



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



**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΟΥ
«ΗΓΕΤΗ» ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

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

Αιγάλεω, 2021



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



**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΟΥ
«ΗΓΕΤΗ» ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ, Α.Μ. 08119

Επιβλέπων: Νικόλαος Κωνσταντόπουλος, Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων

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

Αττάλεω, 2021



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



**THE IMPACT OF THE «LEADER'S» UNWORTHY BEHAVIOR ON
THE PERSONAL PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES IN
ORGANISATIONS
CASE STUDY: PREFECTURE OF ATTICA**

ALEXANDROS KOSTOPOULOS, R.N.: 08119

Supervisor: NIKOLAOS KONSTANTOPOULOS, Professor, University of the Aegean, Department
of Business Administration

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

Aigaleo, Greece, 2021



**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΟΥ
«ΗΓΕΤΗ» ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 27/05/2021

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Νικόλαος Κωνσταντόπουλος	Καθηγητής Πανεπιστήμιο Αιγαίου	
2	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Θεόδωρος Παπαηλίας	Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

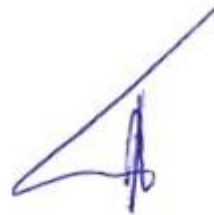
ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Κωστόπουλος Αλέξανδρος του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου 08119 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και 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».

Ο Δηλών
Κωστόπουλος Αλέξανδρος



Στον αείμνηστο πατέρα μου

Ευχαριστίες

Φτάνοντας στο τέλος αυτού του ταξιδιού, το οποίο πραγματοποιήθηκε κάτω από αντίξοες συνθήκες, θα ήθελα να ευχαριστώ όλους όσους βοήθησαν στην ολοκλήρωσή του. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών κ. Θεόδωρο Παπαηλία, καθώς και τους λοιπούς καθηγητές, για τις γνώσεις που μας μετέδωσαν. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νικόλαο Κωνσταντόπουλο, του οποίου η βοήθεια ήταν πραγματικά πολύτιμη ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την υπομονή που επέδειξε κατά το χρονικό διάστημα που διήρκησε η φοίτηση μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών. Τέλος, ειδική αναφορά πρέπει να γίνει σε δύο συναδέλφους, στη Σοφία και στο Γιάννη, οι οποίοι βοήθησαν με όλες τους τις δυνάμεις στο να πραγματοποιηθεί η παρούσα εργασία.

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΩΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΩΝ ΤΟΥ «ΗΓΕΤΗ» ΣΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης που πιθανώς έχει η «αναξιοκρατική» συμπεριφορά του «ηγέτη» στην ατομική απόδοση – αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Για το συγκεκριμένο θέμα δεν έχουν υπάρξει παρόμοιες έρευνες, οπότε πρόκειται για μια πρωτότυπη εργασία. Για μεθοδολογικούς λόγους αναλύθηκε η αναξιοκρατική συμπεριφορά στις διαστάσεις «των άδικων και αναξιοκρατικών συμπεριφορών», «των συμπεριφορών ανισότητας» και «των συμπεριφορών στασιμότητας». Επίσης, η ατομική απόδοση αναλύθηκε στις διαστάσεις «της επιλογής δράσεων», «των διαδικασιών δράσεων» και «της διαχείρισης δράσεων». Μέσω της ποσοτικής μεθόδου και με τη χρήση 124 ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής προσπαθήσαμε να καταδείξουμε την επίδραση της «αναξιοκρατικής» συμπεριφοράς στις ανωτέρω διαστάσεις της ατομικής απόδοσης. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώθηκε ότι η πλειονότητα των διαστάσεων της αναξιοκρατικής συμπεριφοράς επηρεάζει, σχεδόν το σύνολο των διαστάσεων της ατομικής απόδοσης. Οι μοναδικές εξαιρέσεις που παρατηρήθηκαν είναι: α) «οι μη δίκαιες αποφάσεις και συμπεριφορές» του Προϊσταμένου δεν επηρεάζουν καμία από τις διαστάσεις της ατομικής απόδοσης και β) «οι ευνοϊκές αποφάσεις για μερικούς υφισταμένους», ως διάσταση των «συμπεριφορών ανισότητας», δεν επηρεάζουν την ατομική απόδοση ως προς τη διάσταση της «διαχείρισης δράσεων».

Σημαντικοί Όροι: αναξιοκρατική συμπεριφορά, ατομική απόδοση, δικαιοσύνη, Περιφέρεια Αττικής

**THE IMPACT OF THE «LEADER'S» UNWORTHY BEHAVIOR
ON THE PERSONAL PERFORMANCE OF THE EMPLOYEES IN
ORGANISATIONS
CASE STUDY: PREFECTURE OF ATTICA**

Abstract

The aim of the present research is the evaluation of the effect that the behaviour lacking meritocracy on behalf of the “leader” could potentially have on the individual performance – efficacy of the employees of an organisation. There have been no similar surveys for this matter, so this is an original dissertation, in that sense. For methodological reasons, behaviour lacking meritocracy was analysed in the dimensions “of the unfair and behaviours lacking meritocracy”, “of behaviours of inequality” and “of behaviours of stagnation”. Moreover, individual performance was analysed in the dimensions “of action choice”, “of action procedures” and “of action management”. Through quantitative method and with the use of 124 questionnaires, which were distributed to civil servants of the Attica Prefecture, we tried to pinpoint the effect of behaviour lacking meritocracy on the above dimensions of individual performance. Following the analysis of the results, it was noted that the majority of dimensions of behaviour lacking meritocracy affects almost all of the dimensions of individual performance. The mere exceptions that were noted were: a) “unfair decisions and behaviours” of the Supervisor do not affect any of the dimensions of the individual performance and b) “the decisions in favour of some employees”, as a dimension of “inequality behaviours”, do not affect the individual performance as far as the dimension of “action management” is concerned.

Keywords: justice, individual performance, Prefecture of Attica, unworthy behavior.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	xv
Abstract	xvii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xxiii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΕ ΚΕΝΤΡΙΚΟ Ή ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1.1 Γενικά αναφορικά με το Δημόσιο Τομέα	2
1.1.2 Παρουσίαση των κύριων ερευνών και μοντέλων / θεωριών του δημόσιου τομέα	3
1.1.3 Οι κύριες συνιστώσες του δημόσιου τομέα.....	4
1.1.4 Διαφορές Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα.....	5
1.2 Το μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα.....	7
1.2.1 Παρουσίαση των ερευνών για το δημόσιο μάνατζμεντ	8
1.2.2 Παρουσίαση του νέου μάνατζμεντ (New Public Management) στο δημόσιο τομέα	10
1.2.3 Το Συγκρουσιακό Πλαίσιο στο Δημόσιο Τομέα	12
1.2.4 Η Ταυτότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου.....	13
1.2.5 Οι Μέθοδοι Ορθολογικής Διοίκησης στο Δημόσιο	15
1.3 Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	17
1.3.1 Σύντομη παρουσίαση της ιστορίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	18
1.3.2 Βασικές διαστάσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα	20
1.3.3 Παρουσίαση της Δομής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	21
1.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΘΕΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΗΜΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	23
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	23
2.1.1 Γενικά Περί Ηγεσίας.....	23
2.1.2 Παρουσίαση των κύριων ερευνών για την ηγεσία.....	25
2.1.3 Το θετικό πρόσημο στις έρευνες για την ηγεσία.....	28
2.2 Οι σύγχρονες έρευνες για την ηγεσία	30

2.2.1 Οι νέο-χαρισματικές έρευνες για την ηγεσία	33
2.2.2 Παρουσίαση των ερευνών για τη Συναλλακτική ηγεσία.....	34
2.2.3 Παρουσίαση των ερευνών για τη Μετασχηματιστική ηγεσία.....	36
2.3 Οι έρευνες σχετικά με το αρνητικό πρόσημο της ηγεσίας.....	38
2.3.1 Σύντομη παρουσίαση της απαρχής των ερευνών στην τοξική ηγεσία.....	40
2.3.2 Τα ερευνητικά μοντέλα της τοξικής ηγεσίας.....	41
2.3.3 Η μη αξιοκρατική διοίκηση ως διάσταση της τοξικής ηγεσίας.....	43
2.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	47
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	47
3.1.1 Βασικές διαστάσεις της απόδοσης των εργαζομένων	47
3.1.2 Παρουσίαση της ορολογίας, των ορισμών και της μεθοδολογίας των ερευνών για την απόδοση των εργαζομένων.....	48
3.1.3 Παρουσίαση των μοντέλων για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων	51
3.2 Βασικές διαστάσεις βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό και τις επιχειρήσεις	52
3.2.1 Παρουσίαση των μελετών για τη διάσταση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό και τη βελτίωση της απόδοσής τους.	53
3.2.2 Παρουσίαση των μελετών για την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσής τους.	55
3.2.3 Παρουσίαση άλλων μεταβλητών που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.	58
3.3 Η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων.....	60
3.3.1 Η συμβολή της απόδοσης των εργαζομένων στη λειτουργία του οργανισμού	60
3.3.2 Στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και η απόδοσή του.....	61
3.3.3 Συστήματα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς	63
3.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	67
4.1 Σκοπός και υποθέσεις έρευνας	67
4.2 Πληθυσμός – δείγμα της έρευνας.....	71

4.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου	72
4.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ.....	75
5.1 Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	83
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	83
6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 1η Υπόθεση Εργασίας	83
6.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 2η Υπόθεση Εργασίας	99
6.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 3η Υπόθεση Εργασίας.....	111
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ.....	123
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	123
7.2 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του πρώτου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων	124
7.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του δεύτερου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων	125
7.4 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του τρίτου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων	126
7.5 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	127
7.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	130
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ	133
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	137

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 5.1 Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση εργασίας που κατέχει στην Περιφέρεια Αττικής.....	75
Πίνακας 5.2 Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη συνολικής εργασίας του.....	76
Πίνακας 5.3 Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας του στην Περιφέρεια Αττικής.....	77
Πίνακας 5.4 Κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του στην Περιφέρεια Αττικής.....	79
Πίνακας 5.5 Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του.	79
Πίνακας 5.6 Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του.....	80
Πίνακας 5.7 Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης.....	81
Πίνακας 6.1 Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές».....	83
Πίνακας 6.2 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (υπόθ. εργασίας 1α).....	85
Πίνακας 6.3 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (άδικες συμπεριφορές και αναξιοκρατικές συμπεριφορές) και εξαρτημένων μεταβλητών (επιλογή προτεραιοτήτων, επιλογή αποφάσεων ευθύνης).....	86
Πίνακας 6.4 Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών».....	89

Πίνακας 6.5 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (υπόθ. εργασίας 1β).....	90
Πίνακας 6.6 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών και αποθάρρυνση πρωτοβουλιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (επιλογή προτεραιοτήτων, επιλογή αποφάσεων ευθύνης).....	92
Πίνακας 6.7 Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών».....	94
Πίνακας 6.8 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (υπόθ. εργασίας 1γ).....	95
Πίνακας 6.9 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ανάπτυξη υφισταμένων και ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (επιλογή προτεραιοτήτων, επιλογή αποφάσεων ευθύνης).....	97
Πίνακας 6.10 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (υπόθ. εργασίας 2α).....	99
Πίνακας 6.11 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (άδικες συμπεριφορές και αναξιοκρατικές συμπεριφορές) και εξαρτημένων μεταβλητών (ίσες αρμοδιότητες, σχεδιασμός δράσεων).....	101
Πίνακας 6.12 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (υπόθ.	

εργασίας 2β).....	103
Πίνακας 6.13 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών και αποθάρρυνση πρωτοβουλιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (ίσες αρμοδιότητες, σχεδιασμός δράσεων).....	105
Πίνακας 6.14 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (υπόθ. εργασίας 2γ).....	107
Πίνακας 6.15 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ανάπτυξη υφισταμένων και ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (ίσες αρμοδιότητες, σχεδιασμός δράσεων).....	108
Πίνακας 6.16 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (υπόθ. εργασίας 3α).....	111
Πίνακας 6.17 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (άδικες συμπεριφορές και αναξιοκρατικές συμπεριφορές) και εξαρτημένων μεταβλητών (στρατηγικές διεκπεραίωσης, διαχείριση χρόνου).....	112
Πίνακας 6.18 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (υπόθ. εργασίας 3β).....	115
Πίνακας 6.19 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών και αποθάρρυνση πρωτοβουλιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (στρατηγικές διεκπεραίωσης, διαχείριση χρόνου).....	116

Πίνακας 6.20 Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (υπόθ. εργασίας 3γ)...	119
Πίνακας 6.21 Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ανάπτυξη υφισταμένων και ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (στρατηγικές διεκπεραίωσης και διαχείρισης χρόνου).....	120

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΕ ΚΕΝΤΡΙΚΟ Ή ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη κοινωνία, όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις και το αυξημένο επίπεδο πληροφόρησης δημιούργησαν ενημερωμένους και ευαισθητοποιημένους πολίτες, δημιουργήθηκε η ανάγκη μετασχηματισμού του τρόπου λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να στοχεύει πλέον στην εφαρμογή ορθολογικών μεθόδων λειτουργίας με τη χρήση των εργαλείων του προγραμματισμού και του ελέγχου.

Ως δημόσια υπηρεσία, την οποία μελετητές ταυτίζουν με το δημόσιο τομέα, ορίστηκε κάθε δραστηριότητα μιας κοινωνίας με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών δημόσιου συμφέροντος. Η διαφορετική στόχευση του δημόσιου τομέα (αντιμετώπιση των αναγκών της κοινωνίας) σε σχέση με αυτή του ιδιωτικού τομέα (οικονομικό κέρδος) δημιούργησε την ανάγκη για την εφαρμογή διαφορετικών μορφών οργάνωσης και λειτουργίας. Με την εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, τη δεκαετία του 1990, εισήχθησαν στη λειτουργία του δημόσιου τομέα τεχνικές διαχείρισης προερχόμενες από τον ιδιωτικό τομέα, όπως περιορισμός διαδικασιών, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Προκειμένου να επιτευχθεί η ορθολογική διοίκηση στο δημόσιο τομέα, θα πρέπει να εφαρμοστούν τρεις βασικές λειτουργίες: στρατηγικός προγραμματισμός, διοικητικός προγραμματισμός και έλεγχος, λειτουργικός έλεγχος.

Στην πρώτη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται ορισμοί και έρευνες/θεωρίες σχετικά με το δημόσιο τομέα και καταγράφονται οι βασικότερες διαφορές μεταξύ του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται: οι έρευνες σχετικά με το δημόσιο μάνατζμεντ, τα χαρακτηριστικά του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, το συγκρουσιακό πλαίσιο στο δημόσιο τομέα, διαστάσεις της ταυτότητας του δημόσιου υπαλλήλου και οι μέθοδοι ορθολογικής διοίκησης στο δημόσιο τομέα. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται, εν συντομία, ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσω της ιστορίας της, των διαστάσεων της και της δομής της.

1.1.1 Γενικά αναφορικά με το Δημόσιο Τομέα

Η δημόσια διοίκηση ως τρόπος διακυβέρνησης οργανωμένων κοινωνικών οντοτήτων εμφανίζεται από την εποχή του Αρχαίου Βασιλείου της Αιγύπτου και των πρώιμων κρατών που δημιουργήσαν οι λαοί της Μεσοποταμίας στις αρχές της 3^{ης} χιλιετίας π.Χ. Στην εξέλιξη της κρατικής διακυβέρνησης ιδιαίτερη σημασία έχουν οι εξελίξεις στην Ευρώπη κατά τη μετάβαση από τη φεουδαρχία στον καπιταλισμό. Η έννοια του κοινωνικού συμβολαίου, όπως διατυπώθηκε αργότερα από σημαντικούς πολιτικούς φιλοσόφους (Hobbes, Locke, Rousseau), με διαφορετική έννοια για τον καθένα βέβαια, συνέβαλε αποφασιστικά στη διαμόρφωση της κρατικής οργάνωσης, άρα και της δημόσιας διοίκησης, τους τελευταίους αιώνες. Η έννοια της γραφειοκρατίας, όπως εισήχθη από το Γερμανό κοινωνιολόγο Max Weber στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, προσδιόρισε τη λειτουργία του κράτους στο πλαίσιο του καπιταλισμού και έγινε κυρίαρχη στην οργάνωση των κρατών, ιδιαίτερα των δυτικών, στο μεγαλύτερο μέρος του 20^{ου} αιώνα. Οι νεότερες ανάγκες που προέκυψαν από την ανάπτυξη της καπιταλιστικής οικονομίας, αλλά και την εξάπλωση των δημοκρατικών αντιλήψεων, οδηγούν τα τελευταία χρόνια σε μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης στην κατεύθυνση της απογραφειοκρατικοποίησης, της ευελιξίας, αλλά και του περιορισμού του δημόσιου τομέα.

Ο δημόσιος τομέας σήμερα, σύμφωνα με τον εξαιρετικά περιεκτικό ορισμό του Dees (2011), συνίσταται από «χώρες, διεθνείς οργανισμούς, μεμονωμένους δημόσιους οργανισμούς εντός της χώρας, εθνικά και διεθνή δίκτυα δημόσιων οργανισμών». Για μελετητές όπως οι De Laubadère κ.α (1996) «δημόσια υπηρεσία είναι κάθε δραστηριότητα μιας κοινότητας για να ικανοποιήσει μια ανάγκη γενικού συμφέροντος». Οι Santo και Verrier (1993) ταυτίζουν τη δημόσια υπηρεσία με το δημόσιο τομέα.

Γενικά μπορεί να ειπωθεί πως σήμερα ο δημόσιος τομέας, στην ευρεία έννοια του όρου, αποτελεί το νομικό πρόσωπο που περιλαμβάνει και έναν αριθμό δημοσίων νομικών προσώπων τα οποία ασκούν δημόσια εξουσία. Μέσω του δημόσιου τομέα εκδηλώνεται η βούληση της κυβέρνησης να διαχειριστεί τις κοινές υποθέσεις με θεωρητικό στόχο τη διασφάλιση και προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος (Μπαμπαλιούτας, 2003).

1.1.2 Παρουσίαση των κύριων ερευνών και μοντέλων / θεωριών του δημόσιου τομέα

Ο Δημόσιος Τομέας αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο πολλών ερευνών για να προσδιοριστεί σαφώς η έννοιά του, αφού μέσω αυτού ασκείται η δημόσια εξουσία. Στην προηγούμενη ενότητα παρουσιάστηκε ο ορισμός του Dees (2011), σύμφωνα με τον οποίο ο δημόσιος τομέας αποτελεί μια υπερεθνική οντότητα, αφού περιλαμβάνει διαφορετικές χώρες όπως και διεθνείς οργανισμούς. Ο Dees θεωρεί πως μέρος του Δημόσιου Τομέα αποτελούν και οι συμπράξεις δημοσίων οργανισμών με ιδιωτικούς φορείς, εφόσον αυτές δημιουργούνται στο πλαίσιο της εφαρμοζόμενης κυβερνητικής πολιτικής (Van Montfort, 2008).

Οι μελετητές Santo και Verrier θεωρούν το δημόσιο τομέα ως ταυτόσημο με τη δημόσια υπηρεσία. Κατά τους De Laubadère κ.α. (1996) η δημόσια υπηρεσία αποτελεί «κάθε δραστηριότητα μιας κοινότητας για να ικανοποιήσει μια ανάγκη γενικού συμφέροντος».

Ο Δημόσιος Τομέας, θεωρούμενος στην ευρύτητά του ως φορέας άσκησης δημόσιας εξουσίας, αποτελεί το φορέα μέσω του οποίου υλοποιείται η διακυβέρνηση. Διακυβέρνηση είναι «οι παραδόσεις και οι θεσμοί μέσω των οποίων ασκείται η εξουσία σε μια χώρα μέσω των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών εξουσιών της» (World Bank, 2005). Το United Nations Development Programme (UNDP, 1997) αναφέρει τρία διακριτά στοιχεία στη διακυβέρνηση: α) τα οικονομικά στοιχεία (λήψη αποφάσεων που αφορούν στις οικονομικές δραστηριότητες της χώρας), β) τα πολιτικά στοιχεία (χάραξη πολιτικής) και γ) διοικητικά στοιχεία (διοικητική διακυβέρνηση για την εφαρμογή της χαρασσόμενης πολιτικής).

Κατά τους μελετητές του Institute of Internal Auditors-IIA, (2012) ο δημόσιος τομέας αποτελεί το χώρο όπου διασφαλίζεται η αξιοπιστία της διακυβέρνησης, δηλαδή η δίκαιη παροχή υπηρεσιών και ο μειωμένος κίνδυνος διαφθοράς. Πρέπει εδώ να τονιστεί η διαφορά της δημόσιας διοίκησης από το δημόσιο τομέα. Η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες του κράτους τόσο για το δημόσιο τομέα, όσο για τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών (Γιαννάκης, 2018). Το Institute of Internal Auditors-IIA, (2012) έθεσε συγκεκριμένους όρους λειτουργίας του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της χρηστής διακυβέρνησης: α) θέσπιση σαφούς κατεύθυνσης, β) ενθάρρυνση της ηθικής, γ) συμπληρωματική καθοδήγηση (έλεγχος στο πλαίσιο της χρηστής δεοντολογίας), δ) παρακολούθηση αποτελεσμάτων, ε)

αναφορές λογοδοσίας (ο δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί κατόπιν εντολών πόρους και εξουσία, συνεπώς πρέπει να λογοδοτεί για τη διαχείρισή τους).

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι, όπως διαπιστώνουν και οι Meriam κ.α. (2017), ο ορισμός της δημόσιας υπηρεσίας είναι διαφορετικός σε διαφορετικές κοινωνικο-πολιτισμικές κουλτούρες. Επίσης, διαφέρει και κάτω από το διαφορετικό πρίσμα που την αντιμετωπίζει το πεδίο έρευνας κάθε μελετητή.

1.1.3 Οι κύριες συνιστώσες του δημόσιου τομέα

Στην Ελλάδα τα όρια του Δημόσιου Τομέα δεν είναι εξαιρετικά ευδιάκριτα (Μαγγίνας, 1992). Ο Δημόσιος Τομέας περιλαμβάνει σύμφωνα με την έννομη τάξη, τη Γενική Κυβέρνηση, τις Δημόσιες επιχειρήσεις και τους Δημόσιους Οργανισμούς (Γιαννάκης, 2018).

Τη Γενική Κυβέρνηση συνθέτουν η Κεντρική Κυβέρνηση, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ βαθμού (Δήμοι και Περιφέρειες) και οι Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης (τα ταμεία της κοινωνικής ασφάλισης και τα νοσοκομεία). Η Κεντρική Κυβέρνηση περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση, αυτό που αποκαλούμε Κράτος, δηλαδή το Δημόσιο με τη στενή έννοια. Σ΄ αυτήν περιλαμβάνονται η Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι Ανεξάρτητες Αρχές καθώς και όλες οι διπλωματικές αποστολές και αντιπροσωπείες στο εξωτερικό. Επίσης, σε αυτήν υπάγονται τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου τα οποία εποπτεύονται από τα Υπουργεία (Γιαννάκης, 2018).

Η εκτελεστική εξουσία, δηλαδή η Κυβέρνηση, αποτελείται από τον Πρωθυπουργό και τους Υπουργούς, οι οποίοι προΐστανται στο Υπουργείο που έχουν διοριστεί από τον Πρωθυπουργό. Ο αριθμός των Υπουργείων δεν είναι σταθερός, αλλά μπορεί να μεταβληθεί με αποφάσεις της εκτελεστικής εξουσίας ανάλογα με τις ανάγκες της Δημόσιας Διοίκησης που θεωρεί η εκάστοτε κυβέρνηση ότι υπάρχουν. Τα Υπουργεία είναι οι ανώτατες ιεραρχικά υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης και ουσιαστικά ο ρόλος τους είναι η υλοποίηση της κυβερνητικής πολιτικής, όπως αυτή χαράσσεται από τον Πρωθυπουργό και τα μέλη της Κυβέρνησης (Μακροδημήτρης - Πραβίτα, 2012).

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν θεσμοθετηθεί μια σειρά από Ανεξάρτητες Αρχές, οι οποίες είναι διοικητικά όργανα που είτε είναι ενταγμένα στο Νομικό Πρόσωπο του Κράτους είτε αποτελούν Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου.

Διατηρούν ένα βαθμό ανεξαρτησίας από το κράτος και δεν υπόκεινται σε ιεραρχικό έλεγχο από αυτό (Σπηλιωτόπουλος, 2017).

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις ιδρύθηκαν με το Ν. 3852/2010 και αποτελούν αποκεντρωμένα διοικητικά όργανα. Οι φορείς κοινωνικής ασφάλισης έχουν ενοποιηθεί στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, ο οποίος λειτουργεί από την 1^η Ιανουαρίου 2017.

Γενικά, ο Δημόσιος Τομέας υφίσταται στην Ελλάδα συνεχείς μεταβολές και μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια. Η έκταση και η λειτουργία του αποτελεί εν τέλει πολιτικό θέμα καθ' εαυτό και οι μεταβολές και μεταρρυθμίσεις γίνονται σύμφωνα με τις πολιτικές αντιλήψεις των εκάστοτε κυβερνήσεων.

1.1.4 Διαφορές Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Παρουσιάστηκε σε προηγούμενη ενότητα ο Δημόσιος Τομέας και η σύνθεσή του: Η Κεντρική Διοίκηση, η Τοπική Αυτοδιοίκηση και μια σειρά από Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, οργανωμένα ως διοικητικά όργανα, σύμφωνα με τους κανόνες δικαίου, που ασκούν δημόσια εξουσία. Ο Δημόσιος Τομέας, υπό τον έλεγχο της εκάστοτε κυβέρνησης, έχει ως στόχο την αντιμετώπιση των αναγκών της κοινωνίας (Τάχος, 1976). Αυτός είναι ο αποχρών λόγος ύπαρξης του Δημοσίου Τομέα και κατ' αυτόν διαφέρει ριζικά από τον Ιδιωτικό Τομέα, ο οποίος ως αποχρώντα λόγο ύπαρξης έχει το οικονομικό κέρδος του προσώπου ή της ένωσης προσώπων (εμπορικές εταιρείες) που παρέχουν υπηρεσίες ή προϊόντα προς συγκεκριμένους πελάτες – καταναλωτές.

Αυτή η διαφορετική στόχευση Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα δημιουργεί διαφορετικές μορφές οργάνωσης και λειτουργίας, διαφορετικές διαδικασίες διοικητικού ελέγχου (Imboden, 1978) και βέβαια διαφορετικούς αποδέκτες των υπηρεσιών τους. Ο Δημόσιος Τομέας είναι οργανωμένος κατά τα πρότυπα της βεμπεριανής γραφειοκρατικής διοίκησης (Weber, 1922) με βάση την τυποποίηση και επαναληπτικότητα των διαδικασιών και την ιεραρχία, δεσμευόμενος από τους κανόνες της νομιμότητας και της υπακοής. Οφείλει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, υπηρετώντας το δημόσιο συμφέρον. Ο Ιδιωτικός Τομέας οργανώνεται με μεγαλύτερη ευελιξία σε μια πελατοκεντρική προσέγγιση της λειτουργίας του (Μοσχότη, 2019). Οι διαδικασίες, όπως και τα παραγόμενα προϊόντα στοχεύουν στην

ικανοποίηση των πελατών, αφού αυτοί είναι οι τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών του (Blattberg και Deighton, 1996).

Ο Ιδιωτικός Τομέας λειτουργεί στην καπιταλιστική οικονομία, σε ένα περιβάλλον απελευθερωμένου ανταγωνισμού, ο οποίος μάλιστα γίνεται και ολοένα εντονότερος. Κατά συνέπεια, για να μπορεί να υπάρξει σε αυτό το περιβάλλον μια ιδιωτική επιχείρηση οφείλει να διαχειρίζεται τους πόρους της με τη μέγιστη οικονομία και αποτελεσματικότητα (Γιαννάκης, 2018). Ο Δημόσιος Τομέας, φαινομενικά τουλάχιστον, δεν έχει αντίστοιχο κίνητρο για να υποβάλει τη λειτουργία του σε παρόμοιες δεσμεύσεις. Εκ των πραγμάτων, ο Δημόσιος Τομέας κατέχει το μονοπώλιο στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, σύμφωνα με το νομοθετικό πλαίσιο που τις καθορίζει (Μοσχότη, 2019). Ο Ιδιωτικός Τομέας υφίσταται μια συνεχή αξιολόγηση σύμφωνα με τους νόμους της ελεύθερης αγοράς και η απόδοσή του είναι εμφανής στα οικονομικά αποτελέσματα που έχει η λειτουργία του. Ο Δημόσιος Τομέας, ο οποίος ουσιαστικά αποτελεί μια Μη Κερδοσκοπική Οργάνωση, στοχεύει στην αύξηση και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Anthony και Herzlinger, 1975). Στο πλαίσιο αυτό λειτουργίας του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα δεν είναι παράδοξο πως το ανθρώπινο δυναμικό των δημόσιων υπηρεσιών εργάζεται σε καθεστώς μονιμότητας (άρθρο 103 του Συντάγματος), ενώ οι εργαζόμενοι στον Ιδιωτικό Τομέα δεν απολαμβάνουν την προστασία της συνταγματικής διάταξης.

Οι διαφορετικές στοχεύσεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα οδηγούν και σε διαφορετική εφαρμογή των αρχών του διοικητικού ελέγχου. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις η επιλογή των δράσεων γίνεται με το κριτήριο της σύγκρισης του προβλεπόμενου κόστους με το προβλεπόμενο κέρδος. Στο Δημόσιο Τομέα ο διοικητικός έλεγχος αναφέρεται σε «μια λειτουργία που παρέχει πληροφορίες, όπως ποιες δραστηριότητες – αρμοδιότητες θα έπρεπε ο δημόσιος αυτός φορέας να αναλάβει, ποιους πόρους να χρησιμοποιήσει, αν αυτοί οι πόροι χρησιμοποιήθηκαν αποτελεσματικά» (Μαγγίνας, 1992).

Τέλος, από τη χρήση διαφορετικών όρων για τους αποδέκτες των υπηρεσιών του Δημοσίου (διοικούμενοι, υπήκοοι, πολίτες) και του Ιδιωτικού Τομέα (καταναλωτές, πελάτες) γίνεται ορατή η διαφορετική λειτουργία που επιτελούν στην κοινωνία (Μοσχότη, 2019). Στην επόμενη ενότητα αναλύοντας το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ως κυρίαρχο θεωρητικά τουλάχιστον, μοντέλο δημόσιας διοίκησης, θα παρουσιάσουμε το πως ο Δημόσιος Τομέας παίρνοντας στοιχεία οργάνωσης και λειτουργίας από τον Ιδιωτικό ανταποκρίνεται περισσότερο στις αυξημένες κοινωνικές

απαιτήσεις που δημιουργούν η οικονομική και τεχνολογική ανάπτυξη και η κυριαρχία της φιλελεύθερης ιδεολογίας.

1.2 Το μανάτζμεντ στο Δημόσιο Τομέα

Η Διοίκηση, όσον αφορά στο Δημόσιο Τομέα, έχει διττό νόημα. Κατά πρώτο αφορά ουσιαστικά τον τρόπο που οργανώνεται το κράτος. Πώς δηλαδή δομείται και λειτουργεί ο κρατικός μηχανισμός, ο οποίος ως έργο του έχει να εφαρμόζει στην πράξη την πολιτική, την οποία έχει επιλέξει ο λαός στις εκλογές θεωρώντας την ως εκείνη που αντιστοιχεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του (Γιαννάκης, 2018). Η Δημόσια διοίκηση είναι ο τρόπος που κατανέμεται η ισχύς και ασκείται η εξουσία από τα όργανα της διοίκησης.

Πέρα από την πράξη του «διοικείν», δηλαδή τη δραστηριότητα της διοίκησης, η Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται επίσης και στο σύνολο των διοικητικών αρχών που ασκούν δημόσια εξουσία. Δηλαδή, δημόσια διοίκηση νοείται, σύμφωνα με τη δεύτερη αυτή οργανική έννοια, το σύνολο των Νομικών Προσώπων στα οποία εντάσσονται οι διοικητικές αρχές (Καραστάθης, 2018).

Η Δημόσια Διοίκηση κατά την άσκηση δημόσιας εξουσίας, θεσπίζει κανόνες δικαίου και διενεργεί υλικές πράξεις, ανεξάρτητα από τη βούληση των διοικουμένων (Σπηλιωτόπουλος, 1999). Ενεργεί εντός ενός πλαισίου γενικών αρχών, ώστε να διασφαλίζεται αφενός μεν η νομιμότητα των πράξεων της, αφετέρου η συνέχειά της, προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος, αλλά και της προστασίας του πολίτη από πράξεις αυθαιρεσίας της Διοίκησης. Αυτές οι αρχές μπορούν να χωριστούν σε κατηγορίες ως εξής (Πατρίκιος, 2010, όπως αναφ. στο Καραστάθης, 2018): Αρχή της νομιμότητας, Αρχή της υπεροχής της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος, Αρχή της νόμιμης δράσης της διοίκησης, Αρχή της συνέχειας της λειτουργίας των υπηρεσιών της διοίκησης, Αρχή της προηγούμενης ακρόασης των διοικουμένων (άρθρο 20 του Συντάγματος).

Το πρόγραμμα ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών (UNDP 1995) (Γιαννάκης, 2018) θεώρησε τον όρο «Δημόσια Διοίκηση» ως συνώνυμο της διακυβέρνησης, δηλαδή της πολιτικής διαχείρισης των υποθέσεων που αφορούν το λαό. Κατά τους Boston κ.α. (1996), η δραστηριότητα της Δημόσιας Διοίκησης αναφέρεται στη «μέγιστη αξιοποίηση των πόρων προς τα επιθυμητά αποτελέσματα, τόσο σε μικροοικονομικό επίπεδο του δημοσίου τομέα όσο και σε μακροοικονομικό».

Σε όλο τον 20^ο αιώνα η δημόσια διοίκηση υφίσταται συνεχείς εκ βάθρων αλλαγές ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης, των οικονομικών μεταβολών αλλά και της διαπάλης των κοινωνικοπολιτικών ιδεών. Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστούν οι θεωρίες για τη Δημόσια Διοίκηση, από το βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο στο μοντέλο που προτείνει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το Νέο Βεμπεριανό Κράτος.

1.2.1 Παρουσίαση των ερευνών για το δημόσιο μάνατζμεντ

Τα διαφορετικά εννοιολογικά πλαίσια εντός των οποίων αναπτύχθηκαν οι θεωρίες για τη δημόσια διοίκηση ορίζονται από τις διαφορετικές ιδεολογικές – πολιτικές αντιλήψεις και από τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες που προέκυψαν κατά τη διάρκεια των τελευταίων 100 ετών. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα μοντέλα του δημόσιου μάνατζμεντ.

Η κλασική δημόσια διοίκηση, η γραφειοκρατική δηλαδή, θεμελιώνεται θεωρητικά από τον Max Weber στις αρχές της δεκαετίας του 1920 (Weber, 1922). Αυτό το μοντέλο διοίκησης κυριαρχούσε από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα στο δυτικό κόσμο. Συνδέεται με την ανάγκη για μαζική διοίκηση που προέκυψε στα προηγμένα δυτικά κράτη. Η γραφειοκρατία κατά τον Weber, η οποία στηρίζεται στις αρχές της ιεραρχίας και της αξιοκρατίας (Γιαννάκης, 2018), εξασφαλίζει σταθερότητα και συνοχή στο κράτος. Η τυποποιημένη και απρόσωπη δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει όλους τους πολίτες του κράτους ως ίσους, ενώ η τυποποίηση και επαναληπτικότητα των διαδικασιών αποτρέπουν την αυθαιρεσία (Μοσχότη, 2019). Με αυτή την έννοια το γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης συνδέεται άμεσα με τη λειτουργία της δημοκρατίας (Σπανού, 2000). Στο συγκεκριμένο μοντέλο η δημόσια διοίκηση ασκείται από επαγγελματίες γραφειοκράτες, οι οποίοι βρίσκονται σε απόσταση τόσο από την πολιτική εξουσία όσο και από τον ιδιωτικό τομέα (Hoos, Jenei και Vass, 2003). Αυτές είναι εν συντομία οι αρχές και τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής δημόσιας διοίκησης. Πρόκειται για ένα μοντέλο διοίκησης όπου το βάρος πέφτει στις διαδικασίες, τις οποίες διεκπεραιώνουν επαγγελματίες γραφειοκράτες, υποτασσόμενοι, όπως και η πολιτική εξουσία, στο νόμο. Τη γραφειοκρατική διοίκηση, όπως και τη συνολική λειτουργία του κράτους, διέπει, κατά τον Weber, η «αρχή της νομιμότητας» (Μοσχότη, 2019).

Παρ' όλο που το γραφειοκρατικό κράτος δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της καπιταλιστικής οικονομίας και για την εξυπηρέτησή της, όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του καπιταλισμού γιγαντώθηκε δημιουργήθηκαν νέες συνθήκες, μέσα στις οποίες η γραφειοκρατία και η τυπολατρία έγιναν εμπόδια στη λειτουργία της νέας παγκοσμιοποιημένης οικονομίας. Στηριγμένη στις αρχές της θεωρίας της Δημόσιας Επιλογής, της θεωρίας των Οικονομικών του Κόστους Συναλλαγής και στο μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, η θεωρία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ έγινε κυρίαρχη τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ θα παρουσιαστεί αναλυτικά στην επόμενη ενότητα. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση είναι ένα μοντέλο διοίκησης που εφαρμόστηκε στις Η.Π.Α. τη δεκαετία του 1970 και είχε ως κύρια χαρακτηριστικά: α) την αλλαγή και διοικητική ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών, β) τη λογική αντιμετώπιση των θεμάτων, γ) τις σχέσεις διοίκησης – εργαζομένων, δ) την έμφαση που δίνεται στο μάνατζμεντ, στις ανθρώπινες σχέσεις, στην πολιτική οπτική και στη δημόσια συμμετοχή (Καραστάθης, 2018). Ήταν μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού και αποκατάστασης του κύρους της δημόσιας διοίκησης, η οποία συνέχιζε να υπερασπίζεται τη γραφειοκρατία, σε αντίθεση με τη θεωρία του Ν.Δ.Μ. που απέρριψε τη γραφειοκρατική οργάνωση.

Στο σύγχρονο περιβάλλον, και μετά την εμπειρία της εφαρμογής του Ν.Δ.Μ., στα ανεπτυγμένα κράτη της Δύσης διατυπώνεται η θεωρία της Δημόσιας Διακυβέρνησης. Είναι μια θεωρία σύμφωνα με την οποία η κοινωνία και η εκάστοτε κυβέρνηση βρίσκονται σε μια σχέση συνεχούς αλληλεπίδρασης. Η σχέση αυτή έχει ως σκοπό να προσδιοριστούν οι στόχοι της κοινωνίας και να καθοριστούν οι σχέσεις μεταξύ των κυβερνητικών, ιδιωτικών και κοινωνικών φορέων για την επίτευξη των στόχων, όπως και οι ενέργειες που θα οδηγήσουν σε αυτήν (Villanueva, 2015). Στο ολόενα και πιο σύνθετο περιβάλλον η Δημόσια Διακυβέρνηση επικαιροποιείται και ονομάζεται Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση. Κατά τον Osborne (2010) η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση είναι «προϊόν και ανταπόκριση στον όλο και πιο περίπλοκο, πλουραλιστικό και κατακερματισμένο χαρακτήρα εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής και της παροχής υπηρεσιών στον 21^ο αιώνα». Η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση έχει δηλαδή κυρίως κοινωνική – πολιτική διάσταση.

Τέλος, η εμπειρία της εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, δημιούργησε μια ανάγκη για σταθερότητα, την οποία η κατάργηση της γραφειοκρατίας από το Ν.Δ.Μ. έθεσε σε κίνδυνο. Η σταθερότητα αναζητήθηκε από τους Pollitt και Bouckaert (2004) στην εισαγωγή της έννοιας του Νέου Βεμπεριανού

Κράτους. Οι εισηγητές του δεν το θεωρούν ένα μείγμα της παραδοσιακής γραφειοκρατίας του Weber με στοιχεία του Ν.Δ.Μ.. Αντίθετα, θεωρούν ότι επιδιώκει να εκσυγχρονίσει το κράτος, στηριζόμενο στο μοντέλο του Weber και εκσυγχρονίζοντάς το (Pollitt, 2008).

1.2.2 Παρουσίαση του νέου μανάτζμεντ (New Public Management) στο δημόσιο τομέα

Η οικονομική – πετρελαϊκή κρίση της δεκαετίας του 1970 και η ανεπαρκής διαχείρισή της από τις κεντροαριστερές κυβερνήσεις της Δύσης επέτρεψε την άνοδο νεοφιλελεύθερων αντιλήψεων. Η νεοφιλελεύθερη ιδεολογία ως κεντρικό αίτημά της είχε τον περιορισμό της ισχύος του κράτους και της γραφειοκρατικής λειτουργίας του (Μοσχότη, 2019). Τις δεκαετίες 1980 και 1990 οι συνθήκες που διαμορφώνονταν (παγκοσμιοποίηση, ανάπτυξη της τεχνολογίας, αστικοποίηση, ιδιωτικοποίηση κ.α.) κατέδειξαν την αδυναμία της γραφειοκρατικής διοίκησης να ανταποκριθεί σε αυτές (Meriam κ.α., 2017).

Μέσα σε αυτό το οικονομικό-κοινωνικό πλαίσιο η άνοδος των πολιτικών δυνάμεων του νεοφιλελευθερισμού στην Αμερική (Ρήγκαν) και στην Ευρώπη (Θάτσερ) και η κυριαρχία τους οδήγησαν τη δημόσια διοίκηση στην εισαγωγή στοιχείων λειτουργίας από τον ιδιωτικό τομέα. Το νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ (Ν.Δ.Μ.) είναι ο όρος που περιγράφει ακριβώς το πώς οι τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιούσε ο ιδιωτικός τομέας εφαρμόστηκαν στο δημόσιο (Lane, 2000). Ο όρος εισήχθη από τον Hood (1991). Αυτό το μοντέλο διοίκησης εφαρμόστηκε κατ' αρχήν σε μια ομάδα χωρών (Μεγάλη Βρετανία, Καναδάς, Νέα Ζηλανδία, Αυστραλία), (Γιαννάκης, 2018) και σταδιακά επικράτησε, τουλάχιστον ως κατεύθυνση, σε όλα τα ανεπτυγμένα κράτη.

Το Ν.Δ.Μ. διαφοροποιείται βασικά από το βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο στον περιορισμό των διαδικασιών, στις οποίες δίνει έμφαση το τελευταίο, και στη στροφή στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών αλλά και στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης, στοιχεία που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα (Μοσχότη, 2019). Επαναπροσδιορίζεται δηλαδή η σχέση κράτους – πολίτη. Στόχος της οργάνωσης, του σχεδιασμού και της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών σύμφωνα με το Ν.Δ.Μ. είναι η ανταπόκριση στις ανάγκες τους και της διαμόρφωσης συνθηκών εμπιστοσύνης του πολίτη προς το

κράτος. Πέρα από τον επαναπροσδιορισμό αυτό, το Ν.Δ.Μ. αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει το δημόσιο, στην περιστολή των δημοσίων δαπανών και βέβαια στο να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η επιλεγμένη από την πολιτική ηγεσία πολιτική (Pollit και Bouckaert, 2000).

Το Ν.Δ.Μ. διαθέτει λοιπόν κάποια κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία πηγάζουν από την εισαγωγή στοιχείων οργάνωσης και λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα. Η έμφαση δίνεται στη σχέση κόστους – οφέλους, δηλαδή με τον έλεγχο μετρήσιμων αποτελεσμάτων, ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα των δημοσίων πόρων.

Με το Ν.Δ.Μ. οι δημόσιες υπηρεσίες μεταβάλλουν τον χαρακτήρα τους. Ενώ στο παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο αυτές ανταποκρίνονται κυρίως στις ανάγκες, όπως αυτές καθορίζονται από την πολιτική ηγεσία (έμμεση σχέση δηλαδή με το λαό που εξέλεξε την ηγεσία), στο Ν.Δ.Μ. σύμφωνα με τη λειτουργία του ιδιωτικού τομέα ανταποκρίνονται άμεσα στην ατομική ανάγκη του πολίτη – πελάτη (Μοσχότη, 2019).

Μια από τις σημαντικότερες σύγχρονες δράσεις του Ν.Δ.Μ. αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). Στόχος της είναι η ικανοποίηση του πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος (Μοσχότη, 2019). Ο Ζαβλανός (1999) προσδιορίζει τις τρεις αρχές που στηρίζουν τη Δ.Ο.Π.: «εστίαση στις ανάγκες των πελατών, συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, ολική συμμετοχή των εργαζομένων». Η υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π. από το δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια οφείλεται στο γεγονός ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις και το αυξημένο επίπεδο πληροφόρησης έχουν δημιουργήσει ένα νέο είδος ενημερωμένων και ευαισθητοποιημένων πολιτών σε μια σειρά από θέματα, των οποίων οι απαιτήσεις είναι πολύ υψηλότερες. Η Δ.Ο.Π. εισάγει μια σειρά από καινοτομίες: Αναθεώρηση της σχέσης κόστους – ποιότητας (όσο αυξάνεται η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας τόσο μειώνεται το κόστος), διασύνδεση της σχέσης μεταξύ των υπηρεσιών (εσωτερικών πελατών) με την αποτελεσματικότητα των συναλλαγών με τους εξωτερικούς πελάτες, έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα (ηγεσία και εργαζόμενοι) (Μοσχότη, 2019).

Η διπλή ιδιότητα πολίτη – πελάτη δείχνει και μια προβληματική διάσταση του Ν.Δ.Μ.. Δείχνει την ανάγκη να υπάρξει μια εξισορρόπηση της έννοιας του κοινού συμφέροντος, το οποίο υπηρετεί από τη φύση του ο δημόσιος τομέας, με τα ατομικά συμφέροντα τα οποία καλείται να ικανοποιήσει αυτός λειτουργώντας υπό το Ν.Δ.Μ. (Μοσχότη, 2019). Το δημόσιο δεν εξυπηρετεί μόνο το συγκεκριμένο άτομο που προσέρχεται στη δημόσια υπηρεσία, όπως κάνει ο ιδιωτικός τομέας, αλλά υπηρετεί κυρίως το «γενικό κοινό», όλους τους εν δυνάμει πολίτες – πελάτες της κοινότητας.

Εδώ πρέπει να σημειωθεί και η μεταβολή που φέρνει το Ν.Δ.Μ. ως προς τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που διαθέτει (Καρκατσούλης, 2004). Το Ν.Δ.Μ. θεωρεί κυρίαρχη την ατομική ευθύνη του εργαζομένου στον Δημόσιο Τομέα, ενώ ο ίδιος αξιολογείται και μετριέται η απόδοσή του. Σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα έχουν «τόσο οι ανάγκες των εργαζομένων όσο και οι απαιτήσεις που έχει η διοίκηση από αυτούς» (Μοσχότη, 2019).

Το Ν.Δ.Μ. ήρθε να αντικαταστήσει την κλασσική γραφειοκρατική διοίκηση και αυτό έγινε. Ωστόσο, η κυριαρχία της λογικής της αγοράς στο δημόσιο τομέα δημιουργεί μια σειρά από προβληματισμούς και ήδη έχουν αναπτυχθεί αντίρροπες θεωρίες, οι οποίες θεμελιώνονται σε διαφορετικά εννοιολογικά πεδία και σε διαφορετικές πολιτικές αντιλήψεις όσον αφορά τη λειτουργία του κράτους και την αναγκαιότητα της παρέμβασής του. Οι θεωρίες αυτές παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

1.2.3 Το Συγκρουσιακό Πλαίσιο στο Δημόσιο Τομέα

Στην Ελλάδα αλλά και στους διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Ο.Ο.Σ.Α., είναι, ή τουλάχιστον ήταν μέχρι πρόσφατα, κοινός τόπος ότι η δημόσια διοίκηση της χώρας μας αποτελεί τον Μεγάλο Ασθενή (Μακρυδημήτρης, 1999). Η δημόσια διοίκηση, παρ' όλο που είχε δομηθεί σύμφωνα με τη λογική του γραφειοκρατικού μοντέλου, δεν μπόρεσε να αποκτήσει τα βεμπεριανά χαρακτηριστικά: Ιεραρχία, επαγγελματισμό, αξιοπιστία. Η Σπανού (1998) χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση του ελληνικού κράτους ως «οιωνεί βεμπεριανή». Οι πελατειακές σχέσεις κράτους – πολιτών και η σχέση εξάρτησης της διοίκησης από την πολιτική – κομματική εξουσία δεν επέτρεψαν την πλήρη και ορθή ανάπτυξη του γραφειοκρατικού βεμπεριανού συστήματος (Σωτηρόπουλος, 2007). Οι ρίζες λοιπόν της δυσλειτουργίας του κράτους πρέπει να αναζητηθούν στο κοινωνικό πολιτικό σύστημα της χώρας και λιγότερο στις συγκυρίες, όπως η οικονομική κρίση ή η παρούσα υγειονομική κρίση.

Αυτή η αναποτελεσματικά δομημένη δημόσια διοίκηση εμφανίζει, όπως αναμένεται, και συνοδά φαινόμενα, όπως είναι η διαφθορά, το υψηλό κόστος λειτουργίας και το χαμηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Θύματα της λειτουργίας της γίνονται οι πολίτες που εξαρτώνται περισσότερο από αυτήν, οι πιο ευάλωτοι. Αυτό καταδεικνύουν οι εκθέσεις του Συνηγόρου του Πολίτη και του Γενικού

Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2012). Χαρακτηριστικά της ανεπάρκειας του διοικητικού μηχανισμού (Μακρυδημήτρης, 1999) είναι: α) η υπερβολική διόγκωσή του, β) η οργανο-διοικητική υπανάπτυξη του, γ) η ακατάλληλη στελέχωσή του (λόγω του πελατειακού συστήματος και των αναποτελεσματικών μεθόδων πρόσληψης) και δ) η περιορισμένη αποτελεσματικότητα μεταρρυθμίσεων.

Η έκθεση του Ο.Ο.Σ.Α. για το έτος 2011 (Καραστάθης, 2018) καταγράφει μια σειρά από παρατηρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν τις προβληματικές διαστάσεις της δημόσιας διοίκησης του ελληνικού κράτους και ταυτόχρονα αποτελούν ένα στοιχειώδη οδηγό για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης. Χρειάζεται αλλαγή της πολιτικής και διοικητικής κουλτούρας για την εξάλειψη των φαινομένων της διαφθοράς και της πατρωνίας. Πρέπει να επιλυθεί το ζήτημα του συντονισμού μεταξύ των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα με τον περιορισμό της αλληλοεπικάλυψης των αρμοδιοτήτων. Να αποκατασταθεί η σχέση κεντρικής διοίκησης και του λοιπού δημόσιου τομέα ώστε να ευοδωθούν οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες. Να προσληφθούν εργαζόμενοι ικανοί και αποτελεσματικοί. Να μειωθεί το πλήθος των νομοθετημάτων, των διαδικασιών και των κανονισμών που δημιουργούν ένα πολύ περιοριστικό και περίπλοκο πλαίσιο λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Τέλος, να τηρούνται πλήρη και ακριβή αρχεία που θα βοηθήσουν στη λήψη σωστών αποφάσεων σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο.

Είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια γίνονται συνεχείς προσπάθειες για την αναβάθμιση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, που έχουν οδηγήσει σε, έστω περιορισμένες, βελτιώσεις. Όμως είναι πια φανερό ότι οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία των προσπαθειών είναι η ειλικρινής πολιτική βούληση των εκάστοτε κυβερνήσεων να ανταποκριθούν στις ολοένα ποιοτικότερες απαιτήσεις της κοινωνίας και η δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων στις προσπάθειες αυτές.

1.2.4 Η Ταυτότητα του Δημόσιου Υπαλλήλου

Ο ρόλος και η ταυτότητα του δημόσιου υπαλλήλου βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το σύστημα της διοίκησης το οποίο καλείται να υπηρετήσει. Στη χώρα μας το σύστημα λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, μέχρι πριν λίγα χρόνια, ήταν το κλασσικό βεμπεριανό γραφειοκρατικό σύστημα, έστω και με τις τεράστιες στρεβλώσεις που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

Στο βεμπεριανό σύστημα η δημόσια διοίκηση λειτουργεί «από την κορυφή προς τα κάτω». Δηλαδή οι υπάλληλοι αποδέχονται και λειτουργούν με γνώμονα τις αξίες της ιεραρχίας, της ανεξαρτησίας και της ακεραιότητας και απομονωμένοι σε ένα περιβάλλον που δεν επηρεάζεται ούτε από τους πολιτικούς τους προϊσταμένους, ούτε από τους πολίτες (Γιαννάκης, 2018). Είναι σημαντικό να τονιστεί πως η παραπάνω λειτουργία των υπαλλήλων σύμφωνα με τη βεμπεριανή θεώρηση της δημόσιας διοίκησης προϋποθέτει ένα δημόσιο τομέα που λειτουργεί με γνώμονα μια ξεκάθαρη και απόλυτη ηθική. Λειτουργούν ως επαγγελματικά γραφειοκρατικά στελέχη της διοίκησης εντός ενός πλήρως αξιοκρατικού περιβάλλοντος, σύμφωνα με τη βεμπεριανή θεωρία. Βέβαια αυτό έχει ως αποτέλεσμα αυτό το αυστηρά ιεραρχικό σύστημα διοίκησης «..... να στελεχώνεται από μόνιμους, ουδέτερους και ανώνυμους υπαλλήλους.....» (Hughes, 2003). Στην Ελλάδα σε μια σειρά από εκθέσεις που συντάχθηκαν για τη δημόσια διοίκηση (Έκθεση Κέντρου Προγραμματισμού Κοινωνικών Ερευνών (1987), Έκθεση για τη Μεταρρύθμιση και τον Εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης (1990), Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση (1998), Ελληνική Διοίκηση (2000)) η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων εμφανίζει στοιχεία τυπολατρίας, νομικισμού και ευθυνοφοβίας (Τσιούλου, 2007). Ο Φλογαΐτης (1987) θεωρεί ότι ο νομικισμός των Ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί «τρόπο άμυνας και σιγουριάς». Ο Σωτηρόπουλος (1996) διαπιστώνει τη γραφειοκρατική νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία λειτουργεί στρεβλωτικά στην αντίληψη των πολιτικών ζητημάτων. Από αυτό συνάγεται, όσον αφορά το ρόλο και την ταυτότητα του δημοσίου υπαλλήλου, η στρεβλή εφαρμογή στην Ελλάδα του βεμπεριανού γραφειοκρατικού συστήματος.

Πάντως, ακόμα και στην περίπτωση της πλήρους εφαρμογής του γραφειοκρατικού συστήματος στη δημόσια διοίκηση, ο ρόλος του δημοσίου υπαλλήλου παραμένει εξαιρετικά περιορισμένος. Η συμμετοχή του στη διοίκηση είναι αυστηρά προκαθορισμένη και ουσιαστικά λειτουργεί απρόσωπα και ανώνυμα και διοικεί με βάση τις κατευθύνσεις που αποφασίζονται από τους πολιτικούς.

Στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ σαφώς και μεταβάλλεται ο ρόλος και η ταυτότητα του δημοσίου υπαλλήλου. Σύμφωνα με τη Θεωρία της Δημόσιας Επιλογής, που αποτελεί τη θεωρητική βάση του Ν.Δ.Μ. (Καραστάθης, 2018), «εάν οι δημόσιοι υπάλληλοι μονοπωλούν την παροχή υπηρεσιών, το αποτέλεσμα θα είναι μια ανεπαρκής διακυβέρνηση» (Blais και Dion, 1992). Στηρίζεται στην άποψη ότι οι κυβερνήσεις δεν μπορούν να επιφέρουν αποτελεσματικές διορθώσεις αφού οι

άνθρωποι στην κοινωνία ακολουθούν τους δικούς τους στόχους, ιδιαίτερα στην οικονομία της αγοράς. Αυτή η άποψη σε συνδυασμό με τη Θεωρία «εντολέα και εντολοδόχου» (Γιαννάκης, 2018), την άλλη θεωρητική βάση του Ν.Δ.Μ., οδηγεί στην εκτίμηση ότι εάν οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν εποπτεύονται και δεν επιβλέπονται θα συμπεριφερθούν ιδιοτελώς και θα εμφανιστούν φαινόμενα διαφθοράς και ανεπάρκειας.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι, σύμφωνα με τις αρχές του Ν.Δ.Μ., αποκτούν προσωπική ευθύνη και απαιτείται από αυτούς λογοδοσία, όχι μόνο ως προς τις διαδικασίες αλλά και ως προς τις επιδόσεις τους (Power, 1999). Επειδή στο Ν.Δ.Μ. η παροχή υπηρεσιών είναι προσανατολισμένη στον πολίτη – πελάτη (Hood, 1991), οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν υποχρέωση λογοδοσίας στους πολίτες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι στο Ν.Δ.Μ. ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών όχι της κοινωνίας. Δεσμεύονται να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των πολιτών (Osborne, 2006). Στο Ν.Δ.Μ. απαιτείται η συμμετοχή όλων των δημόσιων υπαλλήλων, χωρίς να επαναπαύονται ότι το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας θα διορθωθεί από τον προϊστάμενο (Μοσχότη, 2019). Στο Ν.Δ.Μ. λοιπόν ο δημόσιος υπάλληλος αποκτά πρόσωπο και ευθύνη, απαιτείται η συμμετοχή του στη διοίκηση, λογοδοτεί ενώπιον των πολιτών – πελατών, και ελέγχεται συνεχώς για την αποδοτικότητά του.

Στο δημόσιο υπάλληλο της παρούσας ελληνικής δημόσιας διοίκησης ασκούνται αντίρροπες δυνάμεις. Από τη μια πλευρά οι απαιτήσεις από αυτόν, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω στο πλαίσιο μιας διαδικασίας εισαγωγής του Ν.Δ.Μ. στην ελληνική δημόσια διοίκηση, και από την άλλη η υποταγή στους κανόνες της νομιμότητας (σε ένα περίπλοκο και σύνθετο νομοθετικό πλαίσιο) και της υπακοής. Μάλιστα οι δημόσιοι υπάλληλοι της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποδίδουν υψηλή σημαντικότητα στην υπακοή στους προϊσταμένους τους και μικρότερη στην τήρηση της νομιμότητας (Τσιούλου, 2007).

1.2.5 Οι Μέθοδοι Ορθολογικής Διοίκησης στο Δημόσιο

Ορθολογική διοίκηση στο Δημόσιο σημαίνει η όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των εθνικών πόρων (χρηματικοί, ανθρώπινο κεφάλαιο) που δαπανώνται για τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών (Mirray, 1975). Ο Robert Anthony (1965) είχε

εισηγηθεί ένα μοντέλο οργάνωσης των Δημόσιων Οργανισμών με τρεις κύριες λειτουργίες που κατατείνει στην επίτευξη αυτού του στόχου:

- α) Στρατηγικός προγραμματισμός (Strategic Planning)
- β) Διοικητικός προγραμματισμός και έλεγχος (Management planning and control)
- γ) Λειτουργικός έλεγχος (Operating control)

Ο Στρατηγικός προγραμματισμός αφορά τους αντικειμενικούς στόχους που θέτει ο οργανισμός και τους πόρους οι οποίοι παρέχονται για την επίτευξή τους. Όπως είναι φανερό, ο στρατηγικός προγραμματισμός έχει άμεση σχέση με την υλοποιούμενη πολιτική, όπως αυτή έχει επιλεγεί από την πολιτική εξουσία. Επίσης, οι πόροι που διαθέτει ο οργανισμός καθορίζονται από τον προϋπολογισμό του, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με τον κρατικό προϋπολογισμό, όπως ψηφίζεται από το νομοθετικό σώμα και υπόκειται σε περιορισμούς (Elwood, 1979).

Ο Διοικητικός προγραμματισμός αφορά την αποτελεσματική απόδοση των επιμέρους λειτουργιών του οργανισμού, δηλαδή ποιες διαδικασίες εκτελούνται και μέσα σε ποιο χρονικό περιθώριο. Όσον αφορά το λειτουργικό έλεγχο, αυτός επιτυγχάνεται μέσω του διοικητικού ελέγχου, ο οποίος συνδέει τον στρατηγικό προγραμματισμό με τη λειτουργική εκροή, ενώ επίσης προβαίνει σε έλεγχο των ορθολογικών διαδικασιών που ακολουθούνται στον οργανισμό (Μαγγίνας, 1992).

Ο διοικητικός έλεγχος στους δημόσιους οργανισμούς στο σύγχρονο περιβάλλον αποκτά ένα διαφορετικό περιεχόμενο: Δεν αρκείται στον έλεγχο της νομιμότητας των διαδικασιών, αλλά προβαίνει στον μέσω ποσοτικοποιημένων δεικτών έλεγχο των αποτελεσμάτων της λειτουργίας του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους οι οποίοι είχαν τεθεί με τον στρατηγικό προγραμματισμό του οργανισμού. Αυτή η νέα δημόσια διοίκηση αποκαλείται διοίκηση των αποτελεσμάτων (Καρκατσούλης Π, 2008, άρθρο στην εφημερίδα το Βήμα, 24 Νοεμβρίου 2008). Η διοίκηση των αποτελεσμάτων αποτελεί την ορθολογικοποίηση στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Χωρίς να αμφισβητεί την ύπαρξη και τήρηση των νόμων και των κανονισμών, λειτουργώντας μέσω της αποτίμησης των αποτελεσμάτων, δίνει τη δυνατότητα να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του οργανισμού, και κυρίως να γίνονται έγκαιρα αντιληπτές οι δυσλειτουργίες του. Έτσι μπορεί να διαγιγνώσκονται τα αίτια των δυσλειτουργιών αυτών και να γίνονται οι αναγκαίες παρεμβάσεις (Καρκατσούλης, ο.π.).

Ο Διοικητικός έλεγχος στη διοίκηση αποτελεσμάτων έχει την έννοια τόσο της μέτρησης της απόδοσης των οργανωτικών μονάδων, με βάση τη σχέση στόχων –

αποτελεσμάτων, όσο και της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι οργανισμοί, οι οποίοι λειτουργούν με αυτό το τρισδιάστατο μοντέλο του Anthony και εφαρμόζουν τις αρχές της διοίκησης των αποτελεσμάτων, κινούνται εντός του ορθολογικού πλαισίου που απαιτεί η σύγχρονη κοινωνία και οικονομία, για τη μέγιστη αξιοποίηση των εθνικών πόρων.

1.3 Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί ένα από τα συστήματα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, ανάλογα με τον τρόπο που οργανώνεται αυτή σε κάθε χώρα (Κόντης, 2001). Στην Ελλάδα είναι ένα από τα τρία υφιστάμενα συστήματα διοικητικής οργάνωσης που προβλέπεται από το Σύνταγμα της χώρας (Τάχος, 2005). Με το σύστημα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης ενισχύεται η δημοκρατική συνιστώσα της δημόσιας εξουσίας, αφού τα τοπικά όργανα διοίκησης εκλέγονται από το λαό.

Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι η «αυτοτελής άσκηση τοπικής δημόσιας διοίκησης από ένα εδαφικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με τη σύμπραξη του συνόλου των μελών του κάτω από την εποπτεία του κράτους» (Ράϊκος, 2000). Από τον ορισμό αυτό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης μπορούν να εξαχθούν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της που την ορίζουν εννοιολογικά. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τα οποία είναι ξεχωριστά από το νομικό πρόσωπο του κράτους. Διαφέρουν από τα υπόλοιπα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου γιατί διαθέτουν μέλη: Όλο το λαό που βρίσκεται εντός των γεωγραφικών τους ορίων. Λειτουργούν ως σωματεία: στους Ο.Τ.Α. συμπράττουν όλα τα μέλη τους, όλος ο λαός. Λειτουργούν δημοκρατικά, αφού τα μέλη των διοικητικών οργάνων των Ο.Τ.Α. εκλέγονται με ψηφοφορία. Διαθέτουν αυτοτέλεια έναντι του κράτους αλλά και έναντι των άλλων φορέων δημόσιας εξουσίας (Μπαμπαλιούτας, 2003). Στην εδαφική εξουσία των Ο.Τ.Α. υπάγονται όλα τα πρόσωπα, φυσικά ή νομικά, που βρίσκονται μέσα στα γεωγραφικά όρια τους.

Η νομική προσωπικότητα στους Ο.Τ.Α. απονέμεται από το κράτος. Οι Ο.Τ.Α. ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου ασκούν εξουσία στις τοπικές υποθέσεις, η οποία δεν είναι πρωτογενής, όπως αυτή που ασκεί το κράτος, αλλά δοτή ή παράγωγη (Παπαχατζής, 1991). Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων που τους έχουν εκχωρηθεί από το κράτος οι Ο.Τ.Α. υπόκεινται στη διοικητική εποπτεία του κράτους, το οποίο βέβαια οφείλει να μην παρεμβαίνει στη δράση τους. Η εποπτεία του κράτους αφορά

κυρίως την οργάνωση, τη λειτουργία τους και την τήρηση των νόμων, όπως αυτοί έχουν θεσπιστεί από τη νομοθετική εξουσία.

1.3.1 Σύντομη παρουσίαση της ιστορίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Το ελληνικό κράτος, που ιδρύθηκε για πρώτη φορά το 1827, είχε ως προτεραιότητα τη δημιουργία ενός κεντρικού διοικητικού μηχανισμού, ώστε να καταφέρει να λειτουργήσει ενοποιητικά για τις μέχρι τότε χωρισμένες περιοχές της ελληνικής γης που είχαν πρόσφατα απελευθερωθεί. Στόχος ήταν η μείωση της ισχύος των τοπικών αρχόντων. Το 1833 με το νόμο 1833 «Περί της διαίρεσεως του Βασιλείου και της Διοικήσεώς του» ιδρύονται οι Δήμοι. Οι Δήμοι στους οποίους χωρίζεται η ελληνική επικράτεια με το νόμο του Καποδίστρια ανέρχονται σε 750. Στη συνέχεια έχουμε συνενώσεις Δήμων και το 1836 αυτοί αριθμούνται σε 250. Με το διορισμό των Δημάρχων από το Βασιλιά, όπως προβλέπει ο νόμος, σε Δήμους με πληθυσμό άνω των 2.000 κατοίκων και από το Νομάρχη σε Δήμους με πληθυσμό από 200 έως 2.000 κατοίκους γίνεται ορατή η προσπάθεια να ελεγχθεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση από την Κεντρική διοίκηση (Μαυραγάνη, 2009).

Η μεταβολή που προβλέπει το Σύνταγμα του 1864, με την εκλογή των Δημάρχων με άμεση, καθολική και μυστική ψηφοφορία, αντί να λειτουργήσει στην κατεύθυνση της αναβάθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης, τους μετατρέπει σε κομματάρχες και ενισχύει το πελατειακό σύστημα. Αυτό προσπάθησε να αλλάξει η κυβέρνηση του Ελ. Βενιζέλου το 1912 με το νόμο ΔΝΖ/1912 «Περί Δήμων και Κοινοτήτων», με τον οποίο για πρώτη φορά γίνεται διάκριση σε Δήμους και Κοινότητες. Η δυσκολία της οικονομικής επιβίωσης των 6.000 οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί την αιτία για εθελοντικές συνενώσεις, όπως τις προβλέπει ο συγκεκριμένος νόμος (Μαυραγάνη, 2009).

Με το Σύνταγμα του 1927 καθιερώνεται το «αποκεντρωμένο σύστημα». Γίνεται για πρώτη φορά διάκριση μεταξύ «τοπικών υποθέσεων» τις οποίες διαχειρίζονται οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως προβλέπει το άρθρο 107, και «γενικών υποθέσεων» για τις οποίες αρμόδια είναι τα αποκεντρωμένα περιφερειακά όργανα του κράτους, σύμφωνα με το άρθρο 108 (Μαυραγάνη, 2009).

Οι πολιτικές εξελίξεις που ακολούθησαν (δικτατορία Μεταξά, 2^{ος} Παγκόσμιος πόλεμος, εμφύλιος) περιορίζουν το ρόλο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Παρ' όλο που και στο Σύνταγμα του 1952, στο άρθρο 99, ορίζεται πως «η διοικητική οργάνωση του

κράτους βασίζεται στην αποκέντρωση και την τοπική αυτοδιοίκηση» ο ρόλος της είναι αποδυναμωμένος προς όφελος της κεντρικής διοίκησης. Η κατάργηση από τη Δικτατορία του αιρετού δημάρχου μετατρέπει, για το διάστημα 1967-1974, την τοπική αυτοδιοίκηση σε όργανο της μη εκλεγμένης κυβέρνησης. Με την επαναφορά της Δημοκρατίας το 1974 επανέρχεται ο θεσμός του αιρετού Δημάρχου και με τα άρθρα 101 και 102 του Συντάγματος που ψηφίζεται το 1975, καθιερώνεται οριστικά ο ρόλος του αποκεντρωμένου συστήματος στη διοίκηση του ελληνικού κράτους και θεσπίζονται οι δύο βαθμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης. Εξαιρετικά σημαντικό είναι το γεγονός ότι με το άρθρο 102 η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποκτά διοικητική αυτοτέλεια. Βέβαια δε γίνεται σαφής καθορισμός των τοπικών υποθέσεων που διαχειρίζεται η Τοπική Αυτοδιοίκηση και αυτό αφήνει ανοικτό το δρόμο για την παρέμβαση της κεντρικής εξουσίας, έστω με έμμεσο τρόπο (Μαυραγάνη, 2009).

Με μια σειρά από νόμους που ψηφίζονται τη δεκαετία του 1980 δημιουργούνται αναπτυξιακοί θεσμοί (δημοτικές επιχειρήσεις, προγραμματικές συμβάσεις μεταξύ Ο.Τ.Α. και φορείς του δημοσίου τομέα) και αποκεντρωμένες διαδικασίες (Δημοτικά και Συνοικιακά συμβούλια, εθελοντικές συνενώσεις κοινοτήτων σε Δήμους) που ενδυναμώνουν την αποκέντρωση. Με το νόμο 2539/1997 «Καποδίστριας», πέραν των άλλων, προβλέπεται η υποχρεωτική συγχώνευση των Ο.Τ.Α Α΄ Βαθμού, αφού είχε εξαντληθεί το χρονικό διάστημα των εθελοντικών συνενώσεων χωρίς ουσιαστικά αποτελέσματα (Μαυραγάνη, 2009). Με το νόμο 3852/2010 «Καλλικράτης» επέρχεται η μείωση του αριθμού των Δήμων και των νομικών τους προσώπων κατά τα 2/3, ενώ καταργούνται οι νομαρχίες και δημιουργείται ο θεσμός του αιρετού Περιφερειάρχη. Η επικράτεια χωρίζεται διοικητικά σε 13 Περιφέρειες, οι οποίες διοικούνται από τον αιρετό Περιφερειάρχη. Παράλληλα, συστήνονται οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι οποίες αποτελούν αποκεντρωμένα περιφερειακά κρατικά όργανα και καθορίζονται οι αρμοδιότητές τους. Με το νόμο 3852/2010 γίνεται μια ανακατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ Δήμων και των νεοσύστατων Περιφερειών. Την τελευταία μείζονα νομοθετική παρέμβαση για την Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί ο νόμος 4555/2018 «Κλεισθένης», ο οποίος καθιερώνει την απλή αναλογική στις αυτοδιοικητικές εκλογές.

1.3.2 Βασικές διαστάσεις της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα

Στο Σύνταγμα της Ελλάδας, στα άρθρα 101 και 102, ορίζεται ότι η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται με βάση το αποκεντρωτικό σύστημα και η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) Α΄ και Β΄ βαθμού. Τον Α΄ βαθμό της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελούν οι Δήμοι και οι Κοινότητες και τον Β΄ βαθμό αποτελούσαν έως το 2010 οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, οι οποίες καταργήθηκαν με το Ν. 3852/2010 «Καλλικράτης». Σήμερα τον Β΄ βαθμό της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελούν οι 13 Περιφέρειες της χώρας που ιδρύθηκαν με τον ίδιο νόμο.

Τα όργανα διοίκησης των Ο.Τ.Α. στην Ελλάδα «εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, όπως ο νόμος ορίζει», σύμφωνα με το άρθρο 102 του Συντάγματος. Τα όργανα της διοίκησης των Ο.Τ.Α. δεν επιτρέπεται να διορίζονται από το κράτος επειδή αυτό θα αντίκειτο στη διοικητική αυτοτέλεια των Ο.Τ.Α., όπως αυτή προβλέπεται ρητά από το άρθρο 102. Άλλωστε αφού από το Σύνταγμα καθορίζεται ότι στους Ο.Τ.Α. ανήκει η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, δε θα μπορούσαν αυτοί να ασκήσουν την εξουσία τους στην διεκπεραίωση των τοπικών υποθέσεων, εάν δεν διέθεταν τη διοικητική αυτοτέλεια. Αυτή ορίζεται ως «η ικανότητα που έχει ένα νομικό πρόσωπο να διαχειρίζεται τις υποθέσεις του, με δική του ευθύνη και με δικά του όργανα, χωρίς να υπόκειται στις εντολές της κρατικής διοίκησης», (Φλογαΐτης, 1981).

Η ύπαρξη της διοικητικής αυτοτέλειας λειτουργεί ως οριστικό διαχωριστικό όριο του συστήματος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από αυτό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, δηλαδή εξασφαλίζει τη διάκριση της λειτουργίας των Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ βαθμού από τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας. Απόρροια αυτού είναι το γεγονός πως οι αποφάσεις των οργάνων διοίκησης των Ο.Τ.Α. είναι ουσιαστικά οριστικές και αμετάκλητες, ενώ οι αποφάσεις των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων είναι μόνο οριστικές και μπορούν να τροποποιηθούν ή να ακυρωθούν από προϊστάμενα όργανα του κράτους, (Μπέσιλα – Βήκα, 1995).

Η διοικητική αυτοτέλεια που προβλέπει το Σύνταγμα εξασφαλίζει στους Ο.Τ.Α. ότι η σκοπιμότητα των αποφάσεων τους δεν μπορεί να ελεγχθεί από άλλα όργανα του κράτους. Η διοικητική εποπτεία του κράτους περιορίζεται μόνο όσον αφορά σε θέματα νομιμότητας των αποφάσεων και μπορεί αυτή να ελεγχθεί από ένα ανώτερο νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, (Στασινόπουλος, 1957).

Σε αυτό το καθεστώς διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας λειτουργούν οι Ο.Τ.Α. ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου στην Ελλάδα. Αυτό που δεν καθορίζεται ρητά στο άρθρο 102 του Συντάγματος είναι η έννοια της τοπικής υπόθεσης και αυτό επιτρέπει στο κράτος να παρεμβαίνει πολλές φορές στις υποθέσεις που διαχειρίζονται οι Ο.Τ.Α., καταργώντας στην πράξη τη διοικητική αυτοτέλεια τους.

1.3.3 Παρουσίαση της Δομής της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Όπως παρουσιάστηκε στις προηγούμενες ενότητες η Τοπική Αυτοδιοίκηση θεσμοθετήθηκε πολύ νωρίς στην Ελλάδα, λίγα μόλις χρόνια μετά την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους. Το άρθρο 102 του Συντάγματος, που είναι σε ισχύ, προβλέπει τον τρόπο που λειτουργεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων.

Η τελευταία μείζονα νομοθετική ρύθμιση που ορίζει τη δομή και τις αρμοδιότητες της έγινε με το Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης». Με το άρθρο 1 του νόμου ορίζονται οι 325 Δήμοι που συστήνονται στην Ελληνική επικράτεια και αποτελούν τον πρώτο βαθμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με το άρθρο 3 του νόμου συστήνονται οι 13 Περιφέρειες της χώρας, οι οποίες ορίζονται ως αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν τον δεύτερο βαθμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Κάθε Περιφέρεια χωρίζεται σε Περιφερειακές Ενότητες, με έδρα την πρωτεύουσα του εκάστοτε νομού. Ορίζονται επίσης οι αρμοδιότητες τους να σχεδιάζουν, να προγραμματίζουν και να υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο. Με το άρθρο 6 συστήνονται 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι οποίες λειτουργούν ως αποκεντρωμένες δομές. Με το άρθρο 7 ορίζονται τα όργανα των Δήμων, δηλαδή το Δημοτικό Συμβούλιο, ο πρόεδρος του, η Οικονομική Επιτροπή, η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, η Εκτελεστική Επιτροπή και ο Δήμαρχος.

Τα διοικητικά όργανα των Περιφερειών, δηλαδή ο Περιφερειάρχης, οι Αντιπεριφερειάρχες, το Περιφερειακό Συμβούλιο, η Οικονομική Επιτροπή, η Εκτελεστική Επιτροπή, ορίζονται με το άρθρο 113. Τα συλλογικά όργανα των Περιφερειών είναι α) το Περιφερειακό Συμβούλιο, β) η Οικονομική Επιτροπή και γ) η Εκτελεστική Επιτροπή. Με τα άρθρα 157-159 ορίζεται ο τρόπος που οργανώνονται και λειτουργούν τα όργανα των Περιφερειών, όπως και οι αρμοδιότητές τους. Με το

άρθρο 186 οριοθετούνται οι αρμοδιότητες των Δήμων, των Περιφερειών και των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ενώ με το ίδιο άρθρο προβλέπονται οι πρόσθετες αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν οι Περιφέρειες.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης διαθέτουν διοικητική αυτοτέλεια. Η διοικητική εποπτεία τους περιορίζεται στον έλεγχο της νομιμότητας των πράξεων τους, όπως προβλέπεται από το Σύνταγμα. Αυτός ασκείται από την Αυτοτελή Υπηρεσία Εποπτείας, η οποία συστήνεται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση και προΐσταται σ' αυτήν ο Ελεγκτής νομιμότητας, ο οποίος διορίζεται μετά από προκήρυξη. Ο έλεγχος είτε υποχρεωτικός, είτε αυτεπάγγελτος, γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 116 του Ν. 4555/2018, το οποίο αντικατέστησε το άρθρο 225 του Ν. 3852/2010.

Τέλος, οι Ο.Τ.Α. οργανώνονται και λειτουργούν σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, ο οποίος ψηφίζεται από τα συμβούλια τους. Σ' αυτόν κατανέμονται οι αρμοδιότητές τους σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων, αυτοτελών Τμημάτων, Γραφείων και Αυτοτελών Γραφείων, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 97 του Ν. 3852/2010 (σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 10 του Ν. 3584/2007) για τους Δήμους, και του άρθρου 241 του Ν. 3852/2010 για τις Περιφέρειες.

1.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Η ανάγκη της κοινωνίας για περισσότερη λογοδοσία, διαφάνεια, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να καλυφθεί μέσα από μια διαδικασία ορθολογικής διοίκησης. Τα εργαλεία που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν είναι αυτά του στρατηγικού προγραμματισμού, του διοικητικού προγραμματισμού και ελέγχου και του λειτουργικού ελέγχου. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, η οποία ανήκει στο δημόσιο τομέα, οφείλει να λειτουργήσει μέσα στο ίδιο πλαίσιο προγραμματισμού και ελέγχου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΘΕΤΙΚΟ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΗΜΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε ότι η ηγεσία ερευνάται σε δύο διαστάσεις, αυτές του θετικού και του αρνητικού πρόσημού της. Μια διάσταση της αρνητικής συμπεριφοράς του ηγέτη είναι και η αναξιοκρατική συμπεριφορά, η οποία μελετάται στην παρούσα εργασία ως προς την επίδραση της στην ατομική απόδοση των εργαζομένων.

Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η ηγεσία θα πρέπει να λειτουργήσει σε μια σχέση όπου θα συμπεριλαμβάνονται: α) στόχοι που θα πρέπει να επιτευχθούν και β) υφιστάμενοι που θα πρέπει να τους υλοποιήσουν. Οι θεωρίες για την ηγεσία, κατά την πάροδο των χρόνων, μετατοπίστηκαν από αυτές που την συσχετίζουν με ατομικά χαρακτηριστικά σε αυτές που την συσχετίζουν με συμπεριφορές. Οι έρευνες για το αρνητικό πρόσημο της ηγεσίας είναι σχετικά πρόσφατες και χωρίζονται σε δύο κατευθύνσεις. Στην πρώτη κατεύθυνση βρίσκονται οι μελέτες που διερευνούν τις επιπτώσεις της αρνητικής ηγεσίας στους υφισταμένους (Tepper, Ashforth), ενώ στη δεύτερη κατεύθυνση βρίσκονται αυτές που διερευνούν τις επιπτώσεις και στη λειτουργία του οργανισμού (Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A.).

Στην πρώτη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται ορισμοί και έρευνες για την ηγεσία, καθώς και έρευνες σχετικά με το θετικό πρόσημό της. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται οι σύγχρονες έρευνες για την ηγεσία, καθώς και αυτές της νέο-χαρισματικής, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζονται οι έρευνες σχετικά με το αρνητικό πρόσημο της ηγεσίας, τα ερευνητικά μοντέλα της τοξικής ηγεσίας και, τέλος, παρουσιάζεται η αναξιοκρατική διοίκηση ως διάσταση της τοξικής ηγεσίας.

2.1.1 Γενικά Περί Ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο γνωστό από την αρχαιότητα. Ριζώνει στη βούληση όλων των με οποιοδήποτε τρόπο δομημένων ομάδων, και πάντως ιεραρχικά οργανωμένων, για επιβίωση και επέκταση. Η ιεράρχηση των αναγκών και των

στόχων προς επίτευξη, η επιλογή των μέσων για την επίτευξή τους, η κατανομή των ρόλων και των εργασιών καθιστούσαν ανέκαθεν επιβεβλημένη μια μορφή ηγεσίας σε οργανωμένες ομάδες. Δύο έννοιες που συνυφαίνονται, λοιπόν, αποφασιστικά με το φαινόμενο της ηγεσίας είναι η οργάνωση και η ιεραρχία.

Η πολλαπλότητα των σύγχρονων ορισμών της έννοιας της ηγεσίας καθρεφτίζει εξ αρχής την πολλαπλότητα των αντιλήψεων γι' αυτήν και των θεωριών και ερευνών που προκύπτει από αυτές τις διαφορετικές οπτικές (Λατσώνα, 2020). Αφού παραθέσουμε τους ορισμούς της ηγεσίας, θα επιχειρήσουμε να τους εντάξουμε στο πλαίσιο της εργασίας αυτής, που αντικείμενό της είναι η ηγεσία στους σύγχρονους οργανισμούς, οι οποίοι λειτουργούν σε ένα περιβάλλον ελεύθερης οικονομίας και σε μεγάλο βαθμό δημοκρατικών αντιλήψεων.

Η συστηματική μελέτη της ηγεσίας αποτελεί εργασία που γίνεται τον 20ο αιώνα. Οι ορισμοί που δόθηκαν απεικονίζουν την προσπάθεια εύρεσης τρόπων διοίκησης των οργανισμών στο σύγχρονο κόσμο. Ο Bennis την ορίζει ουσιαστικά ως μια «διαδικασία άσκησης κοινωνικής επιρροής στα μέλη μιας ομάδας που ηγείται με σκοπό της επίτευξη των στόχων της ομάδας». Σε αυτό τον ορισμό συμφωνούν οι Whitaker και Chemers. Ο Whitaker (2000) την ορίζει ως εξής: «Η συμπεριφορά που δίνει τη δυνατότητα και τη βοήθεια στους άλλους να πετύχουν επιθυμητούς στόχους». Για τον Chemers (1997) «η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, στην οποία το άτομο είναι σε θέση να στρατολογήσει τη βοήθεια και την υποστήριξη άλλων για την επίτευξη ενός κοινά αποδεκτού έργου». Κατά άλλους μελετητές η ηγεσία είναι μια σύνθετη διαδικασία, η οποία δεν συνίσταται μόνο στην εκ μέρους του ηγέτη επιρροή, αλλά αποτελεί μια σύνθετη και αμφίδρομη διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τόσο τον ηγέτη όσο και τους υφιστάμενούς του (Μάρκου, 2019). Πρόκειται δηλαδή για μια σχέση αλληλεπίδρασης ηγέτη – υφισταμένων. Πάντως, σε κάθε περίπτωση και οι δύο όροι είναι απαραίτητοι για να δημιουργηθεί μια τέτοια σχέση και τελικά είναι απαραίτητοι προκειμένου να υπάρξουν οι συνθήκες ώστε να υφίσταται η ηγεσία.

Η αντίληψη της ηγεσίας ως μιας σχέσης, η οποία λειτουργεί αμφίδρομα μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, διατυπώνεται λακωνικά, αλλά και πλήρως περιεκτικά από τους Lord και Maher (Δαλακούρα, 2006), ως εξής: Ηγεσία είναι «η διαδικασία του να γίνεσαι αντιληπτός ως ηγέτης». Προφανώς η παραπάνω διατύπωση του ορισμού της ηγεσίας εμπεριέχει τόσο μια σειρά από αποδιδόμενες ικανότητες στον ηγέτη (ταλέντο στην άσκηση επιρροής στους άλλους, επικοινωνιακά χαρίσματα) (Ευαγγελόπουλος,

2019) όσο και παράγοντες που σχετίζονται με την ανθρώπινη ψυχολογία, συμπεριφορά, στάση. Η ποικιλία αυτών των τελευταίων και η δυσκολία κατανόησης τους, προσδίδουν στη διαδικασία εννοιολόγησης της ηγεσίας ένα χαρακτηριστικό ασάφειας. Ωστόσο την ηγεσία, όπου υπάρχει, την αντιλαμβανόμαστε όλοι, ως να ήταν μια αυτονόητη πραγματικότητα (Λατσώνα, 2020).

Πέρα από την ύπαρξη ηγέτη και υφισταμένων, όπως καταδεικνύουν οι ορισμοί των Bennis, Whitaker και Chemers, η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει την επιδίωξη και την επίτευξη στόχων της ομάδας. Αυτός άλλωστε είναι ο σκοπός της ηγεσίας. Ο σκοπός αυτός στην ουσία του δεν διαφέρει από το σκοπό των αρχαίων ομάδων για επιβίωση και επέκταση. Αυτός βέβαια μεταφράζεται στην πραγματικότητα της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών στο σημερινό κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον.

Η επίτευξη των στόχων που θέτουν με διάφορους τρόπους οι οργανισμοί αποτελεί τον τρίτο όρο, που εμπλουτίζει εννοιολογικά την ηγεσία. Ο Gardner (2007) τη βλέπει ως μια διαδικασία που με την πειθώ ή το προσωπικό παράδειγμα ο ηγέτης (ή η ηγετική ομάδα) παρακινεί ή προτρέπει μια ομάδα να κυνηγήσει στόχους που ανήκουν στον ηγέτη ή τους μοιράζεται με τους οπαδούς του (Λατσώνα, 2020). Στον ορισμό αυτό τίγεται και το θέμα ποιου είναι οι στόχοι που επιδιώκει η ομάδα. Τέλος, ένας ενδιαφέρων ορισμός είναι αυτός των Drath και Palus (1994), ο οποίος δίνει μια διάσταση στην ηγεσία νοημαδοτική της συλλογικής δράσης των μελών ενός οργανισμού και επομένως μια βαθύτερη δέσμευση τόσο στον οργανισμό, όσο και στην επίτευξη των στόχων (Λατσώνα, 2020).

2.1.2 Παρουσίαση των κύριων ερευνών για την ηγεσία

Οι ορισμοί που παρατέθηκαν παραπάνω ουσιαστικά αντανακλούν απόψεις για την ηγεσία που προκύπτουν μέσα από έρευνες και μελέτες για αυτήν, κυρίως από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα και μετά, και διαπνέονται από τις σύγχρονες κυρίαρχες αντιλήψεις σχετικά με την κοινωνική και οικονομική δομή της κοινωνίας, όπως και τις αντιλήψεις για τα δημοκρατικά κράτη και τη λειτουργία τους. Ωστόσο, από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα έγιναν έρευνες για να ταυτοποιηθούν τα μοντέλα ηγεσίας που λειτουργούσαν τόσο στο παρελθόν όσο και στην εποχή τους. Στη συνέχεια παρατίθενται οι κυριότερες θεωρίες της ηγεσίας.

➤ **Η Γενετική Θεωρία**

Η αναζήτηση των χαρακτηριστικών της ηγεσίας πηγαίνει πίσω στο χρόνο. Η γενετική θεωρία για την ηγεσία είναι η πρώτη που διατυπώνεται, έχοντας ως βασική αρχή την κληρονομικότητα των ηγετικών χαρακτηριστικών, όπως ευφράδεια, ευφυΐα κ.λ.π. (Wart, 2003). Οι ευρωπαϊκές μοναρχίες του 17^{ου} αιώνα ήταν το πρότυπό της. Η θεωρία αυτή προφανώς δεν ευσταθεί, όπως έχει αποδειχτεί επανειλημμένα από την αρχαιότητα.

➤ **Η Θεωρία του Μεγάλου Ηγέτη – Η θεωρία των Ατομικών Χαρακτηριστικών**

Από την προηγούμενη, όμως, θεωρία πηγάζει η άποψη για τον «Μεγάλο Ηγέτη», όπως τον αντιλαμβάνεται ο σκωτσέζος φιλόσοφος και ιστορικός Τόμας Καρλάιλ, έχοντας ως πρότυπό του μεγάλους ηγέτες της ιστορίας (Περικλής, Ναπολέον κ.λ.π.), (Μάρκου, 2019). Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη δεν παραλλάσσουν από αυτά της γενετικής θεωρίας, αλλά δεν είναι αποτέλεσμα της κληρονομικότητας, υπάρχουν πάντως εκ γενετής.

Στη συνέχεια αυτής της άποψης διατυπώνονται οι θεωρίες που υποστηρίζουν ότι μια κατηγορία χαρακτηριστικών (ευφυΐα, ευφράδεια λόγου, στρατηγικές ικανότητες, εξωστρέφεια) αποτελούν ηγετικά χαρακτηριστικά και αυτοί που τα διαθέτουν εκ γενετής μπορούν να γίνουν ηγέτες, (Κόλια, 2020). Πρόκειται για τις θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

Οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη έγινε γρήγορα αντιληπτό, καθώς αυξάνονταν οι δημοκρατικές ελευθερίες, δεν λειτουργούν εν κενώ. Μια σειρά από παραμέτρους καθορίζουν το πλαίσιο, εντός του οποίου τα ηγετικά χαρακτηριστικά μπορεί να είναι αποτελεσματικά ή όχι (Μάρκου, 2019) ή αν η εποχή απαιτεί διαφορετικά ηγετικά χαρακτηριστικά. Αυτό δημιουργεί ερωτήματα σχετικά με τον «τρόπο πρόβλεψης της ικανότητας ή μη ενός υποψήφιου αρχηγού», (Bass, 1990).

➤ **Η Θεωρία της Συμπεριφοράς**

Τον 20^ο αιώνα τα χαρακτηριστικά του ηγέτη μπαίνουν σε δεύτερη μοίρα. Το βάρος μετατοπίζεται στη συμπεριφορά του ηγέτη, η οποία αναλύεται στις πράξεις του και τον προσανατολισμό τους. Αυτές κατευθύνονται είτε προς την εργασία και το παραγόμενο έργο, είτε προς το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι θεωρίες με αυτή τη βάση μελέτης είναι οι θεωρίες συμπεριφοράς και αφορούν τομείς πιο εξειδικευμένους, σε σχέση με τις προηγούμενες θεωρίες, οι οποίες αντιμετώπισαν την ηγεσία σαν ένα ιστορικό και κοινωνικό φαινόμενο σε ένα ευρύτερο πλαίσιο (πολιτικό, θρησκευτικό, καλλιτεχνικό).

Οι δύο έρευνες των Πανεπιστημίων του Michigan και του Ohio μελέτησαν τους δύο προσανατολισμούς της συμπεριφοράς του ηγέτη (Κόλια, 2020). Οι μελέτες συμφωνούν ότι «η ταυτόχρονη μελέτη των ατομικών γνωρισμάτων και συμπεριφορών μπορούν να δώσουν αποτελεσματικότερα μοντέλα ηγεσίας». Στην έρευνα του Michigan προέκυψε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα όταν ο προσανατολισμός των πράξεων του ηγέτη ήταν προς το ανθρώπινο δυναμικό (Μάρκου, 2019).

➤ **Μορφές ηγεσίας στο πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα**

Στο πρώτο μισό του 20^{ου} αιώνα οι έρευνες περιστράφηκαν γύρω από τις μορφές της ηγεσίας. Η έρευνα των Lewin, Lippit και White (1939) ανέδειξε τρεις μορφές ηγεσίας, οι οποίες στον κόσμο εκείνης της εποχής, πιο ποικιλόμορφο από το σημερινό, ανταποκρίνονταν στην εικόνα της. Η έρευνα αυτή επέδρασε καθοριστικά στην ύστερη εξέλιξη των ερευνών σχετικά με την ηγεσία (Μπελιάς, 2015).

Οι τρεις μορφές όπως τις προσδιόρισαν οι ερευνητές ήταν: α) η αυταρχική ηγεσία, β) η συμμετοχική ηγεσία (δημοκρατική) και γ) η αντιπροσωπευτική (laisser-faire) (Μπελιάς, 2015). Η αυταρχική ηγεσία, όπως είναι προφανές, είναι η μορφή της ηγεσίας εκείνης στην οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις χωρίς τη συμμετοχή των υπολοίπων μελών της ομάδας. Στην ακραία της μορφή, ως πολιτεύματος, λαμβάνει το χαρακτήρα της δικτατορίας. Στη συμμετοχική ηγεσία οι αποφάσεις λαμβάνονται μεν από τον ηγέτη αλλά στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων μετέχουν και τα άλλα μέλη της ομάδας. Η συμμετοχή τους σε αυτήν ενισχύει τη δημιουργικότητά τους και η έρευνα έδειξε ότι είναι πιο αποτελεσματική αυτή η μορφή της ηγεσίας. Η

αντιπροσωπευτική ηγεσία θεωρείται λιγότερο αποτελεσματική, αφού σε αυτήν ο ηγέτης αφήνει τη λήψη των αποφάσεων στα μέλη της ομάδας, χωρίς να τα καθοδηγεί ιδιαίτερα. Είναι φανερό ότι, για να είναι αποτελεσματική η αντιπροσωπευτική ηγεσία, πρέπει τα μέλη να είναι ικανά στον τομέα τους, αλλά αυτό προϋποθέτει σωστή κατανομή εργασιών και ρόλων, που δεν εξασφαλίζεται πάντα από την περιορισμένη παρέμβαση του ηγέτη (Μπελιάς, 2015).

2.1.3 Το θετικό πρόσημο στις έρευνες για την ηγεσία

Η βάση πάνω στην οποία χτίζεται μια θετική, αποτελεσματική ηγεσία είναι οι ικανότητες που διαθέτει ο ηγέτης. Η αποτελεσματικότητα κατά τον Fidler (1997) χαρακτηρίζεται ως «οι ενέργειες των ηγετών και τα αποτελέσματα των ενεργειών τους». Κατά τον Bass (1985) ο αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει το χάρισμα να κινητοποιεί τους υφισταμένους του, δίνοντας τους προοπτική και όραμα, να τους κάνει να νιώθουν σεβασμό και υπερηφάνεια. Μπορεί να τους εμπνέει στην κατάκτηση υψηλών στόχων και να τους πείθει ότι μπορεί να τους πετύχει με συγκεκριμένες ενέργειες. Προσεγγίζει προσωπικά τους υφισταμένους του, για να τους βοηθήσει και να τους καθοδηγεί. Τους διεγείρει πνευματικά, ώστε να επιλύουν τις δυσκολίες. Ο McNamara (1999) θεωρεί ότι ο ηγέτης εμπνέει ενθουσιασμό κατά την επιδίωξη των στόχων της ομάδας.

Στην αποτελεσματική ηγεσία ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον πιο καθοριστικό ρόλο. Προκειμένου να γίνουν οι αλλαγές προς το καλύτερο στην οργανωσιακή δομή μιας ομάδας, αυτό που στην ουσία απαιτείται είναι η αλλαγή των ιδίων των μελών της ομάδας.

Ο Duck (1993) γράφει ότι ο θετικός ηγέτης δεν ξεχνάει ότι αυτό που απαιτεί από τους υφισταμένους του είναι «να κάνουν κάτι διαφορετικό, να σκεφτούν κάτι διαφορετικό, να αισθανθούν κάτι διαφορετικό». Ο αποτελεσματικός ηγέτης είναι τόσο ευαίσθητος ώστε αντιλαμβάνεται ότι η αλλαγή δεν συμβαίνει στιγμιαία, σαν ένα γεγονός, αλλά αποτελεί μια ολόκληρη διαδικασία η οποία περνάει από τον εσωτερικό κόσμο όλων των μελών της ομάδας. Οι Podsakoff, McKenzie, Moorman και Fetter (1990) εντόπισαν ότι η αλλαγή που επιφέρει ένας ηγέτης σε έναν οργανισμό γίνεται αποδεκτός από τους εργαζόμενους – υφιστάμενους όταν συνοδεύεται από τον μετασχηματισμό των αξιών και των απόψεων τους, υπό την επιρροή του ηγέτη.

Η δύναμη που βρίσκεται στα χέρια του ηγέτη, όπως είναι φανερό, μπορεί να τον βάλει σε πειρασμό να την εκμεταλλευτεί αποκλειστικά προς όφελος του. Η ισχύς του δημιουργεί και ισχυρές σχέσεις με τους υφισταμένους του, πράγμα που σημαίνει, κατά τον Fullan (2001), ότι μπορεί γι' αυτό να είναι ισχυρά λανθασμένες. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες δεν αφήνονται να κάνουν κατάχρηση της ισχύος τους. Αντιλαμβάνονται τη διαφορά της χειραγώγησης των υφισταμένων τους, από την ενδυνάμωσή τους καθώς εκτελούν τα καθήκοντά τους (Χατζηδιάκου, 2011).

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως αυτό που ξεχωρίζει τον αποτελεσματικό ηγέτη είναι αν και σε ποιο βαθμό ενδιαφέρεται αληθινά για τους υφισταμένους του. Οφείλει να ενδιαφέρεται έντονα να μάθει και να καταλάβει τι σκέπτονται, πως σκέπτονται και κυρίως ποιες είναι οι ανάγκες τους, τις οποίες επιδιώκουν να ικανοποιήσουν με την εργασία τους, με τη συμμετοχή τους στην ομάδα. Ο αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει το όραμα της αλλαγής, το μοιράζεται με τους υφισταμένους του, τους ωθεί να αλλάξουν, αλλά και ο ίδιος είναι πραγματικά δεσμευμένος στην αλλαγή και είναι πρόθυμος να αλλάξει και ο ίδιος σ' αυτή την πορεία, όπου προπορεύεται (Senge, 2007).

Το πραγματικό ενδιαφέρον του ηγέτη, τόσο για τους υφισταμένους του, όσο εν τέλει και για τον ίδιο τον οργανισμό, εκδηλώνεται στη βούληση του και στις ενέργειές του να ωθήσει και να βοηθήσει τους υφιστάμενους του να αναπτυχθούν. Να τους βοηθήσει να γίνουν οι μελλοντικοί ηγέτες. Γι' αυτό βέβαια πρέπει να έχει σαφή αντίληψη για τις ικανότητές τους να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους και να μπορεί να οραματιστεί την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών σ' αυτούς (Κατσίμπρα, 2013).

Ένα χαρακτηριστικό που μοιράζονται όλοι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Σύμφωνα με τους Mayer και Salovey (1993), η συναισθηματική νοημοσύνη είναι «ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης που παρέχει στα άτομα τη δυνατότητα: α) να έχουν επίγνωση των αισθημάτων τους, β) να αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των άλλων και γ) να πράττουν και να σκέπτονται αξιοποιώντας τις πληροφορίες αυτές». Η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να διαχειρίζεται τις σχέσεις του με τους υφιστάμενους του, να εκφράζει τα θετικά του συναισθήματα απέναντί τους και να τους κάνει κοινωνούς του πάθους του για την υλοποίηση του οράματός του.

Θα λέγαμε ότι όλα τα παραπάνω είναι κοινά χαρακτηριστικά της επιτυχημένης ηγεσίας, πέρα από το μοντέλο της ηγεσίας που επιλέγεται. Η αποτελεσματική ηγεσία

είναι μια σύνθετη, πολύπλοκη και απαιτητική διαδικασία που επηρεάζει τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

2.2 Οι σύγχρονες έρευνες για την ηγεσία

Η ηγεσία έγινε αντικείμενο ερευνών τα τελευταία χρόνια, όχι μόνο υπό το πρίσμα των χαρακτηριστικών του ηγέτη, αλλά και σε συνάρτηση με τη σχέση του με τους υφιστάμενους του. Το πλαίσιο των ερευνών δηλαδή μεγαλώνει. Στη συνέχεια παρατίθενται οι κυριότερες σύγχρονες θεωρίες.

➤ Η Θεωρία των Ανθρώπινων Αναγκών

Ο Maslow εισάγει ως ουσιώδη παράγοντα στη διαμόρφωση της σχέσης μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένων, η οποία σε όλες τις σύγχρονες θεωρίες θεωρείται κρίσιμη για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, τις ανθρώπινες ανάγκες (Maslow, 1943). Η ικανοποίηση των χαμηλότερων αναγκών των μελών της ομάδας, όπως ιεραρχούνται ως πυραμίδα από τον Maslow, οδηγεί στην αναζήτηση όλο και υψηλότερων επιτευγμάτων, με σκοπό την ικανοποίηση όλο και υψηλότερων αναγκών των μελών (Μάρκου, 2019). Στην πυραμίδα τοποθετούνται οι ανάγκες ως εξής: α) φυσιολογικές, β) ασφάλειας, γ) κοινωνικές, δ) εκτίμησης – αυτοεκτίμησης και δ) αυτοπραγμάτωσης (Κουτούζης, 1999; Μπουραντάς, 2005). Από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν πάνω στη Θεωρία του Maslow δείχτηκε ότι η ιεράρχηση των αναγκών οδηγεί σε θετικά γεγονότα ως προς την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και την αδιαμφισβήτητη ύπαρξη του σταδίου της αυτοπραγμάτωσης, σύμφωνα με τον Maslow (Wahba και Bridwell, 1976).

➤ Η Θεωρία των X και Y

Οι ανθρώπινες ανάγκες και η ιεράρχησή τους κατά τον Maslow οδήγησε σε έρευνες σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και της ανθρώπινης εργασίας στη βάση αυτή. Η ικανοποίηση των αναγκών των μελών της ομάδας δημιουργεί μια σειρά από κίνητρα για τους υφιστάμενους. Δύο μοντέλα παρακίνησης δημιουργούνται από τον Douglas McGregor (Μάρκου, 2019), ανάλογα με τον τρόπο θεώρησης των κινήτρων. Εάν θεωρηθεί ότι αυτά είναι εξωγενή, τότε χρειάζεται

αυξημένη εποπτεία των υφισταμένων από τον προϊστάμενο και παροχή ανταμοιβών ή επιβολή ποινών (Θεωρία X). Εάν θεωρηθεί ότι τα κίνητρα αυτά ενυπάρχουν στους εργαζόμενους – υφιστάμενους, τότε αρκεί η ενθάρρυνση τους και η ικανοποίηση των αναγκών τους μέσω της εργασίας τους και της επίτευξης των στόχων τους (Θεωρία Y). Δεν έχουμε ακόμα αποτελέσματα ερευνών που να αναδεικνύουν την υπεροχή της μιας ή της άλλης θεωρίας. Στην πρώτη περίπτωση η ομάδα λειτουργεί σε ένα περιορισμένο πλαίσιο, στην άλλη απαιτείται η παρακίνηση ατόμων – μελών που πιθανόν δεν είναι έτοιμα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του έργου (Πετρίδου, 2001).

➤ Συμπεριφορικές Θεωρίες

Οι σύγχρονες αυτές έρευνες είναι προσανατολισμένες στη συμπεριφορά του ηγέτη. Ο προσανατολισμός της αποτελεί το κριτήριο που επιτρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός που διευκολύνει τη μελέτη των αποτελεσμάτων της ηγεσίας. Υπάρχουν δύο κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών: α) προσανατολισμένη στα μέλη της ομάδας (person – oriented behaviors) και β) προσανατολισμένη στο παραγόμενο από την ομάδα έργο (task – oriented behaviors), (Δαλακούρα, 2006).

Η θεωρία των Hersey – Blanchard αντιμετωπίζει την ηγεσία ως ένα ενιαίο φαινόμενο: Είναι η ενότητα ηγέτη, ομάδας, έργου. Εισάγει την έννοια της ωριμότητας των υφισταμένων του ηγέτη, δηλαδή το βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που θέτει το έργο (Δαλακούρα, 2006). Ο βαθμός ωριμότητας καθορίζει τη συμπεριφορά του ηγέτη: Από τον κατευθυντικό ρόλο «telling», σε χαμηλή ωριμότητα, ως το «delegating», όταν ο βαθμός ωριμότητας των υφισταμένων είναι ο πιο υψηλός, με ενδιάμεσους τρόπους συμπεριφοράς το «selling» και το «participating» (Μάρκου, 2019). Όση μεγαλύτερη λοιπόν είναι η ωριμότητα των μελών της ομάδας, τόσο βήμα - βήμα παραχωρεί ο ηγέτης πρωτοβουλία στους εργαζόμενους.

Το μοντέλο ηγεσίας Fiedler (1967, 1987) κινείται στο πλαίσιο της συμπεριφοράς του ηγέτη τόσο προς τα μέλη της ομάδας, όσο και στο παραγόμενο έργο, αλλά εισάγει νέα στοιχεία, προκειμένου να διερευνήσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Κεντρικές έννοιες του μοντέλου του είναι η κατάσταση της ομάδας και ο τρόπος ηγεσίας (Κατσιμπρα, 2013). Εισάγει τρεις κύριες μεταβλητές: τις σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του, τη δομή των καθηκόντων, δηλαδή να κατανέμονται

σωστά και να είναι πλήρως διευκρινισμένα, και την ισχύ της θέσης του, δηλαδή το δικαίωμα του για επιβράβευση των σωστών συμπεριφορών και την επιβολή ποινών στις άστοχες (Μάρκου, 2019). Όσο καλύτερες είναι οι σχέσεις μελών – ηγέτη (εμπιστοσύνη, συμπάθεια, φιλία) τόσο ο ηγέτης διαθέτει μεγαλύτερη δύναμη να επηρεάζει. Όσο πιο ξεκάθαρα είναι τα καθήκοντα η επιρροή του είναι ισχυρότερη. Όπως επίσης όσο μεγαλύτερη δυνατότητα ανταμοιβής – τιμωρίας διαθέτει, τόσο περισσότερο ασκεί επιρροή στα μέλη της ομάδας του. Όσον αφορά τον τρόπο ηγεσίας, αυτός μπορεί να προσανατολίζεται είτε στα καθήκοντα είτε στα πρόσωπα. Είναι πολύ ενδιαφέροντα τα συμπεράσματα της έρευνας του Fiedler. Στις πολύ ευνοϊκές ή στις πολύ αρνητικές συνθήκες αποτελεσματικότερος τρόπος ηγεσίας είναι αυτός που προσανατολίζεται στα καθήκοντα. Στις καταστάσεις μεταξύ πολύ δυσμενών και πολύ ευνοϊκών, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ηγεσίας είναι αυτός που προσανατολίζεται στα πρόσωπα (Κατσίμπρα, 2013).

Στην ίδια κατηγορία θεωριών – ερευνών που μελετούν τη συμπεριφορά του ηγέτη ανήκει και η θεωρία διαδρομής – στόχου του House (1971). Με αντίστοιχες μεταβλητές, και την προσθήκη κάποιων άλλων, όπως είναι η ψυχολογική στήριξη, η μεγαλύτερη αλληλεπίδραση ηγέτη – μελών, διερευνά την αποτελεσματικότερη άσκηση εξουσίας σε σχέση με τον προσανατολισμό της στο έργο της ομάδας ή στα πρόσωπα (Δαλακούρα, 2006; Μάρκου, 2019).

Σε αυτό το πλαίσιο των συμπεριφορικών θεωριών, αλλά και σε αντίστιξη με αυτό, τις τελευταίες δεκαετίες έγινε μια προσπάθεια ερευνών για την κατανόηση σε βάθος του φαινομένου της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητάς της. Η θεωρία των Bauer και Green (1996) εστιάζει στις δυαδικές σχέσεις ηγέτη – μελών και θεωρεί ότι οι βέλτιστες σχέσεις οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα, επηρεάζοντας την επίτευξη των στόχων της ομάδας περισσότερο από τη συμπεριφορά του ηγέτη ή τα χαρίσματά του. Ο Lord και οι συνεργάτες του (Lord et al. 1978, 1984, 1986, 1991) εξετάζουν στην έρευνα τους το πώς αντιλαμβάνονται τον ηγέτη της ομάδας τους, τα μέλη της: Ορίζουν την ηγεσία ως τη «διαδικασία του να γίνεσαι αντιληπτός από τους άλλους ως ηγέτης», (Δαλακούρα, 2006).

2.2.1 Οι νέο-χαρισματικές έρευνες για την ηγεσία

Στις νεότερες έρευνες για την ηγεσία συναντάμε μια κατηγορία θεωριών που ονομάζονται νέο-χαρισματικές θεωρίες. Μπορούμε να πούμε ότι έχουν τις ρίζες τους στις θεωρίες των ατομικών ηγετικών χαρακτηριστικών.

Ο Weber, με την άποψή του ότι ορισμένα άτομα διαθέτουν έμφυτα χαρίσματα για την επίτευξη των στόχων τους, τα οποία συνιστώνται στην εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων τακτικής και συμπεριφοράς απέναντι στους υφιστάμενούς τους, διαμόρφωσε σε κάποιο βαθμό το θεωρητικό πλαίσιο των νέο-χαρισματικών θεωριών (Ευαγγελόπουλος, 2019). Οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να προσδιορίσουν και να εξηγήσουν εκείνες τις συμπεριφορές των ηγετών που πείθουν τους υφισταμένους τους ακριβώς ότι αξίζουν και δικαιούνται να είναι ηγέτες. Οι νέο-χαρισματικές θεωρίες δηλαδή στηρίζονται στην αρχή ότι ο καθοριστικότερος παράγοντας στην επιρροή που ασκούν οι ηγέτες στους υφισταμένους τους είναι η αντίληψη των ιδίων των υφισταμένων τους γι' αυτούς και την ηγεσία τους (Δαλακούρα, 2006).

Οι θεωρητικοί και μελετητές των θεωριών αυτών επιζητούν να προσδιορίσουν με ποιες συμπεριφορές τους οι ηγέτες καταφέρνουν να επηρεάζουν τις αξίες των υφισταμένων τους, να τους κινητοποιούν στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους και εν τέλει να τους οδηγούν στην αυθυπέρβαση για χάρη της ομάδας (Podsakoff, MacKenzie και Bommer, 1996). Είναι φανερό ότι για τη δημιουργία του μοντέλου αυτού ηγεσίας και την επιτυχία του απαιτούνται συγκεκριμένες ικανότητες και χαρίσματα από την πλευρά του ηγέτη. Ο Μπουραντάς (2002) προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που του δίνουν τη δυνατότητα να ασκεί χαρισματική ηγεσία. Πρέπει να έχει αυτοπεποίθηση, όσον αφορά στις ικανότητές του και τα πιστεύω του. Πρέπει να διαθέτει όραμα, να μπορεί δηλαδή να προβάλει μια εικόνα του μέλλοντος καλύτερη από τη σημερινή και σε αυτήν να μην εντάσσονται μόνο οι δικοί του στόχοι αλλά η εικόνα αυτή να συνδιαμορφώνεται από τα προσωπικά οράματα και τους στόχους των υφισταμένων του. Να είναι αφοσιωμένος σε αυτό το όραμα σε τέτοιο βαθμό, ώστε να πείθει τους υφιστάμενούς του ότι είναι δυνατή η υλοποίηση του οράματός του. Επίσης ο ηγέτης πρέπει να πείθει ότι ο ίδιος είναι φορέας αλλαγών που μεταβάλλουν την παρούσα κατάσταση προς μία καλύτερη (Ευαγγελόπουλος, 2019). Συνοψίζοντας, τα χαρίσματα που πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης είναι: Η δημιουργία ενός κοινού οράματος και το επικοινωνιακό χάρισμα να μοιράζεται το όραμα του με τους υφιστάμενους ή τους ακόλουθους του και να τους

κινητοποιεί στην υλοποίησή του, κάνοντας τους να δίνουν το μέγιστο των ικανοτήτων και των προσπαθειών τους (Awamleh και Gargner, 1999).

Οι νέο-χαρισματικές θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν πώς κάποιοι συγκεκριμένοι ηγέτες μπορούν να επιτυγχάνουν, την σε υψηλό επίπεδο, παρακίνηση των υφισταμένων τους, όσο και να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωσή τους. Τονίζουν τις παρακάτω συμπεριφορές του ηγέτη σε αυτή την κατεύθυνση: α) συμβολικές - συναισθηματικές, όπως ενδυνάμωση των υφισταμένων, υπόδειγμα ρόλου, ανάληψη κινδύνου - ρίσκου και β) γνωστικές, όπως προσαρμογή, ευαισθησία (House και Aditya, 1997). Οι εμπειρικές μελέτες έδειξαν ότι αυτή η ομάδα των νέο-χαρισματικών θεωριών, κατά την εφαρμογή τους, οδηγεί σε πολύ μεγαλύτερη απόδοση μιας ομάδας εργαζομένων, ιδιαίτερα σε συνθήκες κρίσης ή αβεβαιότητας (House, Spangler και Woycke, 1991; Waldman, Ramirez και House, 1996).

Να σημειωθεί ότι δεδομένου του οράματος του ηγέτη και της ικανότητάς του να μεταβάλλει την παρούσα κατάσταση σε μια καλύτερη μελλοντική, η χαρισματική ηγεσία είναι πολύ κοντά στη μετασχηματιστική ηγεσία και κάποιοι μελετητές κάνουν λόγο για οραματική ηγεσία (Δαλακούρα, 2006). Ο Bass (1985) θεωρεί το χάρισμα του ηγέτη ως μια από τις διαστάσεις που έχει η μετασχηματιστική ηγεσία, την οποία θα παρουσιάσουμε παρακάτω. Μια μερίδα ερευνητών «θεωρεί τη χαρισματική ηγεσία ως την πιο υποδειγματική μορφή μετασχηματιστικής ηγεσίας» (Conger, 1999).

2.2.2 Παρουσίαση των ερευνών για τη Συναλλακτική ηγεσία

Από τη δεκαετία του 1960 έγιναν έρευνες, στο πλαίσιο των συμπεριφορικών θεωριών, οι οποίες έδειξαν ότι για να εμπλακεί ένας εργαζόμενος σε μια συμπεριφορά πρέπει να αντιλαμβάνεται ότι προκύπτουν οφέλη για τον ίδιο μεγαλύτερα από το κόστος που έχει με την παροχή της εργασίας του (Homans, 1961; March και Simon, 1958). Η θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής εισάγει ως κεντρική έννοια την ανταποδοτικότητα που ορίζεται ως «η διατήρηση των κοινωνικών σχέσεων μέσω ανταποδοτικών σχέσεων είτε είναι οικονομικές είτε απλά κοινωνικές» (Gouldner, 1960).

Η σχέση αυτή συναλλαγής μεταξύ ηγέτη και εργαζόμενου – ακολούθου, όπου ο ηγέτης και ο εργαζόμενος παρέχουν ο ένας στον άλλο, αποτελεί μια κοινωνική σχέση ανταλλαγής η οποία αποτελεί την κεντρική ιδέα που πάνω της στηρίζεται η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership), (Barnett, 2015). Κομβικό

σημείο αυτής της θεωρίας είναι η συμφωνία μεταξύ υφισταμένων και του ηγέτη ως προς το ποιες είναι οι ενέργειες οι οποίες αποφέρουν ανταμοιβές και ποιες είναι εκείνες που οδηγούν στην επιβολή ποινών (Λατσώνα, 2020).

Ο συναλλακτικός ηγέτης ασκεί την επιρροή του στα μέλη της ομάδας του, θέτοντας τους στόχους οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν, κάνοντας σαφή ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα (Κατσίμπρα, 2013). Η συναλλακτική ηγεσία λοιπόν αυτό που επιδιώκει είναι η επίτευξη των στόχων, που έχουν από κοινού και εκ των προτέρων συμφωνηθεί, και ο συναλλακτικός ηγέτης αυτό που αναμένει από τα μέλη της ομάδας του είναι να τηρήσουν τα συμφωνηθέντα. Οι εργαζόμενοι – μέλη θα λάβουν τη συμφωνημένη ανταμοιβή εφόσον η απόδοσή τους κυμανθεί στα επιθυμητά επίπεδα. Αυτή άλλωστε είναι η κεντρική ιδέα της θεωρίας: οι εργαζόμενοι – μέλη της ομάδας εκτελούν τα ανατιθέμενα σε αυτούς καθήκοντα, επειδή η επίτευξη των στόχων της ομάδας θα αποφέρει οφέλη σ' αυτούς (Κατσίμπρα, 2013).

Η συναλλακτική ηγεσία περιλαμβάνει λοιπόν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: α) την ενδεχόμενη ανταμοιβή, δηλαδή την αμοιβή για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων που έχουν αναλάβει οι εργαζόμενοι, β) την ενεργή διοίκηση εξάιρεσης, δηλαδή τις διορθώσεις που επιφέρει ο ηγέτης κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου και γ) στην παθητική διοίκηση εξάιρεσης, δηλαδή στην επίλυση των προβλημάτων, μόνο όταν αυτά εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου (Ευαγγελόπουλος, 2019). Ο συναλλακτικός ηγέτης προσπαθεί λοιπόν να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο αρμονίας στις σχέσεις του με τους υφιστάμενους του. Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η συναλλακτική ηγεσία, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, καταφεύγει σε μια παθητική διαχείριση των μελών της ομάδας. Αυτά λειτουργούν εντός των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί και δεν ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή μεγαλύτερες ευθύνες, ώστε να αναπτυχθούν και τα ίδια τα μέλη και να αποτελέσουν μελλοντικούς ηγέτες (Κατσίμπρα, 2013). Γίνεται μάλιστα αναφορά (Bass, 1985; Bass και Stodgill, 1990) για ταύτιση της *laissez – faire* συμπεριφοράς του συναλλακτικού ηγέτη με την απουσία ηγεσίας. Η παθητικότητα δηλαδή της συναλλακτικής ηγεσίας όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ουσιαστικά περιορίζεται στην επίλυση επιμέρους προβλημάτων, όταν αυτά εμφανίζονται, χωρίς να σκοπεύει σε μια συνολική, προς το καλύτερο, αλλαγή τόσο της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην ομάδα, όσο και της οργάνωσης της εργασίας ολόκληρης της ομάδας.

Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι η επιρροή που ασκεί ο συναλλακτικός ηγέτης στην ομάδα του είναι περιορισμένη. Εν τέλει η συναλλακτική ηγεσία είναι κατάλληλη για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων, και όχι για την σε βάθος βελτίωση τόσο της απόδοσης των εργαζομένων σ' ένα οργανισμό, όσο και για τη συνολική αλλαγή της οργάνωσης της εργασίας σ' αυτόν.

2.2.3 Παρουσίαση των ερευνών για τη Μετασχηματιστική ηγεσία

Είδαμε ότι στη συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης ασκεί περιορισμένη επιρροή. Αντίθετα στη μετασχηματιστική ηγεσία ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχημένη άσκηση της είναι το χάρισμα της επιρροής που διαθέτει ο ηγέτης (Burns, 1978; Bass, 1985). Ο ηγέτης που μετασχηματίζει ασκεί μεγάλη επιρροή και δείχνοντας εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του τους ωθεί να υπερβούν εκείνα τα όρια απόδοσης που έχουν συμφωνηθεί, αντίθετα με αυτό που γίνεται στη συναλλακτική ηγεσία όπου οι υφιστάμενοι κινούνται σε καθορισμένα εκ των προτέρων όρια απόδοσης (Bass και Avolio, 1990). Είναι φανερό ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να διαθέτει το φυσικό χάρισμα της ικανότητας άσκησης επιρροής και κατά τούτο συνδέεται με τη χαρισματική ηγεσία.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αναζητά και βρίσκει τις κοινές ανάγκες και αξίες, ώστε να εμπνεύσει ένα κοινό όραμα στο οποίο μπορούν να προσηλωθούν οι εργαζόμενοι, ώστε να παραχθούν αποτελέσματα που ξεπερνούν τις προσδοκίες (Κατσιμπρα, 2013). Με αυτό τον τρόπο η ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως μια ηγεσία που μετασχηματίζει, αλλάζει προς το καλύτερο. Συνοπτικά, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εκείνη η μορφή ηγεσίας η οποία καταφέρνει τους εργαζόμενους να εργαστούν πέρα και πάνω από το απλό προσωπικό συμφέρον τους, προς όφελος τελικά της ομάδας στην οποία είναι μέλη (Burns, 1978).

Πέρα από τη χαρισματική προσωπικότητά του (επικοινωνιακό χάρισμα, αυτοπεποίθηση, ικανότητα για παρακίνηση) ο μετασχηματιστικός ηγέτης πρέπει να ακολουθεί ορισμένες μεθόδους ή τρόπους προκειμένου η ηγεσία να γίνεται αντιληπτή ως μετασχηματιστική. Πρώτον, να δείχνει εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualised consideration) για όλα τα μέλη της ομάδας του και για όλα όσα συμβαίνουν μέσα σε αυτή (Avolio και Bass, 1995). Πρέπει να βοηθάει και τα πιο αδύναμα μέλη της ομάδας του, ώστε και εκείνα να αποκτήσουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δείχνει νέους τρόπους για την αντιμετώπιση παλιών

προβλημάτων, «διδάσκει τους υφιστάμενους να βλέπουν τις δυσκολίες ως προβλήματα προς επίλυση» (Κατσίμπρα, 2013). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βλέπουν δηλαδή τους υφισταμένους τους ως εν δυνάμει ηγέτες και γι' αυτό δίνουν ιδιαίτερη σημασία, κατά την άσκηση της ηγεσίας τους, στην ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας τους.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δημιουργεί ένα πλαίσιο εργασίας για την επίτευξη του κοινού οράματος, σεβασμού, κλίματος συνεργασίας, εμπιστοσύνης. Πρόκειται για ένα πλαίσιο που εντός του ενθαρρύνονται η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών και η συζήτηση όχι μόνο για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου αλλά για τη δημιουργία ενός καλύτερου μέλλοντος (Stewart, 2006).

Κατά τον Burns οι ηγέτες ούτε γεννιούνται, ούτε γίνονται, ουσιαστικά δημιουργούνται από ένα ολόκληρο πλέγμα αξιών, κινήτρων και σχέσεων (Stewart, 2006). Οι ηθικές και δημιουργικές αξίες που διέπουν τη μετασχηματιστική ηγεσία επιτρέπουν στον Burns να γράψει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν στηρίζεται ουσιαστικά στον ιστό της εξουσίας και τις σχέσεις που δημιουργούνται από αυτήν, αλλά από μια κοινή δράση για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Burns, 1978). Τελικά η μετασχηματιστική ηγεσία τείνει προς μια μεταβολή της εργασιακής κουλτούρας, σε ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης, που φτάνει στο όριο της από κοινού ηγεσίας, για την επίτευξη ενός κοινού οράματος.

Όπως τέθηκαν παραπάνω τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, γίνεται φανερό, ότι αυτή μπορεί να αποδώσει τα βέλτιστα αποτελέσματα στις δυτικές κοινωνίες, στην κουλτούρα των οποίων συναντάμε αντίστοιχα χαρακτηριστικά. Σε αυτές τις κοινωνίες μπορεί να λειτουργήσει απόλυτα ικανοποιητικά στην κινητοποίηση και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Walder, 1995).

Παρά το γεγονός ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος ηγεσίας, έχοντας ως μια από τις διαστάσεις της τη χαρισματική ηγεσία, δεν έχουν γίνει έρευνες που να δείχνουν σε ποιο βαθμό αυτή επιδρά στην ανάπτυξη των μελών μιας ομάδας στην οποία ασκείται (House και Aditya, 1997), παρά το γεγονός ότι, όπως είδαμε, αυτός είναι ένας από τους κύριους στόχους της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Χρειάζεται να διερευνηθεί περαιτέρω κατά πόσο αυτή λειτουργεί πραγματικά μετασχηματιστικά στα άτομα – μέλη αλλά και σε ολόκληρη την ομάδα (House και Aditya, 1997).

2.3 Οι έρευνες σχετικά με το αρνητικό πρόσημο της ηγεσίας

Στα προηγούμενα κεφάλαια είδαμε ένα πλήθος ερευνών στον 20^ο αιώνα που έγιναν προκειμένου να διερευνηθεί το φαινόμενο της ηγεσίας και να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητα της. Η κατεύθυνση των ερευνών αυτών ήταν προς την «καλή» ή αποτελεσματική ηγεσία, όπως και των θεωριών που διατυπώθηκαν. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια μια σειρά από έρευνες στράφηκαν στην αναζήτηση των αρνητικών πλευρών της ηγεσίας. Εξαιτίας της δυσκολίας να προσδιοριστούν οι αιτίες που οδηγούν την ηγεσία σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως και όλες οι παράμετροι που την ορίζουν, χρησιμοποιήθηκε ένας γενικός όρος για το φαινόμενο της αρνητικής ηγεσίας: Η σκοτεινή πλευρά της (Λατσώνα, 2020). Η ηγετική συμπεριφορά με προβληματικό χαρακτήρα εμφανίζει διάφορες διαστάσεις τόσο ως προς την αρνητικότητα της συμπεριφοράς του ηγέτη, όσο και ως προς την αρνητικότητα των αποτελεσμάτων της στην ομάδα και τα μέλη της ή τον οργανισμό.

Ο Ashforth (1994, 1997) για να περιγράψει την προβληματική συμπεριφορά ενός είδους ηγέτη χρησιμοποιεί τον όρο «pretty tyranny», «μικροπρεπής τυραννία». Η συμπεριφορά αυτή συνιστάται: α) στην αυθαιρεσία του ηγέτη, β) στην υποτίμηση του προς τους υφιστάμενους, γ) στην ορισμένη με εξαναγκαστικό τρόπο επίλυσης των διαφορών, δ) στην αποτροπή ανάληψης από τους υφιστάμενους πρωτοβουλιών, ε) στη χρήση του μέσου της επιβολής ποινών (Φωτιάδου, 2018). Αυτό είναι προφανώς ένα είδος καταχρηστικής ηγεσίας που οδηγεί στην υποβάθμιση της εργασιακής κουλτούρας και στην ελαχιστοποίηση της δέσμευσης στην ομάδα ή τον οργανισμό.

Ο Tepper (2000) εισάγει τον όρο «abusive supervision» («καταχρηστική διοίκηση») για να περιγράψει ένα είδος καταχρηστικής ηγεσίας. Ο Tepper στηρίζεται στην αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι για τη συμπεριφορά του ηγέτη, δηλαδή τέτοιο τρόπο ηγεσίας έχουμε σε μια ομάδα όταν οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του ηγέτη ως σταθερά εχθρική, είτε με λεκτικό, είτε με μη λεκτικό τρόπο, που δεν φτάνει όμως στο όριο άσκησης σωματικής βίας.

Πέρα από τις παραπάνω μορφές καταχρηστικής διοίκησης, η οποία όπως είδαμε ασκείται στους υφιστάμενους, οι Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A. (2007) εισάγουν την έννοια μιας μορφής τοξικότερης ηγεσίας, την καταστροφική ηγεσία. Αυτή δεν στρέφεται μόνο κατά των υφιστάμενων αλλά και εναντίον του οργανισμού. Ο ορισμός τους για την καταστροφική ηγεσία είναι «η συστηματική και επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά ενός ηγέτη ή προϊσταμένου, η οποία παραβιάζει το

έννομο συμφέρον του οργανισμού υπονομεύοντας ή/και καταστρέφοντας τους στόχους, τους σκοπούς, τους πόρους και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ή/και την παρακίνηση, την ευημερία ή την εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων».

Από τον παραπάνω ορισμό μπορεί κανείς να συμπεράνει συγκεκριμένα στοιχεία για την καταστροφική συμπεριφορά του ηγέτη. Αυτή στοχεύει και στους υφιστάμενους και στον οργανισμό, είναι συστηματική, στρέφεται εναντίον του έννομου συμφέροντος του οργανισμού, και όσον αφορά τη συμπεριφορά του απέναντι στους υφιστάμενούς του, μπορεί να ξεπερνάει τη λεκτική ή μη λεκτική επιθετικότητα και να φτάνει ως την άσκηση σωματικής βίας (Ευαγγελόπουλος, 2019). Πρέπει να σημειωθεί εδώ πως κατά τους ερευνητές η πρόθεση του ηγέτη, η οποία ούτως ή άλλως είναι πολύ δύσκολο να διερευνηθεί, δεν είναι σημαντική για την άσκηση καταστροφικής ηγεσίας. Αυτή κρίνεται από τα αποτελέσματα που επιφέρει (Φωτιάδου, 2018). Συγκρίνοντας την καταχρηστική διοίκηση κατά Terper με την καταστροφική ηγεσία κατά Einarsen, Aasland, Skogstad, βλέπουμε ότι η τελευταία προσθέτει στα χαρακτηριστικά της αρνητικής ηγεσίας τη βλάβη που προκαλείται στον οργανισμό, προσθέτει την πιθανή άσκηση σωματικής βίας, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη της την αντίληψη των υφισταμένων για τον ηγέτη και την ηγεσία του.

Οι Krasikova, Green και LeBreton (2013) προχώρησαν σε συγκριτική ανάλυση των παραπάνω μορφών καταχρηστικής και καταστροφικής ηγεσίας. Αφού κατέληξαν στην ανάγκη να γίνουν περισσότερες έρευνες, ώστε να γίνει το φαινόμενο κατανοητό σε βάθος, προχώρησαν σε έναν ορισμό που συνδυάζει τις αντιλήψεις των άλλων μελετητών. Προσθέτουν ως χαρακτηριστικό της αρνητικής ηγεσίας την ηθελημένη συμπεριφορά του καταστροφικού ηγέτη, ο οποίος ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να επιδιώξουν στόχους που αντιβαίνουν/υπερβαίνουν τα νόμιμα συμφέροντα του οργανισμού και χρησιμοποιεί επιβλαβείς μεθόδους επιρροής πάνω τους.

Οι Schyns και Schilling (2013) ξεκινούν από την κρίση των υφιστάμενων για τη ηγεσία και την αντίληψη της ως καταστροφική. Οι μελετητές τονίζουν τη συστηματικότητα και τη διάρκεια της συμπεριφοράς του καταστρεπτικού ηγέτη, όσο και την πρόθεσή του για την άσκηση της καταστροφικής ηγεσίας. Αυτή συνίσταται σε δράσεις και ενέργειες που υπονομεύουν την ομάδα και τις σχέσεις στο εσωτερικό της (Μάρκου, 2019). Αν και επικεντρώνονται στα αποτελέσματα της καταστροφικής ηγεσίας, όπως τα αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι, λαμβάνουν υπόψη τους και τα αρνητικά αποτελέσματα στη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Τέλος, μια ομάδα μελετητών προχώρησε σε μια ολιστική σύλληψη του φαινομένου της καταστροφικής ηγεσίας. Οι Thoroughgood, Sawyer, Padilla και Lunsford (2018) θεωρούν ότι η τοξική ηγεσία είναι μια σύνθετη διαδικασία, στην οποία ο ηγέτης δεν έχει το μοναδικό ρόλο. Θεωρώντας ότι γενικά η ηγεσία αποτελεί μια δυναμική διαδικασία η οποία συναρθρώνεται από τον ηγέτη, τους υφιστάμενους και το οργανωσιακό περιβάλλον καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η τοξική – καταστροφική ηγεσία προϋποθέτει τοξικούς ηγέτες, ευάλωτους υφιστάμενους και οργανωσιακά περιβάλλοντα που ευνοούν την ανάπτυξη καταστροφικών ηγετικών συμπεριφορών (Ευαγγελόπουλος, 2019).

2.3.1 Σύντομη παρουσίαση της απαρχής των ερευνών στην τοξική ηγεσία

Οι έρευνες γύρω από την ηγεσία κατευθύνονταν αρχικά και για μεγάλο διάστημα προς το θετικό πρόσημο της ηγεσίας, δηλαδή επισήμαιναν τις συμπεριφορές των ηγετών και τα χαρακτηριστικά τους, τα οποία επηρεάζουν θετικά τόσο τους εργαζόμενους όσο και γενικά τον οργανισμό. Οι ερευνητές Yukl και van Fleet το 1992 (οπ. αναφ. στο Φωτιάδου, 2018) διατύπωσαν μάλιστα την άποψη ότι η ηγεσία είναι ένα καθαυτό θετικό φαινόμενο. Για να οριστεί στην αρνητική εκδοχή της, δεν θα έπρεπε να χρησιμοποιείται ο όρος ηγεσία, αλλά να εφευρεθεί και να χρησιμοποιηθεί ένας άλλος όρος (Schyns και Schilling, 2013).

Τα φαινόμενα που παρατηρήθηκαν και στα οποία δόθηκε έμφαση τις τελευταίες δεκαετίες έστρεψαν το ενδιαφέρον των ερευνητών στην αρνητική πλευρά της συμπεριφοράς του ηγέτη. Τα φαινόμενα που παρατηρήθηκαν ήταν τόσο ο μεγάλος αριθμός ηγετών με προβληματική συμπεριφορά, όσο και το κόστος με το οποίο επιβαρύνονταν οι οργανισμοί εξαιτίας της. Επίσης, εξαιρετικά αρνητικά διαπιστώθηκε ότι επιδρά η προβληματική ηγετική συμπεριφορά στους εργαζόμενους (επαγγελματική και συναισθηματική εξουθένωση, εκδήλωση πρόθεσης παραίτησης από την εργασία, υψηλή δυσαρέσκεια κατά την εκτέλεση της εργασίας (Φωτιάδου, 2018).

Τις τελευταίες δεκαετίες μια σειρά από έρευνες και μελέτες προσπάθησαν να μελετήσουν σε βάθος την αρνητική πλευρά της ηγεσίας και των επιπτώσεων της. Να σημειωθεί ότι ο πρώτος ο οποίος κατανοεί και αναφέρεται στη συμπεριφορά του ηγέτη που επηρεάζει αρνητικά τους υφισταμένους του και την ομάδα της οποίας

ηγείται, είναι ο Conger (1990). Την αποκαλεί μάλιστα η «σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας» (Φωτιάδου, 2018).

2.3.2 Τα ερευνητικά μοντέλα της τοξικής ηγεσίας

Ο Terper (2007) διαμόρφωσε ένα μοντέλο της καταχρηστικής διοίκησης. Σύμφωνα με αυτό ο προϊστάμενος εκδηλώνει αρνητική συμπεριφορά προς τους υφισταμένους του, η οποία προέρχεται από την αντίληψη του ότι έχει αδικηθεί ο ίδιος από κάποιον ανώτερο του ή τον εργοδότη του. Εκδηλώνεται ως επιθετικότητα, την οποία ο Terper την χαρακτηρίζει είτε ως μετατεθειμένη επιθετικότητα, αν στρέφεται εναντίον υφισταμένων που τείνουν να θυματοποιούνται λόγω χαρακτηριστικών του χαρακτήρα τους είτε ως εκδικητική επιθετικότητα, όταν στρέφεται εναντίον υφισταμένων που δείχνουν ένα μη συνεργάσιμο χαρακτήρα.

Η κατά Terper καταχρηστική διοίκηση προκαλεί αρνητικά αποτελέσματα που κατατάσσονται σε έξι κατηγορίες: δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό, αντίσταση, επιθετικότητα και αποκλίνουσα συμπεριφορά, χαμηλότερη απόδοση, ψυχολογική επιβάρυνση, μειωμένη οικογενειακή ευημερία (Φωτιάδου, 2018). Ο τρόπος που επηρεάζονται οι υφιστάμενοί του από τη συμπεριφορά του προϊστάμενου καθορίζεται, κατά τον Terper, από τις παρακάτω κατηγορίες παραγόντων: α) τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, β) τη συμπεριφορά τους κατά την επικοινωνία με αυτόν και γ) από τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά του προϊστάμενου.

Το μοντέλο που διαμόρφωσαν οι Martinko et al (2013), σε συνέχεια και κατ' αντιπαράθεση με το μοντέλο του Terper, ως βασική παράμετρο για την ερμηνεία της καταχρηστικής ηγεσίας δέχεται την υποκειμενική αντίληψη των υφισταμένων. Κάνει σαφή διάκριση της πραγματικής καταχρηστικής διοίκησης από εκείνη που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται ως τέτοια. Μελέτες τις οποίες επισημαίνουν οι Martinko et al εκφράζουν την άποψη ότι τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων είναι αυτά που διαμορφώνουν την άποψη τους για τον καταχρηστικό χαρακτήρα της ηγεσίας και αυτό εξηγεί εν μέρει γιατί έχουν διαφορετικές απόψεις για την ηγεσία (Φωτιάδου, 2018).

Οι Einarsen, Aasland και Skogstad, με βάση τον ορισμό που έδωσαν για την καταστροφική ηγεσία, δημιούργησαν ένα μοντέλο δύο διαστάσεων: Στην πρώτη διάσταση αποτυπώνεται η συμπεριφορά του ηγέτη προς τον οργανισμό και στη

δεύτερη η συμπεριφορά του προς τους υφισταμένους. Ο συνδυασμός όλων των δυνατών συμπεριφορών (θετικών και αρνητικών) δημιουργεί τέσσερα τεταρτημόρια σε έναν κύκλο που δημιουργείται από τους δύο άξονες απεικόνισης των παραπάνω συμπεριφορών. Οι καταστροφικές εκδοχές της ηγεσίας στο μοντέλο τους είναι: α) η τυραννική, όταν ο ηγέτης, ενώ επιτυγχάνει τους σκοπούς του οργανισμού, συμπεριφέρεται υποτιμητικά και ταπεινωτικά στους υφισταμένους του, β) η εκτροχιασμένη, όταν η συμπεριφορά του στρέφεται τόσο εναντίον του οργανισμού, όσο και εναντίον των υφισταμένων του (bullying, ταπείνωση κ.λ.π.), γ) η προδοτική, όταν, ενώ λειτουργεί υποστηρικτικά προς τους υφισταμένους του, υπονομεύει τον οργανισμό. Το τέταρτο τεταρτημόριο ορίζει την εποικοδομητική ηγεσία, δηλαδή θετική συμπεριφορά στον οργανισμό και υποστηρικτική στους εργαζόμενους (Φωτιάδου, 2018).

Οι Krasikova, Green και LeBreton (2013), στο μοντέλο για την καταστροφική ηγεσία που εισηγούνται, λαμβάνουν υπόψη τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη και των υφισταμένων του, αλλά και το περιβάλλον εντός του οποίου ασκείται η ηγεσία. Το μοντέλο εκκινεί από την αρχή ότι η καταστροφική ηγεσία προκύπτει κυρίως: α) από τη δυσκολία των ηγετών να επιτύχουν τους στόχους τους και β) την αρνητική τους πρόθεση έναντι των άλλων. Όταν οι στόχοι του ηγέτη οι οποίοι είναι και του οργανισμού δεν επιτυγχάνονται, είναι πιθανό αυτός να προσφύγει σε ενέργειες όχι εποικοδομητικές, προκειμένου να μην χρεωθεί την αποτυχία της επίτευξής τους. Εάν οι υφιστάμενοι του είναι υπεύθυνοι για τη δυσκολία της επίτευξης των στόχων, είναι πιθανό ο ηγέτης να ασκήσει καταστροφική ηγεσία για να ασκήσει επιρροή στους υφισταμένους του. Υπάρχει και η περίπτωση, σύμφωνα με τους μελετητές, οι στόχοι του ηγέτη να είναι διαφορετικοί από τους στόχους του οργανισμού. Σε αυτή την περίπτωση ο ηγέτης ενδέχεται «να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του στο να επιδιώξουν καταστροφικούς στόχους» (Φωτιάδου, 2018).

Οι Padilla, Hogan και Kaiser (2007) προτείνουν ένα μοντέλο, που αποτυπώνει το φαινόμενο της καταστροφικής ηγεσίας, τριών παραγόντων: Του ηγέτη, των υφισταμένων και του περιβάλλοντος. Όσον αφορά στον ηγέτη, πέντε χαρακτηριστικά του χαρακτήρα του συνεισφέρουν στην καταστροφική ηγεσία: α) το χάρισμα, β) η χρησιμοποίηση της εξουσίας για προσωπικό όφελος, γ) ναρκισσισμός, δ) οι αρνητικές προσωπικές εμπειρίες του ηγέτη και ε) η ιδεολογία του μίσους. Η παρουσία υφισταμένων «συμβιβασμένων» ή «συνεργών» όταν συνδυάζεται με την ύπαρξη ηγέτη με τέτοια χαρακτηριστικά αυξάνει τις πιθανότητες καταστροφικής ηγεσίας.

Κατά τους μελετητές, οι ευάλωτοι/επιρρεπείς υφιστάμενοι είναι δύο κατηγοριών: α) οι συμβιβασμένοι (αυτοί που υπακούουν παθητικά, από φόβο) και β) οι συνεργοί (συμμετέχουν ενεργά προσδοκώντας προσωπικό όφελος). Ο τρίτος παράγοντας, κατά τους μελετητές, που συνεισφέρει στη δημιουργία του φαινομένου της καταστροφικής ηγεσίας είναι το περιβάλλον, μέσα στο οποίο αλληλοεπιδρούν ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι. Τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά που η παρουσία τους ενισχύει τις πιθανότητες καταστροφικής ηγεσίας είναι: α) η αστάθεια και η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, β) η αίσθηση του φόβου (ευνοεί την ταύτιση με χαρισματικούς ηγέτες), γ) οι αξίες και η κουλτούρα (όταν αυτές κατευθύνουν προς την προτίμηση σε ισχυρούς ηγέτες) και δ) η έλλειψη συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι ερευνητές σημειώνουν ότι όταν οι υφιστάμενοι δεν είναι ευάλωτοι/επιρρεπείς και το περιβάλλον είναι σταθερό ενώ παράλληλα υπάρχει ικανοποιητικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου ο καταστροφικός ηγέτης είναι πολύ δύσκολο να ασκήσει από μόνος του καταστροφική ηγεσία (Φωτιάδου, 2018).

2.3.3 Η μη αξιοκρατική διοίκηση ως διάσταση της τοξικής ηγεσίας

Η τοξική ηγεσία είτε έχει χαρακτηριστικά της καταχρηστικής διοίκησης είτε έχει το χαρακτήρα της καταστροφικής ηγεσίας διαθέτει μια διάσταση, η οποία αποτελεί και το αντικείμενο της εργασίας αυτής ως προς τις συνέπειες της στους εργαζομένους σ' έναν οργανισμό. Πρόκειται για την αναξιοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη ή του προϊστάμενου μιας διεύθυνσης ή ενός τμήματος του οργανισμού. Στη διερεύνηση που γίνεται στην εργασία αυτή η αναξιοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη θεωρείται πως εκδηλώνεται με συγκεκριμένους τρόπους. Η εκδήλωση της γίνεται τόσο κατά τη λήψη των αποφάσεων όσο και κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων.

Το ζήτημα της δικαιοσύνης κατά τη λήψη των αποφάσεων προϋποθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη και βέβαια τη γνώση εκ μέρους του όλου του θεσμικού πλαισίου, εντός του οποίου πρέπει να λαμβάνονται οι αποφάσεις του (Θεοδώρου, 2020). Το χαρακτηριστικό του ηγέτη που η απουσία του επιτρέπει την εκδήλωση εκ μέρους του αναξιοκρατικών συμπεριφορών είναι η ηθική αντίληψη. Η ηθική μπορεί κανείς να πει ότι ανάγεται, σε επίπεδο ατομικών αρχών και όχι ως αποτέλεσμα μεταφυσικής πίστης, στη διάσημη καντιανή κατηγορική προσταγή του «πράττε μόνο στη βάση εκείνης της αρχής, μέσω της οποίας μπορείς ταυτόχρονα να θέλεις να καταστεί αυτή καθολικός νόμος» (Kenny, 2005). Κατά τον Burns (1978,

όπως αναφ. στο Θεοδώρου, 2020) ο ηγέτης διαθέτει μια ηθική αποστολή να συλλαμβάνει και να αναπαράγει την πραγματικότητα και να αναλαμβάνει την ευθύνη για τη λήψη των αποφάσεων του.

Στην επόμενη ενότητα θα εξεταστεί αναλυτικότερα η δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον ως μια μεταβλητή που επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι ο όρος Οργανωσιακή Δικαιοσύνη εισήχθη από τον Greenberg (1986, όπως αναφ. στο Θεοδώρου, 2020) και σχετίζεται με την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την επικράτηση ή μη συνθηκών δικαιοσύνης στον οργανισμό. Προφανώς η αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη σχετίζεται άμεσα με την αντίληψή τους για τις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων και την υλοποίησή τους. Ο ηγέτης που λαμβάνει αποφάσεις που δεν στηρίζονται σε ηθικές αρχές δημιουργεί στους εργαζομένους το αίσθημα της αδικίας και τους οδηγεί σε αυτοθυματοποίηση και κατάθλιψη (Tepper et al, 2006, όπως αναφ. στο Θεοδώρου, 2020).

Σύμφωνα με το μοντέλο του Tepper (Tepper et al, 2011, όπως αναφ. στο Θεοδώρου, 2020) ο ηγέτης εκδηλώνει άδικες συμπεριφορές προς τους υφιστάμενούς του όταν α) τους αντιλαμβάνεται ως βαθιά διαφορετικούς από αυτόν, β) συγκρούεται μαζί τους και γ) αν θεωρεί πως δεν του είναι χρήσιμοι. Όταν λοιπόν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι ο προϊστάμενός του τον αδικεί, αν ο οργανισμός στον οποίο ανήκει δεν εφαρμόζει διαδικασίες για την επανόρθωση της αδικίας, διαμορφώνει τελικά μια αντίληψη ότι στον οργανισμό δεν υπάρχει δικαιοσύνη (Φωτιάδου, 2018, όπως αναφ. στο Θεοδώρου, 2020). Οι μη ηθικές διαδικασίες λήψης των αποφάσεων του ηγέτη σύμφωνα με μελέτες (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Chirumbolo & Areni, 2005; Bohle & Mladinic, 2017, όπως αναφ. στο Θεοδώρου, 2020) συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ανασφάλεια και με την απόδοση του εργαζομένου και την αξιολόγησή της.

Οι μη αξιοκρατικές και άδικες συμπεριφορές του ηγέτη οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων στον οργανισμό καθώς εκείνοι που νιώθουν αδικημένοι αντιδρούν πολλές φορές με επιθετικό τρόπο και απέναντι στους συναδέλφους τους (Μπουραντάς, 2005). Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο ακριβώς να διερευνήσει πώς η διάσταση αυτή της τοξικής ηγεσίας, η αναξιοκρατική συμπεριφορά του ηγέτη, επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων, η οποία θα οριστεί και θα εξεταστεί σε επόμενο τμήμα της εργασίας, στον οργανισμό.

2.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Οι έρευνες για το αρνητικό πρόσημο της ηγεσίας κατέδειξαν τις επιπτώσεις που επιφέρει στους υφισταμένους αλλά και στους οργανισμούς. Η αναξιοκρατική διοίκηση, ως διάσταση της τοξικής ηγεσίας, η οποία εκδηλώνεται και μέσω της μη δίκαιης λήψης αποφάσεων δημιουργεί το αίσθημα της αδικίας στους εργαζομένους με πιθανό αποτέλεσμα την εκδήλωση συγκρούσεων μεταξύ τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι η ατομική απόδοση συνδέεται με συμπεριφορές, οι οποίες μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν. Οι Διευθύνσεις Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στους σύγχρονους οργανισμούς, οφείλουν να χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με στόχο την βελτίωση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο εννοείται πλέον ως «πόρος».

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέδειξε ότι οι μελετητές που ερευνούν την ατομική απόδοση συμφωνούν στις βασικές συμπεριφορές που χρησιμοποιούνται για την ορθή μέτρησή της. Η ικανότητα στα τυπικά και μη τυπικά ζητήματα της εργασίας, η επικοινωνία, η προσπάθεια, η εποπτεία, η ηγετική ικανότητα, είναι μερικές από τις διαστάσεις της ατομικής απόδοσης, πάνω στις οποίες αναπτύχθηκαν τα μοντέλα μέτρησή της. Οι μέθοδοι μέτρησης της ατομικής απόδοσης διακρίνονται σε α) απόδοσης εντός ρόλου (in-role) και β) εκτός ρόλου (extra-role). Οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ατομική απόδοση είναι α) η δέσμευση των εργαζομένων, β) η εργασιακή ικανοποίηση, γ) η εργασιακή δικαιοσύνη, δ) η αυτόνομη παρακίνηση και ε) ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας.

Στην πρώτη ενότητα του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται οι διαστάσεις της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων, οι έρευνες που σχετίζονται με την ατομική απόδοση, καθώς και τα μοντέλα μέτρησης της. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται: Οι κυριότερες διαστάσεις που συντελούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Στην τρίτη ενότητα παρουσιάζεται η συμβολή της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων στη λειτουργία των οργανισμών, η στρατηγική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και, τέλος, τα συστήματα διαχείρισης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων.

3.1.1 Βασικές διαστάσεις της απόδοσης των εργαζομένων

Η έννοια της απόδοσης, όπως και η έννοια της ηγεσίας, είναι μια κατά βάση σύνθετη, πολυδιάστατη έννοια και μπορεί να οριστεί μόνο στο βαθμό που μπορούν να καθοριστούν όλες οι διαστάσεις της. Προκειμένου λοιπόν να οριστεί η έννοια της

απόδοσης, οι ερευνητές προσπάθησαν να δημιουργήσουν μοντέλα τα οποία περιέχουν όλες τις απαραίτητες διαστάσεις της (Viswesvaran και Ones, 2000).

Ο Campbell (1973) την ορίζει ως τη συμπεριφορά εκείνη του ατόμου η οποία έχει μετρηθεί/αξιολογηθεί ως προς τη συμβολή της, είτε θετικά, είτε αρνητικά, στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Από τον ορισμό του γίνονται σαφή τα εξής: α) η εργασιακή απόδοση τίθεται ως συμπεριφορά και όχι ως αποτέλεσμα και β) αφορά τη συμπεριφορά του ατόμου μόνο ως προς τη σχέση της με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Campbell, 1990). Ο Viswesvaran (2001) θεωρεί ως απόδοση του εργαζομένου εκείνες τις συμπεριφορές που μπορούν να γίνουν αντικείμενο αξιολόγησης. Εδώ μπορεί να επισημανθεί ότι αυτοί οι ερευνητές ορίζουν / αξιολογούν / μετρούν την απόδοση ως ένα σύνολο συμπεριφορών, ενώ δεν σχετίζεται κατά τη γνώμη τους με το αποτέλεσμα των συμπεριφορών αυτών. Το σκεπτικό τους είναι ότι το αποτέλεσμα υπόκειται και σε παράγοντες άλλους, οι οποίοι δεν είναι υπό τον έλεγχο των ατόμων – εργαζομένων. Η απόδοση λοιπόν, για την οποία μπορεί να δημιουργηθεί ένας αξιόπιστος μηχανισμός μέτρησης πρέπει να είναι πλήρως στον έλεγχο του εργαζομένου και να μην ενσωματώνονται σε αυτή γεγονότα τυχαία ή γεγονότα που βρίσκονται εκτός ελέγχου του (Cook και Hunsaker, 2001).

3.1.2 Παρουσίαση της ορολογίας, των ορισμών και της μεθοδολογίας των ερευνών για την απόδοση των εργαζομένων

Οι παραπάνω μελετητές θεωρούν ότι η εργασιακή απόδοση ουσιαστικά καθορίζεται από τις συμπεριφορές του ατόμου στο οργανωσιακό πλαίσιο. Πολλοί άλλοι ερευνητές έχουν συμπεριλάβει στην έννοια της απόδοσης τόσο την προσωπικότητά του, όσο και τα κίνητρα του στην εργασία του. Προχώρησαν μάλιστα και σε διάκριση της απόδοσης σε εκείνη που καθορίζεται από τις συμπεριφορές και τις ικανότητες του ατόμου και σε εκείνη που προέρχεται από την προσωπικότητά του (Γκούρας, 2013).

Οι Borman και Motowidlo (1993), όπως θα δούμε παρακάτω στα μοντέλα της απόδοσης, διέκριναν την εργασιακή απόδοση σε εκείνη που σχετίζεται άμεσα με τα καθήκοντά τους και σε εκείνη που προέρχεται από συμπεριφορές εκτός των τυπικών εργασιακών καθηκόντων. Οι ερευνητές Beaty et al. (2001) και Bott, Svyantek, Goodman και Bernal (2003) ανακάλυψαν το εξής ενδιαφέρον στοιχείο: Η εργασιακή απόδοση σε σχέση με τα καθήκοντα προέρχεται κυρίως από τις συμπεριφορές και τις

ικανότητες, ενώ η εκτός των τυπικών εργασιακών καθηκόντων καθορίζεται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου.

Ο Motowidlo (2000), αργότερα, υποβάθμισε ο ίδιος τη σημασία της διάκρισης της απόδοσης διαπιστώνοντας ότι με την ανάπτυξη ειδικών ερωτηματολογίων μπορούν οι προϊστάμενοι να αξιολογήσουν και την απόδοση εντός καθηκόντων και την απόδοση εκτός αυτών. Οι Rotundo και Sackett (2002) διαπίστωσαν από έρευνες ότι στη συνολική εργασιακή απόδοση η εντός καθηκόντων συνεισφέρει με πολύ μεγαλύτερη βαρύτητα από την εκτός καθηκόντων. Χωρίς να αμφισβητείται λοιπόν το γεγονός της σημαντικότητας των συμπεριφορών εντός του οργανωσιακού περιβάλλοντος στον ορισμό / αξιολόγηση / μέτρηση της απόδοσης, η έννοια εμπλουτίστηκε με το χρόνο και με άλλα στοιχεία που σχετίζονται άμεσα με το ίδιο το άτομο.

Όσον αφορά τις διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης και τη μοντελοποίησή τους ο Campbell (1990) δέχεται τις εξής: Ικανότητα στα τυπικά ζητήματα της εργασίας, ικανότητα στα μη τυπικά ζητήματα της εργασίας (απόδοση ως μέρος του οργανισμού πέρα από τον τυπικό ρόλο του), γραπτή και προφορική επικοινωνία, εκδήλωση προσπάθειας, προσωπική υπευθυνότητα, απόδοση ομαδική, εποπτεία του έργου (ηγετικές ικανότητες), διαχείριση του έργου (Γκούρας, 2013). Ο Viswesvaran (1993) προσδιορίζει τις παρακάτω διαστάσεις της αποδοτικότητας: Συνολική εργασιακή απόδοση, παραγωγικότητα, προσπάθεια, γνώση της εργασίας, διαπροσωπικές ικανότητες, διαχειριστικές ικανότητες, ποιότητα, επικοινωνία πέρα από το πλαίσιο του οργανισμού, ηγετική ικανότητα, συμμόρφωση με τους κανόνες (Γκούρας, 2013). Οι μελετητές Borman και Motowidlo (1993) περιορίζονται σε δύο διαστάσεις: την τυπική απόδοση, δηλαδή τις συμπεριφορές και τις δραστηριότητες στο πλαίσιο του ρόλου του ατόμου στον οργανισμό, και την απόδοση που βασίζεται στα μη τυπικά καθήκοντα, δηλαδή συμπεριφορές που κατευθύνονται στην ενθάρρυνση και υποστήριξη των άλλων μελών του οργανισμού για την εκδήλωση συνολικότερων παραγωγικών συμπεριφορών (Γκούρας, 2013).

Εδώ πρέπει να σημειώσουμε, ότι σύμφωνα με τους Borman και Motowidlo (1993, 1997), οι δύο διαστάσεις της απόδοσης, τις οποίες ονομάζουν τη μεν πρώτη παραγωγική απόδοση (task performance) και τη δεύτερη δυναμική απόδοση (contextual performance), περιλαμβάνουν μια σειρά από τις διαστάσεις των άλλων ερευνητών. Η παραγωγική απόδοση, η οποία είναι το κομμάτι εκείνο της απόδοσης που συνδέεται με τις υποχρεώσεις του εργαζομένου στο πλαίσιο του ρόλου του στον οργανισμό, ουσιαστικά περιέχει διαστάσεις – συμπεριφορές τόσο του μοντέλου του

Campbell (ικανότητα στα τυπικά ζητήματα), όσο και του μοντέλου του Visweswaran (παραγωγικότητα, γνώση της εργασίας), (Μπακερτζής, 2019). Η δυνητική απόδοση, εκείνη δηλαδή η οποία περιέχει συμπεριφορές και ενέργειες που βρίσκονται πέρα από τα εργασιακά καθήκοντα του εργαζομένου, περιέχει διαστάσεις – συμπεριφορές όπως καθορίζονται στο μοντέλο του Campbell (επικοινωνιακές δεξιότητες, επίδειξη προσπάθειας, προσωπική πειθαρχία, εποπτεία, διαχείριση) όπως και του Visweswaran (συμμόρφωση με τους κανόνες, διαπροσωπικές ικανότητες, διαχειριστικές ικανότητες, επίδειξη προσπάθειας, επικοινωνία πέρα από τα πλαίσια του οργανισμού (Μπακερτζής, 2019).

Ο Murphy (1990) θεωρεί ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις προκειμένου να οριστεί / μετρηθεί η εργασιακή απόδοση. Ο Murphy επίσης αντιλαμβάνεται ως διαστάσεις της απόδοσης συμπεριφορές και εντάσσει σε αυτές και τις αρνητικές «αρνητικές ως προς το χρόνο συμπεριφορές, συμπεριφορές τυπικής απόδοσης, διαπροσωπικές συμπεριφορές και καταστροφικές συμπεριφορές» (Γκούρας, 2013).

Παρατηρούμε δηλαδή ότι, σε ένα βαθμό, οι μελετητές αυτοί αντιλαμβάνονται την απόδοση του εργαζομένου ως μια έννοια ή ένα μέγεθος (όταν μετριέται) με παρόμοιες διαστάσεις. Τέλος, ο Griffin (2007) εισηγήθηκε ένα μοντέλο εργασιακής απόδοσης που στηρίζεται σε τρεις διαστάσεις: Της προσαρμοστικότητας, της προενέργειας (της δέσμευσης δηλαδή των εργαζομένων να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους ως εργαζόμενοι για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού) και της επάρκειας.

Κεντρικό σημείο στην έννοια της απόδοσης, όσον αφορά τόσο τον ορισμό όσο και την ανάπτυξη μεθόδων για τη μέτρησή της, αποτελεί η διάκρισή της σε δύο τύπους, όπως είδαμε, σύμφωνα με τους Motowidlo, Borman και Schmidt (1997). Η απόδοση εντός - ρόλου (in - role) και η απόδοση εκτός - ρόλου (extra - role). Η εντός - ρόλου απόδοση του εργαζομένου αφορά τις συμπεριφορές του, που οδηγούν στο να ολοκληρώσει τα καθήκοντα του, όπως αυτά ορίζονται στην περιγραφή της εργασιακής του θέσης. Η εντός - ρόλου απόδοση των εργαζομένων συμβάλλει στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Η εκτός - ρόλου απόδοση αφορά τις συμπεριφορές εκείνες οι οποίες δεν συμβάλλουν μόνο στην εκπλήρωση των καθηκόντων του, όπως περιγράφονται στην εργασιακή θέση που κατέχει, αλλά τελικά συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Campbell, 1990). Πρόκειται για μια συνολική διάκριση: α) τυπική απόδοση και β) απόδοση που βασίζεται στα μη τυπικά καθήκοντα, ή αλλιώς, όπως είδαμε παραπάνω και δυνητική

απόδοση. Η δυνητική απόδοση έχει εξαιρετική σημασία όταν επίκειται οργανωσιακή αλλαγή αφού οι συμπεριφορές εκτός ρόλου συσχετίζονται άμεσα με την επιτυχημένη εφαρμογή της αλλαγής (Γκούρας, 2013).

Πέρα από τη διάκριση παραγωγικής, δυνητικής απόδοσης οι ερευνητές προσπάθησαν να προσδιορίσουν την απόδοση των εργαζομένων λαμβάνοντας υπόψη τους και άλλα δεδομένα πέραν των συμπεριφορών των ατόμων. Έλαβαν υπόψη τους και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει η προσωπικότητα κάθε ατόμου, όπως και τα κίνητρα που το ωθούν στην εργασία. Προχώρησαν, μάλιστα, οι ερευνητές σε μια άλλη διάκριση της απόδοσης: Σε εκείνη που στηρίζεται στις ικανότητες και τις συμπεριφορές των ατόμων και σε εκείνη που προέρχεται από την προσωπικότητα τους και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά τους (Γκούρας, 2013).

Οι παραπάνω θεωρίες δείχνουν πως η απόδοση του εργαζόμενου συνίσταται σε μια σειρά από στοιχεία που, ακόμα και αν εκδηλώνονται στην εργασία του, αποτελούν ένα σύνολο που καθορίζεται από την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του. Η ατομική εργασιακή απόδοση λοιπόν συγγενεύει με ένα ατομικό ψυχολογικό πορτρέτο του εργαζόμενου, που μπορεί να αποδοθεί με τις μετρήσεις / εκτιμήσεις των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του.

3.1.3 Παρουσίαση των μοντέλων για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων

Τα μοντέλα διαστασιοποίησης της απόδοσης ουσιαστικά αποτελούν και τα μοντέλα μέτρησης της, αφού η μέτρηση κάθε διάστασης μπορεί να δώσει μια αξιόπιστη μέτρηση της απόδοσης. Οι Borman, White, Pulakos και Orpler (1991) εισηγήθηκαν ένα μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο βασίζεται όχι μόνο σε συμπεριφορές που αποτελούν τις κύριες διαστάσεις της απόδοσης, αλλά επιπλέον τόσο στις ικανότητες / δεξιότητες του εργαζόμενου όσο και στα στοιχεία της προσωπικότητας του. Δημιουργούν λοιπόν ένα μοντέλο μέτρησης που λαμβάνει υπόψη του συμπεριφορές, ικανότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζόμενου.

Ο Campbell, όπου είδαμε ποιες θεώρησε ως διαστάσεις το 1990, το 1994 διαπίστωσε ότι για να προβλεφθεί/μετρηθεί συνολικά η απόδοση χρειάζεται να ληφθούν υπόψη μια σειρά από παράγοντες, όπως οι διαστάσεις της απόδοσης που παρατέθηκαν, και τα επιμέρους χαρακτηριστικά να γίνονται αντικείμενο αξιολόγησης μετρήσεων ψυχομετρικής (Γκούρας, 2013). Οι Pulakos, Arab, Donovan και

Plamondon (2000) εισηγήθηκαν ένα μοντέλο μέτρησης / πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης, το οποίο βασίζεται σε συμπεριφορές όπως η «επίλυση προβλημάτων, η αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και η διαχείριση των κρίσεων» (Γκούρας, 2013). Ο Viswesvaran, όπως είδαμε, είχε ορίσει δέκα διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης οι οποίες σχετίζονται με τη συμπεριφορά στην εργασία. Χρησιμοποιώντας τα ίδια συμπεράσματα οι Viswesvaran, Ones και Schmidt (1996) όρισαν την απόδοση ως αυτό που προκύπτει από τη βαθμολόγηση των συμπεριφορών που συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι ερευνητές Eagly και Chaiken (1993b) διαπίστωσαν ότι οι απόψεις του ατόμου διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά του ως εργαζομένου και κατά συνέπεια καθορίζουν την απόδοσή του.

Εν τέλει, η απόδοση είναι μια σχεδόν αφηρημένη έννοια. Γίνεται αντιληπτή από τα αποτελέσματά της, όμως δεν μπορεί να μετρηθεί απ' αυτά. Οι διαστάσεις της, οι οποίες είναι σχετικά διαφορετικές για διαφορετικούς ερευνητές, λειτουργούν αναλυτικά για τον ορισμό της, όμως ταυτόχρονα λειτουργούν και γενικευτικά αφού ουσιαστικά σε κάθε ερευνητικό πλαίσιο έχουν διαφορετική έννοια. Η μέτρηση της απόδοσης, όπως γίνεται μέσα από τη χρήση διαφορετικών μοντέλων, θα δίνει προφανώς και διαφορετικά αποτελέσματα και τελικά σε κάθε περίπτωση θα εξαρτάται από το σκοπό της μέτρησης. Σε κάθε περίπτωση πάντως η απόδοση, έστω ως μια πολυδιάστατη έννοια, δείχνει πόσο καλά εκτελεί ο εργαζόμενος τα καθήκοντα του, τις πρωτοβουλίες που παίρνει, τις λύσεις που δίνει, την εφευρετικότητά του, τον τρόπο που χρησιμοποιεί όλους τους πόρους που έχει στη διάθεση του (Schepers, 2013).

3.2 Βασικές διαστάσεις βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό και τις επιχειρήσεις

Στην ενότητα αυτή θα διερευνηθούν οι βασικές διαστάσεις της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί, όπως αναπτύχθηκε παραπάνω, για τους περισσότερους μελετητές, ένα σύνολο συμπεριφορών των εργαζομένων, οι οποίες μπορεί να μετρηθούν με διαφορετικά μοντέλα.

Εξαιτίας της σημασίας που έχει η απόδοση των εργαζομένων στη συνολική λειτουργία του οργανισμού, αναζητήθηκαν από τους ερευνητές οι διαστάσεις της βελτίωσής της. Εισήχθησαν δύο έννοιες οι οποίες δείχνουν τη σχέση του εργαζομένου

με τον οργανισμό ή την επιχείρηση αλλά κυρίως με την ίδια την εργασία του: Η εργασιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση. Αυτές αποτελούν τις βασικές διαστάσεις της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Σε γενικές γραμμές η εργασιακή δέσμευση είναι μια θετική πνευματική και συναισθηματική κατάσταση, στην οποία όταν βρίσκεται ο εργαζόμενος είναι πρόθυμος να εμπλακεί στα θέματα της εργασίας του. Η εργασιακή ικανοποίηση ουσιαστικά είναι ένας δείκτης του πως νιώθει κανείς για την εργασία του.

Άλλες μεταβλητές που οι μελετητές θεωρούν ότι συντελούν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η δικαιοσύνη, η αίσθηση δηλαδή του εργαζομένου ότι στον οργανισμό επικρατούν συνθήκες δικαιοσύνης, η αυτόνομη παρακίνηση, δηλαδή η παρακίνηση στην εργασία χωρίς εξωτερική παρέμβαση, και τέλος το στυλ της ηγεσίας που επιλέγεται για τη διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης. Στις παρακάτω ενότητες θα παρουσιαστούν οι ορισμοί και οι μελέτες για τις διαστάσεις αυτές, όπως και η σχέση τους με τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης.

3.2.1 Παρουσίαση των μελετών για τη διάσταση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό και τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Στο τμήμα αυτό της εργασίας θα αναπτύξουμε την έννοια της εργασιακής δέσμευσης, αφού αυτή μπορεί να αποτελέσει εξ ορισμού έναν καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Δεν θα ασχοληθούμε με την έννοια της οργανωτικής δέσμευσης, η οποία διαθέτει συναισθηματική, κανονιστική και εξαναγκαστική διάσταση, επειδή αυτή σχετίζεται όχι μόνο με την απόδοση του εργαζομένου αλλά κυρίως με τη σχέση του με τον οργανισμό (Αντιβάχης, 2006). Η εργασιακή δέσμευση είναι μια θετική και επιθυμητή εργασιακή στάση, η οποία από άλλους μελετητές προσδιορίζεται ευθέως ως τέτοια (Kahn, 1990) και από άλλους ως μια θετική κατάσταση, σε αντιδιαστολή με την αρνητική της έννοια της εργασιακής εξουθένωσης (Maslach και Jackson, 1981; Maslach και Leiter, 1997).

Ο Kahn (1990) προσέγγισε την εργασιακή δέσμευση ως «την αξιοποίηση των ικανοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι, τις οποίες κάνουν διαθέσιμες στην εργασία τους, κατά την εκτέλεση της οποίας εκφράζουν τον εαυτό τους, διανοητικά, συναισθηματικά και σωματικά» (Μπακερτζής, 2019). Από τον ορισμό αυτό προκύπτει άμεσα ο θετικός χαρακτήρας της εργασιακής δέσμευσης τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό. Ο εργαζόμενος αναπτύσσει τις ικανότητες

του και τις εξελίσσει και ο οργανισμός κερδίζει από την αυξημένη ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας. Ο εργαζόμενος μέσα από την ίδια του την εργασία, όταν είναι εργασιακά δεσμευμένος, μπορεί να εκφράσει τη συνολική οντότητα του. Είναι παρών ψυχολογικά και συμμετέχει στην εργασία του σωματικά, συναισθηματικά και γνωσιακά. Αυτό συνεπάγεται υψηλό επίπεδο παρακίνησης και ενδιαφέροντος, χωρίς να διατρέχει τον κίνδυνο της εργασιακής εξουθένωσης (Kahn, 1990).

Οι μελετητές Maslach και Leiter (1997) όρισαν την εργασιακή δέσμευση κατ' αντίθεση με την εργασιακή εξουθένωση, με την οποία η Maslach (1981) είχε ασχοληθεί ιδιαίτερα. Ως ο αντίθετος πόλος της εργασιακής εξουθένωσης, η εργασιακή δέσμευση ορίστηκε ως μια θετική κατάσταση η οποία χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα, εμπλοκή – συμμετοχή στα θέματα της εργασίας και επαγγελματική επάρκεια (Λεμονάκη, 2017). Η εργασιακή δέσμευση λοιπόν και κατά τους μελετητές αυτούς είναι μια θετική πνευματική και συναισθηματική κατάσταση.

Οι μελετητές Schaufeli et al (2002a, 2002b) υποστήριξαν ότι η δέσμευση είναι μια έννοια που πρέπει να οριστεί διαφορετικά από την εξουθένωση, έστω και αν σχετίζεται αρνητικά μ' αυτήν. Την όρισαν και εκείνοι ως μια θετική συναισθηματική και πνευματική κατάσταση, η οποία μέσα από τις θετικές εμπειρίες της εργασίας κινητοποιεί τον εργαζόμενο για την ολοκλήρωση του ως άτομο και έχει ως χαρακτηριστικά το σθένος, την αφιέρωση και την απορρόφηση (Schaufeli και Bakker, 2004; Schaufeli et al, 2006). Σθένος / δυναμισμός αποτελεί η καταβολή σωματικής και πνευματικής ενέργειας στην εργασία, επιμονή στην αντιμετώπιση των δυσκολιών. Αφοσίωση αποτελεί η εμπλοκή στην εργασία με ενθουσιασμό και έμπνευση. Απορρόφηση αποτελεί η συγκέντρωση και η βαθιά προσήλωση στην εργασία, ώστε ο χρόνος να κυλάει γρήγορα και παραγωγικά. Οι Schaufeli et al (2002b) στηριζόμενοι σ' αυτή την προσέγγιση κατασκεύασαν την κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης της Ουτρέχτης, η οποία μετρά και αξιολογεί το σθένος, την αφοσίωση και την απορρόφηση, προκειμένου να προσδιορίσει το βαθμό δέσμευσης (Λεμονάκη, 2017).

Με τη διερεύνηση των παραγόντων που καθορίζουν το επίπεδο της δέσμευσης ασχολήθηκαν πολλοί μελετητές (Bakker και Demerouti, 2007; Schaufeli και Bakker, 2004, 2010). Κατέληξαν σε μια σειρά από παράγοντες: την οργανωσιακή κουλτούρα, την ηγεσία, τους εργασιακούς πόρους και τους προσωπικούς πόρους. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το γενικότερο πλαίσιο εντός του οποίου διαμορφώνονται οι εργασιακές συμπεριφορές. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ ηγετικών στελεχών και

εργαζομένων είναι σημαντικός παράγοντας στην εργασιακή δέσμευση (Van Dyne και Graham, 1994). Συγκεκριμένες συμπεριφορές των προϊσταμένων, όπως η άμεση διαθεσιμότητα τους, η συνέπεια τους, η εχεμύθεια τους, η αμεροληψία τους, η ακεραιότητά τους, η διαφάνεια, η δεκτικότητα τους, η εμπιστοσύνη, ανεβάζουν το επίπεδο της δέσμευσης των εργαζομένων (Butler, 1991). Οι εργασιακοί πόροι (Hobfoll, 2002; Bakker, 2011 οπ. αναφ. στο Μπακερτζής, 2019) αναφέρονται σε πτυχές της εργασίας που παρακινούν την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου και μειώνουν το σωματικό και ψυχολογικό κόστος της εργασίας. Προσωπικοί πόροι είναι η αυτονομία του εργαζομένου, η προσωπικότητά του, η ψυχολογία του, τα συναισθήματά του, η αντίληψή του. Πολλές έρευνες έχουν επιβεβαιώσει τη θετική σχέση των προσωπικών πόρων με την εργασιακή δέσμευση (Μπακερτζής, 2019).

Η μέτρηση της δέσμευσης γίνεται με την κλίμακα της Εργασιακής δέσμευσης της Ουτρέχτης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, και με το μοντέλο του May (May et al, 2004), βασισμένο στη Θεωρία του Kahn (1990) το οποίο κατασκευάζεται σε τρεις διαστάσεις, μια σωματική, μια συναισθηματική και μια γνωστική. Μεταξύ των δύο μοντέλων μέτρησης και αξιολόγησης της δέσμευσης υπάρχει μια αντιστοιχία: σθένος - σωματική, αφοσίωση - συναισθηματική και απορρόφηση - γνωστική. Η εργασιακή δέσμευση λοιπόν μειώνει το κόστος της εργασίας για τον ίδιο τον εργαζόμενο, μειώνει το εργασιακό άγχος του, συμβάλλει στην πληρέστερη και εθελοντική συμμετοχή του στην ομάδα εργασίας, τον καθοδηγεί στην εμπλοκή του στη λύση των προβλημάτων και συντείνει στην ένταξη του στο οργανωσιακό περιβάλλον.

3.2.2 Παρουσίαση των μελετών για την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Σήμερα θεωρείται κοινός τόπος το γεγονός ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος έχει υψηλότερη απόδοση. Ωστόσο, η σχέση ικανοποίησης και παραγωγικότητας ξεκίνησε να ερευνάται από πολύ παλαιότερα (Hawthorne Studies 1927-1932, οπ. αναφ. στην Γκόλια, 2015). Μπορούμε να πούμε γενικεύοντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει το πώς νιώθει κανείς για τη δουλειά του. Εντούτοις οι πολυάριθμες έρευνες που έχουν γίνει έχουν οδηγήσει σε διαφορετικές προσεγγίσεις και έχει διατυπωθεί μια σειρά από διαφορετικούς ορισμούς αναπτυγμένους μέσα σε διαφορετικά θεωρητικά πλαίσια.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι φαινόμενο σύνθετο που αλληλοεπιδρά με ένα πλήθος άλλων εργασιακών φαινομένων (Spector, 1997, οπ. αναφ. στο Μπελιάς, 2015). Οι περισσότεροι μελετητές θεωρούν ως τον πιο ικανοποιητικό ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης αυτόν του Locke (1976): «πρόκειται για μια «ευχάριστη» συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από τη θετική αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών του ατόμου». Σύμφωνα με τον ορισμό του Locke στην εργασιακή ικανοποίηση δύο παράγοντες παίζουν καθοριστικό ρόλο, ο συναισθηματικός και ο γνωστικός (Κάντας, 1998).

Για τους μελετητές Brooke, Russell και Price (1988) και Okoye (2011) η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται «σαν ένα εργαλείο μέτρησης» που μετράει σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένο το άτομο από τη δουλειά του. Και ο Spector (1997) θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η απεικόνιση του επιπέδου ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία του. Μερικοί μελετητές λαμβάνουν υπόψη τους το γεγονός ότι είναι πολύ πιθανόν τα άτομα να αντιλαμβάνονται διαφορετικά πράγματα ως ικανοποιητικά (Evans, 1998). Ο Vroom (1964) συνδέει την έννοια της ικανοποίησης με τις προσδοκίες του ατόμου. Η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του συναρτάται με αυτά που υποκειμενικά θεωρεί ότι παίρνει από την εργασία του και σε ποιο βαθμό είναι επιθυμητά στο ίδιο το άτομο. Για τους Koustelios και Kousteliou (2001) η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου είναι «στάσεις, θετικές και αρνητικές για την εργασία του ή για ορισμένες όψεις της». Ο McClelland (1985) θεωρεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση συναρτάται με το βαθμό ικανοποίησης μιας ανάγκης ή μιας ηθικής αξίας του ατόμου (Γκόλια, 2015).

Μελετητές όπως οι Bindhu και Sudheeshkumar (2006) επανέρχονται στα συναισθήματα του ατόμου ως βάση του ορισμού της εργασιακής ικανοποίησης. Είναι αυτά που νιώθει είτε για το αντικείμενο της εργασίας του, είτε για το εργασιακό του περιβάλλον. Στη βάση των περισσότερων ορισμών και θεωριών για την εργασιακή ικανοποίηση βρίσκεται η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1964), την οποία είδαμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Ο Maslow ιεραρχώντας τις ανάγκες του ατόμου (βασικές, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες εκτίμησης, αυτοπραγμάτωση) θεώρησε ότι, όταν ικανοποιείται μια ανάγκη ενός επιπέδου, δημιουργείται το κίνητρο στο άτομο να επιδιώξει την ικανοποίηση της ανάγκης που βρίσκεται σε ανώτερο επίπεδο.

Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τον Warr (1987) διακρίνεται σε α) ενδογενή ικανοποίηση και β) εξωγενή. Η ενδογενής σχετίζεται με το ίδιο το

περιεχόμενο της εργασίας και τη φύση της, ενώ η εξωγενής με το πλαίσιο της (συνθήκες, ασφάλεια, ανταμοιβές). Σύμφωνα με τον Seashore (1974) διαθέτει κοινωνική, κοινωνιολογική και ψυχολογική διάσταση. Όσον αφορά την κοινωνική διάσταση, αυτή γίνεται ορατή από την επίδραση που ασκεί στο σύνολο της ζωής του εργαζομένου και του οικογενειακού και κοινωνικού του περίγυρου η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια από την εργασία του. Η κοινωνιολογική γίνεται αντιληπτή ως μια συμπεριφορά του ατόμου, εξαρτημένη από την εργασιακή του ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια που επηρεάζει την κοινωνία θετικά ή καταστροφικά, αντίστοιχα. Όσο για την ψυχολογική διάσταση, η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση προκαλεί αρνητικά συναισθήματα που οδηγούν σε αρνητικές συμπεριφορές, όπως απουσίες από την εργασία λόγω ασθενειών, η μείωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας.

Πολλοί ερευνητές αναζήτησαν τους παράγοντες και τα αίτια της υψηλής εργασιακής ικανοποίησης, εξαιτίας της άμεσης σχέσης της με τη βελτιωμένη παραγωγικότητα. Ο Locke (1976) προσδιόρισε μια σειρά από παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση: αμοιβή, προαγωγές, αναγνώριση, παροχές, συνθήκες εργασίας, εποπτεία, συνάδελφοι, οργανισμός, διοίκηση. Κατά τους Hersey και Blanchard (1982) τα κίνητρα που δίνονται στον εργαζόμενο αποτελούν ένα εξαιρετικό παράγοντα υψηλής εργασιακής ικανοποίησης. Ο Warr (2005) θεωρεί ότι η εργασία πρέπει να προσφέρει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο για προσωπικό αυτοέλεγχο. Η εργασιακή του ικανοποίηση είναι υψηλή όταν έχει τις ευκαιρίες να συμμετέχει στη λήψη των αποφάσεων, να διαθέτει ελευθερία επιλογών, δυνατότητα αυτοπροσδιορισμού. Ο βαθμός συμμετοχής του εργαζόμενου στον εργασιακό χώρο κατά τη λήψη αποφάσεων επηρεάζει ανάλογα και, κατά τον Levi (1967), την εργασιακή του ικανοποίηση. Η εργασιακή εξέλιξη, η οποία σχετίζεται με τη διάθεση του ατόμου για ανάδειξη και την επιθυμία του για έλεγχο, συμβάλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Τσουνής και Σαράφης, 2016). Ο Spector (2000) θέτει μια σειρά χαρακτηριστικών της εργασίας που αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση: Ποικιλία εργασιακών καθηκόντων, ολοκλήρωση του έργου από τον εργαζόμενο, σημαντικότητα της εργασίας, αυτονομία, πληροφόρηση για την εργασιακή του απόδοση. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι όταν ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται υποστηρικτικά και επιβλέπει τους υφιστάμενους του συμβάλλει καθοριστικά στην εργασιακή ικανοποίησή τους (Γκόλια, 2015). Οι Bass και Riggio (2006) καταγράφουν ότι αποτελέσματα ερευνών δείχνουν πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν περισσότερο ικανοποιημένους υφισταμένους. Εμπνέουν και παρακινούν τους

υφισταμένους τους να εμπλακούν με το έργο που έχουν αναλάβει με ενθουσιασμό, με αποτέλεσμα την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Μπορούμε εδώ να παρατηρήσουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την εργασιακή δέσμευση. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αντιμετωπίζουν θετικά τους συναδέλφους τους, έχουν μικρό εργασιακό άγχος και αισθάνονται ότι η δουλειά τους αναγνωρίζεται από τους προϊσταμένους τους (Kahn, 1990). Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει την εργασιακή δέσμευση με θετικά αποτελέσματα τόσο για τον εργαζόμενο, όσον αφορά στην ανάπτυξη του και την εξέλιξη του, όσο και για τον οργανισμό.

3.2.3 Παρουσίαση άλλων μεταβλητών που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Στις προηγούμενες ενότητες αναπτύξαμε τις έννοιες της εργασιακής δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης, έννοιες που συνδέονται μεταξύ τους και αποτελούν τους βασικούς πυλώνες της απόδοσης των εργαζομένων. Τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης και ικανοποίησης οδηγούν σε υψηλή απόδοση. Στην παρούσα ενότητα θα αναζητηθούν άλλοι παράγοντες που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων, χωρίς να αποκλείεται να αυξάνουν παράλληλα τα επίπεδα της δέσμευσης και της ικανοποίησης.

Η σχέση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, σύμφωνα με τη Θεωρία της Κοινωνικής Συναλλαγής (Blau, 1964; Janssen, 2000) μπορεί να θεωρηθεί από δύο σκοπίες: ως οικονομική συναλλαγή ή/και κοινωνική συναλλαγή. Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στο συμβόλαιο των δύο πλευρών που προσδιορίζει ρητά τι παροχές αναμένει κάθε συμβαλλόμενος από τον άλλο. Η κοινωνική συναλλαγή αφορά στην εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται μεταξύ των δύο μερών και τις πέραν των συμφωνηθέντων εκατέρωθεν παροχές που αναμένονται. Σε αυτό το πλαίσιο της κοινωνικής συναλλαγής, κρίσιμες έννοιες είναι η δικαιοσύνη, η ισότητα, η εμπιστοσύνη. Η δικαιοσύνη, και η αίσθησή της από τον εργαζόμενο, αποτελεί ένα ισχυρό ερμηνευτικό εργαλείο γι' αυτόν για το εργασιακό του περιβάλλον και καθορίζει τις συμπεριφορές του και επηρεάζει την απόδοσή του (Konovsky, 2000; Zapata – Phelan και συν., 2009). Η σχέση μεταξύ της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον και της εργασιακής απόδοσης έχει αποδειχτεί από πολλές έρευνες (Zapata – Phelan και συν., 2009). Ο εργαζόμενος θεωρεί ένα εργασιακό καθεστώς δίκαιο,

όταν η σχέση της προσπάθειας του με το αποτέλεσμά της γι' αυτόν είναι ίδια με την αντίστοιχη σχέση των άλλων εργαζομένων τόσο στον οργανισμό όσο και εκτός αυτού (Adams, 1963, όπως αναφ. στο Παπαχριστόπουλος, 2013). Δηλαδή όταν ο λόγος αυτού που καταβάλει στην εργασία του (προσπάθεια, γνώση, χρόνος) και αυτού που λαμβάνει (αμοιβές, παροχές, αναγνώριση) είναι ικανοποιητικός για τον ίδιο και ίσος με αυτόν των άλλων εργαζομένων. Η θεώρηση λοιπόν μιας κατάστασης στον εργασιακό χώρο ως δίκαιης από τον εργαζόμενο αυξάνει την εργασιακή του ικανοποίηση, όσο και την εργασιακή του απόδοση.

Η δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον ως έννοια έχει τέσσερις διαστάσεις (Colquitt και συν., 2001): Τη διαδικαστική (οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων θεωρούνται δίκαιες (Byrne και Cropanzano, 2001, όπως αναφ. στο Θεοδώρου, 2020)), την πληροφοριακή (ειλικρινής πληροφόρηση για τα θέματα που αφορούν τον οργανισμό), τη διαπροσωπική (αίσθηση αξιοπρεπούς μεταχείρισης από τον οργανισμό) και τη διανεμητική (δίκαιος τρόπος στην προσφορά αμοιβών και παροχών από τον οργανισμό στους εργαζομένους). Ιδιαίτερα η διανεμητική δικαιοσύνη έχει αποδειχτεί ότι σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων (Colquitt και συν., 2001) και η παρουσία της συμβάλλει στην αύξηση της.

Σημαντική μεταβλητή για την αύξηση της απόδοσης αποτελεί μια ψυχολογική παράμετρος, η οποία σχετίζεται τόσο με τη δικαιοσύνη (Zapata – Phelan και συν., 2009), όσο, και κυρίως, με την προσωπικότητα του εργαζομένου, η αυτόνομη παρακίνηση. Η αυτόνομη παρακίνηση, δηλαδή αυτή χωρίς εξωτερική παρέμβαση, έχει ως προϋπόθεση την εσωτερίκευση από τον εργαζόμενο των αξιών που διέπουν το εργασιακό του περιβάλλον. Η θετική σχέση εσωτερικής παρακίνησης και εργασιακής απόδοσης έχει καταδειχτεί σε μια σειρά από έρευνες (Παπαχριστόπουλος, 2013). Η σχέση της δικαιοσύνης με την αυτόνομη παρακίνηση δεν έχει διερευνηθεί αρκετά, ωστόσο υπάρχουν ενδείξεις ότι η δικαιοσύνη σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης (Latham και Pinder, 2005).

Η ηγεσία και ο τρόπος άσκησης της επηρεάζουν έμμεσα την απόδοση των υφισταμένων του ηγέτη (Ogbonna και Harris, 2000). Ο ηγέτης που εμπνέει το αίσθημα της δικαιοσύνης και λαμβάνει αποφάσεις με συμμετοχικό τρόπο ωθεί σε μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων, αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση και τελικά την εργασιακή τους απόδοση (Στανίτσας, 2020). Οι ερευνητές Trivelas και Reklitis (2014) διαπίστωσαν ότι ο ηγέτης που διαχειρίζεται σωστά τις συγκρούσεις, διαθέτει επικοινωνιακές δεξιότητες, υποστηρίζει τις επίσημες δομές, τους κανόνες και

τους κανονισμούς λειτουργεί αυξητικά στην εργασιακή απόδοση των υφισταμένων του.

Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων διέρχεται από την αύξηση της εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης. Σε αυτές, όπως και στην ίδια την απόδοση, επιδρούν μια σειρά από παράγοντες που σχετίζονται με ολόκληρο το εργασιακό περιβάλλον αλλά και το χαρακτήρα και την προσωπικότητα των εργαζομένων.

3.3 Η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων

Στο σύγχρονο εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου λειτουργούν όλοι οι οργανισμοί, κυρίως οι ιδιωτικοί, αλλά και οι δημόσιοι που αποκτούν χαρακτήρα ιδιωτικού όλο και περισσότερο, ο τρόπος που οργανώνεται η παραγωγή έχει δύο στόχους: Την αύξηση της παραγωγικότητας / αποδοτικότητας και τη μείωση των δαπανών (Boyer, 1987). Με τα κριτήρια αυτά λειτουργούν σήμερα τα συστήματα διοίκησης και οργάνωσης των οργανισμών. Το σύγχρονο διοικητικό – οργανωτικό φαινόμενο δεν είναι αντικείμενο μόνο της διοικητικής επιστήμης αλλά εμπλέκονται στη μελέτη του και άλλες επιστήμες, όπως η πολιτική επιστήμη και η κοινωνιολογία, και περιλαμβάνει τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων στο πλαίσιο κάποιων αρχών και λειτουργιών (Ασπρίδης, 2004).

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το υποσύστημα του συστήματος διοίκησης που έχει ως έργο τις προσλήψεις, τις μετακινήσεις, τις προαγωγές, την εκπαίδευση, τις απολύσεις, την πολιτική των μισθών, τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας, τα πειθαρχικά μέτρα και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η τελευταία αποτελεί το κύριο εργαλείο για τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων σ' έναν οργανισμό. Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστούν και θα εξεταστούν οι στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσής του.

3.3.1 Η συμβολή της απόδοσης των εργαζομένων στη λειτουργία του οργανισμού

Η ατομική απόδοση του εργαζομένου, όπως ορίστηκε και αναλύθηκε ως έννοια στις προηγούμενες ενότητες, αποτελεί ένα μετρήσιμο μέγεθος που η σημασία του θα διερευνηθεί από τη σχέση του με τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Προκειμένου να εξεταστεί αυτή η σχέση έχει εισαχθεί ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος θα αναπτυχθεί και θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ακριβώς αυτό το αντικείμενό την εξέταση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του οργανισμού και του ατόμου - εργαζομένου (Παπαλεξανδρή, 1997). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντιλαμβάνεται ως έργο της τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού, το οποίο προκύπτει από τη διαμόρφωση στρατηγικών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή να παρέχει στον οργανισμό εργαζόμενους με υψηλή ατομική απόδοση (Παρούτης, 2006).

Η υψηλή ατομική απόδοση σχετίζεται, όπως αναλύθηκε, με τη δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Προκειμένου λοιπόν να επιτευχθεί η υψηλή εργασιακή απόδοση, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί μεθόδους και τεχνικές που οδηγούν στην εναρμόνιση των συμπεριφορών και των αντιλήψεων των εργαζομένων με την εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού και την ένταξή τους στη δομή του (Torrington και Hall, 1998).

Η σχέση της ατομικής απόδοσης του εργαζομένου με τη γενικότερη λειτουργία του οργανισμού γίνεται λοιπόν αντιληπτή κυρίως ως οργανωτικό ζήτημα. Γι' αυτό και αποκτούν εξαιρετική σημασία ο τρόπος και οι μέθοδοι της διοίκησης και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Η κατανόηση αυτού του γεγονότος έχει οδηγήσει στη δημιουργία νέων πιο αποτελεσματικών στρατηγικών στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και πιο ευέλικτων συστημάτων για τη διαχείριση της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων. Αυτές οι στρατηγικές και τα συστήματα αναπτύσσονται στις επόμενες ενότητες.

3.3.2 Στρατηγικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και η απόδοσή του

Οι ταχύτερες μεταβολές που συντελούνται τόσο σε τεχνολογικό επίπεδο όσο και κοινωνικό έχουν οδηγήσει την επιστήμη και την πρακτική της διοίκησης των οργανισμών στη διαμόρφωση μιας νέας αντίληψης για τον τρόπο διοίκησης του σημαντικότερου κεφαλαιακού στοιχείου που διαθέτουν, του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η νέα αυτή αντίληψη γίνεται ορατή στην αντικατάσταση του παλιότερου όρου «Διοίκηση Προσωπικού» με τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Παπαλεξανδρή, 1997; Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997) ή πιο σύγχρονα με τον όρο «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων». Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα

υποσύστημα κάθε οργανισμού σύμφωνα με τον Fayol (όπως αναφ. στο Ασπρίδης, 2004). Ωστόσο η διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα του οργανισμού δεν είναι αντικείμενο μόνο αυτού του υποσυστήματος αλλά αφορά ολόκληρο το σύστημα διοίκησης του οργανισμού. Ο όρος διοίκηση αναφέρεται στη «διαχείριση, φροντίδα και εποπτεία υποθέσεων και προσώπων» (Τάχος, 1993).

Η ουσιαστική διαφορά της παλαιότερης αντίληψης, την οποία αντικατόπτριζε ο όρος διοίκηση προσωπικού, με τη σύγχρονη, στην οποία αντιστοιχεί η έννοια διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, βρίσκεται στον τρόπο αντιμετώπισης του εργαζομένου στον οργανισμό και της απόδοσής του. Με την πρώτη ο εργαζόμενος αντιμετωπιζόταν ως ένα άτομο που παρέχει την εργασία του στον οργανισμό από την ημέρα της πρόσληψής του ως την αποχώρησή του, διαγράφοντας μια ενδιάμεση πορεία. Η νέα αντίληψη, της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, ενδιαφέρεται για την αμφίδρομη σχέση του οργανισμού και του ατόμου – εργαζομένου (Παπαλεξανδρή, 1997), πώς εξελίσσεται αυτή, πώς η απόδοση του εργαζομένου επηρεάζει την παραγωγή του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό εννοείται πια ως «πόρος» (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997). Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνει λύσεις που αφορούν την αποδοτικότητα των εργαζομένων στον οργανισμό και δεν διαχειρίζεται απλώς καθημερινές δυσκολίες. Στοχεύει στην εξέλιξη – ανάπτυξη των εργαζομένων και των στελεχών (Παπαλεξανδρή, 1997). Εν τέλει, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι το πιο πολύτιμο κεφάλαιο που διαθέτει ο οργανισμός και η διαχείριση του προσωπικού και της απόδοσής του δεν μπορεί παρά να συνδιαμορφώνεται με τη γενική επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού (McKenna, 1999).

Οι μελετητές Beer et al (1984) θεωρούν ότι οι άνθρωποι πόροι αποτελούν «...μέρος του ενεργητικού της επιχείρησης και όχι απλά ένα μεταβλητό κόστος». Σύμφωνα με τους ίδιους πρέπει τη σχέση μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού να διέπει η αρχή της αμοιβαιότητας. Αυτή θα αυξήσει το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τόσο την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, όσο και τη δική τους ανάπτυξη και εξέλιξη. Και άλλοι μελετητές όπως ο Schuler (1995), οι Pettigrew και Whipp (1991) αντιλαμβάνονται τη διαχείριση του προσωπικού ως μια διαδικασία αμοιβαία επωφελή τόσο για τον οργανισμό όσο και για το προσωπικό του (Παρούτης, 2006). Ο Storey (1989) αναβιβάζει την αντίληψη για τη διαχείριση προσωπικού και την τοποθετεί σε ένα κοινό ιδεολογικό και φιλοσοφικό υπόβαθρο με αυτό της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού.

Η διοίκηση λοιπόν των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού στηρίζεται στην αδιάρρηκτη σχέση αποδοτικότητας των εργαζομένων και αυξημένης παραγωγής του οργανισμού. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η υψηλή αποδοτικότητα δεν μπορεί να διαχωρίζεται από την εξέλιξη και ανάπτυξη του ίδιου του προσωπικού, το οποίο θεωρείται το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού.

3.3.3 Συστήματα διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς

Πριν από την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρωπίνων πόρων αυτό που πρέπει να γίνει είναι η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας (job evaluation). Αυτή είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζεται η αξία της κάθε θέσης εργασίας, ανεξάρτητα από τον κάτοχο της, και προσδιορίζονται τα καθήκοντα και οι ευθύνες που αναλαμβάνει εκείνος που την κατέχει ή εκείνος που πρόκειται να την καταλάβει. Με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να προσδιορίσει τα απαιτούμενα προσόντα που πρέπει να έχει εκείνος που πρόκειται να προσληφθεί για να την καταλάβει. Επίσης η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διαπιστώσει αν ο ήδη κάτοχος της μπορεί να παραμείνει στη θέση εργασίας του ή πρέπει να μετακινηθεί σε άλλη θέση (Ασπρίδης, 2004).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία διαπιστώνεται και καταγράφεται η απόδοση των εργαζομένων, σε σχέση με τα καθήκοντα και τις ευθύνες που απαιτεί η θέση εργασίας που κατέχουν, καθώς και τις δυνατότητες εξέλιξής τους (Λ. Χυτήρης, 2001). Κύριος στόχος της αξιολόγησης είναι όχι μόνο η διαπίστωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά κυρίως η βελτίωσή της. Αξιολογείται αυτό που έχει ήδη συμβεί στο παρελθόν και προτείνονται νέα μέτρα βελτίωσής του στο μέλλον (Hackett, 1985). Η αξιολόγηση προσδιορίζει τα κενά στην απόδοση του εργαζόμενου και προτείνει τρόπους για την κάλυψή τους ή «ανακαλύπτει» τους ικανότερους, οι οποίοι μπορούν να καταλάβουν ανώτερες ιεραρχικά θέσεις.

Οι διαφορετικές μέθοδοι που ακολουθούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες με κριτήριο τα στοιχεία που χρησιμοποιούν: α) εκείνες που χρησιμοποιούν οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα και β) τις αποκαλούμενες υποκειμενικές αξιολογήσεις (Burt, 1926; Viteles, 1932). Εκείνες που χρησιμοποιούν στοιχεία και δεδομένα θεωρούνται περισσότερο

αντικειμενικές, ενώ οι δεύτερες στηρίζονται στην ανθρώπινη αντίληψη και κρίση και γι' αυτό έχουν έναν πιο υποκειμενικό χαρακτήρα.

Παρόμοιες ομαδοποιήσεις των κριτηρίων της αξιολόγησης έκαναν οι μελετητές Farmer (1933) και Smith (1976). Ο Farmer τα κατηγοριοποίησε σε αντικειμενικά (αξιολόγηση απόδοσης βασισμένη σε αντικειμενικά δεδομένα) και αξιολογήσεις ικανοτήτων (κρίσεις βασισμένες σε χαρακτηριστικά του εργαζομένου) ενώ ο Smith σε «σκλήρα» (στοιχεία οργανωτικά και δεδομένα) και «μαλακά» (υποκειμενικές αξιολογήσεις). Τα οργανωτικά στοιχεία και δεδομένα που χρησιμοποιούνται στις πιο αντικειμενικές μετρήσεις της αξιολόγησης σύμφωνα με τον Schmidt (1980) είναι: α) εκείνα που αναφέρονται στην άμεση μέτρηση της παραγωγικότητας (αριθμός προϊόντων που παράχθηκαν από τον εργαζόμενο, αριθμός αστοχιών στις ενέργειές του με κόστος στον οργανισμό κ.λ.π.) και β) εκείνα που έμμεσα δείχνουν την αποδοτικότητά του στην εργασία του (απουσίες, αργοπορίες, ατυχήματα κ.λ.π.). Στη μέτρηση των δεδομένων αυτών, όπως είναι φανερό, μπορεί να υπεισέρχονται και παράγοντες που ξεφεύγουν από τον έλεγχο του εργαζομένου και να διαφεύγουν σημαντικές διαστάσεις της απόδοσής του (Αντιβάχης, 2006).

Οι υποκειμενικές αξιολογήσεις διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Σε εκείνες που γίνονται με διαβαθμίσεις (ratings), δηλαδή η αξιολόγηση γίνεται στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων, χωρίς να γίνεται σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζομένους του τμήματος ή της διεύθυνσης. Στην περίπτωση αυτή, όπως γίνεται φανερό, εξαιρετική σημασία για την σωστή αξιολόγηση της απόδοσης έχουν τα κριτήρια που επιλέγονται. Η δεύτερη κατηγορία υποκειμενικών αξιολογήσεων είναι αυτή που γίνεται σε κατατάξεις (ranking). Χρησιμοποιούνται πρότυπα απόδοσης και η κατάταξη των εργαζομένων στην αξιολόγηση γίνεται συγκριτικά. Μια ιδιαίτερη μέθοδος αξιολόγησης είναι η «μέθοδος προκαθορισμένης κατανομής» (Θεοδωράτος, 1999). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο προκαθορίζεται το ποσοστό των αξιολογούμενων, οι οποίοι θα αξιολογηθούν ως κακοί, ως μέτριοι, ως καλοί, ως πολύ καλοί, ως άριστοι. Ουσιαστικά πρόκειται για σύστημα αξιολόγησης με χαρακτηριστικά και ratings και ranking. Οι αναλυτές θεωρούν ότι η απεικόνιση των αξιολογήσεων των εργαζομένων με αυτή τη μέθοδο παίρνει τη μορφή της καμπύλης Gauss, κανονικής δηλαδή κατανομής. Η κορυφή της καμπύλης μπορεί να μετατοπιστεί δεξιά ή αριστερά ανάλογα με το είδος της κατανομής που προκύπτει από τρεις διαφορετικούς τρόπους αξιολόγησης, επιεικούς, αυστηρής ή συγκρατημένης. Είναι μια μέθοδος η οποία αποτυγχάνει όταν οι εργαζόμενοι είναι

πολύ υψηλού ή πολύ χαμηλού επιπέδου (Ασπρίδης, 2004). Η μέθοδος της συνέντευξης είναι εξαιρετικά δημοφιλής, γιατί προσφέρει τη δυνατότητα της άντλησης σημαντικών πληροφοριών τόσο για τον αξιολογητή όσο και για τον αξιολογούμενο (Torrington – Chapman, 1983). Μπορεί με αυτή τη μέθοδο να διερευνηθούν από τον ίδιο τον αξιολογούμενο οι λόγοι της μειωμένης του απόδοσης, να καθοριστούν από κοινού τα κριτήρια της αξιολόγησης και να τεθούν οι μελλοντικοί στόχοι (Ασπρίδης, 2004). Η συνέντευξη μπορεί και να αποτελεί μέρος άλλης μεθόδου αξιολόγησης και να λειτουργεί ως το καταληκτικό τμήμα της.

Εξαιρετικά ενδιαφέρουσα και με αυξημένη χρήση τα τελευταία χρόνια είναι η χρήση συστημάτων αξιολόγησης 360°. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται από τον ίδιο τον αξιολογούμενο, τους υφισταμένους του, τον προϊστάμενο, τους ομοιόβαθμους του (Church και Bracken, 1997).

Η αξιολόγηση είναι το πολυτιμότερο εργαλείο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Αποκαλύπτει την εικόνα της απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα και προσφέρει τη δυνατότητα σε αυτόν, διορθώνοντας τα λάθη, καλύπτοντας τα κενά, μεγιστοποιώντας τα θετικά να επιτύχει τα βέλτιστα επίπεδα απόδοσης και εν τέλει παραγωγικότητας.

3.4 ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στους σύγχρονους οργανισμούς θα πρέπει να αντιλαμβάνεται το ανθρώπινο δυναμικό ως «πολύτιμο πόρο» και γι' αυτό θα πρέπει να συμβάλλει στην εξέλιξη και στην βελτίωση του, με απώτερο σκοπό την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η διαμόρφωση των ενδεδειγμένων συνθηκών βελτίωσης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων, η χάραξη κατάλληλων στρατηγικών διοίκησης και η ορθή χρήση συστημάτων διαχείρισης της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός και υποθέσεις έρευνας

Στηριζόμενοι στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του 1^{ου} μέρους θα διερευνήσουμε εάν οι αξιοκρατικές ή αναξιοκρατικές συμπεριφορές του ηγέτη, δηλαδή του άμεσου προϊστάμενου, επηρεάζουν ή όχι την ατομική απόδοση των εργαζομένων. Το βασικό ερώτημα που τίθεται είναι η επίδραση των αναξιοκρατικών συμπεριφορών του «ηγέτη» στην ατομική απόδοση των εργαζομένων στους οργανισμούς, με περίπτωση μελέτης την Περιφέρεια Αττικής. Προσπαθώντας να εντοπίσουμε παρόμοιες έρευνες για να τις συγκρίνουμε με τα αποτελέσματα της παρούσας, διαπιστώσαμε ότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί συνεπώς πρόκειται για μια πρωτότυπη εργασία.

Με γνώμονα τη βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, εντοπίσαμε ένα σύνολο από μεταβλητές που οι έρευνες του συγκεκριμένου πεδίου έχουν συστηματικά προσδιορίσει. Ο Ashforth (1994, 1997), ο οποίος υπήρξε από τους πρώτους μελετητές του αρνητικού πρόσημου της ηγεσίας, χρησιμοποίησε τον όρο «petty tyranny» δηλαδή μικροπρεπή τυραννία, στην οποία προσέδωσε τα εξής χαρακτηριστικά: α) αυθαιρεσία του ηγέτη, β) υποτίμηση προς τους υφισταμένους, γ) εξαναγκαστικός τρόπος επίλυσης διαφορών, δ) αποτροπή ανάληψης πρωτοβουλιών από τους υφιστάμενους και ε) επιβολή ποινών.

Ο Terper, το 2000, εισήγαγε τον όρο «abusive supervision», δηλαδή καταχρηστική διοίκηση. Εισήγαγε τη διάσταση της αντίληψης που έχουν οι υφιστάμενοι για τη συμπεριφορά του ηγέτη, δηλαδή έχουμε άσκηση αρνητικής ηγεσίας μόνο όταν αυτή γίνει αντιληπτή από αυτούς. Οι μελετητές Thoroughgood, Sawyer, Padilla και Lunsford (2018) παρατήρησαν ότι για την εκδήλωση αρνητικής ηγεσίας θα πρέπει, εκτός από τον τοξικό ηγέτη, να υπάρχουν ευάλωτοι υφιστάμενοι αλλά και ένα οργανωσιακό περιβάλλον που να ευνοεί τέτοιες συμπεριφορές.

Ως προς τη διάσταση της ατομικής απόδοσης θα πρέπει να τονιστεί ότι στους ορισμούς που έδωσαν οι μελετητές Campbell (1973) και Viswesvaran (2001) καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής απόδοσης είναι οι συμπεριφορές που μπορούν να αξιολογηθούν. Ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει θετικά την ατομική απόδοση, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, είναι η δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, η οποία έχει τέσσερις διαστάσεις (Colquitt και συν., 2001): τη

διαδικαστική (δίκαιες διαδικασίες λήψης αποφάσεων), την πληροφοριακή (ειλικρινής πληροφόρηση για τα εργασιακά θέματα), τη διαπροσωπική (αίσθηση αξιοπρεπούς μεταχείρισης από τον οργανισμό) και τη διανεμητική (δίκαιος τρόπος προσφοράς αμοιβών και παροχών).

Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας εστιάζει σε συμπεριφορές δίκαιες ή άδικες, αξιοκρατικές ή μη, διαμόρφωσης ευνοιοκρατίας, δημιουργίας εμποδίων στην ανάπτυξη των υφισταμένων και στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών που προσφέρουν οι υφιστάμενοι. Άρα γίνεται αντιληπτό ότι μπορούν να διαμορφωθούν, με γνώμονα τα ανωτέρω, τα παρακάτω επιμέρους ερωτήματα:

1. Οι δίκαιες ή άδικες και οι αναξιοκρατικές ή μη συμπεριφορές του Προϊσταμένου επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων;
2. Το ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών του Προϊσταμένου και η αποθάρρυνση των εργαζομένων διαμορφώνει την αρνητική απόδοση του εργαζομένου;
3. Οι συμπεριφορές που εμποδίζουν τη βελτίωση των υφισταμένων και την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχουν επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων;

Βασικός ερευνητικός προσανατολισμός είναι πλέον να ορίσουμε τις διαστάσεις (μεταβλητές) της απόδοσης των εργαζομένων, διαστάσεις τις οποίες θα ελέγξουμε εάν επηρεάζονται από τις επιμέρους αναξιοκρατικές συμπεριφορές του ηγέτη που μόλις ορίσαμε. Αποφασίσαμε λοιπόν, με γνώμονα την υπάρχουσα βιβλιογραφία, να εξετάσουμε την απόδοση – αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε συγκεκριμένες εργασιακές διαστάσεις μέσα από τη συμβολή του Προϊσταμένου. Οι διαστάσεις αυτές είναι: οι προτεραιότητες στην εργασία, οι αποφάσεις για θέματα ευθύνης, οι ίσες αρμοδιότητες, ο σχεδιασμός των δράσεων, η επιλογή των στρατηγικών διεκπεραίωσης των εργασιών και η διαχείριση του εργασιακού χρόνου.

Σύμφωνα με τα όσα περιγράψαμε πιο πάνω θα ελέγξουμε την απόδοση – αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε τρία (3) διαφορετικά πλαίσια:

1. Η επιλογή δράσεων, η οποία περιλαμβάνει τις εξαρτημένες μεταβλητές α) επιλογή προτεραιοτήτων στην εργασία (17^η ερώτηση του ερωτηματολογίου) και β) επιλογή αποφάσεων για θέματα ευθύνης (18^η ερώτηση του ερωτηματολογίου).

2. Οι διαδικασίες δράσεων, η οποία περιλαμβάνει τις εξαρτημένες μεταβλητές α) οι ίσες αρμοδιότητες (19^η ερώτηση του ερωτηματολογίου) και β) ο σχεδιασμός δράσεων (20^η ερώτηση του ερωτηματολογίου).
3. Η διαχείριση δράσεων, η οποία περιλαμβάνει τις εξαρτημένες μεταβλητές α) η επιλογή των στρατηγικών διεκπεραίωσης (21^η ερώτηση του ερωτηματολογίου) και β) η διαχείριση του εργασιακού χρόνου (22^η ερώτηση του ερωτηματολογίου).

Με τον ίδιο τρόπο διαμορφώθηκαν και οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας:

1. Οι άδικες ή αναξιοκρατικές συμπεριφορές (11^η και 12^η ερώτηση του ερωτηματολογίου)
2. Οι συμπεριφορές ανισότητας (13^η και 14^η ερώτηση του ερωτηματολογίου)
3. Οι συμπεριφορές στασιμότητας (15^η και 16^η ερώτηση του ερωτηματολογίου)

Στηριζόμενοι στα πιο πάνω διαμορφώνονται οι τρεις (3) βασικές υποθέσεις εργασίας. Για καθαρά πρακτικούς λόγους (διευκόλυνση της ερευνητικής προσπάθειας) θα προσδιορίσουμε τις ερευνητικές υποθέσεις με γνώμονα τις εξαρτημένες μεταβλητές.

1η Υπόθεση Εργασίας: Η «επιλογή των δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζονται από το Συμπεριφορικό πλαίσιο (Πλαίσιο Συμπεριφοράς) του Προϊσταμένου τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

1α. Η «επιλογή δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «άδικες συμπεριφορές» του Προϊσταμένου τους.

1β. Η «επιλογή δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές ανισότητας» του Προϊσταμένου τους.

1γ. Η «επιλογή δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές στασιμότητας» του Προϊσταμένου τους.

1δ. Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών, των παραπάνω τριών ανεξάρτητων διαστάσεων - μεταβλητών, επηρεάζει την «επιλογή δράσεων» των

εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας αλλά και κάθε μια από τις εξαρτημένες μεταβλητές που την απαρτίζουν, αφενός την «επιλογή προτεραιοτήτων στην εργασία» και αφετέρου την «επιλογή αποφάσεων ευθύνης».

2η Υπόθεση Εργασίας: Οι «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζονται από το Συμπεριφορικό πλαίσιο (Πλαίσιο Συμπεριφοράς) του Προϊσταμένου τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

2α. Οι «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «άδικες συμπεριφορές» του Προϊσταμένου τους.

2β. Οι «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές ανισότητας» του Προϊσταμένου τους.

2γ. Οι «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές στασιμότητας» του Προϊσταμένου τους.

2δ. Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών, των παραπάνω τριών ανεξάρτητων διαστάσεων - μεταβλητών, επηρεάζει τις «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας αλλά και κάθε μια από τις εξαρτημένες μεταβλητές που την απαρτίζουν, αφενός την «κατανομή ίσων αρμοδιοτήτων» και αφετέρου «τον σχεδιασμό δράσεων».

3η Υπόθεση Εργασίας: Η «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζονται από το Συμπεριφορικό πλαίσιο (Πλαίσιο Συμπεριφοράς) του Προϊσταμένου τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

3α. Η «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «άδικες συμπεριφορές» του Προϊσταμένου τους.

3β. Η «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές ανισότητας» του Προϊσταμένου τους.

3γ. Η «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές στασιμότητας» του Προϊσταμένου τους.

3δ. Η αλληλεξάρτηση των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών, των παραπάνω τριών ανεξάρτητων διαστάσεων - μεταβλητών, επηρεάζει τη «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας αλλά και κάθε μια από τις εξαρτημένες μεταβλητές που την απαρτίζουν, αφενός τις «στρατηγικές διεκπεραίωσης» και αφετέρου τη «διαχείριση του χρόνου».

4.2 Πληθυσμός – δείγμα της έρευνας

Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η Περιφέρεια Αττικής, επομένως πληθυσμός της έρευνας αποτέλεσαν διοικητικοί υπάλληλοι της Περιφέρειας Αττικής. Πραγματοποιήθηκε η επιλογή ενός μικρού μέρους του συνόλου των υπαλλήλων ως δείγμα προκειμένου να γίνει η ανίχνευση των υποθέσεων της ερευνητικής εργασίας (Παπαγεωργίου, 2015). Η επιλογή της δειγματοληπτικής έρευνας έχει πλεονεκτήματα σε αντίθεση με την έρευνα που θα πραγματοποιούταν σε ολόκληρο τον πληθυσμό, μερικά από τα οποία είναι: α) το μειωμένο κόστος, β) η διάρκεια της συλλογής των δεδομένων είναι σύντομη και γ) η δυνατότητα επανάληψης της εργασίας (Παπαγεωργίου, 2015). Ως δείγμα επελέγησαν διοικητικοί υπάλληλοι, οι οποίοι υπηρετούν σε διαφορετικές Διευθύνσεις της Περιφέρειας Αττικής. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε αρχικώς σε έντυπη μορφή, όπου και συλλέχθηκαν 108 σε σύνολο 200 ερωτηματολογίων, κατά το χρονικό διάστημα από 01 Οκτωβρίου 2020 έως και 30 Νοεμβρίου 2020. Επίσης, αποφασίστηκε και η ηλεκτρονική διανομή του ερωτηματολογίου μέσω της εφαρμογής Google Forms όπου και συλλέχθηκαν 16 επιπλέον απαντημένα ερωτηματολόγια. Ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων ανήλθε σε 124.

4.3 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Ως κατάλληλο εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων κρίθηκε το ερωτηματολόγιο, δεδομένου του θεωρητικού υπόβαθρου της παρούσης έρευνας, των στόχων που τέθηκαν καθώς και των υποθέσεων της. Αν και η δομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να εμποδίζουν τους ερωτηθέντες να εκφράζονται με το δικό τους τρόπο, πλεονεκτούν ως εργαλείο συλλογής δεδομένων σε μια έρευνα. Τα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων με τη συγκεκριμένη δομή είναι τα εξής: α) είναι πιο οικονομικά, β) είναι εφικτή η αποστολή τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων, γ) δημιουργούνται και χρησιμοποιούνται εύκολα, δ) υπάρχει τυποποίηση στον τρόπο ανάλυσης των δεδομένων, ε) ο ερευνητής δεν επηρεάζει τις απαντήσεις και στ) είναι μια μέθοδος που απαιτεί λίγο χρόνο (Παπαγεωργίου, 2015; Φίλιας, 2001).

Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε υπαλλήλους της Περιφέρειας Αττικής, οι οποίοι υπηρετούν σε διάφορες Διευθύνσεις, οι οποίες μάλιστα στεγάζονται και σε διαφορετικές κτιριακές εγκαταστάσεις, και κατόπιν της συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων προέκυψαν οι απαντήσεις στα αρχικά ερωτήματα της έρευνας. Πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα προκειμένου να γίνει έλεγχος του ερωτηματολογίου ως προς τη σαφήνεια, τη συνοχή, την εγκυρότητα, την αξιοπιστία, αλλά και για να αποφύγουμε τυχόν κίνδυνο απόκλισης από τον αρχικό σχεδιασμό (Παπαγεωργίου, 2015; Lai Fong Cheng and Keung Yau, 2011). Στην πιλοτική φάση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο και στη συνέχεια να παραθέσουν τυχόν σχόλια ως προς τη δομή του. Εν συνεχεία, πραγματοποιήθηκαν οι κατάλληλες διορθώσεις και το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στην τελική μορφή του, όπως παρατίθεται στο Παράρτημα.

Το ερωτηματολόγιο διαιρείται σε τρία μέρη με 22 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες δεν έχουν δυσκολία στην κωδικοποίησή τους, είναι απλές και γρήγορες ως προς τη συμπλήρωσή τους (Cohen et al., 2007). Οι ερωτήσεις του πρώτου μέρους σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και περιλαμβάνει έξι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και πέντε ερωτήσεις «ratio data», οι οποίες χρησιμεύουν στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει συγκεκριμένη απάντηση αλλά εξαρτάται από τον ερωτώμενο (Cohen et al., 2007). Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου συλλέγει δεδομένα σχετικά με τις συμπεριφορές του

Προϊσταμένου, μέσω έξι ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής. Τέλος, στο τρίτο μέρος οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε έξι ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας, από το 1 έως το 100, σχετικά με τη συμβολή του Προϊσταμένου στην απόδοσή τους. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από την αρχική επιστολή, η οποία παρατίθεται στο Παράρτημα, μέσω της οποίας τονίστηκε η αναγκαιότητα της συμμετοχής στην έρευνα και πως η επεξεργασία των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί με εχεμύθεια, ενώ θα τηρηθεί και η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

4.4 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που συλλέξαμε πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS (v.21), το οποίο εφαρμόζει στατιστικούς τύπους και πραγματοποιεί υπολογισμούς (Cohen et al., 2007). Τη συλλογή των ερωτηματολογίων ακολούθησε η καταχώριση των δεδομένων στο συγκεκριμένο πρόγραμμα και τέλος έγινε η εξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων, τα οποία παρουσιάζονται στα δύο επόμενα κεφάλαια. Στο 6^ο Κεφάλαιο, και προκειμένου να διαπιστωθεί η επαλήθευση ή μη των ερευνητικών υποθέσεων, γίνεται χρήση της Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης (MANOVA), η οποία ενδείκνυται στις περιπτώσεις που οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι περισσότερες από μία (Παυλόπουλος, 2008). Στην περίπτωση της παρούσης έρευνας οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι δύο κάθε φορά, συνεπώς η χρήση της ανάλυσης MANOVA είναι η προτιμότερη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ

5.1 Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, κατόπιν της στατιστικής επεξεργασίας των 124 ερωτηματολογίων. Στην Περιφέρεια Αττικής την 31/12/2020 υπηρετούσαν 2.075 υπάλληλοι, συνεπώς οι 124 συμμετέχοντες αποτελούν το 5,98% του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων.

Στον Πίνακα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση που κατέχει στην Περιφέρεια Αττικής. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι από το σύνολο των 124 ερωτηθέντων οι 3 (ποσοστό 2,4 %) κατέχουν τη θέση του Διευθυντή, οι 27 (ποσοστό 21,8%) κατέχουν τη θέση του Τμηματάρχη, οι 92 (ποσοστό 74,2%) είναι απλοί υπάλληλοι, ενώ 2 (ποσοστό 1,6%) δήλωσαν ότι κατέχουν τη θέση του Τεχνικού Προσωπικού.

Πίνακας 5.1 Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση εργασίας που κατέχει στην Περιφέρεια Αττικής

4. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στον οργανισμό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διευθυντής	3	2,4	2,4	2,4
Τμηματάρχης	27	21,8	21,8	24,2
Υπάλληλος	92	74,2	74,2	98,4
Τεχνικό Προσωπικό	2	1,6	1,6	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.2 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας τους συνολικά. Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 123 συμμετέχοντες, ενώ ένας συμμετέχων δεν απάντησε. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι έως 15 έτη εργασίας δήλωσαν 26 άτομα (ποσοστό 20,90%), από 16 έως 30 έτη εργασίας δήλωσαν 74 άτομα (ποσοστό 60,50%), ενώ από 31 έως 38 έτη εργασίας δήλωσαν 23 άτομα (ποσοστό 18,60%).

Πίνακας 5.2

Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη συνολικής εργασίας του

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	1	,8	,8	,8
	0	1	,8	,8	1,6
	1	1	,8	,8	2,4
	3	3	2,4	2,4	4,9
	5	2	1,6	1,6	6,5
	7	1	,8	,8	7,3
	10	3	2,4	2,4	9,8
	11	1	,8	,8	10,6
	12	1	,8	,8	11,4
	13	3	2,4	2,4	13,8
	14	3	2,4	2,4	16,3
	15	6	4,8	4,9	21,1
	16	3	2,4	2,4	23,6
	17	4	3,2	3,3	26,8
	18	10	8,1	8,1	35,0
	19	2	1,6	1,6	36,6
	20	9	7,3	7,3	43,9
	21	4	3,2	3,3	47,2
	22	8	6,5	6,5	53,7
	23	10	8,1	8,1	61,8
	24	9	7,3	7,3	69,1
	25	5	4,0	4,1	73,2
	26	2	1,6	1,6	74,8
	27	4	3,2	3,3	78,0
	28	2	1,6	1,6	79,7
	30	2	1,6	1,6	81,3

	31	3	2,4	2,4	83,7
	32	5	4,0	4,1	87,8
	33	5	4,0	4,1	91,9
	34	1	,8	,8	92,7
	35	3	2,4	2,4	95,1
	36	3	2,4	2,4	97,6
	37	2	1,6	1,6	99,2
	38	1	,8	,8	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

Στον Πίνακα 5.3 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας του στην Περιφέρεια Αττικής. Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 124 συμμετέχοντες. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι έως 15 έτη εργασίας στην Περιφέρεια Αττικής δήλωσαν 75 άτομα (ποσοστό 60,5%), από 16 έως 30 έτη εργασίας στην Περιφέρεια Αττικής δήλωσαν 46 άτομα (ποσοστό 37,10%), ενώ από 30 έως 35 έτη εργασίας στην Περιφέρεια Αττικής δήλωσαν 3 άτομα (ποσοστό 2,40%).

Πίνακας 5.3

Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας του στην Περιφέρεια Αττικής

6. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	2	1,6	1,6	1,6
0	1	,8	,8	2,4
1	2	1,6	1,6	4,0
1	1	,8	,8	4,8
1	1	,8	,8	5,6
2	2	1,6	1,6	7,3

3	5	4,0	4,0	11,3
5	7	5,6	5,6	16,9
6	4	3,2	3,2	20,2
7	3	2,4	2,4	22,6
9	6	4,8	4,8	27,4
10	7	5,6	5,6	33,1
11	4	3,2	3,2	36,3
12	2	1,6	1,6	37,9
13	8	6,5	6,5	44,4
14	9	7,3	7,3	51,6
15	11	8,9	8,9	60,5
16	6	4,8	4,8	65,3
17	1	,8	,8	66,1
17	5	4,0	4,0	70,2
18	7	5,6	5,6	75,8
19	3	2,4	2,4	78,2
20	13	10,5	10,5	88,7
21	1	,8	,8	89,5
22	2	1,6	1,6	91,1
23	2	1,6	1,6	92,7
24	4	3,2	3,2	96,0
25	1	,8	,8	96,8
28	1	,8	,8	97,6
33	2	1,6	1,6	99,2
35	1	,8	,8	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.4 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του στην Περιφέρεια Αττικής. Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 124 συμμετέχοντες. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 121 άτομα (ποσοστό 97,60%) δήλωσαν ότι η σχέση εργασίας τους είναι πλήρους απασχόλησης,

ενώ 3 άτομα (ποσοστό 2,40%) δήλωσαν ότι η σχέση εργασίας τους είναι εποχικής απασχόλησης.

Πίνακας 5.4

Κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του στην Περιφέρεια Αττικής

7. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πλήρους Απασχόλησης	121	97,6	97,6	97,6
Εποχική Απασχόληση	3	2,4	2,4	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.5 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του. Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 123 συμμετέχοντες, ενώ δεν απάντησε ένας συμμετέχων. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 34 άτομα (ποσοστό 27,60%) που πήραν μέρος στην έρευνα είναι άνδρες, ενώ 89 άτομα (ποσοστό 72,40%) που πήραν μέρος στην έρευνα είναι γυναίκες.

Πίνακας 5.5

Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του

8. Ποιο είναι το φύλο σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	34	27,4	27,6	27,6
Γυναίκα	89	71,8	72,4	100,0
Total	123	99,2	100,0	
Missing System	1	,8		
Total	124	100,0		

Στον Πίνακα 5.6 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του. Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 123 συμμετέχοντες, ενώ δεν

απάντησε ένας συμμετέχων. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 6 άτομα (ποσοστό 4,90%) δήλωσαν ηλικία έως 35 ετών, 67 άτομα (ποσοστό 54,50%) δήλωσαν ηλικία από 36 έως 50 ετών, ενώ 50 άτομα (ποσοστό 40,70%) δήλωσαν ηλικία από 51 έως 67 ετών.

Πίνακας 5.6
Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του
9. Ποια είναι η ηλικία σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως 35 ετών	6	4,8	4,9	4,9
Από 36 έως 50 ετών	67	54,0	54,5	59,3
Από 51 έως 67 ετών	50	40,3	40,7	100,0
Total	123	99,2	100,0	
Missing System	1	,8		
Total	124	100,0		

Στον Πίνακα 5.7 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης του. Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 122 συμμετέχοντες, ενώ δεν απάντησαν 2 συμμετέχοντες. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 61 άτομα (ποσοστό 50,00%) δήλωσαν ότι ανήκουν στη βαθμίδα της Ανώτατης Εκπαίδευσης, 39 άτομα (ποσοστό 32,00%) δήλωσαν ότι κατέχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 7 άτομα (ποσοστό 5,70%) δήλωσαν ότι κατέχουν Διδακτορικό τίτλο σπουδών, 14 άτομα (ποσοστό 11,50%) δήλωσαν ως βαθμίδα εκπαίδευσης το Λύκειο, ενώ 1 άτομο (ποσοστό 0,8%) δήλωσε Υποχρεωτική Εκπαίδευση ηλικία από 51 έως 67 ετών.

Πίνακας 5.7

Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης

10. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ανώτατη Εκπαίδευση	61	49,2	50,0	50,0
Μεταπτυχιακά	39	31,5	32,0	82,0
Διδακτορικό	7	5,6	5,7	87,7
Λύκειο	14	11,3	11,5	99,2
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	1	,8	,8	100,0
Total	122	98,4	100,0	
Missing System	2	1,6		
Total	124	100,0		

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Προκειμένου να διερευνηθεί η ορθότητα ή μη των υποθέσεων εργασίας της παρούσας εργασίας, οι οποίες παρουσιάστηκαν στο 4^ο Κεφάλαιο, θα γίνει η χρήση του test MANOVA (Πολλαπλή Ανάλυση Διακύμανσης) λόγω του ότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι δύο κάθε φορά. Δεν πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονη ανάλυση όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών διότι θα παρουσιαζόταν δυσκολία στην κατανόηση των αποτελεσμάτων από τον αναγνώστη.

Στους πίνακες που ακολουθούν θα παρουσιαστεί (εκτός από τους πίνακες παρουσίασης των τιμών που έλαβαν οι ανεξάρτητες μεταβλητές) η επιρροή ή μη των ανεξάρτητων μεταβλητών που ασκείται στις τιμές που λαμβάνουν οι εξαρτημένες μεταβλητές. Επίσης, εξετάζεται εάν η συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει ή όχι τις εξαρτημένες μεταβλητές.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις στατιστικές αναλύσεις ακολουθεί τη σειρά των υποθέσεων εργασίας, όπως αυτές παρατέθηκαν στο 4^ο Κεφάλαιο.

6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 1η Υπόθεση Εργασίας

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για τις δύο πρώτες ανεξάρτητες μεταβλητές (ερευνητική υπόθεση 1α):

Πίνακας 6.1

Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές»

Between – Subjects Factors

		Value	
		Label	N
11. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις ή έχει συμπεριφορές μη δίκαιες	1	Ποτέ	50
	2	Μερικές	57

προς τους υφισταμένους του;		φορές	
	3	Συχνά	16
12. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις μη αξιολογικές για τους υφισταμένους του;	1	Ποτέ	58
	2	Μερικές φορές	49
	3	Συχνά	16

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» που προσδιορίστηκε την έρευνά μας από την ερώτηση «Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις ή έχει συμπεριφορές μη δίκαιες προς τους υφισταμένους του» παρατηρούμε ότι οι 50 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 40,65% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν λαμβάνει ποτέ αποφάσεις ή έχει συμπεριφορές μη δίκαιες προς τους υφισταμένους του. Οι 57 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 46,34% του δείγματος, δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενός τους λαμβάνει αποφάσεις ή έχει συμπεριφορές μη δίκαιες προς τους υφισταμένους του. Τέλος, οι 16 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 13,01% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους συχνά λαμβάνει αποφάσεις ή έχει συμπεριφορές μη δίκαιες προς τους υφισταμένους του.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιολογικές συμπεριφορές» που προσδιορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση «Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις μη αξιολογικές για τους υφισταμένους του» παρατηρούμε ότι οι 58 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 47,15% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν λαμβάνει ποτέ μη αξιολογικές αποφάσεις για τους υφισταμένους του. Οι 49 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 39,84% του δείγματος, δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενος τους λαμβάνει μη αξιολογικές αποφάσεις για τους υφισταμένους του. Τέλος, οι 16 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 13,01% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους συχνά λαμβάνει μη αξιολογικές αποφάσεις για τους υφισταμένους του.

Πίνακας 6.2

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (υπόθ. εργασίας 1α)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,502	57,931 ^b	2,000	115,000	,000
	Wilks' Lambda	,498	57,931 ^b	2,000	115,000	,000
	Hotelling's Trace	1,007	57,931 ^b	2,000	115,000	,000
	Roy's Largest Root	1,007	57,931 ^b	2,000	115,000	,000
Q11	Pillai's Trace	,011	,326	4,000	232,000	,860
	Wilks' Lambda	,989	,324 ^b	4,000	230,000	,862
	Hotelling's Trace	,011	,321	4,000	228,000	,864
	Roy's Largest Root	,009	,514 ^c	2,000	116,000	,600
Q12	Pillai's Trace	,115	3,547	4,000	232,000	,008
	Wilks' Lambda	,885	3,631 ^b	4,000	230,000	,007
	Hotelling's Trace	,130	3,713	4,000	228,000	,006
	Roy's Largest Root	,130	7,554 ^c	2,000	116,000	,001
Q11 * Q12	Pillai's Trace	,032	,954	4,000	232,000	,434
	Wilks' Lambda	,968	,952 ^b	4,000	230,000	,435
	Hotelling's Trace	,033	,950	4,000	228,000	,436
	Roy's Largest Root	,032	1,855 ^c	2,000	116,000	,161

a. Design: Intercept + Q11 + Q12 + Q11 * Q12

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Άδικες ή αναξιοκρατικές συμπεριφορές του Προϊσταμένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες

μεταβλητές «άδικες συμπεριφορές» (Q11) και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» (Q11):

$F(4,228) = 228,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12):

$F(4,228) = 228,00$, $p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q11*Q12):

$F(4,228) = 228,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων», ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων». Τέλος, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων».

Πίνακας 6.3

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (άδικες συμπεριφορές και αναξιοκρατικές συμπεριφορές) και εξαρτημένων μεταβλητών (επιλογή προτεραιοτήτων, επιλογή αποφάσεων ευθύνης)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17. Προτεραιότητες για απόδοση	40675,841 ^a	6	6779,307	10,834	,000
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	43800,115 ^b	6	7300,019	13,735	,000

Intercept	17. Προτεραιότητες για απόδοση	54040,386	1	54040,386	86,360	,000
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	61793,839	1	61793,839	116,269	,000
Q11	17. Προτεραιότητες για απόδοση	485,204	2	242,602	,388	,679
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	546,204	2	273,102	,514	,600
Q12	17. Προτεραιότητες για απόδοση	7165,195	2	3582,598	5,725	,004
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	7960,036	2	3980,018	7,489	,001
Q11 * Q12	17. Προτεραιότητες για απόδοση	2099,521	2	1049,760	1,678	,191
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	1820,909	2	910,455	1,713	,185
Error	17. Προτεραιότητες για απόδοση	72587,476	116	625,754		
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	61650,682	116	531,471		
Total	17. Προτεραιότητες για απόδοση	702183,000	123			
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	761648,000	123			
Corrected Total	17. Προτεραιότητες για απόδοση	113263,317	122			
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	105450,797	122			

a. R Squared = ,359 (Adjusted R Squared = ,326)

b. R Squared = ,415 (Adjusted R Squared = ,385)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες

μεταβλητές «επιλογή προτεραιοτήτων» και «επιλογή αποφάσεων ευθύνης», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» (Q11), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,116) = 0,388, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,116) = 0,514, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «επιλογή προτεραιοτήτων» και «επιλογή αποφάσεων ευθύνης».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,116) = 5,725, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,116) = 7,489, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q11*Q12) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «επιλογή προτεραιοτήτων» και «επιλογή αποφάσεων ευθύνης» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων»

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,116) = 1,678, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,116) = 1,713, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την τρίτη και τέταρτη ανεξάρτητη μεταβλητή (ερευνητική υπόθεση 1β):

Πίνακας 6.4

Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών»

Between – Subjects Factors

		Value Label	N
13. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους και όχι όλους;	1	Ποτέ	44
	2	Μερικές φορές	61
	3	Συχνά	18
14. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας αποθαρρύνει τους υφισταμένους του να παίρνουν πρωτοβουλίες;	1	Ποτέ	78
	2	Μερικές φορές	38
	3	Συχνά	7

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» που προσδιορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση «Πόσο συχνά ο Προϊστάμενος σας λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους και όχι όλους» παρατηρούμε ότι οι 44 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 35,77% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν λαμβάνει ποτέ αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους και όχι όλους. Οι 61 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 49,59% του δείγματος, δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενός τους λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους και όχι όλους. Τέλος, οι 18 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 14,64% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους συχνά λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους και όχι όλους.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» που προσδιορίστηκε στην έρευνά μας από την ερώτηση «Πόσο συχνά ο Προϊστάμενος σας αποθαρρύνει τους υφιστάμενους του να παίρνουν πρωτοβουλίες» παρατηρούμε ότι οι 78 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 63,42% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν αποθαρρύνει ποτέ τους υφιστάμενους του να παίρνουν πρωτοβουλίες. Οι 38 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 30,89% του δείγματος, δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενος τους αποθαρρύνει τους υφιστάμενους του να παίρνουν πρωτοβουλίες. Τέλος, οι 7 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 5,69% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους συχνά αποθαρρύνει τους υφιστάμενους του να παίρνουν πρωτοβουλίες.

Πίνακας 6.5

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (υπόθ. εργασίας 1β)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,754	176,153 ^b	2,000	115,000	,000
	Wilks' Lambda	,246	176,153 ^b	2,000	115,000	,000
	Hotelling's Trace	3,064	176,153 ^b	2,000	115,000	,000
	Roy's Largest Root	3,064	176,153 ^b	2,000	115,000	,000
Q13	Pillai's Trace	,094	2,874	4,000	232,000	,024
	Wilks' Lambda	,906	2,894 ^b	4,000	230,000	,023
	Hotelling's Trace	,102	2,913	4,000	228,000	,022
	Roy's Largest Root	,092	5,309 ^c	2,000	116,000	,006
Q14	Pillai's Trace	,080	2,405	4,000	232,000	,050
	Wilks' Lambda	,921	2,428 ^b	4,000	230,000	,049
	Hotelling's Trace	,086	2,451	4,000	228,000	,047

Roy's Largest Root	,083	4,821 ^c	2,000	116,000	,010
Q13 * Q14 Pillai's Trace	,042	1,253	4,000	232,000	,289
Wilks' Lambda	,958	1,252 ^b	4,000	230,000	,290
Hotelling's Trace	,044	1,252	4,000	228,000	,290
Roy's Largest Root	,041	2,382 ^c	2,000	116,000	,097

a. Design: Intercept + Q13 + Q14 + Q13 * Q14

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές ανισότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13) και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13):

$F(4,228) = 228,00$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14):

$F(4,228) = 228,00$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q13*Q14):

$F(4,228) = 228,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων».

Πίνακας 6.6

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών και αποθάρρυνση πρωτοβουλιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (επιλογή προτεραιοτήτων, επιλογή αποφάσεων ευθύνης)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17. Προτεραιότητες για απόδοση	49249,827 ^a	6	8208,305	14,874	,000
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	48036,387 ^b	6	8006,065	16,175	,000
Intercept	17. Προτεραιότητες για απόδοση	149673,801	1	149673,801	271,227	,000
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	173093,976	1	173093,976	349,719	,000
Q13	17. Προτεραιότητες για απόδοση	4231,841	2	2115,921	3,834	,024
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	5248,366	2	2624,183	5,302	,006
Q14	17. Προτεραιότητες για απόδοση	5108,833	2	2554,417	4,629	,012
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	3971,883	2	1985,942	4,012	,021
Q13 * Q14	17. Προτεραιότητες για απόδοση	1749,659	2	874,829	1,585	,209
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	2357,441	2	1178,721	2,381	,097
Error	17. Προτεραιότητες για απόδοση	64013,490	116	551,840		
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	57414,410	116	494,952		

Total	17. Προτεραιότητες για απόδοση	702183,000	123			
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	761648,000	123			
Corrected Total	17. Προτεραιότητες για απόδοση	113263,317	122			
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	105450,797	122			

a. R Squared = ,435 (Adjusted R Squared = ,406)

b. R Squared = ,456 (Adjusted R Squared = ,427)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «επιλογή προτεραιοτήτων» και «επιλογή αποφάσεων ευθύνης», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων»

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,116) = 3,834, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,116) = 5,302, p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,116) = 4,629, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,116) = 4,012, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q13*Q14) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «επιλογή προτεραιοτήτων» και «επιλογή αποφάσεων ευθύνης», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,116) = 1,585, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,116) = 2,381, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την πέμπτη και έκτη ανεξάρτητη μεταβλητή (ερευνητική υπόθεση 1γ):

Πίνακας 6.7

Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών»

Between – Subjects Factors

		Value Label	N
15. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας εμποδίζει την ανάπτυξη – βελτίωση των υφισταμένων του;	1	Ποτέ	74
	2	Μερικές φορές	39
	3	Συχνά	9
16. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας αποπροσανατολίζει την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών των υφισταμένων;	1	Ποτέ	82
	2	Μερικές φορές	30
	3	Συχνά	10

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανάπτυξη υφισταμένων» παρατηρούμε ότι οι 74 από τους 122 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 60,65% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους ποτέ δεν εμποδίζει την ανάπτυξη – βελτίωση των υφισταμένων του. Οι 39 από τους 122 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 31,97% του δείγματος, δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενος εμποδίζει την ανάπτυξη – βελτίωση των υφισταμένων του. Τέλος, οι 9 από τους 122 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 7,38% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενός τους συχνά εμποδίζει την ανάπτυξη – βελτίωση των υφισταμένων του.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» παρατηρούμε ότι οι 82 από τους 122 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 67,21% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν αποθαρρύνει ποτέ τους υφιστάμενους του να παίρνουν πρωτοβουλίες. Οι 38 από τους 123 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 30,89% του δείγματος, δήλωσαν ότι μερικές φορές ο Προϊστάμενος τους αποπροσανατολίζει την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών των υφισταμένων. Τέλος, οι 10 από τους 122 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 8,20% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους συχνά αποπροσανατολίζει την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών των υφισταμένων.

Πίνακας 6.8

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (υπόθ. εργασίας 1γ)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,576	77,557 ^b	2,000	114,000	,000
	Wilks' Lambda	,424	77,557 ^b	2,000	114,000	,000
	Hotelling's Trace	1,361	77,557 ^b	2,000	114,000	,000
	Roy's Largest Root	1,361	77,557 ^b	2,000	114,000	,000
Q15	Pillai's Trace	,149	4,626	4,000	230,000	,001
	Wilks' Lambda	,851	4,777 ^b	4,000	228,000	,001
	Hotelling's Trace	,174	4,926	4,000	226,000	,001
	Roy's Largest Root	,173	9,928 ^c	2,000	115,000	,000
Q16	Pillai's Trace	,148	4,588	4,000	230,000	,001

	Wilks' Lambda	,853	4,718 ^b	4,000	228,000	,001
	Hotelling's Trace	,171	4,844	4,000	226,000	,001
	Roy's Largest Root	,166	9,547 ^c	2,000	115,000	,000
Q15 *	Pillai's Trace	,052	1,528	4,000	230,000	,195
Q16	Wilks' Lambda	,948	1,531 ^b	4,000	228,000	,194
	Hotelling's Trace	,054	1,533	4,000	226,000	,193
	Roy's Largest Root	,051	2,930 ^c	2,000	115,000	,057

a. Design: Intercept + Q15 + Q16 + Q15 * Q16

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές στασιμότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15) και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15):

$F(4,226) = 226,00, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16):

$F(4,226) = 226,00, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q15*Q16):

$F(4,226) = 226,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων».

Πίνακας 6.9

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ανάπτυξη υφισταμένων και ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (επιλογή προτεραιοτήτων, επιλογή αποφάσεων ευθύνης)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17. Προτεραιότητες για απόδοση	63368,610 ^a	6	10561,435	24,359	,000
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	63140,823 ^b	6	10523,471	28,606	,000
Intercept	17. Προτεραιότητες για απόδοση	50548,778	1	50548,778	116,587	,000
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	55311,674	1	55311,674	150,353	,000
Q15	17. Προτεραιότητες για απόδοση	7329,605	2	3664,803	8,453	,000
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	6542,257	2	3271,129	8,892	,000
Q16	17. Προτεραιότητες για απόδοση	5754,825	2	2877,413	6,637	,002
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	6905,872	2	3452,936	9,386	,000
Q15 * Q16	17. Προτεραιότητες για απόδοση	1649,820	2	824,910	1,903	,154
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	2146,282	2	1073,141	2,917	,058
Error	17. Προτεραιότητες για απόδοση	49860,735	115	433,572		
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	42306,103	115	367,879		

Total	17. Προτεραιότητες για απόδοση	696558,000	122			
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	756023,000	122			
Corrected Total	17. Προτεραιότητες για απόδοση	113229,344	121			
	18. Αποτελεσματικές αποφάσεις	105446,926	121			

a. R Squared = ,560 (Adjusted R Squared = ,537)

b. R Squared = ,599 (Adjusted R Squared = ,578)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «επιλογή προτεραιοτήτων» και «επιλογή αποφάσεων ευθύνης», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,115) = 8,453, p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,115) = 8,892, p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,115) = 6,637, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,115) = 9,386, p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q15*Q16) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «επιλογή προτεραιοτήτων» και «επιλογή αποφάσεων ευθύνης», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Επιλογή δράσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή προτεραιοτήτων»:

$F(2,115) = 1,903, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης»:

$F(2,115) = 2,917, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

6.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 2η Υπόθεση Εργασίας

Πίνακας 6.10

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (υπόθ. εργασίας 2α)

Multivariate Tests^a

Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,530	2,000	115,000	,000
	Wilks' Lambda	,470	2,000	115,000	,000
	Hotelling's Trace	1,126	2,000	115,000	,000
	Roy's Largest Root	1,126	2,000	115,000	,000
Q11	Pillai's Trace	,020	4,000	232,000	,669
	Wilks' Lambda	,980	4,000	230,000	,672
	Hotelling's Trace	,021	4,000	228,000	,674
	Roy's Largest Root	,019	2,000	116,000	,341
Q12	Pillai's Trace	,119	4,000	232,000	,006

	Wilks' Lambda	,882	3,725 ^b	4,000	230,000	,006
	Hotelling's Trace	,133	3,786	4,000	228,000	,005
	Roy's Largest Root	,125	7,271 ^c	2,000	116,000	,001
Q11 *	Pillai's Trace	,036	1,073	4,000	232,000	,371
Q12	Wilks' Lambda	,964	1,069 ^b	4,000	230,000	,373
	Hotelling's Trace	,037	1,065	4,000	228,000	,375
	Roy's Largest Root	,032	1,878 ^c	2,000	116,000	,157

a. Design: Intercept + Q11 + Q12 + Q11 * Q12

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Άδικες ή αναξιοκρατικές συμπεριφορές του Προϊσταμένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «άδικες συμπεριφορές» (Q11) και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» (Q11):

$F(4,228) = 228,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12):

$F(4,228) = 228,00$, $p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q11*Q12):

$F(4,228) = 228,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων», ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων». Τέλος, η αλληλεπίδραση

των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

Πίνακας 6.11

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (άδικες συμπεριφορές και αναξιοκρατικές συμπεριφορές) και εξαρτημένων μεταβλητών (ίσες αρμοδιότητες, σχεδιασμός δράσεων)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	19. Ίσες αρμοδιότητες	41873,995 ^a	6	6978,999	12,568	,000
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	37637,062 ^b	6	6272,844	10,978	,000
Intercept	19. Ίσες αρμοδιότητες	67835,158	1	67835,158	122,160	,000
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	63710,446	1	63710,446	111,495	,000
Q11	19. Ίσες αρμοδιότητες	652,842	2	326,421	,588	,557
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	136,680	2	68,340	,120	,887
Q12	19. Ίσες αρμοδιότητες	5917,929	2	2958,964	5,329	,006
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	8247,327	2	4123,664	7,217	,001
Q11 *	19. Ίσες αρμοδιότητες	678,078	2	339,039	,611	,545
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	1798,932	2	899,466	1,574	,212
Error	19. Ίσες αρμοδιότητες	64414,753	116	555,300		
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	66284,645	116	571,419		
Total	19. Ίσες αρμοδιότητες	741044,000	123			
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	760265,000	123			

Corrected Total	19. Ίσες αρμοδιότητες	106288,748	122			
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	103921,707	122			

a. R Squared = ,394 (Adjusted R Squared = ,363)

b. R Squared = ,362 (Adjusted R Squared = ,329)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «ίσες αρμοδιότητες» και «σχεδιασμός δράσεων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» (Q11), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσες αρμοδιότητες»:

$F(2,116) = 0,588, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

$F(2,116) = 0,120, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «ίσες αρμοδιότητες» και «σχεδιασμός δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσες αρμοδιότητες»:

$F(2,116) = 5,329, p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

$F(2,116) = 7,217, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q11*Q12) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «ίσες αρμοδιότητες» και «σχεδιασμός

δράσεων» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσεις αρμοδιότητες»:

F (2,116) = 0,611, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

F (2,116) = 1,574, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Πίνακας 6.12

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (υπόθ. εργασίας 2β)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,776	199,598 ^b	2,000	115,000	,000
	Wilks' Lambda	,224	199,598 ^b	2,000	115,000	,000
	Hotelling's Trace	3,471	199,598 ^b	2,000	115,000	,000
	Roy's Largest Root	3,471	199,598 ^b	2,000	115,000	,000
Q13	Pillai's Trace	,083	2,500	4,000	232,000	,043
	Wilks' Lambda	,917	2,531 ^b	4,000	230,000	,041
	Hotelling's Trace	,090	2,561	4,000	228,000	,039
	Roy's Largest Root	,089	5,142 ^c	2,000	116,000	,007
Q14	Pillai's Trace	,125	3,857	4,000	232,000	,005
	Wilks' Lambda	,877	3,899 ^b	4,000	230,000	,004
	Hotelling's Trace	,138	3,940	4,000	228,000	,004
	Roy's Largest Root	,122	7,076 ^c	2,000	116,000	,001
Q13 *	Pillai's Trace	,064	1,907	4,000	232,000	,110
Q14	Wilks' Lambda	,936	1,921 ^b	4,000	230,000	,108
	Hotelling's Trace	,068	1,935	4,000	228,000	,106
	Roy's Largest Root	,067	3,895 ^c	2,000	116,000	,023

a. Design: Intercept + Q13 + Q14 + Q13 * Q14

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hottelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές ανισότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13) και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13):

$F(4,228) = 228,00$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14):

$F(4,228) = 228,00$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q13*Q14):

$F(4,228) = 228,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

Πίνακας 6.13

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών και αποθάρρυνση πρωτοβουλιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (ίσες αρμοδιότητες, σχεδιασμός δράσεων)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	19. Ίσες αρμοδιότητες	53601,806 ^a	6	8933,634	19,669	,000
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	47677,703 ^b	6	7946,284	16,389	,000
Intercept	19. Ίσες αρμοδιότητες	161337,569	1	161337,569	355,214	,000
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	169737,433	1	169737,433	350,074	,000
Q13	19. Ίσες αρμοδιότητες	4618,577	2	2309,288	5,084	,008
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	3357,269	2	1678,634	3,462	,035
Q14	19. Ίσες αρμοδιότητες	5670,066	2	2835,033	6,242	,003
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	6190,337	2	3095,169	6,384	,002
Q13 * Q14	19. Ίσες αρμοδιότητες	3461,336	2	1730,668	3,810	,025
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	2684,177	2	1342,088	2,768	,067
Error	19. Ίσες αρμοδιότητες	52686,941	116	454,198		
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	56244,004	116	484,862		
Total	19. Ίσες αρμοδιότητες	741044,000	123			
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	760265,000	123			
Corrected Total	19. Ίσες αρμοδιότητες	106288,748	122			
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	103921,707	122			

a. R Squared = ,504 (Adjusted R Squared = ,479)

b. R Squared = ,459 (Adjusted R Squared = ,431)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «ίσες αρμοδιότητες» και «σχεδιασμός δράσεων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσες αρμοδιότητες»:

F (2,116) = 5,084, $p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

F (2,116) = 3,462, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσες αρμοδιότητες»:

F (2,116) = 6,242, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

F (2,116) = 6,384, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q13*Q14) επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσες αρμοδιότητες» αλλά δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσεις αρμοδιότητες»:

F (2,116) = 3,810, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

F (2,116) = 2,768, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Πίνακας 6.14

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (υπόθ. εργασίας 2γ)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,580	78,808 ^b	2,000	114,000	,000
	Wilks' Lambda	,420	78,808 ^b	2,000	114,000	,000
	Hotelling's Trace	1,383	78,808 ^b	2,000	114,000	,000
	Roy's Largest Root	1,383	78,808 ^b	2,000	114,000	,000
Q15	Pillai's Trace	,155	4,846	4,000	230,000	,001
	Wilks' Lambda	,845	5,023 ^b	4,000	228,000	,001
	Hotelling's Trace	,184	5,197	4,000	226,000	,001
	Roy's Largest Root	,184	10,561 ^c	2,000	115,000	,000
Q16	Pillai's Trace	,118	3,593	4,000	230,000	,007
	Wilks' Lambda	,882	3,680 ^b	4,000	228,000	,006
	Hotelling's Trace	,133	3,764	4,000	226,000	,006
	Roy's Largest Root	,133	7,653 ^c	2,000	115,000	,001
Q15 *	Pillai's Trace	,060	1,781	4,000	230,000	,133
Q16	Wilks' Lambda	,940	1,791 ^b	4,000	228,000	,131
	Hotelling's Trace	,064	1,801	4,000	226,000	,129
	Roy's Largest Root	,062	3,592 ^c	2,000	115,000	,031

a. Design: Intercept + Q15 + Q16 + Q15 * Q16

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hottelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές στασιμότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15) και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15):

$F(4,226) = 226,00, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16):

$F(4,226) = 226,00, p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q15*Q16):

$F(4,226) = 226,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

Πίνακας 6.15

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ανάπτυξη υφισταμένων και ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (ίσες αρμοδιότητες, σχεδιασμός δράσεων)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	19. Ίσες αρμοδιότητες	61188,904 ^a	6	10198,151	26,010	,000
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	56908,099 ^b	6	9484,683	23,202	,000

Intercept	19. Ίσες αρμοδιότητες	53130,708	1	53130,708	135,508	,000
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	55059,945	1	55059,945	134,693	,000
Q15	19. Ίσες αρμοδιότητες	7742,629	2	3871,314	9,874	,000
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	6370,272	2	3185,136	7,792	,001
Q16	19. Ίσες αρμοδιότητες	4973,155	2	2486,577	6,342	,002
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	5443,241	2	2721,621	6,658	,002
Q15 *	19. Ίσες αρμοδιότητες	2167,166	2	1083,583	2,764	,067
	Q16 20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	2702,661	2	1351,330	3,306	,040
Error	19. Ίσες αρμοδιότητες	45089,760	115	392,085		
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	47009,770	115	408,781		
Total	19. Ίσες αρμοδιότητες	735419,000	122			
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	754640,000	122			
Corrected Total	19. Ίσες αρμοδιότητες	106278,664	121			
	20. Σχεδιάζω δράσεις για απόδοση	103917,869	121			

a. R Squared = ,576 (Adjusted R Squared = ,554)

b. R Squared = ,548 (Adjusted R Squared = ,524)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «ίσες αρμοδιότητες» και «σχεδιασμός δράσεων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσεις αρμοδιότητες»:

$F(2,115) = 9,874, p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

$F(2,115) = 7,792, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσεις αρμοδιότητες»:

$F(2,115) = 6,342, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

$F(2,115) = 6,658, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q15*Q16) δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσεις αρμοδιότητες» αλλά επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαδικασίες δράσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσεις αρμοδιότητες»:

$F(2,115) = 2,764, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων»:

$F(2,115) = 3,306, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

6.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 3η Υπόθεση Εργασίας.

Πίνακας 6.16

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (υπόθ. εργασίας 3α)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,511	59,491 ^b	2,000	114,000	,000
	Wilks' Lambda	,489	59,491 ^b	2,000	114,000	,000
	Hotelling's Trace	1,044	59,491 ^b	2,000	114,000	,000
	Roy's Largest Root	1,044	59,491 ^b	2,000	114,000	,000
Q11	Pillai's Trace	,015	,442	4,000	230,000	,778
	Wilks' Lambda	,985	,439 ^b	4,000	228,000	,780
	Hotelling's Trace	,015	,437	4,000	226,000	,782
	Roy's Largest Root	,015	,887 ^c	2,000	115,000	,415
Q12	Pillai's Trace	,132	4,076	4,000	230,000	,003
	Wilks' Lambda	,868	4,185 ^b	4,000	228,000	,003
	Hotelling's Trace	,152	4,292	4,000	226,000	,002
	Roy's Largest Root	,150	8,623 ^c	2,000	115,000	,000
Q11 *	Pillai's Trace	,022	,635	4,000	230,000	,638
Q12	Wilks' Lambda	,978	,633 ^b	4,000	228,000	,640
	Hotelling's Trace	,022	,631	4,000	226,000	,641
	Roy's Largest Root	,022	1,283 ^c	2,000	115,000	,281

a. Design: Intercept + Q11 + Q12 + Q11 * Q12

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Άδικες ή αναξιοκρατικές

συμπεριφορές του Προϊσταμένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «άδικες συμπεριφορές» (Q11) και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» (Q11):

$F(4,226) = 226,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12):

$F(4,226) = 226,00, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q11*Q12):

$F(4,226) = 226,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων», ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων». Τέλος, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

Πίνακας 6.17

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (άδικες συμπεριφορές και αναξιοκρατικές συμπεριφορές) και εξαρτημένων μεταβλητών (στρατηγικές διεκπεραίωσης, διαχείριση χρόνου)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	40893,206 ^a	6	6815,534	12,603	,000
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	46622,046 ^b	6	7770,341	11,584	,000

Intercept	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	64839,174	1	64839,174	119,897	,000
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	59415,714	1	59415,714	88,574	,000
Q11	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	5,843	2	2,921	,005	,995
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	289,241	2	144,620	,216	,806
Q12	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	8666,111	2	4333,055	8,012	,001
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	10579,631	2	5289,815	7,886	,001
Q11 *	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	1258,411	2	629,206	1,163	,316
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	698,184	2	349,092	,520	,596
Error	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	62190,761	115	540,789		
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	77142,028	115	670,800		
Total	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	753514,000	122			
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	692389,000	122			
Corrected Total	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	103083,967	121			
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	123764,074	121			

a. R Squared = ,397 (Adjusted R Squared = ,365)

b. R Squared = ,377 (Adjusted R Squared = ,344)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες

μεταβλητές «στρατηγικές διεκπεραίωσης» και «διαχείριση χρόνου», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «άδικες συμπεριφορές» (Q11), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 0,005$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 0,216$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «στρατηγικές διεκπεραίωσης» και «διαχείριση χρόνου».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q12), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 8,012$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 7,886$, $p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές» και «αναξιοκρατικές συμπεριφορές» (Q11*Q12) δεν επηρεάζει καμία από τις εξαρτημένες μεταβλητές «στρατηγικές διεκπεραίωσης» και «διαχείριση χρόνου» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 1,163$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 0,520$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Πίνακας 6.18

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (υπόθ. εργασίας 3β)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,746	167,338 ^b	2,000	114,000	,000
	Wilks' Lambda	,254	167,338 ^b	2,000	114,000	,000
	Hotelling's Trace	2,936	167,338 ^b	2,000	114,000	,000
	Roy's Largest Root	2,936	167,338 ^b	2,000	114,000	,000
Q13	Pillai's Trace	,048	1,414	4,000	230,000	,230
	Wilks' Lambda	,952	1,415 ^b	4,000	228,000	,230
	Hotelling's Trace	,050	1,416	4,000	226,000	,229
	Roy's Largest Root	,047	2,721 ^c	2,000	115,000	,070
Q14	Pillai's Trace	,118	3,606	4,000	230,000	,007
	Wilks' Lambda	,883	3,665 ^b	4,000	228,000	,006
	Hotelling's Trace	,132	3,723	4,000	226,000	,006
	Roy's Largest Root	,124	7,133 ^c	2,000	115,000	,001
Q13 *	Pillai's Trace	,066	1,956	4,000	230,000	,102
Q14	Wilks' Lambda	,935	1,955 ^b	4,000	228,000	,102
	Hotelling's Trace	,069	1,953	4,000	226,000	,103
	Roy's Largest Root	,059	3,374 ^c	2,000	115,000	,038

a. Design: Intercept + Q13 + Q14 + Q13 * Q14

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές ανισότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13) και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13):

$F(4,226) = 226,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14):

$F(4,226) = 226,00, p < 0,01$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q13*Q14):

$F(4,226) = 226,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων». Αντιθέτως, η ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων». Τέλος, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

Πίνακας 6.19

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών και αποθάρρυνση πρωτοβουλιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (στρατηγικές διεκπεραίωσης, διαχείριση χρόνου)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	47109,580 ^a	6	7851,597	16,131	,000
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	51630,303 ^b	6	8605,050	13,719	,000
Intercept	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	164278,801	1	164278,801	337,513	,000
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	143480,495	1	143480,495	228,745	,000

Q13	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	2648,313	2	1324,157	2,720	,070
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	2457,999	2	1229,000	1,959	,146
Q14	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	6600,215	2	3300,108	6,780	,002
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	7934,398	2	3967,199	6,325	,002
Q13 *	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	2130,855	2	1065,428	2,189	,117
Q14	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	4177,215	2	2088,607	3,330	,039
Error	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	55974,387	115	486,734		
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	72133,771	115	627,250		
Total	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	753514,000	122			
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	692389,000	122			
Corrected Total	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	103083,967	121			
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	123764,074	121			

a. R Squared = ,457 (Adjusted R Squared = ,429)

b. R Squared = ,417 (Adjusted R Squared = ,387)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «στρατηγικές διεκπεραίωσης» και «διαχείριση χρόνου». Αντιθέτως, η ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «στρατηγικές διεκπεραίωσης» και «διαχείριση

χρόνου», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» (Q13), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 2,720, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 1,959, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q14), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 6,780, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 6,325, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφορών» και «αποθάρρυνση πρωτοβουλιών» (Q13*Q14) δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης» αλλά επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 2,189, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 3,330, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Πίνακας 6.20

Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (υπόθ. εργασίας 3γ)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,538	66,351 ^b	2,000	114,000	,000
	Wilks' Lambda	,462	66,351 ^b	2,000	114,000	,000
	Hotelling's Trace	1,164	66,351 ^b	2,000	114,000	,000
	Roy's Largest Root	1,164	66,351 ^b	2,000	114,000	,000
Q15	Pillai's Trace	,125	3,843	4,000	230,000	,005
	Wilks' Lambda	,875	3,946 ^b	4,000	228,000	,004
	Hotelling's Trace	,143	4,047	4,000	226,000	,003
	Roy's Largest Root	,143	8,233 ^c	2,000	115,000	,000
Q16	Pillai's Trace	,128	3,946	4,000	230,000	,004
	Wilks' Lambda	,872	4,055 ^b	4,000	228,000	,003
	Hotelling's Trace	,147	4,163	4,000	226,000	,003
	Roy's Largest Root	,147	8,472 ^c	2,000	115,000	,000
Q15 *	Pillai's Trace	,064	1,904	4,000	230,000	,111
Q16	Wilks' Lambda	,936	1,915 ^b	4,000	228,000	,109
	Hotelling's Trace	,068	1,927	4,000	226,000	,107
	Roy's Largest Root	,066	3,804 ^c	2,000	115,000	,025

a. Design: Intercept + Q15 + Q16 + Q15 * Q16

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Από τον πίνακα Multivariate Tests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hotelling's Trace (διότι οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι μόνο δύο) διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές στασιμότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15) και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16).

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15):

$F(4,226) = 226,00, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16):

$F(4,226) = 226,00, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q15*Q16):

$F(4,226) = 226,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων». Αντίθετα, η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

Πίνακας 6.21

Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (ανάπτυξη υφισταμένων και ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών) και εξαρτημένων μεταβλητών (στρατηγικές διεκπεραίωσης και διαχείρισης χρόνου)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	55587,856 ^a	6	9264,643	22,432	,000
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	68847,002 ^b	6	11474,500	24,028	,000
Intercept	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	54917,810	1	54917,810	132,970	,000
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	43751,899	1	43751,899	91,619	,000
Q15	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	5517,183	2	2758,591	6,679	,002

	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	7458,539	2	3729,270	7,809	,001
Q16	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	6728,393	2	3364,196	8,146	,000
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	6360,105	2	3180,052	6,659	,002
Q15 * Q16	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	3101,793	2	1550,897	3,755	,026
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	1844,357	2	922,179	1,931	,150
Error	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	47496,111	115	413,010		
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	54917,071	115	477,540		
Total	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	753514,000	122			
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	692389,000	122			
Corrected Total	21. Αποτελεσματική επιλογή στρατηγικών	103083,967	121			
	22. Εξοικονόμηση χρόνου για απόδοση	123764,074	121			

a. R Squared = ,539 (Adjusted R Squared = ,515)

b. R Squared = ,556 (Adjusted R Squared = ,533)

Από τον πίνακα Tests of Between – Subjects Effects προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «στρατηγικές διεκπεραίωσης» και «διαχείριση χρόνου», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ανάπτυξη υφισταμένων» (Q15), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 6,679, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 7,809, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q16), προκύπτουν:

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 8,146, p < 0,001$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 6,659, p < 0,005$ (στατιστικά σημαντικό)

Τέλος, προκύπτει ότι η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών «ανάπτυξη υφισταμένων» και «ποιοτική αναβάθμιση υπηρεσιών» (Q15*Q16) επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης» αλλά, αντιθέτως, δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου», που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Διαχείριση δράσεων».

A. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης»:

$F(2,115) = 3,755, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

B. Για την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου»:

$F(2,115) = 1,931, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα έρευνα σκοπεύει να μελετήσει την επίδραση των αξιοκρατικών ή αναξιοκρατικών συμπεριφορών του «ηγέτη» στην ατομική απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν πρωτογενής και ποσοτική, ενώ το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε σχεδιάστηκε με τρόπο που να καλύπτει τις ανάγκες της έρευνας. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 124 υπάλληλοι της Περιφέρειας Αττικής, υπηρετούντες σε διάφορες Διευθύνσεις και τμήματα της. Προκειμένου να διερευνηθούν οι δώδεκα (12) υποθέσεις εργασίας έγινε χρήση της ανάλυσης MANOVA, μέσω της οποίας προσδιορίστηκε η ενδεχόμενη επίδραση των εξαρτημένων μεταβλητών πάνω σε επιλεγμένες ανεξάρτητες μεταβλητές. Σκοπός, λοιπόν, της χρήσης της ανάλυσης MANOVA είναι ο προσδιορισμός της επιρροής των τριών εξαρτημένων μεταβλητών «επιλογή δράσεων», «διαδικασίες δράσεων» και «διαχείριση δράσεων» από τον χειρισμό των ανά δύο ζεύγη ανεξάρτητων μεταβλητών «άδικες συμπεριφορές», «συμπεριφορές ανισότητας» και «συμπεριφορές στασιμότητας».

Προτού προβούμε στην καταγραφή των αποτελεσμάτων της έρευνας, είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε τον αριθμό των ατόμων του δείγματος της έρευνας που αντιλαμβάνονται τις «άδικες συμπεριφορές», «τις συμπεριφορές ανισότητας» και τις «συμπεριφορές στασιμότητας» του Προϊσταμένου τους. Από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων, με μια σχετική ισοκατανομή, επέλεξε τις απαντήσεις «ποτέ» και «μερικές φορές», ενώ σχετικά λίγοι συμμετέχοντες επέλεξαν την απάντηση «συχνά».

Από τα ανωτέρω επιβεβαιώνεται η άποψη πολλών μελετητών ότι η διαπίστωση του αξιοκρατικού ή αναξιοκρατικού τρόπου άσκησης διοίκησης βασίζεται στην υποκειμενικότητα. Ο Terper (2000), όταν εισήγαγε τον όρο «abusive supervision» (καταχρηστική διοίκηση), αναφέρθηκε στην αντίληψη που έχουν οι υφιστάμενοι για τη συμπεριφορά του ηγέτη, δηλαδή έχουμε καταχρηστική διοίκηση μόνο όταν οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται αυτή τη συμπεριφορά ως σταθερά εχθρική.

Εκτός από τη διάσταση της αντίληψης των συμπεριφορών θα πρέπει να τονιστεί και η διάσταση της «συστηματικής και επαναλαμβανόμενης συμπεριφοράς», σύμφωνα με τον ορισμό που δόθηκε στην καταστροφική ηγεσία από τους Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A. (2007). Συνεπώς, οι «άδικες συμπεριφορές», «οι συμπεριφορές ανισότητας» και οι «συμπεριφορές στασιμότητας» του Προϊσταμένου θα πρέπει αφενός να γίνουν αντιληπτές και αφετέρου να επαναλαμβάνονται προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη αναξιοκρατικής συμπεριφοράς.

7.2 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του πρώτου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε όλο το εύρος της διότι η «επιλογή των δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από τις «μη αξιοκρατικές αποφάσεις», τις «συμπεριφορές ανισότητας» και «συμπεριφορές στασιμότητας» αλλά δεν επηρεάζεται από τις «μη δίκαιες αποφάσεις και συμπεριφορές» του Προϊσταμένου.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 1α αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «μη δίκαιες αποφάσεις και συμπεριφορές» του Προϊσταμένου δεν επηρεάζουν την «επιλογή δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους αλλά οι «μη αξιοκρατικές αποφάσεις» του Προϊσταμένου επηρεάζουν την επιλογή δράσεων των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 1β αυτή επιβεβαιώνεται πλήρως καθώς η «επιλογή δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές ανισότητας» του Προϊσταμένου τους, δηλαδή τις ευνοϊκές αποφάσεις του για μερικούς υφιστάμενους και την αποθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 1γ αυτή επιβεβαιώνεται πλήρως καθώς η «επιλογή δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές στασιμότητας» του Προϊσταμένου τους, δηλαδή από την παρεμπόδιση της ανάπτυξης – βελτίωσης των υφισταμένων και από τον αποπροσανατολισμό της ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 1δ αυτή δεν επιβεβαιώνεται διότι η αλληλεξάρτηση των επιμέρους ανεξάρτητων μεταβλητών, των παραπάνω τριών ανεξάρτητων διαστάσεων - μεταβλητών, δεν επηρεάζει την «επιλογή δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας αλλά και κάθε μια από τις εξαρτημένες μεταβλητές που την απαρτίζουν, αφενός την «επιλογή προτεραιοτήτων στην εργασία» και αφετέρου την «επιλογή αποφάσεων ευθύνης».

7.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του δεύτερου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε όλο το εύρος της διότι οι «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζονται από τις «μη αξιοκρατικές αποφάσεις», τις «συμπεριφορές ανισότητας» και «συμπεριφορές στασιμότητας» αλλά δεν επηρεάζονται από τις «μη δίκαιες αποφάσεις και συμπεριφορές» του Προϊσταμένου.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 2α αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «μη δίκαιες αποφάσεις και συμπεριφορές» του Προϊσταμένου δεν επηρεάζουν τις «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους αλλά οι «μη αξιοκρατικές αποφάσεις» του Προϊσταμένου επηρεάζουν την «επιλογή δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 2β αυτή επιβεβαιώνεται πλήρως καθώς οι «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζονται από τις «συμπεριφορές ανισότητας» του Προϊσταμένου τους, δηλαδή τις ευνοϊκές αποφάσεις του για μερικούς υφιστάμενους και την αποθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 2γ αυτή επιβεβαιώνεται πλήρως καθώς οι «διαδικασίες δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζονται από τις «συμπεριφορές στασιμότητας» του Προϊσταμένου τους, δηλαδή από την παρεμπόδιση της ανάπτυξης – βελτίωσης των υφισταμένων και από τον αποπροσανατολισμό της ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 2δ αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι η αλληλεξάρτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής «άδικες συμπεριφορές» δεν επηρεάζει

την εξαρτημένη μεταβλητή «διαδικασίες δράσεων», η αλληλεξάρτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής «συμπεριφορές ανισότητας» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσες αρμοδιότητες» αλλά δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων» και τέλος, η αλληλεξάρτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής «συμπεριφορές στασιμότητας» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «ίσες αρμοδιότητες» αλλά επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «σχεδιασμός δράσεων».

7.4 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου του τρίτου μέρους των ερευνητικών υποθέσεων

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση δεν φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε όλο το εύρος της διότι η «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από τις «μη αξιοκρατικές αποφάσεις», την «αποθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών» και «συμπεριφορές στασιμότητας» αλλά δεν επηρεάζεται από τις «μη δίκαιες αποφάσεις και συμπεριφορές» του Προϊσταμένου, καθώς και από τις «ευνοϊκές αποφάσεις του Προϊσταμένου για μερικούς υφισταμένους.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 3α, αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «μη δίκαιες αποφάσεις και συμπεριφορές» του Προϊσταμένου δεν επηρεάζουν τη «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους αλλά οι «μη αξιοκρατικές αποφάσεις» του Προϊσταμένου επηρεάζουν την «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 3β, αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι οι «ευνοϊκές αποφάσεις του Προϊσταμένου προς μερικούς υφισταμένους» δεν επηρεάζουν τη «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους αλλά η «αποθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών» επηρεάζει τη «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 3γ αυτή επιβεβαιώνεται πλήρως καθώς η «διαχείριση δράσεων» των εργαζομένων στα πλαίσια της απόδοσης – αποτελεσματικότητας τους επηρεάζεται από τις «συμπεριφορές στασιμότητας» του Προϊσταμένου τους, δηλαδή από την παρεμπόδιση της ανάπτυξης – βελτίωσης των υφισταμένων και από τον αποπροσανατολισμό της ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση 3δ αυτή δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι η αλληλεξάρτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής «άδικες συμπεριφορές» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση δράσεων», η αλληλεξάρτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής «συμπεριφορές ανισότητας» δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης» αλλά επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου» και τέλος, η αλληλεξάρτηση της ανεξάρτητης μεταβλητής «συμπεριφορές στασιμότητας» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «στρατηγικές διεκπεραίωσης» αλλά δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «διαχείριση χρόνου».

7.5 ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην εργασία αυτή επιδιώξαμε να βρούμε τη σχέση μεταξύ δύο μεγεθών, στο βαθμό που είναι μετρήσιμα, αφού πρόκειται εν τέλει για ανθρώπινες συμπεριφορές: την αναξιοκρατική συμπεριφορά του άμεσου Προϊστάμενου και την ατομική απόδοση των υφισταμένων του. Υποθέσαμε ότι η πρώτη ασκεί επιρροή στη δεύτερη. Από την έρευνα επιβεβαιώθηκε η πλειονότητα των επιμέρους υποθέσεων, καθώς μόνο η διάσταση της μη δίκαιης συμπεριφοράς δεν επηρεάζει την ατομική απόδοση του εργαζομένου σε καμία από τις διαστάσεις της που ερευνήσαμε, όπως και το ευνοιοκρατικό πλαίσιο συμπεριφοράς δεν επηρεάζει τη διάσταση της διαχείρισης των δράσεων. Παράλληλα αποκαλύφθηκαν πολύ ενδιαφέρουσες πτυχές της σχέσης αναξιοκρατικής συμπεριφοράς Προϊσταμένου – ατομικής απόδοσης που χρήζουν ερμηνείας και περαιτέρω διερεύνησης. Πήραμε αποτελέσματα που οδηγούν στα παρακάτω συμπεράσματα.

Οι μη δίκαιες αποφάσεις του άμεσου Προϊστάμενου δεν επηρεάζουν καμιά διάσταση της απόδοσης των υφισταμένων του. Αυτό το αποτέλεσμα χρήζει ερμηνείας. Από τη βιβλιογραφία γνωρίζουμε ότι η δικαιοσύνη στο εργασιακό περιβάλλον, ως έννοια, έχει τέσσερις διαστάσεις: τη διαδικαστική, την πληροφορική, τη διαπροσωπική και τη διανεμητική. Σύμφωνα με τους Colquitt και συν. (2001), εκείνη που επηρεάζει ιδιαίτερα την απόδοση των εργαζομένων είναι η διανεμητική (δίκαιη προσφορά αμοιβών και παροχών). Επειδή η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Περιφέρεια Αττικής, σε δημόσιο δηλαδή φορέα, όπου η παροχή αμοιβών και παροχών από τον άμεσο Προϊστάμενο προς τους υφισταμένους του είναι πρακτικά αδύνατη, η διανεμητική διάσταση της εργασιακής δικαιοσύνης τείνει στο μηδέν, κατά

συνέπεια η επιρροή της στην απόδοση των υφισταμένων αποδεικνύεται στατιστικά μη σημαντική. Η διασύνδεση της μισθολογικής πολιτικής στο Δημόσιο Τομέα με την ατομική απόδοση των εργαζομένων, ενδεχομένως να επηρέαζε την επίδραση των δίκαιων συμπεριφορών - αποφάσεων στην ατομική απόδοση. Μια τέτοια έρευνα θα οδηγούσε σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Οι στρατηγικές διεκπεραίωσης και η διαχείριση του χρόνου, ως διαστάσεις της ατομικής απόδοσης των υφισταμένων, φάνηκε ότι δεν επηρεάζονται από τις ευνοϊκές αποφάσεις του Προϊσταμένου προς μερικούς υφιστάμενούς του. Μια πιθανή ερμηνεία για την εξαίρεση αυτή είναι το γεγονός ότι στο δημόσιο τομέα, άρα και στην Περιφέρεια Αττικής, η καθημερινή διαχείριση των εργασιών έχει αποκτήσει ένα παγιωμένο χαρακτήρα τον οποίο οι υπάλληλοι έχουν συνηθίσει σε τέτοιο βαθμό ώστε δεν είναι εύκολο να επηρεαστεί η «καθημερινή ρουτίνα». Μια δεύτερη πιθανή ερμηνεία βρίσκεται στο ότι ο δημόσιος υπάλληλος, τις περισσότερες φορές, κινείται σε περιορισμένα πλαίσια (νομοθεσία, διαδικασίες κ.α.), οπότε δεν μπορεί να επιλέξει στρατηγικές διεκπεραίωσης. Άλλωστε από τη θεωρία προκύπτει ότι η συμπεριφορά των υπαλλήλων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης εμφανίζει στοιχεία τυπολατρίας, νομικισμού και ευθυνοφοβίας (Τσιούλου, 2007).

Αντίθετα, οι θεωρούμενες από τους υφισταμένους, μη αξιοκρατικές αποφάσεις – συμπεριφορές του Προϊσταμένου, οι συμπεριφορές ανισότητας και στασιμότητας ασκούν στατιστικά σημαντική επιρροή σε όλες τις διαστάσεις, στις οποίες αναλύθηκε η ατομική απόδοσή τους (επιλογή προτεραιοτήτων στην εργασία, επιλογή αποφάσεων για θέματα ευθύνης, ίσες αρμοδιότητες, σχεδιασμός δράσεων, επιλογή στρατηγικών διεκπεραίωσης, διαχείριση εργασιακού χρόνου). Αυτό αναμενόταν να προκύψει, αφού όλα τα μοντέλα της τοξικής ηγεσίας σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το προβλέπουν. Ο Ashforth (1994, 1997) περιγράφοντας την προβληματική συμπεριφορά του ηγέτη, και χρησιμοποιώντας τον όρο «μικροπρεπής τυραννία» («petty tyranny»), της έδωσε τη διάσταση της αποτροπής ανάληψης πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους, που τελικά οδηγεί στην υποβάθμιση της εργασιακής κουλτούρας και την ελαχιστοποίηση της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Στο μοντέλο που διαμόρφωσε ο Tepper (2007) διατυπώθηκε η άποψη ότι η αρνητική συμπεριφορά του Προϊσταμένου προέρχεται από την αντίληψή του ότι έχει αδικηθεί ο ίδιος από κάποιον ανώτερο του. Εκδηλώνεται ως μετατιθεμένη επιθετικότητα προς τους υφισταμένους του, οι οποίοι θυματοποιούνται με αποτέλεσμα τις δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό και τη

χαμηλή απόδοση. Θα μπορούσε να διερευνηθεί σε περαιτέρω έρευνες ο τρόπος και τα αίτια της αναξιοκρατικής συμπεριφοράς του άμεσου Προϊστάμενου, στα πλαίσια της θεωρίας του Tepper (2007).

Εκείνη η διάσταση του συμπεριφορικού πλαισίου του Προϊσταμένου που προκύπτει ότι ασκεί την πιο έντονη επίδραση στην ατομική απόδοση των υφισταμένων του είναι οι συμπεριφορές στασιμότητας. Αυτές αναλύθηκαν στο πλαίσιο της έρευνας ως α) παρεμπόδιση της ανάπτυξης – βελτίωσης των υφισταμένων και β) αποπροσανατολισμός της ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών που παρέχουν οι υφιστάμενοι. Σε πολλές περιπτώσεις η επιρροή που ασκούν αυτές οι συμπεριφορές του Προϊσταμένου σε διαστάσεις της απόδοσης των υφισταμένων φτάνουν σε ποσοστό 100%, ενώ στις υπόλοιπες το προσεγγίζουν. Το γεγονός ότι οι συμπεριφορές ανισότητας ασκούν τόσο μεγάλη επίδραση χρήζει ερμηνείας. Η πιο πιθανή εξήγηση που μπορεί να δοθεί σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος της έρευνας. Οι 107 συμμετέχοντες σε σύνολο 124, δηλαδή σχεδόν το 88,00 % του δείγματος, δήλωσαν ως βαθμίδα εκπαίδευσης την Ανώτατη, αρκετοί μάλιστα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών. Εφόσον οι υφιστάμενοι αφενός μεν είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου και αφετέρου έχουν την ιδιότητα του δημόσιου υπαλλήλου, άρα έχουν ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται στο κατώτερο επίπεδο της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών (φυσιολογικές, ασφάλειας), αναζητούν την ικανοποίηση αναγκών του υψηλότερου επιπέδου (εκτίμησης – αυτοεκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης), όπως προβλέπει η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1943). Ένα συμπέρασμα που προκύπτει από αντίστιξη, από την ισχύ της επίδρασης των συμπεριφορών στασιμότητας στην απόδοση των υφισταμένων είναι ότι οι τελευταίοι προσδοκούν και αναζητούν συμπεριφορές μετασχηματιστικού ηγέτη στο πρόσωπο του Προϊσταμένου τους.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο μετασχηματιστικός ηγέτης βλέπει τους υφισταμένους τους ως εν δυνάμει ηγέτες και γι' αυτό δίνει μεγάλη βαρύτητα στην ανάπτυξη και την εξέλιξή τους (Avolio και Bass, 1995). Ο Bass (1985) έδωσε τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη τα οποία είναι: το χάρισμα της κινητοποίησης των υφισταμένων μέσω της προοπτικής και το οράματος και της αίσθησης σεβασμού και υπερηφάνειας, η έμπνευση για την κατάκτηση υψηλών στόχων και η προσωπική προσέγγισή των υφισταμένων για την παροχή βοήθειας και καθοδήγησης. Συμπληρώνοντας τα χαρακτηριστικά ως προς τον αποτελεσματικό ηγέτη, θα πρέπει να τονιστεί ο ρόλος του στην ανάπτυξη μελλοντικών ηγετών. Αυτό

επιτυγχάνεται μέσω της εκδήλωσης πραγματικού ενδιαφέροντος, τόσο για τους υφιστάμενους όσο και για τον οργανισμό, και εκδηλώνεται στη βούλησή του και στις ενέργειές του να ωθήσει και να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτυχθούν. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση των ικανοτήτων τους ως προς την εκπλήρωση των καθηκόντων τους και την ανάθεσή τους μεγαλύτερων ευθυνών (Κατσιμπρα, 2013). Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1990) ο ηγέτης που μετασχηματίζει ασκεί μεγάλη επιρροή, δείχνει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του και τους ωθεί να υπερβούν τα όρια απόδοσης που έχουν συμφωνηθεί. Σύμφωνα με τον Duck (1993) ο θετικός ηγέτης θα πρέπει να απαιτήσει από τους υφισταμένους του να «κάνουν κάτι διαφορετικό, να σκεφτούν κάτι διαφορετικό, να αισθανθούν κάτι διαφορετικό».

Πιθανόν, το μοντέλο της ηγεσίας που ασκούν οι Προϊστάμενοι στην Περιφέρεια Αττικής είναι ένας συνδυασμός «συναλλακτικής» και «αντιπροσωπευτικής – *laisser faire*» ηγεσίας. Δηλαδή ένας συνδυασμός ηγεσίας χωρίς ιδιαίτερη καθοδήγηση με μια παθητική διαχείριση των υφισταμένων. Ο άμεσος Προϊστάμενος ασχολείται μόνο με τα θέματα της καθημερινότητας και ζητά από τους υφιστάμενους του να λειτουργούν εντός των τυπικών καθηκόντων και να μην αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες. Δεν τους παρέχει χρηματικά ανταλλάγματα, αλλά επιπλέον ημέρες αδείας ή μια ελαστικότητα στην τήρηση του ωραρίου. Αρκετοί μελετητές (Bass, 1985; Bass και Stodgill, 1990) ταυτίζουν τη *laisser-faire* συμπεριφορά του συναλλακτικού ηγέτη με την απουσία ηγεσίας.

7.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Οι περιορισμοί της έρευνας σχετίζονται κυρίως με τις επιπτώσεις που επέφερε η πανδημία του Covid-19 στη χώρα και κατ' επέκταση στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών. Το πρόγραμμα τηλεργασίας, οι άδειες ειδικού σκοπού και τα κρούσματα που παρουσιάστηκαν στην Υπηρεσία, με αποτέλεσμα να μην λειτουργούν Διευθύνσεις της Περιφέρειας Αττικής, δυσχέραναν τη συλλογή των ερωτηματολογίων. Οι ανωτέρω λόγοι ενδεχομένως να έχουν επηρεάσει και τα ποιοτικά αποτελέσματά της. Υπήρξε άρνηση συμμετοχής στην έρευνα από υπαλλήλους, με το πρόσχημα της μη τήρησης της ανωνυμίας τους αλλά και της μη αξιοποίησης των αποτελεσμάτων παρόμοιων ερευνών. Επίσης, Προϊστάμενοι αρνήθηκαν να συμμετάσχουν, λόγω της διαφωνίας τους με τον σκοπό της έρευνας.

Τέλος, υπήρξε άρνηση συμμετοχής στην έρευνα των υπαλλήλων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Περιφέρειας Αττικής, της καθ' ύλην αρμόδιας υπηρεσίας που θα μπορούσε να αξιοποιήσει τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προκειμένου να σχεδιάσει δράσεις για την βελτίωση της λειτουργίας της Περιφέρειας Αττικής.

Προτείνεται η διενέργεια παρόμοιας έρευνας σε περίοδο κανονικής λειτουργίας των υπηρεσιών της Περιφέρειας Αττικής, με σύγκριση των αποτελεσμάτων των δυο ερευνών, καθώς και διενέργεια έρευνας στις λοιπές Περιφέρειες της χώρας.

Κλείνοντας την παρούσα εργασία, θα πρέπει να σημειωθούν ορισμένα αρνητικά χαρακτηριστικά ως προς τη λειτουργία της Περιφέρειας Αττικής, όπως και του λοιπού δημόσιου τομέα, που θέτουν τα αποτελέσματα της έρευνας σε ένα αναξιοκρατικό πλαίσιο αφ' εαυτού: α) τα οργανογράμματα της Περιφέρειας Αττικής σχεδιάζονται με βάση κριτήρια που σχετίζονται με αναξιοκρατικές διαδικασίες και όχι με βάση της πραγματικές της ανάγκες, β) οι θέσεις ευθύνης καλύπτονται με απ' ευθείας αναθέσεις και γ) οι τακτικές κρίσεις, σύμφωνα τις διαδικασίες που προβλέπει η κείμενη νομοθεσία, δεν έχουν πραγματοποιηθεί από το 2008. Επίσης, τα κριτήρια των τοποθετήσεων σε θέσεις ευθύνης περιέχουν και κομματική χροιά. Γενικότερα, η Περιφέρεια Αττικής, όπως και συνολικότερα ο δημόσιος τομέας, εμφανίζει τις παθογένειες που περιγράφονται στη σχετική βιβλιογραφία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΚΑΙ ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου

Αγαπητοί συνάδελφοι,
στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το ΜΠΣ "Δημόσια Οικονομική και Πολιτική" του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής έχει δημιουργηθεί το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι πολύ σημαντική διότι η έρευνα θα προσφέρει απαντήσεις σε ζωτικής σημασίας ζητήματα για τον εργαζόμενο.

Η συλλογή και η επεξεργασία των απαντήσεων θα πραγματοποιηθεί με απόλυτη εχεμύθεια και θα διατηρηθεί η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα παρακαλούσα να διαθέσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας καθώς με τον τρόπο αυτό θα συμβάλλετε σημαντικά τόσο στην ολοκλήρωση της εργασίας μου όσο και στην πληροφόρηση της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας σχετικά με τις συνθήκες του καθημερινού εργασιακού περιβάλλοντος χώρου και τις δυσκολίες που όλοι μας αντιμετωπίζουμε.

Με ευχαριστίες και εκτίμηση για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Κωστόπουλος Αλέξανδρος

Μεταπτυχιακός φοιτητής

Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής

Τμήμα "Δημόσια Οικονομική και Πολιτική"

Τηλέφωνο επικοινωνίας: 6936124868

E mail επικοινωνίας: alexiskos@hotmail.com, alexandros.kostopoulos@patt.gov.gr

Ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Σε ποια, από τις παρακάτω μορφές δημόσιας διοίκησης, ανήκει ο οργανισμός (ή η μονάδα) που εργάζεστε;

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Στενός Δημόσιος Τομέας (Υπουργεία) | <input type="checkbox"/> Επιχειρήσεις Δημοσίου (ΔΕΚΟ) |
| <input type="checkbox"/> Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας
(Νοσοκομεία, Σχολεία,
Πανεπιστήμια, κλπ) | <input type="checkbox"/> Τοπική Αυτοδιοίκηση |
| <input type="checkbox"/> Ανεξάρτητες Αρχές και ΜΚΟ | <input type="checkbox"/> Άλλες Εξαρτώμενες από το
Δημόσιο |

1.α. Σε ποιο κλάδο οργανισμών (ή μονάδων) ανήκει ο οργανισμός που εργάζεστε (δηλώστε επακριβώς ποιος είναι ο χώρος ενδιαφερόντων του οργανισμού και που ακριβώς εξειδικεύεται – σε ποιο αντικείμενο);

.....
.....

2. Σε ποιο νομό εδρεύει ο οργανισμός που εργάζεστε (Σε ποιο νομό εργάζεστε);

.....

3. Πόσους εργαζόμενους σε μόνιμη βάση όλο το έτος απασχολεί ο οργανισμός που εργάζεστε;

Συνολικός αριθμός εργαζομένων:.....

4. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Διευθυντής | <input type="checkbox"/> Υπάλληλος |
| <input type="checkbox"/> Τμηματάρχης (προϊστάμενος) | <input type="checkbox"/> Τεχνικό Προσωπικό
(Πληροφορική, κλπ) |
| | <input type="checkbox"/> Βοηθητικό (εργατικό) Προσωπικό |

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;

6. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο Οργανισμό;

7. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό;

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Πλήρους Απασχόλησης | <input type="checkbox"/> Μερικής Απασχόλησης |
| | <input type="checkbox"/> Εποχική Απασχόληση |

8. Ποιο είναι το φύλο σας;

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Άνδρας | <input type="checkbox"/> Γυναίκα |
|---------------------------------|----------------------------------|

9. Ποια είναι η ηλικία σας;

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Έως 35 ετών | <input type="checkbox"/> Από 51 έως 67 ετών |
| <input type="checkbox"/> Από 36 έως 50 ετών | |

10. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ανώτατη Εκπαίδευση | <input type="checkbox"/> Διδακτορικό |
| <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό | <input type="checkbox"/> Λύκειο |
| | <input type="checkbox"/> Υποχρεωτική Εκπαίδευση |

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ

11. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις ή έχει συμπεριφορές μη δίκαιες προς τους υφισταμένους του; (Δώστε μόνο μια απάντηση)

- | | |
|--|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ποτέ | <input type="checkbox"/> Συχνά |
| <input type="checkbox"/> Μερικές Φορές | |

12. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις μη αξιοκρατικές για τους υφισταμένους του; (Δώστε μόνο μια απάντηση)
- Ποτέ Συχνά
- Μερικές Φορές
13. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας λαμβάνει αποφάσεις που ευνοούν μερικούς υφισταμένους και όχι όλους τους εργαζομένους; (Δώστε μόνο μια απάντηση)
- Ποτέ Συχνά
- Μερικές Φορές
14. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας αποθαρρύνει τους υφισταμένους του να παίρνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους; (Δώστε μόνο μια απάντηση)
- Ποτέ Συχνά
- Μερικές Φορές
15. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας εμποδίζει την ανάπτυξη – βελτίωση των υφισταμένων του; (Δώστε μόνο μια απάντηση)
- Ποτέ Συχνά
- Μερικές Φορές
16. Πόσο συχνά ο Προϊστάμενός σας αποπροσανατολίζει την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών των υφισταμένων του; (Δώστε μόνο μια απάντηση)
- Ποτέ Συχνά
- Μερικές Φορές

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ

Η βαθμολογία για τις επόμενες έξι ερωτήσεις που πρέπει να σημειώσετε, στο αντίστοιχο πλαίσιο (δεξιά), κυμαίνεται από το 1 έως το 100 και οι βαθμοί σημαίνουν: **1-9** = καθόλου (1 = απόλυτα καθόλου ή δεν κάνει αυτήν τη δράση ο προϊστάμενος), **10-19** = πάρα πολύ λίγο, **20-29** = πολύ λίγο, **30-39** = λίγο, **40 -49** = μέση κατάσταση με τάση προς το λίγο, **50-59** = μέση κατάσταση με τάση προς το πολύ, **60-69** = πολύ, **70-79** = αρκετά πολύ, **80-89** = σημαντικά πολύ, **90-100** = πάρα πολύ (100 = απόλυτα)

Ποια είναι η απόδοση / αποτελεσματικότητά σας στις παρακάτω καθημερινές εργασιακές δράσεις στα πλαίσια της συμβολής του Προϊσταμένου σας:	Βαθμολόγηση (Από 1-100)
17. Θέτω με αποτελεσματικό τρόπο, προτεραιότητες στις καθημερινές εργασίες μου, με τη συμβολή του Προϊσταμένου μου, με συνέπεια να είμαι αποδοτικότερος/η	
18. Λαμβάνω αποτελεσματικές αποφάσεις για θέματα ευθύνης μου, με τη συμβολή του Προϊσταμένου μου	
19. Η απόδοσή μου διευκολύνεται επειδή ο Προϊστάμενός μου δίνει ίσες αρμοδιότητες στους εργαζομένους	
20. Σχεδιάζω τις δράσεις που αναλαμβάνω για μεγαλύτερη απόδοση και ο Προϊστάμενός μου είναι αρωγός	
21. Κάνω αποτελεσματική επιλογή των στρατηγικών διεκπεραίωσης των εργασιών μου με τη συμβολή του Προϊσταμένου μου	
22. Εξοικονομώ, με τη βοήθεια του Προϊσταμένου μου, εργασιακό χρόνο με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη εργασιακή απόδοσή μου	

Σας Ευχαριστούμε Πολύ για τη Συμμετοχή σας στην Έρευνα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αντιβάχης, Ν. (2006). Μελέτη της σχέσης μεταξύ της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων και επιλεγμένων ενδογενών οργανωτικών παραμέτρων που την επηρεάζουν. Χίος: Διδακτορική διατριβή.
- Ασπρίδης, Γ. (2004). Σύγκριση των συστημάτων για την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε Δημόσιους και Ιδιωτικούς φορείς. Πειραιάς: Διδακτορική Διατριβή.
- Γιαννάκης, Π. (2018). Ο Εσωτερικός Έλεγχος στην Κεντρική Δημόσια Διοίκηση ως μηχανισμός προαγωγής της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Η περίπτωση της Ελλάδας συγκριτικά με τα διεθνή ισχύοντα. Χίος: Διδακτορική Διατριβή.
- Γκόλια, Α. (2015). Μετασηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Ο ρόλος της αυτό-αποτελεσματικότητας. Τρίκαλα: Διδακτορική Διατριβή.
- Γκούρας, Α. (2013). Κριτήρια επιλογής φορέων αλλαγής, ο ρόλος και η συνεισφορά τους στην διαμόρφωση απόψεων απέναντι στην αλλαγή και στην επιτυχή έκβασή της. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.
- Δαλακούρα, Α. (2006). Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες, ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.
- Ευαγγελόπουλος, Α. (2019). Ο εντοπισμός των επιπτώσεων των «αυθαίρετων» συμπεριφορών της εξουσίας στη λειτουργική πραγματικότητα της σχολικής μονάδας. Πάτρα: Διπλωματική Εργασία.
- Ζαβλανός, Μ. (1999). Οργανωτική συμπεριφορά. Αθήνα: εκδ. Έλλην, σελ. 28-29.
- Θεοδωράτος, Ε. (1999). Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων 1. Αθήνα: εκδ. Σταμούλη, σελ. 261 - 267.

- Θεοδώρου, Μ. (2020). Οι επιπτώσεις των επιπέδων της λήψης αποφάσεων από το Διευθυντή/ντρια στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων στην καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Πάτρα: Διπλωματική Εργασία.
- Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία (μέρος 1ο, 2ο). Αθήνα: εκδ. Ελληνικά Γράμματα.
- Καραστάθης, Δ. (2018). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.
- Καρκατσούλης, Π. «Η διοίκηση των αποτελεσμάτων», Άρθρο στην εφημερίδα το Βήμα 24/11/2008, <https://www.tovima.gr/2008/11/24/archive/i-dioikisi-twn-apotelesmatwn/>, ανακτήθηκε την 28/01/2021.
- Καρκατσούλης, Π. (2004). Το κράτος σε μετάβαση: Από τη ‘διοικητική μεταρρύθμιση’ και το ‘νέο δημόσιο μάνατζμεντ’ στη ‘διακυβέρνηση’. Αθήνα: εκδ. Σιδέρη.
- Κατσίμπρα, Α. (2013). Αποτελεσματική ηγεσία στις κατώτερες και μεσαίες βαθμίδες διοίκησης. Πάτρα: Διδακτορική Διατριβή.
- Κόλια, Α. (2020). Το επίπεδο εκδήλωσης του συγκρουσιακού διευθυντή σχολικών μονάδων και η επιρροή του στη διαχείριση των συγκρούσεων στη σχολική μονάδα. Αθήνα: Διπλωματική Εργασία.
- Κόντης, Θ. (2001). Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση. Αθήνα: εκδ. Σύγχρονη εκδοτική ΕΠΕ.
- Κουτούζης, Μ., (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων Τόμος Α. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Λατσώνα, Ε. (2020). Η επίδραση του επιπέδου λήψης αποφάσεων του διευθυντή στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής των δημόσιων εκπαιδευτικών μονάδων. Πάτρα: Διπλωματική Εργασία.
- Λεμονάκη, Ρ. (2017). Επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακή δέσμευση και εργασιακή απόδοση: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος των γνωστικών λειτουργιών. Ρέθυμνο: Διδακτορική Διατριβή.

- Μαγγίνας, Α. (1992). Ένα επιχειρησιακό μοντέλο μέτρησης και ελέγχου της αποτελεσματικότητας των μη κερδοσκοπικών οργανισμών του Δημόσιου Τομέα. Θεσσαλονίκη: Διδακτορική Διατριβή.
- Μακρυνδημήτρης, Α. (1999). Ο «Μεγάλος Ασθενής». Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση.
- Μακρυνδημήτρης, Α. (2012). Η μεταρρύθμιση της κρατικής διοίκησης: Ο βράχος του Σίσυφου. Ανακοίνωση στο 3 ο Συνέδριο της Ελληνικής Πανεπιστημιακής Ένωσης Ευρωπαϊκών Σπουδών. Αθήνα, Μάιος, 31.
- Μακρυνδημήτρης, Α., Πραβίτα, Μ. - Η. (2012). Δημόσια Διοίκηση. Αθήνα: εκδ. Σάκκουλας, σελ. 257.
- Μάρκου, Ο. (2019). Η διερεύνηση των επιπτώσεων των δυσλειτουργιών της εξουσίας στην καθημερινή λειτουργία της σχολικής μονάδας. Αθήνα: Διπλωματική Εργασία.
- Μαυραγάνη, Μ. (2009). Επιχειρήσεις των Ο.Τ.Α. Οργάνωση και Λειτουργία των Επιχειρήσεων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.
- Μοσχότη, Μ. (2019). Αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον πολίτη. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.
- Μπακερτζής, Ε. (2019). Η σχέση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης, της εργασιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και η επίδρασή τους στην απόδοση του εργαζόμενου - ο κλάδος της Υγείας στην Ελλάδα. Πάτρα: Διδακτορική Διατριβή.
- Μπαμπαλιούτας, Λ. (2003). Ο θεσμός της διοικητικής αποκέντρωσης. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.
- Μπελιάς, Δ. (2015). Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε τραπεζικό οργανισμό. Τρίκαλα: Διδακτορική Διατριβή.
- Μπέσιλα-Βήκα, Ευρ. (2001). Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ένας σύγχρονος διοικητικός θεσμός. Αθήνα: εκδ. Σάκκουλας Π.Ν. σελ.8.

- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: εκδ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: εκδ. Ανικούλα.
- Παπαγεωργίου, Ι. (2015). Θεωρία δειγματοληψίας. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (1997). “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα: Παρόν και μέλλον”, Ανακοίνωση στο συνέδριο: Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges. Αθήνα. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Παπαχατζής, Γ. (1991). Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου. Τόμοι Α' και Β', 7η εκδ. ιδιωτική έκδοση. σελ. 287.
- Παπαχριστόπουλος, Κ. (2013). Αυτονομία και παρακίνηση στο χώρο εργασίας: ο ρόλος τους στην ευημερία, την απόδοση των εργαζομένων και την καινοτομία. Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.
- Παρούτης, Σπ. (2006). Οργανωσιακό κλίμα, ικανοποίηση από την εργασία και οικονομική απόδοση επιχειρήσεων. Διαχρονική και Συγκριτική Μελέτη Στάσεων και Απόψεων Εργαζομένων σε Μεγάλους Ελληνικούς Τραπεζικούς Οργανισμούς. Πειραιάς: Διδακτορική Διατριβή.
- Παυλόπουλος, Β. (2008). Μοντέλα Ανάλυσης Διακύμανσης. Ανακτήθηκε την 08/04/2021, http://old.psych.uoa.gr/~vpavlop/index.files/pdf/ANOVA_models.pdf
- Πετρίδου, Ε., (2001). Διοίκηση Μάνατζμεντ – Μια εισαγωγική προσέγγιση. Θεσσαλονίκη: εκδ. Ζυγός.
- Ράϊκος, Α. (2000). Γενική Πολιτειολογία, Αθήνα: εκδ. Σάκκουλας Αντ. Ν.
- Σπανού, Κ. (2000). Διοίκηση, Πολίτες και δημοκρατία. Αθήνα: εκδ. Παπαζήση, σελ. 146-152.

- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (1999). Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου. 9η έκδοση. Αθήνα-Κομοτηνή: εκδ. Σάκκουλας.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2017). Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου. Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Στανίτσας, Δ. (2020). Το επίπεδο σύγκρουσης του Διευθυντή και η επίδρασή του στην επικοινωνιακή καθημερινή πρακτική του διευθυντή στη σχολική μονάδα. Πάτρα: Διπλωματική Εργασία.
- Στασινόπουλος, Μ. (1957). Μαθήματα Διοικητικού Δικαίου. ανατύπωση 1976. Αθήνα: εκδ. Σάκκουλας.
- Συλλογικό έργο, επιμέλεια Kenny Antony (2005). Ιστορία της Δυτικής Φιλοσοφίας. Αθήνα: εκδ. Νεφέλη.
- Σωτηρόπουλος, Δ. (1996). Γραφειοκρατία και Πολιτική Εξουσία. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλας.
- Σωτηρόπουλος, Δ.Α. (2007). Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη νότια Ευρώπη: Ελλάδα - Ισπανία - Ιταλία – Πορτογαλία. Αθήνα: εκδ. Ποταμός.
- Τάχος, Α. (1976). "Διοικητικόν Οικονομικόν Δίκαιον". Δεύτερη Έκδοση. Αθήνα: εκδ. Αφοί Σάκκουλα. σελ. 65-75.
- Τάχος, Α. (1993). Ελληνικό διοικητικό δίκαιο. Δ' έκδοση. Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα Αντ. Ν. σελ. 13-14.
- Τάχος, Α. (2005). Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο. 8η έκδοση. Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλας Α.Ε.
- Τσιούλου, Β. (2007). Ψυχοκοινωνική Ταυτότητα Δημοσίων Υπαλλήλων - Οι κοινωνικές συγκρούσεις των δημοσίων υπαλλήλων και το κοινωνικό φαινόμενο του «νομικισμού». Αθήνα: Διδακτορική Διατριβή.

- Τσούνης, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8 (2), σελ. 36-47.
- Φύλιας, Β. (2001). Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών. Αθήνα: εκδ. Gutenberg
- Φλογαΐτης, Σπ. (1981). Θεμελιώδεις έννοιες διοικητικής οργανώσεως. Αθήνα: εκδ. Σάκκουλας Αντ. σελ. 42-44.
- Φλογαΐτης, Σπ. (1987). Το Ελληνικό Διοικητικό Σύστημα. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλας.
- Φωτιάδου, Κ. (2018). Η σκοτεινή πλευρά της ηγεσίας στους οργανισμούς. 2018. Διπλωματική Εργασία.
- Χατζηδιάκου, Δ. (2011). Γυναίκες σε θέσεις διοίκησης στην εκπαίδευση: μια συγκριτική μελέτη της διαχείρισης, συγκρούσεων στην Ελλάδα και τον Καναδά. Ρόδος: Διδακτορική Διατριβή.
- Χυτήρης, Λ. Αξιολόγηση της απόδοσης και διοίκηση ολικής ποιότητας. περ. Διοικητική Ενημέρωση, τχ. 21, Σεπτέμβριος 2001, σελ. 43 - 52.

Ξενόγλωσση

- Aguilar Villanueva, L. F. (2015). Review of Stephen Osborne (eds) *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. *Journal of Public Governance and Policy: Latin American Review*, 1(1), pp. 126-134.
- Anthony, R.N. (1965), "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis," Harvard University, Boston, pp. 31.
- Anthony, R.N. and R. Herzlinger (1975), "Management Control in Nonprofit Organizations", R.D. Irwin, Homewood, Illinois, pp. 17.
- Ashforth, B.E. (1994). Petty tyranny in organizations, *Human Relations*, 47, pp. 755-778.

- Ashforth, B.E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, pp. 126-140.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), pp. 199-218.
- Awamleh, R., & Gardner, W.L. (1999). "Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: the Effects of Vision, Content, Delivery, and Organizational Performance", *Leadership Quarterly*, 10/3, pp. 345-373.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The job demands resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22 (3), pp. 309-328.
- Barnett, A.M. (2005). *The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes*. Sydney: University of Western Sydney.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY, US: Free Press.
- Bass B.M., and Avolio B.J., (1990), "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development", *Research in Organizational Change and Development*, 4, pp. 231 – 272.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauer, T.N., & Green, S.G. (1996). "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *Academy of Management Journal*, 39/6, pp.1538-1567.

- Beatty, J.A., Cleveland, J.N., & Murphy, K.R. (2001). The Relation Between Personality and Contextual Performance in “Strong” Versus “Weak” Situations. *Human Performance*, 14(2), pp. 125–148.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, R., Quinn Mills, D. & Walton, E. (1984), *Managing Human Assets*, Free Press, New York.
- Bennis, W.G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative science quarterly*, 4(3), pp. 259-301.
- Bindhu, C.M., & Sudheeshkumar, P.K. (2006). Job satisfaction and stress coping skills of primary school teachers. *Educational Research*, 48 (3), pp. 247-265.
- Blais, A., & Dion, S. (1992). *The budget - maximizing bureaucrat*. (Eds). University of Pittsburgh Press. Pittsburgh, Pennsylvania.
- Blattberg, R.C. & Deighton, J. (1996). *Manage marketing by the customer equity test*. Boston, MA: Harvard Business Review, 74 (4), pp. 136-144.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), pp. 99-109.
- Borman, W.C., White, L.A., Pulakos, E.D., & Oppler, S.H. (1991). Models of supervisor job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 863-872.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J. & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*, Oxford University Press, pp. 1-406. Auckland.
- Bott, J.P., Svyantek, D.J., Goodman, P.A., & Bernal, D.S. (2003). Expanding the performance domain: Who says nice guys finish last? *International Journal of Organizational Analysis*, 11(2), pp. 137-152.

- Brooke, P.P., Russell, D.W., & Price, J.L. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, pp. 139-145.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burt, H.E., 1926, *Principles of Employment Psychology*. Boston. Houghton – Mifflin.
- Butler, J.K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17 (3), pp. 643–663.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc., pp. 687-732.
- Campbell, J.P. (1994). Alternative models of job performance and their implications for selection and classification. In M. G. Rumsey, C.B. Walker & J.H. Harris (Eds.), *Personnel selection and classification*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Campbell, J.P., Dunette, M.D., Arrey, K.D. and Hellervik, L.V., (1973), The Development and Evaluation of Behaviorally Based Rating Scales, *Journal of Applied Psychology*, February 1973.
- Chemers, M.M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Church, A.H and Bracken, D.W, (1997), Advancing the State of the Art of 360o Degree Feedback. *Group and Organization Management*, 22. pp. 149-161.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York: Routledge
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M., Porter, C.O.L.H. & Yee Ng, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 425-445.
- Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, pp. 44–55.

- Conger, J.A. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: an Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", *Leadership Quarterly*, 10/2, pp. 145-179.
- Cook, C.W. and Hunsaker, P.L., (2001), *Management and Organizational Behavior*, McGraw – Hill.
- Dees, M., (2011). The public sector auditor: linking pin in public administration. Inaugural lecture given in abridged form on the acceptance of the Chair of Professor of Public Auditing & Accounting at Nyenrode Business University, pp. 1-26.
- De Laubadère, A., Venezia, J. C. & Gaudemet, Y., (1996). *Traité élémentaire du droit administratif* (éd. 15^{ème} Edition). *Revue internationale de droit compare*, Volume 38, Issue 1, pp. 284-285.
- Drath, W.H. & Palus, C.J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning- making in a community of practice*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Duck, J.D. (1993), *Managing change: The art of balancing*, *Harvard Business Review*, 71(6), p.p. 109-118.
- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Toronto: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Einarsen S., Aasland M.S., Skogstad A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model, *The Leadership Quarterly* 18, pp. 207-216.
- Elwood, R.VL (1979), "A Generalized Model for the Development management Planning and Control Systems", Ph. D. Dissertation, The American University, pp. 44.
- Evans, L. (1998). *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*. London: SAGE.
- Farmer, E., (1933), *The Reliability of the Criteria Used for Assessing the Value of Vocational Tests*. *British Journal of Psychology*, 24. pp.109-119.

- Fidler, B. (1997). 'School leadership: some key ideas'. *School Leadership and Management*. Vol. 17. No.1.
- Fiedler F.E., (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fiedler F.E. and Garcia J.E., (1987), *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*, New York: Wiley.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, J.W. (2007). *The nature of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), pp. 327-347.
- Hacket P. (1985). «Success in management personnel», 3rd edition. Murray, pp. 98.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, pp. 307-324.
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: its Elemental Forms*. New York: Routledge.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69, pp. 1–19.
- Hoos, J., Jenei, G., & Vass, L. (2003). Public administration and public management: Approaches and reforms in M. Potucek, L.T. Leloup, G. Jenei, L. Varadi, (eds.), *Public Policy in Central and Eastern Europe: Theories, Methods, Practices*, NISPAcee, pp. 123-144.

- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?", *Journal of Management*, 23/3, pp. 409-473.
- House, R.J., Spangler, D., & Woycke, J. (1991). "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: a Psychological Theory of Leadership Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 364-396.
- House, R.J. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp. 321-338.
- Hughes, E.O. (2003). *Public management and administration: An introduction*. 3rd ed., Palgrave Macmillan, 2003, p. 17, cited in P. Katsamunskas, *Classical and Modern Approaches to Public Administration*. *Economic Alternatives*, 1, pp.74 – 81.
- Imboden, N. (1978), "A Management Approach to Project Appraisal and Evaluation", Development Centre of the OECD, Paris, p.p. 31.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 287-302.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, pp. 692-724.
- Kennett, P. (2010). Global perspectives on governance in S. Osborne (Eds), *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge. pp. 19-35.
- Konovsky, M.A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), pp. 489-511.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (2001). Job satisfaction and job burnout in the education. *Psychology*, 8(1), pp. 30-39.
- Krasikova, D.V., Green, S.G., & LeBreton, J.M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), pp. 1308-1338.

- Lane, J.E. (2000). *New Public Management*. London and New York: Routledge.
- Latham, G.P., & Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory and Research: At the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, pp. 485-516.
- Levi, L. (1967). *Stress: sources, management and Prevention*. New York: Liveright Publishing Corp.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301.
- Locke, E.A. (1976). The nature and the causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st ed.). Chicago: Rand Mc Nally. pp. 1297-1349.
- Lord, R.G., Binning, J.F., Rush, M.C., & Thomas, J.C. (1978). "The Effects of Performance Cues and Leader Behavior on Questionnaire Rating of Leadership Behavior". *Organizational Behavior & Human Performance*, 21/1, pp. 27-39.
- Lord, R.G., DeVader, C.L., & Alliger, G.M. (1986). "A Meta-Analysis of the Relationship Between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalization Procedures", *Journal of Management*, 14, pp. 453-464.
- Lord, R.G., Foti, R., & DeVader, C.L. (1984). "A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, pp. 343-378.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perception and Performance*, Boston: Unwin Hyman.
- March, J.K., & Simon, K. (1958). *Organizations*: John Wiley and Sons.
- Martinko M.J., Harvey P., Brees J.R., Mackey J.(2013), A review of abusive supervision research, *Journal of Organizational Behavior* 34, pp. 120-137.
- Maslach, C., & Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), pp. 99-113.

- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The Truth about Burnout - How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey - Bass. An imprint of Wiley.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396.
- Maslow, A.H. (1964). *Motivation and personality*. New York: Harper & Bros.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 77 (1), pp. 11-37.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17 (4), pp. 433-442.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, I: Scott, Foresman.
- McKenna, E. (1999), *Business Psychology and Organisational Behaviour*, Psychology Press, Sussex.
- McNamara C., (1999). *Basics of Conflict Management*.
- Meriam, D., Najat, M. & Karima T., (2017). The new practices of the public management in Morocco: The use of the internal audit. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Volume 5, Issue 3, pp. 333-338.
- Mirray, A.M. (1975), "Comparing Public and Private Management: An Exploratory Essay", *Public Administration Review*, (July/August), pp. 364-371.
- Montfort, C.J. van, (2008). *Besturen van het Onbekende: Goed Bestuur bij Publiek Private Arrangementen*. Tilburg University, Lemma Publications,. Den Hague. pp. 1-57.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior. *Human Resources Management Review*, 71, pp. 618-629.

- Motowidlo, S.J., Borman, W.C., & Schmit, M.J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, pp. 71-83.
- Murphy, K.R. (1990). Job performance and productivity. In K.R. Murphy & F. Saal (Eds.), *Psychology in Organizations: Integrating science and practice*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), pp. 766-788.
- Okoye, A. (2011). Attitudes of Primary School Teachers Toward Introduction of Career Guidance in Primary Schools. *A journal that cuts across all behavioural issues*, 3(2).
- Osborne, S.P., (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, Volume 8, Issue 3, pp. 377-388.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 176-194.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1991), *Managing for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, 22/2, pp. 259-298.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, pp. 107-142.
- Pollitt, C. (2008). An overview of the papers and propositions of the first transeuropean dialogue (TED1). *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy Special Issue: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State*, I(2), Winter 2008/2009, pp. 9-16.

- Pollitt, C. & Bouckaert, G., (2000) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*., 1st Edition, Oxford University Press, pp. 1-374. Oxford.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A Comparative analysis*. 2nd edn. Oxford: Oxford University Press.
- Power, M., (1999). *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford University Press, pp. 1-208.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy- capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 66-80.
- Santo, V.M. & Verrier, P.E., (1993). *Le management public*. Que sais-je? collection, Presses Universitaires de France – PUF, pp. 1-128. Paris.
- Schepers, J. (2013). The construction and evaluation of a generic Work Performance Questionnaire for use with administrative and operational staff. *Journal of Industrial Psychology*, 34 (1), pp.10-22.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), pp. 293-315.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press. pp. 10-24.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a brief questionnaire: a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, pp. 701-716.

- Schaufeli, W.B., Martinez, I., Pinto, A.M., Salanova, M., & Bakker, A.B. (2002a). Burnout and engagement in university students: Across national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (5), pp. 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzales-Roma, V. (2002b). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), pp. 71-92.
- Schmidt, F.L., (1980), *The Measurement of Jobs Performance*, Unpublished manuscript.
- Schuler, R. (1995), *Managing Human Resources* (5th edition), West, Minneapolis.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, pp. 138-158.
- Seashore, E.S. (1974). Job satisfaction an indicator of quality of employment. *Social Indicators Research*, 1, pp. 135-168.
- Senge, P.M. (2007). *Give me a lever long enough... and sign-handed I can move the world*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smith, P.C., (1976), *Behavior, Results and Organizational Effectiveness: The problems of Criteria*. In M.D. Dunnette (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally. Pp. 745-775.
- Spanou, C. (1998). European integration in administrative terms: a framework for analysis and the Greek case. *Journal of European Public Policy*, 5 (3). Routledge, pp 467-484.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications, Inc.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54(2006), pp. 1-29.

- Stewart, G. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management* 32(1), pp. 29-55.
- Storey, J. (1989), *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, pp. 178-190.
- Tepper B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, pp. 261-289.
- The Institute of Internal Auditors - The IIA, (2012). *Supplemental Guidance: The Role of Auditing in Public Sector Governance*. 2nd Edition. Altamonte Springs. FL. The Institute of Internal Auditors Inc., pp. 1-39.
- Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), pp. 627-649.
- Torrington D. – Chapman J. (1983). «Personnel management», Prentice/Hall, pp. 401-408.
- Torrington, D. & Hall, L. (1998), *Human Resource Management* (4th edition), Prentice Hall, Hertfordshire.
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia - Economics and Finance*, 9, pp. 380-390.
- United Nations Development Programme (UNDP), (1995). *Public Sector Management, Governance, and Sustainable Human Development*. Management Development and Governance Division, Bureau for Policy and Programme Support, pp. 1-130. New York.
- United Nations Development Programme (UNDP), (1997). *Reconceptualizing Governance*. Management Development and Governance Division, New York.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37 (4), pp. 765-802.

- Viswesvaran, C. (1993). Modeling job performance: Is there a general factor? PhD, University of Iowa, Iowa City.
- Viswesvaran, C., (2001), Assessment of Individual Job Performance: A Review of the Past Century and a Look Ahead, In N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinahgil and C. Viswesvaran (Eds), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Vol 1, Sage.
- Viswesvaran, C., & Ones, D.S. (2000). Perspectives of models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, pp. 216-225.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S., & Schmidt, F.L. (1996). Comparative Analysis of the Reliability of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), pp. 557-574.
- Viteles, M.S., (1932), *Industrial Psychology*, New York: Norton.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Wahba, M.A.; Bridwell, L.G. (1976). "Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory". *Organizational Behavior and Human Performance*. 15 (2), pp. 212–240.
- Walder, S. (1995). China's transitional economy, interpreting its significance. *The China Quarterly*, 144, pp. 963-980.
- Waldman, D., Ramirez, G., & House, R.J. (1996). "The Effects of U.S. CEO Leader Behavior on Firm Profits Under Conditions of Environmental Certainty and Uncertainty: a Longitudinal Investigation", Working paper, Regional Jones Center for Strategic Management, Wharton School of Management.
- Warr, P.B. (1987). Job characteristics and mental health. In: P. B. Warr, *Psychology at work*. Harmondsworth-London: Penguin. pp. 247-269.
- Warr, P. (2005). Work, well-being, and mental health. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *The handbook of work stress*. Newbury Park, CA: Sage. pp. 547-573.

- Wart, V.M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63 (2), pp. 214-228.
- Weber, M. (1922) *Economy and Society*. Berkeley, CA: University of California Press, pp. 956-1005.
- Whitaker, P. (2000). *Managing change in Schools*. London: Open University Press.
- World Bank, (2005). *World Development Report: A Better Investment Climate for Everyone*. World Bank, pp. 1-32.
- Yau, H. K., Cheng, A. L. F. (2011). Principals and Teachers "Perceptions of School Policy As A Key Element of School - Based Management in Hong Kong Primary Schools". *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*. 9 (1), 109-120.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009) Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 108, pp. 93-105.

Νομοθεσία

- N. 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων».
- N. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- N. 4555/2018 «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Εμβάθυνση της Δημοκρατίας Ενίσχυση της Συμμετοχής Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις».