μεγάλους διεθνείς οργανισμούς, ερευνητικά κέντρα και ανάλογους φορείς. Συμβάλλει έτσι στην ανάπτυξη και γενικότερα στην αναβάθμιση της συνολικής υγείας στη χώρα μας. Το Σισμανόγλειο συνεργάζεται και με άλλα νοσηλευτικά ιδρύματα καθώς και μονάδες υγείας στα πλαίσια ειδικών προγραμμάτων παρέχοντας τη βέλτιστη ποιότητα φροντίδας της υγείας. Τέλος αποτελείται απαρτίζεται από τέσσερις τομείς τον παθολογικό τομέα, τον χειρουργικό τομέα τον εργαστηριακό τομέα και τον ψυχιατρικό τομέα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασιακή απόδοση είναι σχεδόν σημαντικότερος παράγοντας στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ανάλυσης για τη διατήρηση και την αύξηση της παραγωγικότητας των εταιρειών. Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων ορίζεται επιχειρησιακά ως ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ολοκληρώνει τα καθήκοντα που απαιτούνται προκειμένου να καταλάβει μια δεδομένη θέση, την οποία αναλαμβάνει σε έναν οργανισμό. Ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες αρμοδιότητες των προϊσταμένων είναι η ανάθεση εργασιών και η παροχή πληροφοριών ή συμβουλών στους υφισταμένους. Αναγνωρίζοντας ότι είναι καθήκον των προϊσταμένων να διασφαλίζουν ότι η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων είναι στο μέγιστο δυνατό επίπεδο, θα ήταν επωφελές για τα διευθυντικά στελέχη όλων των επαγγεμάτων και των βιομηχανικών τομέων παγκοσμίως να κατανοήσουν ποιοι τύποι αλληλεπιδράσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Skordoulisetal., 2015; Drososetal., 2021). Η γνώση σχετικά με την πιθανή συσχέτιση μεταξύ της σχέσης προϊσταμένου-εργαζομένου και της εργασιακής απόδοσης θα επέτρεπε την εφαρμογή αποτελεσματικότερων συστημάτων διαχείρισης και, στη συνέχεια, καλύτερη παραγωγικότητα για την εταιρεία μέσω της αύξησης της εργασιακής απόδοσης(Wang, T. K., &Brower, R. 2019).

Οι περισσότεροι άνθρωποι στο εργατικό δυναμικό έχουν βιώσει στιγμές κατά τις οποίες ο άμεσος προϊστάμενός τους πληρούσε μία από τις δύο ιδιότητες. Στη μία περίπτωση, μπορεί να έχουν έναν προϊστάμενο που ήταν πραγματικά ενθαρρυντικός και αποτελούσε μέρος μιας εξαιρετικής σχέσης προϊσταμένου-εργαζόμενου. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να υπήρχε ένας προϊστάμενος που ήταν αντίθετος στις θετικές σχέσεις και αποτελούσε μέρος μιας αρνητικής σχέσης προϊσταμένου προς υφιστάμενο. Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να εμβαθύνει στον κόσμο των σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου και να δει τι μπορούν να κάνουν αυτές οι σχέσεις στην εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου, στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση που βρίσκει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του και πώς μια θετική

σχέση με έναν προϊστάμενο μπορεί να αυξήσει την εταιρική αφοσίωση (Zapantisetal., 2017; Papasotiriouetal., 2018).

Ελπίζουμε ότι αυτό θα είναι πολύ κατατοπιστικό και θα σας οδηγήσει σε μια καλύτερη κατανόηση αυτού του σημαντικού θέματος(Bakar, H. A., &McCann, R. M. 2014).Καθώς εμβαθύνουμε σε αυτό το θέμα, είναι σημαντικό να ξεκινήσουμε με τη θετική φύση των καλών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου. Ο JustinConway, στην εργασία του με τίτλο "EffectsofSupervisor-EmployeeRelationshiponJobPerformance" (Επιδράσεις της σχέσης προϊσταμένου-εργαζομένου στην απόδοση στην εργασία), μιλάει πολύ για μια έννοια που ονομάζεται Αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Υποστήριξη (PerceivedOrganizationalSupport - POS). Ο όρος αυτός προέρχεται από τη θεωρία της οργανωσιακής υποστήριξης. Πρόκειται για έναν όρο που ορίζει ως το βαθμό που ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι εκτιμάται καλά από τον οργανισμό του και πώς αντιλαμβάνεται ότι η εργασία του θεωρείται ωφέλιμη για τον οργανισμό. Η POS ορίζεται ως, "ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η εταιρεία του ενδιαφέρεται γι' αυτόν και εκτιμά τη συμβολή του στην εταιρεία". Ο Conway συνεχίζει με την ιδέα ότι το POS ενός εργαζομένου μεταβάλλεται σε μεγάλο βαθμό από τη σχέση που έχει με τον προϊστάμενό του. Αυτό οδηγεί έναν εργαζόμενο να λαμβάνει προσωπικές αποφάσεις σχετικά με τις σκέψεις του που σχετίζονται με την τρέχουσα θέση του στην εταιρεία(Tsitmideli, G. &Kalantonis, P. 2017).

Ένα θέμα παρόμοιο με την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη είναι η Θεωρία Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους, η οποία δημιουργήθηκε αρχικά από τους FredDensereau, WillianHaga και GeorgeGraen το 1975. Πρόκειται για μια θεωρία που καταδύεται πραγματικά βαθιά στις σχέσεις μεταξύ ενός προϊσταμένου και ενός υφισταμένου. Δηλώνεται ότι όταν η ποιότητα της ανταλλαγής μεταξύ ενός προϊσταμένου και του υφισταμένου του είναι κακή, είναι πιθανό να ακολουθήσουν χειρότερα επίπεδα υποστήριξης. Ομοίως, όταν υπάρχουν ισχυρές ποιότητες μιας σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου, αυτό είναι πιθανό να ακολουθείται από υψηλά επίπεδα υποστήριξης. Υπάρχει η ιδέα ότι δεδομένου του περιορισμένου διαθέσιμου χρόνου, θα ήταν δύσκολο για έναν προϊστάμενο να είναι σε θέση να ασχοληθεί με τους υπαλλήλους του στον ίδιο βαθμό(Wei, F. &Liu, S. 2018).

Για να το αναπτύξει αυτό ο Conway ακολουθεί με σκέψεις που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες της παρακίνησης των εργαζομένων σε σχέση με το θέμα αυτό. Σύμφωνα με τον ίδιο, το τι σκέφτεται ένας εργαζόμενος για τη συγκεκριμένη σχέση του με τον προϊστάμενό του θα οδηγήσει είτε σε θετική είτε σε αρνητική αλλαγή στην παρακίνηση. Η παρακίνηση αυτή σχετίζεται άμεσα με την απόδοσή τους, διότι ένας εργαζόμενος με λιγότερα κίνητρα είναι πολύ πιθανό να κάνει λιγότερα σε μια εργασία, αν δεν θέλει προσωπικά να κάνει τη δουλειά που του ανατίθεται. Πολλοί άνθρωποι μπορούν να επιβεβαιώσουν ότι αυτό συμβαίνει όταν αισθάνονται αρνητικά απέναντι στον προϊστάμενό τους (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

Πολλές από τις σκέψεις του Conway παραπέμπουν στο "Perceived Organizational Support: Rhoads και Robert Eisenberger (2002). Αυτό το περιοδικό εμβαθύνει σε διάφορους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους ένας εργαζόμενος βρίσκει την αξία του μέσα σε έναν οργανισμό και καθορίζει το POS του. Οι Eisenberger και Rhoades εμβαθύνουν σε θέματα όπως η υποστήριξη από τον προϊστάμενο, οι οργανωτικές ανταμοιβές και η δικαιοσύνη. Αυτοί, καθώς και αρκετοί άλλοι παράγοντες, παίζουν ρόλο στο πώς ένας εργαζόμενος αποφασίζει το επίπεδο στο οποίο ένας οργανισμός εκτιμά την εργασία και την παρουσία του (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

Αυτό το θέμα της παρακίνησης σε σχέση με την αντίληψη του προϊσταμένου ενός εργαζομένου μπορεί επίσης να είναι πολύ θετικό. Εάν κάποιος εργάζεται για έναν προϊστάμενο για τον οποίο αισθάνεται πολύ θετικά, είναι πιθανό να ολοκληρώσει την εργασία του με πολύ καλύτερη στάση. Αυτή η αύξηση των κινήτρων μπορεί να εξοικονομήσει σε έναν οργανισμό πολλά χρήματα που διαφορετικά θα χάνονταν από έναν αποθαρρυσμένο εργαζόμενο που κάνει λιγότερη δουλειά από ό,τι θα έπρεπε. Αυτό θα πρέπει να αποτελέσει βασικό παράγοντα για να εκπαιδευτούν οι προϊστάμενοι να οικοδομούν σπουδαίες σχέσεις με τους υπαλλήλους τους και όχι να εκπαιδεύονται αποκλειστικά για να φέρνουν εις πέρας τις εργασίες μέσω των υπαλλήλων τους (Wei, F. & Liu, S. 2018).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πώς οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση του κόστους ή υψηλότερη ανάπτυξη μπορεί να δει κανείς σε αυτό που γράφει ο Joseph Carl Vann στη διατριβή του με τίτλο, "Relationships Between Job Satisfaction, Supervisor Support,

and Profitability Among Quick Service, Industry Employees", ότι τα εστιατόρια Fast Food μπορούν να δουν συγκεκριμένες αυξήσεις στην οργανωτική κερδοφορία. Λόγω του πόσο ζωτικής σημασίας είναι η παρακίνηση των εργαζομένων σε αυτή την επιχείρηση και της ταχύτητας με την οποία πρέπει να ολοκληρωθούν οι επιχειρήσεις, η παρακίνηση είναι το κλειδί. Ο Vann αναφέρει ότι καθώς ένας εργαζόμενος είναι πιο ικανοποιημένος από τη δουλειά του, είναι πιο πιθανό να είναι πιο παραγωγικός, επιτρέποντας έτσι σε έναν οργανισμό να αναπτυχθεί περισσότερο από ό,τι θα μπορούσε διαφορετικά (Bakar, H. A., & McCann, R. M. 2014).

Το Managerial Coaching λέγεται ότι είναι ένας τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοι μπορούν να στοχεύουν στην επιτυχία των υφισταμένων τους. Αυτός ο πόρος αναφέρει συγκεκριμένα ότι όταν ένας υφιστάμενος έχει κακή σχέση με τον προϊστάμενο ή δεν αισθάνεται ότι του συμπεριφέρονται καλά, θα έχει χειρότερη απόδοση στην εργασία του. Επιπλέον, αυτή η έλλειψη ίσης μεταχείρισης θα έχει ως αποτέλεσμα να απολαμβάνουν λιγότερο τη δουλειά τους και να υπάρχει πιθανότητα "συμπεριφοράς απόσυρσης" και "απουσίας". Αυτοί οι παράγοντες δείχνουν ακριβώς αυτό που σκοπεύει να εξετάσει η παρούσα εργασία, ότι η κατάσταση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση. Στην ίδια κατεύθυνση της προπόνησης των διευθυντών, η ανάπτυξη σχέσεων είναι κάτι που συνδέεται πολύ στενά με αυτές τις σχέσεις. Ένας εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικός και να απολαμβάνει τη δουλειά του εάν υπάρχει κάποιου είδους λειτουργική επικοινωνία με τον προϊστάμενό του. Αυτό το είδος επικοινωνίας χρησιμεύει ως συναισθηματική σύνδεση με ένα τμήμα ενός οργανισμού (Tsitmideli, G. & Kalantonis, P. 2017).

Μια άλλη πηγή που χρησιμοποιήθηκε κατά την έρευνα αυτού του θέματος ήταν η 9η έκδοση του βιβλίου του Elwood Chapman "Your Attitude is Showing". Το κεφάλαιο 9 του εν λόγω εγχειριδίου είναι εξ ολοκλήρου αφιερωμένο στις σχέσεις προϊσταμένων και εργαζομένων και στον τρόπο οικοδόμησής τους. Ο Chapman αναφέρει ότι από όλες τις ευθύνες που έχει ένας προϊστάμενος, η πρωταρχική που πρέπει να φροντίζει είναι η σχέση του με τους υπαλλήλους που διοικεί. Αναφέρει ότι όταν ένας προϊστάμενος ρίχνει το βάρος του στους υπαλλήλους του, είναι πιο πιθανό να έχουν σταθερή παραγωγικότητα, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερη ποιότητα εργασίας στο σύνολό της. Αυτό μπορεί επίσης να σημειωθεί όταν διαχειρίζεται έναν εργαζόμενο με χαμηλή απόδοση. Ο εργαζόμενος με χαμηλή απόδοση είναι πιθανό να

αισθάνεται ότι βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο στην οργανωτική ιεραρχία. Ο Shelton σημειώνει ότι οι εργαζόμενοι, ακόμη και αν δεν πραγματικά εκφράζονται, γνωρίζουν ακριβώς πού βρίσκονται όσον αφορά τις σκέψεις του προϊσταμένου. Εάν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι δεν τον σκέφτονται ψηλά, είναι πιθανό να αποδώσει σε χαμηλότερο επίπεδο (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

Επιπλέον, μια υγιής σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου μπορεί να συμβάλει στην προώθηση της εταιρικής αφοσίωσης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι με τον προϊστάμενο στον οποίο αναφέρονται άμεσα, είναι πιθανό να απολαμβάνουν περισσότερο τη δουλειά τους. Αυτή η ικανοποίηση από την εργασία είναι το κλειδί για να συνδεθεί ένας εργαζόμενος με την αποστολή που προσπαθεί να επιτύχει ένας οργανισμός. Είναι λογικό ότι ένας εργαζόμενος που αισθάνεται έντονα για την αποστολή του εργοδότη του θα είναι πιστός σε αυτή την εταιρεία. Ένα από τα πρωταρχικά αποτελέσματα που συχνά προκύπτουν από αυτή την αφοσίωση είναι η μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Όσο περισσότερο συνδέεται ένας εργαζόμενος με τον προϊστάμενό του, τόσο πιο πιθανό είναι να παραμείνει στην εταιρεία για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από ό,τι θα μπορούσε να συμβεί αν η σχέση του με τον προϊστάμενο ήταν αρνητική. Αυτό θα οδηγούσε σε λιγότερα χρήματα που δαπανώνται για την εκπαίδευση νέων εργαζομένων, αποτελώντας έτσι σημαντικό λόγο για να αφιερώσετε χρόνο στην εκπαίδευση των προϊσταμένων ώστε να επενδύουν σε βαθιές εργασιακές σχέσεις με τους υπαλλήλους τους (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

1.ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1.1 Αυτοπραγμάτωση

Με όλα αυτά κατά νου, είναι απαραίτητο να δείξουμε πώς το συγκεκριμένο θέμα σχετίζεται με την οργανωσιακή συμπεριφορά. Ένα συχνά χρησιμοποιούμενο μοντέλο στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι το μοντέλο της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow. Το μοντέλο αυτό περιγράφει πέντε επίπεδα προσωπικών αναγκών. Οι βασικές ανάγκες σε αυτό το μοντέλο είναι οι ανάγκες της ζωής, όπως η τροφή και το νερό. Τα τρία ανώτερα επίπεδα αυτού του μοντέλου είναι όλες οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με τα συναισθήματα. Η μεσαία βαθμίδα σχετίζεται με το πώς ένα άτομο συνδέεται με τους άλλους και η δεύτερη προς την κορυφή βαθμίδα καλύπτει το πώς αισθάνεται κάποιος για ό,τι έχει κάνει και πώς τον βλέπουν οι άλλοι. Αυτό εξελίσσεται μέχρι αυτό που αναφέρεται ως Αυτοπραγμάτωση. Αυτοπραγμάτωση επιτυγχάνεται όταν ένα άτομο έχει πλήρη επίγνωση των ικανοτήτων του και επιθυμεί να επιτύχει το πλήρες δυναμικό του. Η Αυτοπραγμάτωση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες μέσα σε έναν οργανισμό καθώς και στη σχέση που αναπτύσσει ένας εργαζόμενος με τον προϊστάμενό του(Wei, F. &Liu, S. 2018).

Οι ανάγκες που απαριθμούνται ως ανάγκες εκτίμησης συσχετίζονται άμεσα με το πώς αισθάνεται κάποιος όταν νιώθει ότι τον αποδέχεται και τον εμπιστεύεται ένας προϊστάμενος. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ένα άτομο έχει περισσότερα κίνητρα και μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση όταν έχει καλή σχέση με τον προϊστάμενό του και με τη σειρά του η εργασία που παράγει είναι υψηλότερης ποιότητας. Αυτή η εργασία υψηλότερης ποιότητας συσχετίζεται στη συνέχεια με την ψυχολογία του εργαζόμενου ο οποίος αισθάνεται ότι έχει πετύχει περισσότερα απ' ό,τι θα είχε πετύχει αν είχε αποθαρρυνθεί από τον προϊστάμενο. Έπειτα μόλις ικανοποιηθεί αυτή η ανάγκη αυτοεκτίμησης που είναι βασική για ένα άτομο, είναι πολύ πιο πιθανό να επιτύχει την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης που αναφέρεται στην κορυφή της Ιεραρχίας των αναγκών του Maslow(Bakar, H. A., &McCann, R. M. 2014).

Ένα από τα βασικότερα έργα για έναν οργανισμό είναι να αφιερώνει χρόνο για την ανάπτυξη προϊσταμένων που βλέπουν ως πρωταρχικό στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων τους προκειμένου να στοχεύουν σε ανθρώπινο δυναμικό μόνο για "να κάνουν τη δουλειά τους". Όταν ένας εργοδότης εστιάζει στην ανάπτυξη των προϊσταμένων, αναπτύσσει έναν προϊστάμενο που θα εστιάζει στις ανάγκες εκτίμησης του εργαζομένου. Όταν ένας οργανισμός είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες εκτίμησης, μπορεί και να ωθήσει έναν εργαζόμενο προς την αυτοπραγμάτωση. Η επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης είναι ζωτικής σημασίας γιατί επιτρέπει σε έναν εργαζόμενο να επιτύχει τους προσωπικούς του οργανωτικούς στόχους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον συνδυασμό υψηλής εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

1.2 POS και πώς αυτό σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνα με τους Justin Conway (2011) και Robert Eisenberger (2002), οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά τις απόψεις των εργαζομένων τους για την εταιρεία. Όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι θετική συμπεριφορά από τον εργοδότη του τότε είναι πιθανό να βλέπει και τον εργοδότη με θετικό τρόπο. Ο εν λόγω εργαζόμενος θα υποθέσει ότι ο οργανισμός εκτιμά την εργασία του επομένως αξίζει (Tsitmideli, G. & Kalantonis, P. 2017).

Η εκτίμηση της εργασίας σημαίνει ότι ο εργαζόμενος θα αισθάνεται ότι εκτιμάται από την εταιρεία. Επιπλέον, όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι του φέρονται αρνητικά ή θετικά, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή ικανοποίησή του θα επηρεαστεί κατά αυτόν τον τρόπο. Ο Conway (2011) αναφέρει ότι ένας οργανισμός είναι κάτι που δεν έχει "δικό του φυσικό σώμα" και ότι όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι του φέρονται υποστηρικτικά και καλά, αυτό οφείλεται σε άλλα άτομα μέσα στον οργανισμό, δηλαδή στους προϊσταμένους που απαρτίζουν τον οργανισμό. Επιπλέον, προχωρά στη συζήτηση της ιδέας ότι ένα "υψηλό POS" οφείλεται στο ότι ένας εργαζόμενος βιώνει περισσότερες θετικές αλληλεπιδράσεις στο εργασιακό πλαίσιο σε σχέση με τους προϊσταμένους του σε σύγκριση με τις αρνητικές αλληλεπιδράσεις. Ο Eisenberger (2002) αναφέρει ότι οι προϊστάμενοι είναι "πράκτορες του οργανισμού". Αυτό σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στο πώς αισθάνεται ένας υφιστάμενος σχετικά με την αξία και το κύρος της εργασίας του όσον αφορά την εταιρεία (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

Ο Eisenberger (2002) αναπτύσσει κάποιους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί πρέπει να εστιάζουν στους υπαλλήλους τους. Ο πρώτος από αυτούς αφορά την υποστήριξη των προϊσταμένων. Ο Eisenberger (2002) αναφέρει ότι οι προϊστάμενοι είναι "πράκτορες του οργανισμού". Αυτό σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι παίζουν τον μεγαλύτερο ρόλο σχετικά με το πώς αισθάνεται ένας υφιστάμενος ως προς την αξία στην εταιρεία. Όταν ένας υφιστάμενος περνάει από κάποιου είδους διαδικασία αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι αυτή θα

φτάσει στους ανώτερους προϊσταμένους. Εάν ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο βρίσκονται τους βλέπει θετικά και το κάνει γνωστό αυτόματα οι υφιστάμενοι πιστεύουν ότι και τα υπόλοιπα διοικητικά στελέχη έχουν θετική εκτίμηση στο πρόσωπο του.(Wei, F. &Liu, S. 2018)

1.3 Θεωρία ανταλλαγής ηγεσίας-μέλους

Η θεωρία της ανταλλαγής ηγεσίας-μέλους (LMX) είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να καθορίσει συγκεκριμένες πτυχές της σχέσης προϊσταμένου-υφιστάμενου. Είναι σημαντικό, σε κάθε χώρο εργασίας, να βρίσκονται τα σημεία θετικής αλληλεπίδρασης των προϊσταμένων με τους υφιστάμενους τους. Όταν υπάρχει έλλειψη θετικής αλληλεπίδρασης, είναι πιθανό ο εργαζόμενος να έχει χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία του. Ομοίως, με μια θετική σχέση προϊσταμένου-υφιστάμενου, είναι πιθανό να υπάρχει αρκετά υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία(Kim, T. Y. &Chen, J. 2018).

Η σχέση μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενου μπορεί να επηρεαστεί είτε ενδογενώς είτε εξωγενώς . Το εσωτερικό μέρος της LMX αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η εργασία κάποιου θεωρείται επιθυμητή. Όταν η εργασία κάποιου του επιτρέπει να κάνει κάποιου είδους εργασία που είναι εσωτερικά ανταποδοτική και ευχάριστη. Ο ηγέτης ενός οργανισμού πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίσει τις εσωτερικές ανάγκες που αφορούν την αξία μέσω της εργασίας των υφιστάμενων του και ύστερα να τους δώσει το κίνητρο να τις πραγματοποιήσουν . Το δεύτερο μέρος αυτών των αναγκών είναι οι εξωγενείς ανάγκες. Σε αυτή υπάγεται ο βαθμός στον οποίο ο χώρος εργασίας κάποιου είναι φυσικά επιθυμητός. Αυτό μπορεί να είναι πράγματα όπως η αποζημίωση, η ποιότητα του γραφείου και τα πρόσθετα οφέλη της ίδιας της εργασίας.

Ένας ηγέτης επίσης πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις εξωγενείς ανάγκες των υπαλλήλων του προκειμένου να διατηρείται η ικανοποίηση από την εργασία τους(Bakar, H. A., &McCann, R. M. 2014).

Ένας άλλος παράγοντας που παίζει ρόλο στην LMX είναι η ύπαρξη παρόμοιας προσωπικότητας του ηγέτη και του μέλους. Εάν υπάρχει κάποια ποιότητα μεταξύ των ανθρώπων που είναι εγγενώς ελκυστική, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να καλλιεργηθεί κάποιο είδος σεβασμού. Όσο μεγαλύτερη είναι η ομοιότητα μεταξύ

προϊσταμένου και υφισταμένου, τόσο υψηλότερη θα είναι η ποιότητα της σχέσης. Αυτό είναι σημαντικό, διότι όταν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος έχουν καλή σχέση, αυξάνεται η αξία που νιώθει ο υφιστάμενος από την εργασία του (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

Η ηγεσία αποτελεί έναν από τους πρωταρχικούς τομείς μελέτης της οργανωτικής συμπεριφοράς. Ένας προϊστάμενος διαφέρει πάντα στο είδος της σχέσης ανάλογα με τον υφιστάμενο με τον οποίο συνεργάζεται. Η θεωρία της Ανταλλαγής Ηγέτη-Μέλους εξηγεί πώς αυτές οι σχέσεις με τα διαφορετικά μέλη είναι ξεχωριστές και μπορούν να διαμορφωθούν με διαφορετικό τρόπο. Η θεωρία επικεντρώνεται στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (Siyal, S. & Xin, C. 2021).

