



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΕΡ(ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ) ΤΗΣ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ

της

ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΟΥ ΓΙΑΝΝΟΥΛΑΣ

Επιβλέπων Καθηγητής
κ. Νικόλαος Κωνσταντόπουλος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος, 2021



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων CreativeCommons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος, 2021

Η Δηλούσα: Γιαννούλα Χαραλαμπίδου

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην εργασία αυτή γίνεται μια προσπάθεια να μελετηθεί η συμβολή του Μάνατζερ της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην καθημερινή εργασιακή απόδοση των εργαζομένων της. Η επιτυχία κάθε οργανισμού ή επιχείρησης μπορεί να εντοπισθεί σε εργαζόμενους που έχουν κίνητρα. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθινό και σημαντικό στο σημερινό ταραχώδες και συχνά χαοτικό περιβάλλον, όπου η επιτυχία εξαρτάται από την αξιοποίηση των εργαζομένων. Η ικανότητα προσέλκυσης, διατήρησης και ανάπτυξης ταλαντούχων εργαζομένων αποτελεί το κλειδί μιας επιτυχημένης επιχείρησης.

Οι άνθρωποι είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού αλλά και πάλι, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για οποιαδήποτε επιχείρηση αποτελεί το πιο δύσκολο αντικείμενο. Σε αντίθεση με τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία, οι άνθρωποι έχουν τις δικές τους ατομικές ανάγκες, οι οποίες πρέπει να ικανοποιηθούν και συνθήκες που πρέπει να αντιμετωπιστούν για να συμβάλουν στην οργανωσιακή κουλτούρα και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι είναι άτομα που φέρνουν τις δικές τους προοπτικές, αξίες και χαρακτηριστικά στην οργανωσιακή ζωή και όταν διοικούνται αποτελεσματικά, μπορεί να αποφέρουν σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς (Mullins, 1999).

Ωστόσο, όταν υπάρχει κακοδιαχείριση, υπάρχει πιθανότητα να περιοριστεί σοβαρά η ανάπτυξη ενός οργανισμού και να απειληθεί η βιωσιμότητά του. Σε οποιαδήποτε εταιρεία, ο πυρήνας της είναι οι υπάλληλοί της, των οποίων η παρουσία και η συμβολή τους είναι πολύτιμη ώστε να καθορίζουν εάν η εταιρεία πρόκειται να έχει επιτυχία ή αποτυχία. Μια εταιρεία μπορεί να έχει καλό διευθυντή, καλό όραμα και καλό στόχο. Παρ' όλα αυτά, αν παραμελεί τους υπαλλήλους της, πρακτικά η εταιρεία θα βρίσκεται σε αναταραχή.

Οι μη ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παράγουν μη ικανοποιητικά αποτελέσματα. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της ανώτατης διοίκησης να διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοί της είναι ικανοποιημένοι στις εργασίες τους. Όταν είναι ικανοποιημένοι προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων και του σκοπού του οργανισμού (Latham, 1994, Egan, 1998). Η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυντών να παρέχουν ένα περιβάλλον στους υπαλλήλους τους, το οποίο θα προάγει την δημιουργία κινήτρων. Η πρόκληση για τους διευθυντές σήμερα είναι να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον που θα παρέχει κίνητρα στο προσωπικό, με στόχο την καλύτερη απόδοση

τους στο χώρο εργασίας. Ο διευθυντής πρέπει να γνωρίζει τη συμπεριφορά του καθενός υπαλλήλου και τι μπορεί να παρακινήσει τον καθένα ξεχωριστά. Κατανοώντας τις ανάγκες των εργαζομένων, οι διευθυντές μπορούν να καταλάβουν με ποιο τρόπο να τους παρακινήσουν. Ο στόχος των περισσότερων εταιρειών είναι να επωφεληθούν από τα θετικά στοιχεία της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Λέξεις-κλειδιά: Ελλάδα, Οργανισμός, Εργαζόμενος, Διευθυντής, Τριτοβάθμια Εκπαίδευση,

ABSTRACT

In this work an attempt is made to study the contribution of the Higher Education Manager to the daily work performance of its employees. The success of any organization or business can be traced back to motivated employees. This is especially true in today's turbulent and often chaotic environment, where success depends on employee utilization. The ability to attract, retain and develop talented employees is the key to a successful business.

People are the most valuable asset of an organization but again, managing human resources for any business is the most difficult object. Unlike physical assets, people have their own individual needs, which must be met, and habits that must be addressed in order to contribute to the organizational culture and the development of the business. Employees are individuals who bring their own perspectives, values and characteristics into organizational life and when managed effectively, can bring significant benefits to organizations (Mullins, 1999).

However, when there is mismanagement, there is a possibility that the growth of an organism will be severely limited and its viability will be threatened. At any company, its core is its employees, whose presence and contribution are valuable in determining whether the company is going to succeed or fail. A company can have a good manager, a good vision and a good goal. Nevertheless, if it neglects its employees, the company will practically be in turmoil.

Dissatisfied employees produce unsatisfactory results. Therefore, it is vital for the management of the top management to ensure that its employees are satisfied with their work. When they are satisfied they strive to achieve the goals and purpose of the organization (Latham, 1994; Egan, 1998). The success of any organization depends on the ability of managers to provide an environment to their employees, which will promote motivation. The challenge for managers today is to create an environment that will motivate staff, with the goal of better performance in the workplace. The manager needs to know the behavior of each employee and what can motivate each individual. By understanding the needs of employees, managers can figure out how to motivate them. The goal of most companies is to take advantage of the positive aspects of employee behavior in the workplace.

Keywords: Greece, organization, employee, manager, Higher Education,

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	6
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	7
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	14
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ..	18
1^η Ενότητα: Γενικά αναφορικά για την ηγεσία.....	18
1.1.1. Γενικά Στοιχεία για τους ορισμούς και την ορολογία των μελετών	18
αναφορικά με την ηγεσία.....	18
1.1.2 Παρουσίαση των διαστάσεων (διαφορών) μεταξύ ηγεσίας και	20
διοίκησης	20
1.1.3 Παρουσίαση των κύριων ερευνών και μοντέλων / θεωριών της.....	21
ηγεσίας.....	21
1.1.4 Οι κύριες συνιστώσες των ερευνών για την ηγεσία:	25
Η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	25
2^η Ενότητα Οι σύγχρονες έρευνες της ηγεσίας.....	26
1.2.1 Παρουσίαση των κύριων στοιχείων που διαμορφώνουν την έρευνα.....	26
για την ηγεσία τα τελευταία 40 χρόνια.....	26
1.2.2 Βασικά στοιχεία για τις έρευνες σχετικά με τη μετασχηματιστική.....	27
ηγεσία	27
1.2.3 Βασικά στοιχεία για τις έρευνες σχετικά με τη συναλλακτική ηγεσία	29
1.2.4 Σύγκριση των δύο αυτών μοντέλων ηγεσίας.....	30
3^η Ενότητα: Οι επιπτώσεις της ηγεσίας στους οργανισμούς	31
1.3.1 Βασικά στοιχεία αναφορικά με τις κατευθύνσεις των ερευνών για.....	31
την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στους οργανισμούς.....	31
1.3.2 Οι συνέπειες της ηγεσίας στην καθημερινότητα των οργανισμών	33

1.3.3 Παρουσίαση των πρώτων ερευνών αναφορικά με την «ενδεχόμενη34 προβληματικότητα» της ηγεσίας στους οργανισμούς34	34
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ 36

1^η ενότητα: Γενικά περί «απόδοσης» και αποτελεσματικότητας στους χώρους εργασίας.....36

2.1.1 Ορισμοί και ορολογία των δύο διαστάσεων.....36	36
2.1.2 Διαφορές των δύο διαστάσεων.....37	37
2.1.3 Βασικές μελέτες και έρευνες για την αποδοτικότητα –.....38 αποτελεσματικότητα στους οργανισμούς.....38	38

2^η Ενότητα: Η διάσταση της ατομικής απόδοσης στους οργανισμούς και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.....40

2.2.1 Κριτική παρουσίαση των ερευνών για την οργανωσιακή απόδοση.....40	40
2.2.2 Οι έρευνες του ανθρώπινου δυναμικού και η διάσταση της41 «διαχείρισης της απόδοσης» (performance management)41	41
2.2.3 Καταγραφή των ζητημάτων αναφορικά με την.....43 αποτελεσματικότητα στους οργανισμούς.....43	43

3^η Ενότητα: Οι έρευνες αναφορικά με τη διάσταση της ηγεσίας και της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων44

2.3.1 Συστηματική και κριτική παρουσίαση των διαστάσεων της ηγεσίας44 στην απόδοση των εργαζομένων44	44
2.3.2 Η ιδιαιτερότητα των ερευνών αναφορικά με την ηγεσία και τις.....47 επιπτώσεις της στην απόδοση των υφισταμένων που είναι αποδέκτες των συμπεριφορών της ηγεσίας.....47	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ49

1^η Ενότητα: Τα κύρια στοιχεία της συμπεριφοράς και των σχέσεων στους χώρους εργασίας.....49

3.1.1 Οι διαπροσωπικές σχέσεις στους χώρους εργασίας49	49
3.1.2 Η αντίληψη του «άλλου» στους χώρους εργασίας.....50	50

2^η Ενότητα: Βασικές διαστάσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου	51
3.2.1 Διαμόρφωση του όρου.....	51
3.2.2 Έννοια και σημασία του Ψυχολογικού Συμβολαίου	52
3.2.3 Η αλληλοεπίδραση οργανισμού – εργαζόμενου στα πλαίσια του.....	53
Ψυχολογικού Συμβολαίου	53
3.2.4 Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η διάσταση της ικανοποίησης	55
3.2.5 Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η διαχείριση των ικανοτήτων των	57
εργαζομένων	57
3^η Ενότητα: Η διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου.....	58
3.3.1 Η έννοια και η σημασία της διάρρηξης του Ψυχολογικού	58
Συμβολαίου.....	58
3.3.2 Οι συνέπειες για τον Οργανισμό της διάρρηξης του Ψυχολογικού	60
Συμβολαίου.....	60
3.3.3 Οι συνέπειες για τον εργαζόμενο της διάρρηξης του Ψυχολογικού	61
Συμβολαίου.....	61
4^η Ενότητα: Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η αποδοτικότητα των εργαζομένων	63
3.4.1 Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η απόδοση του Οργανισμού.....	63
3.4.2 Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η απόδοση των εργαζομένων.....	64
3.4.3 Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η διαχείριση των εργασιακών	66
σχέσεων	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	68
4.1. Τα κύρια στοιχεία της έρευνας και το αρχικό ερώτημα της έρευνας πεδίου.....	68
4.2 Υποθέσεις έρευνας	70
4.3 Πληθυσμός – δείγμα της έρευνας	71
4.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου.....	72
4.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ	74
5.1 Παρουσίαση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.....	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	89

6.1 Εισαγωγή.....	89
6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 1η Υπόθεση Εργασίας.....	89
6.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 2η Υπόθεση Εργασίας.....	108
6.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Πολλαπλής Ανάλυσης Διακύμανσης για την 3η Υπόθεση Εργασίας.....	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ	135
7.1 Εισαγωγή.....	135
7.2 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου της 1ης ερευνητικής υπόθεσης.....	136
7.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου της 2ης ερευνητικής υπόθεσης.....	137
7.4 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου της 3ης ερευνητικής υπόθεσης.....	138
ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.	
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	141
Περιορισμοί έρευνας.....	142
Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	142
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	143
A. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	143
B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	146
Γ. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	152
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	153

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Διαφορές προϊσταμένου-manager και ηγέτη	21
Πίνακας 2. Το διοικητικό πλέγμα Blake-Mouton	31
Πίνακας 3. Η πυραμίδα του Maslow	45
Πίνακας 5. 1 Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης που εργάζεται... ..	74
Πίνακας 5. 2 Κατανομή του δείγματος ως προς την ειδικότητα στην εκπαιδευτική μονάδα που απασχολείται.....	74
Πίνακας 5. 3 Κατανομή του δείγματος ως προς το Νομό που εργάζεται	75
Πίνακας 5. 4 Κατανομή του δείγματος ως προς τον αριθμό ατόμων που απασχολεί ο οργανισμός.....	77
Πίνακας 5. 5 Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση εργασίας που κατέχει στον εκπαιδευτικό οργανισμό	80
Πίνακας 5. 6 Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη συνολικής εργασίας του	81
Πίνακας 5. 7 Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη μονάδα	83
Πίνακας 5. 8 Κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του στην εκπαιδευτική μονάδα	85
Πίνακας 5. 9 Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του	86
Πίνακας 5. 10 Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του	86
Πίνακας 5. 11 Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης	87
Πίνακας 6. 1 : Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”.....	90
Πίνακας 6. 2 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”. (υπόθ. εργασίας 1α).....	91
Πίνακας 6. 3 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου” και εξαρτημένων μεταβλητών “Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων”.....	94

Πίνακας 6. 4 : Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»	96
Πίνακας 6. 5 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»(υπόθ. εργασίας 1β)	98
Πίνακας 6. 6 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» και των εξαρτημένων μεταβλητών “διαχείριση πόρων” και “προτεραιότητες εργασιών”	100
Πίνακας 6. 7 : Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης»	102
Πίνακας 6. 8 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» (υπόθ. εργασίας 1γ).....	104
Πίνακας 6. 9 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση πόρων & Προτεραιότητες εργασιών).....	106
Πίνακας 6. 10 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”. (υπόθ. εργασίας 2α)	109
Πίνακας 6. 11 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”. και εξαρτημένων μεταβλητών “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”	111
Πίνακας 6. 12 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο».	113
Πίνακας 6. 13 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» και εξαρτημένων μεταβλητών διαχείριση πόρων και προτεραιότητες εργασιών	115
Πίνακας 6. 14 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης».	117
Πίνακας 6. 15 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση πόρων & Προτεραιότητες εργασιών).....	119

Πίνακας 6.16: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”.....122

Πίνακας 6.17: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου” και εξαρτημένων μεταβλητών απόδοση στις Νέες Δράσεις.....123

Πίνακας 6.18: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»...126

Πίνακας 6.19: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» και εξαρτημένων μεταβλητών διαχείριση πόρων και προτεραιότητες εργασιών.....128

Πίνακας 6.20: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης».....130

Πίνακας 6.21: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» και εξαρτημένων μεταβλητών (Σχεδιασμό δράσεων & Εκπλήρωση δράσεων).....132

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Οργανισμός είναι μια ομάδα ανθρώπων με έναν ή περισσότερους κοινούς στόχους, τους οποίους επιδιώκουν μέσω αρχών που έχουν προκαθοριστεί. Ο διευθυντής (Μάνατζερ) συνεργάζεται με την ομάδα προκειμένου να επιτύχουν οι στόχοι με συντονισμένες δυνάμεις και δραστηριότητες. Οι άνθρωποι εκτελούν την εργασία τους αφού έχει διαμορφωθεί ένας τρόπος επικοινωνίας μεταξύ τους και αφού αποδεχθούν την οργανωτική δομή του οργανισμού.

Ο εκπαιδευτικός οργανισμός, είναι δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός και έχει σκοπό «να συμβάλει στην ολόπλευρη, αρμονική και ισορροπημένη ανάπτυξη των ψυχοσωματικών και διανοητικών δυνάμεων των μαθητών του Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας, τα Α.Ε.Ι. τα Τ.Ε.Ι (Ν.1556/85). Η ομάδα δηλαδή των ανθρώπων που εργάζονται με στόχο την παροχή εκπαίδευσης (γνώσεις, ανάπτυξη, κοινωνικοποίηση), σύμφωνα με κάποιες καθιερωμένες σχέσεις, αποτελούν τον εκπαιδευτικό οργανισμό. Εμπεριέχει δηλαδή τις έννοιες της συνεργασίας συντονισμένης ανθρώπινης δραστηριότητας, της επικοινωνίας και της μάθησης.

Το θέμα της διπλωματικής αφορά τη συμβολή του μάνατζερ στην καθημερινή εργασιακή απόδοση των διοικητικών υπαλλήλων στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Μία μικρή ιστορική αναδρομή από την ίδρυση του πρώτου Πανεπιστημίου στην Ελλάδα μέχρι τη μορφή που έχει σήμερα η Τριτοβάθμια εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη, προκειμένου να αναφερθούν σημαντικά σημεία που καθόρισαν τη σημερινή της μορφή.

Με το Βασιλικό Διάταγμα του 1836/37 ιδρύεται το πρώτο ελληνικό Πανεπιστήμιο, το «Πανεπιστήμιο του Όθωνος» το οποίο αποτελούνταν από τις σχολές της Θεολογίας, της Νομικής, της Ιατρικής και των Τεχνών, την περίοδο που κυβερνά ο εν λόγω βασιλιάς. Την ίδια εποχή ιδρύεται και το Εθνικό Μετσόβειο Πολυτεχνείο που το 1887 προάγεται σε Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα.

Το 1925 λειτουργεί το Πανεπιστήμιο της Θεσσαλονίκης με υπουργό Παιδείας τον Αλέξανδρο Παπανούτσο και μετά την εισήγηση του Δημητρίου Γληνού, ενώ το 1927 ιδρύεται η πρώτη Πανεπιστημιακή Βιβλιοθήκη στην Αθήνα. Στη διάρκεια της δικτατορίας του Ι. Μεταξά και το νόμο 1430/1938 πλήττεται η πανεπιστημιακή αυτοτέλεια. Το κράτος ιδρύει και καθορίζει νέες έδρες ελέγχοντας έτσι τους διδάσκοντες αλλά και τη διδασκαλία των μαθημάτων.

Αργότερα, ο Γεώργιος Παπανδρέου με το νομοθετικό διάταγμα 4425/1964 ιδρύει

το Πανεπιστήμιο της Πάτρας και επιχειρεί την αποκέντρωση της ανώτατης εκπαίδευσης με στόχο την αναβάθμιση της περιφέρειας (Μπουσίου, 2018). Το 1966 ο Σ. Αλλαμανής, υπουργός Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, καταθέτει νομοσχέδιο εκπαιδευτικής μεταρρύθμισης που αφορά την ανώτατη εκπαίδευση, με τίτλο «Περί οργάνωσης της Ανώτατης Παιδείας». Στόχος της εκπαιδευτικής πολιτικής είναι να συνδεθεί το Πανεπιστήμιο με την οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας. Με το νομοσχέδιο γίνεται προσπάθεια για τη διεύρυνση του πανεπιστημιακού χάρτη της χώρας και ιδρύονται δύο νέα Πανεπιστήμια το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, το Πανεπιστήμιο Κρήτης, η Ιατρική σχολή Καβάλας, η Πολυτεχνική Σχολή Λάρισας & το Ινστιτούτο Μεταπτυχιακών Σπουδών Αθηνών (Μπουζάκης, 2006).

Κατά τη διάρκεια της «χούντας» προτεραιότητα είναι να συνδεθεί η παιδεία με την αγορά και την οικονομία. Συγκεκριμένα, ιδρύονται πέντε (5) ΚΑΤΕΕ (Κέντρα Ανώτερης Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαιδύσεως) και ο ΟΑΕΔ (Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού), ενώ ενισχύεται η χρηματοδότηση της Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.

Μετά από μια δεκαετία με το ΠΔ 725/1976 συστήνεται το Ανώτατο Συμβούλιο Μεταπτυχιακών Σπουδών (Α.Σ.Μ.Ε.), λειτουργεί ο Ειδικός Λογαριασμών Κονδυλίων Έρευνας (Ε.Λ.Κ.Ε.), προκειμένου τα Α.Ε.Ι. να διαχειριστούν καλύτερα τα ερευνητικά τους προγράμματα εκτός Δημοσίου Λογιστικού και ενισχύονται οι φοιτητικές παροχές (Προεδρικό Διάταγμα 725/1976 (ΦΕΚ 262, τ. Α').

Ο νόμος 1268/82, θεωρείται νόμος «τομή» στη φιλοσοφία των Ανωτάτων Ιδρυμάτων. Αναφέρεται η λέξη «μεταρρύθμιση» και παρατηρείται μια αλλαγή σχετικά με την αποστολή που θα υπηρετήσουν τα Πανεπιστήμια, ακολουθώντας την επιστήμη και την τεχνολογία που κάνει σημαντική πρόοδο. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει πως τα Πανεπιστήμια έγιναν ιδρύματα για την κατάρτιση των επιστημόνων και το «μόνο τους καθήκον αποτελεί η υπηρετήση της καθαρής επιστήμης προκειμένου να συμβαδίσουν στις αξιώσεις της ακμάζουσας οικονομίας» (Παπαδάκης, 2004). Μετά από μια δεκαετία, η Ελληνική Βουλή ψηφίζει νέο νόμο που αφορά στη διοίκηση και στην οργάνωση των Πανεπιστημίων. Μιλάμε για τον γνωστό νόμο 2083/92, το νόμο Σουφλιά, με τον οποίο προωθείται κατ' ουσίαν η αυτοδιοίκηση των Ανωτάτων Ιδρυμάτων και ο εκσυγχρονισμός τους.

Ο νόμος 4009/11 γνωστός ως «νόμος Διαμαντοπούλου» προτείνει μεταρρυθμίσεις σε θέματα διαφάνειας, διοίκησης και αξιοκρατίας στα Πανεπιστήμια ενώ η χρηματοδότηση πλέον γίνεται με όρους οι οποίοι αφορούν την ποιότητα του έργου που παράγεται και

συνδέεται η έρευνα με την αγορά εργασίας. Με τον νόμο «Γαβρόγλου» και το ΦΕΚ του ν.4610/19 δημιουργούνται οι «Συνέργειες Πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι.», όπου μέσα στο πλαίσιο αυτό έγινε η συνένωση τριών Τ.Ε.Ι με το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδας. Το προσωπικό των Πανεπιστημίων αποτελείται από το εκπαιδευτικό, ειδικό τεχνικό, ειδικό διδακτικό προσωπικό και διοικητικό προσωπικό.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τις μορφές και τα στυλ ηγεσίας καθώς και στις επιπτώσεις της ηγεσίας στους οργανισμούς. Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται η διάσταση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων στους οργανισμούς και η διαχείριση της απόδοσης. Το θέμα που ερευνήθηκε στο τρίτο κεφάλαιο είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις και το ψυχολογικό συμβόλαιο στους χώρους εργασίας καθώς και η συμβολή του ψυχολογικού συμβολαίου στην αποδοτικότητα – αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Στο τέταρτο κεφάλαιο που αφορά στο ερευνητικό μέρος της εργασίας αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας που διεξήχθη και συγκεκριμένα στις κύριες υποθέσεις που έχουν κατευθύνει την έρευνα, το μεθοδολογικό πλαίσιο και τη διαδικασία σύνταξης του ερωτηματολογίου της έρευνας. Η έρευνα αφορά τους διοικητικούς υπαλλήλους της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδας. Η παρουσίαση του δείγματος πεδίου της έρευνας αποτελεί περιεχόμενο του πέμπτου κεφαλαίου και στο έκτο κεφάλαιο αναφέρονται τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου. Η συζήτηση και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας παρατίθενται στο έβδομο κεφάλαιο και ακολουθούν τα τελικά συμπεράσματα και οι περιορισμοί της έρευνας.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ.Νικόλαο Κωνσταντόπουλο για την σωστή καθοδήγηση και τις επιστημονικές του υποδείξεις στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στο ΠΜΣ «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» που με τη διδασκαλία τους μου χάρισαν γνώσεις, και διεύρυναν τον τρόπο σκέψης μου.

Επιπλέον, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την υπομονή, αγάπη και την υποστήριξη που έδειξαν σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών μου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΟΙ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1^η Ενότητα: Γενικά αναφορικά για την ηγεσία

1.1.1. Γενικά Στοιχεία για τους ορισμούς και την ορολογία των μελετών αναφορικά με την ηγεσία

Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έχει σχέση με την ηγεσία υπάρχουν πολλές θεωρίες αλλά και αρκετοί ορισμοί που έχουν κάνει χρήση στις έρευνες και στις μελέτες τους οι ερευνητές της πολύπλοκης έννοιας της ηγεσίας. Ηγεσία είναι η διαδικασία, σύμφωνα με την οποία ο ενεργών αυτής προκαλεί ανταπόκριση στους υφισταμένους και στη συνέχεια αυτοί θα προκαλέσουν ξανά την αντίδραση του ηγέτη. Εάν η ανταπόκριση από τους υφισταμένους θα φέρει και μεταβολή στάσεων και απόψεων αυτό σημαίνει πως μπορεί να επηρεάσει και συνεπώς υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Η ηγεσία αποτελεί ικανότητα και στηρίζεται στην ισχύ που διαθέτει ο ηγέτης και δύναται να τη χρησιμοποιήσει προκειμένου να επηρεάσει κάποιον ή κάποιους (Χυτήρης, 2015).

Κατά τον Taylor (1947), ηγεσία εννοείται όταν ορισμένα άτομα που διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά είναι σε θέση να καθοδηγούν τους άλλους. Οι ερευνητές Koontz και O'Donnell (1959) πιστεύουν ότι ηγεσία είναι η ικανότητα του ατόμου να ασκεί επίδραση σε άλλους οι οποίοι έχουν κοινούς στόχους που προσπαθούν να επιτύχουν. Οι Hersey και Blanchard (1977) θεωρούν πως η ηγεσία είναι η δύναμη να επηρεάζεις ένα ή πολλά άτομα με σκοπό να επιτευχθούν στόχοι, με δεδομένη την κατάσταση και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτήν την οργάνωση. Ο Jago (1982), περιέγραψε την ηγεσία ως την άσκηση μιας μη καταναγκαστικής επιρροής για το συντονισμό των μελών μιας οργανωμένης ομάδας για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Ο Bass (1985) περιέγραψε την ηγεσία ως την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάσει τους άλλους να λειτουργούν με ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης. Αργότερα οι Bass και Avolio (1997) ορίζουν την ηγεσία ως τη δύναμη του ηγέτη να επηρεάζει ή να μεταβάλλει τη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων με σκοπό να εξυπηρετηθούν οι στόχοι του εκάστοτε οργανισμού. Είναι η δύναμη του ηγέτη να επηρεάζει τη βούληση των άλλων ανθρώπων έτσι ώστε να εξυπηρετούνται οι στόχοι του οργανισμού (Bass and Avolio, 1997).

Κατά τον Μπουραντά (2005) ηγεσία είναι “η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή ατυπικής ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο(ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικότερους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον”.

Η έννοια της ηγεσίας μπορεί να προσδιοριστεί με διαφορετικούς ορισμούς και εμπεριέχει τις έννοιες, επιρροή, πειθώ, έμπνευση, όραμα, ενθουσιασμό, παρακίνηση, εμπύχωση, εμπιστοσύνη, ανάπτυξη, πρόοδο, εκούσια συμμετοχή, στην προσπάθεια επίτευξης κοινών ομαδικών και ατομικών στόχων προς όφελος της οργάνωσης. Ο Bass (2008) θέλοντας να συνοψίσει την ποικιλία απόψεων για την ηγεσία θεωρεί ότι η ηγεσία πρέπει να ορίζεται από τον σκοπό που θα υπηρετήσει.

Ο Northouse (2010) αναγνωρίζει ορισμένα σημαντικά στοιχεία στον όρο ηγεσία αναφέροντας πως είναι μια διαδικασία μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων στην οποία επηρεάζει και επηρεάζεται από τους υπαλλήλους του. Σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή βασικά στοιχεία της ηγεσίας είναι η επιρροή και ο τρόπος με τον οποίο επιτυγχάνεται αυτό από τον ηγέτη. Δεν υφίσταται ηγεσία χωρίς την έννοια της επιρροής. Επιπλέον τις περισσότερες φορές λαμβάνει χώρα σε ομάδες. Η ηγεσία εστιάζει σε στόχους κοινούς. Ο ηγέτης μαζί με τους υφιστάμενους του προσπαθούν να επιτύχουν έναν κοινό σκοπό ο οποίος έχει προσδιοριστεί αρχικά από την ηγεσία.

Ωστόσο ο ηγέτης δεν επιβάλλεται στους ανθρώπους και δεν χρησιμοποιεί τη θέση που κατέχει ή το τυπικό αξίωμά του, αλλά ωθεί τα άτομα να υπακούουν στις εντολές και στις υποδείξεις του, χρησιμοποιώντας την πειθώ, την εμπύχωση, την έμπνευση, τη δημιουργία εμπιστοσύνης, προσδοκιών, αισιοδοξίας και εσωτερικής διάθεσης για συμβολή στην κοινή προσπάθεια για την ικανοποίηση ατομικών στόχων, οι οποίοι δεν πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από τους στόχους της ομάδας και σε καμιά περίπτωση δεν χρησιμοποιεί τον εξαναγκασμό που στηρίζεται στην επιβολή και στον φόβο (Μπουραντάς, 2015).

1.1.2 Παρουσίαση των διαστάσεων (διαφορών) μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης

Η λέξη ηγεσία προέρχεται από το ρήμα ηγούμαι δηλαδή δείχνω το δρόμο, είμαι οδηγός. Η έννοια της διοίκησης είναι διαφορετική και αναφέρεται στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει ένα στέλεχος και η ηγεσία ασχολείται με το πώς θα εκτελεί τις παραπάνω λειτουργίες το στέλεχος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ηγεσία, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2015), ονομάζεται η ικανότητα του ατόμου να ασκεί επιρροή στους άλλους (υφιστάμενους, συνεργάτες) προκειμένου να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι.

Ο John Kotter (1990) υποστηρίζει ότι η διοίκηση έχει να κάνει με τη διαχείριση περίπλοκων καταστάσεων. Θεωρεί πως η διοίκηση και η ηγεσία είναι διαφορετικά συστήματα τα οποία το ένα συμπληρώνει το άλλο και είναι απαραίτητα ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικά μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Η καλή διοίκηση εξασφαλίζει σταθερότητα και ευημερία, με τον προγραμματισμό και παρακολούθηση και ελεγχουαυτών των προγραμμάτων που καταρτίζει, δίνοντας έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστούν. Από την άλλη, η ηγεσία ασχολείται με τις αλλαγές που επιφέρουν η αστάθεια των καιρών και ο ανταγωνισμός. Οι ηγέτες προβάλλουν το όραμα του οργανισμού και την πορεία του με στόχο να το μεταδίδουν στους εργαζομένους τους που θα αποτελέσει έμπνευση για επίλυση καθημερινών προβλημάτων στους χώρους εργασίας. Όπως αναφέρουν οι Duncan και Pinegar (2002) για να είναι αποτελεσματικός ένας manager, χρειάζεται να έχει ηγετικές ικανότητες.

Κατά τον Zaleznick, η διαφορά μεταξύ διοίκησης και ηγεσίας εντοπίζεται στην τοποθέτηση απέναντι στην αλλαγή, εφόσον η ηγεσία αλλάζει τον τρόπο που σκέφτονται οι άνθρωποι σε σχέση με το αναγκαίο και το επιθυμητό, ενώ η διοίκηση ασχολείται με την οργάνωση (Zaleznick, 1977). Ο Bennis (1990) υποστηρίζει ότι γενικά *«το management δεν μπορεί να δημιουργήσει ηγέτες, αλλά μπορεί να διαμορφώσει και να καλλιεργήσει τις συνθήκες, υπό τις οποίες θα αναδειχθούν οι ηγετικές ικανότητες και θα οδηγήσουν στην αποτελεσματικότητα»*.

Σύμφωνα με τον Locke (1991), η διαφορά μεταξύ ηγέτη και manager τοποθετείται στο ότι ο ηγέτης δημιουργεί το όραμα, την αποστολή, θέτει τους στόχους ενώ ο μάνατζερ είναι το άτομο που υλοποιεί το όραμα του ηγέτη με το να ελέγχει τους τρόπους και τα μέσα που έχουν χρησιμοποιηθεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τον

ηγέτη. Μερικές διαφορές του manager και του ηγέτη παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1. Διαφορές προϊσταμένου-manager και ηγέτη

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ/ MANAGER	ΗΓΕΤΗΣ
• Διορίζεται	• Αναδεικνύεται
• Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη	• Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
• Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών	• Περνά οράματα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών «ανώτερων» αναγκών
• Ελέγχει	• Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
• Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	• Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά, τη διαίσθηση
• Κινείται σε προκαθορισμένα-τυπικά πλαίσια	• Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
• Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	• Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
• Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά τη σταθερότητα	• Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
• Αποδέχεται την πραγματικότητα	• Ερευνά την πραγματικότητα
• Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	• Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
• Κάνει τα πράγματα σωστά	• Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή: Μπουραντάς (2005)

1.1.3 Παρουσίαση των κύριων ερευνών και μοντέλων / θεωριών της ηγεσίας

Έχουν γίνει συστηματικές προσπάθειες έως σήμερα για να αναλυθεί το φαινόμενο της ηγεσίας με σκοπό να εντοπιστούν τα κατάλληλα εργαλεία για την εφαρμογή της αποτελεσματικότερης ηγεσίας στον εκάστοτε φορέα ή οργανισμό.

Ο κάθε ηγέτης χαράσσει την στρατηγική του σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διαθέτει και τους στόχους που έχει επιλέξει. Κατά τον Goleman (2000) προκύπτουν έξι διαφορετικοί τύποι (στυλ) άσκησης ηγεσίας. Οι τύποι αυτοί είναι:

- **Ο δημοκρατικός τύπος:** Βασικό στοιχείο σ' αυτόν τον τύπο ηγέτη θεωρείται η αποδοχή του από την ομάδα των ανθρώπων που ηγείται αλλά και η συμμετοχή τους στις αποφάσεις που λαμβάνει. Επιπλέον προϋποθέτει την εξασφάλιση της

εμπιστοσύνης και του σεβασμού των ατόμων που αποτελούν την ομάδα αυτή (Goleman, 2000).

- **Ο συναδελφικός τύπος:** Ο συναδελφικός ηγέτης έχει ως στόχο να εξασφαλίσει ένα αίσθημα ικανοποίησης στους υφισταμένους του, δημιουργώντας συναισθηματικούς δεσμούς μαζί τους. Ο ηγέτης καταφέρνει με αυτόν τον τρόπο να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και να υπάρξει αρμονία στις σχέσεις γενικότερα. Επιπλέον αποφεύγει να κάνει χρήση αυστηρών κανόνων και αναπτύσσεται ένα φιλικό κλίμα επικοινωνίας μεταξύ ηγέτη και ομάδας (Goleman, 2000).
- **Ο εξουσιαστικός τύπος:** Ο τύπος αυτός ηγεσίας μέσα από ένα πηγαίο χάρισμα που τον διακρίνει και κατορθώνει την υποταγή και την υπακοή των εργαζομένων, όχι μέσα από την θεσμοθετημένη εξουσία, (Μαντάς, Κακούνης & Ντάνος, 1992). Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τύπου ηγεσίας και για αυτό μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις συνθήκες που συναντώνται σε μια επιχείρηση και ιδιαίτερα σε ταραχώδεις εποχές.
- **Ο αυταρχικός τύπος ηγεσίας:** Αυτός ο τύπος ηγεσίας χαρακτηρίζεται από τον αυταρχικό τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη στους εργαζόμενους, τις πολύ σκληρές αποφάσεις που λαμβάνει και το καθεστώς εκφοβισμού που επιβάλλει στον χώρο εργασίας. Σε αντίθεση με τον δημοκρατικό τύπο ηγεσίας οι εργαζόμενοι δεν έχουν κανένα δικαίωμα στη λήψη των αποφάσεων επειδή ο προϊστάμενος έχει αποκλειστικά αυτό το δικαίωμα. Εκτιμάται πως μπορεί να έχει εφαρμογή μόνο σε κρίσιμες καταστάσεις όταν δηλαδή είναι απαραίτητο να ληφθούν άμεσα αποφάσεις και να εκτελεστούν επίσης. Επειδή δημιουργεί μεγάλη αποξένωση στα μέλη της ομάδας δεν ενδείκνυται η εφαρμογή του αυταρχικού τύπου ηγεσίας για μεγάλες χρονικές περιόδους.
- **Ο προπονητικός τύπος:** Ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των επαγγελματικών προσδοκιών που έχουν τα μέλη της ομάδας του αφού πρώτα έχει εντοπίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους. Τα προτρέπει και τα ενθαρρύνει να αναλάβουν πρωτοβουλίες και κάνει διαμοιρασμό των εργασιών με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- **Ο συντονιστικός τύπος:** Ο ηγέτης αυτού του τύπου θέτει στόχους υψηλούς και ενδιαφέρεται για την γρήγορη επίτευξή τους. Εργάζεται με δυνατούς ρυθμούς ο ίδιος αλλά και η ομάδα που συντονίζει. Περιμένει τις υψηλότερες επιδόσεις των

εργαζομένων και αντικαθιστά αυτούς εάν δεν ανταποκρίνονται στα απαιτούμενα. Συνεπεία αυτής της κατάστασης αποτελεί η δημιουργία ενός κλίματος καταπίεσης και οι εργαζόμενοι αισθάνονται αποξένωση από την εταιρεία ή τον οργανισμό (Goleman, 2000).

Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις που επιχειρούν να ερμηνεύσουν και να αναλύσουν το φαινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς μέσα από τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη.

ΓΕΝΕΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ

Σύμφωνα με τη γενετική θεωρία οι ικανότητες του ηγέτη είναι κληρονομικές. Έχει ως αρχή πως τα άτομα γεννιούνται με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά λόγω γονιδίων εξ αιτίας των οποίων αναπτύσσουν ηγετικές ικανότητες στους χώρους που δραστηριοποιούνται (Montana & Charnov, 1993). Η προέλευση των αριστοκρατών και των βασιλιάδων έχει ερμηνευθεί πάνω σ' αυτή την θεωρία παλιότερα που είχε ισχύ σε κάποιες περιπτώσεις. Στη συνέχεια όμως διαπιστώθηκε πως άτομα με ηγετικά γονίδια δεν εξελίχθηκαν σε ηγέτες απαραίτητα ενώ αντίθετα διακρίθηκαν σε ικανούς ηγέτες άνθρωποι οι οποίοι δεν είχαν ηγετικά γονίδια.

ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΩΝ

Στην προέκταση της γενετικής θεωρίας βρίσκεται η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, εστιάζοντας στα εξατομικευμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (στάσεις, αντιλήψεις) τα οποία διαθέτει το άτομο από τη γέννησή του και αποτελούν βάσεις για μεταγενεστερή ηγετική συμπεριφορά. Η θεωρία αυτή κερδίζοντας έδαφος τον προηγούμενο αιώνα, έδωσε έμφαση σε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως ηλικία, κοινωνικό υπόβαθρο και καταγωγή, μόρφωση, ευγένεια, φιλικότητα, εξωστρέφεια, φυσιογνωμικά χαρακτηριστικά και λοιπά. Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων έχει διαμορφώσει συγκεκριμένους τρόπους με τον οποίο συμπεριφέρονται οι ηγέτες, δηλαδή οι ηγετικές προσωπικότητες είναι πιο δυναμικές, πιο εξωστρεφείς και ισχυρογνώμονες.

Ο Stogdill (1948) ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι κατηγορίες :

- σωματικά χαρακτηριστικά,
- πνευματικά χαρακτηριστικά,

- κοινωνικότητας
- χαρακτηριστικά προσωπικότητας,
- ηθικά και
- διανόησης

Η θεωρία του Stogdill, αν και έγινε δημοφιλής και συνέβαλε στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετών, δεν μπορεί να κατανοήσει και να προβλέψει την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη. Πραγματικά εάν κάποιος διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα δεν είναι σίγουρο ότι θα γίνει ηγέτης (Ζαβλανός, 1999).

ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Οι θεωρίες της συμπεριφοράς προσπαθούν να κάνουν κατανοητή την έννοια της ηγεσίας μέσα από δύο διαστάσεις, το ενδιαφέρον του ηγέτη για τον εργαζόμενο και το ενδιαφέρον του ηγέτη για την εργασία. Η πρώτη διάσταση δίνει έμφαση στον εργαζόμενο, εάν δηλαδή είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, εάν καλύπτονται οι ανάγκες του μέσα στο χώρο εργασίας και γενικότερα εάν νιώθει δικό του τον οργανισμό. Η δεύτερη διάσταση δίνει έμφαση στην εργασία, δηλαδή εάν διεκπεραιώνονται οι διαδικασίες σωστά και γρήγορα χωρίς να υπάρχει κανένα ενδιαφέρον για το πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν έχει δοθεί σημασία στη συμπεριφορά του ηγέτη και κατέληξαν στο ότι ο συνδυασμός των δύο παραπάνω διαστάσεων αναδύει σε ένα μοντέλο ηγεσίας αποτελεσματικότερο (Houseetal, 2004; Lussier&Achua, 2010)

ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Στις ενδεχομενικές θεωρίες γίνεται προσπάθεια να συνδεθεί η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με την κατάσταση που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον. Αντιπροσωπευτικό μοντέλο αποτελεί το μοντέλο του Fiedler (1958) κατά το οποίο υπάρχει αλληλεπίδραση της συμπεριφοράς του ηγέτη με το περιβάλλον εργασίας. Ο ηγέτης δηλαδή μπορεί σε μια κατάσταση να είναι αποτελεσματικός και μη αποτελεσματικός σε άλλη κατάσταση. Ο Fiedler βασίζεται στην έρευνα που διεξάγει στα κίνητρα του ηγέτη και στην αξιολόγηση τους. Το στυλ ηγεσίας είναι σημαντικό και δεδομένο και από την άλλη δίνεται μεγάλη σημασία στις συνθήκες που επικρατούν στο χώρο εργασίας που επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας (Ζαβλανός, 2002).

1.1.4 Οι κύριες συνιστώσες των ερευνών για την ηγεσία:

Η προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη

Ο ηγέτης αποτελεί το κέντρο της ομάδας που διοικεί. Οι τελευταίες έρευνες που έγιναν σε χώρους της βιομηχανίας και της πολιτικής δίνουν βαρύτητα στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Είναι το άτομο που λαμβάνει πρώτος τις πληροφορίες που αφορούν το αντικείμενο και την υπηρεσία που επιτελεί, τα προβλήματα φθάνουν σ' αυτόν και αρχίζει να τα επιλύει, ρυθμίζει τη συνεργασία της ομάδας του και ενδιαφέρεται και για άλλες συνεργασίες μέσα και έξω από τον οργανισμό.

Μελετώντας τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί για την ηγεσία, παρατηρούμε πως δίνεται μεγάλη έμφαση στην προσωπικότητα και στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματική ηγεσία. Μετά από τις έρευνες που διεξήγαγε ο Stogdill το 1948, προσδιόρισε ένα σύνολο βασικών χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες, τα σημαντικότερα είναι η υπευθυνότητα, η επιμονή, η διορατικότητα, η ευφυΐα, η πρωτοβουλία η διορατικότητα, η αυτοπεποίθηση, η εγρήγορση. Ο ηγέτης κάνει χρήση αυτών των γνωρισμάτων του σε διάφορες καταστάσεις που προκύπτουν στη διάρκεια της θητείας του.

Ο Henry Mintzberg(1971) παρουσιάζει τους δέκα ρόλους του ηγέτη, ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα της θεωρίας της ηγεσίας μέσω της συμπεριφοράς. Τα διάφορα καθήκοντα που εκτελεί ένα διοικητικό στέλεχος ταξινομήθηκαν από τον Mintzberg σε τρεις κατηγορίες ρόλων. Η κάθε κατηγορία αντιπροσωπεύει και συγκεκριμένες δραστηριότητες-ρόλους που εκτελεί το στέλεχος: διαπροσωπικός, πληροφοριακός, αποφασιστικός ρόλος

Ο Locke (1991) ανέπτυξε ένα μοντέλο ηγεσίας που αποτελείται από τέσσερα στοιχεία:

ο ηγέτης α) εκφράζει ένα όραμα, το διαρθρώνει και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί β) εφαρμόζει το όραμα, επιλέγοντας το κατάλληλο προσωπικό και πραγματοποιώντας διάφορες αλλαγές γ) διαθέτει ηγετικό κίνητρο, επιθυμεί να ηγείται δηλαδή έχοντας ορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα στην προσωπικότητα του και δ) έχει γνώσεις ικανότητες και δεξιότητες που είναι απαραίτητες στην επίλυση καθημερινών προβλημάτων και θεμάτων γενικότερα που προκύπτουν. Ιδιαίτερα οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί και μελετηθεί, έχουν ως στόχο να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη ηγεσία.

Οι Hoffman, B.J. και άλλοι ερευνητές (2011) μετά από μελέτες επιβεβαίωσαν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της αποτελεσματικότητας και διάφορων χαρακτηριστικών του ηγέτη όπως

είναι η φιλοδοξία, η πρωτοβουλία, η ενέργεια, η ανάγκη για δύναμη, η ειλικρίνεια και η δημιουργικότητα.

2^η Ενότητα Οι σύγχρονες έρευνες της ηγεσίας

1.2.1 Παρουσίαση των κύριων στοιχείων που διαμορφώνουν την έρευνα για την ηγεσία τα τελευταία 40 χρόνια

Μετά από την παρουσίαση των θεωριών περί ηγεσίας παραπάνω, παρατηρούμε πως με την έλευση των χρόνων οι απαιτήσεις από τον ηγέτη αυξάνονται. Οι σύγχρονες θεωρήσεις για την ηγεσία λαμβάνουν υπόψη την πολυπλοκότητα της σύγχρονης κοινωνίας και αναγνωρίζουν τον ηγέτη όχι ως κάποιον ο οποίος διαχειρίζεται την εξουσία αλλά ως άνθρωπο που δύναται να κατευθύνει και να εμπνέει τους άλλους.

Κεντρικό θέμα στις σύγχρονες μορφές ηγεσίας αποτελούν οι εργαζόμενοι και το πώς αυτοί θα ενδιαφερθούν περισσότερο για την εργασία τους. Στόχος επίσης της ηγεσίας αποτελεί η διασφάλιση ποιότητας, παραγωγικότητας και της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Βασική προϋπόθεση του ηγέτη φαίνεται να είναι η ικανότητα για δημιουργία ομάδας επιτυγχάνοντας στόχους μαζί της.

Η ανάπτυξη σύγχρονων μορφών ηγεσίας που προωθούν τη συμμετοχικότητα, τη συνεργασία, την ανάληψη πρωτοβουλιών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι οποίοι αντιμετωπίζονται ως περίπλοκοι οργανισμοί, με όλα τα χαρακτηριστικά που μπορούμε να συναντήσουμε στους βιομηχανικούς και εμπορικούς οργανισμούς, είναι πλέον μια αναγκαιότητα που πηγάζει από τη διεθνή εμπειρία (Φασούλης, 2001). Οι σημερινοί ηγέτες χρειάζεται να βρίσκουν τρόπους ώστε να βελτιώνουν την απόδοση τόσο του ανθρώπινου δυναμικού όσο και του οργανισμού που ηγούνται.

Οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας αναπτύσσονται σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας, και εφαρμόζουν το μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στο οποίο ο διευθυντής του οργανισμού εστιάζει στην υποστήριξη και ενδυνάμωση των υπαλλήλων. Η εμπιστοσύνη και η συνεργασία αποτελούν τα βασικά στοιχεία στη σχέση που αναπτύσσει με το ανθρώπινο δυναμικό της μονάδας που διευθύνει. Εμπιστοσύνη και ποιότητα είναι οι θεμέλιοι λίθοι της ηγεσίας. Μεσα στο πλαίσιο αυτό φαίνεται ο ηγέτης που ενδυναμώνει, που παρακινεί, που καθοδηγεί και συμβουλεύει, που επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο σύγχρονος ηγέτης αναβαθμίζει την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού

- α) θέτοντας στόχους και καθορίζοντας την απαραίτητη πορεία τους,
- β) διαχειρίζοντας με μεγάλο σεβασμό το ανθρώπινο δυναμικό,
- γ) επικοινωνώντας με τον καλύτερο τρόπο μαζί τους,
- δ) διαθέτοντας αρετές απαραίτητες για τη διοίκηση ανθρώπων,
- ε) επιλύοντας τα καθημερινά προβλήματα με αποφασιστικότητα σε πνέυμα συνεργασίας.
- στ) ορίζοντας τις δομές του οργανισμού που θα συμβάλουν στην επιτυχία των στόχων και
- ζ) διαθέτοντας συναισθηματική νοημοσύνη απαραίτητη για τη διαχείριση των δικών του συναισθημάτων, αλλά και των υφισταμένων του (Αθανασούλα- Ρέππα, 2008)

1.2.2 Βασικά στοιχεία για τις έρευνες σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία

Ο Bennis (1984), ερευνητής της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αναφέρει τέσσερα βασικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική ηγεσία και αφορά στον :

- τρόπο διαχείρισης του νοήματος: Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να δίνει ουσία και νόημα στα πράγματα και να το μεταδίδει στους οπαδούς του. Με τον τρόπο που συμπεριφέρεται εξασφαλίζει την πίστη και την αφοσίωση τους.
- τρόπο διαχείρισης της εμπιστοσύνης και της προσοχής_Ο ηγέτης έχει πείσει του ακολούθους του για την αξιοπιστία του και την ακεραιότητά του
- τρόπο διαχείρισης του εαυτού.Η δύναμη του ηγέτη να αναγνωρίζει τις αδυναμίες του και τα λάθη του τα οποία αποτελούν ευκαιρία για μάθηση στους υφισταμένους του
- την απόλυτη αφοσίωση που έχει στο όραμα που είναι ικανή να εμπνέει και να παρακινεί τους υφισταμένους του.

Ο Bernard Bass (1985) μετά από έρευνες πολλών ετών ανέπτυξε την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Για τον ερευνητή υπάρχουν τέσσερα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν αυτόν τον τύπο της ηγεσίας τα εξής:

Ικανότητα για εξατομίκευση

Ο ηγέτης ενδιαφέρεται και τον απασχολούν οι ανάγκες των υπαλλήλων του, σέβεται τον καθένα ως ξεχωριστή προσωπικότητα και θέλοντας να δημιουργήσει ευκαιρίες για μάθηση αναθέτει ανάλογες ευθύνες και αρμοδιότητες στο προσωπικό του. Ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά ως άτομο, εκχωρεί σε όλους αρμοδιότητες που ανταποκρίνονται στις δυνατότητές τους και προσπαθεί να συμβάλει στην προσωπική τους ανάπτυξη. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να αξιοποιεί τις ικανότητες όλων αυτών των ατόμων.

Ικανότητα να δίνει διανοητικά ερεθίσματα

Ο ηγέτης δίνει εναύσματα στους ακολούθους του να μπορέσουν να δουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται από πολλές οπτικές γωνίες προκειμένου να λυνονται προβλήματα τα οποία φαινόταν άλυτα. Επίσης είναι ανοικτός να ακούει και να μαθαίνει πράγματα απ' αυτούς.

Εμπνευσμένη παρώθηση

Ο ηγέτης είναι ικανός να πείσει τους οπαδούς του να πιστεύουν σ' αυτόν και στο όραμα που έχει για τον οργανισμό, με αποτέλεσμα να εμπνέονται από αυτό και να έχουν στόχο την υλοποίηση του.

Εξιδανικευμένη επιρροή

Ο ηγέτης, αποτελεί δυνατό πρότυπο για τους υφισταμένους του όσων αφορά τη συμπεριφορά του, που στηρίζεται σε ηθικές αξίες και την οποία υιοθετούν πιστεύοντας στον ηγέτη τους και στο όραμά του.

Γενικότερα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν όραμα, θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους και διατηρούν φιλικές σχέσεις με τους υφισταμένους. Το μετασχηματιστικό στυλ, σύμφωνα με τον Bass (1985), είναι «ένα ανώτερο είδος ηγεσίας, επειδή δημιουργεί αποστολή και κοινούς στόχους στον οργανισμό, εξασφαλίζεται η αποδοχή από τα μέλη της ομάδας, δημιουργεί υψηλά κίνητρα και ενδιαφέροντα και γενικότερα είναι κοινά τα κίνητρα ηγέτη και υφισταμένων».

1.2.3 Βασικά στοιχεία για τις έρευνες σχετικά με τη συναλλακτική ηγεσία

Ως κύριο χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας θεωρείται η συναλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων. Ειδικότερα, μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων υπάρχει προσφορά άμεσης ή έμμεσης ανταμοιβής, η οποία αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι συναλλακτικοί ηγέτες δίνουν βαρύτητα σε διοικητικά θέματα επισημαίνοντας τις ανάγκες των υφισταμένων τους και προσπαθώντας να τις ικανοποιήσουν με το να ανταποδίδουν για τις υπηρεσίες τους κάποια αμοιβή (Πασιαρδής, 2004). Τέσσερις διαστάσεις αποτελούν τη συναλλακτική ηγεσία:

α) *Έκτακτη ανταμοιβή*: Αναφέρεται στην ηγετική συμπεριφορά η οποία επιδιώκει να καθιστά σαφείς τους ρόλους των υφισταμένων και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους, και να τους παρέχει υλικές και ψυχολογικές αμοιβές όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται. Βέβαια, για να υπάρξει ανταμοιβή έχει προηγηθεί διευκρίνιση των απαιτήσεων, αμοιβαίες συμφωνίες, παροχή βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων και παροχή καθοδήγησης για την εκτέλεση των έργων.

β) *Ελευθεριάζουσα ηγεσία*: Πρόκειται για ηγέτες που αποφεύγουν να αναλάβουν τις ευθύνες τους ή είναι απόντες όταν η παρουσία τους είναι αναγκαία ή αποτυγχάνουν να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της ομάδας και, τέλος, δεν εκφράζουν τις απόψεις τους σε σημαντικά ζητήματα.

γ) *Ενεργητική διεύθυνση εξαίρεσης*: Αναφέρεται στον έλεγχο της ομάδας από τον ηγέτη, ο οποίος παρακολουθεί την απόδοση των υφισταμένων του και παρεμβαίνει εάν εντοπίσει κάποια παρέκκλιση από το στόχο. Επίσης, οι ηγέτες αυτοί ενισχύουν τους κανόνες για να αποφευχθούν τα λάθη.

δ) *Παθητική διεύθυνση εξαίρεσης*: Χαρακτηρίζεται η αδυναμία των ηγετών να παρέμβουν μέχρι τα προβλήματα να διογκωθούν και η παρέμβαση να καταστεί αναγκαία. Με άλλα λόγια, παρεμβαίνουν μόνο στη μη συμμόρφωσή όταν έχουν συμβεί λάθη (Bass, 1985).

1.2.4 Σύγκριση των δύο αυτών μοντέλων ηγεσίας

Ο Burns (1985) ισχυρίζεται ότι αυτά τα δύο μοντέλα ηγεσίας τοποθετούνται στα δύο άκρα μιας γραμμής, με τους ηγέτες να μπορούν να παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά ενός μόνο μοντέλου, του συναλλακτικού ή του μετασχηματιστικού. Ο Bass από την άλλη αναφέρει πως οι μορφές της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας είναι διακριτές αλλά αλληλεξαρτώμενες (Bass, 1985). Πιστεύεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως επέκταση του συναλλακτικού μοντέλου, το οποίο προάγει σε ανώτερο επίπεδο.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εκφράζουν το όραμα του οργανισμού τους και αφού κερδίσουν τον σεβασμό των εργαζομένων επιτυγχάνουν τους στόχους του οράματός του μαζί τους. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον ηγέτη είναι το κίνητρο, το χάρισμα και το εξοικονομημένο ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο. Έρευνες έδειξαν ότι αυτή η συμπεριφορά φέρνει μεγάλη απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζομένους (Aboramadan & Dahleez, 2020).

Η συναλλακτική ηγεσία, κυρίως με τη μορφή του ενδεχόμενου της ανταμοιβής, παρέχει τη βάση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Το μεγαλύτερο τμήμα της προσπάθειας, της απόδοσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων, προέρχεται από τη συναλλακτική μορφή όταν αυτή μπορεί να εμπλουτιστεί με στοιχεία του μετασχηματιστικού μοντέλου. Σύμφωνα με έρευνες, με τη συναλλακτική ηγεσία διεκπεραιώνονται καθημερινές διοικητικές εργασίες, ενώ με τη μετασχηματιστική πραγματοποιούνται σημαντικές για τον οργανισμό αλλαγές (Leithwood, Tomlinson & Genge, 1996).

Η εξέλιξη των δύο θεωριών, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας οδήγησε στην ανάπτυξη της *Θεωρίας της Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας* από τους Avolio και Bass (1991). Η θεωρία αντιστοιχεί σε ένα σύγχρονο μοντέλο ηγεσίας, το οποίο αποτελείται από ενεργητικές μορφές ηγεσίας, στις οποίες περιλαμβάνονται: η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας και η διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Γεωργαντά και άλλοι, 2007).

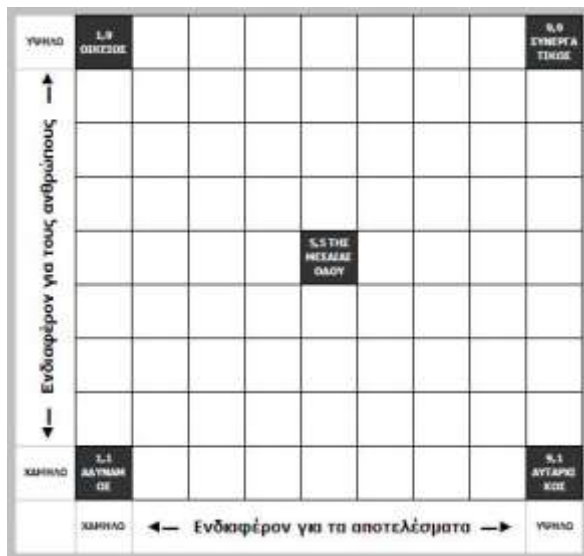
3^η Ενότητα: Οι επιπτώσεις της ηγεσίας στους οργανισμούς

1.3.1 Βασικά στοιχεία αναφορικά με τις κατευθύνσεις των ερευνών για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στους οργανισμούς

Η ηγεσία αναγνωρίζεται ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό μέσω της επιρροής που έχουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες μέσω της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασής τους με το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι Blake & Mouton (1962) υποστηρίζουν ότι αποτελεσματικός ηγέτης είναι αυτός που επιλέγει συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς που αντανακλούν ταυτόχρονα το ενδιαφέρον του για το στόχο και για τους ανθρώπους. Επίσης αναγνώρισαν την ανάγκη να επιλέγουν οι ηγέτες συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς, οι οποίες είναι κατάλληλες για μια χρονική στιγμή για μια συγκεκριμένη κατάσταση. Στο παρακάτω σχήμα, στον άξονα Ψ τοποθετείται το ενδιαφέρον του μάντζερ για τους ανθρώπους (με κλίμακα από το ένα έως το εννιά) και στον άξονα Χ, στην ίδια κλίμακα το ενδιαφέρον για την παραγωγή με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα πλέγμα ογδόντα ένα θέσεων (από την θέση 1,1 έως την θέση 9,9) ανάλογα με το πόσο υψηλό ή χαμηλό είναι το ενδιαφέρον είτε για τους ανθρώπους είτε για το αποτέλεσμα.

Πίνακας 2. Το διοικητικό πλέγμα Blake-Mouton



Πηγή: Χυτήρης, 2006

Η έρευνα του Jonson (2005), έδειξε ότι οι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί ηγέτες χρειάζονται τόσο το όραμα, όσο και ένα συγκεκριμένο σχέδιο για να φέρουν εις πέρας το σχέδιο και να επιτευχθούν οι στόχοι.

Σύμφωνα με τον Yukl (2009), πολλές έρευνες και μελέτες ασχολήθηκαν με την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά στις δεκαετίες που πέρασαν. Κάποιες έρευνες κατέληξαν στην ύπαρξη δύο κυρίως ευρέως οριζόμενων κατηγοριών- τύπων ηγετικής συμπεριφοράς, του «ενδιαφέροντος» και της «εισηγητικής δομής»(καθοδήγησης). Οι δύο αυτοί τύποι συμπεριφοράς είναι ανεξάρτητοι, που σημαίνει ότι ένας ηγέτης δεν κάνει απαραίτητα χρήση και των δύο συμπεριφορών:

Ενδιαφέρον: Αυτή η κατηγορία συμπεριφοράς περιλαμβάνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ο αποτελεσματικός ηγέτης συμπεριφέρεται με φιλικό τρόπο και υποστηρικτικό σε έναν οργανισμό και εκδηλώνει το ενδιαφέρον του για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των υφισταμένων του. Ένας επιτυχημένος ηγέτης θα δει κάθε πρόσωπο σαν άτομο αναγνωρίζοντας το μοναδικό σύνολο των αναγκών του. Επίσης οι ηγέτες θα πρέπει να υποστηρίζουν το προσωπικό τους με τρόπους που τα άτομα θα τους αναγνωρίζουν ως χρήσιμους.

Καθοδήγηση: Αυτή η κατηγορία συμπεριφοράς περιλαμβάνει το ενδιαφέρον του ηγέτη για την επίτευξη στόχων. Έτσι ο ηγέτης οργανώνει και κατευθύνει το ρόλο τον δικό του αλλά και των υφισταμένων του προς την επίτευξη του στόχου. Επειδή κάθε άνθρωπος παρακινείται με διαφορετικό τρόπο, για αυτό το λόγο οι ηγέτες θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές που τα άτομα θεωρούν παρακινητικές προκειμένου να τους ενδυναμώσουν και να τονίσουν τη σημασία του ρόλου τους.

Άλλες έρευνες αποκάλυψαν τρεις τύπους ηγετικής συμπεριφοράς οι οποίοι διαφοροποιούν τους ηγέτες σε αποτελεσματικούς ή αναποτελεσματικούς:

1) Συμπεριφορά προσανατολισμένη στο στόχο. Οι περισσότερο αποτελεσματικοί ηγέτες δεν αναλώνονταν κάνοντας τα ίδια πράγματα με τους υφιστάμενούς τους , αλλά επικεντρώνονταν σε λειτουργίες προσανατολισμένες στο στόχο, όπως ο σχεδιασμός και η οργάνωση της εργασίας, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των υφισταμένων, καθώς και η παροχή προμηθειών, εξοπλισμών και τεχνικής βοήθειας. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες καθοδηγούσαν τους υφισταμένους προς την επίτευξη υψηλών, αλλά και ρεαλιστικών στόχων.

2) Συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες, βοηθούσαν και υποστήριζαν τους υφιστάμενούς τους. Οι υποστηρικτικές συμπεριφορές που

συνδέθηκαν με την αποτελεσματική ηγεσία, περιελάμβαναν την επίδειξη πίστης και εμπιστοσύνης των ηγετών στους υφισταμένους, τη φιλική συμπεριφορά, το ενδιαφέρον απέναντί τους, την προσπάθεια κατανόησης των προβλημάτων τους, την παροχή βοήθειας στην εξέλιξη της καριέρας τους, τη συνεχή πληροφόρησή τους, την εκτίμηση των ιδεών των υφισταμένων τους, την παροχή σημαντικής αυτονομίας στην εκτέλεση του έργου τους, καθώς και της αναγνώρισης της συμβολής τους και των επιτευγμάτων τους. Ο ηγέτης θα πρέπει να υποστηρίζει την προσπάθεια κάθε υφισταμένου ξεχωριστά, έτσι ώστε να αναπτύξει και να διατηρήσει σε κάθε άτομο την αίσθηση της προσωπικής αξίας και σπουδαιότητας

3) Συμμετοχική ηγεσία. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες ασχολούνται περισσότερο με την επιτήρηση της ομάδας και λιγότερο με την επιτήρηση του κάθε ατόμου χωριστά. Με τις ομαδικές συσκέψεις διευκολύνεται και ενθαρρύνεται η συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη των αποφάσεων. Εντούτοις όμως η συμμετοχή των υφισταμένων δε σημαίνει και αποποίηση των ευθυνών εκ μέρους του ηγέτη, ο οποίος παραμένει υπεύθυνος για όλες τις αποφάσεις και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν (Yukl, 2009).

1.3.2 Οι συνέπειες της ηγεσίας στην καθημερινότητα των οργανισμών

Οι οργανισμοί σήμερα πρέπει να κατανοήσουν πως για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους χρειάζεται να έχουν στελέχη που εκτός από ικανότητες θα πρέπει να είναι και καλοί ηγέτες. Ο ηγέτης αλλάζει τη συμπεριφορά της ομάδας σε όποια θέση κι αν βρίσκεται μέσα στην κοινωνία είτε είναι πολιτικός στίβος, είτε οργανισμός και έχει την ευθύνη για όσα αφορούν την ομάδα του. Για όποια επιτυχία ή αποτυχία υπάρχει αντανάκλαση στο πρόσωπο του ηγέτη. Ο ηγέτης γίνεται πάντα ο συντονιστής των προσπαθειών της ομάδας και ενσαρκώνει γενικά το πνεύμα της. Γνωρίζοντας τις ικανότητες και τις δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου, καθώς και τα τυπικά και ουσιαστικά του προσόντα αφού έχει δώσει το κατάλληλο αντικείμενο εργασίας και αρμοδιότητες, δύναται να κάνει το σωστό συντονισμό έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος του τμήματος που προΐσταται (Κυριακίδης, 2003).

Σε έναν οργανισμό, στον οποίο ο προϊστάμενος κάθε τμήματος καταφέρνει να διατηρεί καθημερινά την ηρεμία και τη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων του, με στόχο πάντα την εξυπηρέτηση κοινού ή του όποιου σκοπού ύπαρξης του τμήματος που

διοικεί, επιβεβαιώνονται οι θετικές συνέπειες της ηγεσίας. Ο υποστηρικτικός προϊστάμενος, πέρα από τις λειτουργίες που εποπτεύει στον εργασιακό χώρο, εξασφαλίζει τη μείωση του άγχους στους υφισταμένους του. Με την συμπεριφορά του προβάλλει το πραγματικό ενδιαφέρον του για την ηρεμία και την ευημερία των εργαζομένων αλλά και λαμβάνει μέτρα προστασίας τους από την επαγγελματική εξουθένωση.

Η αποτελεσματική ηγεσία θα οδηγήσει τον οργανισμό σε επιτυχία. Σημαντικό ρόλο στον οργανισμό διδραματίζει η επικοινωνία και η παρακίνηση των εργαζομένων. Σημαντικές διαστάσεις και στρατηγικές επικοινωνίας είναι ο διάλογος και οι ενέργειες για επίλυση προβλημάτων. Βασική προϋπόθεση στις επικοινωνιακές ικανότητες του ηγέτη είναι να μπορεί «να ακούει», η λεκτική και μη λεκτική του συμπεριφορά, δηλαδή να είναι ευγενικός και να απευθύνεται με ωραίο τρόπο στους υφισταμένους του χωρίς να τους μειώνει και να τους προσβάλλει, και να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, να μπορεί δηλαδή να αφουγκράζεται τα αισθήματα των άλλων.

Έχει μεγάλη σημασία για κάθε εργαζόμενο μέσα από την εργασία του να καλύπτει τις επαγγελματικές και τις προσωπικές του ανάγκες. Όταν για κάποιους λόγους δεν είναι εφικτό αυτό, ο εργαζόμενος δεν θα έχει την ανάλογη ψυχολογική διάθεση και το ενδιαφέρον στην εργασία του, αιτία που θα επιφέρει αρνητικές συνέπειες στον οργανισμό (Robbins, Michael & Lois, 2012).

1.3.3 Παρουσίαση των πρώτων ερευνών αναφορικά με την «ενδεχόμενη προβληματικότητα» της ηγεσίας στους οργανισμούς

Ο Φαναριώτης (2001) υποστηρίζει, μετά από έρευνες που έγιναν σχετικά με την προβληματικότητα της ηγεσίας, πως έχουν εντοπισθεί ορισμένα στοιχεία που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως εμπόδια για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Τα εμπόδια αυτά παρουσιάζονται όταν:

- ✚ Η ηγεσία αδιαφορεί για τις ανάγκες των εργαζομένων της , θεωρώντας πως όλοι έχουν την υποχρέωση να τους εξυπηρετούν χωρίς καμμία διαμαρτυρία και άποψη. Με το να χειραγωγεί στοχευμένα κατορθώνει την ολοκλήρωση των εργασιών, δίνει την αίσθηση πως ελέγχει την κατάσταση και κερδίζει τη δέσμευση των υπαλλήλων τους.

- ✚ Ο αλαζόνας ηγέτης νιώθει υπέρμετρη ανάγκη για δόξα και δύναμη και συγχρόνως να αισθάνεται μεγάλη αυτοπεποίθηση, αυταρέσκεια. Είναι φυσικό η αλαζονεία να συνδέεται με το ναρκισσισμό. Εάν έχει να κάνει με τον δημιουργικό ναρκισσισμό είναι θετικός για τον οργανισμό αλλά και τους εργαζόμενους που προΐσταται διότι θα είναι λόγος να θέτει υψηλούς στόχους. Στον αρνητικό ναρκισσισμό όμως ο αλαζόνας ηγέτης φερεται εγωϊστικά και τα οράματα του δεν είναι πραγματικά, με αποτέλεσμα να είναι μη εφαρμόσιμα με αρνητικές συνέπειες στον οργανισμό.
- ✚ Ο ηγέτης θίγεται όταν του κάνουν κριτική, του αρέσουν οι κολακειές, δεν διδάσκεται από προηγούμενα λάθη του (εάν τα παραδεχθεί) και παραμένει σε ξεπερασμένες και παλιότερες πρακτικές.
- ✚ Ο ηγέτης ακολουθεί το απολυταρχικό στυλ εξουσίας και δείχνει εμπιστοσύνη μόνο στους ανθρώπους που τον στηρίζουν. Επιπλέον, μπορεί να ζητάει συμμετοχή στις αποφάσεις του για τυπικούς λόγους μόνο και να παραβαίνει τους κανόνες οι οποίοι είναι αντίθετοι με αυτά που πιστεύει και επιδιώκει. Επίσης δημιουργεί ομάδες (ευνοουμένων και μη) με συνέπεια τον ανταγωνισμό ο οποίος επιφέρει αποξένωση και συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους.
- ✚ Οι ηγέτες που έχουν έλλειψη συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εκφράζουν τα συναισθήματά τους αλλά και δεν ενδιαφέρονται να κατανοήσουν και των άλλων. Αυτό έχει ως συνέπεια κάποιες φορές να γίνεται αδιάφορος και άλλοτε σκληρός αφού δεν έχει τη δυνατότητα να κατανήσει την ψυχική κατάσταση των υπαλλήλων του.
- ✚ Ο ηγέτης συμπεριφέρεται άδικα και αναξιοκρατικά στους υφιστάμενους του οι τελευταίοι οδηγούνται σε συγκρούσεις διότι αυτοί που αισθάνονται αδικημένοι συμπεριφέρονται με επιθετικό τρόπο πολλές φορές απέναντι στους συναδέλφους τους (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με τον Goleman συναισθηματική νοημοσύνη είναι «η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τα συναισθήματά του και τις διαπροσωπικές του σχέσεις».

Η Dr. Marcia Lynn Whicker (1996) συνέδεσε την τοξικότητα με την ηγεσία, χρησιμοποιώντας τον όρο «τοξικός ηγέτης». Ο όρος περιέχει αρνητικούς προσδιορισμούς για τους ηγέτες όπως κακοήθεις, απροσάρμοστους, κακόβουλους και μοχθηρούς. Η

τοξικότητα στην ηγεσία είναι μια κοινή πραγματικότητα σε πολλούς οργανισμούς. Οι τοξικοί και δυσλειτουργικοί ηγέτες, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα, κάνουν με τη συμπεριφορά τους τη δουλειά πιο δύσκολη στους γύρω τους. Οι επιπτώσεις που επιφέρει στους υπαλλήλους αλλά και στους οργανισμούς με τη συμπεριφορά του και τις αποφάσεις του ένας τοξικός ηγέτης είναι ολέθριες. Θα επηρεασθεί η απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια θα προκληθεί μακροπρόθεσμα βλάβη στον οργανισμό και οι εργαζόμενοι ή θα υπομείνουν ή θα παραιτηθούν (Mitchell & Ambrose, 2012).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

1^η ενότητα: Γενικά περί «απόδοσης» και αποτελεσματικότητας στους χώρους εργασίας

2.1.1 Ορισμοί και ορολογία των δύο διαστάσεων

Τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια στη δημόσια διοίκηση να υιοθετηθούν μέθοδοι διοίκησης από τον ιδιωτικό τομέα έτσι ώστε να γίνουν αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες οι υπηρεσίες. Το νέο μοντέλο ονομάζεται Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ) και διαφέρει από το κλασικό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης που ίσχυε έως τώρα το οποίο έδινε μεγάλη σημασία στις διαδικασίες. Το νέο μοντέλο διοίκησης δίνει έμφαση κυρίως στον πολίτη και στις ανάγκες του αλλά και στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και της εταιρείας.

Οι βασικές αξίες που διέπουν την μεταρρυθμιστική τάση του Ν.Δ.Μ. είναι: η «αποδοτικότητα» και η «αποτελεσματικότητα» (Lane, 2002).

Αποδοτικότητα: Η αποδοτικότητα είναι μια αξία εμπνευσμένη από τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τον Etzioni (1964), η αποδοτικότητα μιας οργάνωσης εξαρτάται από το κατά

πόσο επιτυγχάνει τους στόχους της (αποτελεσματικότητα) και από τους πόρους που χρησιμοποιεί για να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα(παραγωγικότητα).

Αποτελεσματικότητα: Όπως φαίνεται και από τον προηγούμενο ορισμό, είναι συστατικό στοιχείο της αποδοτικότητας και επικεντρώνεται στο κατά πόσο μια πολιτική ή ένα πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του.

Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού είναι καθοριστικής σημασίας. Επομένως, η βελτίωση της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στα δημόσια ιδρύματα αποτελεί ένα άμεσα βραχυπρόθεσμο στόχο και η εύρεση παραγόντων για την υποκίνησή του θεωρείται προτεραιότητα. (Lane,2002). Σύμφωνα με ερευνητές η εξέταση παραγόντων όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση και η εξουθένωση, έχουν σημαντική επιρροή τόσο στην ατομική απόδοση των εργαζομένων,όσο και στην συνολική απόδοση και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Μπακερτζής, 2019). Άλλες μελέτες δείχνουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ εργασιακής απόδοσης και συνασθηματικών ικανοτήτων αλλά και της εργασιακής απόδοσης με τις εργασιακές στάσεις. (Goleman, 1998).

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, αποδοτικότητα της εργασίας είναι η ποσότητα και η ποιότητα του έργου που παράγει ο εργαζόμενος. Η αποδοτικότητα συνδέεται με έννοιες όπως η ευγένεια, η προθυμία, η εργατικότητα, η ευχάριστη συμπεριφορά, έννοιες που κάνουν αναγκαία τη γνώση των αιτιών που μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε αυτοί πέρα από το έργο που προσφέρουν να αντιμετωπίσουν θετικά τους χρήστες, πολίτες, πελάτες κλπ. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως τις συνθήκες εργασίας (ηγεσία, μισθοί, αντιμετώπιση, περιβάλλον εργασίας), ενώ άλλοι από τον ίδιο τον εργαζόμενο όπως οι ικανότητες, οι γνώσεις, οι φιλοδοξίες, οι προσδοκίες (Λαλούμης, 2015).

2.1.2 Διαφορές των δύο διαστάσεων

Η έννοια της αποτελεσματικότητας πολλές φορές συγχέεται με την έννοια της αποδοτικότητας, επειδή δεν έχουν αποσαφηνιστεί πλήρως οι όροι και κάποιες φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά από τους μελετητές. Σύμφωνα με τις Sheth&Sisodia (2002), η έννοια της αποδοτικότητας σημαίνει «κάνω τα πράγματα σωστά» και η έννοια της

αποτελεσματικότητας σημαίνει «κάνω τα σωστά πράγματα». Η αποδοτικότητα αναφέρεται στο «πόσο καλά γίνεται κάτι». Η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο «αν αυτό που γίνεται είναι το σωστό» (Drucker, 1973).

Η απόδοση μπορεί να οριστεί ως ο συνδυασμός της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της, δηλαδή το να κάνει σωστή δουλειά. Αποδοτικότητα είναι η ικανότητα απόδοσης ενός προσδοκώμενου αποτελέσματος. Η ικανότητα να παράγει η επιχείρηση ή οργανισμός εκροές ή υπηρεσίες με το ελάχιστο επίπεδο πόρων που απαιτείται, δηλαδή να κάνει τη δουλειά σωστά αποτελεί την αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού αντίστοιχα (Sherman & Zhu, 2006)

Για παράδειγμα, μία σχολική μονάδα μπορεί να είναι αποτελεσματική αλλά με υψηλότερο από το αναμενόμενο κόστος λειτουργίας. Αντίθετα μια άλλη σχολική μονάδα μπορεί να έχει μικρότερο κόστος λειτουργίας και να είναι λιγότερο αποτελεσματική από αυτό που αναμένεται. Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, στην εκπαίδευση όταν μιλάμε για αποδοτικότητα εννοούμε ότι μετατρέπονται οι εκπαιδευτικές εισροές σε εκροές με τον πιο οικονομικό τρόπο (Hanushek & Wobmann, 2007).

2.1.3 Βασικές μελέτες και έρευνες για την αποδοτικότητα – αποτελεσματικότητα στους οργανισμούς

Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντικός στην επίτευξη των στόχων και γενικά στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών. Σύμφωνα με τη Buford (2006), σε μια μελέτη επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού με έδρα τη Βοστώνη εντοπίστηκαν δέκα βασικά στοιχεία που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί προκειμένου να επιτύχουν την καλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα μέσα από τους εργαζόμενους.

- ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΚΑΙ ΜΙΣΘΩΣΗ. Η λανθασμένη πρόσληψη ατόμου είναι ένα δαπανηρό λάθος που έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στην επιτυχία ενός οργανισμού.

- ΠΡΟΤΥΠΑ ΗΘΙΚΗΣ. Οι περισσότεροι οργανισμοί δηλώνουν εύκολα ότι διαθέτουν καλά τεκμηριωμένα πρότυπα δεοντολογίας που συνήθως βρίσκονται στους οδηγούς πολιτικών και στα εγχειρίδια εργαζομένων.
- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ. Σημαντικό στοιχείο των οργανισμών αποτελεί η διαχείριση της απόδοσης.
- ΗΘΙΚΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ. Είναι αυτονόητο πως όταν η ηγεσία ενισχύει θετικά το ηθικό των υφισταμένων αυτοί θα αποδίδουν καλύτερα προς όφελος του οργανισμού.
- Η ΚΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ. Έχει αναγνωριστεί ως ένας σημαντικός λόγος για χαμηλό ηθικό και μη ικανοποιητική απόδοση των εργαζομένων, ωστόσο, ένα κοινό λάθος στους οργανισμούς προωθεί έναν μεμονωμένο συνεισφέροντα στο ρόλο του διευθυντή χωρίς να εκτιμήσει την ετοιμότητα του ατόμου για τον ρόλο και παραμελώντας να παρέχει επαρκή προσανατολισμό και εκπαίδευση
- ΠΡΟΠΟΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ. Η πρόσληψη υπαλλήλου, με λιγότερες γνώσεις και εξειδίκευση, συνεπάγεται δέσμευση σημαντικού χρόνου και οικονομικών επενδύσεων. Τότε ο οργανισμός υποχρεώνεται να καταρτίσει το νέο υπάλληλο προκειμένου να γνωρίσει το αντικείμενο και να γίνει αποδοτικότερος.
- ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΛΥΠΛΟΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ. Η βάση των εργαζομένων ανθρώπινων υπηρεσιών αντικατοπτρίζει την ολοένα και πιο διαφορετική κοινωνία μας. Επομένως, ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τους οργανισμούς ανθρώπινων υπηρεσιών έγκειται στην ικανότητά τους να αναγνωρίζουν, να κατανοούν και να αντιμετωπίζουν ένα πλήρες φάσμα πολυπολιτισμικών ζητημάτων
- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ. Ο οργανισμός χρειάζεται να αναπτύξει πολιτικές οι οποίες θα δημιουργήσουν περιβάλλον ικανό να μην φθάνουν σε εθελούσιες παραιτήσεις οι εργαζόμενοί του, λόγω άσχημων συνθηκών.

- **ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ** της συμπόρευσης του ανθρώπινου δυναμικού με τη στρατηγικές που ακολουθεί ο οργανισμός.

- **ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ** να είναι έτοιμος να διαχειριστεί αλλαγές που προκύπτουν

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές χρειάζεται να θεσπιστούν μέτρα τα οποία θα επιτρέπουν την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού έτσι ώστε να υπάρχει ποιοτική και ποσοτική αξιολόγηση των υπηρεσιών του οργανισμού (Bourne, 2001).

2^η Ενότητα: Η διάσταση της ατομικής απόδοσης στους οργανισμούς και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

2.2.1 Κριτική παρουσίαση των ερευνών για την οργανωσιακή απόδοση

Η οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι με χαμηλά επίπεδα δέσμευσης, φαίνεται να μην ενδιαφέρονται για την επιτυχία του Οργανισμού, αλλά για τη προσωπική τους επιτυχία και δεν εστιάζουν στους στόχους και στο όραμα του Οργανισμού επιλέγοντας στην πορεία μια πιο ελκυστική προσφορά εργασίας από έναν άλλο οργανισμό.

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με υψηλή δέσμευση σε έναν οργανισμό θεωρούν τον εαυτό τους αναπόσπαστο κομμάτι αυτού και οτιδήποτε απειλεί τον οργανισμό αποτελεί επίσης επικείμενο κίνδυνο για αυτούς με τους υπαλλήλους να εμπλέκονται δημιουργικά και προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους του Οργανισμού. Οι "δεσμευμένοι" εργαζόμενοι, προσπαθούν ώστε ο Οργανισμός να πετύχει τους στόχους, και να είναι πιο αποδοτικός και παραγωγικός, έχοντας μεγαλύτερη διάθεση να συνεισφέρουν από τον χρόνο και την ενέργειά τους για την επίδιωξη των Οργανωσιακών στόχων. Για πολλούς Οργανισμούς, η οργανωσιακή δέσμευση είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σύμφωνα με τους Hunjra et al. (2010).

Ο Benchoff (1997) μελέτησε τη σχέση μεταξύ Οργανωσιακής δέσμευσης και Οργανωσιακής απόδοσης και κατέληξε ότι η δέσμευση σχετίζεται σημαντικά με την οικονομική επιτυχία των οργανισμών και ανάλογα με τα επίπεδα δέσμευσης οι εργαζόμενοι απέδιδαν διαφορετικά στον οργανισμό.

Οι KhanA.S. & KhanA.N. (2011) μελέτησαν την σχέση μεταξύ της Οργανωσιακής δέσμευσης και της Οργανωσιακής απόδοσης. Πήραν 153 δείγματα από δημόσιους και ιδιωτικούς υπαλλήλους που εργάζονται σε δημόσιες και ιδιωτικές εταιρείες και τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της Οργανωσιακής δέσμευσης και Οργανωσιακής απόδοσης.

Οι Alietal (2010), διαπίστωσαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, Οργανωσιακής δέσμευσης και Οργανωσιακής απόδοσης, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους μέσω της Οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, πρότειναν τρόπους που θα μπορούσαν να ενισχύσουν την Οργανωσιακή δέσμευση, όπως η συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες που θα συμμετέχουν οι εργαζόμενοι με τις οικογένειες τους.

Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξε ο Ahmad (2010), ο οποίος διερεύνησε την αλληλεξάρτηση της Οργανωσιακής δέσμευσης και της Οργανωσιακής απόδοσης πραγματοποιώντας έρευνα σε 310 υπαλλήλους σε 15 διαφορετικές εταιρείες.

Βέβαια εκτός από την οργανωσιακή δέσμευση, το εργασιακό κλίμα, τα κίνητρα, η εργασιακή ικανοποίηση, οι στάσεις των εργαζομένων, η παρουσία, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξάγει μελετητές (Boselie, 2001; Ferris,1998).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, που πραγματοποιήθηκε, προκύπτει το συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι που έχουν μεγαλύτερη δέσμευση αποδίδουν καλύτερα σε σύγκριση με τους υπαλλήλους που δεν ήταν «δεσμευμένοι» στον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας των εργαζομένων.

2.2.2 Οι έρευνες του ανθρώπινου δυναμικού και η διάσταση της «διαχείρισης της απόδοσης» (performance management)

Με τον όρο «διαχείριση απόδοσης» εννοούμε την απόδοση των εργαζομένων σε μια εταιρεία ή επιχείρηση. Κύριο μέλημα, επομένως, είναι οι υπάλληλοι που απασχολούνται

ήδη σε μια επιχείρηση να αυξήσουν την απόδοσή τους. Επομένως θα ωφελήσει την επιχείρηση, εάν αυτή αναζητήσει τρόπους με τους οποίους θα αυξηθεί η συμμετοχή των εργαζομένων με σκοπό να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η διαχείριση της απόδοσης, όμως, αφορά τη γενική οργάνωση, τα διάφορα τμήματα (διοίκηση, εξυπηρέτηση πελατών, πωλήσεις, κ.α.), τις διαδικασίες (τιμολόγηση, προϋπολογισμό, οικονομική διαχείριση, μισθοδοσία), τα προγράμματα (λειτουργεί και εφαρμόζει νέες διαδικασίες εξασφαλίζοντας έναν ασφαλή εργασιακό χώρο), τα προγράμματα αυτοματοποίησης όλων των διαδικασιών, τους εργαζόμενους. Γενικά ο στόχος της διαχείρισης της απόδοσης είναι η εξασφάλιση της οργάνωσης σε όλα τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού, προκειμένου να επιφέρουν βελτίωση της απόδοσης του (Δελής, 2009).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία της διοίκησης στην οποία δίνεται βαρύτητα στον υποστηρικτικό ρόλο του μάνατζερ προκειμένου να δράσει ως μέντορας με στόχο την ανάπτυξη των υπαλλήλων αλλά και του οργανισμού. Για άλλους είναι η διαδικασία που έχει ως στόχο να βελτιώσει την επίδοση του οργανισμού αναπτύσσοντας την επίδοση των εργαζομένων και των ομάδων. Στόχος της διαχείρισης της απόδοσης είναι οι εργαζόμενοι να αναλάβουν την ευθύνη της εργασίας τους και των ικανοτήτων τους μέσα από μια κουλτούρα υψηλής επίδοσης (Τριανταφυλλόπουλος, 2012)

Το τμήμα Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων σε έναν Οργανισμό είναι επιφορτισμένο εκτός των άλλων εργασιών να αναζητήσει τον κατάλληλο τρόπο με τον οποίο θα αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει. Η διαδικασία αυτή δεν είναι εύκολη. Το ανθρώπινο δυναμικό χαρακτηρίζεται ως ο πιο σημαντικός αλλά και ως ο πιο ακριβός πόρος ενός Οργανισμού. Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που καθορίζουν την παραγωγικότητα και συνεπώς την πορεία του Οργανισμού.

Σήμερα στις επιχειρήσεις και στους Οργανισμούς προκειμένου να επιτευχθούν υψηλές αποδόσεις χρησιμοποιούνται Πρακτικές Υψηλής Απόδοσης Εργασίας. Είναι σημαντικό στην εποχή μας να υπάρξει ισορροπία μεταξύ εργαζομένων και ηγεσίας, η οποία θα αποφέρει τα αναμενόμενα κέρδη στον οργανισμό. Έρευνες έδειξαν ότι οι πρακτικές υψηλής απόδοσης, συμπεριλαμβάνουν την κατάρτιση των υπαλλήλων ανάλογη με τη θέση εργασίας που κατέχουν, το δικαίωμα να συμμετέχουν στις αποφάσεις που αφορούν την επιχείρηση και την λήψη αποζημίωσης, όταν η απόδοση στην εργασία τους είναι υψηλή (Huselid, 1995).

Ο Appelbaum και συνεργάτες (2000) υποστηρίζουν πως όλα τα παραπάνω θα φέρουν αύξηση στην απόδοση των υπαλλήλων.

2.2.3 Καταγραφή των ζητημάτων αναφορικά με την αποτελεσματικότητα στους οργανισμούς

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης στο δημόσιο τομέα με στόχο του την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών (Μιχαλόπουλος, 2001).

Η αποτελεσματικότητα στους οργανισμούς θεσμοθετήθηκε με νόμο του 2004, στην εφαρμογή των Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα. Με το νόμο αυτόν εισήχθησαν η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα ως νέες αρχές στους οργανισμούς, ενισχύοντας την επιχειρησιακή ικανότητα τους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού είναι η ηγεσία, το μάνατζμεντ, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η δομή της οργάνωσης του οργανισμού και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η αποτελεσματικότητα στους οργανισμούς εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι τους. Είναι η ικανότητα του οργανισμού να θέτει σε κίνηση τα κέντρα λήψης αποφάσεων για να υπάρχει δράση και παραγωγή. Επίσης να έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις και επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ουσιαστικά να μπορεί να επιλύει προβλήματα εσωτερικά και εξωτερικά (Mott, 1972). Οι αποτελεσματικοί οργανισμοί μπορούν να παράγουν προϊόντα καλύτερης ποιότητας.

Ένας οργανισμός αποτελεσματικός εξυπακούεται πως έχει και αποτελεσματική οργάνωση. Τα μέλη του, τα οποία μπορεί να βρίσκονται πάνω, κάτω και κατά μήκος της ιεραρχίας μπορούν να κάνουν τα σωστά πράγματα. Ο αποτελεσματικός ηγέτης έχει δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες έτσι ώστε με οδηγό την πληροφόρηση, την εξουσία και τα κίνητρα, να είναι όλοι σε θέση να λαμβάνουν τις σωστές αποφάσεις (Pasternack et al, 1999). Έμφαση δίνεται στην προσαρμογή του οργανισμού αλλά και στο να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Πόζιος, 2006).

3^η Ενότητα: Οι έρευνες αναφορικά με τη διάσταση της ηγεσίας και της ατομικής απόδοσης των εργαζομένων

2.3.1 Συστηματική και κριτική παρουσίαση των διαστάσεων της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων

Σύμφωνα με τον Campbell (1990) ως εργασιακή απόδοση θεωρούνται οι ενέργειες ή οι συμπεριφορές που έχουν σχέση με την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι Viswesvaran και Ones (2000), υποστηρίζουν ότι η εργασιακή απόδοση σχετίζεται με τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα αυτής της συμπεριφοράς του εργαζόμενου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Ο οργανισμός και ο ηγέτης-προϊστάμενος βοηθούν στην απόδοση των εργαζομένων με διάφορα κίνητρα, οικονομικά και μη. Στα οικονομικά κίνητρα περιλαμβάνεται η αμοιβή η οποία θεωρείται η σημαντικότερη παρακίνηση και σύνδεση με την απόδοση του υπαλλήλου. Αποτελεί την επιβράβευση και την αναγνώριση του εργαζόμενου για τη συνεισφορά του στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Στην οικονομική αμοιβή μπορούν να προστεθούν η ασφάλιση, η οικογενειακή μέριμνα, η υπερωριακή απασχόληση και τα επιδόματα παραγωγικότητας. Ένας άλλος τρόπος σύνδεσης της απόδοσης και της ανταμοιβής είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο μέσω της συμπεριφοράς του, που μπορεί να είναι ένας έπαινος ή μια επιβράβευση ή μια θετική γκριμάτσα σε κάποια δράση ή ενέργεια του υφισταμένου.

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την παρακίνηση-υποκίνηση. Η έννοια παρακίνηση αποτελεί μετάφραση της αγγλικής λέξης motivation και προέρχεται από τη λέξη movere που σημαίνει κινώ. Αυτός ο όρος συχνά θεωρείται ταυτόσημος με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος (Μπουραντάς, 2002). Η πραγματική διάσταση της λέξης παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο (motive). Κίνητρο είναι η εσωτερική δύναμη, που έχει ως δημιουργία της, μια ανάγκη. Γενικά, παρακίνηση είναι η εσωτερική ώθηση του ανθρώπου για να ικανοποιήσει τις διάφορες ανάγκες του. Τα ανθρώπινα κίνητρα δημιουργούνται από υπάρχουσες ανάγκες οι οποίες είναι υπαρκτές και αφορούν το βιολογικό ή το ψυχολογικό πεδίο. Οι

βιολογικές ανάγκες είναι βασικές για την επιβίωση του ατόμου, όπως το νερό και η τροφή ενώ ψυχολογικές είναι οι ανάγκες που προέρχονται από την επαφή του ατόμου με το πολιτιστικό και κοινωνικό περιβάλλον (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Ο ηγέτης-προϊστάμενος έχοντας στο νου του τις τεχνικές παρακίνησης-υποκίνησης κατορθώνει να συμβάλλει στην καθημερινή απόδοση των υφισταμένων του. Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες παρακίνησης, οι κυριότερες εκ των οποίων αναφέρονται παρακάτω.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τον A.Maslow(1970) μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Ο άνθρωπος στη διάρκεια της ζωής του, με βάση τις θεωρίες του Maslow και Herzberg, πρέπει να ικανοποιεί διάφορες ανάγκες του :

1. Βασικές ανθρώπινες ανάγκες (νερό, τροφή, αέρα, ένδυση,στέγη)
2. Το συναίσθημα της ασφάλειας (να νιώθει ασφαλεία και σταθερότητα)
3. Να ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες (φιλία,συνεργασία, αποδοχή)
4. Να ικανοποιεί τις ανάγκες για αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους
5. Να ικανοποιεί ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης.

Πίνακας 3. Η πυραμίδα του Maslow



Πηγή:Χριστοδούλου (2017)

Η θεωρία των δύο παραγόντων κατά τον F.I HERZBERG

Ο Herzberg (1966), διεξήγαγε έρευνα στους χώρους εργασίας, με στόχο να αναλύσει τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους στο χώρο της εργασίας τους. Ο Herzberg συμπέρανε ότι, ενώ η απουσία ορισμένων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε σήμαινε την υποκίνηση των εργαζομένων. Ο Herzberg τα ονόμασε «παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

Η θεωρία του McClelland(1961) συνέβαλε στην κατανόηση των επίκτητων ανθρώπινων αναγκών που σχετίζονται με τις ανθρώπινες σχέσεις, την εξουσία και τους στόχους. Σύμφωνα με τον McClelland, κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον καθένα από αυτούς και ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές (Χυτήρης, 2001).

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία του Vroom (1964) υποστηρίζει ότι κάθε εργαζόμενος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα (προτίμηση) και επιλέγει την αντίδραση του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η υποκίνηση, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα (Montana και Charnou, 2000) και της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα.

Η θεωρία της δικαιοσύνης

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) η θεωρία ης δικαιοσύνης, που πρώτα ανέπτυξε ο Stacy Adams, βασίζεται στην ιδέα ότι το άτομο επιθυμεί ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα τους συναδέλφους του. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή δικαιοσύνη

συγκρίνοντας αυτά που το ίδιο προσφέρει στον οργανισμό με αυτά που απολαμβάνει από αυτόν. Όταν ένα άτομο αμοιβεται από την επιχείρηση, η αντίληψη της δικαιοσύνης επηρεάζεται από δύο παράγοντες (Montana & Charnou, 2000):

- *«Τη σύγκριση της ανταμοιβής του με την προσωπική συμμετοχή στην προσπάθεια, την εκπαίδευση, την πείρα, τις ικανότητες, τη θέση του στην ιεραρχία και την αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών εργασίας»,*
- *«Τη σύγκριση του μισθού και των ανταμοιβών του με τους μισθούς και τις ανταμοιβές άλλων. Γενικότερα η θεωρία δικαιοσύνης είναι ένας αξιόλογος τρόπος θεώρησης της ανθρώπινης εργασίας».*

Σύμφωνα με τις θεωρίες παρακίνησης που αναφέρθηκαν, η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, παρακινώντας αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό του οργανισμού που ηγείται.

2.3.2 Η ιδιαιτερότητα των ερευνών αναφορικά με την ηγεσία και τις επιπτώσεις της στην απόδοση των υφισταμένων που είναι αποδέκτες των συμπεριφορών της ηγεσίας

Μετά από έρευνες διαπιστώθηκε πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης με τον προϊστάμενο και την απόδοση του εργαζόμενου, ενώ η δέσμευση με τον οργανισμό δεν συνδέεται με την απόδοση (Becker et.al., 1996). Συνεπώς οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους για την αύξηση της δέσμευσης με τον προϊστάμενο παρά με τον οργανισμό. Η τάση του εργαζόμενου για δέσμευση με τον προϊστάμενο, αποτελεί την πλέον αξιόπιστη μεταβλητή πρόβλεψης της απόδοσης από την αντίστοιχη για δέσμευση με τον οργανισμό.

Άλλοι μελετητές διαπίστωσαν ότι η αρνητική συμπεριφορά του ηγέτη επηρεάζει τους εργαζόμενους, ενώ η θετική συμπεριφορά του ηγέτη, η υποστήριξη και η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέθηκαν με υψηλή συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων και χαμηλού βαθμού άγχους των εργαζομένων (Skakon et al,2010).

Άλλες έρευνες, εντόπισαν τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον και τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη ως τις βασικές αιτίες που οδηγούν στην προβληματική ηγεσία. Οι συνήθεις μορφές προβληματικής ηγεσίας είναι η αυταρχική, η αποτυχημένη, η ηγεσία που στόχο έχει να εκμεταλλεύεται τους υφισταμένους της (Schilling, 2013). Οι αποκλίνουσες συμπεριφορές που συνεπάγονται στην κάθε μορφή προβληματικής ηγεσίας είναι βέβαιο πως δημιουργούν άσχημη διάθεση στους υφισταμένους και διαταράσσουν την καθημερινότητα της εργασίας τους. Είναι σημαντικό το πως αντιλαμβάνονται οι οπαδοί τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Πρώτα πρέπει να επισημανθεί πως υπάρχει διαφορά μεταξύ της αντίληψης από τη συμπεριφορά και ότι στη συμπεριφορά του ηγέτη εμπεριέχεται και η αντίληψη. Έπειτα πρέπει να διευκρινιστεί εάν υπάρχει πρόθεση, δηλαδή εξετάζεται εάν ο ηγέτης υιοθετεί μια τέτοια συμπεριφορά από πρόθεση. Μια καταστροφική συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από σκοπιμότητα, θεωρείται περισσότερο επικίνδυνη και βλαπτική, αν και μια ακούσια συμπεριφορά είναι εξίσου καταστροφική. Επίσης έχει μεγάλη σημασία και η σωματική μη λεκτική συμπεριφορά του ηγέτη. Η συμπεριφορά του ηγέτη, έχει επίδραση στο περιβάλλον του, επηρεάζοντας τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές, την απόδοση της ομάδας του, τις εργασιακές συνθήκες και γενικά τα αποτελέσματα του οργανισμού (Schilling, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΙ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1^η Ενότητα: Τα κύρια στοιχεία της συμπεριφοράς και των σχέσεων στους χώρους εργασίας

3.1.1 Οι διαπροσωπικές σχέσεις στους χώρους εργασίας

Επικοινωνία είναι η αμοιβαία μετάδοση μηνυμάτων, πληροφοριών, συναισθημάτων από έναν άνθρωπο σε άλλον για κάποιο συγκεκριμένο λόγο. Η διαπροσωπική επικοινωνία έχει να κάνει με την ικανότητα του ατόμου να δημιουργεί και να διατηρεί σχέσεις με άλλους με στόχο την ομαλή συνεργασία στον εργασιακό χώρο, τις καλές σχέσεις στην οικογένεια και γενικά στο ευρύτερο κοινωνικό πεδίο (Χουντουμάδη & Πατεράκη, 2008).

Στη σημερινή εποχή στους χώρους εργασίας απαιτείται συνεργασία, πνεύμα ομαδικότητας, αλληλεγγύη. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η δημιουργία αρμονικών σχέσεων, με αλληλοεκτίμηση, αλληλοσεβασμό και γενικά η καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων σε όλους του τομείς του οργανισμού και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Όλα αυτά αποτελούν προϋποθέσεις μιας αποδοτικής επιχείρησης ή οργανισμού. Η ύπαρξη χαρακτηριστικών συναισθηματικής νοημοσύνης όλων των μελών του οργανισμού αναμφισβήτητα βοηθά στις διαπροσωπικές σχέσεις και στη δημιουργία γόνιμου εργασιακού κλίματος στον οργανισμό.

Ο ρόλος του ηγέτη είναι σημαντικός στο να δημιουργεί περιβάλλον εργασίας στο οποίο ευνοούνται οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων του αλλά και οι σχέσεις των εργαζομένων με τον ίδιο. Αυτό ασφαλώς εξαρτάται από τη συμπεριφορά του ηγέτη και τη μορφή ηγεσίας που ακολουθεί. Προκειμένου να υπάρξουν υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις σε έναν οργανισμό βασική προϋπόθεση αποτελεί η ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών του. Η σωστή επικοινωνία εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Αυτοί είναι:

- Οι καλές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον υπάρχοντα αντικειμενικό στόχο.
- εμπιστευτικότητα: είναι ανάγκη προκειμένου τα άτομα να μην εκθέτουν το ένα το άλλο, να υπάρχει εμπιστευτικότητα ως προς τη διαχείριση των πληροφοριών

- ιδιωτικότητα: στην επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων δεν πρέπει να υπάρχει παρεμβολή τρίτων.
- άνετο περιβάλλον: συμβάλλει στην επικοινωνία των ανθρώπων όταν αυτή γίνεται σε ευχάριστο και άνετο περιβάλλον.
- επικέντρωση στο συνομιλητή: η επικοινωνία γίνεται πιο σωστά όταν υπάρχει επικέντρωση των συνομιλητών μεταξύ τους
- προσωπικός χώρος: κάποια άτομα για να έχουν καλύτερη επικοινωνία έχουν ανάγκη από έναν ορισμένο χώρο, στον οποίο αισθάνονται περισσότερη άνεση με το άτομο με το οποίο επικοινωνούν.

3.1.2 Η αντίληψη του «άλλου» στους χώρους εργασίας

Ο σεβασμός στην ανθρώπινη προσωπικότητα θεωρείται βασικό στοιχείο στις κάθε είδους σχέσεις που δημιουργεί ο άνθρωπος. Ιδιαίτερα στους χώρους εργασίας, όπου ο χρόνος παραμονής και συνεργασίας με άλλους εργαζόμενους είναι μεγάλος, η σημασία να κερδίσει ένας εργαζόμενος τον σεβασμό του προϊσταμένου και των συναδέλφων του είναι μεγάλη.

Ο σεβασμός κερδίζεται, δεν επιβάλλεται. Μπορεί να γίνει εφικτό, όταν βάζει κάποιος ευκρινή όρια και είναι δίκαιος, όταν έχει το θάρρος να επιβραβεύει τον άλλον για κάποια ιδέα ή δράση, εάν διατηρεί την ψυχραιμία του σε διάφορες συγκρούσεις που προκύπτουν στη διάρκεια της εργασίας. Είναι βέβαιο πως οι υπόλοιποι θα θυμούνται τη μία (ίσως και μοναδική) φορά που χάνει κάποιος την ψυχραιμία του στη διάρκεια του έτους και μίλησε με ένταση και όχι τόσο τις υπόλοιπες φορές που είσαι πράος και ευγενικός.

Η επικοινωνία είναι πολύ σημαντική και ιδιαίτερα απαραίτητη μεταξύ ανθρώπων που συνεργάζονται. Αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα με κάποιον στο χώρο εργασίας είναι καλό να υπάρξει συζήτηση για το θέμα με τον συνάδελφο. Πάντα με ευγένεια και σεβασμό. Άλλωστε τα προβλήματα είναι για να λύνονται. Είναι σοβαρή δεξιότητα να γνωρίζει κανείς πότε χρειάζεται βοήθεια και το πως να τη ζητήσει αποτελεσματικά.

Χτίζονται σχέσεις συνεργασίας σταδιακά και με αυτόν τον τρόπο κερδίζεται και η εκτίμηση από τους συναδέλφους.

2^η Ενότητα: Βασικές διαστάσεις του Ψυχολογικού Συμβολαίου

3.2.1 Διαμόρφωση του όρου

Με τον όρο ψυχολογικό συμβόλαιο εννοούμε τις αμοιβαίες προσδοκίες, μια άτυπη σύμβαση, μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (Levinson et al., 1962). Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του όρου και αφορούν είτε ανθρώπους με τους οποίους βρίσκεται σε αλληλεπίδραση είτε λειτουργίες και διαδικασίες μέσα στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με τα άτομα αυτά που είναι ο άμεσα προϊστάμενος, οι συνεργάτες, οι διευθυντές των υπηρεσιών. Επιπλέον αφορούν τις ανταμοιβές την εξέλιξη και την εκπαίδευση και γενικότερα την πολιτική του οργανισμού.

Σύμφωνα με μελέτες η διαμόρφωση του όρου «ψυχολογικό συμβόλαιο» ξεκινά πριν από την πρόσληψη του εργαζόμενου στον οργανισμό(από την πρώτη επαφή με τον οργανισμό). Η πρώτη επαφή είναι ο τρόπος προσέλκυσης των υπαλλήλων από τον οργανισμό, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το διαδίκτυο, οι συζητήσεις με φιλικά και συγγενικά πρόσωπα αποτελούν τις πρώτες πηγές πληροφόρησης για τον υποψήφιο πριν επικοινωνήσει με τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Επίσης είναι σημαντικό να δίδονται αληθινές και σαφείς πληροφορίες στους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποκτήσει την πραγματική εικόνα και να αντιληφθεί τη λειτουργία και τους στόχους του οργανισμού αλλά και να ενισχυθεί η εργασιακή σχέση του (Μπέλλου, 2005).

Σύμφωνα με τη Rousseau (1989), η ανάπτυξη ψυχολογικού συμβολαίου λαμβάνει χώρα όταν *«έχει πραγματοποιηθεί υπόσχεση μελλοντικής απόδοσης έχει προσφερθεί και γίνει αποδεκτή μια ανταμοιβή ή συνεισφορά και υπάρχει υποχρέωση για εξασφάλιση μελλοντικών παροχών»*. Έτσι, *«το ψυχολογικό συμβόλαιο ξεκινά όταν τα άτομα θεωρούν ότι έχουν λάβει υποσχέσεις που δίνουν αφορμή για δημιουργία πεποιθήσεων αναφορικά με την ύπαρξη αμοιβαίων υποχρεώσεων, μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη»*.

3.2.2 Έννοια και σημασία του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Αν και ο όρος ψυχολογικό συμβόλαιο εντοπίστηκε στο έργο των Argyris (1960) και Schein (1980), μόνο τα τελευταία χρόνια έγινε πεδίο θεωρητικής και εμπειρικής έρευνας. Το όνομα που ταυτίζεται με την πρόσφατη έρευνα είναι αυτό της Ρουσσώ. Σε μια σειρά από σημαντικές δημοσιεύσεις, έχει βελτιώσει την ιδέα και έχει πραγματοποιήσει εμπειρική έρευνα.

Κατά τον Schein, το ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να οριστεί ως ένα «άγραφο σύνολο προσδοκιών που λειτουργεί ανά πάσα στιγμή μεταξύ κάθε μέλους ενός οργανισμού και των διαφόρων διευθυντών και άλλων σε αυτόν». Η Rousseau προχώρησε και υποστήριξε ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει κάτι ισχυρότερο από τις «προσδοκίες». Αυτό που περιλαμβάνει είναι «υποσχέσεις και αμοιβαίες υποχρεώσεις» που δεν περιλαμβάνονται στην επίσημη σύμβαση εργασίας (Robinson & Rousseau, 1994). Οι υποσχέσεις για μελλοντική συμπεριφορά από τον οργανισμό εξαρτώνται από κάποια ενέργεια του ατόμου.

Είναι, επομένως, ιδιαίτερα υποκειμενική έννοια. Το άτομο ερμηνεύει τις διάφορες ενέργειες του οργανισμού και συνάγει το ψυχολογικό του συμβόλαιο με τον οργανισμό με βάση αυτές τις ενέργειες. Οι εργαζόμενοι συνάπτουν σχέση εργασίας με την κατανόηση ότι ο εργοδότης τους έχει ορισμένες υποχρεώσεις απέναντί τους και αυτοί προς τον εργοδότη τους, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα αμοιβαιότητας. Συνεπώς, η σύμβαση είναι σε μεγάλο βαθμό άτυπη, άγραφη και συνεχώς αναπτύσσεται καθώς το άτομο αλληλεπιδρά με τον οργανισμό. Ωστόσο, όπως επισημαίνει ο Schein, παρά τον άτυπο και άγραφο χαρακτήρα του, είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

Όπως έχει διαπιστωθεί, το ψυχολογικό συμβόλαιο βασίζεται στις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις ενός ατόμου και ως εκ τούτου, εξ ορισμού, είναι πολύ υποκειμενικό. Υπάρχουν, ωστόσο, αναπόφευκτες ομοιότητες στις αντιλήψεις των ανθρώπων, που συχνά καθορίζονται από την κοινή εργασιακή κατάσταση που μοιράζονται. Επιπλέον, ενώ το συγκεκριμένο περιεχόμενο της σύμβασης μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, και από ομάδα σε ομάδα υπάρχουν, σύμφωνα με τον Rousseau, κοινές κατηγορίες που φαίνεται να υπάρχουν σε όλες τις συμβάσεις (McDonald, 2000).

Η Rousseau (1995) όρισε το ψυχολογικό συμβόλαιο ως το σύνολο των ατομικών πεποιθήσεων ενός ατόμου σε σχέση με τις αμοιβαίες υποχρεώσεις και τα οφέλη που

καθορίζονται σε μια σχέση ανταλλαγής. Το αποτέλεσμα της ανταλλαγής προϋποθέτει τη συμπεριφορά τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων. Ωστόσο, η Rousseau τονίζει στον ορισμό της τον μονόπλευρο και υποκειμενικό χαρακτήρα της ερμηνείας των εργαζομένων σχετικά με την ψυχολογική σύμβαση, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε διαφορετικές απόψεις σχετικά με τους όρους της ψυχολογικής σύμβασης μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (Morrison & Robinson, 1997).

Η ψυχολογική σύμβαση περιλαμβάνει τέσσερις τύπους: τη συναλλακτική, τη σχεσιακή, την ισορροπημένη και την μεταβατική ψυχολογική σύμβαση.

- Η συναλλακτική ψυχολογική σύμβαση στηρίζεται στην κάλυψη αναγκών και εστιάζει σε οικονομικές ανταμοιβές των εργαζομένων.
- Οι σχεσιακές ψυχολογικές συμβάσεις χαρακτηρίζονται από μια συναισθηματική ανταλλαγή κοινωνικών-συναισθηματικών πόρων μακροπρόθεσμα και στην περίπτωση αυτή, ο υπάλληλος αντιλαμβάνεται ότι σε αντάλλαγμα για την πίστη του θα λάβει πιθανές προωθήσεις για να αναπτύξει την καριέρα του στον οργανισμό ή και την ασφάλεια για να παραμείνει η δουλειά του (Herrera et al., 2021).
- Στην ισορροπημένη ψυχολογική σύμβαση εστιάζεται η προσοχή σε συναλλαγές όπου οι εργαζόμενοι ανταμείβονται ανάλογα την απόδοσή τους.
- Η μεταβατική ψυχολογική σύμβαση χαρακτηρίζει τις σχέσεις εργασίας στις οποίες δεν υπάρχει σταθερότητα και ασφάλεια όπως στις εξαγορές και στις συγχωνεύσεις (Ghitulescu, 2006).

3.2.3 Η αλληλοεπίδραση οργανισμού – εργαζόμενου στα πλαίσια του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι προϊόν αμοιβαίων προσδοκιών, συχνά υπονοούμενων, οι οποίες προσδιορίζουν τη σχέση μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη (Levinson et al., 1962). Πρόκειται στην ουσία για ένα πλαίσιο ερμηνείας της ατομικής συμπεριφοράς το οποίο στηρίζεται σε νοητικά σχήματα και αντανακλά τον τρόπο με τον οποίο η εργασιακή σχέση ερμηνεύεται, κατανοείται και καθιερώνεται από

τους εργαζόμενους ως αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών και του οργανισμού (Nicholson & Johns, 1985). Ως εκ τούτου, αποτελεί κεντρικό χαρακτηριστικό της εργασιακής σχέσης, το οποίο προσδιορίζει τις παρακινήσεις και τις συνεισφορές που προσφέρονται και απαιτούνται αντίστοιχα στο πλαίσιο αυτής. Για την ακρίβεια, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι ένα από τα εργαλεία, μαζί με την εργασιακή ικανοποίηση και την αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, αξιολόγησης της ποιότητας της εργασιακής σχέσης.

Η οργανωσιακή ταύτιση είναι σημαντική για τέσσερις λόγους (Ashforth, Harrison & Corley, 2008):

- Για θέματα αυτοδιάθεσης: αποτελεί έναν τρόπο σύμφωνα με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ίδιο τον εαυτό τους αλλά και τη γενικότερη θέση τους στον κόσμο.
- Κάλυψη της ανάγκης του εργαζομένου να αισθανθεί μέρος μιας ευρύτερης ομάδας, ενισχύοντας έτσι τον ίδιο τον εαυτό
- Σύνδεση της με σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση, η απόδοση και η διατήρηση των εργαζομένων.
- Ύπαρξη σημαντικής σχέσης μεταξύ των πολιτικών της επιχείρησης και των κανόνων της εταιρείας, με τις συμπεριφορές των μελών της επιχείρησης και της ταύτισης των εργαζομένων με την εταιρεία.

Ωστόσο, πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι η ταύτιση των εργαζομένων με μια επιχείρηση οδηγεί σε περιορισμό της λήψης αποφάσεων από πλευράς των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να ταυτιστούν μόνο με τα πράγματα που γνωρίζουν και τους επιτρέπει η επιχείρηση να γνωρίζουν. Έτσι, οι διοικούντες των επιχειρήσεων μπορούν να ελέγξουν, να αυξήσουν ή και να βελτιώσουν την οργανωσιακή ταύτιση των εργαζομένων.

Οι επιχειρηματικές οργανώσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον, φιλοδοξούν να δημιουργήσουν υψηλό επίπεδο απόδοσης και χαμηλά επίπεδα απουσιών και κύκλου εργασιών. Η οργανωτική δέσμευση θεωρείται βασικός παράγοντας για την επίτευξη αυτού του στόχου, ωστόσο, μπορεί να εξαρτηθεί από διάφορους παράγοντες, μεταξύ των οποίων είναι το ψυχολογικό συμβόλαιο. Η βιβλιογραφία έχει συσχετίσει την οργανωτική

δέσμευση με την εκπλήρωση της ψυχολογικής σύμβασης που την χαρακτηρίζει ως μία από τις επεξηγηματικές μεταβλητές.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού τοποθετείται ως μία από τις κύριες λειτουργίες του οργανισμού όπου εκτιμώνται οι συνθήκες εργασίας, η ευημερία των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία, η οποία βοηθά στη διατήρηση υψηλών επιπέδων οργανωτικής δέσμευσης (Kurtessis et al., 2017). Ο σχηματισμός της οργανωτικής δέσμευσης σχετίζεται με τις εισροές που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό και συνδέεται στενά με τα αποτελέσματα της σχέσης μεταξύ των δύο μερών, καθώς και με τον συναισθηματικό δεσμό μεταξύ των στόχων και των αξιών του οργανισμού και του εργαζομένου (Buchanan, 1974). Αυτή η σχέση ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένου και εταιρείας μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της εργασίας, την απουσία και την εναλλαγή θέσεων εργασίας (Betanzos & Paz, 2007). Η βιβλιογραφία, σε πολλά έργα, έχει συσχετίσει την οργανωτική δέσμευση με την εκπλήρωση του ψυχολογικού συμβολαίου, δηλαδή το βαθμό συμμόρφωσης με τις υποσχέσεις που έκανε ο οργανισμός (Rousseau & Parks, 1993), το οποίο την χαρακτηρίζει ως επεξηγηματική και καθοριστική μεταβλητή του οργανωτικής δέσμευσης (Zaragoza & SolanesPuchol, 2013). Η οργανωτική δέσμευση στην εταιρεία και η σχέση της με το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι σημαντική και στηρίζεται στην αλληλοεπίδραση του οργανισμού με τον εργαζόμενο (Herrera, 2021).

3.2.4 Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η διάσταση της ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον Weiss (2002) εργασιακή ικανοποίηση είναι « η στάση των ατόμων προς την εργασία τους, η οποία διαμορφώνει τις συμπεριφορές των ατόμων, θετικές ή αρνητικές που θα ακολουθήσουν προς την συγκεκριμένη εργασία».

Ο Ginzberg (1988), όπως αναφέρεται στο Μπακερτζής (2019), υποστηρίζει ότι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης διακρίνεται σε τρεις μορφές:

- α) την εσωτερική ικανοποίηση που εκφράζει το ευχάριστο αίσθημα που έχει την πηγή του στη συμμετοχή σε δραστηριότητες ή τη δημιουργικότητας που νιώθει ο εργαζόμενος, όταν επιτυγχάνει τους στόχους του,
- β) την συνακόλουθη ικανοποίηση που θεωρείται η συνέπεια της κοινωνικής, ψυχολογικής και φυσικής ατμόσφαιρας που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον και

γ) την εξωτερική ικανοποίηση που έχει να κάνει με την ευχαρίστηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος από εξωτερικούς παράγοντες, όπως τις απολαβές από την εργασία του.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση έχουν σχέση πρώτα με το αντικείμενο εργασίας και έπειτα με το πλαίσιο εργασίας. Ο Herzberg διέκρινε δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας δηλαδή στην επίτευξη στόχων, στη φύση της εργασίας, στη δυνατότητα εξέλιξης του εργαζόμενου. Η δεύτερη κατηγορία περιέχει όλους τους παράγοντες που αφορούν στο πλαίσιο εργασίας, τις επιδράσεις από το περιβάλλον δηλαδή τη διοίκηση, τις συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, τις διαπροσωπικές σχέσεις και γενικά τους παράγοντες υγιεινής που παρέχει ο χώρος εργασίας (Καντάς, 1998).

Έρευνες που έγιναν έχουν συμπεράνει ότι υπάρχει σοβαρή συχέτιση μεταξύ του ψυχολογικού συμβολαίου με την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση, την ηγεσία και την οργανωσιακή αλλαγή και κουλτούρα. Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται σημαντικό συστατικό της επαγγελματικής επιτυχίας καθώς και παράγοντα που βελτιώνει την αποδοτικότητα του εργαζομένου.

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνάδει με την θετική ψυχολογία του εργαζομένου που προέρχεται από την εργασία και τα καθήκοντα που εκτελεί καθημερινά. Σημαντικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι κατά τον Locke (1976), οι παρακάτω:

- ❖ Η εργασία θεωρείται «πρόκληση» για τον εργαζόμενο όταν μάλιστα δεν του προκαλεί ανία και παρουσιάζει ενδιαφέρον
- ❖ Να υπάρχει θετική ενίσχυση για την επιτυχία στο έργο του (μη χρηματική αμοιβή) έπαινος, επιβράβευση
- ❖ Να διαθέτει όμορφα διαμορφωμένο χώρο και καλές συνθήκες εργασίας.
- ❖ Να υπάρχει ηγέτης που να ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους και να δέχονται τη βοήθειά του όταν τη χρειάζονται
- ❖ Να υπάρχουν καλές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ των συναδέλφων αλλά και μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων.
- ❖ Να υπάρχει και να στηρίζεται το αίσθημα ότι αμοίβονται δίκαια οι εργαζόμενοι
- ❖ Να έχει υπευθυνότητα και αυτονομία ο εργαζόμενος

Επιπλέον ο Locke (1984) συνδέει την επαγγελματική ικανοποίηση με το ευρύτερο σύστημα αξιών του ανθρώπου. Υπάρχει άμεση αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ ψυχολογικού συμβολαίου και εργασιακής ικανοποίησης.

3.2.5 Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η διαχείριση των ικανοτήτων των εργαζομένων

Πρόθεση των διευθυντών αποτελεί η δημιουργία κινήτρων στους υπαλλήλους, ώστε να αποδίδουν αξιόπιστα στις λειτουργίες τους. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των υπαλλήλων πρέπει να εξετάζονται. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακολουθούν σεμινάρια και να συμμετέχουν σε εργαστήρια καθώς παίζουν σημαντικό ρόλο στην αναθεώρηση των απόψεων, στάσεων και πρακτικών που εφαρμόζονταν στο παρελθόν καθώς και στην παροχή λύσεων και διορθώσεων στα τρέχοντα προβλήματα και ζητήματα προς όφελος των εργαζομένων και του ίδιου του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Guest (2004):

- Πρέπει να παρέχουν το κατάλληλο περιβάλλον για την επίτευξη υψηλής παραγωγικότητας, η οποία με τη σειρά της θα δώσει στους εργαζομένους το αίσθημα της ικανοποίησης.
- Θα πρέπει να δοθεί η ευκαιρία στους εργαζομένους να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους στις υποθέσεις του οργανισμού, ώστε αυτό θα ενισχύσει το ηθικό τους και κατά συνέπεια θα οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα.
- Η διοίκηση πρέπει να καταβάλει θετική προσπάθεια προς τη βελτίωση και τη διατήρηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των τριών επιπέδων διοίκησης (κορυφή, μεσαίο και χαμηλό), έτσι ώστε οι υφιστάμενοι να γνωρίζουν με ακρίβεια για το τι αναμένεται από αυτούς από το διαχείριση.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προάγονται προκειμένου να εξασφαλίζεται καλύτερη απόδοση της εργασίας.
- Η διοίκηση πρέπει να καταβάλει προσπάθειες για τη βελτίωση των μισθών, των συνθηκών εργασίας, την εργασιακή ασφάλεια, την εργασιακή ικανοποίηση και την σωστή εποπτεία, που θα κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ευτυχισμένοι για τη δουλειά τους.

