



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



**ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ Ο.Τ.Α.
ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΚΗΦΙΣΙΑΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ**

Φούκα Πολυξένη

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

Αιγάλεω, 2024



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

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



ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ Ο.Τ.Α.

ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΗΦΙΣΙΑΣ

ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Φούκα Πολυξένη, Α.Μ.: 22004

Επιβλέπων: Μιλτιάδης Χαλικιάς, Καθηγητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής,
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

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

Αιγάλεω, 2024



University of West Attica

School of Administration, Economic, and Social Sciences

Department of Accounting & Finance

M.Sc. in Public Economics and Policy



LEADERSHIP IN LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION VIEWS OF THE EMPLOYEES IN THE MUNICIPALITY OF KIFISSIA AND SUPERVISORS' SELECTION PROCEDURES

FOUKA POLIKSENI, R.N.: 22004

Supervisor: Chalikias Miltiadis, Professor, University of West Attica, Department
of Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West
Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics
and Policy

Aigaleo, Greece, 2024

*Στην οικογένειά μου, στους καθηγητές μου,
στους συναδέλφους και στους φίλους μου*

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες στον πρώην Δήμαρχο Κηφισιάς, κύριο Θωμάκο, στην πρώην προϊσταμένη μου, κυρία Μαρία-Μαργαρίτα Λατσού, στον τωρινό Δήμαρχο Κηφισιάς, κύριο Ξυπολυτά, στον Γενικό Γραμματέα του Δήμου κύριο Κοκκόλη για τις απαραίτητες άδειες, στο Σωματείο Εργαζομένων του Δήμου Κηφισιάς για τη βοήθεια στον διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου και φυσικά, σε όλους τους συναδέλφους που με υποστήριξαν στην πραγματοποίηση της έρευνας και στα καθήκοντά μου ως αναπληρώτριας προϊσταμένης του Τμήματος Εκκαθάρισης και Ενταλματοποίησης Δαπανών της Διεύθυνσης Οικονομικών του Δήμου Κηφισιάς.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τη Διευθύντρια κυρία Χυζ Αλίνα και τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού κ.κ. Βαβούρα Χαρά και Βαβούρα Ιωάννη, Σταυρουλάκη Δημήτριο, Αλεξόπουλο Ανδρέα, Γκούμα Σπυρίδωνα, Χαραμή Δημήτριο, Πανάγου Βασίλειο, Καραβίτη Νικόλαο, Παπακωνσταντίνου Απόστολο, Κοσσιέρη Ευαγγελία, Σταματόπουλο Θεόδωρο και την Παρασκευή Κωστακοπούλου για την υποστήριξη και τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν.

Τέλος, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής εργασίας μου, κύριο Χαλικιά Μιλτιάδη για την πολύτιμη βοήθειά του και τις χρήσιμες υποδείξεις του.



ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ Ο.Τ.Α.
ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΗΦΙΣΙΑΣ
ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής:

- 1) Μιλτιάδης Χαλικιάς, Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,
- 2) Δημήτριος Σταυρουλάκης, Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,
- 3) Ανδρέας Αλεξόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την

A/A	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής/Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2.	Δημήτριος Σταυρουλάκης	Καθηγητής/Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3.	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Καθηγητής/Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Φούκα Πολυξένη του Γεωργίου, με Αριθμό Μητρώου 22004 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

Πολυξένη Φούκα

Φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

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

ΗΓΕΣΙΑ ΣΕ Ο.Τ.Α.
ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟ ΚΗΦΙ-
ΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να μελετηθούν καταρχάς οι βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τη διαδικασία και τον τρόπο επιλογής των προϊσταμένων. Εν συνεχεία να διερευνήσουμε τους παράγοντες, οι οποίοι συντελούν στη διαμόρφωση ενός ικανού ηγέτη-προϊσταμένου. Να διερευνήσουμε τη γνώμη των εργαζομένων για το ποια τυπικά προσόντα, ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας, ποιες στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες θεωρούν κατάλληλες ώστε να έχουν έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη στη διοίκηση των υπηρεσιών τους.

Μελετώντας τη σκοπιά των εργαζομένων, επιχειρούμε να εντοπίσουμε πώς μπορεί να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου μιας υπηρεσίας ή Διεύθυνσης. Επίσης, οι ερωτώμενοι μας δίνουν την προσωπική τους εκτίμηση, κατά το έτος 2024, όσον αφορά το επίπεδο αποτελεσματικότητας των προϊσταμένων, οι οποίοι δρουν μέσα στο διευρυμένο Δήμο Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας-Εκάλης. Τέλος, με μια λίστα που τους δίνεται στο ερωτηματολόγιο, εκμαιεύουμε τη γνώμη τους για τη σημαντικότητα, αλλά και τους τρόπους συμβολής του προϊσταμένου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών.

Το δείγμα μας έχει αντληθεί από τον πληθυσμό των εργαζομένων του διευρυμένου Δήμου Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας-Εκάλης. Η έρευνα έγινε με τη δειγματοληπτική μέθοδο «απλή τυχαία δειγματοληψία». Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε μέσω Microsoft Forms, μέθοδος που εξασφαλίζει την προστασία των προσωπικών δεδομένων και συμβάλλει στην εγκυρότητα της έρευνας.

Στο σκέλος των αποτελεσμάτων, πολύ συνοπτικά το δείγμα των 126 ατόμων μας έδωσε τα εξής αποτελέσματα:

- Στο ερώτημα για το ποια τυπικά προσόντα πρέπει να διαθέτει ο προϊστάμενος-ηγέτης, θεωρούν ότι οι γνώσεις για τη νομοθεσία του τμήματος, οι διοικητικές γνώσεις και οι γνώσεις του επιστημονικού πεδίου είναι τα πιο απαραίτητα συστατικά για την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου τους.

- Τα χαρακτηριστικά που θεωρούν ότι προσδιορίζουν έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη είναι η ευσυνειδησία, η αντικειμενικότητα, η αμεροληψία, η δικαιοσύνη και τέλος, η ακεραιότητα του χαρακτήρα, σε συνδυασμό με τη σταθερότητά του.

- Θεωρούν πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος να διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις και να διαθέτει τη δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων, να επικοινωνεί και να συνεργάζεται αποτελεσματικά. Το κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας κρίνεται επίσης πολύ σημαντικό για τη λειτουργία του τμήματος. Επιθυμούν, επιπλέον, να συνδυάζει τα ανωτέρω με την δίκαιη και δημοκρατική κατανομή αρμοδιοτήτων.

- Προκρίνουν ως πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος να υποστηρίζει και να βοηθά τους συναδέλφους του, να παρακινεί και να εμπλέκει τους υπαλλήλους στην επίτευξη των στόχων, να ενδιαφέρεται για την πρόοδο των υπαλλήλων, να τους ενθαρρύνει στην επίτευξη των στόχων, να έχει όραμα και αγάπη για το επάγγελμά του, αλλά ταυτόχρονα να είναι σε θέση να το μεταδίδει και να προωθεί τη μετεκπαίδευση όλων.

- Προτάσσουν σε σημαντικότητα τη δημοκρατική λήψη αποφάσεων, επιθυμούν να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, αλλά δεν είναι πρόθυμοι να έχουν την ευθύνη των αποφάσεων.

- Το σημαντικότερο στοιχείο που θεωρούν ότι βοηθά στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων είναι το ευνοϊκό κλίμα και το περιβάλλον εργασίας, που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

- Κατά τη γνώμη των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα, οι προϊστάμενοι έχουν πολύ σημαντική συμβολή στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών.

- Τέλος, αν οι προϊστάμενοι επιμείνουν σε ένα καλό κλίμα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων, κατανέμοντας σωστά εργασίες και αρμοδιότητες, υποστηρίζοντας την ποιοτική εργασία και ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους ώστε να έχουν διαρκή βελτίωση, θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι θα μπορούσε ως απόρροια των παραπάνω να επέλθει και η πολυπόθητη υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, προϊστάμενος, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, διαδικασία ορισμού προϊσταμένων, γνώμη εργαζομένων, Δήμος Κηφισιάς, προσόντα, αποτελεσματικότητα.

ABSTRACT

The aim of this research work is to first study the main factors that shape the process and the way of selecting supervisors. Secondly, we investigate the factors that contribute to the formation of a competent leader-supervisor. To document the opinion of the employees about the kind of formal qualifications, what personality traits, what attitudes, behaviors and actions they consider appropriate to have an effective supervisor-leader in the administration of their services. Through the employees we try to identify how the effectiveness of the head of a service or Directorate can be improved. Also, the respondents give us their personal assessment, in the year 2024, regarding the level of effectiveness of the supervisors, at which they are in the expanded Municipality of Kifissia-Nea Erythraia-Ekali. Finally, with a list given to them in the questionnaire, we elicit their statements about the importance and ways of the supervisor's contribution to the formation of effective services.

Our sample has been drawn from the population of employees of the expanded Municipality of Kifissia-Nea Erythraia-Ekali. The research was done with the sampling method of random sampling. The questionnaire was distributed through Microsoft forms, which adds to the personal data and contributes to the validity of the survey.

In terms of results, very briefly the sample of 126 people gave us the following results.

- When asked what formal qualifications a superior leader should possess, they consider knowledge of departmental legislation, administrative knowledge and knowledge of the scientific field to be the most necessary components for their superior's effectiveness
- The characteristics that they consider to define an effective supervisor-leader are conscientiousness, objectivity, impartiality, fairness and finally the integrity of his character, combined with his stability.
- They consider it very important that the supervisor manages conflicts creatively and has the skill to solve problems, communicate and collaborate effectively. The cli-

mate of cohesion, trust and security is considered very important also for the operation of the department. It is desirable to be combined with a fair, democratic and equitable distribution of responsibilities.

- They consider it as very important that the supervisor supports and helps his colleagues, motivates and involves employees in the achievement of goals, is interested in the progress of employees, encourages them to achieve goals, has a vision and love for his profession, but at the same time be able to impart it and promote the further education of all.

- They emphasize the importance of democratic decision-making, they wish to take part in decision-making, but they do not wish to be responsible for the decisions.

- The most important element they consider to help employee productivity is a favorable climate and work environment based on trust and cooperation.

- According to the opinion of all the employees who participated in our survey, supervisors' contribution is crucial for the formation of effective services.

- Finally, if they insist on a good atmosphere of cooperation and communication between employees, by properly distributing tasks and responsibilities, supporting quality work and empowering employees for continuous improvement, the respondents believe that the desired service efficiency could also occur as a result of the above.

Keywords: leadership, supervisor, Local Government Organizations, procedure for appointing supervisors, employee opinion, Municipality of Kifissia, qualifications, efficiency

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	<i>xi</i>
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Η ΕΡΕΥΝΑ	23
3.1. Η έρευνα: σκοποί και στόχοι της έρευνας.....	23
3.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	23
3.3. Μέθοδος.....	24
3.3.1. Ερευνητική μεθοδολογία.....	25
3.3.2. Συμμετέχοντες – Δείγμα.....	26
3.3.3. Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	28
3.3.4. Ερευνητική διαδικασία.....	31
3.3.5.1. Εγκυρότητα και αξιοπιστία.....	32
3.3.5.2. Ανάλυση δεδομένων.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	37
4.1. Περιγραφή Δείγματος – Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	38
4.1.1. Φύλο.....	38
4.1.2. Ηλικιακή ομάδα.....	39
4.1.3. Προϋπηρεσία.....	41
4.1.4. Επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων κατά την υλοποίηση της έρευνας.....	42
4.1.5. Επίπεδο εκπαίδευσης του προϊστάμενου.....	44
4.2. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης.....	46
4.2.1. Τυπικά προσόντα (1 ^ο ερευνητικό ερώτημα).....	47

4.2.2.Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (2 ^ο ερευνητικό ερώτημα).....	48
4.2.3.Ικανότητες-Δεξιότητες (3 ^ο ερευνητικό ερώτημα).....	51
4.2.4.Αποτελεσματικότητα προϊσταμένου (4 ^ο ερευνητικό ερώτημα).....	53
4.2.5. Στάσεις, συμπεριφορές, ενέργειες αποτελεσματικού προϊσταμένου-ηγέτη (5 ^ο ερευνητικό ερώτημα).....	55
4.2.6.Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον ρόλο του αποτελεσματικού προϊσταμένου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών (6 ^ο ερευνητικό ερώτημα)	60
4.2.7.Τρόποι συμβολής αποτελεσματικού ηγέτη στη διαμόρφωση αποτελεσματικών.....	61
4.2.8.Συσχέτιση αποτελεσμάτων με δημογραφικά στοιχεία της έρευνας (8 ^ο ερευνητικό ερώτημα).....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
5.1.Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	71
5.2.Περιορισμοί της έρευνας.....	81
5.3.Γενικά συμπεράσματα - Προτάσεις της έρευνας.....	82
5.4.Κατευθύνσεις για μελλοντική διερεύνηση.....	87
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
Διαδικτυακές πηγές.....	92
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	99
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εποχή που διανύουμε είναι αδιαμφισβήτητα η εποχή των αλλαγών, της ψηφιακής εξέλιξης και της τεχνητής νοημοσύνης. Αυτές οι ραγδαίες οικονομικές, επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις επηρεάζουν τόσο την καθημερινότητα όλων μας, όσο και τον εργασιακό βίο. Πλέον πλήθος παραδοσιακών εργασιών σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο, οφείλουμε υποχρεωτικά να τις διεκπεραιώνουμε ηλεκτρονικά. Ο ψηφιακός αναλφαριθμητισμός θα έπρεπε να μην υφίσταται. Όλοι οι άνθρωποι υποχρεώνονται να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να διεκπεραιώσουν απλές καθημερινές εργασίες. Η ανάγκη αυτή είναι πιο έντονη στον εργασιακό χώρο, όπου πλέον έχει εισαχθεί και η τεχνητή νοημοσύνη. Στο Δημόσιο επίσης οι αλλαγές είναι μεγάλες. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ επιτάσσει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα με τη χρήση νέων τεχνολογιών και τη διαρκή εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι προϊστάμενοι αυτών καλούνται να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα: να καταρτισθούν οι ίδιοι και εν συνεχεία να εκπαιδεύσουν, εμπνεύσουν και καθοδηγήσουν τους υφιστάμενούς τους. Καθίσταται σαφές ότι μέσα σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ο ρόλος του προϊσταμένου γίνεται πολύ σημαντικός τόσο για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων, όσο και για την αποδοτικότητα του Δημοσίου τομέα.

Σκοπός της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι να μελετηθεί ο ρόλος του προϊσταμένου-ηγέτη στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των Δημοσίων Υπηρεσιών. Παράλληλα, να καθοριστούν, βάσει των νέων δεδομένων, ποια τυπικά προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες είναι αυτά που τον καθιστούν κατάλληλο γι' αυτή τη θέση. Το θέμα του αποτελεσματικού προϊσταμένου αποτελεί και προσωπικό ζητούμενο, καθώς και η ίδια εκτελώ χρέη αναπληρωτή προϊσταμένου Τμήματος, ύστερα από εμπειρία 23 ετών στον Δημόσιο τομέα, παλαιότερα ως καθηγήτρια στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση και τα τελευταία 15 χρόνια ως υπάλληλος στον Δήμο Κηφισιάς, υπηρετώντας σε διάφορες Υ-

πηρεσίες. Θα εστιάσουμε την έρευνά μας στις απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου Κηφισιάς, καθώς θεωρούμε ότι είναι η προσφορότερη και πιο προσιτή σε εμάς πηγή για τη μελέτη του συγκεκριμένου θέματος.

Με την παρούσα έρευνα στοχεύουμε στο να εντοπίσουμε ποιες είναι εκείνες οι δεξιότητες-συμπεριφορές και ποια τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη, σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου Κηφισιάς. Αντίστοιχες έρευνες έχουν διεξαχθεί, τόσο σε επίπεδο Δήμων, όσο και σε επίπεδο Περιφερειών, καθώς επίσης και σε μεμονωμένες Υπηρεσίες του Δημοσίου τομέα. Τα ερωτήματα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών είναι πολύ συχνά και καταδεικνύουν την άμεση ανάγκη για τη βελτίωση αυτών. Στα επόμενα κεφάλαια θα αναφέρουμε αρκετές από αυτές τις έρευνες. Θα εστιάσουμε κυρίως στο θέμα της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας, με βάση τις απόψεις των ερωτώμενων, οι οποίοι εργάζονται σε δημόσιους φορείς ανά την Ελλάδα σε Υπηρεσίες με εντελώς διαφορετική δομή και σκοπό.

Στο Δήμο Κηφισιάς δεν διαπιστώθηκε να έχει γίνει κάποια αντίστοιχη έρευνα. Σαφώς πρόκειται για μια περιοχή με ιδιαίτερα γνωρίσματα ως προς το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων, αλλά και των πολιτών. Οι κάτοικοι του συνενωμένου Δήμου Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας-Εκάλης έχουν στην πλειονότητά τους ανεβασμένο βιοτικό επίπεδο. Ταξιδεύουν συχνά στο εξωτερικό, βλέπουν πώς λειτουργούν οι Υπηρεσίες εκτός Ελλάδος και έχουν αυξημένες προσδοκίες από τον Δήμο Κηφισιάς. Επομένως, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να αξιοποιηθεί μελλοντικά για τη στοχευμένη επιμόρφωση των στελεχών των Υπηρεσιών του Δήμου Κηφισιάς, ανάλογα και με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τόπου και της κάθε Υπηρεσίας. Επίσης, θα μπορούσε να συνεισφέρει στον καθορισμό κριτηρίων επιλογής προϊσταμένων, τόσο από τον νέο Δήμαρχο, όσο και από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Κηφισιάς. Τέλος, θα συνεισφέρει στο να διαμορφώσει σε πανελλαδικό επίπεδο μια κουλτούρα ορθών διαδικασιών επιλογής στελεχών, ώστε να βοηθήσει και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, και στην αποτελεσματικότητα των Δημοσίων Υπηρεσιών.

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια, τα οποία συνοπτικά, έχουν την εξής δομή:

- Πρώτο κεφάλαιο: Βασικές έννοιες. Αναφορά στο ρόλο του προϊστάμενου και τη νομοθεσία που τον καθορίζει σήμερα. Η σύνδεση με τους όρους ηγεσία και αποτελεσματικότητα.
- Δεύτερο κεφάλαιο: Βιβλιογραφική επισκόπηση, αναφορά σε σχετικές έρευνες.
- Τρίτο κεφάλαιο: Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και μεθοδολογία της παρούσας έρευνας.
- Τέταρτο κεφάλαιο: Αποτελέσματα της έρευνας αναλυτικά με γραφήματα και πίνακες.
- Πέμπτο κεφάλαιο: Ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Σύγκριση με προγενέστερες έρευνες και συμπεράσματα για το υπό μελέτη θέμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ανεξάρτητα από τον τομέα που έχουν τοποθετηθεί οι Προϊστάμενοι σε κάθε τμήμα και φορέα του Δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, είναι οι άνθρωποι που καλούνται με μαεστρία να εργαστούν, ώστε να εμπνεύσουν, να εμπνεύσουν και να καθοδηγήσουν τους υπαλλήλους στους στόχους που έχουν τεθεί από τη διοίκηση. Επίσης, καλούνται να οργανώσουν την καθημερινή εργασία, να ασχοληθούν προσωπικά με την εκπαίδευση και τα προβλήματα του κάθε υπαλλήλου, να τους ενημερώνουν για τις νέες εγκυκλίους και νόμους.

Τα άρθρα 84-87 του Κώδικα Δημοσίων Πολιτικών και Διοικητικών Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.(Υ.Κ.), Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α), ορίζουν τον τρόπο επιλογής των Προϊσταμένων οργανικών μονάδων, τη διαδικασία και τα κριτήρια επιλογής τους.

Η νομοθεσία από το 2007 κι έπειτα είναι προσανατολισμένη στο να θεσπίσει νόμους και κανόνες, ώστε να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου. Στοχεύει στο να επιλέγονται ως προϊστάμενοι άνθρωποι άξιοι, με αυξημένα προσόντα, θεωρώντας ότι οι επιπλέον γνώσεις, σε συνδυασμό με την εμπειρία στο αντικείμενο, θα δώσουν τη δυναμική που χρειάζεται το Δημόσιο. Ο νόμος 3584/2007, στα άρθρα 84, 85 & 88 ορίζει τα κριτήρια, τις προϋποθέσεις και οτιδήποτε αφορά στην επιλογή των προϊσταμένων και την αναπλήρωση αυτών. Η μοριοδότηση για την επιλογή βασίζεται σε τυπικά εκπαιδευτικά προσόντα, αλλά και στην επαγγελματική κατάρτιση και την εργασιακή εμπειρία. Επίσης, υπολογίζεται η εμπειρία σε θέση ευθύνης και η αξιολόγηση που είχε πρόσφατα ο προϊστάμενος. Η διαδικασία επιλογής ολοκληρώνεται με συνέντευξη των επικρατέστερων στη μοριοδότηση. Εκεί, οι υποψήφιοι προϊστάμενοι με τη δομημένη συνέντευξη ελέγχονται ως προς κάποιες πτυχές της προσωπικότητάς τους. Εξετάζονται ως προς τις ηγετικές τάσεις, την προσήλωση στον στόχο και το γενικότερο ψυχικό σθένος στην αντιμετώπιση προκλήσεων που αντιμετωπίζει καθημερινά η θέση του προϊσταμένου.

Ο νόμος αυτός συμπληρώθηκε και τροποποιήθηκε εν συνεχεία με τον Ν. 4674/2020 (ΦΕΚ Α΄53-11.03.2020), το άρθρο 35 του οποίου τροποποιεί το άρθρο 84 του Ν. 3528/2007 (Α΄ 26). Επίσης αλλαγές γίνονται και στο άρθρο 85, που αφορά τη μοριοδότηση για την επιλογή των προϊσταμένων στο Δημόσιο και τους Ο.Τ.Α, καθώς και στα άρθρα 4 και 7 του ίδιου προαναφερθέντα νόμου.

Μάλιστα στο άρθρο 87, όπως τροποποιήθηκε, γίνεται άμεσα η σύνδεση του βαθμού της αξιολόγησης με τη δυνατότητα να καταλάβουν οι υπάλληλοι θέσεις προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων. Αυτό μπορεί να γίνει, σύμφωνα με τον Ν.4674/2020 άρθρο 46, εφόσον οι υποψήφιοι Προϊστάμενοι έχουν τα τρία προηγούμενα έτη αξιολόγηση με βαθμό άνω του 90%. Αντίστοιχα, για τους προϊστάμενους των Τμημάτων, απαιτείται την προηγούμενη διετία βαθμολογία άνω του 75%. Επίσης, στα άρθρα 88 & 89 του ίδιου Νόμου, τροποποιούνται εκ νέου οι διαδικασίες επιλογής και ο τρόπος μοριοδότησης κατά την επιλογή των προϊσταμένων.

Με το άρθρο 23 του Ν. 5003/2022, ορίζεται αναλυτικά ο τρόπος συγκρότησης επιτροπής, καθώς και η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων Διευθύνσεων. Με βάση και το νέο Νόμο 4940/2022 και τις αλλαγές που υπάρχουν κωδικοποιημένο Νόμο 5092/2024 γίνεται σύνδεση του συστήματος στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Περιλαμβάνει μεταξύ των άλλων ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό. Απώτερος σκοπός όλων αυτών είναι η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου.

Παρόλα αυτά, εκκρεμεί κάτι βασικό. Η διαδικασία που πρέπει να εφαρμοστεί βάσει των ανωτέρω νόμων, πρακτικά δεν εφαρμόζεται. Στην πλειονότητα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τουλάχιστον, έχουν να γίνουν κρίσεις για προϊστάμενους και Διευθυντές από την εποχή των συνενώσεων με τον Νόμο Καλλικράτη. Είναι γεγονός ότι, λόγω συνταξιοδότησης, αποχώρησαν πολλοί παλιότεροι υπάλληλοι, οι οποίοι κάλυπταν θέσεις Προϊσταμένων και Διευθυντών. Έτσι, παρατηρείται το φαινόμενο πολλών αναπληρωτών προϊσταμένων, οι οποίοι έχουν οριστεί με απόφαση Δημάρχου ως αναπληρωτές, χωρίς προκήρυξη πλήρωσης της θέσης.

Στην περίπτωση αυτή, της προσωρινής αναπλήρωσης, ο τρόπος επιλογής και η διαδικασία ορισμού διαφέρει, επειδή θεωρείται ότι εφαρμόζεται σε ένα έκτακτο γεγονός για να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία της υπηρεσίας. Σε αυτή τη βάση λοιπόν, ο αναπλη-

ρωτής επιλέγεται μέσα από το Τμήμα, όπου κενώνεται η θέση, ελέγχοντας καταρχάς τον βαθμό και εν συνεχεία και τα χρόνια υπηρεσίας στον Βαθμό Α΄. Αυτό στερεί από ανθρώπους που ενδεχομένως έχουν αυξημένα προσόντα, σπουδές και εμπειρία και βρίσκονται σε άλλα Τμήματα να αναλάβουν τη θέση. Θα μπορούσε, βεβαίως, να θεραπευτεί, ξεκινώντας τις διαδικασίες υπηρεσιακής κρίσεως και ορισμού προϊσταμένων, όπως προβλέπει εξάλλου ο νόμος.

Εν τοις πράγμασι, επειδή οι διαδικασίες δεν εκκινούν και δεν ολοκληρώνονται άμεσα, οι αναπληρωτές προϊστάμενοι, ακόμη και αναπληρωτές Διευθυντές, παραμένουν χωρίς κρίση από το Υπηρεσιακό Συμβούλιο για χρόνια. Αυτό έχει δύο συνέπειες: αφενός ο αναπληρωτής προϊστάμενος ενδέχεται να μη διαθέτει καν τα τυπικά προσόντα εκ του νόμου, αφετέρου δημιουργείται μια αίσθηση αναξιοκρατίας και έλλειψης διαφανών διαδικασιών. Οι ωφελούμενοι αναπληρωτές μπορεί να αισθάνονται ευγνωμοσύνη και υποχρέωση απέναντι στον Δήμαρχο που τους όρισε, όμως οι υφιστάμενοί τους ενδέχεται να αισθάνονται αδικημένοι και να μη νιώθουν σεβασμό και αναγνώριση για το πρόσωπο του προϊσταμένου τους.

Πολλές φορές δε, νιώθουν ότι ο αναπληρωτής προϊστάμενος είναι υποδεέστερός τους, τουλάχιστον ως προς τα τυπικά προσόντα του, πράγμα που μπορεί όντως να συμβαίνει, αν παραδείγματος χάρη στο τμήμα υπηρετούν υπάλληλοι μόνο Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και λειτουργούσε έτσι, ίσως και λόγω αντικειμένου. Ειδικά σε υπηρεσίες της Διεύθυνσης Καθαριότητας, παρατηρείται συχνά οι αναπληρωτές προϊστάμενοι να έχουν μόνο απολυτήριο Λυκείου (μηχανικοί και οδηγοί), σπάνια δε συμβαίνει να προϊστανται άτομα και με το παλιό απολυτήριο Γυμνασίου.

Σαφώς και είναι δύσκολο υπό αυτές τις συνθήκες ο προϊστάμενος να εξελιχθεί σε ηγέτη, σε έναν άνθρωπο που θα εμπνεύσει τους εργαζομένους, θα μπορέσει να τους εκπαιδεύσει σωστά, θα τους πείσει ότι έχει τα στοιχεία εκείνα που θα βοηθήσουν τόσο στην εξέλιξη των ιδίων, όσο και στην αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας τους. Πάντα όμως σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχουν και εξαιρέσεις στον κανόνα. Όλοι έχουμε ζήσει συνεργασία με προϊστάμενο που ανεξαρτήτως αν είχε ή δεν είχε πτυχίο, ο χαρακτήρας, η συμπεριφορά και η προσήλωσή του στην Υπηρεσία τον ανέδειξαν σε πολύτιμο προϊσταμένο-ηγέτη. Εξάλλου, η δυνατότητα σπουδών δεν ήταν εξίσου εύκολη για τις παλαιότερες

γενιές εργαζομένων, ούτε θα πρέπει να συνδέουμε την εξυπνάδα και τις δυνατότητες ενός ανθρώπου μόνο με τις σπουδές.

Σίγουρα όμως, όταν κάποιος προχωρά περαιτέρω, είτε αυτό λέγεται σπουδές, είτε σεμινάρια, είτε μετεκπαίδευση, αν μη τι άλλο αποκτά επιπλέον δεξιότητες. Ειδικά στη σημερινή εποχή που η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία, που έχει εξαπλωθεί η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και που οι εργασίες γίνονται ηλεκτρονικά μέσω εφαρμογών, είναι πρακτικά απαραίτητο να υπάρχουν άτομα ψηφιακά αναλφάβητα σε καίριες θέσεις. Είναι θέμα προς συζήτηση και τροφή για σκέψη το πώς ένας προϊστάμενος θα μπορέσει να επιτελέσει την ηλεκτρονική διεκπεραίωση των υποθέσεων, αν ο ίδιος δεν γνωρίζει καν τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Αν δεν γνωρίζει και φοβάται το αντικείμενο αυτό, πώς θα συμμετέχει στην εκπαίδευση των εργαζομένων στη νέα ψηφιακή εποχή; Αυτό, βέβαια, θα μπορούσε να είναι αντικείμενο μιας άλλης, μεγαλύτερης έρευνας στο σύνολο του Δημοσίου, κατά πόσον δηλαδή υπάρχει ψηφιακός αλφαριθμητισμός στις Δημόσιες Υπηρεσίες και τι ποσοστό εργαζομένων μπορεί να ανταποκριθεί στην εξ ολοκλήρου ψηφιακή λειτουργία μιας Υπηρεσίας.

Προχωρώντας παραπέρα, θα μελετήσουμε και τα στοιχεία ηγεσίας, τα οποία θα πρέπει να παρουσιάζει ένας χαρισματικός προϊστάμενος, προκειμένου να καταφέρει να ηγηθεί και να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να προσηλωθούν στον εκάστοτε σκοπό. Αυτό θα συνεισφέρει στο να μεγιστοποιήσουν την προσπάθειά τους, να πετύχουν τους στόχους οι οποίοι τίθενται κάθε φορά, με βάση το επιχειρησιακό πρόγραμμα, τη στοχοθεσία και τον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα.

Ας δούμε όμως πρώτα τι εννοούμε όταν λέμε ότι ο προϊστάμενος πρέπει να διαθέτει στοιχεία ηγεσίας. Είναι ένα από τα προσόντα που θα επιζητούσε να εντοπίσει η Επιτροπή για την επιλογή προϊσταμένων και Διευθυντών στη δομημένη συνέντευξη. Αυτό βέβαια θα συνέβαινε στην περίπτωση που προκηρύσσονταν οι κενές θέσεις εγκαίρως και προχωρούσε η εκάστοτε υπηρεσία ή οργανισμός σε υπηρεσιακές κρίσεις προϊσταμένων και συνέντευξη. Επίσης, είναι κάτι που βαθμολογείται στα κριτήρια που έχει η διαδικασία αξιολόγησης, η οποία διενεργείται κάθε έτος.

Η ηγεσία, σύμφωνα με την Αργυροπούλου (2018), αφορά το κομμάτι εκείνο που ο εκάστοτε προϊστάμενος θα καταφέρει να ξεδιπλώσει τις δυνατότητες του κάθε ατόμου, να βοηθήσει στην επαγγελματική του ανέλιξη, να του δώσει στόχους και όραμα, να τον

εμπυνώσει, να του δείξει κατευθύνσεις, ώστε με όραμα και θέληση να συνεισφέρει περισσότερο στην εργασία.

Ο όρος σχετίζεται με την ηθελημένη επιρροή ενός ατόμου στα άτομα του εργασιακού περιβάλλοντός του, προκειμένου να βελτιώσει αφενός τις σχέσεις και αφετέρου την εξέλιξη μέσα σε αυτόν τον οργανισμό (Yukl, 2010).

Οι Σαϊτή και Σαϊτής (2012) καταλήγουν σε παραπλήσιο αποτέλεσμα: γι' αυτούς στην ουσία ηγεσία σημαίνει το να μπορεί κανείς να φέρει κοντά του τους εργαζομένους, να μπορέσουν να συνεργαστούν αρμονικά μαζί και θέτοντας κοινούς στόχους, να τους πετύχουν με ομαδική συνεργασία.

Η τελευταία προσέγγιση εξηγεί γιατί μέσα σε έναν φορέα υπάρχει τόσο μεγάλη διαφορά από υπηρεσία σε υπηρεσία ως προς την αποδοτικότητα, την επίτευξη των στόχων, τη συνεργασία και την ομαδικότητα. Όταν δεν υπάρχει καλό κλίμα και συνεργασία μέσα στην Υπηρεσία ή και μεταξύ των Υπηρεσιών, δυστυχώς αυτό αποτυπώνεται και στην επαφή με τον πολίτη. Επομένως, η ομαλή συνεργασία εντός και εκτός Υπηρεσιών είναι ένα από τα θέματα που καλό είναι να μπαίνουν σε προτεραιότητα.

Οι Raanan Lipshitz & Baruch Nevo (1992), στην έρευνά τους με τίτλο «Who is a good manager», συγκεκριμενοποιούν ποια είναι τα κύρια προσόντα για έναν καλό ηγέτη:

Ο ηγέτης καλείται να συντονίζει το προσωπικό του οποίου προϊσταται, το οποίο δεν είναι στατικό, διαρκώς αλλάζει, ανάλογα με τα άτομα που πρέπει να συνεργαστούν και τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν κάθε φορά. Ο εκάστοτε χώρος εργασίας έχει ιδιαιτερότητες, οι συνθήκες αλλάζουν καθημερινά και οι απαιτήσεις επίσης. Αυτό ο ηγέτης πρέπει να το έχει πάντα στο μυαλό του, ώστε να μπορέσει να αξιοποιήσει τα θετικά στοιχεία των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται.

Αν νιώθει τις ανάγκες που έχει η ομάδα και πορεύεται με βάση τις προσωπικότητες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, θα μπορεί να κατανείμει ανάλογα και την εργασία. Όταν η διοικητική εργασία γίνεται με σεβασμό, αξιοκρατία και αντικειμενικότητα, όταν υπάρχει η ενσυναίσθηση (Goleman, 1996), η συναισθηματική νοημοσύνη (Μπρίνια, 2008) και η άριστη συνεργασία, επόμενο είναι και η εργασία αποτελεσματική και ευχάριστη.

Κατά τον Goleman (1996), το να βελτιώσει κάποιος τη συναισθηματική νοημοσύνη θα πρέπει:

- Να τηρεί όσα υπόσχεται.
- Να δείχνει τιμιότητα, υπευθυνότητα και να είναι αξιόπιστος.
- Να έχει προθυμία να προσφέρει και ο ίδιος με τις δυνάμεις του, δίνοντας το καλό παράδειγμα.

- Να είναι πρότυπο προς μίμηση και να παρακινεί θετικά τους συνεργάτες του.
- Να είναι σε θέση να προτεραιοποιεί τις ανάγκες και τα ζητήματα που ανακύπτουν.
- Να είναι ομαδικός, να συνεργάζεται αλλά και να ακούει.
- Να ξέρει πότε πρέπει να εκχωρήσει αρμοδιότητες και πότε να τις περιορίσει.
- Να μπορεί να είναι πρότυπο που όλοι θέλουν να ακολουθήσουν.
- Να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν και να επωφελείται η υπηρεσία από αυτές.

- Να βλέπει μπροστά για να αποτρέπει τις απειλές και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν.

- Να βοηθά ενημερώνοντας και να δημιουργεί καλό κλίμα συνεργασίας και ανταλλαγής πληροφοριών και εμπειριών.

Σύμφωνα με τους Αλεξάκο & Λουκανίδου (2012), το να είναι κάποιος επιδέξιος ηγέτης συνδέεται με τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- Το κάθε άτομο πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί ότι η παρακίνηση των ατόμων αλλάζει ανάλογα με τις συνθήκες, τα άτομα και την κάθε περίπτωση. Το ίδιο άτομο μπορεί να έχει διαφορετικές ανάγκες και διαφορετικές απαιτήσεις στα διάφορα στάδια της ζωής του.

- Είναι σημαντικό ταλέντο και απαραίτητη δεξιότητα να μπορεί ένα άτομο να αποτελεί πηγή έμπνευσης και εμπύχωσης.

- Επίσης, είναι μεγάλο προτέρημα το να έχει κάποιος μια σωστή συμπεριφορά, να δημιουργεί το επιθυμητό κλίμα και να καταφέρνει να παρακινεί. Όταν υπάρχει υψηλή ενσυναίσθηση από τον προϊστάμενο, είναι λογικό να υπάρχει καλό κλίμα και οι υφιστάμενοι να εργάζονται με περισσότερη διάθεση, άρα και πιο αποτελεσματικά.

Η “συναισθηματική νοημοσύνη”, δηλαδή το να μπορεί κάποιος να αντιλαμβάνεται, να ελέγχει και να αξιολογεί τα συναισθήματα των άλλων, υπερτερεί της “γνωστικής νοημοσύνης”, η οποία αφορά κυρίως ικανότητες στην πράξη και δεξιότητες που μπορούν να είναι επίκτητες και να βελτιωθούν με την κατάλληλη εκπαίδευση (Μπρίνια, 2008).

Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη μπορούν να κατηγοριοποιηθούν, σύμφωνα με τον Καλογερόπουλο (2019), στις κάτωθι ομάδες:

- Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας: το να υπάρχει η συναισθηματική σταθερότητα, η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα και ο αυτοσχεδιασμός.

- Ηγετικές Δεξιότητες: ο ηγέτης να μπορεί να επιλύει τα ζητήματα που ανακύπτουν, να μειώνει και αν είναι δυνατόν να προλαβαίνει τις συγκρούσεις. Επίσης, όταν αποφασίζει για κάτι, να υπολογίζει την ομάδα, να δείχνει εκτίμηση σε αυτή. Όταν έχει τη δυνατότητα, να επιβραβεύει τους υπαλλήλους για τη συνεισφορά τους. Να είναι καλός συντονιστής των εργασιών, ώστε να αποφεύγονται άσκοπες ενέργειες, σπατάλη ενέργειας και χρόνου. Να προνοεί, ώστε να αποφεύγονται λάθη και παραλείψεις που εμποδίζουν την ολοκλήρωση των εργασιών. Γενικότερα, να γνωρίζει τη θέση και τα όρια της θέσης του.

- Μη Τεχνικές Δεξιότητες: Αφορά δεξιότητες προσωπικότητας. Να μπορεί να στηρίζει την ομάδα, να εφαρμόζει συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων (συμμετοχικό μοντέλο). Επίσης, να είναι σε θέση να κάνει σωστό καταμερισμό εργασιών. Να έχει δεξιότητες επικοινωνίας και να είναι πάντα ενήμερος για την υπάρχουσα κατάσταση και τις ιδιαίτερες συνθήκες.

- Δεξιότητες στη Διαχείριση Κρίσεων: Ειδικά σε κρίσιμες υπηρεσίες που υπάρχει και ιδιαιτερότητα τεχνικών γνώσεων για το αντικείμενο εργασίας, είναι σημαντική η βελτιστοποίηση των δεξιοτήτων και η εμπειρία στη διαχείριση κρίσεων. Σε αυτή την περίπτωση και ειδικά σε έκτακτα γεγονότα, παίζει μεγάλο ρόλο η προσωπικότητα για την αντοχή στην πίεση, ειδικά για το άτομο που πρόκειται να ηγηθεί και καλείται να αντιμετωπίσει μια έκτακτη και σοβαρή κρίση.

- Αντίληψη της Οργανωτικής Δομής: Ο ηγέτης θα πρέπει επιπλέον να γνωρίζει και ποια είναι η δομή της υπηρεσίας. Να γνωρίζει πού πρέπει να απευθυνθεί άμεσα, ώστε να επικοινωνήσει σωστά και να κερδίσει χρόνο για το έκτακτο συμβάν (π.χ. σε μια πυρκαγιά, έναν σεισμό, ένα ατύχημα, μπορεί οποιαδήποτε καθυστέρηση να αποβεί μοιραία).

- Γνώσεις: Για να μπορέσει να εκτιμήσει ένας προϊστάμενος ορθά τον κίνδυνο και πολύ περισσότερο τις επερχόμενες συνέπειες μιας πράξης ή παράλειψης, θα πρέπει να έχει και τις ανάλογες γνώσεις για το αντικείμενο. Μόνο αν το προσωπικό και ο προϊστάμενος εκπαιδευτούν σωστά και γνωρίζουν εις βάθος το αντικείμενο εργασίας, θα είναι σε θέση

να έχουν σωστή εκτίμηση της κατάστασης και να τηρούν ευλαβικά τις δικλείδες ασφαλείας (παράδειγμα εκτροχιασμού ή σύγκρουσης τρένων).

Τα προσόντα αυτά, καθώς και οι διαπιστώσεις που έγιναν με τη βιβλιογραφική έρευνα, αποτέλεσαν και τη βάση των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε στους εργαζομένους του Δήμου Κηφισιάς μέσω Microsoft Form.

Αναλύοντας την έννοια της αποτελεσματικότητας στη συνέχεια, προσπαθούμε να τη συνδέσουμε με το ερώτημα: Πώς ένας καλός ηγέτης θα μπορούσε να μετεξελιχθεί και σε έναν καλό και αποτελεσματικό προϊστάμενο, ο οποίος θα βρίσκεται σε σύμπνοια με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα;

Αποτελεσματικότητα σημαίνει, σύμφωνα με ένα γενικό ορισμό, επίτευξη του αποτελέσματος με όσο το δυνατόν λιγότερα μέσα. Η αποτελεσματικότητα (efficacy) είναι ο λόγος ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που επιδιώκεται προς το κόστος που απαιτείται για να επιτευχθεί το αποτέλεσμα αυτό. Ο όρος χρησιμοποιείται κυρίως στα οικονομικά.

Θέλοντας να προσαρμόσουμε τον όρο αυτό στον Δημόσιο τομέα, στη βάση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα έχουν να κάνουν τόσο με την οικονομικότητα των δαπανών, όσο και με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη. Ο συγκερασμός αυτών των δύο και το αποτέλεσμα που θα επιτευχθεί, με βάση τους στρατηγικούς στόχους του φορέα, εν τέλει θα κρίνει με μετρήσιμους δείκτες σε τι βαθμό πλησίασαν οι υπηρεσίες τους αρχικά τιθέμενους στόχους με τη στοχοθεσία και τον στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα εν μέρει, αλλά και του Υπουργείου στο οποίο υπάγεται γενικότερα.

Στο άρθρο 1 του Ν. 3230/2004 απαντά η έννοια της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Επιδίωξη της Δημόσιας Διοίκησης πλέον γίνεται το να εξυπηρετηθεί ο πολίτης καλύτερα, να είναι περισσότερο ικανοποιημένος και να αυξηθεί η εμπιστοσύνη που έχει στις Δημόσιες Υπηρεσίες. Επιπλέον να ενισχυθεί η διαφάνεια, να αξιοποιηθούν πλήρως οι πόροι που διατίθενται και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης να στοχεύει στην ωφέλεια του πολίτη.

Σύμφωνα με τους Frøkjær, E., Hertzum, M. & Hornbæk, K. (2000), αποτελεσματικότητα έχουμε όταν υπάρχει πλήρης επίτευξη των στόχων. Σε αυτή περιλαμβάνεται όμως και ο έλεγχος της ποιότητας των αποτελεσμάτων.

Η έννοια της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας συνδέεται και με την ικανοποίηση. Κατά τον Λοκοβίτη (2017), παράγοντες όπως το πλαίσιο ενέργειας, η εμπειρία που διαθέτουν οι εργαζόμενοι και η καλή εκτέλεση των απαιτούμενων ενεργειών, εν τέλει προσδιορίζουν και την αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα και με την εγκύκλιο ΔΙ-ΠΑ/Φ/10.οικ./2813/2008, αποτελεσματικότητα ορίζεται η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης να εκπληρώσει τους τιθέμενους στόχους.

Η αποτελεσματικότητα στις δημόσιες υπηρεσίες συνδέεται με συγκεκριμένους ανθρώπους. Δυστυχώς, οι μεγάλοι διοικητικοί μηχανισμοί και οι δαιδαλώδεις σχηματισμοί του Δημοσίου δεν ευνοούν τον σωστό έλεγχο των υπηρεσιών και στερούν τη δυνατότητα του να υπάρχει μια ορθά αποτυπωμένη κατάσταση ως προς το υλικό του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου και τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς του.

Ολοένα συστήνονται θεσμικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί. Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας, η Υπηρεσία Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου, ο Εσωτερικός Έλεγχος των Ο.Τ.Α, η αξιολόγηση, το παρατηρητήριο των Ο.Τ.Α, είναι κάποιες προσπάθειες της εκάστοτε κυβέρνησης να ελέγξει κεντρικά την παρούσα κατάσταση και να βελτιώσει τα κακώς κείμενα.

Αντίστοιχα, για την εκπαίδευση των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα η Κεντρική Διοίκηση, αναγνωρίζοντας το εκπαιδευτικό κενό, έχει θεσπίσει πλήθος προγραμμάτων για εισαγωγική εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων. Η δια βίου εκπαίδευση είναι η νέα τάση ή μάλλον επιταγή της εποχής.

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) εργάζεται επί πολλά έτη πάνω σε αυτό. Διαθέτει πρόγραμμα εκπαίδευσης στελεχών, μετά από προκήρυξη διαγωνισμού, τα οποία εκπαιδεύονται και εν συνεχεία διοχετεύονται στο Δημόσιο σε επιτελικές θέσεις. Τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν αυτά τα προγράμματα τη διαθέτουν και άτομα που ήδη βρίσκονται στον Δημόσιο Τομέα.

Δυστυχώς, πλην της εισαγωγικής εκπαίδευσης, η οποία και αυτή πραγματοποιείται με μεγάλη καθυστέρηση, όλα τα άλλα προγράμματα είναι προαιρετικά. Επαφίεται στη θέληση και την κρίση του κάθε Δημοσίου Υπαλλήλου να συμμετέχει σε αυτά. Πολλοί αποφεύγουν τη συμμετοχή λόγω φόρτου εργασίας, άλλοι φοβούνται την άρνηση του προϊσταμένου και την αντιπαράθεση μεταξύ τους, λόγω της απαραίτητης άδειας από τα καθήκοντα που θα πρέπει να εξασφαλιστεί. Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει μια οργα-

νωμένη προσπάθεια εκπαίδευσης των Δημοσίων Υπαλλήλων με σταθερό, δομημένο πρόγραμμα.

Αυτό ισχύει τόσο για τη δια βίου εκπαίδευση των υπαλλήλων, όσο και για την ορθή προετοιμασία των επιτελικών στελεχών του Δημοσίου. Το προσωπικό ενδιαφέρον του κάθε εμπλεκόμενου είναι το σημείο εκκίνησης κάθε εκπαίδευσης.

Μόνο για την εισαγωγική εκπαίδευση των υπαλλήλων στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. υπάρχει υποχρεωτικότητα, αλλά ακόμη κι αυτή καθυστερεί πολύ να υλοποιηθεί.

Στην παρούσα έρευνα θα μας απασχολήσει η σκοπιά των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας θα δώσει την ευκαιρία στους εργαζόμενους του Δήμου Κηφισιάς να καταδείξουν ποια κατά τη γνώμη τους είναι εκείνα:

- τα τυπικά προσόντα
- τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
- οι ικανότητες-δεξιότητες
- οι στάσεις-συμπεριφορές
- οι ενέργειες

που θα κρίνουν τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη.

Συγκεκριμένα, τους ζητήθηκε να απαντήσουν στην πεντάβαθμη κλίμακα Likert, πόσο σημαντικά είναι, κατά την προσωπική τους γνώμη, τα συγκεκριμένα στοιχεία που αναδείχθηκαν μέσα από τη βιβλιογραφία ως τα πιο σημαντικά για την ανάδειξη του προϊσταμένου-ηγέτη.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου, επιδιώκεται να αποσαφηνιστεί ποια είναι η συμβολή του ηγέτη-προϊσταμένου στην αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης υπηρεσίας Ο.Τ.Α.

Οι συμμετέχοντες απαντούν στα εξής ερωτήματα:

- Ποια τυπικά προσόντα, ποια χαρακτηριστικά και ποιες δεξιότητες πρέπει να διαθέτει ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος;
- Ποιες στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες αναδεικνύουν τον προϊστάμενο-ηγέτη;
- Πόσο σημαντική είναι η συμβολή του αποτελεσματικού προϊσταμένου-ηγέτη στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών;
- Πόσο αποτελεσματικός κρίνεται ο δικός τους προϊστάμενος;

Με αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα θα προσπαθήσουμε, εκμαιεύοντας από τους εργαζόμενους απαντήσεις να εντοπίσουμε ποια είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που θα προσφέρουν στη βελτίωση των Δημοσίων Υπηρεσιών και να προσφέρουμε με προτάσεις για την αποτελεσματικότητα των Δημοσίων Φορέων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Έχει ενδιαφέρον με βάση την υπάρχουσα κατάσταση να δούμε ποια είναι η γνώμη των υφισταμένων για τους προϊστάμενούς τους. Αν υπάρχει αποδοχή και συνεργασία μεταξύ τους. Κατά πόσο γίνεται αποδεκτός ο προϊστάμενος και αν αυτό επηρεάζει την παρακίνηση και την αποδοτικότητα των υφισταμένων. Μελετώντας τις προηγούμενες έρευνες, παρατηρούμε ότι το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων και τα κίνητρα που παρέχονται επηρεάζουν την παραγωγικότητα (Τζωρτζάκης, 2004).

Κίνητρα όπως οι αποδοχές, η αναγνώριση, η δυνατότητα αυτοέκφρασης, το κλίμα εντός του εργασιακού χώρου, η ασφάλεια που νιώθουν, είναι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων του Δημοσίου (Κυπαρισσοπούλου, 2023).

Οι υπάλληλοι νιώθουν ευγνώμονες που διαθέτουν εργασία και κοινωνική ασφάλιση από τη μία, από την άλλη όμως είναι δυσαρεστημένοι με το νέο επίπεδο μισθών και τον τρόπο επιλογής και εξέλιξης των στελεχών. Οι Πανεπιστημιακού επιπέδου υπάλληλοι είναι μεν δυσαρεστημένοι με τη μη αντικειμενική υπηρεσιακή εξέλιξη, εντούτοις δεν ενοχλούνται αν το υπηρεσιακό αντικείμενο δε συνάδει με το αντικείμενο σπουδών. Αντίθετα, στους υπαλλήλους της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, υπάρχει μεγαλύτερη δυσαρέσκεια και άγχος που συνδέεται με το γεγονός ότι εγκατέλειψαν την προσπάθεια για μετακπαίδευση και περαιτέρω υπηρεσιακή εξέλιξη (Γρηγοριάδου, 2019).

Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου, πρέπει να διαθέτει τα εξής χαρακτηριστικά: να είναι αντικειμενικός, υποστηρικτικός, ευέλικτος, δραστήριος, ηθικός, ειλικρινής και αποφασιστικός (Κρασσάς, 2020). Σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των υφισταμένων, τουλάχιστον στη Βόρειο-Ανατολική Αττική και ειδικότερα στις Αχαρνές, οι προϊστάμενοι των σχολείων (Διευθυντές) έχουν ακόμη πολλά περιθώρια βελτίωσης (Κρασσάς, 2020).

Μελέτη σε ΌΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού δείχνει ότι κυριαρχούν δύο τύποι συμπεριφορών από την πλευρά των προϊσταμένων: στην πρώτη κατηγορία βρίσκονται αυτοί οι οποίοι ποτέ δεν ενεργούν με τρόπο που να προκαλεί τον σεβασμό του υπαλλήλου και στη δεύ-

τερη αυτοί που εμπνέουν και αποτελούν την αφορμή για να υπάρχει ένα κοινό συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (Μπαλαζή, 2022).

Τα κυριότερα συμπεράσματα μιας προηγούμενης χρονικά έρευνας της κυρίας Σκούρα (2020), δείχνουν ότι οι προϊστάμενοι διαθέτουν κάποια τυπικά διοικητικά χαρακτηριστικά, τα οποία όμως σε καμία περίπτωση δεν τους δίνουν τη δυνατότητα να μεταβληθούν σε ηγέτες.

Επίσης, καταδεικνύεται ότι ο δημόσιος τομέας δεν ενδιαφέρεται για την ενσωμάτωση της ηγεσίας στον τομέα της οργάνωσης και διοίκησης. Αν και μέσα από τη βιβλιογραφία και τις έρευνες η ηγεσία αναδεικνύεται πέραν πάσης αμφιβολίας σε πολύ σημαντικό κομμάτι της διοίκησης, εντούτοις τα στελέχη παραμένουν χωρίς την τεχνογνωσία και τις απαραίτητες εξειδικευμένες γνώσεις. Πολύ περισσότερο, αυτά τα άτομα δεν είναι σε θέση να διατυπώσουν ένα όραμα και να καταφέρουν να καινοτομήσουν και να προκαλέσουν αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση (Σκούρα, 2020).

Όπως προκύπτει, οι περισσότεροι προϊστάμενοι παρουσιάζουν έλλειψη γνώσεων σε βασικά θέματα ηγεσίας, δυσκολεύονται να έχουν και να διατυπώσουν όραμα, άρα και να καθοδηγήσουν. Επιπλέον, αφού δεν μπορούν να δημιουργήσουν όραμα, λογικό είναι να μην μπορούν ούτε να μεταδώσουν τον ενθουσιασμό τους, ούτε να συμβουλευθούν.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, είναι και η μικρή επίδραση στους υφισταμένους τους. Στις κλίμακες μέτρησης των επιδόσεών τους λαμβάνουν μέτρια ποσοστά. Αναλύοντας αυτά τα ποσοστά, φαίνεται πως δεν είναι απόλυτα δίκαιοι, ταπεινοί και αποφασιστικοί, δυσκολεύονται να απλοποιήσουν καταστάσεις αλλά και να καταφέρουν να επιλύσουν τα προβλήματα που ανακύπτουν. Δε χαρακτηρίζονται για την ευθύτητά τους, ούτε για τη σταθερότητα του χαρακτήρα τους. Τα παραπάνω προκαλούν ως συνέπεια τη χαμηλή αξιοπιστία τους. Ακόμη προκύπτει πως δεν εκτιμούν ικανοποιητικά την εργασία και την καταβαλλόμενη προσπάθεια των υπαλλήλων τους, άρα δεν είναι σε θέση και να τους προσφέρουν κάποιου είδους ανταμοιβή. Πολλοί παρουσιάζονται ασυνεπείς στην τήρηση των υποσχέσεων που δίνουν, δυσκολεύονται στο να είναι δεκτικοί, να ακούσουν πραγματικά γνώμες και να δείξουν εμπιστοσύνη στους υφιστάμενούς τους (Σκούρα, 2020).

Αναφορικά με την εκπαίδευση των υπαλλήλων, φαίνεται πως υπάρχει χάσμα δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων. Η διάθεση ηλεκτρονικής υποστήριξης, οδηγιών και κατάλληλου ενημερωτικού υλικού είναι ελλειμματική. Το ίδιο και η εκπαίδευση που τους

παρέχεται. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Βοσκάκη (2022), οι περισσότεροι υπάλληλοι-συμμετέχοντες σε έρευνα δείχνουν πως υπάρχουν ανεπάρκειες.

Όσον αφορά στην παρακίνηση, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρούν ότι οι προϊστάμενοί τους ενδιαφέρονται σε μέτριο βαθμό για την παροχή κινήτρων στο προσωπικό.

Επίσης και ο Κουτούζης (2012) συμπεραίνει ότι ηγεσία είναι η αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου να επηρεάσει τους υφισταμένους του και να διαμορφώσει τη συμπεριφορά τους ανάλογα, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι.

Οπωσδήποτε για την εμφάνιση της ηγεσίας απαιτείται να υπάρχει σαν χαρακτήρας ένας άνθρωπος, ο οποίος βρίσκεται σε μία καίρια θέση (Saitis & Saiti, 2018). Αυτός λοιπόν ως ηγέτης θα οδηγήσει μπροστά την ομάδα (Κουτούζης, 1999). Ο ίδιος άνθρωπος, κατά τον Μπουραντά (2005), θα κατορθώσει με τις ενέργειές του να φέρει κοντά τους εργαζόμενους, να τους ενεργοποιήσει και να υποστηρίξουν με προθυμία τον προϊστάμενό τους. Εν τέλει, ηγέτης αναδεικνύεται ουσιαστικά εκείνος που μπορεί να επηρεάσει περισσότερο την ομάδα με την οποία εργάζεται (Hoy & Miskel, 2014).

Εξίσου σημαντικό είναι ο ηγέτης να είναι καλός στη διοίκηση, ώστε να επιτύχει περισσότερους στόχους (Saitis, 2018).

Ο Μπουραντάς (2005) μελετώντας τη διαφορά διοικητή και ηγέτη ξεχωρίζει κυρίως τα εξής: ένας διοικητής διορίζεται, κάποιος του εκχωρεί εξουσία. Με αυτό τον τρόπο νομιμοποιείται να δίνει εντολές, να ανταμείβει και να τιμωρεί κατά περίπτωση. Ακριβώς λόγω της θέσης του είναι περισσότερο τεχνοκράτης, δίνει βάση στις διαδικασίες και ενεργεί σκεπτόμενος το άμεσο μέλλον. Αντίθετα, ο ηγέτης αναδεικνύεται, έχει έντονη προσωπική επιρροή και αντλεί δύναμη ως αποτέλεσμα της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του. Κερδίζει ο ίδιος τους συνεργάτες του διότι τον εμπιστεύονται, έχουν οι ίδιοι εντοπίσει τα θετικά στοιχεία του. Έτσι λοιπόν, μέσα από την καθημερινή τριβή και συνεργασία, δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίας εκτίμησης, δημιουργείται ένα κοινό όραμα για το μέλλον, με μεγαλύτερο ορίζοντα. Εξυπακούεται ότι λόγω της συναισθηματικής σύνδεσης και της μεγαλύτερης εμπιστοσύνης δεν υπάρχει πλήρης τήρηση των κανόνων. Οι προσωπικές σχέσεις και η αποδοχή όλων από όλους αφήνει και περιθώρια για καινοτομίες και αλλαγές προς το καλύτερο, οπότε εν τέλει τα πράγματα γίνονται σωστά (Καυκά & Παπαδούρης, 2020).

Σε μελέτη που έγινε στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. το 2011, η πλειοψηφία των υπαλλήλων αναζητά πέραν των οικονομικών κινήτρων και ηθικά, όπως είναι η καταξίωση και η αναγνώριση. Αυτό συμβαίνει κατά βάση σε όσους έχουν ανώτερο μορφωτικό επίπεδο (Καλλιγά, 2011). Οι ανωτέρου επιπέδου εκπαίδευσης δεν συνδέουν την αποδοτικότητά τους με τη συμβολή του προϊσταμένου, σε αντίθεση με αυτούς που ανήκουν σε κατώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης και νιώθουν την ανάγκη να έχουν την προστασία και την καθοδήγηση του προϊσταμένου.

Εν τέλει τα ερωτήματα που γεννώνται είναι:

- Ποια στοιχεία της προσωπικότητας του προϊσταμένου είναι πιο σημαντικά για την παρακίνηση των εργαζομένων;
- Κατά πόσον οι απόψεις των ερωτώμενων εργαζομένων επηρεάζονται από την ηλικία, το φύλο, την ειδικότητα, τα χρόνια εργασίας και το επίπεδο σπουδών τους;
- Η αποδοχή του προϊσταμένου συνδέεται με τη συμπεριφορά και τις υπηρεσιακές γνώσεις;
- Η αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου, συνδέεται με την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας του;

Ο προϊστάμενος μιας υπηρεσίας για να θεωρηθεί και ηγέτης που μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα ενός φορέα απαιτείται, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Argyropoulou & Symeonidis, 2017· Παπάζογλου & Κουτούζης, 2016· Σαγρή & Βουρνούκα, 2015), να διαθέτει ορισμένα τυπικά προσόντα που θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του. Είναι απαραίτητο να έχει διοικητικές γνώσεις, γνώσεις της νομοθεσίας του αντικείμενου που απασχολείται, να διαθέτει διοικητική εμπειρία καθώς και την απαραίτητη κατάρτιση στο επιστημονικό πεδίο που εργάζεται (Παπάζογλου & Κουτούζης, 2016).

Σαφώς και τα προαναφερθέντα τυπικά προσόντα δεν εξασφαλίζουν από μόνα τους ότι θα έχουμε έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη. Όμως αποτελούν απαραίτητα εφόδια, τα οποία σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τη μετεκπαίδευση στο αντικείμενο, μπορούν να συμβάλλουν στο να έχουμε έναν επιτυχημένο προϊστάμενο. Αν λοιπόν υπάρχουν σε έναν άνθρωπο πολλά θετικά στοιχεία, όσον αφορά την προσωπικότητά του, αυξάνονται και οι πιθανότητες να είναι και αποτελεσματικός προϊστάμενος (Θωμά, 2010· Yukl, 2010).

Από τη μελέτη της σχετικής θεωρίας, την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και των σχετικών μελετών για το θέμα, συγκεντρώσαμε ένα σύνολο από χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία καταδεικνύουν ότι ο ρόλος του προϊστάμενου είναι κομβικός στο να διαμορφώσει μια αποτελεσματική Δημόσια Υπηρεσία.

Ο συνδυασμός γνώσεων στον τομέα της διοίκησης, της νομοθεσίας, της σχετικής διοικητικής εμπειρίας καθώς και της επιστημονικής κατάρτισης στον συγκεκριμένο τομέα είναι απαραίτητα (Παπάζογλου & Κουτούζης, 2016).

Τα βασικά στοιχεία που αναδεικνύονται μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελούν τη βάση του ερωτηματολογίου της έρευνας που παρουσιάζεται στη συνέχεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΚΗΦΙΣΙΑΣ

Η μελέτη του σχετικού θεωρητικού πλαισίου, σε συνδυασμό με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και των σχετικών με το θέμα ερευνών, κατέδειξε τα σημαντικά στοιχεία που διαμορφώνουν έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη. Προσδιορίσαμε τα βασικά στοιχεία χαρακτήρα που τον διαμορφώνουν και συμβάλλουν επίσης στην αποδοτικότητα των Υπηρεσιών.

Μετά τη διαπίστωση ότι ο προϊστάμενος που ηγείται μιας υπηρεσίας μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην αλλαγή και τη θετική μεταμόρφωση του φορέα όπου εργάζεται, κρίθηκε ότι θα ήταν σκόπιμο να υλοποιηθεί μια νέα έρευνα για το θέμα που θα καλύπτει την σκοπιά των εργαζομένων σε Ο.Τ.Α., ιδιαίτερα δε σε έναν Καλλικρατικό Δήμο, ο οποίος συγκεντρώνει το 1/3 του Α.Ε.Π. της χώρας και σαφώς παρουσιάζει ιδιαιτερότητες, τόσο ως προς τα δημογραφικά και τα οικονομικά στοιχεία, όσο και ως προς το επίπεδο των εργαζομένων και τις απαιτήσεις των Δημοτών από αυτούς.

Ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αναφέρονται στη συνέχεια.

3.1. Η έρευνα: σκοποί και στόχοι της έρευνας

Η έρευνα αυτή σκοπεύει να μελετήσει τις απόψεις των εργαζομένων του διευρυμένου Δήμου Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας-Εκάλης σχετικά με το ποιος είναι ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης, καθώς και το ρόλο που θα μπορούσε να διαδραματίσει αυτός στην αποτελεσματικότητα των Δημόσιων Υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, η έρευνα έχει ως επιμέρους στόχους:

- Να αποσαφηνίσει ποια, κατά τη γνώμη των εργαζομένων του διευρυμένου Δήμου Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας-Εκάλης, είναι τα σημαντικότερα προσόντα που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό διευθυντή-ηγέτη.
- Εν συνεχεία να εντοπίσει αν υπάρχουν αποτελεσματικοί προϊστάμενοι-ηγέτες στον υπό μελέτη Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμος Κηφισιάς).

- Να διερευνήσει τη γνώμη των εργαζομένων του διευρυμένου Δήμου Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας-Εκάλης για τη συμβολή του αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη στο να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα του τμήματος.

- Επιπλέον, αφού εξετάσει τα εμπειρικά αποτελέσματα, να προτείνει μεθόδους για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

3.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα ερευνητική προσπάθεια έχει ως σκοπό να διερευνήσει τη γνώμη των εργαζομένων και να απαντήσει στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα πιο σημαντικά τυπικά προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης;
2. Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας που θα ξεχωρίσουν τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη;
3. Ποιες είναι οι βασικές δεξιότητες που οπωσδήποτε πρέπει να έχει ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης;
4. Πόσο αποτελεσματικοί μπορούν να χαρακτηριστούν οι προϊστάμενοι των υπαλλήλων από τους υφισταμένους τους;
5. Ποιοι είναι οι κατάλληλες συμπεριφορές και ενέργειες με τις οποίες μπορεί να συμβάλει ο αποτελεσματικός προϊστάμενος σε ένα αποτελεσματικό Τμήμα-Δημόσιας Υπηρεσίας;
6. Πόσο σημαντική μπορεί να είναι η συμβολή του αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη στην αποτελεσματικότητα του Τμήματός του;
7. Με ποιους τρόπους μπορεί να συμβάλει ο αποτελεσματικός προϊστάμενος στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών;
8. Κατά πόσον επηρεάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, ειδικότητα, προϋπηρεσία και επίπεδο εκπαίδευσης) ;

3.3. Μέθοδος

Η μέθοδος που ακολούθησε η ερευνήτρια για να υλοποιηθεί η έρευνα ήταν η δειγματοληπτική μέθοδος διότι κατά Χαλικιά, Μανωλέσου & Λάλου (2015) είναι εύκολη στο να αναλύσουμε τα δεδομένα, καθώς και για να εξάγουμε συμπεράσματα.

3.3.1. Ερευνητική μεθοδολογία

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την υλοποίηση, τη διεξαγωγή και την παρουσίαση της συγκεκριμένης έρευνας, είναι η ποσοτική. Κατά τον Creswell (2011), αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως κατάλληλη για να μελετήσουμε τις τάσεις του υπό διερεύνηση πληθυσμού. Ανταποκρίνεται στο σκοπό της έρευνάς μας: να εστιάσουμε και να αναλύσουμε την γνώμη των εργαζομένων σχετικά με το ποιον θεωρούν αποτελεσματικό προϊστάμενο.

Για τη συλλογή των δεδομένων επιλέχθηκε η δειγματοληπτική μέθοδος «τυχαία δειγματοληψία». Η μέθοδος αυτή μας επιτρέπει να ελέγξουμε τις μεταβλητές που ενδεχομένως διαφοροποιούν τις απόψεις των εργαζομένων (Creswell, 2011).

Η παρούσα έρευνα είναι δειγματοληπτική έρευνα αντιπροσωπευτικού δείγματος. Είναι η κατάλληλη για το σκοπό που έχουμε, διότι μας δίνει τη δυνατότητα να έχουμε δεδομένα, άμεσα, γρήγορα και οικονομικά. Παρόλο το σύντομο χρόνο που διαθέτουμε, μας επιτρέπει να δούμε ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων στο Δήμο Κηφισιάς για το μελετώμενο θέμα αλλά και να συγκρίνουμε ή να συσχετίσουμε μεταβλητές-χαρακτηριστικά του δείγματος, που επηρεάζουν τη γνώμη τους (Singh, 2007).

Μία δειγματοληπτική έρευνα προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα: Οι ερευνητές μπορούν εύκολα και άμεσα να προσεγγίσουν τις τάσεις ενός πληθυσμού. Επίσης δίνει τη δυνατότητα οικονομικά και σε μικρό χρόνο να δώσει δεδομένα. Ειδικότερα, η συλλογή αυτών των δεδομένων μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας της Microsoft δίνει ένα έτοιμο αρχείο Excel, το οποίο αφού κωδικοποιηθεί μεταφέρεται με ευκολία στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS, δίνοντας τη δυνατότητα της άμεσης επεξεργασίας του συνόλου των δεδομένων. Αφού λοιπόν αναλυθούν, μπορούμε να οδηγηθούμε σε γενίκευση αποτελεσμάτων, εφόσον έχουν τηρηθεί οι κανόνες δειγματοληψίας, ώστε να αποφευχθούν το δειγματοληπτικό και μη δειγματοληπτικό σφάλμα (Χαλικιάς, Μανωλέσου & Λάλου, 2015), με την κατάλληλη επιλογή δείγματος (Robson, 2010).

Στην περίπτωση μας, οι υπάλληλοι του Δήμου Κηφισιάς, ως αντιπροσωπευτικό δείγμα, προσφέρουν ένα μεγάλο πλήθος δεδομένων, τα οποία ορίζουν τις μεταβλητές που σχετίζονται με τον αποτελεσματικό προϊστάμενο και την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα.

Μέσα από τις απαντήσεις θα λάβουμε ορισμένα βασικά στοιχεία για τις παραμέτρους της αποτελεσματικότητας και τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη, δίνοντάς μας τη δυνατότητα γενίκευσής τους, συγκρινόμενες με άλλες αντίστοιχες έρευνες. Επιπλέον, η ανώνυμη χρήση ερωτηματολογίου και η δυνατότητα απευθείας υποβολής ανώνυμα στη Microsoft, βοηθά στο να συμπληρώσουν οι συμμετέχοντες πιο εύκολα το ερωτηματολόγιο και με περισσότερη ειλικρίνεια. Ειδικά στις απαντήσεις που πρέπει να αξιολογήσουν τον προϊστάμενό τους αυτό έχει βαρύνουσα σημασία, ώστε να μην έχουν το φόβο διαρροής των απαντήσεων. Παρόλα αυτά, πολλοί ήταν οι συνάδελφοι που απέφυγαν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διότι υπήρχε ο φόβος της τεχνολογίας και τους άγχους διαρροής των προσωπικών τους δεδομένων.

Παρόλες τις δυσκολίες, η έρευνα ολοκληρώθηκε επιτυχώς, επιλέγοντας την ποσοτική προσέγγιση διότι θεωρείται περισσότερο αμερόληπτη και αντικειμενική σε σχέση πάντα με την ποιοτική (Creswell, 2011).

Η έρευνά μας έχει τη μορφή επισκόπησης πεδίου (Cohen & Manion, 1997). Διεξάγεται σε περιορισμένο χρόνο και τόπο (στην περίπτωση μας ένας μήνας στον Δήμο Κηφισιάς). Επιδίωξή μας είναι η γενίκευση του αποτελέσματος στο σύνολο του πληθυσμού που ερευνούμε (σύνολο 1200 εργαζομένων στον Καλλικρατικό Δήμο Κηφισιάς).

Σαφώς και είναι μικρής κλίμακας ως προς το εύρος, της καθώς ο πληθυσμός μελέτης είναι αρκετά μικρός, σύμφωνα και με τους Cohen, Manion, & Morrison (2008). Άρα δεν μπορούμε ασφαλώς να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα στο γενικότερο πληθυσμό, παρά μόνο στον υπό μελέτη πληθυσμό.

3.3.2. Συμμετέχοντες – Δείγμα

Πληθυσμός-στόχος της έρευνας είναι όλοι οι υπάλληλοι του Δήμου Κηφισιάς και των τριών Δημοτικών Ενοτήτων (Κηφισιά, Νέα Ερυθραία, Εκάλη). Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε στο σύνολο των εργαζομένων, διαφόρων ειδικοτήτων που εργάζονται στις διάσπαρτες υπηρεσίες και των τριών Δημοτικών ενοτήτων του Δήμου Κηφισιάς, είτε ως μόνιμοι, είτε με σύμβαση αορίστου και ορισμένου χρόνου, καθώς και εργαζόμενοι με

ασφαλιστικά μέτρα. Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών και Ανθρωπίνων Πόρων του Δήμου Κηφισιάς, κατά τον Δεκέμβριο 2023 υπολογίζονταν στους 1200 εργαζόμενους.

Το δείγμα μας επιλέχθηκε με τυχαία σειρά, με βάση τη λίστα των υπηρεσιακών E-mail των εργαζομένων στην πρώτη φάση. Στη δεύτερη φάση η επιλογή έγινε από τη λίστα των προσωπικών E-mail, δια μέσω του Σωματείου Εργαζομένων, προκειμένου να λάβουμε αντιπροσωπευτικό δείγμα για τους εργαζόμενους οι οποίοι δεν εργάζονται στα γραφεία και δε διαθέτουν υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Σκοπός μας ήταν να διεξαχθεί μια τυχαία δειγματοληψία με πιθανότητα για όλους τους εργαζόμενους του διευρυμένου Δήμου Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας-Εκάλης.

Σαφώς, η απόλυτη γενίκευση των αποτελεσμάτων στον υπό μελέτη πληθυσμό χρήζει προσοχής (Robson, 2010). Παρόλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη ότι το δείγμα των 126 ατόμων είναι άνω του 10% του πληθυσμού στόχου, αλλά και το γεγονός ότι περιλαμβάνει εργαζόμενους από όλες τις κατηγορίες, μας δίνει βάσιμες ενδείξεις ότι εξασφαλίσαμε μια καλή αντιπροσώπευση του δείγματος, σύμφωνα και με τη θεωρία της στατιστικής (Creswell, 2011).

Στην ανώνυμη έρευνά μας συμμετείχαν 126 εργαζόμενοι (35 άνδρες και 91 γυναίκες), διαφόρων ειδικοτήτων και μορφωτικού επιπέδου, όλοι όμως υπάλληλοι του διευρυμένου Δήμου Κηφισιάς. Τα χαρακτηριστικά του δείγματος είναι όμοια με εκείνα του γενικότερου πληθυσμού των εργαζομένων στον Δήμο αλλά και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης γενικότερα. Το μέγεθος του δείγματος, μειώνει το σφάλμα δειγματοληψίας και μπορεί να εξασφαλίσει καλύτερα στατιστικά συμπεράσματα γενίκευσης. Το σύνολο των 126 ατόμων, θεωρείται ικανοποιητικό γι' αυτόν τον σκοπό.

Στην επιλογή αυτού του δείγματος προς μελέτη έπαιξε σημαντικό ρόλο το γεγονός ότι η ερευνήτρια ως υπάλληλος του Δήμου Κηφισιάς, υπηρετεί στην υπό μελέτη περιοχή τα τελευταία δεκαπέντε έτη. Επομένως θα μπορούσε πιο εύκολα να προσεγγίσει τους συναδέλφους-υπαλλήλους του Ενιαίου Δήμου Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας-Εκάλης και να ζητήσει τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

3.3.3. Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο δημιουργήθηκε μέσω Microsoft Forms και

στηρίζεται σε αντίστοιχο που χρησιμοποιήθηκε από τον Κρασσά (2020). Σαν εργαλείο της έρευνας είναι βολικό, διότι δεν απαιτεί φυσική παρουσία και ο προσωπικός χρόνος που διέθεσε η ερευνήτρια για τον διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου ήταν σαφώς μικρός.

Σε χρονικό διάστημα περίπου 25 ημερών συλλέχθηκαν τα δεδομένα, τα οποία ήταν ήδη τυποποιημένα, περασμένα σε Excel. Έτσι, μετά από μια σύντομη κωδικοποίηση, ήταν εύκολο να αναλυθούν στατιστικά (Cohen et al., 2008). Επίσης και το κόστος ήταν μηδαμινό, εφόσον δεν απαιτούνταν μεταφορές της ερευνήτριας, προσωπικός χρόνος, έξοδα για υποστήριξη ερευνητή με επιπλέον άτομο, ούτε για εκτυπώσεις έντυπων ερωτηματολογίων.

Επιπλέον, επειδή υπήρχε η προστασία των προσωπικών δεδομένων της Microsoft, ήταν σχετικά πιο εύκολο και προσιτό να δώσει κάποιος άμεσες και ειλικρινείς απαντήσεις, στοιχείο σημαντικό για την επιτυχία της έρευνας (Robson, 2010).

Επίσης, με το ερωτηματολόγιο η ερευνήτρια μπόρεσε πιο εύκολα να κωδικοποιήσει τα ερευνητικά ερωτήματα και να προσδιορίσει τις μεταβλητές της έρευνας, μελετώντας τις απόψεις των ερωτηθέντων στην έρευνα. Σύμφωνα με τον Creswell (2011) το ερωτηματολόγιο είναι ιδανικό εργαλείο για να αποτυπωθεί και να μετρηθεί η τάση ενός πληθυσμού.

Λαμβάνοντας ένα ήδη δομημένο ερωτηματολόγιο από τον Κρασσά Βασίλειο (2020), συνεχίσαμε, προκειμένου να το προσαρμόσουμε στα δικά μας ερευνητικά ερωτήματα, μεριμνώντας ώστε να μπορεί να αποτυπώσει με συνέπεια και εγκυρότητα τις μεταβλητές της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε παρατίθεται αυτούσιο στο παράρτημα στο τέλος της εργασίας (σελίδα 101). Περιλαμβάνει μόνο κλειστού τύπου ερωτήσεις, με κατηγορικές ονομαστικές κλίμακες μέτρησης για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και συνεχείς ισοδιαστημικές κλίμακες μέτρησης τύπου Likert σε πεντάβαθμη κλίμακα (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ) στο κυρίως μέρος του.

Στόχος του ερωτηματολογίου είναι να εκμαιεύσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις απόψεις των εργαζομένων για τα γνωρίσματα του αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη και τη συμβολή του στην υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα. Οι ερωτήσεις-δηλώσεις που περιλαμβάνει βασίστηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο, στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

και στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο του Κρασά (2020), αφού έγινε και μία προσπάθεια να προσαρμοστεί η απεικόνιση των ερωτημάτων στο υπό μελέτη θέμα και στον δικό μας πληθυσμό-στόχο.

Το ερωτηματολόγιο εμπεριέχει μόνο κλειστού τύπου ερωτήσεις, ώστε είναι πιο απλό και προσιτό κατά τη συμπλήρωση από τους συμμετέχοντες. Η χρήση της πεντάβαθμης κλίμακας Likert βοήθησε στην εύκολη και απλή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αρχικά, αλλά και εν συνεχεία στο στάδιο της κωδικοποίησης των απαντήσεων του ερωτηματολογίου και την ανάλυσή του (Cohen et al., 2008). Επιπλέον, το ότι είναι ανώνυμο και προστατεύονται τα προσωπικά δεδομένα βοηθά στο να έχουμε εξασφαλίσει ειλικρινείς απαντήσεις (Robson, 2010).

Ακολούθως λάβαμε την έγκριση για τον διαμοιρασμό του ερωτηματολογίου και την υλοποίηση της έρευνας από τον Γενικό Γραμματέα του Δήμου Κηφισιάς.

Μετά την έγκριση του Γενικού Γραμματέα, το ερωτηματολόγιο τυποποιήθηκε στη φόρμα της Microsoft και εν συνεχεία δόθηκε ο σύνδεσμος προς συμπλήρωση και πιλοτικό έλεγχο σε τέσσερα διαφορετικά άτομα του πληθυσμού του δείγματος (εργαζόμενοι Δήμου Κηφισιάς). Έγιναν οι απαραίτητες προσαρμογές-διορθώσεις με βάση την ανατροφοδότηση.

Η αξιοπιστία του εργαλείου επηρεάζει και την εγκυρότητά του (Creswell, 2011). Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε καλύπτει ένα ευρύ φάσμα των ερωτήσεων, που χρειάζονται για να μετρήσουμε τις μεταβλητές της παρούσας έρευνας. Έτσι, σε συνδυασμό με την μελετώμενη βιβλιογραφία των δύο πρώτων κεφαλαίων επιτυγχάνουμε να έχουν τη δυνατότητα οι εργαζόμενοι να χρησιμοποιήσουν όλες τις πιθανές παραμέτρους των απαντήσεων που θα μπορούσαν να δώσουν, ώστε να προσδιορίσουν τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη και την επίδρασή του στο να διαμορφώσει αποτελεσματικές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα.

Το **ερωτηματολόγιο** της παρούσας έρευνας χωρίζεται σε τρία μέρη:

Το **Α μέρος** έχει ερωτήματα για τα γνωρίσματα που οι εργαζόμενοι ενδεχομένως θα επέλεξαν ως τα σημαντικότερα γι' αυτούς, ώστε να έχουμε έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη. Τα γνωρίσματα αυτά χωρίζονται σε 4 υποκατηγορίες

- τα τυπικά προσόντα
- τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας

- τις δεξιότητες-ικανότητες
- τις στάσεις, συμπεριφορές, ενέργειες και τρόπους ηγεσίας

Επιδιώκουμε, χρησιμοποιώντας την πεντάβαθμη κλίμακα Likert, να μετρηθεί η σημαντικότητα που έχουν για τους εργαζόμενους τα στοιχεία κάθε κατηγορίας που καθορίζουν τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη. Έτσι απαντώνται και τα πρώτα 5 ερευνητικά ερωτήματα. Επίσης, μέσα από μία τελευταία ερώτηση για τον προϊστάμενο του τμήματός τους, χρησιμοποιώντας και πάλι την κλίμακα Likert, σκοπεύουμε στο να αποσαφηνιστεί η γνώμη των ερωτώμενων για την αποτελεσματικότητα του διευθυντή τους, απαντώντας ουσιαστικά στο 6^ο ερευνητικό μας ερώτημα.

Το **Β μέρος** αφορά τη συμβολή του αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών-τμημάτων. Χρησιμοποιώντας και πάλι την πεντάβαθμη κλίμακα Likert, με ερωτήματα που αφορούν τους παράγοντες αποτελεσματικότητας, διερευνάται η σημαντικότητα που αποδίδουν οι υφιστάμενοι στους παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα.

Συνδυαστικά με την επόμενη ερώτηση για τη σημαντικότητα του προϊσταμένου, επιχειρούμε να απαντήσουμε και το επόμενο (7^ο) ερώτημα, σχετικά με το πόσο σημαντική θεωρούν ότι είναι η συμβολή του προϊσταμένου στην υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα.

Οι ερωτήσεις που αφορούν τη συμβολή αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη στην αποτελεσματικότητα, δίνουν τις απόψεις των υπαλλήλων για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιδράσει προϊστάμενος στο να διαμορφωθούν αποτελεσματικές υπηρεσίες, δίνοντας έτσι και την απάντηση στο προτελευταίο ερώτημα της έρευνάς μας.

Το **Γ μέρος** περιέχει τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Απαντά στο 8^ο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας. Οι ερωτήσεις μετρούν τις κατηγορικές μεταβλητές του δείγματος, με τις οποίες θα γίνουν οι συσχετίσεις και μας δίνουν :

- Φύλο
- Ηλικιακή ομάδα
- Έτη συμπληρωμένης υπηρεσίας στο Δήμο Κηφισιάς
- Επίπεδο ολοκληρωμένης εκπαίδευσης των ερωτώμενων
- Κατηγορία εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη
- Επίπεδο σπουδών του προϊσταμένου του Τμήματος που ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινά με μια εισαγωγική επιστολή, όπου οι εν δυνάμει συμμετέχοντες ενημερώνονται για το σκοπό της έρευνας από τον ερευνητή, καθώς και για το χρόνο συμπλήρωσης, τη διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων και την ανωνυμία της έρευνας.

Αυτά τα στοιχεία κρίθηκαν απαραίτητα και μας βοήθησαν να προσεγγίσουμε θετικά το δείγμα-στόχο, ώστε να επιτύχουμε τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου με ειλικρίνεια (Creswell, 2011).

3.3.4. Ερευνητική διαδικασία

Η έρευνα μας είναι ποσοτική, με δειγματοληψία αντιπροσωπευτικού δείγματος. Διεξήχθη χρησιμοποιώντας ανώνυμο ερωτηματολόγιο, το οποίο απεστάλη με E-mail και συμπληρώθηκε μέσω Microsoft forms από εργαζόμενους του Δήμου Κηφισιάς. Αρχικά, η ερευνήτρια επικοινωνήσε με το γραφείο Δημάρχου, ώστε να ενημερώσει για τη διεξαγωγή της έρευνας, προκειμένου να εξασφαλίσει την συναίνεσή του για την συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα και την διανομή των ερωτηματολογίων. Η απαραίτητη έγκριση δόθηκε από το Γενικό Γραμματέα του Δήμου Κηφισιάς.

Μετά την ολοκλήρωση του πιλοτικού ελέγχου του εργαλείου μας και αφού οριστικοποιήθηκε η τελική του μορφή, η ερευνήτρια, ως εργαζόμενη του Δήμου Κηφισιάς, έχοντας πρόσβαση στα υπηρεσιακά ηλεκτρονικά ταχυδρομεία όλων των υπαλλήλων μερίμνησε προσωπικά, ώστε να οργανωθεί η λίστα αποστολής του συνδέσμου του ερωτηματολογίου.

Εστάλη ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε μέσω Microsoft forms με ομαδικό E-mail. Τα E-mail επιλέχθηκαν με την μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας. Αρχικά πέντε ανά γράμμα αλφαβήτου. Εν συνεχεία στη δεύτερη αποστολή, η ερευνήτρια ενημέρωσε το Σύλλογο Εργαζομένων για τον σκοπό της έρευνας και ζήτησε τη συνδρομή τους στην υλοποίηση της έρευνας. Με αυτό τον τρόπο διαμοιράστηκαν επιπλέον ερωτηματολόγια, έτσι ώστε να υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και από συναδέλφους σε εξωτερικά συνεργεία, οι οποίοι δε διαθέτουν υπηρεσιακό E-mail.

3.3.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Η εξωτερική εγκυρότητα μια έρευνας προσδιορίζει το γεγονός της δυνατότητας γενίκευσης των αποτελεσμάτων της στο σύνολο του πληθυσμού, από τον οποίο αντλούμε το

δείγμα και αποτελεί βασική επιδίωξη της ποσοτικής προσέγγισης στην έρευνα (Cohen *et al.*, 2008· Robson, 2010).

Η έρευνα μπορεί να μας δώσει αξιόπιστα συμπεράσματα για τις απόψεις των εργαζομένων του Δήμου Κηφισιάς. Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού-στόχου, καθώς σ' αυτό έχουν συμπεριληφθεί εργαζόμενοι με χαρακτηριστικά που είναι όμοια με εκείνα του συνόλου των εργαζομένων του Δήμου Κηφισιάς. Επομένως, η γενίκευση των αποτελεσμάτων για τον Δήμο Κηφισιάς είναι εφικτή και η εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας ικανοποιητική.

3.3.5.1. Εσωτερική εγκυρότητα

Η εσωτερική εγκυρότητα μιας έρευνας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξιοπιστία της έρευνας, δηλαδή το πόσο συνεπείς και σταθερές είναι οι μετρήσεις (Creswell, 2011). Προκειμένου λοιπόν να επιτύχουμε έναν αξιόπιστο ερευνητικό σχεδιασμό επιλέχθηκε ένα τυχαίο δείγμα, ακολουθήθηκαν τυποποιημένες διαδικασίες και χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο, το οποίο σύμφωνα με τους Cohen *et al.* (2008), όντας ανώνυμο, διαμοιρασμένο μέσω E-mail ενθαρρύνει την ειλικρίνεια και τη συνέπεια στις απαντήσεις.

Το γεγονός ότι τα προσωπικά δεδομένα προστατεύονται από τη Microsoft και οι απαντήσεις δίνονται ανώνυμα, προσθέτει στην εκμαίευση ειλικρινών απαντήσεων από τους ερωτώμενους.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε σύμφωνα με τους κανόνες αξιοπιστίας και εγκυρότητας που προτείνονται (Cohen *et al.*, 2008· Creswell, 2011· Robson, 2010).

Βασίστηκε σε όμοιο του Βασιλείου Κρασσά (2020). Οι ερωτήσεις είναι απλές και σαφείς, χωρίς δύσκολες λέξεις και νοήματα, κάτι που διευκολύνει τους ερωτώμενους στο να αντιληφθούν το νόημα και να απαντήσουν άνετα στις ερωτήσεις.

Η δομή και η εύκολη τυποποίησή του μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας, δίνει ακόμη μεγαλύτερη ευκολία στη συμπλήρωσή του. Πριν διαμοιραστεί μοιράστηκε πιλοτικά σε 4 εργαζόμενους, που δεν συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα. Διορθώθηκαν κάποια λάθη με βάση τις παρατηρήσεις τους και τις υποδείξεις των ερωτώμενων της ερευνάς μας.

Με τη συνοδευτική επιστολή μας εστιάζουμε στο σκοπό της έρευνας, την εξασφαλισμένη ανωνυμία των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο και ζητούμε τη σημαντική συμ-

βολή των συναδέλφων, στην ολοκλήρωση της έρευνας και της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών σπουδών της ερευνήτριας.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ενισχύεται με τη χρήση κλιμάκων Likert. Εν συνεχεία, για να μετρήσουμε την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας χρησιμοποιήσαμε τον συντελεστή Cronbach's Alpha και ελέγξαμε τους συντελεστές αξιοπιστίας ανά ομάδα ερωτήσεων. Η τιμή του στατιστικού κυμαίνεται από 0 έως 1, και η κλίμακα κρίνεται ως συνεκτική και αξιόπιστη αν η τιμή είναι υψηλότερη του 0,7 (Field, 2017).

Στον ακόλουθο πίνακα φαίνονται οι τιμές για τις πέντε κλίμακες του ερωτηματολογίου (η 4 και η 6 περιλαμβάνουν από μία ερώτηση και συνεπώς δεν υπάρχει τέτοιο θέμα).

Πίνακας 3.3.5.1α. Έλεγχος αξιοπιστίας

Κλίμακα	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
1. Τυπικά προσόντα	,817	6
2. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	,886	20
3. Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	,906	20
5. Αποδοτικότητα	,764	6
7. Τρόποι συμβολής	,876	9

Όλες οι κλίμακες έχουν τιμές συντελεστή Alpha μεγαλύτερες από 0,7 που είναι η επιθυμητή, συνεπώς δεν υπάρχει πρόβλημα αξιοπιστίας στις μεταβλητές μας και μπορούμε να δημιουργήσουμε τις νέες κλίμακες, υπολογίζοντας τους μέσους όρους από τις ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε μία. Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των νέων κλιμάκων απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 3.3.5.1β. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις

Κλίμακα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. Τυπικά προσόντα	4,43	,493
2. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	4,18	,419
3. Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	4,20	,401
4.Αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης	3,48	1,231
5. Αποδοτικότητα	4,19	,501
6. Διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών	4,52	,836
7. Τρόποι συμβολής	4,44	,430

Οι τιμές κυμαίνονται από 1 έως και 5, συνεπώς οτιδήποτε πάνω από 3 είναι προς το φάσμα των θετικών απαντήσεων. Εδώ βλέπουμε ότι όλες οι κλίμακες έχουν μέσες τιμές πάνω από 4, εκτός από την κλίμακα 4 («Σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο ανήκετε, μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης;»), η οποία και πάλι είναι αρκετά μεγαλύτερη του 3, αφού όπως είδαμε και στην ανάλυση του σχετικού ερωτήματος, περίπου το 60% έχει απαντήσει «Πολύ» ή «Πάρα πολύ». Συνεπώς, η πλειοψηφία των απαντήσεων είναι θετική.

3.3.5.2.Ανάλυση δεδομένων

Τα δεδομένα της έρευνας επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS με την περιγραφική, επαγωγική και παραγοντική στατιστική.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, στο εργαλείο της έρευνας υπάρχουν ερωτήματα σχετικά με προσωπικά-δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Αυτά τα ερωτήματα θα χρησιμοποιηθούν ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων.

Συγκεκριμένα, θα χρησιμοποιηθούν τρεις διαφορετικοί τύποι ελέγχου. Ο πρώτος είναι ο έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων T-test που χρησιμοποιείται όταν οι κατηγορίες

στις οποίες χωρίζεται το δείγμα μας είναι δύο. Συνεπώς θα χρησιμοποιηθεί για διχοτομικές μεταβλητές όπως το φύλο (Άνδρας/Γυναίκα) και η θέση ευθύνης (Ναι/Όχι).

Για τις ερωτήσεις με περισσότερες από δύο κατηγορίες απαντήσεων, θα χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος διακύμανσης κατά έναν παράγοντα (one-way ANOVA). Και στους δύο ελέγχους η μηδενική υπόθεση είναι ότι όλοι οι μέσοι είναι ίσοι.

Το δείγμα μας είναι αρκετά μεγάλο ($n=126$) και συνεπώς μπορούμε να υποθέσουμε κανονικότητα στις κατανομές (Field, 2017).

Τέλος, υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις, όπως είναι η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας στον Δήμο Κηφισιάς, που μπορούν να θεωρηθούν ποσοτικές αφού οι απαντήσεις είναι σε αυξανόμενη κλίμακα. Για τις ερωτήσεις αυτές, συνεπώς, θα πραγματοποιηθεί έλεγχος συσχέτισης με τις κλίμακες, οι οποίες επίσης είναι ποσοτικές μεταβλητές (Field, 2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Με τη χρήση του στατιστικού εργαλείου SPSS IBM STATISTICS προχωρήσαμε στη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά με πίνακες, γραφήματα και σχήματα στη συνέχεια.

Εξετάζονται πρώτα τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, τα οποία κατά περίπτωση αντλήθηκαν με κατηγορικές κλίμακες, ονομαστικές και διατακτικές. Οι πίνακες κατά περίπτωση μας δίνουν τις απόλυτες και τις σχετικές συχνότητες με την περιγραφική στατιστική (Descriptives Statistics).

Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που μας δίνουν τις απόψεις των υπαλλήλων σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Οι επιτρεπόμενες απαντήσεις είναι: Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα πολύ.

Στην πλειονότητα των ερωτηματολογίων, όπως θα δούμε αναλυτικά και στη συνέχεια, όλες οι ερωτήσεις απαντήθηκαν από όλους τους συμμετέχοντες.

Σε σύνολο 126 ερωτηματολογίων, μόνο σε ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο και για μία ορισμένη μεταβλητή δεν υπήρχε απάντηση. Συνολικά υπάρχουν 125 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Οι 126 εργαζόμενοι του δείγματος μας έδωσαν τις απαντήσεις τους σε μια σειρά ερωτήσεων για το ποια θεωρούν σημαντικά στοιχεία για έναν προϊστάμενο-ηγέτη του τμήματος ανά κατηγορία προσόντων.

Επίσης τους ζητήθηκε να βαθμολογήσουν στην πεντάβαθμη κλίμακα τον δικό τους προϊστάμενο. Η κλίμακα είναι ίσων διαστημάτων.

Οι απόψεις των εργαζομένων, με τη χρήση του SPSS εξετάζονται και απεικονίζονται ανά στατιστικό ερώτημα της έρευνας. Οι ερωτήσεις του κυρίως σώματος ανά κατηγορία και κατά περίπτωση ανά ερώτημα. Παρουσιάζονται με πίνακες, όπου αναφέρονται η μέση τιμή, η τυπική απόκλιση, καθώς και γραφήματα που απεικονίζουν τις σχετικές συχνότητες και τα ποσοστά επί τοις εκατό.

Σε τρίτη φάση βλέπουμε πως συσχετίζονται (με επαγωγική ανάλυση) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στην διαμόρφωση των απόψεων των εργαζομένων.

Ελέγχουμε με βάση τις κατηγορίες που έχουμε δημιουργήσει για τα δημογραφικά στοιχεία και κάνουμε παραμετρικούς ελέγχους. Με τα T-test ανεξάρτητων δειγμάτων συγκρίνουμε το μέσο όρο για τις απόψεις των υπαλλήλων, σε συνάρτηση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

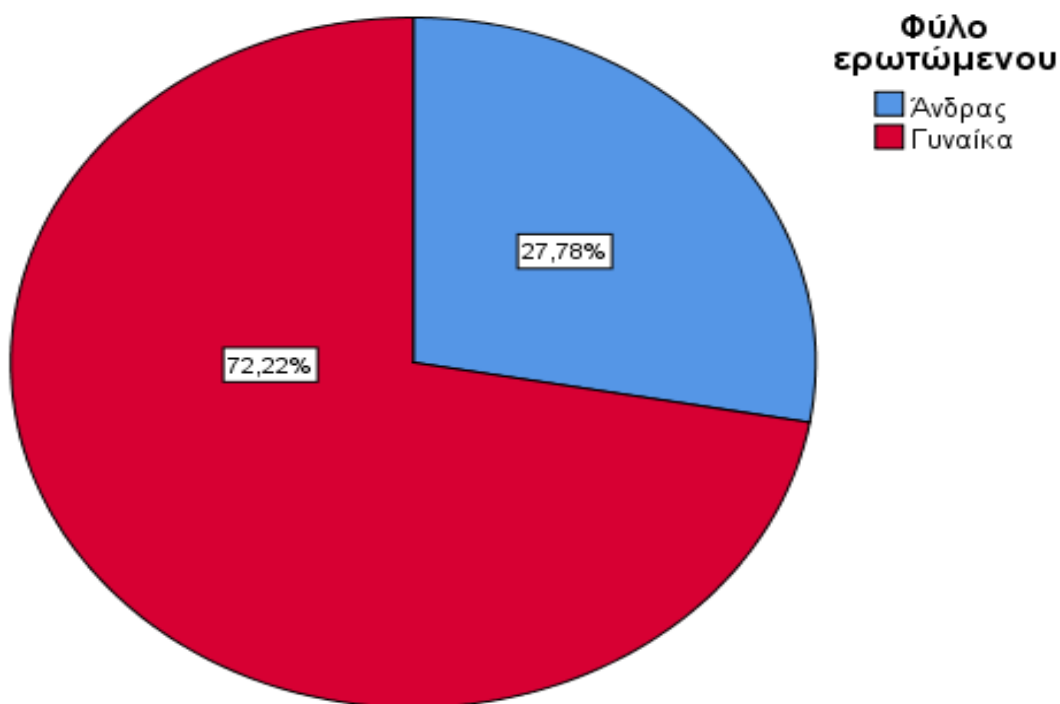
4.1. Περιγραφή Δείγματος – Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα της έρευνάς μας είναι μέρος των υπαλλήλων του διευρυμένου Δήμου Κηφισιάς-Νέας Ερυθραίας – Εκάλης. Στα επόμενα υποκεφάλαια αναλύεται το κάθε ένα δημογραφικό χαρακτηριστικό χωριστά.

4.1.1. Φύλο

Από τους 126 εργαζόμενους που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας οι 35 ήταν άνδρες, σε ποσοστό 27,8% του δείγματος, και οι 91 ήταν γυναίκες, δηλαδή ποσοστό 72,2%.

Γράφημα 1: Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα



Το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών δεν έχει να κάνει με δειγματοληπτικό σφάλμα, αλλά αντιστοιχεί στη φυλετική σύσταση του πληθυσμού των υπαλλήλων στο Δήμο Κηφισιάς. Στις περισσότερες των Υπηρεσιών υπερτερούν οι γυναίκες, πλην δύο ειδικοτήτων (Οδηγών και Δενδροκηπουρών). Το πλήθος όμως αυτών δεν μπορεί να επηρεάσει αισθητά το σύνολο των 1200 εργαζομένων του στατιστικού μας πληθυσμού.

4.1.2. Ηλικιακή ομάδα

Η πολυπληθέστερη ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν οι εργαζόμενοι υπάλληλοι του δείγματος, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 1, είναι αυτή των 51-60 ετών, δηλαδή σε ποσοστό 40,5%. Η αμέσως επόμενη πολυπληθής ομάδα είναι αυτή των ατόμων που ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία των 41-50 ετών σε ποσοστό 34,9%.

Αυτό συμφωνεί με τον γενικότερο πληθυσμό των εργαζομένων του Δήμου Κηφισιάς, καθώς πρόκειται για ένα Δήμο που αποτελείται σε μεγάλο ποσοστό από εργαζόμενους σε μεγάλη ηλικία σε όλες τις εκπαιδευτικές κατηγορίες. Αν, επιπροσθέτως, αθροίσουμε τα σύνολα των δύο μεγαλύτερων ηλικιακών κατηγοριών, προκύπτει ότι το ποσοστό των υπαλλήλων που υπερβαίνουν τα 50 έτη πλησιάζει στο 50% του συνόλου του δείγματος. Αντίθετα οι νέοι κάτω των 30 ετών δεν ξεπερνούν το 1,6%.

Από την άλλη πλευρά, η ηλικιακή ομάδα των 61 ετών και άνω πλησιάζει το 10%. Η ηλικιακή ομάδα των 41-50 είναι κοντά στο 1/3 του πληθυσμού.

Ο Πίνακας 4.1.2. και το γράφημα 2 στην επόμενη σελίδα παρουσιάζουν αναλυτικά την ηλικιακή κατανομή του δείγματος.

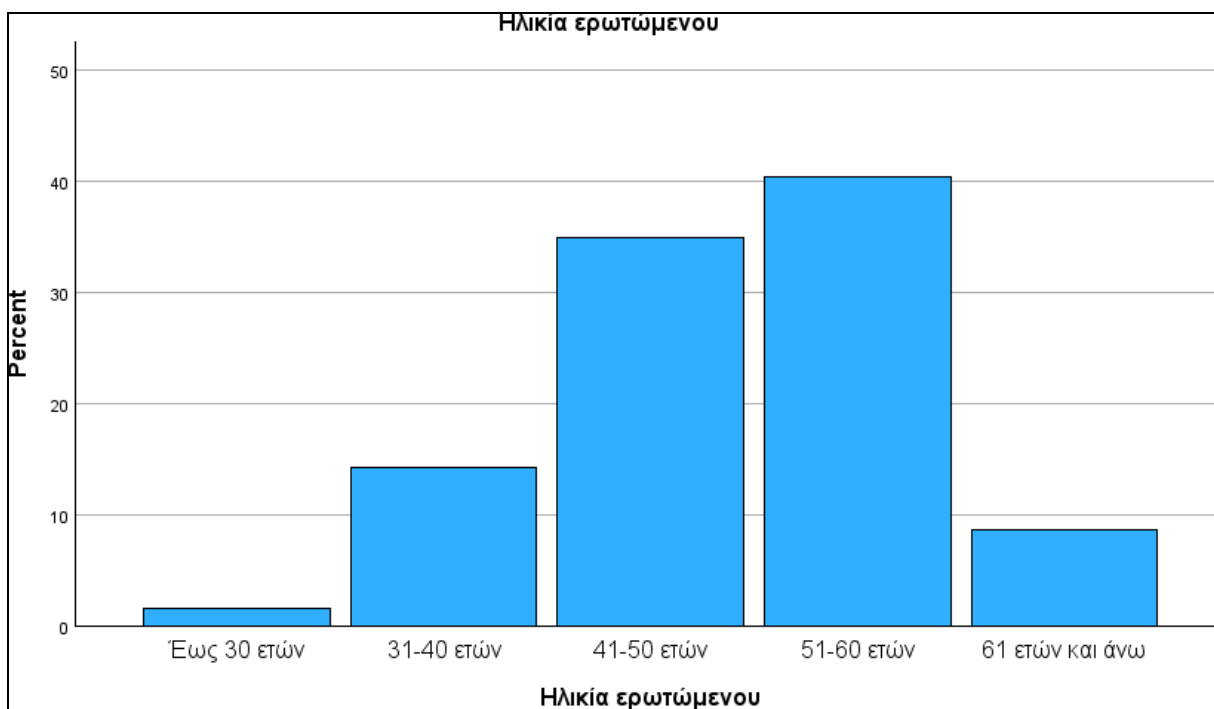
Πίνακας 4.1.2. Ηλικιακή κατανομή του δείγματος

		Συχνότητα	Ποσοστό %	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ηλικία	Έως 30 ετών	2	1,6	1,6	1,6
	31-40 ετών	18	14,3	14,3	15,9
	41-50 ετών	44	34,9	34,9	50,8

	51-60 ετών	51	40,5	40,5	91,3
	61 ετών και άνω	11	8,7	8,7	100,0
	Σύνολο	126	100,0	100,0	

Συγκρίνοντας τα ποσοστά με την έρευνα του Κρασά Βασίλειου (2020) σε ομάδα εκπαιδευτικών, βλέπουμε ότι εκεί το ποσοστό των νεότερων ανθρώπων είναι σαφώς υψηλότερο, κάτι που έχει να κάνει με το γεγονός ότι οι δάσκαλοι διορίζονται και αναλαμβάνουν υπηρεσία αμέσως μετά την αποφοίτησή τους, άρα νωρίτερα έχουν και τη δυνατότητα για σύνταξη.

Γράφημα 2. Ηλικική κατανομή υπαλλήλων δείγματος



Αντίθετα στους Δήμους οι διορισμοί έρχονται σε μεγάλη ηλικία, μετά από πολλά χρόνια συμβάσεων. Άρα είναι και λογικό ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων να είναι μεγαλύτερος. Αυτό επιβεβαιώνεται στη συνέχεια στον πίνακα 4.1.3, με τα έτη προϋπηρεσίας.

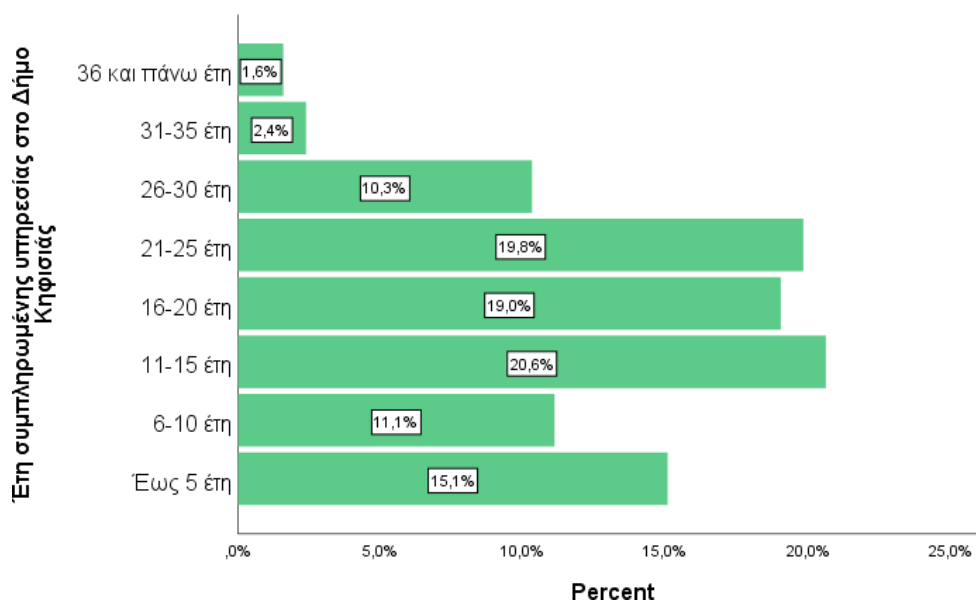
4.1.3. Προϋπηρεσία

Τα χρόνια προϋπηρεσίας των υπαλλήλων του δείγματος ποικίλουν όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 2. Το μεγαλύτερο ποσοστό από τους 126 ερωτώμενους έχει προϋπηρεσία 11 με 15 έτη, σε ποσοστό 20,6% και ακολουθούν οι ερωτώμενοι με προϋπηρεσία 21-25 έτη σε ποσοστό 19,8% και οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 16-20 έτη σε ποσοστό 19%.

Εν κατακλείδι, το 73,7% των ερωτώμενων βρίσκεται να έχει πάνω από δέκα χρόνια προϋπηρεσία, το 26,2% κάτω των δέκα. Ελάχιστοι είναι επίσης και οι εργαζόμενοι με εμπειρία άνω των 30 ετών, σε ποσοστό 4%, κυρίως λόγω των ευνοϊκών διατάξεων συνταξιοδότησης για παλαιούς ασφαλισμένους, καθώς και των διατάξεων για πρόωγη αποχώρηση των ασφαλισμένων στα βαρέα και ανθυγιεινά επαγγέλματα.

Στο γράφημα 3 στη συνέχεια, καθώς και στον πίνακα 4.1.3. της επόμενης σελίδας αναλύονται τα ποσοστά λεπτομερώς.

Γράφημα 3: Έτη υπηρεσίας στο Δήμο Κηφισιάς



Πίνακας 4.1.3. Κατανομή υπαλλήλων δείγματος με βάση τα έτη προϋπηρεσίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Συνολικό ποσοστό
Έως 5 έτη	19	15,1	15,1	15,1
6-10 έτη	14	11,1	11,1	26,2
11-15 έτη	26	20,6	20,6	46,8
16-20 έτη	24	19,0	19,0	65,9
21-25 έτη	25	19,8	19,8	85,7
26-30 έτη	13	10,3	10,3	96,0
31-35 έτη	3	2,4	2,4	98,4
36 και άνω έτη	2	1,6	1,6	100,0
Σύνολο απαντήσεων	126	100,0	100,0	

Παρατηρούμε ότι είναι πολύ λίγοι οι νέοι υπάλληλοι. Αυτό εξηγείται από το πάγωμα των προσλήψεων που είχε παγιωθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της δημοσιονομικής κρίσης. Επίσης πολύ λίγοι και οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία άνω των 25 ετών. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται με τις ευνοϊκές διατάξεις που δόθηκαν για αποχώρηση από το Δημόσιο, σε συνδυασμό με το ότι οι όροι συνταξιοδότησης από το 2024 και πέρα αυξάνουν τα ηλικιακά όρια συνταξιοδότησης. Επιπλέον, μια μεγάλη μερίδα εργαζομένων στους Δήμους αποτελούν τους εργάτες καθαριότητας και τους οδηγούς απορριμματοφόρων και μηχανημάτων έργων. Τα επαγγέλματα αυτά είχαν, λόγω του ανθυγιεινού της εργασίας, μικρότερο ηλικιακό όριο συνταξιοδότησης (58 έτη).

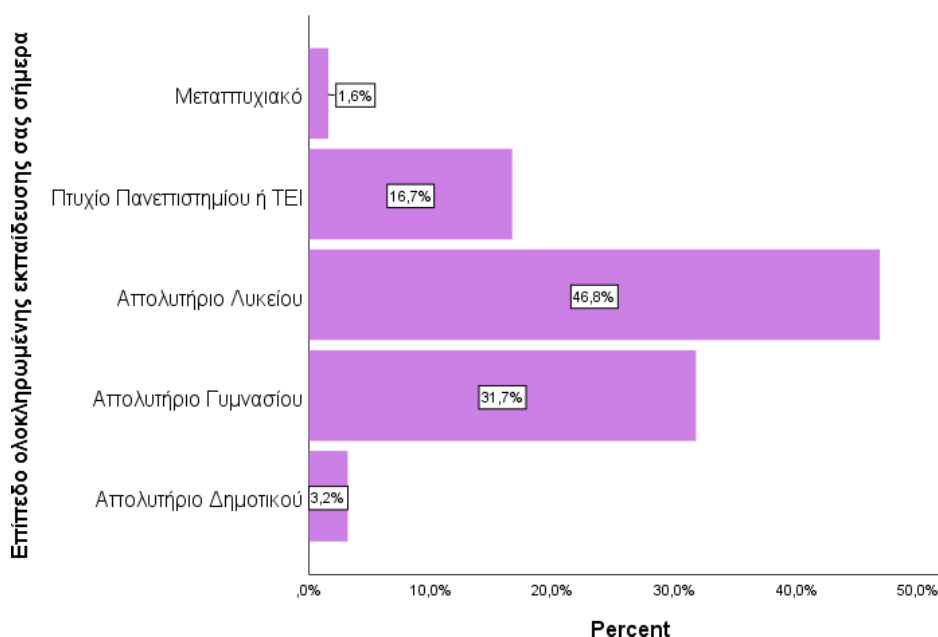
4.1.4. Επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτώμενων κατά την υλοποίηση της έρευνας

Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων του δείγματος οι περισσότεροι ερωτώμενοι είναι κάτοχοι Απολυτηρίου Λυκείου σε ποσοστό 46,8%. Το αμέσως επόμενο σε φθίνουσα σειρά ποσοστό των εργαζομένων είναι κάτοχοι μόνο Απολυτηρίου Γυμνασίου σε ποσοστό 31,7%.

Αυτό δικαιολογείται απόλυτα για το δείγμα μας και αντιπροσωπεύει την πραγματική εικόνα των Δήμων, εφόσον μια βασική δραστηριότητα των Δήμων είναι η καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων, ο οδοκαθαρισμός, ο καθαρισμός κτιρίων, η αποκομιδή απορριμμάτων, καθώς και συντήρηση του πρασίνου και του περιβάλλοντος των Δήμων (ειδικότητες κυρίως εργατών και οδηγών, που δεν απαιτούν κατοχή κάποιου πτυχίου). Πτυχίο Πανεπιστημίου κατείχε μόνο το 16,7% των ερωτηθέντων. Μεταπτυχιακό Τίτλο ειδίκευσης μόνο το 1,6%.

Στο γράφημα 3 απεικονίζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα.

Γράφημα 3. Επίπεδο ολοκληρωμένης εκπαίδευσης ερωτώμενων.



Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι όσον αφορά τους υπαλλήλους της Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αυξήθηκαν ως ποσοστό από την πρόσληψη ως την έρευνα. Αυτό μπορεί να έχει δύο εξηγήσεις. Η μία αφορά το γεγονός ότι γενικότερα οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης προκηρύσσουν κυρίως θέσεις εργατών και οδηγών για την αντιμετώπιση των αναγκών τους (εργάτες καθαριότητας και κήπων, οδηγοί απορριμμάτων, οδηγοί φορτηγών και χειριστές μηχανημάτων έργου, οικοδόμους, τεχνίτες για τα τεχνικά συνεργεία). Προκειμένου λοιπόν οι εργαζόμενοι να έχουν σταθερή εργασία και μισθό, κοντά στον τόπο κατοικίας τους, επιλέγουν θέσεις υποδεέστερες των προσόντων τους. Ούτως ή

άλλως, ο νόμος δίνει το δικαίωμα μετά την πάροδο της οκταετίας από το διορισμό τους να παρουσιάσουν το ανώτερο προσόν που έχουν και να κάνουν μετάταξη σε ανώτερη κατηγορία. Σε αυτή την περίπτωση ανήκει και η ερευνήτρια.

Η δεύτερη εξήγηση αφορά την ανάγκη του ανθρώπου να βελτιώνεται και να επιζητά το καλύτερο για το μέλλον του. Πολλοί λοιπόν συνάδελφοι, λόγω κάποιων δύσκολων συγκυριών διέκοψαν τη συνέχιση των σπουδών προκειμένου να βγουν εσπευσμένα στην αγορά εργασίας. Κατόπιν, συνέχισαν τις σπουδές τους, εκμεταλλευόμενοι το σταθερό ωράριο και την ευελιξία του εργοδότη τους (Δημόσιο), προκειμένου να βελτιώσουν το επίπεδο εκπαίδευσής τους και να διεκδικήσουν εκ νέου μια καλύτερη θέση γι' αυτούς, με μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές.

Άλλωστε η μείωση μισθών του Δημοσίου άγγιξε το 40% την εποχή της οικονομικής κρίσης και η απώλεια εισοδήματος οδηγεί σε τέτοιες κινήσεις για εκ νέου βελτίωση μισθού. Επίσης η ερευνήτρια ανήκει σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων του Δήμου Κηφισιάς.

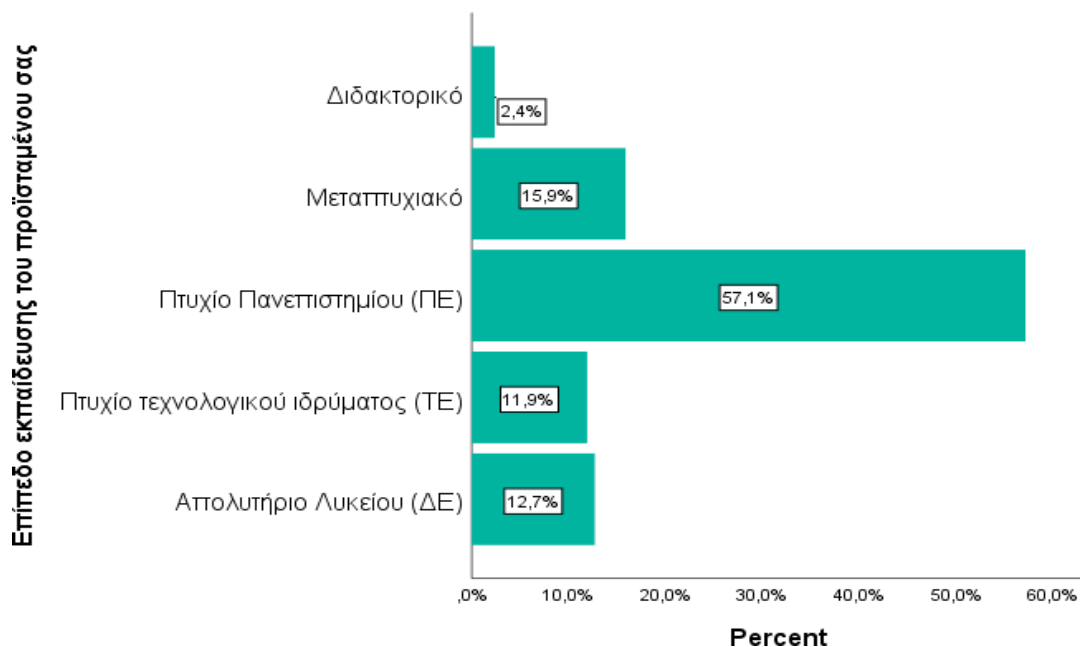
4.1.5. Επίπεδο εκπαίδευσης του προϊστάμενου

Τα ποσοστά υπαλλήλων με ανώτερο και ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσης βελτιώνονται όταν αναφερόμαστε στο επίπεδο εκπαίδευσης των προϊσταμένων, όπως θα δούμε παρακάτω. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι περισσότεροι απάντησαν ότι ο προϊστάμενός τους είναι κάτοχος πτυχίου Πανεπιστημίου ή Τεχνολογικού ιδρύματος σε ποσοστό 57,1% και κάτοχος Μεταπτυχιακού σε ποσοστό 15,9%. Εδώ παρουσιάζονται και 3 απαντήσεις ερωτώμενων που ο προϊστάμενός τους έχει Διδακτορικό τίτλο, σε ποσοστό 2,4% επί του συνόλου των ερωτηθέντων.

Αξιοσημείωτο το γεγονός ότι υπάρχουν ακόμη προϊστάμενοι που είναι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε ποσοστό 12,7% του συνόλου των ερωτηθέντων. Όπως παρατηρούμε και στον πίνακα 4.1.5 από το σύνολο των 126 ατόμων που απάντησαν 16 υπάλληλοι δήλωσαν ότι έχουν προϊστάμενο, ο οποίος διαθέτει μόνο απολυτήριο Λυκείου.

Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα και ο πίνακας με τα ποσοστά .

Γράφημα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης του προϊσταμένου



Σύμφωνα με τον νόμο Ν.4674/2020 αυτό δεν θα ήταν εφικτό να συμβεί , εφόσον όμως είχαν γίνει Υπηρεσιακές κρίσεις, με τη διαδικασία που ορίζει ο Ν. 5003/2022. Διά της απαγωγής εις άτοπο, συμπεραίνουμε ότι τα τελευταία χρόνια δεν έχουν γίνει Υπηρεσιακές Κρίσεις Προϊσταμένων. Στη συνέχεια βλέπουμε και τον πίνακα 4.1.5. που προκύπτει από τα στατιστικά στοιχεία σε ποσοστά επί τοις εκατό.

Πίνακας 4.1.5. Επίπεδο εκπαίδευσης του προϊσταμένου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Συνολικό ποσοστό
Απολυτήριο Λυκείου	16	12,7	12,7	12,7

Πτυχίο Τ.Ε.Ι.	15	11,9	11,9	24,6
Πτυχίο Πανεπιστημίου	72	57,1	57,1	81,7
Μεταπτυχιακό	20	15,9	15,9	97,6
Διδακτορικό	3	2,4	2,4	100,0
Σύνολο δείγματος	126	100,0	100,0	

4.2. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν τις απόψεις των υπαλλήλων του δείγματος για τα γνωρίσματα του αποτελεσματικού προϊσταμένου-ηγέτη και τη συμβολή του στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα αυτά, απαντούν ουσιαστικά στα 8 ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας και η παρουσίαση τους θα γίνει με βάση αυτή τη δομή.

Η περιγραφική στατιστική που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και την περιγραφή των αποτελεσμάτων, αξιοποιεί ως δείκτη κεντρικής τάσης των απαντήσεων του πληθυσμού τη μέση τιμή (ή μέσο όρο) και ως δείκτη διασποράς την τυπική απόκλιση (Εμβλωτής, *et. al.*, 2006).

Οι απαντήσεις που παρουσιάζονται στην ενότητα αυτή μετρήθηκαν, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, με τη χρήση κλίμακας τύπου Likert (Καθόλου: 1, Λίγο: 2, Μέτρια: 3, Πολύ: 4, Πάρα πολύ: 5), η οποία προσδιορίζεται για την παρούσα έρευνα ως συνεχής και ίσων διαστημάτων.

Κάθε μεταβλητή παρουσιάζεται μέσα από πίνακες, οι οποίοι περιλαμβάνουν την ελάχιστη τιμή της κλίμακας Likert που δόθηκε από τους ερωτώμενους, τη μέγιστη τιμή, τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση. Για την καλύτερη μελέτη γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε πίνακες.

4.2.1. Τυπικά προσόντα (1^ο ερευνητικό ερώτημα)

Το 1^ο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης διερευνά τις απόψεις των υπαλλήλων για τα τυπικά προσόντα που θεωρούν ότι πρέπει να έχει ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης.

Σύμφωνα λοιπόν με τις απαντήσεις των ερωτώμενων υπαλλήλων του δείγματος, όλα τα τυπικά προσόντα που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο, αξιολογούνται από τους περισσότερους ως πολύ σημαντικά έως πάρα πολύ σημαντικά. Αν το δούμε και σε ποσοστά, έχουμε τα εξής:

Το 65,1% του δείγματος απαντά ότι πολύ σημαντικό είναι ο προϊστάμενος να έχει γνώσεις για τη νομοθεσία του τμήματος. Δεύτερες σε επιλογή έρχονται οι διοικητικές γνώσεις με 62,6% και ακολουθούν τρίτες οι γνώσεις του επιστημονικού πεδίου με ποσοστό 50%.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι υπάλληλοι θεωρούν πιο σημαντικό να είναι καλυμμένοι από την γνώση της νομοθεσίας και θέλουν να δρουν σύννομα, προς αποφυγή λαθών. Ίσως ένας επιπλέον λόγος που προτάσσεται η γνώση της νομοθεσίας είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια πολλές αρμοδιότητες που είχε η κεντρική κυβέρνηση επέστρεψαν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Αυτό έγινε χωρίς να παραχωρηθεί και το αντίστοιχο έμπειρο προσωπικό που εκτελούσε αυτές τις εργασίες και είχε πολυετή εμπειρία και ήταν γνώστες της ισχύουσας νομοθεσίας (π.χ. για τα πολεοδομικά θέματα).

Λογικό είναι αυτές οι αλλαγές να δημιουργούν άγχος και ανασφάλεια, στην αρχή τουλάχιστον, μέχρι να ομαλοποιηθεί η λειτουργία κάθε νέας Υπηρεσίας. Στον πίνακα παρακάτω αναλύονται και οι υπόλοιπες απαντήσεις σε ποσοστά. Παρατηρούμε ότι όλες οι επιλογές κρίνονται θετικά στο σύνολό τους.

Πίνακας 4.2.1.1 Τυπικά προσόντα προϊστάμενου-ηγέτη με ποσοστά επί τοις εκατό

Ερώτηση 2: Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για να προσδιορίσετε τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη:

	Δείγμα	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Γνώσεις του επιστημονικού πεδίου	126	2	5	4,33	,800
Διοικητικές γνώσεις	123	2	5	4,59	,570
Εκπαιδευτικές γνώσεις	124	2	5	4,22	,705
Γνώσεις νομοθεσίας για τα θέματα του τμήματος	126	2	5	4,56	,675
Εργασιακή εμπειρία	126	3	5	4,40	,646
Διοικητική εμπειρία	124	2	5	4,35	,687
Valid N (listwise)	119				

4.2.2. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (2ο ερευνητικό ερώτημα)

Το 2^ο ερευνητικό ερώτημα εξετάζει τις απόψεις των εργαζομένων για το ποια από τα παρακάτω χαρακτηριστικά προσωπικότητας θεωρούν πάρα πολύ σημαντικά στη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού ηγέτη. Όπως βλέπουμε στον πίνακα παρακάτω οι εργαζόμενοι του δείγματος προτάσσουν ως το πιο σημαντικό στοιχείο για έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη:

- να είναι ευσυνείδητος και ηθικός σε ποσοστό 75,4%

- να είναι αντικειμενικός, αμερόληπτος και δίκαιος, σε ποσοστό 73,8%
- να είναι ακέραιος και σταθερός με ποσοστό 69,8%
- να έχει υψηλή αίσθηση ευθύνης, σε ποσοστό 65,1%
- να είναι υποστηρικτικός, σε ποσοστό 61,9%
- να είναι αποφασιστικός και δυναμικός, σε ποσοστό 61,9%
- να είναι εργατικός και δραστήριος, σε ποσοστό 57,1%

Οι επιλογές με το μικρότερο ποσοστό, οι οποίες δηλαδή δεν κρίνονται ως σημαντικές είναι αντίστοιχα από το μικρότερο ποσοστό οι απαντήσεις για τις δηλώσεις :

- Έχει επιθυμία εξουσίας, με ποσοστό 6,3%
- Είναι αυστηρός, με ποσοστό 6,3%
- Είναι φιλόδοξος, με ποσοστό 11,9%
- Είναι καινοτόμος και ριψοκίνδυνος, με ποσοστό 11,9%
- Έχει υψηλές προσδοκίες επιτυχίας, με ποσοστό 26,2%
- Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι, δηλώσεις όπως:
- Είναι δημοκρατικός
- Είναι ανθεκτικός στην πίεση
- Είναι διορατικός
- Είναι αισιόδοξος και θετικός

δεν αξιολογούνται ως πρωτεύουσας σημασίας (πάρα πολύ σημαντικά) για ποσοστό μεγαλύτερο του 50% και σε συγκεκριμένες δηλώσεις και άνω του 60%.

Συμπέρασμα όλων των παραπάνω είναι ότι οι εργαζόμενοι πρωτίστως θεωρούν σημαντικό το να υπάρχει ευσυνειδησία και ηθικότητα. Προτιμούν να υπάρχει αντικειμενικότητα, αμεροληψία και δικαιοσύνη στον εργασιακό τους χώρο. Θέλουν ο προϊστάμενός τους να είναι ακέραιος και σταθερός και να τους υποστηρίζει. Εντούτοις, αν το στυλ ηγεσίας δεν είναι δημοκρατικό, αυτό δεν θα ενοχλούσε στο μεγαλύτερο ποσοστό. Ίσως αυτό να συνδέεται με το γεγονός ότι είναι πιο σημαντικό για αυτούς να αισθάνονται ασφάλεια στον εργασιακό χώρο και να υπάρχει καλό κλίμα μέσα στην ομάδα. Αν συναθροίσουμε τα ποσοστά στην επιλογή «πολύ» και «πάρα πολύ» του πίνακα, διαπιστώνουμε ότι στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι δηλώσεις κρίνονται σημαντικές. Μόνο η δήλωση «έχει επιθυμία εξουσίας» κρίνεται αρνητικά σε ποσοστό 40,6% και μέτρια σε ποσοστό 31 % των ερωτώμενων.

Στον πίνακα παρακάτω δίνονται όλα τα στατιστικά στοιχεία για όλα τα πιθανά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη, για τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι για περαιτέρω μελέτη και ερμηνεία.

Πίνακας 4.2.2 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας αποτελεσματικού προϊσταμένου-ηγέτη

Ερώτηση 2: Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για να προσδιορίσετε τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Είναι ευσυνείδητος και ηθικός	0,8%	0,0%	1,6%	22,2%	75,4%
Είναι ακέραιος και σταθερός	0,0%	0,0%	1,6%	28,6%	69,8%
Είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός	0,0%	0,8%	5,6%	38,1%	55,6%
Είναι αντικειμενικός και αμερόληπτος και δίκαιος	0,0%	0,0%	0,0%	26,2%	73,8%
Είναι δημοκρατικός	0,0%	4,0%	14,3%	34,1%	47,6%
Είναι εργατικός και δραστήριος	0,0%	0,0%	1,6%	41,3%	57,1%
Είναι εξωστρεφής και επικοινωνιακός	0,0%	0,8%	14,3%	45,2%	39,7%

Είναι φιλόδοξος	4,8%	11,1%	34,9%	37,3%	11,9%
Είναι καινο- τόμος και ρι- ψοκίνδυνος	1,6%	12,7%	34,1%	39,7%	11,9%
Είναι ανθεκτικός στην πίεση	2,4%	0,0%	8,7%	41,3%	47,6%

4.2.3. Ικανότητες-Δεξιότητες (3^ο ερευνητικό ερώτημα)

Στο τρίτο ερώτημα της έρευνάς μας οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σχετικά με το σε ποιο βαθμό είναι σημαντικό ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης να έχει κάποιες ικανότητες-δεξιότητες που αναφέρονται επιλεγμένα, στηριζόμενες στη βιβλιογραφία μας.

Παρατηρώντας τα στατιστικά στοιχεία του πίνακα διαπιστώνουμε ότι έχουν απαντήσει ότι θεωρούν πάρα πολύ σημαντικές τις εξής δεξιότητες:

- Η δεξιότητα του να επικοινωνεί και να συνεργάζεται αποτελεσματικά έχει το ίδιο ποσοστό με τη δεξιότητα να διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις και να επιλύει προβλήματα, σε ποσοστό 70,6%.
- Ακολουθεί στην τρίτη θέση η ικανότητα να δημιουργεί ένα κλίμα συνοχής εμπιστοσύνης και ασφάλειας, με ποσοστό 69%.
- Στην τέταρτη θέση η ικανότητα να κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες δημοκρατικά και δίκαια , με ποσοστό 68,3%.
- Ακολουθεί στην πέμπτη θέση η ικανότητα να υποστηρίζει και να βοηθά τους συναδέλφους του με ποσοστό 65,1%
- Στην έκτη θέση η ικανότητα να έχει όραμα για την Υπηρεσία και να το μεταδίδει σε όλους με ποσοστό 55,6%.
- Στην έβδομη θέση η δήλωση ενδιαφέρεται για την πρόοδο των υπαλλήλων με ποσοστό 54%.

- Οριακά στο ποσοστό του 50% η ικανότητα να παρακινεί και να εμπλέκει τους υπαλλήλους στην επίτευξη των στόχων.

Όσον αφορά τα χαμηλότερα ποσοστά σημαντικότητας στη στήλη πάρα πολύ, τα λαμβάνουν οι δεξιότητες

- Παίρνει μόνος του αποφάσεις και τις επιβάλλει με την εξουσία που διαθέτει (6,3%).
- Εκχωρεί στους υπαλλήλους το δικαίωμα να αποφασίζουν αντ' αυτού (7,1%).
- Αποφασίζει μόνος του ή με τη συμμετοχή των υπαλλήλων, ανάλογα με την περίπτωση (23%).
- Επιβάλλει πειθαρχία και τάξη (34,1%).
- Δίνει έμφαση σε βιώσιμες διαδικασίες βελτίωσης του Τμήματος και επιδιώκει δράσεις που να έχουν συνέχεια και στο μέλλον (39,1%).

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι οι δεξιότητες-ικανότητες που αναφέρονται αξιολογούνται στην συντριπτική τους πλειονότητα ως σημαντικές και πολύ σημαντικές. Σημαντικότερο για τους εργαζόμενους όμως είναι ο προϊστάμενος να μπορεί πρωτίστως να επικοινωνεί και να συνεργάζεται αποτελεσματικά, να διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις και να επιλύει προβλήματα.

Επίσης, πολύ σημαντικό να δημιουργεί ένα κλίμα συνοχής εμπιστοσύνης και ασφάλειας, να κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες δημοκρατικά και δίκαια και τέλος να υποστηρίζει και βοηθά τους συναδέλφους του.

Παρόλο που επιθυμούν να πρωτοστατεί στη διαχείριση συγκρούσεων, δεν επιθυμούν να αποφασίζει για αυτούς, ούτε να συμπεριφέρεται μη δημοκρατικά, αφήνοντας ένα περιθώριο κατά περίπτωση να αποφασίζει μόνος ή να επιβάλλει πειθαρχία και τάξη, μάλλον περισσότερο στη διαχείριση συγκρούσεων και στην επίλυση προβλημάτων, αν το δούμε συνδυαστικά με τις προηγούμενες παρατηρήσεις μας.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται λεπτομερώς τα στατιστικά στοιχεία για το σύνολο των απαντήσεων.

Πίνακας 4.2.3. Ικανότητες-δεξιότητες

Ερώτηση 3: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης είναι σημαντικό να:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Αγαπάει το επάγγελμά του	0,0%	1,6%	7,1%	45,2%	46,0%
Ενδιαφέρεται για την πρόοδο των υπαλλήλων	0,0%	0,0%	3,2%	42,9%	54,0%
Έχει όραμα για την Υπηρεσία και να το μεταδίδει σε όλους	0,0%	0,0%	3,2%	41,3%	55,6%
Διεκπεραιώνει διοικητικά και γραφειοκρατικά καθήκοντα	0,8%	3,2%	11,9%	42,9%	41,3%
Υποστηρίζει και βοηθά τους συναδέλφους του	0,0%	0,0%	1,6%	33,3%	65,1%
Παρακινεί και εμπλέκει τους υπαλλήλους στην επίτευξη των στόχων	0,0%	0,0%	4,8%	45,2%	50,0%
Ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών από τους υπαλλήλους	0,0%	0,0%	4,8%	47,6%	47,6%
Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες δημοκρατικά και δίκαια	0,0%	0,0%	0,0%	31,7%	68,3%
Προωθεί την μετεκπαίδευση για όλους	0,8%	1,6%	8,7%	40,5%	48,4%
Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά	0,0%	0,0%	0,8%	28,6%	70,6%
Διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις και επιλύει προβλήματα	0,0%	0,0%	1,6%	27,8%	70,6%
Δημιουργεί ένα κλίμα συνοχής εμπιστοσύνης και ασφάλειας στο Τμήμα	0,0%	0,0%	1,6%	29,4%	69,0%
Επιβάλλει πειθαρχία και τάξη	1,6%	1,6%	22,2%	40,5%	34,1%
Δίνει έμφαση στη βελτίωση της εργασίας, στοχεύοντας στις καλές επιδόσεις του Τμήματος	0,0%	0,8%	7,9%	46,8%	44,4%

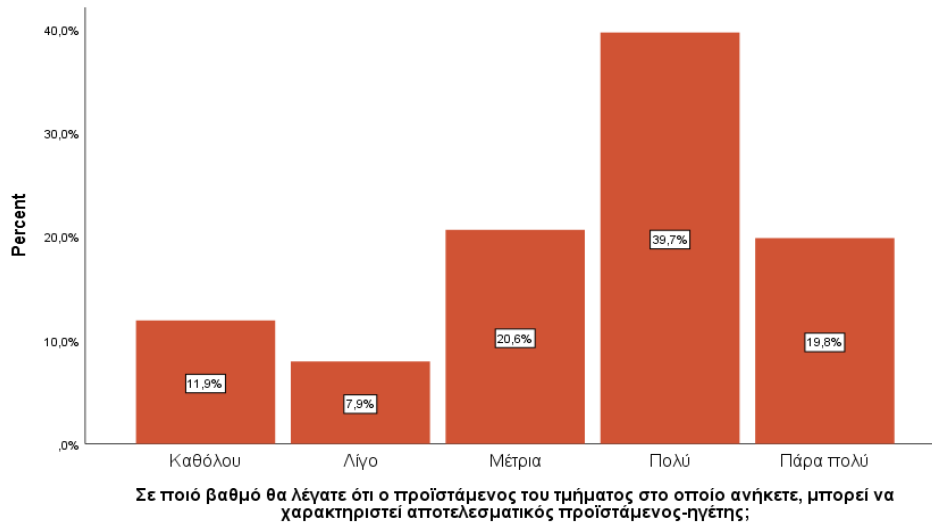
Παρακολουθεί και αξιολογεί την πρόοδο της καθημερινής εργασίας	0,0%	2,4%	15,9%	42,1%	39,7%
Επιδιώκει δράσεις που να έχουν συνέχεια και στο μέλλον	0,0%	1,6%	11,9%	51,6%	34,9%
Παίρνει μόνος του αποφάσεις και τις επιβάλλει με την εξουσία που διαθέτει	27,8%	20,6%	31,0%	14,3%	6,3%
Επιζητά την δημοκρατική συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, συμβουλευεται τους υπαλλήλους	0,8%	3,2%	20,6%	38,1%	37,3%
Εκχωρεί στους υπαλλήλους το δικαίωμα να αποφασίζουν αντ' αυτού	25,4%	23,0%	31,7%	12,7%	7,1%
Αποφασίζει μόνος ή με τη συμμετοχή των υπαλλήλων , ανάλογα με την περίπτωση	0,0%	10,3%	20,6%	46,0%	23,0%

4.1.1. Αποτελεσματικότητα προϊστάμενου (4^ο ερευνητικό ερώτημα)

Στο 4^ο ερευνητικό ερώτημα που συνδέεται με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προϊσταμένου τους οι ερωτώμενοι έδωσαν τις εξής απαντήσεις:

Μόνο το 19,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο προϊστάμενός του είναι πάρα πολύ αποτελεσματικός. Αντίθετα στη επιλογή πολύ (αποτελεσματικός) το ποσοστό ανεβαίνει κατακόρυφα στο 39,7%. Άρα εν τέλει η θετική εικόνα για τον προϊστάμενο αθροιστικά ανεβαίνει στο 59,5%.

Γράφημα 5. Βαθμός αποτελεσματικότητας του προϊστάμενου του τμήματος



Αρνητική εικόνα για τον προϊστάμενό του έχει το 19,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα και ουδέτερη (απαντώντας στην επιλογή μέτρια) το 20,6 %. Συνεπώς η παρούσα κατάσταση των υφιστάμενων προϊσταμένων δεν είναι τέλεια, αλλά τουλάχιστον βρίσκονται άνω του μέσου όρου, έχοντας ακόμη πολλά περιθώρια βελτίωσης.

Συσχετίζοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν με την ηλικία των ερωτώμενων βλέπουμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση της κλίμακας «Αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης» με την ηλικία, που σημαίνει ότι όσο αυξάνει η ηλικία, τόσο καλύτερη άποψη έχουν οι συμμετέχοντες για τις ικανότητες του προϊσταμένου τους.

4.2.5 Στάσεις, συμπεριφορές, ενέργειες αποτελεσματικού προϊσταμένου-ηγέτη (5^ο ερευνητικό ερώτημα)

Το 5ο ερευνητικό ερώτημα μας δίνει τη γνώμη των εργαζομένων στον Δήμο Κηφισιάς για τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τις ενέργειες που προσδιορίζουν τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη. Εξετάζοντας τον πίνακα μέσων τιμών διαπιστώνουμε ότι όλα τα ερωτήματα έχουν μέση τιμή άνω του 3,91, που σημαίνει ότι όλες οι παράμετροι κρίνονται σημαντικές. Τρεις από τις τιμές μας έχουν τυπική απόκλιση άνω του 0,8. Συγκεκριμένα, ο συχνός έλεγχος και η αξιολόγηση επιδόσεων

έχει τυπική απόκλιση 0,839. Οι υψηλές προσδοκίες επιδόσεων 0,829. Η επιλογή «ηγεσία υψηλού επιπέδου» έχει τυπική απόκλιση 0,807, που σημαίνει διχασμό στις απαντήσεις. Τα αποτελέσματα αυτά παρατίθενται συνοπτικά στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 4.2.5. Στάσεις – συμπεριφορές και ενέργειες.-Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Πλήθος απαντήσεων
Ηγεσία υψηλού επιπέδου	4,14	,807	126
Υψηλές προσδοκίες επιδόσεων	3,97	,829	126
Έμφαση στην μετεκπαίδευση	4,02	,759	126
Συχνός έλεγχος και αξιολόγηση επιδόσεων	3,91	,839	126
Συνεργασία με άλλα τμήματα	4,39	,645	126
Ευνοϊκό κλίμα - περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης	4,75	,505	126

Μελετώντας τον πίνακα των στατιστικών συχνοτήτων παρατηρούμε αμέσως ότι σε πρώτη φάση όλες οι επιλογές αξιολογούνται θετικά.

Η επιλογή «ευνοϊκό κλίμα-περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης» είναι η μεγαλύτερη σε ποσοστό, άρα και η πολύ σημαντική για τους υπαλλήλους. Θεωρούν πολύ σημαντικό (σε ποσοστό 77%) και πρωτεύον το να υπάρχει θετικό κλίμα, συνεργασία και εμπιστοσύνη στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Η συνεργασία με άλλα Τμήματα έρχεται δεύτερη, με διαφορά άνω του 30% σε ποσοστό 46,8%, γεγονός που προξενεί εντύπωση, καθότι σημαίνει ότι δεν έχει καλλιεργηθεί μια νοοτροπία ομάδας και συνεργασίας σε συνολικό επίπεδο. Ο κάθε ερωτώμενος προτάσσει τον μικρόκοσμο του Τμήματός του. Τον ενδιαφέρει να υπάρχει καλή συνεργασία με τα άλλα Τμήματα και Υπηρεσίες του Δήμου, αλλά δεν είναι το πιο σημαντικό γι' αυτόν. Στον πίνακα παρακάτω παρατίθενται τα ποσοστά επί τοις εκατό λεπτομερειακά για περαιτέρω διερεύνηση.

Πίνακας 4.2.5.β

Τρόποι συμβολής προϊστάμενου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών με ποσοστά επί τοις %

Ερώτημα 5: Το αποτελεσματικό Τμήμα χαρακτηρίζεται από κάποια στοιχεία που βοηθούν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και την επίτευξη των στόχων. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω παράγοντες;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ηγεσία υψηλού επιπέδου	0,8%	2,4%	14,3%	46,8%	35,7%
Υψηλές προσδοκίες επιδόσεων	1,6%	1,6%	21,4%	49,2%	26,2%

Έμφαση στη μετεκπαίδευση	0,0%	1,6%	23,0%	47,6%	27,8%
Συχνός έλεγχος και αξιολόγηση επιδόσεων	0,0%	6,3%	20,6%	48,4%	24,6%
Συνεργασία με άλλα Τμήματα	0,0%	0,8%	6,3%	46,0%	46,8%
Ευνοϊκό κλίμα - περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης	0,0%	0,8%	0,8%	21,4%	77,0%

Μελετώντας τον πίνακα των στατιστικών συχνοτήτων παρατηρούμε αμέσως ότι σε πρώτη φάση όλες οι επιλογές αξιολογούνται θετικά. Η επιλογή «ευνοϊκό κλίμα-περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης» είναι η μεγαλύτερη σε ποσοστό, άρα και η πολύ σημαντική για τους υπαλλήλους.

Θεωρούν πολύ σημαντικό (σε ποσοστό 77%) και πρωτεύον το να υπάρχει θετικό κλίμα, συνεργασία και εμπιστοσύνη στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η συνεργασία με άλλα Τμήματα έρχεται δεύτερη, με διαφορά άνω του 30% σε ποσοστό 46,8%, γεγονός που προξενεί εντύπωση, καθότι σημαίνει ότι δεν έχει καλλιεργηθεί μια νοοτροπία ομάδας και συνεργασίας σε συνολικό επίπεδο. Ο κάθε ερωτώμενος προτάσσει τον μικρόκοσμο του Τμήματός του. Τον ενδιαφέρει να υπάρχει καλή συνεργασία με τα άλλα Τμήματα και Υπηρεσίες του Δήμου, αλλά δεν είναι το πιο σημαντικό γι' αυτόν.

Στον πίνακα της επόμενης σελίδας παρατίθενται τα ποσοστά επί τοις εκατό λεπτομερειακά για περαιτέρω διερεύνηση.

Πίνακας 4.2.5.β

Τρόποι συμβολής προϊστάμενου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών με ποσοστά επί τοις %

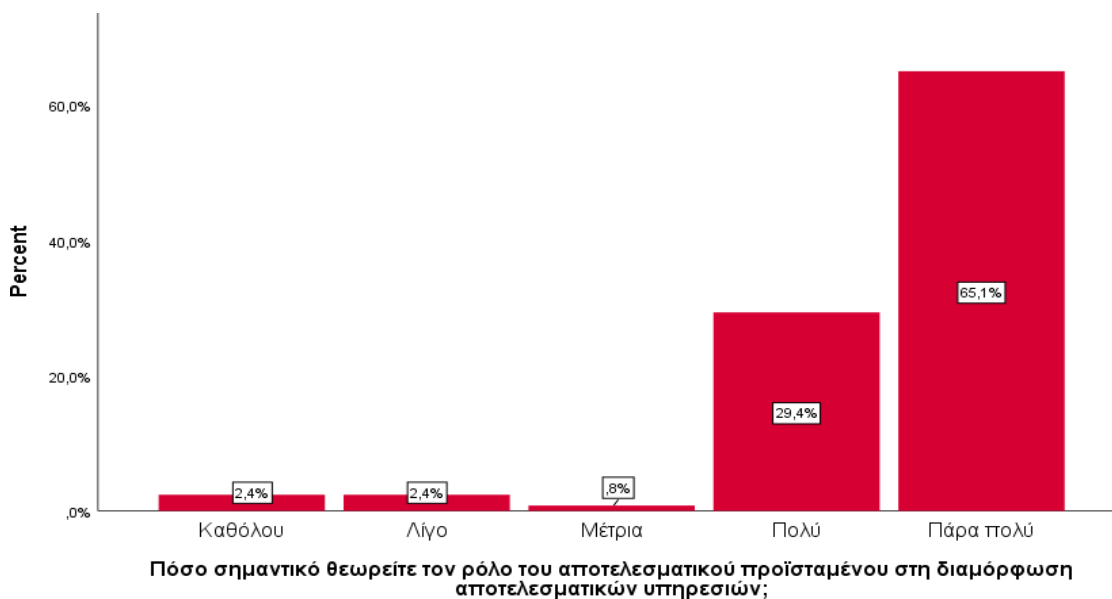
Ερώτημα 5: Το αποτελεσματικό Τμήμα χαρακτηρίζεται από κάποια στοιχεία που βοηθούν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και την επίτευξη των στόχων. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω παράγοντες;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ηγεσία υψηλού επιπέδου	0,8%	2,4%	14,3%	46,8%	35,7%
Υψηλές προσδοκίες επιδόσεων	1,6%	1,6%	21,4%	49,2%	26,2%
Έμφαση στη μετεκπαίδευση	0,0%	1,6%	23,0%	47,6%	27,8%
Συχνός έλεγχος και αξιολόγηση επιδόσεων	0,0%	6,3%	20,6%	48,4%	24,6%
Συνεργασία με άλλα Τμήματα	0,0%	0,8%	6,3%	46,0%	46,8%
Ευνοϊκό κλίμα - περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης	0,0%	0,8%	0,8%	21,4%	77,0%

4.2.6 Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον ρόλο του αποτελεσματικού προϊσταμένου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών (6^ο ερευνητικό ερώτημα)

Παρατηρώντας το γράφημα παρακάτω, οι ράβδοι δίνουν ξεκάθαρα ποια απάντηση υπερέχει έναντι των άλλων. Οι αρνητικές απαντήσεις δεν ξεπερνούν το 4,8%. Αυτό μας δείχνει ότι σε συντριπτικό ποσοστό 95% οι ερωτώμενοι αποδέχονται την ανάγκη των αποτελεσματικών προϊσταμένων για να προσφέρουν στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών.

Γράφημα 5. Σημαντικότητα αποτελεσματικού προϊστάμενου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών.



Αναλυτικά, στο ερώτημα για την σημαντικότητα του ρόλου του προϊσταμένου για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών το 65% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός και το 29,4% πολύ σημαντικός.

Σε αθροιστικό ποσοστό 94,5% κρίνουν ότι ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης παίζει σημαντικό ρόλο στο να διαμορφωθούν αποτελεσματικές υπηρεσίες. Στις απαντήσεις που δόθηκαν μέχρι τώρα είναι η μεγαλύτερη σε ποσοστό, άρα υπάρχει σχεδόν πλήρης ταύτιση απόψεων των υπαλλήλων του Δήμου Κηφισιάς, για το θέμα της ανάγκης του αποτελεσματικού προϊσταμένου για την αποτελεσματικότητα των Υπηρεσιών.

Το μικρό ποσοστό που απαντά αρνητικά, ίσως επιθυμεί να εργάζεται χωρίς επιβλέποντα. Ίσως και το επίπεδο σπουδών του και τα προσόντα του να δημιουργούν ανάγκη για περισσότερη αυτονομία. Άλλωστε, όπως είδαμε, στο δείγμα μας υπήρχαν άτομα με διδακτορικό τίτλο και μεταπτυχιακό που δε κατείχαν θέση ευθύνης.

4.2.7. Τρόποι συμβολής αποτελεσματικού ηγέτη στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών.

Στην προσπάθεια να εκμαιεύσουμε από τους ερωτώμενους τους τρόπους που θα μπορούσε να συμβάλλει ένας προϊστάμενος-ηγέτης στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών λαμβάνουμε τα δεδομένα του πίνακα που παρατίθεται στο τέλος της υποενότητας.

Αναλύοντας τα δεδομένα σε ποσοστά επί τοις εκατό παρατηρούμε ότι το πιο σημαντικό για τους ερωτώμενους είναι ο προϊστάμενος να δημιουργήσει καλό κλίμα, σε ποσοστό 67,5% πάρα πολύ και ποσοστό 32,5% πολύ. Άρα, συναντάμε για πρώτη φορά θετικό ποσοστό που καλύπτει το 100% σε σύνολο, υπάρχουν δηλαδή μόνο θετικές απαντήσεις.

Το καλό κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων είναι το πρώτιστο και το πιο σημαντικό κατά τους εργαζόμενους, που πρέπει να δουλέψει ο προϊστάμενος, ώστε ακολούθως να επιτευχθεί η διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών. Δεύτερος σημαντικότερος τομέας που θα πρέπει να απασχολήσει πάρα πολύ τον προϊστάμενο, σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτώμενων, είναι το να μεταδώσει θετικές αξίες, σε ποσοστό 59,5%.

Τρίτη θέση καταλαμβάνει το να υποστηρίζει την ποιοτική εργασία σε ποσοστό 57,1%. Ακολουθούν στην τέταρτη θέση η ενίσχυση και ενδυνάμωση των υπαλλήλων για διαρκή βελτίωση με ποσοστό 56,3% και στην πέμπτη θέση η κατανομή εργασιών και

αρμοδιοτήτων, σε ποσοστό 52,4%. Τα υπόλοιπα ποσοστά και ο συνολικός πίνακας με τα στατιστικά παρατίθενται στη συνέχεια:

Πίνακας 4.2.7.1. Ποσοστά συχνότητων για τάσεις, συμπεριφορές, ενέργειες αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη

Ερώτηση 7: Πιστεύετε ότι ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Δημιουργώντας ένα καλό κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων	0,0%	0,0%	0,0%	32,5%	67,5%
Διαθέτοντας τους κατάλληλους πόρους και εξασφαλίζοντας απαραίτητες υλικοτεχνικές υποδομές	0,0%	0,8%	9,5%	52,4%	37,3%
Αξιολογώντας και μετρώντας τις επιδόσεις του τμήματος και τη συνολική βελτίωση της υπηρεσίας	0,0%	0,8%	11,1%	56,3%	31,7%
Δίνοντας κατεύθυνση και όραμα στο τμήμα-υπηρεσία	0,0%	0,8%	7,1%	41,3%	50,8%
Υποστηρίζοντας την ποιοτική εργασία	0,0%	0,0%	4,0%	38,9%	57,1%
Ενισχύοντας και ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους, πιστεύοντας στις δυνατότητές τους για διαρκή βελτίωση	0,0%	0,8%	1,6%	41,3%	56,3%
Κατανέμοντας εργασίες και αρμοδιότητες	0,0%	0,0%	4,0%	43,7%	52,4%

Μεταδίδοντας θετικές αξίες	0,0%	0,0%	3,2%	37,3%	59,5%
Υιοθετώντας βιώσιμες στρατηγικές βελτίωσης	0,8%	0,0%	8,7%	47,6%	42,9%

Επεξεργαζόμενοι τα στατιστικά δεδομένα και θέλοντας να δούμε και την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση λαμβάνουμε από το SPSS τα δεδομένα που αναφέρονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 4.2.7.2 Μέση τιμή για στάσεις, συμπεριφορές, ενέργειες αποτελεσματικού προϊσταμένου-ηγέτη

Ερώτηση 7: Πιστεύετε ότι ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών;

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Πλήθος απαντήσεων
Δημιουργώντας ένα καλό κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων	4,67	,470	126
Διαθέτοντας τους κατάλληλους πόρους και εξασφαλίζοντας απαραίτητες υλικοτεχνικές υποδομές	4,26	,659	126
Αξιολογώντας και μετρώντας τις επιδόσεις του Τμήματος και τη συνολική βελτίωση της Υπηρεσίας	4,19	,654	126
Δίνοντας κατεύθυνση και όραμα στο Τμήμα-Υπηρεσία	4,42	,662	126

Υποστηρίζοντας την ποιοτική εργασία	4,53	,575	126
Ενισχύοντας και ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους, πιστεύοντας στις δυνατότητές τους για διαρκή βελτίωση	4,53	,575	126
Κατανέμοντας εργασίες και αρμοδιότητες	4,48	,576	126
Μεταδίδοντας θετικές αξίες	4,56	,559	126
Υιοθετώντας βιώσιμες στρατηγικές βελτίωσης	4,32	,700	126

Τέλος, υπάρχουν κάποιες ερωτήσεις όπως είναι η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας στον Δήμο Κηφισιάς, που μπορούν να θεωρηθούν ποσοτικές, αφού οι απαντήσεις είναι σε αυξανόμενη κλίμακα. Για τις ερωτήσεις αυτές συνεπώς, θα πραγματοποιηθεί έλεγχος συσχέτισης με τις κλίμακες, οι οποίες επίσης είναι ποσοτικές μεταβλητές (Field, 2017). Τα αποτελέσματα των σχετικών ελέγχων απεικονίζονται στους ακόλουθους πίνακες.

4.2.8. Συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Στα επόμενα υποκεφάλαια αναλύεται η συσχέτιση των απαντήσεων της έρευνας με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα.

4.2.8.1. Συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας με το φύλο των ερωτώμενων

Από τον πίνακα παρακάτω παρατηρούμε ότι εμφανίζεται ένα μοτίβο στις απαντήσεις. Συγκεκριμένα, οι μέσες τιμές των ανδρών συμμετεχόντων είναι μικρότερες από τις αντίστοιχες των γυναικών. Παρόλα αυτά, μόνο στην κλίμακα «Διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών» η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$, αφού η τιμή P-value είναι 0,047 και είναι μικρότερη από το 5% ($P\text{-value}<0,05$).

Πίνακας 4.2.8.1 Συσχέτιση απαντήσεων με το φύλο των ερωτώμενων

Κλίμακα	Φύλο	N	Mean	P-value
Τυπικά προσόντα	Ανδρας	33	4,41	,929
	Γυναίκα	86	4,42	
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Ανδρας	35	4,26	,148
	Γυναίκα	91	4,14	
Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	Ανδρας	35	4,27	,189
	Γυναίκα	91	4,16	
Αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης	Ανδρας	35	3,31	,365
	Γυναίκα	91	3,53	
Αποδοτικότητα	Ανδρας	35	4,17	,787
	Γυναίκα	91	4,20	
Διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών	Ανδρας	35	4,28	,047
	Γυναίκα	91	4,61	
Τρόποι συμβολής	Ανδρας	35	4,42	,792
	Γυναίκα	91	4,44	

4.2.8.2. Συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας με προϋπηρεσία και ηλικία των ερωτηθέντων.

Όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα, δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση της προϋπηρεσίας.

Αντίθετα, για την ηλικία έχουμε δύο σημαντικές τιμές του συντελεστή με αρνητική συσχέτιση και μία με θετική. Αρνητική συσχέτιση έχουν οι κλίμακες «Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες» και «Τρόποι συμβολής». Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία του ερωτηθέντος, τόσο μικρότερη η τιμή που δίνει στις αντίστοιχες κλίμακες.

Αντίστοιχα, η θετική συσχέτιση της κλίμακας «Αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης», σημαίνει ότι όσο αυξάνει η ηλικία, τόσο καλύτερη άποψη έχουν οι συμμετέχοντες για τις ικανότητες του προϊσταμένου τους.

Σε κάθε περίπτωση, οι τιμές των συντελεστών είναι κοντά στο 0,2 σε απόλυτες τιμές, που σημαίνει ότι δεν υπάρχει και ιδιαίτερα ισχυρή συσχέτιση.

Πίνακας 4.2.8.2. Έλεγχος συσχετίσεων για Ηλικία και Θέση

		Έτη συμπληρωμένης υπηρεσίας στο Δήμο Κηφισιάς	Ηλικία ερωτώμενου
Τυπικά προσόντα	Pearson Correlation	-,058	-,046
	Sig. (2-tailed)	,531	,617
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Pearson Correlation	,043	-,090
	Sig. (2-tailed)	,635	,318
Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	Pearson Correlation	-,014	-,184*
	Sig. (2-tailed)	,879	,039

Αποτελεσματικός προϊστάμενος- ηγέτης	Pearson Correlation	-,013	,214*
	Sig. (2-tailed)	,884	,016
Αποδοτικότητα	Pearson Correlation	,015	-,115
	Sig. (2-tailed)	,871	,198
Διαμόρφωση αποτελεσμα- τικών υπηρεσιών	Pearson Correlation	-,097	,046
	Sig. (2-tailed)	,282	,611
Τρόποι συμβολής	Pearson Correlation	-,094	-,205*
	Sig. (2-tailed)	,293	,021

4.2.8.3. Συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας με το επίπεδο εκπαίδευσης

Παρατηρούμε ότι από τον πίνακα ANOVA ανωτέρω προκύπτουν δύο μόνο τιμές μικρότερες του 5% και συνεπώς οι διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης είναι στατιστικά σημαντικές μόνο για τα «*Τυπικά προσόντα*» και την «*Αποδοτικότητα*».

Από τις αναλύσεις του Πίνακα 2 του Παραρτήματος, προκύπτει ότι αναφορικά με τα τυπικά προσόντα, όσο υψηλότερη είναι η εκπαίδευση του ερωτηθέντος, τόσο υψηλότερη είναι και η μέση τιμή της κλίμακας.

Αυτό δεν ισχύει για την αποδοτικότητα, αφού υψηλότερη μέση τιμή έχουν οι απόφοιτοι Δημοτικού (4,54), αλλά ακολουθούν οι πτυχιούχοι Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ (4,43), οι απόφοιτοι Λυκείου (4,2), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (4,17) και στην τελευταία θέση είναι οι απόφοιτοι Γυμνασίου (4,04).

Πίνακας 4.2.8.3. Έλεγχος συσχετίσεων για το Επίπεδο εκπαίδευσης

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Τυπικά προ- σόντα	Between Groups	3,112	4	,778	3,458	0,010
	Within Groups	25,649	114	,225		
	Within Groups	19,160	121	,158		
	Total	20,110	125			
Αποτελεσματικός προϊστάμενος -ηγέτης	Between Groups	10,336	4	2,584	1,726	,148
	Within Groups	181,093	121	1,497		
	Total	2,568	4	,642	2,690	
	Between Groups	28,880	121	,239		,034
	Within Groups	31,449	125			

	Total	2,640	4	,660	,942	,442
Διαμόρφωση α- ποτελεσματικών υπηρεσιών	Between Groups	84,789	121	,701		,442
	Within Groups	87,429	125			
	Total	1,076	4	,269	1,476	,214
Τρόποι Συμβολής	Between Groups	22,047	121	,182		,214
	Within Groups					

Από τους πίνακες 4, 5 και 6 του παραρτήματος προκύπτει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των κλιμάκων αναφορικά με τα υπόλοιπα στοιχεία που συλλέξαμε μέσω του εργαλείου της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ :

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν μέσα από την ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων που αναλύθηκαν προηγουμένως και τη σύγκρισή τους με το θεωρητικό πλαίσιο ή τα αποτελέσματα άλλων συναφών ερευνών που παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ακόμα, με βάση τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, θα επιχειρηθεί να παρουσιαστούν γενικές διαπιστώσεις, πρακτικές ή θεωρητικές εφαρμογές των ευρημάτων καθώς και κατευθύνσεις για περαιτέρω μελλοντική διερεύνηση πτυχών του θέματος.

5.1. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνηθούν οι απόψεις των εργαζομένων του Δήμου Κηφισιάς για τον αποτελεσματικό προϊστάμενο και τον ρόλο του στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, ειδικότεροι στόχοι της έρευνας ήταν να διαπιστωθούν οι απόψεις των εργαζομένων για:

- τα γνωρίσματα του αποτελεσματικού προϊσταμένου
- την ύπαρξη τέτοιων προϊσταμένων στον Δήμο Κηφισιάς
- τη σημαντικότητα αυτού του είδους των προϊσταμένων στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Τμημάτων-Υπηρεσιών
- τους τρόπους δράσης που μπορούν να αξιοποιηθούν από αυτούς για την επίτευξη της υπηρεσιακής αποτελεσματικότητας.

Οι παραπάνω στόχοι διερευνήθηκαν μέσα από ένα πλήθος ερευνητικών ερωτημάτων που κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα στο ερωτηματολόγιο σε ένα μεγάλο σύνολο ερωτήσεων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτών των ερωτήσεων παρουσιάστηκαν εκτενώς

στο προηγούμενο κεφάλαιο και θα συζητηθούν σε αυτή την ενότητα κατά ερευνητικό ερώτημα.

Η ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας θα προσπαθήσει να αναδείξει σημεία ταύτισης αλλά και διαφοροποίησης με τις έρευνες της βιβλιογραφικής ανασκόπησης ή την υπάρχουσα θεωρία και να αποσαφηνίσει ή να εξηγήσει αποτελέσματα που είναι καινοφανή ή διαφορετικά από τα αναμενόμενα.

Γενικά, πριν προχωρήσουμε στην κατά ερευνητικό ερώτημα συζήτηση των αποτελεσμάτων, χρειάζεται να αναφέρουμε ότι αυτά καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τις κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες της χώρας, την τοπικότητα της έρευνας και τις τρέχουσες συνθήκες, χωρίς ωστόσο να διαφοροποιούνται ριζικά από εκείνα της υπόλοιπης Ελλάδος ή άλλων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Το **1ο ερευνητικό ερώτημα** που θέσαμε προς απάντηση στην έρευνα επιδίωκε να ανακαλύψει ποια **τυπικά προσόντα** χρειάζεται να έχει ένας προϊστάμενος για να μπορέσει να καταστεί αποτελεσματικός ηγέτης, σύμφωνα πάντα με τις απόψεις των υπαλλήλων του Δήμου Κηφισιάς.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν μέσα από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο προτάσσουν ως απαραίτητα τυπικά προσόντα τις διοικητικές γνώσεις των προϊσταμένων, τις γνώσεις της νομοθεσίας για τα θέματα του Τμήματος και την εργασιακή εμπειρία.

Προφανώς και αυτά τα αποτελέσματα συμφωνούν και με τη βιβλιογραφία μας και δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι θέλουν σταθερότητα και ασφάλεια στο χώρο εργασίας τους. Θεωρούν θετικό να έχει ο προϊστάμενός τους διοικητική εμπειρία, επιστημονικές και εκπαιδευτικές γνώσεις αλλά οπωσδήποτε δεν τα θεωρούν τα πιο σημαντικά.

Καθώς οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν αρκετά ψηλά όλα τα προσόντα που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο, πιστεύουμε ότι το σύνολο των ερωτώμενων τα θεωρεί σημαντικά εφόδια, για όποιον προϊστάμενο επιθυμεί να γίνει αποτελεσματικός ηγέτης.

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα μας με αυτά του Κρασσά Βασίλειου (2020), βλέπουμε ότι και εκεί η προτεραιοποίηση δεν αλλάζει, μόνο τα ποσοστά ελαφρώς, με μεγαλύτερη συγκέντρωση θετικών απαντήσεων.

Στις έρευνες των Argyropoulou & Symeonidis (2017) οι γνώσεις βρίσκονται σε χαμηλότερη θέση από την εμπειρία.

Πιστεύουμε ότι οι υπάλληλοι του Δήμου Κηφισιάς, αντιμετωπίζοντας καθημερινά προβλήματα, σχετικά με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη νομοθεσία και το πλήθος δραστηριοτήτων του Δήμου, συνειδητοποιούν ότι: για να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στην εργασία τους χρειάζονται επιπλέον γνώσεις, διαρκή επιμόρφωση και μετεκπαίδευση. Ιδιαίτερα δε, απαιτούν ο προϊστάμενός της Υπηρεσίας τους να είναι ο πρωτοστάτης σε αυτή την προσπάθεια.

Προκρίνουν τις γνώσεις για τη νομοθεσία της Υπηρεσίας γιατί αισθάνονται την ανάγκη ενός προϊσταμένου που θα μπορεί να τους στηρίζει πρωτίστως στο καθημερινό τους έργο, γνωρίζοντας την νομοθεσία και διοικώντας συνετά.

Τέλος, όσον αφορά στις διαφοροποιήσεις που προκύπτουν ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό, διαπιστώνουμε ότι αναφορικά με τα τυπικά προσόντα, όσο υψηλότερη είναι η κλίμακα της εκπαίδευσης του ερωτώμενου, τόσο υψηλότερη είναι και η μέση τιμή της κλίμακας για τα τυπικά προσόντα.

Το **2ο ερευνητικό ερώτημα** εστίαζε στα *χαρακτηριστικά προσωπικότητας* που θεωρούνται από τους υπαλλήλους τα πιο σημαντικά για έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη. Τα δεδομένα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων, μας δείχνουν ότι τα περισσότερα χαρακτηριστικά κρίνονται θετικά. Προέχει όμως γι' αυτούς να υπάρχει ευσυνειδησία και ηθικότητα.

Θέλουν να είναι ο προϊστάμενός τους αντικειμενικός, αμερόληπτος και δίκαιος. Να έχει σταθερό και ακέραιο χαρακτήρα, υψηλή αίσθηση ευθύνης και να είναι υποστηρικτικός. Δεν τους αρέσει όμως να είναι αυταρχικός και να παίρνει μόνος του αποφάσεις.

Φοβούνται επίσης και την απόλυτη ελευθερία των εργαζομένων στις αποφάσεις, ενδεχομένως να έχουν συνείδηση του ότι όταν αποφασίζουν παίρνουν και την ευθύνη των γεγονότων και θα κριθούν αρνητικά σε μια ενδεχόμενη εσφαλμένη απόφαση. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι υπάλληλοι του Δήμου βλέπουν κυρίως την αποτελεσματικότητα μέσα από την προσωπικότητα ενός αντικειμενικού, αμερόληπτου και δίκαιου ηγέτη, με ακέραιο χαρακτήρα.

Παρόλο που η ερευνά μας ταυτίζεται με τη θεωρία του Μπουραντά (2005), που λέει ότι ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να ενδιαφέρεται για τον άνθρωπο και να προσαρμόζεται εύκολα, εντούτοις κάποια από τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται θετικά εκεί, εδώ έχουν αρνητική χροιά.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στον έλεγχο συσχέτισης δεν έδωσαν κάποια συσχέτιση ή διαφοροποίηση σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά για το συγκεκριμένο ερώτημα.

Το **3ο ερευνητικό ερώτημα** που αφορά τις απόψεις των υπαλλήλων για τις **ικανότητες-δεξιότητες** που οφείλει να έχει κατά τη γνώμη τους να έχει ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος, μας δίνει τα εξής αποτελέσματα:

Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι η σημαντικότερη δεξιότητα ενός αποτελεσματικού προϊσταμένου, για τους εργαζόμενους, είναι αυτή της διαχείρισης συγκρούσεων. Φαίνεται ότι οι υπάλληλοι του Δήμου Κηφισιάς, υπηρετώντας σε μία περιοχή με πληθυσμό ανώτερου βιοτικού επιπέδου με υψηλό ανταγωνισμό και πλήθος αστάθμητων παραμέτρων, με ελλείψεις αλλά και γενικότερα, αντιμετωπίζοντας διάφορες δυσκολίες, συνδυάζουν την αποτελεσματικότητα με τη δυνατότητα του προϊσταμένου να διαχειρίζεται προβληματικές καταστάσεις. Θέλουν να υπάρχει ηρεμία στο χώρο εργασίας. Οι συγκρούσεις, από την άλλη, είναι ένα συχνό φαινόμενο, ειδικά σε Υπηρεσίες με απαιτητικό αντικείμενο και μεγάλο φόρτο εργασίας.

Η επιτυχής διαχείριση και εκτόνωση της κρίσης είναι προς όφελος της υπηρεσίας και όπως σχολιάζει και η Saiti (2015), είναι ένα σημαντικό προσόν για τον αποτελεσματικό ηγέτη που επιθυμούν οι εργαζόμενοι.

Αντίστοιχα και οι Parylo και Zepeda (2014), κινούνται σε παρόμοια αποτελέσματα. Διαφέρουν όμως σε σχέση με αυτά που διαπίστωσαν οι Παπάζογλου και Κουτούζης (2016), οι οποίοι στη δική τους έρευνα κατέδειξαν ότι οι ηγετικές δεξιότητες κρίθηκαν ως πιο σημαντικές.

Είναι φανερό ότι οι υπάλληλοι της δικής μας έρευνας θεωρούν αποτελεσματικό τον προϊστάμενο που θα τους προσφέρει σε πρώτο βαθμό ασφάλεια, συνεργασία, επικοινωνία και έπειτα να τους καθοδηγήσει ή να διεκπεραιώσει διοικητικό έργο.

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι δε διαπιστώνονται δημογραφικές διαφοροποιήσεις μεγάλης κλίμακας που να δημιουργούν ζητήματα ερμηνείας.

Η αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου είναι, για τους υφισταμένους της ερευνάς μας, άμεσα συνδεδεμένη με την ασφάλεια που νιώθουν μέσα το τμήμα που εργάζονται, με καλές σχέσεις, χωρίς συγκρούσεις ή άλλα προβλήματα. Στο ίδιο συμπέρασμα μας οδηγούν και οι επόμενες ενέργειες που ανέδειξε η έρευνα ως πολύ σημαντικές («επιλύει

προβλήματα, επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά, διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις») και η ταύτιση τους με τις αντίστοιχες δεξιότητες.

Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι επίσης σημαντικό, αν και σε χαμηλότερες επιλογές, είναι το να μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι από τον προϊστάμενο, να τους εμπλέξει στην επίτευξη των στόχων και να μεριμνήσει για την πρόοδό τους.

Το να υπάρχει όραμα από πλευράς προϊσταμένου είναι κάτι που συχνά απαντά ως απαίτηση στη σύγχρονη βιβλιογραφία (Manders, 2008· Σιδηροπούλου, 2015· Pashiardis *et al.*, 2012· Σαγρή & Βουρνούκα, 2015). Πάντως και στη δική μας έρευνα και σε αυτή του Κρασσά (2020) δεν φαίνεται να είναι στις πρώτες προτιμήσεις ως τα πολύ θετικά. Αν όμως αθροίσουμε το σύνολο των θετικών απαντήσεων, παρατηρούμε ότι πλησιάζουν στο 97%.

Καταλήγουμε ότι οι υπάλληλοι του Δήμου μας ενδιαφέρονται περισσότερο για τη βελτίωση της σημερινής τους θέσης, κάτι που τους αποστερεί τη δυνατότητα να οραματίζονται μακροπρόθεσμα.

Συσχετίζοντας τις απαντήσεις με τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας παρατηρούμε ότι: σε σχέση με την ηλικία, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία δίνουν χαμηλότερη τιμή στις κλίμακες που μετρούν.

Οι ερωτώμενοι υπάλληλοι προτάσσουν τη δυνατότητα επικοινωνίας και συνεργασίας του προϊσταμένου και τη δεξιότητα στη διαχείριση συγκρούσεων και επίλυσης προβλημάτων. Η εποχή της γενικότερης ανασφάλειας φαίνεται να προκαλεί ανασφάλεια και στα εργασιακά θέματα.

Η ικανότητα να δημιουργεί ένα κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας, να κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες δημοκρατικά και δίκαια, καθώς και το να μπορεί να υποστηρίξει και να βοηθά τους συναδέλφους του, κρίνονται ως οι πιο απαραίτητες δεξιότητες που θα έπρεπε να έχει ο προϊστάμενός τους.

Μελετώντας και το δείγμα της έρευνας του Κρασσά (2020), βλέπουμε ότι και εκεί η δεξιότητα διαχείρισης συγκρούσεων και διαχείρισης κρίσιμων καταστάσεων προηγείται σημαντικά. Επίσης τα παραπάνω συμφωνούν και με τη βιβλιογραφία και ιδιαίτερα με την έρευνα της Κυπαρισσοπούλου (2023). Επίσης και με τα γραφόμενα των Hoy & Miskel, 2014· Παπάζογλου & Κουτούζης 2016· Σαΐτη & Σαΐτης, 2012.

Το **4ο ερευνητικό ερώτημα** εξέταζε την προσωπική άποψη των ερωτηθέντων, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του δικού τους προϊστάμενου. Στην ερώτηση «σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι ο προϊστάμενος του Τμήματος, στο οποίο ανήκετε μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης», η μεγάλη πλειοψηφία απάντησε θετικά, σε συνολικό ποσοστό 59,5 %. Υπήρχε κι ένα ποσοστό της τάξης του 19,8 % που εξέφρασε αρνητική γνώμη. Οι προσδοκίες τους για τον προϊστάμενο δεν επιβεβαιώθηκαν.

Συμπέρασμα όλων των παραπάνω είναι ότι οι προϊστάμενοι έχουν ακόμη πολλά περιθώρια βελτίωσης, αν και κινούνται σε υψηλότερα ποσοστά, σε σχέση με το δείγμα των Διευθυντών Εκπαίδευσης που εξέταζε ο Κρασσάς (2020). Να τονίσουμε ότι σε εκείνο το δείγμα και οι ερωτώμενοι και οι διευθυντές τους ήταν όλοι κατηγορίας Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Ενδεχομένως το δείγμα των ερωτώμενων, όντας όλοι Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης κρίνουν πιο αυστηρά, έχοντας μεγαλύτερες απαιτήσεις από το Διευθυντή τους, αν και βρίσκονται στην ίδια εκπαιδευτική βαθμίδα.

Αν το συνδέσουμε με το δημογραφικό της ηλικίας επιβεβαιώνεται και στις δύο έρευνες ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία κρίνουν με μεγαλύτερη επιείκεια.

Το **5ο ερευνητικό ερώτημα** εξέταζε τις στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες που κατά τη γνώμη των εργαζομένων θα προσφέρουν περισσότερο στο να δημιουργήσουμε την ιδανική εικόνα του αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη.

Τα ευρήματα της έρευνας είναι αρκετά ενδιαφέροντα καθώς επιβεβαιώνουν ένα μεγάλο σύνολο παλιότερων ερευνών και θεωρητικών προσεγγίσεων.

Όλες οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου σε συνολικό ποσοστό κρίνονται θετικά από τους ερωτώμενους. Ελάχιστες είναι οι αρνητικές απαντήσεις και επιβεβαιώνουν ότι για να έχουμε έναν αποτελεσματικό προϊστάμενο χρειάζεται να υπάρχει πλήθος ενεργειών και θετικών συμπεριφορών.

Με βάση όμως την ιεράρχηση που επιδιώξαμε για την παρούσα έρευνα, προκύπτει ότι αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης είναι αυτός που πρωτίστως δημιουργεί ένα καλό κλίμα επικοινωνίας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων. Οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι είναι σημαντικό να μεταδίδει ο προϊστάμενος θετικές αξίες και να υποστηρίζει την ποιοτική εργασία. Προκύπτει επίσης ότι επιθυμούν να τους ενισχύει και να τους ενδυναμώνει, ώστε να υπάρχει διαρκής βελτίωσή τους και σωστή κα-

τανομή των αρμοδιοτήτων. Η βελτίωση αυτή συνδέεται με το όραμα του προϊσταμένου και τις θετικές κατευθύνσεις που θα δώσει.

Σε καμία περίπτωση βέβαια δεν επιθυμούν να εκμεταλλεύεται την εξουσία που διαθέτει για να επιβάλλει αποφάσεις. Όμως, δε θέλουν και οι ίδιοι να λαμβάνουν την ευθύνη των αποφάσεων.

Συνεπώς θα λέγαμε εν τέλει επιθυμούν έναν τύπο διοίκησης συμμετοχικό, θέλουν ο ηγέτης τους να είναι μετασχηματικός, δηλαδή να τους δίνει το δικαίωμα να παίρνουν πρωτοβουλίες και να αξιολογεί τη δουλειά τους.

Εντύπωση όμως προκαλεί το γεγονός ότι δε θέλουν να τους εκχωρήσει το δικαίωμα να αποφασίζουν αντ' αυτού. Αν συνδέσουμε την τελευταία αυτή παράμετρο με το φύλο και την ηλικία των ερωτώμενων, δικαιολογείται εν μέρει από το γεγονός ότι το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι σε συντριπτικό ποσοστό γυναίκες (72,22%).

Ενδεχομένως, λόγω της φύσης των γυναικών δεν αξιολογείται ως θετικό το να λαμβάνουν οι ίδιες αποφάσεις. Δεν τις ενδιαφέρει να αναλαμβάνουν επιπλέον ευθύνες. Σε συνδυασμό με την ηλικία των εργαζομένων-ερωτώμενων, όπου το 49,2% υπερβαίνει την ηλικία των 50 ετών, προκύπτει το συμπέρασμα ότι ενδεχομένως η εμπειρία της καθημερινότητας 50 ετών οδηγεί σε διαφορετικές επιλογές από ό,τι έναν νέο άνθρωπο.

Η ηλικία τους, σε συνδυασμό με την εμπειρία, άνω των 10 ετών στον Δήμο, έχει δημιουργήσει την πεποίθηση ότι ίσως και να μην είναι καλό το να αποφασίζουν οι ίδιοι, διότι ταυτόχρονα υπόκεινται σε έλεγχο και κριτική. Αν δε η κρίση είναι εσφαλμένη, υπάρχει και ο κίνδυνος των συνεπειών.

Σε αυτή τη βάση εξηγείται το γεγονός ότι θέλουν να συμμετέχουν μεν στη λήψη των αποφάσεων, όμως προτιμούν να αναλαμβάνει την ευθύνη ο προϊστάμενός τους. Είτε γιατί ενδεχομένως διαθέτει, κατ' αυτούς πάντα, μεγαλύτερες ικανότητες, είτε γιατί θέλουν να αποφύγουν τις συγκρούσεις.

Οι διαπιστώσεις μας συμφωνούν με την έρευνα των Lazaridou και Iordanidis (2011), ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας κατά την γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα μπορεί να προσφέρει στην αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου-ηγέτη.

Παράλληλα, η δημοκρατικότητα στη λήψη αποφάσεων είναι κοινός τόπος με την έρευνα των Penlington *et al.* (2008), και του Κρασά (2020), επιβεβαιώνοντας το γεγονός ότι οι υπάλληλοι επιθυμούν δημοκρατικότητα. Και η δική μας έρευνα καταδεικνύει ότι οι

εργαζόμενοι επιθυμούν δράσεις και αποφάσεις με επίκεντρο τον άνθρωπο (Kythreotis et al., 2010) και τη βελτίωση της εργασιακής τους καθημερινότητας. Αυτή η σκέψη τους απομακρύνει από το να έχουν όραμα και να θέσουν στόχους, όπως γράφτηκε και στην έρευνα των Chen *et al.* (2016). Θέλουν μιν να υπάρχουν βιώσιμες διαδικασίες για τη βελτίωση της Υπηρεσίας τους και δράσεις που θα έχουν μέλλον, όμως προέχει για αυτούς η καλή επικοινωνία και η μη ύπαρξη συγκρούσεων.

Το **6ο ερευνητικό ερώτημα** υπεισέρχεται σε κρίση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενούς τους. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν, λαμβάνοντας υπόψη τα θέματα που τους τέθηκαν νωρίτερα, πόσο αποτελεσματικοί θεωρούν ότι είναι οι προϊστάμενοι της Υπηρεσίας την οποία εργάζονται. Σαφώς αναφερόμαστε στην γνώμη των εργαζομένων. Σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να το λάβουμε ως αξιολόγηση, μια διαδικασία που πλέον έχει εφαρμοστεί για πάνω από μία πενταετία στο σύνολο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Από τα αποτελέσματα της έρευνάς μας διαπιστώνουμε ότι μόνο 2 στους 10 εργαζόμενους βαθμολογεί τον προϊστάμενό του ως πάρα πολύ αποτελεσματικό. Αντίθετα 4 στους 10 πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος είναι πολύ αποτελεσματικός. Μέτρια αποτελεσματικός δηλώνουν 2 στους 10.

Παρόλο όμως που δε δίνουν πολύ υψηλή θετική βαθμολογία, μόνο δύο στους δέκα έδωσε αρνητική κρίση. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοί τους έχουν ακόμη μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Οι υπάλληλοι κρίνουν τους προϊσταμένους τους, κατά μέσο όρο αποτελεσματικούς θετικά σε ποσοστό 60%, διαφορά συν 10% με την έρευνα που έγινε σε εκπαιδευτικούς στις Αχαρνές (Κρασσάς, 2020).

Βασική διαφορά των δειγμάτων ήταν το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτώμενων. Στην έρευνα του Κρασσά (2020), το δείγμα ήταν μόνο εκπαιδευτικοί Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης. Το ίδιο και οι αξιολογούμενοι προϊστάμενοι. Αντίθετα, στη δική μας έρευνα μόνο 2 στους 10 συμμετέχοντες είχαν πτυχίο Πανεπιστημίου. Αν λοιπόν συσχετίσουμε στη δική μας έρευνα την ηλικία με την κλίμακα «αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης», παρατηρούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση. Όσο μεγαλώνει η ηλικία των ερωτώμενων, τόσο βελτιώνεται και η άποψη των ερωτώμενων για τις ικανότητες του προϊ-

σταμένους τους. Ενδεχομένως οι μεγαλύτεροι άνθρωποι με μεγάλη εμπειρία ζωής αντιλαμβάνονται καλύτερα τη δυσκολία του να είσαι προϊστάμενος και αξιολογούν επιεικώς.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό που εκφράζει μία μέτρια ικανοποίηση από την αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων του. Τέλος, μία μερίδα υπαλλήλων είναι αυστηροί και δηλώνουν σχεδόν έλλειψη αποτελεσματικών προϊσταμένων. Οι απαιτήσεις τους είναι μεγαλύτερες και δε φαίνεται να καλύπτονται από τα υπάρχοντα στοιχεία ηγεσίας.

Αυτοί που έδωσαν αρνητική κρίση ήταν αναλογικά λίγοι, δείχνοντας ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό οι εργαζόμενοι πιστεύουν εν τέλει ότι οι προϊστάμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό αποτελεσματικοί, με πολλά όμως περιθώρια βελτίωσης. Η προσωπική γνώμη του καθενός είναι ένας σημαντικός παράγοντας και δεν φαίνεται να συσχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης όπως περιμέναμε αρχικώς.

Το 7ο ερευνητικό ερώτημα ερευνά πόσο συνδέεται **ο ρόλος του αποτελεσματικού προϊσταμένου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών**. Από τους παράγοντες που εξετάστηκαν πρώτη επιλογή, με μεγάλη διαφορά από τις επόμενες επιλογές, είναι το να υπάρχει καλό κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων. Βλέπουμε και πάλι ότι για τους ερωτώμενους πρώτη προτεραιότητα είναι το καλό κλίμα εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Σχετική είναι και η δεύτερη επιλογή: θέλουν ο προϊστάμενός τους να μεταδίδει θετικές αξίες. Επίσης να υποστηρίζει την ποιοτική εργασία, να πιστεύει σε αυτούς, να τους ενισχύει και να τους ενδυναμώνει, κατανέμοντας εργασίες και αρμοδιότητες.

Επικεντρώνονται στο μικρόκοσμο της ομάδας και σε πολύ μικρότερο ποσοστό ανησυχούν για τη συνεργασία με τα άλλα τμήματα και τη μέθοδο ηγεσίας που ακολουθείται. Θέλουν να αποκτήσουν επιπλέον δεξιότητες με μετεκπαίδευση, να αυξήσουν τις επιδόσεις τους και πλέον είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της αξιολόγησης.

Ειδικά στο θέμα της αξιολόγησης φαίνεται ότι οι υπάλληλοι του Δήμου Κηφισιάς δεν έχουν το άγχος της αξιολόγησης και του ελέγχου. Τη θεωρούν απαραίτητο στοιχείο για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας τους. Ενδεχομένως το γεγονός ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται πολλά χρόνια έχει διώξει τον φόβο που υπήρχε αρχικά. Αντίθετα με την προαναφερόμενη έρευνα σε εκπαιδευτικούς, οι οποίοι το 2020 την αντιμετώπιζαν με προβληματισμό, πολύ δε περισσότερο εν έτι 2023, όχι άνευ αιτίας, καθότι

συνδέθηκε με τη δυνατότητα μονιμοποίησης των συμβασιούχων του κλάδου. Επιπλέον, η αξιολόγηση ανατέθηκε σε εξωτερικούς αξιολογητές, οι οποίοι δε γνώριζαν τους αξιολογούμενους και αυτό προσέθετε μία επιπλέον πηγή άγχους στους αξιολογούμενους εκπαιδευτικούς.

Όμως ο τρόπος και οι διαδικασίες αξιολόγησης θα μπορούσαν να αποτελέσουν αντικείμενο μιας νέας έρευνας. Προς το παρόν, ας ελέγξουμε τις συσχετίσεις.

Όσον αφορά το φύλο, στατιστικά σημαντική διαφορά υπάρχει στις απαντήσεις των γυναικών στο εν λόγω ερώτημα. Οι μέσες τιμές είναι σημαντικά υψηλότερες από αυτές των ανδρών. Επίσης προκύπτει ότι στη βαθμολογία για την αποδοτικότητα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, όπου στην κατηγορία των ερωτώμενων που είναι απόφοιτοι Δημοτικού δίνεται η υψηλότερη τιμή. Οι τιθέμενες επιλογές που δόθηκαν στους εργαζόμενους μέσα από το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνά μας λαμβάνουν συνολικά θετική αξιολόγηση. Επανέρχεται στο προσκήνιο, ως η σημαντικότερη όλων για τους ερωτώμενους, η επικοινωνία, η συνεργασία και το καλό κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων.

Οι θετικές αξίες, η ποιοτική εργασία και η ενδυνάμωση των υπαλλήλων ιεραρχούνται ως τα πλέον σημαντικά ζητήματα, χωρίς να παραβλέπουμε ότι η ορθή κατανομή εργασιών και αρμοδιοτήτων είναι απαραίτητα στοιχεία για να παροτρύνουν, να δώσουν όραμα και κατευθύνσεις στον εργαζόμενο. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και τα αποτελέσματα των ερευνών των Lazaridou & Iordanidis (2011), καθώς και του Κρασσά (2020).

Το **8ο ερευνητικό ερώτημα** διερευνά αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανά δημογραφικό στοιχείο. Χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικοί τύποι ελέγχου:

- Ο έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων T-test (χρησιμοποιείται όταν έχουμε έλεγχο δύο δειγμάτων) για τις διχοτομικές μεταβλητές φύλο και θέση ευθύνης.
- Ο έλεγχος one-way ANOVA για τις κατηγορίες όπου οι απαντήσεις είναι άνω των δύο για να κάνουμε έλεγχο διακύμανσης κατά ένα παράγοντα.

Κατά τους ανωτέρω δύο ελέγχους η μηδενική υπόθεση (H_0) ήταν ότι όλοι οι μέσοι είναι ίσοι. Το δείγμα που έχουμε είναι αρκετά μεγάλο ($n=126$) και υποθέτουμε ότι υπάρχει κανονικότητα στις κατανομές, σύμφωνα και με τον Field (2017).

Κατά τον έλεγχο στο **φύλο** στατιστικά σημαντική διαφορά ($\alpha=5\%$) υπάρχει μόνον στην κλίμακα «διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών», όπου οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερες μέσες τιμές με τιμή P-value 0,047.

Όσον αφορά την **προϋπηρεσία**, αν και αναμέναμε να υπάρχουν διαφοροποιήσεις, εντούτοις δε βρέθηκε κάποια σημαντική συσχέτιση.

Η **ηλικία** αντίθετα μας δίνει μια θετική συσχέτιση και μια αρνητική: αρνητική συσχέτιση, (όχι όμως ιδιαίτερα ισχυρή) στην ηλικία και στις κλίμακες «στάσεις, συμπεριφορές, ενέργειες και τρόποι συμβολής». Όσο μεγαλύτεροι σε ηλικία ήταν οι ερωτηθέντες, τόσο χαμηλότερη τιμή έδιναν στις κλίμακες που αναφέραμε.

Ενδεχομένως αυτό να εξηγείται ως εξής: λόγω ηλικίας θεωρούν σημαντικότερη την πείρα και το καλό κλίμα και δεν τους απασχολούν τα ίδια θέματα εν συγκρίσει με έναν νεότερο υπάλληλο που ξεκινά τώρα τον εργασιακό βίο του.

Θετική συσχέτιση (όχι όμως ιδιαίτερα ισχυρή), υπάρχει ανάμεσα στην κλίμακα «αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης» και **ηλικία ερωτώμενου**. Όσο αυξάνει η ηλικία των ερωτώμενων, τόσο πιο πολύ θετικοί είναι στην κρίση τους για τις ικανότητες του προϊσταμένου τους.

Αν το εξετάσουμε σε σχέση με το **επίπεδο σπουδών**, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται σε επίπεδο στατιστικά σημαντικό μόνο για τα «τυπικά προσόντα» και την «αποδοτικότητα». Αυτό δεν φαίνεται να έχει να κάνει με τα χρόνια εμπειρίας. Πιθανολογούμε ότι έχει να κάνει με τον τρόπο θεώρησης της ζωής και την αλλαγή προτεραιοτήτων του ανθρώπου μεγαλώνοντας. Όπως ήδη αναλύσαμε προωύτερα, ο προσανατολισμός των εργαζομένων βρίσκεται στο καλό κλίμα συνεργασίας και την αποφυγή συγκρούσεων. Μελετώντας τις συσχετίσεις δεν προκύπτουν περαιτέρω διαφοροποιήσεις σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία.

5.2. Περιορισμοί της έρευνας

Τα παραπάνω συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευθούν, παρά μόνο να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά για τον πληθυσμό της έρευνάς μας. Δε μας επιτρέπουν να γενικεύσουμε σε μεγαλύτερο επίπεδο. Η έρευνα χαρακτηρίζεται από τοπικότητα, μια γενίκευση

στο σύνολο των εργαζομένων των Ο.Τ.Α ενδεχομένως να οδηγούσε σε εσφαλμένες εκτιμήσεις, καθότι οι συνθήκες διαφοροποιούνται πολύ κατά τόπο και σύνθεση των υπηρεσιών σε όλη την Ελλάδα. Ακόμη, η επίτευξη της αποτελεσματικότητας περιλαμβάνει πολλά ακόμη πεδία προς διερεύνηση, όμως εμείς στην έρευνά μας την περιορίσαμε ακριβώς στους σκοπούς της έρευνας και όχι σε όλες τις εκφάνσεις που θα μπορούσε να έχει με βάση τη βιβλιογραφία που μελετήσαμε.

Στο σύνολο της η έρευνα θεωρούμε ότι δεν τίθεται υπό αμφισβήτηση ως προς τα ευρήματα και τη σημαντικότητά της. Η τήρηση των κανόνων δειγματοληψίας, ο τρόπος διαμοιρασμού του ερωτηματολογίου, η συλλογή των δεδομένων και η στατιστική επεξεργασία τους στη συνέχεια μας επιβεβαιώνουν.

Επεξεργαζόμενοι τα στοιχεία που προέκυψαν, με τον συντελεστή Cronbach's Alpha επιβεβαιώσαμε ότι δεν τίθεται θέμα αξιοπιστίας της έρευνας, αφού οι τιμές του συντελεστή Alpha είναι μεγαλύτερες του 0,7, δηλαδή μέσα στα όρια του αποδεκτού. Ελέγχθηκε η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας μας με μετρήσεις για συνέπεια, αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Θεωρούμε ότι τα αποτελέσματα μας οδήγησαν σε χρήσιμα συμπεράσματα που προσδιορίζουν την υπάρχουσα κατάσταση στο Δήμο Κηφισιάς. Η έρευνα αυτή, υπό κατάλληλες προϋποθέσεις, θα μπορούσε να ληφθεί ως πιλότος για σύγκριση με άλλους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την εξαγωγή συμπερασμάτων και προτάσεων για μελλοντική διερεύνηση.

5.3. Γενικά συμπεράσματα - Προτάσεις της έρευνας

Υπό τους περιορισμούς που αναφέραμε, οδηγηθήκαμε συνοπτικά στα παρακάτω συμπεράσματα:

Η αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου είναι βασικό προ-απαιτούμενο για την αποτελεσματικότητα του Φορέα. Για να μπορέσει όμως ένας προϊστάμενος να καταστεί αποτελεσματικός χρειάζεται να διαθέτει ένα μείγμα τυπικών προσόντων, χαρακτηριστικών προσωπικότητας, συγκεκριμένες στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες που θα συμβάλουν στην ομαλή συνεργασία με τους εργαζόμενους και θα οδηγήσουν με δημοκρατικό-

τητα και ομαδικότητα στην διαμόρφωση του οράματος για την αποτελεσματική Υπηρεσία. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι καίριος (Saitis & Saiti, 2018).

Θα πρέπει ο ίδιος να βγει από τη σφαίρα της ασφάλειάς του, να προβεί σε νεωτερισμούς και βιώσιμες διαδικασίες (Κρασσάς 2020), να διατυπώσει όραμα, να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει.

Ο ρόλος του προϊσταμένου δεν είναι, σύμφωνα με την ερευνά μας, απλά να καθοδηγεί. Οι εργαζόμενοι έχουν την απαίτηση από τον προϊστάμενό τους να τους προστατεύει, να μεριμνά για την ομαλή και ήρεμη εργασία χωρίς πίεση και φόβο. Θέλουν σε περίπτωση προβλημάτων να βγει ο προϊστάμενος μπροστά και να λύσει τα προβλήματα που θα ανακύπτουν. Επιθυμούν λοιπόν να έχει το ρόλο του ηγέτη που θα κατευθύνει στην επιτυχία (Hoy και Miskel, 2014).

Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι οι υπάλληλοι έχουν θέσει υψηλά τον πήχη των απαιτήσεων από τον προϊστάμενό τους. Ίσως και για το λόγο αυτό δεν του δίνουν άριστη βαθμολογία. Δεν τους ενδιαφέρει απλά να είναι διεκπεραιωτής των εργασιών. Τον θέλουν πρωτίστως αρωγό και συμπαραστάτη στις δυσκολίες της εργασίας και δευτερευόντως ικανό να διεκπεραιώσει τις τυπικές υπηρεσιακές διαδικασίες.

Όμως ο ίδιος ο προϊστάμενος για να ανταπεξέλθει σε αυτό το απαιτητικό περιβάλλον πρέπει να έχει κάποια συγκεκριμένα διοικητικά προσόντα και ικανότητες, μια πλειάδα θετικών γνωρισμάτων, στάσεων και συμπεριφορών που θα τον οδηγήσουν στην επιτυχία.

Με βάση λοιπόν τα αποτελέσματά μας ένας προϊστάμενος πρέπει να διαθέτει:

- γνώσεις για τη νομοθεσία του τμήματος, διοικητικές γνώσεις και γνώσεις του επιστημονικού πεδίου
- ευσυνειδησία, αντικειμενικότητα, αμεροληψία, δικαιοσύνη, ακεραιότητα χαρακτήρα και σταθερότητα.
- καλή διαχείριση συγκρούσεων και δεξιότητα επίλυσης προβλημάτων
- καλή επικοινωνία και αποτελεσματική συνεργασία
- ικανότητα διατήρησης κλίματος συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας
- ικανότητα συνδυασμού δίκαιης και δημοκρατικής κατανομής αρμοδιοτήτων, αλλά και ένα πλήθος ακόμη χαρακτηριστικών που κατά τη βιβλιογραφία και τους ερωτώμενους απαιτούνται.

Διαθέτοντας αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πολύ πιθανό να μπορέσει ο ίδιος να οδηγήσει την ομάδα σε υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει ο Δημόσιος Φορέας στον οποίο υπηρετεί.

Οι ερωτώμενοι προκρίνουν ως πολύ σημαντικό ο προϊστάμενος να υποστηρίζει και να βοηθά τους υφισταμένους του, να παρακινεί και να εμπλέκει τους υπαλλήλους στην επίτευξη των στόχων, να ενδιαφέρεται για την πρόοδο των υπαλλήλων, να τους ενθαρρύνει στην επίτευξη των στόχων, να έχει όραμα και αγάπη για το επάγγελμά του, αλλά ταυτόχρονα να είναι μεταδοτικός και να προωθεί τη μετεκπαίδευση όλων. Υψηλά στη λίστα της σημαντικότητας τοποθετούν τη δημοκρατική λήψη αποφάσεων.

Επιθυμούν να λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, αλλά δεν επιθυμούν να έχουν την ευθύνη των αποφάσεων. Το σημαντικότερο στοιχείο που θεωρούν ότι βοηθά στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων είναι το ευνοϊκό κλίμα και το περιβάλλον εργασίας που στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Πάντα κατά τη γνώμη των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνά μας, οι προϊστάμενοι έχουν πολύ σημαντική συμβολή στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών. Πρέπει όμως οι ίδιοι να επιμείνουν σε ένα καλό κλίμα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων, κατανέμοντας σωστά εργασίες και αρμοδιότητες, υποστηρίζοντας την ποιοτική εργασία και ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους για διαρκή βελτίωση.

Μελετώντας το πλαίσιο αξιολόγησης των Δημοσίων υπαλλήλων, παρατηρούμε ότι περιλαμβάνει σχεδόν όλους τους τομείς που εξετάσαμε στην παρούσα ερευνητική εργασία. Άλλωστε, σκοπός της αξιολόγησης θα έπρεπε να είναι ο εντοπισμός δυσκολιών, προβλημάτων και η επισήμανση θεμάτων που χρήζουν βελτίωσης. Σε καμία περίπτωση δεν θα έπρεπε να έχει τιμωρητικό χαρακτήρα και να συνδεθεί με απώλεια εργασίας ή και εισοδημάτων των εργαζομένων, όπως κατά περίπτωση έχει προταθεί.

Ορθό κρίνεται, με βάση την έως τώρα μελετώμενη βιβλιογραφία και τους εν ισχύ νόμους, να υπάρχει ένας έλεγχος και αξιολόγηση. Φτάνει να μην υπερβαίνει τα όρια του σκοπού της, που είναι η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του. Άλλωστε, είναι πιο πιθανό η βελτίωση να έρθει με διαρκή εκπαίδευση και εξειδίκευση ενός ήδη έμπειρου εργαζόμενου, από την απόλυσή του και την εξαρχής εκπαίδευση ενός εντελώς άπειρου ατόμου.

Επανερχόμενοι στο πρώτο κεφάλαιο, πλέον μπορούμε να καταλάβουμε καλύτερα γιατί στον Ν.4674/2020 άρθρο 46, οι υποψήφιοι Προϊστάμενοι απαιτείται να έχουν τα τρία προηγούμενα έτη αξιολόγηση με βαθμό άνω του 90%, αν επιθυμούν να κριθούν για προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων. Αντίστοιχα, για τους προϊστάμενους των Τμημάτων απαιτείται την προηγούμενη διετία βαθμολογία άνω του 75%.

Σαφώς η δυνατότητα δράσης και αποτελεσματικότητας ενός προϊσταμένου ή Διευθυντή δε θα πρέπει να εξετάζεται μεμονωμένα. Η αποτελεσματικότητα επέρχεται σε ένα υποστηρικτικό πλαίσιο από πλευράς συνθηκών.

Όταν υπάρχει σταθερό περιβάλλον εργασίας, αυτό ευνοεί και το έργο του προϊσταμένου. Προβλήματα και συγκρούσεις που ανακύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν το προσωπικό που εργάζεται σε μεγάλο βαθμό.

Η ανασφάλεια δημιουργεί άγχος και αποπροσανατολισμό από το στόχο. Άλλωστε φαίνεται και από την έρευνά μας ότι οι εργαζόμενοι απαιτούν πρωτίστως ηρεμία και ασφάλεια στο περιβάλλον όπου εργάζονται.

Με βάση και την πυραμίδα του Maslow, κάθε άτομο πρωτίστως θέλει να έχει λύσει τις ανάγκες επιβίωσης και να νιώθει συναισθηματική ασφάλεια. Όταν λοιπόν εξασφαλίσει τα παραπάνω, μπορεί να προχωρήσει, να ενταχθεί στην ομάδα, να αποκτήσει αυτοεκτίμηση, που θα τον οδηγήσει στην αυτό-ολοκλήρωση).

Στη συνέχεια απεικονίζεται η πυραμίδα αναγκών κατά Maslow, οι οποία εξηγεί ακριβώς την ιεράρχηση των αναγκών.

Πυραμίδα αναγκών κατά MASLOW



Σαφώς όλα αυτά που συζητήθηκαν είναι απαραίτητα συστατικά για να μπορέσει ένας προϊστάμενος να είναι αποτελεσματικός. Τονίζουμε και πάλι, όμως, ότι δεν μπορούμε να παραβλέψουμε το γενικότερο πλαίσιο που είναι σε ισχύ και περιορίζει τη δυνατότητα δράσης και πρωτοβουλιών από ένα προϊστάμενο. Όλα είναι σε εξάρτηση από το γενικότερο πλαίσιο που δρα (Mullins, 2005).

Ωστόσο, αν ο προϊστάμενος καταφέρνει και συγκεντρώνει τα προαναφερθέντα στοιχεία, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, εκτός του ότι θα είναι ο ίδιος αποτελεσματικός, να μπορέσει να συμβάλει στη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας του.

Η έρευνα καταδεικνύει πόσο σημαντική είναι η συμβολή του προϊστάμενου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών. Επίσης, το να αναλάβει κάποιος το ρόλο του ηγέτη-προϊστάμενου απαιτεί πλήθος τυπικών προσόντων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Ακόμη όμως και αν τα προσόντα αυτά υπάρχουν, κρίνεται απαραίτητο να συνδυαστούν με ένα πλήθος ορθών στάσεων και συμπεριφορών για να επιφέρουν την πολυπόθητη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Δημόσιων Υπηρεσιών.

Ο ρόλος ενός ηγέτη, είναι να βελτιώσει την ήδη υπάρχουσα κατάσταση και να δημιουργήσει όραμα, να εμπνεύσει και να καθοδηγήσει την Υπηρεσία του. Να καταφέρει να δημιουργήσει ένα κλίμα συνεργασίας και μια αίσθηση ασφάλειας, ώστε οι υπάλληλοι με όρεξη και προθυμία να προσφέρουν στην υπηρεσία τους. Έτσι και οι εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο πλαίσιο εργασίας θα μπορούν να πάρουν ικανοποίηση και χαρά από την εργασία τους.

Η έρευνα μας, όπως συγκλίνει στα αποτελέσματά της με τη βιβλιογραφία. Συμβάλλει στο ως προς το να αναδείξει την άποψη των εργαζομένων για τα εν λόγω θέματα. Έτσι εξετάζεται και η σκοπιά των εργαζομένων, οι οποίοι όμως αποτελούν και την πρώτη ύλη που με την κατάλληλη επεξεργασία θα δώσει την πολυπόθητη αποτελεσματικότητα.

Βάσει λοιπόν των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας, οι εργαζόμενοι επιθυμούν ασφάλεια και καλό κλίμα συνεργασίας. Επιθυμούν να μετεκπαιδευτούν, είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν, πάντα υπό όρους εκτίμησης και αμοιβαίου σεβασμού. Κατανοούν την ανάγκη να υπάρχουν διοικητικές ικανότητες. Καταλαβαίνουν ότι η διοίκηση ενίοτε γίνε-

ται αυταρχική, πιστεύουν ότι αυτό μπορεί να γίνεται κατά περίπτωση, αρκεί να οδηγεί σε επίλυση προβλημάτων και διαχείριση συγκρούσεων.

Γενικότερα, επιθυμούν ένα δημοκρατικό τρόπο ηγεσίας, που τους δίνει την εξουσιοδότηση να λάβουν πρωτοβουλίες και να έχουν τον έλεγχο της εργασίας που διεκπεραιώνουν, αλλά και να συμμετέχουν στις συλλογικές αποφάσεις.

Βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι προϊστάμενοι έχουν ακόμη πολλά περιθώρια βελτίωσης, όσον αφορά το Δήμο Κηφισιάς.

Η δια βίου εκπαίδευση πρέπει να εφαρμόζεται παντού. Ειδικότερα όμως για να έχουμε έναν ιδανικό προϊστάμενο-ηγέτη απαιτείται εξειδικευμένη εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης ομάδας, τρόπων διαχείρισης συγκρούσεων, διαρκή εκπαίδευση σε μεθόδους εμφύχωσης και παρακίνησης της ομάδας.

5.4. Κατευθύνσεις για μελλοντική διερεύνηση

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας θα θεωρούσαμε χρήσιμο :

- Να πραγματοποιηθεί μια έρευνα μεγαλύτερη σε εμβέλεια, που να περιλαμβάνει αντιπροσωπευτικό δείγμα όλων των εργαζομένων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, από όλες τις γωνιές της Ελλάδος.
- Να μελετηθούν επιπλέον πτυχές του θέματος, κυρίως ως προς το γενικότερο πλαίσιο που πρέπει να διέπει έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικός και αποδοτικός.
- Να μελετηθεί επιπλέον η δυνατότητα των Ο.Τ.Α. να μεταβούν στην ψηφιακή λειτουργία τους .
- Να διερευνηθεί κατά πόσον είναι εφικτό με το υπάρχον προσωπικό να επέλθει η ψηφιακή λειτουργία όλων των δημόσιων υπηρεσιών.
- Να αποσαφηνιστεί σε τι βαθμό είναι έτοιμοι οι Ο.Τ.Α. να ανταπεξέλθουν οργανωτικά και δομικά στην ψηφιακή μετάβαση.
- Τέλος, να γίνει εντοπισμός και καταγραφή βιώσιμων πρακτικών ανά τομέα, μελετώντας τους Δήμους-πρότυπο, οι οποίοι στο παρελθόν διακρίθηκαν στον τομέα της αποτελεσματικότητας και την εφαρμογής νέων και καλών πρακτικών στη λειτουργία τους.

Εν κατακλείδι, τόσο η παρούσα έρευνα , όσο και τυχόν μελλοντικές θα πρέπει να ε-
στιάζουν στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των Δημόσιων Υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ακρίβος, Χ. (2008), Οι σύγχρονοι ρόλοι των προϊσταμένων στο Δημόσιο. Αθήνα, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Αργυροπούλου, Ε. (2018), Ηγεσία στην Εκπαίδευση – Σχολική Ηγεσία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- Argyropoulou, E. και Symeonidis, A. (2017). Η ανάδειξη των προσόντων του αποτελεσματικού Διευθυντή Σχολικής Μονάδας μέσα από τις διαδικασίες επιλογής. Έρευνα στην Εκπαίδευση, 6, 1, 53-72. doi: <http://dx.doi.org/10.12681/hjre.10846>.
- Βοσκάκης, Μ. (2022), Η νέα ψηφιακή διακυβέρνηση και οι προκλήσεις στο ρόλο της ηγεσίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση εν μέσω πανδημίας COVID-19. Μελέτη Περίπτωσης τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού, Πανεπιστήμιο Αιγαίου & Πολυτεχνική Σχολή..
- Γρηγοριάδου, Δ. (2019), Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων σε Ο.Τ.Α. και ποιότητα στην απασχόλησή τους, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΥΚΕΝΤΡΟ ΑΔΕΔΥ, Αθήνα.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2008), Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. (Μτφ. Σ. Κυρανάκης, Μ. Μαυράκη, Χ. Μητσοπούλου, Π. Μπιθαρά, Μ. Φιλοπούλου), εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Cohen, L. και Manion, L. (1997), Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας (μτφ. Χ. Μητσοπούλου και Μ. Φιλοπούλου, εκδόσεις Μεταίχμιο – Έκφραση, Αθήνα.
- Creswell, J. W. (2011), Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (μτφ. Ν. Κουβαράκου), εκδόσεις Ίων. Αθήνα.

- Εμβλωτής, Α., Κατσης, Α., Σιδερίδης, Γ. (2006), Στατιστική μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, (Α΄ έκδοση), Ιωάννινα.
- Ζαφειρόπουλος, Κ., Βοηθητικές σημειώσεις για SPSS, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών.
- Θωμά, Ρ. (2010), Παράγοντες σχολικής αποτελεσματικότητας. Επιστημονικό Βήμα, 14, 15-24. Ανακτήθηκε από http://www.syllogosperiklis.gr/old/ep_bima/epistimoniko_bima_14/15-24.pdf
- Καλλιγιά Α., (2011), Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) . Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά.
- Καλογερόπουλος Α. (2019), Υγειονομική Ανταπόκριση σε Φυσικές Καταστροφές: Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Ηγέτη. Συστηματική Ανασκόπηση, Ε.Α.Π.
- Κουτούζης, Μ. (2012), Διοίκηση - Ηγεσία - Αποτελεσματικότητα: Αναζητώντας Πεδίο Εφαρμογής στο Ελληνικό Εκπαιδευτικό Σύστημα. Στο: Δ. Καρακατσάνη και Γ. Παπαδιαμαντάκη, (Επιμ.), Σύγχρονα Θέματα Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Αναζητώντας το Νέο Σχολείο, εκδόσεις Επίκεντρο, Αθήνα: 211-226.
- Κρασσάς, Β. (2020). Ο αποτελεσματικός διευθυντής - ηγέτης και ο ρόλος του στην διαμόρφωση αποτελεσματικών σχολικών μονάδων, ΕΑΠ, Πάτρα.
- Καυκά Θ., Παπαδούρης, Π. (2020), Ο ρόλος του προϊσταμένου στη Δημόσια Διοίκηση, ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ Σ.Κ.Ε.Ψ.Υ, 7, 217-230.
- Κυπαρισσοπούλου, Ζ. (2023), Ο ρόλος της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση, Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος.
- Robson, C. (2010). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές (μτφ. Νταλάκου Β., Βασιλάκου Κ.), Gutenberg, Αθήνα.
- Λοκοβίτης, Δ. (2017). Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στο Δημόσιο Τομέα-Μελέτη περίπτωσης: Τμήμα Εμπορίου και Τουρισμού Π.Ε. Χαλκιδικής.
- Μπαλαζή, Β. (2022). «Η ηγεσία στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στους (ΟΤΑ) Α΄ και Β΄ Βαθμού του Νομού Θεσσαλονίκης». Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Μπουραντάς, Δ. (2005), Ηγεσία και ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα.

- Παπάζογλου, Α., και Κουτούζης, Μ. (2016), Αντιλήψεις των εκπαιδευτικών για τον ρόλο του διευθυντή στο μετασχηματισμό του σχολείου σε οργανισμό μάθησης. 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο.
- SPSS STATISTICS, <http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/26914>, Μ. Χαλικιάς & Π. Λάλου, 2016
- Σαΐτη, Α., και Σαΐτης, Χ. (2012), Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Αυτοέκδοση. Αθήνα.
- Σκούρα, Ειρ. 2020, Τα Χαρακτηριστικά της Αποτελεσματικής Ηγεσίας στους Δημόσιους Οργανισμούς και ΟΤΑ. Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και Καρδίτσας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Χαλικιάς, Μ. Διδακτικές Σημειώσεις Μαθήματος «Μεθοδολογία Έρευνας για Διοικητικά Στελέχη», Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- Bush, T. (2008), From management to leadership: Semantic or meaningful change?, *Educational Management Administration & Leadership*, 36, 2, 271-288. doi: <https://doi.org/10.1177%2F1741143207087777>
- Chen, C. Y., Tsai, S. S., Chen, H. W., & Wu, H. T. (2016), The relationship between the principal's positive leadership and school effectiveness—take school organizational culture as the mediator. *European Journal of Psychological Research*, 3, 2. <https://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2016/07/Full-Paper-THE-RELATIONSHIP-BETWEEN-THE-PRINCIPAL%E2%80%99S-POSITIVE-LEADERSHIP-AND-SCHOOL-EFFECTIVENESS.pdf>
- Field, A. (2017,. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5th Edition, SAGE Publications, UK.
- Frøkjær, E., Hertzum, M., Hornbæk, K. (2000, April), Measuring usability: are effectiveness, efficiency, and satisfaction really correlated?, στο *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*, ACM, 345-352.
- Goleman, D. (1996), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Random House Publishing Group.

- Hoy, W.K., και Miskel, G.G. (2014), *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (9th edition), McGraw, New York.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P., Kyriakides, L. (2010), The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48, 2, 218-240. doi: 10.1108/09578231011027860
- Lazaridou, A. και Iordanides, G. (2011), The Principal's Role in Achieving School Effectiveness, *ISEA*, 39, 3, 3-19. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/profile/Angeliki_Lazaridou/publication/260476761
- Manders, D. (2008), *Characteristics that make principals effective leaders. A study of teacher' perceptions of principal leadership*, Washington State University.
- Parylo, O. και Zepeda S. J. (2014), Describing an 'effective' principal: Perceptions of the central office leaders, *School Leadership & Management*, 34, 5, 518-537, doi: 10.1080/13632434.2014.928684.
- Pashiardis, P., Kafa, A., Marmara, C. (2012), Successful secondary principalship in Cyprus: What have "Thucydides" and "Plato" revealed to us?, *International Journal of Educational Management*, 26, 5, 480-493. doi: 10.1108/09513541211240273
- Penlington, C., Kington, A., Day, C. (2008), Leadership in improving schools: A qualitative perspective. *School Leadership and Management*, 28, 1, 65-82. doi: <https://doi.org/10.1080/13632430701800086>
- Saitis, C. και Saiti, A. (2018), *Initiation of Educators Into Educational Management Secrets*, Springer International Publishing, Switzerland. doi: 10.1007/978-3-319-47277-5
- Saiti, A. (2015), Conflicts in Schools, Conflict Management Styles and the Role of the School Leader: A Study of Greek Primary School Educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43, 4, 582-609. doi: 10.1177/1741143214523007
- Saiti, A. (2012), Leadership and quality management: An analysis of three key features of the Greek educational system. *Quality Assurance in Education*, 20, 2, 110-138. doi: 10.1108/09684881211219370.
- Singh, K. (2007), *Quantitative Social Research Methods*, SAGE Publications.
- Yukl, G. (2010), *Leadership in organizations: 7th edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Διαδικτυακές πηγές

<http://edujob.gr/arthrgrafia/hgesia-kai-synesthimatikh-noymosynh>
[file:///C:/Users/USER/Downloads/KarampasiPaschalinaMsc2005%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/KarampasiPaschalinaMsc2005%20(1).pdf)
<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/53746/21238.pdf?sequence=1>.
[https://www.aftodioikisi.gr/dimosio/dimosio-ota-poses-gynaikes-katechoyn-dieythyntikes-
theseis-stoicheia/](https://www.aftodioikisi.gr/dimosio/dimosio-ota-poses-gynaikes-katechoyn-dieythyntikes-theseis-stoicheia/)
https://www.academia.edu/40535670/%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%92%CE%9F%CE%9B%CE%97_%CE%97%CE%98%CE%99%CE%9A%CE%A9%CE%9D_%CE%91%CE%9E%CE%99%CE%A9%CE%9D_%CE%A3%CE%A4%CE%9F%CE%9D_%CE%A7%CE%A1%CE%9F%CE%9D%CE%9F
<http://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/26914>
<http://www.opengov.gr/ert/?p=2173>
<https://www.aade.gr/sites/default/files/2019-04/%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%9F%CE%A3%203528.2007.pdf>
<https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-5003-2022/arthro-23-nomos-5003-2022-diadikasia-epilogis>
<https://www.forin.gr/laws/law/3849/n-4674-2020#!/?article=38669>
<https://www.forin.gr/laws/law/3849/n-4674-2020#!/?article=38669,38670>
<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/03/eggr14001-egk14520220302.pdf>
https://www.researchgate.net/publication/343452991_Leadership_in_Public_Sector_Organizations/citation/download
https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/PublicSectorTrends2021.pdf
[https://www.researchgate.net/publication/364410503_PUBLIC_ADMINISTRATION
AND_PUBLIC_CHOICE_THEORY.](https://www.researchgate.net/publication/364410503_PUBLIC_ADMINISTRATION_AND_PUBLIC_CHOICE_THEORY)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Έλεγχος μέσης τιμής για το φύλο

		Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
		F	Sig.					
Τυπικά προσόντα	Equal variances assumed	,857	,357	-,090	117	,929	-,00910	,10152
	Equal variances not assumed			-,088	55,552	,930	-,00910	,10383
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Equal variances assumed	,058	,810	1,456	124	,148	,12099	,08308
	Equal variances not assumed			1,437	60,139	,156	,12099	,08419
Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	Equal variances assumed	,985	,323	1,319	124	,189	,10495	,07954
	Equal variances not assumed			1,263	56,743	,212	,10495	,08311
Αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης	Equal variances assumed	,455	,501	-,910	124	,365	-,22418	,24631
	Equal variances not assumed			-,882	58,121	,381	-,22418	,25406
Αποδοτικότητα	Equal variances assumed	1,521	,220	-,271	124	,787	-,02711	,10014
	Equal variances not assumed			-,246	51,901	,807	-,02711	,11016
Διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών	Equal variances assumed	1,620	,205	-2,006	124	,047	-,32967	,16437
	Equal variances not assumed			-1,823	51,884	,074	-,32967	,18085
Τρόποι συμβολής	Equal variances assumed	,008	,931	-,264	124	,792	-,02271	,08586
	Equal variances not assumed			-,258	58,973	,797	-,02271	,08789

Πίνακας 2: Έλεγχος μέσης τιμής για το επίπεδο εκπαίδευσης

		N	Mean	Std. Deviation
Τυπικά προσό- ντα	Απολυτήριο Δημοτικού	4	4,0417	,55067
	Απολυτήριο Γυμνασίου	37	4,2523	,54237
	Απολυτήριο Λυκείου	56	4,4792	,46063
	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	21	4,6349	,35205
	Μεταπτυχιακό	1	5,0000	.
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Απολυτήριο Δημοτικού	4	4,5250	,55000
	Απολυτήριο Γυμνασίου	40	4,1038	,41454
	Απολυτήριο Λυκείου	59	4,1703	,42519
	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	21	4,3143	,35219
	Μεταπτυχιακό	2	3,8750	,38891
Στάσεις, συμπερι- φορές και ενέρ- γειες	Απολυτήριο Δημοτικού	4	4,5375	,48023
	Απολυτήριο Γυμνασίου	40	4,1450	,40522
	Απολυτήριο Λυκείου	59	4,1771	,40100
	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	21	4,3024	,36141
	Μεταπτυχιακό	2	3,9500	,35355
Αποτελεσματικός προϊστάμενος- ηγέτης	Απολυτήριο Δημοτικού	4	2,5000	1,29099
	Απολυτήριο Γυμνασίου	40	3,4250	1,08338
	Απολυτήριο Λυκείου	59	3,6949	1,10257
	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	21	3,0952	1,72930
	Μεταπτυχιακό	2	4,0000	,00000
Αποδοτικότητα	Απολυτήριο Δημοτικού	4	4,5417	,45896
	Απολυτήριο Γυμνασίου	40	4,0417	,42492
	Απολυτήριο Λυκείου	59	4,1949	,55377

	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	21	4,4286	,41356
	Μεταπτυχιακό	2	4,1667	,00000
Διαμόρφωση απο-τελεσματικών υπηρεσιών	Απολυτήριο Δημοτικού	4	4,7500	,50000
	Απολυτήριο Γυμνασίου	40	4,3250	,91672
	Απολυτήριο Λυκείου	59	4,6441	,60920
	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	21	4,5238	1,20909
	Μεταπτυχιακό	2	4,5000	,70711
Τρόποι συμβολής	Απολυτήριο Δημοτικού	4	4,7222	,48432
	Απολυτήριο Γυμνασίου	40	4,3417	,45388
	Απολυτήριο Λυκείου	59	4,4539	,43637
	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	21	4,5608	,33236
	Μεταπτυχιακό	2	4,2778	,23570

Πίνακας 3: Έλεγχος μέσης τιμής για το Επίπεδο εκπαίδευσης

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Τυπικά προσόντα	Between Groups	1,747	3	,582	2,478	,065
	Within Groups	27,014	115	,235		
	Total	28,761	118			
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Between Groups	,306	3	,102	,573	,634
	Within Groups	21,700	122	,178		
	Total	22,006	125			
Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	Between Groups	,133	3	,044	,270	,847
	Within Groups	19,977	122	,164		
	Total	20,110	125			
Αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης	Between Groups	4,067	3	1,356	,883	,452
	Within Groups	187,361	122	1,536		
	Total	191,429	125			
Αποδοτικότητα	Between Groups	1,568	3	,523	2,134	,099
	Within Groups	29,881	122	,245		
	Total	31,449	125			
Διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών	Between Groups	1,659	3	,553	,786	,504
	Within Groups	85,770	122	,703		
	Total	87,429	125			
Τρόποι συμβολής	Between Groups	,407	3	,136	,728	,537
	Within Groups	22,716	122	,186		
	Total	23,123	125			

Πίνακας 4: Έλεγχος μέσης τιμής για την Κατηγορία εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Τυπικά προσόντα	Between Groups	1,391	4	,348	1,448	,223
	Within Groups	27,370	114	,240		
	Total	28,761	118			
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Between Groups	,908	4	,227	1,302	,273
	Within Groups	21,098	121	,174		
	Total	22,006	125			
Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	Between Groups	,071	4	,018	,107	,980
	Within Groups	20,039	121	,166		
	Total	20,110	125			
Αποδοτικότητα	Between Groups	,928	4	,232	,920	,455
	Within Groups	30,521	121	,252		
	Total	31,449	125			
Διαμόρφωση απο-τελεσματικών Υ-πηρεσιών	Between Groups	,895	4	,224	,313	,869
	Within Groups	86,533	121	,715		
	Total	87,429	125			
Τρόποι συμβολής	Between Groups	,429	4	,107	,571	,684
	Within Groups	22,694	121	,188		
	Total	23,123	125			

Πίνακας 5: Έλεγχος μέσης τιμής για τη Θέση ευθύνης

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)
Τυπικά προσόντα	Equal variances assumed	,021	,884	-,700	117	,485
	Equal variances not assumed			-,744	31,240	,462
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Equal variances assumed	,222	,638	-,375	124	,708
	Equal variances not assumed			-,355	30,861	,725
Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	Equal variances assumed	1,535	,218	-,861	124	,391
	Equal variances not assumed			-,955	36,950	,346
Αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης	Equal variances assumed	2,584	,111	1,128	124	,261
	Equal variances not assumed			1,271	37,780	,211
Αποδοτικότητα	Equal variances assumed	,000	,983	-,001	124	,999
	Equal variances not assumed			-,001	33,254	,999
Διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών	Equal variances assumed	1,612	,207	,813	124	,418
	Equal variances not assumed			1,062	48,673	,293

Τρόποι συμβολής	Equal variances assumed	5,066	,026	-1,281	124	,202
	Equal variances not assumed			-1,571	43,158	,124

Πίνακας 6: Έλεγχος μέσης τιμής για το Επίπεδο εκπαίδευσης προϊσταμένου

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Τυπικά προσόντα	Between Groups	1,747	3	,582	2,478	,065
	Within Groups	27,014	115	,235		
	Total	28,761	118			
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	Between Groups	,306	3	,102	,573	,634
	Within Groups	21,700	122	,178		
	Total	22,006	125			
Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες	Between Groups	,133	3	,044	,270	,847
	Within Groups	19,977	122	,164		
	Total	20,110	125			
Αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης	Between Groups	4,067	3	1,356	,883	,452
	Within Groups	187,361	122	1,536		
	Total	191,429	125			
Αποδοτικότητα	Between Groups	1,568	3	,523	2,134	,099
	Within Groups	29,881	122	,245		
	Total	31,449	125			
Διαμόρφωση αποτελεσματικών Υπηρεσιών	Between Groups	1,659	3	,553	,786	,504
	Within Groups	85,770	122	,703		
	Total	87,429	125			
Τρόποι συμβολής	Between Groups	,407	3	,136	,728	,537
	Within Groups	22,716	122	,186		
	Total	23,123	125			



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και

Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

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



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΝΩΜΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΗΦΙΣΙΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι-εργαζόμενοι του Δήμου Κηφισιάς,

Στα πλαίσια της απόκτησης του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική Πολιτική, στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, διεξάγω μια έρευνα σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων. Συγκεκριμένα για το ποιος θα ήταν ο αποτελεσματικός προϊστάμενος και τον ρόλο που θα έχει στην αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας του.

Η συμμετοχή σας σ' αυτή την έρευνα είναι σημαντική, καθώς χωρίς τις δικές σας απαντήσεις, η υλοποίησή της δε θα είναι εφικτή. Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα χρειαστούν περίπου πέντε λεπτά από τον χρόνο σας. Προσπαθήστε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. (Το σύστημα βλέπει μόνο απαντήσεις και όχι ποιος απάντησε).

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθεια και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Φούκα Πολυξένη

Παρακαλώ απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις τοποθετώντας ένα X ή ένα ✓

Α. Ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ-ΗΓΕΤΗΣ

1. Τυπικά προσόντα

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι σημαντικό ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης να έχει:		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.	Γνώσεις του επιστημονικού του πεδίου					
2.	Εκπαιδευτικές γνώσεις					
3.	Διοικητικές γνώσεις					
4.	Γνώσεις νομοθεσίας για τα θέματα του τμήματος					
5.	Εργασιακή εμπειρία					
6.	Διοικητική εμπειρία					

2. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παρακάτω χαρακτηριστικά για να προσδιορίσετε τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη:		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.	Είναι ευσυνείδητος και ηθικός					
2.	Είναι ακέραιος και σταθερός					
3.	Είναι ευέλικτος και προσαρμοστικός					
4.	Είναι αντικειμενικός, αμερόληπτος και δίκαιος					
5.	Είναι εργατικός και δραστήριος					
6.	Είναι εξωστρεφής και επικοινωνιακός					
7.	Είναι φιλόδοξος					
8.	Είναι καινοτόμος και ριψοκίνδυνος					
9.	Είναι ανθεκτικός στην πίεση					

10.	Είναι φιλομαθής					
11.	Είναι υποστηρικτικός					
12.	Είναι αποφασιστικός και δυναμικός					
13.	Έχει αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση					
14.	Έχει υψηλές προσδοκίες επιτυχίας					
15.	Έχει υψηλή αίσθηση ευθύνης					
16.	Είναι διορατικός					
17.	Έχει επιθυμία εξουσίας και δύναμης					
18.	Είναι αισιόδοξος και θετικός					
19.	Είναι αυστηρός					
20.	Είναι δημοκρατικός					

3. Στάσεις, συμπεριφορές και ενέργειες –Τρόποι ηγεσίας

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης είναι σημαντικό να:		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.	Αγαπάει το επάγγελμά του					
2.	Ενδιαφέρεται για την πρόοδο των υπαλλήλων					
3.	Έχει όραμα για την υπηρεσία του και το μεταδίδει σε όλους					
4.	Διεκπεραιώνει διοικητικά και γραφειοκρατικά καθήκοντα, συντονίζει τη λειτουργία της μονάδας					
5.	Υποστηρίζει και βοηθά τους συναδέλφους υπαλλήλους					
6.	Παρακινεί και εμπλέκει τους υπάλληλους στην επίτευξη των στόχων					

7.	Ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών και καινοτομιών από τους υπαλλήλους					
8.	Στηρίζει την επιμόρφωση των υπαλλήλων και συντελεί στην επαγγελματική τους εξέλιξη					
9.	Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες δημοκρατικά και δίκαια					
10.	Προωθεί την μετεκπαίδευση για όλους					
11.	Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά					
12.	Διαχειρίζεται δημιουργικά τις συγκρούσεις και επιλύει προβλήματα					
13.	Δημιουργεί ένα θετικό κλίμα συνοχής, εμπιστοσύνης και ασφάλειας στο τμήμα-υπηρεσία					
14.	Επιβάλλει πειθαρχία και τάξη					
15.	Δίνει έμφαση στη βελτίωση της εργασίας, στοχεύοντας σε καλές επιδόσεις του τμήματος					
16.	Παρακολουθεί την πρόοδο της καθημερινής εργασίας					
17.	Δίνει έμφαση σε βιώσιμες διαδικασίες βελτίωσης του τμήματος και επιδιώκει δράσεις που να έχουν συνέχεια και στο μέλλον					

4. Ο προϊστάμενος του τμήματός σας

Βασισμένοι στις δικές σας θεωρήσεις για τον αποτελεσματικό προϊστάμενο, σύμφωνα με όσα απαντήσατε στις προηγούμενες ερωτήσεις, σε ποιο βαθμό θα λέγατε ότι ο προϊστάμενος του τμήματος, στο οποίο ανήκετε μπορεί να χαρακτηριστεί αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης; (κυκλώστε)

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα πολύ

B. ΣΥΜΒΟΛΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

5. Παράγοντες αποτελεσματικότητας

Το αποτελεσματικό τμήμα χαρακτηρίζεται από κάποια στοιχεία που βοηθούν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και την επίτευξη των στόχων. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους παρακάτω παράγοντες:		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.	Ηγεσία υψηλού επιπέδου					
2.	Υψηλές προσδοκίες επιδόσεων					
3.	Έμφαση στη μετεκπαίδευση					
4.	Συχνός έλεγχος και αξιολόγηση επιδόσεων					
5.	Συνεργασία τμήματος με τα άλλα τμήματα					
6.	Ευνοϊκό κλίμα-περιβάλλον συνεργασίας και εμπιστοσύνης					

6. Σημαντικότητα αποτελεσματικού προϊστάμενου-ηγέτη

Βασισμένοι στις δικές σας θεωρήσεις για τον αποτελεσματικό προϊστάμενο-ηγέτη, σύμφωνα με όσα απαντήσατε στις προηγούμενες ερωτήσεις, πόσο σημαντικό θεωρείτε τον ρόλο του αποτελεσματικού προϊσταμένου στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών;
(Παρακαλώ κυκλώστε)

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

7. Συμβολή αποτελεσματικού διευθυντή-ηγέτη στην αποτελεσματικότητα

Πιστεύετε ότι αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης συμβάλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση αποτελεσματικών υπηρεσιών :		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1.	Δημιουργώντας ένα καλό κλίμα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, των τμημάτων και του ιδίου					
2.	Διαθέτοντας τους κατάλληλους πόρους και εξασφαλίζοντας απαραίτητες υλικοτεχνικές υποδομές					
3.	Αξιολογώντας και μετρώντας τις επιδόσεις του τμήματος και τη συνολική βελτίωση της υπηρεσίας					
4.	Δίνοντας κατεύθυνση και όραμα στον οργανισμό					
5.	Υποστηρίζοντας την ποιοτική εργασία					
6.	Ενισχύοντας και ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους, πιστεύοντας στις δυνατότητες τους για διαρκή βελτίωση					

7.	Κατανέμοντας εργασίες και αρμοδιότητες					
8.	Μεταδίδοντας θετικές αξίες					
9.	Υιοθετώντας βιώσιμες στρατηγικές βελτίωσης					

Γ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

8.1. Φύλο

Άνδρας	Γυναίκα

8.2. Ηλικία

Έως 30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	61 ετών και άνω

8.3. Έτη συμπληρωμένης υπηρεσίας στο Δήμο Κηφισιάς

Έως 5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36 και άνω

8.4. Επίπεδο ολοκληρωμένης εκπαίδευσης κατά την έρευνα

Απολυτήριο Δημοτικού	Απολυτήριο Γυμνασίου	Απολυτήριο Λυκείου	Πτυχίο Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι.	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό

8.5.Κατηγορία εκπαίδευσης κατά την πρόσληψη

Υ.Ε.	Δ.Ε.	Τ.Ε.	Π.Ε.

8.6.Κατέχετε θέση ευθύνης

Ναι	Όχι

8.7.Επίπεδο εκπαίδευσης του προϊσταμένου σας

Απολυτήριο Λυκείου (Δ.Ε.)	Πτυχίο Τεχνολογικού ιδρύματος (Τ.Ε.)	Πτυχίο Πανεπιστημίου (Π.Ε.)	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό

Τέλος έρευνας_

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας.