



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΦΟΡΕΑ- Η
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ»**

Της

ΜΑΡΙΑΣ ΠΑΠΑΔΑΚΗ του ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση, γιατί πίστεψε εξ' αρχής στην αξία του εγχειρήματός μου και υποστήριξε έμπρακτα κάθε προσπάθειά μου για την επιτυχή ολοκλήρωσή του.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Καφετζόπουλο Δημήτριο, για τη συνεργασία μας, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες υποδείξεις. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους μου, για την πολύτιμη βοήθειά τους και την προθυμία τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ώστε να ολοκληρωθεί η παρούσα έρευνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ και συγκεκριμένα, των εργαζομένων που προέρχονται από το τέως ασφαλιστικό ταμείο του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, για τις σχέσεις ανάμεσα στην τυπική/επίσημη ηγεσία και στην επαγγελματική ικανοποίησή τους, καθώς και στη μη οικονομική απόδοση του φορέα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι: 1) Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν τις απόψεις τους για την κατάλληλη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο/η Διευθυντής/ντρια; 2) Η τυπική /επίσημη ηγεσία όπως ασκείται από τους Διευθυντές/τριες του φορέα επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων στους διάφορους τομείς της εργασίας τους; 3) Η τυπική /επίσημη ηγεσία όπως ασκείται από τους Διευθυντές/τριες του φορέα επηρεάζει την άποψη των εργαζομένων για την μη οικονομική απόδοση του φορέα εργασίας τους;

Χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μεθοδολογία και ανώνυμο ερωτηματολόγιο με συνοδευτικό σημείωμα για την εμπιστευτικότητα των στοιχείων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αποδείχτηκε ότι οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ συμπαθούν τον ηγέτη τους και τους συναδέλφους τους και η επικοινωνία είναι ικανοποιητική. Ο/Η Διευθυντής/τρια λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις τους, ενώ έχει βελτιωθεί η ικανοποίηση των συναλλασσόμενων με τον φορέα. Οι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή μόνιμοι θεωρούν περισσότερο θετική τη συμπεριφορά του ηγέτη, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού έχουν πιο αρνητική άποψη. Τέλος, όσο πιο θετική στάση έχουν οι ερωτηθέντες για τη συμπεριφορά και την καταλληλότητα του ηγέτη, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από την εποπτεία, το ηθικό μέρος της εργασίας, την επικοινωνία και την παρακίνηση από την

ηγεσία, ενώ ταυτόχρονα τόσο πιο υψηλό είναι το σκορ της μη οικονομικής απόδοσης του φορέα.

Λέξεις-κλειδιά: ηγέτης, διοίκηση, όραμα, συναισθηματική νοημοσύνη, ικανότητες, e-ΕΦΚΑ.

ABSTRACT

The aim of the present study is the research of employees' opinions in e-SSSE (electronic- Single Social Security Entity) and especially, of the employees from the ex insurance fund of UIFE (Unified Insurance Fund for Employees) about the relationships between the formal leadership and their occupational satisfaction, as well as the non-economic return of the organization.

The research questions are: 1) Do employees' demographic characteristics affect their opinions about the appropriate behavior that the director shows? 2) Does formal leadership as it is exercised by the organization's directors affect employees' satisfaction about several sectors of their job? 3) Does formal leadership as it is exercised by the organization's directors affect employees' opinion about the non-economic return of their organization?

Qualitative methodology and an anonymous questionnaire have been used with a note about data's confidentiality. From the research's results has been conducted that the employees in e-SSSE like their leader and their colleagues and the communication is satisfying. The leader takes into account their opinions and suggestions, while the citizens' satisfaction has been improved. The graduates of Universities or Technological Educational Institutes or permanent officers consider more positive the leader's behavior, while the master's degree and Ph.D.'s holders have a negative opinion. Finally, the more positive behavior the respondents have about the suitability of their leader, the more satisfaction they get by the supervision, moral occupational part, communication, and encouragement by the

leadership, while simultaneously, the higher score of non-economic institution's return is achieved.

Keywords: leader, administration, vision, emotional intelligence, Single Social Security Entity (e- E.F.K.A.), abilities.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract	v
Πίνακας Περιεχομένων	vii
Πίνακας των εικονογραφήσεων.....	ix
1. Κατάλογος των πινάκων.....	ix
2. Κατάλογος των διαγραμμάτων	xii
1.Εισαγωγή.....	1
2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	4
2.1 Ηγεσία.....	4
2.1.1 Ορισμός.....	5
2.1.2 Χαρακτηριστικά	9
2.1.3 Τύποι.....	11
2.1.4 Ηγεσία στη δημόσια διοίκηση.....	15
2.1.5 Αρμοδιότητες.....	17
2.1.6 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη	21
2.2 Ρόλος Ηγεσίας	28
2.2.1 Χαρακτηριστικά	30
2.2.2 Συμβολή στην εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης.....	35
2.2.3 Συμβολή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων	37
2.2.4 Συμβολή στην απόδοση του οργανισμού.....	45
2.2.5 Διεθνής Δημόσια Διοίκηση.....	48
2.2.6 Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ.....	52
3. Μεθοδολογία.....	57
3.1 Σκοπός της έρευνας	57
3.2 Δείγμα	57
3.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	58
3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	59
3.5 Εργαλεία ανάλυσης.....	60
3.6 Αποτελέσματα	60

3.7 Συμπεράσματα.....	87
3.8 Διατύπωση περιορισμών και υποδείξεων για μελλοντική έρευνα	88
Βιβλιογραφία	90
Παραρτήματα.....	99
Συνοδευτική Επιστολή	100
Ερωτηματολόγιο.....	101

ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΕΩΝ

1. Κατάλογος των πινάκων

Πίνακας 1	Σελ. 61
Πίνακας 2	Σελ. 62
Πίνακας 3	Σελ. 63
Πίνακας 4	Σελ. 64
Πίνακας 5	Σελ. 65
Πίνακας 6	Σελ. 66
Πίνακας 7	Σελ. 67
Πίνακας 8	Σελ. 68
Πίνακας 9	Σελ. 70
Πίνακας 10	Σελ. 71
Πίνακας 11	Σελ. 72
Πίνακας 12	Σελ. 74
Πίνακας 13	Σελ. 76
Πίνακας 14	Σελ. 77
Πίνακας 15	Σελ. 79
Πίνακας 16	Σελ. 82
Πίνακας 17	Σελ. 83
Πίνακας 18	Σελ. 84
Πίνακας 19	Σελ. 84
Πίνακας 20	Σελ. 85
Πίνακας 21	Σελ. 86

Πίνακας 22	Σελ. 86
Πίνακας 23	Σελ. 86

2. Κατάλογος των διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1	Σελ. 61
Διάγραμμα 2	Σελ. 62
Διάγραμμα 3	Σελ. 63
Διάγραμμα 4	Σελ. 64
Διάγραμμα 5	Σελ. 65
Διάγραμμα 6	Σελ. 66
Διάγραμμα 7	Σελ. 68
Διάγραμμα 8	Σελ. 69
Διάγραμμα 9	Σελ. 70
Διάγραμμα 10	Σελ. 71
Διάγραμμα 11	Σελ. 73
Διάγραμμα 12	Σελ. 75
Διάγραμμα 13	Σελ. 76
Διάγραμμα 14	Σελ. 80
Διάγραμμα 15	Σελ. 81

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία στο δημόσιο τομέα αποτελεί σημαντική έκφανση της λειτουργικότητάς του. Χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες συνιστώσες, οι οποίες ξεχωρίζουν τον ηγέτη υπάλληλο από τους υπόλοιπους συναδέλφους του. Ο ηγέτης διαθέτει όραμα για τη βέλτιστη λειτουργία του οργανισμού, όπου υπηρετεί. Ασκεί το υπηρεσιακό του καθήκον επηρεάζοντας τη σκέψη, τη στάση και τη συμπεριφορά των συναδέλφων που τον ακολουθούν, έτσι ώστε οι τελευταίοι να αποδίδουν τον καλύτερό τους εαυτό χωρίς αντάλλαγμα. Στοχεύει στην παροχή της αίσθησης της ικανοποίησης στους υφισταμένους του και στη συνακόλουθη αύξηση της αποδοτικότητας της υπηρεσίας, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από όλους, ως ομάδα. Το όραμά του μπορεί να περιλαμβάνει πολλά χαρακτηριστικά, το σύνολο των οποίων στοχεύει στο παραπάνω αποτέλεσμα. Με την εφαρμογή ποικίλων στρατηγικών, επιδιώκει την επίτευξη του οράματός του, έτσι ώστε να ολοκληρωθεί η αποστολή και η βελτιστοποίηση του οργανισμού.

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες ηγέτη. Όλοι οι ηγέτες διαθέτουν κοινό όραμα, συλλογική κουλτούρα και εργασιακά καθήκοντα που μοιράζονται. Έτσι, η προσωπικότητα του ηγέτη, μέσα από τις απόψεις, αντιλήψεις και στάσεις του, καθώς και η εμπειρία που διαθέτει σε σχέση με τη θέση την οποία κατέχει διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Συνήθως, τα χαρακτηριστικά αυτά είναι αποτέλεσμα της μόρφωσής του και των προσωπικών του εμπειριών, σε συνδυασμό με τις επικρατούσες συνθήκες και απόψεις της κοινωνίας στην οποία ζει. Τα στοιχεία αυτά καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την επιρροή που ασκεί ο Ηγέτης στους υφισταμένους του και στην εν γένει υπηρεσία.

Ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από υπευθυνότητα και αρμοδιότητες. Οι αρμοδιότητες αφορούν κατεξοχήν στη διοίκηση της υπηρεσίας, όπου υπηρετεί, καθώς και στη λειτουργία της. Πέραν αυτών, σχετίζονται και με τη συμβολή του στις αλλαγές που διενεργούνται στον

τομέα του για τη βελτίωση των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών, καθώς και στην ικανότητα διαχείρισης των εκάστοτε πιθανών κρίσεων και καταστάσεων εκτάκτου ανάγκης. Σημαντική, επίσης, καθίσταται και η συνεργασία που μπορεί να αναπτυχθεί με τους λοιπούς εμπλεκόμενους φορείς και το αρμόδιο Υπουργείο. Η λήψη ορθών και αποτελεσματικών αποφάσεων από τον ηγέτη διαμορφώνουν μία ισχυρή διοικητική πολιτική στον τομέα της υπηρεσίας που διοικεί.

Μέχρι σήμερα, έχουν θεσπιστεί πληθώρα νομοθετημάτων που ρυθμίζουν τον τρόπο άσκησης της ηγεσίας στη διοίκηση στην Ελλάδα. Τα νομοθετήματα αυτά, τροποποιημένα, αναθεωρημένα, στενά και ευρέως ερμηνευμένα από εκάστοτε μεταγενέστερες διατάξεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της διοικητικής νομοθεσίας και του αντίστοιχου συστήματος που εφαρμόζεται στην Ελλάδα και παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές, προκειμένου να επιτυγχάνεται μία αποδοτική και ποιοτική υπηρεσία στη διοίκηση. Ο ηγέτης οφείλει να γνωρίζει τους νόμους και να επιμορφώνεται διαρκώς, προκειμένου να αναπροσαρμόζει το όραμα, τους στόχους και την τακτική άσκησης του καθήκοντός του στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Με τον τρόπο αυτό, παρέχει στην υπηρεσία ευελιξία, προσαρμοστικότητα και αποτελεσματικότητα.

Άλλωστε, η οργάνωση και η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ καθορίζεται με βάση το νόμο 4387/2016 (Φ.Ε.Κ. Α'85/12.05.2016) και τον Εσωτερικό Κανονισμό του. Ο Κανονισμός αυτός εξειδικεύει τα ζητήματα που σχετίζονται με το πρόγραμμα λειτουργίας του οργανισμού, την ηλεκτρονική λειτουργικότητα των υπηρεσιών του, την ιεραρχία στους κόλπους του, την ταχεία και έγκυρη ενσωμάτωση των επιμέρους ασφαλιστικών φορέων (πρώην Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Ε., κλπ), την επίλυση των ζητημάτων που αφορούν στο άψυχο και έμψυχο διοικητικό υλικό, καθώς και στην επικοινωνία με τους πολίτες.

Η ηγεσία και η διοίκηση του e-ΕΦΚΑ ασκείται από το διευθυντή και τους επιμέρους προϊσταμένους του. Οι ηγέτες προωθούν τη διοχέτευση της γνώσης, την ομαλή ανάπτυξη και συνεργασία με τους λοιπούς διοικητικούς φορείς και την άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα των ασφαλισμένων. Η διαχείριση της ηγεσίας με αμοιβαία κατανόηση και συνεργασία οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα και αποδόσεις. Μέσω της αξιολόγησης των υπηρεσιών του ηγέτη, επιτυγχάνεται η βελτίωση της υπηρεσίας και η αποδοτικότερη λειτουργία της.

Ο ηγέτης, λοιπόν, κατέχει μία σημαντική θέση στη διοίκηση του οργανισμού. Από μία σύντομη επισκόπηση των διοικητικών συστημάτων της υπόλοιπης Ευρώπης, αλλά και διεθνώς, αποδεικνύεται ότι ο ηγέτης παίζει καίριο ρόλο στη διαμόρφωση, οργάνωση, εύρυθμη λειτουργία και μεταρρύθμιση της διοίκησης, δημιουργώντας μία κατάλληλη κουλτούρα σκέψης και συμπεριφοράς. Για το λόγο αυτό, απαιτείται ο ηγέτης να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη, αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, ενσυναίσθηση και κοινωνικές δεξιότητες.

Ο σκοπός και οι στόχοι της παρούσας μελέτης είναι να αναδειχθεί ο ρόλος του ηγέτη στην ελληνική δημόσια διοίκηση, τα χαρακτηριστικά του, καθώς και οι αρμοδιότητες που καλείται να φέρει εις πέρας. Μέσω της προσέγγισης αυτής, επιχειρείται να καταγραφεί το αίσθημα της ικανοποίησης που παρέχει ένας αποτελεσματικός ηγέτης στους εργαζομένους της υπηρεσίας του και συνακόλουθα, η αύξηση της αποδοτικότητάς τους και της υπηρεσίας γενικότερα. Εξετάζεται η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ, μέσω της οποίας δίνεται μία περισσότερο συγκεκριμένη εικόνα των ερευνητικών στόχων στην πράξη, καθόσον ο συγκεκριμένος φορέας αποτελεί τον πανελλαδικό φορέα ασφάλισης της χώρας.

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Ηγεσία

Η ηγεσία διαθέτει πολλούς ορισμούς. Η ηγεσία αφορά στην καθοδήγηση του πλήθους από έναν άνθρωπο. Δε διδάσκεται, αλλά βελτιώνεται και γίνεται αποτελεσματικότερη. Αποτελεί μία φυσική έκφραση του ατόμου που νιώθει ολοκληρωμένος και αποκτά αξία μέσα από την έκφρασή της (Cashman, 1998). Σύμφωνα με τους Boles & Danenport (1975), η ηγεσία ασκείται θέτοντας αποδεκτούς στόχους για τη συνοχή μίας ομάδας. Έτσι, στην ηγεσία συμμετέχουν ο ηγέτης, οι ακόλουθοί του και διάφοροι άλλοι παράγοντες οργάνωσης.

Όπως χαρακτηριστικά ορίζει ο Μπουραντάς (2005), με την ηγεσία επηρεάζεται η σκέψη, η δράση, τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές μίας ομάδας ανθρώπων από έναν άτομο, έτσι ώστε εθελοντικά και συνεργατικά, να παράγεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επίτευξη των κοινών στόχων για πρόοδο. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη που μπορεί να εξασφαλίσει υψηλές επιδόσεις και ικανοποίηση των εργαζομένων (Kotter, 2002). Συμβάλλει στην αλλαγή του τρόπου σκέψης. Το όραμα της ηγεσίας και η υλοποίησή του εξαρτάται τόσο από τον ίδιο τον ηγέτη, όσο και από τις ανάγκες των ακολούθων του, καθώς και τις κοινωνικές περιστάσεις (Kilpatrick, 1974).

Η ηγεσία δεν ταυτίζεται πάντα με τη διοίκηση, καθόσον παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα για την υλοποίησή της. Η διοίκηση αποσκοπεί στην επιτυχημένη οργάνωση του περιβάλλοντος στο οποίο αφορά, καθώς και στην εκτέλεση των διαδικασιών επίτευξης της αποστολής της. Αντίθετα, η ηγεσία αποσκοπεί στην επίτευξη ενός κοινού

οράματος για την παροχή της βέλτιστης ικανότητας διαχείρισης της υπηρεσίας. Έτσι, η διοίκηση διατηρεί τη λειτουργία της υπηρεσίας, ενώ η ηγεσία τη βελτιώνει.

Ο ηγέτης στη διοίκηση και στους διοικητικούς φορείς αποτελεί παράγοντα που καλυτερεύει τις εργασιακές συνθήκες και την αποδοτικότητα της υπηρεσίας. Πρέπει να διαθέτει δεξιότητες που μπορούν να διδαχθούν και να εφαρμοστούν εμπειρικά. Μέσω των κατάλληλων συνθηκών, τα άτομα που διαθέτουν ηγετικές θέσεις μπορούν να κατανοήσουν τη βαρύτητα της θέσης τους, να επιδείξουν συνέπεια στις ευθύνες που έχουν αναλάβει και να εφαρμόσουν όραμα βελτίωσης της λειτουργίας της υπηρεσίας τους.

2.1.1 Ορισμός

Ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία ένας άνθρωπος ασκεί επιρροή στους τρίτους, τους καθοδηγεί και τους παρακινεί. Η διαδικασία αυτή καθορίζει τη συμπεριφορά των άλλων, δηλαδή έχει τη μορφή της εξουσίας (Bush, 2008, σελ. 271). Η ηγεσία χαρακτηρίζεται από δύναμη και επιβολή μέσω της συνεργασίας (Αθανασούλα, 2008). Έτσι, ο ηγέτης μπορεί να είναι καθοδηγητικός ή καταπιεστικός, ανάλογα από τις πηγές της εξουσίας που ασκεί (Αθανασούλα, 2008).

Στην ηγεσία, οι οπαδοί επιδεικνύουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη και τον υπακούν (Μπουραντάς, 2002). Στην ηγεσία δραστηριοποιείται αφύπνιση των ανθρώπων και η σχέση οπαδού και ηγέτη χαρακτηρίζεται από ελευθεριότητα (Μουρίκη, 2016).

Η ηγεσία είναι μία από τις βασικές έννοιες της Διοικητικής Επιστήμης (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007, σελ. 25). Καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία στην ολοκλήρωση της αποστολής μίας υπηρεσίας (Κατσαρός, 2008, σελ. 96). Αποτελείται από την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης σε τρίτα πρόσωπα ή ομάδες για να οργανώσουν τις μεταξύ τους σχέσεις, τις

σταθερές προσωπικές και επαγγελματικές αξίες και την ανάπτυξη οράματος (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007, σελ. 27).

Η επίτευξη των στόχων, καθώς και το περιβάλλον δράσης του ηγέτη πρέπει να είναι πρόσφορα για να ακολουθηθεί το όραμά του και να έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη του οργανισμού στον οποίο αφορά (Τεκτονοπούλου, 2020). Η ηγεσία, λοιπόν, αναπτύσσει αλληλοεξαρτώμενες κοινωνικές σχέσεις, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οράματος μέσω της εθελοντικής, με ζήλο και εμπιστοσύνη εργασίας (Σαίτης, 2008, σελ. 132-133).

Η ανώτερη θέση που κατέχεται δεν αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας που ασκείται, καθόσον ο ηγέτης, πέρα του διεκπεραιωτικού του χαρακτήρα, επιδιώκει την αφύπνιση του κόσμου και την ελεύθερη επιλογή της επίτευξης του οράματός του από τους οπαδούς του, το οποίο έχει καταστήσει κοινό σε όλους. Όπως χαρακτηριστικά ορίζουν οι Everard, et al., (2004), ο ηγέτης επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω της πιστής τήρησης των διοικητικών αποφάσεων, της λήψης αντίστοιχων αποφάσεων για καίρια ζητήματα, την οργάνωση της υπηρεσίας και τον καθορισμό των θεμάτων λειτουργίας της (Κεχαΐδου, 2018).

Όπως χαρακτηριστικά έχει ειπωθεί στο παρελθόν, η ηγεσία είναι η ικανότητα να μετατρέπεται το όραμα σε πραγματικότητα (Θεοδωρόπουλος, 2021). Όπως χαρακτηριστικά έχει επισημάνει ο McGregor Burns, μέσω της ηγεσίας, ο ηγέτης και οι οπαδοί αλληλεπιδρούν να ανεβαίνουν και οι δύο σε «υψηλότερα επίπεδα ηθικής και κινήτρων». Η ηγεσία ασκεί κοινωνική επιρροή και εκμαιεύει το μέγιστο των προσπαθειών για την επίτευξη ενός κοινού στόχου (Θεοδωρόπουλος, 2021).

Η ηγεσία δεν σχετίζεται με τη βαθμολογική κλίμακα στην οποία βρίσκεται ο ηγέτης ή τα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Η κατοχή μίας υψηλής θέσης ευθύνης δεν συνεπάγεται και ηγετικές ικανότητες. Η ηγεσία προϋποθέτει χαρισματική προσωπικότητα (Θεοδωρόπουλος, 2021). Δεν αποτελεί απλή διαχείριση καταστάσεων. Ο ηγέτης σίγουρα

μπορεί να διαχειρίζεται τις καταστάσεις, δεν συμβαίνει όμως απαραίτητα και το αντίθετο. Η σχέση της ηγεσίας με τη διαχείριση δεν είναι αμφίδρομη.

Η ηγεσία δεν ασκείται απαραίτητα στον εργασιακό χώρο. Μπορεί να διακριθεί στην οικογένεια, στους φίλους ή σε διάφορους άλλους κοινωνικούς και προσωπικούς τομείς. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί από έμπνευση (Θεοδωρόπουλος, 2021). Οι ιδέες του ηγέτη τυγχάνουν άμεσης ανταπόκρισης από τους τρίτους με αποτελεσματικότητα και ώθηση για δραστηριοποίηση όπως ο ηγέτης επιθυμεί (Θεοδωρόπουλος, 2021).

Η σπουδαιότητα της ηγεσίας είναι μεγάλη. Ο ηγέτης οδηγεί στην ανάπτυξη και στην ευημερία στο μέλλον (Θεοδωρόπουλος, 2021). Το χάρισμά του σε συνδυασμό με τη γνώση και την εκπαίδευση των δεξιοτήτων μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Ο ηγέτης συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της ομάδας του, στη διαμόρφωση της θετικής κουλτούρας και στην ενθάρρυνση της αρμονίας και της επικοινωνίας (Θεοδωρόπουλος, 2021). Ο ηγέτης παρακινεί σε συνεργασία και στην επίτευξη κοινών στόχων. Με τον τρόπο αυτό, η ομάδα προοδεύει και η ανθρωπότητα εξελίσσεται.

Η ηγεσία απαιτεί χρόνο, αφοσίωση, υψηλό ήθος και ικανότητα έμπνευσης (Θεοδωρόπουλος, 2021). Έτσι, ο επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει υψηλή συναισθηματική και κοινωνική νοημοσύνη, προσαρμοστικότητα, αυτογνωσία, αυτοεκτίμηση και ικανότητα αξιοποίησης μόνο των σημαντικών πληροφοριών (Θεοδωρόπουλος, 2021). Η ετοιμότητα αντιμετώπισης των συγκυριών από τον ηγέτη και η διαθεσιμότητα ανά πάσα στιγμή αποτελούν σημαντικά δείγματα της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας διακρίνεται από διάφορα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, από την ανθεκτικότητα. Η διατήρηση της υπομονής και της επιμονής οδηγεί την ηγεσία σε αποτελεσματικές ενέργειες που πολλές φορές χαρακτηρίζονται μοναδικές. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται η ηγετική απόδοση και αναπτύσσεται το άτομο που κατέχει την ηγετική θέση. Άλλο χαρακτηριστικό είναι το θάρρος. Ο ηγέτης οφείλει να είναι ψυχικά και

ψυχολογικά ισχυρός, αποφασισμένος και συγκεντρωμένος στο έργο του, να μπορεί να διαχειρίζεται την πίεση, να έχει υπομονή και να μην επηρεάζεται από αρνητικά γεγονότα (Θεοδωρόπουλος, 2021). Επίσης, στην ηγεσία πρέπει να προωθείται η επικοινωνία, η ενσυναίσθηση, η υποστήριξη των μελών της ομάδας, η συζήτηση, η εμπιστοσύνη και η συνεργασία (Θεοδωρόπουλος, 2021).

Ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η ευελιξία. Η ικανότητα αλλαγής και προσαρμογής με τα εκάστοτε μεταβαλλόμενα δεδομένα είναι άκρως επιβοηθητική. Μαζί με αυτή, σημαντική είναι και η ικανότητα της ευθύνης και η απόδοση των ευθυνών, καθώς και τα συγχαρητήρια στις επιτυχίες των οπαδών. Τέλος, η ηγεσία πρέπει να διακρίνεται από ταπεινοφροσύνη και επιβλητικότητα, καθώς παρέχει δείκτες ποιότητας που εμπνέουν το σεβασμό και την ειλικρίνεια (Θεοδωρόπουλος, 2021). Έτσι, το κλίμα στην ομάδα παραμένει ευχάριστο. Το προσωπικό όραμα πρέπει να παραμερίζεται μπροστά στην ηθική ακεραιότητα και στην πρακτική πραγματικότητα, αναπτύσσοντας μίας διαλλακτική και ανοιχτή κουλτούρα και νοοτροπία, καθώς και καλές επικοινωνιακές δεξιότητες (Θεοδωρόπουλος, 2021).

Η απόκτηση της ηγεσίας είναι μία συλλογική καθοδηγούμενη προσπάθεια. Η σκληρή εργασία και συνεργασία με την εφαρμογή ηγετικών ικανοτήτων σε ποικίλα δεδομένα αποτελούν τα βασικά εφόδια για να εφαρμοστεί σωστά η ηγεσία. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι περίπου το 30% των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη οφείλεται σε γενετικούς παράγοντες. Το υπόλοιπο 70% αναπτύσσεται με σκληρή δουλειά και παρατήρηση. Οι κληρονομικοί παράγοντες της προσωπικότητας του ηγέτη και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται είναι επίσης σημαντικές. Η υψηλή ηθική ακεραιότητα και η ευγένεια του χαρακτήρα, η εξωστρέφεια, η αυτοπεποίθηση, η κατάρτιση, η εκπαίδευση, η εμπειρία, κ.ά. αποτελούν ορισμένους από τους δείκτες απόκτησης και ανάπτυξης της ηγετικής ικανότητας (Θεοδωρόπουλος, 2021).

Ο Ηγέτης συμβάλλει ενεργά στη δημιουργία αξιών και ιδανικών στον τομέα του. Βοηθά τους ανθρώπους να σκεφτούν διαφορετικά και να είναι ανοιχτοί (Bush, 2005). Έτσι, συμβάλλει ενεργά στη συνολική ανάπτυξη της κοινωνίας και στη δημιουργία καινοτόμων μέσων διοίκησης (Κωφονικολού, 2021). Η ηγεσία, λοιπόν, αποτελεί σημαντικό τμήμα της διοίκησης ενός οργανισμού και καθορίζει την ανοδική του πορεία και την αποτελεσματική του λειτουργία.

2.1.2 Χαρακτηριστικά

Η ηγεσία διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αφορά σε θέσεις ευθύνης και εξουσίας. Βαθύτερος στόχος είναι η ανάπτυξη ενός υγιούς και ευγενούς συστήματος διοίκησης της χώρας, που θα καλύπτει όλες τις γνώσεις, συμβάλλοντας στη δημιουργία ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ως προς την άσκηση του υπηρεσιακού του καθήκοντος, τούτο ασκείται με σκοπό τον επηρεασμό της σκέψης, της στάσης και της συμπεριφοράς των τρίτων, έτσι ώστε να αποδίδονται τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα χωρίς αντάλλαγμα, με όραμα μία καλύτερη πορεία της εκπαίδευσης και της ζωής στο μέλλον (Βιτσιλάκη & Ράπτης, 2007). Στόχος της διαφοροποιημένης άσκησης του καθήκοντος του ηγέτη είναι η επίτευξης του αρχικού οράματός του για μία καλύτερη διοίκηση του οργανισμού που υπηρετεί, προκειμένου να ολοκληρωθεί η αποστολή του.

Πέρα των ανωτέρω, ο ηγέτης χαρακτηρίζεται από ουσιαστική συμβολή στη λειτουργία του οργανισμού. Αποτελεί την εναρκτήρια δύναμη έμπνευσης και κατοχύρωσης αξιών και ιδανικών στους συναδέλφους του (Τεκτονοπούλου, 2020). Όταν διακατέχεται από πνεύμα αισιοδοξίας και αποδοχής της διαφορετικότητας, των άλλων πολιτισμών, της ξεχωριστής γνώμης ή επιλογής, τότε ο φορέας που διοικεί, ακολουθώντας πιστά το όραμά

του, μπορεί να χαρακτηριστεί και αυτός ως σύνολο και ως ομάδα από τα ίδια ιδανικά (Κεχαΐδου, 2018). Έτσι, συμβάλλει στην ανάπτυξη μίας υγιούς υπηρεσίας, αλλά και κοινωνίας.

Ο ηγέτης δημιουργεί ακολούθους. Η ικανότητα αυτή προκύπτει από τον χαρακτήρα του, καθόσον απαιτεί επιδέξιο χειρισμό, επικοινωνιακή δεξιότητα και αμεσότητα επαφής και μετάδοσης της σκέψης και της γνώσης στους οπαδούς του. Οι ακόλουθοι του ηγέτη εργάζονται εθελοντικά γι' αυτόν. Υιοθετούν το όραμά του, το οποίο γίνεται κοινό σε όλη την ομάδα. Έτσι, χαράσσεται μία νέα πορεία που χαρακτηρίζεται από αλλαγή και πρόοδο (Σαΐτης, 2008).

Μέσω του οράματός του, καλλιεργείται η ικανότητά του να λαμβάνει σωστές αποφάσεις σε καίρια ζητήματα, που η θέση του επιτρέπει. Υποστηρίζει το καινούριο και το καινοτόμο, έτσι ώστε να μπορεί η λειτουργία του οργανισμού να βελτιώνεται και να καθίσταται αποδοτική (Μπουραντάς, 2005). Χαρακτηρίζεται από κοινωνικότητα. Επικοινωνεί με τους οπαδούς του, νιώθει ισότιμος, ακούει τις απόψεις τους και μοιράζεται ανησυχίες και προβληματισμούς πριν λάβει την τελική απόφαση, ενώ σε κάθε περίπτωση, αναγνωρίζει τα λάθη του (Μπουραντάς, 2005).

Είναι εργατικός. Επιμορφώνεται συνεχώς. Σέβεται τους νόμους. Γνωρίζει τι ισχύει στην υπηρεσία και προσαρμόζει το νομικό πλαίσιο στις εκάστοτε περιπτώσεις. Είναι πολυάσχολος. Γνωρίζει τις βασικές αρχές διοίκησης και ανθρωπολογίας. Λαμβάνει έγκυρα και έγκαιρα αποφάσεις για τη λειτουργία του οργανισμού και την αποδοτικότητά του (Τεκτονοπούλου, 2020). Προγραμματίζει τις εργασιακές εκκρεμότητες, συνεργάζεται και τις καταλείπει στους συναδέλφους του. Είναι ειλικρινής, αμερόληπτος και δίκαιος. Διδάσκει και εφαρμόζει πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης στους τρίτους.

Έτσι, ο ηγέτης καταφέρνει να μετατρέπει την υπηρεσία του σε κοινότητα δρώντων παραγόντων, όπου οι διοικητικοί υπάλληλοι και οι πολίτες συνεργάζονται και

αλληλεπιδρούν, έχοντας ως στόχο την επιτυχία της διοίκησης και την παροχή αποτελεσματικών και ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες (Κεχαΐδου, 2018).

Άλλωστε, η ηγεσία ως όρος, εκφράζει έναν τρόπο ζωής και σκέψης που αντανακλά το σκοπό λειτουργίας ολόκληρης της υπηρεσίας σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Ο ηγέτης πρέπει να είναι αποτελεσματικός στην άσκηση των υπηρεσιακών του καθηκόντων. Το έργο του πρέπει να παρέχει προσφορότητα για την επίτευξη του οράματός του και της αποστολής του οργανισμού, όπου υπηρετεί (Μπουραντάς, 2005). Έτσι, ο οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί σημαντικά. Ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εξασφαλίζει τη συναίνεση και την υποστήριξη των οπαδών του και συνακόλουθα, να αναδειξεί αποτελεσματικά την άποψή του. Ενισχύει, λοιπόν, την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων και συμβάλλει στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας του οργανισμού.

2.1.3 Τύποι

Ο ηγέτης φροντίζει οι συνάδελφοι με τους οποίους συνεργάζεται να νιώθουν δημιουργικοί και παραγωγικοί και συνεργάζεται μαζί τους. Ελέγχει συνεχώς τη στάση που τηρούν κατά την άσκηση του υπηρεσιακού τους καθήκοντος, ενώ εστιάζει στην ενίσχυση της συμμετοχής τους στη συνολική παροχή των υπηρεσιών στους πολίτες.

Ο ηγέτης μπορεί να είναι ο διευθυντής μίας υπηρεσίας ή ο προϊστάμενός της. Μπορεί επίσης να είναι ένας διοικητικός υπάλληλος που κατέχει μία καίρια θέση στο εκπαιδευτικό σύστημα. Καταγράφονται οι ακόλουθες μορφές ηγεσίας (Κεχαΐδου, 2018):

- Η ηγεσία στην εκπαίδευση, η οποία ασχολείται αποκλειστικά με την εκπαίδευση. Ο τύπος αυτός εστιάζει στο σκοπό της ίδιας της εκπαίδευσης και της λειτουργίας του οργανισμού, όπου υπηρετεί. Δε δίνει βαρύτητα σε άλλες αρμοδιότητες, καθόσον ενδιαφέρεται να προάγεται το διδακτικό πνεύμα και να μεταλαμπαδεύεται όσο το δυνατόν

περισσότερη γνώση στους εκπαιδευόμενους, έτσι ώστε να αναπτύσσονται ολοκληρωμένες και μορφωμένες πολυπλευρικά προσωπικότητες.

- Η υπεύθυνη ηγεσία, η οποία ευθύνεται για κάθε πράξη του ηγέτη και καλλιεργεί τη συνυπευθυνότητα. Πρόκειται για τον τύπο ηγέτη που αναλαμβάνει τις ευθύνες των πράξεών του και αναγνωρίζει τυχόν λάθη του. Μέσα στο πνεύμα αυτό, διαχέει τη φιλοσοφία του στους οπαδούς του και πετυχαίνει τη δημιουργία μίας υπεύθυνης υπηρεσίας ως προς το έμψυχο υλικό της.

- Η ηγεσία ενδυνάμωσης, που διαχειρίζεται τη σχέση μεταξύ του οργανισμού και της κοινωνίας. Ο ηγέτης αυτός εντοπίζει τα χαρακτηριστικά στοιχεία του οργανισμού στην πράξη, αλλά και στον τρόπο λειτουργίας του στο κοινωνικό σύνολο. Προσδιορίζει τους παράγοντες και τις συνιστώσες που χαρακτηρίζουν τη σχέση μεταξύ συστήματος και κοινωνίας.

- Η συμμετοχική ηγεσία, που συνεργάζεται με όλους. Ο ηγέτης αυτός συμβάλλει στην ανάπτυξη της συνεργατικότητας και των αντίστοιχων σχέσεων μεταξύ όλων. Διακατέχεται από ομαδικότητα και σεβασμό στις δημοκρατικές αρχές, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Δεν είναι άνθρωπος της εξουσίας και του καταναγκασμού. Αντίθετα, ωθεί στην ανάπτυξη υγιών σχέσεων μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων και των διοικητικών υπαλλήλων με τους προϊσταμένους τους.

- Η διοικητική ηγεσία, που δημιουργεί στρατηγικές και συστήματα. Ο τύπος αυτός διαμορφώνει συγκεκριμένες πρακτικές και οργανώνει τη συμπεριφορά και τη στάση του βάσει αυτών. Μέσω των στρατηγικών που εφαρμόζονται, όπως είναι η εποπτεία, ο έλεγχος στις μετακινήσεις των διοικητικών υπαλλήλων, ο έλεγχος των συμπεριφορών, η κοινωνικοποίηση και η ανταπόκριση από το κοινωνικό σύνολο, η υπηρεσία λαμβάνει το δικό της χαρακτήρα. Η αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας εξαρτάται πλήρως από τη συμπεριφορά του ίδιου του ηγέτη. Διαθέτει εύρος ικανοτήτων, όπως είναι ο καθορισμός των

στόχων, ο εντοπισμός των αναγκών, η ιεραρχία, ο σχεδιασμός, η χρηματοδότηση, η εφαρμογή και η αξιολόγηση.

- Η μετασχηματιστική ηγεσία, που έχει όραμα και προσπαθεί να το συσχετίσει με την καθημερινότητα. Ο ηγέτης αυτός αναπροσαρμόζει το όραμά του στα δεδομένα και τις συνθήκες της καθημερινότητας. Έτσι, γνωρίζει καλύτερα τις δυνατότητές του και αναπτύσσει νέες ικανότητες και δεξιότητες. Διευρύνει συνεχώς τις αντιλήψεις και απόψεις του. Διαθέτει στόχο, παρακίνηση, υποστήριξη, βελτιστοποίηση δυνατοτήτων του οργανισμού, υψηλές προσδοκίες και δομές για την καλύτερη λήψη των αποφάσεων. Χαρακτηρίζεται από το θάρρος των απόψεων και των αποφάσεών του, παρεκκλίνοντας αρκετές φορές από την πιστή εφαρμογή των διοικητικών αποφάσεων. Η συμπεριφορά του εφαρμόζεται στα πλαίσια ενός συνεργατικού προτύπου και της αυτοδιοίκησης, έτσι ώστε να μπορεί να είναι αποτελεσματική η υπηρεσία του.

- Η ηθική ηγεσία, που εστιάζει στις αξίες και στον ηθικό κώδικα κατά τη λήψη των αποφάσεων. Ο τύπος αυτός ενδιαφέρεται περισσότερο για την άσκηση του υπηρεσιακού καθήκοντος κατά τρόπο κοινά αποδεκτό από τους υπολοίπους. Οι αποφάσεις του δεν υπαγορεύονται πάντοτε από προσωπικές αντιλήψεις και ιδανικά, αλλά και από τις θρησκευτικές του πεποιθήσεις. Προωθεί τη γνώση και τη μάθηση, ενώ διακατέχεται από δημοκρατικότητα και συνεργατικότητα. Παρέχει την ισότιμη πρόσβαση και την αυτονομία.

- Η ενδεχομενική ηγεσία, που ασχολείται με την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν από τις επιλογές των συνεργατών του ηγέτη και των συνθηκών εργασίας, με βάση τον επιδιωκόμενο σκοπό. Ο τύπος αυτός ενδιαφέρεται για τον κατασταλτικό έλεγχο των διοικητικών πρακτικών, ασκώντας κυρίως αποκαταστατικό και επανορθωτικό έργο. Δεν οργανώνει προληπτικά σχέδια αποτροπής τυχόν προβλημάτων ή σφαλμάτων, αλλά δυναμώνει την ικανότητα άμεσης και έγκαιρης αντιμετώπισής τους από τη διοίκηση.

Προσαρμόζει συνεχώς τον τρόπο της ηγεσίας του, με σκοπό να αξιοποιήσει πρακτικές που αρμόζουν σε κάθε περίπτωση.

- Η αυταρχική ηγεσία, που λαμβάνει τις αποφάσεις χωρίς τη συμμετοχή των οπαδών. Ο ηγέτης αυτός αποφασίζει μόνος του, δε λογοδοτεί και επιβάλλεται με την εξουσία που αντλεί από τη θέση του.

- Η εξουσιοδοτική ηγεσία, που απέχει από τη λήψη των αποφάσεων και παρέχει το προνόμιο αυτό αποκλειστικά στους οπαδούς. Ο ηγέτης είναι ανασφαλής και στερείται εμπιστοσύνης στις ικανότητές του. Έτσι, το σύνολο αποπροσανατολίζεται και αποσυντίθεται, με αποτέλεσμα ο ηγέτης να μην αποδίδει στο ρόλο του.

- Η δημοκρατική ηγεσία, που λαμβάνει τις αποφάσεις μαζί με τους οπαδούς, εφαρμόζοντας συμμετοχικές διαδικασίες. Ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις, αφού πρώτα λάβει υπόψη τις απόψεις των οπαδών του και τους συμβουλευτεί.

- Η κατανεμημένη/επιμεριστική ηγεσία. Πρόκειται για την ηγεσία που καθορίζει τις διαδικασίες επιρροής των οπαδών. Δεν προωθεί τη μονοπωλιακή δύναμη του ηγέτη, αλλά τις κοινές δράσεις των ατόμων και την αλληλεπίδρασή τους. Με τον τρόπο αυτό, η ηγεσία κατανέμεται και το κέντρο βάρους μετατίθεται από τον ηγέτη στα λοιπά μέρη και καταστάσεις.

- Η συναλλακτική ηγεσία. Είναι το είδος της ηγεσίας κατά την οποία ο ηγέτης και οι οπαδοί συναλλάσσονται, ενώ ο ηγέτης προσφέρει ανταμοιβές. Ο ηγέτης εντοπίζει τις ανάγκες των οπαδών του και προσπαθεί να τις ικανοποιήσει, ενώ οι οπαδοί συμμορφώνονται χωρίς πίεση. Ως αντάλλαγμα, λαμβάνουν οικονομικά οφέλη. Όλοι αναγνωρίζουν τη δύναμη και την εξουσία που υφίσταται και ο καθένας εργάζεται, εξυπηρετώντας το δικό του σκοπό. Ο ηγέτης παρέχει εργασία, ασφάλεια και συνεργασία, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζει το ρόλο του καθενός για την επίτευξη των στόχων.

Οι παραπάνω τύποι του ηγέτη μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα. Χαρακτηρίζονται από σχεδιασμό, οργάνωση, ηγεσία, έλεγχο και εφαρμογή. Μέσω της προσωπικότητας του ο ηγέτη αλληλεπιδρά με την ομάδα του και μεταδίδει την πληροφορία με αποφασιστικότητα και στρατηγική για την επίτευξη των στόχων (Κεχαΐδου, 2018). Συνεπώς, ο ηγέτης συμβάλλει θετικά στην αποτελεσματική λειτουργία και βελτίωση του οργανισμού, στον οποίο εργάζεται.

2.1.4 Ηγεσία στη δημόσια διοίκηση

Το όραμα του ηγέτη σχετίζεται με την καλύτερη και ποιοτικότερη λειτουργία της υπηρεσίας του και αντισταθμίζει την ικανότητά του να λαμβάνει σωστές αποφάσεις για να το επιτύχει (Μπουραντάς, 2005, σελ. 198). Διοικεί τον τομέα του μέσω του προγραμματισμού των στόχων, της οργάνωσης των αρμοδιοτήτων και των πόρων, της διεύθυνσης των υφισταμένων και του ελέγχου των ενεργειών (Μουρίκη, 2016).

Η ηγεσία γενικότερα προϋποθέτει ηγέτες με εξειδίκευση, εμπειρία στη διοίκηση, πρόθεση για βελτίωση των ικανοτήτων τους και εξέλιξη της προσωπικότητάς τους (Μουρίκη, 2016). Έτσι, παρέχονται πρότυπα και ανταλλάσσονται απόψεις. Σημαντική καθίσταται και η ανατροφοδότηση και η έρευνα. Με τον τρόπο αυτό, εξυπηρετούνται οι λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή ο σχεδιασμός και προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και καθοδήγηση και ο έλεγχος (Σωτηρόπουλος, 2021).

Προκειμένου να κριθεί αποτελεσματικό το έργο της ηγεσίας, κρίσιμος κρίνεται ο θεσμός της αξιολόγησης (εξωτερικής και εσωτερικής). Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό εργαλείο της διοίκησης της απόδοσης. Όπως χαρακτηριστικά έχει αναφέρει ο Desler (2012), η διοίκηση της απόδοσης είναι η διαδικασία προσδιορισμού, μέτρησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, καθώς και εναρμόνισης της απόδοσής τους με το

στόχο του οργανισμού. Πρόκειται για μία διαρκή διαδικασία που κατευθύνεται από την ηγεσία και παρέχει διαρκή ανατροφοδότηση (Torrington, et al., 2017).

Η αξιολόγηση του συστήματος απόδοσης μίας δημόσιας υπηρεσίας γίνεται μέσω πέντε βασικών κριτηρίων:

- Της στρατηγικής αντιστοιχίας, η οποία αφορά στο βαθμό δημιουργίας μίας εργασιακής απόδοσης σύμφωνης με τους στόχους του οργανισμού. Η οποιαδήποτε μεταβολή των στόχων του οργανισμού οδηγεί στη μεταβολή των επιδόσεων του προσωπικού. Έτσι, το σύστημα απόδοσης πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία.

- Της εγκυρότητας, η οποία αποσκοπεί στο βαθμό αξιολόγησης της εργασίας και της εργασιακής απόδοσης μέσω των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων.

- Της αξιοπιστίας, δηλαδή της ορθής μέτρησης της απόδοσης.

- Της αποδεικτικότητας, η οποία σχετίζεται με το βαθμό επάρκειας της απόδοσης των εργαζομένων και της αμεροληψίας της αξιολόγησής τους.

- Της συγκεκριμενοποίησης, που αφορά στο βαθμό προσδοκίας από τους υπαλλήλους και καθοδήγησής τους (Bρη, 2020).

Επίσης, σημαντικός παράγοντας της αξιολόγησης μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας, δηλαδή η διαδικασία συλλογής πληροφοριών σχετικά με τα καθήκοντα, τις δραστηριότητες και τα πρότυπα απόδοσης μίας εργασιακής θέσης του οργανισμού, όπως επίσης και τα προσόντα, την εμπειρία, τη γνώση και τη συμπεριφορά του ατόμου που την αναλαμβάνει (Dessler, 2012).

Μέσω της αποτελεσματικής αξιολόγησης του οργανισμού, μπορεί να δημιουργηθεί ένα αξιοκρατικό σύστημα αμοιβών των εργαζομένων, να γνωστοποιηθούν οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα κάθε θέσης, να προσδιοριστούν οι ανάγκες πρόσληψης προσωπικού και να προγραμματιστεί η εκπαίδευση των εργαζομένων (Bρη, 2020). Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης προωθεί την οργανωτικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού, βελτιώνει

την απόδοση των εργαζομένων, αναπτύσσει το αίσθημα της ικανοποίησης, απλοποιεί τις διοικητικές διαδικασίες και ελέγχει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων της (Βρη, 2020). Το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης καθιερώνει πρότυπα απόδοσης, λαμβάνει αποφάσεις σχετικές με το προσωπικό, προσδιορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, αναπτύσσει συστήματα αμοιβών και ανταμοιβών, βελτιώνει την επικοινωνία και δημιουργεί προοπτικές εξέλιξης των εργαζομένων.

Η ανατροφοδότηση μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην αλλαγή της διοικητικής διαδικασίας συνολικά ή μεμονωμένα (Μουρίκη, 2016). Η σειρά διεξαγωγής των διοικητικών διαδικασιών είναι συγκεκριμένη. Ωστόσο, δεδομένης της συχνής έγερσης προβλημάτων, αναπτύχθηκαν διάφορες αρχές διοίκησης (management), οι οποίες αξιοποιούν εξειδικευμένες γνώσεις, ικανότητες, κουλτούρα και συστήματα για να λειτουργήσει η υπηρεσία (Σωτηρόπουλος, 2021). Η διοίκηση αυτή γίνεται από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, καθόσον πρόκειται για μία ανθρώπινη δραστηριότητα που απαιτεί αξίες και ιδανικά. Τα διάφορα πληροφοριακά συστήματα και εργαλεία της διοίκησης είναι εξίσου αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης. Ωστόσο, χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα, κανένα από τα εργαλεία αυτά δεν θα μπορούσε να είναι αποδοτικό. Η ηγεσία, λοιπόν, στη δημόσια διοίκηση αποτελεί τον κινητήριο μοχλό εφαρμογής και επεξεργασίας των διοικητικών εργαλείων και στρατηγικών, προκειμένου ο οργανισμός να επιτύχει την αποστολή και τον αρχικό στόχο του.

2.1.5 Αρμοδιότητες

Ο προγραμματισμός ουσιαστικά αποτελεί τη βασική λειτουργία του οργανισμού, η οποία προσδιορίζει τη στρατηγική που ακολουθείται. Η ηγεσία προγραμματίζει τον οργανισμό, επαναπροσδιορίζοντας το αντικείμενό του, καθορίζοντας τους στόχους και τις

κατευθύνσεις για την ανάπτυξή του και εξετάζοντας εναλλακτικούς τρόπους και ενέργειες επίτευξής τους (Montana & Charnov, 1993). Μέσω, λοιπόν, του προγραμματισμού, η ηγεσία ξεκινά τις διοικητικές διαδικασίες για την υλοποίηση της αποστολής της υπηρεσίας και την αποδοτικότερη λειτουργία της. Για το λόγο αυτό, ο προγραμματισμός αποτελεί τη βασικότερη αρμοδιότητά της, η οποία βρίσκεται στην αρχή και αποτελεί προϋπόθεση όλων των υπολοίπων.

Ο προγραμματισμός σχετίζεται άμεσα και με τους εργαζόμενους. Τους οργανώνει, τους καθοδηγεί και ελέγχει την κατανομή των επιμέρους ευθυνών τους. Προστατεύει τη δράση του οργανισμού, καθόσον ελαχιστοποιεί την αβεβαιότητα λειτουργίας, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες δράσης και συντονίζει τις ενέργειές του (Σωτηρόπουλος, 2021).

Μπορεί να χωριστεί στα ακόλουθα επιμέρους στάδια:

- Στον καθορισμό του αντικειμένου του σκοπού της υπηρεσίας.
- Στην ανάπτυξη λύσεων για την υλοποίηση κάθε στόχου.
- Στην εξέταση όλων των πιθανών συνθηκών επίλυσης.
- Στην αξιολόγηση των εναλλακτικών προτάσεων.
- Στην επιλογή της προσφορότερης λύσης για κάθε πρόβλημα.
- Στη διαμόρφωση επιμέρους σχεδιασμού για την υλοποίηση κάθε στόχου με σκοπό

την επίτευξη του τελικού στόχου της υπηρεσίας και

- Στην εφαρμογή του παραπάνω σχεδιασμού (Σωτηρόπουλος, 2021).

Τέλος, μέσω του προγραμματισμού παρέχεται η δυνατότητα συχνής επανεξέτασης κάθε σχεδιαστικής πρότασης και η δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων σε κάθε ζήτημα. Καθορίζοντας τον αντικειμενικό σκοπό, διαμορφώνοντας πολιτικές για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, αναπτύσσοντας ενδιάμεσα και βραχυχρόνια σχέδια δράσης για την υλοποίηση της πολιτικής και διατυπώνοντας σχολαστικές διαδικασίες υλοποίησης κάθε

σχεδίου, συμβάλλει ενεργά στη βελτίωση και αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1990).

Επίσης, άλλη μία εξίσου σημαντική αρμοδιότητα της ηγεσίας στη διοίκηση αποτελεί η οργάνωση. Ο ηγεσία είναι η πλέον κατάλληλη για να καθορίσει τις αναγκαίες δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων, την κατηγοριοποίησή τους και την ανάθεσή τους στους σωστούς εργαζόμενους. Η κατανομή της εργασίας συμβάλλει ενεργά στη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, στην ιεραρχία και στην ανάπτυξη της εργασιακής ικανοποίησής τους μέσω της άσκησης των δεξιοτήτων που έχουν εκπαιδευτεί να ασκούν. Ουσιαστικά, όπως χαρακτηριστικά έχει δηλώσει ο Draft (1991), η οργάνωση καθορίζει όλα όσα πρέπει να γίνουν, τα οποία έχει καταγράψει ως σχεδιασμό ο προγραμματισμός.

Η οργάνωση αποτελείται και αυτή από στάδια. Αρχικά, καθορίζει τις ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν. Καταγράφει τις δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν. Προσλαμβάνει το κατάλληλο προσωπικό σε κάθε θέση και το επανδρώνει με τον αναγκαίο εργασιακό εξοπλισμό, όπου κρίνεται απαραίτητο. Δημιουργεί δομή και σχέσεις ιεραρχίας και εξουσίας. Αξιολογεί το σύστημα και τέλος, ανατροφοδοτεί (Σωτηρόπουλος, 2021). Για το λόγο αυτό, κάθε οργανισμός διαθέτει το οργανόγραμμά του, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται όλες οι επιμέρους υπηρεσίες που διαθέτει, ο καταμερισμός των εργασιών, η εξουσία που ασκείται από κάθε κατηγορία, καθώς και τα τμήματα που έχουν δημιουργηθεί.

Επίσης, η διεύθυνση αποτελεί μία εξίσου σημαντική αρμοδιότητα της ηγεσίας στη διοίκηση. Μέσω της άσκησης των διευθυντικών καθηκόντων, ο ηγέτης εποπτεύει και καθοδηγεί τους εργαζομένους του (Σωτηρόπουλος, 2021). Διοικεί ορθά το ανθρώπινο δυναμικό. Επικοινωνεί με τους εργαζομένους και γεφυρώνει τυχόν χάσματα και ασυνεννοησίες. Δεν αποτελεί απλά εφαρμογή εντολών, αλλά απαιτεί συνδυασμό ικανοτήτων.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διεύθυνσης στους εργαζομένους μπορεί να διατηρήσει την καταλληλότητά τους στις εκάστοτε θέσεις τους και τη συνακόλουθη αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Φωτόπουλος, 2013). Έτσι, προγραμματίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό, προσελκύοντας τους εργαζομένους, επιλέγοντας και επιμορφώνοντάς τους, και αξιολογώντας τους, διοικεί το δυναμικό που εντάσσεται στους κόλπους της με τρόπο ικανό και αποτελεσματικό (Χολέβας, 1991). Η συνεχής πληροφόρηση και επικοινωνία οδηγεί στην ορθή εκτέλεση των βασικών αρμοδιοτήτων της υπηρεσίας. Η συνεργασία και η κατανόηση συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία της και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία φαίνεται από την αποδοτικότερη επίδοσή τους. Έτσι, η διεύθυνση εκπροσωπεί μία θέση ευθύνης και ηγεσίας.

Τέλος, μία εξίσου σημαντική αρμοδιότητα της ηγεσίας στη διοίκηση είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση των εργαζομένων, έτσι ώστε η πράξη να μην παρεκκλίνει από τον αρχικό προγραμματισμό των στόχων της υπηρεσίας (Φίλιος, 1987). Ο συντονισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων του οργανισμού με την καταμέτρηση της επίτευξης των αποτελεσμάτων και τη διόρθωση τυχόν αστοχιών για να εξασφαλίζονται οι αρχικοί αντικειμενικοί στόχοι της υπηρεσίας είναι πολύ σημαντικός (Koontz & O' Donnell, 1984). Μέσω του ελέγχου, παρακολουθείται κάθε τμήμα του οργανισμού και η αξιοποίηση των πόρων που κάνει κατά τρόπο αποτελεσματικό και επαρκή (Κανελλόπουλος, 1990). Ο έλεγχος αποτελεί το τελευταίο στάδιο της διοικητικής διαδικασίας και λειτουργίας ενός οργανισμού, έτσι ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι που έχουν προγραμματιστεί.

Ο έλεγχος διαθέτει και αυτός συγκεκριμένα στάδια: Αρχικά, καθορίζει τα πρότυπα απόδοσης. Μετρά την απόδοση. Συγκρίνει τα αποτελέσματα της μέτρησης με τα πρότυπα. Ανατροφοδοτεί και διορθώνει τυχόν παρεκκλίσεις (Σωτηρόπουλος, 2021). Έτσι, αξιολογεί τις λειτουργίες του οργανισμού και την αποδοτικότητα των εργαζομένων του, προβαίνοντας

σε αλλαγές και τροποποιήσεις όπου απαιτείται, έτσι ώστε ο οργανισμός να διατηρεί σταθερότητα στους τιθέμενους στόχους του.

Ανακεφαλαιώνοντας, η ηγεσία στη διοίκηση ασκεί ζωτικής σημασίας αρμοδιότητες. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος αποτελούν τα θεμέλια άσκησης της διοικητικής λειτουργίας και διατήρησης του στόχου και της αποστολής της διοικητικής υπηρεσίας. Μέσω της αποτελεσματικής άσκησης των αρμοδιοτήτων αυτών, συντονίζεται καλύτερα το απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και ενισχύεται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητά τους. Κατανοώντας τις επιμέρους δραστηριότητες των τμημάτων του, ο οργανισμός καταφέρνει να επιτυγχάνει τους στόχους του και να επιτελεί τη λειτουργία διαχείρισης των διοικητικών ευθυνών του. Η ηγεσία, λοιπόν, στη διοίκηση αποτελεί αναγκαία και ουσιαστική λειτουργία της.

2.1.6 Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη

Η συναισθηματική νοημοσύνη (E.Q.) είναι η ικανότητα που έχει ο άνθρωπος να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των τρίτων και τα δικά του και να τα διακρίνει μέσω της σκέψης και της συμπεριφοράς. Η συναισθηματική νοημοσύνη στις περιπτώσεις που ενυπάρχει στον άνθρωπο, αποτελεί την αιτία για καλύτερη υγεία, εργασία και γενικά, τυχόν ηγετικές τάσεις.

Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στη συμπεριφορά του ατόμου ονομάζεται «συγκινησιακή πειρατεία» (Goleman, 2011, σελ. 46). Τα εγκεφαλικά νεύρα βρίσκονται σε εγρήγορση και σε συγκεκριμένο περιστατικό ενεργοποιούνται και αντιδρούν. Μπορεί να προκαλείται ένα ευχάριστο συναίσθημα, όπως για παράδειγμα ένα σπαρταριστό γέλιο ή ένα δυσάρεστο συναίσθημα, όπως για παράδειγμα ένα ξέσπασμα θυμού (Goleman,

2011, σελ. 47). Οι καταστάσεις αυτές δεν ταυτίζονται με το πάθος, το οποίο χαρακτηρίζεται από συναισθηματική τύφλωση (Goleman, 2011, σελ. 49).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζει τα συναισθήματα χρησιμοποιώντας το μυαλό. Έτσι, ο προμετωπιαίος φλοιός λειτουργεί με βάση το νου και επανεξετάζει την κατάσταση που έχει μπροστά του, παρέχοντάς του μία διαφορετική αντιμετώπιση. Διαφέρει από το δείκτη IQ. Και τούτο διότι, αφορά σε διάφορα χαρακτηριστικά συναισθημάτων και ενσυναίσθησης. Μαρτυρά την ευφυΐα του ανθρώπου, η οποία όμως προέρχεται από την αξιοποίηση εκλογικευμένων συναισθηματικών παραγόντων που διαφέρουν από εκείνους της λογικής.

Η συναισθηματική νοημοσύνη χωρίζεται σε δύο ομάδες, στη διαπροσωπική, δηλαδή στην ικανότητα κατανόησης των συνανθρώπων και στην ενδοπροσωπική, δηλαδή στην ικανότητα δημιουργίας και χρήσης ενός προτύπου εαυτού (Goleman, 2011, σελ. 78). Απαρτίζεται από τις ακόλουθες ομάδες:

- Γνώση των συναισθημάτων. Πρόκειται για τη λεγόμενη αυτοεπίγνωση.
- Έλεγχος των συναισθημάτων. Πρόκειται για την ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων, έτσι ώστε να χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα συναισθήματα την κατάλληλη στιγμή.
- Εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό μας. Πρόκειται για τη δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών για τη δημιουργικότητα (Goleman, 2011, σελ. 82).
- Αναγνώριση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων, η λεγόμενη ενσυναίσθηση.
- Χειρισμός των σχέσεων. Πρόκειται για την ικανότητα του ανθρώπου να αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους επαρκώς και κατάλληλα.

Η συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτει τρεις κατηγορίες μοντέλων, τα μοντέλα ικανότητας, τα μεικτά μοντέλα και τα θεωρητικά μοντέλα. Τα μοντέλα ικανότητας βασίζονται στην ικανότητα του ανθρώπου να αναγνωρίζει τα συναισθήματα μέσω του

γνωστικού του κόσμου (Mayer & Salovey, 1997). Τα μεικτά μοντέλα δεν χρησιμοποιούν τις γνωστικές και συναισθηματικές δεξιότητες, αλλά μόνο την προσωπικότητα (Goleman, 2011). Τα θεωρητικά μοντέλα αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο γνωστικών και συναισθηματικών ικανοτήτων, οι οποίες χωρίζονται στην αναγνώριση των συναισθημάτων, στην αφομοίωση στον τρόπο λειτουργίας των συναισθημάτων, στην κατανόηση αυτών και τέλος, στη διαχείρισή τους (Βουτυρά, 2009).

Η συναισθηματική νοημοσύνη τυγχάνει άμεσης εφαρμογής στην ηγεσία και ειδικότερα, στην ηγεσία στη δημόσια διοίκηση. Όταν ενυπάρχει, οδηγεί τον οργανισμό στην εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη. Όπως εύστοχα παρατήρησε ο Goleman (2011, σελ. 231), «Ηγεσία δεν είναι κυριαρχία». Η ηγεσία δημιουργεί μία ατμόσφαιρα σύμπνοιας και όχι προστριβών, οργανωμένης συνεργασίας και ομαδικότητας. Έτσι, βοηθά σημαντικά στην αναγνώριση των βαθύτερων συναισθημάτων και στην αλλαγή για την καλύτερη εργασιακή απόδοση (Goleman, 2011).

Ο ηγέτης στη δημόσια διοίκηση, μέσω της κριτικής και της ανατροφοδότησης από τους υφισταμένους του και τους εν γένει συναδέλφους του, μπορεί να διορθωθεί ατομικά και συνολικά. Ο τρόπος που εκφράζονται τα συναισθήματα και οι σκέψεις στον εργασιακό χώρο διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην ευχαρίστηση του ανθρώπου στη δουλειά του και στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του (Goleman, 2011, σελ. 233). Η κακή κριτική χαρακτηρίζεται από διευθυντές-ηγέτες που δεν επαινούν τους υφιστάμενούς τους, είναι τοξικοί και τους μιλούν προσβλητικά. Οι ηγέτες αυτοί προκαλούν φόβο στους υφιστάμενούς τους και καθυστερούν την ανατροφοδότηση. Η καλή κριτική επικεντρώνεται στο έργο που παράγεται και στις δυνατότητες βελτίωσης. Η καλή κριτική είναι συγκεκριμένη, διακρίνεται για την ευαισθησία που επιδεικνύεται και δεν στιγματίζει τις έμφυτες αδυναμίες του χαρακτήρα του εργαζομένου (Goleman, 2011, σελ. 237).

Η εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία του δημοσίου τομέα λαμβάνεται υπόψη και με βάση τον ομαδικό της δείκτη. Ο δείκτης αυτός αφορά στη συνεργασία, στην κατανομή των αρμοδιοτήτων και στον προγραμματισμό μίας ομαδικής εργασίας ως «σύσκεψη» (Goleman, 2011). Έτσι, αναδεικνύεται η κοινωνική εναρμόνιση της ομάδας μέσα από το άθροισμα των δεξιοτήτων του συνόλου και η αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής της (Goleman, 2011, σελ. 247).

Ο ηγέτης οφείλει να έχει αυξημένο το αίσθημα της συναισθηματικής νοημοσύνης, μέσω της εκπαίδευσης, της εμπειρίας και της καθοδήγησης. Είναι ευσυνείδητος, υπεύθυνος και προσιτός. Αναλαμβάνει την ευθύνη των πράξεών του και φέρει εις πέρας το καθήκον του, ακόμη και κάτω από αντίξοες συνθήκες. Αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για τους υφιστάμενούς του και τους εμπνέει να ακολουθήσουν την πορεία του. Ο ηγέτης στη δημόσια διοίκηση χαίρει εκτίμησης και θαυμασμού από όλους, συναδέλφους και πολίτες, για το αξιόλογο έργο που παράγει και τη δίκαιη και αμερόληπτη μεταχείριση των καταστάσεων που ζει.

Η άμεση και πολύωρη επαφή του ηγέτη στη δημόσια διοίκηση με τους συναδέλφους του είναι δεδομένη. Στα πλαίσια αυτής της επαφής, ο ηγέτης οφείλει να σέβεται και να εκτιμά τους συναδέλφους του. Μάλιστα, καθοριστική είναι η ενσυναίσθηση που διαθέτει, δηλαδή η ικανότητα να μπαίνει στη θέση του συναδέλφου και να επιχειρεί να καταλάβει τον τρόπο σκέψης και τα συναισθήματά του. Κατά την άσκηση του υπηρεσιακού καθήκοντος, πρέπει να διατηρείται ένα καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, μέσω της καλής ψυχολογικής κατάστασης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Goleman (2013) «οι άνθρωποι που διακατέχονται από συναισθηματική νοημοσύνη έχουν καλές σχέσεις με τους περισσότερους, ενώ είναι περίεργοι να γνωρίσουν και ανθρώπους που δεν ξέρουν».

Ο ηγέτης ενός δημοσίου οργανισμού οφείλει να θέτει τον εαυτό του στη θέση των συναδέλφων του όταν αντιμετωπίζουν κάποιο πρόβλημα και να παρέχει άμεση λύση. Δεν

πρέπει να κατακρίνει τυχόν αντιδράσεις, αλλά να θυμάται ότι ο κάθε υπάλληλος προσφέρει τη δική του μοναδική συμβολή στην εργασία και στη ζωή. Η σκέψη του ηγέτη είναι πάντοτε θετική, ενώ πιστεύει ακράδαντα στις αλλαγές προς το καλύτερο. Η συμπεριφορά του χαρακτηρίζεται από ενέργειες που ο ίδιος ο ηγέτης επιθυμεί να πράττουν στο πρόσωπό του. Η στάση αυτή καταδεικνύει ένα αυξημένο επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης, καθόσον ο ηγέτης γνωρίζει να διαχειρίζεται τους συνανθρώπους του σε διάφορες καταστάσεις και χαρακτηρίζεται από την κοινωνία ως «καλός άνθρωπος».

Άλλωστε, η συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη στη δημόσια διοίκηση απέναντι στους συναδέλφους του διαθέτει και άλλα χαρακτηριστικά. Αρχικά, πρέπει να είναι φίλος με τους συναδέλφους του και να συνεργάζεται μαζί τους. Μέσω της ικανότητάς του αυτής, μπορεί να προσδιορίζει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του με αποτελεσματικό τρόπο και συνακόλουθα, να διατηρεί τον επαγγελματισμό του (Βουτυρά, 2009). Επιπλέον, διαθέτει την ευχέρεια να αναγνωρίζει άμεσα τις στάσεις των συναδέλφων του και ενδεχομένως τα κίνητρό τους. Η αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τον ηγέτη να κρίνει ακόμη και τον χαρακτήρα των συναδέλφων του, έχοντας εμπιστοσύνη στο ένστικτό του. Η δυνατότητα αυτή είναι πολύ σημαντική, δεδομένου ότι ο ηγέτης μπορεί σιωπηλά να αντιλαμβάνεται τη συναισθηματική φόρτιση των συναδέλφων του σε διάφορες υπηρεσιακές καταστάσεις και να πράττει αναλόγως, χωρίς να προκαλεί πανικό. Μέσω της ψυχραιμίας του ηγέτη στην αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων, επιτυγχάνεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας.

Περαιτέρω, ο ηγέτης ενός οργανισμού πρέπει να διαχειρίζεται τα συναισθήματα φόβου ανάληψης της ευθύνης που τυχόν τον διακατέχουν, αλλά και οποιοδήποτε αρνητικό συναίσθημα, έτσι ώστε να διατηρείται η ηρεμία και η διενέργεια των ορθών πράξεων στη διεκπεραίωση του καθήκοντος (Βουτυρά, 2009). Με τον τρόπο αυτό, προφυλάσσει και τους

πιο ευάλωτους συναδέλφους του, ενώ προστατεύεται η ασφάλεια στη λειτουργία της υπηρεσίας.

Επίσης, η επικοινωνία που αναπτύσσει με τους συναδέλφους του, αλλά και η εμπιστοσύνη που καλλιεργεί από αυτούς στο πρόσωπό του είναι πολύ σημαντική. Αναγνωρίζοντας συναισθήματα και αδυναμίες, πρέπει να πείθει τους συναδέλφους του να πράξουν ό,τι επιβάλλεται από την υπηρεσία. Μαζί με την ικανότητα αυτή, πρέπει να διαθέτει το σθένος της άποψής του και ανάμεσα στην πιστή υποταγή του στους νόμους και στις αποφάσεις, να μπορεί να αρνείται την εκτέλεση μίας εντολής που δεν είναι σύννομη.

Ο ηγέτης με αυξημένη συναισθηματική νοημοσύνη διαθέτει αυτοέλεγχο και αυτογνωσία. Διαχειρίζεται τα συναισθήματά του με σωστό τρόπο και διακρίνει τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει η συμπεριφορά του στους συναδέλφους του, ελέγχοντάς την. Στην ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτών συμβάλλει σημαντικά μία ισορροπημένη επαγγελματική και προσωπική/οικογενειακή ζωή. Η συζήτηση των υπηρεσιακών θεμάτων με τους συναδέλφους και όχι με μέλη της οικογένειάς του δείχνει εχεμύθεια και δυνατότητα διαχείρισης του άγχους για τη διατήρηση μίας καλής ψυχολογίας. Η ομαδικότητα που αναπτύσσεται στην υπηρεσία και η θέση θετικών στόχων προς εκπλήρωση οδηγούν στην ακόμη καλύτερη και απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού. Ο ηγέτης που κατέχει μία θέσης ευθύνης, πρέπει να λειτουργεί αμερόληπτα και να αντιμετωπίζει ίσα τους συναδέλφους του, χωρίς να αδικεί κάποιον στα πλαίσια μίας ενδεχόμενης διαφοράς μεταξύ τους (Βουτυρά, 2009). Οφείλει να καταναίμει σωστά τα καθήκοντά τους. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης, τόσο πιο αποτελεσματική κρίνεται η ηγεσία του και η επιρροή του στην ομάδα του, προκειμένου να επιτευχθεί ο κοινός στόχος.

Πλέον των ανωτέρω, ο ηγέτης δημόσιος υπάλληλος πρέπει να εφαρμόζει τη συναισθηματική του νοημοσύνη όχι μόνο στις σχέσεις με τους συναδέλφους του, αλλά και στις σχέσεις με τους πολίτες. Η σωστή συμπεριφορά του ηγέτη οδηγεί στην απόλαυση της

εμπιστοσύνης των πολιτών και στην κατοχύρωση της συνεργασίας μαζί τους. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να είναι ευγενικός και τυπικός απέναντι στους πολίτες, να ακούει τα προβλήματά τους και να έχει τη δυνατότητα να τα προσδιορίσει και να διαχωρίσει ποια από αυτά χρήζουν της δικής του παρέμβασης και ποια όχι (Βουτυρά, 2009). Επίσης, οφείλει να κρατάει πάντα αποστάσεις από τους πολίτες. Πρέπει να διακρίνεται από επαγγελματισμό.

Μάλιστα, ο ηγέτης δημόσιος υπάλληλος πρέπει να δέχεται στερήσεις και στην προσωπική του ζωή. Οφείλει να ζει μετρημένη ζωή, με δραστηριότητες που ο μέσος και συνετός άνθρωπος επικροτεί. Πρέπει, επίσης, να είναι διαλλακτικός και να ξέρει να αντιμετωπίζει όλων των ειδών τις καταστάσεις.

Ο ηγέτης δημόσιος υπάλληλος οφείλει να αντιμετωπίζει τους πολίτες με ουδέτερο τρόπο για να ασκήσει αποτελεσματικά το καθήκον του. Έτσι, οφείλει να διαχειρίζεται τα συναισθήματά του με τέτοιον τρόπο απέναντι στους πολίτες, έτσι ώστε να μην παρουσιάζει ούτε θετική ούτε αρνητική ανταπόκριση (Βουτυρά, 2009). Σκοπός του είναι η αντικειμενική εξεύρεση του δίκαιου και της αλήθειας, στον οποίο αφοσιώνεται, ανεξάρτητα από τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αντιλήψεις. Το ενδιαφέρον που επιδεικνύει στα θέματα των πολιτών δεν πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαπροσωπικότητα, αλλά αντικειμενικότητα, με στόχο την ομαλότητα στη λειτουργία της υπηρεσίας, τη συνεργασία με τους πολίτες και την αποτελεσματική εξεύρεση λύσεων στα προβλήματά τους.

Ο ηγέτης δημόσιος υπάλληλος αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις στην καθημερινή εφαρμογή των ικανοτήτων του στον εργασιακό του χώρο. Πολλές φορές, οι πολίτες είναι αγενείς και στρέφονται κατά του υπαλλήλου όχι προσωπικά, αλλά ως εκπρόσωπου ενός θεσμού του συστήματος της κοινωνίας (Goleman, 2011). Μέσω της συζήτησης ο ηγέτης προσπαθεί να επεξηγήσει στον πολίτη τα δεδομένα μίας κατάστασης και να διαχειριστεί τα δικά του αρνητικά συναισθήματα που προκαλούνται από μία τέτοια στάση των πολιτών. Η ικανότητα του ηγέτη να ελέγχει τον τρόπο έκφρασης των κοινωνικών του συναισθημάτων,

αλλά και να αυτοπροσδιορίζεται κρατούν ενεργό το ρόλο του στον οργανισμό και στην κοινωνία.

Μία άλλη σημαντική ικανότητα του ηγέτη μίας υπηρεσίας είναι η εφαρμογή της αρχής της ισότητας απέναντι σε συναδέλφους και πολίτες (άρθρο 4 του Συντάγματος). Η ισότητα μπορεί να είναι τόσο τυπική, δηλαδή σχετική με τη δικονομική μεταχείριση του πολίτη όταν απευθύνεται στις δικαστικές αρχές, όσο και ουσιαστική, δηλαδή σχετική με την αντιμετώπιση της ίδιας της πράξης. Ο ηγέτης οφείλει να μην προβαίνει σε διακρίσεις μεταξύ των πολιτών, αλλά να εστιάζει στην τήρηση των νόμων και στην άσκηση του καθήκοντός του σύμφωνα με τους νόμους και το Σύνταγμα (Goleman, 2011).

Ο ηγέτης μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι φορέας εξουσίας, αλλά δεν ασκεί κυριαρχία. Εργάζεται με μέτρο και σύνεση. Καλλιεργεί τον σεβασμό και σέβεται τα ατομικά δικαιώματα των πολιτών, προστατεύοντας την τιμή και την υπόληψή τους. Είναι σεμνός, μετριοπαθής και επιεικής. Συνεπώς, κύριο μέλημα του ηγέτη δημοσίου υπαλλήλου απέναντι στους πολίτες είναι να εξασφαλίζει την αρμονική συμβίωση και συνεργασία στην καθημερινότητα μεταξύ όλων των πολιτών και την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την άσκηση των καθηκόντων. Η διαχείριση, λοιπόν, των συναισθημάτων από τον ηγέτη απέναντι στους συναδέλφους του και στους πολίτες είναι πολύ σημαντική για την ομαλή λειτουργία του δημόσιου τομέα, την ευρυθμία του κράτους δικαίου και την εξέλιξη της κοινωνίας.

2.2 Ρόλος Ηγεσίας

Η ύπαρξη της ηγεσίας στη διοίκηση απαιτείται σε όλα τα ιεραρχικά στάδια. Η αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων της τεχνολογίας, η καινοτομία και η εξέλιξη απαιτούν ικανά ηγετικά στελέχη (Coolier & Esteban, 2000). Η διεύθυνση αποτελεί μίας από τις πολλές

αρμοδιότητες που διαθέτει η ηγεσία στη διοίκηση. Δεν αρκεί, όμως, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός. Απαιτείται όραμα και συντονισμένη δράση (Bennis, 1999).

Η ηγεσία καθορίζει τους στόχους του οργανισμού, τους οποίους υλοποιεί από κοινού με τους εργαζομένους. Η συνεργασία αποτελεί σημαντική διαδικασία εντός του οργανισμού που βοηθά ουσιαστικά στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του (Μπουραντάς, 2005). Έτσι, ο ηγέτης (πρόεδρος, διευθυντής, προϊστάμενος) μπορεί να κατέχει μία γενική θέση ευθύνης ή μία ειδικότερη θέση ευθύνης, όπως για παράδειγμα ενός τμήματος. Η ιεραρχία ανάμεσα στους ηγέτες διατηρεί την οργάνωση και βοηθά με τη σειρά της στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005). Με τον τρόπο αυτό, κάθε ηγέτης παρακινεί και εμπνέει τους υφισταμένους του, παρέχοντας όραμα και κοινό στόχο προς υλοποίηση.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Μπουραντάς (2005) «Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν τις συγκεκριμένες ηγετικές ικανότητες και χαρακτήρα, ούτως ώστε να ασκούν στην πράξη τη συγκεκριμένη ηγετική συμπεριφορά για να επιτύχουν τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα». Η μη επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων οδηγεί στην αναποτελεσματική ηγεσία. Τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να σχετίζονται με τους εργαζομένους, οι οποίοι πρέπει να είναι επαρκείς και ικανοί να αναπτύξουν ικανότητες και δεξιότητες στο αντικείμενό τους, καθώς και στάσεις και συμπεριφορές που ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα, τη συνεργασία και την πειθαρχία.

Ως βασική συνιστώσα επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων τίθεται η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Η ενεργοποίηση και αφύπνισή τους, η ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης και η δημιουργία νέων ηγετικών στελεχών αποτελούν ενέργειες που οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα (Φωτόπουλος, 2013). Η διατήρηση ικανοποιημένων εργαζομένων οδηγεί στη δημιουργία ικανοποιημένων πολιτών μέσω της

αποδοτικότερης και αμεσότερης εκτέλεσης των καθηκόντων τους (Φωτόπουλος, 2013). Για το λόγο αυτό, ο ηγέτης πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με τους εργαζομένους του τομέα του και να προωθεί τη λειτουργικότητα με βασικό άξονα τον πολίτη και την ικανοποίηση των αναγκών του από την υπηρεσία (Φωτόπουλος, 2013).

Επίσης, ο ηγέτης στη διοίκηση μεριμνά για τη συνεχή αύξηση των πόρων συντήρησης της υπηρεσίας και μείωση των λειτουργικών δαπανών αυτής, χωρίς να εμποδίζεται η αποτελεσματική λειτουργία της (Μπουραντάς, 2002). Παράλληλα, φροντίζει να ενισχύσει την κοινωνική της εικόνα και να συνεισφέρει στην ανάπτυξη της κοινωνίας, παρέχοντας υπηρεσίες υγείας, παιδείας και πολιτισμού (Μπουραντάς, 2002). Με την αξιοποίηση των ικανοτήτων του, δημιουργεί έναν αποτελεσματικό οργανισμό με όραμα. Ενθαρρύνει και επιβραβεύει τις προτάσεις και τις καινοτόμες ιδέες των συναδέλφων του και ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις μελλοντικές προκλήσεις του οργανισμού. Η ηγεσία στη διοίκηση, λοιπόν, απαιτεί διαρκή παρουσία και δράση.

2.2.1 Χαρακτηριστικά

Η ηγεσία στη διοίκηση συχνά ταυτίζεται με τον όρο του μάνατζμεντ. Η ταύτιση αυτή είναι λανθασμένη, καθόσον ο ηγέτης δεν είναι απλά τεχνοκράτης και ειδήμων των διοικητικών διαδικασιών, αλλά είναι ένας χαρισματικός άνθρωπος (Μπουραντάς, 2005). Ο ηγέτης εμπνέει τους εργαζομένους και τους καθοδηγεί, σε αντίθεση με τον μάνατζερ που μέσω των εντολών και της εργασίας των υφισταμένων του, πετυχαίνει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, 2018). Επίσης, το κίνητρο του ηγέτη είναι το όραμα και οι αξίες, σε αντίθεση με τον μάνατζερ που παρακινείται από υλικά κίνητρα (Μπουραντάς, 2005).

Η ηγεσία διαθέτει τα ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά:

- Ψυχολογικές ιδιότητες του ηγέτη, όπως αποφασιστικότητα, επιμονή, πρωτοβουλία.
- Διοικητικές ικανότητες του ηγέτη.
- Έμπνευση εμπιστοσύνης στους υφισταμένους του.
- Ψυχραιμία και σύνεση.
- Γνώση του αντικειμένου.
- Συνείδηση της θέσεως.
- Υπευθυνότητα.
- Κατάρτιση.
- Συγκέντρωση.
- Αυστηρότητα.
- Στόχους και σκοπούς της υπηρεσίας (Σωτηροπούλου, 2020).

Ο ηγέτης στη διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί την απόδοση της ομάδας του, την οριοθετεί σε σχέση με το γενικότερο πλαίσιο του οργανισμού, θέτει προκλήσεις, συμμετέχει στους στόχους, επιλύει προβλήματα, παρέχει οικονομικά, υλικά και προσωπικά κίνητρα και πόρους, ενθαρρύνει την ομάδα να λειτουργεί με βάση τους κανονισμούς και υποστηρίζει ένα γενικό κλίμα συνεργασίας και κοινωνικού περιβάλλοντος (Morgeson, et al., 2010). Έτσι, πρέπει να τηρούνται η αρχή της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας στη συμπεριφορά της ηγεσίας της υπηρεσίας, της αξιοκρατίας, των τακτικών συσκέψεων και συζητήσεων, του σεβασμού των απόψεων και της δουλειάς των εργαζομένων, της ειλικρίνειας, της προβολής προτύπων προς μίμηση και της τήρησης της συνεκτικότητας της ομάδας (Ζιγκιρίδης, 2008).

Στη δημόσια διοίκηση, η ηγεσία σχετίζεται με την εξουσία που παρέχει η ιεραρχία (Φωτόπουλος, 2013). Έτσι, ο γενικός διευθυντής είναι ηγέτης όλων, ο διευθυντής τμήματος του τμήματός του, ο προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης ολόκληρου του προσωπικού, ο προϊστάμενος διεύθυνσης της διεύθυνσης που υπάγεται και ο προϊστάμενος τμήματος του τμήματος όπου υπάγεται (Φωτόπουλος, 2013). Διακριτό στοιχείο της ηγεσίας στη δημόσια

διοίκηση αποτέλεσε και το φύλο, καθόσον παλαιότερα, θεωρούνταν μόνο άντρες ικανοί να κατέχουν τέτοιες θέσεις ευθύνης, αντίληψη που σήμερα έχει αρχίσει να εγκαταλείπεται. Όπως χαρακτηριστικά δήλωσε ο Powell (1990): «Δεν υπάρχει σοβαρός λόγος για να πιστέψουμε ότι είτε οι γυναίκες είτε οι άντρες μπορούν να γίνουν ανώτεροι διευθυντές (υψηλόβαθμα στελέχη) ή ότι οι γυναίκες και οι άντρες είναι διαφορετικοί τύποι διευθυντών. Αντίθετα, μπορούν να είναι εξαιρετικοί, μέτριοι και κακοί διευθυντές οποιοδήποτε φύλου. Η επιτυχία στην ανταγωνιστική αγορά καλεί τους οργανισμούς να κάνουν σωστή χρήση του ταλέντου που τους διατίθεται. Για να γίνει αυτό, πρέπει να αναγνωρίσουν, να αναπτύξουν, να ενθαρρύνουν και να προωθήσουν τους πιο αποτελεσματικούς διευθυντές, ανεξαρτήτως φύλου».

Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση σχετίζεται με τους στόχους του οργανισμού και όχι με τις προσωπικές ικανότητες των ηγετικών στελεχών της. Έτσι, παρατηρούνται το δημοκρατικό και το αυταρχικό πρότυπο δημόσιας διοίκησης (Χούμπαβλη, 2018). Βασικός στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και η υπευθυνότητα. Υπάρχουν ηγέτες με πιο ανοιχτές απόψεις και λιγότερη αυστηρότητα. Υπάρχουν δίκαιοι ηγέτες, οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα στους υφισταμένους τους να λαμβάνουν αποφάσεις και να προγραμματίζουν με συνέπεια τις δραστηριότητές τους, ενώ αναλαμβάνουν οι ίδιοι τυχόν λάθη τους ή επιβραβεύουν τυχόν επιτυχίες τους. Υπάρχουν και ηγέτες που κάνουν κατάχρηση εξουσίας και δημιουργούν άσχημο εργασιακό περιβάλλον, ασκώντας αφόρητη πίεση στους εργαζομένους.

Τα τελευταία χρόνια, η δημόσια διοίκηση υιοθετεί νέες τάσεις (Δημητριάδου, 2017). Χαρακτηριστικό είναι τα μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) και της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership). Η πρώτη εγκαθιδρύει μία διαφορετική κουλτούρα λειτουργίας και προωθεί την αποδοτική εργασία για το καλό της ίδιας της κοινωνίας, θέτοντας σαφείς στόχους και σκοπούς (Fairholm, 2007). Η δεύτερη

υπηρετεί τον πολίτη και προσηλώνεται σε αυτόν με σκοπό να ικανοποιήσει το δημόσιο συμφέρον. Γι' αυτό ονομάζεται και ηγεσία που υπηρετεί (servant leadership). Τέλος, εξίσου σημαντική στροφή στο στυλ της ηγεσίας αποτελεί και η ηθική ηγεσία στη δημόσια διοίκηση (ethical leadership), η οποία θέτει κανόνες διοικητικής ηθικής και αξιών κατά την άσκηση του υπηρεσιακού καθήκοντος (Γώγος, 2000).

Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση μετράται. Έχουν αναπτυχθεί πληθώρα εργαλείων και ερωτηματολογίων μέτρησης. Για παράδειγμα, οι Ekvall & Arnoven (1991) δημιούργησαν ένα μοντέλο ρύθμισης, το οποίο μετρά την ηγεσία στο CPE μοντέλο (Change-centered, Produce-centered, Employee-centered style), αξιολογώντας την ηγεσία που αφορά στην αλλαγή, στην παραγωγή, στις σχέσεις των εργαζομένων και στην υποστήριξή τους (Σιαρίδου, 2017). Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει τριάντα ερωτήματα με την κλίμακα Likert από το 1 έως το 4, ενώ στην αυτοαξιολόγηση η κλίμακα είναι 1-6 (Hansson & Andersen, 2007).

Οι Kouzes & Posner (1995, 2002) δημιούργησαν το εργαλείο LPI (Leadership Transformational Inventory), με το οποίο προσδιορίζεται η συχνότητα εκδήλωσης της ηγεσίας (Σιαρίδου, 2017). Το εργαλείο αυτό περιλαμβάνει τριάντα ερωτήματα με την κλίμακα Likert 1-10 (Brown & Posner, 2001). Το εργαλείο αυτό επίσης περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες:

- Προκαλώντας τη διαδικασία (Challenging the Process).
- Εμπνέοντας ένα κοινό όραμα (Inspiring a Shared Vision).
- Δίνοντας τη δυνατότητα στους άλλους να ενεργήσουν (Enabling Others to Act).
- Θέτοντας το παράδειγμα (Modeling the Way).
- Ενθαρρύνοντας την καρδιά (Encouraging the Heart) (Σιαρίδου, 2017).

Περαιτέρω, οι Bass & Avolio (1990) δημιούργησαν το Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ), το οποίο

αναφέρεται στην αυτοαξιολόγηση των ηγετών και στην αξιολόγησή τους από τους υφιστάμενούς τους. Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τριάντα έξι ερωτήματα και επτά παράγοντες:

- Εξιδανικευμένη επίδραση (Idealized influence).
- Εμπνευσμένο κίνητρο (Inspirational motivation).
- Πνευματική διέγερση (Intellectual stimulation).
- Εξατομικευμένη αντιμετώπιση (Individualized consideration).
- Διαχείριση με εξαίρεση (Active management by exception).
- Ενδεχόμενη ανταμοιβή (Contingent reward).
- Πολιτική μη επέμβασης (Laissez-faire) (Σιαρίδου, 2017).

Οι Podsakoff, et al. (1990) δημιούργησαν τον Κατάλογο Μετασχηματιστικής Ηγετικής Συμπεριφοράς (Transformational Leadership Behavior Inventory- TLI), ο οποίος αφορά στην μετασχηματιστική συμπεριφορά, στην εξατομικευμένη αντιμετώπιση, στην πνευματική διέγερση και στις υψηλές προσδοκίες για την εκτέλεση του έργου (Bass & Riggio, 2006). Οι Alimo-Meltcafe & Alban-Meltcafe (2001) δημιούργησαν με τη σειρά τους το Ερωτηματολόγιο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Transformational Leadership Questionnaire- TLQ), το οποίο ήταν ίδιο με τον Κατάλογο με σημαντική διαφορά το αυθεντικό ενδιαφέρον για τους άλλους (Σιαρίδου, 2017).

Επίσης, οι Kouzes & Posner (2002) δημιούργησαν τον Κατάλογο Πρακτικών Ηγεσίας (Leadership Inventory Practices- LIP), ο οποίος αφορά στη διαμόρφωση σχεδίου, στην έμπνευση του κοινού οράματος, στην πρόκληση καινοτομιών, στην ενεργοποίηση συνεργατών και στην ψυχική ενθάρρυνση (Σιαρίδου, 2017). Οι Bolman & Deal (1992) δημιούργησαν το Ερωτηματολόγιο Μοντέλου των τεσσάρων πλαισίων (Leadership Orientations- LO), το οποίο μετρά το ηγετικό στυλ των διευθυντών. Κινείται ανάμεσα στο

δομικό πλαίσιο, στο πλαίσιο ανθρωπίνου δυναμικού, στο πολιτικό πλαίσιο και στο συμβολικό πλαίσιο (Σιαρίδου, 2017).

Τέλος, το Copenhagen Psychological Questionnaire (KOPSQQII) των Pejtersen, et al. (2010) αξιολογεί την ποιότητα της ηγεσίας. Το Authentic Leadership Questionnaire- ALQ των Avolio, et al. (2007) μετρά την αυθεντική ηγεσία, ενώ το Conger-Kanungo Charismatic Scale (CKS) του Conger-Kanungo (1998) μετρά την χαρισματική ηγεσία. Επίσης, η κλίμακα Paternalistic Leadership Scale του Aycan (2006) μετρά το πατερναλιστικό στυλ της ηγεσίας, ενώ το Organizational Leadership Assessment (OLA) του Laub (2003) μετρά την υπηρετική ηγεσία (Σιαρίδου, 2017).

Συνεπώς, η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση είναι μία μετρήσιμη έννοια και κατέχει πολύ σημαντική θέση. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή δημόσια διοίκηση. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να οδηγήσει την υπηρεσία του σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και να συμβάλλει σημαντικά στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων και στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους και την απόδοσή τους και καθοριστικό παράγοντα για τη διαχείριση των κρίσεων και την επίλυση τυχόν προβλημάτων κατά την άσκηση του υπηρεσιακού καθήκοντος. Ο ηγέτης, λοιπόν, είναι καίριος στη δημόσια διοίκηση.

2.2.2 Συμβολή στην εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης

Η συμβολή της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση είναι μεγάλη. Το ηγετικό στέλεχος, προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του, πρέπει να διαθέτει επαγγελματικές και εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορεί να τις εφαρμόσει στην πράξη (Κεχαΐδου, 2018). Οι ικανότητές του πρέπει να είναι και διοικητικές. Έτσι, πρέπει να διαθέτει αφηρημένη σκέψη και συνολική θεώρηση, διαπροσωπικές δεξιότητες και

τεχνικές δεξιότητες (Μουρίκη, 2016). Αντισταθμισμένος τον οργανισμό ως ένα σύνολο που απαρτίζεται από πολλά και διαφορετικά μέρη, καταλαβαίνει και τη σύνδεση μεταξύ τους. Έτσι, μπορεί να σχεδιάσει την αποδοτικότερη λειτουργία και συνεργασία τους, ενώ μπορεί να προβλέψει τις επιπτώσεις που μπορεί να έχει μία τυχόν μεταβολή διαχείρισης επιμέρους τμήματος (Μουρίκη, 2016).

Περαιτέρω, αναπτύσσοντας τις διαπροσωπικές του δεξιότητες, το ηγετικό στέλεχος μπορεί να οργανώσει, να κατανοήσει, να καθοδηγήσει, να παρακινήσει και να συνεργαστεί με τους εργαζομένους (Κεχαΐδου, 2018). Η συνεργασία του ηγέτη με τους συναδέλφους του είναι κομβική για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο οργανισμός. Συνδυαστικά, η ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων και εργασιών στον οργανισμό μέσω του χειρισμού συγκεκριμένων τεχνικών και διαχείρισης του εξοπλισμού είναι εξίσου σημαντική. Οι δεξιότητες αυτές αποτελούν βασικές προϋποθέσεις κατάληψης μίας θέσης ευθύνης και ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση.

Μέσα από την κατάκτηση των δεξιοτήτων αυτών, ο ηγέτης στη δημόσια διοίκηση μπορεί να θέτει σωστούς και ρεαλιστικούς στόχους, να προγραμματίζει σωστά, να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί τους συναδέλφους του (Μπουραντάς, 2005). Φυσικά, δε διαθέτουν όλοι οι ηγέτες τις ίδιες δεξιότητες. Ανάλογα με τη θέση ευθύνης που καταλαμβάνεται, απαιτούνται και διαφορετικά προσόντα. Για παράδειγμα, οι δεξιότητες της συνολικής θεώρησης, της δημιουργικής σκέψης και της σφαιρικής αντίληψης είναι αναγκαίες για τα υψηλόβαθμα στελέχη που αναλαμβάνουν κυρίως την καθοδήγηση του οργανισμού και τη λήψη καίριων για την υπηρεσία αποφάσεων (Ξηροτήρη- Κουφίδου, 1995). Οι διαπροσωπικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης και της επικοινωνίας αφορούν σε όλα τα επίπεδα της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση, δεδομένου ότι σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα που είναι σημαντικός για τη γενικότερη διοικητική λειτουργία (Ξηροτήρη- Κουφίδου, 1995). Τέλος, οι τεχνικές δεξιότητες της μεθοδικότητας και της χρήσης της τεχνολογίας αφορούν

στα χαμηλότερα στελέχη της ηγεσίας, καθόσον οι ηγέτες στις θέσεις αυτές καθοδηγούν μέσω της εκπαίδευσης και της άμεσης βοήθειας (Ξηροτήρη- Κουφίδου, 1995).

Συνοψίζοντας, ο αποτελεσματικός ηγέτης στη διοίκηση χαρακτηρίζεται από έναν συνδυασμό ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες είναι αναγκαίες στη λήψη αποφάσεων και στον καθορισμό συμπεριφορών. Η προσωπικότητα και οι απόψεις του είναι πολύ σημαντικές, καθώς δίνουν το στίγμα της υπηρεσίας και του σκοπού αυτής (Μπουραντάς, 2002). Έτσι, η εντιμότητα, η ακεραιότητα, το ενδιαφέρον για τους συναδέλφους του, η υπευθυνότητα και η λήψη πρωτοβουλιών είναι απαραίτητα στοιχεία άσκησης μίας αποτελεσματικής ηγεσίας στη διοίκηση.

2.2.3 Συμβολή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μία σημαντική παράμετρος της αποδοτικότητας του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Καταδεικνύει το βαθμό ευχαρίστησής τους από το εργασιακό περιβάλλον και τη σύνδεση με τους εργασιακούς στόχους που έχουν θέσει. Βοηθά στην οργάνωση και στην απόδοση του οργανισμού, επιδρά στην παραγωγικότητα και έχει άμεση σχέση με τη σωματική και πνευματική υγεία των εργαζομένων (Balzer, et al., 1990).

Επίσης, σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων, τις αξίες και τα ιδανικά τους, τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους, τα χαρακτηριστικά τους, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, κ.ά. Ο ηγέτης σε έναν οργανισμό διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων του, καθόσον καλείται με αξιοκρατία και αντικειμενικότητα να διοικήσει, να συντονίσει και να αξιοποιήσει τους υπαλλήλους του, μελετώντας εύστοχα τις δυνατότητες και τα προσόντα τους και διαμορφώνοντας ένα θετικό εργασιακό κλίμα που μπορεί να οδηγήσει στην αποδοτικότητα και στην ανάπτυξη του οργανισμού (Ευαγγελινού, 2017).

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από τους ηγέτες τους (διευθυντές ή προϊστάμενους) και κυρίως, από τις διαπροσωπικές και εργασιακές σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους (Ευαγγελινού, 2017). Επίσης, σημειώνουν την χαρακτηριστική έλλειψη κατάρτισης των ηγετών σε ζητήματα άσκησης της εξουσίας τους, καθώς δεν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης. Η παθητική ηγεσία ασκεί αρνητική επιρροή στο αίσθημα της ικανοποίησής τους, σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη της συναισθηματικής πληρότητας στους εργαζομένους από τη δουλειά τους.

Η επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί στην ευημερία του οργανισμού και η λειτουργία και η ποιότητα του γίνονται άμεσα αντιληπτά από τους εργαζομένους του (Warr, 1992). Το συναίσθημα αυτό αφορά τόσο στη σωματική όσο και στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, καθώς και την κοινωνική ευημερία (Grant, et al., 2007). Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει άμεσα την αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητας του οργανισμού, καθώς και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων του. Ο βαθμός ανάπτυξης του αισθήματος της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο καθορίζουν την κοινωνική και οικογενειακή του κατάσταση, αλλά και την ψυχική του υγεία (Καντάς, 1998).

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία δημιουργείται από τον απολογισμό της απόδοσης του ατόμου στον εργασιακό του τομέα ή συγκεκριμένων σχετικών με την εργασία του εμπειριών (Αργυράκης, κ.ά., 2005). Επίσης, είναι άμεσα συνυφασμένη με την αντίληψη και την εκτίμηση του ατόμου για την εργασία του, επηρεάζοντας άμεσα τις αξίες και τις προσδοκίες του (Roodt, et al., 2002). Επέρχεται ευκολότερα όταν διάφορα κίνητρα παρέχονται στους εργαζομένους. Θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τα κίνητρα αυτά σύμφωνα με τις οντολογικές προσεγγίσεις ή τις μηχανιστικές θεωρίες ή θεωρίες διεργασίας (Ευαγγελινού, 2017).

Ειδικότερα, οι οντολογικές προσεγγίσεις των εργασιακών κινήτρων των υπαλλήλων που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίησή τους περιλαμβάνουν τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow (1943, 1954), τη θεωρία του Aldelfer- ERG (1969,1972), τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968) και τη διπολική θεωρία X και Y του Douglas McGregor (1960). Οι μηχανιστικές θεωρίες ή αλλιώς, θεωρίες της διεργασίας, περιλαμβάνουν τη θεωρία της ισοτιμίας του Adams (1963), τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1995), τη θεωρία της προσδοκίας των Porter & Lawer (1982), τη θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1976), τη γνωστική θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland (1967) και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham (1976) (Ευαγγελινού, 2017).

Ενδεικτικά, περιγράφονται:

- Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow (1943, 1954), σύμφωνα με την οποία αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι ικανοποιούν παράλληλα τις προσωπικές και βιολογικές τους ανάγκες μέσω της εργασίας τους.

- Η θεωρία του Aldelfer- ERG (1969,1972), σύμφωνα με την οποία αναλύονται η ύπαρξη ως το σύνολο των φυσικών και υλικών επιθυμιών, οι σχέσεις ως το σύνολο των επιθυμιών με αμοιβαίες σκέψεις και συναισθήματα με σημαντικούς ανθρώπους και η ανάπτυξη ως το σύνολο των επιθυμιών για δημιουργικότητα και παραγωγικότητα προς τη βελτίωση του ατόμου και της κοινωνίας (Schneider & Alderfer, 1973).

- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968), σύμφωνα με την οποία το άτομο διαθέτει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών τις οποίες το εργασιακό περιβάλλον ικανοποιεί ή δεν ικανοποιεί ανάλογα.

- Η διπολική θεωρία X και Y του Douglas McGregor (1960), σύμφωνα με την οποία τα άτομα της κατηγορίας X νιώθουν ασφαλή μόνο όταν δεν αναλαμβάνουν ευθύνες και

πρωτοβουλίες, ενώ τα άτομα της κατηγορίας Υ νιώθουν ασφαλή όταν λειτουργούν αυτόνομα και δημιουργικά.

- Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams (1963), σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση του εργαζομένου επηρεάζεται άμεσα από τη δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο.

- Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1995), σύμφωνα με την οποία η ικανοποίηση των εργαζομένων προσδιορίζεται από τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, καθώς και από τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου σχετικά με τον επαγγελματικό του χώρο.

- Η θεωρία της προσδοκίας των Porter & Lawer (1982), σύμφωνα με την οποία η επαγγελματική ικανοποίηση επιτελεί διπλό ρόλο, δηλαδή είναι ταυτόχρονα και αποτέλεσμα της επίδοσης και της δραστηριοποίησης για την αύξησή της και παράγοντας προσδιορισμού της αξίας και του βαθμού προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

- Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1976), σύμφωνα με την οποία η απόδοση των εργαζομένων στην εργασία τους προσδιορίζεται με βάση τους στόχους που θέτουν και προσπαθούν να επιτύχουν.

- Η γνωστική θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland (1967), σύμφωνα με την οποία το άτομο διαθέτει από την παιδική του ηλικία τρεις κατηγορίες αναγκών που προσπαθεί να καλύψει, τις ανάγκες επίτευξης των στόχων, δημιουργίας των θεσμών και εξουσίας (Montana & Charnov, 2008).

- Τέλος, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham (1976), σύμφωνα με το οποίο η απόδοση, η παρακίνηση και η ικανοποίηση στην εργασία προκύπτουν από τρεις ψυχολογικούς παράγοντες, α) το βαθμό που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την αξία της εργασίας του (βιωμένη εργασία), β) το βαθμό που ο εργαζόμενος νιώθει υπεύθυνος και υπόλογος για τα αποτελέσματα της εργασίας του (βιωμένη υπευθυνότητα) και γ) το βαθμό που ο εργαζόμενος συνειδητοποιεί την

αποτελεσματική άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων (γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας) (Ευαγγελινού, 2017).

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να χωριστεί σε δύο κατηγορίες (Warr, 2013): Μπορεί να είναι ενδογενής και εξωγενής. Η ενδογενής ικανοποίηση έχει να κάνει με το αντικείμενο της εργασίας, τη συμμετοχικότητα, τις δραστηριότητες, τις δεξιότητες, την εκπαίδευση και την υπευθυνότητα (Ευαγγελινού, 2017). Η εξωγενής ικανοποίηση έχει να κάνει με την αμοιβή, τις εργασιακές συνθήκες, το ωράριο, την ασφάλεια και την εποπτεία (Ταλιαδώρου, 2004). Ο συνδυασμός των παραγόντων αυτών προσδιορίζει την εν γένει ικανοποίηση των εργαζομένων στην επαγγελματική, οικογενειακή και κοινωνική τους ζωή (Καντάς, 1998).

Το εργασιακό περιβάλλον είναι καθοριστικό στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από τη δουλειά τους, καθώς επιδρά στην ψυχολογία τους. Όπως έχει αποδειχτεί από έρευνες, η αμοιβή δεν αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο, αλλά επηρεάζει μόνο το αίσθημα της δικαιοσύνης κατά την άσκηση του έργου (Williams, et al., 2006). Επίσης, ούτε οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη αποτελούν κίνητρο, καθόσον τον γεμίζουν με περισσότερες ευθύνες (Spector, 1997).

Η ηγεσία είναι άμεσα συνδεδεμένη με το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων (Bettenocourt & Brown, 1997). Οι ορθές κατευθύνσεις από τον ηγέτη και η ανάπτυξη άμεσου ενδιαφέροντος, καθώς και η ενθάρρυνση επίτευξης των προσωπικών στόχων αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Ευαγγελινού, 2017). Επίσης, σημαντικοί είναι και οι ατομικοί παράγοντες των εργαζομένων (Jex & Britt, 2014). Όπως χαρακτηριστικά αποδεικνύει έρευνα του Ολλανδικού Υπουργείου Εσωτερικών το 2001 σχετικά με την αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίησή τους, αποδείχτηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους χωρίς να στηρίζονται σε ατομικά χαρακτηριστικά

τους, αλλά περισσότερο σε χαρακτηριστικά του εργασιακού χώρου, άψυχα και έμψυχα (Steijin, 2004). Σχετικά με τα ατομικά χαρακτηριστικά, έχει αποδειχτεί ότι μόνο η μόρφωση μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική ικανοποίηση και δη, αρνητικά, καθόσον τα υψηλότερα επίπεδα μόρφωσης οδηγούν σε μεγαλύτερη δυσαρέσκεια (Jung, 2013).

Είναι κοινή αποδοχή ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί πλαισιώνονται από ικανοποιημένους εργαζομένους, οι οποίοι συνακόλουθα αυξάνουν τις ατομικές και οργανωτικές τους επιδόσεις, καθώς και τις αντίστοιχες ικανότητες των κρατικών φορέων όπου εργάζονται (Kim, 2005). Το στυλ της ηγεσίας που εφαρμόζεται σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση συγκρίνει τη συμπεριφορά ενδιαφέροντος με την ικανοποίηση, παράγοντας θετικό αποτέλεσμα και τη δημιουργική συμπεριφορά με την ικανοποίηση, παράγοντας μία αντίστροφη σχέση (Ευαγγελινού, 2017). Άλλωστε, το κίνητρο των εργαζομένων είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες ανάπτυξης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Pool, 1997). Επίσης, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων με βάση το στυλ της ηγεσίας που εφαρμόζεται επηρεάζουν αισθητά την επίδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Van Den Berg & Wilderom, 2004). Αντίθετα, η ενίσχυση της συμμετοχικότητας των υπαλλήλων στη διοίκηση του οργανισμού, η ανταμοιβή και η επικοινωνία βοηθούν στην ανάπτυξη του αισθήματος της ικανοποίησής τους (McKinnon, et al., 2003).

Όπως έρευνες έχουν αποδείξει, τα δύο στυλ ηγεσίας που επηρεάζουν περισσότερο προς αυτή την κατεύθυνση είναι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία (Ευαγγελινού, 2017). Στη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ηγέτης, με σκοπό να επιτύχει τον κοινό στόχο μαζί με την ομάδα του, επηρεάζει αισθητά την ψυχολογία και την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων του. Επιχειρείται η προσαρμοστικότητα και η επίτευξη των στόχων με πάθος. Αντίθετα, στη συναλλακτική ηγεσία, σχηματίζεται μία σταθερή εργασιακή κουλτούρα με όσο το δυνατόν λιγότερες αλλαγές, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν

ικανοποιημένοι μέσα από τη δουλειά τους (Ευαγγελινού, 2017). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Brown (1996), ο βαθμός της αποδοτικότητας ενός οργανισμού σχετίζεται άμεσα από την οργάνωσή του, την εργασιακή κουλτούρα που έχει αναπτυχθεί στους κόλπους του και την ικανότητα του ηγέτη να διατηρεί σε καλό επίπεδο τα στοιχεία αυτά. Έτσι, η σχέση μεταξύ της κουλτούρας, της οργάνωσης, και της ηγεσίας είναι άμεση, ενώ της απόδοσης έμμεση. Ο ηγέτης δημιουργεί μία συγκεκριμένη εργασιακή κουλτούρα που λειτουργεί και αποδίδει κάτω από αξίες και ιδανικά και συνεχώς αναπτύσσεται (Belias & Koustelios, 2014).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων ενδεχομένως να είναι προβλέψιμη στη μετασχηματιστική ηγεσία σε σύγκριση με τη συναλλακτική (Bass, 1998). Σε αυτό το στυλ της ηγεσίας δίνεται έμφαση στο σκοπό και στην κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων (Koh, et al., 1995). Στη μετασχηματιστική ηγεσία σκοπός είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και η ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Polychroniou, 2008). Η προσαρμοστικότητα των στόχων στις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες περιβάλλοντος της υπηρεσίας αποτελεί τον παράγοντα-κλειδί της αποτελεσματικής ηγεσίας (Brown, 2001).

Η συναλλακτική ηγεσία συνήθως καθοδηγείται από τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων με προτεραιότητα τον ίδιο τον εργαζόμενο (Gregory, et al., 2003). Η αίσθηση της αξιοπρέπειας στο εργασιακό περιβάλλον οδηγεί στην απολαβή ωφελειών και επηρεάζει αισθητά την ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ σχετίζεται και με την πρακτική της ηγεσίας που εφαρμόζεται, αξιολογώντας την τυχόν επιτυχημένη ή μη, πορεία του οργανισμού (Courtright & Colbert, 2011). Η ικανοποίηση των εργαζομένων και η χαρά που νιώθουν κατά την άσκηση του εργασιακού τους καθήκοντος λειτουργεί και αντίστροφα, δηλαδή οδηγεί στην επίδοσή τους, στην οργάνωση και στην ανάπτυξη του οργανισμού (Koh & Puja, 2003). Έτσι, το συναίσθημα που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους οδηγεί

αναπόδραστα στην ανιδιοτελή ή αυξημένη παροχή υπηρεσιών με σκοπό την καλύτερη επίδοσή του (Muterera, et al., 2015).

Άλλωστε, έρευνες έχουν αποδείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικότερα με την αποτελεσματικότητα δευτερευόντων θεμάτων στην υπηρεσία, ενώ όπως αποδείχτηκε, οι γυναίκες επικροτούν περισσότερο αυτό το στυλ ηγεσίας στην εργασία τους από τους άντρες συναδέλφους τους (Burke & Collins, 200, Waldman, et al., 2001). Μάλιστα, οι Akrivos & Koutras (2009) σε αντίστοιχη έρευνά τους στο Δήμο Αθηναίων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, προκειμένου η ηγεσία να είναι αποτελεσματική, καθίσταται άμεση ανάγκη να αλλάξει η γραφειοκρατία που επικρατεί στο δημόσιο τομέα και να μετατραπεί σε σύγχρονες εξελισσόμενες μεθόδους, δεδομένου ότι η ηγέτης παίζει καίριο ρόλο στη βιωσιμότητα και στην ανάπτυξη του οργανισμού που διοικεί. Το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων που αυξάνει την αποδοτικότητά τους στηρίζεται στην ομαδικότητα, στη θετική πειθαρχία, στους στόχους για την επίτευξη του οράματος, στην προσαρμοστικότητα, στην εμπιστοσύνη και στη δικαιοσύνη (Ευαγγελινού, 2017).

Τέλος, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί είτε ως συνολική ικανοποίηση, είτε ως ικανοποίηση συγκεκριμένων τομέων της εργασίας (Spector, 1997). Το πιο δημοφιλές εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι το ερωτηματολόγιο των Smith, et al. (1969) που ονομάζεται Job Descriptive Index (JDI) και αφορά σε πέντε επιμέρους παραμέτρους: την εργασία, το μισθό, την προαγωγή, την επίβλεψη και τους συναδέλφους (Ευαγγελινού, 2017). Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιείται συνήθως στην οργανωσιακή ψυχολογία (Wall & Warr, 1981). Επίσης δημοφιλής είναι και η Job in General Scale (JIG) κλίμακα των Ironson, et al. (1989), η οποία συνδέεται άμεσα και με άλλες κλίμακες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού τους.

Άλλο γνωστό εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) των Weiss, et al., (1967) το

οποίο μετρά την επαγγελματική ικανοποίηση μέσω της δραστηριότητας, της ανεξαρτησίας, της αξιοποίησης των ικανοτήτων, τη δημιουργικότητα, τη συνεργασία, την αμοιβή, τις ηθικές αξίες, την υπευθυνότητα, την ασφάλεια, την κοινωνική ευθύνη, την εποπτεία, τις εργασιακές συνθήκες, κ.ά. (Ευαγγελινού, 2017). Ένα άλλο εργαλείο μέτρησης είναι το Job Diagnostic Survey (JDS) των Hachman & Oldham (1974), το οποίο μελετά τις επιπτώσεις της εργασίας στους ανθρώπους. Το εργαλείο αυτό εξελίχθηκε στο Job Satisfaction Survey (JSS) του Spector (1985) το οποίο απευθύνεται στις δημόσιες υπηρεσίες.

Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα αποτελεί σημαντικό δείκτη της λειτουργικότητας του οργανισμού και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Ο ηγέτης της υπηρεσίας που κατευθύνει τους εργαζόμενους και χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα στην προσωπικότητά του ασκεί σημαντική επιρροή στην ανάπτυξη των εργασιακών συνθηκών με απώτερο σκοπό την εργασιακή τους ικανοποίηση, καθόσον δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να μπορούν οι εργαζόμενοι να νιώθουν ευχάριστα, άνετα και αν αποδίδουν τα μέγιστα στην άσκηση του υπηρεσιακού τους καθήκοντος. Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, παίζει σημαντικό ρόλο στην ευημερία και στην αποδοτικότητα του οργανισμού.

2.2.4 Συμβολή στην απόδοση του οργανισμού

Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί ένα φλέγον ζήτημα της σύγχρονης εποχής και χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση, η οποία καλείται να ανταπεξέλθει στις αυξημένες προκλήσεις και απαιτήσεις της νέας εποχής των υπηρεσιών τεχνολογίας και πληροφορικής. Για να επιτευχθεί, χρειάζεται ο ταυτόχρονος συνδυασμός πολλών παραγόντων και η αναχαίτιση κωλυμάτων που παρουσιάζονται. Απαραίτητα εφόδια αποτελεί η κοινή προοπτική, το ομαδικό πνεύμα και το συλλογικό όραμα (Μπουραντάς, 2005). Έτσι,

δημιουργείται μία υγιής εργασιακή κουλτούρα με ικανοποιημένους και αποδοτικούς εργαζόμενους (Μπουραντάς, 2005).

Όταν το ηγετικό στέλεχος είναι παρόν, η απόδοση του οργανισμού παρουσιάζεται παραγωγική και δυναμική, με χαρακτηριστικά όπως η καινοτομία, η συμμετοχικότητα και η συνεργατικότητα. Οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται ηθικά και αυτοπροσδιορίζονται επαγγελματικά (Χολέβας, 1991). Η επιβολή της εξουσίας με νόμιμο τρόπο και η άσκηση επιρροής στη συμπεριφορά και στη σκέψη των τρίτων αποτελούν στοιχεία της συμπεριφοράς και της προσωπικότητας του ηγέτη, ωστόσο δεν είναι ο πυρήνας της λειτουργίας του (Χολέβας, 1991). Σημαντικό στοιχείο είναι ο ηγέτης να επιδρά στους τρίτους με τέτοιο τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά να υιοθετούν τον τρόπο σκέψης και δράσης του, με αποτέλεσμα να παραχθούν υψηλές προσδοκίες για την επίλυση των προβλημάτων ή την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού (Χολέβας, 1991).

Η αποτελεσματικότητα της άσκησης της ηγεσίας στηρίζεται στα στοιχεία της προσωπικότητας του ηγέτη, στις πηγές από όπου ασκείται, στην εικόνα που έχει δημιουργηθεί για την ομάδα ως σύνολο, αλλά και για κάθε μέλος ατομικά, στην εργασιακή κουλτούρα, στο εργασιακό περιβάλλον, στις ευκαιρίες και στα εμπόδια που παρουσιάζονται (Φίλιος, 1987). Η εργασία, στην οποία στηρίζεται η αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας, αποτελεί κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο και συμβάλλει στην ικανοποίηση των βιοτικών και κοινωνικών αναγκών των ανθρώπων. Μέσω αυτής επιτυγχάνεται η κοινωνική πρόοδος και η ατομική ευημερία, έτσι ώστε να παράγονται χρηστικά και παραγωγικά αποτελέσματα (Σωτηροπούλου, 2020). Αποτελεί μία συλλογική προσπάθεια. Δεδομένης της πολλαπλής συμμετοχής των ανθρώπων στην εργασία, η ηγεσία κρίνεται κομβικής σημασίας, καθόσον από αυτήν εξαρτώνται η στρατηγική του οργανισμού, η ποιοτική καθημερινότητα στη ζωή των εργαζομένων και στο έργο τους, η ανταγωνιστικότητα, η ανάπτυξη, οικονομική και μη, η βιωσιμότητα του οργανισμού, η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η

κοινωνική ευθύνη, η σχέση με άλλους οργανισμούς, η συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας και η διατήρηση των θέσεων εργασίας (Σωτηροπούλου, 2020).

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες σχετικά με τις ικανότητες του ηγέτη. Για παράδειγμα, η «γενετική θεωρία» αναφέρεται σε κληρονομικά χαρίσματα και ικανότητες που κληρονομούνται από γενιά σε γενιά (Σωτηροπούλου, 2020). Επίσης, αναφέρεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τα οποία ευθύνονται για τη συμπεριφορά του. Άλλες πάλι θεωρίες αναφέρονται σε δύο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- στην ικανότητα του ηγέτη να καθορίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων του και
- στην προσπάθεια του ηγέτη να εμπνεύσει σεβασμό και εμπιστοσύνη, αλληλεγγύη και αγάπη για τον άνθρωπο (Κουτούζης, 1999)..

Υπάρχουν, επίσης, και θεωρίες που αναφέρονται στο «διευθυντικό πλέγμα» (Blake & mouton, 1981), οι οποίες συμπλέκουν τόσο τον ανθρώπινο παράγοντα όσο και την παραγωγή υπηρεσιών. Άλλες θεωρίες αναφέρονται στη συμπεριφορά και στις «προσεγγίσεις εξάρτησης» (House, 1971). Και οι θεωρίες αυτές αναφέρονται στο μοντέλο ενός «ευέλικτου ηγέτη», ο οποίος οφείλει να προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες, χωρίς απαραίτητα να είναι ανελαστικός (Κουτούζης, 1999).

Παρά την πολλαπλότητα των ορισμών της αποτελεσματικής ηγεσίας που συμβάλλει τα μέγιστα στην απόδοση του οργανισμού, έχουν καθιερωθεί κάποιες κοινές συνιστώσες. Το κοινό όραμα και η διάδοσή του, η λεπτομερής καταγραφή της πραγματικότητας, οι καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες και στόχοι, η δραστηριοποίηση της ομάδας για την επίτευξη των στόχων, η πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων, η ικανότητα διαχείρισης των κρίσεων και των συγκρούσεων είναι κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη (Σωτηροπούλου, 2020). Επίσης, η ικανότητα αξιοποίησης των δεξιοτήτων του, αλλά και των ευκαιριών που παρουσιάζονται ολοκληρώνουν τα

χαρακτηριστικά του ωφέλιμου ηγέτη που μπορεί να συμμετέχει ενεργά στην απόδοση του οργανισμού και να την καταστήσει υψηλή και βιώσιμη. Ο αποτελεσματικός ηγέτης, λοιπόν, είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για να μπορεί ένας οργανισμός να αποδίδει και να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες.

2.2.5 Διεθνής Δημόσια Διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί τομέα που απασχολεί μόνο την Ελλάδα. Εξελίσσεται παγκοσμίως και εφαρμόζει πολλές και διάφορες κοινές στρατηγικές. Στη σύνοδο της Λισσαβόνας αποφασίστηκε η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω του εκσυγχρονισμού των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημοσίων διοικήσεων όλων των κρατών μελών. Η βασική προσπάθεια έγκειται στην ομογενοποίηση των εκάστοτε διοικητικών συστημάτων και στην εφαρμογή μίας κοινής πολιτικής στη δημόσια διοίκηση που θα αντικατοπτρίζει τους στόχους λειτουργίας της Ένωσης (Ξυδάς, 2018). Οι κοινές πρακτικές και δράσεις θα επιφέρουν πολλαπλά οφέλη στους Ευρωπαίους πολίτες και στα ίδια τα κράτη (Ξυδάς, 2018).

Η κοινή εφαρμογή του Κοινοτικού Δικαίου στα κράτη μέλη συνετέλεσε σημαντικά στον εκσυγχρονισμό των δημοσίων διοικήσεων. Οι εθνικές δημόσιες διοικήσεις χαρακτηρίζονται πλέον ως εξωτερικές υπηρεσίες της Ένωσης (Ξυδάς, 2018). Όπως έχει προκύψει από διάφορες μελέτες στο παρελθόν, περίπου το 70% των οδηγιών της Ένωσης αφορούν στις δημόσιες και τοπικές αυτοδιοικήσεις των κρατών μελών (Ξυδάς, 2018). Η βελτίωση των κανόνων δημόσιας διοίκησης στα κράτη μέλη αποτελεί σημαντικό στόχο της Ένωσης. Η Ελλάδα, αν και συμμετέχει στις κοινές αυτές δράσεις, χαρακτηρίζεται ακόμα από συγκεντρωτισμό, ενώ η αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης στη χώρα αποτελεί

δυσεπίλυτο πρόβλημα με τεράστιες επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία της χώρας και των πολιτών της (Ξυδάς, 2018).

Η ηγεσία στη διεθνή δημόσια διοίκηση λειτουργεί μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής πληθώρα στρατηγικών. Όπως έχουν αναδείξει πολλαπλές μελέτες του ΟΟΣΑ, οι γενικότερες τάσεις για την ανάπτυξη της ηγεσίας είναι (OECD, 2001):

- Η ανάπτυξη ολοκληρωμένων στρατηγικών, όπως για παράδειγμα πράττει το Ηνωμένο Βασίλειο, το οποίο εργάζεται σε συγκεκριμένο μοντέλο ανάπτυξης ηγεσίας στο δημόσιο τομέα. Αντίστοιχα, η Νορβηγία προωθεί επίσης νέες μεταρρυθμίσεις και νέα διοικητικά μοντέλα στο δημόσιο τομέα της.

- Η δημιουργία νέων θεσμών για την ανάπτυξη της ηγεσίας, όπως στη Σουηδία και στις Η.Π.Α., όπου οι κυβερνήσεις προσπαθούν μέσα από νέους μηχανισμούς να εντοπίσουν μελλοντικούς ηγέτες του δημόσιου τομέα. Μάλιστα, στη Σουηδία, το Εθνικό Συμβούλιο Ποιότητας και Ανάπτυξης ανέλαβε την αρμοδιότητα ανεύρεσης εν δυνάμει ηγετών του δημοσίου τομέα.

- Στη σύνδεση της εκπαίδευσης στη διοίκηση με την ανάπτυξη μίας αποτελεσματικής ηγεσίας, έτσι ώστε στα αναπτυξιακά προγράμματα των χωρών να περιλαμβάνεται και η ηγεσία της δημόσιας διοίκησης. Για παράδειγμα, στη Φιλανδία, το νέο αναπτυξιακό πρόγραμμα διαχείρισης οδηγείται σε αυτή την κατεύθυνση, ενώ σημαντικά δεδομένα παρέχει και η εμπειρία στο δημόσιο τομέα.

- Στον ορισμό των ικανοτήτων που θα χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα των μελλοντικών ηγετών, όπως για παράδειγμα στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις Η.Π.Α., όπου καθορίστηκαν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προφίλ ηγετών της δημόσιας διοίκησης.

- Στον προσδιορισμό και στην επιλογή των δυνητικών ηγετών του δημοσίου τομέα.

- Στην ενθάρρυνση καθοδήγησης και κατάρτισης των μελλοντικών ηγετών, μέσω της παροχής εξειδικευμένης εκπαίδευσής τους.

- Στη διατήρηση της ανάπτυξης μίας βιώσιμης ηγεσίας, με το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου κυβερνητικού προγράμματος (Τσάκη, 2020).

Το νέο μοντέλο δημόσιας διοίκησης που προωθείται παγκοσμίως χρονολογείται από το 1970 στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, όταν και πρωτοεμφανίστηκε (Ξυδάς, 2018). Τότε, για πρώτη φορά, οριοθετήθηκαν οι αρμοδιότητες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, ενώ συνάμα η δημόσια διοίκηση συρρικνώθηκε στα απολύτως αναγκαία με το συνδυασμό μεθόδων του ιδιωτικού τομέα, όπως είναι το μάρκετινγκ και η διαφήμιση (Ξυδάς, 2018). Η νέα δημόσια διοίκηση εισήχθη στην παγκόσμια πρακτική, στηριζόμενη σε επτά βασικές συνιστώσες (Osborne & Gaebler, 1992):

- Στην αναγκαιότητα ύπαρξης μάνατζερ για την ενότητα της εντολής (unity of command).

- Στον καθορισμό των στόχων και στη δημιουργία μέτρων επιμέτρησης των ποσοστών επίτευξής τους.

- Στην αξιοποίηση του αποτελέσματος και όχι των διοικητικών διαδικασιών.

- Στην αποσύνδεση των παρεχόμενων υπηρεσιών από το κράτος με την ταυτόχρονη δημιουργία οργανισμών με δικό τους προϋπολογισμό.

- Στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπηρεσιών και της δημόσιας διοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα.

- Στον περιορισμό του κόστους των διοικητικών διαδικασιών.

- Τέλος, στην ανάγκη μίας συμμετοχικής ιεραρχίας με άμεση ανταπόκριση στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος.

Έτσι, η διεθνής δημόσια διοίκηση στηρίζεται στη στρατηγική, στη διαχείριση των εσωτερικών τμημάτων της οργάνωσης και στη διαχείριση των εξωτερικών στοιχείων της οργάνωσης (Τσακαλάκης, 2013). Όσον αφορά στη στρατηγική, οργανώνονται στόχοι και σκοποί του οργανισμού, οι οποίοι είναι γενικοί, ποιοτικοί, συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι,

χρονικά αόριστοι και προγραμματισμένοι (Τσακαλάκης, 2013). Όσον αφορά στη διαχείριση των τμημάτων του οργανισμού, περιλαμβάνονται η οργάνωση της υπηρεσίας, η στελέχωση και η κατανομή των αρμοδιοτήτων, η κατεύθυνση στους εργαζομένους, η διοίκηση και η μέτρηση της απόδοσης του οργανισμού (Τσακαλάκης, 2013). Τέλος, όσον αφορά στη διαχείριση των εξωτερικών παραγόντων, συμπεριλαμβάνονται οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων του φορέα ή των ίδιων των φορέων, του οργανισμού με κυβερνητικές ή μη κυβερνητικές οργανώσεις, καθώς και οι σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (Τσακαλάκης, 2013).

Σύμφωνα με έρευνες του ΟΟΣΑ, έχει αποδειχτεί ότι υφίστανται δύο βασικοί τρόποι για τα κράτη να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Από τη μία, οι φορείς μπορούν να βελτιώσουν τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτουν, να πληρώνουν τους εργαζομένους με βάση την απόδοσή τους και να ενισχύσουν τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων (Τσακαλάκης, 2013). Από την άλλη, μπορούν να χρησιμοποιήσουν μεθόδους και πρακτικές του ιδιωτικού τομέα και να μεταφέρουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παρέχουν στον ιδιωτικό τομέα (Τσακαλάκης, 2013). Με τον τρόπο αυτό, δίνεται έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι στη διαδικασία, ενώ οι εκάστοτε πολιτικές ηγεσίες παρεμβαίνουν λιγότερο στη λειτουργία και στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης.

Συνεπώς, η δημόσια διοίκηση διεθνώς έχει μελετηθεί ευρέως. Προσπαθεί διαρκώς να αναπτύξει κοινές δράσεις και στρατηγικές, προκειμένου να λειτουργεί με όσο το δυνατόν κοινούς στόχους και διαδικασίες. Έτσι, ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα και ταχύτερα για πολλά κράτη και συνάμα, οι πολίτες να απολαμβάνουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και αγαθά.

2.2.6 Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ

Το ασφαλιστικό σύστημα χρονολογείται για τουλάχιστον έναν αιώνα. Μέσω των διατάξεων που το ρυθμίζουν, αποτυπώνει τις πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες κάθε εποχής. Η πολυνομία και η ανισότητα που έχει στο παρελθόν χαρακτηρίσει την κοινωνική ασφάλιση αποτελούν κομβικά σημεία του. Κατά τα χρόνια των προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής και των μνημονίων, επιχειρήθηκε ο εκσυγχρονισμός των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης, προκειμένου να δημιουργηθεί ένας ενιαίος φορέας. Έτσι, δημιουργήθηκε ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.), ο οποίος, στα πλαίσια εκσυγχρονισμού και μεταρρύθμισης των τεχνολογιών πληροφορικής και εφαρμογών στο δημόσιο, ανέπτυξε ηλεκτρονικές υπηρεσίες και μετονομάστηκε στον e-Ε.Φ.Κ.Α.

Μέχρι και σήμερα, παρά τις αξιόλογες προσπάθειες, ο e-Ε.Φ.Κ.Α. δεν έχει καταφέρει να μεταμορφωθεί στον ασφαλιστικό φορέα που εξ αρχής έθεσε ως στόχο. Ο νόμος 4387/2016 προμήνυε τα τεράστια διοικητικά και νομικά ζητήματα που ανέκυψαν με τη δημιουργία του οργανισμού, τα οποία απαιτούσαν και απαιτούν ακόμα πολυετή μελέτη. Έτσι, για αρκετά έτη η παροχή των ασφαλιστικών παροχών και υπηρεσιών στους πολίτες χαρακτηριζόταν από προβλήματα εφαρμογής του συστήματος και γραφειοκρατία, έστω και ηλεκτρονικά. Για παράδειγμα, το 2019, σύμφωνα με τις επίσημες δηλώσεις του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, οι κύριες εκκρεμείς συντάξεις ανέρχονταν συνολικά μαζί με τις επικουρικές και τις συντάξεις χηρείας στις 1.059.000 (Κεγκέρογλου, 2021). Μάλιστα, για να επιταχυνθεί η εκκαθάριση των εκκρεμοτήτων του οργανισμού προτάθηκε η εκπόνηση των εργασιών αυτών από ειδική ομάδα έργου (project manager) εκτός οργανισμού (Κεγκέρογλου, 2021). Συνεπώς, τα ζητήματα λειτουργικής ενοποίησης και εφαρμογής των υπηρεσιών του οργανισμού, σε συνδυασμό με την ανεπαρκή ανάπτυξη των ηλεκτρονικών

υπηρεσιών του παρακαλύδουν την εκπλήρωση της αποστολής του και του οράματός του, όπως περιγράφονται στην ισχύουσα νομοθεσία και επιχειρησιακό σχέδιο.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού αποτέλεσε τη βασική προϋπόθεση βιωσιμότητάς του. Μέσω της ενοποίησης των επιμέρους ασφαλιστικών ταμείων, επιχειρείται η επίτευξη του σκοπού του οργανισμού, ο οποίος έγκειται στην κάλυψη των υπακτέων στην ασφάλισή του προσώπων για τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται στις οικείες διατάξεις και αφορούν στη χορήγηση της σύνταξης, στη χορήγηση προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών, στη χορήγηση παροχών ασθενείας, ειδικών προνοιακών επιδομάτων και κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσίες της αρμοδιότητάς του (βλ. Επιχειρησιακό Σχέδιο e-Ε.Φ.Κ.Α. 2018-2020). Με τον τρόπο αυτό, προσεγγίζεται όσο το δυνατόν πληρέστερα το όραμα που έχει τεθεί με την αρχική του λειτουργία, δηλαδή «η εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με μία απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται μέσω της καλύτερης αξιοποίησης νέων τεχνολογιών». Έτσι, από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται οι εκάστοτε δυσκολίες και ελλείμματα, ο οποίος πολλές φορές αντικατοπτρίζει την εκάστοτε πολιτική βούληση της εποχής, εξαρτάται ο χρόνος μεταρρυθμίσεων του οργανισμού και άμβλυνσης των υφιστάμενων ανισοτήτων στην ασφάλιση.

Τα πλεονεκτήματα εκσυγχρονισμού των συστημάτων ασφάλισης μέσω της δημιουργίας του οργανισμού αυτού είναι πολλά. Για παράδειγμα, παρατηρείται μείωση της γραφειοκρατίας, καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, απελευθέρωση των εργαζομένων από εργασίες χαμηλής αξίας και ενασχόλησής τους με εργασίες σημαντικές, έλεγχος της εισφοροδιαφυγής, είσπραξη οφειλών, πάταξη της απάτης, στατιστική ανάλυση των δεδομένων, αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, συνεργασία με τα αρμόδια Υπουργεία και χάραξη μίας πολιτικής ηλεκτρονικής εφαρμογής των υπηρεσιών (Κεγκέρογλου, 2021).

Ωστόσο, παρατηρείται αδυναμία αποτελεσματικής και ταχείας εφαρμογής των ηλεκτρονικών συστημάτων του οργανισμού στην πράξη. Σταδιακά επιχειρείται η βελτίωση των προβλημάτων που ανακύπτουν, ωστόσο η καθυστέρηση ολοκλήρωσης του εκσυγχρονισμού του οργανισμού οδηγεί στη συνακόλουθη καθυστέρηση του ψηφιακού μετασχηματισμού των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης και στη βιωσιμότητά τους, καθώς και στην ελλιπή ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της εθνικής οικονομίας (Κεγκέρογλου, 2021).

Ο προγενέστερος κατακερματισμός των φορέων κοινωνικής ασφάλισης και η διαφορετικότητα στις παροχές τους οδήγησε στην ανάγκη δημιουργία του οργανισμού. Ωστόσο, αν και σήμερα τυπικά προβλέπεται ένας ενιαίος οργανισμός, οι μεταρρυθμίσεις δεν έχουν ολοκληρωθεί σε επαρκές επίπεδο και στην εσωτερική διοίκησή του, ακόμα οι υποθέσεις και οι αρμοδιότητες είναι μοιρασμένες στους αντίστοιχους υπαλλήλους που υπάγονται στα παλιά ασφαλιστικά ταμεία. Σήμερα, σύμφωνα με το νόμο 4670/2020, στο άρθρο 49 αυτού, έχει καταρτιστεί ενιαίος κανονισμός ανά κλάδο για την κύρια ασφάλιση, την επικουρική και την εφάπαξ παροχή του e-Ε.Φ.Κ.Α., ο οποίος συμπεριλαμβάνει ζητήματα υπαγωγής στην ασφάλιση, υπολογισμού και διαδικασίας χορήγησης παροχών, παροχές ασθενείας, έκταση/ύψος/δικαιούχους παροχών σε χρήμα, κ.ά. Έως 28/2/2022 αναμένεται η ολοκλήρωση του εγχειρήματος αυτού, έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι ανισότητες στις ασφαλιστικές παροχές και δικαιώματα και να επιτευχθεί επιτέλους η ενοποίηση των προγενέστερων ασφαλιστικών ταμείων.

Η αναγκαιότητα λειτουργίας του οργανισμού ως ενιαίος φορέας κοινωνικής ασφάλισης, χωρίς τη διανομή των αρμοδιοτήτων του σε επιμέρους διευθύνσεις ή τμήματα είναι αναγκαίος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της αναποτελεσματικής ενσωμάτωσης όλων των ασφαλιστικών ταμείων στον οργανισμό αποτελεί το άρθρο 32 του νόμου 4387/2016, σύμφωνα με το οποίο όλες οι διατάξεις που αφορούν στη χορήγηση παροχών ασθενείας

εξακολουθούν να ισχύουν όπως ίσχυαν πριν τη δημιουργία του οργανισμού, έως ότου εκδοθεί ο κανονισμός ασφάλισης και παροχών του e-Ε.Φ.Κ.Α.

Όπως προαναφέρθηκε, η δημιουργία του οργανισμού έχει οδηγήσει σε διάφορα πλεονεκτήματα:

- Μέσω της ενοποίησης των ασφαλιστικών ταμείων, μπορούν να εξασφαλιστούν αποτελεσματικότερα τα έσοδα του κράτους.

- Επίσης, η ενοποίηση βοηθά στη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος της χώρας.

- Η διατήρηση των επιμέρους αρμοδιοτήτων σε υπηρεσίες του οργανισμού ανά την Ελλάδα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

- Η απασχόληση εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού επίσης οδηγεί τον οργανισμό σε ανάπτυξη.

- Η εφαρμογή ενιαίων πληροφοριακών συστημάτων δημιουργεί μία ενιαία βάση επεξεργασίας των ασφαλιστικών και προσωπικών δεδομένων των ασφαλισμένων με απώτερο σκοπό την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

- Τέλος, η ανάπτυξη συνεργασίας με τους αρμόδιους φορείς στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, καθώς και η χρήση της Επικοινωνίας αποτελούν σημαντικά δείγματα εκσυγχρονισμού (Κεγκέρογλου, 2021).

Χρήσιμο, όμως, καθίσταται να καταγραφούν και ορισμένες από τις αδυναμίες που γίνονται αισθητές:

- Η ανεπάρκεια των ηλεκτρονικών συστημάτων έχει διατηρήσει διαφορετικά συστήματα και εξοπλισμούς που προκαλούν σύγχυση.

- Ο όγκος των δεδομένων ανά φορέα που δεν είναι ακόμα διαχειρίσιμος καθιστά την επεξεργασία τους και την πρόσβαση σε αυτά ιδιαίτερα δυσχερείς.

- Η επικρατούσα πολυνομία των ασφαλιστικών διατάξεων και η πολυπλοκότητά τους δημιουργούν σύγχυση όχι μόνο στους ασφαλισμένους, αλλά και στους εκάστοτε φορείς.

- Η διαφορετικότητα στις αντιλήψεις και στις απόψεις των εργαζομένων που προέρχονται από διαφορετικά ασφαλιστικά ταμεία προκαλεί αδυναμία αποτελεσματικής συνεργασίας.

- Η ελλιπής εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, επίσης, δυσχεραίνει την αποτελεσματικότητα του έργου τους.

- Η μεγάλη ηλικία των εργαζομένων που οδηγεί σε πολλαπλές συνταξιοδοτήσεις τους προκαλεί κενά και αποχωρήσεις που δύσκολα αναπληρώνονται.

- Τέλος, η υποστελέχωση του φορέα με την πλειοψηφία των υπαλλήλων στην ηλικία άνω των πενήντα ετών καθιστά την επίτευξη των στόχων του έργου του προβληματική (Κεγκέρογλου, 2021).

Συνεπώς, ο e-Ε.Φ.Κ.Α. αποτελεί σήμερα έναν σημαντικό φορέα της δημόσιας διοίκησης της Ελλάδας, καθώς συμπεριλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα των παρεχόμενων ανά ασφαλιστικό ταμείο ασφαλιστικών παροχών. Η βούληση και η προσπάθεια δημιουργίας του οργανισμού αυτού χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία και ανάπτυξη. Ωστόσο, στην πράξη, το εθνικό σύστημα δυσκολεύεται να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις του, με αποτέλεσμα σωρεία μεταρρυθμίσεων να κρίνεται επιβεβλημένη για να καταστεί βιώσιμος και λειτουργικός. Αποτελεί, λοιπόν, έργο του κράτους και των εργαζομένων του φορέα η άμεση ενοποίηση των υπαγόμενων σε αυτόν ασφαλιστικών ταμείων και η ταχεία ψηφιακή ολοκλήρωση των συστημάτων του.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ και συγκεκριμένα των εργαζομένων που προέρχονται από το τέως ασφαλιστικό ταμείο του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, αναφορικά με τις σχέσεις ανάμεσα στην τυπική/επίσημη ηγεσία των Διευθυντών/τριών και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ καθώς και τη μη οικονομική απόδοση του προαναφερόμενου φορέα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διερευνώνται τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν τις απόψεις τους για την κατάλληλη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο/η Διευθυντής/ντρια;
- Η τυπική /επίσημη ηγεσία όπως ασκείται από τους Διευθυντές/τριες του φορέα επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων στους διάφορους τομείς της εργασίας τους;
- Η τυπική /επίσημη ηγεσία όπως ασκείται από τους Διευθυντές/τριες του φορέα επηρεάζει την άποψη των εργαζομένων για την μη οικονομική απόδοση του φορέα εργασίας τους;

3.2 Δείγμα

Στην παρούσα έρευνα ως πληθυσμός στόχος επιλέχθηκαν οι εργαζόμενοι στον Ηλεκτρονικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) οι οποίοι πριν τη συγχώνευση των ασφαλιστικών ταμείων υπηρετούσαν στο ασφαλιστικό ταμείο του τέως ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο από μέσα Οκτωβρίου μέχρι τα μέσα Νοεμβρίου.

Συμμετείχαν 183 άτομα στην πλειοψηφία γυναίκες και με ηλικία να κυμαίνεται από 39 έως 49 ετών. Οι περισσότεροι εξ αυτών είναι απόφοιτοι Γυμνασίου /Λυκείου και υπηρετούν τον φορέα για περισσότερο από 10 χρόνια ως μόνιμοι υπάλληλοι, με προϊστάμενο Διεύθυνσης άνδρα.

3.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων κατασκευάστηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει 4 ενότητες. Η 1^η αποτελείται από 6 ερωτήσεις κλειστού τύπου με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, χρόνια υπηρεσίας στο φορέα, εργασιακή σχέση, φύλο του προϊσταμένου διεύθυνσης).

Για τη 2^η ενότητα της έρευνας χρησιμοποιήθηκε τροποποιημένο, για τις ανάγκες της έρευνας, το ερωτηματολόγιο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Job Servey-JSS) που δημιούργησε ο Spector (1985) και μεταφράστηκε στα ελληνικά από τους Α. Τζούνη και Π. Σαράφη (2018) και το οποίο προσπαθεί να ανιχνεύσει το συνολικό ποσοστό και τις εκφάνσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο e-ΕΦΚΑ. Περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις 7βάθμιας κλίμακας τύπου Likert (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ αρκετά, 3-Διαφωνώ λίγο, 4-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-Συμφωνώ λίγο, 6-Συμφωνώ αρκετά, 7-Συμφωνώ απόλυτα), σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ, που διαιρούνται σε 5 υποομάδες με 4 ερωτήσεις η κάθε μια. Η 1^η υποομάδα αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση που σχετίζεται με την Εποπτεία- Επίβλεψη, η 2^η υποομάδα αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση που σχετίζεται με τη ηθική ικανοποίηση, η 3 υποομάδα αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση που σχετίζεται με τις σχέσεις με τους συναδέλφους, η 4^η αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση που

σχετίζεται με την επικοινωνία στο χώρο εργασίας και η 5^η αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση που σχετίζεται με την παρακίνηση από την ηγεσία.

Στην 3^η ενότητα χρησιμοποιήθηκε μέρος του ερωτηματολογίου για την ηγεσία όπως διατυπώθηκε από τους Pantounakis και Vlachos (2020) στο έργο τους για το ταλέντο και την ηγετική επίδραση στη βιώσιμη απόδοση της ναυτιλιακής βιομηχανίας. Περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις 7βάθμιας κλίμακας τύπου Likert (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ αρκετά, 3-Διαφωνώ λίγο, 4-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-Συμφωνώ λίγο, 6-Συμφωνώ αρκετά, 7-Συμφωνώ απόλυτα) σχετικά με τη συμπεριφορά της επίσημης /τυπικής ηγεσίας.

Τέλος η 4^η και η τελευταία ενότητα περιέχει 4 ερωτήσεις 7βάθμιας κλίμακας τύπου Likert (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ αρκετά, 3-Διαφωνώ λίγο, 4-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-Συμφωνώ λίγο, 6-Συμφωνώ αρκετά, 7- Συμφωνώ απόλυτα) και αναφέρεται στη μη οικονομική απόδοση του φορέα.

3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο με συνοδευτικό σημείωμα και με την επιβεβαίωση πως τα στοιχεία είναι εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον στατιστικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επιπλέον, το συνοδευτικό σημείωμα αναφέρει την σπουδαιότητα της συμμετοχής στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για την ολοκλήρωση της έρευνας και τις θερμές ευχαριστίες εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο και συνεργασία των συμμετεχόντων. Ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων έγινε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Για την ηλεκτρονική έκδοση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε κατάλληλη ηλεκτρονική εφαρμογή (Google Form). Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίστηκε η ταχύτερη συλλογή των δεδομένων χωρίς μάλιστα ο ερευνητής να έρθει σε

επαφή με τους συμμετέχοντες στην έρευνα αποφεύγοντας έτσι κάθε πιθανότητα επηρεασμού του δείγματος.

3.5 Εργαλεία ανάλυσης

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του προγράμματος Microsoft Excel και του στατιστικού προγράμματος SPSS v.25. Η ανάλυση και η παρουσίαση όλων των ερωτήσεων-απόψεων, έγινε με χρήση ποσοστών μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων. Ακολούθως, τα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης που διεξήχθησαν είχαν τη μορφή πινάκων και ραβδογραμμάτων. Επιπλέον, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, χρησιμοποιήθηκε το παραμετρικό t-test, το μη παραμετρικό Kruskal-Wallis, ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και μοντέλα παλινδρόμησης.

3.6 Αποτελέσματα

Περιγραφική στατιστική

Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της τυπικής/επίσημης ηγεσίας των Διευθυντών/τριών και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ από τη μια και της μη οικονομικής απόδοσης του φορέα από την άλλη.

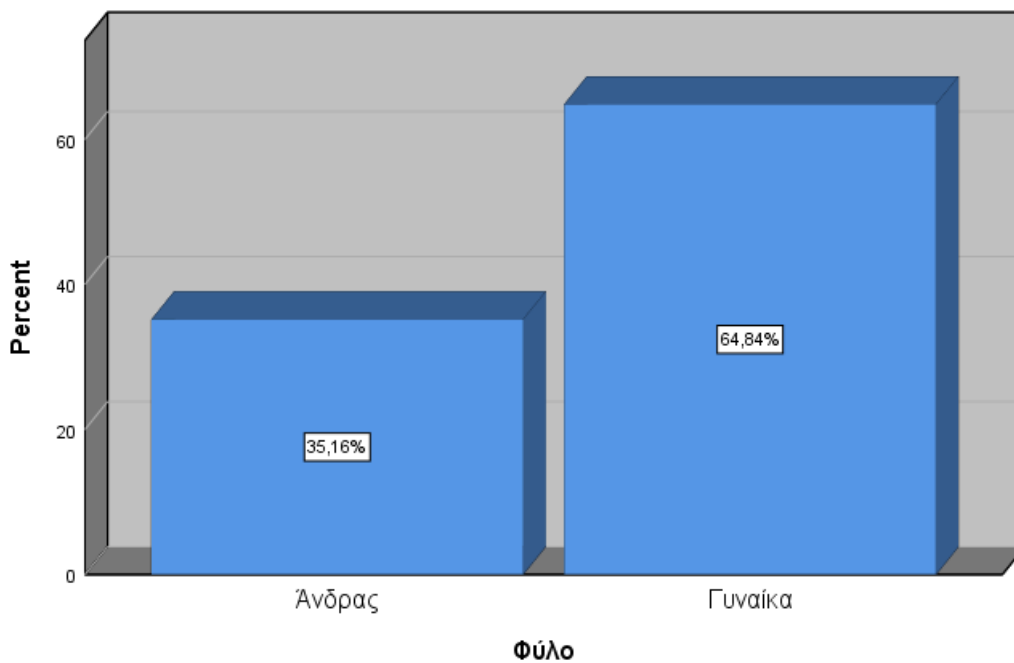
Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η ενότητα που ακολουθεί παρουσιάζει τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, το δείγμα είναι επί το πλείστο γυναικές αγγίζοντας το 64.8%, ενώ το 35.2% είναι άνδρες.

Πίνακας 1: Φύλο				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	64	35,2	35,2
	Γυναίκα	118	64,8	100,0
	Total	182	100,0	
Missing	System	1		
Total		183		

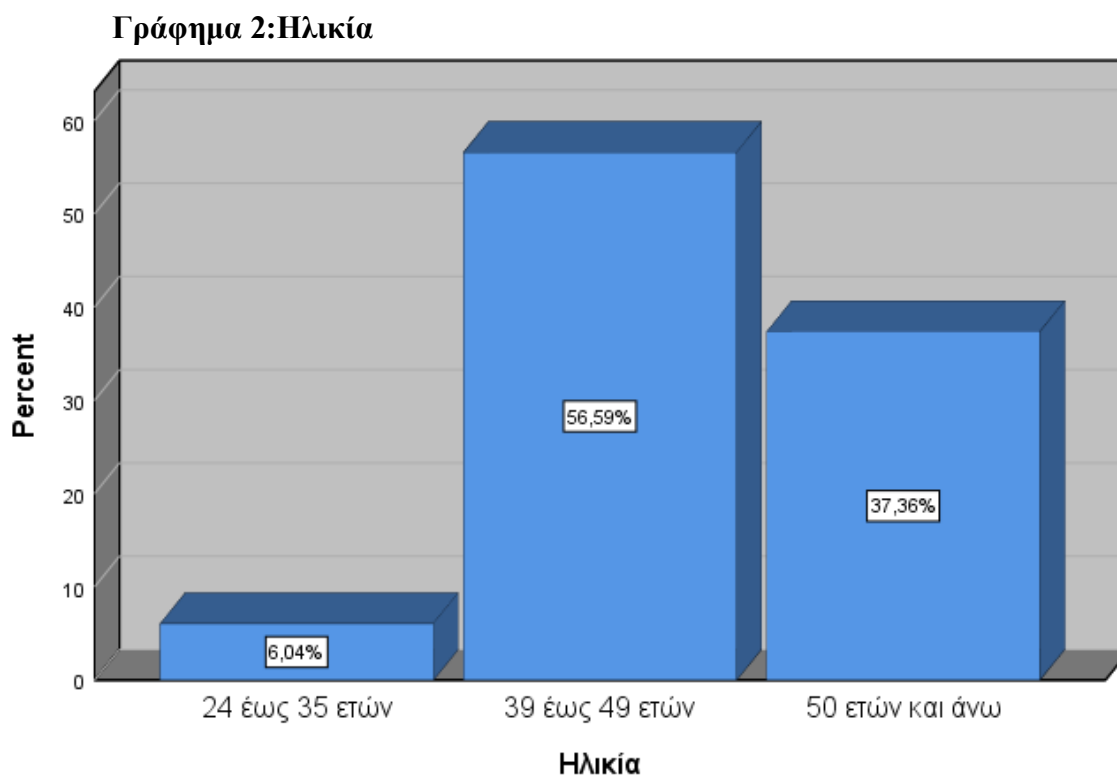
Γράφημα 1:Φύλο



Ο Πίνακας 2 και το Γράφημα 2, περιγράφουν την ηλικία των ερωτηθέντων.

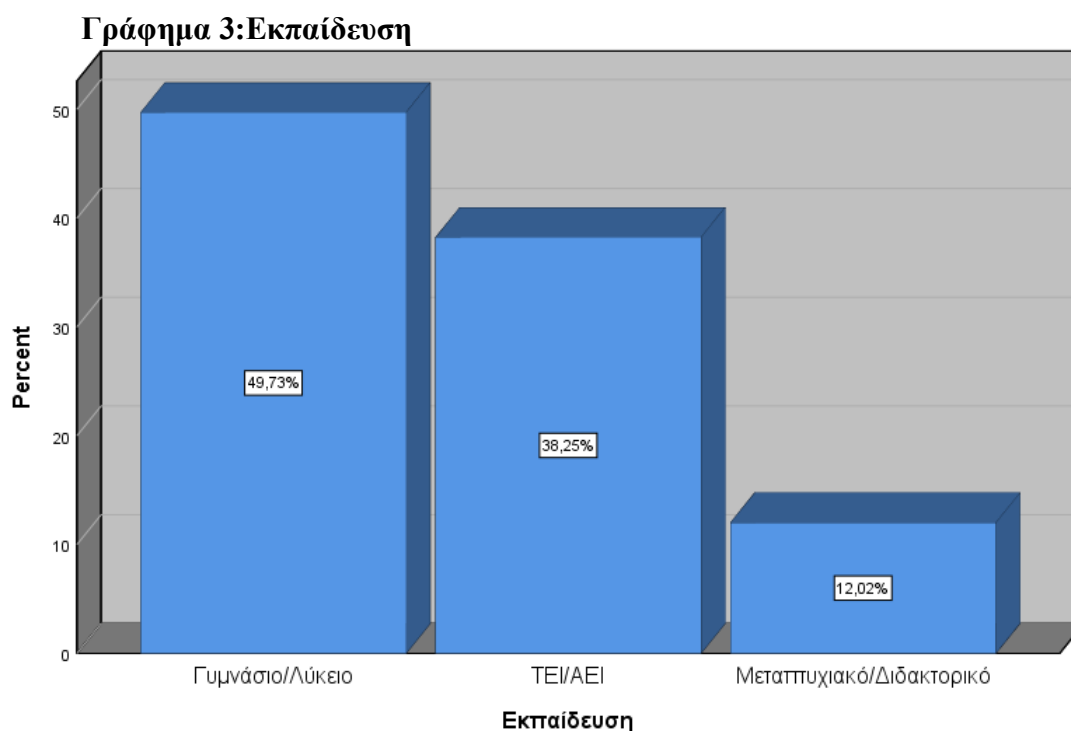
Το 56.6% αυτών έχουν ηλικία να κυμαίνεται από 39 έως 49 ετών, ενώ το 37.4% είναι πάνω από 50 ετών και το 6% είναι 24 έως 35 ετών.

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24 έως 35 ετών	11	6,0	6,0
	39 έως 49 ετών	103	56,6	62,6
	50 ετών και άνω	68	37,4	100,0
	Total	182	100,0	
Missing	System	1		
Total		183		



Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3, το 49.7% των συμμετεχόντων, είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου, το 38.3% έχουν πτυχίο ΤΕΙ/ΑΕΙ και το 12% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού τίτλου.

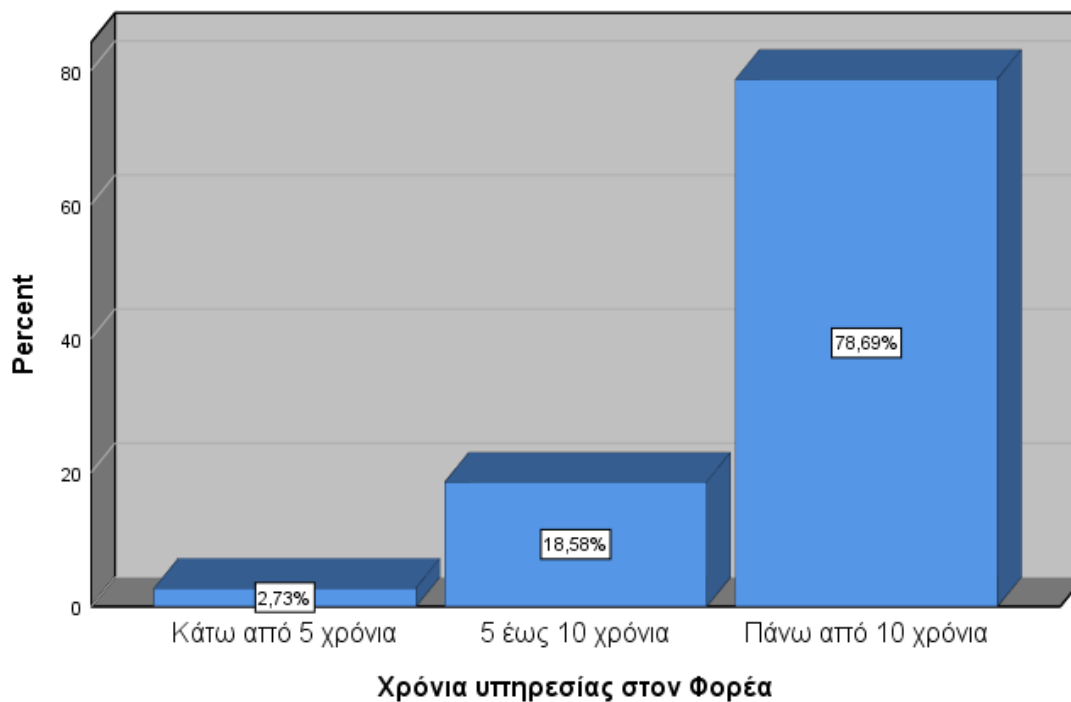
Πίνακας 3: Εκπαίδευση				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμνάσιο/Λύκειο	91	49,7	49,7
	ΤΕΙ/ΑΕΙ	70	38,3	88,0
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	22	12,0	100,0
	Total	183	100,0	



Ακολούθως, στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αγγίζοντας το 78.7% υπηρετούν στον Φορέα πάνω από 10 χρόνια, ενώ το 18.6% 5 έως 10 χρόνια και το 2.7% λιγότερο από 5 χρόνια.

Πίνακας 4:Χρόνια υπηρεσίας στον Φορέα				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Κάτω από 5 χρόνια	5	2,7	2,7
	5 έως 10 χρόνια	34	18,6	21,3
	Πάνω από 10 χρόνια	144	78,7	100,0
	Total	183	100,0	

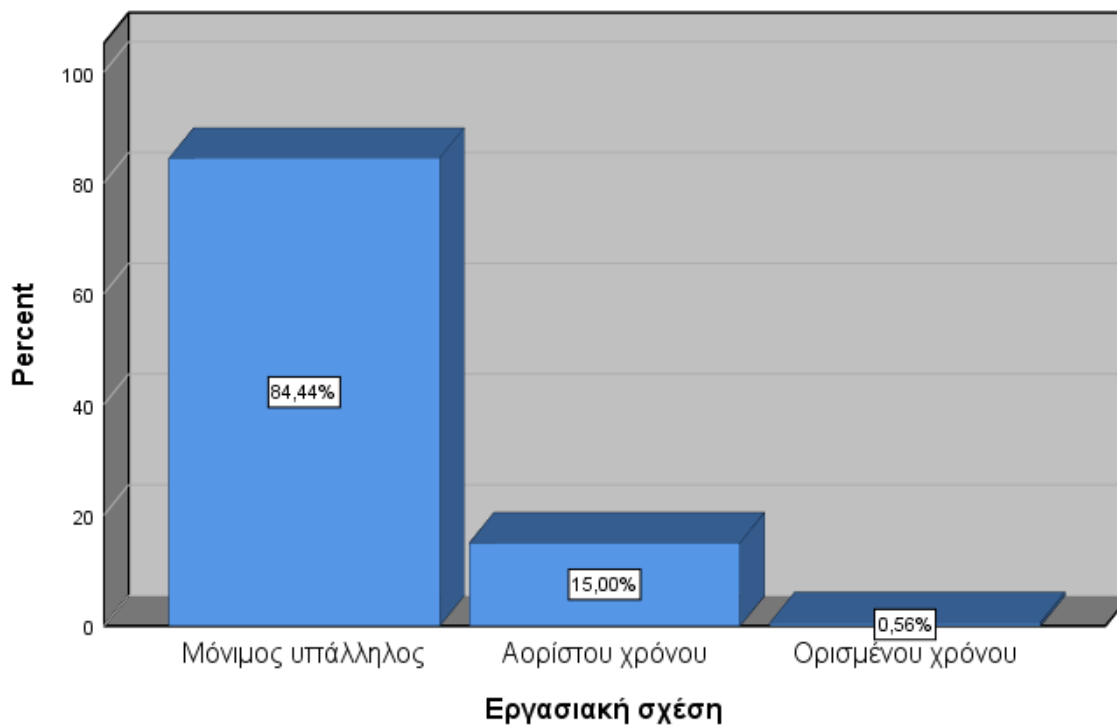
Γράφημα 4:Χρόνια υπηρεσίας στον Φορέα



Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρατηρείται πως το 84.4% των συμμετεχόντων είναι μόνιμοι υπάλληλοι, το 15% αορίστου χρόνου και το 0.6% ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 5: Εργασιακή σχέση		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος υπάλληλος	152	84,4	84,4
	Αορίστου χρόνου	27	15,0	99,4
	Ορισμένου χρόνου	1	0,6	100,0
	Total	180	100,0	
Missing	System	3		
Total		183		

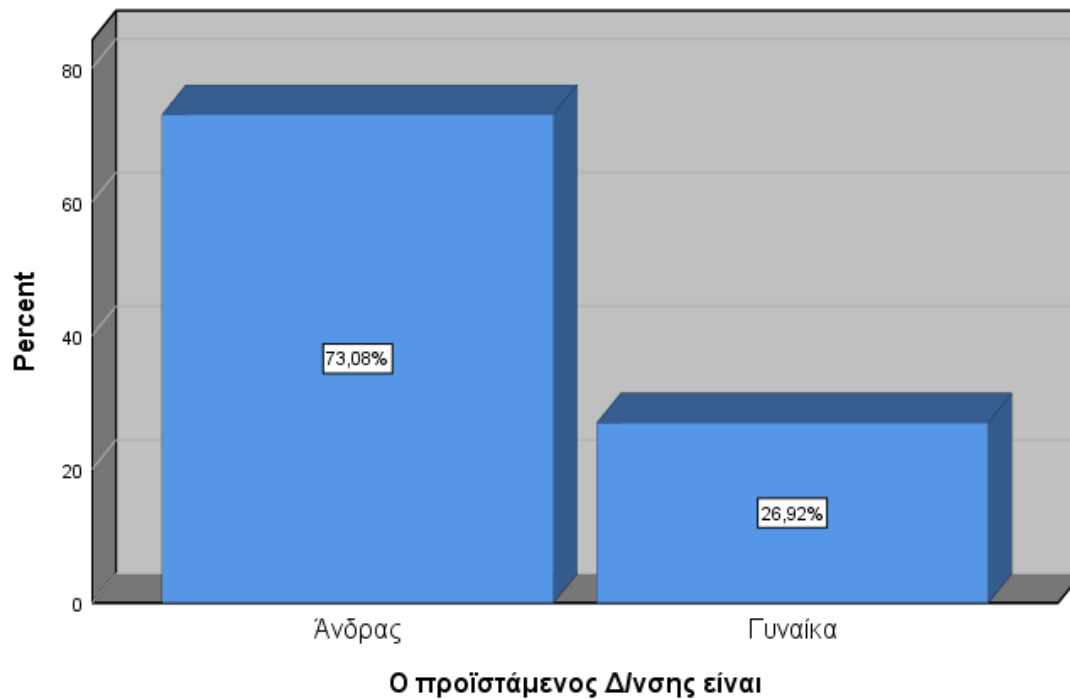
Γράφημα 5:Εργασιακή σχέση



Στη συνέχεια, στον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6, παρατηρείται πως η πλειοψηφία των προϊστάμενων Δ/σης, αγγίζοντας το 73.1%, είναι άνδρες, ενώ το 26.9% γυναίκες.

Πίνακας 6: Ο προϊστάμενος Δ/σης είναι				
		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	133	73,1	73,1
	Γυναίκα	49	26,9	100,0
	Total	182	100,0	
Missing	System	1		
Total		183		

Γράφημα 6: Ο προϊστάμενος Δ/σης είναι



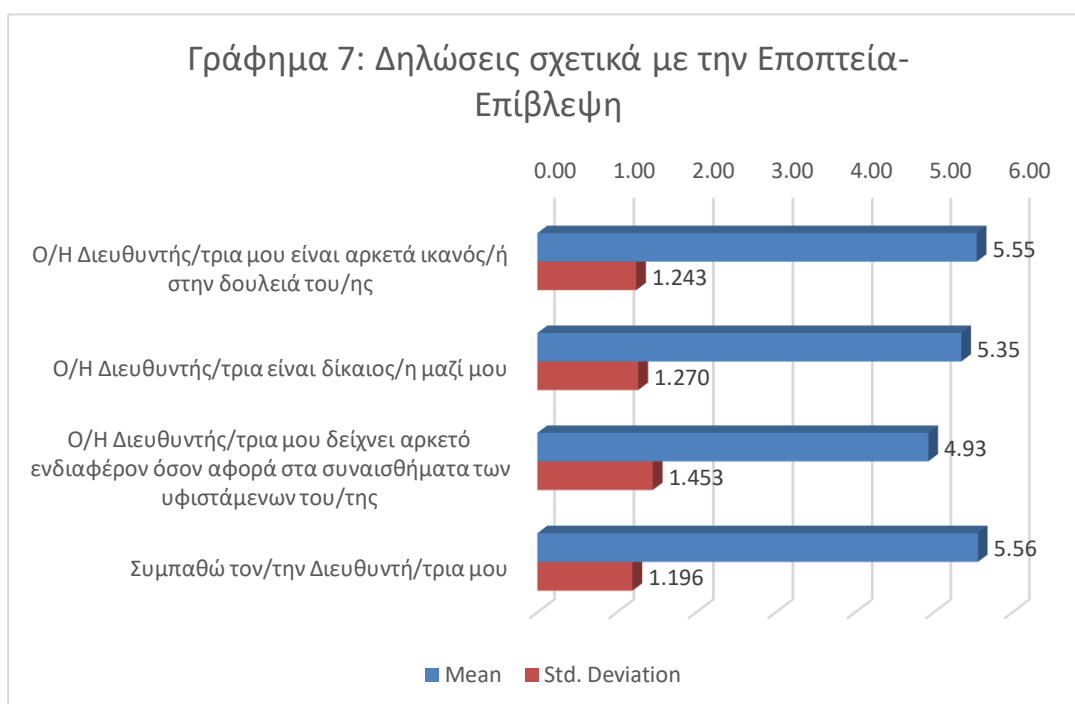
Επαγγελματική ικανοποίηση

Η 2^η ενότητα που ακολουθεί αναφέρεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ. Οι ερωτήσεις είναι τύπου Likert και οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 7 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ αρκετά, 3-Διαφωνώ λίγο, 4-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-Συμφωνώ λίγο, 6-Συμφωνώ αρκετά, 7- Συμφωνώ απόλυτα) με την αύξηση του μέσου όρου, να συνεπάγεται με αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ.

Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 7, οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ τοποθετούνται ανάμεσα στο «Συμφωνώ λίγο» και το «Συμφωνώ αρκετά», με τάση στο δεύτερο, πως συμπαθούν το Διευθυντή/τρια τους (5.56), είναι αρκετά ικανός/ή στην δουλειά του/ης (5.55) και είναι δίκαιος/η μαζί τους (5.35). Επιπλέον, δηλώνουν ότι συμφωνούν λίγο πως ο/η Διευθυντής/τρια τους, δείχνει αρκετό ενδιαφέρον όσον αφορά στα συναισθήματα των υφιστάμενων του/της (4.93).

Πίνακας 7: Δηλώσεις σχετικά με την Εποπτεία-Επίβλεψη

	Mean	Std. Deviation
Ο/Η Διευθυντής/τρια μου είναι αρκετά ικανός/ή στην δουλειά του/ης	5,55	1,243
Ο/Η Διευθυντής/τρια είναι δίκαιος/η μαζί μου	5,35	1,270
Ο/Η Διευθυντής/τρια μου δείχνει αρκετό ενδιαφέρον όσον αφορά στα συναισθήματα των υφιστάμενων του/της	4,93	1,453
Συμπαθώ τον/την Διευθυντή/τρια μου	5,56	1,196

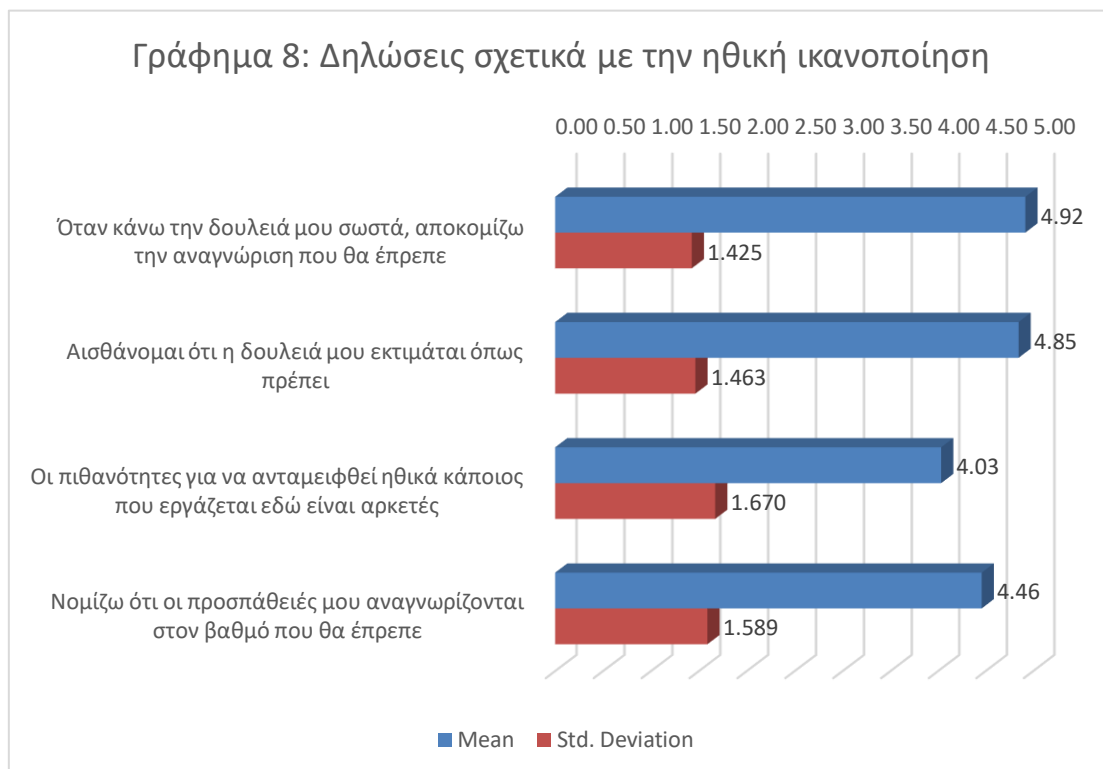


Ακολούθως, στον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, αναλύεται η ηθική ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εργασία τους. Οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι συμφωνούν λίγο, πως όταν κάνουν την δουλειά τους σωστά, αποκομίζουν την αναγνώριση που θα έπρεπε (4.92) και αισθάνονται ότι η δουλειά τους εκτιμάται όπως πρέπει (4.85). Συνεχίζοντας, ανάμεσα στο «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και το «Συμφωνώ λίγο», με τάση στο πρώτο, οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι νομίζουν πως οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε (4.46), ενώ ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εκεί είναι αρκετές (4.03).

Πίνακας 8: Δηλώσεις σχετικά με την ηθική ικανοποίηση

	Mean	Std. Deviation
Όταν κάνω την δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε	4,92	1,425
Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως	4,85	1,463

πρέπει		
Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι αρκετές	4,03	1,670
Νομίζω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε	4,46	1,589

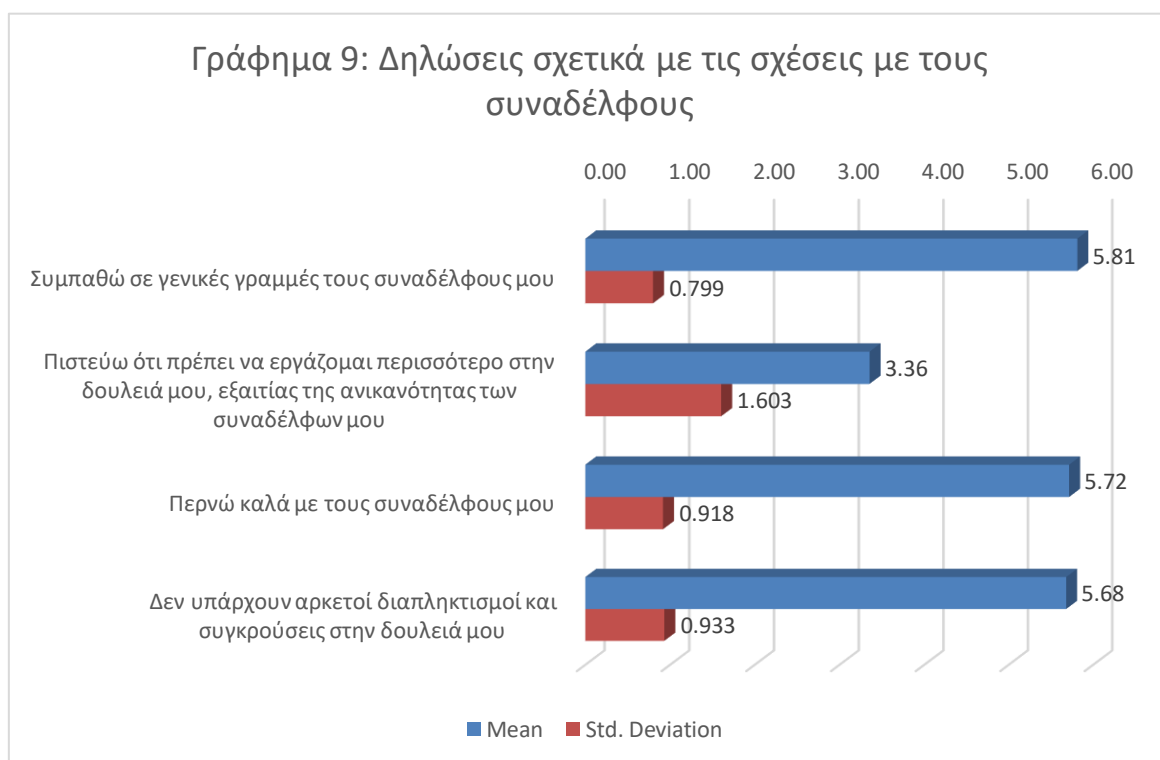


Συνεχίζοντας, στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 9, παρουσιάζονται οι δηλώσεις που σχετίζονται με τις σχέσεις των ερωτηθέντων με τους συναδέλφους τους. Οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι συμφωνούν αρκετά πως συμπαθούν σε γενικές γραμμές τους συναδέλφους τους (5.81). Ανάμεσα στο «Συμφωνώ λίγο» και το «Συμφωνώ αρκετά», με τάση στο δεύτερο, βρίσκονται ως προς το ότι περνούν καλά με τους συναδέλφους τους (5.72) και δεν υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά τους (5.68). Επιπλέον, ανάμεσα στο «Διαφωνώ λίγο» και το «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», με τάση στο πρώτο,

κατατάσσονται ως προς το ότι πιστεύουν πως πρέπει να εργάζονται περισσότερο στην δουλειά τους, εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων τους (3.36).

Πίνακας 9: Δηλώσεις σχετικά με τις σχέσεις με τους συναδέλφους

	Mean	Std. Deviation
Συμπαθώ σε γενικές γραμμές τους συναδέλφους μου	5,81	0,799
Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στην δουλειά μου, εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	3,36	1,603
Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	5,72	0,918
Δεν υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην δουλειά μου	5,68	0,933



Στη συνέχεια, στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 10, είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι, ανάμεσα στο «Συμφωνώ λίγο» και το «Συμφωνώ αρκετά», με τάση στο δεύτερο, βρίσκονται όσον αφορά το ότι η επικοινωνία στον χώρο εργασίας φαίνεται να κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα (5.53). Επιπλέον, συμφωνούν λίγο πως τις δουλειές που τους αναθέτουν τις εξηγούν πλήρως (4.90), ενώ ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν στο ότι οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο φορέας στον οποίο εργάζονται είναι σαφείς (4.30). Τελειώνοντας, σε ουδέτερο βαθμό υποστηρίζουν ότι αισθάνονται ότι γνωρίζουν ακριβώς τι συμβαίνει στον φορέα που εργάζονται(3.76).

Πίνακας 10: Δηλώσεις σχετικά με την επικοινωνία στο χώρο εργασίας

	Mean	Std. Deviation
Η επικοινωνία στον χώρο εργασίας φαίνεται να κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα	5,53	1,063
Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο φορέας στον οποίο εργάζομαι μου είναι σαφείς	4,30	1,621
Αισθάνομαι ότι γνωρίζω ακριβώς τι συμβαίνει στον φορέα που εργάζομαι	3,76	1,522
Τις δουλειές που μου αναθέτουν μου τις εξηγούν πλήρως	4,90	1,629

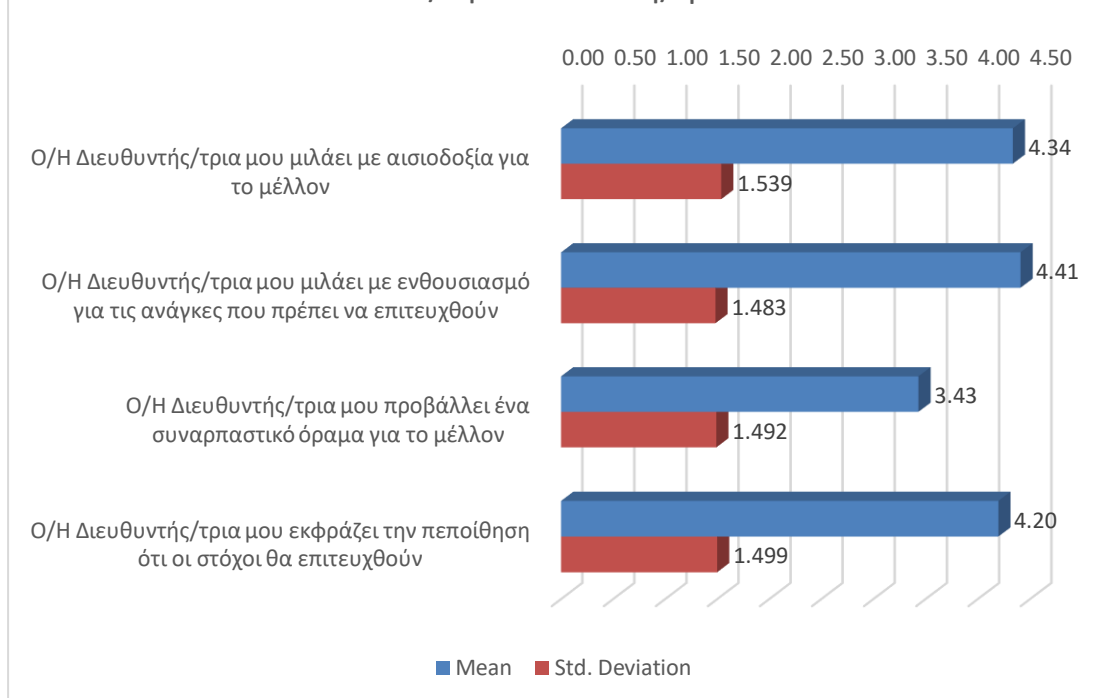


Κλείνοντας την ενότητα, στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 11 οι ερωτηθέντες ανάμεσα στο «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και το «Συμφωνώ λίγο», με τάση στο πρώτο, δηλώνουν ότι ο/η Διευθυντής/τρια τους μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν (4.41) και με αισιοδοξία για το μέλλον (4.34). Συνεχίζοντας, οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν πως ο/η Διευθυντής/τρια εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (4.20). Επιπλέον, ανάμεσα στο «Διαφωνώ λίγο» και το «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» με τάση στο πρώτο, δηλώνουν ότι ο/η Διευθυντής/τρια προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (3.43).

Πίνακας 11: Δηλώσεις σχετικά με την παρακίνηση από τον/την Διευθυντή/τρια

	Mean	Std. Deviation
Ο/Η Διευθυντής/τρια μου μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	4,34	1,539
Ο/Η Διευθυντής/τρια μου μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	4,41	1,483
Ο/Η Διευθυντής/τρια μου προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	3,43	1,492
Ο/Η Διευθυντής/τρια μου εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	4,20	1,499

Γράφημα 11: Δηλώσεις σχετικά με την παρακίνηση από τον/την Διευθυντή/τρια



Ερωτηματολόγιο επίσημης/τυπικής ηγεσίας

Η 3^η ενότητα που ακολουθεί αναφέρεται στην επίσημη/τυπική ηγεσία και τη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας του φορέα που εργάζονται. Οι ερωτήσεις είναι τύπου Likert και οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 7 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ αρκετά, 3-Διαφωνώ λίγο, 4-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-Συμφωνώ λίγο, 6-Συμφωνώ αρκετά, 7-Συμφωνώ απόλυτα) με την αύξηση του μέσου όρου, να ταυτίζεται με την αύξηση της θετικής και της κατάλληλης συμπεριφοράς του/της Διευθυντή/τριας προς τους εργαζόμενους.

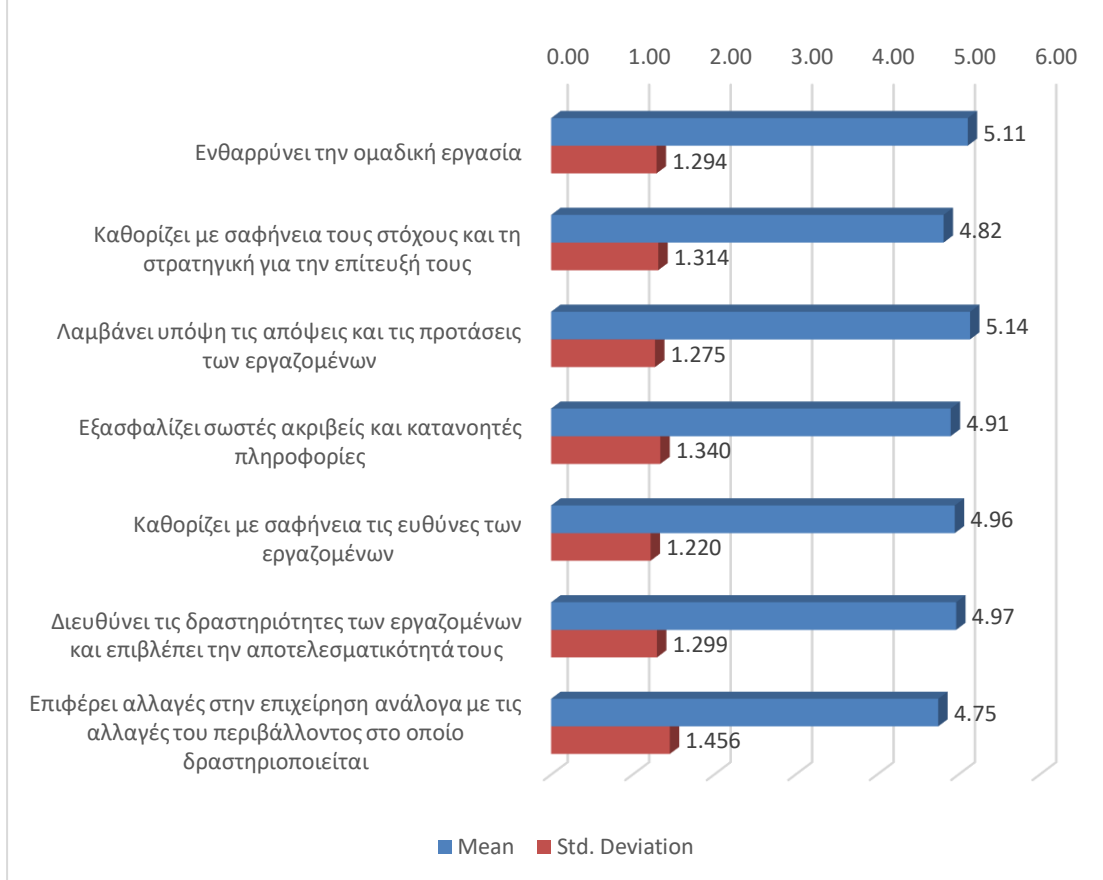
Στον Πίνακα 12 και το Γράφημα 12 οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι συμφωνούν λίγο πως ο/η Διευθυντής/τρια λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις των εργαζομένων (5.14), ενθαρρύνει την ομαδική εργασία (5.11) και διευθύνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και επιβλέπει την αποτελεσματικότητά τους (4.97). Επιπλέον, σε μικρό βαθμό συμφωνούν πως καθορίζει με σαφήνεια τις ευθύνες των εργαζομένων (4.96), εξασφαλίζει

σωστές ακριβείς και κατανοητές πληροφορίες (4.91), καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους και τη στρατηγική για την επίτευξή τους (4.82) και επιφέρει αλλαγές στην επιχείρηση ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται (4.75).

Πίνακας 12: Δηλώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας του φορέα που εργάζεστε

	Mean	Std. Deviation
Ενθαρρύνει την ομαδική εργασία	5,11	1,294
Καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους και τη στρατηγική για την επίτευξή τους	4,82	1,314
Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις των εργαζομένων	5,14	1,275
Εξασφαλίζει σωστές ακριβείς και κατανοητές πληροφορίες	4,91	1,340
Καθορίζει με σαφήνεια τις ευθύνες των εργαζομένων	4,96	1,220
Διευθύνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και επιβλέπει την αποτελεσματικότητά τους	4,97	1,299
Επιφέρει αλλαγές στην επιχείρηση ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται	4,75	1,456

Γράφημα 12: Δηλώσεις σχετικά με τη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας του φορέα που εργάζεστε



Ερωτηματολόγιο της μη οικονομικής απόδοσης του φορέα στον οποίο εργάζονται

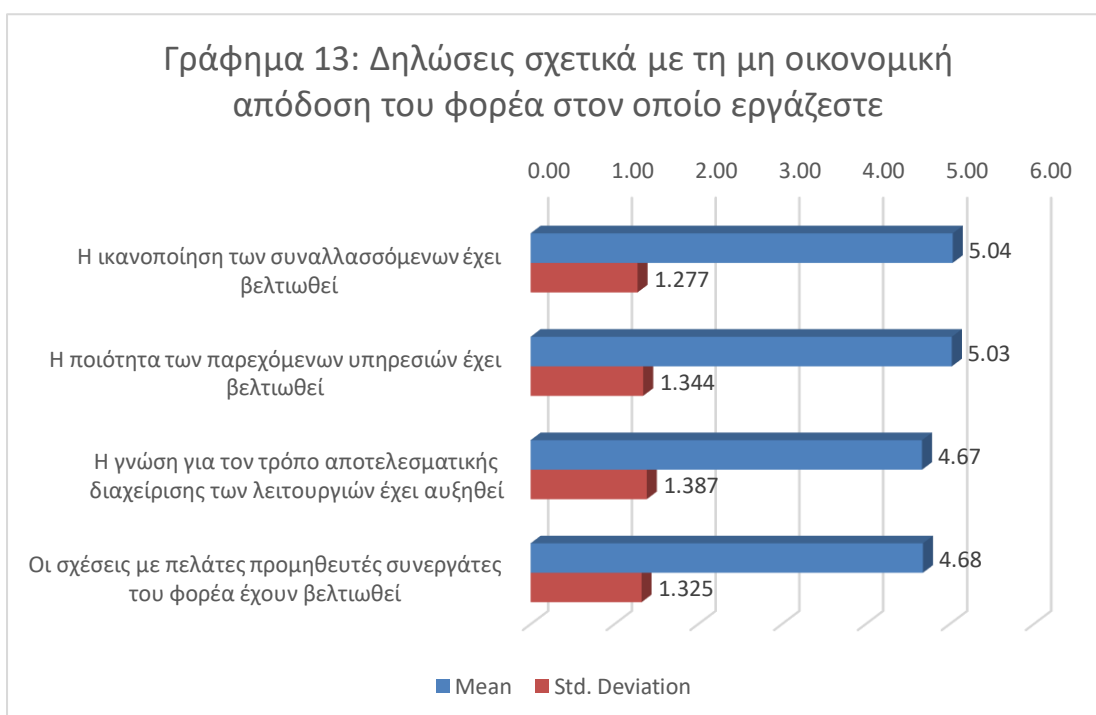
Η 4^η ενότητα που ακολουθεί αναφέρεται στη μη οικονομική απόδοση του φορέα στον οποίο εργάζονται οι ερωτηθέντες. Οι ερωτήσεις, όπως και προηγουμένως, είναι τύπου Likert και οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 1 έως το 7 (1-Διαφωνώ απόλυτα, 2-Διαφωνώ αρκετά, 3-Διαφωνώ λίγο, 4-Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5-Συμφωνώ λίγο, 6-Συμφωνώ αρκετά, 7-Συμφωνώ απόλυτα) με την αύξηση του μέσου όρου, να συνεπάγεται με συμφωνία των ερωτηθέντων ως προς τη βελτίωση της λειτουργίας του φορέα στον οποίο εργάζονται.

Στον Πίνακα 13 και το Γράφημα 13 οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι συμφωνούν λίγο πως η ικανοποίηση των συναλλασσόμενων έχει βελτιωθεί (5.04), όπως και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (5.03). Ανάμεσα στο «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ» και το

«Συμφωνώ λίγο» με τάση στο δεύτερο οι ερωτηθέντες δηλώνουν ότι οι σχέσεις με πελάτες προμηθευτές συνεργάτες του φορέα έχουν βελτιωθεί (4.68), αλλά και πως υπήρξε βελτίωση ως προς τη γνώση για τον τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης των λειτουργιών (4.67).

Πίνακας 13: Δηλώσεις σχετικά με τη μη οικονομική απόδοση του φορέα στον οποίο εργάζεστε

	Mean	Std. Deviation
Η ικανοποίηση των συναλλασσόμενων έχει βελτιωθεί	5,04	1,277
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει βελτιωθεί	5,03	1,344
Η γνώση για τον τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης των λειτουργιών έχει αυξηθεί	4,67	1,387
Οι σχέσεις με πελάτες προμηθευτές συνεργάτες του φορέα έχουν βελτιωθεί	4,68	1,325



Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα που ακολουθεί, έγινε μια προσπάθεια ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν τις απόψεις τους για τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία από τον/ην Διευθυντή/ντρια τους;
- Η τυπική /επίσημη ηγεσία όπως ασκείται από τους Διευθυντές/τριες του φορέα επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων στους διάφορους τομείς της εργασίας τους;
- Η τυπική /επίσημη ηγεσία όπως ασκείται από τους Διευθυντές/τριες του φορέα επηρεάζει την άποψη των εργαζομένων για την μη οικονομική απόδοση του φορέα εργασίας τους;

Για την απάντηση των παραπάνω, αρχικά δημιουργήθηκαν 7 καινούργιες μεταβλητές-Score, οι οποίες παρουσιάζονται στον Πίνακα 14. Οι μεταβλητές αποτελούνται από τον μέσο όρο 4 ή 7 ερωτήσεων αντίστοιχα, για τον λόγο αυτό οι μέσοι όροι τους κυμαίνονται από το 1 έως το 7, με την αύξηση του μέσου όρου να συνεπάγεται με αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της κατάλληλης συμπεριφοράς του/της Διευθυντή/ντριας και της μη οικονομικής απόδοσης του φορέα. Οι αξιοπιστίες των ομάδων ερωτήσεων ελέγχθηκαν με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha και αναδείχθηκαν όλες αποδεκτές, καθώς ισούνται από 0.741 έως 0.953. Επομένως, οι καινούργιες μεταβλητές-Score αποθηκεύουν αξιόπιστα τις πληροφορίες των ερωτήσεων που τις αποτελούν.

Πίνακας 14: Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha	N of Items
Ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη	0.913	4

Ηθική ικανοποίηση από την εργασία	0.953	4
Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	0.741	4
Ικανοποίηση από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας	0.774	4
Ικανοποίηση από την παρακίνηση από την ηγεσία	0.932	4
Κατάλληλη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας	0.953	7
Μη οικονομική απόδοση του φορέα	0.933	4

Για την απάντηση του πρώτου ερωτήματος έγινε χρήση του παραμετρικού t-test του μη παραμετρικού Kruskal-Wallis. Η επιλογή τους στηρίχτηκε στο Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, το οποίο υποδεικνύει πως όταν ένα δείγμα έχει περισσότερες από 30 παρατηρήσεις, τότε μπορεί να θεωρηθεί εκ παραδοχής ότι κάθε ποσοτική μεταβλητή σε αυτό, ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Επίσης στο δεύτερο και τρίτο ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson. Το συγκεκριμένο μαθηματικό εργαλείο λαμβάνει τιμές από το -1 έως το 1, ενώ όσο πλησιάζει την μονάδα (κατ' απόλυτη τιμή) τόσο πιο ισχυρή θεωρείται η εκάστοτε συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών.

1^ο ερευνητικό ερώτημα

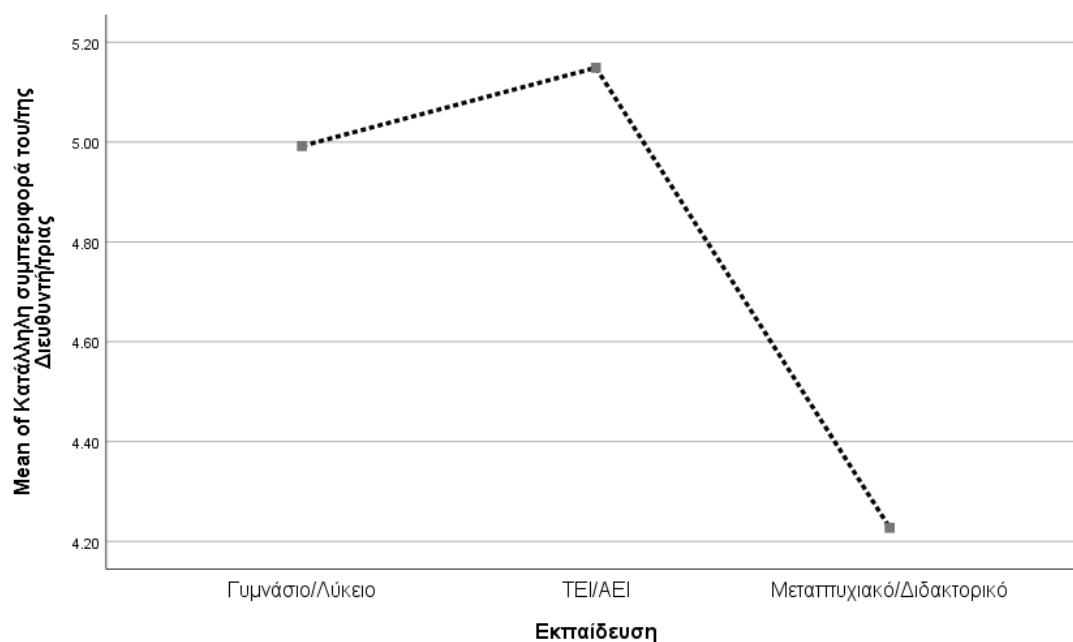
Στον Πίνακα 15, παρουσιάζονται οι τιμές των στατιστικών ελέγχων, από τις οποίες αναδεικνύονται 2 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 15: Διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

	Κατάλληλη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας
Φύλο (t-test)	0.896
Ηλικία (Kruskal-Wallis)	0.245
Εκπαίδευση (Kruskal-Wallis)	0.014
Χρόνια υπηρεσίας στον Φορέα (Kruskal-Wallis)	0.071
Εργασιακή σχέση(t-test)	0.004
Ο προϊστάμενος Δ/νσης είναι (t-test)	0.744

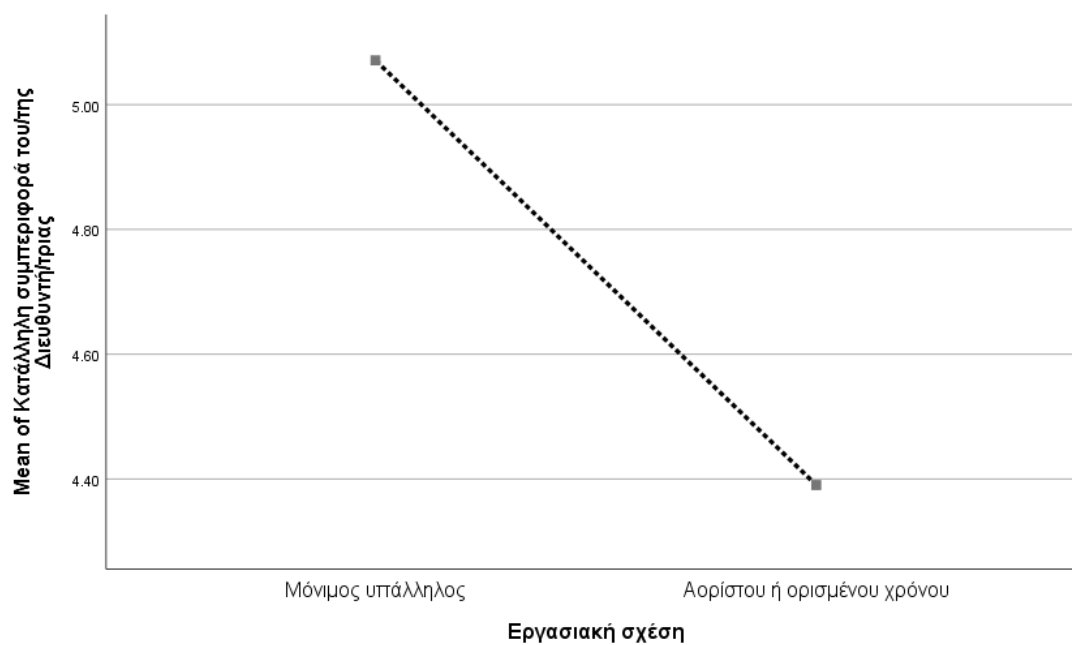
Στον Γράφημα 14, είναι εμφανές πως οι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ χαρακτηρίζουν ως πιο θετική και κατάλληλη την συμπεριφορά του/της Διευθυντή/ντριας τους, ενώ λίγο χαμηλότερα τοποθετούνται οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ωστόσο, πιο αρνητική στάση έχουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

Γράφημα 14: Διαφοροποίηση ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο



Στο Γράφημα 15, είναι εμφανές πως οι μόνιμοι υπάλληλοι κρίνουν ως πιο κατάλληλη την συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας τους, συγκριτικά με τους υπαλλήλους αόριστου ή ορισμένου χρόνου.

Γράφημα 15: Διαφοροποίηση ως προς την εργασιακή σχέση



2^ο ερευνητικό ερώτημα

Στον Πίνακα 16, παρουσιάζονται οι τιμές του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson. Όλες αναδεικνύουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο θετική στάση έχουν οι ερωτηθέντες απέναντι στην συμπεριφορά και την καταλληλότητα του/της Διευθυντή/τριας τους, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από την εποπτεία, το ηθικό μέρος της εργασίας τους, τους συναδέλφους, την επικοινωνία και την παρακίνηση από την ηγεσία. Επιπλέον, οι παραπάνω συσχετίσεις κυμαίνονται από το 0.503 έως το 0.675, επομένως είναι μέτριας έως υψηλής έντασης.

Πίνακας 16: Συσχετίσεις ως προς την καταλληλότητα συμπεριφοράς του/της

Διευθυντή/ντριας

	Κατάλληλη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας
Ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη	.641**
Ηθική ικανοποίηση από την εργασία	.652**
Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	.532**
Ικανοποίηση από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας	.503**
Ικανοποίηση από την παρακίνηση από την ηγεσία	.675**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

3^ο ερευνητικό ερώτημα

Στον τελευταίο Πίνακα 17, παρουσιάζεται ο συντελεστής συσχέτισης του ελέγχου Pearson, που αναδεικνύεται επίσης στατιστικά σημαντικός. Πιο αναλυτικά, φάνηκε πως όσο πιο θετική στάση έχουν οι ερωτηθέντες απέναντι στην συμπεριφορά και την καταλληλότητα του/της Διευθυντή/ντριας τους, τόσο πιο υψηλό είναι το σκορ της μη οικονομικής απόδοσης του φορέα. Μάλιστα, ο συντελεστής συσχέτισης είναι της τάξεως του 0.702, γεγονός που τον κατατάσσει σε «υψηλής έντασης» και είναι στατιστικά σημαντικός σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 17: Συσχετίσεις ως προς την μη οικονομική απόδοση του φορέα

	Κατάλληλη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας
Μη οικονομική απόδοση του φορέα	.702**
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).	

Ολοκληρώνοντας την έρευνα, προκειμένου να επαληθευτούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν στο 2^ο και 3^ο ερευνητικό ερώτημα μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson, εφαρμόστηκαν 2 αντίστοιχα μοντέλα παλινδρόμησης με εξαρτημένες μεταβλητές την καταλληλότητα συμπεριφοράς του διευθυντή και ανεξάρτητες τις παραμέτρους ικανοποίησης για το 1^ο μοντέλο και την μη οικονομική απόδοση για το 2^ο μοντέλο.

Από τον Πίνακα 18, φάνηκε πως το 1^ο μοντέλο έχει καλή προβλεπτική ισχύ ($R^2=0.641$), ενώ ο Πίνακας 19 ανέδειξε πως προσαρμόζεται με στατιστικά σημαντικό τρόπο στα δεδομένα της έρευνας ($p<0.001$). Τέλος, ο Πίνακας 20 ανέδειξε πως οι στατιστικά σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της εξαρτημένης μεταβλητής είναι οι

- Ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη
- Ηθική ικανοποίηση από την εργασία
- Ικανοποίηση από την παρακίνηση από την ηγεσία

Πίνακας 18: Model Summary (1ο μοντέλο)

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
1	.801 ^a	.641	.631	.71135

a. Predictors: (Constant), Ικανοποίηση από την παρακίνηση από την ηγεσία, Ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη, Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, Ικανοποίηση από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, Ηθική ικανοποίηση από την εργασία

Πίνακας 19: ANOVA^a (1ο μοντέλο)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	160.266	5	32.053	63.344	.000 ^b
	Residual	89.566	177	.506		
	Total	249.831	182			

a. Dependent Variable: Κατάλληλη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας

b. Predictors: (Constant), Ικανοποίηση από την παρακίνηση από την ηγεσία, Ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη, Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, Ικανοποίηση από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, Ηθική ικανοποίηση από την εργασία

Πίνακας 20: Coefficients^a (1ο μοντέλο)

Model		Unstandardized		Standardized		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.434	.364		1.191	.235
	Ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη	.353	.057	.353	6.146	.000
	Ηθική ικανοποίηση από την εργασία	.134	.059	.165	2.265	.025
	Ικανοποίηση από τις σχέσεις με τους συναδέλφους	.154	.085	.109	1.812	.072
	Ικανοποίηση από την επικοινωνία στο χώρο εργασίας	-.052	.071	-.051	-.736	.463
	Ικανοποίηση από την παρακίνηση από την ηγεσία	.349	.055	.408	6.319	.000

a. Dependent Variable: Κατάλληλη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας

Ολοκληρώνοντας, όσον αφορά το 2^ο μοντέλο παλινδρόμησης, από τον Πίνακα 21 φάνηκε πως έχει μέτρια προβλεπτική ισχύ ($R^2=0.493$) και από τον Πίνακα 22, πως προσαρμόζεται σημαντικά στα δεδομένα ($p<0.001$). Τέλος, ο πίνακας 23 ανέδειξε πως η μη οικονομική απόδοση του φορέα είναι στατιστικά σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας ($p<0.001$).

Πίνακας 21: Model Summary (2^ο μοντέλο)

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
1	.702 ^a	.493	.490	.83682

a. Predictors: (Constant), Μη οικονομική απόδοση του φορέα

Πίνακας 22: ANOVA^a (2^ο μοντέλο)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	123.081	1	123.081	175.762	.000 ^b
	Residual	126.750	181	.700		
	Total	249.831	182			

a. Dependent Variable: Κατάλληλη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας

b. Predictors: (Constant), Μη οικονομική απόδοση του φορέα

Πίνακας 23: Coefficients^a (2^ο μοντέλο)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.681	.255		6.592	.000
	Μη οικονομική απόδοση του φορέα	.675	.051	.702	13.258	.000

a. Dependent Variable: Κατάλληλη συμπεριφορά του/της Διευθυντή/τριας

3.7 Συμπεράσματα

Στην παραπάνω έρευνα πραγματοποιήθηκε διερεύνηση των απόψεων των εργαζόμενων στον e-ΕΦΚΑ, σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ της τυπικής/επίσημης ηγεσίας των Διευθυντών/τριών και της επαγγελματικής ικανοποίησης τους, αλλά και της μη οικονομικής απόδοσης του οργανισμού γενικότερα. Στην έρευνα πήραν μέρος 183 άτομα συνολικά, στην πλειοψηφία τους γυναίκες, ηλικίας 39 έως 49 ετών, κυρίως απόφοιτοι Γυμνασίου /Λυκείου. Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες εργάζονται στον φορέα για περισσότερο από 10 χρόνια ως μόνιμοι υπάλληλοι και είχαν προϊστάμενο Διεύθυνσης κυρίως άνδρα.

Συνεχίζοντας, αναδείχθηκε πως οι εργαζόμενοι στον e-ΕΦΚΑ δήλωσαν ότι συμφωνούν αρκετά στο ότι συμπαθούν το/τη Διευθυντή/τρια τους, ενώ συμφωνούν λίγο στο ότι όταν κάνουν την δουλειά τους σωστά, αποκομίζουν την αναγνώριση που θα έπρεπε. Επιπλέον, είναι αρκετά σύμφωνοι ως προς το ότι συμπαθούν σε γενικές γραμμές τους συναδέλφους τους και ότι η επικοινωνία στον χώρο εργασίας φαίνεται να κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Συνεχίζοντας, πιο θετικοί είναι ως προς το ότι ο/η Διευθυντής/τρια τους μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν, αλλά και πως ο/η Διευθυντής/τρια λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, θεωρούν πως σε μεγαλύτερο βαθμό έχει βελτιωθεί η ικανοποίηση των συναλλασσόμενων με τον φορέα.

Μέσω του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, έγινε σαφές πως οι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και οι μόνιμοι υπάλληλοι χαρακτηρίζουν πιο κατάλληλη και θετική την συμπεριφορά του/της Διευθυντή/ντριας τους, με τους κατόχους μεταπτυχιακού ή διδακτορικού και τους υπαλλήλους αορίστου ή ορισμένου χρόνου να έχουν πιο αρνητική άποψη επί του θέματος. Ταυτόχρονα, από το δεύτερο και τρίτο ερευνητικό ερώτημα, φάνηκε

πως όσο πιο θετική στάση έχουν οι ερωτηθέντες για τη συμπεριφορά και την καταλληλότητα του/της Διευθυντή/ντριας τους, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι από την εποπτεία, το ηθικό μέρος της εργασίας τους, τους συναδέλφους, την επικοινωνία και την παρακίνηση από την ηγεσία, ενώ ταυτόχρονα τόσο πιο υψηλό είναι το σκορ της μη οικονομικής απόδοσης του φορέα τους.

3.8 Διατύπωση περιορισμών και υποδείξεων για μελλοντική έρευνα

Η Παρούσα έρευνα αποτελεί μελέτη περίπτωσης σε εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα με περιορισμένο εύρος καθώς περιλαμβάνει εργαζόμενους μόνο από το χώρο του ΕΦΚΑ και συγκεκριμένα τους εργαζόμενους από το ασφαλιστικό ταμείο του τέως ΙΚΑ ΕΤΑΜ. Το δείγμα μπορεί να λειτουργήσει περιοριστικά στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων καθώς προέρχεται από ένα και μόνο τομέα του δημοσίου. Επιπλέον η ερμηνεία των αποτελεσμάτων πρέπει να γίνει με προσοχή καθώς η κατηγορία των εργαζομένων ορισμένου χρόνου (1) ή των υπηρετούντων κάτω των πέντε ετών (5) ή των κατόχων διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου (22) είχαν μικρά μεγέθη δείγματος. Οι δειγματοληπτικοί αυτοί περιορισμοί καθιστούν περιορισμένη την αντιπροσωπευτικότητα των ευρημάτων. Τέλος το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε δεν συνοδεύτηκε με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Επίσης δεν συνδυάστηκε η ποσοτική έρευνα με ποιοτική έρευνα (π.χ με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων). Για το λόγο αυτό δεν δόθηκε δυνατότητα στους συμμετέχοντες στην έρευνα να εκφράσουν με σαφήνεια περαιτέρω προβληματισμούς και απόψεις αναφορικά με τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, για τη συμπεριφορά της ηγεσίας ή για τη μη οικονομική απόδοση του φορέα. Επίσης παρατηρείται μεγάλη διαφορά ανάμεσα στους συμμετέχοντες σε σχέση με την αναλογία ανδρών και γυναικών με το δείγμα της έρευνας να

αντιπροσωπεύεται από γυναίκες σε ποσοστό που αγγίζει σχεδόν το διπλάσιο ποσοστό από εκείνο των ανδρών. Αναφορικά με το φύλο επιπλέον παρατηρούμε ότι οι άνδρες προϊστάμενοι διεύθυνσης υπερτερούν έναντι των γυναικών σε αναλογία σχεδόν μία προς τρεις.

Βάσει των παραπάνω περιορισμών κρίνεται σκόπιμο να προβούμε στη διατύπωση προτάσεων για περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο. Έτσι για να περιορίσουμε το δειγματοληπτικό σφάλμα προτείνεται η διενέργεια μελλοντικής έρευνας με δειγματοληψία ευρείας κλίμακας που θα καθιστά το δείγμα αντιπροσωπευτικότερο του πληθυσμού έτσι ώστε να μπορούν να πραγματοποιούνται γενικεύσεις με ασφαλέστερο τρόπο. Το δείγμα στην περίπτωση αυτή θα ήταν σκόπιμο να ληφθεί από εργαζόμενους που προέρχονται από την πλειοψηφία των τέως ασφαλιστικών ταμείων όπως για παράδειγμα του ΟΑΕΕ, του ΟΓΑ κ.λ.π.

Εν συνεχεία προτείνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά τοπική διεύθυνση του ΕΦΚΑ, ώστε να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές τοπικές διευθύνσεις εκφράζουν διαφορετικό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης και αντιλαμβάνονται διαφορετικά την καταλληλότητα της ηγετικής συμπεριφοράς και την μη οικονομική απόδοση του φορέα.

Ως προς την μεθοδολογία συγκέντρωσης των δεδομένων προτείνεται η χρήση μικτών μεθόδων με συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας που θα οδηγήσουν σε πιο ουσιαστική ανίχνευση όλων των ερευνητικών πτυχών.

Τέλος θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί η επίδραση και άλλων παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι οικονομικές απολαβές και άλλα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Αθανασούλα, Α. (2008). Εκπαιδευτική Διοίκηση και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. *Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ίων. ISBN13 9789606970078.

Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν., & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004». *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2 (1), 2-14.

Βιτσιλάκη, Χ. & Ράπτης, Ν. (2007). *Ηγεσία και Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων. Καινοτομίες στην Εκπαίδευση 50*. Αθήνα: Αφοί Κυριακίδη. ISBN13 9789603439752.

Βουτυρά, Α., (2009). *Ο ρόλος της έκφρασης συναισθημάτων μέσα στην οικογένεια και της συναισθηματικής νοημοσύνης νεαρών ατόμων στις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις*. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Αθήνα, σελ. 92.

Βρη, Μ. (2020). *Αξιολόγηση της απόδοσης δημοσίων υπαλλήλων- Η περίπτωση της ανεξάρτητης αρχής δημοσίων εσόδων*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία. Τραπεζική, Λογιστική, Χρηματοοικονομική. ΕΑΠ: University of Nicosia. Ανακτήθηκε από https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/45769/1/127480_%ce%92%ce%a1%ce%97_%ce%9c%ce%91%ce%a1%ce%99%ce%91.pdf [20 Δεκ2021].

Γώγος, Κ. (2000). *Κανόνες Δεοντολογίας της Δημόσιας Διοίκησης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Δημητριάδου, Θ. (2017). *Ηγεσία, παρακίνηση και οι αντιδράσεις εργαζομένων σε οργανισμούς του δημοσίου τομέας. Η περίπτωση των ΟΤΑ*. Διπλωματική εργασία στο ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση.

Ευαγγελινού, Ο. (2017). *Συσχέτιση ηγεσίας & ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νεολαίας, Δήμου Αθηναίων*. Διπλωματική εργασία. Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων. Ανακτήθηκε από <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3627/Evangelinou%20MDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [3 Ιαν 2022].

Ζιγκιρίδης, Ε. (2008). *Οικονομία- επιχειρήσεις- Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Κέντρα Εκπαίδευσης Ενηλίκων.

Θεοδωρόπουλος, Α. (2021). *Η ηγεσία και τα χαρακτηριστικά ενός σπουδαίου ηγέτη*. Άρθρο δημοσιευμένο στο Impactalk. Ανακτήθηκε από <https://impactalk.gr/el/impactblog/i-igesia-kai-ta-haraktiristika-enos-spoudaiou-igeti> [24 Δεκ 2021].

Κανελλόπουλος, Χ. (1990). *Μάνατζμεντ- αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*. Αθήνα. ISBN 9789608404007.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία: κίνητρα-επαγγελματική ικανοποίηση-ηγεσία, Μέρος Ιο*.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κεγκέρογλου, Β. (2021). *Οργανωτική και λειτουργική ενοποίηση του e-ΕΦΚΑ.: Μία μετέωρη μεταρρύθμιση*. Διπλωματική εργασία. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών. Σχολή Διοίκησης. Πανεπιστήμιου Πελοποννήσου. Ανακτήθηκε από <file:///C:/Users/user/Downloads/e-efka.pdf> [2 Ιαν 2022].

Κεχαΐδου, Χ. (2018). *Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εκπαίδευση*. *Scientific Journal*. Εκδοτικός Οίκος: Vnapharm. ISSN: 2241-4665. Ανακτήθηκε από <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/kechaidou-xrusoula/effective-leadership-education-chrysoula-kechaidou.htm> [20 Δεκ 2021].

Κωφονικολού, Ε. (2021). *Ο εκπαιδευτικός ηγέτης*. Άρθρο δημοσιευμένο στην ιστοσελίδα του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Ανακτήθηκε από <https://psychologia.gr/component/k2/item/819-o-ekpaideftikos-igetis> [1 Ιαν 2022].

Μουρίκη, Μ. (2016). *Ηγεσία στην Εκπαίδευση*. Ανακτήθηκε από <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/mouriki-maria/leadership-in-education-maria-mouriki.htm> [23 Δεκ 2021].

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

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

Ξηροτήρη-Κουφίδου, Σ. (1995). *Οργανωσιακή θεωρία*. Πανεπιστημιακές παραδόσεις. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Κοινωνικών και Οικονομικών Επιστημών. Θεσσαλονίκη, σελ.123.

Ξυδάς, Γ. (2018). *Δημόσια Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ενοποίηση*. Hephaestus Research Repository. Neapolis University Library. Ανακτήθηκε από <http://hephaestus.nup.ac.cy/handle/11728/10961> [22 Δεκ 2021].

Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου, (2018). *Μάνατζμεντ: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες. Οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, Γ' Λυκείου*. Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων.

Σαϊτίης, Α. Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σιαρίδου, Ε. (2017). *Εργασιακή Παρενόχληση και Γυναικεία Ηγεσία στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Μία έρευνα πεδίου*. Διπλωματική Εργασία. Δημόσια Διοίκηση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/19997/4/SiaridouElisavetMsc2017.pdf> [22 Δεκ 2021].

Σωτηρόπουλος, Δ. Χ. (2021). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή μετά τον Κορωνοϊό*. Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανακτήθηκε από https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf [24 Δεκ 2021].

Ταλιαδόρου, Ά. (2004). *Η επαγγελματική ικανοποίηση: η σημασία της για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση*.

Τεκτονοπούλου, Μ. (2020). Η ηγεσία στην εκπαίδευση- Θεωρητική προσέγγιση. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό «εκπαιδευτικός κύκλος»*. Τόμος 8, τεύχος 1, 2020. ISDN 2241-4576.

Τσακαλάκης, Γ. (2013). *Η εισαγωγή των μεθόδων του new public management στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. Διπλωματική εργασία. Διοίκηση επιχειρήσεων. Τμήμα οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Πειραιά. ΑΝακτήθηκε από <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/6064/Tsakalakis.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [20 Δεκ 2021].

Τσάκνη, Γ. (2020). *Ο ρόλος της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση*. Δημοσιευμένο στην ιστοσελίδα LegalNews24.gr. Ανακτήθηκε από http://www.legalnews24.gr/2020/12/blog-post_10.html [22 Δεκ 2021].

Φίλιος, Β. (1987). *Μάνατζμεντ και παραγωγικότητα*. Αθήνα: Ελληνικό Κέντρο Παραγωγικότητας, σελ. 25.

Φωτόπουλος, Ν. (2013). *Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία*. Εκπαιδευτικό υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.

Χολέβας, Γ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεωρία και Πράξη Management*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπίλιας, σελ. 261.

Χούρμπαλη, Ι. (2018). *Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά: η περίπτωση της διοικητικής δομής της Βουλής των Ελλήνων*. Διπλωματική εργασία ΠΜΣ «Νέες Μορφές Εκπαίδευσης και Μάθησης». Ρόδος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Balzer, W. K., Smith, P. C., Kravitz, D. A., Lovell, S. E., & Paul, K. B. Reilly, BA, & Reilly, CE (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*.

Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 169-192.

Bass, B. M., & Riggio, B. J. (2006). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bennis, W. (1999). The four competencies of leadership. *Training and Development Journal*, 38(8), 15-19. Ανακτήθηκε από http://hr.tennessee.edu/training/wp-content/uploads/sites/7/2016/04/bennis_.pdf [3 Ιαν 2022].

Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction- A review. *European Scientific Journal*, ESJ, 10(8).

Bettenocourt, L. A. & Brown, S. W. (1997). Contact Employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston. TX: Gulf.

Brown, A. & Posner (2001). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (2), 3-6.

Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16 (5), 244-257.

Bush, T. (2005). *Preparation for School Leadership in the 21st Century: International Perspectives*. Paper read at First Head Research Conference, Oslo: University of Lincoln.

Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. SAGE Publications Ltd. DOI:<https://dx.doi.org/10.4135/9781446213605>.

Cashman, K. (1998). *Leadership from the inside out: becoming a leader for life*. Provo, UT : Executive Excellence Pub.

Coolier, J. & Esteban, R. (2000). Systemic Leadership: Ethical and Effective. *Leadership & Organization Development Journal* 21(4):207-215. DOI:10.1108/01437730010335454.

Courtright, S. H. & Colbert, A. E. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management* 36(2):223-270. DOI:10.1177/1059601111401017.

Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού- Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Fairholm, M. (2007). Trans-leadership: Linking Influential Theory and Contemporary Research. In *Transforming Public Leadership for the 21th century*, Edt by Morse, RS, Bush, TF & Kinghorn, CM, ME. Sharpe: Armonk, New York.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (p. 14). London: Little, Brown.

Goleman, D., (2011). *Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το «EQ» είναι πιο σημαντικό από το «IQ»;*. Αθήνα: Πεδίο, σσ. 424-425, 32, 39, 46, 47, 49, 55, 61, 71, 73, 78, 83, 84, 207, 209, 231, 233, 235, 237, 247, 256.

Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.

Hansson, P. H. & Andersen, J. A. (2007). The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-making Style, and Motivation Profile. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, 11(8), 1-13. Ανακτήθηκε από <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ987306.pdf> [23 Δεκ 2021].

House, R. J. (1971). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23 (3), 409-473.

Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.

Judge, T. A. (2013). Job satisfaction. *The science of subjective wellbeing*, 393. (Kilpatrick, 1974).

Kim, H. (2005). Gender-based approach to the understanding of leadership roles among retail managers. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 321-342. Doi: 10.1002/hrdq.1069.

Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16 (4), 319-333.

Koh, W. & Puja, B. (2003). *Journal of Organizational Behavior* J. Organiz. Behav. 25, 951–968 (2003) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/job.283.

Koontz, H. & O' Donnell, C. (1984). Management. *McGraw-Hill series in management. Series in Thermal and Fluids Engineering*. McGraw-Hill, ISBN 0070354871, 9780070354876.

Kotter, J. P. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Press, Harvard. *Open Journal of Social Sciences*, Vol.3 No.4, 2015.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.

McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11 (1), 25.

Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2008). Management. New York. *Barron's Educational Series*. Inc. Pg, 333.

Morgeson, F. P. D., DeRue, D. S., Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*.

Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A., & Garcia-Rivera, B. R. (2015). The Leader– Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Public Management Journal*, 1-32.

OECD, (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*: Executive Summary.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*.

Polychroniou, P. (2008). Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence. *International Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), 52-67.

Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131 (3), 271-283.

Powel, G. N. (1990). *One more time: Do female and male managers differ?*. The Executive 4.3.

Roodt, G., Rieger, H., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28 (2), 23-30.

Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences (Vol. 3)*. Sage publications. University, Virginia Beach, VA.

Steijin, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration* 24(4):291-303. DOI:10.1177/0734371X04269187.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2017). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Nicosia: Broken Hill Publishers Ltd.

Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53 (4), 570-582.

Waldman, D., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). CEO leadership and organizational performance: The moderating effect of environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1).

Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and aging*, 7 (1), 37.

Warr, P. B. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. *The Oxford handbook of happiness*, 733-750.

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Α. Συνοδευτική Επιστολή

Παράρτημα Β. Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

IPAS ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Παπαδάκη Μαρία και παρακολουθώ το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «**Ο ρόλος της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και στην απόδοση ενός δημόσιου φορέα : Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ**».

Σκοπός της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της τυπικής/επίσημης ηγεσίας που ασκούν οι διευθυνές/ντρίες και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον e-ΕΦΚΑ από την μια και της μη οικονομικής απόδοσης του φορέα από την άλλη.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον στατιστικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παρακαλώ αφιερώστε λίγα λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωσή του καθώς η βοήθεια και η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας και των σπουδών μου.

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



1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:
- Άνδρας ₁
- Γυναίκα ₂
2. Ηλικία
- 24-35 ₁
- 36-49 ₂
- 50 και πάνω ₃
3. Εκπαίδευση:
- Γυμνάσιο / Λύκειο ₁
- ΤΕΙ / ΑΕΙ ₂
- Μεταπτυχιακά/Διδακτορικά ₃
4. Χρόνια υπηρεσίας στον Φορέα :
- Κάτω από 5 χρόνια ₁
- Μεταξύ 5 – 10 ₂
- Πάνω από 10 χρόνια ₃
5. Εργασιακή σχέση:
- Μόνιμος υπάλληλος ₁
- Αορίστου χρόνου ₂
- Ορισμένου χρόνου ₃

6. Ο προϊστάμενος Δ/νσης είναι

Άνδρας

_1

Γυναίκα

_2



2. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην επαγγελματική σας ικανοποίηση.

		Διαφωνώ απόλυτα							Συμφωνώ απόλυτα								
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
ΕΠΟΠΤΕΙΑ - ΕΠΙΒΛΕΨΗ																	
2.1	Ο/Η Διευθυντής/τρια μου είναι αρκετά ικανός/ή στην δουλειά του/ης.																
2.2	Ο/Η Διευθυντής/τρια είναι δίκαιος/η μαζί μου.																
2.3	Ο/Η Διευθυντής/τρια μου δείχνει αρκετό ενδιαφέρον όσον αφορά στα συναισθήματα των υφιστάμενων του/της.																
2.4	Συμπαθώ τον/την Διευθυντή/τρια μου.																
ΗΘΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ																	
2.5	Όταν κάνω την δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.																
2.6	Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου εκτιμάται όπως πρέπει.																
2.7	Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι αρκετές.																
2.8	Νομίζω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στον βαθμό που θα έπρεπε.																
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ																	
2.9	Συμπαθώ σε γενικές γραμμές τους συναδέλφους μου.																
2.10	Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι περισσότερο στην δουλειά μου, εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.																
2.11	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου																
2.12	Δεν υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στην δουλειά μου.																

		Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα	
		1	2	3	4	5	6	7
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ								
2.13	Η επικοινωνία στον χώρο εργασίας φαίνεται να κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.							
2.14	Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο φορέας στον οποίο εργάζομαι μου είναι σαφείς.							
2.15	Αισθάνομαι ότι γνωρίζω ακριβώς συμβαίνει στον φορέα που εργάζομαι.							
2.16	Τις δουλειές που μου αναθέτουν μου τις εξηγούν πλήρως.							
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ								
2.17	Ο/Η Διευθυντής/τρια μου μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον							
2.18	Ο/Η Διευθυντής/τρια μου μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν							
2.19	Ο/Η Διευθυντής/τρια μου προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον							
2.20	Ο/Η Διευθυντής/τρια μου εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν							

3. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΣΗΜΗΣ /ΤΥΠΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στην συμπεριφορά του/ης Διευθυντή/τριας του Φορέα στον οποίο υπηρετείτε

		Διαφωνώ απόλυτα					Συμφωνώ απόλυτα	
		1	2	3	4	5	6	7
Ο/Η Διευθυντής/ριά μου								
3.1	Ενθαρρύνει την ομαδική εργασία							
3.2	Καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους και τη στρατηγική για την επίτευξή τους							
3.3	Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις και τις προτάσεις των εργαζομένων							
3.4	Εξασφαλίζει σωστές, ακριβείς και κατανοητές πληροφορίες							
3.5	Καθορίζει με σαφήνεια τις ευθύνες των εργαζομένων							
3.6	Διευθύνει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και επιβλέπει την αποτελεσματικότητά τους							
3.7	Επιφέρει αλλαγές στην επιχείρηση ανάλογα με τις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται							



4. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

Παρακαλώ σημειώσατε κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στη μη οικονομική απόδοση του φορέα

		Διαφωνώ απόλυτα							Συμφωνώ απόλυτα							
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
4.1	Η ικανοποίηση των συναλλασσομένων έχει βελτιωθεί															
4.2	Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει βελτιωθεί															
4.3	Η γνώση για τον τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης των λειτουργιών έχει αυξηθεί															
4.4	Οι σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες του φορέα έχουν βελτιωθεί															