- Οι διευθυντές θα πρέπει να τηρούν την υπόσχεση ανταμοιβής όταν ο στόχος επιτυγχάνεται, διότι η συμπεριφορά, η οποία ανταμείβεται, θα τείνει να επαναλαμβάνεται.
- Η διοίκηση πρέπει να προσπαθήσει να εξασφαλίσει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας και την απόκτηση του κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού, που θα ενισχύσει την αποτελεσματική απόδοση των εργαζόμενων.
- Η διοίκηση θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιεί το βραβείο αξιοκρατίας το οποίο θα το αποδίδει στον υπάλληλο ο οποίος αποδίδει στο μέγιστο.
- Θα πρέπει να δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να λάβουν μέρος σε προγράμματα κατάρτισης για να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και τις γνώσεις για τις θέσεις εργασίας τους.
- Τέλος, θα πρέπει να υπάρχουν λειτουργικές εγκαταστάσεις αναψυχής και να προβλέπεται η χαλάρωση των εργαζομένων.

3^η Ενότητα: Η διάρρηξη του Ψυχολογικού Συμβολαίου

3.3.1 Η έννοια και η σημασία της διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Με τον όρο διάρρηξη του Ψυχολογικού συμβολαίου εννοείται η αποτυχία του οργανισμού να ικανοποιήσει τις υποσχέσεις που έχει δώσει στον εργαζόμενο που είχε προσλάβει προκειμένου να εργασθεί σ' αυτόν (Robinson&Morrison, 1995).

Η θεωρία της ψυχολογικής σύμβασης δείχνει ως βασικό παράγοντα την αντιληπτή επαρκή εκτέλεση της σύμβασης μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων μερών, όπου υποκειμενικά ένα από τα μέρη θεωρεί ότι το άλλο δεν έχει εκπληρώσει επαρκώς τις υποσχεθείσες υποχρεώσεις (Robinson, 1996) Στην πραγματικότητα, αυτή η σύγκριση έχει συνέπειες που υπερβαίνουν την απλή παραβίαση των αναμενόμενων ανταμοιβών. Η επιρροή του επεκτείνεται στην

εικόνα που αποκτά το άτομο για την οργάνωση, επηρεάζει την εμπιστοσύνη στον εργοδότη και την αντίληψη της δικαιοσύνης στη σχέση εργασίας (Cantisano et al., 2008).

Συγκεκριμένα, με τον όρο διάρρηξη ο εργαζόμενος γνωρίζει πως ο οργανισμός που απασχολείται δεν μπορεί να του ικανοποιήσει μια αλλά ίσως και περισσότερες υποχρεώσεις από το ψυχολογικό συμβόλαιο που έχει οριστεί κατά την πρόσληψη του στον οργανισμό. Αφορά έναν απολογισμό για το τι έχει λάβει σε σχέση με το τι του έχει υποσχεθεί ο οργανισμός. Η διάρρηξη όμως έχει συνέπειες στη ψυχολογική και συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου ο οποίος αισθάνεται θλίψη, απογοήτευση, θυμό και όλα τα αρνητικά συναισθήματα του ανθρώπου που έχει προδοθεί.

Η Bruce(2000) προσεγγίζει τη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου από την ηθική της διάσταση. Πιστεύει πως η μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων θα οδηγήσει σε επιπτώσεις ηθικές. Οι παράγοντες, εμπιστοσύνη και η καλή πίστη, που οδήγησαν στην ανάδυση μιας σχέσης, υπονομεύονται όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι ο εργοδότης του δεν έχει εκπλήρωση μία ή περισσότερες υποσχέσεις του (Shapiro, 2002).

Η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης και οι συνέπειές της έχουν αντιμετωπιστεί ευρέως από ερευνητές, όπου έχει αποδειχθεί σε πολλές εμπειρικές μελέτες πως το γεγονός αυτό τοποθετείται ως βασική πτυχή στον τομέα των εργασιακών σχέσεων και επηρεάζει αρνητικά τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Coyle-Shapiro et al., 2019). Η εγκυρότητα ή ο βαθμός συμμόρφωσης με το ψυχολογικό συμβόλαιο έχει διαφορετικές ερμηνείες ανάλογα με το εάν εμπλέκεται ο εργαζόμενος (Robinson, 1996), ο εργοδότης (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002) ή και τα δύο (Dabos & Rousseau, 2004). Η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης γίνεται αντιληπτή όταν υπάρχει διαφορά μεταξύ του τι υποσχέθηκε και του τι λαμβάνεται. Παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης συμβαίνει όταν το ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι ο άλλος δεν έχει εκπληρώσει τις υποχρεώσεις ή τις υποσχέσεις του (Morrison & Robinson, 1997).

Οι οργανωτικές αλλαγές έχουν αυξήσει την πιθανότητα παραβίασης των ψυχολογικών συμβάσεων (Syed, 2010). Οι συγχωνεύσεις κάνουν τις συμβάσεις πιο επιρρεπείς σε παραβιάσεις και παραβιάσεις. Η έννοια της παραβίασης των ψυχολογικών συμβάσεων έχει αποκτήσει ενδιαφέρον λόγω της αντιληπτής παραβίασης και του αισθήματος παραβίασης (Raja et al., 2004). Η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης μπορεί να συμβεί λόγω καθυστερήσεων, διαφορετικών τύπων ή μορφών ανταμοιβής.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο τομέα συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της περιβαλλοντικής υγείας και της κοινωνικής φροντίδας υποδηλώνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων, αντιμετώπισε παραβίαση συμβολαίου. Αυτή η άποψη υποστηρίζεται επίσης από τα διευθυντικά στελέχη, οι οποίοι επισημαίνουν περαιτέρω ότι ο οργανισμός, λόγω των εξωτερικών πιέσεών του, δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του προς τους εργαζόμενους, στο μέτρο που θα μπορούσε. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αποκαθιστούν την ισορροπία στη σχέση μειώνοντας τη δέσμευσή τους και την προθυμία τους να συμμετάσχουν σε οργανωτική συμπεριφορά του πολίτη όταν θεωρούν ότι ο εργοδότης τους δεν έχει εκπληρώσει το μέρος του στη διαδικασία ανταλλαγής (Coyle-Shapiro, 2000).

Οι συνέπειες που σχετίζονται με την παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης μπορεί να είναι πολλές και εξαρτώνται από παράγοντες που έχουν σχέση και τον οργανισμό και με τον εργαζόμενο. Ορισμένες από αυτές τις συνέπειες που έχουν εντοπισθεί ευρέως από ερευνητές, είναι η απόδοση των εργαζομένων, η πρόθεση να φύγει από τη δουλειά, η μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, η μειωμένη οργανωτική δέσμευση και εμπιστοσύνη (Zhao et al., 2007). Η διαφορά μεταξύ των υποσχέσεων που δόθηκαν και της εκπλήρωσής τους, θα δημιουργήσει διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της εργασιακής σχέσης, την ηλικία του εργαζομένου, την επαγγελματική κατηγορία, την οργανωτική κουλτούρα (ατομικιστική ή συλλογική) και άλλες δημογραφικές μεταβλητές (Rousseau, 1995).

3.3.2 Οι συνέπειες για τον Οργανισμό της διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι μια έννοια αρκετά σύνθετη, επειδή περιλαμβάνει προσωπικές τοποθετήσεις, συμπεριφορές, ψυχολογία, εργασιακές δράσεις και άλλους παράγοντες που σχετίζονται με τον οργανισμό. Οι παράγοντες αυτοί αλληλεπιδρούν ο ένας με τον άλλον, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί ο οργανισμός σε αλλαγές εσωτερικές και εξωτερικές.

Όλοι οι οργανισμοί λειτουργούν και αναζητούν υποστήριξη σε περιβάλλοντα που υπόκεινται συνεχώς σε αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση σε έναν οργανισμό, στην απόδοσή του, ακόμη και στην επιβίωσή του. Συχνά οι οργανισμοί αντιδρούν στους παράγοντες της αλλαγής λαμβάνοντας βραχυπρόθεσμες ή

μακροπρόθεσμες αποφάσεις που αναπόφευκτα επηρεάζουν τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Τέτοιες μεταβολές μπορεί να οφείλονται στη νέα τεχνολογία, σε αναδιρθρώσεις οργανισμών, συγχωνεύσεις και εξαγορές ή συμμαχίες.

Οι αλλαγές στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί έχουν σημαντική επίδραση στον τρόπο συμπεριφοράς τους, στην απόδοσή τους και ακόμη και στην επιβίωσή τους. Τέτοιες αλλαγές αναγκάζουν τους οργανισμούς να προσαρμοστούν μέσω του ανασχεδιασμού, της αναδιάρθρωσης, της αλλαγής της εστίασης ή της θέσης της παραγωγής τους ή σε μείωση του μεγέθους, καθεμία από τις οποίες μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά σημαντικών αλλαγών στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας. Με την πάροδο του χρόνου ήταν δυνατό να εντοπιστούν ορισμένες τάσεις και ο αντίκτυπός τους τόσο στα άτομα που επηρεάζονται από αυτές τις αλλαγές όσο και στους ίδιους τους οργανισμούς (McGreevy, 2003).

Η οργανωτική αναδιάρθρωση χρησιμοποιείται ως ένα σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για την επιβίωση πολλών επιχειρήσεων, καθώς ο ανταγωνισμός στον επιχειρηματικό χώρο είναι πολύ υψηλός. Σε κάθε τύπο αλλαγής (αναδιάρθρωσης, συγχώνευσης) οι εργαζόμενοι θα υποστούν βλάβη από την παραβίαση της ψυχολογικής τους σύμβασης, η οποία, με τη σειρά της, επηρεάζει τη συμμετοχή τους στη δουλειά και καταλήγει σε μείωση του επιπέδου της οργανωτικής τους συμπεριφοράς. Έτσι, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι, κατά τη διάρκεια των αλλαγών, λαμβάνουν όλα τα πιθανά προληπτικά μέτρα για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους, να γνωρίζουν για τους επικρατούμενους τρόπους εργασίας υποστηρίζουν να προσαρμοστούν στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

3.3.3 Οι συνέπειες για τον εργαζόμενο της διάρρηξης του Ψυχολογικού Συμβολαίου

Ερευνητές εξέτασαν τη σχέση μεταξύ παραβίασης ψυχολογικών συμβάσεων και εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης και κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου, αντανακλά τα συναισθήματα απώλειας πόρων των εργαζομένων και στη συνέχεια αυτά τα συναισθήματα επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση μέσω του αντίκτυπού τους στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα επίπεδα της απασχόλησης των εργαζομένων μπορούν επομένως να θεωρηθούν ως ανταπόδοση για το

περιεχόμενο ανταλλαγής που παρέχεται από τους εργοδότες. Τα αποτελέσματα σε έρευνα που διεξήγαγαν ο Kessler και άλλοι συνεργάτες (2000) έδειξαν την αρνητική επίδραση της διάρρηξης στην εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση.

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν με διάφορους τρόπους σε τέτοιες αλλαγές. Μερικοί αντιδρούν αναζητώντας νέες ευκαιρίες ή αναζητώντας εκδίκηση. Άλλοι αντιδρούν απλώς αποδεχόμενοι τις αλλαγές, είτε επειδή τις βλέπουν ως ευπρόσδεκτες, είτε ως αναπόφευκτες και ως εκ τούτου, κάτι που πρέπει να αποδεχθούν παθητικά, αλλά κάνουν λίγα για να υποστηρίξουν. Για μερικούς υπάρχει μια επιφυλακτικότητα για την παλιά ασφάλεια σε συνδυασμό με την πεποίθηση ότι έχει φύγει για πάντα και αν επιβιώσουν από τις αλλαγές, συνήθως εμφανίζουν προβλήματα που σχετίζονται με χαμηλό ηθικό και άγχος που προκαλούνται από: θυμό, δυσπιστία φόβος για απειλή μελλοντικών απολύσεων, αυξημένος φόρτος εργασίας και απαίτηση για προώθηση δυναμικών νέων εργασιακών πρακτικών που απαιτούν αυξημένα επίπεδα δέσμευσης.

Η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου έχει συνήθως σοβαρές επιδράσεις στη συμπεριφορά του εργαζόμενου οι οποίες επηρεάζουν την απόδοση του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αντιδρούν στη διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου με άγχος, μειωμένη αφοσίωση, δυσαρέσκεια, μειωμένη εργασιακή απόδοση, με απουσίες χωρίς λόγο, μείωση καταβαλλόμενης προσπάθειας και άλλες αρνητικές συμπεριφορές που αποδεικνύουν την μειωμένη δέσμευση με τον οργανισμό (Rayton et al.,2014).

Μετά από έρευνες διαπιστώνεται πως η «μετακίνηση» του ψυχολογικού συμβολαίου από το σχεσιακό προς το συναλλακτικό επίπεδο μετά τη διάρρηξη του. Έτσι, οι εργαζόμενοι μειώνουν τα συναισθηματικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά του συμβολαίου και δίνουν έμφαση στα οικονομικά οφέλη της σχέσης, προκειμένου να αποστασιοποιηθούν από τον οργανισμό (Μπέλλου, 2015). Σύμφωνα με άλλους ερευνητές η παραβίαση της ψυχολογικής σύμβασης μεταξύ οργάνωσης και εργαζομένου προκαλεί συχνά εχθρότητα των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της μπορεί να προκαλέσει αποκλίσεις συμπεριφοράς (Shaffakat et al.,2021).

Οι εργαζόμενοι σε τέτοιες καταστάσεις εμφανίζουν έναν αριθμό συμπεριφορών που επηρεάζουν τους οργανισμούς. Η μείωση του ηθικού είναι αναπόφευκτη κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Οι οργανισμοί χάνουν βασικά στοιχεία από το ανθρώπινο δυναμικό τους και αυτό ελαχιστοποιεί τα οφέλη από τη μείωση του μεγέθους. Οι κρίσιμες δεξιότητες εξαφανίζονται και η οργανωτική μνήμη χάνεται. Στην πραγματικότητα οι οργανισμοί μπορούν να χάσουν τους ίδιους ανθρώπους που είναι οι πιο ικανοί να αναζωογονήσουν τις δραστηριότητές τους. Το ηθικό αυτών που παραμένουν από μια διαδικασία συρρίκνωσης

είναι χαμηλό, με μόνο το 30 τοις εκατό των εργαζομένων να εξακολουθούν να εμπιστεύονται τον οργανισμό τους, μετά τη μείωση του μεγέθους. Η δέσμευσή τους μειώνεται, εάν αντιληφθούν ότι ο οργανισμός είναι άδικος με τον τρόπο που αναδιοργανώνεται ή συρρικνώνεται και εμφανίζουν αντίσταση στις αλλαγές. Αυτό προκαλείται από φόβο υπό την απειλή απόλυσης ή λόγω αυξημένου κινδύνου σωματικής κόπωσης και εξάντλησης καθώς ο φόρτος εργασίας αυξάνεται με τη μείωση προσωπικού. (Arunachalam, 2021). Συμπερασματικά, η παραβίαση των ψυχολογικών συμβάσεων επιδρά στους εργαζομένους αρνητικά και με συνέπειες στον οργανισμό που απασχολούνται.

4^η Ενότητα: Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η αποδοτικότητα των εργαζομένων

3.4.1 Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η απόδοση του Οργανισμού

Σύμφωνα με την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου όταν κάποιος αποφασίσει να εργασθεί σε κάποια εταιρεία ή μια επιχείρηση να προσλάβει έναν υπάλληλο δημιουργείται ένα δούνε και λαβείν, μια αμοιβαία σχέση. Υπάρχει η δημιουργία της προσδοκίας και από τις δύο πλευρές, που έχει σχέση με το τι πρόκειται να δώσει και τι να πάρει ο εργαζόμενος από την εταιρεία και αντίστροφα.

Ο οργανισμός περιμένει την ποιότητα και την απόδοση σε ένα τομέα εργασίας ενώ ο εργαζόμενος περιμένει να λάβει ανταμοιβές οι οποίες θα ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες του. Ο εργαζόμενος δίνει στην επιχείρηση, τις γνώσεις του, την αφοσίωσή και την εργατικότητα του στοιχεία που τον αναδεικνύουν ως πολύτιμο πόρο μέσα στον οργανισμό.

Για να μπορέσει να γίνει μέτρηση της σχέσης του ψυχολογικού συμβολαίου με την απόδοση ενός οργανισμού, οι μεταβλητές που θα μετρούσαμε θα ήταν η οργανωτική δομή, οι στρατηγικοί στόχοι, η κουλτούρα, και οι πρακτικές διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Οι μεταβλητές αυτές αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην απόδοση του οργανισμού (Λαθήρας,2013).

Έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες που διερεύνησαν την αμοιβαιότητα εντός της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη χρησιμοποιώντας το πλαίσιο της ψυχολογικής σύμβασης. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε η διπλοκατευθυντικότητα του κανόνα

της αμοιβαιότητας. Υποθέτουμε ότι θα υπάρξει μια θετική σχέση μεταξύ των αντιληπτών υποχρεώσεων του εργοδότη και της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων των εργαζομένων. Επιπλέον, υποθέτουμε ότι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων των εργαζομένων θα σχετίζεται θετικά με τις αντιληπτές υποχρεώσεις του εργοδότη. Χρησιμοποιώντας μια διαχρονική έρευνα 1400 υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και 84 διευθυντών, τα ευρήματά υποδηλώνουν ότι υπάρχει ευρεία συμφωνία μεταξύ των δύο μερών σχετικά με τον κανόνα της αμοιβαιότητας που διέπει τη σχέση. Διαπιστώθηκε ότι οι αντιληπτές υποχρεώσεις του εργοδότη τη στιγμή 1 συνδέονται θετικά με την εκπλήρωση των υποχρεώσεων των εργαζομένων τη στιγμή 2 και η αντιληπτή εκπλήρωση των υποχρεώσεων του εργοδότη τη στιγμή 1 σχετίζεται θετικά με τις υποχρεώσεις των εργαζομένων και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων τη στιγμή 2. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι ο εργαζόμενος η εκπλήρωση των υποχρεώσεων εκείνη τη στιγμή 1 συνδέεται θετικά με τις αντιληπτές υποχρεώσεις του εργοδότη εκείνη τη στιγμή 2. Συνολικά, τα ευρήματα αυτά παρέχουν αρχική εμπειρική υποστήριξη για τον κανόνα της αμοιβαιότητας στις σχέσεις ανταλλαγής τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και των διευθυντών, ως εκπροσώπων των εργοδοτών (Coyle-Shapiro et al., 2002).

3.4.2 Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η απόδοση των εργαζομένων

Ενώ είναι αυτονόητο ότι ο ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι ο αποδοτικός εργαζόμενος, η σχέση αυτή δεν έχει αποδειχθεί πλήρως ερευνητικά (Laffaldano & Muchinsky, 1985). Σε παλαιότερες εποχές η σχέση αυτή δεν είχε μεγάλη συσχέτιση, αργότερα όμως μετά από μελέτες στο ζήτημα αυτό, διαπιστώθηκε μεγάλη συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης και της ευχαρίστησης που αισθάνεται ο εργαζόμενος. Ένας παράγοντας που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση αυτή είναι η αμοιβή. Όταν ο εργαζόμενος αμοιβείται είναι πιο ικανοποιημένος από την εργασία του και αποδίδει καλύτερα.

Η υψηλή συσχέτιση μεταξύ ψυχολογικού συμβολαίου και της εργασιακής απόδοσης έχει υποστηριχθεί από πολλές μελέτες.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο σε έναν οργανισμό είναι πολύ σημαντικό γιατί όταν υπάρχει ισορροπία και εμπιστοσύνη μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων τότε αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση, να υπάρχει προσήλωση στους στόχους του οργανισμού και φυσικά από όλα αυτά απορρέουν και υψηλή απόδοση αλλά και υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Εξάλλου σύμφωνα με πολλούς ερευνητές (Gould-Williams, 2003), ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην εμπιστοσύνη που απορρέει από το ψυχολογικό συμβόλαιο η οποία εμπιστοσύνη αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της ηγεσίας και του εργατικού προσωπικού. Και φυσικά όπου υπάρχει εμπιστοσύνη στις εργασιακές σχέσεις είναι αυτονόητο ότι θα υπάρξει και μια ανοδική πορεία ή αλλιώς μια άνοδος της απόδοσης των εργαζομένων του εκάστοτε οργανισμού.

Ωστόσο πολλές μελέτες (Robinson και Rousseau, 1994) απέδειξαν ότι όταν σπάει το ψυχολογικό συμβόλαιο σε έναν οργανισμό τότε κλονιστεί και η εμπιστοσύνη μεταξύ των συμβαλλομένων άρα διακυβεύεται και η μείωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Είναι αποδεδειγμένο ότι η εργασιακή εξουθένωση είναι συνδεδεμένη με την αποχή και τις συχνές απουσίες στην εργασία τα οποία έχουν ως συνέπειες χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης, χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, χαμηλότερα επίπεδα προσήλωσης στους στόχους (Lee και Ashforth, 1996, Baker και συν., 2004).

Σύμφωνα με τον ερευνητή Morrison (1994) τρεις παράγοντες, η εμπιστοσύνη, η προβλεψιμότητα και η πίστη είναι τρεις έννοιες οι οποίες είναι αλληλένδετες και στηρίζουν η μια την άλλη καθώς επίσης αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά για μια επιτυχημένη και ολοκληρωμένη σχέση μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων.

Σίγουρα η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων αποτελεί σημαντικό δείκτη μέτρησης της απόδοσης.

Όταν εφαρμόζεται ένα δίκαιο σύστημα, αυτό σημαίνει ότι ο εκάστοτε οργανισμός συμπεριφέρεται με σεβασμό και δικαιοσύνη στους εργαζομένους του (Tzafir και Gur, 2007). Και όταν υπάρχει δικαιοσύνη, ισότητα, εργασιακή ικανοποίηση τότε το ψυχολογικό συμβόλαιο ενισχύεται αυξάνοντας την απόδοση των εργαζομένων, κατευθύνοντας τους εργαζόμενους στην προσήλωση των στόχων τους.

3.4.3 Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων

Μελέτες έχουν δείξει ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις σύγχρονες εργασιακές σχέσεις, με συνέπεια να παίρνει μεγάλη αξία στην αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού (Rousseau, 1995). Ο προϊστάμενος, ο οποίος διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, έχει την ικανότητα να διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εργασιακές σχέσεις επειδή διαθέτει χαρακτηριστικά όπως, δεν είναι επικριτικός στους υφισταμένους, είναι ειλικρινής, δείχνει κατανόηση στους υφισταμένους του, επιλύει τα προβλήματα που παρουσιάζονται, αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεων του και δέχεται κριτική από τους άλλους. Επιπλέον ενδιαφέρεται για την ανέλιξη των εργαζομένων και τους βοηθάει σε κάθε δυσκολία τους (Ryback, 1998).

Ωστόσο, το ψυχολογικό συμβόλαιο είναι υποκειμενικό στον κάθε οργανισμό διότι η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων ποικίλει ανάλογα με το ύψος, το στυλ και την δομή του κάθε οργανισμού. Από τη μια μεριά έχουμε τον προϊστάμενο και από την άλλη τους εργαζόμενους οι οποίοι αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου, έχοντας τις δικές τους αρχές ιεραρχημένες και δομημένες με κοινό σκοπό την εκπλήρωση των υποχρεώσεων και των υποσχέσεων τους.

Οι αξίες και οι απόψεις της κάθε πλευράς διαμορφώνονται και πλάθονται σύμφωνα με τις προσωπικές εμπειρίες του εργαζόμενου αλλά και των συναδέλφων του, από την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό, από την δομή του, από τους μακροπρόθεσμους στόχους του αλλά και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

Τα παραπάνω στοιχεία μπορούν να μεταβληθούν μόνο όταν μεταβληθούν οι συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον άρα και στον οργανισμό γενικότερα.

Επίσης όταν απειλείται η ισορροπία του ψυχολογικού συμβολαίου σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο προσηλωμένοι στους στόχους τους, χάνεται σταδιακά η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση αλλά δημιουργούνται προβλήματα ακόμη και μεταξύ συναδέλφων ειδικά όταν το πρόβλημα αυτό δημιουργείται απρόβλεπτα και ξαφνικά.

Το ψυχολογικό συμβόλαιο, αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο στη στήριξη ενός οργανισμού διότι είναι αυτό που καθορίζει υγιείς εργασιακές σχέσεις, σχέσεις που χτίζονται πάνω στην εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων.

Εξάλλου σύμφωνα με τον Robinson (1994) εάν θελήσουμε να ορίσουμε την έννοια εμπιστοσύνη θα λέγαμε ότι είναι οι «προσδοκίες, υποθέσεις, ή πεποιθήσεις κάποιου ατόμου για την πιθανότητα ότι οι μελλοντικές ενέργειες κάποιου άλλου θα είναι ευεργετικές , ευνοϊκές η τουλάχιστον μη καταστρεπτικές για τα ενδιαφέροντά του συγκεκριμένου ατόμου».

Εμπιστοσύνη και ψυχολογικό συμβόλαιο είναι δυο έννοιες συνδεδεμένες μεταξύ τους αφού όταν γίνεται παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου κλονίζεται και η εμπιστοσύνη αλλά και η εργασιακή ικανοποίηση αφού οι εργαζόμενοι δεν είναι πλέον προσηλωμένοι στους στόχους του οργανισμού (Bal et al., 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1: Τα κύρια στοιχεία της έρευνας και το αρχικό ερώτημα της έρευνας πεδίου

Οι απαντήσεις στο Ερωτηματολόγιο που συλλέχθηκαν, προσδιορίζουν τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας και γίνεται η διερεύνηση με τη στατιστική ανάλυσή τους. Με τον τρόπο αυτό χρησιμοποιούνται τα στοιχεία, που δίνουν συσχετίσεις για την έρευνα. Οι ερωτήσεις αυτές βρίσκονται, όλες, στο ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1).

Αρχικά, ορίζεται η προβληματική της έρευνας, δηλαδή το βασικό ερώτημα που καθοδηγεί και προσανατολίζει την έρευνα και το οποίο είναι: Το επίπεδο των σχέσεων που διαμορφώνεται στο χώρο της διοίκησης (διοικητικό προσωπικό) της ανώτατης εκπαίδευσης, μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων ρυθμίζει και το επίπεδο της απόδοσης των τελευταίων (υφισταμένων) στην εργασιακή τους καθημερινότητα;

Με άλλα λόγια η προβληματική της εργασίας, είναι: Το ύψος της απόδοσης των εργαζομένων στη διοίκηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους;

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η έρευνα επικεντρώνεται στους παράγοντες που επηρεάζουν την καθημερινή απόδοση του διοικητικού υπαλλήλου της Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με τη συμβολή του προϊστάμενου. Με βάση αυτά τα στοιχεία προκύπτουν και τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

Σε ποιο βαθμό οι διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες του ηγέτη μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των εργαζομένων στην καθημερινή τους απασχόληση;

Σε ποιο βαθμό είναι αποτελεσματικός ο τρόπος που συμπεριφέρεται ο ηγέτης καθημερινά στους εργαζομένους έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η αναμενόμενη απόδοση στην εργασία που επιτελούν;

Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται το επίπεδο αποδοτικότητας στην εργασία, με την πραγματική συμβολή του μάνατζερ, σχετικά με την ανάληψη ευθυνών που αναθέτονται καθημερινά απ' αυτόν στους υφισταμένους του;

Στηριζόμενοι στη βιβλιογραφική ανασκόπηση του 1ου μέρους θα διερευνηθεί εάν το ύψος της απόδοσης των εργαζομένων στη διοίκηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους. Βασικός ερευνητικός προσανατολισμός είναι να οριστούν οι διαστάσεις(μεταβλητές) της απόδοσης των εργαζομένων, διαστάσεις οι οποίες θα ελεγχθούν εάν επηρεάζονται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους. Βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, θα εξεταστεί η απόδοση – αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε συγκεκριμένες εργασιακές διαστάσεις μέσα από τη συμβολή του Προϊσταμένου. Οι διαστάσεις αυτές είναι: η σημαντικότητα των δράσεων, το πλαίσιο αποφάσεων και οι νέες αποφάσεις. Συνεπώς, θα ελεγχθεί η απόδοση – αποτελεσματικότητα των εργαζομένων σε τρία (3) διαφορετικά πλαίσια και τα οποία είναι τα εξής:

- 1) Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων: είναι η 1η Εξαρτημένη Μεταβλητή και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 17.1 και 17.2 (Ερωτηματολόγιο - Παράρτημα). Η ερώτηση 17.1 ορίζει την Απόδοση στην διαχείριση των πόρων και η ερώτηση 17.2 ορίζει την Απόδοση στη διαχείριση των προτεραιοτήτων.
- 2) Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων: είναι η 2η Εξαρτημένη Μεταβλητή και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 17.3 και 17.4 (Ερωτηματολόγιο - Παράρτημα). Η ερώτηση 17.3 ορίζει την απόδοση στις αποφάσεις ευθύνης και η ερώτηση 17.4 ορίζει την απόδοση στις αποφάσεις εργασιακού χρόνου.
- 3) Απόδοση στις Νέες Δράσεις: είναι η 3η Εξαρτημένη Μεταβλητή και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 17.5 και 17.6 (Ερωτηματολόγιο - Παράρτημα). Η ερώτηση 17.5 ορίζει την απόδοση στο σχεδιασμό νέων δράσεων και η ερώτηση 17.6 ορίζει την απόδοση στην εκπλήρωση των δράσεων

Κατά τον ίδιο τρόπο διαμορφώθηκαν και οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας:

- 1) Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου: είναι η 1η Ανεξάρτητη Μεταβλητή και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 11 και 12 (Ερωτηματολόγιο - Παράρτημα). Η ερώτηση 11 ορίζει την ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου και η ερώτηση 12 ορίζει την ικανοποίηση από τη συμπεριφορά προϊσταμένου.

- 2) Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων: είναι η 2η Ανεξάρτητη Μεταβλητή και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 13 και 14 (Ερωτηματολόγιο - Παράρτημα). Η ερώτηση 13 ορίζει την διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό και η ερώτηση 14 ορίζει την διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο.
- 3) Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης: είναι η 3η Ανεξάρτητη Μεταβλητή και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 15 και 16 (Ερωτηματολόγιο - Παράρτημα). Η ερώτηση 15 ορίζει την διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης και η ερώτηση 16 ορίζει την διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης

4.2 Υποθέσεις έρευνας

Βάσει των προαναφερόμενων στοιχείων διαμορφώνονται οι τρεις (3) βασικές υποθέσεις εργασίας. Οι ερευνητικές υποθέσεις προέκυψαν βάσει των εξαρτημένων μεταβλητών.

1η Υπόθεση Εργασίας: Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

1α. Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους.

1β. Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων» από τον προϊστάμενο τους.

1γ. Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» αυτών.

2η Υπόθεση Εργασίας: Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

2α. Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους.

2β. Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων» από τον προϊστάμενο τους.

2γ. Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» αυτών.

3η Υπόθεση Εργασίας: Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους.

Συμπληρωματικές Υποθέσεις:

3α. Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους.

3β. Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων» από τον προϊστάμενο τους.

3γ. Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» αυτών.

4.3 Πληθυσμός – δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από διοικητικούς υπαλλήλους που εργάζονται στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. 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). Το δείγμα αποτελούνταν από διοικητικούς υπαλλήλους, τόσο του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδας, όσο και άλλων Πανεπιστημίων της Ελλάδας (π.χ. Θεσσαλίας). Το Διεθνές Πανεπιστήμιο περιλαμβάνει 4 κόμβους: α) Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη, β) Πανεπιστημιούπολη Καβάλας, γ) Πανεπιστημιούπολη Σερρών και δ) Πανεπιστημιακό Κέντρο Διεθνών Προγραμμάτων Σπουδών.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε τόσο σε έντυπη μορφή, όπου και συλλέχθηκαν 60 ερωτηματολόγια, όσο και σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της εφαρμογής GoogleForms όπου και συλλέχθηκαν 75 ερωτηματολόγια. Έτσι, ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων ανήλθε σε 135. Τέλος, η έρευνα πραγματοποιήθηκε από 1 Απριλίου έως 30 Μαΐου το 2021.

4.4 Περιγραφή ερωτηματολογίου

Η μέθοδος που ακολουθήθηκε για την συλλογή στοιχείων ήταν η συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία θεωρείται ως καταλληλότερη για την συλλογή δεδομένων που αφορούν απόψεις και πεποιθήσεις πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα. Δεν πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα επειδή το ερωτηματολόγιο δόθηκε από τον επιβλέποντα καθηγητή. Κατά τη διανομή του προηγήθηκε προφορική και τηλεφωνική ενημέρωση στο προσωπικό, σχετικά με τον σκοπό της έρευνας του μεταπτυχιακού προγράμματος για το οποίο διεξάγεται η έρευνα. Ζητήθηκε η εθελοντική συμπλήρωση και επιστροφή τους αμέσως μετά. Η μέση χρονική διάρκεια συμπλήρωσης ήταν είκοσι (20) λεπτά.

Ως κατάλληλο εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων κρίθηκε το ερωτηματολόγιο, δεδομένου του θεωρητικού υπόβαθρου της παρούσας 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).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 ενότητες: Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και πέντε ερωτήσεις οι οποίες χρησιμεύουν στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει συγκεκριμένη απάντηση αλλά εξαρτάται από τον ερωτώμενο (Cohen et al., 2007). Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στο χώρο εργασίας και συλλέγει δεδομένα σχετικά με με τη στάση του Διευθυντή στον εργασιακό χώρο, μέσω έξι ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής. Τέλος, η τρίτη ενότητα αναφέρεται στην απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τη συμβολή του προϊσταμένου τους. 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.

4.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που 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 καταχώρηση των δεδομένων στο συγκεκριμένο πρόγραμμα και τέλος έγινε η εξαγωγή των στατιστικών αποτελεσμάτων, τα οποία παρουσιάζονται στα δύο επόμενα κεφάλαια. Στο 6ο 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 135 ερωτηματολογίων. Στον Πίνακα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης που εργάζεται. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι από το σύνολο των 135 ερωτηθέντων και οι 135 (ποσοστό 100 %) απασχολούνται στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.

Πίνακας 5. 1 Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης που εργάζεται

1. Σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης εργάζεστε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	135	100,0	100,0	100,0

Στον Πίνακα 5.2 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη τη βαθμίδα εκπαίδευσης που εργάζεται. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι από το σύνολο των 135 ερωτηθέντων οι 104 (ποσοστό 77,044 %) κατέχουν τη θέση του διοικητικού, οι 9 (ποσοστό 6,67%) είναι βιβλιοθηκονόμοι, οι 10 (ποσοστό 7,41%) είναι στη γραμματεία, οι 4 (ποσοστό 2,96%) είναι μηχανικοί, οι 3 (ποσοστό 2,22%) είναι προϊστάμενοι και από ένα ποσοστό 0,74 % είναι Πληροφορικός, Οικονομολόγος, Φυσικός, Εκπαιδευτικός και Γεωπόνος αντίστοιχα.

Πίνακας 5. 2 Κατανομή του δείγματος ως προς την ειδικότητα στην εκπαιδευτική μονάδα που απασχολείται

2. Δηλώστε την ειδικότητά σας στην εκπαιδευτική μονάδα που απασχολείστε:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διοικητικός	104	77,04	77,04	77,04
	Βιβλιοθηκονόμος	9	6,67	6,67	83,70
	Γραμματεία	10	7,41	7,41	91,11
	Μηχανικός	4	2,96	2,96	94,07
	Πληροφορικής	1	0,74	0,74	94,81
	Οικονομολόγος	1	0,74	0,74	95,56
	Εκπαιδευτικός	1	0,74	0,74	96,30
	Προϊστάμενος	3	2,22	2,22	98,52
	Γεωπόνος	1	0,74	0,74	99,26
	Φυσικός	1	0,74	0,74	100,00
	Total	135	100,00	100,00	

Στον Πίνακα 5.3 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το Νομό που εργάζεται.

Πίνακας 5. 3 Κατανομή του δείγματος ως προς το Νομό που εργάζεται

3. Σε ποιο νομό εδρεύει ο οργανισμός που εργάζεστε;

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Αττικής	1	0,74	0,74	0,74
	Δράμας	1	0,74	0,74	1,48
	Ηρακλείου	1	0,74	0,74	2,22
	Θεσσαλονίκης	107	79,26	79,26	81,48
	Καβαλας	8	5,93	5,93	87,41
	Κιλκίς	1	0,74	0,74	88,15
	Κοζάνης	2	1,48	1,48	89,63
	Λάρισας	1	0,74	0,74	90,37
	Ξάνθης	1	0,74	0,74	91,11
	Πιερίας	1	0,74	0,74	91,85
	Ροδόπης	1	0,74	0,74	92,59
	Σέρρες	8	5,93	5,93	98,52
	Χανιά	1	0,74	0,74	100,00
	Total	134	100	100,00	

Στον Πίνακα 5.4 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τον αριθμό ατόμων που απασχολεί ο οργανισμός.

Στη συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν 132 συμμετέχοντες, ενώ 3 συμμετέχοντες δεν απάντησαν. Το 27% των ερωτηθέντων (37) δήλωσε, ότι ο οργανισμός έχει μέχρι 50 υπαλλήλους, το 13% των ερωτηθέντων (13) δήλωσε ότι απασχολεί από 51 μέχρι 100 υπαλλήλους, το 17,6% των ερωτηθέντων (24) δήλωσε ότι απασχολεί από 101 μέχρι 150 υπαλλήλους, το 16,2% των ερωτηθέντων (22) δήλωσε ότι απασχολεί από 151 μέχρι 200 υπαλλήλους, το 3,6% των ερωτηθέντων (5) δήλωσε ότι απασχολεί από 201 μέχρι 250

υπαλλήλους, το 13,3% των ερωτηθέντων (18) δήλωσε ότι απασχολεί από 251 μέχρι 350 υπαλλήλους, το 3,7% (5 άτομα) απασχολεί 400 υπαλλήλους, το 1,5% (2 άτομα) απασχολεί 500 υπαλλήλους και το 0,7% (1 άτομο) απασχολεί 700 υπαλλήλους.

Πίνακας 5. 4 Κατανομή του δείγματος ως προς τον αριθμό ατόμων που απασχολεί ο οργανισμός

4. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί ο οργανισμός σε μόνιμη βάση όλο το έτος;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	,7	,8	,8
2	2	1,5	1,5	2,3
3	1	,7	,8	3,0
4	1	,7	,8	3,8
5	1	,7	,8	4,5
10	2	1,5	1,5	6,1
14	1	,7	,8	6,8
15	3	2,2	2,3	9,1
20	4	3,0	3,0	12,1
22	1	,7	,8	12,9
25	1	,7	,8	13,6
27	1	,7	,8	14,4
30	1	,7	,8	15,2

35	5	3,7	3,8	18,9
38	1	,7	,8	19,7
40	3	2,2	2,3	22,0
45	1	,7	,8	22,7
50	7	5,2	5,3	28,0
52	1	,7	,8	28,8
55	1	,7	,8	29,5
56	2	1,5	1,5	31,1
58	1	,7	,8	31,8
60	1	,7	,8	32,6
61	1	,7	,8	33,3
67	2	1,5	1,5	34,8
75	1	,7	,8	35,6
77	1	,7	,8	36,4
82	1	,7	,8	37,1
84	1	,7	,8	37,9
89	1	,7	,8	38,6
100	4	3,0	3,0	41,7
110	2	1,5	1,5	43,2

120	4	3,0	3,0	46,2
125	1	,7	,8	47,0
127	1	,7	,8	47,7
128	1	,7	,8	48,5
129	1	,7	,8	49,2
130	3	2,2	2,3	51,5
135	1	,7	,8	52,3
137	2	1,5	1,5	53,8
150	8	5,9	6,1	59,8
168	1	,7	,8	60,6
169	1	,7	,8	61,4
180	7	5,2	5,3	66,7
200	13	9,6	9,8	76,5
203	2	1,5	1,5	78,0
240	1	,7	,8	78,8
248	1	,7	,8	79,5
250	1	,7	,8	80,3
300	17	12,6	12,9	93,2
350	1	,7	,8	93,9

	400	5	3,7	3,8	97,7
	500	2	1,5	1,5	99,2
	700	1	,7	,8	100,0
	Total	132	97,8	100,0	
Missing	System	3	2,2		
Total		135	100,0		

Στον Πίνακα 5.5 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση που κατέχει στην Εκπαιδευτική Μονάδα. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι από το σύνολο των 135 ερωτηθέντων οι 3 (ποσοστό 2,2 %) κατέχουν τη θέση του Διευθυντή, οι 124 (ποσοστό 91,9%) κατέχουν τη θέση του υπαλλήλου ή του εκπαιδευτικού και οι 8 (ποσοστό 5,9%) δήλωσαν ότι κατέχουν τη θέση του Τεχνικού Προσωπικού.

Πίνακας 5. 5 Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέσης εργασίας που κατέχει στον εκπαιδευτικό οργανισμό

5. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στον οργανισμό / Εκπαιδευτική Μονάδα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	3	2,2	2,2	2,2
	Υπάλληλος Εκπαιδευτικός ή	124	91,9	91,9	94,1
	Τεχνικό Προσωπικό	8	5,9	5,9	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.6 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας τους συνολικά. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι έως 10 έτη εργασίας δήλωσαν 11 άτομα (ποσοστό 7,9%), από 11 έως 20 έτη εργασίας δήλωσαν 59 άτομα (ποσοστό 43,8%), ενώ από 21 έως 30 έτη εργασίας δήλωσαν 51 άτομα (ποσοστό 37,9%) και από 31 μέχρι 38 έτη εργασίας δήλωσαν 14 άτομα (ποσοστό 10,3%).

Πίνακας 5. 6 Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη συνολικής εργασίας του

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	,7	,7	,7
	3	1	,7	,7	1,5
	4	1	,7	,7	2,2
	7	1	,7	,7	3,0
	9	1	,7	,7	3,7
	10	6	4,4	4,4	8,1
	12	4	3,0	3,0	11,1
	13	4	3,0	3,0	14,1
	14	4	3,0	3,0	17,0
	15	13	9,6	9,6	26,7
	16	5	3,7	3,7	30,4

17	4	3,0	3,0	33,3
18	4	3,0	3,0	36,3
19	3	2,2	2,2	38,5
20	18	13,3	13,3	51,9
21	3	2,2	2,2	54,1
22	4	3,0	3,0	57,0
23	7	5,2	5,2	62,2
24	2	1,5	1,5	63,7
25	14	10,4	10,4	74,1
26	3	2,2	2,2	76,3
27	2	1,5	1,5	77,8
28	2	1,5	1,5	79,3
29	4	3,0	3,0	82,2
30	10	7,4	7,4	89,6
32	4	3,0	3,0	92,6
33	1	,7	,7	93,3
35	4	3,0	3,0	96,3
36	1	,7	,7	97,0
37	1	,7	,7	97,8

38	3	2,2	2,2	100,0
Total	135	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.7 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη εκπαιδευτική μονάδα.

Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι έως 10 έτη εργασίας δήλωσαν 82 άτομα (ποσοστό 60,6%), από 11 έως 20 έτη εργασίας δήλωσαν 31 άτομα (ποσοστό 22,9%), ενώ από 21 έως 30 έτη εργασίας δήλωσαν 21 άτομα (ποσοστό 15,4%) και από 31 και πάνω δήλωσε 1 άτομο (ποσοστό 0,7%).

Πίνακας 5. 7 Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη μονάδα

7. Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / Εκπαιδευτική Μονάδα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	5,9	5,9	5,9
	2	14	10,4	10,4	16,3
	3	6	4,4	4,4	20,7
	4	9	6,7	6,7	27,4
	5	1	,7	,7	28,1
	5	14	10,4	10,4	38,5

6	10	7,4	7,4	45,9
7	1	,7	,7	46,7
8	8	5,9	5,9	52,6
9	1	,7	,7	53,3
10	10	7,4	7,4	60,7
11	3	2,2	2,2	63,0
12	4	3,0	3,0	65,9
13	1	,7	,7	66,7
15	11	8,1	8,1	74,8
20	12	8,9	8,9	83,7
21	2	1,5	1,5	85,2
22	3	2,2	2,2	87,4
23	3	2,2	2,2	89,6
24	2	1,5	1,5	91,1
25	3	2,2	2,2	93,3
27	1	,7	,7	94,1
28	1	,7	,7	94,8
30	6	4,4	4,4	99,3
32	1	,7	,7	100,0

Total	135	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Στον Πίνακα 5.8 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του στην Εκπαιδευτική Μονάδα.

Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 132 άτομα (ποσοστό 97,80%) δήλωσαν ότι η σχέση εργασίας τους είναι πλήρους απασχόλησης, ενώ 3 άτομα (ποσοστό 2,20%) δήλωσαν ότι η σχέση εργασίας τους είναι μερικής απασχόλησης.

Πίνακας 5. 8 Κατανομή του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας του στην εκπαιδευτική μονάδα

8. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό / Εκπαιδευτική Μονάδα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πλήρους Απασχόλησης	132	97,8	97,8	97,8
	Μερικής	3	2,2	2,2	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.9 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 45 άτομα (ποσοστό 33,3%) που πήραν μέρος στην έρευνα είναι άνδρες, ενώ 90 άτομα (ποσοστό 66,7%) που πήραν μέρος στην έρευνα είναι γυναίκες.

Πίνακας 5. 9 Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο του

9. Ποιο είναι το φύλο σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	45	33,3	33,3	33,3
	Γυναίκα	90	66,7	66,7	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.10 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 6 άτομα (ποσοστό 4,4%) δήλωσαν ηλικία έως 35 ετών, 72 άτομα (ποσοστό 53,3%) δήλωσαν ηλικία από 36 έως 50 ετών, ενώ 57 άτομα (ποσοστό 42,2%) δήλωσαν ηλικία από 51 έως 67 ετών.

Πίνακας 5. 10 Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία του

10. Ποια είναι η ηλικία σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Έως 35 ετών	6	4,4	4,4	4,4
	Από 36 έως 50 ετών	72	53,3	53,3	57,8
	Από 51 έως 67 ετών	57	42,2	42,2	100,0
	Total	135	100,0	100,0	

Στον Πίνακα 5.11 που ακολουθεί παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης του. Από τον σχετικό πίνακα προκύπτει ότι 77 άτομα (ποσοστό 57,00%) δήλωσαν ότι ανήκουν στη βαθμίδα της Ανώτατης Εκπαίδευσης, 35 άτομα (ποσοστό 25,900%) δήλωσαν ότι κατέχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 4 άτομα (ποσοστό 3,0%) δήλωσαν ότι κατέχουν Διδακτορικό τίτλο σπουδών, 19 άτομα (ποσοστό 14,1%) δήλωσαν ως βαθμίδα εκπαίδευσης το Λύκειο.

Πίνακας 5. 11 Κατανομή του δείγματος ως προς τη βαθμίδα εκπαίδευσης

11. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανώτατη εκπαίδευση	77	57,0	57,0	57,0
	Μεταπτυχιακά	35	25,9	25,9	82,9
	Διδακτορικό	4	3,0	3,0	85,9
	Λύκειο	19	14,1	14,1	100,0

Total	135	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή

Προκειμένου να διερευνηθεί η ορθότητα ή μη των υποθέσεων εργασίας της παρούσας εργασίας, οι οποίες παρουσιάστηκαν στο 4ο 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 4ο Κεφάλαιο.

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

Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους.

6.2.1 Ερευνητική υπόθεση 1α - Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την 1η και 2η ανεξάρτητη μεταβλητή .

Πίνακας 6. 1 : Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”.

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
11. Σε σχέση με τη καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου σας πόσο ικανοποιημένος είστε;	1	Καθόλου έως Χαμηλή Ικανοποίηση	20
	2	Μέτρια Ικανοποίηση	44
	3	Σημαντική έως Πολύ Μεγάλη Ικανοποίηση	70
12. Με γνώμονα τις συμπεριφορές του προϊσταμένου σας θα θέλατε να αλλάξετε τη θέση σας με άλλη και άλλο προϊστάμενο;	1	Δεν Θέλω να Αλλάξω	37
	2	Πολύ λίγο έως μέτρια Θέλω να Αλλάξω	63

3	Αρκετά έως Πάρα Πολύ Θέλω να Αλλάξω	34
---	--	----

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή **“Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου”** που προσδιορίστηκε στην παρούσα έρευνα μας από την ερώτηση *«Σε σχέση με τη καθημερινή συμβολή του προϊσταμένου σας πόσο ικανοποιημένος είστε;»* προκύπτουν τα εξής:

- Οι 20 από τους 134, ποσοστό 14,93% δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου ή έχουν χαμηλή ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου.
- Οι 44 από τους 134, ποσοστό 32,84% δήλωσαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από τη συμβολή του προϊσταμένου.
- Οι 70 από τους 134, ποσοστό 52,23% δήλωσαν ότι έχουν σημαντική έως πολύ μεγάλη ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου.

Σχετικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή **“Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”** που προσδιορίστηκε στην παρούσα έρευνα από την ερώτηση *“Με γνώμονα τις συμπεριφορές του προϊσταμένου σας θα θέλατε να αλλάξετε τη θέση σας με άλλη και άλλο προϊστάμενο;”* προκύπτουν τα εξής:

- Οι 37 από τους 134, ποσοστό 28%, δεν θέλουν να αλλάξουν θέση.
- Οι 63 από τους 134, ποσοστό 47%, θέλουν πολύ λίγο έως μέτρια να αλλάξουν.
- Οι 34 από τους 134, ποσοστό 25%, θέλουν αρκετά έως πάρα πολύ να αλλάξουν.

Πίνακας 6. 2 :Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”. (υπόθ. εργασίας 1α)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,800	248,214 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,200	248,214 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	4,003	248,214 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	4,003	248,214 ^b	2,000	124,000	<,001
Q11	Pillai's Trace	,290	10,580	4,000	250,000	<,001
	Wilks' Lambda	,713	11,433 ^b	4,000	248,000	<,001
	Hotelling's Trace	,399	12,283	4,000	246,000	<,001
	Roy's Largest Root	,391	24,425 ^c	2,000	125,000	<,001
Q12	Pillai's Trace	,108	3,563	4,000	250,000	,008
	Wilks' Lambda	,894	3,587 ^b	4,000	248,000	,007
	Hotelling's Trace	,117	3,611	4,000	246,000	,007
	Roy's Largest Root	,101	6,325 ^c	2,000	125,000	,002
Q11 * Q12	Pillai's Trace	,122	2,030	8,000	250,000	,043
	Wilks' Lambda	,881	2,023 ^b	8,000	248,000	,044
	Hotelling's Trace	,131	2,015	8,000	246,000	,045

Roy's Largest Root	,090	2,809 ^c	4,000	125,000	,028
--------------------	------	--------------------	-------	---------	------

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 «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζομένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές *“Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου”* (E11) και *“Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”* (E12).

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή *“Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου”* (E11) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(4,246) = 246,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή *“Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”* (E12) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(4,246) = 246,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών *“Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου”* και *“Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”* (E11 * E12) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(8,246) = 246,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι τόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές *“Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου”* και *“Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά*

του προϊσταμένου”, όσο και η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων».

Πίνακας 6. 3 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου” και εξαρτημένων μεταβλητών “Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων”.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.1. Διαχείριση πόρων	18396,587 ^a	8	2299,573	4,663	<,001
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	27412,122 ^b	8	3426,515	7,153	<,001
Intercept	17.1. Διαχείριση πόρων	228376,753	1	228376,753	463,048	<,001
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	204643,917	1	204643,917	427,220	<,001
Q11	17.1. Διαχείριση πόρων	16109,334	2	8054,667	16,331	<,001
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	23347,540	2	11673,770	24,370	<,001
Q12	17.1. Διαχείριση πόρων	5805,416	2	2902,708	5,885	,004
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	5368,333	2	2684,166	5,604	,005
Q11 * Q12	17.1. Διαχείριση πόρων	5435,071	4	1358,768	2,755	,031
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	3708,086	4	927,021	1,935	,109
Error	17.1. Διαχείριση πόρων	61650,346	125	493,203		

	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	59876,658	125	479,013		
Total	17.1. Διαχείριση πόρων	718435,000	134			
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	683413,360	134			
Corrected Total	17.1. Διαχείριση πόρων	80046,933	133			
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	87288,780	133			

a. R Squared = ,230 (Adjusted R Squared = ,181)

b. R Squared = ,314 (Adjusted R Squared = ,270)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*”(E11), προκύπτουν τα εξής (πίνακας 6.3):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Διαχείριση πόρων*” (17.1)
F (2,125) = 16,331, p < 0,05 (στατιστικά σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Προτεραιότητες εργασιών*” (17.2)
F (2,125) = 24,370, p < 0,05 (στατιστικά σημαντικό)

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές “*Διαχείριση πόρων*” και “*Προτεραιότητες εργασιών*”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “*Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων*”.

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”(E12), προκύπτουν τα εξής (πίνακας 6.3):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Διαχείριση πόρων*” (17.1)
F (2,125) = 5,604, p < 0,05 (στατιστικά σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Προτεραιότητες εργασιών*” (17.2)
F (2,125) = 7,489, p = 0,05 (στατιστικά μη σημαντικό)

Συνεπώς, η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή “*Διαχείριση πόρων*” και δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή “*Προτεραιότητες εργασιών*”.

Για την αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”(E11*E12) προκύπτουν τα εξής:

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «*Διαχείριση πόρων*»:
 $F(4,125) = 2,755, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή «*επιλογή αποφάσεων ευθύνης*»:
 $F(4,125) = 1,935, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Συνεπώς, η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”(E11*E12) επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «*Διαχείριση πόρων*» και δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «*επιλογή αποφάσεων ευθύνης*» που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “*Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων*”.

6.2.2 Ερευνητική υπόθεση 1β - Η «*Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων*» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «*Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων*» από τον προϊστάμενο τους.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την 3η και 4η ανεξάρτητη μεταβλητή

Πίνακας 6. 4 : Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «*διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό*» και «*διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο*»

Between-Subjects Factors

	Value Label	N
13. Πως αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές σας ικανότητες ο οργανισμός;	Καμία έως Πολύ Μικρή Αναγνώριση	25

14. Πως αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές σας ικανότητες ο προϊστάμενός σας;	2	Μέτρια Αναγνώριση	49
	3	Σημαντική έως Πολύ Μεγάλη Αναγνώριση	60
	1	Καμία έως Μικρή Αναγνώριση	17
	2	Μέτρια Αναγνώριση	50
	3	Σημαντική έως Πολύ Σημαντική Αναγνώριση	67

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «*διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό*» που προσδιορίστηκε στην παρούσα έρευνα από την ερώτηση “*πως αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει τις εργασιακές σας ικανότητες ο οργανισμός;*” προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

- Οι 25 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 19% του δείγματος, δήλωσε ότι η δεν υπάρχει αναγνώριση ή ότι είναι πολύ μικρή.
- Οι 50 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 37% του δείγματος, δήλωσαν ότι υπάρχει μέτρια αναγνώριση.
- Οι 60 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 45% του δείγματος, δήλωσαν ότι υπάρχει σημαντική έως πολύ μεγάλη αναγνώριση.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «*διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο*» που προσδιορίστηκε στην παρούσα έρευνα από την ερώτηση “*πως αξιολογείτε τον τρόπο*

που αντιμετωπίζει τις εργασιακές σας ικανότητες ο προϊστάμενος σας;” προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

- Οι 17 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 13% του δείγματος, δήλωσε ότι η δεν υπάρχει αναγνώριση ή ότι είναι πολύ μικρή.
- Οι 49 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 37% του δείγματος, δήλωσαν ότι υπάρχει μέτρια αναγνώριση.
- Οι 67 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 50% του δείγματος, δήλωσαν ότι υπάρχει σημαντική έως πολύ μεγάλη αναγνώριση.

Πίνακας 6. 5 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»(υπόθ. εργασίας 1β)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,727	165,427 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,273	165,427 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	2,668	165,427 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	2,668	165,427 ^b	2,000	124,000	<,001
Q13	Pillai's Trace	,019	,598	4,000	250,000	,664
	Wilks' Lambda	,981	,596 ^b	4,000	248,000	,666
	Hotelling's Trace	,019	,594	4,000	246,000	,667

	Roy's Largest Root	,019	1,199 ^c	2,000	125,000	,305
Q14	Pillai's Trace	,073	2,368	4,000	250,000	,053
	Wilks' Lambda	,927	2,389 ^b	4,000	248,000	,052
	Hottelling's Trace	,078	2,409	4,000	246,000	,050
	Roy's Largest Root	,076	4,728 ^c	2,000	125,000	,010
Q13 * Q14	Pillai's Trace	,060	,961	8,000	250,000	,467
	Wilks' Lambda	,941	,962 ^b	8,000	248,000	,466
	Hottelling's Trace	,063	,963	8,000	246,000	,466
	Roy's Largest Root	,055	1,731 ^c	4,000	125,000	,147

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 6.5 MultivariateTests και με βάση τα αποτελέσματα του Hottelling'sTrace διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές ανισότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» (E13) και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» (E14).

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή **«διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό»** (E13) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:
 $F(4,246) = 246,00$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή **«διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»** (E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:
 $F(4,246) = 246,00$, $p = 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών **διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό** και **«διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»** (E13*E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$$F(8,246) = 246,00, p > 0,05 \text{ (στατιστικά μη σημαντικό)}$$

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές “διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο», όπως και η αλληλεπίδραση αυτών δεν επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων».

Πίνακας 6. 6 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» και των εξαρτημένων μεταβλητών “διαχείριση πόρων” και “προτεραιότητες εργασιών”

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.1. Διαχείριση πόρων	18100,063 ^a	8	2262,508	4,565	<,001
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	29409,712 ^b	8	3676,214	7,939	<,001
Intercept	17.1. Διαχείριση πόρων	150030,855	1	150030,855	302,741	<,001
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	134101,194	1	134101,194	289,615	<,001
Q13	17.1. Διαχείριση πόρων	528,748	2	264,374	,533	,588
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	1081,031	2	540,515	1,167	,315
Q14	17.1. Διαχείριση πόρων	4365,737	2	2182,868	4,405	,014

	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	3705,7 74	2	1852,8 87	4,002	,021
Q13 * Q14	17.1. Διαχείριση πόρων	557,85 1	4	139,46 3	,281	,890
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	2058,1 39	4	514,53 5	1,111	,354
Error	17.1. Διαχείριση πόρων	61946, 870	125	495,57 5		
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	57879, 068	125	463,03 3		
Total	17.1. Διαχείριση πόρων	718435 ,000	134			
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	683413 ,360	134			
Corrected Total	17.1. Διαχείριση πόρων	80046, 933	133			
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	87288, 780	133			

a. R Squared = ,226 (Adjusted R Squared = ,177)

b. R Squared = ,337 (Adjusted R Squared = ,294)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**” (E13), προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.6):

- εξαρτημένη μεταβλητή “**Διαχείριση πόρων**”
F (2,125) = 0,533, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- εξαρτημένη μεταβλητή “**Προτεραιότητες εργασιών**”
F (2,125) = 1,167, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.6):

- εξαρτημένη μεταβλητή “**Διαχείριση πόρων**”
F (2,125) = 4,405, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)
- εξαρτημένη μεταβλητή “**Προτεραιότητες εργασιών**”
F (2,125) = 4,002, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**» και «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E13*E14)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή Διαχείριση πόρων
 $F(2,125) = 1,585, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή Προτεραιότητες εργασιών
 $F(2,125) = 2,381, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**” δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση πόρων» και “προτεραιότητες εργασιών”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων”. Ωστόσο, η ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση πόρων» και “προτεραιότητες εργασιών”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων”. Τέλος, η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**» και «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E13*E14) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές “διαχείριση πόρων” και “προτεραιότητες εργασιών” που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων”.

6.2.3 Ερευνητική υπόθεση 1γ - Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» αυτών.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την 5η και 6η ανεξάρτητη μεταβλητή

Πίνακας 6. 7 : Μέγεθος δείγματος ανά κατηγορία απαντήσεων των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης»

Between-Subjects Factors

	Value Label	N

15. Ποια είναι η συμβολή του προϊσταμένου σας στην (όποια) "αρνητική απόδοσή σας" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών;	1	Καμία Συμβολή	20
	2	Μέτρια Συμβολή	59
	3	Σημαντική έως Πολύ Μεγάλη Συμβολή	55
16. Ποια είναι η συμβολή του προϊσταμένου σας στην (όποιοι βαθμού) "θετική απόδοσή σας" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών;	1	Καμία έως Μικρή Συμβολή	22
	2	Μέτρια Συμβολή	51
	3	Σημαντική έως Πολύ Μεγάλη Συμβολή	61

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

- οι 20 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 15% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν συμβάλλει στην "αρνητική απόδοσή τους" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών.
- οι 59 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 44% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους συμβάλλει μέτρια στην "αρνητική απόδοσή τους" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών.
- Οι 55 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 41% του δείγματος, δήλωσαν ότι η συμβολή του Προϊστάμενου τους είναι σημαντική έως πολύ μεγάλη στην "αρνητική απόδοσή τους" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών.

Αναφορικά με την ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

- οι 22 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 16% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν συμβάλλει στην "θετική απόδοσή τους" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών.
- οι 51 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 38% του δείγματος, δήλωσαν ότι ο Προϊστάμενος τους συμβάλλει μέτρια στην "θετική απόδοσή τους" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών.
- οι 61 από τους 134 που έλαβαν μέρος στην έρευνα, δηλαδή το 46% του δείγματος, δήλωσαν ότι η συμβολή του Προϊστάμενου τους είναι σημαντική έως πολύ μεγάλη στην "θετική απόδοσή τους" στα πλαίσια ανάληψης εργασιακών ευθυνών.

Πίνακας 6. 8 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» (υπόθ. εργασίας 1γ)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,820	282,265 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,180	282,265 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	4,553	282,265 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	4,553	282,265 ^b	2,000	124,000	<,001
Q15	Pillai's Trace	,073	2,360	4,000	250,000	,054
	Wilks' Lambda	,927	2,387 ^b	4,000	248,000	,052
	Hotelling's Trace	,078	2,413	4,000	246,000	,050

	Roy's Largest Root	,078	4,900 ^c	2,000	125,000	,009
Q16	Pillai's Trace	,139	4,669	4,000	250,000	,001
	Wilks' Lambda	,865	4,661 ^b	4,000	248,000	,001
	Hotelling's Trace	,151	4,653	4,000	246,000	,001
	Roy's Largest Root	,108	6,722 ^c	2,000	125,000	,002
Q15 * Q16	Pillai's Trace	,230	4,059	8,000	250,000	<,001
	Wilks' Lambda	,783	4,034 ^b	8,000	248,000	<,001
	Hotelling's Trace	,261	4,009	8,000	246,000	<,001
	Roy's Largest Root	,154	4,810 ^c	4,000	125,000	,001

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 6.8 Multivariate Test και σύμφωνα με το Hotelling's Trace διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15) και «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16)

- Ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15):
 $F(4,246) = 246,00$, $p=0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- Ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16):
 $F(4,246) = 246,00$, $p<0,05$ (στατιστικά σημαντικό)
- Αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15) και «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16).

$F(8,246) = 246,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι Από τον πίνακα Multivariate Tests προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων”, ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή **διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης** , όπως και η **αλληλεπίδρασή των ανεξάρτητων μεταβλητών** επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων”.

Πίνακας 6. 9 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση πόρων & Προτεραιότητες εργασιών)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.1. Διαχείριση πόρων	22889,004 ^a	8	2861,126	6,257	<,001
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	27078,694 ^b	8	3384,837	7,027	<,001
Intercept	17.1. Διαχείριση πόρων	248815,711	1	248815,711	544,141	<,001
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	223437,497	1	223437,497	463,871	<,001
Q15	17.1. Διαχείριση πόρων	2132,057	2	1066,028	2,331	,101
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	56,296	2	28,148	,058	,943
Q16	17.1. Διαχείριση πόρων	3716,774	2	1858,387	4,064	,019
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	6141,052	2	3070,526	6,375	,002

Q15 * Q16	17.1. Διαχείριση πόρων	7125,0 22	4	1781,2 56	3,895	,005
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	6432,6 54	4	1608,1 63	3,339	,012
Error	17.1. Διαχείριση πόρων	57157, 928	125	457,26 3		
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	60210, 086	125	481,68 1		
Total	17.1. Διαχείριση πόρων	718435 ,000	134			
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	683413 ,360	134			
Corrected Total	17.1. Διαχείριση πόρων	80046, 933	133			
	17.2. Προτεραιότητες εργασιών	87288, 780	133			

a. R Squared = ,286 (Adjusted R Squared = ,240)

b. R Squared = ,310 (Adjusted R Squared = ,266)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**” (E15), προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.6):

- εξαρτημένη μεταβλητή “**Διαχείριση πόρων**”
F (2,125) = 2,331, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- εξαρτημένη μεταβλητή “**Προτεραιότητες εργασιών**”
F (2,125) = 0,058, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16) προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.6):

- εξαρτημένη μεταβλητή “**Διαχείριση πόρων**”
F (2,125) = 4,064, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)
- εξαρτημένη μεταβλητή “**Προτεραιότητες εργασιών**”
F (2,125) = 6,375, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**” και “**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**” (E15*E16)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή **Διαχείριση πόρων**

$F(4,125) = 3,895, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή Προτεραιότητες εργασιών

$F(4,125) = 3,339, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή “**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**” δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση πόρων» και “προτεραιότητες εργασιών”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων”. Ωστόσο, η ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση πόρων» και “προτεραιότητες εργασιών”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων”. Τέλος, η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**” και “**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**” (E15*E16) επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές “διαχείριση πόρων” και “προτεραιότητες εργασιών” που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων”.

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

Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους.

6.3.1 Ερευνητική υπόθεση 2α - Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για τις δύο πρώτες ανεξάρτητες μεταβλητές (ερευνητική υπόθεση 2α)

Πίνακας 6. 10 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”. (υπόθ. εργασίας 2α)

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,813	269,315 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,187	269,315 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	4,344	269,315 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	4,344	269,315 ^b	2,000	124,000	<,001
Q11	Pillai's Trace	,294	10,773	4,000	250,000	<,001
	Wilks' Lambda	,707	11,758 ^b	4,000	248,000	<,001
	Hotelling's Trace	,414	12,741	4,000	246,000	<,001
	Roy's Largest Root	,412	25,759 ^c	2,000	125,000	<,001
Q12	Pillai's Trace	,070	2,264	4,000	250,000	,063
	Wilks' Lambda	,931	2,272 ^b	4,000	248,000	,062
	Hotelling's Trace	,074	2,281	4,000	246,000	,061
	Roy's Largest Root	,067	4,187 ^c	2,000	125,000	,017
Q11 * Q12	Pillai's Trace	,107	1,765	8,000	250,000	,084

Wilks' Lambda	,896	1,758 ^b	8,000	248,000	,086
Hottelling's Trace	,114	1,751	8,000	246,000	,088
Roy's Largest Root	,079	2,457 ^c	4,000	125,000	,049

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 6.10 MultivariateTests, και παίρνοντας ως τεστ ανάλυσης το Hottelling's Trace διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζομένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” (E11) και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” (E12).

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” (E11) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(4,246) = 246,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” (E12) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(4,246) = 246,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” (E11 * E12) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(8,246) = 246,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “*Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων*”, ενώ η “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”,

όσο και η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”.

Πίνακας 6. 11 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”. και εξαρτημένων μεταβλητών “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	27660,884 ^a	8	3457,611	7,833	<,001
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	18523,518 ^b	8	2315,440	5,057	<,001
Intercept	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	209519,790	1	209519,790	474,675	<,001
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	234155,862	1	234155,862	511,436	<,001
Q11	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	22667,684	2	11333,842	25,677	<,001
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	14712,168	2	7356,084	16,067	<,001
Q12	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	3459,518	2	1729,759	3,919	,022
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	3464,612	2	1732,306	3,784	,025
Q11 * Q12	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	3976,871	4	994,218	2,252	,067
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	4393,848	4	1098,462	2,399	,054
Error	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	55174,496	125	441,396		
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	57229,952	125	457,840		

Total	17.3. ευθύνης	Αποφάσεις	693913, 000	134			
	17.4. χρόνου	Αποφάσεις	723285, 000	134			
Corrected Total	17.3. ευθύνης	Αποφάσεις	82835,3 81	133			
	17.4. χρόνου	Αποφάσεις	75753,4 70	133			

a. R Squared = ,334 (Adjusted R Squared = ,291)

b. R Squared = ,245 (Adjusted R Squared = ,196)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*”(E11), προκύπτουν τα εξής (πίνακας 6.3):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Αποφάσεις ευθύνης*” (17.3)
F (2,125) = 25,677, p< 0,05 (στατιστικά σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Αποφάσεις χρόνου*” (17.4)
F (2,125) = 16,067, p<0,05 (στατιστικά σημαντικό)

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές “*Αποφάσεις ευθύνης*” και “*Αποφάσεις χρόνου*”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “*Απόδοση στο Πλαίσιο Αποφάσεων*”.

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”(E12), προκύπτουν τα εξής (πίνακας 6.11):

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Αποφάσεις ευθύνης*” (17.3)
F (2,125) = 3,939, p<0,05 (στατιστικά σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Αποφάσεις χρόνου*” (17.4)
F (2,125) = 3,784, p<0,05 (στατιστικά σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” επηρεάζει και τις 2 εξαρτημένες μεταβλητές.

Για την αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”(E11*E12) προκύπτουν τα εξής:

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Αποφάσεις ευθύνης*”

$F(4,125) = 2,252, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “Αποφάσεις χρόνου”

$F(4,125) = 2,399, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Τέλος, η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊστάμενου” και “Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊστάμενου”(E11*E12) δεν επηρεάζει τις εξαρτημένες μεταβλητές που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο Πλαίσιο Αποφάσεων”.

6.3.2 Ερευνητική υπόθεση 2β - Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων» από τον προϊστάμενο τους.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την τρίτη και τέταρτη ανεξάρτητη μεταβλητή.

Πίνακας 6. 12 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο».

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,748	183,971 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,252	183,971 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	2,967	183,971 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	2,967	183,971 ^b	2,000	124,000	<,001
Q13	Pillai's Trace	,022	,683	4,000	250,000	,604

	Wilks' Lambda	,978	,679 ^b	4,000	248,000	,607
	Hotelling's Trace	,022	,676	4,000	246,000	,609
	Roy's Largest Root	,019	1,208 ^c	2,000	125,000	,302
Q14	Pillai's Trace	,079	2,572	4,000	250,000	,038
	Wilks' Lambda	,921	2,601 ^b	4,000	248,000	,037
	Hotelling's Trace	,085	2,628	4,000	246,000	,035
	Roy's Largest Root	,083	5,206 ^c	2,000	125,000	,007
Q13 * Q14	Pillai's Trace	,067	1,081	8,000	250,000	,377
	Wilks' Lambda	,933	1,089 ^b	8,000	248,000	,371
	Hotelling's Trace	,071	1,098	8,000	246,000	,365
	Roy's Largest Root	,070	2,182 ^c	4,000	125,000	,075

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 6.12 Multivariate Tests και με βάση τα αποτελέσματα του Hotelling's Trace διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές ανισότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» (E13) και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» (E14).

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**” (E13) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(4,246) = 246,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(4,246) = 246,00, p < 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών **διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό** και **«διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»** (E13*E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$F(8,246) = 246,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι και η ανεξάρτητη μεταβλητή “διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό” δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο Πλαίσιο Αποφάσεων”, ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο», όπως και η αλληλεπίδραση αυτών επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο Πλαίσιο Αποφάσεων”

Πίνακας 6. 13 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» και εξαρτημένων μεταβλητών διαχείριση πόρων και προτεραιότητες εργασιών

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	30700,115 ^a	8	3837,514	9,201	<,001
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	20853,878 ^b	8	2606,735	5,935	<,001
Intercept	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	140099,553	1	140099,553	335,904	<,001
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	147049,194	1	147049,194	334,814	<,001
Q13	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	798,955	2	399,477	,958	,387
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	1048,605	2	524,303	1,194	,307

Q14	17.3. ευθύνης	Αποφάσεις	4302,36 5	2	2151,18 3	5,158	,007
	17.4. χρόνου	Αποφάσεις	2605,86 4	2	1302,93 2	2,967	,055
Q13 * Q14	17.3. ευθύνης	Αποφάσεις	2747,17 7	4	686,794	1,647	,167
	17.4. χρόνου	Αποφάσεις	700,439	4	175,110	,399	,809
Error	17.3. ευθύνης	Αποφάσεις	52135,2 65	125	417,082		
	17.4. χρόνου	Αποφάσεις	54899,5 92	125	439,197		
Total	17.3. ευθύνης	Αποφάσεις	693913, 000	134			
	17.4. χρόνου	Αποφάσεις	723285, 000	134			
Corrected Total	17.3. ευθύνης	Αποφάσεις	82835,3 81	133			
	17.4. χρόνου	Αποφάσεις	75753,4 70	133			

a. R Squared = ,371 (Adjusted R Squared = ,330)

b. R Squared = ,275 (Adjusted R Squared = ,229)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**” (E13), προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.13):

- εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις ευθύνης”
F (2,125) = 0,958, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις χρόνου”
F (2,125) = 1,194, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.13):

- εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις ευθύνης”
F (2,125) = 5,158, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)
- εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις χρόνου”
F (2,125) = 2,967, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**» και «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E13*E14)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις ευθύνης”
F (4125) = 1,647, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις χρόνου”
F (4,125) = 0,399, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**” δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «αποφάσεις χρόνου» και “αποφάσεις ευθύνης”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”. Ωστόσο, η ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις ευθύνης” και δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις χρόνου”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”. Τέλος, η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**» και «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E13*E14) δεν επηρεάζει καμία από τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «αποφάσεις χρόνου» και “αποφάσεις ευθύνης”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”.

6.3.3 Ερευνητική υπόθεση 2γ - Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» αυτών.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την 5η και 6η ανεξάρτητη μεταβλητή.

Πίνακας 6. 14 : Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης».

Multivariate Tests^a

Effect	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.

Intercept	Pillai's Trace	,847	343,005 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,153	343,005 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	5,532	343,005 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	5,532	343,005 ^b	2,000	124,000	<,001
Q15	Pillai's Trace	,045	1,424	4,000	250,000	,226
	Wilks' Lambda	,956	1,414 ^b	4,000	248,000	,230
	Hotelling's Trace	,046	1,404	4,000	246,000	,233
	Roy's Largest Root	,030	1,854 ^c	2,000	125,000	,161
Q16	Pillai's Trace	,224	7,869	4,000	250,000	<,001
	Wilks' Lambda	,777	8,330 ^b	4,000	248,000	<,001
	Hotelling's Trace	,286	8,787	4,000	246,000	<,001
	Roy's Largest Root	,282	17,638 ^c	2,000	125,000	<,001
Q15 * Q16	Pillai's Trace	,136	2,279	8,000	250,000	,023
	Wilks' Lambda	,868	2,273 ^b	8,000	248,000	,023
	Hotelling's Trace	,147	2,267	8,000	246,000	,023
	Roy's Largest Root	,103	3,217 ^c	4,000	125,000	,015

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 6.14 MultivariateTest και σύμφωνα με το Hottelling'sTrace διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15) και «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16)

- Ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15):

$F(4,246) = 246,00, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16):

$F(4,246) = 246,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- Αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15) και «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16).

$F(8,246) = 246,00, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» δεν επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων, ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**», όπως και η αλληλεπίδρασή των ανεξάρτητων μεταβλητών επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων.

Πίνακας 6. 15 : Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» και εξαρτημένων μεταβλητών (Διαχείριση πόρων & Προτεραιότητες εργασιών)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Corrected Model	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	25773,397 ^a	8	3221,675	7,057	<,001
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	24507,332 ^b	8	3063,417	7,472	<,001
Intercept	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	247710,130	1	247710,130	542,634	<,001
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	278717,431	1	278717,431	679,850	<,001
Q15	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	1653,858	2	826,929	1,811	,168
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	1419,735	2	709,867	1,732	,181
Q16	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	11417,272	2	5708,636	12,505	<,001
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	14440,127	2	7220,064	17,611	<,001
Q15 * Q16	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	5012,017	4	1253,004	2,745	,031
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	2789,779	4	697,445	1,701	,154
Error	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	57061,984	125	456,496		
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	51246,138	125	409,969		
Total	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	693913,000	134			
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	723285,000	134			
Corrected Total	17.3. Αποφάσεις ευθύνης	82835,381	133			
	17.4. Αποφάσεις χρόνου	75753,470	133			

a. R Squared = ,311 (Adjusted R Squared = ,267)

b. R Squared = ,324 (Adjusted R Squared = ,280)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” (E15), προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.15):

- εξαρτημένη μεταβλητή “Αποφάσεις ευθύνης”

$F(2,125) = 1,811, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- εξαρτημένη μεταβλητή “Αποφάσεις χρόνου”

$F(2,125) = 1,732, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» (E16) προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.15):

- εξαρτημένη μεταβλητή “Αποφάσεις ευθύνης”

$F(2,125) = 12,505, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- εξαρτημένη μεταβλητή “Αποφάσεις χρόνου”

$F(2,125) = 17,611, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” και “διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης” (E15*E16)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “Αποφάσεις ευθύνης

$F(4,125) = 2,745, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “Αποφάσεις χρόνου”

$F(4,125) = 1,701, p > 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” **δεν επηρεάζει** τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «αποφάσεις ευθύνης» και “αποφάσεις χρόνου”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων». Ωστόσο, η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» **επηρεάζει** τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «αποφάσεις ευθύνης» και “αποφάσεις χρόνου”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων». Τέλος, η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” και “διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης” (E15*E16) **επηρεάζει** την εξαρτημένη μεταβλητή “Αποφάσεις ευθύνης” και δεν “προτεραιότητες εργασιών” που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”.

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

Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους.

6.4.1 Ερευνητική υπόθεση 3α - Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για τις δύο πρώτες ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 6.16: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”.

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,816	275,301 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,184	275,301 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	4,440	275,301 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	4,440	275,301 ^b	2,000	124,000	<,001
Q11	Pillai's Trace	,311	11,516	4,000	250,000	<,001
	Wilks' Lambda	,689	12,701 ^b	4,000	248,000	<,001

	Hotelling's Trace	,452	13,888	4,000	246,000	<,001
	Roy's Largest Root	,452	28,222 ^c	2,000	125,000	<,001
Q12	Pillai's Trace	,068	2,209	4,000	250,000	,069
	Wilks' Lambda	,932	2,218 ^b	4,000	248,000	,068
	Hotelling's Trace	,072	2,226	4,000	246,000	,067
	Roy's Largest Root	,066	4,115 ^c	2,000	125,000	,019
Q11 * Q12	Pillai's Trace	,078	1,270	8,000	250,000	,259
	Wilks' Lambda	,922	1,277 ^b	8,000	248,000	,256
	Hotelling's Trace	,083	1,283	8,000	246,000	,253
	Roy's Largest Root	,075	2,351 ^c	4,000	125,000	,058

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 διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζομένου», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” (E11) και “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου” (E12).

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου” (E11) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$$F(4,246) = 246,00, p < 0,05 \text{ (στατιστικά σημαντικό)}$$

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” (E12) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$$F(4,246) = 246,00, p > 0,05 \text{ (στατιστικά μη σημαντικό)}$$

- Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” (E11 * E12) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$$F(8,246) = 246,00, p > 0,05 \text{ (στατιστικά μη σημαντικό)}$$

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” επηρεάζει τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Απόδοση στις Νέες Δράσεις, ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” και η αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Απόδοση στις Νέες Δράσεις.

Πίνακας 6.17: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών *Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου* και *Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*. και εξαρτημένων μεταβλητών απόδοση στις Νέες Δράσεις.

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	25005,832 ^a	8	3125,729	7,645	<,001
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	20829,229 ^b	8	2603,654	6,037	<,001
Intercept	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	222574,935	1	222574,935	544,373	<,001
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	227256,770	1	227256,770	526,960	<,001
Q11	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	21890,586	2	10945,293	26,770	<,001

	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	16699,6 53	2	8349,82 6	19,361	<,001
Q12	17.5. δράσεων	Σχεδιασμό	3337,60 3	2	1668,80 1	4,082	,019
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	2915,61 7	2	1457,80 9	3,380	,037
Q11 * Q12	17.5. δράσεων	Σχεδιασμό	3669,90 2	4	917,475	2,244	,068
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	3987,11 0	4	996,777	2,311	,061
Error	17.5. δράσεων	Σχεδιασμό	51108,1 38	125	408,865		
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	53907,4 95	125	431,260		
Total	17.5. δράσεων	Σχεδιασμό	714364, 000	134			
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	708715, 000	134			
Corrected Total	17.5. δράσεων	Σχεδιασμό	76113,9 70	133			
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	74736,7 24	133			

a. R Squared = ,329 (Adjusted R Squared = ,286)

b. R Squared = ,279 (Adjusted R Squared = ,233)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*”(E11), προκύπτουν τα εξής (πίνακας 6.17):

• Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Σχεδιασμό Δράσεων*” (17.5)

$F(2,125) = 26,770$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

• Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Εκπλήρωση Δράσεων*” (17.6)“

$F(2,125) = 19,361$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές “*Σχεδιασμό Δράσεων*” και “*Εκπλήρωση Δράσεων*”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Απόδοση στις Νέες Δράσεις.

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”(E12), προκύπτουν τα εξής (πίνακας 6.17):

● Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Σχεδιασμό Δράσεων*” (17.5)

$F(2,125) = 4,082, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

● Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Εκπλήρωση Δράσεων*” (17.6)“

$F(2,125) = 3,380, p < 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” επηρεάζει και τις 2 εξαρτημένες μεταβλητές.

Για την αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”(E11*E12) προκύπτουν τα εξής:

● Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Σχεδιασμό Δράσεων*”

$F(4,125) = 2,2445, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

● Για την εξαρτημένη μεταβλητή “*Εκπλήρωση Δράσεων*”

$F(4,125) = 2,311, p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*”(E11*E12) δεν επηρεάζει τις εξαρτημένες μεταβλητές.

6.4.2 Ερευνητική υπόθεση 3β - Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων» από τον προϊστάμενο τους.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την τρίτη και τέταρτη ανεξάρτητη μεταβλητή.

Πίνακας 6.18: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» .

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,744	180,307 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,256	180,307 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	2,908	180,307 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	2,908	180,307 ^b	2,000	124,000	<,001
Q13	Pillai's Trace	,039	1,238	4,000	250,000	,295
	Wilks' Lambda	,961	1,240 ^b	4,000	248,000	,294
	Hotelling's Trace	,040	1,242	4,000	246,000	,294
	Roy's Largest Root	,040	2,502 ^c	2,000	125,000	,086
Q14	Pillai's Trace	,048	1,545	4,000	250,000	,190
	Wilks' Lambda	,952	1,551 ^b	4,000	248,000	,188
	Hotelling's Trace	,051	1,557	4,000	246,000	,186
	Roy's Largest Root	,050	3,144 ^c	2,000	125,000	,047
Q13 * Q14	Pillai's Trace	,022	,355	8,000	250,000	,943

Wilks' Lambda	,978	,354 ^b	8,000	248,000	,944
Hottelling's Trace	,023	,353	8,000	246,000	,944
Roy's Largest Root	,022	,698 ^c	4,000	125,000	,595

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 6.18 MultivariateTests και με βάση τα αποτελέσματα του Hottelling'sTrace διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «συμπεριφορές ανισότητας», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» (E13) και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» (E14).

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή **“διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό”** (E13) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$$F(4,246) = 246,00, p > 0,05 \text{ (στατιστικά μη σημαντικό)}$$

- Για την ανεξάρτητη μεταβλητή **«διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»** (E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$$F(4,246) = 246,00, p > 0,05 \text{ (στατιστικά μη σημαντικό)}$$

- Για την αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών **διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο»** (E13*E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

$$F(8,246) = 246,00, p > 0,05 \text{ (στατιστικά μη σημαντικό)}$$

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι και οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές “διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο», όπως

και η αλληλεπίδραση αυτών δεν επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στις Νέες Δράσεις»

Πίνακας 6.19: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» και εξαρτημένων μεταβλητών διαχείριση πόρων και προτεραιότητες εργασιών

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	26012,591 ^a	8	3251,574	8,112	<,001
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	23328,828 ^b	8	2916,104	7,091	<,001
Intercept	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	141432,201	1	141432,201	352,865	<,001
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	142833,765	1	142833,765	347,305	<,001
Q13	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	1885,599	2	942,799	2,352	,099
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	1343,461	2	671,730	1,633	,199
Q14	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	2386,439	2	1193,219	2,977	,055
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	2527,861	2	1263,931	3,073	,050
Q13 * Q14	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	1105,753	4	276,438	,690	,600
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	1066,422	4	266,606	,648	,629
Error	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	50101,380	125	400,811		
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	51407,896	125	411,263		

Total	17.5. δράσεων	Σχεδιασμός	714364, 000	134			
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	708715, 000	134			
Corrected Total	17.5. δράσεων	Σχεδιασμός	76113,9 70	133			
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	74736,7 24	133			

a. R Squared = ,342 (Adjusted R Squared = ,300)

b. R Squared = ,312 (Adjusted R Squared = ,268)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**” (E13), προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.19):

- εξαρτημένη μεταβλητή “Σχεδιασμός Δράσεων”
F (2,125) = 2,352, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- εξαρτημένη μεταβλητή “Εκπλήρωση Δράσεων”
F (2,125) = 1,633, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E14) προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.19):

- εξαρτημένη μεταβλητή “Σχεδιασμός Δράσεων”
F (2,125) = 2,977 $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- εξαρτημένη μεταβλητή “Εκπλήρωση Δράσεων”
F (2,125) = 3,073, $p = 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**» και «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» (E13*E14)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “Σχεδιασμός Δράσεων”
F (4,125) = 0,69, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)
- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “Εκπλήρωση Δράσεων”
F (4,125) = 0,648, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει τόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές, όσο και η αλληλεξάρτηση αυτών **δεν επηρεάζουν τις** δύο εξαρτημένες μεταβλητές.

6.4.3 Ερευνητική υπόθεση 3γ - Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» αυτών.

Παρουσίαση της επιλογής του δείγματος για την 5η και 6η ανεξάρτητη μεταβλητή

Πίνακας 6.20: Δοκιμές πολυμεταβλητότητας των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης»

Multivariate Tests^a

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,851	353,667 ^b	2,000	124,000	<,001
	Wilks' Lambda	,149	353,667 ^b	2,000	124,000	<,001
	Hotelling's Trace	5,704	353,667 ^b	2,000	124,000	<,001
	Roy's Largest Root	5,704	353,667 ^b	2,000	124,000	<,001
Q15	Pillai's Trace	,192	6,619	4,000	250,000	<,001
	Wilks' Lambda	,813	6,771 ^b	4,000	248,000	<,001
	Hotelling's Trace	,225	6,921	4,000	246,000	<,001
	Roy's Largest Root	,198	12,399 ^c	2,000	125,000	<,001
Q16	Pillai's Trace	,269	9,705	4,000	250,000	<,001
	Wilks' Lambda	,740	10,051 ^b	4,000	248,000	<,001
	Hotelling's Trace	,338	10,393	4,000	246,000	<,001

	Roy's Largest Root	,296	18,474 ^c	2,000	125,000	<,001
Q15 * Q16	Pillai's Trace	,140	2,347	8,000	250,000	,019
	Wilks' Lambda	,860	2,421 ^b	8,000	248,000	,016
	Hottelling's Trace	,162	2,494	8,000	246,000	,013
	Roy's Largest Root	,161	5,047 ^c	4,000	125,000	<,001

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 6.20 MultivariateTest και σύμφωνα με το Hottelling'sTrace διαπιστώνονται οι σχέσεις που διέπουν τη γενική ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**», η οποία περιέχει τις επιμέρους ανεξάρτητες μεταβλητές «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15) και «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16)

- Ανεξάρτητη μεταβλητή «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15):

$$F(4,246) = 246,00, p < 0,05 \text{ (στατιστικά σημαντικό)}$$

- Ανεξάρτητη μεταβλητή **διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16):

$$F(4,246) = 246,00, p < 0,05 \text{ (στατιστικά σημαντικό)}$$

- Αλληλεπίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**» (E15) και «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**» (E16).

$$F(8,246) = 246,00, p < 0,05 \text{ (στατιστικά σημαντικό)}$$

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές και η αλληλεπίδρασή αυτών δεν επηρεάζουν τη γενική εξαρτημένη μεταβλητή η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις».

