



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



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

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

ΑΡΧΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΡΡΗΤΟΥ ΤΩΝ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (Α.Δ.Α.Ε.)

Νικολέτα Στρακούλα, Α.Μ.: 19032

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

Αιγάλεω, 2022



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



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

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

ΑΡΧΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΡΡΗΤΟΥ ΤΩΝ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (Α.Δ.Α.Ε.)

Νικολέτα Στρακούλα, Α.Μ.: 19032

Επιβλέπων: Μιλτιάδης Χαλικιάς, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής
Αττικής, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής

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

Αιγάλεω, 2022



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



**Relationship between subordinate and supervisor and the
impact on job satisfaction and performance of the employee
being evolved**

**CASE STUDY: Hellenic Authority for Communication Security
and Privacy (ADAE)**

NIKOLETA STRAKOULA, RN: 19032

Supervisor: Miltiadis Chalikias, 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 fulfillment of the requirements for the
degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2022



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

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

ΑΡΧΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΡΡΗΤΟΥ ΤΩΝ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ (Α.Δ.Α.Ε.)

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 14^η Δεκεμβρίου 2022

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Μιλτιάδης Χαλικιάς	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Βασίλης Πανάγου	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Νικόλαος Στρόμπλος	Διευθυντής ΕΛΣΤΑΤ	

*Στις φανταστικές μου κόρες Στέλλα και Αγνή
και σε όλες τις εργαζόμενες μητέρες που τολμούν*

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Στρακούλα Νικολέτα του Χρήστου, με αριθμό μητρώου 19032 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική & 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».

Η Δηλούσα

Ευχαριστίες

Στον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Χαλικιά Μιλτιάδη κυρίως για τις πολύτιμες συμβουλές του και την πολύτιμη στήριξη του κατά την διάρκεια αυτής της δύσκολης διαδρομής.

Στην γραμματεία του μεταπτυχιακού προγράμματος για την άψογη συνεργασία και την άμεση ανταπόκριση σε κάθε παράλογη ερώτηση, απορία, διευκρίνιση, απαίτηση.

Στους γονείς μου για την υποστήριξη τους σε όλα τα επίπεδα.

Στους φίλους μου για την συμπαράσταση τους και τη πολύτιμή βοήθεια που μου προσέφεραν.

Σε όλους τους συναδέλφους που πίστεψαν σε εμένα και με βοήθησαν σημαντικά με την συμμετοχή τους στην έρευνα, αφιερώνοντας πολύτιμο προσωπικό χρόνο για την συμπλήρωση με προθυμία του ερωτηματολογίου.

Στις κόρες μου Στέλλα και Αγνή που με στήριξαν και πάντα με στηρίζουν με υπομονή, συμπαράσταση και πάρα πολύ αγάπη. Θα ήθελα να τους ζητήσω ένα συγνώμη για το χρόνο που μας στέρησα αλλά υπόσχομαι ότι θα αναπληρώσω με το παραπάνω.

**ΣΧΕΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ – ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ
ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΠΟΥ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΤΑΙ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

**ΑΡΧΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΡΡΗΤΟΥ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
(Α.Δ.Α.Ε.)**

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε με σκοπό την διερεύνηση της σχέσης υφισταμένου – προϊσταμένου και η επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου που αναπτύσσεται.

Για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος, στα πρώτα κεφάλαια πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση. Αρχικά μελετάμε της έννοιας και τις διαστάσεις της συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Στην συνέχεια εξετάζουμε την έννοια και τις θεωρίες της ηγεσίας, τα στυλ της ηγεσίας και την ηγεσία στο δημόσιο τομέα. Κατόπιν μελετάμε την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, τις θεωρίες και τους προσδιοριστικούς παράγοντες αυτής. Τέλος, εξετάζουμε την έννοια της εργασιακής απόδοσης .

Για την εξυπηρέτηση του σκοπού της παρούσας διπλωματικής εργασίας ακολουθήσαμε ως μέθοδο έρευνας την πρωτογενή και πραγματοποιήθηκε ποσοτική εμπειρική ανάλυση με την χρήση γραπτών ανώνυμων ερωτηματολογίων τα οποία διανεμήθηκαν σε όλο το προσωπικό που δεν κατέχει θέση ευθύνης,

Η περίπτωση που μελετάται είναι της Αρχής Διασφάλισης Απορρήτου του Επικοινωνιών (Α.Δ.Α.Ε.), Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή συνταγματικά κατοχυρωμένη, η οποία ανήκει στους Ειδικούς Φορείς της Κεντρικής Διοίκησης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν την σχέση υφισταμένου – προϊσταμένου και πως επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου. Τα δε συμπεράσματα είναι σύμφωνα με τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στην βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Σημαντικοί Όροι: Σχέση, Προϊστάμενος, Υφιστάμενος, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή απόδοση.

**Relationship between subordinate and supervisor and the impact on
job satisfaction and performance of the employee being evolved**

**CASE STUDY: Hellenic Authority for Communication Security and
Privacy (ADAE)**

Abstract

This thesis was carried out with the aim of investigating the subordinate-supervisor relationship and the impact on the job satisfaction and performance of the employee being evolved.

In order a better approach of the subject to be achieved a bibliographic review was carried out in the first chapters. First, the concept and dimensions of the leader-member transaction are studied. What is examined next is the concept and theories of leadership, leadership styles, and leadership in the public sector. Then it is studied the concept of job satisfaction, the theories, and the determining factors. Last, what is examined is the concept of job performance. To serve the purpose of the thesis the primary research method is followed and was carried out a quantitative empirical analysis using written anonymous questionnaires, which were distributed to all staff who do not hold a position of responsibility.

The case study is that of the Hellenic Authority for Communication Security and Privacy (A.D.A.E.) a constitutionally protected independent administrative authority that belongs to the special bodies of the central government administration.

The results of the research stressed the importance of the subordinate-supervisor relationship and how it affects the employee's job satisfaction and performance. The conclusions are in accordance with the theories developed in the bibliography review.

Important definitions: Relationship, supervisor, subordinate, job satisfaction, job performance

Περιεχόμενα

Περίληψη	xι
Abstract	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xvii
Κατάλογος Γραφημάτων	xvii
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ηγεσία (Leadership)	3
1.1 Εισαγωγή	3
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός Ηγεσίας	3
1.3 Θεωρίες Ηγεσίας	4
1.4 Ηγεσία στο Δημόσιο τομέα	13
1.5 Ανακεφαλαίωση	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Συναλλαγή Ηγέτη - Μέλους (Leader - member exchange - LMX)	15
2.1 Εισαγωγή	15
2.2. Η έννοια της συναλλαγής Ηγέτη - Μέλους (Leader - member exchange - LMX)	15
2.3 Οι διαστάσεις της LMX	17
2.4 Ανακεφαλαίωση	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	21
3.1 Εισαγωγή	21
3.2 Η έννοια της Εργασιακής Ικανοποίησης	21
3.3 Θεωρίες Περιεχομένου ή Αναγκών	22
3.4 Θεωρίες Διαδικασίας	27
3.5 Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης	30
3.6 Ανακεφαλαίωση	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	35
4.1 Εισαγωγή	35
4.2 Η έννοια της Εργασιακής Απόδοσης ((Job Performance)	35
4.3 Ανακεφαλαίωση	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία	39
5.1 Σκοπός της ερευνάς	39
5.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου - Μέθοδος συλλογής δεδομένων - Εργαλείο συλλογής δεδομένων	39
5.3 Το δείγμα	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα έρευνας	43
6.1 Ανάλυση δεδομένων	43
6.2 Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου	43
6.3 Περιγραφή Στατιστική Ανάλυση (descriptive statistics)	46
6.3.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων Έρευνας	46
6.3.2 1 ^{ος} Ερευνητικός στόχος	49
6.3.3 2 ^{ος} Ερευνητικός στόχος	53
6.3.4 3 ^{ος} Ερευνητικός στόχος	62
6.4 Ανάλυση συσχετίσεων	69
6.5 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα	73
Βιβλιογραφία	77

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας: Τιμές αξιοπιστίας ερωτημάτων

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα:	Φύλο συμμετεχόντων
Γράφημα:	Ηλικιακή ομάδα συμμετεχόντων
Γράφημα:	Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων
Γράφημα:	Προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα
Γράφημα:	Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα
Γράφημα 1:	Ο/Η Προϊστάμενος μου θέτει σαφείς και υλοποιήσιμους στόχους
Γράφημα 2:	Ο/η Προϊστάμενός μου φροντίζει για τον ορθό καταμερισμό των εργασιών και του αντικειμένου της Οργανικής Μονάδας;
Γράφημα 3:	Ο/η Προϊστάμενός μου αντιλαμβάνεται και λαμβάνει υπόψη του τις εργασιακές και προσωπικές ανησυχίες των υφισταμένων του;
Γράφημα 4:	Ο/η Προϊστάμενός μου προάγει τη συναδελφικότητα και την ομαδική δουλειά;
Γράφημα 5:	Ο/η Προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του;
Γράφημα 6:	Ο/η Προϊστάμενός μου συμπεριλαμβάνει τους υφισταμένους του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων;
Γράφημα 7:	Ο/η Προϊστάμενός μου ανταμείβει τις σπουδαίες επιδόσεις και να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να τις πετύχουν;
Γράφημα 8:	Είμαι ευχαριστημένος/η με το αντικείμενο της εργασίας μου
Γράφημα 10:	Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία μου

- Γράφημα 11: Υπάρχει μία υγιείς εργασιακή σχέση με τον Προϊστάμενό μου Υπάρχουν υγιείς εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους μου
- Γράφημα 12: Δεν νοιώθω ότι είμαι απλά ένα εκτελεστικό όργανο αλλά συμμετέχω ενεργά στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενό μου
- Γράφημα 13: Υπάρχει σωστός καταμερισμός των εργασιών και των αντικειμένων
- Γράφημα 14: Υπάρχουν στην εργασία μου ευκαιρίες για εξέλιξη
- Γράφημα 15: Αξιοποιούνται οι ικανότητες και οι δεξιότητές μου και αναγνωρίζεται η εργασία μου
- Γράφημα 16: Μου δίνονται ευκαιρίες επιμόρφωσης/βελτίωσης
- Γράφημα 17: Υπάρχει ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων
- Γράφημα 18: Το αντικείμενο της θέσης εργασίας μου
- Γράφημα 19: Την εργασιακή σχέση με τον Προϊστάμενό μου
- Γράφημα 20: Την εργασιακή σχέση με τους συναδέλφους μου
- Γράφημα 21: Την ενεργή συμμετοχή μου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο εργασίας μου
- Γράφημα 22: Το φόρτο εργασίας μου
- Γράφημα 23: Την αναγνώριση της εργασίας μου από τον Προϊστάμενό μου
- Γράφημα 24: Την ύπαρξη επιβραβεύσεων
- Γράφημα 25: Την ύπαρξη ευκαιριών για εξέλιξη
- Γράφημα 26: Την θέσπιση σαφών και υλοποιήσιμων στόχων από τον Προϊστάμενό μου
- Γράφημα 27: Την ύπαρξη συνεχούς επιμόρφωσης στο αντικείμενο εργασίας μου
- Γράφημα 28: Η εφαρμογή αξιοκρατικών κανόνων αξιολόγησης

- Γράφημα 29: Η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού
- Γράφημα 30: Η ύπαρξη υγιούς συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων
- Γράφημα 31: Η ίση μεταχείριση των υφισταμένων
- Γράφημα 32: Ο καθορισμός και η τήρηση συγκεκριμένων ορίων/κανόνων στη σχέση Προϊσταμένου – Υφισταμένου
- Γράφημα 33: Η ύπαρξη ανοικτών καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας
- Γράφημα 34: Ο Προϊστάμενος οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (δυνατότητες και αδυναμίες) του κάθε υφισταμένου του κατά την ανάθεση καθηκόντων
- Γράφημα 35: Ο Προϊστάμενος οφείλει να αξιολογεί τον υφιστάμενό του με αντικειμενικότητα, ως προς το έργο που παρέχει στην εργασία, χωρίς να επηρεάζεται από τυχόν προσωπικές αντιλήψεις
- Γράφημα 36: Ο Προϊστάμενος οφείλει να επικοινωνεί τόσο τους στόχους και τις απαιτήσεις όσο και τα προβλήματα της εργασίας στους υφισταμένους του
- Γράφημα 37: Ο Προϊστάμενος δεν πρέπει να καρπώνεται τις επιτυχίες των υφισταμένων του
- Γράφημα 38: Ο Προϊστάμενος πρέπει να αναλαμβάνει πρώτος την ευθύνη των αποτυχιών της ομάδας του
- Γράφημα 39: Ο υφιστάμενος οφείλει να σέβεται τον Προϊστάμενό του ανεξάρτητα από τον τρόπο διοίκησης που επιλέγει να ασκεί ο τελευταίος
- Γράφημα 40: Ο υφιστάμενος οφείλει να αξιολογεί τον Προϊστάμενό του με αντικειμενικότητα, ως προς τον τρόπο Διοίκησής του και το έργο που παρέχει στην εργασία, χωρίς να επηρεάζεται από τυχόν προσωπικές αντιλήψεις
- Γράφημα 41: Ο υφιστάμενος οφείλει να προστατεύει και να μην εκθέτει με τις πράξεις του τον Προϊστάμενο και τους συναδέλφους του
- Γράφημα 42: Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ Προϊσταμένου και υφισταμένου

Εισαγωγή

Η αξία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι γεγονός, ότι τα τελευταία χρόνια έχει αναγνωριστεί από πολλούς φορείς του Δημοσίου και ιδιαίτερα τις νεοσύστατες υπηρεσίες. Πλέον αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχημένη πορεία ενός φορέα καθώς μπορεί να την επηρεάσει σε πολύ σημαντικό βαθμό. Στόχος του είναι η συγκέντρωση του καλύτερου δυνατού ανθρωπίνου δυναμικού προκειμένου να έχει περισσότερες πιθανότητες επίτευξης των στόχων της. Κλειδί για αυτή την επιτυχία είναι η ικανοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού που έχει σαν αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση και την μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου αποτελεί βασικό στοιχείο για την επίτευξη αυτού του στόχου. Στην Δ.Α.Δ. συγκεντρώνονται όλες οι λειτουργίες που αφορούν στην διαχείριση, συγκρότηση, ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Η σύσταση Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού συνετέλεσε σημαντικά στην αξιοκρατική, συντονισμένη και στοχευόμενη επιλογή του ανθρωπίνου δυναμικού των φορέων. Επιπλέον τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει αλλαγές στο λειτουργία του ανθρωπίνου δυναμικού πολύ σημαντικές όπως η τεχνολογία, οι ανάγκες, οι γνώσεις και οι ικανότητες, η στοχοθεσία, η αξιολόγηση, η πιο εξειδικευμένη επιμόρφωση μέσω του ΕΚΔΔΑ αλλά και μέσω ιδιωτικών σεμιναρίων. Σε αυτή την διπλωματική εργασία θα εξετάσουμε την περίπτωση της Αρχής Διασφάλισης Απορρήτου των Επικοινωνιών (Α.Δ.Α.Ε.) και την σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου και την επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του εργαζομένου που αναπτύσσεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΗΓΕΣΙΑ

LEADERSHIP

1.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα πραγματοποιήσουμε μία εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας με αναφορά στα είδη ηγεσίας και στην συνέχεια θα γίνει μία απόπειρα καθορισμού της ηγεσίας στην δημόσια διοίκηση.

Προκειμένου να γίνει εφικτή η κατανόηση της ηγεσίας ακολουθείται η διαδρομή της έννοιας μέσα στο χρόνο με αναφορά στα διάφορα στάδια ανάπτυξης και εξέλιξης της. Στην συνέχεια γίνεται μία απόπειρα παρουσίασης των θεωριών της ηγεσίας

Στο τέλος θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε το μοντέλο ηγεσίας που επικρατεί σήμερα στο δημόσιο τομέα.

1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός Ηγεσίας

Ο όρος Ηγεσία αναφέρεται στην διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο έχει την ικανότητα να ασκήσει επιρροή σε μία ομάδα προκειμένου να πετύχει ένα κοινό στόχο. Η ηγεσία μπορεί να αφορά είτε σε ένα άτομο, είτε σε μια ομάδα ατόμων.

Η ηγεσία διαφέρει από την διοίκηση. Ο ρόλος της ηγεσίας αφορά στον καθορισμό των στόχων του οργανισμού και τον σχεδιασμό στρατηγικών για την επίτευξη αυτών ενώ ο ρόλος της διοίκησης αφορά στην εφαρμογή των στρατηγικών που χαράζει η ηγεσία.

Στην αρχή της αναζήτησης της έννοιας της ηγεσίας πολύ μελετητές όρισαν ως ηγεσία την διαδικασία κατά την οποία ασκείται επίδραση στην λειτουργία ενός συνόλου ατόμων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του συνόλου. Στην συνέχεια, προσδιορίστηκε ως φορέας αυτή της επίδρασης ο ηγέτης ο οποίος μέσω οργανωμένης καθοδήγησης οδηγεί την ομάδα στην πραγματοποίηση των στόχων της. Ο ηγέτης δηλαδή θέτει τους στόχους της ομάδας και στην συνέχεια οργανώνει, καθοδηγεί, συνεργάζεται με τα μέλη της ομάδας με σκοπό την επίτευξη αυτών των στόχων. Η

έννοια της ηγεσίας σύμφωνα με τον Καμπουρίδη (2002) αναφέρεται στον τρόπο ζωής και σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου που βρίσκεται σε ηγετική θέση. Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εμπνέουν τα άτομα της ομάδας να τον ακολουθήσουν. Η προσωπικότητα που χαρακτηρίζεται από ηγετικά στοιχεία στην πραγματικότητα χρησιμοποιεί τακτικές και μεθόδους που έχει διδαχθεί προκειμένου να προσελκύσει τα άτομα της ομάδας και στην συνέχεια μέσω της διδασκαλίας να καλλιεργηθούν. Αναμφισβήτητα η έννοια του ηγέτη έχει πολλές συνθέσεις και πολλές διαφοροποιήσεις. Εν συνεχεία ο Μπουραντάς (2005) όρισε την ηγεσία ως «τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από έναν ηγέτη με τέτοιο τρόπο, όπου εθελοντικά ή πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να ολοκληρώνουν τους στόχους για πρόοδο ή καλύτερο μέλλον». Ο όρος ηγεσία σύμφωνα με την Αθανασούλα- Ρέππα (2008) είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο ηγέτης μέσω της συμπεριφοράς του επηρεάζει τα μέλη της ομάδας ώστε να εργαστούν εθελοντικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στο ίδιο μοτίβο κινείται και ο Σαΐτης (2005), σύμφωνα με το οποίο η ηγεσία είναι μία «διαδικασία επιρροής της συμπεριφοράς των μελών της οργάνωσης από κάποιον, ώστε να εξασφαλίσει τη θεληματική συνεργασία τους». Ο σημερινός ηγέτης πρέπει να θέτει στόχους και στρατηγικές τις οποίες θα ακολουθούν οι υφιστάμενοι προκειμένου ο οργανισμός να προχωρά αποδοτικά προς την επιτυχία. Άρα θα πρέπει να βρίσκει διόδους επικοινωνίας με τους υφισταμένους και μέσω αυτών μαζί και οι δύο να συνεργάζονται για την ευημερία του οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή των ανωτέρω και την επίτευξη των στόχων που θέτει ένας οργανισμός είναι το θεωρητικό μοντέλο ηγεσίας που θα επιλέξει να ακολουθήσει. Παρακάτω παρουσιάζονται τα πιο γνωστά σύγχρονα ηγετικά θεωρητικά μοντέλα.

1.3 Θεωρίες Ηγεσίας

Σε μια προσπάθεια κατανόησης του ρόλου του ηγέτη ως εμπνευστή στα τέλη του 20^{ου} αιώνα διαμορφώθηκαν νέα μοντέλα ηγεσίας τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.

Χαρισματική Ηγεσία (Charismatic Leadership)

Η έννοια της χαρισματικής ηγεσίας αναφέρθηκε πρωτίστως από τον Max Weber τη δεκαετία του 1920 και στην συνέχεια αναπτύχθηκε αρκετά τη δεκαετία του 1970. Το

μοντέλο αυτό προσπάθησε να ανακαλύψει ποια είναι αυτά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα ηγέτη ως χαρισματικό, έναν ηγέτη ο οποίος αποτελεί έμπνευση για τους οπαδούς του

Εντούτοις, αποτελεί δυσκολία για τους οπαδούς η αποδοχή ενός πλάνου που είναι υπερβολικό και επαναστατικό με πολύ πιθανό το ενδεχόμενο ο συγκεκριμένος ηγέτης να θεωρεί τρελός (Yukl, 2009). Το πλάνο για να μπορέσει να εφαρμοστεί και να αποφέρει καρπούς, πρέπει να θεμελιώνεται πάνω σε αξιολογήσεις εξωτερικών παραγόντων και στην εκτίμηση των πόρων που μπορούν να διατεθούν ορθά καθορισμένες και όχι σε προσωπικές επιθυμίες του ηγέτη (Van Wart, 2005).

Η χαρισματική ηγεσία εμφανίζεται σε εξαιρετικές καταστάσεις (απογοήτευσης, αδιεξόδου) από ηγέτης που οραματίζονται και θέλουν να πραγματοποιήσουν αυτό το όραμα μέσα από υπερβολικές και επαναστατικές μεθόδους. Σε εποχές όπου η απόγνωση και ο φόβος κυριαρχούν, οι άνθρωποι αναζητούν, εύχονται, ελπίζουν σε έναν ηγέτη που θα πετύχει την αλλαγή, την εξέλιξη, όπως κατάφεραν ο Μοχάτμα Γκάντι, ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ, αλλά και ο Μουσολίνι (Bass, 1985).

Οι χαρισματικοί ηγέτες στοχεύουν στην ανάδειξη της μοναδικότητας των οπαδών εφαρμόζοντας ακραίες, επαναστατικές και ριζοσπαστικές μεθόδους, οι οποίες συνδέονται με την χαρισματική φύση τους. Σημαντικός ηγέτης για τους οπαδούς θεωρείτε αυτός που δεν αποσκοπεί σε κάποιο προσωπικό και οικονομικό όφελος, που απηγά τις προσωπικές του προσδοκίες προς όφελος των οπαδών του. Στην αντίπερα όχθη, οι ηγέτες που δεν χαρακτηρίζονται ως χαρισματικοί συμβιβάζονται με τις υπάρχουσες καταστάσεις και οι αλλαγές που προωθούν είναι πολύ μικρές (Yukl, 2009).

Ο χαρισματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από αυτοπεποίθηση, ενθουσιασμό, σιγουριά, αποφασιστικότητα, χαρακτηριστικά μέσω των οποίων εμπνέει στους οπαδούς τους να πιστέψουν σε αυτόν και στο όραμα του και να εργαστούν σκληρά για την επίτευξη του οράματος. Ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει επίκτητες ικανότητες και τέτοιο εύρος τεχνικών γνώσεων που του παρέχουν την δυνατότητα εντοπισμού τέτοιων ευκαιριών που με την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών η επιτυχία είναι βέβαιη. Σύμφωνα με τον House (1977) οι οπαδοί του χαρισματικού ηγέτη έχουν έντονο το αίσθημα της αγάπης για αυτόν και σύμφωνα με τον Yukl (2009) συνδέονται συναισθηματικά με το όραμα του ηγέτη. Ο χαρισματικός ηγέτης εμπνέει, μέσω του

πάθους του και την πειθούς που διαθέτει, στους οπαδούς του έντονα το συναίσθημα της υπερηφάνειας με την συμμετοχή τους στην πραγματοποίηση ενός οράματος τόσο σημαντικού (Yukl, 2009). Η εφαρμογή ριζοσπαστικών αλλαγών σε ένα οργανισμό ελλοχεύει κινδύνους όπως η πρόκληση αντιδράσεων από τους οπαδούς στην πραγματοποίηση του οράματος (Van Wart, 2005).

Η επιρροή ενός χαρισματικού ηγέτη στους οπαδούς τους μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική, εξαρτάται από που πηγάζουν οι ενέργειες του. Σε προσωπικό όφελος ή στο κοινό καλό, δηλαδή μπορεί να πετύχει σημαντικές αλλαγές στον οργανισμό οι οποίες μπορούν να συντελέσουν στην επιτυχία του οργανισμού, μπορεί όμως μέσω της δύναμης που αποκτά από την υποστήριξη των οπαδών του να ικανοποιήσει προσωπικά του οφέλη (Van Wart, 2005). Ο χαρισματικός ηγέτης πρέπει να αξιολογεί προσεκτικά τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την πραγματοποίηση του οράματος, να είναι ρεαλιστικές και υλοποιήσιμες και να διασφαλίζετε η επιτυχία του οργανισμού, η περίπτωση της αποτυχίας θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό (Yukl, 2009).

Ηθική Ηγεσία (Ethical Leadership)

Μετεξέλιξη της χαρισματικής ηγεσίας αποτελούν οι νέο - χαρισματικές προσεγγίσεις (Day, D., & Antonakis, J. (2012), Eva et al. (2019). Μία από αυτές είναι η ηθική ηγεσία (Brown, M.; Trevino, L. (2006)). Παραπάνω είδαμε ότι ο ηγέτης με την δύναμη που έχει να επηρεάζει τους άλλους μπορεί να τους οδηγήσει είτε θετικά είτε αρνητικά. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011) «Το χάρισμα έχει ηθικό χαρακτήρα». Το χάρισμα των ηγετών με ήθος είναι τα υψηλά πρότυπα συμπεριφοράς με στόχο την εξυπηρέτηση των οπαδών και του οργανισμού. Εν αντιθέσει το χάρισμα των ανήθικων ηγετών είναι οι συμπεριφορές με στόχο την εξυπηρέτηση προσωπικών τους συμφερόντων (Robbins & Judge, 2011).

Οι ρίζες της ηθικής ηγεσίας βρίσκονται στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία. Η πλατωνική και η αριστοτελική «κοινωνική» ηθική αποτελούν τις πρωταρχικές και θεμελιώδεις φιλοσοφικές θεωρίες ηθικής. Όλο και περισσότεροι οργανισμοί

εφαρμόζουν στρατηγικές ηγεσίας προκειμένου να ρυθμίσουν θέματα ηθικής που προκύπτουν (Springer, 2007).

Οι προσωπικές αξίες, οι προθέσεις, η ηθική συμπεριφορά αποτελούν μερικά από τα κριτήρια αξιολόγησης ενός ηγέτη. Μία απόφαση χαρακτηρίζεται ως ηθική ή ανήθικη στηριζόμενη στο ποσοστό εναρμόνισης αυτής με τα ηθικά πρότυπα αλλά και στις συνέπειες της είτε για ένα οπαδό είτε για το σύνολο των οπαδών (Yukl, 2009).

Οι ηθικοί ηγέτες εφαρμόζουν τρία στάδια προσέγγισης. Το πρώτο στάδιο αφορά στην αναγνώριση ηθικών ζητημάτων και στην ταξινόμηση των αντιμαχόμενων αξιών στο πλαίσιο των σχέσεων του οργανισμού. Στο δεύτερο στάδιο σκέφτονται σε βάθος τα στοιχεία που οδηγούν στην αντιπαράθεση μεταξύ δύο αξιών. Στο τρίτο και τελικό στάδιο χρησιμοποιώντας εφικτούς συμβιβασμούς ενσωματώνουν στις αποφάσεις τους το συνολικό καλό. Η συμμετοχή του ηγέτη στην επίτευξη ενός έργου ή μια εξαιρετικής μεγάλης εργασίας και η περιθωριοποίηση του προσωπικού του όφελος για το κοινό καλό αποτελούν επίσης σημαντικά στοιχεία ενός ηθικού ηγέτη (Van Wart, 2005).

Οι ερευνητές αποπειράθηκαν να ενώσουν την χαρισματική με την ηθική ηγεσία σε μια θεωρία την «κοινωνικοποιημένης χαρισματικής ηγεσίας», σύμφωνα με την οποία η ηθική – έντιμη λειτουργία του ηγέτη ενισχύεται από αλλοκεντρικές και όχι εγωκεντρικές αξίες. Η συμπεριφορά τους προβάλλεται ως πρότυπο, μέσω λόγου και πράξεων, με αποτέλεσμα οι οπαδοί τους να πείθονται και να λειτουργούν σύμφωνα με αυτές τις αξίες (Robbins & Judge, 2011).