Οι προϊστάμενοι έχουν συνήθως ιδιαίτερες σχέσεις με μια επιλεκτική ομάδα συναδέλφων, οι οποίοι σε σύγκριση με τους άλλους λαμβάνουν ορισμένα πλεονεκτήματα από τον προϊστάμενό τους, για παράδειγμα καλύτερη ευνοϊκότερη μεταχείριση, διευκόλυνση αδειών, extrabonus κλπ. Αυτή η ομάδα είναι η λεγόμενη "ομάδα εντός". Αυτή η ομάδα πρέπει να είναι απόλυτα αφοσιωμένοι και πιστοί στον προϊστάμενό τους. Η υψηλότερης ποιότητας LMX περιλαμβάνει διαπροσωπική έλξη, αμοιβαία εμπιστοσύνη, άνετη επικοινωνία, ισχυρή αφοσίωση και γενικότερα αμφίδρομη επιρροή. Αυτοί οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν περισσότερα οφέλη και ευκαιρίες (π.χ. μεγαλύτερη ελευθερία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, υποστήριξη στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους κ.λπ.) Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος της "εξωτερικής ομάδας", οι οποίοι συνήθως έχουν χειρότερες συνθήκες εργασίας ή χαμηλότερα επίπεδα επιλογών από την προαναφερθείσα εσωτερική ομάδα. Η εξωτερική ομάδα εργαζομένων χαρακτηρίζεται από περιορισμένη αμοιβαία επιρροή, υποστήριξη και διευκόλυνση. Έτσι, οι εν λόγω υφιστάμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις προσδοκίες του προϊσταμένου, αλλά δεν θα υπερβάλουν ή δεν θα εργαστούν πέραν των τυπικών απαιτήσεων (Mwesigwa, R. & Ssekiziyivu, B. 2020).

Σύμφωνα με την Deluga (1998), οι σχέσεις αυτές διαφοροποιούνται σε σύντομο χρονικό διάστημα δηλαδή με την ένταξη ενός νέου μέλους στην ομάδα όπου αναλαμβάνει μία συγκεκριμένη εργασία, εκεί οι σχέσεις περνούν από τρία στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η ανάληψη ενός συγκεκριμένου ρόλου από έναν

εργαζόμενο , μόλις ενταχθεί σε μια νέα ομάδα. Τότε θα εκτιμηθεί από τον προϊστάμενό του καθώς και από τους συναδέλφους του(Lien, P. T. 2017).

Αυτή δεν είναι μια επίσημη διαδικασία, αλλά περισσότερο μια διαδικασία που διαδραματίζεται εσωτερικά από την ομάδα. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης είναι πολύ σημαντική σε αυτό το στάδιο και οποιοδήποτε αίσθημα αμφιβολίας και προδοσίας, ειδικά από τον ηγέτη, μπορεί να οδηγήσει στην τοποθέτηση του μέλους στην εξωτερική ομάδα. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες σχέσεων καθώς και παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία. Ένας εργαζόμενος που έχει κοινή κουλτούρα ή φύλο με τον ηγέτη έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας σε σύγκριση με το αντίθετο. Το τρίτο στάδιο ονομάζεται ρουτινικοποίηση. Στη φάση αυτή καθιερώνεται η κοινωνική ανταλλαγή μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου. Δηλαδή σε αυτό το στάδιο ο νέος εργαζόμενος εντάσσεται είτε στο in-group είτε στο out-group. Το να είσαι μέλος της in-group συνήθως περιλαμβάνει ιδιότητες χαρακτήρα όπως η εν συναίσθηση, η υπομονή, η λογική, η ευαισθησία και τέλος η ικανότητα αντίληψης της οπτικής γωνίας του/της προϊσταμένου του/της. Τυπικές ιδιότητες της έξω-ομάδας θα ήταν η επιθετικότητα, ο σαρκασμός και η εγωκεντρική άποψη(Siyal, S. &Xin, C. 2021).

1.4 Διαχειριστική ανάπτυξη

Ένα κοινό θέμα μεταξύ των διαφόρων πηγών είναι ότι οι εργοδότες φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι πρέπει να αφιερώνεται άφθονος χρόνος για την ανάπτυξη των εργαζομένων ώστε να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. "Η διευθυντική καθοδήγηση είναι μια αναπτυξιακή σχέση μεταξύ του υφισταμένου και του προϊστάμενου, όπου ο υφιστάμενος είναι ο τελικός αποδέκτης αυτής της σχέσης".

Το managerial coaching είναι απαραίτητο συστατικό για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Με την επένδυση στην εκπαίδευση και την καθοδήγηση των εργαζομένων, ένας διευθυντής μπορεί να διασφαλίσει ότι ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι οδηγείται προς μεγαλύτερα πράγματα άρα και μεγαλύτερους στόχους από την εργασία (Wei, F. & Liu, S. 2018)

Αφιερώνοντας χρόνο για να επενδύσουν στους υπαλλήλους, οι μάνατζερ μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι εν λόγω υπάλληλοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται. Η αίσθηση της αξίας δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να αισθάνεται την αξία της εργασίας του. Μια αίσθηση υπερηφάνειας που κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται ότι η εργασία του επιτρέπει στον οργανισμό να λειτουργεί με ένα υψηλότερο επίπεδο από ό,τι θα ήταν χωρίς τη συμβολή του. Αυτό κάνει την απόδοση του εργαζόμενου στην εργασία του να αυξάνεται λόγω της φροντίδας που δείχνει ο προϊστάμενος. Αυτή η έννοια της καθοδήγησης από τον προϊστάμενο είναι ζωτικής σημασίας όταν εξετάζεται η επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης ενός εργαζόμενου. Όταν ένας εργαζόμενος φτάσει σε αυτό το σημείο, είναι πιθανό να βρίσκεται στο αποκορύφωμα της εργασιακής του ικανοποίησης και της εργασιακής του απόδοσης. Όταν συνειδητοποιεί ότι έχει μεγάλο αξία, είναι πιθανό να καταβάλει περισσότερη προσπάθεια για να φτάσει σε αυτό το σημείο. Αυτό καθίσταται εφικτό μόνο μέσω της διοικητικής καθοδήγησης (Tsitmideli, G. & Kalantonis, P. 2017).

Είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος να επικοινωνούν σωστά, ώστε να μπορεί να δημιουργηθεί μια σχέση. Όταν ένας προϊστάμενος κάνει τα πάντα

για να βεβαιωθεί ότι ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον εκτιμούν, είτε με ενθάρρυνση είτε με γενική αναγνώριση, ο εν λόγω εργαζόμενος θα αισθανθεί πιο θετικά για τον οργανισμό από ό,τι θα αισθανόταν διαφορετικά. Αυτού του είδους η καθοδήγηση από τον διευθυντή είναι ζωτικής σημασίας. Ένας εργαζόμενος πρέπει να έχει κάποιου είδους κίνητρο που να κάνει την εργασία του να φαίνεται πολύτιμη.

Χωρίς αυτό, η εργασία μπορεί να γίνει μονότονη και πιθανότατα βαρετή. Αυτό το είδος αίσθησης στον χώρο εργασίας μπορεί να είναι πολύ επιβλαβές και να οδηγήσει σε πολύ χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

Ένα άλλο ζωτικό κομμάτι αυτού του είδους της προπόνησης/ανάπτυξης των διευθυντών είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να επικοινωνούν ανοιχτά και ειλικρινά. Η ιδανική εκδοχή αυτού του περιβάλλοντος θα ήταν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους να αισθάνονται πραγματικά ότι μπορούν να εκφράζουν τις απόψεις τους όταν χρειάζεται, αλλά και να αισθάνονται πάντα σεβαστοί. Αυτού του είδους ο σεβασμός είναι ζωτικής σημασίας σε έναν εργασιακό χώρο που μπορεί να απολαμβάνει ο εργαζόμενος. Είναι κοινή αρετή της ζωής να σεβόμαστε, οπότε αυτό είναι κάτι πολύ σημαντικό όταν πρόκειται για τον εργασιακό χώρο (Kim, T. Y. & Chen, J. 2018).

1.5 Οργανωτική ιεραρχία

Εξετάζοντας τη δομή ενός οργανισμού, ειδικά από την οπτική της εταιρικής κουλτούρας, ένας εργαζόμενος θα είναι πιθανότατα σε θέση να δει ξεκάθαρα πού εμπίπτει όσον αφορά την οργανωτική ιεραρχία ενός προϊσταμένου. Πολλές φορές ο προϊστάμενος δεν αντιλαμβάνεται ότι με τη συμπεριφορά του δίνει θετικό ή αντίστοιχα αρνητικό συναίσθημα όσο αναφορά την αξία του εργαζομένου μέσα από την εργασία. Αυτό το είδος ευνοιοκρατίας παρατηρείται σε κάθε οργανισμό, είτε εκφράζεται είτε όχι(Wei, F. &Liu, S. 2018).

Αυτό προκαλεί μια συγκεκριμένη απάντηση στη συμπεριφορά της οργανωτικής ιεραρχίας. Η απάντηση αυτή είναι απλώς να αναγνωρίσουμε ότι υπάρχει. Όταν ένας μάνατζερ αφιερώνει χρόνο για να καταλάβει ότι έχει μια ανομολόγητη ιεραρχία των υπαλλήλων του, μπορεί να αρχίσει να αναζητά τομείς για τη βελτίωση των σχέσεων με τους υπαλλήλους που αισθάνονται λιγότερο πολύτιμοι καθώς αυτό είναι που νομίζει ότι υστερεί από την ομάδα. Συχνά, μια γρήγορη ματιά σε μια έκθεση απόδοσης μπορεί να είναι ένας εύκολος τρόπος για να αναγνωρίσει κανείς ποιοι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν το είδος της προσοχής και της φροντίδας που χρειάζονται για να είναι επιτυχημένοι. Ένας πραγματικός ηγέτης σε έναν οργανισμό έχει την επιθυμία να πετύχουν οι υπάλληλοί του και να υπάρξει μία αλληλεπίδραση μεταξύ τους προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, επομένως το να αφιερώσει χρόνο για να αναγνωρίσει πιθανές περιοχές που προκαλούν την αποτυχία ενός υπαλλήλου κρίνεται εξαιρετικά σημαντικό.

Αφιερώνοντας χρόνο για να αναγνωρίσει κάτι που ο προϊστάμενος πιθανώς αγνοεί, ο προϊστάμενος μπορεί να κάνει βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση για να επιτρέψει ενδεχομένως στον υπάλληλο να φτάσει στην επιτυχία. Ωστόσο, αυτό μπορεί να συμβαίνει συχνά, αλλά κάποιες φορές ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις λόγω ανεπάρκειας δεξιοτήτων(Kim, T. Y. &Chen, J. 2018).

1.6 Πίστη

Είναι γεγονός ότι όσο περισσότερο παραμένει ένας εργαζόμενος στην ίδια εταιρεία/οργανισμό απασχόλησης τόσο λιγότερο το κόστος εκπαίδευσης του εργαζομένου. Όσο περισσότερος χρόνος επενδύεται σε έναν εργαζόμενο, τόσο πιο πιθανό είναι να παραμείνει πιστός στην εταιρεία. Αυτός είναι ένας σημαντικός παράγοντας που παίζει ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία. Όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι ο προϊστάμενός φροντίζει για την επιτυχία του, είναι πιο πιθανό να αποδίδει καλά και να επιθυμεί να εργάζεται για τη συγκεκριμένη εταιρεία (Tsitmideli, G. & Kalantonis, P. 2017).

Επιπλέον, η ιδέα της εμπιστοσύνης παίζει τεράστιο ρόλο στην αφοσίωση κάθε υφισταμένου. Αν κάποιος αισθάνεται ότι μπορεί να εμπιστευτεί την εταιρεία για την οποία εργάζεται και τον προϊστάμενο που αλληλοεπιδρά απευθείας, είναι πιο πιθανό να αισθάνεται ότι τον εκτιμούν. Αυτή η αξία που μπορεί να αισθάνεται ένας εργαζόμενος είναι κρίσιμη. Εμπιστοσύνη είναι κάτι που δεν κερδίζεται εύκολα μέσα στο μυαλό ενός ατόμου, επομένως όταν αυτό επιτευχθεί υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτή η εμπιστοσύνη να οδηγήσει σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης στη σχέση μεταξύ αυτών και του προϊσταμένου τους (Wei, F. & Liu, S. 2018)

Επίσης, όσον αφορά το διοικητικό στυλ, εάν ένας προϊστάμενος τείνει να εφαρμόζει μικροδιοίκηση στους υπαλλήλους του, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δυσπιστία και στην ανάπτυξη συναισθημάτων διχόνοιας μεταξύ της ομάδας. Όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται συνεχώς τον έλεγχο και την επίκριση για οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή απλή άσκηση των καθηκόντων του αυξάνεται το αίσθημα της δυσπιστίας. Κάθε εργαζόμενος που αισθάνεται ότι τον εμπιστεύεται ο προϊστάμενός του για να ολοκληρώσει τη δουλειά του όπως του ζητείται, μπορεί να του αρέσει λιγότερο αυτό που κάνει, επειδή αισθάνεται ότι δεν έχει τη δυνατότητα αυτονομίας. Αυτή η αυτονομία μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για ορισμένους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό. Άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι η δημιουργικότητα μέσω της εργασίας, ο εργαζόμενος μπορεί να μην είναι σε θέση να αποδώσει τα μέγιστα αν

αισθάνεται ότι η δημιουργικότητά του περιορίζεται. Έτσι, όταν η σχέση μεταξύ ενός προϊσταμένου και του υφισταμένου του απειλείται από μεγάλες ποσότητες μικροδιαχείρισης, η εργασιακή απόδοση του συγκεκριμένου εργαζομένου θα είναι χαμηλότερη από ό,τι θα μπορούσε να είναι με δημιουργική ελευθερία(Kim, T. Y. &Chen, J. 2018).

1.7 Σχέση μεταξύ της θεωρίας ανταλλαγής ηγέτη-μέλους και της εργασιακής ικανοποίησης

Η θεωρία ανταλλαγής ηγέτη-μέλους υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ουσιαστική ανάγκη για σεβασμό, εμπιστοσύνη, αυτονομία, διαφάνεια και διακριτικότητα, τα οποία θα πρέπει να τους παρέχονται από τον προϊστάμενό τους προκειμένου να εξασφαλίζεται η εργασιακή ικανοποίηση. Όπως είδαμε προηγουμένως, το να είναι κάποιος μέλος της "ομάδας εντός" συνεπάγεται ότι ο εργαζόμενος θα έχει αυξημένες πιθανότητες να έχει υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Στον αντίποδα, ένας εργαζόμενος που ανήκει στην "εξωτερική ομάδα" δεν θα έχει τα ανάλογα κίνητρα και, ως εκ τούτου, θα έχει την τάση να έχει μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία του και ίσως ακόμη και να σχεδιάζει να εγκαταλείψει τον οργανισμό. Σύμφωνα με την Deluga, "η υψηλότερης ποιότητας ανταλλαγή ηγέτη-μέλους συνδέεται με τη διαπροσωπική έλξη προϊσταμένου-υφισταμένου. Ταυτόχρονα, η διαπροσωπική έλξη μπορεί να συνδέεται με την ομοιότητα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας". Αυτό σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι τείνουν να ευνοούν και να κατατάσσουν τον υφιστάμενο στην "ομάδα εντός" όταν αυτός παρουσιάζει κάποιου είδους ομοιότητα χαρακτηριστικών προσωπικότητας. Είναι επίσης να υποθέσουμε ότι τα μέλη της "in-group" είναι πιο πιθανό να τύχουν καλύτερης μεταχείρισης, όπως υποστήριξη για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, αξιολογες προαγωγές, ευνοϊκές αξιολογήσεις της απόδοσης και άλλα ειδικά οφέλη και ευκαιρίες. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση ενός ατόμου. Όπως αναφέρει η Deluga (1998), οι υφιστάμενοι που έχουν επίγνωση της πλεονεκτικής σχέσης τους "μπορεί να ανταποδώσουν περαιτέρω εκτελώντας δραστηριότητες πέραν των γραπτών περιγραφών εργασίας εντός του ρόλου", οι οποίες περιλαμβάνουν την οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη εντός του οργανισμού (Lien, P. T. 2017)

Επιπλέον, η θεωρία των κοινωνικών ανταλλαγών είναι μια θεωρία που επικεντρώνεται στην εξήγηση των διαπροσωπικών σχέσεων. Κεντρικό ρόλο σε αυτήν παίζει ο κανόνας της αμοιβαιότητας, ο οποίος εξηγεί ότι οι άνθρωποι που λαμβάνουν ευνοϊκή μεταχείριση από άλλους ανθρώπους θα ανταποκριθούν θετικά σε αυτήν. Αυτή η θετική μεταχείριση ισχύει για τον προϊστάμενο και τον οργανισμό στον οποίο

εργάζεται ο εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά την προσπάθεια των οργανισμών και των προϊσταμένων τους όσον αφορά την ευημερία τους (Siyal, S. & Xin, C. 2021).

1.8 Αντιλαμβανόμενη οργανωτική υποστήριξη

Η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (POS) ορίζεται επιχειρησιακά ως: ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος πιστεύει ότι η εταιρεία του ενδιαφέρεται γι' αυτόν και εκτιμά τη συμβολή του στην εταιρεία. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι τείνουν να μετράνε τις αλληλεπιδράσεις με τους προϊσταμένους τους ως θετικές ή αρνητικές για να δημιουργήσουν μια συνολική αξιολόγηση POS για το πώς κατατάσσονται στην εταιρεία τους. Ένας οργανισμός είναι πραγματικά ένα πολύπλοκο σύστημα που δεν έχει δικό του φυσικό σώμα, οπότε αν ένας εργαζόμενος πρόκειται να αισθανθεί την αίσθηση υποστήριξης, αυτή θα προκύψει από τις αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα εντός της εταιρείας. Οι προϊστάμενοι ενεργούν ως το πρόσωπο του οργανισμού, παρέχοντας στους εργαζομένους ανατροφοδότηση και υπερασπιζόμενοι την εταιρεία τους. Υψηλό POS δημιουργείται όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει περισσότερες επιθυμητές αλληλεπιδράσεις με τους προϊσταμένους του από τις μη επιθυμητές (π.χ.: περισσότερα κομπλιμέντα από παράπονα). Στο πλαίσιο αυτό, οι Rhodes και Eisenberger (2002) δήλωσαν ότι η ευνοϊκή μεταχείριση από τον προϊστάμενο είναι συνώνυμη με την υποστήριξη από τον οργανισμό, γεγονός που αυξάνει το POS μεταξύ των εργαζομένων.

Συνέχισαν να εξηγούν ότι η αύξηση του POS επιτυγχάνεται γενικά μέσω της καλύτερης μεταχείρισης των εργαζομένων σε τομείς όπως η δικαιοσύνη, η υποστήριξη, οι ανταμοιβές και οι ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και ότι η επέκταση αυτών των χειρονομιών φαίνεται να αναγνωρίζεται ως ένδειξη υψηλού POS από τους εργαζόμενους που τις λαμβάνουν, ανεξάρτητα από το σύστημα ανταμοιβής ή το σύστημα διοίκησης που ισχύει στον εν λόγω οργανισμό. Με άλλα λόγια, είτε η εταιρεία διαθέτει οργανωτική ιεραρχία, είτε ομαδική διοίκηση, είτε μέθοδο διοίκησης με θετική ενίσχυση, είτε με αρνητική ενίσχυση, οι εργαζόμενοι τείνουν να θεωρούν τη δικαιοσύνη, την υποστήριξη, τις ανταμοιβές και τις ευνοϊκές συνθήκες εργασίας ως σημάδια POS (Mwesigwa, R. & Ssekiziyivu, B. 2020).

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι λαμβάνουν ανταμοιβές για τις υπηρεσίες που προσφέρουν στην εταιρεία τους, αυξάνεται το κίνητρό τους να συνεχίσουν να λαμβάνουν ανταμοιβές και αυξάνονται τα επίπεδα της εργασιακής απόδοσης. Το POS λειτουργεί ως συναισθηματική ανταμοιβή των

εργαζομένων για τη συνεχή αφοσίωση και την υψηλή εργασιακή τους απόδοση. Οι επιδράσεις αυτές υπερτονίζονται εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η ανταμοιβή/υποστήριξη του δόθηκε οικειοθελώς (π.χ.: προαγωγή για την επίτευξη των εργασιακών καθηκόντων) και μειώνονται εάν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η εν λόγω ανταμοιβή ή υποστήριξη ήταν απλώς θέμα πολιτικής. Από αυτή την άποψη, η ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων λειτουργεί ως ρυθμιστής στη σχέση POS προς εργασιακή απόδοση. Επιπλέον, η τρέχουσα διάθεση επηρεάζει συχνά τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνεται η υποστήριξη. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που είναι συνήθως ευγνώμων όταν δέχεται βοήθεια από έναν προϊστάμενο μπορεί να θεωρήσει τη βοήθεια ως ενοχλητική ή περιττή, αν ο εργαζόμενος βρισκόταν σε κακή διάθεση(Siyal, S. &Xin, C. 2021).

Πρόσθετα οφέλη της POS περιλαμβάνουν μια "θετική σχέση μεταξύ POS και οργανωσιακής δέσμευσης, απόδοσης εντός ρόλου, οργανωσιακής συμπεριφοράς και συμπεριφοράς του πολίτη και μια αρνητική σχέση με την απουσία από την εργασία". Επιπλέον, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το υψηλό POS αποτελεί προγνωστικό παράγοντα για πιο ευτυχισμένους, πιο παραγωγικούς εργαζόμενους και όταν υπάρχει υψηλό POS, οι εργαζόμενοι αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης καθιερωμένης εμπιστοσύνης(Lien, P. T. 2017).

1.9 Εμπιστοσύνη στον επόπτη

Η εμπιστοσύνη ορίζεται από τους Rousseau, Sitkin, Burt και Camerer (1998) ως, "μια ψυχολογική κατάσταση που περιλαμβάνει την πρόθεση αποδοχής ευπάθειας με βάση θετικές προσδοκίες για τις προθέσεις ή τη συμπεριφορά του άλλου". Για να είναι λειτουργικός ορισμός της εμπιστοσύνης με τρόπο που να απευθύνεται ειδικά προς τον επόπτη, θα αντικαταστήσουμε απλώς τη λέξη <<άλλος>> με τις λέξεις επόπτης>> (δηλαδή: η εμπιστοσύνη στον επόπτη είναι: μια ψυχολογική κατάσταση που περιλαμβάνει την πρόθεση να αποδεχτούμε την ευπάθεια με βάση θετικές προσδοκίες για τις προθέσεις ή τη συμπεριφορά ενός επόπτη). Η εμπιστοσύνη αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα για την αποδοχή καθηκόντων και πληροφοριών από τους επόπτες. Γενικά, είτε μια ενέργεια εκτελέστηκε με τη θέληση του εργαζομένου είτε ζητήθηκε από έναν προϊστάμενο, ο εργαζόμενος αναμένεται να "γνωρίζει καλύτερα" από το να ενεργεί με τρόπους που είναι δυσμενείς για την εταιρεία και θα είναι υπόλογος για τις όποιες συνέπειες προκύψουν. Εάν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι ο προϊστάμενός του μπορεί να δώσει λανθασμένες πληροφορίες ή μια εργασία που δεν θα ωφελήσει την εταιρεία, ο εργαζόμενος μπορεί να λάβει πρόσθετες προφυλάξεις ή/και να είναι απρόθυμος να εκτελέσει όταν εργάζεται. Αυτή η συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε βραδύτερη ολοκλήρωση της εργασίας. Σε αυτό το σενάριο, η έλλειψη εμπιστοσύνης που δημιουργείται λειτουργεί ως εμπόδιο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και, κατά συνέπεια, οδηγεί σε απώλειες για την εταιρεία με τη μορφή χαμένου χρόνου των εργαζομένων. Ο McAllister (1995) δήλωσε ότι η εμπιστοσύνη είναι "μια μεταβλητή που θεωρείται κρίσιμη για τον οργανωτικό συντονισμό". Όταν η ΤΣ είναι πολύ χαμηλή, οι υφιστάμενοι μπορεί να αγνοούν τις οδηγίες των προϊσταμένων τους από φόβο ότι οι πληροφορίες που τους δίνονται είναι αναξιόπιστες. Προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα της ανάθεσης καθηκόντων, είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων τους (Lien, P. T. 2017).

Η επίδειξη επάρκειας είναι ένα από τα πρώτα και σημαντικότερα πράγματα που μπορεί να κάνει ένας προϊστάμενος για να αρχίσει να εδραιώνει την εμπιστοσύνη με τους υφισταμένους του. Οι Elangovan και Xie (1999) ανέφεραν ότι η αντίληψη των προϊσταμένων έχει αντίκτυπο σε πολλά αποτελέσματα των εργαζομένων που

σχετίζονται με την παραγωγή. Συνέχισαν εξηγώντας ότι η αντίληψη ενός προϊσταμένου έχει θετική συσχέτιση με την παρακίνηση και αρνητική συσχέτιση με το άγχος των εργαζομένων. Η διαδικασία πρόσληψης είναι το πρώτο σημάδι εμπιστοσύνης και αποδοχής ενός εργαζομένου από έναν προϊστάμενο και γενικά αναμένεται ότι η εμπιστοσύνη θα ανταποδοθεί από τον εργαζόμενο. Οι Quinn, Reed, Browne και Hiers (1997) εξήγησαν: "Όταν κάποιος μετακινείται στη διοικητική δομή της μεγάλης εταιρείας ή επιχείρησης, δεν μετακινείται απλώς σε μια "θέση εργασίας" αλλά σε ένα γραφειοκρατικό περιβάλλον που περιέχει το δικό του κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον και τους δικούς του κανόνες συμπεριφοράς". Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναλαμβάνουν ευθύνες που είναι σημαντικές για την εταιρεία και να αποκτούν ρόλους στο κοινωνικό πλαίσιο του οργανισμού, αλλά αναμένεται να ενεργούν πάντα με γνώμονα το συμφέρον της εταιρείας. Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση ότι η εργασία που εκτελείται από τους υφισταμένους προσθέτει αποτελεσματικά στην παραγωγικότητα της εταιρείας, οπότε αν ο εργαζόμενος αποτύχει στα καθήκοντά του, αποτυγχάνει και ο προϊστάμενος. Καθώς αυξάνεται η εμπιστοσύνη σε έναν υπάλληλο, οι προϊστάμενοι τείνουν να ανταποκρίνονται παρέχοντας στον υπάλληλο διεύρυνση της θέσης εργασίας, την εσκεμμένη αύξηση των καθηκόντων και των ευθυνών του υπαλλήλου. Για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη διεύρυνση της θέσης εργασίας ως ένδειξη εμπιστοσύνης, η εργασία που τους ανατίθεται πρέπει να δίνεται με αντίστοιχη αύξηση της ευθύνης. Όταν στους εργαζόμενους δίνονται περισσότερα καθήκοντα εργασίας χωρίς αυξημένη ευθύνη, αυτό μπορεί να υποδηλώνει στους εργαζόμενους ότι δεν έκαναν αρκετή δουλειά ή ότι τιμωρούνται. Από την άλλη πλευρά, εάν ανατίθενται περισσότερες εργασίες και αυξάνεται η ευθύνη, οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να το θεωρήσουν ως ένδειξη εκτίμησης και εμπιστοσύνης στην απόδοσή τους, γεγονός που μεταφράζεται σε ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και των κινήτρων για απόδοση. Κατά την αξιολόγηση των απαραίτητων παραγόντων για την εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο, είναι προφανές ότι η εμπιστοσύνη συσσωρεύεται με την πάροδο του χρόνου μέσω γεγονότων που επιτρέπουν στα αντίστοιχα μέρη να αξιολογούν και να επαναξιολογούν ο ένας τον άλλον με βάση τις πράξεις τους. Ο στόχος του προϊσταμένου είναι να διατηρήσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων να παραμείνουν μέρος αυτού του συστήματος και ο στόχος των εργαζομένων είναι να αποκτήσουν περισσότερη δύναμη μέσα σε αυτό. Στην

οργανωτική ιεραρχία, ο μόνος τρόπος για την απόκτηση εξουσίας είναι η ενδυνάμωση που παρέχεται από τον προϊστάμενο(Siyal, S. &Xin, C. 2021).

Η ιεραρχική διάρθρωση μιας εταιρείας διατηρεί την εξουσία τοποθετημένη στα άτομα που διατηρούν υψηλότερη θέση. Όταν ένας προϊστάμενος αισθάνεται ότι μπορεί να εμπιστευτεί έναν υφιστάμενο υπάλληλο να αναλάβει περισσότερες ευθύνες, μπορεί να του αναθέσει περισσότερα καθήκοντα, οπότε αυτός/αυτή ενδυναμώνεται μέσω της αντίστοιχης αύξησης της δύναμης και της εξουσίας. Ο Elmuti (1997) εξήγησε πώς το να επιτρέπεται στους εργαζόμενους ένα επίπεδο ελέγχου και εξουσίας μέσα σε έναν οργανισμό βελτιώνει "τόσο την ατομική παρακίνηση όσο και την οργανωτική παραγωγικότητα"(Mwesigwa, R. &Ssekiziyivu, B. 2020).

1.10 Ανταλλαγή ηγέτη-μέλους

Η ανταλλαγή ηγέτη-μέλους (LMX) ορίζεται επιχειρησιακά ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι ανήκει στην ομάδα του διευθυντή και ότι εντάσσεται στην ομάδα του. Λόγω του γεγονότος ότι η μέθοδος αξιολόγησης της LMX και ο τρόπος με τον οποίο κάποιος θεωρεί την ομάδα του προϊστάμενου του/της στηρίζεται στην προσωπική άποψη που διαφέρει από άτομο σε άτομο, για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας θα οριστεί λειτουργικά ως εξής: ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι είναι αποδεκτός/η από τον/την προϊστάμενό του/της και ότι του/της παρέχεται προνομιακή μεταχείριση. Το συμπέρασμα είναι ότι η εμπιστοσύνη του διευθυντή στους υπαλλήλους παρέχει στους εν λόγω υπαλλήλους ειδική μεταχείριση με τη μορφή πληροφοριών και ένα ορισμένο επίπεδο αυτονομίας. Η έρευνα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι επιλέγονται για να αποτελέσουν μέρος των διευθυντικών εσωτερικών ομάδων με βάση τις εκτιμήσεις των διευθυντών για τις δεξιότητες των εργαζομένων, τα κίνητρα και το επίπεδο εμπιστοσύνης που οι διευθυντές θεωρούν ότι αξίζει ο εργαζόμενος. Μόλις αρχίσει να εδραιώνεται η LMX, ο προϊστάμενος θα αναθέσει περισσότερες ευθύνες στον εργαζόμενο, γεγονός που συνδέεται με την αύξηση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση αποτελεί βασικό παράγοντα για τη δημιουργία καινοτομίας σε μια εταιρεία, διότι χρησιμεύει ως ένδειξη προς τους εργαζομένους ότι είναι υπεύθυνοι και έχουν το δικαίωμα να ελέγχουν ορισμένες πτυχές της εταιρείας του/της. Εάν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να αυξήσουν την παραγωγικότητα της εταιρείας ή να καταστήσουν τα συστήματα πιο αποτελεσματικά, η ενδυνάμωση θα λειτουργήσει ως άδεια για καινοτομία. Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν την ενδυνάμωση ως μέθοδο αύξησης της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των ανταλλαγών. Χωρίς την LMX (Lien, P. T. 2017):

...οι εργαζόμενοι και τα στελέχη σε χαμηλότερα επίπεδα

αντιλαμβάνονταν την ανώτερη διοίκηση ως απόμακρη και

τυπική στις επικοινωνίες τους με τους

εργαζόμενους. Αυτό θεωρήθηκε ότι εμπόδιζε

την παρακίνηση και να κάνει τις επικοινωνίες πιο

δύσκολο..."

Η αποτελεσματική διοίκηση περιλαμβάνει τις κατάλληλες προϋποθέσεις έτσι ώστε οι ενέργειες που εκτελούν οι εργαζόμενοι καθώς και η αποτελεσματική επικοινωνία έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι κατανοούν τις οδηγίες και τις προθέσεις των προϊσταμένων. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν να υποβιβάζονται από τις προθέσεις των προϊσταμένων, οι διοικητικές προσπάθειες μπορεί να καταστούν αναποτελεσματικές ή ακόμη και αντιπαραγωγικές (Lien, P. T. 2017).

Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί η LMX στις τεχνικές διαχείρισης, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πώς λειτουργούν από την οπτική γωνία του εργαζομένου. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι αντιλήψεις της LMX μεταξύ των υφισταμένων υπόκεινται στο φαινόμενο της λίμνης βατράχου ή στην επίδραση που έχουν οι αναφορές στην αντίληψη ενός ατόμου. Με άλλα λόγια, "τα άτομα μπορεί να εμπλέκονται σε συγκρίσεις και να χρησιμοποιούν κοινωνικές πληροφορίες που προέρχονται από τους αναφερόμενους όταν αξιολογούν την εκπλήρωση των PCs' τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η διακύμανση της LMX μέσα σε μια ομάδα, τόσο περισσότερο οι υφιστάμενοι με υψηλή LMX θα αισθάνονται ότι έχουν ιδιαίτερη μεταχείριση σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους. Ως εκ τούτου, μια ευχάριστη αλληλεπίδραση με έναν προϊστάμενο έχει πρόσθετη σημασία εάν άλλοι εργαζόμενοι δεν έλαβαν το ίδιο επίπεδο αλληλεπίδρασης. Οι Henderson κ.ά. αναφέρουν: "Τα φαινόμενα της λίμνης των βατράχων και οι συναφείς διαδικασίες σύγκρισης γεννούν μια θετική σχέση μεταξύ της RLMX (LMX σε σχέση με ένα μέσο όρο εντός της ομάδας) και της εκπλήρωσης των ΠΚ' (2008).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η LMX πρέπει πρώτα να εδραιωθεί με τη δημιουργία μιας σχέσης με χαρακτήρα δούναι και λαβείν. Το στοιχείο της ανταλλαγής στην LMX είναι θεμελιώδες, διότι επιτρέπει την εννοιολόγηση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του σεβασμού, που ενθαρρύνει την ανταλλαγή πληροφοριών. Από αυτή την άποψη η εμπιστοσύνη και η LMX είναι αλληλένδετες, λειτουργώντας τόσο ως πηγή όσο και ως προϊόν της άλλης. Όταν ένας υφιστάμενος γίνεται δεκτός στην ενδοομάδα ενός διευθυντή, μπορεί να γίνει αντιληπτό ως ανταμοιβή, διότι είναι συνήθως το αποτέλεσμα καλής απόδοσης στην εργασία και

εκπλήρωσης του ψυχολογικού συμβολαίου εκ μέρους του εργαζομένου(Siyal, S. &Xin, C. 2021).

Η ανταμοιβή είναι ευρέως γνωστή ως, "κάτι που δίνεται ή λαμβάνεται ως αντάλλαγμα ή ανταμοιβή για υπηρεσία, αξία, δυσκολία κ.λπ." . Τα συστήματα ανταμοιβής (RS) είναι ομάδες τυποποιημένων απαντήσεων που έχουν σχεδιαστεί για να δίνουν οφέλη στους εργαζόμενους που εκτελούν καθήκοντα που καθορίζονται από την εταιρεία ή τον προϊστάμενό τους (Businessdictionary.com). Ένα RS είναι μια άλλη μορφή αλληλεπίδρασης προϊσταμένου-εργαζόμενου με την έννοια ότι μια ανταμοιβή συνήθως δημιουργείται από έναν προϊστάμενο για να δοθεί στους υφισταμένους και οι υφιστάμενοι ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανταμοιβές λεκτικά ή συμπεριφορικά. Στην πραγματικότητα, όλες οι δομές που συζητήθηκαν προηγουμένως συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την RS είτε αποτελώντας οι ίδιες ανταμοιβές (POS, LMX), είτε λειτουργώντας ως μέρος της μέτρησης της δομής εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο (TS). Οι POS και LMX είναι μέθοδοι θετικής ενίσχυσης, διότι αυξάνονται καθώς ο εργαζόμενος εκπληρώνει τις ψυχολογικές και επαγγελματικές συμβάσεις του. Οι εργαζόμενοι συνήθως θέλουν να συμπεριλαμβάνονται στην ενδοομάδα του προϊσταμένου τους και να αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τον οργανισμό τους. Έτσι, οι αυξήσεις σε τομείς υποστήριξης όπως το POS και το LMX που αντιστοιχούν στην παραγωγικότητα της εργασίας θεωρούνται ως ανταμοιβές. Όταν οι εργαζόμενοι καθορίζουν το επίπεδο των TS, εξετάζεται η κατανομή των ανταμοιβών, διότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι ανταμείβονται κατάλληλα για τις συνεισφορές τους, προκειμένου να γνωρίζουν ότι οι προϊστάμενοί τους έχουν κατά νου το συμφέρον τους(Mwesigwa, R. &Ssekiziyivu, B. 2020).

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότερες μεθοδολογίες ΔΣ έχουν θετική συσχέτιση με την παραγωγικότητα της εργασίας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταμείβονται με διάφορους τρόπους που διεγείρουν τις ενδογενείς και/ή εξωγενείς επιθυμίες τους και μια αποτελεσματική RS χτίζεται από ένα συνδυασμό της γνώσης του ποιες ανταμοιβές είναι πιο αποτελεσματικές για ποιους εργαζόμενους και της σωστής κατανομής αυτών των ανταμοιβών. Οι πρωταρχικές μορφές ανταμοιβών είναι ψυχολογικές (π.χ.: κομπλιμέντα)- υλικές/υλικές (π.χ.: αυξήσεις μισθών, μπόνους)- και άυλες (π.χ.: προτίμηση στη λήψη προνομίων της εταιρείας, προνόμιο χρήσης της περιουσίας της εταιρείας, όπως αυτοκίνητα, σκάφη, σπίτια κ.λπ.,

προαγωγές), αλλά ανταμοιβή μπορεί να είναι οτιδήποτε απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι, το οποίο οι εταιρείες τους μπορούν να τους παρέχουν σε αντάλλαγμα για την καλή απόδοση των εργαζομένων. Οι ανταμοιβές λειτουργούν τόσο ως ένας τρόπος για να δείξουν οι οργανισμοί την ευγνωμοσύνη τους στους εργαζομένους για την εργασία που έχουν κάνει καλά όσο και ως παράγοντες παρακίνησης των εν λόγω εργαζομένων να παράγουν σε υψηλά επίπεδα. Προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα της εταιρείας, είναι σύνηθες για τους διευθυντές να εφαρμόζουν ένα σύστημα στο οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν περισσότερες ανταμοιβές για αντίστοιχη αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας- ωστόσο, το σύστημα αυτό είναι αποτελεσματικό μόνο υπό ορισμένες συνθήκες, που συνήθως υπαγορεύονται από την ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου. Σε αυτό το σημείο τείνουν να προτιμώνται οι βιομηχανικές/οργανωτικές πρακτικές έναντι των τυπικών διαχειριστικών μεθόδων, λόγω της αποτελεσματικότητάς τους στη συνεκτίμηση των ψυχολογικών παραγόντων(Lien, P. T. 2017).

Οι Elangovan και Xie (1999) διαπίστωσαν ότι η RS είχε θετική συσχέτιση με την παρακίνηση, αλλά η αυτοεκτίμηση λειτούργησε ως ρυθμιστής. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες με χαμηλή αυτοεκτίμηση παρακινήθηκαν περισσότερο από την εφαρμογή αυξημένης RS ($R^2 = 0,029$ - $F(1,150) = 5,02$, $p < 0,05$), αλλά εκείνοι που είχαν υψηλή αυτοεκτίμηση δεν είχαν αυξημένη παρακίνηση όταν αυξήθηκαν οι ανταμοιβές. Τα δεδομένα αυτά καταδεικνύουν ότι η εξοικείωση με τους υφισταμένους, ιδίως όσον αφορά την κατασκευή της αυτοεκτίμησης, είναι επιτακτική ανάγκη για την εφαρμογή αποτελεσματικών RS.

Τα ελάχιστα απαραίτητα για την εφαρμογή ενός RS περιλαμβάνουν: το σχεδιασμό ενός συστήματος, τη διαδικασία διανομής πληροφοριών σχετικά με το νέο σύστημα, τις προμήθειες και τις διαδικασίες για τη διανομή των ανταμοιβών στους υπαλλήλους και μια μέθοδο παρακολούθησης της ολοκλήρωσης ορισμένων εργασιών που πρόκειται να ανταμειφθούν. Η δημιουργία αυτών των χαρακτηριστικών σε μια εταιρεία μπορεί να είναι μια δαπανηρή επιχείρηση, και αν το σύστημα ανταμοιβής δεν προκαλέσει σημαντική αύξηση της παραγωγής των εργαζομένων, το σύστημα θα χρησιμεύσει απλώς ως απώλεια για την εταιρεία. Για το λόγο αυτό, η LMX και οι διαδικασίες δοκιμών των εργαζομένων είναι ανεκτίμητης αξίας, καθώς επιτρέπουν στους προϊσταμένους να αποκτήσουν κρίσιμες πληροφορίες για τους υφισταμένους

τους, έτσι ώστε το RS να μπορεί να σχεδιαστεί με μεγάλη βεβαιότητα ότι θα οδηγήσει σε αυξημένα έσοδα για την εταιρεία(Siyal, S. &Xin, C. 2021).

Εκτός από τις άμεσες επιδράσεις των RS στους εργαζόμενους, οι Elangovan και Xie (1999) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται από το σύστημα ανταμοιβών και κατ' επέκταση είναι κερδισμένη η εταιρία. Υποστηρίζουν ότι οι ανταμοιβές αποτελούν μέρος των πέντε βάσεων της κοινωνικής εξουσίας (δηλαδή της ανταμοιβής, του εξαναγκασμού, της νομιμότητας, του εμπειρογνώμονα και της αναφοράς), γεγονός που σημαίνει ότι καθώς οι ανταμοιβές διανέμονται, η κοινωνική εξουσία των εργαζομένων αυξάνεται. Επιπλέον εξηγούν ότι οι ανταμοιβές είχαν επίσης σημαντική θετική συσχέτιση με τα κίνητρα, και την εργασιακή προσπάθεια, τα οποία αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες αύξησης της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων(Mwesigwa, R. &Ssekiziyivu, B. 2020).

2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Είδος έρευνας

Η έρευνα που ακολουθεί είναι ποσοτική και δειγματοληπτική με τη χρήση ερωτηματολογίου (Χαλικιάς et.al 2016α, Χαλικιάς & Λαλού 2016).

Οι ποσοτικές έρευνες βασίζονται σε συγκεκριμένες θεωρίες οι οποίες επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται βάσει των ποσοτικών στοιχείων που έχουν συλλεχθεί. Οι ερευνητικοί σχεδιασμοί αποτελούν όλες τις διαδικασίες επεξεργασίας, ανάλυσης και συλλογής των δεδομένων με στόχο την ερμηνεία του θέματος που μελετάται (Creswell 2016). Η διερεύνηση των μεταβλητών καθώς και των σχέσεων τους μέσω της συλλογής δεδομένων καθορίζει το τελικό πλάνο έτσι ώστε να διαπιστωθούν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και να διεξαχθούν αιτιολογικά συμπεράσματα.

2.2. Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπό της επιστημονικής έρευνας αποτελούν η περιγραφή, η ανάλυση και η ερμηνεία των φαινομένων. Σύμφωνα με τον Creswell (2016) σκοπός της κάθε ερευνητικής διαδικασίας είναι να εστιάζει σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία είναι αυτά που θα απαντηθούν κατά την ερευνητική διαδικασία. Στην παρούσα έρευνα διερευνάται η σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου και πως η σχέση αυτή επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση που αναπτύσσεται μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

2.3 πληθυσμός υπό διερεύνηση

Ο πληθυσμός που συμμετείχε στην παρακάτω έρευνα απαρτίζεται από το εργατικό δυναμικό του Σισμανόγλειου Νοσοκομείου και συγκεκριμένα από το προσωπικό της διοικητικής υπηρεσίας του νοσοκομείου. Πιο συγκεκριμένα συμμετείχαν διοικητικοί υπάλληλοι όλων των βαθμίδων (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ,ΥΕ) από σχεδόν όλα τα τμήματα γραμματείας, κίνησης ασθενών, λογιστήριο, μισθοδοσία, πληροφορικής, τακτικών εξωτερικών ιατρείων κ.α. καταβλήθηκε η μέγιστη δυνατή προσπάθεια προκειμένου να ώστε να υπάρξει η βασική συμμετοχή όλων των βασικών τμημάτων. Με απλή τυχαία δειγματοληψία συλλέχθηκε δείγμα 72 εργαζομένων.

2.4 Ηθική και δεοντολογία

Κατατέθηκε στο πρωτόκολλο του νοσοκομείου το πλήρες ερευνητικό πρωτόκολλο, το έντυπο προστασίας προσωπικών δεδομένων του δείγματος που θα συμμετείχε στην έρευνα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας και υποβλήθηκε προς έγκριση στο επιστημονικό συμβούλιο του νοσοκομείου τον Νοέμβριο του 2022 από όπου και εγκρίθηκε. Έπειτα ακολούθησε η έγκριση του από το διοικητικό συμβούλιο του νοσοκομείου. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σε κλειστό φάκελο στους συμμετέχοντες και επιστράφηκε συμπληρωμένο σε σφραγισμένο φάκελο προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία. Επίσης γνωστοποιήθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα ότι πρόκειται για μελέτη στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για τη λήψη μεταπτυχιακού διπλώματος στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής και τέλος δηλώθηκε ο τίτλος της διπλωματικής προκειμένου να καθίσταται σαφείς οι σκοποί εκπόνησης της διπλωματικής καθώς και το όνομα της ερευνήτριας.

2.5 Εργαλείο μέτρησης παραγόντων

- Για τον καθορισμό της σχέσης προϊστάμενου υφιστάμενου ερώτηση 1 έως ερώτηση 14 χρησιμοποιήθηκαν συνολικά 10 ερωτήσεις και απαρτίζονται από το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις πήραν τη μορφή πρότασης και χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert με τις ακόλουθες επιλογές: 1(καθόλου, απαράδεκτη) έως το 5(πάρα πολύ, πολύ καλή) όπου το 1 αντιστοιχεί σε <<καθόλου-απαράδεκτη>>, το 2 <<λίγο-μη ικανοποιητική>>, το 3 <<μέτρια>>, το 4 <<πολύ-ικανοποιητική>> και το 5 <<πάρα πολύ-πολύ καλή>>. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από την ερώτηση 15 έως ερώτηση 23 για τον καθορισμό των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από την ερώτηση 24 έως την ερώτηση 33 όπου αξιολογείται η ικανοποίηση της εργασίας (ωράριο, μισθός, επαγγελματική ανέλιξη κλπ). Για όλα τα τμήματα του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Τέλος, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν και για τα εξής:
 - Φύλο (άνδρας, γυναίκα)
 - Ηλικία υπό την μορφή πολλαπλής επιλογής a16-18, b19-24, c25-34, d35-44, e45-54, f55-64, g65+)
- Επίπεδο μόρφωσης υπό την μορφή πολλαπλής επιλογής (ολοκλήρωση καμίας εκπαίδευσης, απόφοιτος δημοτικού, απόφοιτος γυμνασίου, απόφοιτος λυκείου, πτυχίο πανεπιστημίου, μεταπτυχιακό, διδακτορικό)

Τέλος, διερευνήθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS (Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. 2016β). Πραγματοποιήθηκε ξεχωριστός έλεγχος για κάθε ένα τμήμα του ερωτηματολογίου αφού εξετάζουν διαφορετικές παραμέτρους. Ακολουθούν οι τιμές για κάθε μέρος του ερωτηματολογίου:

Για το μέρος Α του ερωτηματολογίου Cronbach's alpha = 0.946 όπου εξετάζει την ικανοποίηση της σχέσης προϊστάμενου υφιστάμενου

Για το μέρος Β του ερωτηματολογίου Cronbach's alpha = 0.939 όπου εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και τέλος

Για το μέρος Γ του ερωτηματολογίου Cronbach's alpha = 0.935 όπου εξετάζει την ικανοποίηση από την εργασία του εργαζομένου.

2.6 Ερευνητικές υποθέσεις υπό έλεγχο

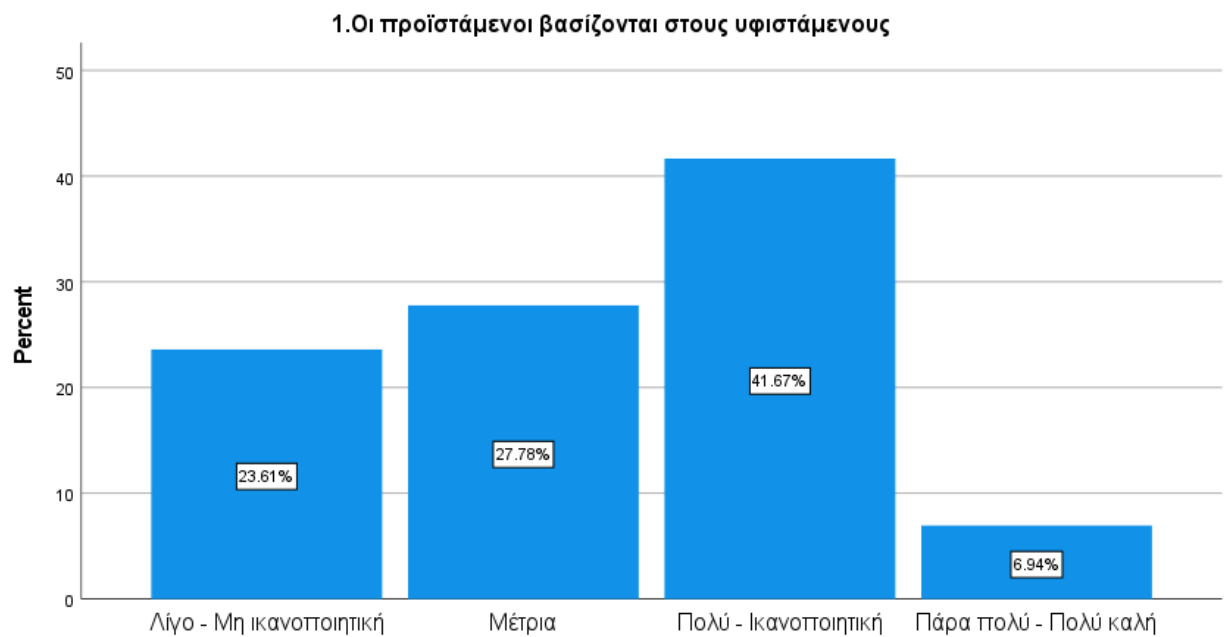
- ΥΠΟΘΕΣΗ 1 Η σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση
- ΥΠΟΘΕΣΗ 2 Το φύλο επηρεάζει την σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου
- ΥΠΟΘΕΣΗ 3 Το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζει τη σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου

3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στην Ερώτηση 1 σχετικά με το αν οι προϊστάμενοι βασίζονται στους υφιστάμενους, το 41,7% απάντησε «Πολύ», το 27,8% απάντησε «Μέτρια» και το 23,6% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 6,9% απάντησε ότι οι προϊστάμενοι βασίζονται πάρα πολύ στους υφιστάμενους.

1.Οι προϊστάμενοι βασίζονται στους υφιστάμενους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	17	23.6	23.6	23.6
	Μέτρια	20	27.8	27.8	51.4
	Πολύ - Ικανοποιητική	30	41.7	41.7	93.1
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	5	6.9	6.9	100.0
Total		72	100.0	100.0	

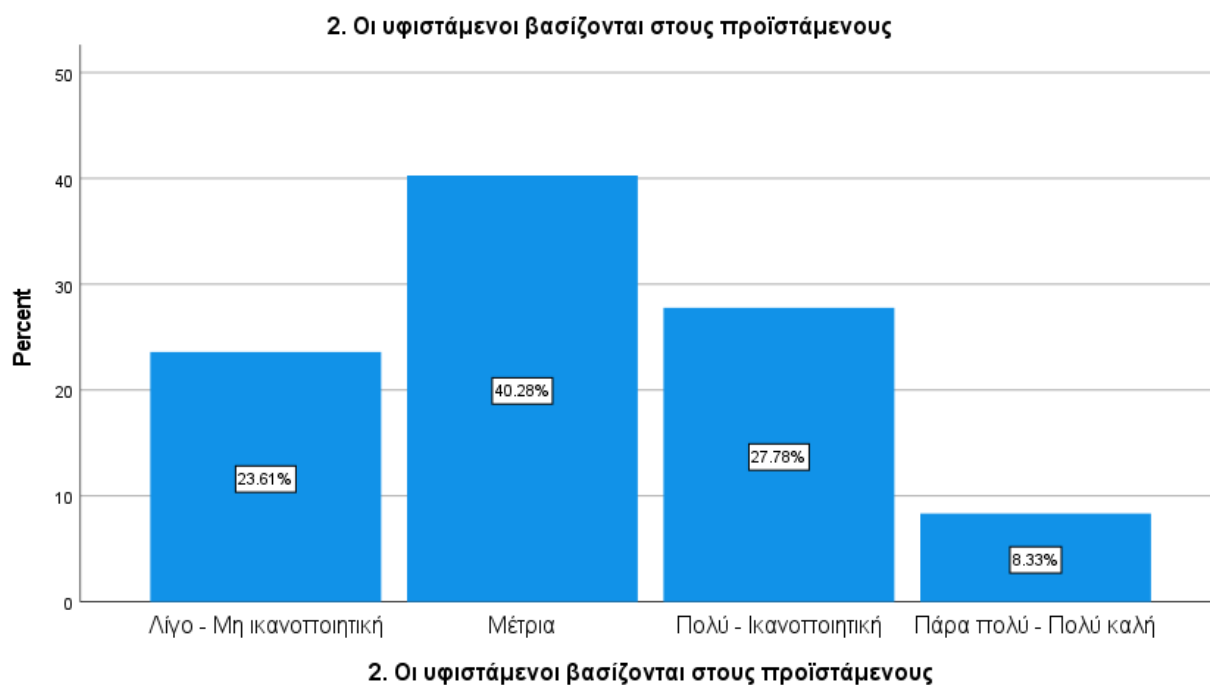


1.Οι προϊστάμενοι βασίζονται στους υφιστάμενους

Στην Ερώτηση 2 σχετικά με το αν οι υφιστάμενοι βασίζονται στους προϊστάμενους, το 40,3% απάντησε «Μέτρια», το 27,8% απάντησε «Πολύ» και το 23,6% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 8,3% απάντησε ότι οι υφιστάμενοι βασίζονται πάρα πολύ στους προϊστάμενους.

2. Οι υφιστάμενοι βασίζονται στους προϊστάμενους

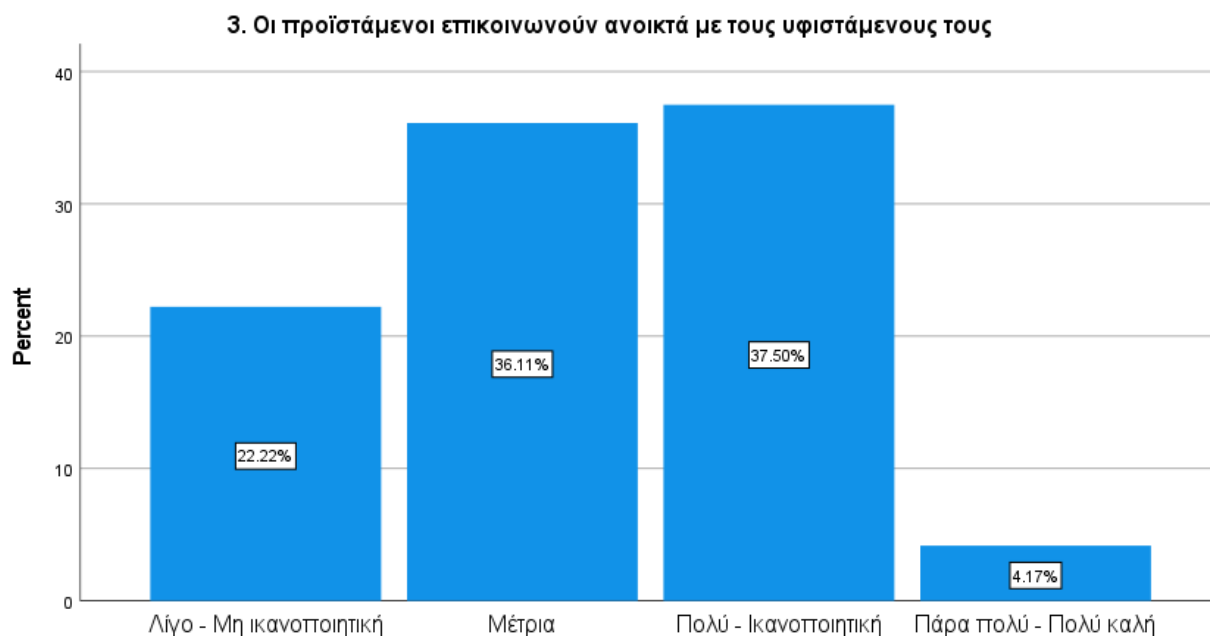
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	17	23.6	23.6	23.6
	Μέτρια	29	40.3	40.3	63.9
	Πολύ - Ικανοποιητική	20	27.8	27.8	91.7
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	6	8.3	8.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



Στην Ερώτηση 3 σχετικά με το αν οι προϊστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους υφιστάμενους τους, το 37,5% απάντησε «Πολύ», το 36,1% απάντησε «Μέτρια» και το 22,2% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 4,2% απάντησε ότι οι προϊστάμενοι επικοινωνούν πάρα πολύ ανοικτά με τους υφιστάμενους.

3. Οι προϊστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους υφιστάμενους τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	16	22.2	22.2	22.2
	Μέτρια	26	36.1	36.1	58.3
	Πολύ - Ικανοποιητική	27	37.5	37.5	95.8
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

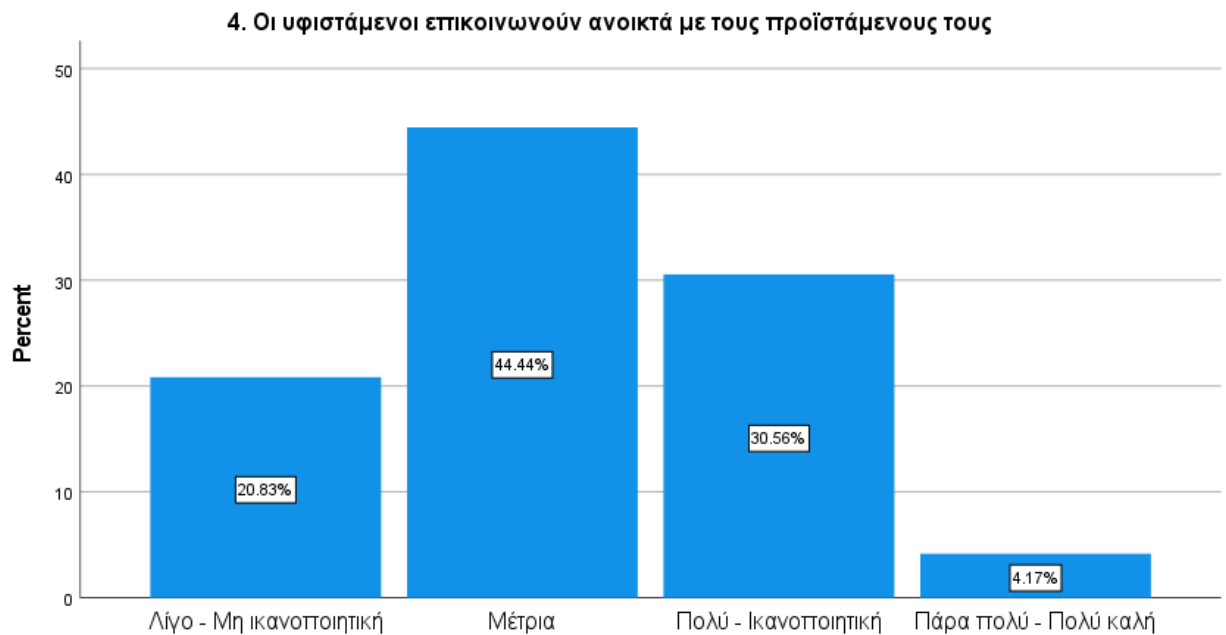


3. Οι προϊστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους υφιστάμενους τους

Στην Ερώτηση 4 σχετικά με το αν οι υφιστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους προϊστάμενους, το 44,4% απάντησε «Μέτρια», το 30,6% απάντησε «Πολύ», το 20,8% απάντησε «Λίγο» και μόνο το 4,2% απάντησε ότι οι υφιστάμενοι επικοινωνούν πάρα πολύ ανοικτά με τους προϊστάμενους.

4. Οι υφιστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους προϊστάμενους τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	15	20.8	20.8	20.8
	Μέτρια	32	44.4	44.4	65.3
	Πολύ - Ικανοποιητική	22	30.6	30.6	95.8
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

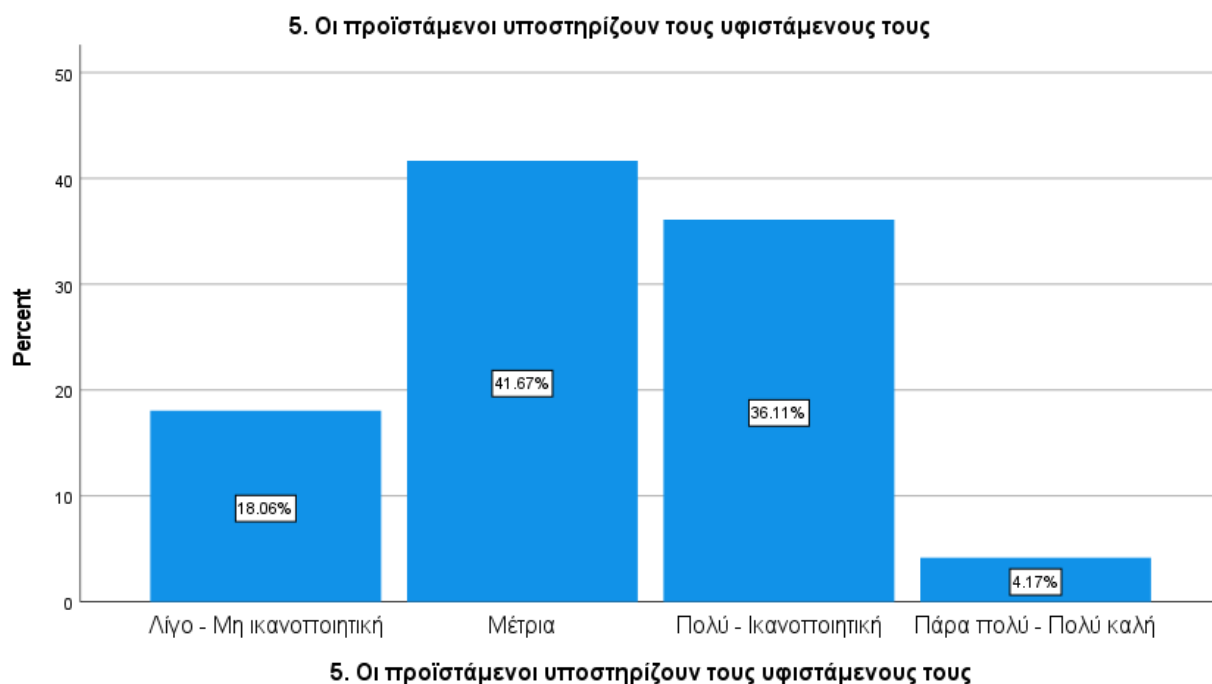


4. Οι υφιστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους προϊστάμενους τους

Στην Ερώτηση 5 σχετικά με το αν οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν τους υφιστάμενους τους, το 41,7% απάντησε «Μέτρια», το 36,1% απάντησε «Πολύ», το 18,1% απάντησε «Λίγο» και μόνο το 4,2% απάντησε ότι οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν πάρα πολύ τους υφιστάμενους τους.

5. Οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν τους υφιστάμενους τους

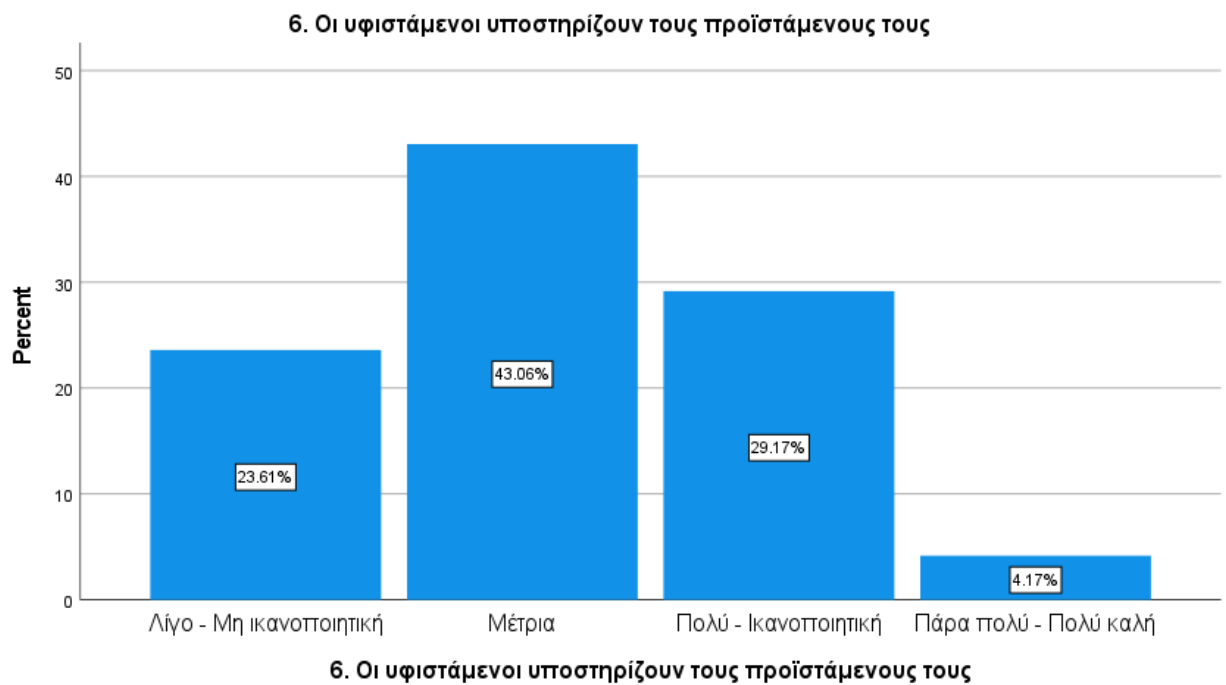
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	13	18.1	18.1	18.1
	Μέτρια	30	41.7	41.7	59.7
	Πολύ - Ικανοποιητική	26	36.1	36.1	95.8
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



Στην Ερώτηση 6 σχετικά με το αν οι υφιστάμενοι υποστηρίζουν τους προϊστάμενους τους, το 43,1% απάντησε «Μέτρια», το 29,2% απάντησε «Πολύ» και το 23,6% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 4,2% απάντησε ότι οι υφιστάμενοι υποστηρίζουν πάρα πολύ τους προϊστάμενους.

6. Οι υφιστάμενοι υποστηρίζουν τους προϊστάμενους τους

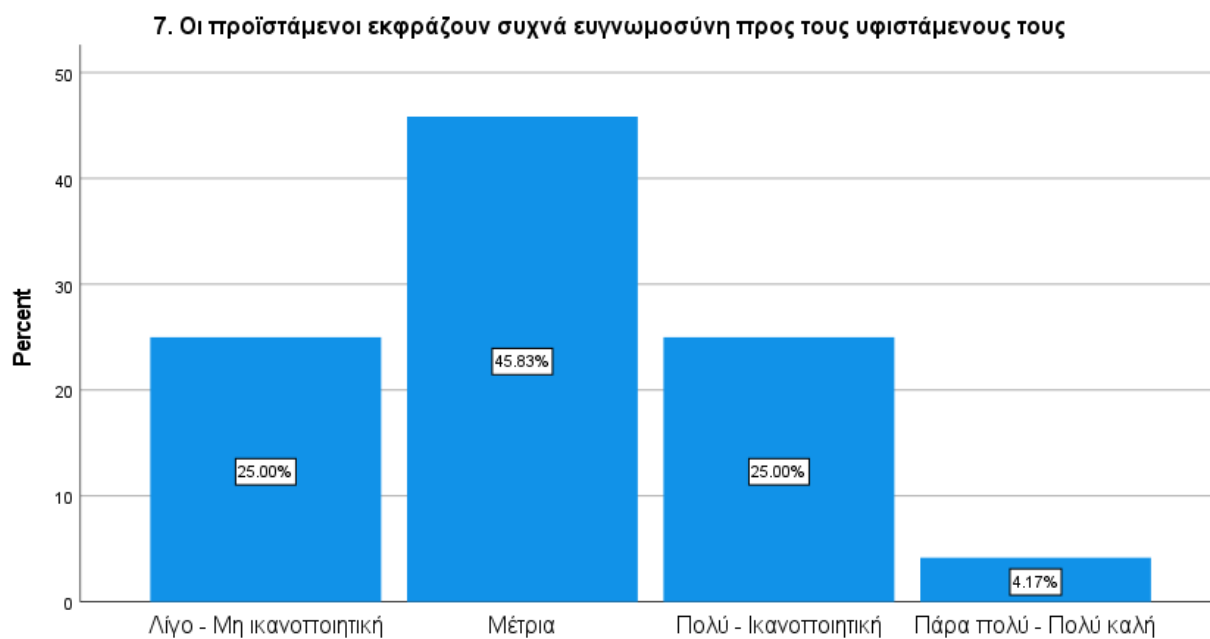
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	17	23.6	23.6	23.6
	Μέτρια	31	43.1	43.1	66.7
	Πολύ - Ικανοποιητική	21	29.2	29.2	95.8
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



Στην Ερώτηση 7 σχετικά με το αν οι προϊστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τους υφιστάμενους το 45,8% απάντησε «Μέτρια» το 25% απάντησε «Πολύ» και επίσης το 25% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 4,2% απάντησε ότι οι προϊστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τους υφιστάμενους τους.

7. Οι προϊστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τους υφιστάμενους τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	18	25.0	25.0	25.0
	Μέτρια	33	45.8	45.8	70.8
	Πολύ - Ικανοποιητική	18	25.0	25.0	95.8
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

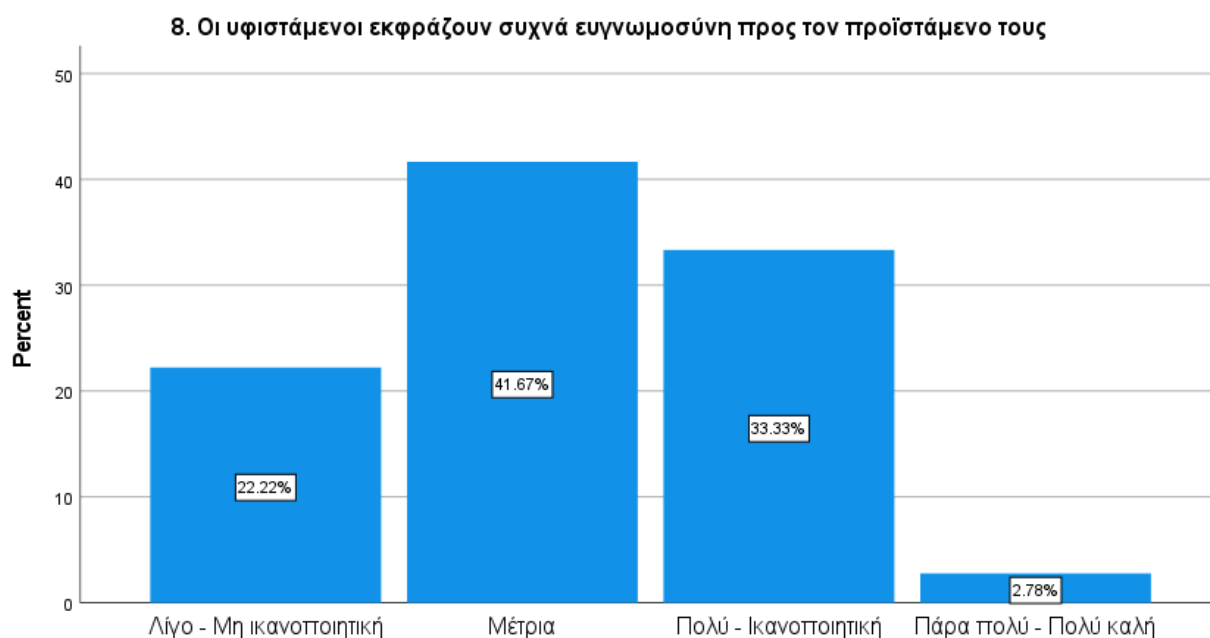


7. Οι προϊστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τους υφιστάμενους τους

Στην Ερώτηση 8 σχετικά με το αν οι υφιστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη ως προς τον προϊστάμενο τους, το 41,7% απάντησε «Μέτρια», το 33.3% απάντησε «Πολύ» και το 22.2% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 2.8% απάντησε ότι οι υφιστάμενοι εκφράζουν πάρα πολύ συχνά ευγνωμοσύνη προς τον προϊστάμενο τους.

8. Οι υφιστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τον προϊστάμενο τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	16	22.2	22.2	22.2
	Μέτρια	30	41.7	41.7	63.9
	Πολύ - Ικανοποιητική	24	33.3	33.3	97.2
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

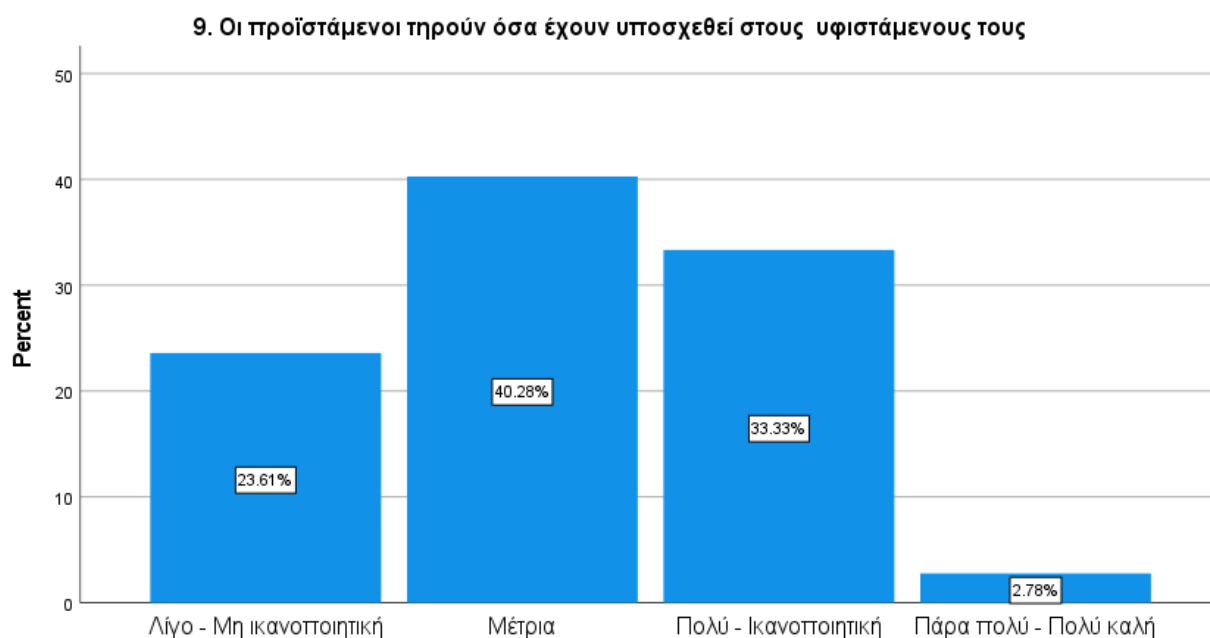


8. Οι υφιστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τον προϊστάμενο τους

Στην Ερώτηση 9 σχετικά με το αν οι προϊστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στους υφιστάμενους τους, το 40,3% απάντησε «Μέτρια», το 33,3% απάντησε «Πολύ» και το 23,6% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 2.8% απάντησε ότι οι προϊστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στους υφιστάμενους .

9. Οι προϊστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στους υφιστάμενους τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	17	23.6	23.6	23.6
	Μέτρια	29	40.3	40.3	63.9
	Πολύ - Ικανοποιητική	24	33.3	33.3	97.2
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

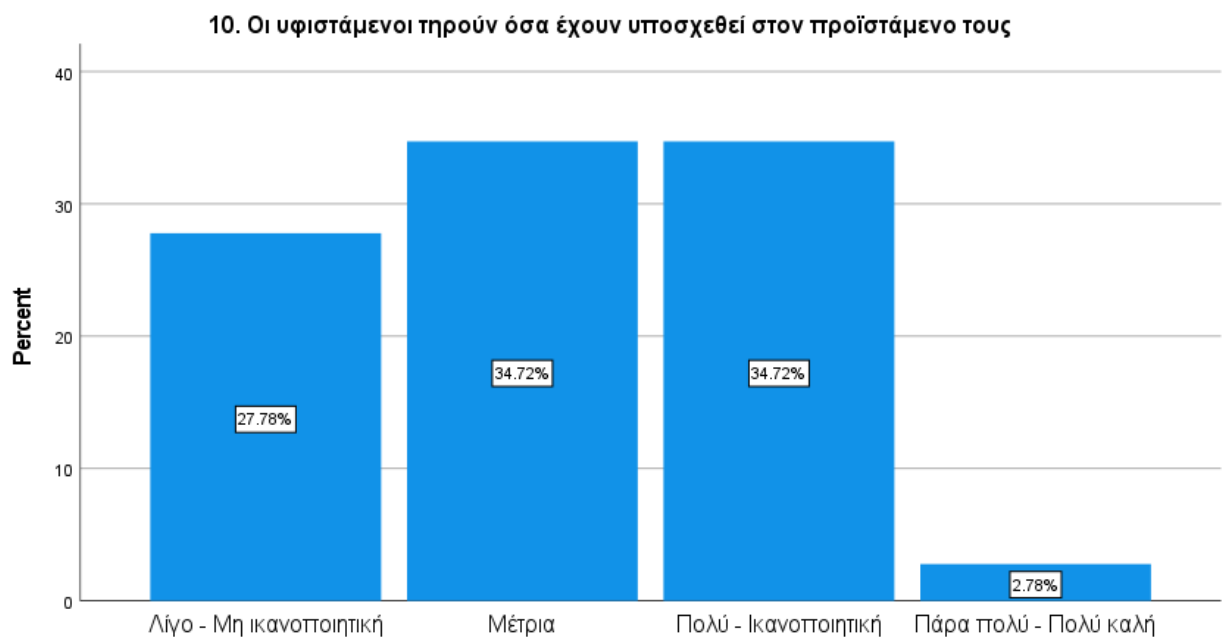


9. Οι προϊστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στους υφιστάμενους τους

Στην Ερώτηση 10 σχετικά με το αν οι υφιστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στον προϊστάμενο τους, το 34,7% απάντησε «Μέτρια», το 34,7% απάντησε επίσης «Πολύ» και το 27.8% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 2.8% απάντησε ότι οι υφιστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στον προϊστάμενο τους.

10. Οι υφιστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στον προϊστάμενο τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	20	27.8	27.8	27.8
	Μέτρια	25	34.7	34.7	62.5
	Πολύ - Ικανοποιητική	25	34.7	34.7	97.2
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

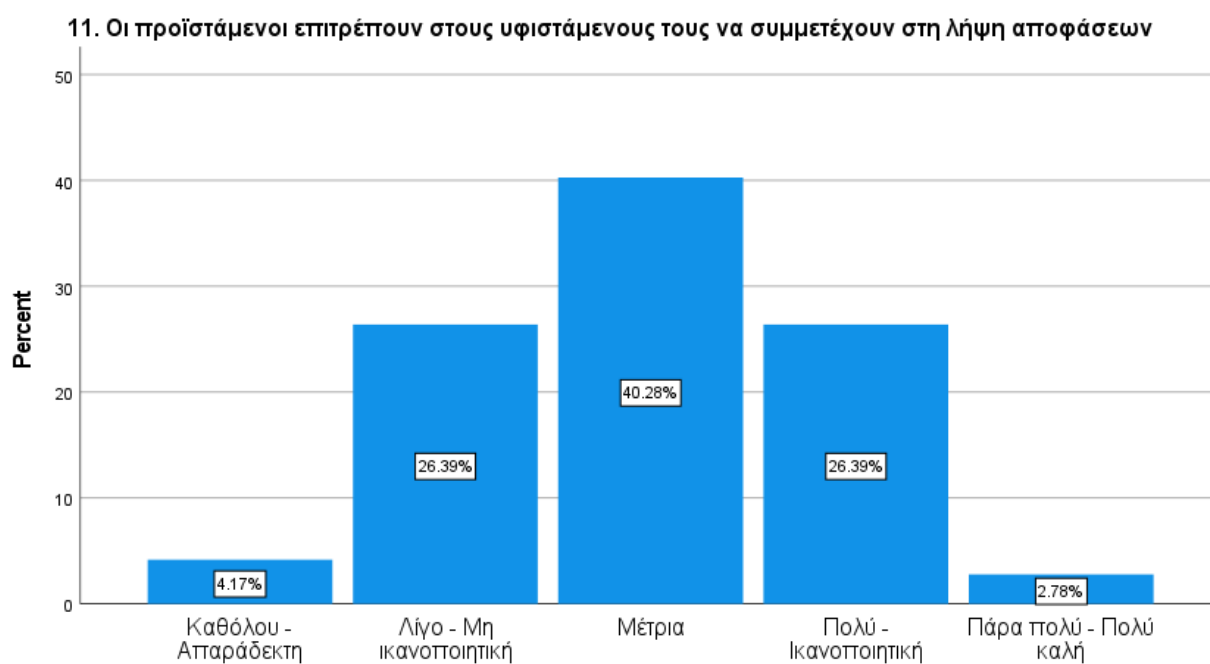


10. Οι υφιστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στον προϊστάμενο τους

Στην Ερώτηση 11 σχετικά με το αν οι προϊστάμενοι επιτρέπουν στους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων το 40,3% απάντησε «Μέτρια», το 26,4% απάντησε «Πολύ» και το 26,4% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 4,2% απάντησε ότι οι προϊστάμενοι επιτρέπουν στους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

11. Οι προϊστάμενοι επιτρέπουν στους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Καθόλου - Απαραδέκτη	3	4.2	4.2	4.2
Λίγο - Μη ικανοποιητική	19	26.4	26.4	30.6
Μέτρια	29	40.3	40.3	70.8
Πολύ - Ικανοποιητική	19	26.4	26.4	97.2
Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

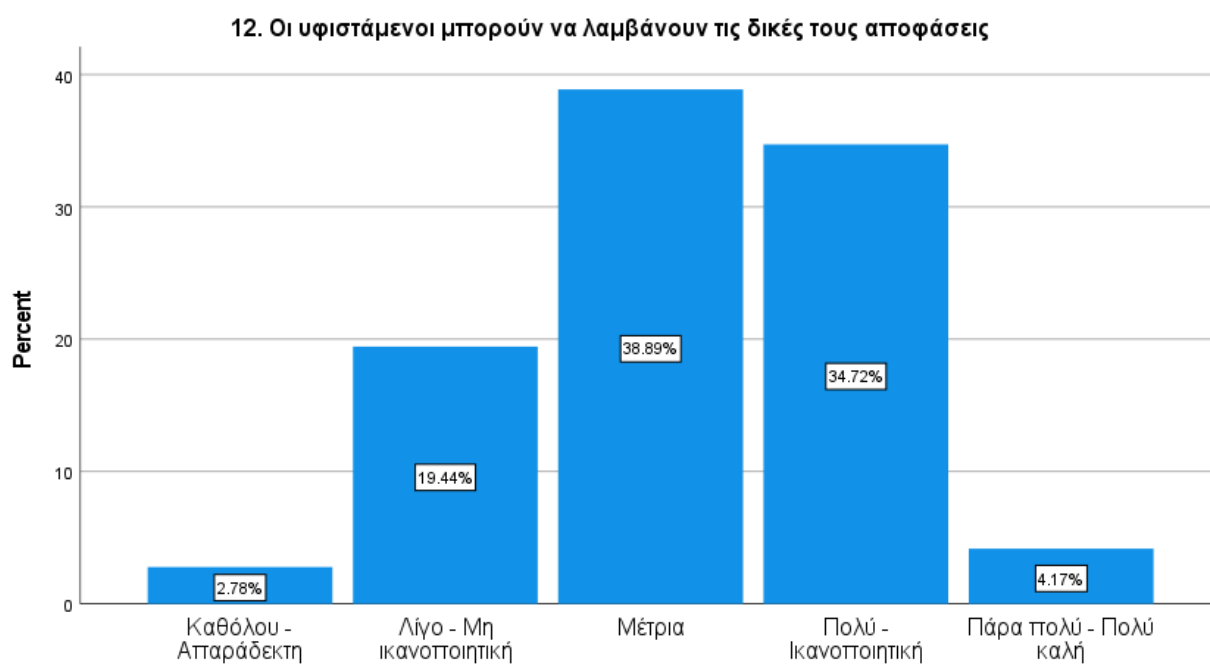


11. Οι προϊστάμενοι επιτρέπουν στους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων

Στην Ερώτηση 12 σχετικά με το αν οι υφιστάμενοι μπορούν να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις το 38,9% απάντησε «Μέτρια», το 34,7% απάντησε «Πολύ» το 19,4% απάντησε «Λίγο», το 4,2% απάντησε «Πάρα πολύ» και τέλος μόνο το 2.8% απάντησε «Καθόλου».

12. Οι υφιστάμενοι μπορούν να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Καθόλου - Απαράδεκτη	2	2.8	2.8	2.8
Λίγο - Μη ικανοποιητική	14	19.4	19.4	22.2
Μέτρια	28	38.9	38.9	61.1
Πολύ - Ικανοποιητική	25	34.7	34.7	95.8
Πάρα πολύ - Πολύ καλή	3	4.2	4.2	100.0
Total	72	100.0	100.0	

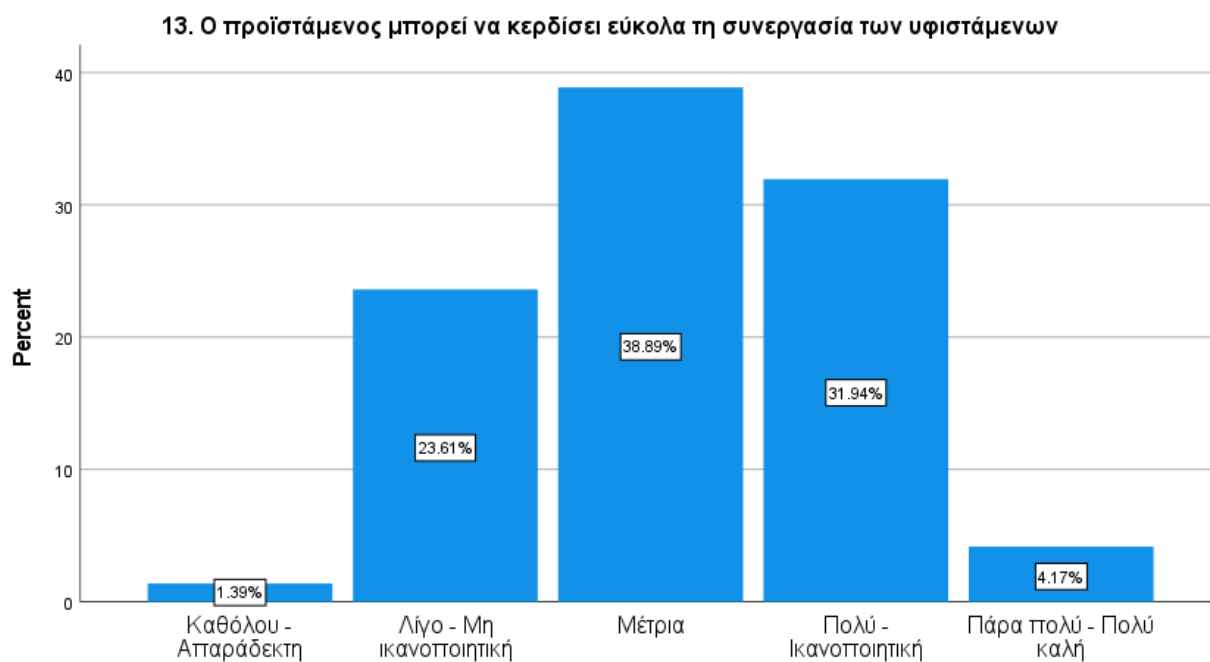


12. Οι υφιστάμενοι μπορούν να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις

Στην Ερώτηση 13 σχετικά με το αν ο προϊστάμενος μπορεί να κερδίσει εύκολα τη συνεργασία των στους υφιστάμενων του το 38,9% απάντησε «Μέτρια», το 31,9% απάντησε «Πολύ» και το 23,6% απάντησε «Λίγο». το 4,2% απάντησε «Πάρα πολύ», μόνο το 1,4% απάντησε ότι ο προϊστάμενος δεν μπορεί να κερδίσει «Καθόλου», εύκολα τη συνεργασία των στους υφιστάμενων του.

13. Ο προϊστάμενος μπορεί να κερδίσει εύκολα τη συνεργασία των υφιστάμενων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου - Απαράδεκτη	1	1.4	1.4	1.4
	Λίγο - Μη ικανοποιητική	17	23.6	23.6	25.0
	Μέτρια	28	38.9	38.9	63.9
	Πολύ - Ικανοποιητική	23	31.9	31.9	95.8
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	3	4.2	4.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

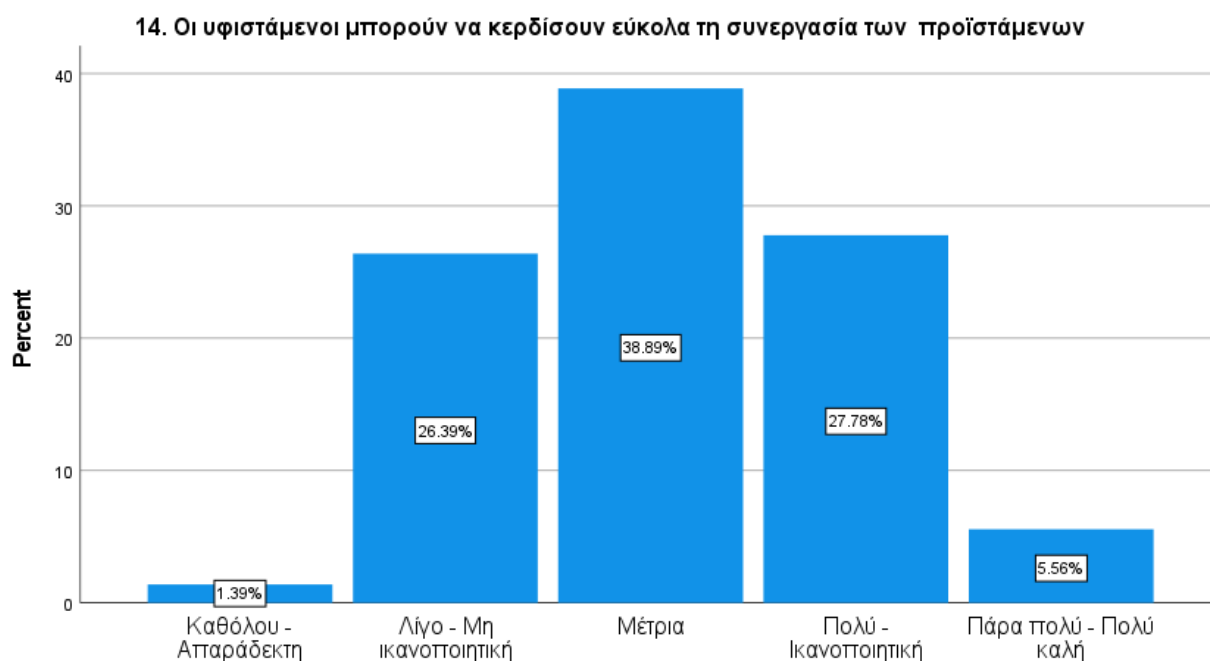


13. Ο προϊστάμενος μπορεί να κερδίσει εύκολα τη συνεργασία των υφιστάμενων

Στην Ερώτηση 14 σχετικά με το αν οι υφιστάμενοι μπορούν να κερδίσουν εύκολα τη συνεργασία των προϊστάμενων το 38,9% απάντησε «Μέτρια», το 27,8% απάντησε «Πολύ» και το 26,4% απάντησε «Λίγο». το 4,2% «Πάρα πολύ», μόνο το 1,4% απάντησε ότι οι προϊστάμενοι επιτρέπουν «Καθόλου» στους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων.

14. Οι υφιστάμενοι μπορούν να κερδίσουν εύκολα τη συνεργασία των προϊστάμενων

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Καθόλου - Απαράδεκτη	1	1.4	1.4	1.4
Λίγο - Μη ικανοποιητική	19	26.4	26.4	27.8
Μέτρια	28	38.9	38.9	66.7
Πολύ - Ικανοποιητική	20	27.8	27.8	94.4
Πάρα πολύ - Πολύ καλή	4	5.6	5.6	100.0
Total	72	100.0	100.0	

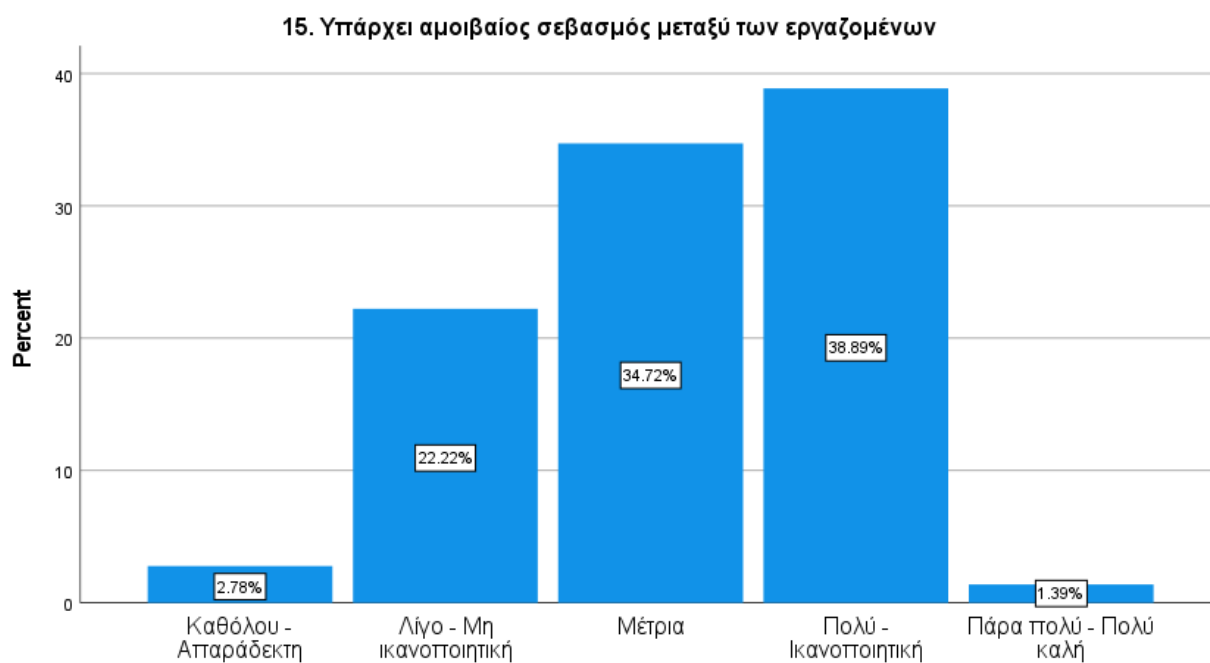


14. Οι υφιστάμενοι μπορούν να κερδίσουν εύκολα τη συνεργασία των προϊστάμενων

Στην Ερώτηση 15 σχετικά με το αν υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων το 38,9% απάντησε «Πολύ», το 34,7% απάντησε «Μέτρια» και το 22,2% απάντησε «Λίγο». το 2,8% «Καθόλου», μόνο το 1,4% απάντησε ότι υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων.

15. Υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου - Απαράδεκτη	2	2.8	2.8	2.8
	Λίγο - Μη ικανοποιητική	16	22.2	22.2	25.0
	Μέτρια	25	34.7	34.7	59.7
	Πολύ - Ικανοποιητική	28	38.9	38.9	98.6
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	1	1.4	1.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

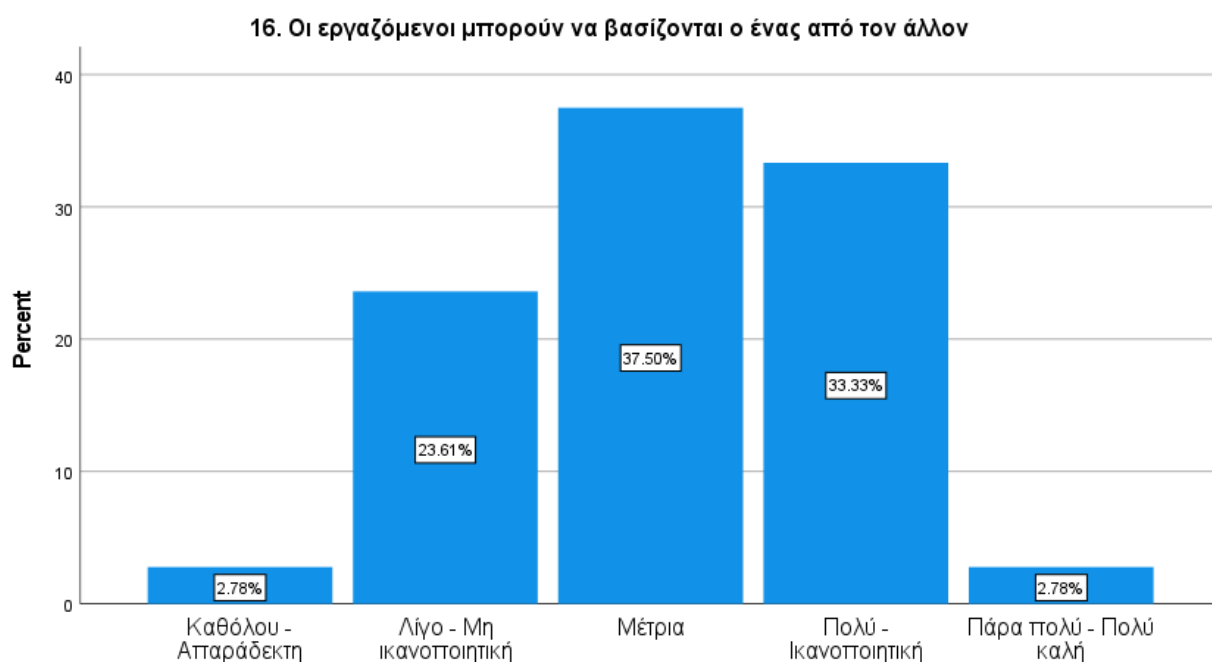


15. Υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων

Στην Ερώτηση 16 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται ο ένας από τον άλλον το 37,5% απάντησε «Μέτρια», το 33,3% απάντησε «Πολύ» και το 23,6% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 2,8% απάντησε ότι υπάρχει «Πάρα πολύ» αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων, επίσης πάλι ένα το 2,8% απάντησε «Καθόλου».

16. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται ο ένας από τον άλλον

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Καθόλου - Απαράδεκτη	2	2.8	2.8	2.8
Λίγο - Μη ικανοποιητική	17	23.6	23.6	26.4
Μέτρια	27	37.5	37.5	63.9
Πολύ - Ικανοποιητική	24	33.3	33.3	97.2
Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	



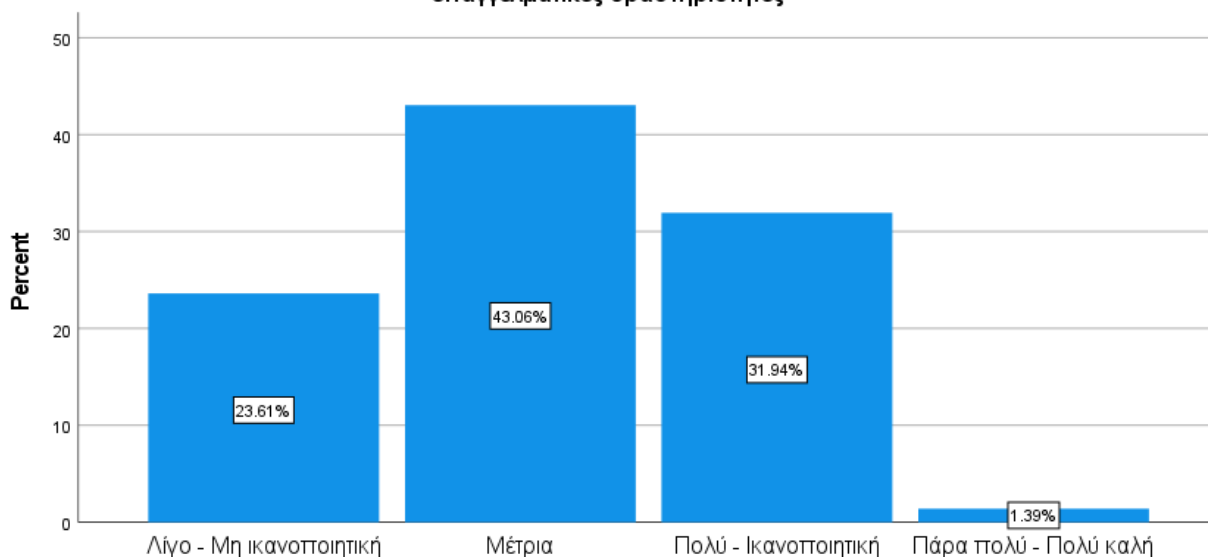
16. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται ο ένας από τον άλλον

Στην Ερώτηση 17 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι μπορούν να εξασφαλίσουν τη συνεργασία άλλων εργαζομένων σε διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες το 43,1% απάντησε «Μέτρια», το 31,9% απάντησε «Πολύ» και το 23,6% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 1,4% απάντησε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εξασφαλίσουν τη συνεργασία άλλων εργαζομένων σε διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες.

17. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να εξασφαλίσουν τη συνεργασία άλλων εργαζομένων σε διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	17	23.6	23.6	23.6
	Μέτρια	31	43.1	43.1	66.7
	Πολύ - Ικανοποιητική	23	31.9	31.9	98.6
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	1	1.4	1.4	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

17. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να εξασφαλίσουν τη συνεργασία άλλων εργαζομένων σε διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες

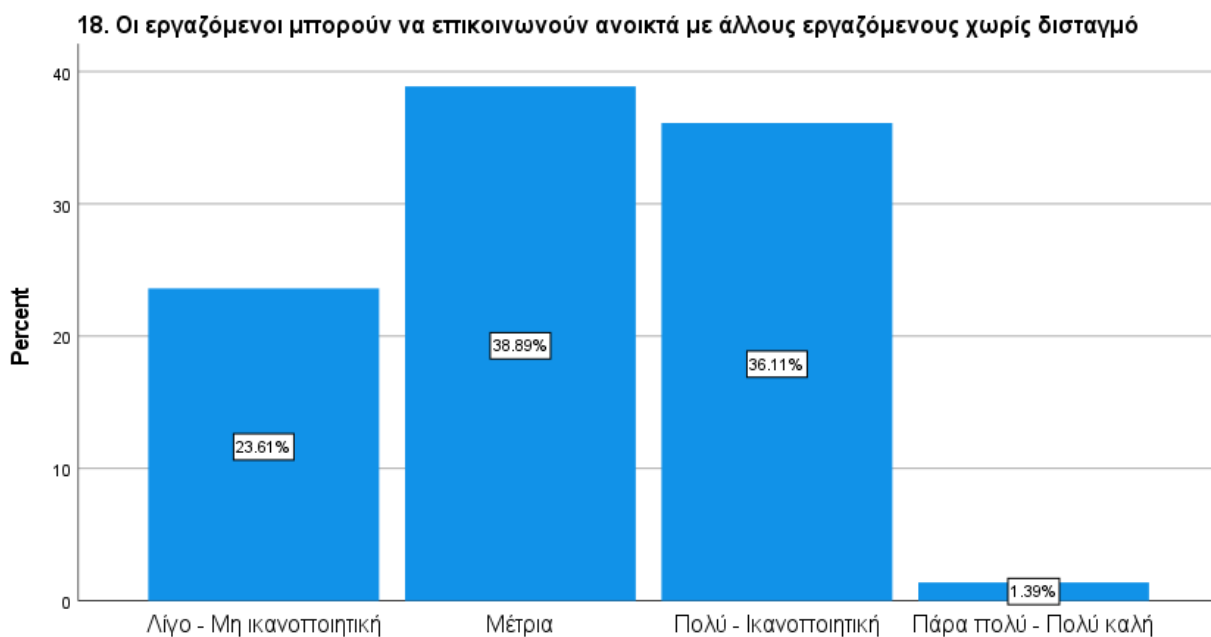


17. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να εξασφαλίσουν τη συνεργασία άλλων εργαζομένων σε διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες

Στην Ερώτηση 18 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν ανοικτά με άλλους εργαζόμενους χωρίς δισταγμό το 38,9% απάντησε «Μέτρια», το 36,1% απάντησε «Πολύ» και το 23,6% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 1,4% απάντησε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν ανοικτά με άλλους εργαζόμενους χωρίς δισταγμό.

18. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν ανοικτά με άλλους εργαζόμενους χωρίς δισταγμό

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	17	23.6	23.6	23.6
	Μέτρια	28	38.9	38.9	62.5
	Πολύ - Ικανοποιητική	26	36.1	36.1	98.6
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	1	1.4	1.4	100.0
Total		72	100.0	100.0	



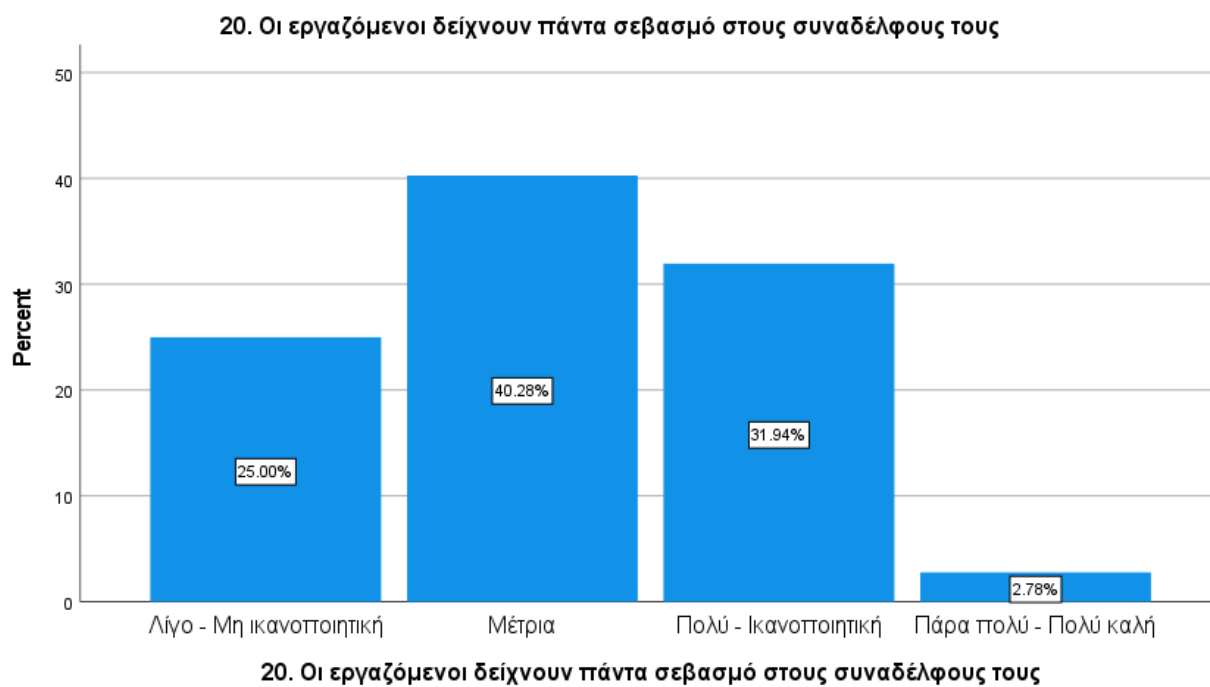
18. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν ανοικτά με άλλους εργαζόμενους χωρίς δισταγμό

Στην Ερώτηση 20 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους το 40,3% απάντησε «Μέτρια», το 31,9% απάντησε «Πολύ» και το 25% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 2,8 % απάντησε ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους.

20. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	18	25.0	25.0	25.0
	Μέτρια	29	40.3	40.3	65.3
	Πολύ - Ικανοποιητική	23	31.9	31.9	97.2
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

*(έχει γίνει τυπογραφικό λάθος)



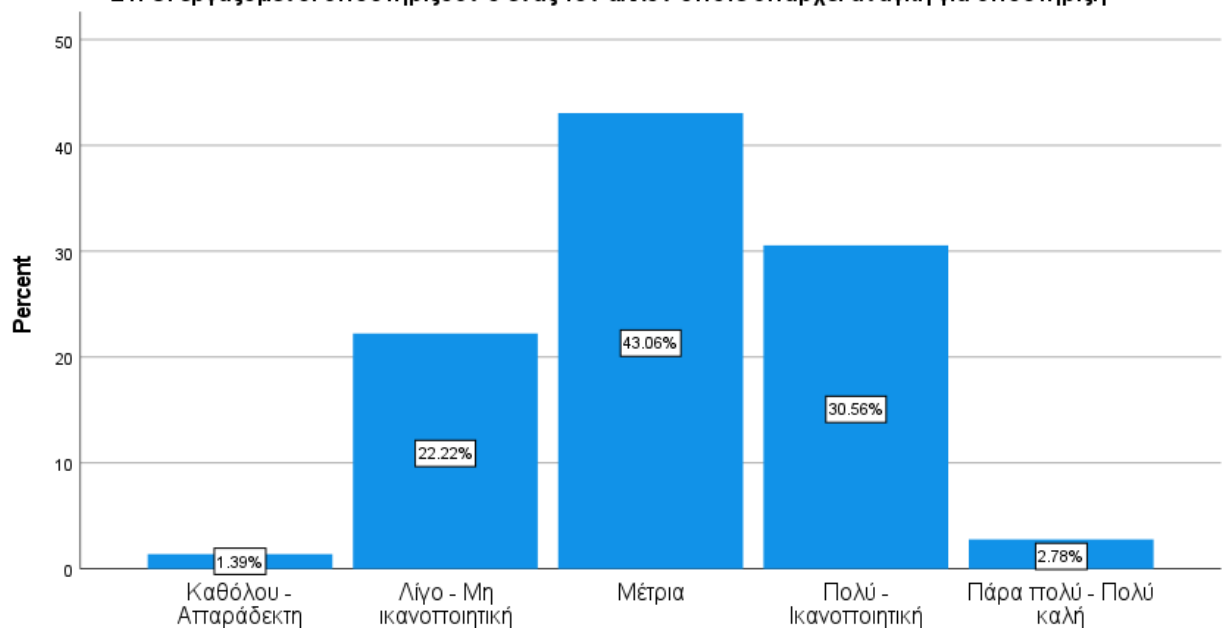
Στην Ερώτηση 21 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον όποτε υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη το 43,1% απάντησε «Μέτρια», το 30,6% απάντησε «Πολύ» το 22,2% απάντησε «Λίγο», το 2,8% απάντησε «Πάρα Πολύ» . Μόνο το 2,8 % απάντησε ότι οι εργαζόμενοι δεν υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον όποτε υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη.

21. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον όποτε υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Καθόλου - Απαραδέκτη	1	1.4	1.4	1.4
Λίγο - Μη ικανοποιητική	16	22.2	22.2	23.6
Μέτρια	31	43.1	43.1	66.7
Πολύ - Ικανοποιητική	22	30.6	30.6	97.2
Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

*(έχει γίνει τυπογραφικό λάθος)

21. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον όποτε υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη



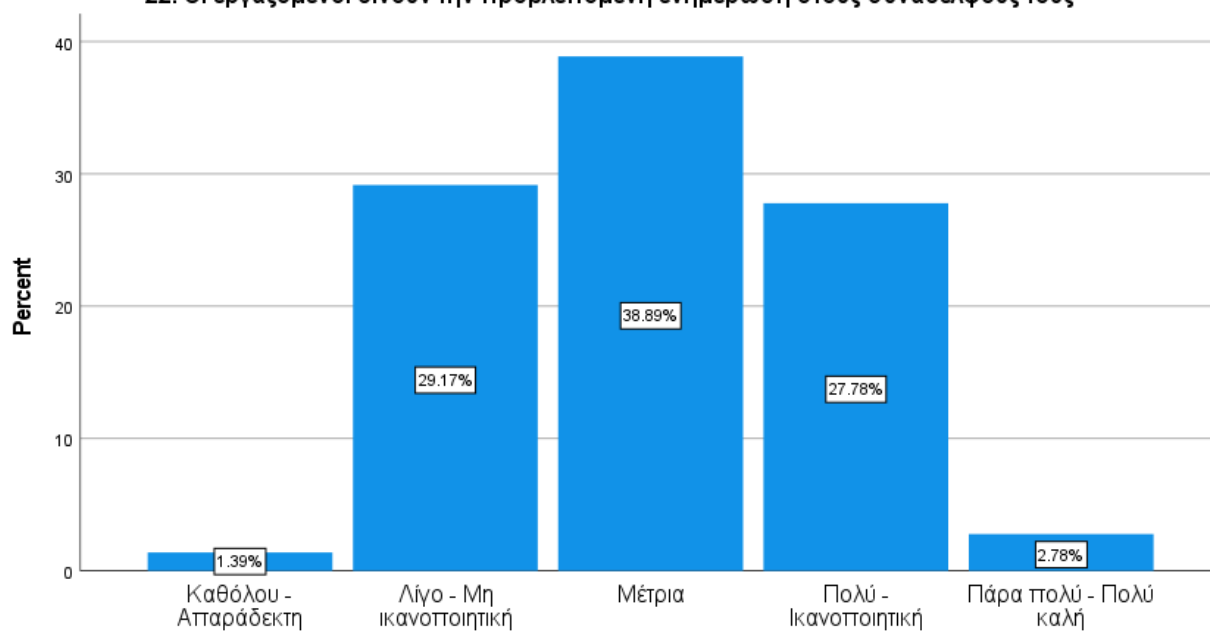
21. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον όποτε υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη

Στην Ερώτηση 22 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι δίνουν την προβλεπόμενη ενημέρωση στους συναδέλφους τους το 38,9% απάντησε «Μέτρια», το 29,2% απάντησε «Λίγο», το 22,8% απάντησε «Πολύ», το 2,8% απάντησε «Πάρα Πολύ». Μόνο το 1,4% απάντησε ότι οι εργαζόμενοι δεν δίνουν την προβλεπόμενη ενημέρωση στους συναδέλφους τους.

22. Οι εργαζόμενοι δίνουν την προβλεπόμενη ενημέρωση στους συναδέλφους τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου - Απαράδεκτη	1	1.4	1.4	1.4
	Λίγο - Μη ικανοποιητική	21	29.2	29.2	30.6
	Μέτρια	28	38.9	38.9	69.4
	Πολύ - Ικανοποιητική	20	27.8	27.8	97.2
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

22. Οι εργαζόμενοι δίνουν την προβλεπόμενη ενημέρωση στους συναδέλφους τους

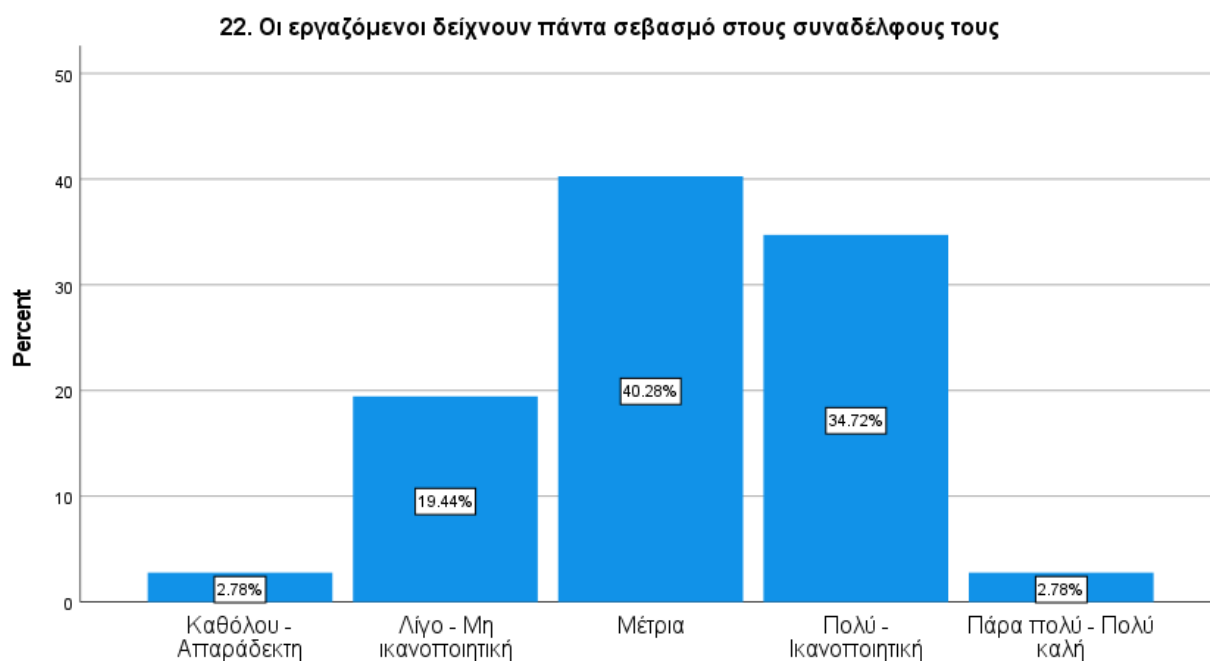


22. Οι εργαζόμενοι δίνουν την προβλεπόμενη ενημέρωση στους συναδέλφους τους

Στην Ερώτηση 22 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους το 40,3% απάντησε «Μέτρια», το 34,7% απάντησε «Πολύ», το 19,4% απάντησε «Λίγο» . Μόνο το 2,8 % απάντησε ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους. Τέλος επίσης το 2,8 % απάντησε ότι οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν καθόλου σεβασμό στους συναδέλφους τους.

22. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου - Απαράδεκτη	2	2.8	2.8	2.8
	Λίγο - Μη ικανοποιητική	14	19.4	19.4	22.2
	Μέτρια	29	40.3	40.3	62.5
	Πολύ - Ικανοποιητική	25	34.7	34.7	97.2
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



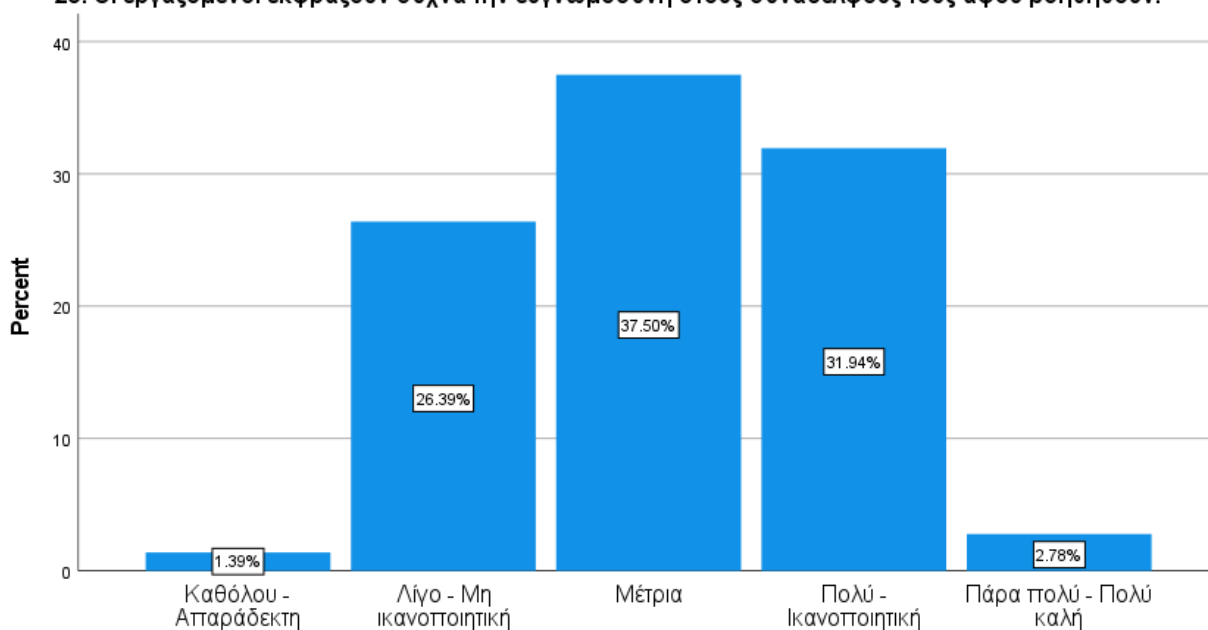
22. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους

Στην Ερώτηση 23 σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι εκφράζουν συχνά την ευγνωμοσύνη στους συναδέλφους τους αφού βοηθηθούν το 37,5% απάντησε «Μέτρια», το 31,9% απάντησε «Πολύ», το 26,4% απάντησε «Λίγο», το 2,8 % απάντησε <<Πάρα πολύ>>. Μόνο το 1,4 % απάντησε ότι οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν καθόλου ευγνωμοσύνη στους συναδέλφους τους αφού βοηθηθούν.

23. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν συχνά την ευγνωμοσύνη τους συναδέλφους τους αφού βοηθηθούν.

	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid Καθόλου - Απαραδέκτη	1	1.4	1.4	1.4
Λίγο - Μη ικανοποιητική	19	26.4	26.4	27.8
Μέτρια	27	37.5	37.5	65.3
Πολύ - Ικανοποιητική	23	31.9	31.9	97.2
Πάρα πολύ - Πολύ καλή	2	2.8	2.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

23. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν συχνά την ευγνωμοσύνη στους συναδέλφους τους αφού βοηθηθούν.

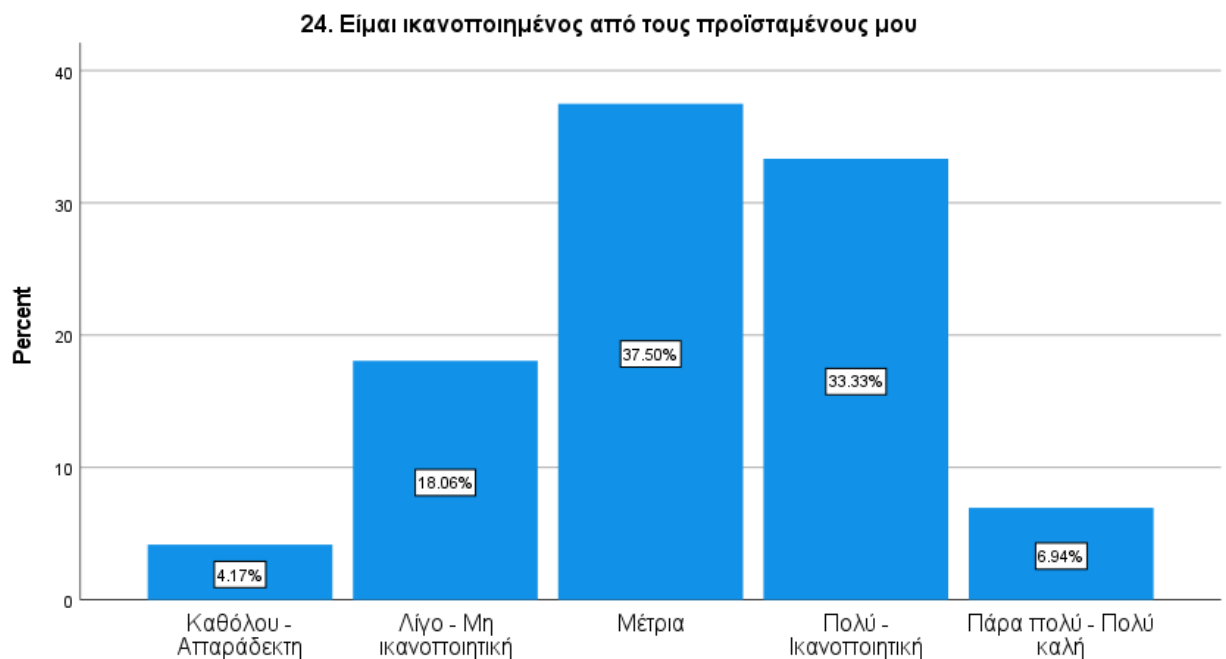


23. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν συχνά την ευγνωμοσύνη στους συναδέλφους τους αφού βοηθηθούν.

Στην Ερώτηση 24 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από τους προϊστάμενους το 37,5% απάντησε «Μέτρια», το 33,3% απάντησε «Πολύ», το 18,1% απάντησε «Λίγο», το 6,9 % απάντησε <<Πάρα πολύ>>. Μόνο το 4,2 % απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένος από τους προϊστάμενους του.

24. Είμαι ικανοποιημένος από τους προϊσταμένους μου

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου - Απαράδεκτη	3	4.2	4.2	4.2
	Λίγο - Μη ικανοποιητική	13	18.1	18.1	22.2
	Μέτρια	27	37.5	37.5	59.7
	Πολύ - Ικανοποιητική	24	33.3	33.3	93.1
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	5	6.9	6.9	100.0
Total		72	100.0	100.0	

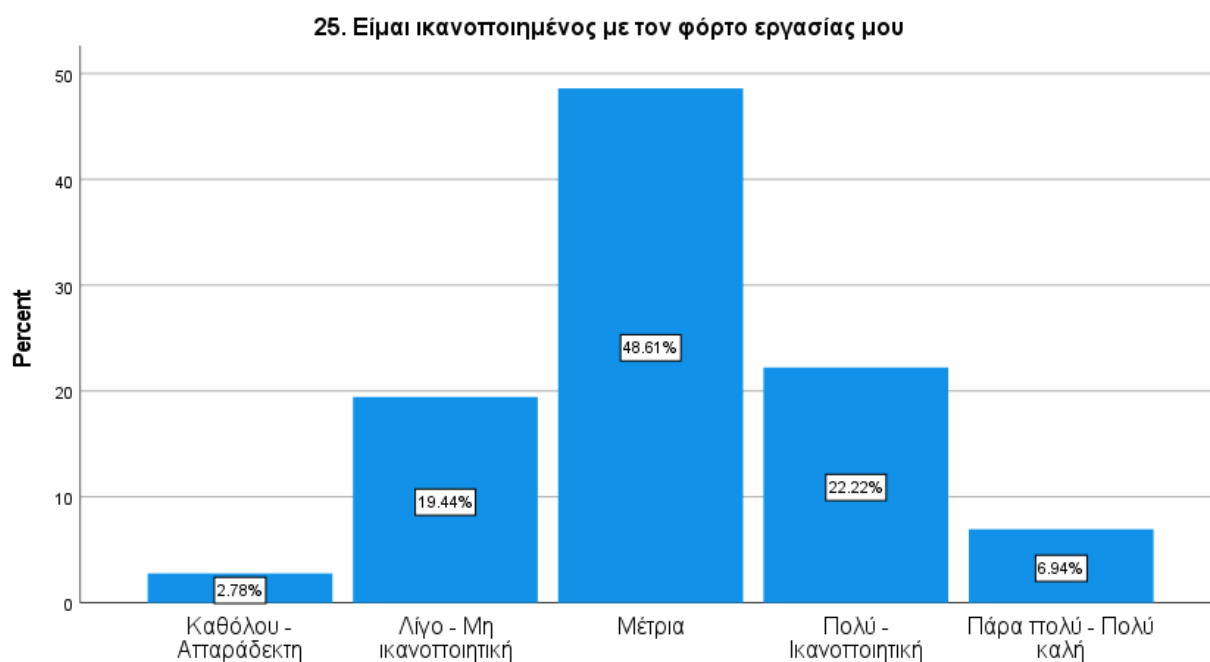


24. Είμαι ικανοποιημένος από τους προϊσταμένους μου

Στην Ερώτηση 25 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από τον φόρτο εργασίας το 48,6% απάντησε «Μέτρια», το 22,2% απάντησε «Πολύ», το 19,4% απάντησε «Λίγο», το 6,9 % απάντησε «Πάρα πολύ». Μόνο το 2,8 % απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένος από τον φόρτο εργασίας του.

25. Είμαι ικανοποιημένος με τον φόρτο εργασίας μου

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου - Απαράδεκτη	2	2.8	2.8	2.8
	Λίγο - Μη ικανοποιητική	14	19.4	19.4	22.2
	Μέτρια	35	48.6	48.6	70.8
	Πολύ - Ικανοποιητική	16	22.2	22.2	93.1
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	5	6.9	6.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



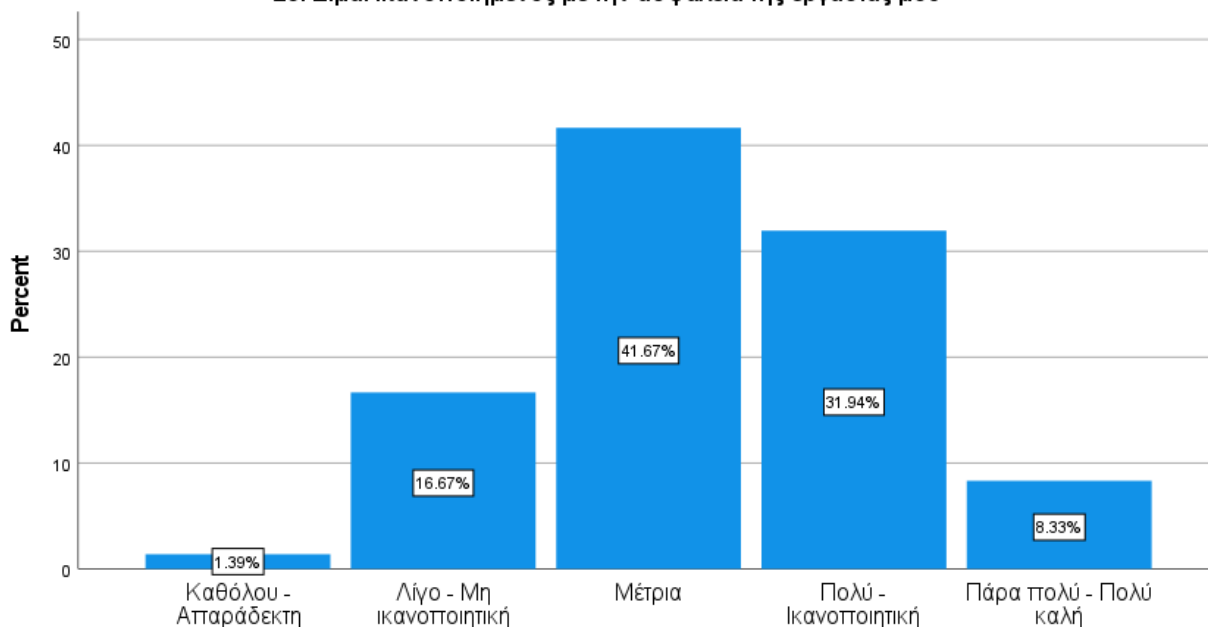
25. Είμαι ικανοποιημένος με τον φόρτο εργασίας μου

Στην Ερώτηση 26 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από την ασφάλεια της εργασίας το 41,7% απάντησε «Μέτρια», το 31,9% απάντησε «Πολύ», το 16,7% απάντησε «Λίγο», το 8,3 % απάντησε «Πάρα πολύ». Μόνο το 1,4 % απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένος από την ασφάλεια της εργασίας του.

26. Είμαι ικανοποιημένος με την ασφάλεια της εργασίας μου

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου - Απαράδεκτη	1	1.4	1.4	1.4
	Λίγο - Μη ικανοποιητική	12	16.7	16.7	18.1
	Μέτρια	30	41.7	41.7	59.7
	Πολύ - Ικανοποιητική	23	31.9	31.9	91.7
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	6	8.3	8.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

26. Είμαι ικανοποιημένος με την ασφάλεια της εργασίας μου

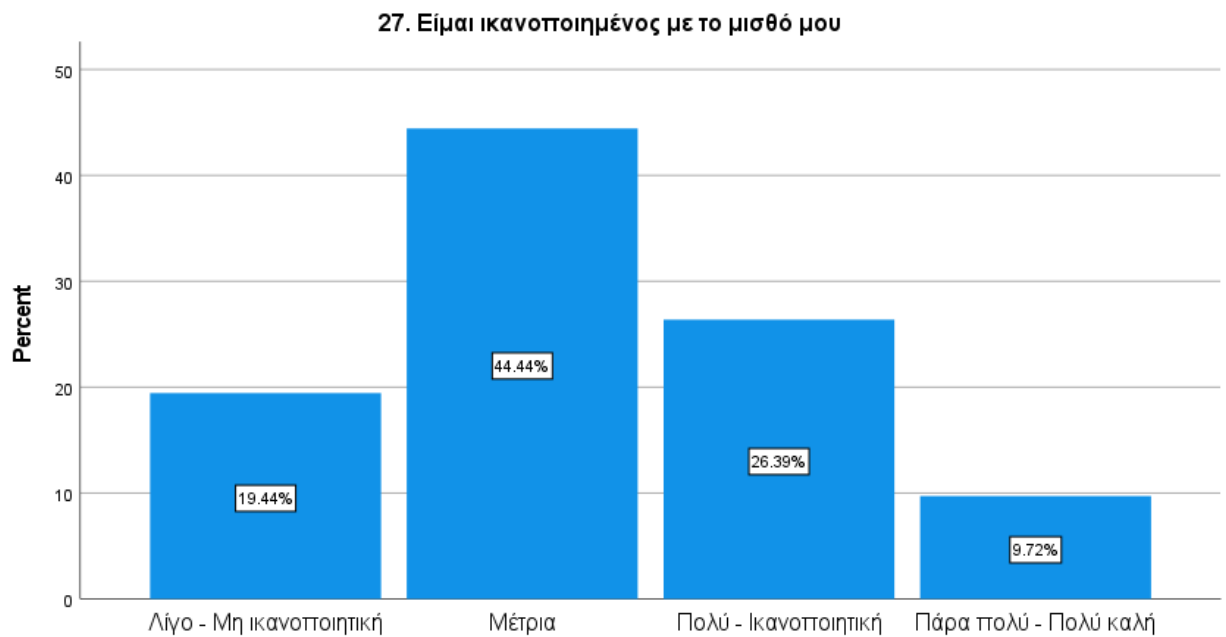


26. Είμαι ικανοποιημένος με την ασφάλεια της εργασίας μου

Στην Ερώτηση 27 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από τον μισθό της εργασίας το 44,4% απάντησε «Μέτρια», το 26,4% απάντησε «Πολύ», το 19,4% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 9,7% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένος από τον μισθό της εργασίας του.

27. Είμαι ικανοποιημένος με το μισθό μου

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	14	19.4	19.4	19.4
	Μέτρια	32	44.4	44.4	63.9
	Πολύ - Ικανοποιητική	19	26.4	26.4	90.3
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	7	9.7	9.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

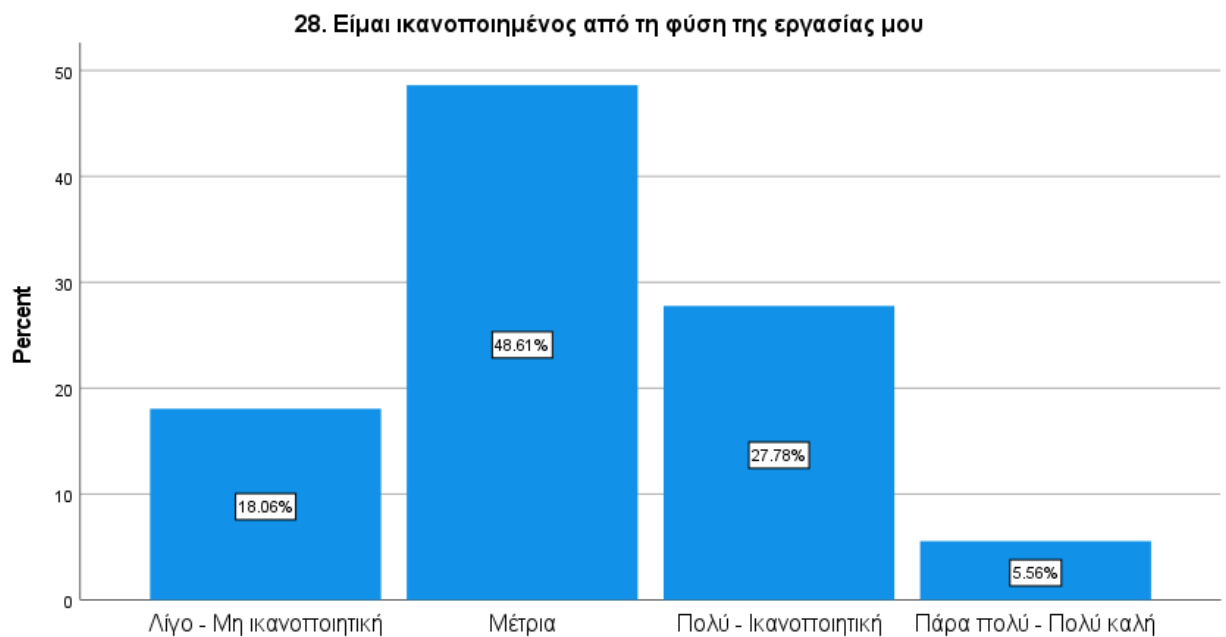


27. Είμαι ικανοποιημένος με το μισθό μου

Στην Ερώτηση 28 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από την φύση της εργασίας το 48,6% απάντησε «Μέτρια», το 27,8% απάντησε «Πολύ», το 18,1% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 5.6% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένος από την φύση της εργασίας του.

28. Είμαι ικανοποιημένος από τη φύση της εργασίας μου

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	13	18.1	18.1	18.1
	Μέτρια	35	48.6	48.6	66.7
	Πολύ - Ικανοποιητική	20	27.8	27.8	94.4
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	4	5.6	5.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

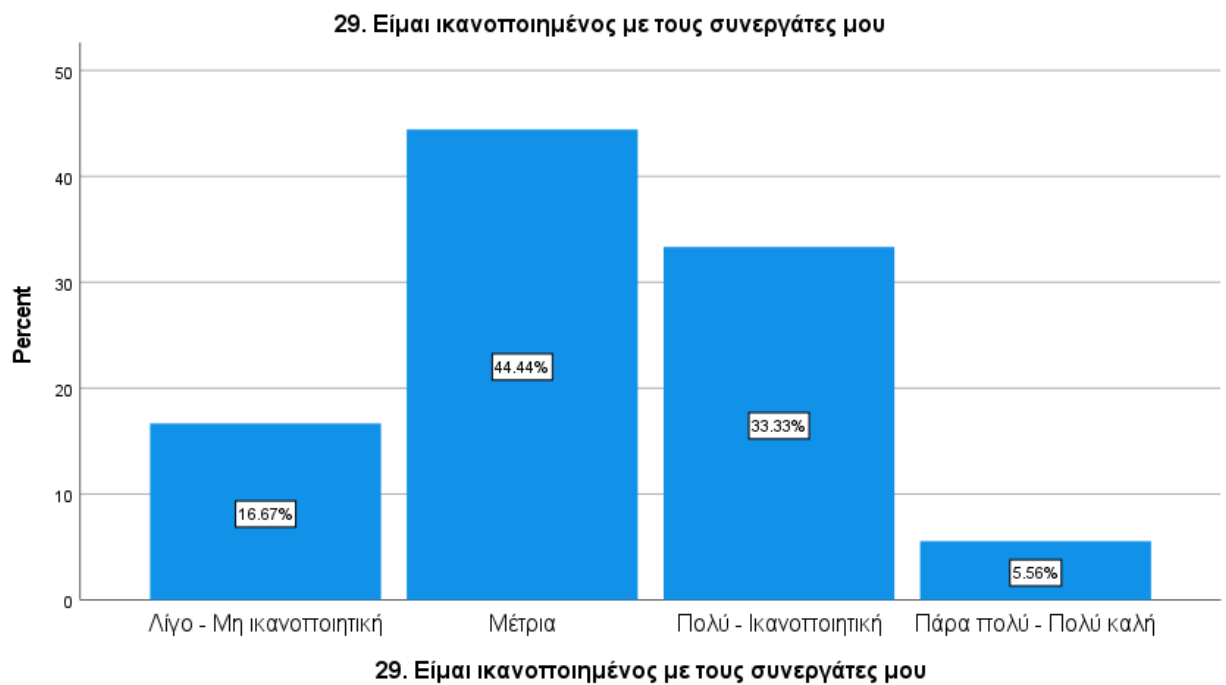


28. Είμαι ικανοποιημένος από τη φύση της εργασίας μου

Στην Ερώτηση 29 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από τους συνεργάτες του το 44,4% απάντησε «Μέτρια», το 33,3% απάντησε «Πολύ», το 16,7% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 5.6% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένος από τους συνεργάτες του.

29. Είμαι ικανοποιημένος με τους συνεργάτες μου

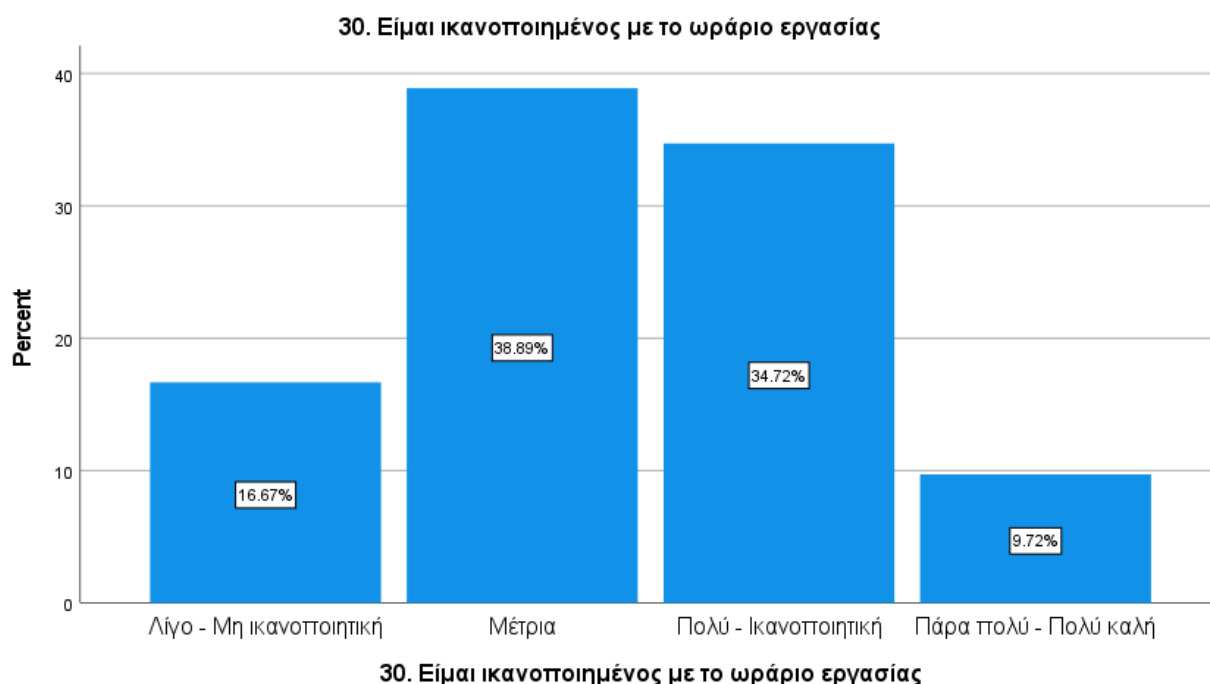
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	12	16.7	16.7	16.7
	Μέτρια	32	44.4	44.4	61.1
	Πολύ - Ικανοποιητική	24	33.3	33.3	94.4
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	4	5.6	5.6	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



Στην Ερώτηση 30 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από το ωράριο της εργασίας το 38,9% απάντησε «Μέτρια», το 34,7% απάντησε «Πολύ», το 16,7% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 9,7% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένος από τους με το ωράριο της εργασίας.

30. Είμαι ικανοποιημένος με το ωράριο εργασίας

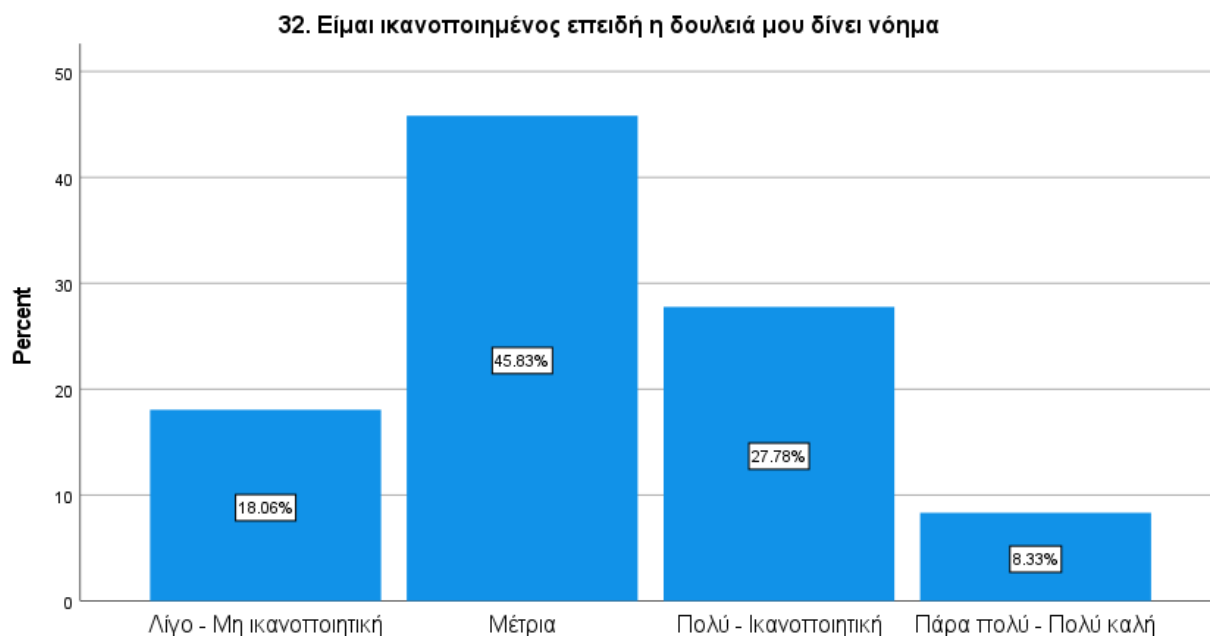
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	12	16.7	16.7	16.7
	Μέτρια	28	38.9	38.9	55.6
	Πολύ - Ικανοποιητική	25	34.7	34.7	90.3
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	7	9.7	9.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



Στην Ερώτηση 32 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία επειδή μου δίνει νόημα το 45,8% απάντησε «Μέτρια», το 27,8% απάντησε «Πολύ», το 18,1% απάντησε «Λίγο». Μόνο το 8,3% απάντησε ότι είναι ικανοποιημένος επειδή η δουλειά του, του δίνει νόημα.

32. Είμαι ικανοποιημένος επειδή η δουλειά μου δίνει νόημα

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Λίγο - Μη ικανοποιητική	13	18.1	18.1	18.1
	Μέτρια	33	45.8	45.8	63.9
	Πολύ - Ικανοποιητική	20	27.8	27.8	91.7
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	6	8.3	8.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

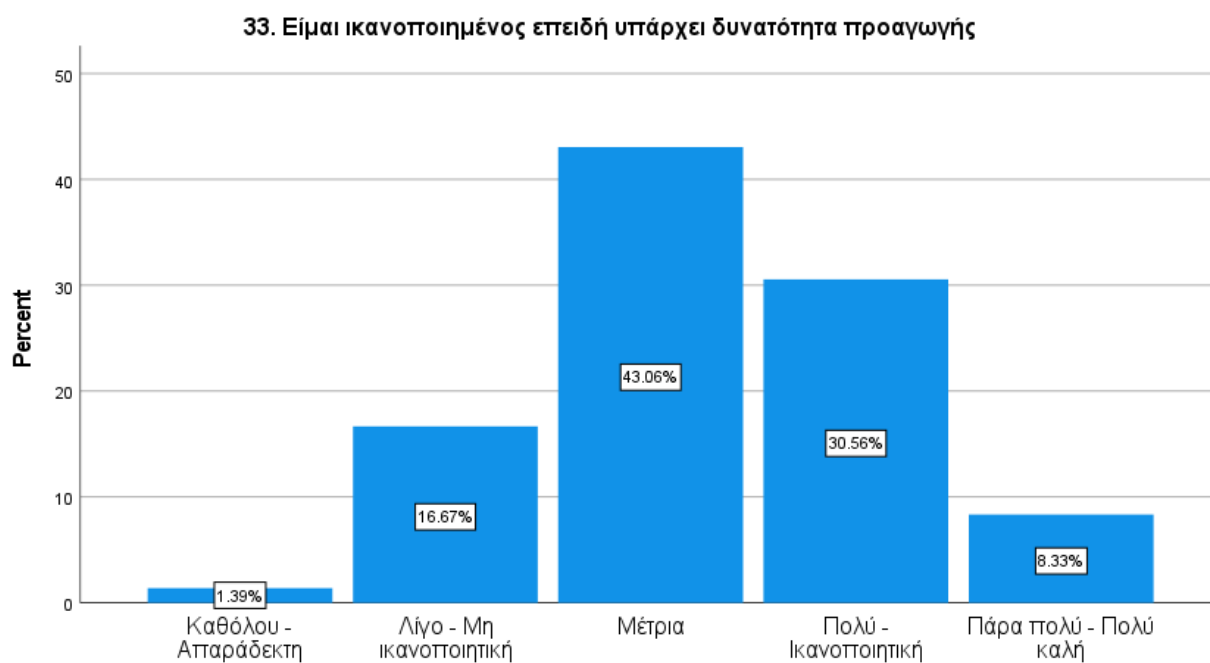


32. Είμαι ικανοποιημένος επειδή η δουλειά μου δίνει νόημα

Στην Ερώτηση 33 σχετικά με το αν υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία επειδή υπάρχει η δυνατότητα προαγωγής το 43,1% απάντησε «Μέτρια», το 30,6% απάντησε «Πολύ», το 16,7% απάντησε «Λίγο», το 8,3% απάντησε «Πάρα πολύ». Μόνο το 1,4% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένος με τη δυνατότητα της προαγωγής.

33. Είμαι ικανοποιημένος επειδή υπάρχει δυνατότητα προαγωγής

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Καθόλου - Απαράδεκτη	1	1.4	1.4	1.4
	Λίγο - Μη ικανοποιητική	12	16.7	16.7	18.1
	Μέτρια	31	43.1	43.1	61.1
	Πολύ - Ικανοποιητική	22	30.6	30.6	91.7
	Πάρα πολύ - Πολύ καλή	6	8.3	8.3	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



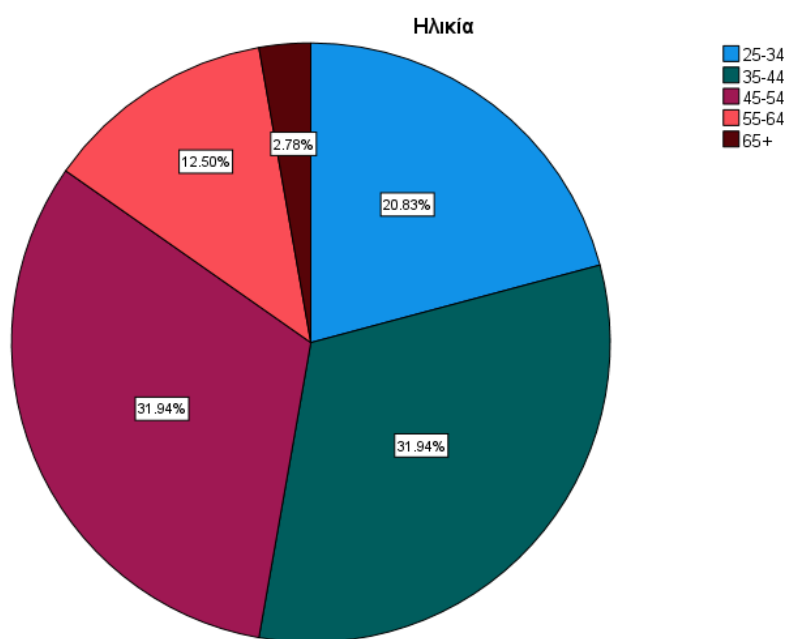
33. Είμαι ικανοποιημένος επειδή υπάρχει δυνατότητα προαγωγής

Ακολουθεί η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων:

Η ηλικία του δείγματος είναι το 31,9% από 35-44 και 45-54, το 20,8% είναι στην ηλικία 25-34, το 12,5% 55-64 και μόνο το 2,8% 65 ετών και άνω.

Ηλικία

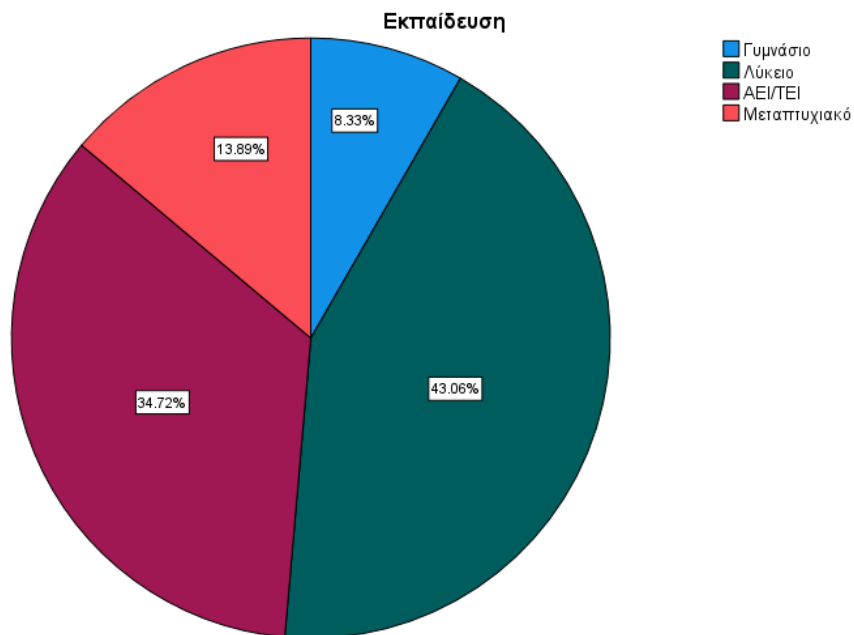
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	25-34	15	20.8	20.8	20.8
	35-44	23	31.9	31.9	52.8
	45-54	23	31.9	31.9	84.7
	55-64	9	12.5	12.5	97.2
	65+	2	2.8	2.8	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



Η εκπαίδευση των συμμετεχόντων στην έρευνα το 43,1% είναι απόφοιτοι λυκείου το 34,7% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, το 13,9% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και μόνο το 8,3% είναι απόφοιτοι γυμνασίου.

Εκπαίδευση

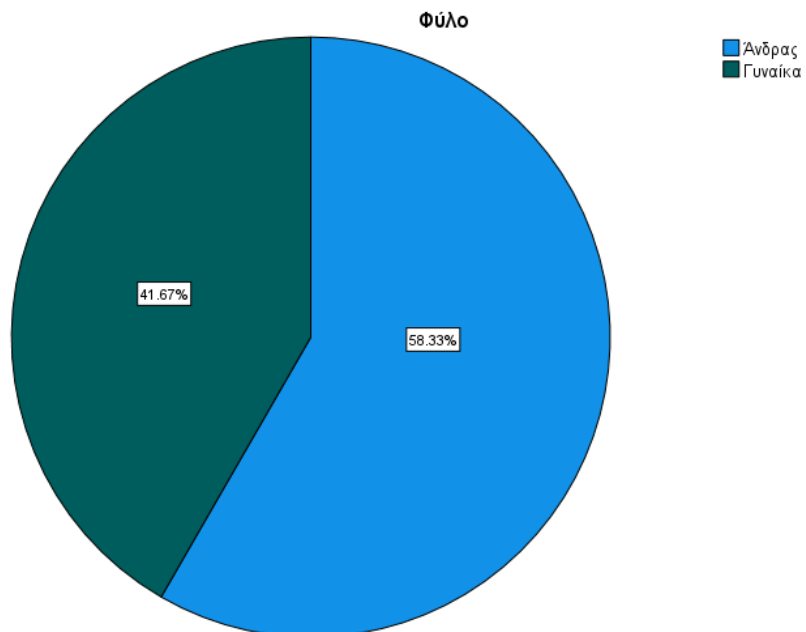
		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Γυμνάσιο	6	8.3	8.3	8.3
	Λύκειο	31	43.1	43.1	51.4
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	34.7	34.7	86.1
	Μεταπτυχιακό	10	13.9	13.9	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



Στην επιλογή του φύλου το 58,3% απαρτίζεται από άνδρες και το υπόλοιπο 41,7% απαρτίζεται από γυναίκες.

Φύλο

		Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Valid	Ανδρας	42	58.3	58.3	58.3
	Γυναίκα	30	41.7	41.7	100.0
	Total	72	100.0	100.0	



3.2 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ

Στις ερωτήσεις σχετικά με τη σχέση προϊστάμενων-υφισταμένων (Πίνακας 1), ο υψηλότερος μέσος όρος και άρα βαθμός ικανοποίησης παρουσιάστηκε στην ερώτηση 1 «Οι προϊστάμενοι βασίζονται στους υφιστάμενους» (ΜΟ=3,32, ΤΑ=0,92). Αντίθετα, ο χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης σημειώθηκε στην ερώτηση 11 «Οι προϊστάμενοι επιτρέπουν στους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων» (ΜΟ=2,97, ΤΑ=0,90).

Πίνακας 1 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων για τη σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων

	ΜΟ	ΤΑ
1. Οι προϊστάμενοι βασίζονται στους υφιστάμενους	3.32	.92
2. Οι υφιστάμενοι βασίζονται στους προϊστάμενους	3.21	.90
3. Οι προϊστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους υφιστάμενους τους	3.24	.85
4. Οι υφιστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους προϊστάμενους τους	3.18	.81
5. Οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν τους υφιστάμενους τους	3.26	.80
6. Οι υφιστάμενοι υποστηρίζουν τους προϊστάμενους τους	3.14	.83
7. Οι προϊστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τους υφιστάμενους τους	3.08	.82
8. Οι υφιστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τον προϊστάμενο τους	3.17	.80
9. Οι προϊστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στους υφιστάμενους τους	3.15	.82
10. Οι υφιστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στον προϊστάμενο τους	3.13	.85
11. Οι προϊστάμενοι επιτρέπουν στους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων	2.97	.90
12. Οι υφιστάμενοι μπορούν να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις	3.18	.89
13. Ο προϊστάμενος μπορεί να κερδίσει εύκολα τη συνεργασία των υφιστάμενων	3.14	.88
14. Οι υφιστάμενοι μπορούν να κερδίσουν εύκολα τη συνεργασία των προϊστάμενων	3.10	.91

3.3 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στις ερωτήσεις που αφορούν τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων (Πίνακας 2), ο υψηλότερος βαθμός ικανοποίησης παρουσιάστηκε στην ερώτηση 18 «Οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν ανοικτά με άλλους εργαζόμενους χωρίς δισταγμό» (ΜΟ=3,15, ΤΑ=0,80) και την ερώτηση 22 «Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους» (ΜΟ=3,15, ΤΑ=0,87). Ο χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης σημειώθηκε στην ερώτηση 22 «Οι εργαζόμενοι δίνουν την προβλεπόμενη ενημέρωση στους συναδέλφους τους» (ΜΟ=3,01, ΤΑ=0,86).

Πίνακας 2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων για τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων

	ΜΟ	ΤΑ
15. Υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων	3.14	.88
16. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται ο ένας από τον άλλον	3.10	.89
17. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να εξασφαλίσουν τη συνεργασία άλλων εργαζομένων σε διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες	3.11	.78
18. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν ανοικτά με άλλους εργαζόμενους χωρίς δισταγμό	3.15	.80
20. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους	3.12	.82
21. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον όποτε υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη	3.11	.83
22. Οι εργαζόμενοι δίνουν την προβλεπόμενη ενημέρωση στους συναδέλφους τους	3.01	.86
22. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους	3.15	.87
23. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν συχνά την ευγνωμοσύνη στους συναδέλφους τους αφού βοηθηθούν.	3.08	.87

3.4 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στις ερωτήσεις που αφορούν την συνολική ικανοποίηση από την εργασία (Πίνακας 3), ο υψηλότερος βαθμός ικανοποίησης παρουσιάστηκε στην ερώτηση 30 «Είμαι ικανοποιημένος με το ωράριο εργασίας» (ΜΟ=3,38, ΤΑ=0,88). Ο χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης σημειώθηκε στην ερώτηση 25 «Είμαι ικανοποιημένος με τον φόρτο εργασίας μου» (ΜΟ=3,11, ΤΑ=0,90).

Πίνακας 3 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των ερωτήσεων για την ικανοποίηση

	ΜΟ	ΤΑ
24. Είμαι ικανοποιημένος από τους προϊστάμενους μου	3.21	.96
25. Είμαι ικανοποιημένος με τον φόρτο εργασίας μου	3.11	.90
26. Είμαι ικανοποιημένος με την ασφάλεια της εργασίας μου	3.29	.90
27. Είμαι ικανοποιημένος με το μισθό μου	3.26	.89
28. Είμαι ικανοποιημένος από τη φύση της εργασίας μου	3.21	.80
29. Είμαι ικανοποιημένος με τους συνεργάτες μου	3.28	.81
30. Είμαι ικανοποιημένος με το ωράριο εργασίας	3.38	.88
32. Είμαι ικανοποιημένος επειδή η δουλειά μου δίνει νόημα	3.26	.86
33. Είμαι ικανοποιημένος επειδή υπάρχει δυνατότητα προαγωγής	3.28	.89

3.5 Περιγραφικά στοιχεία των συνολικών δεικτών ανά κλίμακα του ερωτηματολογίου

Τα περιγραφικά στοιχεία των συνολικών δεικτών ανά κλίμακα του ερωτηματολογίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 4, όπου φαίνεται ότι οι δείκτες ασυμμετρίας (skewness) και κύρτωσης (kurtosis) είναι μέσα στα όρια $-2/+2$ και άρα οι κατανομές μπορούν να θεωρηθούν κανονικές.

Πίνακας 4 Περιγραφικά στοιχεία των συνολικών δεικτών ανά κλίμακα του ερωτηματολογίου

Statistics		Σχέση μεταξύ εργαζομένων	Εργασιακή ικανοποίηση	Σχέση προϊστάμενων με υφιστάμενους	Σχέση υφιστάμενων με προϊστάμενους
N	Valid	72	72	72	72
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.11	3.25	3.16	3.15
Std. Deviation		.69	.71	.66	.66
Skewness		-.208	.205	.090	.059
Std. Error of Skewness		.283	.283	.283	.283
Kurtosis		.126	.521	.442	.604
Std. Error of Kurtosis		.559	.559	.559	.559

4 ΈΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Για την πρώτη υπόθεση «Η σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου είναι συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση» διενεργήθηκε υπολογισμός των συντελεστών συσχέτισης Pearson μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της σχέσης προϊστάμενων με υφιστάμενους και τη σχέση υφιστάμενων με προϊστάμενους. Βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζει θετική και ισχυρή συσχέτιση με τη σχέση προϊστάμενων με υφιστάμενους ($r=0.730$, $p<.001$) και με την σχέση υφιστάμενων με προϊστάμενους ($r=0.721$, $p<.001$). Επομένως επιβεβαιώνεται η Υπόθεση 1.

Correlations

		Εργασιακή ικανοποίηση	Σχέση προϊστάμενων με υφιστάμενους	Σχέση υφιστάμενων με προϊστάμενους
Εργασιακή ικανοποίηση	PearsonCorrelation	--		
	N	72		
Σχέση προϊστάμενων με υφιστάμενους	PearsonCorrelation	.730**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001		
	N	72	72	
Σχέση υφιστάμενων με προϊστάμενους	PearsonCorrelation	.721**	.941**	--
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	72	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Για τη δεύτερη υπόθεση «Το φύλο επηρεάζει τη σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου» διενεργείται t-test ανεξάρτητων δειγμάτων με σκοπό να συγκριθούν οι μέσοι όροι ανδρών και γυναικών της σχέσης υφιστάμενου-προϊστάμενου και προϊστάμενου-υφιστάμενου. Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών στη σχέση προϊστάμενων με υφιστάμενους ($p=.919>.05$) ούτε στη σχέση υφιστάμενων με προϊστάμενους ($p=.504>.05$). Επομένως η δεύτερη υπόθεση απορρίπτεται.

GroupStatistics

		Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
Σχέση προϊστάμενων υφιστάμενους	με Άνδρας		42	3.1599	.65595	.10121
	Γυναίκα		30	3.1762	.69651	.12716
Σχέση υφιστάμενων προϊστάμενους	με Άνδρας		42	3.1122	.64318	.09924
	Γυναίκα		30	3.2190	.69555	.12699

IndependentSamplesTest

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	MeanDifference	Std. ErrorDifference	Lower	Upper
Σχέση προϊστάμενων υφιστάμενους	Equal variances assumed	.004	.953	-.101	70	.460	.919	-.01633	.16089	-.33721	.30456
	Equal variances not assumed			-.100	60.27	.460	.920	-.01633	.16253	-.34140	.30875
Σχέση υφιστάμενων προϊστάμενους	Equal variances assumed	.098	.755	-.671	70	.252	.504	-.10680	.15905	-.42403	.21042
	Equal variances not assumed			-.663	59.53	.255	.510	-.10680	.16117	-.42924	.21564

Για την τρίτη υπόθεση «Το επίπεδο μόρφωσης επηρεάζει τη σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου» διενεργείται One-WayANOVA με σκοπό να συγκριθούν οι μέσοι όροι της σχέσης υφιστάμενου-προϊστάμενου και προϊστάμενου-υφιστάμενου μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών εκπαιδευτικών επιπέδων. Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των εκπαιδευτικών επιπέδων στη σχέση προϊστάμενων με υφιστάμενους ($p=.411>.05$) ούτε στη σχέση υφιστάμενων με προϊστάμενους ($p=.367>.05$). Επομένως η τρίτη υπόθεση απορρίπτεται.

Descriptives

			N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
							Lower Bound	Upper Bound		
Σχέση υφιστάμενους	προϊστάμενων	με Γυμνάσιο	6	3.5476	.73076	.29833	2.7807	4.3145	3.14	5.00
		Λύκειο	31	3.0553	.61021	.10960	2.8315	3.2791	2.00	4.00
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	3.2114	.73554	.14711	2.9078	3.5150	2.00	5.00
		Μεταπτυχιακό	10	3.1714	.63102	.19955	2.7200	3.6228	2.00	4.00
		Total	72	3.1667	.66834	.07876	3.0096	3.3237	2.00	5.00
Σχέση προϊστάμενους	υφιστάμενων	με Γυμνάσιο	6	3.5476	.74733	.30510	2.7633	4.3319	3.00	5.00
		Λύκειο	31	3.0415	.59384	.10666	2.8237	3.2593	2.00	4.00
		ΑΕΙ/ΤΕΙ	25	3.1714	.71548	.14310	2.8761	3.4668	2.00	5.00
		Μεταπτυχιακό	10	3.2429	.67696	.21407	2.7586	3.7271	2.00	4.00
		Total	72	3.1567	.66280	.07811	3.0010	3.3125	2.00	5.00

ANOVA

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Σχέση υφιστάμενους	προϊστάμενων	με Between Groups	1.306	3	.435	.973	.411
		Within Groups	30.409	68	.447		
		Total	31.714	71			
Σχέση προϊστάμενους	υφιστάμενων	με Between Groups	1.408	3	.469	1.072	.367
		Within Groups	29.782	68	.438		
		Total	31.190	71			

5 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου και πως σχετίζονται με τη σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου. Προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση σε μία επιχείρηση ή οργανισμό. Από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν στα πλαίσια της παρούσας έρευνας προέκυψε ότι η σχέση προϊστάμενου-υφιστάμενου συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση και συγκεκριμένα όσο καλύτερη είναι η σχέση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, τόσο υψηλότερη είναι και η εργασιακή ικανοποίηση.
- Το φύλο δεν επηρεάζει τη σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου. Παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση είναι οι εργασιακές σχέσεις δηλαδή οι άνθρωποι νιώθουν ικανοποιημένοι όταν υπάρχουν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ συναδέλφων και η επιβράβευση από τον προϊστάμενο της ομάδας.
- Το μορφωτικό επίπεδο αποδείχτηκε πως δεν επηρεάζει τη σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου. Η έρευνα που διεξήχθη έδειξε πως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις ανάμεσα στα μορφωτικά επίπεδα των ατόμων επομένως το επίπεδο μάθησης δεν αποτελεί πρωτεύοντα παράγοντα για την σχέση προϊστάμενου υφιστάμενου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Χαλικιάς, Μ., & Λάλου, Π. (2016). Δειγματοληπτικές Έρευνες.
- Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016). Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS.
- Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016). Εισαγωγική Διαχείριση του IBM SPSS.
- Bakar, H. A., & McCann, R. M. (2014). Matters of demographic similarity and dissimilarity in supervisor–subordinate relationships and workplace attitudes. *International Journal of Intercultural Relations*, 41, 1-16.
- Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Ntanos, S. (2021). Managing change and managerial innovation towards employees satisfaction at workplace. *TEM Journal*, 10(2), 597-606.
- Kim, T. Y. & Chen, J. (2018). Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 945-958.
- Lien, P. T. (2017). Factors affecting lecturer job satisfaction: Case of Vietnam universities. *International journal of academic research in economics and management sciences*, 6(2), 138-148.
- Mwesigwa, R. & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*.
- Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S. A., Chalikias, M., & Skordoulis, M. (2018). The relationship between professional burnout and satisfaction: A case study for physical education teachers in a Greek urban area. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 353-363.
- Siyal, S. & Xin, C. (2021). They can't treat you well under abusive supervision: investigating the impact of job satisfaction and extrinsic motivation on healthcare employees. *Rationality and Society*, 33(4), 401-423.
- Skordoulis, M., Chalikias, M., & Koniordos, M. (2015, September). Staff recruitment process and methods: the case of the mobile telephony industry in Greece. In *Communications in Computer and Information Science*. 535: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference, Eds., Kravets et al. Volgograd (pp. 292-306).
- Tsitmideli, G., Sidiropoulos, G., Chalikias, M., Drosos, D., & Kalantonis, P. (2017). The relationship between subordinates and supervisors and the impact on job

satisfaction and efficiency of the employees. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 57-61). Springer, Cham.

Wang, T. K., & Brower, R. (2019). Job satisfaction among federal employees: The role of employee interaction with work environment. *Public Personnel Management*, 48(1), 3-26.

Wei, F. & Liu, S. (2018). The interactive effect of authentic leadership and leader competency on followers' job performance: The mediating role of work engagement. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 763-773.

Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. In *Strategic Innovative Marketing* (pp. 51-55). Springer, Cham.

Apotheosis.eap.gr

Dspace.aua.gr

Sismanoglio.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΣΧΕΣΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ

Βαθμολογική Κλίμακα

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1	2	3	4	5
Απαράδεκτη	Μη ικανοποιητική	Μέτρια	Ικανοποιητική	Πολύ καλή

Αξιολογήστε τις ακόλουθες προτάσεις σημειώνοντας X στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

A.	1	2	3	4	5
1. Οι προϊστάμενοι βασίζονται στους υφιστάμενους					
2. Οι υφιστάμενοι βασίζονται στους προϊστάμενους					
3. Οι προϊστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους υφιστάμενους τους					
4. Οι υφιστάμενοι επικοινωνούν ανοικτά με τους προϊστάμενους τους					
5. Οι προϊστάμενοι υποστηρίζουν τους υφιστάμενους τους					
6. Οι υφιστάμενοι υποστηρίζουν τους προϊστάμενους τους					
7. Οι προϊστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τους υφιστάμενους τους					
8. Οι υφιστάμενοι εκφράζουν συχνά ευγνωμοσύνη προς τον προϊστάμενο τους					
9. Οι προϊστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στους υφιστάμενους τους					
10. Οι υφιστάμενοι τηρούν όσα έχουν υποσχεθεί στον προϊστάμενο τους					
11. Οι προϊστάμενοι επιτρέπουν στους υφιστάμενους τους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων					
12. Οι υφιστάμενοι μπορούν να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις					
13. Ο προϊστάμενος μπορεί να κερδίσει εύκολα τη συνεργασία των υφιστάμενων					
14. Οι υφιστάμενοι μπορούν να κερδίσουν εύκολα τη συνεργασία των προϊστάμενων					
15. Υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εργαζομένων					
16. Οι εργαζόμενοι μπορούν να βασίζονται ο ένας από τον άλλον					
17. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να εξασφαλίσουν τη συνεργασία άλλων εργαζομένων σε διάφορες επαγγελματικές δραστηριότητες					
18. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επικοινωνούν ανοικτά με άλλους εργαζόμενους χωρίς δισταγμό					
19. Οι εργαζόμενοι βοηθούν ο ένας τον άλλον στην επίλυση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν στο εργασιακό χώρο					
20. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους					
21. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον όποτε υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη					
22. Οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα σεβασμό στους συναδέλφους τους					
23. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν συχνά την ευγνωμοσύνη στους συναδέλφους τους αφού βοηθηθούν.					

B.

	1	2	3	4	5
24. Είμαι ικανοποιημένος από τους προϊσταμένους μου					
25. Είμαι ικανοποιημένος με τον φόρτο εργασίας μου					
26. Είμαι ικανοποιημένος με την ασφάλεια της εργασίας μου					
27. Είμαι ικανοποιημένος με το μισθό μου					
28. Είμαι ικανοποιημένος από τη φύση της εργασίας μου					
29. Είμαι ικανοποιημένος με τους συνεργάτες μου					
30. Είμαι ικανοποιημένος με το ωράριο εργασίας					
32. Είμαι ικανοποιημένος επειδή η δουλειά μου δίνει νόημα					
33. Είμαι ικανοποιημένος επειδή υπάρχει δυνατότητα προαγωγής					

Γ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Καταγράψτε το φύλο σας

- a. Άντρας
- b. Γυναίκα

Ηλικία

- a. 16-18
- b. 19-24
- c. 25-34
- d. 35-44
- e. 45-54
- f. 55-64
- g. 65+

Ποιος είναι ο υψηλότερος βαθμός ή το επίπεδο του σχολείου που έχετε ολοκληρώσει;

Εάν είστε ήδη εγγεγραμμένοι, λαμβάνεται ως ο υψηλότερος βαθμός.

- a. Δεν ολοκληρώθηκε καμία εκπαίδευση
- b. Απόφοιτος δημοτικού
- c. Απόφοιτος γυμνασίου
- d. Απόφοιτος λυκείου
- e. Πτυχίο πανεπιστημίου
- f. Μεταπτυχιακό
- g. Διδακτορικό

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ:

--