Πίνακας 6.21: Δοκιμές μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» και «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» και εξαρτημένων μεταβλητών (Σχεδιασμό δράσεων & Εκπλήρωση δράσεων)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	26937,723 ^a	8	3367,215	8,559	<,001
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	26526,435 ^b	8	3315,804	8,597	<,001
Intercept	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	273639,741	1	273639,741	695,559	<,001
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	264432,347	1	264432,347	685,622	<,001
Q15	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	1599,758	2	799,879	2,033	,135
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	1519,638	2	759,819	1,970	,144
Q16	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	14516,540	2	7258,270	18,450	<,001
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	12454,591	2	6227,296	16,146	<,001
Q15 * Q16	17.5. Σχεδιασμό δράσεων	1820,912	4	455,228	1,157	,333
	17.6. Εκπλήρωση δράσεων	4408,425	4	1102,106	2,858	,026

Error	17.5. δράσεων	Σχεδιασμό	49176,2 47	125	393,410		
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	48210,2 89	125	385,682		
Total	17.5. δράσεων	Σχεδιασμό	714364, 000	134			
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	708715, 000	134			
Corrected Total	17.5. δράσεων	Σχεδιασμό	76113,9 70	133			
	17.6. δράσεων	Εκπλήρωση	74736,7 24	133			

a. R Squared = ,354 (Adjusted R Squared = ,313)

b. R Squared = ,355 (Adjusted R Squared = ,314)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” (E15), προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.21):

- εξαρτημένη μεταβλητή “Σχεδιασμό δράσεων”

$F(2,125) = 2,033$ $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- εξαρτημένη μεταβλητή “Εκπλήρωση δράσεων”

$F(2,125) = 1,1970$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

Για την ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» (E16) προκύπτουν τα εξής στοιχεία (πίνακας 6.21):

- εξαρτημένη μεταβλητή “Σχεδιασμό δράσεων”

$F(2,125) = 18,450$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

- εξαρτημένη μεταβλητή “Εκπλήρωση δράσεων”

$F(2,125) = 16,146$, $p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” και “διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης” (E15*E16)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “Σχεδιασμό δράσεων”

$F(4,125) = 1,157$, $p > 0,05$ (στατιστικά μη σημαντικό)

- Για την εξαρτημένη μεταβλητή “ Εκπλήρωση δράσεων”

$F(4,125) = 2,858, p < 0,05$ (στατιστικά σημαντικό)

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμό δράσεων» και «εκπλήρωση δράσεων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις». Ωστόσο, η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμό δράσεων» και «εκπλήρωση δράσεων», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» . Τέλος, η αλληλεξάρτηση των ανεξάρτητων μεταβλητών “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” και “διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης” (E15*E16) δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή σχεδιασμό δράσεων και επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή εκπλήρωση δράσεων που περιλαμβάνονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ

7.1 Εισαγωγή

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της απόδοσης των εργαζομένων στη διοίκηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κατά πόσο εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους. 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 135 διοικητικοί υπάλληλοι που εργάζονται σε ένα πανεπιστήμιο της Ελλάδας. Για την διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων, 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 “Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων”, “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων” και “Απόδοση στις Νέες Δράσεις” από τον χειρισμό των ανά δύο ζεύγη ανεξάρτητων μεταβλητών “Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου”, “Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων” και “Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης”.

7.2 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου της 1ης ερευνητικής υπόθεσης

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων εξαρτάται από τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους δεν επιβεβαιώνεται πλήρως για τους εξής λόγους:

- Η ερευνητική υπόθεση 1α “Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους” δεν επιβεβαιώνεται πλήρως διότι, ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές “*Διαχείριση πόρων*” και “*Προτεραιότητες εργασιών*”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “*Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων*”, από την άλλη η ανεξάρτητη μεταβλητή “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*” επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή “*Διαχείριση πόρων*” και δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή “*Προτεραιότητες εργασιών*”.
- Η ερευνητική υπόθεση 1β “Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων» από τον προϊστάμενο τους”, όπου η ανεξάρτητη μεταβλητή “*διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό*” δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «*διαχείριση πόρων*” και “*προτεραιότητες εργασιών*”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «*Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων*”. Ωστόσο, η ανεξάρτητη

μεταβλητή «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση πόρων» και «προτεραιότητες εργασιών», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων».

- Η ερευνητική υπόθεση 1γ «Η «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» αυτών» δεν επιβεβαιώνεται πλήρως, αφού η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης» δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση πόρων» και «προτεραιότητες εργασιών», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων». Ωστόσο, η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «διαχείριση πόρων» και «προτεραιότητες εργασιών», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη σημαντικότητα των δράσεων».

7.3 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου της 2ης ερευνητικής υπόθεσης.

Η 2η υπόθεση εργασίας δεν επιβεβαιώνεται πλήρως για τους εξής λόγους:

- Η Ερευνητική υπόθεση 2α Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους» επιβεβαιώνεται πλήρως, αφού τόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή «*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*», όσο και η ανεξάρτητη μεταβλητή «*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου*» επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «*Αποφάσεις ευθύνης*» και «*Αποφάσεις χρόνου*», οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «*Απόδοση στο Πλαίσιο Αποφάσεων*».

- Η Ερευνητική υπόθεση 2β - Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων» από τον προϊστάμενο τους δεν επιβεβαιώνεται πλήρως, καθώς η ανεξάρτητη μεταβλητή “διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό” δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «αποφάσεις χρόνου” και “αποφάσεις ευθύνης”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”. Ωστόσο, η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο» επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή «αποφάσεις ευθύνης” και δεν επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή “αποφάσεις εργασιακού χρόνου”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή “Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”.
- Η ερευνητική υπόθεση 2γ - Η «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» αυτών δεν επηρεάζεται πλήρως καθώς η ανεξάρτητη μεταβλητή “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «αποφάσεις ευθύνης” και “αποφάσεις χρόνου”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”. Ωστόσο, η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «αποφάσεις ευθύνης” και “αποφάσεις χρόνου”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων”.

7.4 Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου της 3ης ερευνητικής υπόθεσης.

Η 3η υπόθεση εργασίας δεν επιβεβαιώνεται πλήρως για τους εξής λόγους:

- Η Ερευνητική υπόθεση 3α - Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Ικανοποίησης Εργαζόμενου» από τον προϊστάμενο τους επιβεβαιώνεται πλήρως αφού οι ανεξάρτητες μεταβλητές “*Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου*” και “*Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του*

προϊσταμένου” επηρεάζουν και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές “Σχεδιασμό Δράσεων” και “Εκπλήρωση Δράσεων”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Απόδοση στις Νέες Δράσεις.

- Η Ερευνητική υπόθεση 3β - Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Ικανοτήτων» από τον προϊστάμενο τους δεν επιβεβαιώνεται αφού οι ανεξάρτητες μεταβλητές, δεν επηρεάζουν τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές.
- Η Ερευνητική υπόθεση 3γ - . Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» των εργαζομένων επηρεάζεται από το «Πλαίσιο Διαχείρισης Σχέσεων Απόδοσης» δεν επιβεβαιώνεται πλήρως, αφού η ανεξάρτητη μεταβλητή “διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης” δεν επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμό δράσεων” και “εκπλήρωση δράσεων”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις», ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης» επηρεάζει τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές «σχεδιασμό δράσεων” και “εκπλήρωση δράσεων”, οι οποίες περιέχονται στη γενική εξαρτημένη μεταβλητή Η «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» .

Πιο συγκεκριμένα προέκυψαν τα εξής στοιχεία:

Η εξαρτημένη μεταβλητή **«Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων»** επηρεάζεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές :α) «Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου», επηρεάζει τη διαχείριση των πόρων αλλά και των προτεραιοτήτων β)η «Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου» επηρεάζει μόνο ως προς τη μεταβλητή «Διαχείριση πόρων». γ) Η διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊσταμένο επηρεάζει και τις δύο εξαρτημένες μεταβλητές. Επίσης οι εξαρτημένες μεταβλητές επηρεάζονται επηρεάζονται από τη «διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης». Ενώ, δεν επηρεάζεται από την «Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου» ως προς τη μεταβλητή «επιλογή αποφάσεων ευθύνης», την «διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό» και τη «διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης».

Η εξαρτημένη μεταβλητή «**Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων**» επηρεάζεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές: «**Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου**», «**Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου**», «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» σχετικά με τη μεταβλητή «**αποφάσεις ευθύνης**» και «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**».Ενώ δεν επηρεάζεται από τη «**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**», τη «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» σχετικά με τη μεταβλητή «**αποφάσεις χρόνου**» και τη «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**».

Τέλος, η εξαρτημένη μεταβλητή «**Απόδοση στις Νέες Δράσεις**» επηρεάζεται από την «**Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου**», την «**Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου**» και την «**διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης**». Ενώ δεν επηρεάζεται από τη «**διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό**», τη «**διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο**» και τη «**διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης**»

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και πιο συγκεκριμένα κατά πόσο επηρεάζεται η απόδοση των υφισταμένων (διοικητικό προσωπικό) από τις σχέσεις τους με τον προϊστάμενο.

Εξετάστηκαν οι παρακάτω μεταβλητές :

1)Η εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στη Σημαντικότητα των Δράσεων» επηρεάζεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές :

A) «**Ίκανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου**»,

B) «**Ίκανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου**» μόνο ως προς τη διαχείριση πόρων

Γ) από τη διαχείριση ικανοτήτων από τον προϊστάμενο

Δ) από τη διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης

2)Η εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στο πλαίσιο αποφάσεων» επηρεάζεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές:

- A) «Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου»,
- B) «Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου»,
- Γ) «διαχείριση ικανοτήτων από τον Προϊστάμενο και
- Δ) «από τη σχέση θετικής απόδοσης»

3) Η εξαρτημένη μεταβλητή «Απόδοση στις Νέες Δράσεις» όσων αφορά και την απόδοση στο σχεδιασμό νέων δράσεων αλλά και στην απόδοση στην εκπλήρωση των δράσεων επηρεάζεται από :

- A) την “Ικανοποίηση από τη συμβολή του προϊσταμένου”,
- B) την “Ικανοποίηση από τη συμπεριφορά του προϊσταμένου”
- Γ) τη «διαχείριση ικανότητας από τον προϊστάμενο» ως προς τις αποφάσεις ευθύνης
- Δ) τη “διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης

Συνεπώς και οι τρεις εξαρτημένες μεταβλητές επηρεάζονται από τις ανεξάρτητες:

- από την ικανοποίηση του εργαζομένου από τη συμπεριφορά και τη συμβολή του προϊστάμενου
- από τη διαχείριση των ικανοτήτων των υπαλλήλων από τον προϊστάμενο
- από τη διαχείριση σχέσεων θετικής απόδοσης

που σημαίνει, πως υπάρχει συμφωνία με τα στοιχεία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Υπάρχει μικρή απόκλιση μόνο στην εργασιακή απόδοση που σχετίζεται με τη διαχείριση ικανοτήτων από τον οργανισμό και τη διαχείριση σχέσεων αρνητικής απόδοσης.

Συγκεκριμένα μετά από την έρευνα που έχει διεξαχθεί, διαπιστώνεται πως η καθημερινή εργασιακή απόδοση των διοικητικών υπαλλήλων στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση επηρεάζεται από την ικανοποίησή τους από τη συμπεριφορά και τη συμβολή του προϊστάμενου, από τη διαχείριση των ικανοτήτων τους από τον προϊστάμενο και από τη διαχείριση των σχέσεων μετά από τη θετική απόδοση στην εργασία τους.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Περιορισμοί έρευνας

Μια δυσκολία (περιορισμός) που αφορά στην συγκεκριμένη έρευνα, είναι ο αριθμός των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αφού αποτελούνταν συνολικά από 100 ερωτήσεις συνολικά μαζί με τις ερωτήσεις των δημογραφικών στοιχείων. Παρ'όλα αυτά όμως, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, ήταν χρησιμο για το σκοπό της έρευνας και επιπλέον είναι διαδεδομένο ευρέως στη διεθνή βιβλιογραφία ανεξάρτητα από την έκτασή του.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

1. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας, αλλά και σε άλλες υπηρεσίες ή οργανισμούς.
2. Θα είχε ενδιαφέρον, εάν επαναλαμβανόταν η έρευνα μετά από κάποιο χρονικό διάστημα με σκοπό να γίνει μια σύγκριση των αποτελεσμάτων.
3. Επίσης θα είχε ενδιαφέρον να εφαρμοστεί και μία έρευνα σε ένα ιδιωτικό πανεπιστήμιο στην Ελλάδα.

Συνεπώς μια μελλοντική έρευνα που θα αφορούσε πιο μεγάλο δείγμα εργαζομένων και από άλλα Πανεπιστήμια, θα επηρέαζε διαφορετικά τα αποτελέσματα, και θα είχε πιο μεγάλο ενδιαφέρον για τα πεδία που εξετάσαμε.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά. *Αθήνα: Έλλην.*

Γαντάς, Κ. (2017). Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου σε εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές, σε περίοδο οικονομικής κρίσης(διπλωματική εργασία).Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Γεωργαντά, Κ., & Ξενίκου, Α. (2007). Μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. *Psychology, 14(4)*, 410-423.

Δαλακούρα, Α. (2006). *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες, ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού* (Διδακτορική Διατριβή). Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Δελής, Η. (2009). *Μετάβαση από τη μέτρηση της απόδοσης στη διαχείριση της απόδοσης* (Doctoral dissertation). Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ).

Δουγαλή, Ε. (2017). *Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών : Μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* (Διπλωματική Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Δουράλη, Χ. (2020). Το Ψυχολογικό Συμβόλαιο και η εργασιακή ικανοποίηση στη Δημόσια Διοίκηση(Διπλωματική εργασία).Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη Σίνδου

Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά. *Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.*

Ιορδάνογλου, Δ.(2006). *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης στην αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων στο χώρο της εκπαίδευσης: ο ρόλος της ηγεσίας* (Διδακτορική διατριβή) Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Κυριακίδης, Π. Α. (2003). Η σημασία της ηγεσίας στην κοινωνία. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 2, 9-44.

Κουκώλη, Α. (2018). Η συναισθηματική νοημοσύνη ως βασικός παράγοντας αποτελεσματικής ηγεσίας στην εκπαίδευση(Διπλωματική εργασία).Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Λαλούμης, Δ. 2015. Αξιολόγηση έργου προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Λαλούμης, Δ. 2015. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 8. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/5302>

Λαθήρας, Π. (2013). Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου (PC) σε έναν οργανισμό και σύνδεσή του με την απόδοσή του.

Μαντάς, Β. Ν., Κακούνης, Δ. Π., & Ντάνος Στ, Α. (1992). Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική.

Μαντζιάρη, Μ. Μ. (2012). *Διαχείριση αλλαγών υπό την προοπτική των εργαζομένων: η διάρρηξη του ψυχολογικού συμβολαίου στις δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες* (Master thesis).

Μιχαλόπουλος, Ν. (2001). «Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους πολίτη», στο Σπηλιωτόπουλος Ε.Π. και Μακρυδημήτρης Α. *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα:Εκδόσεις Σάκκουλα.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

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*. (Διδακτορική Διατριβή). Πάτρα

Μπέλλου, Β. Μ. (2000). Αποτελεσματική διαχείριση στρατηγικών αλλαγών για τη διαμόρφωση του επιδιωκόμενου ψυχολογικού συμβολαίου: η περίπτωση των συγχωνεύσεων & εξαγορών(Διπλωματική εργασία).Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μπουζάκης Σ. (2006), *Η Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ελλάδα (1836-2005)*. Τεκμήρια Ιστορίας, τόμ. Α' (1836-1925), τόμ. Β' (1926-2005), Αθήνα: Gutenberg

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

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ: Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι, Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουσίου, Ο. (2018). Οργάνωση, Διοίκηση, Εποπτεία των Ελληνικών Πανεπιστημίων από το 1932 έως το 2016: Μία ιστορικό - συγκριτική μελέτη με έμφαση στην Πανεπιστημιακή Αυτονομία. (Διδακτορική διατριβή). Πανεπιστήμιο Πατρών.

Παπαγεωργίου, Ι. (2015). Θεωρία δειγματοληψίας. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών

Παυλόπουλος, Β. (2008). Μοντέλα Ανάλυσης Διακύμανσης, http://old.psych.uoa.gr/~vpavlop/index.files/pdf/ANOVA_models.pdf

Παναγιωτοπούλου, Ε. (2014). Αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του αθλητικού τμήματος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού.

Παπακώστα, Π. (2014). *Η ευημερία των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και η επίδραση που ασκεί σε αυτή το άγχος τους και η συμπεριφορά του σχολικού ηγέτη* (Master's thesis). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Παπαϊκονόμου, Κ. Β. (2016). *Η καταστροφική ηγεσία και η επίπτωση της στην απόδοση των εργαζομένων: η περίπτωση του εκφοβισμού και της καταχρηστικής ηγετικής συμπεριφοράς* (Master sthesis). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Εκδόσεις Μεταίχμιο. Αθήνα

Τακτικός, Β. (2017). *Ηγεσία και εργασιακό περιβάλλον* (Master thesis). Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.

Τόμπρου, Β. (2018). Η επίδραση του ψυχολογικού συμβολαίου στους δημόσιους οργανισμούς: η περίπτωση των ελληνικών πανεπιστημίων (Διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τριανταφυλλόπουλος, Ι. (2012). *Οι οργανωτικές και διοικητικές στρατηγικές επιλογές των ελληνικών επιχειρήσεων μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές στην βάση της «φιλοσοφίας» της διαχείρισης απόδοσης (performance management)* (Doctoral dissertation, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Σχολή Επιστημών της Διοίκησης. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων).

Τσιούλου, Β. (2007). Ψυχοκοινωνική Ταυτότητα Δημοσίων Υπαλλήλων – Οικονομικές συγκρούσεις των δημοσίων υπαλλήλων και το κοινωνικό φαινόμενο του «νομικισμού» (Διδακτορική Διατριβή). Αθήνα.

Φαναριώτης, Π. (2001). *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management*, Σταμούλης

Φασούλης, Κ. (2001). Η ποιότητα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης. *Επιθεώρηση εκπαιδευτικών θεμάτων*, 4, 186-197.

Φαραντάκη, Σ. (2014). *Ηγεσία και επικοινωνία εργαζομένων. Μελέτη περίπτωσης ΓΝΑ" Γ. Γεννηματάς"* (Master's thesis) Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Χαραλαμπίδης Ι. (2007). *Η εξέλιξη της θεωρίας της Διοίκησης. Διπλωματική εργασία..* Σάμος: Τμήμα μηχανικώνπληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Χουντουμάδη, Α., & Πατεράκη, Λ. (2008). *Λεξικό Ψυχολογίας. Αθήνα: Τόπος.*

Χυτήρης Λ., Αννινος Λ., (2015). *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών.* Κάλλιπος, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. **C Argyris - 1960 - psycnet.apa.org**

Arunachalam, T. (2021). The interplay of psychological contract breach, stress and job outcomes during organizational restructuring. *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 15-28. doi:10.1108/ICT-03-2020-0026

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374.

Bakker, A.B., Demerouti, E. and Verbeke, W., (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance, *Human Resource Management*, Spring , 43(1), pp. 83–104.

Bal , P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W. and Van Der Velde, M.E.G., (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator, *Journal of Vocational Behavior*, 72, pp. 143–158.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press: New York, NY.

Bass, B., & Avolio B. (1988). Transformational Leadership, Charisma and Beyond. In Hunt J. , Baliga, B. , Dachler, H., Schreishem, C. (Eds.) *Emerging Leadership Vistas*. Lexington Boo

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Concepts of leadership. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 323.

Bennis, W. (1984). Good Managers and Good Leaders. *Across the Board*, 21(10), 7-11

Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*.

Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975). *Introduction to educational leadership*. Harper and Row,.

Casey Buford, S. (2006). Linking human resources to organizational performance and employee relations in human services organizations: Ten HR essentials for managers. *Intl Journal of Public Administration*, 29(7), 517-523

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.), New York: Routledge

Gould-Williams , J., (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), February , pp. 28-54.

Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of management studies*, 37(7), 903-930.

Duncan, R. D., & Pinegar, E. J. (2002). *Leadership for saints*. Covenant Communications.

Egan, J. (1998). Rethinking construction, construction task force report for department of the environment, transport and the regions. *ed: HMSO, London.*

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Fiedler, F. (1958). Fiedler's contingency theory. *Leader Attitudes and Group Effectiveness*.

Ginzberg, E. (1988). Toward a Theory of Occupational Choice. *Career Development Quarterly*, 36(4), 358-63.

Goleman, D. (2000), "Leadership that gets results", *Harvard Business Review*, March/April, pp. 78-88.

Griep, Y., Bankins, S., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2021). How psychological contract breach affects long-term mental and physical health: The longitudinal role of effort–reward imbalance. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 13(2), 263-281. doi:10.1111/aphw.12246

Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555.

Herma, J. L. V., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., Ginzberg, E., & Herma, J. L. (1951). Occupational choice. In *Occupational Choice*. Columbia University Press

Herrera, J., & Las Heras-Rosas, D. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 3978.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.

Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555–566. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.555>

Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.

James, L. R., Bennett, N., & Blum, T. C. (2021). To push performance, check the leader's power motive. *Business Horizons*, 64(2), 181-188. doi:10.1016/j.bushor.2020.11.002
(endiageron)

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1959). principles of Management. New York: McGraw-Hill Book Co.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.

Lane, J. E. (2002). *New public management: an introduction*. Routledge.

Latham M. (1994). Constructing the team: final report of the Government/industry review of procurement and contractual arrangements in the UK construction industry. London: HMSO.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.

Lee R.T. and Ashforth, B.E., (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), pp. 123-33.

Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 785-840). Springer, Dordrecht.

McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*.

McGreevy, M. (2003). The changing nature of work. *Industrial and Commercial Training*, 35(5), 191-195. <https://doi.org/10.1108/00197850310487322>

Meyer, B., Shemla, M., Li, J., & Wegge, J. (2015). On the same side of the faultline: Inclusion in the leader's subgroup and employee performance. *Journal of Management Studies*, 52(3), 354-380. doi:10.1111/joms.12118

Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2012). Employees' behavioral reactions to supervisor aggression: An examination of individual and situational factors. *Journal of applied psychology, 97*(6), 1148.

Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management science, 18*(2), B-97.

Montana, P., & Charnov, B. (1993). Management: A streamlined course for students and business people. *Hauppauge, New York: Barron's Business Review Series, 155-169.*

Mullins LJ (2005). Management and Organisational Behaviour. Prentice hall. UK 7th Ed. 88(431):1052-1058

Morrison, D. E. (1994). Psychological contracts and change, *Human Resource Management, 33*(3), pp. 353-372.

Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and psychological contract—who's in control of absence?. *Academy of Management Review, 10*(3), 397-407.

Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research, 7*(4), 62-75.

Papadopoulos, D., Papadakis, N., & Litke, A. (2020). A methodology for open information extraction and representation from large scientific corpora: the COVID-19 data exploration use case. *Applied Sciences, 10*(16), 5630.

Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(17), 2382-2400.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of organizational behavior, 16*(3), 289-298.

Robinson, S. and Rousseau, D., (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behaviour, 15*, pp. 245-259.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal, 2*(2), 121-139.

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Schein, E. H. (1980). *Developing your career: Know your career anchors and develop your options*.

Shaffakat, S., Otaye-Ebede, L., Reb, J., Chandwani, R., & Vongswasdi, P. (2021). Mindfulness attenuates both emotional and behavioral reactions following psychological contract breach: A two-stage moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000878>

Sherman, H. D., & Zhu, J. (2006). *Service productivity management: Improving service performance using data envelopment analysis (DEA)*. Springer science & business media.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), 107-139.

Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.

Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.

Tzafirir, S. S. and Gur, A. B. A., (2007). HRM Practices and Perceived Service Quality: The Role of Trust as a Mediator, *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), pp.1-20.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley & Sons.

Zhao, Z., & Liu, H. (2007, June). Spectral feature selection for supervised and unsupervised learning. In *Proceedings of the 24th international conference on Machine learning* (pp. 1151-1157).

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different*.

Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of managerial psychology*.

Γ. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<https://www.slideshare.net/parispatris/psychological-contract-in-public-sector>

https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/753.pdf

<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/4995/Tsironis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900690500452336>

<https://nemertes.library.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/8680/1/DIPLOMATIKH.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί και αγαπητές συνάδελφοι

Είμαι φοιτήτρια στο ΠΜΣ «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδας και στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Η Συμβολή του Μάνατζερ (προϊστάμενου) της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην καθημερινή εργασιακή απόδοση των εργαζομένων της», πραγματοποιώ έρευνα με σκοπό τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων.

Η συμμετοχή σας στην ερευνητική διαδικασία είναι εθελοντική , αλλά κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή ολοκλήρωσή της. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και διαρκεί περίπου 20 λεπτά. Τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας στην εργασία μου.

Με εκτίμηση

Χαραλαμπίδου Γιαννούλα

e-mail: goannaxar@gmail.com

ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης εργάζεστε;

<input type="checkbox"/> Νηπιαγωγείο – Παιδικό Σταθμό <input type="checkbox"/> Δημοτική Εκπαίδευση <input type="checkbox"/> Γυμνάσιο <input type="checkbox"/> Λύκειο	<input type="checkbox"/> ΕΠΑΛ <input type="checkbox"/> Νυκτερινό <input type="checkbox"/> ΙΕΚ <input type="checkbox"/> 3Βάθμια Εκπαίδευση (ΠΑΝ/ΜΙΟ) <input type="checkbox"/> Ειδικά Σχολεία
---	---

- 1.α. Δηλώστε την ειδικότητά σας στην εκπαιδευτική μονάδα που απασχολείστε:

2. Σε ποιο νομό εδρεύει η εκπαιδευτική μονάδα που εργάζεστε (Σε ποιο νομό εργάζεστε);

3. Πόσους εργαζόμενους σε μόνιμη βάση όλο το έτος απασχολεί η σχολική μονάδα που εργάζεστε;

<input type="checkbox"/> Συνολικός αριθμός εργαζομένων:.....
--

4. Ποια θέση εργασίας κατέχετε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

<input type="checkbox"/> Διευθυντής (Πρόεδρος για τη 3βάθμια) <input type="checkbox"/> Υποδιευθυντής (Αναπληρωτής για 3βάθμια)	<input type="checkbox"/> Εκπαιδευτικός ή Υπάλληλος <input type="checkbox"/> Τεχνικό (η υποστήριξης) Προσωπικό
---	--

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;.....
6. Πόσο καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη μονάδα;

7. Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό (εκπαιδευτική μονάδα);

<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 36 έως 50 ετών	<input type="checkbox"/> Από 51 έως 67 ετών (και πλέον)
---	---

10. Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;

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

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

11. Σε σχέση με την καθημερινή συμβολή του διευθυντή της εκπαιδευτικής μονάδας που εργάζεστε, πόσο ικανοποιημένος από την εργασία σας αισθάνεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Καθόλου ΙκανοποιημένοςΧαμηλή Ικανοποίηση ...ΜέτριαΣημαντική ...Πολύ Μεγάλη				

12. Λαμβάνοντας υπόψη τις συμπεριφορές του διευθυντή σας, θα θέλατε να αλλάζατε τη θέση εργασίας σας με άλλη σε άλλη εκπαιδευτική μονάδα με άλλο διευθυντή; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Καμία ΑναγνώρισηΠολύ ΜικρήΜέτριαΣημαντική.... Πολύ Σημαντική				

13. Πώς αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει (αναγνωρίζει) τις εργασιακές σας ικανότητες ο ίδιος ο Διευθυντής της εκπαιδευτικής μονάδας που εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Καμία ΑναγνώρισηΜικρήΜέτριαΣημαντική.... Πολύ Σημαντική				

14. Πώς αξιολογείτε τον τρόπο που αντιμετωπίζει (αναγνωρίζει) τις εργασιακές σας ικανότητες ο οργανισμός (εκπαιδευτική μονάδα) που εργάζεστε; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Δεν θέλω καθόλου να αλλάξω.....Πολύ λίγο..... Έτσι κι έτσιΑρκετάΠάρα πολύ				

15. Ποια είναι η συμβολή του διευθυντού σας στην (όποια) «αρνητική απόδοσή σας» στα πλαίσια της ανάληψης των εργασιακών σας ευθυνών; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Καμία Συμβολή	Μικρή.....	Έτσι κι έτσι	Σημαντική	Πολύ Μεγάλη

16. Ποια είναι η συμβολή του διευθυντού σας στην (όποιου βαθμού) «θετική απόδοσή σας» στα πλαίσια της ανάληψης των εργασιακών σας ευθυνών; (Δώστε μόνο μία απάντηση)

1	2	3	4	5
Καμία Συμβολή	Μικρή.....	Έτσι κι έτσι	Σημαντική	Πολύ Μεγάλη

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

17. Ποια είναι η πραγματικότητα που παρουσιάζεται στον χώρο που εργάζεστε, στα παρακάτω ζητήματα – θέματα που έχουν σχέση με το επίπεδο της *αποδοτικότητας / αποτελεσματικότητας* των καθημερινών ενεργειών - δράσεών σας. Δηλαδή, ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας που εκδηλώνετε εσείς με γνώμονα την πραγματική συμβολή – συμμετοχή του προϊσταμένου / διευθυντού σας στις παρακάτω δράσεις – ενέργειες – συμπεριφορές;

ΠΡΟΣΟΧΗ: Αυτό που σας ζητείτε, στις παρακάτω ερωτήσεις, είναι να ορίσετε κατά περίπτωση, όχι τη δική σας επίδοση, αλλά την επίδοση που έχετε με γνώμονα την πραγματική συμβολή του προϊσταμένου / διευθυντού σας.

Η βαθμολογία για τις επόμενες 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 Διευθυντή / Προϊσταμένου σας;	Βαθμολόγηση (Από 1-100)
17.1. Με τη συμβολή (καθοδήγηση) του διευθυντή / προϊσταμένου μου κάνω - αποτελεσματική διαχείριση των πόρων που είναι (έχω) στη διάθεσή μου;	
17.2. Ο διευθυντής / προϊστάμενός μου διευκολύνει τη διαχείριση των προτεραιοτήτων μου για την απόδοση στη δουλειά μου;	
17.3. Ο διευθυντής / προϊστάμενός μου είναι πολύ βοηθητικός στις αποφάσεις μου σχετικά με θέματα ευθύνης μου, βοηθώντας την απόδοσή μου;	
17.4. Ο διευθυντής / προϊστάμενός μου είναι βοηθητικός στα πλαίσια των αποφάσεων για τον εργασιακό μου χρόνο;	
17.5. Ο διευθυντής / προϊστάμενός μου είναι αρωγός στον εκάστοτε σχεδιασμό που κάνω για τις νέες δράσεις που έχω αναλάβει βοηθώντας με στην αποτελεσματικότητά μου;	
17.6. Ο διευθυντής / προϊστάμενός μου είναι βοηθητικός κάθε φορά, που θέλω να επιχειρήσω, στην εκπλήρωση νέων δράσεών μου;	

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας στην Παρούσα Έρευνα