Υπηρετική Ηγεσία (Servant Leadership)

Μία άλλη νέο – χαρισματική προσέγγιση αποτελεί η υπηρετική ηγεσία. Σύμφωνα με τον Robert Greenleaf (1977) στην υπηρετική ηγεσία ο ηγέτης πιστεύει ότι δημιουργώντας μία στενή και αμφίδρομη σχέση με τους οπαδούς τους θα καταφέρει να ενθαρρύνει, ακούσει, στηρίξει και εμπιστευτεί τους οπαδούς του.

Οραματιστική Ηγεσία (Visionary Leadership)

Η οραματιστική ηγεσία αποτελεί και αυτή μία νέο – χαρισματική προσέγγιση. Ο Sashkin πρότεινε αυτή την θεωρία μέσω της οποίας φιλοδοξεί να συνδυάσει και τους τρεις παράγοντες διαμόρφωσης της ηγεσίας, ήτοι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η

συμπεριφορά και η πολιτική της οργάνωσης. Σύμφωνα με τον Sashkin πρωτίστως ο ηγέτης που λειτουργία σύμφωνα με την οραματιστική ηγεσία θα πρέπει να προχωρήσει σε μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, προκειμένου να δημιουργηθεί τις κατάλληλες συνθήκες για την πραγματοποίηση του οράματος της οργάνωσης.

Το όραμα αυτό θα πρέπει να έχει καθοριστεί με στόχο μια καλύτερη προοπτική για το οργανισμό. Θα πρέπει να είναι υλοποιήσιμο, θα πρέπει να δημιουργεί ενθουσιασμό, διέγερση του πνεύματος και πρόκληση των ικανοτήτων και ταλέντων των μελών του οργανισμού.

Βασικά χαρακτηριστικά της οραματιστικής ηγεσίας είναι:

- Ο ηγέτης θα πρέπει να επιδεικνύει προσωπικό ενδιαφέρον, πνεύμα, πίστη, ενέργεια και επιμονή σε βασικές αξίες. Η εξουσία δεν τους διεφθείρει αντιθέτως τους αποδίδει δύναμη για να εξασκήσουν την ηθική ηγεσία.
- Ο ηγέτης θα πρέπει να καλλιεργεί με τους οπαδούς του μία καλή σχέση που θα χαρακτηρίζεται από το ενδιαφέρον προς αυτούς μέσω της ζεστασιάς και του σεβασμού.
- Ο ηγέτης μέσω της πίστης και της ελπίδας στην επιτυχία του οράματος εμπνέει του οπαδούς του για προσωπική βελτίωση.
- Ο ηγέτης με στόχο την υλοποίηση του οράματος μέσω βαθιάς και ορθής συστημικής σκέψης καθοδηγεί την εξέλιξη των μεθόδων ηγεσίας και δίνει προώθηση στην γέννηση μη συμβατικών μεθόδων και στρατηγικών απόδοσης κινήτρων.
- Ο ηγέτης προωθεί την ομαδικότητα των οπαδών του.

Πνευματική ηγεσία (spiritual leadership)

Ο πνευματικός ηγέτης έχει ως βασικά στοιχεία συμπεριφοράς αξίες και στάσεις οι οποίες αποτελούν την βάση της πνευματικής, ψυχολογικής και σωματικής ευεξίας του ατόμου, της ικανοποιητικής ζωής της οργανωτικής δέσμευσης, του καλύτερου επιπέδου διαβίωσης και των οικονομικών επιδόσεων (Fry, 2009). Βασικά χαρακτηριστικά ενός πνευματικού ηγέτη αποτελούν:

- Κουράγιο.
- Δύναμη (Πνευματική – Ψυχική).
- Ακεραιότητα.
- Αξιοπιστία.
- Όραμα
- Γενναιοδωρία.
- Πνευματικότητα.

Η πνευματική ηγεσία είναι μια άποψη που έχει ως κέντρο τον άνθρωπό,. Ο πνευματικός ηγέτης χρησιμοποιώντας τις δικές του θεμελιώδεις ανάγκες αλλά και του οπαδό, στοχεύει στην επίτευξη υψηλών επιπέδων αφοσίωσης του οργανισμού, οικονομικής ευθύνης και κοινωνικής ευθύνης. Επί της ουσίας, οι πνευματικά ισχυροί ηγέτες τείνουν να έχουν αυξημένο το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης (Heinrich, C.J. & Marschke, G. 2010).

Μετασχηματική ηγεσία (Transformational leadership)

Η μετασχηματική ηγεσία είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοια με την χαρισματική (Northouse, Peter (2018), Carter, S.; Greer, C. (2013), Bass, B. (1990)).

Ο ηγέτης ξεχωρίζει από τον διαχειριστή σύμφωνα με τον Burns (1978). Ο ηγέτης μέσω της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και της ενότητας, στοχεύει στην επίτευξη ενός οράματος και στόχων που ικανοποιούν τα κίνητρα των οπαδών και εξασφαλίζουν την επιτυχία του οργανισμού. Εν αντιθέσει ο διαχειριστής χρησιμοποιώντας την δύναμη του προσπαθεί να ικανοποιήσει προσωπικά οφέλη αδιαφορώντας για την δημιουργία μίας σχέσης εμπιστοσύνης και σεβασμού ανάμεσα σε αυτόν και τους οπαδούς. Μέσω αυτού του διαχωρισμού ο Burns οδηγήθηκε στην θεωρία της μετασχηματικής (transforming) και της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional) (Fairholm, 2007),.

Στην εξέλιξη της θεωρίας της μετασχηματικής ηγεσίας προχώρησε ο Bass (1985) ενισχύοντας την μετασχηματιστική (transformational leadership), σύμφωνα με την οποία ο ηγέτης εξελίσσει τον οπαδό. «Ο ηγέτης μετασχηματίζει και παρακινεί τους

οπαδούς (1) επενδύοντας στην βαθύτερη επίγνωση τους σχετικά με τη σημασία των αποτελεσμάτων, (2) πείθοντάς τους να υπερβούν τα όρια του προσωπικού συμφέροντος για χάρη της οργάνωσης ή της ομάδας και (3) δραστηριοποιώντας το ενδιαφέρον τους για τις υψηλής κλίμακας ανάγκες τους. Στον αντίποδα η συναλλακτική ηγεσία εμπεριέχει μια διαδικασία συναλλαγής η οποία αν και μπορεί να καταλήξει στη συμμόρφωση των οπαδών προς τις απαιτήσεις του ηγέτη, δεν είναι πιθανό να δημιουργήσει ενθουσιασμό και αφοσίωση προς τους τιθέμενους στόχους» (Yukl, 2009).

Ο Bass θεωρεί ότι η ηγεσία είναι μια συνεχώς εξελισσόμενη κατάσταση, της οποίας αρχικό στάδιο είναι η μη – ηγεσία, επόμενο στάδιο η συναλλακτική και ολοκληρώνεται στην μετασχηματιστική ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, ως αρχικό στάδιο (μη ηγεσίας) θεωρεί το *Laissez – faire*, όπου ο ηγέτης απασχολείται μόνο με την λήψη των αποφάσεων, χωρίς να συμμετέχει στην επίλυση προβλημάτων ή στην επιχειρηματική δραστηριότητα και αδιαφορώντας για την υποστήριξη των υφισταμένων του. Στο επόμενο στάδιο της εξέλιξης παρατηρούμε ένα πιο θετικά εξελιγμένο μέρος της συναλλακτικής ηγεσίας, την «ενδεχόμενη αμοιβή» όπου ο ηγέτης μέσω της αξιολόγησης των αξιών και των αναγκών των υφισταμένων του διαφοροποιεί τα κίνητρα παρακίνησης τους. Ως τελικό στάδιο της εξέλιξης θεωρείτε η μετασχηματιστική ηγεσία όπου σύμφωνα με τον Bass είναι ο τύπος ηγεσίας όπου εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης του οργανισμού, διεθνώς (Yukl, 2009).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τον Burns, έχει σχέση με τις αλλαγές που υφίσταται οι οπαδοί σε σχέση με τις αξίες τους, τις πεποιθήσεις τους και τις ανάγκες τους προσανατολιζόμενες προς την κατεύθυνση της ηθικής αφύπνισης. Το αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών είναι η δημιουργία μίας σχέσης ανάμεσα στον ηγέτη και στους οπαδούς η οποία χαρακτηρίζεται από αμοιβαία παρακίνηση και αναβάθμιση και οδηγεί στον μετασχηματισμό των οπαδών σε ηγέτη και του ηγέτη σε φορέα ηθικής (Fairholm, 2007).

Ο συναλλακτικός ηγέτης στοχεύει στην ικανοποίηση των τρεχουσών αναγκών των οπαδών ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης τις προσεγγίζει πέρα από το προσωπικό συμφέρον, προς όφελος του οργανισμού, της χώρας. Μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας επιτυγχάνονται οι μεγαλύτερες αλλαγές καθώς αναβαθμίζει το επίπεδο των

οπαδών στο βαθμό επίγνωσης καταστάσεων που αφορούν σε συνέπειες πράξεων και συμπεριφορών (Bass, 1985).

Στρατηγική ηγεσία (strategic leadership)

Στην μελέτη της στρατηγικής ηγεσίας επικεντρώθηκαν οι ερευνητές στα τέλη της δεκαετίας του 1980 (Yukl, Gary, 2012) (Hambrick, D.; Mason, P., 1984). Στην προσπάθειά αυτής της μελέτης οι ερευνητές χρησιμοποίησαν τη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται με τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης στην πυραμίδα της ιεραρχίας (upper echelons), ήτοι: ο ηγέτης, η ανώτατη ομάδα διαχείρισης, και το διοικητικό συμβούλιο. Εν αντιθέσει στα κλασικά είδη ηγεσίας που αντικείμενο τους αποτελεί η ηγεσία που υφίσταται στους οργανισμούς, η στρατηγική ηγεσία έχει ως κέντρο την ηγεσία των οργανισμών (Carter, S.; Greer, C., 2013).. Η στρατηγική ηγεσία αποτελεί τον συνδυασμό δύο στυλ ηγεσίας, του οραματικού στυλ (visionary leadership style) και του διαχειριστικού στυλ (managerial leadership style). Βασική ικανότητα του στρατηγικού ηγέτη είναι η επιρροή που ασκεί στους οπαδούς τους για την λήψη αποφάσεων σε καθημερινή βάση οι οποίες διατηρούν και αυξάνουν την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού ενώ παράλληλα διατηρούν την βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική του σταθερότητα (Redmond, 2012).

Ηγεσία πολυπλοκότητας

Στους τυπικά οργανωμένους οργανισμούς, η γραφειοκρατία αποτελεί ένα από τα κομμάτια που συνθέτουν την πολυπλοκότητα τους, το οποίο δεν είναι δυνατόν να αφαιρεθεί. Σύμφωνα με τον Hales (2002), ακόμη και σε αποκεντρωμένους οργανισμούς, η γραφειοκρατία επηρέαζε την λειτουργία τους πιο αποδοτικά με αποτέλεσμα αυτή να μην έχει περιέλθει σε μία «μετα-γραφειοκρατική» εποχή. Τα υπόλοιπα λοιπόν κομμάτια που συνθέτουν την πολύπλοκη λειτουργία των οργανισμών αλληλεπιδρούν με την επίσημη τυπική γραφειοκρατική δομή. Επιπροσθέτως υπάρχουν συνθήκες όπου η λειτουργία των τυπικών δομών και ο συντονισμός κρίνονται απαραίτητα όπως για παράδειγμα όταν υπάρχει οικονομική σταθερότητα και ο οργανισμός θέτει ως στόχο την αύξηση των κερδών του. Υπάρχουν όμως και χρονικές στιγμές όπου ο οργανισμός κρίνει απαραίτητη την τόνωση της πολυπλοκότητας και της προσαρμοστικότητας των συστημάτων, όπως για παράδειγμα όταν οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες είναι ασταθείς (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Η αποδοτικότητα των οργανισμών

επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τα τυπικά και άτυπα χαρακτηριστικά τους. Η διάκριση μεταξύ τυπικών και άτυπων χαρακτηριστικών αναγνωρίζεται ως σημαντική επειδή αντιλαμβάνεται ότι ενώ τα τυπικά χαρακτηριστικά αποτελούν πυξίδα για τις συμπεριφορές των μελών εντούτοις τα άτυπα αποκαλύπτουν ποια είναι η πραγματική συμπεριφορά αυτών (Nickerson & Zenger, 2002). Παρά την αναγνώριση αυτή και την συχνή αναφορά της άτυπης οργάνωσης στην σχετική βιβλιογραφία, οι ερευνητές που έχουν ως αντικείμενο έρευνας την ηγεσία, προσφάτως, είχαν ως κέντρο σχεδόν αποκλειστικά την τυπική πλευρά του οργανισμού αγνοώντας, σε μεγάλο βαθμό την άτυπη πλευρά της ηγεσίας του οργανισμού (Heckscher, 1994). Η θεωρία της πολυπλοκότητας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις προσδοκίες της ηγεσίας καθώς βοηθά στην αναγνώριση των απαραίτητων και των άμεσα συνδεδεμένων στοιχείων μεταξύ τυπικών και άτυπων χαρακτηριστικών που αναπτύσσονται στους οργανισμούς. Οι εντάσεις που αναπτύσσονται μεταξύ της γραφειοκρατικής πλευράς του οργανισμού (επιθυμία για δομή διοικητική) και της ανάγκης για «δημιουργικό χάος» (creative chaos), απαραίτητο στοιχείο για την προσαρμοστικότητα «διαχειριζόμενο χάος» (managed chaos), επιβάλλεται να αναγνωρίζονται σύμφωνα με τον Nag και τους συνεργάτες του (2007). Σε έρευνες που αφορούν την ηγεσία, η έννοια του «διαχειριζόμενου χάους» αφορά σε μια θεωρία που έχει ως βάση έννοιες όπως το χάος, η ένταση και η αλλαγή.

Αυθεντική Ηγεσία (Authentic leadership)

Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα έκαναν την εμφάνιση τους καινούριες θεωρίες οι λεγόμενες νέες κατευθύνσεις, οι οποίες έχουν ως κέντρο τους το πλάνο δράσης του ηγέτη και τα μέλη της ομάδας που αλληλεπιδρούν μαζί του (Day, D., & Antonakis, J., 2012). Μία τέτοια μορφή ηγεσίας είναι και η αυθεντική ηγεσία (authentic leadership) (Avolio, B.; Gardner, W., 2005). Αρχικά με την μελέτη της ανάπτυξης αυτού του μοντέλου ασχολήθηκαν οι Fred Luthans και Bruce Avolio (2003) λόγω της μελέτης της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας». Η ανάγκη αυτής της ανάπτυξης προέκυψε καθώς από την έρευνα στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι υπάρχουν ψεύτικοι και αυθεντικοί ηγέτες.

Οι αυθεντικοί ηγέτες διαθέτουν αυτογνωσία και αυτοαντίληψη και μέσω αυτών των χαρακτηριστικών ενεργούν με ειλικρίνεια. Δημιουργούν ένα φιλικό κλίμα με τους

υφιστάμενους του καθώς μοιράζονται τις ιδέες, απόψεις και πληροφορίες που αφορούν στον οργανισμό. Η εσωτερική ισορροπία, η υγιής ψυχολογία και η θετική αντιμετώπιση βοηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Η αυθεντική ηγεσία αφορά σε όλο το οργανωτικό σύστημα του οργανισμού (Avolio, Luthans., & Walumbwa, 2004). Σύγχρονες μελέτες ανακάλυψαν την στενή σχέση μεταξύ της αυθεντικής ηγεσίας και την υψηλή αποδοτικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και τις καλές εργασιακές σχέσεις. Ως εκ τούτου η αυθεντική ηγεσία δεν αφορά μόνο στην αυθεντικότητα του ηγέτη αλλά και στην αυθεντικότητα των οπαδών του.

1.4 Η ηγεσία στο δημόσιο τομέα

Στο δημόσιο τομέα τα πράγματα διαφοροποιούνται σε ορισμένα στοιχεία σε σχέση με τα ανωτέρω χαρακτηριστικά και ανωτέρω αρχές της ηγεσίας και του ηγέτη. Η ηγεσία στο δημόσιο τομέα στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εξουσία που αποκτά ο ηγέτης από την θέση που κατέχει μέσα στον οργανισμό. Η στήριξη της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών στην ιεραρχική πυραμίδα έχει στα αποτελέσματά οι προσωπικές ικανότητες του ηγέτη να μην παίζουν το πρώτο ρόλο αλλά οι σχέσεις που έχει με τους στόχους του οργανισμού και τους υφισταμένους του. Με αυτά τα δεδομένα ο ηγέτης πρωτίστως στηρίζεται στην δύναμη που αποκτά από την θέση του στην ιεραρχική πυραμίδα και δευτερευόντως στις προσωπικές του ικανότητες μέσω των οποίων θα καταφέρει να κερδίσει την αποδοχή των υφισταμένων του. Σε αυτό το σημείο δεν θα εξετάσουμε εάν αυτός ο τρόπος ηγεσίας είναι ορθός αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι επιθυμητός. Ο ηγέτης που συνδυάζει την εξουσία που του παρέχει η θέση του με τις προσωπικές του ικανότητες, ο τυπικός ηγέτης (Γ. Α. Παγκάκης, 2003), είναι αυτός που μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα στον δημόσιο τομέα. Η ηγεσία δεν πρέπει να εξετάζεται ως κάτι ξεχωριστό αλλά για την επιλογή ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας βασικοί παράγοντες επιλογής θα πρέπει να αποτελούν το προσωπικό και η αποστολή του οργανισμού. Βασική προϋπόθεση για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας είναι η εξασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης. Στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης συνήθως η επιλογή τους στυλ ηγεσίας γίνεται ανάμεσα σε δύο στυλ ηγεσίας εκ διαμέτρου αντίθετα, το Δημοκρατικό (Democratic leader) και το Αυταρχικό (Coercive style of leadership). Η ηγεσία Δημοκρατικού στυλ είναι εφικτή είτε μέσω της συμμετοχής των μελών είτε μέσω του ηγέτη ο οποίος λαμβάνει τις αποφάσεις αφού πρώτα έχει συμβουλευτεί τους υφισταμένους του και έχει διαβουλευτεί μαζί τους (Spillane, 2006). Η ηγεσία

Αυταρχικού στυλ χαρακτηρίζεται από την λήψη σκληρών αποφάσεων, την απόλυση των εργαζομένων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης τους, την αυταρχική συμπεριφορά και ούτω καθεξής. Σε αυτό το στυλ ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του χωρίς να έχει προηγηθεί καμία μορφή διαβούλευσης. Όλα τα στυλ ηγεσίας θεωρούν βασικά τα ανωτέρω στοιχεία προκειμένου να διασφαλιστεί η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και η απόδοση των μελών της ομάδας.

1.5 Ανακεφαλαίωση

Σ' αυτό το κεφάλαιο έγινε αρχικά μία εννοιολογική προσέγγιση του όρου ηγεσίας μέσα από διάφορες διαδρομές και στην συνέχεια μία εκτενής ανάλυση των θεωριών της ηγεσίας και την εξέλιξη αυτών μέσα στο χρόνο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΝΑΛΛΑΓΗ ΗΓΕΤΗ – ΜΕΛΟΥΣ

LEADER – MEMBER EXCHANGE - LMX

2.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα πραγματοποιήσουμε μία εννοιολογική προσέγγιση της συναλλαγής ηγέτη – μέλους. Μίας συναλλαγής της οποίας η ποιότητα θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση.

Σύμφωνα με τον Blau η θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής ορίζεται ως «οι εθελοντικές ενέργειες από υποκείμενα που παρακινούνται από τα άυλα ανταλλάγματα που περιμένουν να πάρουν από άλλους». Μέσω αυτής της θεωρίας εξορμά και η θεωρία της συναλλαγής ηγέτη – μέλους.

Μεταξύ της κοινωνικής και οικονομικής συναλλαγής υπάρχει μία πολύ σημαντική διαφορά, στην οικονομική συναλλαγή οι απολαβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την προσφορά τους είναι υλικές, ενώ στην κοινωνική είναι άυλες όπως πχ. η αίσθηση της αναγνώρισης, της αποδοχής, της υποστήριξης (De Coninck, 2011). Βάση της θεωρίας LMX αποτελούν οι δυαδικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων του μέσα σε ένα οργανισμό.

2.2 Η έννοια της συναλλαγής ηγέτη – μέλους (leader – member exchange – lmx)

Σύμφωνα με κάποιες παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες στηρίζονται στα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη και στον τρόπο συμπεριφοράς του (συμπεριφορικές θεωρίες), οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας είναι αρκετά ομοιογενείς. Η γνώμη ότι οι ηγέτες αναπτύσσουν διαφορετικές επαφές με διαφορετικούς υπαλλήλους διατυπώθηκε για πρώτη φορά το 1975 (Dansereau, Graen &

Haga, 1975). Η θεωρία LMX διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από τα ηγετικά μοντέλα που έχουμε συναντήσει κατά καιρούς στην βιβλιογραφία κυρίως στο κομμάτι που πραγματεύεται στις σχέσεις μεταξύ ζευγαριών. Οι σχέσεις αυτές αρχικά περιγράφονται από το μοντέλο της «Κάθετης Δυαδικής Σύνδεσης» (Vertical Dyad Linkage – VDL) (Cashman, Dansereau, Graen & Haga 1976, Graen & Cashman, 1975) της ηγεσίας, μετέπειτα, εξελίχθηκε στη θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους (LMX). Η διαφορά μεταξύ αυτών των δύο μοντέλων είναι ότι το μοντέλο LMX δεν περιγράφει μόνο τις διαφοροποιημένες σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε μία ομάδα αλλά προσπαθεί να εξηγήσει τον τρόπο ανάπτυξης αυτών των σχέσεων και τις συνέπειες αυτών στο τρόπο λειτουργίας της ομάδας (Greguras & Ford, 2006). Εξετάζει την σχέση μεταξύ του ηγέτη και του εργαζομένου καθώς ο ηγέτης διαμορφώνει διαφορετική είδους σχέση με κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Σύμφωνα με τους Graen & Uhl-Bien (1995), η συναλλαγή ηγέτη-μέλους έχει ως βάση την αμοιβαία σχέση εργαζόμενου και προϊσταμένου η οποία μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της κοινωνικής συναλλαγής εμπιστοσύνης, ιδεών και υποχρεώσεων. Κάποιοι υπάλληλοι αναπτύσσουν υψηλού βαθμού ποιότητας σχέσεις με τον προϊστάμενο τους ενώ κάποιοι άλλοι χαμηλού βαθμού ποιότητας σχέσεις με αυτούς, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την διαμόρφωση δύο ομάδων την εσωτερική ομάδα (in-group) και την εξωτερική ομάδα (out – group):

Εσωτερική ομάδα (in – group): Τα μέλη αυτής της ομάδας συνήθως είναι λίγα σε αριθμό και αναπτύσσουν υψηλού βαθμού ποιότητας σχέσεις με τον ηγέτη. Η αποδοτική συναλλαγή μεταξύ του προϊσταμένου – εργαζόμενου που αναπτύσσεται σε αυτή την ομάδα έχει σαν αποτέλεσμα την συμμετοχή του εργαζομένου στην λήψη των αποφάσεων, την ύπαρξη λιγότερων εργασιακών προβλημάτων και την πιθανότητα ανάληψης ιδιαίτερων αρμοδιοτήτων (Scandura et al., 1986). Μέσα σε αυτή την ομάδα η συναλλαγή ηγέτη – μέλους επεκτείνεται πέραν από μία σύμβαση εργασίας σε μία σύμβαση συνεργασίας στηριζόμενη στην εμπιστοσύνη, τον σεβασμό και την ευγνωμοσύνη. Ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο του ως ικανό, άξιο εμπιστοσύνης και με υψηλή παρακίνηση (Liden and Graen, 1980). Στα μέλη αυτής της ομάδας ανατίθεται από τον ηγέτη ο ρόλος του έμπιστου βοηθού, του συμβούλου και του βασικού στελέχους της ομάδας εργασίας (Liden and Graen, 1980). Ο προϊστάμενος προσφέρει περιποίηση και υποστήριξη στα μέλη της ομάδας και αυτά «ανταποδίδουν»

μέσω της υψηλού βαθμού δέσμευσης στο ρόλο που τους έχει ανατεθεί για την επίτευξη του στόχου της ομάδας και της θετικής συμπεριφοράς προς την ομάδα αλλά και προς τον προϊστάμενό του (Dansereau et al., 1975). Επιπρόσθετα, τα μέλη αυτής της ομάδας έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα (Murphy and Ensher, 1999; Schyns et al., 2005) και ενδυνάμωση στην εργασία τους (Yukl and Fu, 1999), ο προϊστάμενος τους παρέχει περισσότερη υποστήριξη (Michael et al., 2005), σημαντική πληροφόρηση, καθοδήγηση και εκπαίδευση (Scandura and Schriesheim, 1994). Με αυτό τον τρόπο η επαγγελματική εξουθένωση και το στρες εμφανίζονται λιγότερο (Thomas, 2005), και η εργασιακή ικανοποίηση επικρατεί (Yao and Wang, 2006) και από τον προϊστάμενό τους. Μέσα σε αυτή την ομάδα δημιουργείται μια μεγάλου οφέλους σχέση μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζομένου όπου και οι δύο συμβαλλόμενοι προσφέρουν και λαμβάνουν ανταλλάγματα (Molm, 1994).

Εξωτερική ομάδα (out – group): Στην εξωτερική ομάδα ανήκουν τα άτομα που έχουν μία χαμηλού βαθμού ποιότητας σχέση με τον ηγέτη, τα άτομα αυτά δεν λαμβάνουν εμπιστοσύνη, δεν αναλαμβάνουν καίριες για την ομάδα εργασίες και βρίσκονται στάσιμα σε μια ημι-περιθωριοποιημένη κατάσταση εντός της ομάδας (Liden and Graen, 1980). Σε αυτή την ομάδα η συναλλαγή ηγέτη – μέλους περιορίζεται στην σύμβαση της συνεργασίας.

Υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι ηγέτες να αναπτύξουν μία σχέση χαμηλής ποιότητας με τα μέλη της ομάδας που θεωρούνται ως «μισθωμένα χέρια» (Graen & Uhl – Bien, 1995: 227) και παρέχουν την εργασία και μόνο αυτή που προβλέπεται από την σύμβαση εργασίας. Παρόλα αυτά υπάρχει η πιθανότητα να αναπτύξουν υψηλά ποιότητα σχέσεις με «έμπιστους υπαλλήλους» (Graen & Uhl – Bien, 1995: 227), οι οποίες χαρακτηρίζονται από σεβασμό, εμπιστοσύνη και υποχρέωση.

2.3 Οι διαστάσεις της θεωρίας LMX

Σύμφωνα με τα παραπάνω το θεωρητικό υπόβαθρο του μοντέλου LMX βασίζεται στην θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής και στη θεωρία ρόλων (Graen, 1976). Μέσω αυτής της προσέγγισης, οι ηγέτες υποβάλλουν τους υφιστάμενους σε μια σειρά καθηκόντων που τους αναθέτουν να αναλάβουν προκειμένου να τους δοκιμάζουν. Τα αποτελέσματα αυτών των δοκιμασιών θα καθορίσουν το είδος και το βαθμό ποιότητας της σχέσης ηγέτη - μέλους. Επίσης, η συναλλαγή ηγέτη – μέλους καθορίζεται και από τον βαθμό

ανταλλαγής πληροφοριών, πόρων (υλικών και άυλων) και αυτονομίας των εργαζομένων (Graen & Scandura, 1987). Ο Graen και οι συνάδελφοι του, υποστήριξαν ότι πρόκειται για ένα μονοδιάστατο μοντέλο που έχει ως βάση την εργασιακή συμπεριφορά προϊσταμένων και υφισταμένων για αυτό και οι ανταλλαγές αυτές περιορίζονται σε εργασιακά προϊόντα (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995). Εντούτοις, σύμφωνα με την θεωρία των ρόλων η οποία αποτελεί βάση για το μοντέλο LMX, επισημαίνεται ο πολυδιάστατος χαρακτήρας των ρόλων (Katz & Kahn, 1978). Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η θεωρία LMX βασίζεται: (α) στο επίπεδο εμπιστοσύνης ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο, β) στην ικανότητα/επάρκεια των υφιστάμενων (γ) στο επίπεδο αφοσίωσης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένου (δ) στο επίπεδο αντίληψης της ίσου βαθμού συναλλαγής στη σχέση ηγέτη-μέλους και, τέλος, (ε) τον βαθμό των διαπροσωπικών επιδράσεων μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου (Liden & Graen, 1980; Hollander, 1980). Εντούτοις, οι Dienesch & Liden (1986) σε μία δική προσπάθεια προσέγγισης των διαστάσεων ανάπτυξης της θεωρίας LMX, υποστήριξαν ότι «τα κυριότερα ελαττώματα αυτού του καταλόγου είναι η ποικιλομορφία του και η έλλειψη θεωρητικής εστίασης». Συγκεκριμένα, έχοντας ως βάση στήριξης την έννοια της αμοιβαιότητας τροποποίησαν αυτόν τον κατάλογο ως προς τρεις βασικές διαστάσεις του:

(α) Συνεισφορά: Όρισαν ως συνεισφορά την «αντίληψη για την ποσότητα, την κατεύθυνση και την ποιότητα της εργασίας, έτσι ώστε κάθε μέλος να κινείται προς την επίτευξη αμοιβαίων στόχων στη σχέση ηγέτη-μέλους». Βάση αυτής της διάστασης αποτελεί ο ρόλος των συμπεριφορών σε σχέση με την εργασία των υφισταμένων στην ανάπτυξη των σχέσεων LMX, όπως και άλλοι ερευνητές έχουν αναφέρει (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987). Επί της ουσίας, στις νέες διαμορφωθείσες δυαδικές σχέσεις ηγέτη-μέλους, η επίδοση των υφισταμένων θα εκτιμηθεί από τον ηγέτη μέσω των καθηκόντων που έχει χορηγήσει στους υφιστάμενους. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρόλο που τους ανατίθεται μεγάλο φόρτο εργασίας καταφέρνουν να φέρουν εις πέρας τις εργασίες που τους ανατίθενται, εντυπωσιάζουν τον ηγέτη. Στην συνέχεια ο ηγέτης, στηριζόμενος στη συνθήκη αμοιβαιότητας, θα τους αντιμετωπίσει με εμπιστοσύνη όσον αφορά την ικανότητα και εργασιακή τους απόδοση και τελικά θα αναπτυχθεί μεταξύ τους μια υψηλής ποιότητας σχέση.

(β) Αφοσίωση: Η έννοια της αφοσίωσης αναλύει την πίστη που υφίσταται μεταξύ του ηγέτη και των μελών του οργανισμού. Η αφοσίωση αναφέρεται κυρίως στο βαθμό προστασίας των μελών της δυαδικής σχέσης από τις εξωτερικές δυνάμεις και απειλές από το άμεσο περιβάλλον. Παρόλο που οι περισσότερες έρευνες αντιμετωπίζουν την αφοσίωση ως συνέπεια της υψηλού βαθμού ποιότητας συναλλαγής ηγέτη-μέλους (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987), υπάρχει και η άποψη των Dienesch και Liden που χαρακτηρίζουν την αφοσίωση ως την διάσταση της LMX, η οποία αποτελεί βασικό παράγοντα για την ανάπτυξη και την συντήρηση των σχέσεων συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX).

(γ) Επίδραση: Η διάσταση αυτή ασχολείται με την επιρροή που ασκείται μεταξύ του ηγέτη και κάθε μέλους, η οποία βασίζεται στις διαπροσωπικές σχέσεις. Μέσω αυτής της επιρροής αντικατοπτρίζεται η ένταση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους. Στην πραγματικότητα αυτή η αμοιβαία συμπάθεια εμφανίζεται να συμμετέχει ως παράγοντας στη διαδικασία της αλλαγής και ανάπτυξης σχέσεων LMX (Dienesch & Liden, 1986). Μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων ηγέτη – μελών ευδοκیمی η καλή συνεργασία, η ανταλλαγή απόψεων, η αμοιβαία καθοδήγηση και αλληλοϋποστήριξη, που οδηγούν στην καλλιέργεια ενός υγιούς και θετικού εργασιακού κλίματος.

Επισημαίνεται ότι οι Dienesch και Liden (1986) υποστήριξαν ότι οι σχέσεις LMX μπορούν να βασίζονται σε μία, δύο ή και στις τρεις αυτές διαστάσεις. Ωστόσο, αυτοί οι ερευνητές δεν υποστήριξαν ότι αυτές είναι οι μόνες διαστάσεις των σχέσεων LMX αλλά εξέφρασαν την άποψη ότι υπάρχει πιθανότητα και άλλες διαστάσεις πέραν αυτών των τριών να επηρεάζουν τις σχέσεις συναλλαγής ηγέτη μέλους (LMX). Στην σχετική βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί αναφέρονται κάποιες όπως η εμπιστοσύνη, η αποδοχή, ο σεβασμός, η εκτίμηση, το ελεύθερο πνεύμα και η ειλικρίνεια (Graen & Scandura, 1987).

2.4 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε αρχικά μία εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής απόδοσης και στην συνέχεια έγινε μία προσπάθεια ανάλυσης των διαστάσεων της σχέσης ηγέτη – μέλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

JOB SATISFACTION

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα πραγματοποιήσουμε μία εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης με αναφορά σε θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης. Μελετώντας την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, όπως παρουσιάζεται από την διεθνή βιβλιογραφία, διαπιστώνουμε ότι δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός (Κάντας, 1998, Δημητρακόπουλος, 1998).

Μολονότι η ερευνητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε με διαφορετικούς τρόπους, οι ερευνητές συμφωνούν ως προς την πολυδιάστατη έννοια της εργασιακής ικανοποίησης η οποία συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία (Κουστέλιος, 2001; Tsitmideli et al., 2016; Zapantis et al., 2017).

Ο πιο κλασικός ορισμός που απαντάται πιο συχνά διατυπώθηκε από τον Locke στα δύο κλασικά του έργα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το θετικό συναίσθημα που βιώνει το άτομο κατά την παροχή της εργασίας που προσφέρει με την προϋπόθεση ότι ολοκληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες.(Locke, 1969).

Ο Spector (2000) διατύπωσε έναν εξίσου σημαντικό ορισμό ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την θετική ή αρνητική διάθεση (εργασιακή δυσαρέσκεια) που βιώνει το άτομο κατά την παροχή της υπηρεσίας.

3.2 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί αντικείμενο έρευνας για τους ερευνητές που μελετούν την οργανωσιακή συμπεριφορά (Papasotiriou et al., 2018; Papasotiriou et al., 2019). Ο βασικότερος λόγος ύπαρξης τόσο έντονου ενδιαφέροντος για αυτό το αντικείμενο είναι διότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί διαπίστωσαν ότι υπάρχει άμεση σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την απόδοση, τις μειωμένες πιθανότητες για αποχώρηση, την πιο υψηλή οργανωσιακή δέσμευση, την θέληση για την πραγματοποίηση των στόχων, καθώς και την καλύτερη δυνατή συνεργασία και ομαδικότητα εντός της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η έννοια της παρακίνησης (motivation) είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που έχει σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι θεωρίες που ασχολούνται με το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες (Παπάνης Ε – Ρόντος Κ., 2005):

- Θεωρίες Περιεχομένου
- Θεωρίες Διαδικαστικές

3.3 Θεωρίες Περιεχομένου ή αναγκών

Οι θεωρίες του περιεχομένου ή αναγκών επικεντρώνονται στο περιεχόμενο της παρακίνησης και κάνουν μία προσπάθεια προκειμένου να εξηγήσουν το περιεχόμενο, τις ανάγκες και τους παράγοντες που δίνουν ικανοποίηση στο άτομο.

Θεωρία του Maslow

Η θεωρία του Maslow για την ιεραρχία των αναγκών (1943, 1970) στοχεύει στον προσδιορισμό των παραγόντων παρακίνησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Μέσω της διερεύνησης των αναγκών του ατόμου και της δύναμης που τους παρακινεί κατέληξε στην ταξινόμηση αυτών σε πέντε επίπεδα, ως προς τη σειρά με την οποία ικανοποιούνται (Πυραμίδα Αναγκών του Maslow):

Η Πυραμίδα της
ιεράρχησης των
αναγκών του
Abraham Maslow



- Στην βάση της πυραμίδας υπάρχουν οι βιολογικές ανάγκες - επιβίωση: είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου για την επιβίωση του όπως ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση, ύπνο. Ο Maslow θεωρεί ότι βασικό κίνητρο αναζήτησης εργασίας του ανθρώπου αποτελεί η βάση αυτής της πυραμίδας μόλις οι ανάγκες αυτές καλυφθούν σταματούν να αποτελούν κίνητρο υποκίνησης για αυτόν.
- Ανάγκες ασφάλειας: οι ανάγκες αυτές έχουν να κάνουν με το κάλυψη του αισθήματος της προστασίας, της σταθερότητας, της ελευθερίας από το φόβο, των απειλών και της στέρησης. Στο επίπεδο αυτό ο άνθρωπος προσπαθεί να προστατέψει και να διατηρήσει αυτά που έχει κατακτήσει στο προηγούμενο επίπεδο. Η ανάγκη για μονιμότητα και προστασία του ιδίου και των δικών του αποτελεί την δύναμη υποκίνησης σε αυτό το επίπεδο.
- Κοινωνικές ανάγκες: οι ανάγκες αυτές ικανοποιούν την ανάγκη για φιλία, στοργή, αποδοχή, αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους. Έχοντας εξασφαλίσει τις βασικές

του ανάγκες και νιώθοντας σιγουριά για την διατήρηση αυτών προχωρά στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας της κοινωνικής ένταξης. Σε αυτό το επίπεδο ο άνθρωπος νιώθει έντονη την ανάγκη ένταξης σε μία ομάδα, ένα σύνολο και την ανάγκη ενεργής συμμετοχής του σε αυτό.

- **Ανάγκες σεβασμού/εκτίμησης:** οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με την ανάγκη για αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμό από και προς τους άλλους. Σε αυτό το επίπεδο ο άνθρωπος αποκτά αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στο εαυτό του μέσω της αποδοχής, αναγνώρισης και εκτίμησης που λαμβάνει από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** περιλαμβάνει τις ανάγκες για αυτοϊκανοποίηση, για επιτυχία, για προσωπική ολοκλήρωση. Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται στο ανώτατο επίπεδο της πυραμίδας όπου ο άνθρωπος μέσω της προσωπικής του ανάπτυξης – ολοκλήρωσης νιώθει ότι έχει την δυνατότητα να φτάσει στο μέγιστο των επιθυμητών δυνατοτήτων του.

Η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών αποτελεί μία συνεχόμενη προσπάθεια για τον άνθρωπο. Οι επιθυμίες του εξαρτώνται από τις ανάγκες που ήδη έχει ικανοποιήσει. Δηλαδή, όταν μία ανάγκη ικανοποιείται τότε παύει να αποτελεί παράγοντα παρακίνησης. Μία ανάγκη αποτελεί εκ νέου κίνητρο συμπεριφοράς όταν παύει να ικανοποιείται. Όταν μια ομάδα αναγκών ικανοποιηθεί αυτόματα την θέση της την παίρνει η επόμενη. Άρα σε κάθε φάση υπάρχει μία ομάδα αναγκών που παρακινεί τον άνθρωπο (Fred Luthans, 2011).

Θεωρία του Aldelfer Clayton – Existence, Relatedness, Growth (ERG) (1969, 1972)

Η θεωρία αυτή θεωρείται διαφορετική από αυτή του Maslow, ως προς το αριθμό των επιπέδων αναγκών όπου μειώνονται σε τρία: α) υπαρξιακές ανάγκες (existence), β) ανάγκες σχέσης (relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον και γ) αναπτυξιακές ανάγκες (growth). Στο πρώτο επίπεδο αντιστοιχούν οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με την ασφάλεια και οι φυσιολογικές ανάγκες, στο δεύτερο ταυτίζονται με τις ανάγκες που περιγράφονται στο δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow και στο τρίτο επίπεδο αντιστοιχούν οι ανάγκες των δύο ανώτερων επιπέδων της πυραμίδας του Maslow. Η θεωρία πήρε το όνομα της ERG από τα αρχικά των λέξεων Existence – Relatedness – Growth (Saif Ud Din, Allah Nawwaz, 2012). Σημαντική διαφορά μεταξύ αυτών των δύο

θεωριών είναι ότι στην θεωρία Erg όπου υπάρχει μικρότερος αριθμός επιπέδων δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στην έννοια της κάθε κατηγορίας. Επίσης στη θεωρία του Aldelfer αποδεχόμαστε την επιστροφή σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανάγκες του ανωτέρω επιπέδου έχουν ματαιωθεί (Saif Ud Din, Allah Nawwaz, 2012).

Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959) είχε ως στόχο της ανάλυση των παραγόντων υποκίνησης των εργαζομένων η οποία βασίζεται σε ερευνητικά αποτελέσματα που προέκυψαν από έρευνες σε εργασιακούς χώρους. Μέσω αυτής της έρευνας ο Herzberg έφτασε στο συμπέρασμα ότι, παρόλο που η ανυπαρξία ορισμένων συνθηκών εργασίας αποτελούσα παράγοντα δυσαρέσκειας, συνάμα η ύπαρξη τους δεν αποτελούσε παράγοντα παρακίνησης. Κάποιες συνθήκες που λειτουργούσαν ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ενεργούσαν ως παράγοντες ελαχιστοποίησης πιθανών αντικινήτρων και όχι ως παράγοντες υποκίνησης. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα σε συνδυασμό με την ύπαρξη αρνητικών συναισθημάτων απέναντι στην εργασία ο Herzberg τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης. Τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους και οδηγούν στην ικανοποίηση τους τα ονόμασε κίνητρα ή παράγοντες παρακίνησης (Tietjen, M.A., Myers, R.M., 1998).

Στην κατηγορία των παραγόντων υγιεινής ανήκουν οι πολιτικές του οργανισμού, ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι σταθερές αμοιβές και οι σταθερές συνθήκες εργασίας. Στην κατηγορία των παραγόντων υποκίνησης ανήκουν οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζονται σύμφωνα με τα συναισθήματα που δημιουργούν ή ικανοποιούν όπως η αναγνώριση των προσπαθειών, το αντικείμενο της εργασίας, η αίσθηση της υπευθυνότητας και η συμμετοχή και η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης. Ο Herzberg υποστηρίζει ότι, για την επίτευξη του έργου της διοίκησης του οργανισμού και οι δύο κατηγορίες παραγόντων είναι σημαντικές.

Θεωρία Κινήτρων επίτευξης του McClelland (1953)

Η θεωρία Κινήτρων Επίτευξης του McClelland (1953) βοήθησε στην κατανόηση των αναγκών που δημιουργήθηκαν κατά την πορεία της ζωής του ανθρώπου με σκοπό την

επίτευξη στόχων και την δημιουργία δεσμών και εξουσίας. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία η κάλυψη και των τριών αναγκών αποτελεί την επιθυμία κάθε εργαζόμενου. Η ανάγκη – επιδίωξη της επιτυχίας, αποτελεί σταθερό (εκμαθημένο όμως) στοιχείο του ανθρώπου, το οποίο διαμορφώνεται από τα πρώτα χρόνια της ζωής του (Κάντας Α., 1998). Τα κίνητρα επίτευξης, των κοινωνικών σχέσεων και της εξουσίας αποτελούν το κέντρο αυτής της θεωρίας (Saif Ud Din, Allah Nawwaz, 2012). Το κίνητρο της επίτευξης φανερώνει την διαδρομή που ακολουθεί ο εργαζόμενος στα πρότυπα της επιτυχίας. Το κίνητρο των κοινωνικών σχέσεων δηλώνει την επιθυμία για διαπροσωπικές και φιλικές σχέσεις στο χώρο εργασίας. Τέλος το κίνητρο της εξουσίας δηλώνει την επιθυμία για καίρια συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων και στην δράση των άλλων, καθώς και τον έλεγχο αυτών (Κάντας Α., 1998).

Θεωρία X και Y του McGregor

Ο Douglas McGregor (1960) ήταν κοινωνικός ψυχολόγος όποιος διατύπωσε την διπολική θεωρία.

Θεωρία X

Σύμφωνα με την θεωρία X, οι άνθρωποι δεν θέλουν να εργαστούν και προσπαθούν να βρουν τρόπους για να μην εργαστούν. Νιώθουν ικανοποιημένοι και ασφαλείς μόνο όταν αποφύγουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοδοξίας. Κάθε οργανισμός και συγκεκριμένα η διοίκηση του πρέπει να εφεύρει τρόπους ενεργοποίησης αυτών των ατόμων, τα οποία μόνο μέσω των απειλών και των πειθαρχικών κυρώσεων ενεργοποιούνται.

Θεωρία Y

Εν αντιθέσει των ανωτέρω σύμφωνα με την θεωρία Y κύρια χαρακτηριστικά των ανθρώπων είναι η έντονη αυτονομία και η δημιουργικότητα. Αν οι συνθήκες εργασίας τους εμπνέουν εμπιστοσύνη τότε τους δίνετε η δυνατότητα να αποκαλύψουν τις ικανότητες τους και να συνδυάσουν τις φιλοδοξίες τους με τους στόχους του οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι σε ένα οργανισμό ενεργούν χωρίς πίεση τότε τους δίνετε η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παραγωγικότητά τους και η πιθανότητα επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Ο McGregor συστήνει στις διοικήσεις των οργανισμών να εφαρμόσουν την θεωρία Y για

να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων τους και να εξασφαλίσουν την μέγιστη εργασιακή ικανοποίηση (Παπάνης – Ρόντος, 2005).

Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldman, 1976)

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία αυτή υπάρχουν συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά που λειτουργούν με διαφορετικούς στην συμπεριφορά και στην στάση των εργαζομένων. Βασική της ιδέα είναι ότι το ίδιο το αντικείμενο εργασίας αποτελεί παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα ένας δύσκολος στόχος παρακινεί τους εργαζομένους για την επίτευξη του ενώ μία βαρετή εργασία αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην παρακίνηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην επίτευξη του στόχου του οργανισμού.

Ο Hackman (1980), θεωρεί την εργασιακή ικανοποίηση, ως αποτέλεσμα της εργασίας, επηρεάζουν πέντε στοιχεία:

- Η έλλειψη ομοιομορφίας στις δεξιότητες και στις ικανότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου
- Το αντικείμενο του έργου
- Η σημαντικότητα του έργου
- Η ανεξαρτησία
- Η επανατροφοδότηση

3.4 Θεωρίες διαδικασίας

Οι θεωρίες αυτές επικεντρώνονται κυρίως στην διαδικασία παρακίνησης, σε τρόπους συμπεριφοράς και σε συνθήκες εργασίας και εξετάζουν τους παράγοντες μεταβλητών που συμμετέχουν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση ή απέχουν από αυτά.

Θεωρία Ισότητας του Adams (1963)

Η θεωρία της ισότητας του Adams (1963) γίνεται μία προσπάθεια ερμηνείας της υποκίνησης των εργαζομένων μέσω της συμπεριφοράς τους. Βάση της θεωρίας αυτής αποτελεί η άποψη ότι ο εργαζόμενος λειτουργεί σύμφωνα με ένα μαθηματικό λόγο, στον αριθμητή ανήκουν όλα αυτά που δίνει (εισερχόμενα) και στον παρονομαστή όλα αυτά που παίρνει (εξερχόμενα) από την εργασία του και έπειτα προχωρά στην σύγκριση του με τους αντίστοιχους λόγους άλλων εργαζομένων. Σε περίπτωση ισοτιμίας έχουμε

κατάσταση ισότητας (Robbins, S. & Judge, T., 2011). Στην περίπτωση που υπάρχει η αίσθηση αδικίας σχετικά με την προσπάθεια που κάνουν δηλαδή νιώθουν ότι αυτό που προσφέρουν είναι μεγαλύτερο από το αποτέλεσμα, τους προκαλείται δυσαρέσκεια και προσπαθούν να διορθώσουν αυτή την αδικία, είτε ελαχιστοποιώντας αυτό που προσφέρουν, είτε προσπαθώντας να αυξήσουν τα αποτελέσματα. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος εκτιμά ότι η προσφορά του αντιστοιχεί σε αυτά που λαμβάνει, τότε ο εργαζόμενος νιώθει δικαιοσύνη και ικανοποίηση και καταβάλει προσπάθειες βελτίωσης της προσφοράς του. Ως εκ τούτου, η αίσθηση της δικαιοσύνης αποτελεί παράγοντα υποκίνησης για τον εργαζόμενο, καθώς εξασφαλίζει την ανταμοιβή όταν υπάρχει μεγαλύτερη προσπάθεια (Fred Luthans, 2011).

Θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964)

Η θεωρία αυτή προσπαθεί να περιγράψει πως παρακινείται ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με την θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), κάθε άνθρωπος καθορίζει ποια είναι αυτά τα αποτελέσματα που επιθυμεί και επιλέγει την συμπεριφοράς που θα ακολουθήσει προκειμένου να αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας αυτών των αποτελεσμάτων. Η παρακίνηση, λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, προκύπτει συνδυάζοντας δυο παράγοντες: την προσδοκία για κάποιο αποτέλεσμα και της ελπίδας ότι εφαρμόζοντας μια συγκεκριμένη συμπεριφορά το αποτέλεσμα αυτό είναι εφικτό (Κάντας Α., 1998).

Ο Vroom παρουσιάζει τρεις μεταβλητές που συμβάλλουν σημαντικά στην επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου, η οποία μπορεί να αποδοθεί με την ακόλουθη σχέση:

Υποκίνηση = Δυναμικότητα * Προσδοκία * Ενεργοποίηση

Όπου:

- Η δυναμικότητα αντιστοιχεί στην επιθυμία μίας συγκεκριμένη αμοιβής από τον εργαζόμενο για την επιτυχία του στόχου
- Η προσδοκία αντιστοιχεί στην αναγνώριση από τον εργαζόμενο της εργασιακής απόδοσης
- Η ενεργοποίηση αντιστοιχεί στη γνώση του εργαζομένου ότι θα λάβει την αμοιβή που του έχουν υποσχεθεί με την επίτευξη του στόχου του οργανισμού

Θεωρία προτύπου της υποκινητής διαδικασίας των Porter και Lawler, 1967

Κεντρική ιδέα αυτής της θεωρίας είναι ότι η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση είναι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές που αλληλοσχετίζονται, παρόλο που αρκετές φορές αποδίδουν την υποκίνηση ως μία πολύπλοκη υπόθεση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Σύμφωνα με τους Porter και Lawler οι μεταβλητές αυτές χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

- Την προσπάθεια
- Την Απόδοση
- Τις Ανταμοιβές
- Την Ικανοποίηση

Θεωρία της στοχοθέτησης του Locke A. (1968)

Ο Locke (1968) μέσω της θεωρίας της στοχοθέτησης, υποστήριξε ότι οι διαθέσεις αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα κινήτρων και ικανοποίησης (Shajahan, D. S. & Shajahan, L., 2004). Η αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου μπορεί να επιτευχθεί μέσω ορισμένων ειδικών στόχων. Η επίτευξη ενός δύσκολου στόχου ενδέχεται να ενεργοποιήσει ακόμα περισσότερο τον εργαζόμενο και την απόδοση του από την επίτευξη ενός εύκολου στόχου. Αντίστοιχη αναλογία υφίσταται μεταξύ του βαθμού δυσκολίας του στόχου και της παραγωγικότητας. Επιπλέον, μέσω της θετικής ανατροφοδότησης (feedback) δηλαδή ποσό σημαντική είναι η συμμετοχή των εργαζομένων την συγκεκριμένη στιγμή έχει ως αποτέλεσμα θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (Stephen P. Robbins, 2005).

Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman J. R. & Oldman G.R., 1976) ασχολείται με την βελτίωση των κινήτρων, της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από την τροποποίηση των συνθηκών εργασίας. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι οι διαφορετικές δεξιότητες, το αντικείμενο του έργου, ο βαθμός σημαντικότητας του έργου, η ανεξαρτησία και η ανατροφοδότηση. Το επίπεδο ύπαρξης αυτών των στοιχείων είναι ανάλογο με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων (Perry J.L., Mesch, D. & Paarrlberg, L., 2006). Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία των

χαρακτηριστικών της εργασίας αναφέρει ότι τα αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά (διαφορετικές δεξιότητες, αντικείμενο έργου, επίπεδο σημαντικότητας του έργου, ανεξαρτησία και ανατροφοδότηση), επηρεάζουν σε κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες στην συνέχεια ακούν επιρροή στα αποτελέσματα της εργασίας και κατ' επέκταση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Παρόλο που οι παραπάνω θεωρίες είχαν ως κύριο αντικείμενο έρευνας το θέμα της υποκίνησης, λαμβάνοντας υπόψη την άμεση σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση, στη βιβλιογραφία αναφέρονται ως θεωρίες που ερμηνεύουν ή έχουν προσπαθήσει να προσεγγίσουν την εργασιακή ικανοποίηση.

3.5 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

- Το εργασιακό περιβάλλον

Οι Wright, B., Davis, B., (2003) διέκριναν δύο βασικά στοιχεία που αποτελούν το εργασιακό περιβάλλον: 1) τα χαρακτηριστικά της εργασίας και 2) το εργασιακό πλαίσιο. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας πραγματεύονται στοιχεία των καθηκόντων της εργασίας τα οποία συμβάλλουν στην δημιουργία σημαντικού βαθμού ψυχολογικών καταστάσεων που έχουν να κάνουν με το σημασία της εργασίας και ασκούν μεγάλη επιρροή στην πνευματική και αναπτυξιακή κατάσταση του εργαζομένου. Χαρακτηριστικά εργασίας αποτελούν ο καθορισμός ειδίκευσης της εργασίας, η ανατροφοδότηση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Το πλάνο εργασίας έχει να κάνει με χαρακτηριστικά του οργανισμού μέσω του οποίου ο εργαζόμενος έχει την υποχρέωση να προβεί στην εκτέλεση των καθηκόντων του.

- Ειδίκευση εργασίας – Job specificity

Η ειδίκευση εργασίας αποτελεί τον όρο που χρησιμοποιείται προκειμένου να περιγράψουμε κατά ποσό οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτό που αναμένεται να εκτελέσουν, ποιες προτεραιότητες πρέπει να θέσουν και εάν μπορούν να προβλέψουν την επιτυχία τους ή την αποτυχία τους. Η κλασσική οργανωσιακή θεωρία αναφέρει ότι στο οργανόγραμμα ενός οργανισμού και συγκεκριμένα στις θέσεις εργασίας αυτού θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια τα καθήκοντα που απαιτούνται και οι υποχρεώσεις που απορρέουν. Με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος θα έχει επίγνωση του τι πρέπει να κάνει και βάση ποιων κριτηρίων θα αξιολογηθεί. Η θεωρία των ρόλων εκφράζει μία

πολύ σημαντική θέση σχετικά με το άγχος και την μείωση της εργασιακής απόδοσης που προκαλείται λόγω ελλιπής πληροφόρησης καθορισμού των ρόλων. Είναι ξεκάθαρο και αυτονόητο ότι όταν ο εργαζόμενος ξέρει τα καθήκοντα του και τις υποχρεώσεις του και γενικά τον ρόλο της θέσης εργασίας του λειτουργεί χωρίς άγχος και με περισσότερη σιγουριά ότι θα φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις του, γεγονός που ασκεί θετική επιρροή στην εργασιακή του ικανοποίηση και απόδοση.

- **Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού – Human resource development (HRD)**

Το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις δυνατότητες επιμόρφωσης και καλλιέργειας νέων ικανοτήτων που τους παρέχει ο οργανισμός αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιρροής για το ποια στάση θα έχει ο εργαζόμενος απέναντι στην επιχείρηση. Μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζομένους για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σημαντικών για την εργασιακή τους επιτυχία. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται το άγχος και αυξάνεται η σιγουριά και η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης τους και στην συνέχεια στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για τον οργανισμό.

- **Ανατροφοδότηση – Feedback**

Η ανατροφοδότηση είναι πολύ σημαντική για την βελτίωση του εργαζομένου καθώς παρέχει πληροφορίες στον εργαζόμενο σχετικές με το αντικείμενο εργασίας του. Η ανατροφοδότηση μπορεί να λαμβάνει χώρα οποιαδήποτε στιγμή και να προέρχεται από οποιοδήποτε άτομο (προϊστάμενο, συνάδελφο ή πελάτη). Λειτουργεί προς δύο κατευθύνσεις είτε μέσω της αποσαφήνισης των καθηκόντων και των υποχρεώσεων του εργαζομένου είτε μέσω απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Πολλές έρευνες που έχουν διεξήχθη με αυτό το αντικείμενο έρευνας έχουν συνδέσει την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης με την ανατροφοδότηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος για την απόδοση του.

- **Σύγκρουση οργανωσιακών στόχων – Organizational goal conflict**

Η σύγκρουση οργανωσιακών στόχων αναφέρεται στην σύγχυση που δημιουργείται στους εργαζόμενους όταν οι στόχοι που θέτει η διοίκηση του οργανισμού είναι αντικρουόμενοι. Στο δημόσιο τομέα παρατηρείται σε μεγάλο βαθμό αυτή η σύγχυση σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που οφείλεται στο διαφορετικό πλαίσιο

λειτουργίας. Βασική διαφορά αυτού του πλαισίου είναι το αντικείμενο εργασίας των δημόσιων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, οι δημόσιοι φορείς παρέχουν δωρεάν υπηρεσίες και προσφέρουν δημόσια αγαθά δωρεάν. Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν την δυνατότητα πληροφόρησης των εσόδων η οποία αποτελεί σημαντική πληροφορία για την αποτίμηση της απόδοσης τους. Στην αντίθετη πλευρά, το γεγονός ότι η χρηματοδότηση των δημοσίων αγαθών προέρχεται από την έμμεση φορολόγηση των πολιτών δημιουργεί το δικαίωμα της ισότητας, της λογοδοσίας και της χρηστής οικονομικής διαχείρισης. Βασιζόμενοι σε αυτά τα στοιχεία οι δημόσιες υπηρεσίες πολύ συχνά βρίσκονται αντιμέτωπες με το πρόβλημα της σύγκρουσης των οργανωσιακών στόχων. Η διοίκηση δεν έχει καθορίσει με σαφήνεια τις προτεραιότητες του οργανισμού με αποτέλεσμα να προκαλείται μια γενικότερη σύγχυση στους υπάλληλους σχετικά με τους στόχους του οργανισμού. Για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου οι οργανισμοί συνήθως θέτουν περισσότερες διαδικασίες και γραφειοκρατία. Οι Wright, B., Davis, B., 2003 σε έρευνα που πραγματοποίησαν στο δημόσιο τομέα των Η.Π.Α. κατάφεραν να αποδείξουν ότι το φαινόμενο της σύγκρουσης των οργανωσιακών στόχων έχει θετική επίδραση στους διαδικαστικούς περιορισμούς και αρνητική στην ειδίκευση οργανωσιακών στόχων. Επιπλέον, στην έρευνα αυτή διαπίστωσαν ότι οι διαδικαστικοί περιορισμοί έχουν αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς αυξάνεται η ρουτίνα της εργασίας και περιορίζεται η ειδίκευση εργασίας.

- **Ειδίκευση οργανωσιακών στόχων – Organizational goal specificity**

Η ειδίκευση των οργανωσιακών στόχων ασχολείται με τον βαθμό αντίληψης των εργαζομένων όσον αφορά τους στόχους, τις προτεραιότητες και τις κατευθύνσεις της διοίκησης. Όταν οι στόχοι της διοίκησης του οργανισμού είναι ξεκάθαροι, τότε οι εργαζόμενοι προσπαθούν για την επίτευξη αυτών και η αξιολόγηση τους από τους προϊσταμένους στηρίζεται σε συγκεκριμένα μέτρα που έχουν καθοριστεί για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Με αυτόν τον τρόπο, η ανατροφοδότηση των υπαλλήλων γίνεται πιο συγκεκριμένη. Επιπλέον, οι οργανισμοί που έχουν οργανωσιακούς στόχους με σαφήνεια καθορισμένους αναπτύσσουν συγκεκριμένες στρατηγικές για την επίτευξη αυτών των στόχων και ορίζουν τις ανάγκες και την εκπαίδευση που απαιτείται για το προσωπικό τους. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το ενδιαφέρον της διοίκησης για την επαγγελματική του ανάπτυξη. Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι στην προσπάθεια βελτίωσης της

απόδοσης ενεργοποιούνται περισσότερο παρακινούμενοι από το γεγονός ότι οι στόχοι που θέτονται από την διοίκηση του οργανισμού είναι συγκεκριμένοι και δύσκολα εφικτοί. Επιπλέον η θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών στόχος και απόδοση οδηγεί σε υψηλά ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης. Στην έρευνα που διεξήγαγαν οι Wright, B., Davis, B., (2003) απέδειξαν ότι η ειδίκευση των οργανωσιακών στόχων επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ανατροφοδότησης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

3.6 Ανακεφαλαίωση

Σ' αυτό το κεφάλαιο έγινε αρχικά μία εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης, Στην συνέχεια έγινε μία εκτενής ανάλυση των θεωριών της εργασιακής ικανοποίησης και στο τέλος αναφέρθηκαν οι προσδιοριστικοί παράγοντες αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

JOB PERFORMANCE

4.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο αρχικά θα πραγματοποιήσουμε μία εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής απόδοσης και στην συνέχεια θα γίνει παρουσίαση των βασικών θεωριών της εργασιακής απόδοσης.

Η εργασιακή απόδοση αποτέλεσε βασικό αντικείμενο έρευνας για πολλούς ερευνητές. Αναπτύχθηκαν πολλές και διάφορες θεωρίες άλλες περισσότερο αποδεκτές άλλες λιγότερο. Όλες όμως είχαν κοινή βάση την προσέγγιση της έννοιας της απόδοσης και των παραγόντων – διαστάσεων που ασκούν επιρροή σε αυτή.

Η βιβλιογραφία που αναπτύσσεται γύρω από το αντικείμενο της εργασιακής απόδοσης είναι περιορισμένη σε σχέση με αυτή της εργασιακής ικανοποίησης. Παρόλο αυτά παρακάτω γίνεται μία προσπάθεια συγκέντρωσης αυτής της βιβλιογραφίας.

4.2 Η έννοια της εργασιακής απόδοσης (job performance)

Η έννοια της εργασιακής απόδοσης εκφράζεται μέσω ποιοτικών και ποσοτικών όρων ανάλογα με την δραστηριότητα των εργαζομένων. Οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων λειτουργούν ως εκ των προτέρων εκτίμηση της απόδοσης τους και τελικά της αξιολόγησης της επίδοσης τους. Η εργασιακή απόδοση μας δείχνει κατά πόσο ένας εργαζόμενος χρησιμοποιώντας τις προσωπικές του ικανότητες μπορεί να φέρει εις πέρας ένα έργο μέσα σ' ένα εύλογο χρονικό διάστημα (Chalikias et al., 2014; Skordoulis et al., 2020).

Η εργασιακή απόδοση αποτελεί ένα δημοφιλές αντικείμενο έρευνας για πολλούς ερευνητές και οργανισμούς. Μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες για την απόδοση αποτελεί η θεωρία του JP Campbell (1990) σύμφωνα με την οποία το έργο αποτελεί την βασική μεταβλητή της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Campbell και τους λοιπούς ερευνητές (1990) διακρίνονται οκτώ (8) βασικές διαστάσεις απόδοσης, ήτοι:

- Ο καθορισμός των καθηκόντων και των εργασιακών δεξιοτήτων

- Ο καθορισμός των καθηκόντων μη ειδικών δεξιοτήτων εργασίας
- Ο καθορισμός των καθηκόντων επικοινωνίας σε γραπτό επίπεδο και σε προφορικό επίπεδο
- Η έμπρακτη προσπάθεια
- Η διατήρηση της προσωπικής πειθαρχίας
- Η εξυπηρέτηση της απόδοσης μεταξύ των μελών της ομάδας
- Η εποπτεία
- Η χειρισμός και η διεύθυνση

Στο επίπεδο του εργαζομένου οι διαστάσεις απόδοσης αφορούν στις υλικές υποδομές του οργανισμού, στις συνθήκες εργασίας, στην εποπτεία, στις διοικητικές ικανότητες, στον κύκλωμα εργασιών, στο χρονικό διάστημα της εκπαίδευσης και της κατάρτισης, στην προώθηση και στην ικανοποίηση (Skordoulis et al., 2015; Drosos et al., 2021). Οι Hunter και Hunter (1984) καθορίζουν τα χαρακτηριστικά που δίνουν την δυνατότητα πρόβλεψης των μελλοντικών επιδόσεων των εργαζομένων. Η λίστα αυτών των χαρακτηριστικών περιλαμβάνει επιδόσεις του παρελθόντος σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας που απασχολούνταν ο εργαζόμενος τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή, την άποψη σχετικά με την θέση, τις ψυχοκινητικές δεξιότητες, τις διαπροσωπικές στάσεις του εργαζόμενου.

Οι Viwswesvaran και λοιποί (1996) καθόρισαν δέκα (10) διαστάσεις σε σχέση με την εργασιακή απόδοση ενώ οι Witt και λοιποί (2002) ισχυρίστηκαν ότι υπάρχουν 11 διαφορετικές διαστάσεις.

Οι Borman και Motowidlo (1997) ανέφεραν δύο τύπους εργασιακής απόδοσης, την επίδοση των εργασιών (task performance) ή «εντός ρόλου» και την ύπαρξη λογικής σχέσης των επιδόσεων (contextual performance) ή «πέραν του ρόλου». Η επίδοση των εργασιών ή εντός ρόλου σχετίζεται με εκτελεστικές δραστηριότητες και τη διατήρηση βασικών τεχνικών διαδικασιών σε μία επιχείρηση και η ύπαρξη λογικής σχέσης των επιδόσεων ή πέραν του ρόλου δεν συνδέεται άμεσα με την βασική εργασία εκτέλεσης των εργαζόμενων, περιλαμβάνει ένα ευρύτερο οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο που επιδρά καθοριστικά στις δραστηριότητες και στις διαδικασίες εργασιών.

Μεταξύ άλλων οι Borman και Motowidlo (1997, 2001) τόνισαν τις διαφορές μεταξύ της εργασιακής απόδοσης «εντός ρόλου» και της εργασιακής απόδοσης «πέραν του ρόλου» ως προς τρία σημεία και συγκεκριμένα:

- Πρώτον, οι δραστηριότητες καθηκόντων (task activities) διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό αναλόγως με τις εργασίες των ατόμων. Ενώ οι δραστηριότητες πέραν του ρόλου εργασίας μοιάζουν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους, δεν έχουν περιγραφή και στοχεύουν στην εξυπηρέτηση της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων.
- Δεύτερον, οι δραστηριότητες καθηκόντων έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες καθορισμού και συγκεκριμενοποίησης από τον εργασιακό ρόλο, του περιγράμματος της θέσης, το οποίο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ακολουθούν προκειμένου να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης από ότι οι δραστηριότητες πέραν του ρόλου.
- Τρίτον, τα χαρακτηριστικά απόδοσης εντός ρόλου πιθανότητα περιέχουν γνωστικές – νοητικές ικανότητες, ενώ τα χαρακτηριστικά της απόδοσης πέραν του ρόλου πιθανότατα περιέχουν στοιχεία της προσωπικότητας.

4.3 Ανακεφαλαίωση

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε αρχικά μία εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής απόδοσης και στην συνέχεια έγινε μία προσπάθεια συγκέντρωσης και ανάλυσης των θεωριών που αναπτύσσονται γύρω από το αντικείμενο της εργασιακής απόδοσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα ερευνά στοχεύει στην διερεύνηση της σχέσης υφισταμένου και προϊσταμένου στον εργασιακό περιβάλλον της Α.Δ.Α.Ε. και η επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απόδοση τους. Η διερεύνηση αυτή θα πραγματοποιηθεί μέσω των παρακάτω στόχων:

- Διερεύνηση του τρόπου διοίκησης του προϊσταμένου με αξιολόγηση από τους υπαλλήλους
- Διερεύνηση της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου
- Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων και των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα

5.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου – Μέθοδος συλλογής δεδομένων - Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για την διεξαγωγή της παρούσας ερευνάς η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με πρωτογενή ερευνά (primary research) (ΠΕΤΡΑΚΗΣ 2011, (Χαλικιάς et.al, 2016γ) καθώς συλλέχθηκαν δεδομένα που δεν υπήρχαν διότι αφορούν μία συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, ήτοι την Α.Δ.Α.Ε. Τα δεδομένα που συλλέγει η πρωτογενή ερευνά είναι πρωτότυπα. Μέσω της πρωτογενούς έρευνας επιτυγχάνεται η συμβολή στην πρόοδο της ανθρώπινης γνώσης (Glass, 1976). Η μέθοδος που επιλέχθηκε ήταν η ποσοτική. Η συγκεκριμένη μέθοδος βοηθά στην ανακάλυψη των αιτιών που οδηγούν σε αλλαγές των κοινωνικών φαινομένων μέσω αντικειμενικών τρόπων μέτρησης και αριθμητικών αναλύσεων (Παπαγεωργίου, 2014). Το είδος της ποσοτικής μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί είναι η δειγματοληπτική έρευνα (Χαλικιάς & Λάλου, 2016) με το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο (questionnaire survey) δηλαδή ενός συνόλου τυποποιημένων ερωτήσεων για την συγκέντρωση συγκεκριμένων πληροφοριών. Το είδος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκε είναι οι κλειστές ερωτήσεις (Closed – end questions).

Οι ερωτήσεις ακολούθησαν μία συγκεκριμένη δομή και σειρά και οι συμμετέχοντες απάντησαν γραπτά (Ζαφειρίου, 2008). Βασικά πλεονεκτήματα του κλειστού ερωτηματολογίου είναι η συλλογή πολλών δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα με ελάχιστο χρόνο, κόστος και κόπο και η δυνατότητα τυποποιημένης – μαθηματικής επεξεργασίας.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους της Αρχής και στο Ειδικό Επιστημονικό Προσωπικό (Ε.Π.Π.) αυτής από την ερευνήτρια συνοδευόμενο από ένα φάκελο ώστε κατά την επιστροφή του να παραδοθεί εσώκλειστο και σφραγισμένο σε αυτήν ώστε να διασφαλιστεί η ανωνυμία της ταυτότητας των συμμετεχόντων και ο εμπιστευτικός χαρακτήρας των απαντήσεων τους. Δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν χωρίς την παρουσία της ερευνήτριας δόθηκε βαρύτητα στην σαφήνεια, τη συντομία και στην απλότητα των ερωτήσεων προκειμένου να διασφαλιστεί η ανταπόκριση των συμμετεχόντων και η εγκυρότητα των απαντήσεων. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού το ερωτηματολόγιο δόθηκε πιλοτικά σε έναν διοικητικό υπάλληλο και δύο υπαλλήλους του Ειδικού Επιστημονικού Προσωπικού αφενός μεν να διασφαλιστεί η σαφήνεια και η κατανόηση των ερωτήσεων αφετέρου δε να καθοριστεί να απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης αυτού, ήτοι 5' με 10'.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο τμήμα αποτελείται από πέντε ενότητες και το δεύτερο τμήμα αφορά στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

Οι ενότητες του πρώτου τμήματος αφορούν στην διερεύνηση του τρόπου διοίκησης του Προϊσταμένου, στην διερεύνηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης των υπαλλήλων από κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες, στην διερεύνηση της σχέσης του υπαλλήλου με τον Προϊστάμενο από συγκεκριμένους παράγοντες και στα στοιχεία που πρέπει να έχει ο Προϊστάμενος προκειμένου η διοίκηση του να θεωρηθεί επιτυχημένη. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert η οποία αποτελείται από πέντε βαθμούς δύο διαφορετικών τύπων. Για τις ερωτήσεις που αφορούν σε βαθμό ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω βαθμοί:

- ΚΑΘΟΛΟΥ
- ΛΙΓΟ

- ΜΕΤΡΙΑ
- ΠΟΛΥ
- ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

Για τις ερωτήσεις συμφωνίας – διαφωνίας χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω βαθμοί:

- ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
- ΔΙΑΦΩΝΩ
- ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ
- ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

5.3 Το Δείγμα

Το προσωπικό της Αρχής αποτελείται από 39 άτομα με διαφορετικές σχέσεις εργασίας και διαφορετικών μορφωτικών βαθμίδων, συγκεκριμένα:

- Στην κατηγορία ΥΕ (υποχρεωτικής εκπαίδευσης) ανήκει ένα άτομο του δυναμικού της Αρχής
- Στην κατηγορία ΔΕ (δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης) ανήκουν οκτώ άτομα του δυναμικού της Αρχής
- Στην κατηγορία ΤΕ (τεχνολογικής εκπαίδευσης) ανήκουν εννέα άτομα του δυναμικού της Αρχής εκ των οποίων οι τέσσερεις είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος
- Στην κατηγορία ΠΕ (πανεπιστημιακής εκπαίδευσης) ανήκουν είκοσι ένα άτομα του δυναμικού της Αρχής εκ των όποιων όλοι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και κάποιου κάτοχοι και διδακτορικού.

Οι σχέσεις εργασίας των ανωτέρω υπαλλήλων είναι με έμμισθη εντολή, με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου και μόνιμοι υπάλληλοι.

Από το ανωτέρω προσωπικό δεν δόθηκε το ερωτηματολόγιο σε 16 υπαλλήλους για την διασφάλιση της ομοιομορφίας και εγκυρότητας του δείγματος καθώς είναι αποσπασμένοι υπάλληλοι, νεοδιοριζόμενοι, υπάλληλοι σε θέσεις ευθύνης (προϊστάμενοι, διευθυντές).

Ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας είναι η χρήση ερωτηματολογίου για το προσωπικό της Αρχής.

Η Αρχή συστάθηκε, κατά το άρθρο 2 του άρθρου 19 του Συντάγματος, το 2003 (Ν. 3115/2003, Α' 47) και είναι Ανεξάρτητη Αρχή που απολαμβάνει διοικητικής αυτοτέλειας (δεν υπάγεται σε ιεραρχικό έλεγχο εκ μέρους του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού αλλά σε κοινοβουλευτικό έλεγχο) αυτοτέλειας. Το προσωπικό της Αρχής επιλέχθηκε μέσω των διαδικασιών του Α.Σ.Ε.Π. και με μετατάξεις.

Η Α.Δ.Α.Ε. σύμφωνα με τον Ν. 3115/2003 (Α' 47) και όπως έχει διαμορφωθεί με την υπ' αριθμ. 1553/09.06.2022 ΚΥΑ του Αναπληρωτή Υπουργού Οικονομικών και του Προέδρου της Αρχής Διασφάλισης του Απορρήτου των Επικοινωνιών (Α.Δ.Α.Ε.) έχει την ακόλουθη οργανωτική διάρθρωση:

- Διοίκηση: Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος και Ολομέλεια (πέντε (5) μέλη). Τα μέλη της Α.Δ.Α.Ε. κατά την άσκηση των καθηκόντων τους απολαμβάνουν πλήρους προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας.

- Γραφείο Νομικού Συμβούλου και Νομικών Υπηρεσιών.

- Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ελέγχου Εφαρμογής Κανονιστικού Πλαισίου Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών με τέσσερα τμήματα (Τμήμα Σχεδιασμού Κανονιστικού Πλαισίου, Τμήμα Μητρώου και Παρακολούθησης Συμμόρφωσης, Τμήμα Πολιτικών Ασφαλείας, Τμήμα Τακτικών Ελέγχων).

- Διεύθυνση Παρακολούθησης και Ελέγχου Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών με πέντε τμήματα (Τμήμα Καταγγελιών, Τμήμα Περιστατικών Ασφαλείας και Ερωτημάτων, Τμήμα Αυτεπάγγελτων Ελέγχων, Τμήμα Επισκόπησης και Μελέτης Τεχνολογικών Εξελίξεων).

- Διεύθυνση Διασφάλισης Απορρήτου Ταχυδρομικών Υπηρεσιών με τρία τμήματα (Τμήμα Ταχυδρομείων, Τμήμα Ταχυμεταφορών, Τμήμα Κανονιστικού Πλαισίου – Παρακολούθησης Νέων Τεχνολογιών και Εφαρμογών).

- Διεύθυνση Διοικητικών – Οικονομικών Υπηρεσιών και Πληροφορικής με τρία τμήματα (Τμήμα Προσωπικού και Διοικητικών Υπηρεσιών, Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών και Τμήμα Πληροφορικής).

- Αυτοτελές Τμήμα Διεθνών Συνεργασιών και Δημοσίων Σχέσεων.

- Αυτοτελές Τμήμα Ελέγχου Άρσης του Απορρήτου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Χαλικιάς et.al, 2016β). Αρχικά θα γίνει έλεγχος της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου και στην συνέχεια θα ακολουθήσει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων η οποία θα πραγματοποιηθεί με την ανάλυση τους μέσω της περιγραφικής στατιστικής (descriptive statistics).

Όταν χρησιμοποιούνται κλίμακες Likert προτείνεται η χρήση της περιγραφικής στατιστικής, η οποία θεωρείται η βάση κάθε ανάλυσης.

Η συσχέτιση – σύνδεση μεταξύ διαφόρων μεταβλητών (crosstabulation) αποτελεί μια στατιστική τεχνική μέσω της οποίας αναδεικνύονται ενδιαφέρουσες διαφορές με πολύ ενδιαφέρουσες απαντήσεις. Στην συγκεκριμένη ανάλυση εφαρμόζεται ο έλεγχος γραμμικής συσχέτισης Spearman καθώς οι μεταβλητές συσχέτισμού είναι ποσοτικές και τα δεδομένα ακολουθούν μη κανονική κατανομή.

6.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Τα ερωτήματα/κριτήρια αξιολόγησης, που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, προσαρμόστηκαν από την ίδια την ερευνήτρια σύμφωνα με τις ανάγκες της έρευνας. Ως εκ τούτου, κρίνεται απαραίτητο να ελεγχθεί η εσωτερική συνέπεια/αξιοπιστία τους.

Προκειμένου να μετρηθεί η εσωτερική αξιοπιστία των ερωτημάτων/κριτηρίων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο μέτρησης ο δείκτης A του Cronbach. Ο δείκτης παίρνει τιμές από το 0 έως το 1. Όσο οι τιμές πλησιάζουν στο 0 τόσο πιο αναξιόπιστο κρίνεται το εργαλείο, ενώ όσο πιο πολύ οι τιμές πλησιάζουν προς το 1 τόσο πιο αξιόπιστο κρίνεται το εργαλείο.

Σύμφωνα με τους Gliem J. A. και Gliem R. R. (2013), για να θεωρηθεί ένα εργαλείο μέτρησης αξιόπιστο θα πρέπει ο συντελεστής α να είναι μεγαλύτερος του 0,8. Παρόλα αυτά, για τις περιπτώσεις όπου το δείγμα είναι μικρό (λιγότερο από 200) μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστες και τιμές του α μεγαλύτερες του 0,6 (Singh, 2007).

Ως προς το δείκτη Alpha του Cronbach, σύμφωνα με τους George και Mallery (2003) ισχύει ότι:

- Για τιμές $\alpha > 0,9$ το εργαλείο μέτρησης παρέχει εξαιρετική αξιοπιστία.
- Για τιμές $0,9 > \alpha > 0,8$ το εργαλείο μέτρησης παρέχει πολύ καλή αξιοπιστία.
- Για τιμές $0,8 > \alpha > 0,7$ το εργαλείο μέτρησης παρέχει καλή αξιοπιστία.
- Για τιμές $0,7 > \alpha > 0,6$ το εργαλείο μέτρησης παρέχει αποδεκτή αξιοπιστία για μικρό δείγμα, αλλά αμφισβητήσιμη αξιοπιστία για μεγάλα δείγματα.
- Για τιμές $0,6 > \alpha > 0,5$ το εργαλείο μέτρησης παρέχει ανεπαρκής αξιοπιστία.
- Για τιμές $\alpha < 0,5$ το εργαλείο μέτρησης παρέχει μη αποδεκτή αξιοπιστία.

Δεδομένου ότι όλα τα ερωτήματα της έρευνας αποτελούνται από πολλαπλά επιμέρους κριτήρια, επιλέχθηκε για όλα ο δείκτης α του Cronbach για τον έλεγχο της αξιοπιστίας αυτών.

Ανάλυση αξιοπιστία του ερωτήματος E1

Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach Alpha, σύμφωνα με τον οποίο έγινε ο υπολογισμός της αξιοπιστίας των κριτηρίων του ερωτήματος E1 «Ποια είναι η άποψή σας ως προς τον τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου σας;», είχε τιμή $\alpha = 0,703$. Συνεπώς, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι τα κριτήρια της Ερώτησης E1 μας παρέχουν αξιόπιστα αποτελέσματα ως προς την αξιολόγηση από τους υφισταμένους του τρόπου διοίκησης των Προϊσταμένων της Αρχής.

Ανάλυση αξιοπιστία του ερωτήματος E2.1

Ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach, για το ερώτημα E2.1 «Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης;» είχε τιμή $\alpha = 0,646$. Η συγκεκριμένη τιμή του δείκτη μας δείχνει ότι, αν και οριακά, το εργαλείο μέτρησης E1 είναι αποδεκτά αξιόπιστο καθότι το δείγμα μας είναι σχετικά μικρό

(N=23), σύμφωνα με τους George και Mallery (2003), η τιμή $\alpha = 0,646$ μας δείχνει ότι το εργαλείο μέτρησης E2.1 είναι αποδεκτά αξιόπιστο.

Συνεπώς, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι τα κριτήρια του Ερωτήματος E2.1 μας παρέχουν επαρκώς αξιόπιστα αποτελέσματα για το βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων της Αρχής.

Ανάλυση αξιοπιστία του ερωτήματος E2.2

Για το ερώτημα E2.2 «Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η απόδοση σας από τους παρακάτω παράγοντες;» ο δείκτης Alpha του Cronbach υπολογίστηκε σε $\alpha = 0,744$. Σύμφωνα με τους George και Mallery (2003) συμπεραίνουμε ότι τα κριτήρια του ερωτήματος E2.2 μας παρέχουν αξιόπιστα αποτελέσματα για το βαθμό που τα κριτήρια του ερωτήματος επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση του υπαλλήλου.

Ανάλυση αξιοπιστία του ερωτήματος E3.1

Ως προς την ανάλυση της αξιοπιστίας των κριτηρίων του Ερωτήματος E3.1 «Πώς πιστεύεται ότι επιδρούν στην εργασιακή σας ικανοποίηση και απόδοση τα παρακάτω στοιχεία σχέσης Προϊσταμένου – Υφισταμένου;» ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach υπολογίστηκε σε $\alpha = 0,757$. Η συγκεκριμένη τιμή δείχνει ότι τα κριτήρια του Ερωτήματος E3.1 μας παρέχουν αξιόπιστα αποτελέσματα για το πώς τα συγκεκριμένα στοιχεία σχέσης Προϊσταμένου – Υφισταμένου επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση του υπαλλήλου.

Ανάλυση αξιοπιστία του Ερωτήματος E3.2

Ως προς την ανάλυση της αξιοπιστίας των κριτηρίων του Ερωτήματος E3.2 «Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις ως προς τη σχέση Προϊσταμένου – Υφισταμένου;» ο δείκτης αξιοπιστίας Alpha του Cronbach υπολογίστηκε σε 0,821. Οπότε, συμπεραίνουμε ότι τα κριτήρια του ερωτήματος E3.2 μας παρέχουν αποτελέσματα με πολύ καλή αξιοπιστία ως προς τη σχέση Προϊσταμένου - Υφισταμένου.

Συμπερασματικά και δεδομένου του μικρού δείγματος της έρευνας, μπορεί να υποστηριχθεί ότι, για όλα τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσης, τα εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί παρέχουν αξιόπιστες ενδείξεις.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach A και για τα πέντε ερωτήματα που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας.

Πίνακας : Τιμές αξιοπιστίας ερωτημάτων

Ερώτημα	Τιμή Δείκτη Alpha του Cronbach
E1: Ποια είναι η άποψή σας ως προς τον τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου σας;	0.703
E2.1: Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης;	0.646
E2.2: Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η απόδοσή σας από τους παρακάτω παράγοντες;	0.744
E3.1: Πώς πιστεύεται ότι επιδρούν στην εργασιακή σας ικανοποίηση και απόδοσή τα παρακάτω στοιχεία σχέσης Προϊσταμένου – Υφισταμένου;	0.757
E3.2: Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις ως προς τη σχέση Προϊσταμένου – Υφισταμένου;	0.821

6.3 Περιγραφική στατιστική ανάλυση (descriptive statistics)

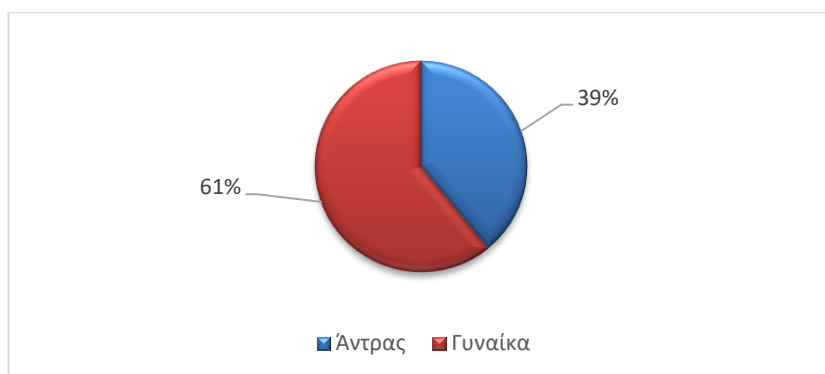
Αρχικά πραγματοποιείται ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, που αναφέρονται στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου προκειμένου να κατανοηθεί το προφίλ του, μέσω παρουσίαση διαγραμμάτων με τη μορφή πίτας.

6.3.1 Ανάλυση Δημογραφικών Στοιχείων Έρευνας

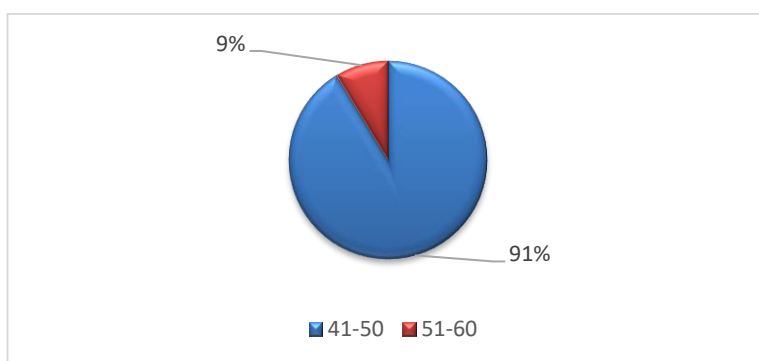
Από τους 23 ερωτηθέντες, οι 14 ανήκουν στο γυναικείο φύλλο (61%) και οι 9 (39%) στο αντρικό. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι στη συγκεκριμένη υπηρεσία το

σύνολο του προσωπικού αποτελείται από άτομα άνω των 40 ετών (όπως συμβαίνει και στο μεγαλύτερο μέρος του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα), οπότε είναι εμφανές ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε άτομα με σεβαστή εργασιακή εμπειρία αλλά και σε δείγμα που, τουλάχιστον ηλικιακά, είναι αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (91%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών ενώ στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών ανήκει το υπόλοιπο 9% (2 από τους 23) των ερωτηθέντων.

Γράφημα : Φύλο συμμετεχόντων

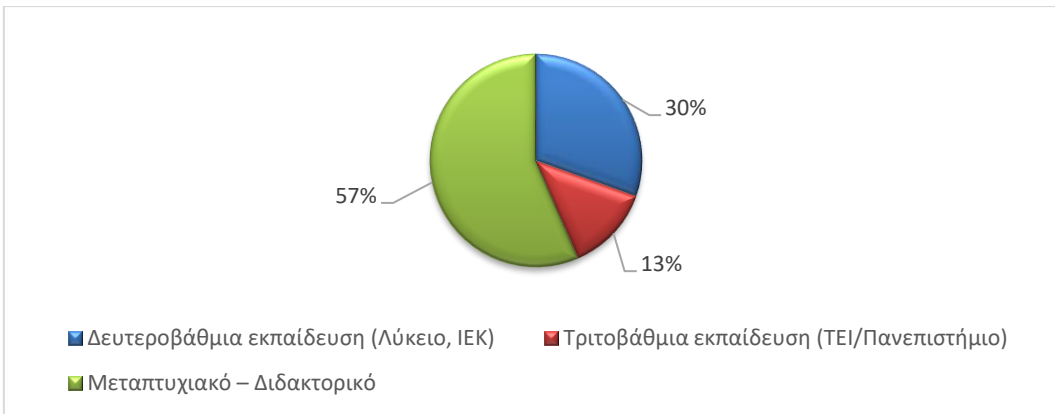


Γράφημα: Ηλικιακή ομάδα συμμετεχόντων



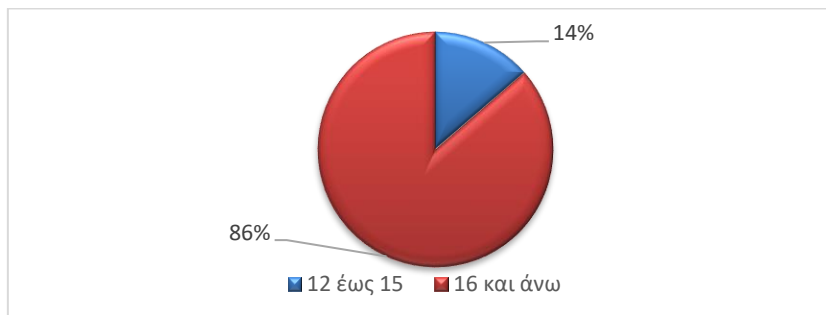
Απόφοιτοι τουλάχιστον Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι οι 16 (70%) από τους 23 ερωτηθέντες, εκ των οποίων οι περισσότεροι (81%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες (30%) είναι κάτοχοι πτυχίου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Γράφημα: Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων

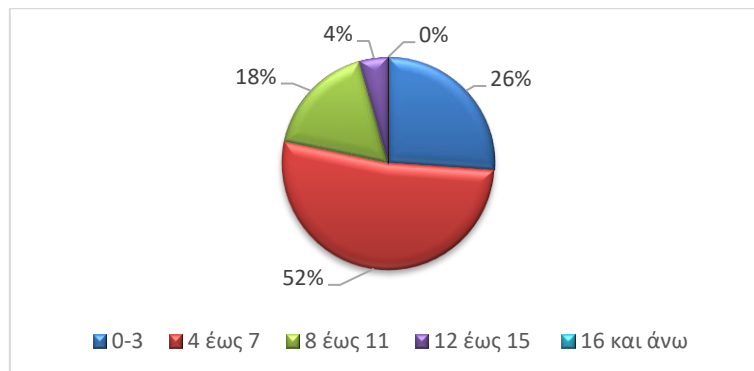


Το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει πολυετή προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα, με το μεγαλύτερο μέρος (86%) να υπηρετεί σε Φορείς του Δημοσίου πάνω από 16 έτη. Ως προς την εμπειρία στον Ιδιωτικό Τομέα το μεγαλύτερο ποσοστό (78%) των ερωτηθέντων φαίνεται να έχει εμπειρία λίγων ετών (από 0 – 7 έτη). Τέσσερις από τους 23 συμμετέχοντες είχαν εμπειρία 8-11 χρόνων στον ιδιωτικό τομέα, ενώ μόνο ένας απάντησε ότι είχε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα για πάνω από 11 χρόνια.

Γράφημα : Προϋπηρεσία στο Δημόσιο Τομέα



Γράφημα : Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα



6.3.2 1ος Ερευνητικός Στόχος: Διερεύνηση του τρόπου διοίκησης του Προϊστάμενου με αξιολόγηση από τους υπάλληλους

E1. Ποια είναι η άποψή σας ως προς τον τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου σας;

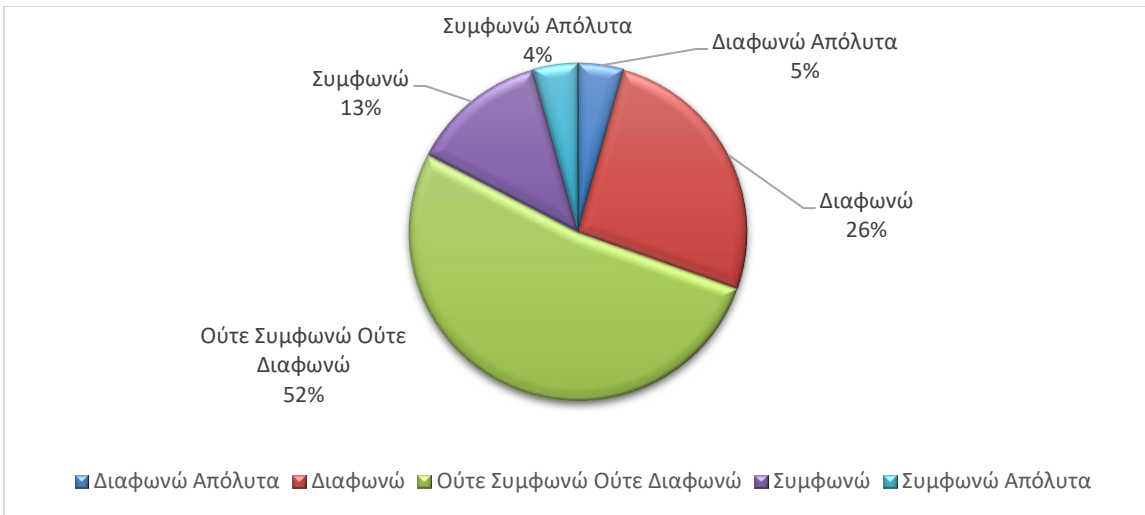
Ο 1ος ερευνητικός στόχος της παρούσης αφορά τη διερεύνηση του τρόπου διοίκησης των Προϊσταμένων των Οργανικών Μονάδων της Α.Δ.Α.Ε. με αξιολόγηση από τους υπαλλήλους που εργάζονται σε αυτή. Οι συμμετέχοντες στη μελέτη κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους για εφτά θέματα που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο ο/η Προϊστάμενός τους επιλέγει να ασκήσει Διοίκηση στην Οργανική Μονάδα όπου ανήκουν.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (74%) πιστεύει ότι ο/η Προϊστάμενός του αντιλαμβάνεται και λαμβάνει υπόψη του τις εργασιακές και προσωπικές ανησυχίες των υφισταμένων του (Γράφημα 3).

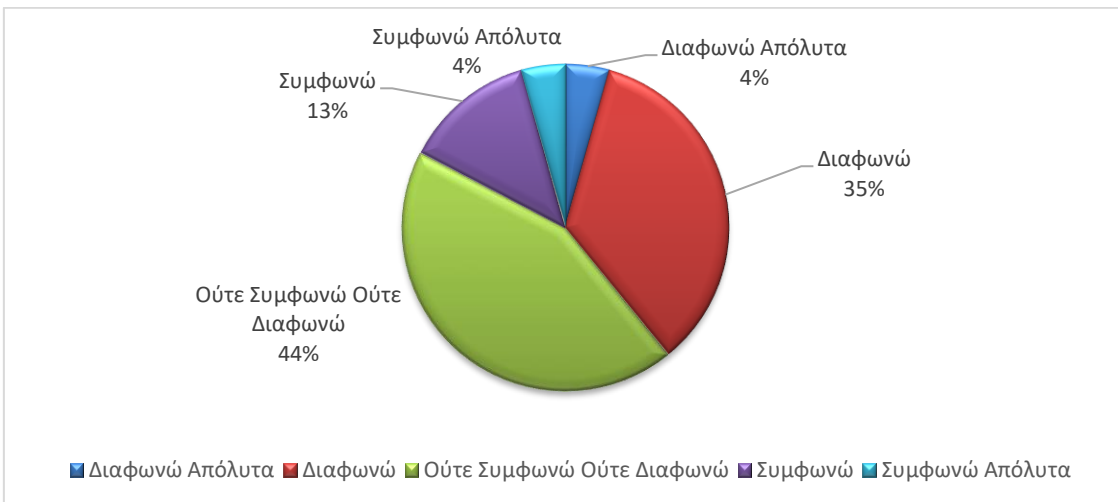
Παρόλα αυτά, μόνο το 17% των συμμετεχόντων απάντησε ότι ο/η Προϊστάμενός του θέτει σαφείς και υλοποιήσιμους στόχους στο υφιστάμενο προσωπικό του (Γράφημα 1), ενώ πάνω από τους μισούς (52%) δεν εξέφρασαν συγκεκριμένη άποψη.

Ένα σημαντικό ποσοστό (39%) των συμμετεχόντων πιστεύει ότι δεν γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών και του αντικειμένου της Οργανικής τους Μονάδας από τον Προϊστάμενό τους (Γράφημα 2) και σχεδόν οι άλλοι μισοί (44%) δεν εκφράζουν συγκεκριμένη άποψη.

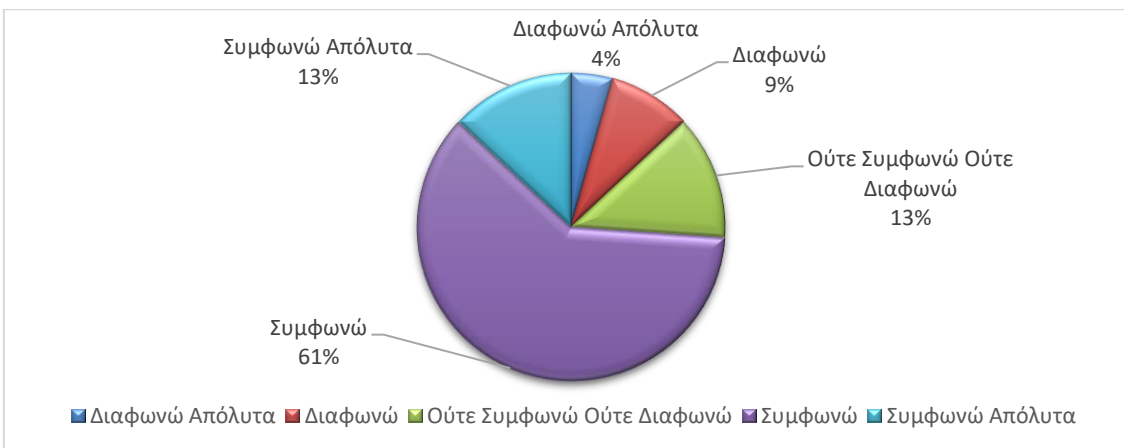
Γράφημα 1: Ο/η Προϊστάμενός μου θέτει σαφείς και υλοποιήσιμους στόχους;



Γράφημα 2: Ο/η Προϊστάμενός μου φροντίζει για τον ορθό καταμερισμό των εργασιών και του αντικειμένου της Οργανικής Μονάδας;



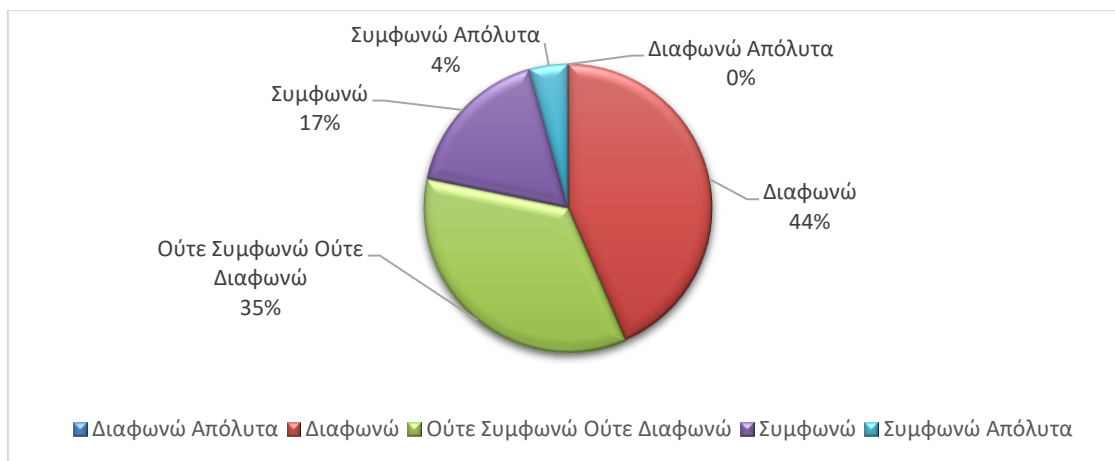
Γράφημα 3: Ο/η Προϊστάμενός μου αντιλαμβάνεται και λαμβάνει υπόψη του τις εργασιακές και προσωπικές ανησυχίες των υφισταμένων του;



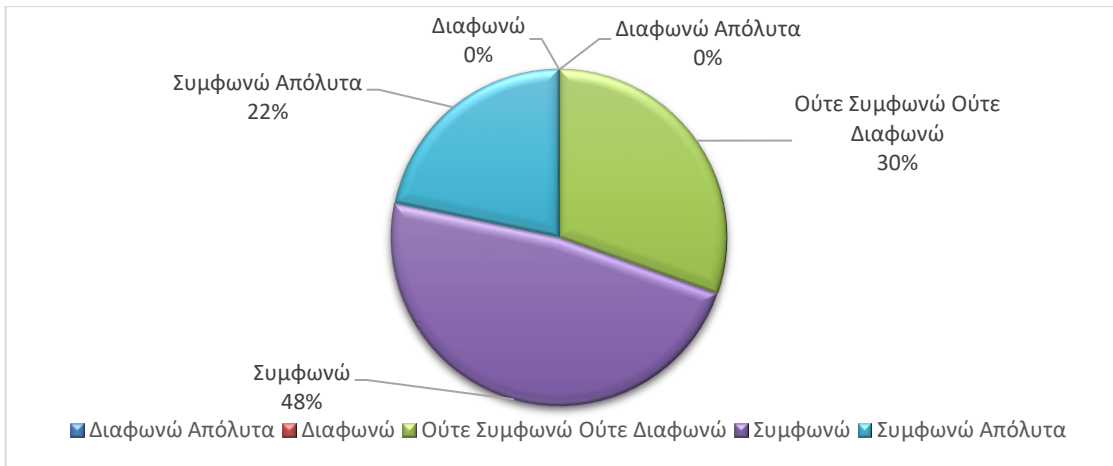
Η παρότρυνση των υφισταμένων για ομαδική δουλειά και η καλλιέργεια κλίματος συναδελφικότητας από τον/την Προϊστάμενο (Γράφημα 4) φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη σύμφωνα με τις απαντήσεις σχεδόν των μισών ερωτηθέντων (44%). Αντίστοιχα ένα σημαντικό ποσοστό της τάξης του 35% δεν εκφράζει συγκεκριμένη άποψη ενώ μόνο πέντε από τους 23 ερωτηθέντες πιστεύουν ότι ο Προϊστάμενός τους προάγει τη συναδελφικότητα και την ομαδική δουλειά.

Παρόλα αυτά, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες συμφωνούν ότι ο Προϊστάμενός τους ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών (Γράφημα 5) από τους υφισταμένους του (70%) και τους συμπεριλαμβάνει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (92%) που αφορούν την Οργανική Μονάδα στην οποία εργάζονται (Γράφημα 6). Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (87%) πιστεύει ότι ο Προϊστάμενός ανταμείβει τις σπουδαίες επιδόσεις και να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να τις πετύχουν (Γράφημα 7).

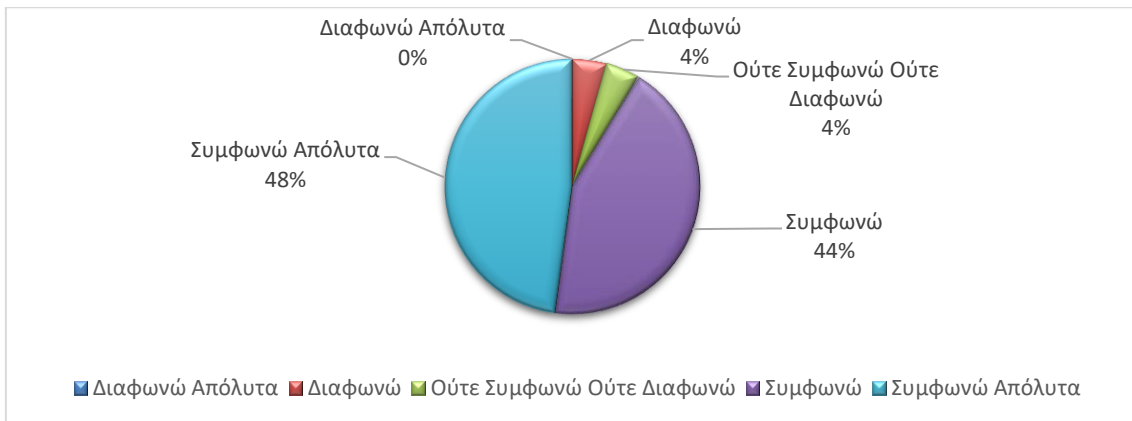
Γράφημα 4: Ο/η Προϊστάμενός μου προάγει τη συναδελφικότητα και την ομαδική δουλειά;



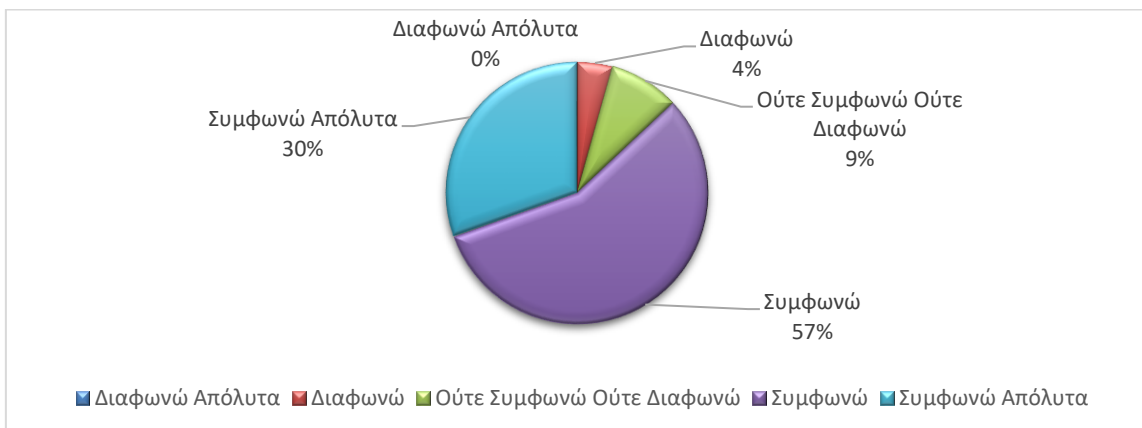
Γράφημα 5: Ο/η Προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του;



Γράφημα 6: Ο/η Προϊστάμενός μου συμπεριλαμβάνει τους υφισταμένους του στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων;



Γράφημα 7: Ο/η Προϊστάμενός μου ανταμείβει τις σπουδαίες επιδόσεις και να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να τις πετύχουν;



6.3.3 2ος Ερευνητικός Στόχος: Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των υπάλληλων της Αρχής και των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητά του.

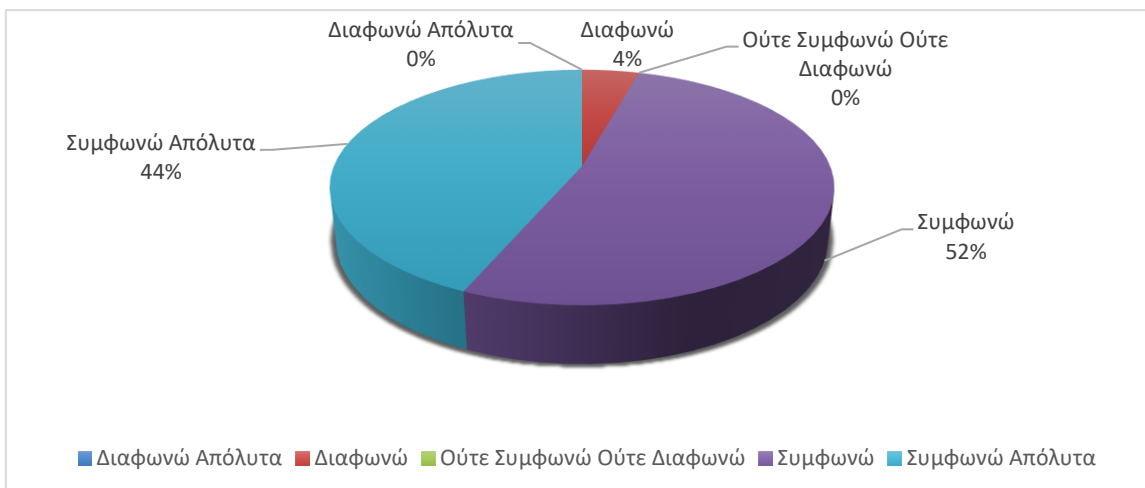
Ο 2ος ερευνητικός στόχος εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της Αρχής και τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή τους αποδοτικότητα. Για την διευκόλυνση της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, ορίστηκαν στο ερωτηματολόγιο δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα E2.1 αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και κάτω από αυτήν αναπτύχθηκαν δέκα επιμέρους ερωτήματα. Η δεύτερη ενότητα E2.2 αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και κάτω από αυτή αναπτύχθηκαν επίσης δέκα επιμέρους ερωτήματα.

E2.1. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τους παρακάτω παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης;

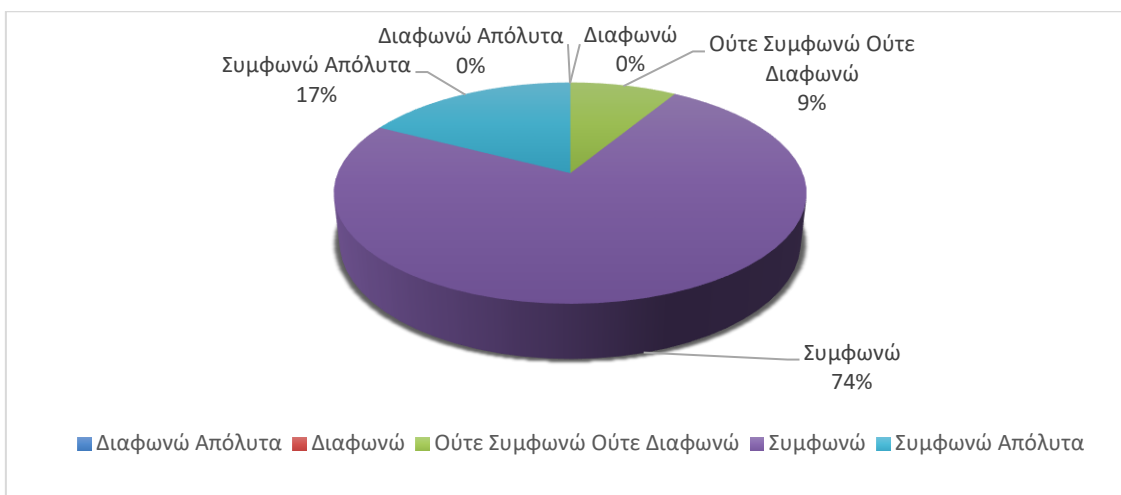
Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων (96%) είναι ευχαριστημένο με το αντικείμενο της εργασίας του (Γράφημα 8). Αντίστοιχα ένα μεγάλο ποσοστό (91%) πιστεύει ότι εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου νοιώθει ασφάλεια και σταθερότητα (Γράφημα 9). Οι σχέσεις των περισσότερων (91%) υπαλλήλων με τους συναδέλφους τους θεωρείται υγιείς (Γράφημα 10) και παράλληλα ένα μεγάλο τμήμα (61%) των ερωτηθέντων πιστεύει ότι υγιείς είναι και οι σχέσεις του με τον Προϊστάμενό του, με μόνο έναν (4%) από τους ερωτηθέντες να διαφωνεί (Γράφημα 11).

Σχεδόν όλοι (96%) οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενό τους και ως εκ τούτου δεν νοιώθουν ότι είναι απλά εκτελεστικά όργανα (Γράφημα 12). Αντίστοιχα, κοινή άποψη των περισσότερων (91%) είναι ότι γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών και των αντικειμένων μεταξύ του προσωπικού (Γράφημα 13), αξιοποιούνται οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους, αναγνωρίζεται η εργασία τους (Γράφημα 15) και τους δίνονται ευκαιρίες επιμόρφωσης και βελτίωσης των δεξιοτήτων τους (Γράφημα 16). Αντίστοιχα, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (83%) πιστεύει ότι στην εργασία του υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη (Γράφημα 14) αλλά, λιγότεροι από τους μισούς (39%) πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων που εφαρμόζεται είναι αξιοκρατικό (Γράφημα 17).

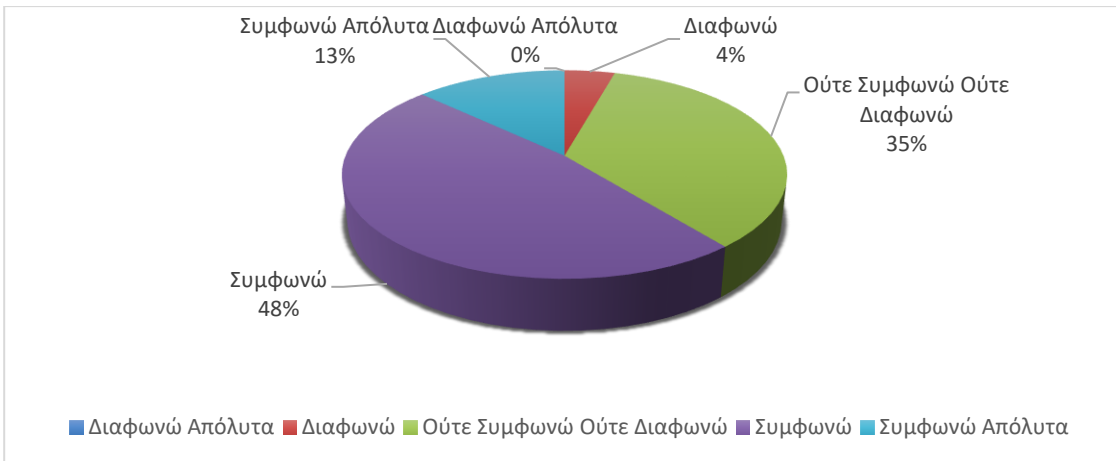
Γράφημα 8: Είμαι ευχαριστημένος/η με το αντικείμενο της εργασίας μου



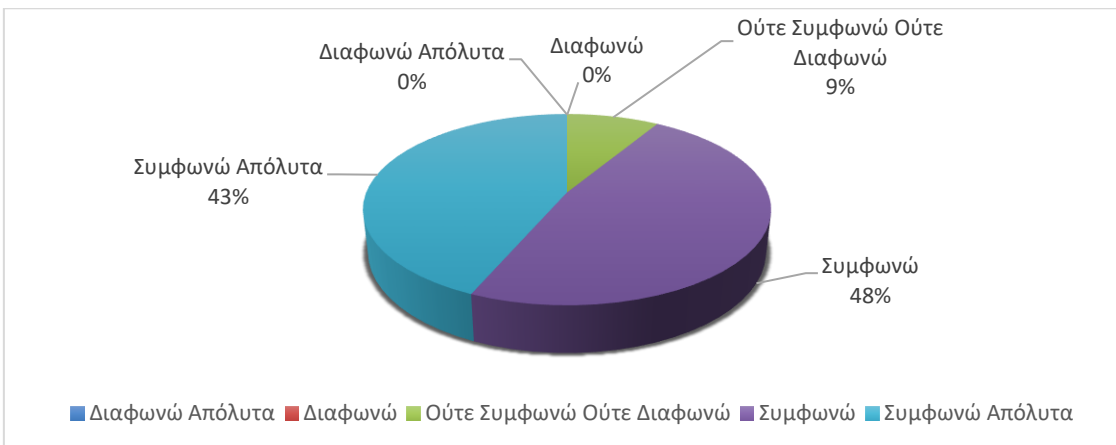
Γράφημα 9: Αισθάνομαι ασφάλεια και σταθερότητα στην εργασία μου



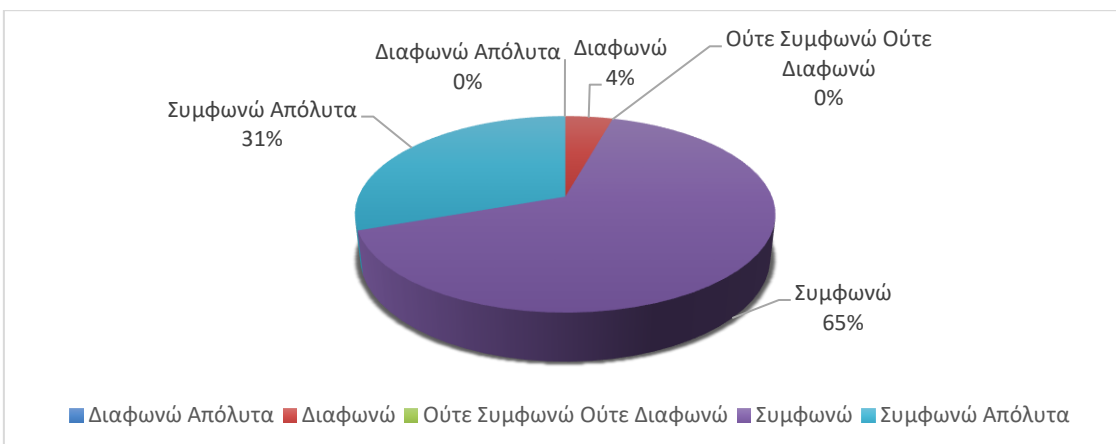
Γράφημα 10: Υπάρχει μία υγιείς εργασιακή σχέση με τον Προϊστάμενό μου



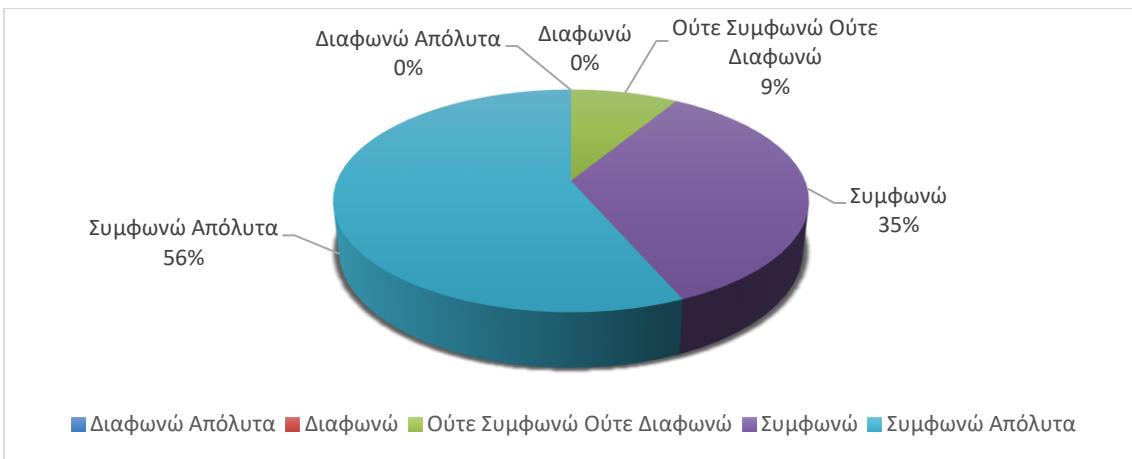
Γράφημα 11: Υπάρχουν υγιείς εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους μου



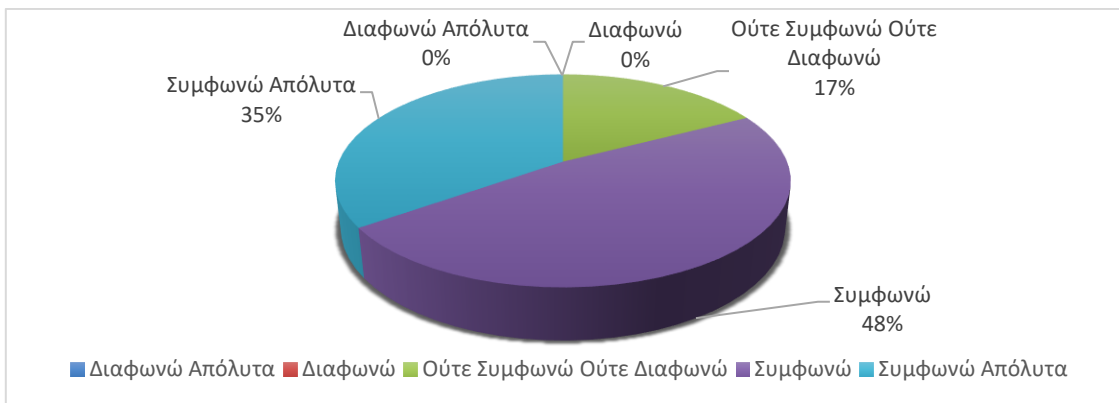
Γράφημα 12: Δεν νοιώθω ότι είμαι απλά ένα εκτελεστικό όργανο αλλά συμμετέχω ενεργά στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενό μου



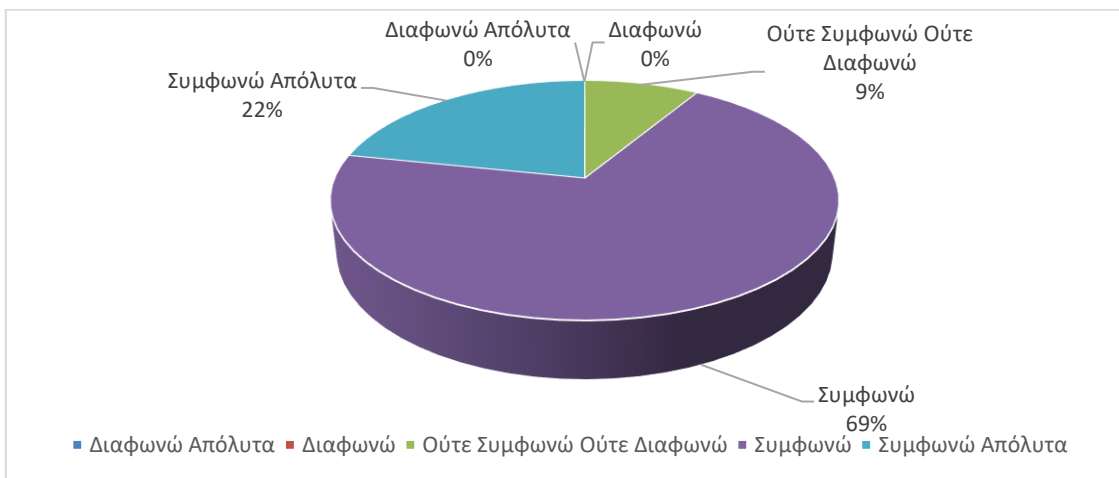
Γράφημα 13: Υπάρχει σωστός καταμερισμός των εργασιών και των αντικειμένων



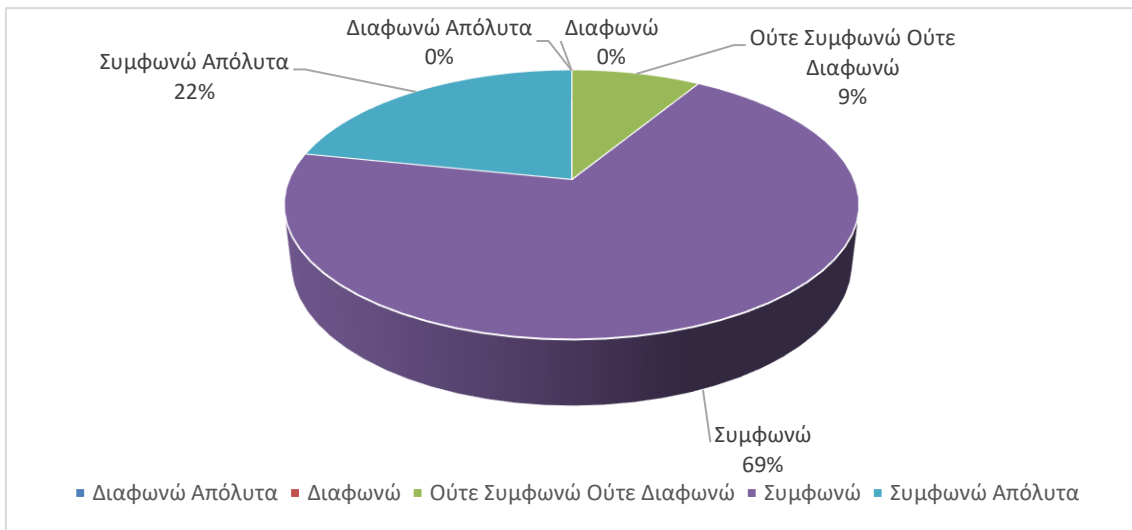
Γράφημα 14: Υπάρχουν στην εργασία μου ευκαιρίες για εξέλιξη



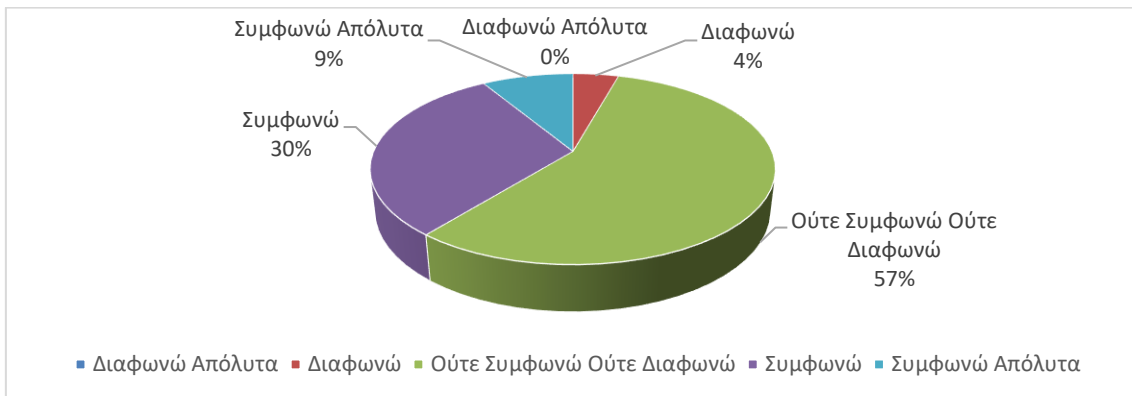
Γράφημα 15: Αξιοποιούνται οι ικανότητες και οι δεξιότητές μου και αναγνωρίζεται η εργασία μου



Γράφημα 16: Μου δίνονται ευκαιρίες επιμόρφωσης/βελτίωσης



Γράφημα 17: Υπάρχει ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων



E2.2. Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η απόδοσή σας από τους παρακάτω παράγοντες;

Αρκετοί είναι οι παράγοντες που δείχνουν να επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων με κυριότερο από όλους το αντικείμενο της εργασίας, σύμφωνα με το 91% των ερωτηθέντων (Γράφημα 18).

Ο τρόπος διοίκησης των Προϊσταμένων φαίνεται να επηρεάζει επίσης σημαντικά την απόδοση των υπαλλήλων. Είκοσι από τους ερωτηθέντες (87%) απάντησαν ότι η απόδοσή τους επηρεάζεται από τη θέσπιση σαφών και υλοποιήσιμων στόχων από τον Προϊστάμενό τους (Γράφημα 26). Η ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας τους θεωρείται από το 83% των ερωτηθέντων ως ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοσή τους

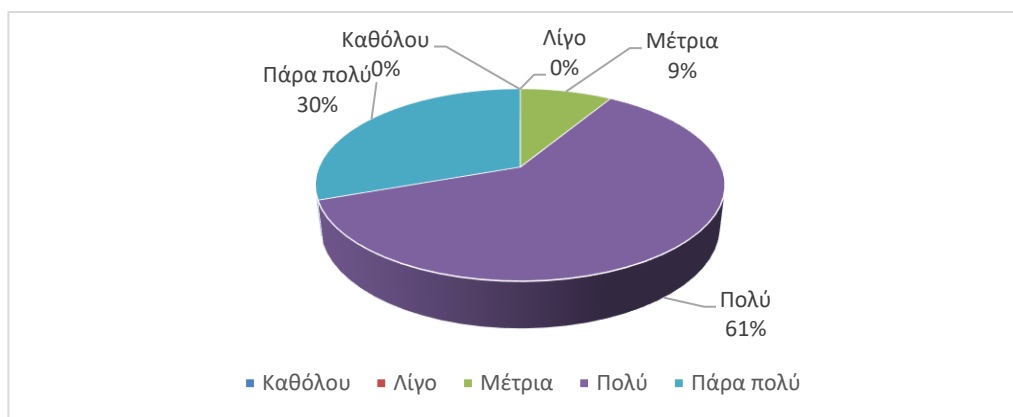
(Γράφημα 21). Αντίστοιχα, σύμφωνα με το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων (83%), η αποδόσή τους φαίνεται να επηρεάζεται από την εργασιακή τους σχέση με τον Προϊστάμενό τους (Γράφημα 19), την αναγνώριση της εργασίας τους (Γράφημα 23) και την ύπαρξη επιβραβεύσεων από τον Προϊστάμενό τους (Γράφημα 24).

Το 52% των ερωτηθέντων απάντησε ότι οι εργασιακές σχέσεις τους με τους συναδέλφους του επηρεάζουν σημαντικά την απόδοσή τους, αν και ένα σημαντικό μέρος (35%) εξέφρασε ότι η επιρροή είναι μέτρια (Γράφημα 20).

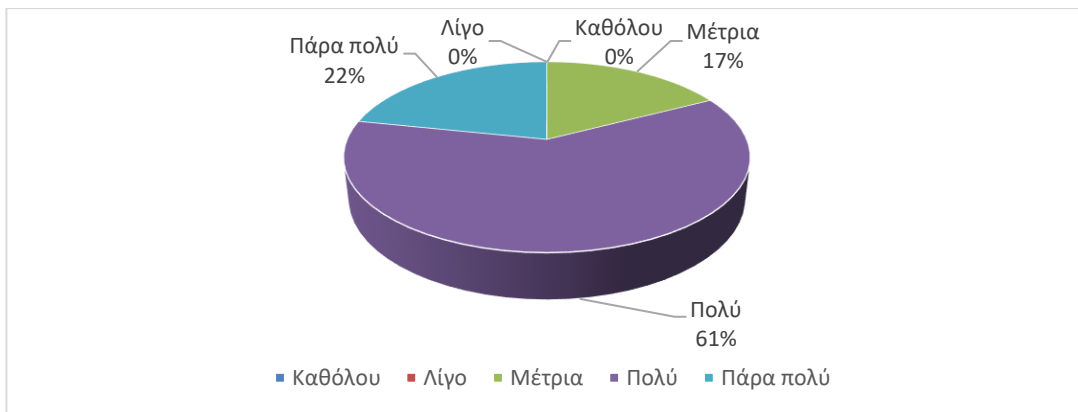
Επιπρόσθετα, η ύπαρξη ευκαιριών για εξέλιξη φαίνεται να λειτουργεί ως κίνητρο για την απόδοση των υπαλλήλων σύμφωνα με το 82% των ερωτηθέντων (Γράφημα 25), ενώ η απόδοση φαίνεται να επηρεάζεται και από τον φόρτο εργασίας (Γράφημα 22), σύμφωνα με το 72% των συμμετεχόντων.

Τέλος, ως προς τη δυνατότητα συνεχούς επιμόρφωσης στο αντικείμενο εργασίας (Γράφημα 27) πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (52%) ανέφεραν ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας έχει μέτρια επιρροή στην εργασιακή απόδοσή του, ενώ το 30% απάντησε ότι την επηρεάζει σημαντικά.

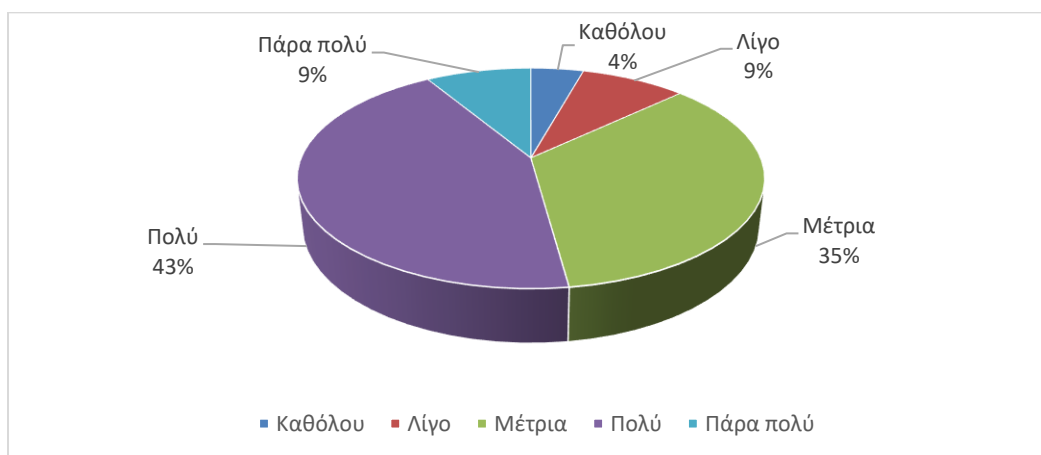
Γράφημα 18: Το αντικείμενο της θέσης εργασίας μου



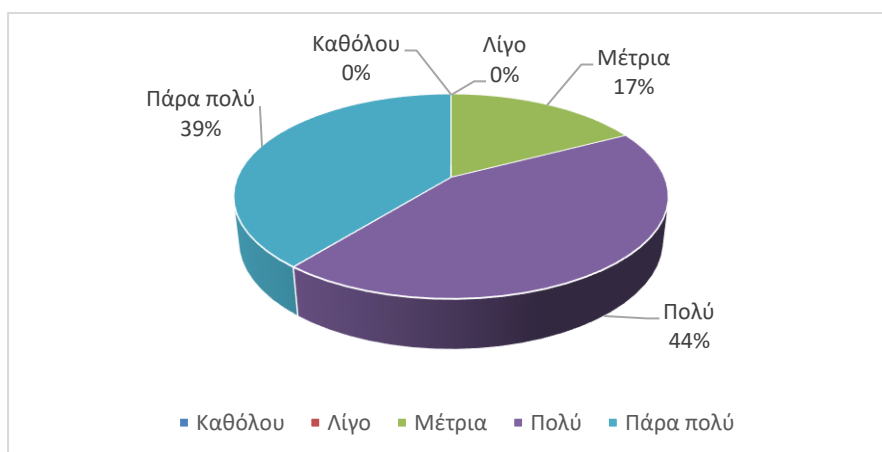
Γράφημα 19: Την εργασιακή σχέση με τον Προϊστάμενό μου



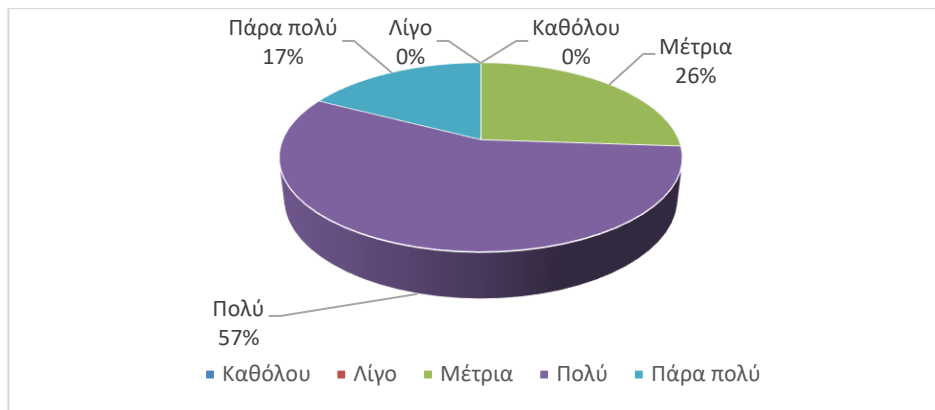
Γράφημα 20: Την εργασιακή σχέση με τους συναδέλφους μου



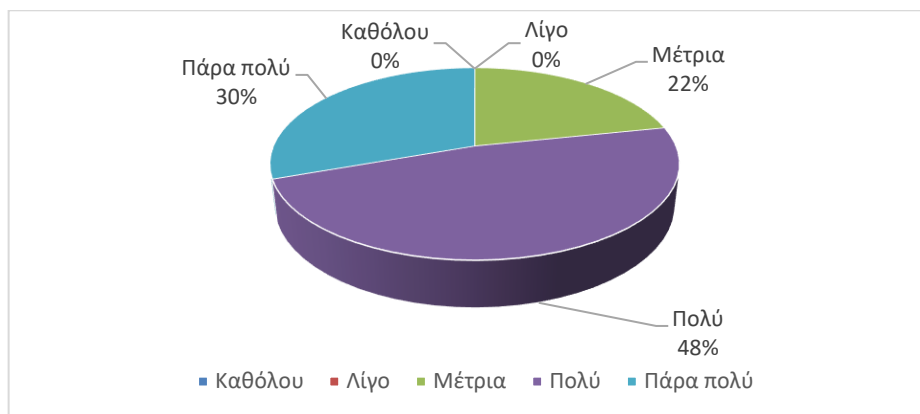
Γράφημα 21: Την ενεργή συμμετοχή μου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο εργασίας μου



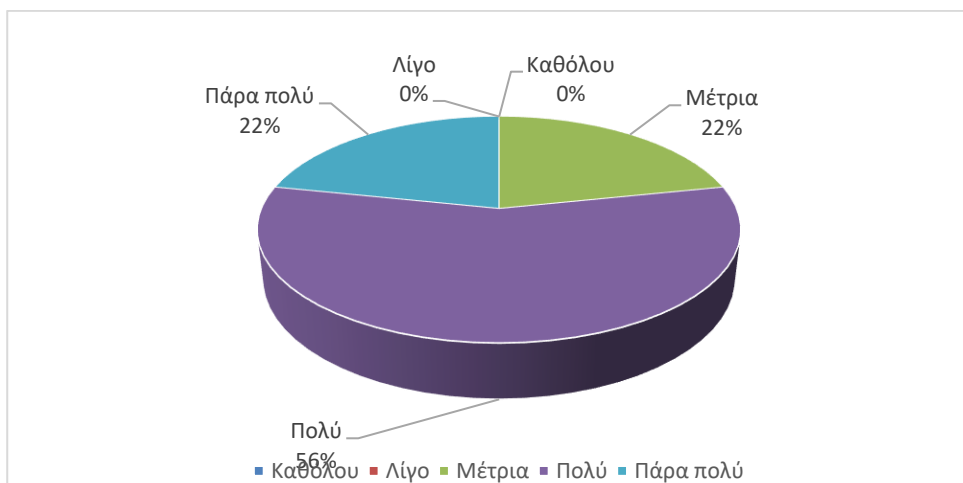
Γράφημα 22: Το φόρτο εργασίας μου



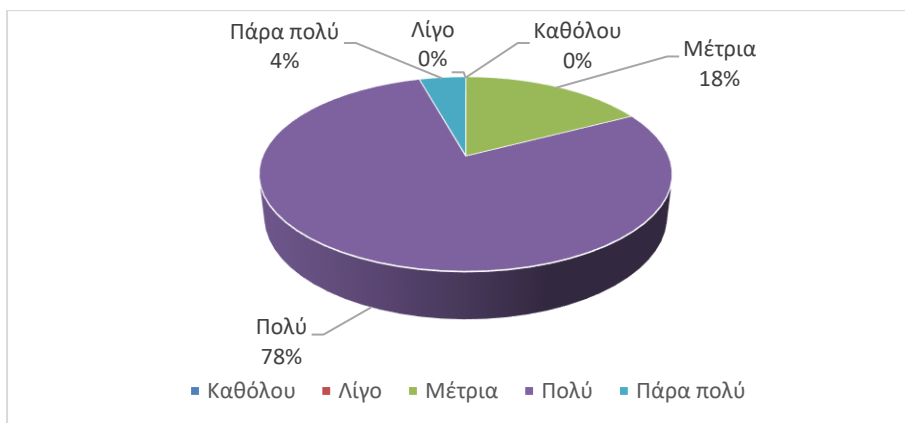
Γράφημα 23: Την αναγνώριση της εργασίας μου από τον Προϊστάμενό μου



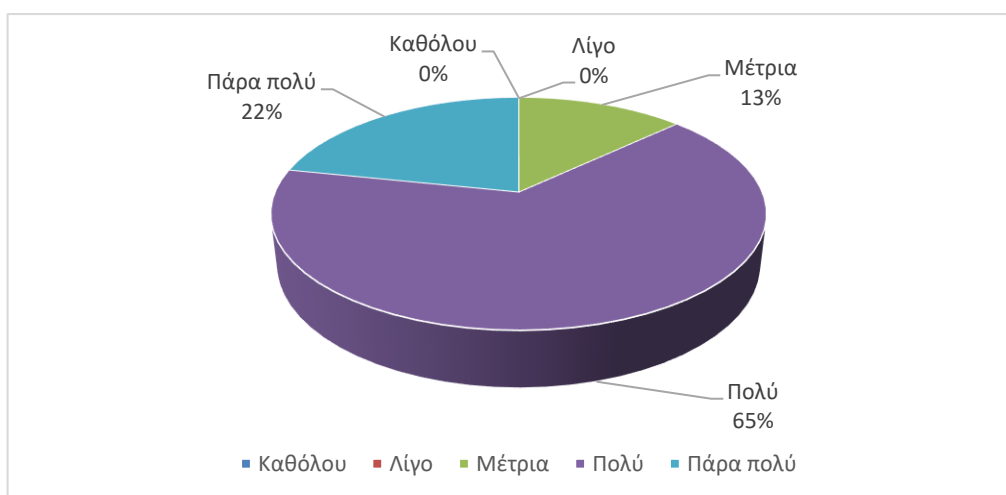
Γράφημα 24: Την ύπαρξη επιβραβεύσεων



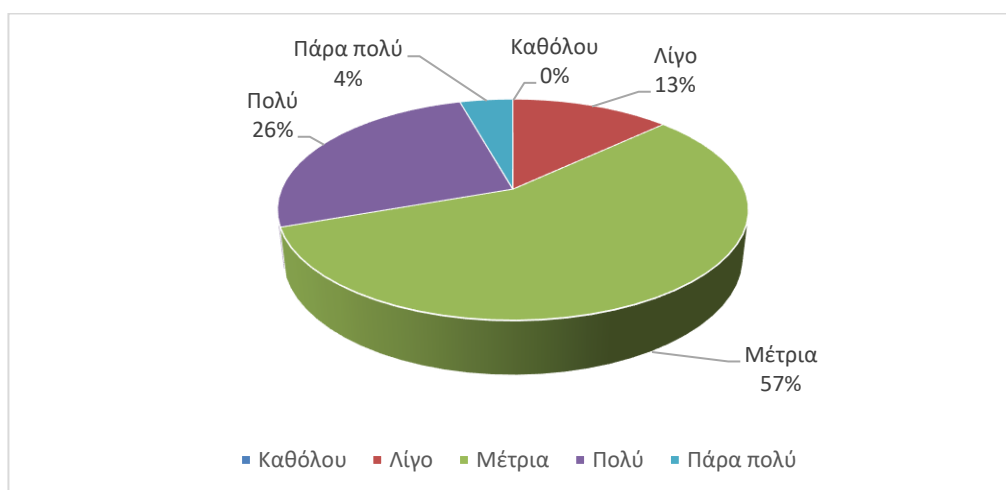
Γράφημα 25: Την ύπαρξη ευκαιριών για εξέλιξη



Γράφημα 26: Την θέσπιση σαφών και υλοποιήσιμων στόχων από τον Προϊστάμενό μου



Γράφημα 27: Την ύπαρξη συνεχούς επιμόρφωσης στο αντικείμενο εργασίας μου



6.3.4 3ος Ερευνητικός Στόχος: Διερεύνηση της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου

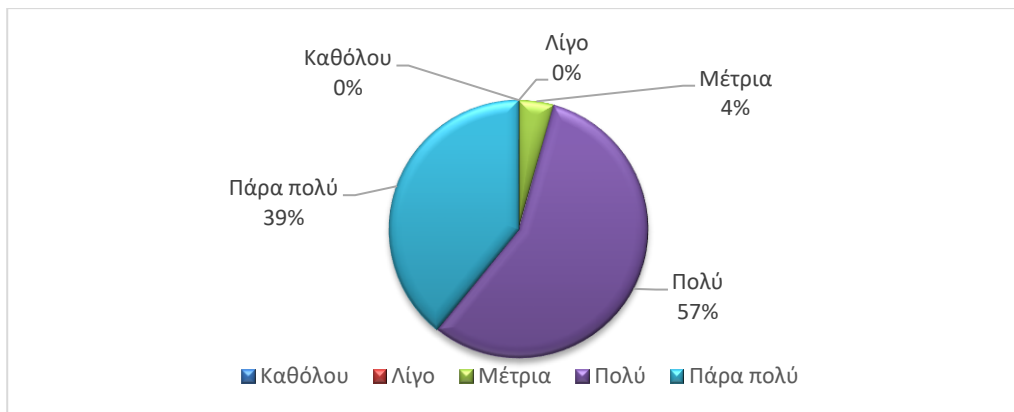
Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα γίνεται διερεύνηση της σχέσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Αντίστοιχα με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και εδώ ορίστηκαν στο ερωτηματολόγιο δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα E3.1 αφορά στην επίδραση συγκεκριμένων στοιχείων στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των υπαλλήλων και κάτω από αυτήν αναπτύχθηκαν έξι επιμέρους ερωτήματα. Η δεύτερη ενότητα E3.2 ερευνά τις απόψεις των ερωτηθέντων σε εννέα συγκεκριμένα θέματα που αφορούν τη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

E3.1. Πώς πιστεύεται ότι επιδρούν στην εργασιακή σας ικανοποίηση και απόδοση τα παρακάτω στοιχεία σχέσης Προϊσταμένου – Υφισταμένου;

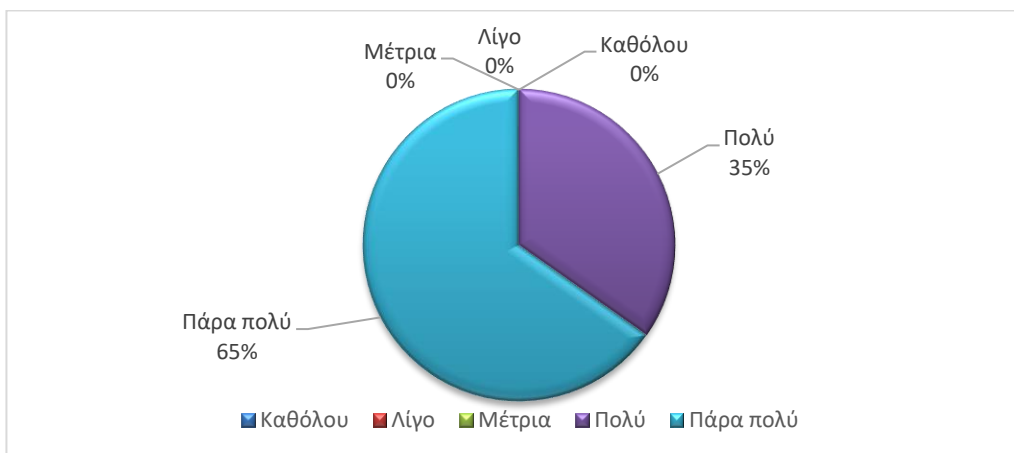
Σύμφωνα με την έρευνα, όλοι οι συμμετέχοντες (100%) πιστεύουν ότι η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού (Γράφημα 29) και ο καθορισμός και η τήρηση συγκεκριμένων ορίων/κανόνων στη σχέση Προϊσταμένου – Υφισταμένου (Γράφημα 32) επιδρούν σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των υπαλλήλων. Αντίστοιχη άποψη έχει και το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (96%) ως προς την επίδραση που έχει η εφαρμογή αξιολογικών κανόνων αξιολόγησης (Γράφημα 28) αλλά και την ύπαρξη ανοικτών καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας (Γράφημα 33).

Η ίση μεταχείριση των υφισταμένων (Γράφημα 31) κρίνεται ως σημαντικός παράγοντας από τους περισσότερους συμμετέχοντες (83%), ενώ δεν είναι ασήμαντο και το ποσοστό των ερωτηθέντων (69%) που πιστεύει ότι η ύπαρξη υγιούς συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση των υπαλλήλων (Γράφημα 30).

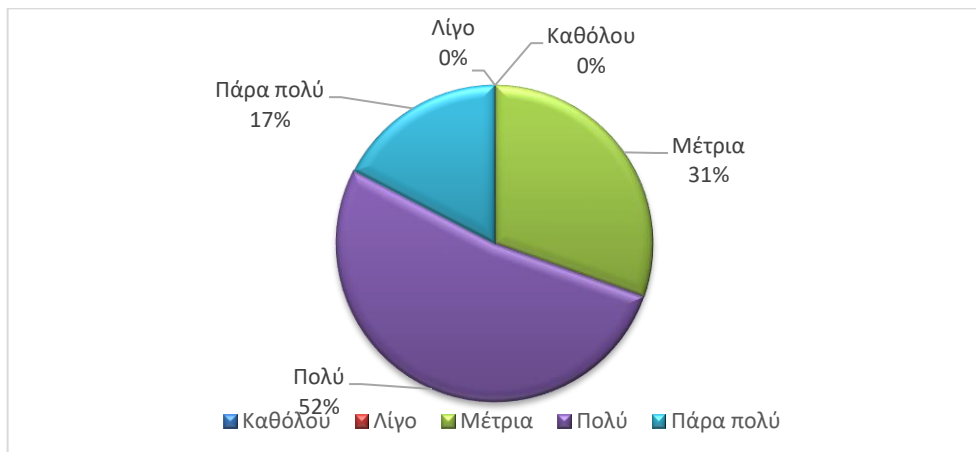
Γράφημα 28: Η εφαρμογή αξιολογικών κανόνων αξιολόγησης



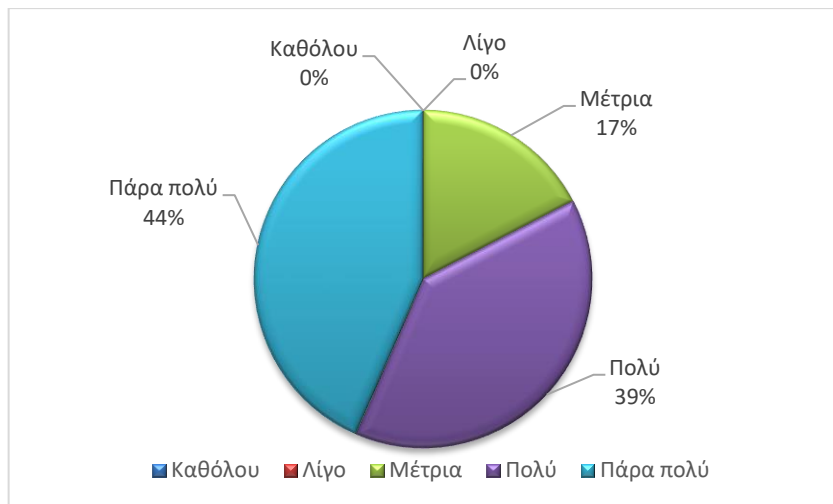
Γράφημα 29: Η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού



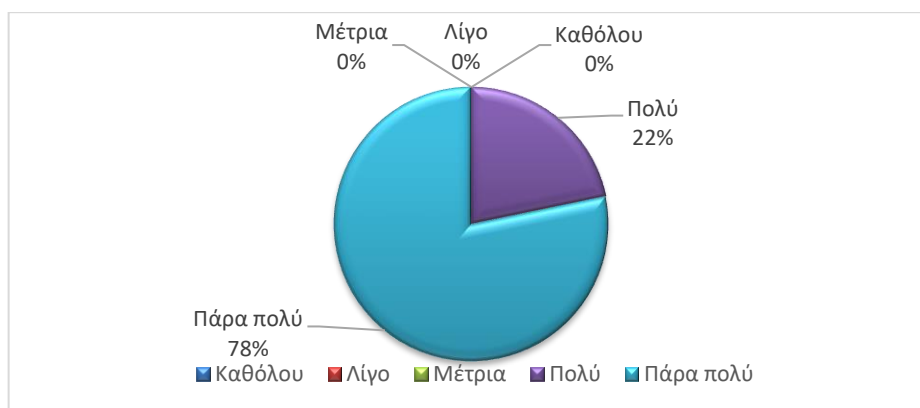
Γράφημα 30: Η ύπαρξη υγιούς συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων



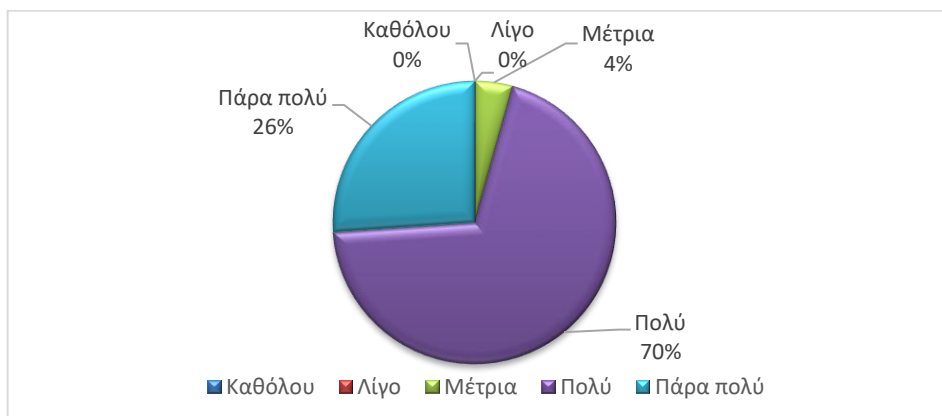
Γράφημα 31: Η ίση μεταχείριση των υφισταμένων



Γράφημα 32: Ο καθορισμός και η τήρηση συγκεκριμένων ορίων/κανόνων στη σχέση Προϊσταμένου – Υφισταμένου



Γράφημα 33: Η ύπαρξη ανοικτών καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας



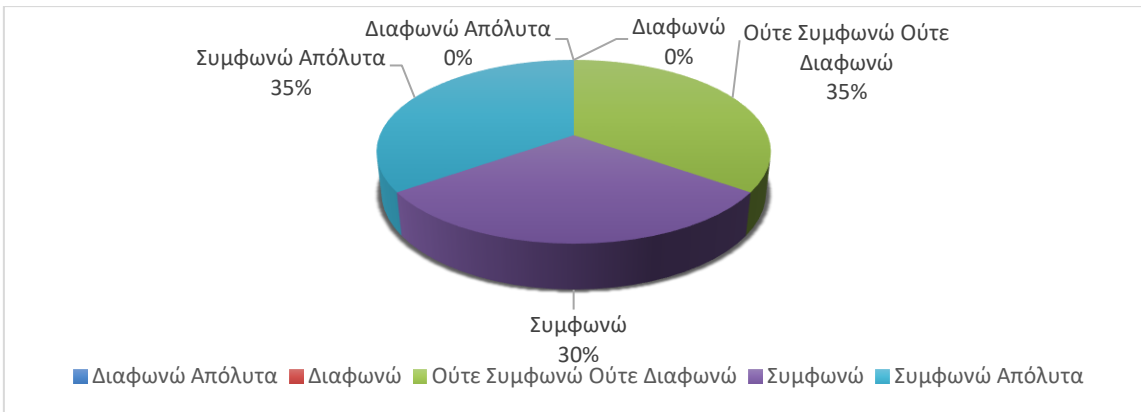
E3.2. Ποια η άποψή σας για τις παρακάτω προτάσεις ως προς τη σχέση Προϊσταμένου – Υφισταμένου;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, το σύνολο των ερωτηθέντων (100%) συμφωνεί ότι ο Προϊστάμενος οφείλει να αξιολογεί τον υφιστάμενό του με αντικειμενικότητα, ως προς το έργο που παρέχει στην εργασία, χωρίς να επηρεάζεται από τυχόν προσωπικές αντιλήψεις (Γράφημα 35), να επικοινωνεί τόσο τους στόχους και τις απαιτήσεις όσο και τα προβλήματα της εργασίας στους υφισταμένους του (Γράφημα 36) και να μην να καρπώνεται τις επιτυχίες των υφισταμένων του (Γράφημα 37). Αντίστοιχα, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων (74%) απάντησε ότι ο Προϊστάμενος πρέπει να αναλαμβάνει πρώτος την ευθύνη των αποτυχιών της ομάδας του (Γράφημα 38). Επίσης, μέρος των συμμετεχόντων (65%) συμφωνεί ότι ο Προϊστάμενος οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (δυνατότητες και αδυναμίες) του κάθε υφισταμένου του κατά την ανάθεση καθηκόντων (Γράφημα 34).

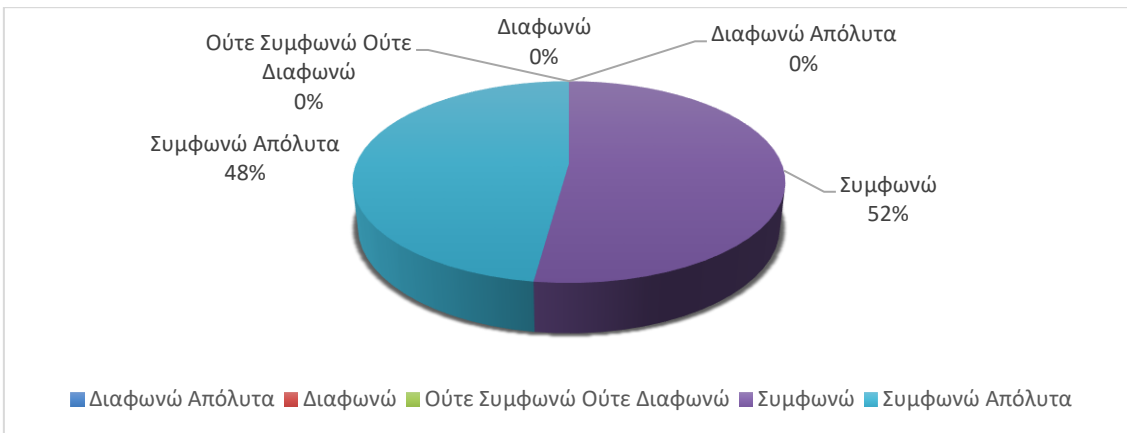
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (91%) πιστεύει ότι ο υφιστάμενος οφείλει να αξιολογεί τον Προϊστάμενό του με αντικειμενικότητα, ως προς τον τρόπο Διοίκησης του και το έργο που παρέχει στην εργασία, χωρίς να επηρεάζεται από τυχόν προσωπικές αντιλήψεις (Γράφημα 40) αλλά και να προστατεύει και να μην εκθέτει με τις πράξεις του τον Προϊστάμενο και τους συναδέλφους του (Γράφημα 41). Επίσης, μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων (83%) συμφώνησε ότι ο υφιστάμενος οφείλει να σέβεται τον Προϊστάμενό του ανεξάρτητα από τον τρόπο διοίκησης που επιλέγει να ασκεί ο τελευταίος (Γράφημα 39).

Τέλος, το 91% των συμμετεχόντων συμφώνησε ότι πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ Προϊσταμένου και υφισταμένου (Γράφημα 42).

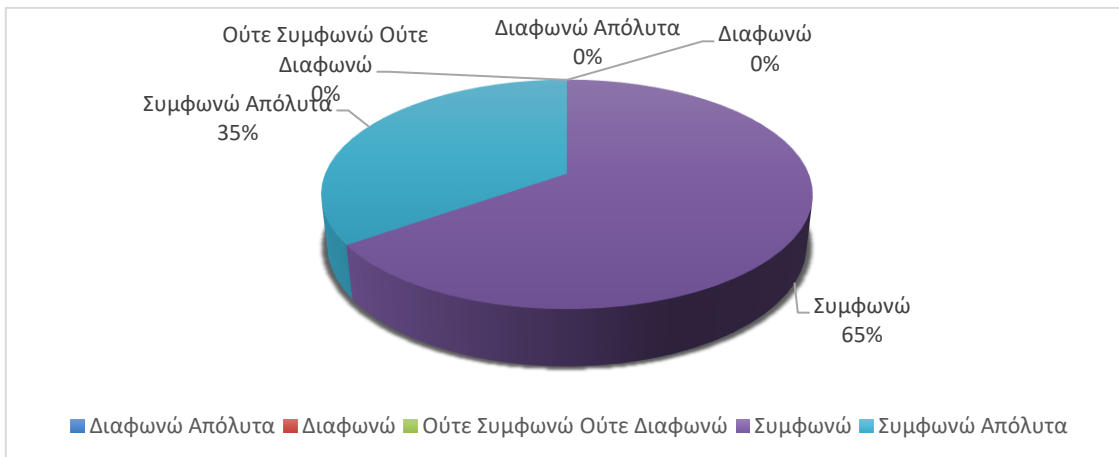
Γράφημα 34: Ο Προϊστάμενος οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (δυνατότητες και αδυναμίες) του κάθε υφισταμένου του κατά την ανάθεση καθηκόντων



Γράφημα 35: Ο Προϊστάμενος οφείλει να αξιολογεί τον υφιστάμενό του με αντικειμενικότητα, ως προς το έργο που παρέχει στην εργασία, χωρίς να επηρεάζεται από τυχόν προσωπικές αντιλήψεις



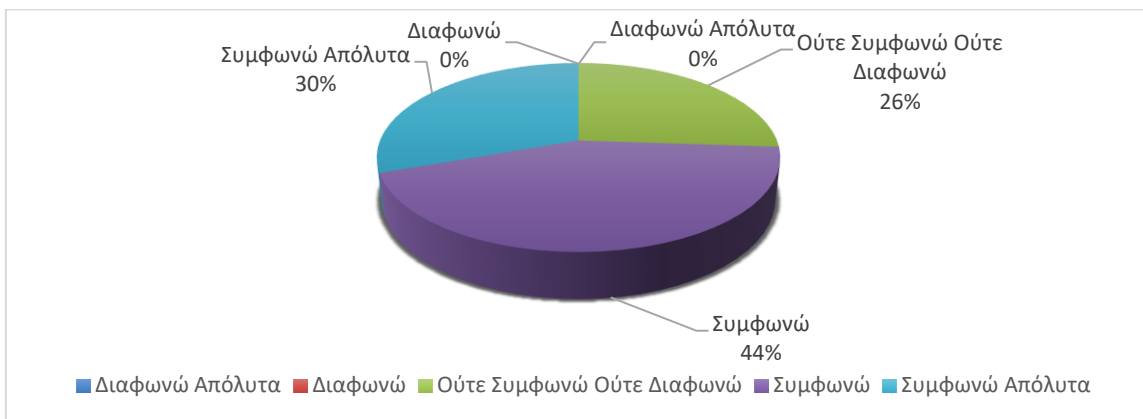
Γράφημα 36: Ο Προϊστάμενος οφείλει να επικοινωνεί τόσο τους στόχους και τις απαιτήσεις όσο και τα προβλήματα της εργασίας στους υφισταμένους του



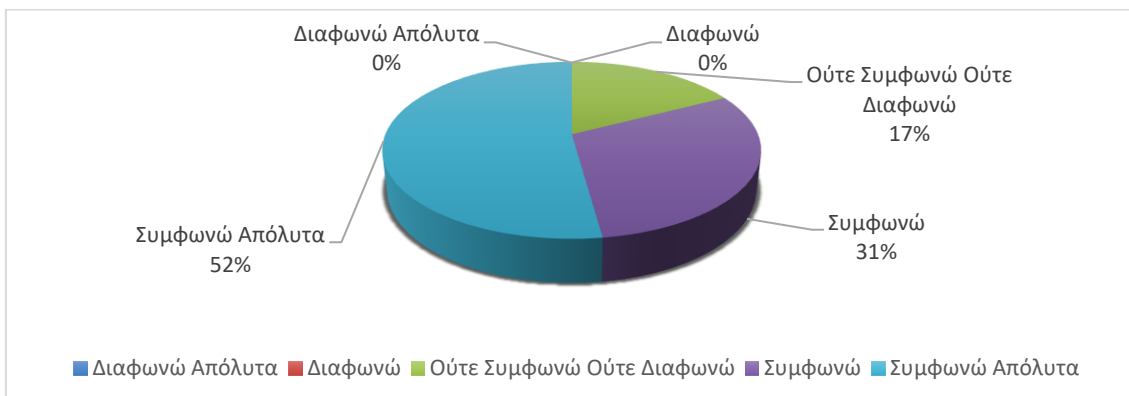
Γράφημα 37: Ο Προϊστάμενος δεν πρέπει να καρπώνεται τις επιτυχίες των υφισταμένων του



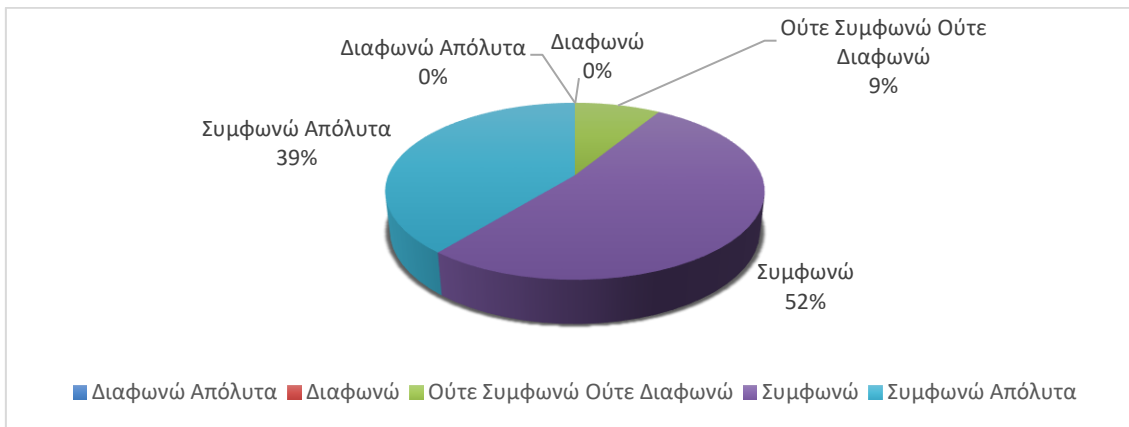
Γράφημα 38: Ο Προϊστάμενος πρέπει να αναλαμβάνει πρώτος την ευθύνη των αποτυχιών της ομάδας του



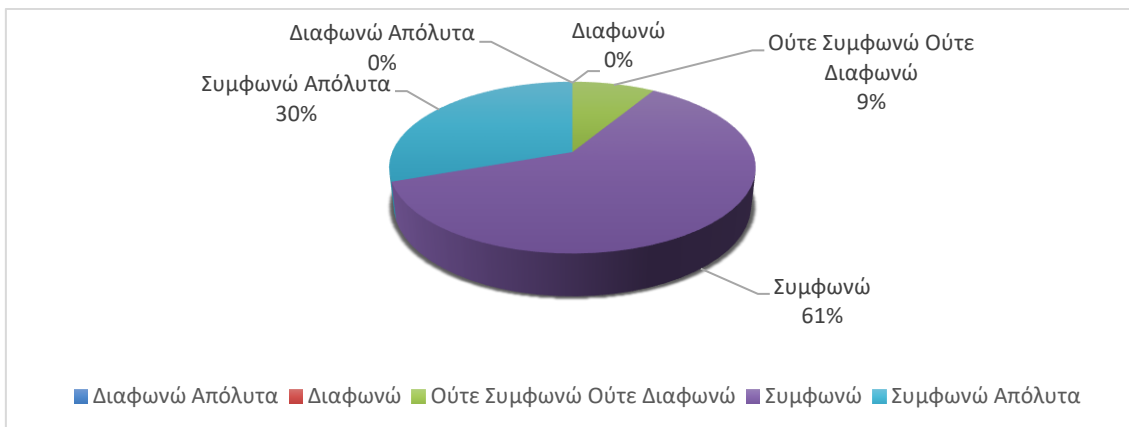
Γράφημα 39: Ο υφιστάμενος οφείλει να σέβεται τον Προϊστάμενό του ανεξάρτητα από τον τρόπο διοίκησης που επιλέγει να ασκεί ο τελευταίος



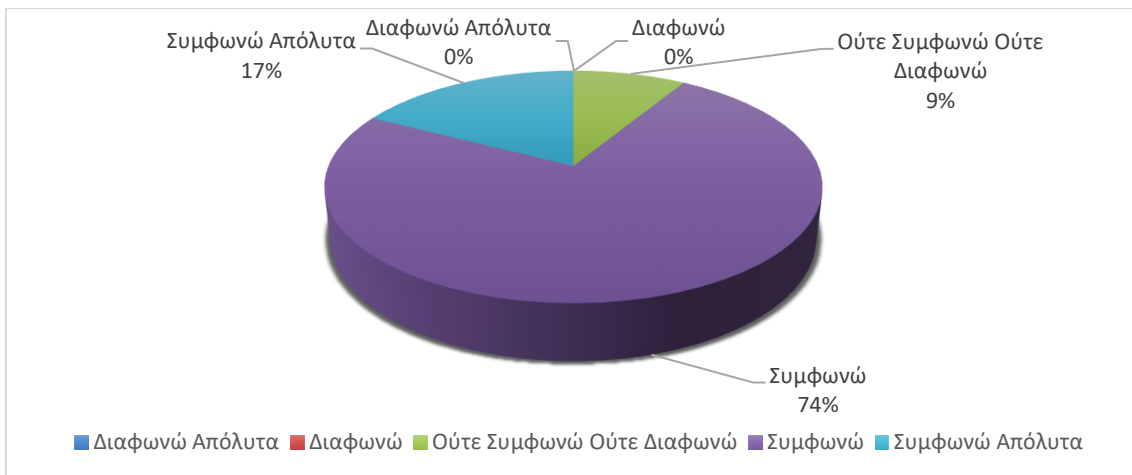
Γράφημα 40: Ο υφιστάμενος οφείλει να αξιολογεί τον Προϊστάμενό του με αντικειμενικότητα, ως προς τον τρόπο Διοίκησής του και το έργο που παρέχει στην εργασία, χωρίς να επηρεάζεται από τυχόν προσωπικές αντιλήψεις



Γράφημα 41: Ο υφιστάμενος οφείλει να προστατεύει και να μην εκθέτει με τις πράξεις του τον Προϊστάμενο και τους συναδέλφους του



Γράφημα 42: Πρέπει να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ Προϊσταμένου και υφισταμένου



6.4 Ανάλυση Συσχετίσεων

Όπως ήδη έχουμε ήδη αναφέρει στην αρχή του κεφαλαίου στην συγκεκριμένη ανάλυση εφαρμόζεται ο έλεγχος γραμμικής συσχέτισης Spearman καθώς οι μεταβλητές συσχέτισμού είναι ποσοτικές και τα δεδομένα ακολουθούν μη κανονική κατανομή.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης προϊσταμένου – υφιστάμενου και η επιρροή αυτής (θετική ή αρνητική) στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.

Ερευνητικά ερωτήματα

Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτήματα στα οποία η έρευνα επιχειρεί να δώσει απαντήσεις είναι τα εξής:

1. Διερεύνηση του τρόπου διοίκησης του Προϊσταμένου.
2. Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων.
3. Διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση.
4. Διερεύνηση της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου.
2. Σχετίζεται η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου με την εργασιακή ικανοποίηση
3. Σχετίζεται η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου με την απόδοση

Ερευνητικές υποθέσεις

Με βάση τα ευρήματα των ερευνών, τα οποία αναφέρονται εκτενώς στις προηγούμενες ενότητες, αναμένεται ότι:

1. Ο τρόπος διοίκησης του Προϊσταμένου επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.
2. Ο τρόπος διοίκησης του Προϊσταμένου επηρεάζει θετικά την απόδοση.
3. Η ποιότητα της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.
4. Η ποιότητα της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου επηρεάζει θετικά την απόδοση.

Καθώς τα αποτελέσματα των συσχετίσεων είναι πολύ μεγάλα σε αριθμό επιλέχθηκαν να αναλυθούν οι συσχετίσεις στο σύνολο του για τις βασικές μεταβλητές.

Από την συσχέτιση μεταξύ των βασικών μεταβλητών «Τρόπος Διοίκησης Προϊσταμένου» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», διαπιστώνεται θετική επίδραση του τρόπου διοίκησης στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, ανταμείβονται για τις επιδόσεις τους, είναι εργασιακά πιο ικανοποιημένοι, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το ενδιαφέρον τους για το αντικείμενο της εργασίας τους, να νιώθουν ασφάλεια και σταθερότητα, να δημιουργούνται υγιείς σχέσεις με τον Προϊστάμενο και τους συναδέλφους.

Από την συσχέτιση μεταξύ των βασικών μεταβλητών «Τρόπος Διοίκησης Προϊσταμένου» και «Απόδοση», διαπιστώνεται θετική επίδραση του τρόπου διοίκησης στην απόδοση καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, ανταμείβονται για τις επιδόσεις τους, αποδίδουν περισσότερο.

Από την συσχέτιση μεταξύ των βασικών μεταβλητών που φορούν στην «Σχέση Προϊσταμένου – Υφιστάμενου» και «Εργασιακή Ικανοποίηση», διαπιστώνεται θετική συσχέτιση καθώς η σχέση των συμμετεχόντων στη έρευνα με τον Προϊστάμενο τους χαρακτηρίζεται από ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ίση μεταχείριση, εφαρμογή αξιοκρατικών κανόνων αξιολόγησης και υγιούς συνεργασίας με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν εργασιακά πιο ικανοποιημένοι και να αυξάνεται το ενδιαφέρον

τους για το αντικείμενο της εργασίας τους, να νιώθουν ασφάλεια και σταθερότητα, να δημιουργούνται υγιείς σχέσεις με τον Προϊστάμενο και τους συναδέλφους.

Από την συσχέτιση μεταξύ των βασικών μεταβλητών «Σχέση Προϊσταμένου – Υφιστάμενου» και «Απόδοση», διαπιστώνεται θετική συσχέτιση καθώς η σχέση των συμμετεχόντων στη έρευνα με τον Προϊστάμενο τους χαρακτηρίζεται από ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, ίση μεταχείριση, εφαρμογή αξιοκρατικών κανόνων αξιολόγησης και υγιούς συνεργασίας με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν εργασιακά πιο ικανοποιημένοι και αποδίδουν περισσότερο.

6.5 Συζήτηση επί των αποτελεσμάτων

Αρχικά διαπιστώθηκαν τα παρακάτω από την ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων:

- Από τους 23 ερωτηθέντες, οι 14 ανήκουν στο γυναικείο φύλλο (61%) και οι 9 (39%) στο αντρικό, γεγονός που επιβεβαιώνει τον κανόνα που ισχύει στην Δημόσια Διοίκηση ότι κυρίως απαρτίζεται από το γυναικείο φύλο.
- Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (91%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών ενώ στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών ανήκει το υπόλοιπο 9% (2 από τους 23) των ερωτηθέντων. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι στη συγκεκριμένη υπηρεσία το σύνολο του προσωπικού αποτελείται από άτομα άνω των 40 ετών (όπως συμβαίνει και στο μεγαλύτερο μέρος του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα), οπότε είναι εμφανές ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε άτομα με σεβαστή εργασιακή εμπειρία αλλά και σε δείγμα που, τουλάχιστον ηλικιακά, είναι αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζομένων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.
- Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων, απόφοιτοι τουλάχιστον Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης είναι οι 16 (70%) από τους 23 ερωτηθέντες, εκ των οποίων οι περισσότεροι (81%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες (30%) είναι κάτοχοι πτυχίου δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην συνέχεια από την ανάλυση του τρόπου διοίκησης του Προϊσταμένου διαπιστώθηκε ότι τα χαρακτηριστικά που επικρατούν είναι η αντίληψη των εργασιακών και προσωπικών ανησυχιών των υφισταμένων από τον Προϊστάμενο με ποσοστό 74 %, η ενθάρρυνση λήψης πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους με ποσοστό 70%, η

συμμετοχή των υφισταμένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων με ποσοστό 92% και η ανταμοιβή των σπουδαίων επιδόσεων μέσω της ενθάρρυνσης για την επίτευξη αυτών με ποσοστό 87%.

Όσον αφορά τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης στην πλειοψηφία τους συγκέντρωσαν ποσοστά άνω του 90% και μόνο ο παράγοντας που αφορά στο εάν το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων που εφαρμόζεται είναι αξιοκρατικό συγκέντρωσε χαμηλό ποσοστό, ήτοι 39%.

Σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση, το αντικείμενο εργασίας συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό 91% σε αντίθεση με την δυνατότητα συνεχούς επιμόρφωσης στο αντικείμενο εργασίας που συγκέντρωσε 82%.

Αρκετό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ποσοστά σχετικά με επίδραση της σχέσης Προϊσταμένου – Υφισταμένου στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Το 100% των υπαλλήλων ως σημαντικό παράγοντα επίδρασης πιστεύει την αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό και την οριοθέτηση των σχέσεων. Με ποσοστό 96% ακολουθεί η εφαρμογή αξιοκρατικών κανόνων αξιολόγησης αλλά και η ύπαρξη ανοικτών καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας και με ποσοστό 83% ακολουθεί η ίση μεταχείριση των υφισταμένων/ Η ύπαρξη υγιούς συνεργασίας για την επίτευξη των στόχων συγκέντρωσε ποσοστό 69%.

Όσον αφορά τις προτάσεις ως προς τη σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου η αξιολόγηση των υφισταμένων με αντικειμενικότητα υποστηρίζεται από το σύνολο του δείγματος (100%) ενώ το χαμηλότερο ποσοστό (65%) συγκέντρωσε η πρόταση να λαμβάνει υπόψη του ο Προϊστάμενος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υφισταμένων κατά την ανάθεση καθηκόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει την σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου και πως αυτή επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, κάτι που αποτελεί αντικείμενο έρευνας διαχρονικά. Για το λόγο αυτό διατυπώθηκαν τέσσερις υποθέσεις που διερευνούν την τρόπο διοίκησης του προϊσταμένου, την σχέση υφισταμένου προϊσταμένου, την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση.

Ο τρόπος διοίκησης του Προϊσταμένου βρέθηκε να επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση άρα επιβεβαιώνεται η υπόθεση.

Ο τρόπος διοίκησης του Προϊσταμένου βρέθηκε να επηρεάζει θετικά την απόδοση άρα επιβεβαιώνεται η υπόθεση.

Η ποιότητα της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου βρέθηκε να επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση άρα επιβεβαιώνεται η υπόθεση.

Η ποιότητα της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου βρέθηκε να επηρεάζει θετικά την απόδοση άρα επιβεβαιώνεται η υπόθεση .

Σύμφωνα με μελέτη που διεξήχθη σε προσωπικό του Δήμου Αθηναίων το 2008 από τους C. Akrivo και G. Koutra, διαπιστώθηκε ότι το στυλ ηγεσίας και ο τρόπος διοίκησης από τους προϊσταμένους αποτελεί σημαντικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι εξέφρασαν την επιθυμία ύπαρξης ενός ηγέτη με χαρακτηριστικά όπως η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους, η παρακίνηση, η δέσμευση στο στόχο του οργανισμού, η ενίσχυση της αυτονομίας. Στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης συνήθως η επιλογή τους στυλ ηγεσίας γίνεται ανάμεσα σε δύο στυλ ηγεσίας εκ

διαμέτρου αντίθετα, το Δημοκρατικό (Democratic leader) και το Αυταρχικό (Coercive style of leadership).

Η ανωτέρω διαπίστωση της μελέτης αλλά και η άποψη ότι στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης επιλέγεται το Δημοκρατικό στυλ σε συνδυασμό με την θεωρία που έχει αναπτυχθεί στην συγκεκριμένη διπλωματική επιβεβαιώνονται από την έρευνα μας καθώς:

Το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (74%) πιστεύει ότι ο/η Προϊστάμενός του αντιλαμβάνεται και λαμβάνει υπόψη του τις εργασιακές και προσωπικές ανησυχίες των υφισταμένων του. Επιπλέον οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες συμφωνούν ότι ο Προϊστάμενός τους ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους του (70%) και τους συμπεριλαμβάνει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (92%) που αφορούν την Οργανική Μονάδα στην οποία εργάζονται. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (87%) πιστεύει ότι ο Προϊστάμενός ανταμείβει τις σπουδαίες επιδόσεις και να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να τις πετύχουν.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Στην Α.Δ.Α.Ε. κυριαρχεί το Δημοκρατικό στυλ ηγεσίας

Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων (96%) είναι ευχαριστημένο με το αντικείμενο της εργασίας του και πιστεύει ότι εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου νοιώθει ασφάλεια και σταθερότητα (91%). Οι σχέσεις των περισσότερων (91%) υπαλλήλων με τους συναδέλφους τους θεωρείται υγιείς και παράλληλα ένα μεγάλο τμήμα (61%) των ερωτηθέντων πιστεύει ότι υγιείς είναι και οι σχέσεις του με τον Προϊστάμενό του.

Σχεδόν όλοι (96%) οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενό τους και ως εκ τούτου δεν νοιώθουν ότι είναι απλά εκτελεστικά όργανα. Αντίστοιχα, κοινή άποψη των περισσότερων (91%) είναι ότι γίνεται σωστός καταμερισμός των εργασιών και των αντικειμένων μεταξύ του προσωπικού, αξιοποιούνται οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους, αναγνωρίζεται η εργασία τους και τους δίνονται ευκαιρίες επιμόρφωσης και βελτίωσης των δεξιοτήτων τους. Αντίστοιχα, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (83%) πιστεύει ότι στην εργασία του υπάρχουν ευκαιρίες για εξέλιξη αλλά, λιγότεροι από τους μισούς (39%) πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων που εφαρμόζεται είναι αξιοκρατικό.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Το Δημοκρατικό στυλ επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Ο τρόπος διοίκησης των Προϊσταμένων φαίνεται να επηρεάζει επίσης σημαντικά την απόδοση των υπαλλήλων. Είκοσι από τους ερωτηθέντες (87%) απάντησαν ότι η απόδοσή τους επηρεάζεται από τη θέσπιση σαφών και υλοποιήσιμων στόχων από τον Προϊστάμενό τους. Η ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το αντικείμενο της εργασίας τους θεωρείται από το 83% των ερωτηθέντων ως ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοσή τους. Αντίστοιχα, σύμφωνα με το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων (83%), η αποδόσή τους φαίνεται να επηρεάζεται από την εργασιακή τους σχέση με τον Προϊστάμενό τους, την αναγνώριση της εργασίας τους και την ύπαρξη επιβραβεύσεων από τον Προϊστάμενό τους. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη ευκαιριών για εξέλιξη φαίνεται να λειτουργεί ως κίνητρο για την απόδοση των υπαλλήλων σύμφωνα με το 82% των ερωτηθέντων. Τέλος, η απόδοση φαίνεται να επηρεάζεται και από τον φόρτο εργασίας, σύμφωνα με το 72% των συμμετεχόντων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ: Το Δημοκρατικό στυλ επιδρά θετικά στην απόδοση των υπαλλήλων.

Μέσω της παρούσας μελέτης αποδεικνύεται η ισχυρή θετική συσχέτιση της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Η υψηλή ποιότητα αυτής της σχέσης επιδρά θετικά στο επίπεδο της ικανοποίησης και στο επίπεδο της απόδοσης. Τα αποτελέσματά αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν τις μελέτες των Le Blanc and Gonzalez – Roma (2012) και των Liden et al. (2006) σύμφωνα με τις οποίες η σχέση ηγέτη – μέλους συνδέεται ευθέως με την απόδοση.

Επιβεβαιώνουν την μετα-ανάλυση των Gerstner and Day (1997) και τη μελέτη των Walumbwa et al. (2011) σε νοσηλευτές μεγάλου νοσοκομείου των ΗΠΑ, που συνδέουν την σχέση ηγέτη-μέλους με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Επιβεβαιώνουν ότι η σχέση ηγέτη-μέλους (LMX) που χαρακτηρίζεται από υψηλή ποιότητα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, γεγονός που έχει αναφερθεί από πολλούς ερευνητές (Epitropaki & Martin, 2005; Schriesheim et al., 1992; Tansky, 1993; Wilhelm et al., 1993).

Επιπλέον, έρχεται να επιβεβαιώσει και μία εμπειρική μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε διάφορα ομοσπονδιακά τμήματα των Η.Π.Α. από τους Park and Rainey (2008) με 6900 απαντήσεις, όπου αποδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι που αναγνωρίζουν έναν μετασχηματιστικό προσανατολισμό στην ηγεσία έχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ποιότητας εργασίας καθώς και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Belle, 2014).

Συγκεκριμένα, με την παρούσα μελέτη αποδεικνύεται ότι μία ποιοτική σχέση μεταξύ ηγέτη και μέλους επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση καθώς χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη, τήρηση συγκεκριμένων ορίων/ κανόνων, ύπαρξη ανοικτών καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας.

Η μεταβλητή που συγκεντρώνει τη χαμηλότερη βαθμολογία ως προς την εργασιακή ικανοποίηση είναι η «Ύπαρξη αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης». Το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αξιοκρατικό. Η αναξιοκρατία στο Δημόσιο Τομέα τονίστηκε ιδιαίτερα στην έρευνα της Koskina (2008).

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Έλλην.

Ζαφειρίου, Γ. (2008), *Σημειώσεις από μάθημα Μέθοδοι Έρευνα*, Σίνδος : ΤΕΙΘ

Καμπουρίδη, Γ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Κάντας Α. (1998), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Κουστέλιος Α. & Κουστέλιου Ι. (2001), *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση, ψυχολογία, 1, 30 – 39.*

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

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001), *«Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον»*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Ανίκουλα

Γ. Α. Παγκάκης, *«Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Α'»*, Ν. Σάκκουλα 2003

Παπαγεωργίου, Γ. (2014.), *Μέθοδοι στην Κοινωνιολογική Έρευνα*, Αθήνα: Τυπωθήτω – Γιώργος Δαρδανός

Παπάνης Ε – Ρόντος Κ. (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*, Αθήνα, Εκδόσεις Σιδέρης

Πετράκης Μιχάλης (2011), *«ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΚ – Η ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ»*, εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗ

Σαΐτης, Χ. (2005), «*Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη (4η έκδοση)*», Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Χαλικιάς, Μ., & Λάλου, Π. (2016), «*Δειγματοληπτικές Έρευνες*»

Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016), «*Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*».

Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π., & Μανωλέσου, Α. (2016), «*Εισαγωγική Διαχείριση του IBM SPSS*»

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Avolio B., Luthans F., & Walumbwa F., (2004), “*Authentic leadership: Theory – building for veritable sustained performance*”, Working paper, Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln.

Avolio, B.; Gardner, W. (2005). «*Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*». *Leadership Quarterly* **16** (3): 315-338.

Bass, B. M. (1985), «*Leadership and Performance Beyond Expectations*», N.Y.: The Free Press.

Bass, B. (1990). «*From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*», *Organizational Dynamics* **18** (3): 19-31.

Belle, N. (2014), “*Leading to Make a Difference: A field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation*”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 109 - 136

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1997, «*Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research*», *Human performance*, vol. 10, no. 2, pp. 99-109

Brown, M.; Trevino, L. (2006). «*Ethical leadership: A review and future directions*», *Leadership Quarterly* **17** (6): 595-616.

Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. 1990, «*Modeling job performance in a population of jobs*», Personnel psychology, vol. 43, no. 2, pp. 313-575

Carter, S.; Greer, C. (2013). «*Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance*, Journal of Leadership and Organizational Studies **20** (4): 375-393.

Cashman, J., Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976), «*Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process*», Organizational Behavior and Human Performance 15 (2), 278 – 296.

Chalikias, M., Kyriakopoulos, G., Skordoulis, M., & Koniordos, M. (2014, September). Knowledge management for business processes: employees' recruitment and human resources' selection: a combined literature review and a case study. In Joint Conference on Knowledge-Based Software Engineering (pp. 505-520). Springer, Cham.

Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. (1975), «*A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations- a longitudinal investigation of the role making process*», Organizational Behavior and Human Performance.13(1).p. 46-78.

Day, D., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2nd ed., 3–25). Thousand Oaks, CA: SAGE.

De Coninck, J.B., (2011), «*The Effects of Leader–Member Exchange and 55 Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople.*» Journal of Personal Selling & Sales Management. 31(1).p. 21-34.
<http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134310102>

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986), «*Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development*», Academy of management review, 11(3), 618-634.

Drosos, D., Kyriakopoulos, G. L., Gkika, E. C., Komisopoulos, F., Skordoulis, M., & Ntanos, S. (2021). Managing change and managerial innovation towards employees satisfaction at workplace. TEM Journal, 10(2), 597-606.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005)., «*From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes*», *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659.

Eva et al. (2019), «*Servant leadership: A systematic review and call for future research*», *Leadership Quarterly* **30** (1): 111-132.

Fairholm, M. (2007), “*Trans – leadership: Linking Influential Theory and Contemporary Research*” in *Transforming Public Leadership for the 21st Century*, Etd. By Morse, R. .S. Buss, T.F., & Kinghorn C.M., M.E. Sharpe: Armonk, N. York.

Fry Luis, Cohen P. Melanie, (2009), «*Spiritual Leadership as a Paradigm for Organizational Transformation and Recovery from Extended Work Hours Cultures*», Article in *Journal of Business Ethics* 84(2):265-278 · February 2009.

Fred Luthans (2011), «*Organizational Behavior – An Evidence – Based Approach*», McGraw – Hill Irwin

Glass G.V. (1976), «*Primary, secondary, and meta-analysis of research*», *Educational Researcher* 5, 3–8

Graen, G. (1976), «*Role-making processes within complex organizations*», *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1201, 1245.

Graen, G.B. and Scandura, T. (1987), «*Toward a psychology of dyadic organizing. In: Staw, B. and Cumming, L.L. (Eds)*», *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 JAI Press, Greenwich, CT, p. 175-208.

Graen, G. and Uhl-Bien, M. (1995), «*Relationship-based approach to leadershipdevelopment of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years - applying a multilevel multidomain perspective*», *Leadership Quarterly*.6(2).p. 219-247.

Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006), «*An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange*», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.

- Hackman J. R. & Oldman G.R., (1976), «*Motivation through the design of work: test of a theory*», *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hales, C. (2002), «*Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work*», *British Journal of Management*, 13, σσ. 51-66.
- Hambrick, D.; Mason, P. (1984), «*Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*», *Academy of Management Review* 9 (2): 193-206.
- Heckscher, C. (1994), «*Defining the post-bureaucratic type. Στο C. Heckscher, & A. Donnellon (Επιμ.), From The Post-Bureaucratic Organization: new perspectives on organizational change (σσ. 14-62)*», Newbury Park, CA: Sage
- Heinrich, C.J. & Marschke, G. (2010), «*Incentives and their dynamics in Public Sector Performance Management Systems*», *Journal of Policy Analysis and Management*
- Hollander, E. P. (1980), «*Leadership and social exchange processes*», In *Social Exchange* (pp. 103- 118). Springer US.
- House, R. J. (1977), «*A theory of charismatic leadership. Leadership: The cutting edge*»
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. 1984, «*Validity and utility of alternative predictors of job performance*», *Psychological bulletin*, vol. 96, no.1, p. 72-98.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978), «*Organizations and the system concept*», *Classics of organization theory*, 161-172.
- Koskina, A., (2008), «*The "pros" and "cons" of career development in the Greek public sector*», *Personnel Review*, Vol.37 No.3, pp.264-279.
- Le Blanc, P. M. and Gonzalez-Roma, V. (2012), «*A team level investigation of relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, affective commitment and team performance*», *Leadership Quarterly*. 23(1).p. 534-544.
- Liden, R. and Graen, G. (1980), «*Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership*», *Academy of Management Journal*. 23(3).p. 451-465.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006), «*Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance*»,

Locke E. A. (1969), *What is Job Satisfaction. Organizational Behavior and Human Performance* 4, 309 – 336.

Molm, L. D., (1994), «*Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange*», *Social Psychology Quarterly*. 57 (3).p. 163–176.

Murphy, S. and Ensher, E. (1999), «*The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality*», *Journal of Applied Psychology*. 29(7).p. 1371-1394

Nag, R., Corley , K., & Gioia, D. (2007), «*The Intersection of Organizational Identity, Knowledge, and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting*», *The Academy of Management Journal*, 50(4), σσ. 821-847

Nickerson, J., & Zenger, T. (2002), «*Being efficiently fickle: A dynamic theory of organizational choice*», *Organization Science*, 13(5), σσ. 547-566.

Northouse, Peter (2018). *Leadership: Theory and practice*. California US: Sage Publications Inc. σελ. 1-528.

Papasotiriou, E., Sidiropoulos, G., Ntanos, S. A., Chalikias, M., & Skordoulis, M. (2018). The relationship between professional burnout and satisfaction: A case study for physical education teachers in a Greek urban area. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 353-363.

Perry J.L., Mesch, D. & Paarrlberg, L. (2006), “*Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited*”, *Public Administration Review*, 505 - 514

Redmond, J. (2012), «*Strategy and the Importance of Strategic Leadership*»
Ανακτήθηκε από:
<https://www.cpaireland.ie/CPAIreland/media/EducationTraining/Study%20Support%2>

0Resources/P2%20Strategy%20and%20Leadership/Relevant%20Articles/cpa-article-strategy-and-leadership-final.pdf

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011), «*Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership*», *Leadership Quarterly*. **22**(5), 956–974.

Robbins, S. & Judge, T. (2011), «*Organizational Behavior 15th Edition*», New Jersey: Prentice Hall

Saif Ud Din, Allah Nawwaz (2012), «*Synthesizing the theories of job – satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions*»

Sashkin, M. (1988), “*The visionary leader, in Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (Eds), Charismatic Leadership*”, Jossey – Bass, San Francisco, CA, 122 – 16.

Scandura, T., Graen, G. and Novak, M. (1986), «*When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader-member exchange and decision influence*», *Journal of Applied Psychology*.71(4).p. 579-584.

Scandura, T. and Schriesheim, C. (1994), «*Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research*», *Academy of Management Journal*.37(6).p. 1588-1602

Schriesheim, C. A., Neider, L. L., Scandura, T. A., & Tepper, B. J. (1992), «*Development and preliminary validation of a new scale (LMX-6) to measure leader-member exchange in organizations*», *Educational and Psychological Measurement*, 52(1), 135-147.

Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. and Blank, H. (2005), «*Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US*», *European Journal of Work and Organizational Psychology*.14(1).p. 1-22.

Shajahan, D. S. & Shajahan, L. (2004), «*Organization behavior. New Age International Publications*»

Skordoulis, M., Liagkis, M. K., Sidiropoulos, G., & Drosos, D. (2020). Emotional Intelligence and Workplace Conflict Resolution: The Case of Secondary Education

Teachers in Greece. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(4), 521-533.

Spector P.E. (2000), *Industrial & Organizational Psychology, Research and Practice*, New York: John Wiley & sons.

Spillane P. J. (2006), "*Distributed leadership*", San Francisco, CA: Jossey – Bass.

Springer, C.G. (2007), «*Leadership and Ethics in Decision Making by Public Managers*» in *Transforming Public Leadership for the 21st Century*, Etd. by Morse, R.S., Buss, T.F., & Kinghorn, C.M., M.E. Sharpe: Armonk.

Stephen P. Robbins (2005), «*Organizational Behavior*», Pearson Prentice Hall

Tansky, J. W. (1993), «*Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship?*», *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 195-207

Tietjen, M.A., Myers, R.M. (1998), «*Motivation and job satisfaction*», *Management Decision*, Vol. 36, 4, 226 – 231

Thomas C., (2005), «*Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout*», *Academy of Management Proceedings*. p. C1-C6

Tsitmideli, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Sidiropoulos, G., & Papagrigoriou, A. (2016). Supervisors and subordinates relationship impact on job satisfaction and efficiency: The case of obstetric clinics in Greece. *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 3(3), 1-12.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007), «*Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*», *Leadership Quarterly*, 18, σσ. 298-318.

Van Wart, M. (2005), «*Dynamics of Leadership in Public Service. Theory and Practice*», Armonk, N. York: M. E. Sharpe.

Vroom, V.H. (1964), «*Work and Motivation*», New York: Wiley

Walumbwa, F.O., Cropanzano, R. and Goldman, B.M. (2011), «*How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives*», *Personnel Psychology*. 64(3).p.739-770

Wilhelm, C. C., Herd, A. M., & Steiner, D. D. (1993), «*Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects*», *Journal of organizational behavior*, 14(6), 531-544.

Witt, L. A., Burke, L. A., Barrick, M. R., & Mount, M. K. 2002, «*The interactive effects of conscientiousness and agreeableness on job performance*», *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 1, 164-169

Wright, B., Davis, B. (2003, March), «*Job satisfaction in the public sector, The Role of the Work Environment*», (S. Publication, Ed.) *American Review of Public Administration*, 33(1), pp. 70-90.

Yao, X. and Wang, L. (2006), «*The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective*», *International Journal of Human Resource Management*.17(6).p. 1058-1075.

Yukl, G. and Fu, P. (1999), «*Determinants of delegation and consultation by managers*», *Journal of Organizational Behavior*.20(2).p. 219-232.

Yukl, Gary (2009), «*Η ηγεσία στους Οργανισμούς*», Αθήνα: Κλειδάριθμός

Yukl, Gary (2012), «*Leadership in organizations*», London UK: Pearson Ed. σελ. 1-528.

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

[https://www.psychology.gr/blog/38-](https://www.psychology.gr/blog/38-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%83/1094-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-)

[%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-](https://www.psychology.gr/blog/38-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%83/1094-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-)

[%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE](https://www.psychology.gr/blog/38-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%83/1094-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-)

[%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-](https://www.psychology.gr/blog/38-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%83/1094-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-)

[%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF](https://www.psychology.gr/blog/38-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%83/1094-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-)

[%83/1094-%CE%B7-](https://www.psychology.gr/blog/38-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%83/1094-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-)

[%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-](https://www.psychology.gr/blog/38-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%83/1094-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-)

[%CF%84%CF%89%CE%BD-](https://www.psychology.gr/blog/38-%CE%BA%CE%BB%CE%B9%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%B7-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%88%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CF%83-%CE%B1%CF%83%CE%B8%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%83/1094-%CE%B7-%CF%80%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-)

%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8E%CE%BD-
%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC-maslow.html