



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ ΤΜΗΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της
Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

Παγούνη Βασιλική

Θεσσαλονίκη, 2022



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ ΤΜΗΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΑΓΩΓΗΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝΗΛΙΚΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της
Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας

The impact of empowering leadership on employees' job satisfaction in the Region of West-
ern Macedonia

Παγούνη Βασιλική

Εξεταστική επιτροπή:

Επιβλέπων : Βαλκάνος Ευθύμιος, Καθηγητής

Συνεξετάστρια Α: Γιαννούλη Βασιλική, Επ. Καθηγήτρια

Συνεξεταστής Β': Σταμπουλής Μιλτιάδης, Επ. Καθηγητής

Η συγγραφέας βεβαιώνει ότι το περιεχόμενο του παρόντος έργου είναι αποτέλεσμα προσωπικής
εργασίας και ότι έχει γίνει η κατάλληλη αναφορά στην εργασία τρίτων, όπου κάτι τέτοιο ήταν
απαραίτητο, σύμφωνα με τους κανόνες της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

.....(υπογραφή).....

.....(Όνομ/μο).....

Ευχαριστίες...

*Αφιερωμένη στον πατέρα μου Γιώργο – Φύλακα Άγγελό
μου, στη μητέρα μου Μαρίνα και στον αδερφό μου
Δημήτρη που αποτελούν τη δική μου πηγή
ενδυνάμωσης!!!*

*Θερμές ευχαριστίες στον πρωτίστως ΑΝΘΡΩΠΟ, καθηγητή και
μέντορά μου, Ευθύμιο Βαλκάνο που υπήρξε εφελτήριο
έμπνευσης, καθώς είναι η προσωποποίηση της ενδυναμωτικής
ηγεσίας...*

*Ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές του ΠΜΣ
«Εκπαίδευση Ενηλίκων» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και
ιδιαίτερος στον κ. Σταμπούλη και στην κα. Γιαννούλη για τα
σημαντικά «εφόδια ζωής» που μου προσέφεραν...*

*Ευχαριστίες σε όλους τους συναδέλφους της Περιφέρειας
Δυτικής Μακεδονίας και ιδιαίτερος στη Grazyna, στην Άννα,
στη Φανή, στη Φωτεινή και στη Χρυσούλα για την πολύτιμη
αρωγή τους ...*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να διερευνήσει την επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Η έρευνα προσέγγισε την ενδυναμωτική ηγεσία υπό το πρίσμα των εξής διαστάσεων : εκχώρηση εξουσίας, λογοδοσία, αυτοκατευθυνόμενης λήψη αποφάσεων, ανταλλαγή/διαμοίραση πληροφοριών, ανάπτυξη δεξιοτήτων και συμβουλευτική για απόδοση καινοτομίας. Οι ειδικοί στόχοι της έρευνας αφορούσαν στη διερεύνηση του βαθμού επίδρασης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, στην ύπαρξη αποκλίσεων και διαφοροποιήσεων των απαντήσεων περί ενδυναμωτικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης λόγω δημογραφικών χαρακτηριστικών και στην ύπαρξη διαφορών της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την εσωτερική, εξωτερική και συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Ο σκοπός επιτεύχθηκε με τη διενέργεια ποσοτικής έρευνας, καθώς το συγκεκριμένο πειραματικό ερευνητικό σχέδιο επέτρεψε στον ερευνητή να μετρήσει την ενδυναμωτική ηγεσία ως ανεξάρτητη μεταβλητή (μέσω έξι διαστάσεων) και την εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή. Το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε 140 εν ενεργεία δημοσίους υπαλλήλους από τον φορέα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας και χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας για την επιλογή τους. Ο συνδυασμός των ερευνητικών εργαλείων της μελέτης περιλαμβάνει α) το ερωτηματολόγιο ενδυναμωτικής ηγεσίας (LEBQ) Leader Empowering Behavior Questionnaire των Konczak, Stelly & Trusty (2000) και β) το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form) των Weiss et al. (1967). Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS 28.0. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο καθώς έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (εσωτερική, εξωτερική και συνολική) των δημοσίων υπαλλήλων του φορέα της Π.Δ.Μ.

Λέξεις κλειδιά: Ενδυναμωτική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσιοι υπάλληλοι

ABSTRACT

This study aims to examine the impact of empowering leadership on employees' of the Region of Western Macedonia job satisfaction. The study approached empowering leadership in the light of the following six dimensions: delegation, accountability, self-directed decision-making, information sharing, skills development, and coaching performance innovation. The specific purpose of the study was to examine: the degree of influence of empowerment leadership on the satisfaction of civil servants, the existence of differential variety in the answers about empowerment leadership and job satisfaction due to demographic characteristics and the existence of differences of empowerment leadership in relation to external , internal. and overall job satisfaction. The purpose was achieved through quantitative research, as this experimental research strategy allowed the researcher to measure empowerment leadership as an independent variable (through its 6 dimensions) and job satisfaction as a dependent variable. The sample of the survey consists of 140 civil servants working in the Region of Western Macedonia and a method of non-probability sampling, such as convenience sampling, was used. To get the appropriate data needed the researcher used a combination of research tools a) (LEBQ) Leader Empowering Behavior Questionnaire by Konczak, Stelly & Trusty (2000) and b) the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) by Weiss et al. (1967). Data analysis was carried out by using statistical tool SPSS28. The results confirmed that there is a positive correlation between empowering leadership and job satisfaction of civil servants. The results of the study will be used as a basis for a more extensive exploration of the effect of empowering leadership. Next steps of the analysis could be e.g. identifying the factors having the biggest impact on job satisfaction.

Keywords: Empowering leadership, job satisfaction, civil servants

Περιεχόμενα

<i>Ευχαριστίες</i>	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT	5
Κατάλογος Εικόνων	8
Κατάλογος Πινάκων	8
Εισαγωγή.....	10
1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΗΓΕΣΙΑ.....	13
1.1. Η έννοια της ηγεσίας	13
1.2. Θεωρίες ηγεσίας.....	15
1.3. Προϋποθέσεις ενός μοντέλου αποτελεσματικής ηγεσίας άρρηκτα συνδεδεμένο με την ενδυνάμωση.....	18
1.4.Τα κύρια χαρακτηριστικά του ενδυναμωτικού ηγέτη στο χώρο εργασίας	21
2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	23
2.1 .Ηγεσία στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση ως αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	23
2.2. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)	24
2.3.Ο φορέας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (Π.Δ.Μ.)	27
3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	32
3.1. Η έννοια της ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	32
3.2.Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις :Η ενδυναμωτική ηγεσία ως Συμπεριφορά και ως Διαδικασία	34
3.3.Οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης	36
3.4.Στρατηγικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων.....	37
3.5.Μεθοδολογικά εργαλεία μέτρησης ενδυναμωτικής ηγεσίας	38
3.6.Ταξινόμηση ερευνών για την ενδυναμωτική ηγεσία.....	40
4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	49
4.1.Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	49
4.2.Θεωρητικό υπόβαθρο επαγγελματικής ικανοποίησης.....	50
4.3.Η πολυπαραγοντική φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης	51
4.4. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης	52
4.5.Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης.....	53
4.6. Κριτική ανασκόπηση βιβλιογραφίας περί επίδρασης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση.....	55
5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	59

5.1. Εισαγωγή	59
5.2. Πρωτοτυπία έρευνας	60
5.3. Ερευνητικές υποθέσεις	60
5.4 Μέθοδος έρευνας	61
5.5. Δείγμα της έρευνας.....	61
5.6. Ερευνητικό εργαλείο	62
5.7. Ανάλυση δεδομένων.....	63
6 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	65
6.1 Εισαγωγή	65
6.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας	66
6.4. Περιγραφικά Δεδομένα των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	70
6.5. Συσχέτιση ενδυναμωτικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό.	73
6.6.Συσχετίσεις ενδυναμωτικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων Π.Δ.Μ.....	86
7 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	92
7.1. Συζήτηση αποτελεσμάτων	92
7.2. Συμπεράσματα	95
7.3. Περιορισμοί Έρευνας	96
7.4. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας και πρακτικής εφαρμογής.....	97
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	109

Κατάλογος Εικόνων

<i>Εικόνα 1 Το Μοντέλο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης</i>	26
<i>Εικόνα 2 Κατάλογος Περιφερειών Ελλάδας</i>	28
<i>Εικόνα 3 Διοικητικό Οργανόγραμμα Π.Δ.Μ.</i>	29
<i>Εικόνα 4–Γενικές Δ/νσεις Π.Δ.Μ.</i>	30
<i>Εικόνα 5 Στάδια Λήψης Αποφάσεων στην Π.Δ.Μ.</i>	31

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Συνοπτική παρουσίαση θεωριών και μοντέλων ηγεσίας.....	17
Πίνακας 2 : Κύρια ηγετικά χαρακτηριστικά	22
Πίνακας 3 Ερωτηματολόγια μέτρησης ενδυναμωτικής ηγεσίας	40
Πίνακας 4 Έρευνες ενδυναμωτικής Ηγεσίας	40
Πίνακας 5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	67
Πίνακας 6 Τιμές έλεγχου κανονικότητας στοιχείων.....	68
Πίνακας 7 Τιμές Δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha.....	69
Πίνακας 8 Περιγραφικά χαρακτηριστικά Ενδυναμωτικής ηγεσίας και Επαγγελματικής ικανοποίησης	70
Πίνακας 9 Περιγραφικά χαρακτηριστικά ανά ερώτηση για τη ενδυναμωτική ηγεσία	71
Πίνακας 10 Περιγραφικά χαρακτηριστικά ανά ερώτηση για την επαγγελματική ικανοποίηση.....	72
Πίνακας 11 Έλεγχος t – test για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων	74
Πίνακας 12 Έλεγχος t – test για τις εκφάνσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων.....	74
Πίνακας 13 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων.....	75
Πίνακας 14 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων.....	76
Πίνακας 15 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.....	77
Πίνακας 16 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων	77
Πίνακας 17 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με το καθεστώς εργασίας των υπαλλήλων	78
Πίνακας 18 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το καθεστώς εργασίας των υπαλλήλων.....	79
Πίνακας 19 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την προϋπηρεσία των υπαλλήλων στο φορέα (Π.Δ.Μ. και πρώην Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις).....	79

Πίνακας 20 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την προϋπηρεσία των υπαλλήλων στο φορέα (Π.Δ.Μ. και πρώην Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις)	80
Πίνακας 21 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την οργανική μονάδα των υπαλλήλων	81
Πίνακας 22 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την οργανική μονάδα των υπαλλήλων	82
Πίνακας 23 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την Π.Ε. στην οποία εργάζονται	82
Πίνακας 24 Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την Π.Ε. στην οποία εργάζονται	83
Πίνακας 25 Έλεγχος t – test για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με θέση ευθύνης	84
Πίνακας 26 Έλεγχος t – test για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τη θέση ευθύνης	84
Πίνακας 27 Pearson Correlation – Συσχέτιση ενδυναμωτικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης	86
Πίνακας 28 Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	87
Πίνακας 29 Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	88
Πίνακας 30 Πίνακας Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	90
Πίνακας 31 Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και την εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση ως ανεξάρτητες μεταβλητές	91

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της επίδρασης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται στο φορέα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Μέσω της εμπειρικής έρευνας θα διερευνηθεί ο βαθμός επίδρασης της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε συνάρτηση με τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Έπειτα, θα διερευνηθούν οι παράγοντες και οι διαστάσεις που ασκούν θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση και παράλληλα θα αναδυθούν οι επικρατέστεροι εξ αυτών που ανταποκρίνονται θεωρητικά και εφαρμόζονται πρακτικά στο ενδυναμωτικό δομικό μοντέλο ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι τα κάτωθι:

- ✓ Εντοπίζονται οι διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας στη στάση και συμπεριφορά των προϊσταμένων της Π.Δ.Μ;
- ✓ Υιοθετώντας συμπεριφορές ενδυνάμωσης κατά την άσκηση ηγεσίας οι Προϊστάμενοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους;
- ✓ Υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης;
- ✓ Προκύπτουν διαφορές συσχετίσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας μεταξύ της εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης;

Ένας δημόσιος φορέας είναι ένα πολυσύνθετο κοινωνικό σύστημα που βασίζεται πρωτίστως στη δυναμική του ανθρώπινου «κεφαλαίου» για την επίτευξη του βασικού του ρόλου που δεν είναι άλλος από την εξυπηρέτηση των πολιτών σε βέλτιστο βαθμό και την παροχή υψηλών υπηρεσιών ως απαύγασμα της συνολικής οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Για να επιτευχθούν οι στόχοι κάθε δημόσιου οργανισμού απαιτείται αμοιβαία συνεργασία και δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ της διοικητικής ηγεσίας και του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων. Συνεπώς, η έρευνα περί επαγγελματικής ικανοποίησης είναι μείζονος σημασίας τόσο σε οργανωσιακό όσο και ακαδημαϊκό πλαίσιο. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά την άσκηση των επαγγελματικών καθηκόντων αποτελεί έναν ισχυρό παράγοντα αποτελεσματικότητας του ίδιου του φορέα που απασχολείται. Τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της στοχοθεσίας και βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων σε συνάρτηση με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι Suar, Tewari και Chaturbedi (2006) έδειξαν ότι η επιτυχής λειτουργία ενός

οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματική ηγεσία που μπορεί να επηρεάσει τις οργανωτικές διαδικασίες, τους στόχους καθώς και τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Τονίζεται επίσης ότι μια ενδυναμωτική προσέγγιση ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει διάφορες πολυπαραγοντικές δυνάμεις και ικανότητες προωθώντας την ατομική και την οργανωσιακή βελτίωση και ανάπτυξη (Youssef & Luthans, 2012).

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ενδυναμωτική ηγεσία για αρκετούς ερευνητές καθώς το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης, των εργασιακών κινήτρων, της ευημερίας και της εν γένει θετικής εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Judge & Piccolo, 2004; Avolio et al., 2009). Η επαγγελματική ικανοποίηση συνεπάγεται να κάνει κάποιος μια δουλειά που απολαμβάνει, να την κάνει καλά και να ανταμείβεται για τις προσπάθειές του. Οι ενδυναμωτικοί ηγέτες εκχωρούν στους συνεργάτες τους ένα μεγαλύτερο κομμάτι εξουσίας, ευθύνης και ανεξαρτησίας. Μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και της ιεράρχησης της ανάπτυξης δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται επαρκώς, προωθείται η καινοτομία και οι αποτυχίες θεωρούνται δομικά στοιχεία (Konczak et al., 2000). Όταν οι ηγέτες ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους με τρόπο που ικανοποιεί την επιθυμία τους να ενδυναμωθούν, γενικά προκύπτουν θετικά αποτελέσματα (Lee, Cheong, Kim, & Yun, 2017).

Πολυάριθμες μελέτες παρουσιάζουν αποτελέσματα με θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Amundsen & Martinsen, 2014; Konczak et al., 2000; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). Μια έρευνα μετα-αναλυτική (Kim, Beehr, & Prewett, 2018) επιβεβαίωσε επίσης αυτά τα ευρήματα, σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι σε περιβάλλοντα εργασίας όπου οι ηγέτες τους παρουσιάζουν συμπεριφορές ενδυνάμωσης όπως η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες βελτίωσης δεξιοτήτων, η καθοδήγηση και η ανταλλαγή γνώσεων. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το βασικό συστατικό που οδηγεί στην αναγνώριση, το εισόδημα, την προώθηση και την επίτευξη περαιτέρω στόχων που οδηγούν σε ένα αίσθημα πληρότητας (Kaliski, 2007). Οι Nadeem et al. (2018) διαπιστώνουν ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της υψηλής εργασιακής απόδοσης. Ενώ οι Celik et al. (2014) αναφέρουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων ενισχύει την δημιουργικότητα και την καινοτομία, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων προάγει ταυτόχρονα την δημιουργικότητα και την καινοτομία και οι διευθυντές θα έπρεπε να υιοθετήσουν μια συστηματική προσέγγιση στην ενδυναμωτική ηγεσία. Ο Roggi (2010) υπογραμμίζει ότι το επιστημονικό ενδιαφέρον για την

ευημερία και την επαγγελματική ικανοποίηση προέρχεται από ορισμένες παρατηρήσεις που καταλήγουν ότι η μελέτη αυτού του θέματος μπορεί να συμβάλει σε θεωρίες χρησιμότητας. Εφόσον αυτό το θέμα θεωρείται δείκτης ποιότητας εργασίας, θεωρείται και βασικό στοιχείο για την υποστήριξη των εργαζομένων και της παραγωγικότητας καθώς αποτελεί έναν από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες της ευζωίας, επομένως η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να συνεισφέρει σε μια ευρύτερη θεωρία του κοινωνικού καλού.

Η σημασία της έρευνας συνίσταται στο πλήθος των ερευνών που υφίστανται εν γένει περί ηγεσίας αλλά και ειδικότερα για την αυξανόμενη δυναμική της έννοιας της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο προσεγγίζεται μέσω πληθώρας ερευνών που σκιαγραφούν τη σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης πάνω σε συγκεκριμένους τομείς των ιδιωτικών επιχειρήσεων κυρίως και πιο περιορισμένα στο ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας ενός δημόσιου φορέα ή οργανισμού. Από μεθοδολογική σκοπιά, η παρούσα ερευνητική μελέτη θα προσπαθήσει να αξιοποιήσει το σύνολο του θεωρητικού υπόβαθρου της σχετικής βιβλιογραφίας και εν συνεχεία με την υλοποίηση πρωτογενούς εμπειρικής έρευνας θα αξιοποιήσει τα απαραίτητα στοιχεία και δεδομένα που θα καταδείξουν την ύπαρξη ή μη συσχέτισης της ενδυναμωτικής ηγεσίας καθώς και το βαθμό επίδρασής της στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων της Περιφέρειας. Ενώ το πλήθος των δευτερογενών στοιχείων και δεδομένων θα αναδυθούν μέσα από τη μελέτη των διαθέσιμων διεθνών και ελληνικών βιβλιογραφικών πηγών.

Στο αρχικό κεφάλαιο της παρούσας έρευνας θα παρουσιαστεί μια γενική έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά της και ταυτόχρονα, θα παρουσιαστούν στοιχεία όσον αφορά την επίδραση του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί η προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας της ικανοποίησης των εργαζομένων και θα παρουσιαστούν μηχανιστικά μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα θα αναπτυχθούν παράγοντες που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει μία προσέγγιση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης και θα γίνει αναφορά σε παλαιότερα ευρήματα ερευνών όπου εξετάστηκε η σχέση αυτή. Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ο μεθοδολογικός σχεδιασμός της πρωτογενούς εμπειρικής έρευνας μέσα από την αναλυτική περιγραφή του σκοπού και της ταυτότητας της έρευνας, του δείγματος της έρευνας και του εργαλείου συλλογής των πρωτογενών δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που θα συγκεντρωθούν, θα αναλυθούν και θα

σχολιαστούν από τον ερευνητή. Θα ολοκληρωθεί η ανάλυση των συσχετίσεων και θα ελεγχθεί η στατιστική σημαντικότητα μέσα από τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Στο έκτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα τελικά συμπεράσματα και οι προβληματισμοί, που θα έχουν προκύψει κατά την ολοκλήρωση της ερευνητικής μελέτης.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΗΓΕΣΙΑ

1.1. Η έννοια της ηγεσίας

Η αποτελεσματική ηγεσία στον χώρο εργασίας αποτελεί ένα από τα πλέον φλέγοντα ζητήματα των σύγχρονων κοινωνιών, ιδιαίτερα σε εποχές συνθηκών κρίσης όπου διαμορφώνονται ανταγωνιστικές και ραγδαία εξελισσόμενες καταστάσεις στον επαγγελματικό στίβο. Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελούσε και αποτελεί διαχρονικό ζητούμενο, καθώς ένα σύνολο παραγόντων λειτουργεί ως τροχοπέδη στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων, στη δημιουργία αρμονικού ομαδικού πνεύματος, στην επίτευξη κοινού οράματος, στην εφαρμογή μιας κοινής στρατηγικής, στην υιοθέτηση και ανάπτυξη μιας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας. Η τυπική και γραφειοκρατική διεκπεραίωση συμβατικών καθηκόντων ρουτίνας στον εργασιακό χώρο δεν παράγει συγκριτικά πλεονεκτήματα και δρα ανασταλτικά στην δημιουργικότητα και στις δυναμικές δυνατότητες των εργαζομένων. Αντιθέτως η καθοριστική παρέμβαση μιας ηγετικής φυσιογνωμίας σε έναν φορέα ή οργανισμό δυναμώνει το παραγωγικό αποτέλεσμα, προωθεί σε μεγάλο βαθμό την αξιοποίηση δυνάμεων μέσω ενίσχυσης της καινοτομίας, της αυτενέργειας, της εθελούσιας συμμετοχής σε ένα κοινό όραμα, της ηθικής ικανοποίησης, της επαγγελματικής αυτοπραγμάτωσης.

Ο ρόλος της ηγεσίας στο πλαίσιο των σύγχρονων κανόνων διοίκησης έχει απασχολήσει κατά τις τελευταίες δεκαετίες έντονα την επιστημονική και ερευνητική κοινότητα. Η πραγματικότητα είναι πως τα τελευταία χρόνια μέσα στον γενικότερο μετασχηματισμό των οργανισμών και στους ραγδαίους ρυθμούς αλλαγών που παρατηρούνται, δεν θα μπορούσε να απουσιάζει και ο τρόπος διαχείρισης των πόρων και των ανθρώπων. Πολλοί ερευνητές έχουν δείξει ότι τα διοικητικά στελέχη παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση αυτών των πόρων (Bueno & Salmeron, 2008; Kim et al., 2007)

Πολλές εξηγήσεις, ταξινομήσεις, θεωρίες και ορισμοί για την ηγεσία, υφίστανται στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Έχει καταβληθεί σημαντική προσπάθεια για την ταξινόμηση και αποσαφήνιση των διαφορετικών διαστάσεων της ηγεσίας, δημιουργώντας σημαντική προσφορά στην οργανωσιακή και κοινωνική έρευνα για τα στυλ και τις συμπεριφορές ηγεσίας. Πολλοί ερευνητές και επαγγελματίες έχουν αναπτύξει μια συναίνεση ότι η εξέλιξη της σκέψης με τα χρόνια έχει αναπτύξει την εξής πεποίθηση : η ηγεσία είναι μια ευέλικτη αναπτυξιακή διαδικασία, με κάθε νέο ερευνητικό κομμάτι να βασίζεται στο προηγούμενο γνωστικό κεφάλαιο (σπάνια αγνοώντας το εντελώς). Κύριες θεωρίες που προέκυψαν κατά τον 20^ο αιώνα περιλαμβάνουν: τη θεωρία του «μεγάλου ανθρώπου», τη θεωρία χαρακτηριστικών, τη θεωρία ηγεσίας διαδικασιών, τη θεωρία συμπεριφορών, τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της συναλλακτικής και της Laissez Faire ηγεσίας (Dess & Picken, 2000).

Η βιβλιογραφία για την ηγεσία υπογραμμίζει ότι οι θεωρίες ηγεσίας έχουν βελτιωθεί και τροποποιηθεί με το πέρασμα του χρόνου και όλες είναι αλληλένδετες και σχετικές μεταξύ τους. Η συνάφεια εξαρτάται από το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται το εκάστοτε στυλ ηγεσίας και προσαρμόζεται σε λειτουργίες που συνεπάγονται πολύ υψηλό βαθμό ακρίβειας, σε επίπεδο εμπιστοσύνης, ευαισθησίας, τεχνικής εμπειρίας και κατάρτισης καθώς η ηγεσία είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απέχει από την απλή διαχείριση - management του ανθρώπινου δυναμικού (Dess, & Picken, 2000). Αυτό σημαίνει ότι οι καταστάσεις, το πλαίσιο, η οργανωσιακή κουλτούρα, το εργασιακό περιβάλλον, οι νέοι νόμοι και κανονισμοί, η πληθώρα πληροφοριών, οι οργανωτικές πολυπλοκότητες και ψυχοκοινωνικές εξελίξεις μπορούν να επηρεάσουν αξιοσημείωτα την έννοια της ηγεσίας, καθιστώντας την ανάλογη με τη μεταβαλλόμενη οργανωτική δυναμική (Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004). Σχετικά με την «ένταση» της κατεύθυνσης και της καθοδήγησης της ηγεσίας, η δυναμική μεταξύ αυτών των παραγόντων διαμορφώνεται κατά περίπτωση από την κοινωνικο-συναισθηματική υποστήριξη και επαγγελματική συμπεριφορά κατά την εκτέλεση μιας εργασίας και το επίπεδο ετοιμότητας (δέσμευση και ικανότητα) των υφισταμένων (Ryan & Tīru, 2013).

Μια από τις σημαντικότερες συνιστώσες που ορίζουν τις κοινωνικές συνθήκες στο χώρο εργασίας είναι η ηγεσία. Η ηγεσία αποτελεί παράγοντα «κλειδί» για κάθε φορέα και οργανισμό καθώς επιδρά δυναμικά τόσο στη συμπεριφορά όσο και στον βαθμό αξιοποίησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων και κατά συνέπεια της λειτουργίας και ανάπτυξης του οργανισμού. (Bass et al., 2003). Μείζον ζητούμενο της ηγεσίας είναι η καταλυτική επίδραση

στη συμπεριφορά των εργαζόμενων που θα επιφέρει την αποτελεσματικότερη υλοποίηση της στοχοθεσίας και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του φορέα συνολικά. Βασικό μέλημα του ηγέτη αποτελεί η εξασφάλιση της εθελοντικής, πρόθυμης και αποτελεσματικής συνεργασίας των υπαλλήλων εκ των οποίων προΐσταται (Τύπας & Κατσαρός, 2003).

Η ηγεσία ως πολυδιάστατη ανθρώπινη λειτουργία που δεν γίνεται εύκολα αντιληπτή και κατανοητή. «...όπως η αγάπη, η ηγεσία εξακολουθεί να είναι κάτι που όλοι ξέρουν ότι υπάρχει, κανείς όμως δεν μπορεί να ορίσει» εμπνέει, ενθουσιάζει, καθοδηγεί, παρακινεί και επηρεάζει όλο το φάσμα των λειτουργιών ενός οργανισμού. Ο Kotter (2001) αναφέρει ότι η ηγεσία προβλέπει και προσδιορίζει το μέλλον, ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους με το όραμα και τους εμπνέει ώστε να το υλοποιήσουν. Ως «...διαδικασία επιρροής σκέψης, δράσεων, στάσεων και συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων (μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης) από ένα άτομο, με αποτέλεσμα, εκούσια και πρόθυμα μέσω συνεργασίας, να συμμετέχουν από κοινού στην αποτελεσματική υλοποίηση κοινών στόχων» ορίζει ο Μπουραντάς την ηγεσία (Ιορδάνογλου, 2016).

Τρεις αλληλοεξαρτώμενες μεταβλητές συνθέτουν την έννοια της ηγεσίας: ο ηγέτης, αυτοί που καθοδηγούνται και οι περιστάσεις ή συνθήκες που συντρέχουν. Και οι τρεις μεταβλητές υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές καθιστώντας την ηγεσία μια πολυσχιδής και δυναμική λειτουργία η οποία δεν μπορεί να ερμηνευθεί με στατικούς και μονοσήμαντους όρους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Η έννοια της ηγεσίας είναι ένα είδος συνεργασίας και συμμαχίας μεταξύ μιας ομάδας εργασίας και του ίδιου του ηγέτη της. Στη συνεργασία αυτή, ο ηγέτης της ομάδας είναι αυτός που καθοδηγεί. Η επίτευξη των στόχων της ομάδας συνδέεται στενά με την επίτευξη των ατομικών στόχων. Η ηγεσία σύμφωνα με τον House (2001) αποτελεί διεργασία πρακτικής επιρροής, ενθάρρυνσης και διευκόλυνσης όλων των μερών ώστε να συνδράμουν καθοριστικά στην επιτυχία του οργανισμού τους. Μια διαδικασία που βασίζεται σε συνιστώσες χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ηγέτη (ή της συλλογικής ηγεσίας), του προφίλ της ομάδας, της οργανωσιακής κουλτούρας, του αξιακού της συστήματος, του πολιτισμικού της κεφαλαίου, του εξωτερικού περιβάλλοντος, των ευκαιριών, καθώς και τις απειλών (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007).

1.2. Θεωρίες ηγεσίας

Παρά την πληθώρα ερευνών και μελετών σκιαγράφησης του προφίλ και των γνωρισμάτων του ηγέτη καμία θεωρία και θεώρηση δεν κατάφερε να προσεγγίσει ολιστικά και να

απαντήσει ξεκάθαρα στο ερώτημα περί αποτελεσματικής ηγεσίας. Ακόμα και το ανθρωποκεντρικό στυλ ηγεσίας που εστιάζει στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων σε αρκετές περιπτώσεις αποδείχτηκε ότι δεν πληροί ικανοποιητικά τη στοχοθεσία ενός φορέα ή οργανισμού. Οι αρχικές θεωρίες για περί ηγεσίας έκαναν την εμφάνισή τους γύρω στο 1930 με την επιρροή τους να διαρκεί για τις επόμενες τρεις δεκαετίες. Οι αρχικές θεωρίες εστίαζαν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη γενετήσια, διανοητικά και ψυχολογικά με στόχο να προσδιοριστεί ο αποτελεσματικός ηγέτης.

Η «θεωρία των χαρακτηριστικών» σύμφωνα με την οποία «ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι» δεν κατόρθωσε να καταλήξει σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο αναφοράς με καθολικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Αρκετοί μελετητές προσπάθησαν να δώσουν απάντηση για την αποτελεσματική ηγεσία ως απόρροια συνδυασμών των διαφορετικών στυλ . Μέσα από την εφαρμογή ενός «διοικητικού πλέγματος» (Blake and Mouton, 1981) με γνώμονα το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους ή το ενδιαφέρον για την παραγωγή. Ωστόσο, κι αυτές οι θεωρίες δεν κατάφεραν να καταλήξουν στην προσέγγιση ενός καθολικά αποδεκτού μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς.

Η θεωρία της συμπεριφορικής σχολής αναλύει δύο ευρύτερες κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών: α) την ανθρωποκεντρική συμπεριφορά (human oriented) και β) την προσανατολισμένη στο παραγόμενο έργο συμπεριφορά (task oriented). Από τις «θεωρίες της συμπεριφοράς» ως συνέχεια και προέκταση επήλθαν οι «προσεγγίσεις εξάρτησης» με την προσέγγιση που φέρνει την έννοια του «ευέλικτου ηγέτη» ο οποίος δύναται να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του σε δεδομένες συνθήκες και περιστάσεις αρνούμενος να ακολουθήσει ένα ανελαστικό και παρωχημένο ηγετικό μοντέλο (Tannenbaum & Schmidt, 1958; Fielder, 1967; House, 1971; Κουτούζης, 1999). Σύμφωνα με τις προσεγγίσεις εξάρτησης εκφραστής των οποίων είναι η μετασχηματιστική θεωρία ηγεσίας, υφίστανται τέσσερεις εκφάνσεις ηγεσίας, (1) το χάρισμα, (2) η έμπνευση, (3) το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και (4) η διανοητική ώθηση.

Η συζήτηση για το ποιος ηγέτης τελικά διαθέτει το «χάρισμα» έχει ταλανίσει σε μεγάλο βαθμό το σύνολο της επιστημονικής κοινότητας. Η συμβολή του Max Weber υπήρξε αξιοσημείωτη καθώς έκανε λόγο για τον σημαντικό ρόλο του χαρισματικού ηγέτη σε οργανωμένους φορείς υψηλής έντασης γραφειοκρατίας, υπογραμμίζοντας την ιδιαίτερη ικανότητα κάποιου να εμπνέει εμπιστοσύνη, αφοσίωση και ενθουσιασμό πείθοντας το σύνολο των υπαλλήλων να ενστερνιστούν το όραμά του εθελουσίως. Το ερώτημα αν αυτό το

«χάρισμα» είναι προνόμιο κληρονομικό ή διαμορφώνεται και αναπτύσσεται από τις εκάστοτε κοινωνικές περιστάσεις είναι σαφές ότι θα παραμένει ανοιχτό και πάντα εξαιρετικά ενδιαφέρον προς διερεύνηση (Yukl, 1981; Burns, 2003).

Γύρω στη δεκαετία του 1980, συνθήκες του επιχειρηματικού κόσμου και εν συνεχεία η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας άλλαξε. Οι Conger και Kanungo (1994) δήλωσαν ότι: «προηγούμενες διακρίσεις μεταξύ ηγετών προσανατολισμένων στην εργασία και προσανατολισμένων στους ανθρώπους ή και ορισμένες προσεγγίσεις όπως η θεωρία Στόχου-Μονοπατιού ή η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler φαινόταν ανεπαρκείς για την αντιμετώπιση ορισμένων ζητημάτων οργανωτικής ηγεσίας της δεκαετίας του 1980». Λόγω της ταχείας παγκοσμιοποίησης έγινε πολύ πιο απαιτητικό το έργο ηγεσίας εταιρειών μεγάλης κλίμακας καθώς και η επιτυχημένη υλοποίηση διαρθρωτικών αλλαγών. Αυτό το νέο περιβάλλον απαιτούσε διαφορετικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες από τους λεγόμενους αποτελεσματικούς ηγέτες. Μέσα από τις ανάγκες του επιχειρηματικού κόσμου εμφανίστηκαν οι «θεωρίες σύγχρονης ηγεσίας» γύρω στη δεκαετία του 1980. Οι ερευνητές όρισαν νέα στυλ ηγεσίας και μοντέλα που δεν θα είχαν αντικατασταθεί ούτε εξηγηθεί από άλλα μοντέλα, όπως τα μοντέλα ηγεσίας με προσανατολισμό στους ανθρώπους και τα καθήκοντα (Bass, 1990). Αυτά τα νέα στυλ ηγεσίας είναι η Χαρισματική Ηγεσία, η Μετασχηματιστική Ηγεσία, η Συναλλακτική Ηγεσία και η Ενδυναμωτική Ηγεσία. (Conger & Kanungo, 1988; Robbins & Judge, 2013).

Πίνακας 1: Συνοπτική παρουσίαση θεωριών και μοντέλων ηγεσίας

Θεωρίες Χαρακτηριστικών «Trait theories»:	επιχειρούν να αποκωδικοποιήσουν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών Τα τέσσερα στυλ ηγεσίας του Likert, η «διοικητική σχάρα» των Blake & Mouton.
Θεωρίες Συμπεριφορικές «Behavioral theories»:	προσπαθούν να ερευνήσουν τα χαρακτηριστικά των συνεργατών του ηγέτη και πώς αυτά επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του (Mc Gregor & Kurt Lewin -X, Y, Z / αυταρχική - δημοκρατική ηγεσία-, το περιστασιακό μοντέλο ηγεσίας των Hersey & Blanchard

	με τέσσερα στυλ ηγεσίας: Καθοδηγητικό/ Υποστηρικτικό/ Συμμετοχικό/ Εκχωρητικό)
Θεωρίες Χαρακτηριστικών της κατάστασης «Contingency theories»:	προσεγγίζουν συγκεκριμένους επιδραστικούς παράγοντες μέσα σε έναν οργανισμό, οι οποίοι επιδρούν σε αυτόν που ηγείται (το ενδεχομενικό μοντέλο Fiedler, το συμμετοχικό μοντέλο με 5 στυλ ηγεσίας, το μοντέλο ηγεσίας «διοικητική σχάρα» των Vroom – Yetton, προσανατολισμένο είτε στα καθήκοντα, - αυταρχικό-, είτε στους ανθρώπους -καλό εργασιακό κλίμα συμμετοχικές διαδικασίες-)
Σύγχρονες θεωρίες Ηγεσίας	Χαρισματική ηγεσία, Μετασχηματιστική ηγεσία, Συναλλακτική ηγεσία, Ηθική ηγεσία, Αυθεντική ηγεσία, Ενδυναμωτική ηγεσία.

1.3. Προϋποθέσεις ενός μοντέλου αποτελεσματικής ηγεσίας άρρηκτα συνδεδεμένο με την ενδυνάμωση

Το να μπορέσει ένας φορέας ή οργανισμός να υιοθετήσει και να ασπαστεί ένα μοντέλο αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, δεν αποτελεί απλή διαδικασία. Τουναντίον οι αλλαγές που προϋποθέτει σε διεργασίες, στάσεις και συμπεριφορές το καθιστούν εξαιρετικά πολύπλοκο και πολυπαραγοντικό ζήτημα. Ωστόσο κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδείχτηκε ένα σύνολο βασικών «προαπαιτούμενων» που μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία και ανάπτυξη ενός θετικού πλαίσιο αναφοράς με τα στοιχεία .:

- **της σύλληψης και διάδοσης του οράματος:** Ο ηγέτης οφείλει να κοινοποιεί το οραματικό του σχέδιο για τον οργανισμό με σαφήνεια και να αναπτύσσει κατάλληλη στρατηγική χρησιμοποιώντας τα ενδεδειγμένα μέσα για την υλοποίηση του οράματος αυτού. Πρέπει να είναι διορατικός, καινοτόμος και να προσδιορίζει με επεξηγηματικό

τρόπο τις πρακτικές, τα μέσα και τις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι υφιστάμενοι του για την επίτευξη του κοινού στόχου..

- **της ενθάρρυνσης των υπαλλήλων:** Ο διοικητικός ηγέτης πρέπει να παρακινεί και να παροτρύνει τους υπαλλήλους του να συμμετέχουν ενεργά στο σύνολο των δραστηριοτήτων και στρατηγικών του οργανισμού τους παρέχοντας ένα σύστημα κινήτρων που ανταποκρίνεται στις εξατομικευμένες ανάγκες τους. Το παρεχόμενο κίνητρα θα λειτουργήσουν ως «κινητήρια δύναμη» ενθάρρυνσης των υφισταμένων με αποτέλεσμα να καλύπτονται οι ανάγκες και να επέρχεται το αίσθημα ικανοποίησης και πραγμάτωσης για τους ίδιους πρωτίστως και εν συνεχεία για τις οικογένειές τους.
- **της υποστήριξης της αυτενέργειας και ενίσχυση της καινοτομίας:** Οι υπάλληλοι που έχουν τον ζωτικό χώρο της αυτενέργειας και της ανάληψης πρωτοβουλιών μέσω καινοτομιών και νέων πρακτικών οδηγούνται στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο προϊστάμενος οφείλει να στηρίζει την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών καθώς η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, η ενίσχυση της κριτικής σκέψης και η καινοτόμα δράση συνθέτουν τα θεμέλια του αποτελεσματικού μοντέλου ηγεσίας.
- **του ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος:** Αδιαμφισβήτητα κανένας δεν επιθυμεί να εργάζεται σε έναν ψυχρό και αδιάφορο περιβάλλον.. Ο ηγέτης που θα διαμορφώσει έναν ευχάριστο και άνετο εργασιακό χώρο, τόσο με όρους αισθητικής όσο και με όρους υγιών διαπροσωπικών σχέσεων επιδρά καθοριστικά στη στάση και συμπεριφορά των υπαλλήλων που θα επιθυμούν να εργαστούν σε ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον με προσεγμένες συνθήκες.
- **της αυτοπεποίθησης και αναπέρωσης του ηθικού των υπαλλήλων:** Ο προϊστάμενος που εμπνέει εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση στους συνεργάτες του οφείλει να παραμένει ψύχραιμος στις δυσκολίες και κρίσεις που καλείται να διαχειριστεί. Πρέπει να εμπνέει σιγουριά και να φροντίζει για την τόνωση του ηθικού των συνεργατών του. Είναι σαφές ότι η σιγουριά του ηγέτη και η εμπνευστική του διάθεση θα ενισχύσει τα θετικά συναισθήματα των υπαλλήλων και θα τους προδιαθέσει για υψηλότερες επαγγελματικές αποδόσεις προς την υλοποίηση του κοινού οράματος.
- **της αποτελεσματικής επικοινωνία:** Σημαντικό είναι οι αγωνίες, οι προβληματισμοί, οι επιδιώξεις και οι επιθυμίες των συναδέλφων να συνυπολογίζονται ουσιαστικά από τον προϊστάμενο. Ο προϊστάμενος με «ανοιχτές» ευαίσθητες προσλαμβάνουσες που

αφουγκράζεται τους υπαλλήλους μπορεί να βελτιστοποιήσει τη λειτουργία συνολικά του οργανισμού. Οφείλει να διαμορφώσει τους όρους μιας αμφίπλευρης και ειλικρινής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων που θα λειτουργεί ενισχυτικά για την ανταλλαγή απόψεων, την αναπροσαρμογή ή επαναχάραξη των στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού.

- **της ευελιξίας στην υιοθέτηση διαφορετικών στυλ ηγεσίας όταν απαιτείται:** Είναι αναγκαίο ο προϊστάμενος που θέλει να λειτουργεί ως ηγέτης να έχει ουσιαστική γνώση όλου του εύρους των θεωρητικών εργαλείων διοίκησης και τις δυνατότητες που αυτά παρέχουν, καθώς επίσης και του εύρους δυνατοτήτων από το εμπειρικό κεφάλαιο που έχει αποκτήσει μέσα από την πρακτική καθημερινότητα στους εργασιακούς χώρους. Οφείλει να είναι ευέλικτος και ευπροσάρμοστος και σύμφωνα με τις εκάστοτε ειδικές συνθήκες και περιστάσεις να κάνει χρήση του καταλληλότερου μοντέλου ηγεσίας για την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση τη στρατηγικής και του οράματός του. Ευελιξία όμως που εναρμονίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα χωρίς να καταπατά ή καταστρατηγεί το προϋπάρχον αξιακό συστήματος που ο ίδιος έχει διαμορφώσει..
- **της αποτελεσματικής διαχείρισης αλλαγών, κρίσεων και συγκρούσεων:** Στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον ο ηγέτης οφείλει να παραμένει ψύχραιμος και με όρους ορθολογισμού να μπορεί να ανταπεξέρχεται τις επερχόμενες αλλαγές αντιμετωπίζοντας τις ως ευκαιρίες ή προκλήσεις ενισχύοντας ταυτόχρονα το ηθικό των εργαζομένων. Παρέχοντας στους υπαλλήλους του τα απαιτούμενα εργαλεία για να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες, τους προετοιμάζει με εφόδια, υπομονή και επιμονή και ταυτόχρονα δρομολογεί μια ομαλή ένταξή τους στο νέο περιβάλλον. Πρέπει να αντιμετωπίζει την αντίσταση των υπαλλήλων στις αλλαγές με αποτελεσματικό τρόπο χωρίς να δημιουργεί ισχυρότερες συγκρούσεις και προβλήματα από εκείνα που καλείται να αμβλύνει. Η αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών είναι υψίστης σημασίας για έναν οργανισμό κι αυτό πρέπει να εμπεδωθεί στην βασική ηγετική στρατηγική εφόσον οι αλλαγές αποτελούν συχνή πραγματικότητα και πολλές φορές δεν μπορούν να αποφευχθούν. Αναφορικά με τις συγκρούσεις και κρίσεις που οφείλει να διαχειριστεί ένας ηγέτης στο χώρο εργασίας, η αμεροληψία και η απόδοση δικαιοσύνης θα λέγαμε ότι αποτελούν ενδεδειγμένη λύση. Πολλές φορές οι ανταγωνιστικές τάσεις και η ψυχολογική πίεση της φύσης της εργασίας προκαλεί στους εργαζόμενους αρνητικές συμπεριφορές και έντονα συναισθήματα θυμού. Η διαχείριση των κρίσεων και συγκρούσεων θα πρέπει να έχει

συνισταμένη την από κοινού αποδεκτή απόφαση και η διευθέτηση της εκάστοτε προβληματικής κατάστασης να μην κλονίζει το κύρος και την αξιοπιστία και της προσωπικότητας του ηγέτη (Avolio & Bass, 1986; Bass & Avolio, 1997; Konczak, Stelly & Trusty, 2000; Amabile et al., 2004; Hakimi, Van Knippenberg & Giessner, 2010).

1.4. Τα κύρια χαρακτηριστικά του ενδυναμωτικού ηγέτη στο χώρο εργασίας

Η ηγετική προσωπικότητα στον επαγγελματικό χώρο δύναται να επηρεάσει τις συμπεριφορές και τις στάσεις των συνεργατών. Ηγέτης είναι αυτός ο οποίος με το μοντέλο ηγεσίας που χρησιμοποιεί και με εφόδια την διάθεση προσφοράς στον οργανισμό και την πίστη του κάνει το σύνολο της ομάδας να δρα στοχευμένα και αποτελεσματικά με γνώμονα την επίτευξη του κοινού οράματος και της στρατηγικής. Ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί ένας γενικός διευθυντής ενός οργανισμού, ένας διευθυντής ή ακόμα και ο τμηματάρχης μιας οργανικής μονάδας. Βασική προϋπόθεση για τον Μπουραντά (2001) είναι να «τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» τον ηγέτη. Ο ηγέτης στο εργασιακό χώρο χαράζει δρόμο και υποδεικνύει τις κατευθυντήριες γραμμές της εφαρμογής στρατηγικών προς ανάπτυξη ενός κοινού οράματος και την επίτευξη του. Προσανατολίζει την ομάδα προς την κοινή αυτή στοχοθεσία τόσο μέσω λεκτικής μετάδοσης αλλά πρωτίστως με πράξεις.

Η ηγετική φυσιογνωμία οφείλει να εμπνέει και παρακινεί τους συνεργάτες ώστε οι ίδιοι ως μέλη μια αποτελεσματικής ομάδας να ενεργοποιηθούν και να υπερκεράσουν τα πιθανά εμπόδια της γραφειοκρατίας και της παγιωμένης οργανωσιακής κουλτούρας που προκαλούν την αντίσταση στις αλλαγές. Το ερώτημα εάν «ο μάνατζερ - προϊστάμενος είναι και ηγέτης» που ταλανίζει την ερευνητική κοινότητα προσεγγίζεται από τον Kotter συνδυαστικά ως δύο έννοιες, δυο ρόλοι που αλληλοεξαρτώνται και αλληλοσυμπληρώνονται. Το ιδανικό μοντέλο κατά τον Μπουραντά (2005) θα ήταν ένας άριστος συνδυασμός των δυο εννοιών που θα οδηγούσε σε υψηλότερες αποδόσεις αλλά και στην υψηλότερη επαγγελματική και συνολική ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Τα ηγετικά χαρακτηριστικά ιεραρχικά διακρίνονται σε **δυο κατηγορίες** : α) την κατηγορία χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που αφορούν στα κίνητρα άσκησης ηγεσίας και τον χαρακτήρα του ηγέτη και β) την κατηγορία των «μετα-ικανοτήτων» του ηγέτη.

Πίνακας 2 : Κύρια ηγετικά χαρακτηριστικά

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ανάγκη για όραμα και ύπαρξη υψηλών προσδοκιών για αποτελεσματικότητα και καινοτομία. Δεσμεύεται, εργάζεται εντατικά και αναλαμβάνει το ρίσκο προς «υπηρέτηση» του κοινού οράματος εμπνέοντας και τους υπόλοιπους σε αυτή την κατεύθυνση 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αυτοεπίγνωση ως θεμέλιο για την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου. Αποτίναξη συμπεριφορών όπως η αλαζονεία και μεγαλομανία
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Πίστη σε αξίες Ένα δομημένο αξιακό σύνολο λειτουργεί ως πεδίο δράσης του ηγέτη με πίστη και δέσμευση στο όραμά του. Λειτουργεί με γνώμονα την δικαιοσύνη, την εντιμότητα ακεραιότητα, την διαφάνεια, την αξιοπρέπεια και την ειλικρίνεια 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης με έμφαση στην ενσυναίσθηση, την αυτορρύθμιση και την ενεργητική ακρόαση
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αυτοπεποίθηση - Θάρρος 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ικανότητα αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ανάγκη για αυτοεκτίμηση/ και αναγνώριση. Επιδιώκει τη διάκριση και την επαγγελματική εξέλιξη. Επιθυμεί να έχει ρόλο «προτύπου» 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Συστημική σκέψη που οδηγεί σε ορθολογιστική, ψύχραιμη λήψη αποφάσεων και υψηλή ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής,
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Στοχοπροσήλωση, επιμονή και πειθαρχία 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Επικοινωνιακό χάρισμα για αποτελεσματική μετάδοση μηνυμάτων και αποτελεσματική ενεργητική ακρόαση.

(Schermerhorn, 2012; Landsdale, 2003)

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 .Ηγεσία στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση ως αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Δημόσια Διοίκηση περικλείει ένα ευρύτερο πλέγμα κανόνων, αρχών και αξιωμάτων που εκφράζονται μέσω πρακτικής εφαρμογής. Αποτελεί ένα γνωστικό σύστημα που διαφοροποιείται από την επιχειρησιακή διοίκηση καθώς ο ρόλος της επεκτείνεται σε ευρύτερα πεδία της κοινωνικής και οικονομικής ζωής με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και εξυπηρέτηση των πολιτών. Αποτελεί όργανο διαμεσολάβησης σε μια ευρεία γκάμα ζητημάτων ανάμεσα στην πολιτεία και τους πολίτες της, μέσα από ένα σύστημα διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών και μεθόδων που εξελίσσονται συνεχώς αφού καλούνται να αντιμετωπίσουν ανάγκες διαρκώς διαφοροποιούμενες (Κοντής, 2001).

Η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει όλους τους οργανισμούς, τους φορείς και τις επιχειρήσεις που, άμεσα ή έμμεσα, ελέγχονται από το κράτος και εν τέλει εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο (Χυτήρης, 2001), ενώ κατά τον Καραστάθη (2018) ως δημόσια διοίκηση νοείται το πλέγμα των διοικητικών αρχών που απαρτίζουν οι ανά υπουργείο οργανωμένες κρατικές υπηρεσίες και τα Ν.Π.Δ.Δ. αυτών. Στη δημόσια διοίκηση με τις προκλήσεις των τελευταίων ετών υπάρχει αδήριτη ανάγκη απεμπόλησης του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου κι επαναπροσδιορισμού και προσαρμοστικότητας της ηγεσίας σε ένα νέο τρόπο διοίκησης αντιπροσωπευτικό του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ώστε οι απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής να ικανοποιούνται και στο δημόσιο τομέα.

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις εφάρμοζαν ανέκαθεν τους κανόνες της διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο παρατηρείται η τάση υιοθέτησής και εφαρμογής της και από δημόσιους φορείς. Ο ρόλος των δημόσιων φορέων είναι διττός με εστίαση αφενός στη διεκπεραίωση θεσμικά προσδιορισμένων διαδικασιών και στην παροχή αφετέρου ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη. Υφίσταται συνεπώς αδήριτη ανάγκη να αναβαθμιστούν οι λειτουργίες των δημοσίων οργανισμών στο σύνολό τους ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα (Duren, 2012). Η δημόσια διοίκηση αναζήτησε λύσεις στα επιτυχημένα μοντέλα του ιδιωτικού τομέα για να επέλθει η συρρίκνωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων μέσω της μείωσης των δημοσίων δαπανών. Για να επιτευχθεί αυτό και να παρέχονται στους πολίτες ποιοτικότερες υπηρεσίες κρίθηκε επιβεβλημένο να χαράξει και να εφαρμόσει στρατηγικές διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ωστόσο, προκειμένου να είναι εφικτή η εφαρμογή αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα συγκεκριμένες προϋποθέσεις πρέπει να υφίστανται. Πιο αναλυτικά ο φορέας θα πρέπει να έχει αντιληφθεί την ανάγκη υιοθέτησης στρατηγική Δ.Ο.Π. και να υπάρχει ένα υποστηρικτικό πλαίσιο από την ηγεσία και το σύνολο των υπαλλήλων συνδυαστικά. Η διοικητική ηγεσία αφουγκραζόμενη τις επερχόμενες αλλαγές οφείλει να παρέχει τους αναγκαίους χρηματοοικονομικούς και υλικοτεχνολογικούς πόρους προς υλοποίηση των αλλαγών που θα εστιάζουν στον ποιοτικό παράγοντα (Duren, 2012; Ramatta, 2018). Σύμφωνα με τον Rago (1994) προκειμένου να αποδειχτεί ωφέλιμη η διοίκηση ολικής ποιότητας για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης πρέπει να τροποποιηθεί ως στρατηγική και να εναρμονιστεί με το εσωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον οργανισμού αυτού. Εάν δεν εφαρμοστούν τροποποιήσεις και ακολουθηθούν πιστά οι «παραδοσιακές» πρακτικές ΔΟΠ τότε θα ανακύψει σωρεία προβλημάτων, καθιστώντας την αναποτελεσματική.

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι μέσω υιοθέτησης τροποποιημένων χαρακτηριστικών της ΔΟΠ με επίκεντρο τη συμμετοχή των εργαζόμενων σε όλες τις διαδικασίες, την παρακολούθηση των παραγόντων υψηλής απόδοσης και την ανατροφοδότηση πελατών και πολιτών δύναται να επιφέρει αξιοσημείωτα αποτελέσματα. Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας σε δημόσιους οργανισμούς υλοποιείται προκειμένου η διοίκηση να γίνει αποτελεσματικότερη και πιο ανθρωποκεντρική με προσανατολισμό στην κάλυψη αναγκών των πολιτών (Schariger & Corunka, 2000). Η εφαρμογή των διαστάσεων της ΔΟΠ αντανακλά το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ που επιδιώκει την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημοσίων οργανισμών. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της εφαρμογής της ΔΟΠ, απορρέει από την βελτίωση της ικανοποίησης των πολιτών ως αποδέκτες των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Zeitz, 1996).

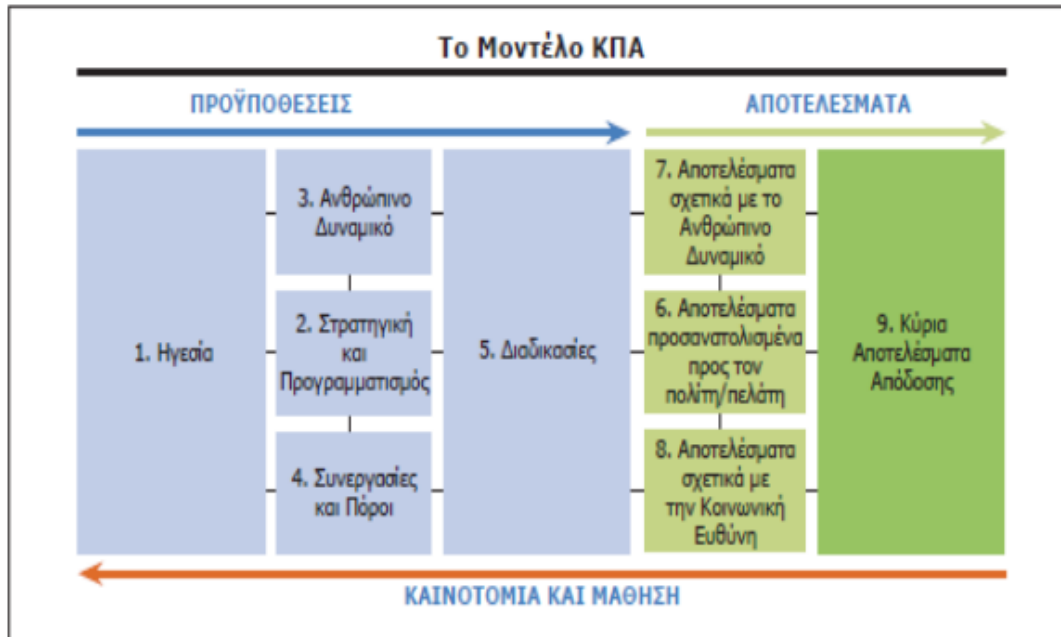
2.2. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτελεί ευρωπαϊκό εργαλείο αυτό-αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας ενός οργανισμού και είναι πόνημα της συνεργασίας μεταξύ των κρατών μελών του δικτύου EUPAN. Το ΚΠΑ προσφέρεται ως κοινό μοντέλο για την παροχή βοήθειας στις οργανώσεις του δημόσιου τομέα για τη χρήση τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας. Παρέχει ένα γενικό πλαίσιο που είναι κατάλληλο για την αυτοαξιολόγηση των οργανώσεων του δημόσιου τομέα και την ανάπτυξή τους προς την κατεύθυνση της αριστείας. Είναι ένα εργαλείο συνεχούς μέτρησης των διαδικασιών (αξιολόγηση που βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία), προκειμένου να αξιολογούνται οι προϋποθέσεις και τα

αποτελέσματα του (European Institute of Public Administration, Maastricht, 2002). Η έκδοση του ΚΠΑ 2020 είναι το αποτέλεσμα μίας ενεργούς συνεργασίας των εθνικών εκπροσώπων του δικτύου ΚΠΑ και του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA), οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την προώθηση, την εφαρμογή και την περιοδική αναθεώρηση του ΚΠΑ σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας για την αυτοαξιολόγηση αναπτύχθηκε από και προς τη δημόσια διοίκηση. Το ΚΠΑ είναι διαθέσιμο και παρέχεται δωρεάν σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα με σκοπό να αποτελέσει «πυξίδα» για την βελτίωση των επιδόσεων και της αποτελεσματικότητας. Έχει σχεδιαστεί για χρήση σε όλους τους τομείς και επίπεδα του δημοσίου τομέα (εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό). Αποτελεί ένα εύλικτο εργαλείο για την υποστήριξη των οργανισμών του δημοσίου τομέα πρωτίστως στη χρήση τεχνικών ΔΟΠ και βελτίωση της απόδοσής τους. Μέσω της λειτουργίας του εντοπίζονται οι αδυναμίες των φορέων αλλά αναδεικνύονται και τα δυνατά τους σημεία. Προσφέρει τη δυνατότητα διενέργειας μίας εξονυχιστικής καταγραφής του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κυρίως της δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλοντας για την ακρίβεια στην κατανόηση των προβλημάτων της (Thijs and Staes, 2005/1).

Τα εννέα Κριτήρια αξιολόγησης του ΚΠΑ είναι : 1. Ηγεσία. 2. Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. 3. Στρατηγική και προγραμματισμός. 4. Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι. 5. Διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών. 6. Αποτελέσματα ανθρωπίνου δυναμικού. 7. Αποτελέσματα για τον πολίτη - πελάτη. 8. Αποτελέσματα για την κοινωνία. 9. Αποτελέσματα επίδοσης



Εικόνα 1 Το Μοντέλο Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Πηγή :<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

Σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας και οι διαδικασίες με τις οποίες οι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού. Συχνά οι ηγετικές συμπεριφορές αποτελούν εχέγγυο μακροπρόθεσμης επιτυχίας και αποτελεσματικότητας. Οι ηγέτες θα πρέπει εξασφαλίσουν ότι το σύστημα διοίκησης αναπτύσσεται συνεχώς, εφαρμόζεται και αναθεωρείται δίνοντας έμφαση στις αλλαγές και την καινοτομία.

Η ηγεσία των δημοσίων οργανισμών συμβάλλει στο έργο της πολιτικής ηγεσίας να διαμορφώσει δημόσιες πολιτικές, παρέχοντας συμβουλές με βάση την εμπειρία της στο χώρο και εξασφαλίζει την εφαρμογή και την υλοποίηση των δημοσίων αυτών πολιτικών. Το ΚΠΑ κάνει σαφή διάκριση μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και της διοικητικής ιεραρχίας, υπογραμμίζοντας ωστόσο την καθοριστική σημασία της καλής συνεργασίας μεταξύ τους..

Το έργο της διοικητικής ηγεσίας είναι σύνθετο και οι ηγέτες πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον, στο οποίο ο οργανισμός και οι υπάλληλοί του θα μπορούν να επιτύχουν την άριστη απόδοση καθώς και να διασφαλίσουν τη λειτουργία ενός κατάλληλου μηχανισμού καθοδήγησης. Ως διαμεσολαβητές, οφείλουν να υποστηρίζουν τους υπαλλήλους και να έχουν συγκεκριμένη αποστολή, όραμα και αξίες. Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να διακατέχεται από τις αξίες της δημοκρατίας, του κράτους δικαίου, της εστίαση

στους πολίτες, της προάσπισης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, του δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος, της πάταξης της διαφθοράς, της κοινωνικής ευθύνη και της καταπολέμησης των διακρίσεων. Αποστολή της ηγεσίας είναι να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την ενσάρκωση αυτών των αξιών με οργανωσιακή ευελιξία λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις της ψηφιοποίησης.

Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση πρέπει παρακινεί τους υπαλλήλους μέσω μεταβίβασης αρμοδιοτήτων και εκχώρησης ευθυνών, συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας, ως βάση παροχής κινήτρων. Οι ίσες ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και μάθηση, καθώς και η ύπαρξη συστημάτων αναγνώρισης και επιβράβευσης αποτελούν, επίσης, παράγοντες κινητοποίησης (Εγχειρίδιο ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης -βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης, 2013)

Η χρησιμότητα της εφαρμογής των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα αποτελεί αναγκαιότητα τα τελευταία έτη. Η αναγκαιότητα αυτή προκύπτει από ένα σύνολο παραγόντων όπως η αποτίναξη του κλασικού γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης, η μετάβαση στη αποτελεσματική διακυβέρνηση, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για παροχή υψηλότερων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, η παγκόσμια οικονομική κρίση και η πανδημία του covid 19. Κοινό ζητούμενο όλων αυτών των αιτημάτων αποτελεί η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Η εφαρμογή αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στις στο στενό πλαίσιο ενός δημόσιου οργανισμού μπορεί να αποτελέσει καταλυτικό παράγοντα βιωσιμότητας, ανάπτυξης και αποτελεσματικής λειτουργίας του.

2.3.Ο φορέας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας (Π.Δ.Μ.)

Οι δεκατρείς Περιφέρειες αποτελούν δευτεροβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης του ελληνικού κράτους. Η κάθε περιφέρεια ξεχωριστά έχει συσταθεί σε μια ευρύτερη περιοχή διαθέτοντας δικές της αυτοτελείς υπηρεσίες και δικό της προϋπολογισμό. Τα όργανά της προκύπτουν με εκλογή μέσω καθολικής ψηφοφορίας. Οι αρμοδιότητές της Περιφέρειας περικλείουν ένα ευρύ φάσμα εργασιών όπως: ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και η εφαρμογή των πολιτικών που άπτονται των ζητημάτων της περιοχής ευθύνης, έως και επιμέρους καθήκοντα που άπτονται της κεντρικής διοίκησης του κράτους και της ανατίθενται με σχετικές νομολογίες.

Κατάλογος περιφερειών

Νο	Περιφέρεια	Έδρα	Έκταση (km ²)	Πληθυσμός (κάτοικοι)	Πυκνότητα πληθυσμού (κάτοικοι/km ²)	Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (εκατομύρια €)	Κατά κεφαλήν ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (€)
1	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	Κομοτηνή	14.157	606.170	42,82	9.265	15.272
2	Κεντρική Μακεδονία	Θεσσαλονίκη	18.811	1.874.590	99,66	32.285	16.559
3	Δυτική Μακεδονία	Κοζάνη	9.451	282.120	29,85	5.506	18.786
4	Ηπείρος	Ιωάννινα	9.203	336.650	36,58	5.079	14.221
5	Θεσσαλία	Λάρισα	14.037	730.730	52,06	11.608	15.772
6	Ιόνιοι Νήσοι	Κέρκυρα	2.307	206.470	89,50	4.130	17.726
7	Δυτική Ελλάδα	Πάτρα	11.350	680.190	59,93	10.659	14.332
8	Στερεά Ελλάδα	Λαμία	15.549	546.870	35,17	10.537	19.007
9	Αττική	Αθήνα	3.808	3.812.330	1001,11	110.546	26.968
10	Πελοπόννησος	Τρίπολη	15.490	581.980	37,57	9.809	16.580
11	Βόρειο Αιγαίο	Μυτιλήνη	3.836	197.810	51,57	3.330	16.638
12	Νότιο Αιγαίο	Ερμούπολη	5.286	308.610	58,38	7.646	24.828
13	Κρήτη	Ηράκλειο	8.336	621.340	74,54	11.243	18.421

Εικόνα 2 Κατάλογος Περιφερειών Ελλάδας

πηγή : <https://enpe.gr/el/perifereies>

Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας είναι αυτοδιοικούμενο κατά τόπο νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και αποτελεί ισχυρό αυτοδιοικητικό θεσμό με μεγάλο εύρος αρμοδιοτήτων και πλειάδα ευθυνών για διαμόρφωση αναπτυξιακής πολιτικής τόσο σε τοπικό όσο και περιφερειακό επίπεδο. Η Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας περιλαμβάνει τους νόμους Γρεβενών, Καστοριάς, Κοζάνης και Φλώρινας με Έδρα της την Κοζάνη. Κάθε νόμος αποτελεί και Περιφερειακή Ενότητα και κάθε πρωτεύουσα νομού αποτελεί έδρα της αντίστοιχης Περιφερειακής Ενότητας.

Αποστολή της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας όπως περιγράφεται στο άρθρο 3 του νόμου 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» ΦΕΚ 87 Α' /07-06-2010 είναι ο σχεδιασμός ο προγραμματισμός και η υλοποίηση πολιτικών σε περιφερειακό επίπεδο σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής στο πλαίσιο των εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών.

Βασική διάρθρωση υπηρεσιών της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας οι υπηρεσίες διαρθρώνονται σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο οι περιφερειακές υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας περιφερειακής ενότητας και υπάγονται σε οργανική μονάδα της κεντρικής υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες της έδρας- κεντρικής υπηρεσίας της Περιφέρειας έχουν κατά βάση επιτελικό και συντονιστικό ρόλο ασκώντας αρμοδιότητες

υπερτοπικού χαρακτήρα ενώ οι υπηρεσίες των περιφερειακών ενοτήτων έχουν ρόλο εκτελεστικό και εφαρμοστικό ασκώντας αρμοδιότητες τοπικού χαρακτήρα. Είναι σαφές ότι οι υπηρεσίες τόσο της έδρας όσο και των περιφερειακών ενοτήτων οφείλουν να συνεργάζονται κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.



Εικόνα 3 Διοικητικό Οργανόγραμμα Π.Δ.Μ.

Πηγή : <https://www.pdm.gov.gr/organogramma/diikitiko-organogramma/>

Η κεντρική υπηρεσία της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας διαρθρώνεται ως εξής: 1) Αυτοτελείς υπηρεσίες - υπηρεσίες υπαγόμενες στον Περιφερειάρχη 2) Γενική Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης 3) Γενική Διεύθυνση Διοίκησης και Οικονομικών 4.) Γενική Διεύθυνση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής 5) Γενική Διεύθυνση Επιχειρηματικότητας και Μεταφορών 6) Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας 7) Γενική Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Υποδομών.

Λειτουργικές Περιοχές (ΛΠ) / Λειτουργικοί Τομείς (ΛΤ) ανά Γενική Διεύθυνση



Εικόνα 4–Γενικές Δ/νσεις Π.Δ.Μ.

πηγή : <https://opengov.pdm.gov.gr/>

Ο οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας ΟΕΥ της Π.Δ.Μ. επιδιώκει να συντονίσει και να αξιοποιήσει το σύνολο του δυναμικού που διαθέτει η Περιφέρεια σε όλο το εύρος της διοικητικής της διάστασης. Η υιοθέτηση μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας και επιχειρησιακής ικανότητας των οργανικών μονάδων και του ανθρώπινου κεφαλαίου αποτελεί καίριο μέλημα του φορέα και υποστηρίζεται δομικά ώστε η επίτευξη υψηλών και ενιαίων στόχων να αποτελεί κοινό όραμα για τον κάθε υπάλληλο του φορέα αυτού.

Οι βασικές κατευθύνσεις του μοντέλου λειτουργίας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας συνοψίζονται ως εξής:

- ✓ ανάπτυξη συνεκτικών και ευέλικτων δομών που θα καλύπτονται από τα αναγκαία ιεραρχικά επίπεδα για την ενιαία άσκηση ομοειδών λειτουργιών και τη δυνατότητα ενσωμάτωσης νέων αρμοδιοτήτων
- ✓ υποστήριξη του παραγωγικού ρόλου των τοπικών υπηρεσιών της Περιφέρειας με χωρική αποκέντρωση των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων και αποσαφήνιση του επιτελικού υποστηρικτικού ρόλου των κεντρικών υπηρεσιών της έδρας
- ✓ σαφής καταγραφή οριοθέτηση και επικαιροποίηση των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών
- ✓ ανάπτυξη οριζόντιων μηχανισμών συντονισμού συνεργασίας και συμπληρωματικότητας μεταξύ των υπηρεσιών (μέσω λειτουργιών περιγραφής

οριζόντιων αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων και θέσεων ευθύνης ανά ιεραρχικό επίπεδο, συγκέντρωσης αναπτυξιακού χαρακτήρα λειτουργιών σε μία Γενική Διεύθυνση, επανακαθορισμού των αρμοδιοτήτων με βάση τις εσωτερικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των υπηρεσιών)

- ✓ υποστήριξη του σημαντικού έργου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των δυνατοτήτων του ψηφιακού μετασχηματισμού
- ✓ ενίσχυση της στρατηγικής διοίκησης, της διοίκησης απόδοσης και της διοίκησης ολικής ποιότητας προς μια πιο συντονισμένη κατεύθυνση με αποτελέσματα
- ✓ βέλτιστη Λειτουργία των υπηρεσιών της Π.Δ.Μ. προς την υλοποίηση της αλληλοεξαρτόμενης στοχοθεσίας που ορίζει η Περιφερειακή αρχή για την ώστε να εκπληρώσει το όραμα και την αποστολής της σε όφελος της τοπικής κοινωνίας
- ✓ σχεδιασμός σε ορθολογικότερη βάση αναφορικά με τη στελέχωση, την καταγραφή αναγκών και τη σύσταση νέων θέσεων εξειδικευμένων στελεχών
- ✓ αποσαφήνιση κι ενίσχυση του συνεργατικού ρόλου των διοικητικών και αιρετών στελεχών στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των αναπτυξιακών δράσεων



Εικόνα 5 Στάδια Λήψης Αποφάσεων στην Π.Δ.Μ.

πηγή : <https://opengov.pdm.gov.gr/>

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

3.1. Η έννοια της ενδυναμωτικής ηγεσίας

Η ενδυναμωτική ηγεσία αποτελεί μια πολλά υποσχόμενη στρατηγική ώστε να σμιλευθούν με θετικό πρόσημο οι στάσεις και συμπεριφορές των υπαλλήλων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. (Huy 2002; Oreg & Berson, 2011). Ο ενδυναμωτικοί ηγέτες συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους, εκχωρώντας τους εξουσία στη λήψη αποφάσεων και στην υλοποίηση αλλαγών και καινοτομιών. Επίσης, δείχνουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες των εργαζομένων να εκτελούν τις εργασίες τους αυτόνομα χωρίς τη δική τους επίβλεψη ή έλεγχο. (Spreitzer, 1995). Η ενδυνάμωση εκδηλώνεται συνήθως με τις εξής συμπεριφορές των ηγετών: υπογραμμίζουν τη σημασία της συμβολής των υφισταμένων στο παραγόμενο έργο, ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, εστιάζουν στις δυνάμεις των εργαζομένων, και υπερμάχονται την άρση των γραφειοκρατικών περιορισμών (Ahearne et al. 2005; Leach, Wall, & Jackson 2003). Αντιστοίχως οι υπάλληλοι αισθάνονται ψυχολογικά ενδυναμωμένοι άπαξ και νιώσουν αυτοπεποίθηση, αυτονομία και καταλάβουν τον θετικό αντίκτυπο της δουλειάς και συνδρομής τους. (Conger & Kanungo 1988; Spreitzer 1995).

Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί επιβεβαιώνουν ότι οι ηγέτες που διεγείρουν τη δημιουργική σκέψη ενεργοποιούν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους και επιδρούν στην βελτιωμένη παραγωγικότητα η οποία κατά συνέπεια αναπτύσσει μια κουλτούρα υψηλών αποδόσεων συμβάλλοντας στον αυξανόμενο ενθουσιασμό, στην κατανόηση, στον οραματισμό και στην προώθηση της ενδυναμωτικής ηγεσίας τόσο στην πράξη όσο και στην έρευνα (Fong & Snape, 2015). Η έννοια της ενδυναμωτικής ηγεσίας αναπτύχθηκε αρχικά από τους Manz και Sims τη δεκαετία του 1990 υποστηρίζοντας ότι οι ηγέτες πρέπει να καθοδηγούν τους υπαλλήλους με όρους «υπερηγεσίας» «Super Leadership» (Manz & Sims, 1990). Προηγούμενες ερευνητικές μελέτες έχουν καταδείξει ότι η άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας έχει διαφορετικά είδη παραγόμενων εργασιακών αποτελεσμάτων (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Raub & Robert, 2010). Οι Conger και Kanungo (1988) υποστήριξαν ότι το ενδυναμωτικό στυλ ηγεσίας όταν εφαρμόζεται ενισχύει την οργανωτική αποτελεσματικότητα δημιουργώντας περισσότερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στη διαχείριση ενισχύοντας ταυτόχρονα τις πεποιθήσεις των εργαζομένων για την αυτο-αποτελεσματικότητα και την αυτό-βελτίωσή τους και έτσι μειώνει την αίσθηση της αδυναμίας τους. Θεωρείται ως μια διαδικασία ενδυνάμωσης αντί για μια διαδικασία

ανάθεσης και ορίζεται ως η ικανότητα των ηγετών να εκχωρούν εξουσία, να προωθούν την αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων, τη λογοδοσία, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την εκπαίδευση των υφισταμένων (Konczak, Stelly & Trusty, 2000; Hakimi et al., 2010).

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, έχουν προκύψει από τη διεθνή βιβλιογραφία δύο αλληλοσυμπληρωματικές προσεγγίσεις για την ενδυνάμωση στην εργασία (Liden & Arad, 1996). Η πρώτη είναι πιο μακρο-αναλυτική και επικεντρώνεται στις κοινωνικο-δομικές συνθήκες που επιτρέπουν την ενδυνάμωση στον χώρο εργασίας, ενώ η δεύτερη είναι πιο μικρο-αναλυτική και επικεντρώνεται στην ψυχολογική εμπειρία της ενδυνάμωσης στην εργασία. Οι δύο οπτικές μπορούν να διακριθούν από το διαφορετικό πυρήνα εστίασης αναφορικά με τα δομικά στοιχεία της ενδυνάμωσης, τις πρακτικές ενδυνάμωσης και τις αντιλήψεις της ενδυνάμωσης. Κατά συνέπεια, η δομική προσέγγιση επικεντρώνεται στην ενδυναμωτική συμπεριφορά των ηγετών με έμφαση στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, στην καθοδήγηση, στην ενημέρωση και σε τεχνικές επίδειξης. Ενώ η ψυχολογική ενδυνάμωση επικεντρώνεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι (Eylon & Bamberger, 2000), ως μια ψυχολογική κατάσταση που αντανάκλαται σε τέσσερις ξεχωριστές αντιληπτικές διαστάσεις των εργαζομένων 1) το νόημα 2) την ικανότητα 3) την αυτοδιάθεση και 4) τον αντίκτυπο (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Η ενδυναμωτική ηγεσία έχει ερευνηθεί και ταξινομηθεί από τους ερευνητές ως ξεχωριστό στυλ/μοντέλο ηγεσίας (Cheong et al., 2019; Sharma and Kirkman, 2015), το οποίο αν και παρουσιάζει ομοιότητες με τη συμμετοχική ή μετασχηματιστική ηγεσία, εντέλει διαφοροποιείται.

Η ενδυναμωτική ηγεσία αποτελεί παράδειγμα της δομικής προσέγγισης της ενδυνάμωσης, καθώς συνθέτει συγκεκριμένες συμπεριφορές που δύνανται να ενισχύσουν εν γένει την ψυχολογική ενδυνάμωση των υπαλλήλων (Cheong et al., 2019; Lee, Willis and Tian, 2018). Η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει θετικά την ψυχολογική ενδυνάμωση και τη συμπεριφορά των υφισταμένων, οδηγώντας σε δημιουργικό επαγγελματικό κλίμα με θετικά εργασιακά αποτελέσματα σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο (Arnold et al, 2000; Cattaneo & Charman, 2010). Συνολικά, η στρατηγική ενδυνάμωσης προτρέπει τους εργαζομένους να αναλάβουν περαιτέρω πρωτοβουλία επειδή τους παρέχεται το ευέλικτο πλαίσιο να ολοκληρώσουν το έργο τους. και η ενδυνάμωση της ηγεσίας διαδραματίζει μείζονα ρόλο στην πρόβλεψη της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας καθώς και στην επαγγελματική ικανοποίηση (Wu & Parker, 2017).

3.2.Εννοιολογικές αποσαφηνίσεις :Η ενδυναμωτική ηγεσία ως Συμπεριφορά και ως Διαδικασία

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την ενδυναμωτική ηγεσία αποδεικνύοντας την πολυδιάστατη φύση της. Η ενδυνάμωση ορίζεται ως μια έννοια με διττή οπτική : είναι από τη μία η συμπεριφορά του προϊσταμένου που εξουσιοδοτεί τους υφισταμένους του, και από την άλλη η ψυχολογική κατάσταση των υφισταμένων που προκύπτει ως απόρροια των μεθόδων και χαρακτηριστικών της ενδυναμωτικής ηγεσίας, ως άλλο αίτιο και αιτιατό. Στην πρώτη περίπτωση, η συμπεριφορά του ηγέτη είναι η πηγή της ενδυνάμωσης, ενώ στη δεύτερη, η μετέπειτα αντίληψη των υφισταμένων (Conger & Kanungo, 1988; Lee και Koh, 2001; Leach, Wall & Jackson, 2003). Η ενδυνάμωση μπορεί να μειώσει τη συχνότητα και τη σοβαρότητα των προβλημάτων που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας και να ενισχύσει την αυτό-αποτελεσματικότητα και τα κίνητρα των εργαζομένων (Huertas-Valdivia et al., 2019).

Αφορά σε συμπεριφορά ηγετών που απευθύνονται είτε σε μεμονωμένα άτομα είτε σε ολόκληρες ομάδες και εστιάζει στην εκχώρηση εξουσίας στους υπαλλήλους, στην προώθηση της αυτό-κατευθυνόμενης και αυτόνομης λήψης αποφάσεων, στην συμβουλευτική καθοδήγησης, στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην παρότρυνση συμβολής στο παραγόμενο έργο (Z. Chen, Lam, & Zhong, 2007; Kirkman & Rosen, 1999; Konczak, Stelly, & Trusty, 2000). Ανταποκρινόμενοι σε αυτό το συνεχώς αυξανόμενο επιστημονικό ενδιαφέρον, οι ερευνητές έχουν δημοσιεύσει αρκετές εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν την ενδυναμωτική ηγεσία. Αν και το σύνολο των ερευνών έχει επικεντρωθεί σχεδόν αποκλειστικά στα θετικά αποτελέσματα, ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι υφίστανται στοιχεία που δείχνουν ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας δεν είναι επωφελής σε όλα τα οργανωτικά πλαίσια και ότι δεν είναι όλοι οι υπάλληλοι καθολικά δεκτικοί σε πρωτοβουλίες ενδυνάμωσης (Humborstad & Kuvaas, 2013; Kirkman & Shapiro, 2001; Martin, Liao, & Campbell, 2013; Yun, Cox, & Sims, 2006).

Η ενδυναμωτική ηγεσία τυπικά ορίζεται με δύο τρόπους. Α) ενδυναμωτική ηγεσία που αφορά σε συμπεριφορές ηγετών που έχουν τοποθετηθεί σε θέσεις εξουσίας στους οργανισμούς τους με κύριο προσανατολισμό στην ενθάρρυνση των υφισταμένων να εκφράσουν απόψεις και ιδέες, την προώθηση της συλλογικής λήψης αποφάσεων, την υποστήριξη της ανταλλαγής πληροφοριών και την ομαδική εργασία (Arnold et al., 2000; Burke et al., 2006; G. Chen et al., 2011) και Β) ηγεσία με έμφαση στα κίνητρα ως μια

διαδικασία κατανομής εξουσίας από ηγέτες, η οποία ενισχύει την αυτονομία των εργαζομένων (τόσο των ατόμων όσο και των ομάδων) και την επένδυση στην εργασία τους. (Kirkman & Rosen, 1999; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Ο Menon, (2001) υποστηρίζει ότι όταν η ενδυνάμωση εξετάζεται ως συμπεριφορά και πράξη, δίνεται έμφαση σε αυτόν που ενδυναμώνει, δηλαδή στον ηγέτη που εκχωρεί, μεταβιβάζει ή κατανέμει την εξουσία. Ενώ όταν εξετάζεται ως διαδικασία ή κατάσταση πυρήνα της έρευνας αποτελεί το άτομο που αισθάνεται ενδυναμωμένο και το γνωστικό κεφάλαιο που αποκτά κατά τη διάρκεια της εσωτερικής αυτής διαδικασίας

Η ενδυνάμωση ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, τη δημιουργία καλών ιδεών και εν συνεχεία την εκτέλεση αυτών. Έχει υποστηριχθεί ότι η ενδυνάμωση χρησιμεύει ως κατευθυντήρια γραμμή που ενισχύει την αποτελεσματικότητα, την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Με την προτροπή να αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν και να αναπτύξουν σε μεγάλο βαθμό τα ταλέντα και τις δεξιότητές τους. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων εστιάζει στο διαμοιρασμό εξουσίας και ευθυνών επιτυγχάνοντας έτσι την οργανωσιακή δέσμευση του εργατικού δυναμικού. Οι αφοσιωμένοι και πιστοί υπάλληλοι εν συνεχεία επιτυγχάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη στοχοθεσία του φορέα τους (Locke & Latham, 1990) γίνονται πιο παραγωγικοί, έχουν υψηλότερο αίσθημα υπευθυνότητας και νιώθουν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Karim & Rehman, 2012). Επίσης οι φορείς - οργανισμοί με αφοσιωμένους και ικανοποιημένους υπαλλήλους με ισχυρά κίνητρα έχουν χαμηλά ποσοστά παραιτήσεων (Sahoo, Behera, & Tripathy, 2010).

Η ενδυνάμωση από πλευράς ηγεσίας σημαίνει «εκχώρηση εξουσίας» και παρακίνηση των εργαζομένων να έχουν εξαιρετική απόδοση στην εργασία τους (Zhang & Bartol, 2010). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η ενδυναμωτική ηγεσία επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων και στην αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων ρουτίνας (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Vecchio, Justin & Pearce, 2010), καθώς επίσης στη δημιουργική εργασιακή επίδοση καινοτομίας (Amundsen & Martinsen, 2015; Zhang & Bartol, 2010; Zhang & Zhou, 2014). Υπάρχουν ωστόσο και μελέτες που δεν εντόπισαν θετική επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας (Cheong, Spain, Yammarino & Yun, 2016). Η θεωρητική ανασκόπηση συγκλίνει στο γεγονός ότι η ενδυναμωτική ηγεσία καθίσταται αποτελεσματική όταν οι ανατεθείσες ευθύνες εκλαμβάνονται ως κίνητρα από τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τον Randolph (1995) η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι η «μεταβίβαση εξουσίας» από τον εργοδότη στους εργαζόμενους. Η ενδυνάμωση των

εργαζομένων εστιάζει στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης, των κινήτρων και στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Meyerson & Dewettinck, 2012). Η ενδυνάμωση δίνει σε έναν υπάλληλο την εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις (Saif & Saleh, 2013), επομένως, μπορεί να παρακινηθεί, να αφοσιωθεί, να ικανοποιηθεί και να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών (Jacquiline, 2014).

Ο Huxtable (1994) υποστηρίζει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων δίνει την εξουσία στους εργαζόμενους να ασχολούνται με τις καθημερινές εργασιακές δραστηριότητες. Οι ερευνητές στο πεδίο του μάνατζμεντ έχουν επεκτείνει την εννοιολόγηση της ενδυνάμωσης πέρα από τη διακριτή εξουσία και την εργασιακή αυτονομία. Για παράδειγμα, ο Spreitzer (1995) πιστεύει ότι η ενδυνάμωση πρέπει να αντιμετωπίζεται από μια ψυχολογική προοπτική που αντανακλά τα συναισθήματα αυτοελέγχου και αυτο-αποτελεσματικότητας ενός ατόμου. Οι Arnold, Arad, Rhoades και Drasgow (2000) υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση πρέπει να επικεντρώνεται στη φύση της σχέσης μεταξύ των διευθυντών και των υφισταμένων τους.

3.3.Οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης

Υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις για την ενδυνάμωση (Wooddell, 2009; Herrenkohl et al., 1999): (1) Η κοινή στάση (με στοιχεία : αποτελεσματική επίτευξη στόχων, ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός, σαφήνεια στόχων), (2) Η οργανωτική υποστήριξη (με στοιχεία : εκχώρηση εξουσίας στη λήψη αποφάσεων, ανάληψη ευθύνης αποτελεσματικότητα της ομάδας, ανάληψη κινδύνων και πρόθεση των εργαζομένων προς πελατοκεντρικό προσανατολισμό), (3) Η γνώση και μάθηση (με στοιχεία : ενθάρρυνση για αλλαγή, ανάπτυξη δεξιοτήτων, εμπιστοσύνη, επικοινωνία), (4) Η θεμελιώδης αναγνώριση (με στοιχεία : επίγνωση λειτουργιών του συστήματος ανταμοιβής).

Ο Spreitzer (1995) προσδιορίζει πέντε γνωστικές διαστάσεις τις οποίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές για να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους. Πιστεύει ότι οι διευθυντές πρέπει να αναπτύξουν και να εδραιώσουν στους υπαλλήλους για να τους ενδυναμώσουν τις κάτωθι πεποιθήσεις: Αίσθημα ικανότητας, αίσθηση αυτοοργάνωσης, αίσθηση αποτελεσματικότητας, αίσθηση ότι είναι ουσιαστικά ή σημαντικοί και αίσθηση εμπιστοσύνης στους άλλους. Η αίσθηση της ικανότητας (αυτο-αποτελεσματικότητα) υποδηλώνει την πεποίθηση ενός ατόμου ότι ένα άλλο άτομο μπορεί να κάνει τα καθήκοντά του/της. Έχει υποστηριχθεί ότι αυτό το χαρακτηριστικό είναι το πιο σημαντικό γιατί καθορίζει εάν οι άνθρωποι προσπαθούν σκληρά ή επιμένουν να κάνουν τα καθήκοντά τους ή

όχι. Η αίσθηση αυτοοργάνωσης (αίσθηση του δικαιώματος επιλογής) υποδηλώνει ότι τα αυτοοργανωμένα άτομα εκτελούν τα καθήκοντά τους οικειοθελώς και όχι με την επιβολή. Βλέπουν τους εαυτούς τους ως αρχάριους και πολύ δραστήρια άτομα. Η αίσθηση της αποτελεσματικότητας υποδηλώνει την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται αποτελεσματικά διοικητικά, στρατηγικά και επιχειρησιακά αποτελέσματα και συνέπειες (Spreitzer, 1995). Όταν οι άνθρωποι ενδυναμώνονται, μπορούν να ελέγχουν και να επηρεάζουν το περιβάλλον που εργάζονται ή μπορούν να αλλάξουν τα αποτελέσματα. Η αίσθηση ότι είναι ουσιαστικό ή σημαντικό εξηγεί τον λόγο που οι άνθρωποι επιδιώκουν πολύτιμους και σημαντικούς επαγγελματικούς στόχους. Η αίσθηση νιώθουν ουσιαστικά σημαντικοί υποδηλώνει ότι τα ενδυναμωμένα άτομα χρησιμοποιούν τον χρόνο και την ενέργειά τους ανάλογα. Αίσθημα εμπιστοσύνης στους άλλους σημαίνει την εμπιστοσύνη μεταξύ διευθυντών και υφισταμένων που συνδέεται με την εμπιστοσύνη στα συμφέροντα, την ικανότητα και την εμπιστοσύνη των άλλων. Αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά μπορούν να επιτρέψουν στους διευθυντές να ενδυναμώσουν με επιτυχία τους υπαλλήλους τους.

3.4.Στρατηγικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων

Οι στρατηγικές και οι τεχνικές ενδυνάμωσης που παρέχουν ένα ισχυρό αίσθημα υποστήριξης στους υφισταμένους και αυξάνουν την αυτοπεποίθησή τους θα είναι αποτελεσματικές στην ενίσχυση των πεποιθήσεων (Barsi, Ziglari & Abadi, 2013). Σύμφωνα με αρκετές μελέτες οι στρατηγικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων εστιάζουν στην ηγεσία και τη δέσμευση της διοίκησης, την επικοινωνία, την ανατροφοδότηση, το σύστημα ανταμοιβής, σαφώς καθορισμένη στοχοθεσία, διοικητικές στρατηγικές, εκπαίδευση, ανάθεση εξουσίας, σχηματισμό διμερών επιτροπών, αίσθημα ανήκειν, εμπιστοσύνη και , υποβολή προτάσεων εργαζομένων και αλληλεπίδραση με κορυφαία στελέχη (Sahoo & Das, 2011).

Για τη διατήρηση ενός πλαισίου ενδυνάμωσης των εργαζομένων απαιτείται αποτελεσματική ηγεσία και ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση από πλευράς διοίκησης. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν με τη σειρά τους υψηλό επίπεδο δέσμευσης εάν αντιληφθούν ότι η ανώτατη διοίκηση αποτελεί πρότυπο δέσμευσης παρέχοντας συνάμα επαρκείς πόρους. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να γνωστοποιεί το όραμα, την αποστολή και τον στόχο της εταιρείας στους υπαλλήλους, ώστε να γνωρίζουν ποια προστιθέμενη αξία μπορούν να προσφέρουν στον οργανισμό. Πράγματι, η επικοινωνία υποστηρίζει την εταιρική κουλτούρα, ενισχύει τον συντονισμό και διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Οι Kathuria & Davis (2001) σημειώνουν ότι ο

οργανισμός πρέπει να εμπλέκει τους εργαζομένους στην κριτική σκέψη, στις βασικές λεπτομέρειες άσκησης ηγεσίας και τη μεθοδολογία για τη βελτίωση της απόδοσης. Η ενεργητική συμμετοχή σε όλο το φάσμα διοίκησης επιτρέπει στους εργαζόμενους να εξασφαλίσουν νέες πληροφορίες και να κατανοήσουν τι αναμένεται από αυτούς. Αναμφισβήτητα, ένα ισχυρό σύστημα ανταμοιβής είναι σημαντικό για να ενδυναμώσει τους υπαλλήλους και να τους παρακινήσει να καταβάλουν τα μέγιστα. Οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται και παρακινούνται όταν ο φορέας τους θέτει σαφείς και απαιτητικούς στόχους. Οι προϊστάμενοι καλούνται να μεριμνήσουν για τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Στρατηγικές όπως η ανάθεση εργασιών, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και το στυλ ηγεσίας μπορούν να προωθήσουν την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση επίσης μπορεί να παρακινεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν πιο ενεργά βελτιώνοντας το επίπεδο εμπιστοσύνης τους (Barsi, Ziglari & Abadi, 2013).

3.5.Μεθοδολογικά εργαλεία μέτρησης ενδυναμωτικής ηγεσίας

Σύμφωνα με την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας διαφαίνεται ότι αρκετοί ερευνητές προσέγγισαν την ενδυναμωτική ηγεσία από διαφορετική οπτική και προσπάθησαν περιγράψουν τις ποικίλες πτυχές και διαστάσεις της καθώς και να τις μετρήσουν. Διαστάσεις που την διαχωρίζουν από άλλα στυλ ηγεσίας και όπως αποδεικνύεται συγκλίνουν σε μια κοινή συνισταμένη : ένα σύνολο ηγετικών συμπεριφορών που τείνει στην ενδυνάμωση των υφισταμένων (Cheong et al., 2019; Lee, Willis and Tian, 2018).

<p>Empowering Leadership Questionnaire (Arnold et al., 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ηγεσία ως παράδειγμα (leading by example) • συμμετοχική λήψη αποφάσεων (participative decision making) • συμβουλευτική (coaching) • ενημέρωση (informing) • ένδειξη ενδιαφέροντος /αλληλεπίδραση με την ομάδα (showing concern/ interacting with the team),
<p>(LEBQ)Leader Empowering Behavior Questionnaire (Konczak, Stelly & Trusty, 2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εκχώρηση εξουσίας - Delegation of authority • Λογοδοσία - Accountability • Αυτο-κατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων - Self-directed decision making • Ανταλλαγή – διάχυση πληροφοριών -Information sharing • Ανάπτυξη δεξιοτήτων - Skill development • Συμβουλευτική για αποδόσεις καινοτομίας - Coaching for innovative performance
<p>(LEB) Leadership Empowerment Behavior (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση του νοήματος της εργασίας - Enhancing the meaningfulness of work • Ενθάρρυνση συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων - Fostering participation in decision making • Ένδειξη εμπιστοσύνης σε υψηλές επιδόσεις - Expressing confidence in high performance • Αυτονομία από γραφειοκρατικούς περιορισμούς - Providing autonomy from bureaucratic constraints
<p>Empowering Leadership (Vecchio, Justin & Pearce, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ενθάρρυνση ανεξάρτητης δράσης - independent action • Ενίσχυση οππορτουμιστικής σκέψης - opportunistic thinking • προώθηση συνεργασίας - cooperative action
<p>(ELS) Empowering Leadership Scal (Amundsen & Martinsen, 2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προάσπιση αυτονομίας - autonomy support • Υποστηρικτικό πλαίσιο ανάπτυξης - development support

Πίνακας 3 Ερωτηματολόγια μέτρησης ενδυναμωτικής ηγεσίας

3.6. Ταξινόμηση ερευνών για την ενδυναμωτική ηγεσία

Οι περισσότερες εργασίες σε σχέση με την ενδυναμωτική ηγεσία έχουν δημοσιευθεί από το 2000 κι έπειτα, αποδεικνύοντας ότι η θεωρία της ενδυνάμωσης είναι ένα σχετικά νέο πεδίο έρευνας στη διεθνή βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, οι μελέτες που εστιάζουν στον ρόλο της ηγεσίας, την ανταλλαγή πληροφοριών, την αυτονομία και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων και στις διαδικασίες είναι αυτές που ακολουθούν την πιο ανοδική τάση των δημοσιεύσεων τα τελευταία χρόνια.

Πίνακας 4 Έρευνες ενδυναμωτικής Ηγεσίας

Έρευνες Ενδυναμωτικής Ηγεσίας		
Μέθοδος/ Περίληψη	Η ενδυνάμωση βασίζεται στην εμπιστοσύνη στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και μπορεί να μειώσει το φάσμα των προβλημάτων που προκύπτουν ενισχύοντας την αυτο-αποτελεσματικότητά του (Guzel et al., 2008; Huertas et al., 2019)	Συνολικός αριθμός άρθρων & διανομή ανά δεκαετία: 12 1981–1990: 1 1991–2000: 2 2001–2010: 6 2011–2020: 3
Παράγοντες- Διαστάσεις	1) Δημιουργία υψηλών προσδοκιών, 2) Παροχή ελευθερίας στην εκτέλεση των καθηκόντων, 3) Συνεργασία στελεχών με υφισταμένους, 4) Αναγνώριση της αξίας του HR, 5) Καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας, 6) Παραγωγή πρωτότυπων ιδεών και γνώσεων, 7) Ενίσχυση της αυτο-αποτελεσματικότητας, 8) Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης, 9) Ικανοποίηση από την εργασία, 10) Δημιουργία συνέργειας	

Επιστημονικές Μελέτες/ Άρθρα	Burke, 1986; Luthans, 1992; Herrenkohl et al., 1999; Melhem, 2004; Ahearne et al., 2005; Ashforth et al., 2008; Guzel et al., 2008; Wang & Lee, 2009; Thamizhmanii & Hasan, 2010; Golipour et al., 2011; Berraies et al., 2014; Huer-tas-Valdivia et al., 2019	
Μέθοδος/ Περίληψη	Παροχή ευκαιριών στο ανθρώπινο δυναμικό να ενδυναμωθεί , να αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει δεξιότητες. Μέσω αυτών των δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι μπορούν βελτιώνουν και αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν τα καθήκοντά τους, με αποτέλεσμα οφέλη για τους ίδιους και τον οργανισμό (Fernandez & Moldogaziev, 2015; Motamarri et al., 2020)	Συνολικός αριθμός άρθρων & διανομή ανά δεκαετία: 21 1970–1980: 1 1981–1990: 2 1991–2000: 4 2001–2010: 2 2011–2020: 12
Παράγοντες- Διαστάσεις	1) Προώθηση της συνεργασίας, 2) Επάρκεια γνώσεων, 3) Βελτίωση δεξιοτήτων, 4) Προώθηση της επικοινωνίας, 5) Εργαζόμενοι πρώτης γραμμής 6) Συνεδριάσεις, 7) Οι εργαζόμενοι αποκτούν τον έλεγχο, 8) Αλλαγές στην επαγγελματική απόδοση , 9) Ανάπτυξη ευκαιριών 10) Γνώση νέων τεχνολογιών, 11) Επιρροή του HR, 12) Ανθρώπινο κεφαλαίο, 13) Αντίληψη αξίας ενδυνάμωσης, 14) Απόδοση του οργανισμού, 15) Ικανοποίηση πελατών	
Επιστημονικές Μελέτες/ Άρθρα	McClelland, 1975; Thomas and Velthouse, 1990; Vogt and Murrell, 1990; Anastassova and Purcell, 1995; Hales and Klidas, 1998; Herrenkohl et al., 1999; Dewald and Sutton, 2000; Yukl and Becker, 2006; Humborstad et al., 2008; Villiers	

	and Stander, 2011; Ro and Chen, 2011; Pelit et al., 2011; Cheung et al., 2012; Namasivayam et al., 2014; Fernandez and Moldogaziev, 2015; Allen et al., 2016; Lin et al., 2017; Andi Kele et al., 2017; Hewagama et al., 2019; Triatmanto et al., 2019; Motamarri et al., 2020	
Μέθοδος/ Περίληψη	Η αυτονομία του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται άμεσα με την ενδυνάμωσή του, καθορίζοντας τους στόχους και τις ευθύνες του. Οι υπάλληλοι συμμετέχουν, στην πράξη, στις λειτουργίες του οργανισμού, έχοντας την ελευθερία να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες (Daft, 2001; Jia et al., 2014; Σταυρινούδης και Σίμος, 2016)	Συνολικός αριθμός άρθρων & διανομή ανά δεκαετία : 28 1970–1980: 3 1981–1990: 2 1991–2000: 3 2001–2010: 7 2011–2020: 13
Παράγοντες- Διαστάσεις	1) Ανάλυση ευθυνών, 2) Επαγγελματικές δεξιότητες, 3) Λήψη αποφάσεων, 4) Στοχοθεσία, 5) Ενεργός ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην λειτουργία του οργανισμού, 6) Επίλυση προβλημάτων, 7) Ανάλυση πρωτοβουλιών, 8) Έκφραση απόψεων, 9) Ελευθερία εκτέλεσης εργασιών, 10) Ικανοποίηση των πελατών, 11) Βελτίωση της επικοινωνίας με τους πελάτες, 12) Ευχάριστες συνθήκες εργασίας, 13) Εργαζόμενοι της γενιάς Y, 14) Ευκολία προγραμματισμού εργασίας, 15) Δέσμευση μεταξύ εταιρείας και καταναλωτή, 16) Μείωση κοινωνικού αποκλεισμού στην εργασία, 17) Αντιμετώπιση δυσμενών συνθηκών εργασίας	
Επιστημονικές	Hackman and Oldham, 1976; Strauss, 1977;	

Μελέτες/Άρθρα	Hackman and Oldham, 1980; Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Randolph, 1995; Lashley, 1996; Menon, 2001; Daft, 2001; Wall et al., 2002; Seibert et al., 2004; Yukl and Becker, 2006; He et al., 2010; Kruja and Oelfke, 2010; Guchait et al., 2012; Chiang and Hsieh, 2012; Karim and Rehman, 2012; Gazzoli et al., 2012; Jia et al., 2014; Jacqueline, 2014; Kong et al., 2016; Stavrinoudis and Simos, 2016; Zhou et al., 2018; Huertas-Valdivia et al., 2019; Yin et al., 2019; Hewagama et al., 2019; Chiang and Chen, 2020	
Μέθοδος/ Περίληψη	Οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται όταν αυξάνονται οι ανταμοιβές τους, κάτι που έχει θετικά αποτελέσματα τόσο όσον αφορά την απόδοση όπως την αντιλαμβάνονται οι ίδιοι όσο και με όρους καινοτομίας του οργανισμού (Fernandez and Moldogaziev, 2012, 2013; Nassar, 2018)	Συνολικός αριθμός άρθρων & διανομή ανά δεκαετία : 14 1991–2000: 3 2001–2010: 3 2011–2020: 8
Παράγοντες-Διαστάσεις	1) Αναγνώριση του έργου του ανθρώπινου δυναμικού, 2) Καινοτομία του οργανισμού, 3) Προφορικός έπαινος, 4) Εξουσιοδότηση, 5) Υψηλή απόδοση, 6) Προσανατολισμός στον πελάτη, 7) Θετική ανατροφοδότηση, 8) Εκτίμηση από τους υπαλλήλους	
Επιστημονικές Μελέτες/Άρθρα	Bowen and Lawler, 1995; Hales and Klidas, 1998; Herrenkohl et al., 1999; Daft, 2001; Perry et al., 2006; Kim et al., 2009; Ro and Chen, 2011; Meyerson and Dewettinck, 2012; Fernandez and Moldogaziev, 2012, 2013; Ineson et al., 2013; Nassar, 2018; Huertas-Valdivia et al.,	

	2019; Guan et al., 2020	
Μέθοδος/ Περίληψη	Ο κύριος σκοπός της ενδυνάμωσης είναι η ανακατανομή της εξουσίας μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, αυξάνοντάς τις ευθύνες, το κύρος και τη δέσμευση. Η εξουσία μεταφέρεται στους υπαλλήλους ώστε να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες και τις δυνάμεις τους βελτιώνοντας ταυτόχρονα την απόδοσή τους (Conger και Kanungo, 1988 Ghosh, 2013)	Συνολικός αριθμός άρθρων & διανομή ανά δεκαετία : 15 1970–1980: 1 1981–1990: 3 1991–2000: 3 2001–2010: 4 2011–2020: 4
Παράγοντες- Διαστάσεις	1) Αυξημένες ευθύνες 2) Απόκτηση εργασιακού κύρους 3) Αποτελεσματικός χειρισμός καταστάσεων 4) Αξιοποίηση δεξιοτήτων 5) Ανεξαρτησία 6) Κατάχρηση εξουσίας 7) Απώλεια ελέγχου από τη διοίκηση 8) Εκδημοκρατισμός του χώρου εργασίας 9) Προθυμία για ανάληψη πρωτοβουλιών 10) Κοινωνικές σχέσεις ανταλλαγής 11) Αφοσίωση στην εργασία, 12) Ενθάρρυνση της αυτοδιαχείρισης 13) Επένδυση εργαζομένων στην εργασία τους	
Επιστημονικές Μελέτες/Άρθρα	Kirkhart, 1971; Denhardt, 1984; Burke, 1986; Conger and Kanungo, 1988; Smith and Moully, 1998; Kirkman and Rosen, 1999; Konczak et al., 2000; Lawler et al., 2001; Tremblay and Simard, 2005; He et al., 2010; Patel and Cardon, 2010; Kazlauskaite et al., 2012; Ghosh, 2013; Berraies et al., 2014; Choi et al., 2016	
Μέθοδος/	Η ανταλλαγή πληροφοριών είναι μια βασική	Συνολικός αριθμός

Περίληψη	μέθοδος ενδυνάμωσης γιατί μπορεί να μειώσει την τάση των υπαλλήλων να εργάζονται λιγότερο και τους ενθαρρύνει να είναι πιο αποτελεσματικοί, συμβάλλοντας περισσότερο στον οργανισμό. Η μετάβαση πρέπει να υλοποιηθεί σταδιακά από τις παραδοσιακές ιεραρχικές αρχές διαχείρισης στην ανταλλαγή πληροφοριών (Kruja and Oelfke, 2010· Villiers και Stander, 2011; Yin et al., 2019)	άρθρων & διανομή ανά δεκαετία : 29 1981–1990: 2 1991–2000: 7 2001–2010: 8 2011–2020: 12
Παράγοντες-Διαστάσεις	1) Προσδιορισμός και άρση συνθηκών που οδηγούν σε μη αποδοτικότητα 2) Μετάβαση από τις παραδοσιακές αρχές διαχείρισης σε αυτοκατευθυνόμενες ομάδες εργασίας 3) Κατανόηση των αναγκών των πελατών 4) Ενίσχυση της αυτοανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού 5) Μετατόπιση ισχύος από τη διοίκηση στους εργαζόμενους 6) Διακριτικότητα στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων 7) Αντιμετώπιση υπηρεσιών που γίνονται παραγωγικές, 8) Κατανόηση των ρόλων και των ευθυνών του HR, 9) Δημιουργία ομαδικού πνεύματος 10) Τακτική ενημέρωση σχετικά με την παραγωγή 11) Πληροφορίες για το εταιρικό κόστος, 12) Οργανωσιακή δέσμευση	
Επιστημονικές Μελέτες/Άρθρα	Conger and Kanungo, 1988; Wood and Bandura, 1989; Bowen and Lawler, 1992; Kanter, 1993; Bowen and Lawler, 1995; Lashley, 1995; Spreitzer, 1996; Arnold et al., 2000; Psoinos et al., 2000; Daft, 2001; Robbins et al., 2002; Wall et al., 2002; Avolio et al., 2004; Melhem, 2004; Seibert et al., 2004; Kazlauskaitė et al., 2006; Kruja and Oelfke, 2010; Swartling and Olaus-	

	son, 2011; Jha, 2011; Villiers and Stander, 2011; Fernandez and Moldogaziev, 2011; Fang et al., 2014; Namasivayam et al., 2014; Fernandez and Moldogaziev, 2015; Lin et al., 2017; Nassar, 2018; Yin et al., 2019; Motamarri et al., 2020; Kang et al., 2020	
Μέθοδος/ Περίληψη	Η ενδυνάμωση περιλαμβάνει τον εμπλουτισμό του πεδίου εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, ενισχύεται το «νόημα» της εργασίας καθώς και η αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σίγουροι για τις δυνάμεις τους αλλά και πιο συγκεντρωμένοι στα καθήκοντά τους (Pelit et al., 2011; Gazzoli et al., 2012)	Συνολικός αριθμός άρθρων & διανομή ανά δεκαετία : 13 1970–1980: 2 1991–2000: 3 2001–2010: 3 2011–2020: 5
Παράγοντες- Διαστάσεις	1) Εναλλαγή θέσεων εργασίας / rotation 2) Ενίσχυση του εργασιακού «νοήματος» 3) Αυξημένη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού 4) Βελτίωση εξυπηρέτησης πελατών, 5) Κατάλληλη μέθοδος σε περίοδο οικονομικής ύφεσης	
Επιστημονικές Μελέτες/Άρθρα	Hackman et al., 1975; Strauss, 1977; Huselid et al., 1997; Vandenberg et al., 1999; Bae and Lawler, 2000; Richard and Johnson, 2001; Ugboro, 2006; Wood and Wall, 2007; Pelit et al., 2011; Seibert et al., 2011; Gazzoli et al., 2012; Bose, 2018; Ruiz-Palomo et al., 2020	
Μέθοδος/ Περίληψη	Η επιτυχία των μεθόδων ενδυνάμωσης βασίζεται στο ενδυναμωτικό στυλ ηγεσίας . Ο ηγέτης και η επιρροή του ως «πρότυπο», διευκολύνουν το έργο της διοίκησης στην εφαρμογή της	Συνολικός αριθμός άρθρων & διανομή ανά δεκαετία : 22

	ενδυνάμωσης, όπως πιστεύουν οι εργαζόμενοι, αρκεί να καθοδηγούνται από έναν ηγέτη με δεξιότητες και ακεραιότητα (Yukl and Becker, 2006; Elsetouhi et al., 2018)	1970–1980: 1 1981–1990: 1 1991–2000: 1 2001–2010: 5 2011–2020: 14
Παράγοντες-Διαστάσεις	1) Εξουσία μέσω πληροφοριών 2) Υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού από τη διοίκηση 3) Ικανότητα στελεχών 4) Αίσθημα ευθύνης απέναντι στον οργανισμό 5) Επιλογή και ορισμός ηγέτη, 6) Ακεραιότητα συμπεριφορών ηγέτη 7) Συμβουλευτική εργαζομένων, 8) Ανταλλαγή ηγετών-υφισταμένων (LMX) 9) Προσαρμογή των ενεργειών των ηγετών στα χαρακτηριστικών των υφισταμένων, 10) Απειλή συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων 11) Ένδειξη σεβασμού στο ανθρώπινο δυναμικό 12) Μετασχηματιστική ηγεσία 13) Αυτονομία από γραφειοκρατικούς περιορισμούς 14) Εμπιστοσύνη στις ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού	
Επιστημονικές Μελέτες/Άρθρα	Kanter, 1979; Vogt and Murrell, 1990; Sparrowe, 1994; Kim and George, 2005; Ahearne et al., 2005; Yukl and Becker, 2006; Klidas et al., 2007; Humborstad et al., 2008; Budhwar and Varma, 2011; Seibert et al., 2011; Villiers and Stander, 2011; Auh et al., 2014; Choi et al., 2016; Garg and Dhar, 2016; Kim and Beehr, 2017; Kim et al., 2017; Elsetouhi et al., 2018; Zhou et al., 2018; Lin et al., 2019; Huertas-Valdivia et al., 2019; Lin et al., 2020; Chiang	

	and Chen, 2020	
Μέθοδος/Περίληψη	Οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται όταν λαμβάνουν αποφάσεις για θέματα που αφορούν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η χρήση νέων τεχνικών και η ανάληψη ρίσκου αρκετές φορές είναι επιβεβλημένη (Hamed, 2010)	
Παράγοντες-Διαστάσεις	1) Επίλυση διλημάτων 2) Κατάργηση περιορισμών 3) Αποδοχή υπαλλήλων από τον οργανισμό, 4) Ανάπτυξη κριτικής σκέψης 5) Ενίσχυση της δημιουργικότητας 6) Μείωση του εργασιακού άγχους 7) Αύξηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού 8) Ανάληψη κινδύνων 9) Τόνωση ηθικού 10) Αμοιβαία εμπιστοσύνη της διοίκησης και των υπαλλήλων 11) Αντιμετώπιση της αλλαγής 12) Επίτευξη στόχων 13) Υλοποίηση κοινού οράματος, 14) Ο φόβος των προϊσταμένων να εγκαταλείψουν την εξουσία, 15) Εμπλοκή των εργαζομένων 16) Εκτίμηση παροχής εργασίας, 17) Μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της εργασίας 18) Επιτυχής αντιμετώπιση παραπόνων, 19) Αποκατάσταση/επανόρθωση σφαλμάτων και αποτυχιών 20) Συντόμευση χρόνου άσκησης καθηκόντων, 21) Αξιολόγηση	
Επιστημονικές Μελέτες/Άρθρα	Kanter, 1977; Nykodym et al., 1994; Anastassova and Purcell, 1995; Bowen and Lawler, 1995; Lashley, 1995; Erstad, 1997; Lawler et al., 2001; Psoinos and Smithson, 2002; Petter et al., 2002; Kazlauskaite et al., 2006; Ergeneli et al., 2007; Brown, 2008; Hamed, 2010; Zhang and Bartol, 2010; He et al., 2010; Pelit et al., 2011; Kim,	Συνολικός αριθμός άρθρων & διανομή ανά δεκαετία : 33 1970–1980: 1 1991–2000: 5

	2011; Kara, 2012; Meyerson and Dewettinck, 2012; Elnaga and Imran, 2013; Al-khasawneh, 2013; Berraies et al., 2014; Meng and Han, 2014; Backhaus, 2014; Fernandez and Moldogaziev, 2015; Kruja et al., 2016; Hanaysha, 2016; Choi et al., 2016; Zhou et al., 2018; Ariza-Montes et al., 2019; Ruiz-Palomo et al., 2020; Kang et al., 2020; Motamarri et al., 2020	2001–2010: 9 2011–2020: 18
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

Μέσω της ταξινόμησης της μεθόδων ενδυνάμωσης που εμφανίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία εξήχθησαν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα. Διαπιστώθηκε ότι η ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολύπλευρη έννοια, με πολλές ερμηνείες λόγω πληθώρας μεθοδολογιών που ενσωματώνουν διαφορετικά χαρακτηριστικά. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν τις απόψεις των Petter et al. (2002), Spreitzer (1995), Thomas and Velthouse (1990), Vogt and Murrell (1990), και Wilkinson (1998), οι οποίοι επεσήμαναν την πολυδιάστατη φύση της ενδυνάμωσης, η οποία είναι ανοιχτή σε πολλαπλές ερμηνείες και απαιτεί διερεύνηση από διαφορετικές οπτικές γωνίες ώστε να εντοπιστούν και να ομαδοποιηθούν τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

4.1. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια από τις πιο διερευνημένες μεταβλητές στους οργανισμούς και φορείς (Spector, 1997). Αν και έχει διερευνηθεί εκτεταμένα ωστόσο τα αποτελέσματα είναι συχνά διαφορετικά, ανομοιόμορφα και αντιφατικά. Βάσει βιβλιογραφίας, η ποικιλομορφία των αποτελεσμάτων πηγάζει από την έλλειψη καθολικά αποδεκτού ορισμού της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Spector (1997) περιγράφει την εργασιακή ικανοποίηση ως ο τρόπος «...που οι άνθρωποι αισθάνονται για τη δουλειά τους και άλλα σχετικά θέματα αναφορικά με το έργο που επιτελούν. Είναι ο βαθμός στον οποίο αρέσει ή δεν αρέσει στους εργαζόμενους η δουλειά τους» (Conger & Kanungo,

1988). Ο Locke ισχυρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως «...οτιδήποτε μπορεί να έχει θετική επιρροή στον εργαζόμενο σε σχέση με τη δουλειά του και τις συνθήκες εργασίας» ενώ ο Weiss (2002) δηλώνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι στάση ή όπως την ορίζουν άλλες πρόσφατες έρευνες είναι συμπεριφορά. Το 1983 ο Locke υπογράμμισε ότι παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές είχαν δημοσιεύσει περίπου 3500 μελέτες για την επαγγελματική ικανοποίηση, δεν κατάφεραν να καταλήξουν σε ένα κοινό αποτέλεσμα και εστιάζει το πρόβλημα στην ύπαρξη πολλών οργάνων μέτρησης της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης (Dobre, 2013).

Ο Price (2001) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως τον συναισθηματικό προσανατολισμό που έχει ένας εργαζόμενος προς την εργασία του. Μπορεί επίσης να οριστεί ως η αντίληψη και η αξιολόγηση του ατόμου για την εργασία του (Sempane, Rieger & Roodt, 2002). Ο Oshagbemi (2003) αντιλήφθηκε την εργασιακή ικανοποίηση με απλούς όρους, ως τον βαθμό δηλαδή στον οποίο αρέσει σε έναν άνθρωπο η δουλειά του. Επιπλέον, οι Lu, While και Barriball (2005) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί επίσης να εκληφθεί ως ένα καθολικό συναίσθημα για την εργασία ή ως ένα σύνολο στάσεων για διάφορες πτυχές της εργασίας. Ένας πιο πρόσφατος ορισμός είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου (Islam & Siengthai, 2009). Ένας συνδυαστικός κρίκος μεταξύ αυτών των διαφορετικών ορισμών είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άρρηκτα με τα συναισθήματα που αναπτύσσουν οι άνθρωποι αναφορικά με το επάγγελμά τους.

4.2.Θεωρητικό υπόβαθρο επαγγελματικής ικανοποίησης

Ανάμεσα στις δεκαετίες του 60' και 70' πραγματοποιήθηκαν αρκετές μελέτες αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση (Park et al., 2017). Αυτές οι μελέτες βασίστηκαν σε θεωρίες που προσπάθησαν να εξηγήσουν τις πηγές και αιτίες επαγγελματικής ικανοποίησης. Κυριότερες εξ αυτών η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg και το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας που προτάθηκε από τους Hackman και Oldman. Ο Herzberg έχοντας ως αφετηρία τη συλλογιστική του Maslow ανέπτυξε τη θεωρία δύο παραγόντων ως μια ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που βασίζεται στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το μοντέλο χαρακτηριστικών Hackman και Oldman. ειδικεύεται στην κατανόηση της θεωρίας του Herzberg και προϋποθέτει την ύπαρξη τριών ψυχολογικών καταστάσεων 1)την έμπειρη σημασία του έργου 2) την έμπειρη ευθύνη και 3) τη γνώση των

αποτελεσμάτων της εργασίας για επέλθουν θετικά εργασιακά αποτελέσματα και να διασφαλιστεί η αίσθηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η θεωρία καθορισμού στόχων του προτάθηκε από τον Locke (1976) αποτελεί αναμφισβήτητα ένα από τα επικρατέστερα μοντέλα ικανοποίησης από την εργασία (Saari & Judge, 2004). Το συγκεκριμένο μοντέλο υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων καθορίζεται από την ασυμφωνία μεταξύ του τι περιμένει κανείς από την δουλειά του και τι τελικά εισπράττει. Ως εκ τούτου, η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζεται όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες κάποιου, ενώ η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι το αποτέλεσμα των μη εκπληρωμένων προσδοκιών. Επιπλέον σύμφωνα με τον Locke ένα άτομο μπορεί να προσδίδει μεγάλη αξία σε αναγνωρίσιμες πτυχές μιας εργασίας, όπως η ομαδική εργασία, οι συνθήκες εργασίας και η αξιοποίηση των ικανοτήτων, μεταξύ άλλων. Σε τέτοιες περιπτώσεις, αυτές οι όψεις γίνονται σημαντικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης του συγκεκριμένου ατόμου (Cote & Morgan, 2002).

4.3. Η πολυπαραγοντική φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Με βασικό συστατικό την εργασιακή ικανοποίηση ο υπάλληλος μπορεί να πετύχει ένα συνδυασμό στόχων όπως η αναγνώριση, το εισόδημα ακόμα και η προώθηση και επίτευξη επιπρόσθετων στόχων που οδηγούν σε ένα αίσθημα πληρότητας (Kaliski, 2007). Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί επίσης να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με τις ανταμοιβές που λαμβάνει από τη δουλειά του, ιδιαίτερα όσον αφορά τα εγγενή κίνητρα (Statt, 2004). Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στις συμπεριφορές και τα συναισθήματα που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Οι θετικές και ευνοϊκές στάσεις απέναντι στη δουλειά υποδηλώνουν επαγγελματική ικανοποίηση. Οι αρνητικές και δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία υποδηλώνουν εργασιακή δυσαρέσκεια (Armstrong, 2006). Ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται το σύνολο των συναισθημάτων και των πεποιθήσεων που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των ανθρώπων μπορεί να κυμαίνονται από ακραία ικανοποίηση έως ακραία δυσαρέσκεια. Εκτός από το να έχουν αναπτύξει συγκεκριμένες στάσεις μεμονωμένα από την εργασία τους, οι άνθρωποι μπορούν επίσης να διαμορφώσουν στάσεις σχετικά με ποικίλες εκφάνσεις του εργασιακού τους βίου, όπως για το είδος της εργασίας, για τους συνεργάτες, για τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους τους και για την αμοιβή τους (George et al., 2008).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί σύνθετη και πολύπλευρη έννοια που συχνά σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Η εργασιακή ικανοποίηση είθισται να συνδέεται άρρηκτα με τα κίνητρα, ωστόσο η συσχέτιση ή μάλλον ταύτιση δεν είναι ορθή καθώς η ικανοποίηση δεν μπορεί να συγχέεται με την έννοια του κινήτρου. Η εργασιακή ικανοποίηση προσομοιάζει περισσότερο μια στάση, μια εσωτερική κατάσταση, που κάλλιστα θα μπορούσε να συσχετιστεί με ένα προσωπικό αίσθημα επιτυχίας ποσοτικό ή ποιοτικό (Mullins, 2005). Η εργασιακή ικανοποίηση εκφράζει ένα συναίσθημα που εμφανίζεται ως αποτέλεσμα της αντίληψης ότι η εργασία καλύπτει τόσο τις υλικές όσο και τις ψυχολογικές ανάγκες (Aziri, 2008). Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους κύριους παράγοντες όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και φορέων. Το νέο «παράδειγμα» ηγεσίας που προτείνει οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται και να θεωρούνται πρωτίστως ξεχωριστές μονάδες με δικά τους θέλω, ανάγκες και προσωπικές επιθυμίες καταδεικνύει τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης στους σύγχρονους οργανισμούς και φορείς. Σύμφωνα με αρκετές έρευνες ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος εργαζόμενος. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης λειτουργεί καταλυτικά ειδικά αν ληφθεί υπόψη η άλλη όψη του νομίσματος, όπως οι αρνητικές συνέπειες της εργασιακής δυσαρέσκειας που εκφράζονται με την έλλειψη δέσμευσης και αφοσίωσης, την αυξημένη απουσία και την αύξηση του αριθμού των ατυχημάτων στο χώρο εργασίας(Statt, 2004).

4.4. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Σύμφωνα με τον Spector (1997) τα σημαντικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης είναι τα εξής :1.) οι φορείς και οργανισμοί πρέπει να καθοδηγούνται και να ενστερνίζονται ανθρώπινες αξίες. Ο προσανατολισμός των οργανισμών εστιάζει στο να αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι δίκαια και με σεβασμό. Μόνο τότε η αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να χρησιμεύσει ως έγκυρος δείκτης της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Το υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να είναι ένδειξη καλής συναισθηματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. 2) η συμπεριφορά των εργαζομένων αναλογικά με τον βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης θα επηρεάσει το σύνολο των λειτουργιών και δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αντίστοιχα. Επαγωγικά μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα θετική συμπεριφορά και αντίστοιχα η

επαγγελματική δυσαρέσκεια έχει ως αποτέλεσμα την αρνητική συμπεριφορά. 3) η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να χρησιμεύσει ως εργαλείο της διοικητικής ηγεσίας. Μέσω της αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να επιτευχθούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης σε διαφορετικές οργανικές μονάδες κι εν συνεχεία να χρησιμεύσουν ως κίνητρα αλλαγών ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες που θα προκύψουν (π.χ. σε ποια οργανωτική μονάδα πρέπει να γίνουν αλλαγές ή σε ποιο τμήμα πρέπει να ενισχυθεί η απόδοση, σε ποιους υπαλλήλους μπορούν να ενισχυθούν τα κίνητρα)

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει χρησιμοποιηθεί ως παράγοντας μέτρησης ποιότητας της εργασίας από πολλούς ερευνητές (Green, 2010). Συνεπώς, όταν αντιμετωπίζεται η ποιότητα της εργασίας ως εργασιακή ικανοποίηση, η έννοια εκλαμβάνεται ως δείκτης για την αξιολόγηση των πολιτικών απασχόλησης. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι τόσο σημαντική για τους οργανισμούς γιατί μειώνει τα ποσοστά παραιτήσεων των εργαζομένων, την οκνηρία, τα ποσοστά απουσίας και αδειών, τη μη τήρηση ωραρίου, τα προβλήματα υγείας λόγω άγχους ενώ παράλληλα αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση (Tet and Meyer, 1993; Moser, 1997; Allen, 2006; Chimanikire, 2007). Εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους δείχνουν θετική στάση στο οικογενειακό τους περιβάλλον και συνθέτουν μια ψυχολογικά υγιή κοινωνία. Από την άλλη πλευρά, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους ή να απουσιάζουν συχνά απ αυτή σε σχέση με τους ικανοποιημένους υπαλλήλους (Tella et al., 2007). Σύμφωνα με τους Chiboiwa et al. (2011) η έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία αποτελεί σημαντικό δείκτη εγκατάλειψής της.

4.5. Παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης

Οι McShane και Steen (2009) χαρακτηρίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως «ένα σύνολο στάσεων σχετικά με διαφορετικές πτυχές του εργασιακού πλαισίου και του νοήματος δουλειάς». Οι Jafar et al. (2010) εντόπισαν πέντε κύριες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης: την ίδια την εργασία, τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τον μισθό και τις προαγωγές. Ο Locke (1976) αποκαλύπτει τις διαστάσεις που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης από την εργασία όπως η ίδια η εργασία, οι αμοιβές, η προαγωγή, οι συνθήκες εργασίας, τα οφέλη της εργασίας, οι συνάδελφοι, οι προσωπικές αξίες, η σχέση προϊστάμενου – υφιστάμενου. Ο Şirin (2009), συμπληρωματικά στην θεωρία του Locke, προτείνει περισσότερους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση όπως: αίσθημα επιτυχίας, σχέσεις με τη διοίκηση, σχέσεις με τους

συναδέλφους, αίσθημα ασφάλειας στην εργασία, αυξημένες ευθύνες, αναγνώριση, υψηλός μισθός, ευκαιρία προαγωγής, σαφήνεια ρόλων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ελευθερία, καλός συντονισμός εργασιών, ασυνέχεια, μετεγκατάσταση, απόδοση, ικανοποίηση από τη ζωή, εργατικά συνδικάτα και εργασιακό άγχος. Ο Luthans (1998) εντοπίζει τρία σημαντικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης:

- Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική έκφραση σε μια εργασιακή κατάσταση, επομένως δεν μπορεί να φανεί, μπορεί μόνο συμπεραίνεται.
- Η εργασιακή ικανοποίηση συχνά καθορίζεται από το εάν το αποτέλεσμα ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος που αισθάνεται ότι εργάζεται σκληρότερα από κάποιον άλλο κι ωστόσο λαμβάνει χαμηλότερες ανταμοιβές, πιθανότατα θα έχει αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, στον προϊστάμενο ή και τους συναδέλφους. Στον αντίποδα, εάν αισθάνεται ότι υπάρχει δικαιοσύνη, τότε είναι πιθανό να έχει θετική στάση απέναντι στη εργασία του.
- Η εργασιακή ικανοποίηση υποδηλώνει πολλές σχετικές στάσεις και συμπεριφορές που είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες στους οποίους οι άνθρωποι έχουν αποτελεσματική ανταπόκριση. Αυτοί είναι: η ίδια η εργασία, η αμοιβή, η ύπαρξη ευκαιριών, η επίβλεψη από τον προϊστάμενο και οι συνεργάτες.

Οι Liu και White (2011) διαχωρίζουν τους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης σε δύο κατηγορίες α) εσωτερικοί παράγοντες ικανοποίησης και β) εξωτερικοί παράγοντες ικανοποίησης. Οι τυπικοί εγγενείς παράγοντες ικανοποίησης περιλαμβάνουν την αναζήτηση ενός ατόμου για επίτευγμα, αναγνώριση, ευθύνη και πρόοδο, ενώ η επίβλεψη, η αμοιβή, οι οργανωτικές πολιτικές και διαδικασίες και οι συνθήκες εργασίας αποτελούν παραδείγματα εξωγενών εργασιακών παραγόντων (Yee, Yeung & Cheng, 2010). Η εργασιακή ικανοποίηση υπόκειται επίσης σε διαχωρισμό α) η ικανοποίηση από την εργασία αυτή καθ αυτή και β) η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον που την πλαισιώνει (Agarwal & Ferratt, 2001). Η διχοτόμηση μεταξύ αυτών των δύο ταξινομήσεων αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αφορά τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο αισθάνεται ικανοποιημένο με την πραγματική εργασία του, ενώ η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι ικανοποιημένο με παράγοντες όπως η διοίκηση, οι συνάδελφοι, το φυσικό περιβάλλον εργασίας και τα προγράμματα εργασίας (Duffy & Richard, 2006).

Οι Fong & Shaffer (2003) συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου με την προσαρμογή του στο επαγγελματικό-περιβάλλον. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι οι δυο παράγοντες με τη μεγαλύτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση καθορίζεται είτε από προσωπικά χαρακτηριστικά είτε παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία, ή ακόμα από συνδυασμό των δύο (Homburg & Stock, 2005). Οι Judge et al (2001) παρατήρησαν ότι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως η θετική διάθεση, η εξωστρέφεια, η ευχαρίστηση και η ευσυνειδησία συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ ο νευρωτισμός σχετίζεται αντιστρόφως. Ο Zohir (2007) προσθέτει ότι τα οικονομικά οφέλη και οι παροχές κοινωνικής πρόνοιας και ασφάλισης έχουν ισχυρό θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Ωστόσο, ο Jiang (2012) υποστηρίζει ότι ακόμη και τα μη οικονομικά οφέλη όπως κτηριακές εγκαταστάσεις, ευνοϊκό ωράριο, δυνατότητα μεταφοράς στο χώρο εργασίας, δίκαιη κατανομή αδειών, επαγγελματική κατάρτιση, επιδόματα, παροχή διαβίωσης στέγαση από τον εργοδότη και μια κατάλληλη πολιτική υγιεινής και ασφάλειας ενός οργανισμού επηρεάζουν επίσης την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Chandrasekar, 2011).

Σε γενικές γραμμές, η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να είναι πολύπλευρη έννοια που επηρεάζεται από ένα συνονθύλευμα σχετικών και άσχετων παραγόντων. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων βασίζεται στις επιπτώσεις που έχει σε διάφορους προσωπικούς και οργανωτικούς παράγοντες. Οι εγγενείς παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων έχουν συνδεθεί με τη βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων (Islam, 2002).

4.6. Κριτική ανασκόπηση βιβλιογραφίας περί επίδρασης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων αυξάνοντας την εργασιακή αυτό-αποτελεσματικότητα (Cheong et al., 2016; Ahearne et al., 2005), τη δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα (Zhang & Zhou, 2014) και την επαγγελματική αυτο-αποτελεσματικότητα (Biemann et al., 2015). Οι ερευνητές εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων μέσω διαφορετικών ψυχολογικών μηχανισμών (Amundsen & Martinsen, 2015; Li et al., 2015; Raub & Robert, 2010). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία τονίζει

ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (Meyerson & Dewettinck, 2012), στην επαγγελματική ικανοποίηση (Raza et al., 2015; Wadhwa & Verghese, 2015) και στην οργανωσιακή δέσμευση (Gholami et al., 2013; Insan et al., 2013; Kun, Hai-yan & Lin-li, 2007). Οι Mukwakungu, Mankazana & Mbohwa (2018) διαπίστωσαν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών και πολιτών, τη βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και την συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Συμπεραίνουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν προσοχή στο εργασιακό περιβάλλον καθώς οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων ενισχύουν την παραγωγικότητα.

Οι Hao, He & Long (2017) διαπιστώνουν ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας έχει θετική έμμεση σχέση με τη άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων καθώς και με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας μέσω ενός υγιούς εργασιακού «πάθους» και μια αρνητική έμμεση συσχέτιση με την άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων μέσω «εμμοονικού πάθους». Παρόλο που οι εμπειρικές μελέτες υποδηλώνουν ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας των εργαζομένων, ορισμένοι μελετητές έχουν αναφέρει αρνητικές ή μη σημαντικές σχέσεις (Cheong et al., 2016; Humborstad & Kuvaas, 2013).

Περαιτέρω, έχει εξεταστεί η σύνδεση μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και της προδιάθεσης των εργαζομένων για υψηλές αποδόσεις. Σύμφωνα με τους Chen et al. (2015) το πάθος για δουλειά είναι μια κατάσταση παρακίνησης που περιλαμβάνει το μείγμα συναισθηματικών, γνωστικών και συμπεριφορικών στοιχείων. Υποδηλώνει μια ισχυρή κλίση προς μια δραστηριότητα που αρέσει στους ανθρώπους και στην οποία ξοδεύουν χρόνο και ενέργεια (Vallerand et al., 2003). Οι Vallerand et al. (2003) υποστηρίζουν ότι το εμμοονικό πάθος είναι πιο πιθανό να αναπτυχθεί όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν μια επιβεβλημένη εσωτερική εστίαση της εργασίας. Από την παρακινητική προοπτική της ενδυνάμωσης, η ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει τα αυτόνομα κίνητρα των εργαζομένων (Conger & Kanungo, 1988).

Μέσω της βιβλιογραφίας διαφαίνεται ότι όταν οι προσδοκίες ενδυνάμωσης των ηγετών είναι περισσότερες από τις προσδοκίες ενδυνάμωσης των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν χαμηλά εγγενή κίνητρα και υψηλό άγχος στον ρόλο (Humborstad et al., 2014; Humborstad & Kuvaas, 2013). Ομοίως, οι συμπεριφορές υψηλής ενδυνάμωσης των ηγετών μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση που προκαλείται από την εργασία για τους εργαζόμενους (Cheong et al., 2016) και αντίσταση στην εργασία (Maynard, Mathieu, Marsh & Ruddy, 2007).

Οι Zhang & Bartol (2010) αντιλήφθηκαν την ενδυναμωτική ηγεσίας ως μια διαδικασία ανάθεσης εξουσίας των εργαζομένων να αυξήσουν τα εργασιακά τους κίνητρα. Έτσι, η ενδυνάμωση της ηγεσίας περιλαμβάνει την εκχώρηση της εξουσίας και την παρακίνηση των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση. Σε γενικές γραμμές, η ενδυνάμωση της ηγεσίας υποδηλώνει τη βελτίωση της σημασίας της εργασίας, την ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την επίδειξη εμπιστοσύνης στην υψηλή απόδοση και την προώθηση της αυτονομίας από τα γραφειοκρατικά εμπόδια (Zhang & Bartol, 2010). Καθώς έρευνες των Bobbio, Bellan και Manganelli (2012) εντοπίζουν αρνητική συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσία με τη συναισθηματική εξουθένωση και τη κατάθλιψη (Kim and Beehr, 2018). Μάλιστα φάνηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης που επιφέρει ψυχολογική και σωματική ευζωία στους υπαλλήλους (Kim & Beehr, 2018).

Επιπλέον, οι Suar, Tewari και Chaturbedi (2006) υποστήριξαν ότι η επιτυχής λειτουργία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματική ηγεσία που μπορεί να επηρεάσει τις οργανωτικές διαδικασίες, τους στόχους καθώς και τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Επίσης, μια ενδυναμωτική προσέγγιση ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει διάφορες πολυπαραγοντικές δυνάμεις και ικανότητες και να προωθήσει την ατομική καθώς και την οργανωσιακή βελτίωση και ανάπτυξη (Youssef & Luthans, 2012). Αρκετές έρευνες τονίζουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων θα επιφέρει την εμπειρία των θετικών επαγγελματικών γνώσεων, η οποία εν συνεχεία επιφέρει υψηλή ικανοποίηση, απόδοση, αφοσίωση και προθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό Van Schalkwyk et al., 2010; Bartram et al., 2014; Rayan et al., 2019).

Η κριτική βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε επίσης ότι η ενδυναμωτική ηγετική συμπεριφορά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, των εργασιακών κινήτρων, της ευημερίας και της θετικής εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Judge & Piccolo, 2004; Avolio et al., 2009). Από την άλλη πλευρά, οι σύγχρονοι οργανισμοί συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τη σημασία της διατήρησης και προώθησης της ευημερίας των εργαζομένων για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Nielsen et al., 2017). Οι εργαζόμενοι θεωρούνται τα πιο σημαντικά οργανωσιακά «περιουσιακά στοιχεία» που μπορούν να παίξουν το ρόλο τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και η απόδοσή τους αποτελεί σημαντικό θεμέλιο λίθο για έναν οργανισμό που εξασφαλίζει απόδοση υψηλής ποιότητας, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα του οργανισμού.

Οι Nadeem et al. (2018) διαπιστώνουν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της υψηλής εργασιακής απόδοσης. Ο Celik et al. (2014) καταδεικνύουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων ενισχύει την δημιουργικότητα και την καινοτομία. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων προάγει την δημιουργικότητα και την καινοτομία ταυτόχρονα και οι διευθυντές θα πρέπει να υιοθετήσουν μια συστηματική προσέγγιση στην ενδυναμωτική ηγεσία. Οι Hunjra et al. (2011) υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων προάγει την επίτευξη στόχων, την παραγωγικότητα και την επιχειρηματική ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, η διοίκηση θα πρέπει να κοινοποιεί τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης ή του οργανισμού σε όλους τους εργαζομένους για την παρακολούθηση της απόδοσης.

Ο Hanayshahe (2016) αναφέρει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας θα οδηγήσει σε ανώτερα επίπεδα επαγγελματικών επιδόσεων. Οι Laschinger, Finegan και Shamian (2002) υπογραμμίζουν ότι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει τις πρακτικές ενδυνάμωσης στο χώρο εργασίας ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, ο Nwachukwu (2016) αναφέρει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων δεν σχετίζεται σημαντικά με την οργανωτική κουλτούρα των τραπεζών στη Νιγηρία. Συμπεραίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να έχουν επίγνωση του τρόπου με τον οποίο ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους γιατί μπορεί να αποδυναμώσει την κουλτούρα του οργανισμού.

Έχει επίσης τονιστεί ότι τόσο η οργανωτική παραγωγικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα μπορούν να βελτιωθούν μέσω της τόνωσης του αισθήματος ικανοποίησης των υπαλλήλων εκ μέρους ηγεσίας με έμφαση στις κοινωνικο-συναισθηματικές τους ανάγκες με ολιστικό τρόπο (Cole & Cole, 2005 Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003). Μια μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τους Judge et al (2001) βρήκε θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης, της εργασιακής ικανοποίησης και παραγόντων όπως το κίνητρο, η εργασιακή εμπλοκή, η οργανωτική δέσμευση και η εργασιακή απόδοση.

Στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών, ο Kim (2005) σχολιάζει ότι καλοί δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκείνοι που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά όπως υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, υψηλή οργανωσιακή δέσμευση, ακμαίο ηθικό και ισχυρή οργανωτική πίστη. Οι εργαζόμενοι που πληρούν αυτά τα κριτήρια είναι πιθανό να συμβάλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Wang & Lee 2009).

Οι οργανισμοί πλέον εξάρουν τη σημασία των ικανοποιημένων και παρακινήμενων υπαλλήλων θεωρώντας τους σημαντικούς συντελεστές επίτευξης μακροπρόθεσμων στόχων. Αυτό οδήγησε στην ανταπόκριση των προσδοκιών και αναγκών από πλευράς οργανισμών. Τα κίνητρα επιδρούν θετικά στην ατομική και ομαδική επηρεάζοντας εν τέλει την απόδοση των οργανισμών συνολικά (Risambessy et al 2012). Οι ευκαιρίες εκμάθησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και οι δυνατότητες ανάπτυξης ικανοτήτων τονώνουν σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων και επιφέρουν ικανοποίηση (Lather and Jain, 2005).

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Εισαγωγή

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ποσοτικής μεθοδολογίας και είχε ως σκοπό την διερεύνηση της συσχέτισης και κατά συνέπεια της επίδρασης των μεταβλητών της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση. Το δείγμα της έρευνας συλλέχθηκε από απαντήσεις υπαλλήλων που απασχολούνται στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Η επιλογή και ο συνδυασμός δυο συγκεκριμένων ερωτηματολογίων αποτέλεσε κομμάτι της μεθοδολογίας της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω του προγράμματος google form και συμπληρώθηκαν από τους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά κατά το χρονικό διάστημα 01/03 έως 31/03/2022. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε στο σύνολο των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ , ήτοι 566 άτομα (279 στην Π.Ε. Κοζάνης, 104 στην Π.Ε. Καστοριάς, 107 στην Π.Ε. Φλώρινας και 76 στην Π.Ε. Γρεβενών). Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν οι 140 υπάλληλοι που ανταποκρίθηκαν (72 από την Π.Ε. Κοζάνης, 28 από την Π.Ε. Καστοριάς, 23 από την Π.Ε. Φλώρινας και 16 από την Π.Ε. Γρεβενών). Για τη μέτρηση της ενδυναμωτικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ενδυναμωτικής ηγεσίας (LEBQ) Leader Empowering Behavior Questionnaire των Konczak, Stelly & Trusty (2000) ενώ αντίστοιχα για να μετρηθεί ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης έγινε χρήση του ερωτηματολογίου (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire / (short form) (Weiss et al.,1967) στη σύντομη μορφή του. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τις κάτωθι στατιστικές τεχνικές :

- περιγραφική στατιστική Μ.Ο., συχνοτήτων, τυπικών αποκλίσεων
- Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις υπό εξέταση με μονοπαραγοντικό (one way Anova) έλεγχο & Έλεγχος t – test για τις μέσες τιμές ανεξάρτητων δειγμάτων

-
- Ανάλυση συσχετίσεων για τις διαστάσεις υπό εξέταση με συντελεστή συσχέτισης Pearson και γραμμικές παλινδρομήσεις

5.2. Πρωτοτυπία έρευνας

Αρκετές μελέτες εστιάζουν στο γεγονός ότι η ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων έχει άμεση θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (Robertson, Birch & Cooper, 2012). Επομένως, η ηγεσία και η ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων είναι δύο σημαντικές μεταβλητές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στον εργασιακό χώρο. Αν και υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία για την ηγεσία και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, υπάρχει έλλειψη εμπειρικής έρευνας που να εξετάζει τον αντίκτυπο των συμπεριφορών ενδυνάμωσης της ηγεσίας στην ψυχολογική ευημερία και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στη σχετική ελληνική βιβλιογραφία εντοπίστηκαν ελάχιστες πρόσφατες έρευνες για την ενδυναμωτική ηγεσία και αυτές αφορούν κυρίως στον ιδιωτικό τομέα (επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κ.α.) ενώ η πλειοψηφία των ελληνικών ερευνών επικεντρώνεται στα συλ ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα στην επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ελάχιστες έρευνες διεξήχθησαν για την ενδυναμωτική ηγεσία στο δημόσιο τομέα και αυτές αφορούν στον κλάδο της υγείας ή στην εκπαίδευση. Μάλιστα καμία εξ αυτών δεν κάνει χρήση της συγκεκριμένης μεθοδολογίας με το ερωτηματολόγιο ενδυναμωτικής ηγεσίας των Konczak, Stelly & Trusty (2000). Η παρούσα μελέτη προσπαθεί να καλύψει το υπάρχον κενό και να αποτελέσει έναυσμα για περαιτέρω μελέτη και διερεύνηση που θα εστιάζει στις κατάλληλες μεθόδους ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων που υπόκεινται σε πιο στενό εργασιακό πλαίσιο με την ελπίδα να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα επαγγελματικών αποδόσεων και πιο ικανοποιημένων δημοσίων υπαλλήλων και κατ επέκταση πολιτών.

5.3. Ερευνητικές υποθέσεις

Ο γενικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού θετικής ή αρνητικής επίδρασης του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του φορέα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Εν προκειμένω, θα διερευνηθεί ποιοι παράγοντες/διαστάσεις ενδυναμωτικής ηγεσίας υιοθετούνται και εφαρμόζονται από τους προϊσταμένους και ποιοι επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι ερευνητικές

υποθέσεις προϋποθέτουν ότι οι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας έχουν θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση.

H1. Εντοπίζονται οι διαστάσεις και τα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας στη στάση και συμπεριφορά των προϊσταμένων της Π.Δ.Μ;

H2. Υιοθετώντας συμπεριφορές ενδυνάμωσης κατά την άσκηση ηγεσίας οι Προϊστάμενοι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων τους;

H3. Υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης;

H4. Προκύπτουν διαφορές συσχετίσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας μεταξύ της εσωτερικής, εξωτερικής και συνολικής εργασιακής ικανοποίησης;

5.4 Μέθοδος έρευνας

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η ανάδειξη ύπαρξης ή μη συσχέτισης της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και το βαθμό επίδρασης αυτής σε υπαλλήλους της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας. Χάριν υποστήριξης του θεωρητικού πλαισίου η μεθοδολογία της έρευνας επέτασσε τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων και την ερμηνεία τους μέσω στατιστικών αναλύσεων. Εφαρμόστηκε συνεπώς ποσοτική έρευνα μέσω χρήσης δύο σταθμισμένων ερευνητικών εργαλείων – ερωτηματολογίων. Με την ποσοτική έρευνα οι ερευνητικές υποθέσεις υπόκεινται σε εγκυρότερο και αυστηρότερο και έλεγχο ενώ η ποσοτικοποίηση των δεδομένων και η υποβολή τους εν συνεχεία σε στατιστική επεξεργασία δύνανται να υποστηρίξουν ή να απορρίψουν εναλλακτικούς ισχυρισμούς γνώσης. Επιτρέποντας τη σύνδεση δύο ή περισσότερων παραγόντων και χαρακτηριστικών για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων μπορεί να αναδείξει γενικές τάσεις μέσω εμπειρικού προσδιορισμού με κατάλληλους δείκτες και σκοπό τον έλεγχο των υπό διερεύνηση θεωρητικών υποθέσεων. Για να επιτευχθεί ο στόχος της γενίκευσης που δεν είναι άλλος από την περιγραφή μιας ή περισσότερων μεταβλητών του πληθυσμού κι έπειτα να καταστεί εφικτή η ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών του πληθυσμού χρησιμοποιείται η ποσοτική μέθοδος (Cohen & Manion, 1994; Babbie, 2010; Creswell, 2011; Williams, 2011).

5.5. Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτελείται από 140 υπαλλήλους της Π.Δ.Μ (72 από την Π.Ε. Κοζάνης, 28 από την Π.Ε. Καστοριάς, 23 από την Π.Ε. Φλώρινας και 16 από την Π.Ε. Γρεβενών) και για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκε δείγμα μη πιθανότητας και πιο συγκεκριμένα δείγμα ευκολίας (convenience sample) Η χρήση του δείγματος της μη πιθανότητας έγκειται στην ευκολία πρόσβασης στο δείγμα, στη δυνητική διαθεσιμότητα και προθυμία των μονάδων, στην εξοικονόμηση χρόνου και πόρων κατά τη συλλογή των στοιχείων (Groves et al., 2009). Για τους παραπάνω λόγους ο ερευνητής επέλεξε το δείγμα ευκολίας.

5.6. Ερευνητικό εργαλείο

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε δυο σταθμισμένα ερευνητικά εργαλεία συνδυαστικά που κατέληξαν σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις σε πενταβάθμιας κλίμακας Likert, χωρισμένο σε τρεις ενότητες . Στην αρχή της πρώτης ενότητας υπάρχει ένα εισαγωγικό σημείωμα που αναφέρει τον σκοπό της έρευνας και ενημερώνει τους συμμετέχοντες περί διασφάλισης των προσωπικών τους δεδομένων όπως επιβάλλει ο κώδικας ηθικής και δεοντολογίας της επιστημονικής έρευνας. Η 1^η ενότητα περιλαμβάνει 8 ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών, πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το καθεστώς εργασίας, τα έτη προϋπηρεσίας στον φορέα της Π.Δ.Μ., την οργανική μονάδα απασχόλησης, την Περιφερειακή Ενότητα απασχόλησης και τη θέση ευθύνης. Η 2^η ενότητα που επιχειρεί να διερευνήσει τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας κάνει χρήση του ερωτηματολογίου (LEBQ) Leader Empowering Behavior Questionnaire, πιο συγκεκριμένα, για τη μέτρηση της ενδυναμωτικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν 12 συνολικά ερωτήματα εκ των 17 ερωτημάτων που περιλαμβάνει το (LEBQ) των Konczak, Stelly & Trusty (2000). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε γιατί παρουσιάζει υψηλά ποσοστά βιβλιοαναφορών και αποτελεί εργαλείο για πολλές διεθνείς μελέτες όμως καμία ελληνική. Η κλίμακα έχει αποδώσει αξιόπιστα και έγκυρα ευρήματα σε μελέτες νοτιοαφρικανικού πλαισίου αναφοράς (Bester et al., 2015). Αφενός λοιπόν πληροί τα κριτήρια της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας αφετέρου ανταποκρίνεται σε ερευνητική πρόταση – πρόκληση για τον ελληνική ερευνητική κοινότητα. Το LEBQ επικεντρώνεται στις διαστάσεις ενδυναμωτικών συμπεριφορών των ηγετών. Για τη μέτρηση της ενδυναμωτικής ηγεσίας χρησιμοποιούνται ερωτήσεις που ανήκουν σε έξι διαστάσεις: 1) Εκχώρηση Εξουσίας (delegation of authority), 2) Λογοδοσία συμπεριφορά (accountability), 3) Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων (self-directed decision making), 4)

Ανταλλαγή/Διαμοίραση Πληροφοριών (information sharing), 5) Ανάπτυξη δεξιοτήτων (skill development) και 6) Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας (coaching for innovative performance). Οι απαντήσεις αξιολογούνται βάσει πενταβάθμιας κλίμακας Likert με τιμές από «1 = Καθόλου» έως «5 = Πάρα πολύ». Η 3^η και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου επιχειρεί να αποτυπώσει το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων μέσα από τις 21 ερωτήσεις του MSQ ερωτηματολογίου Minnesota Satisfaction Questionnaire (σύντομη έκδοχή) των Weiss et al. (1967). Οι απαντήσεις και πάλι αξιολογούνται βάσει πενταβάθμιας κλίμακας Likert με τιμές από «1 = Καθόλου» έως «5 = Πάρα πολύ». Οι 21 ερωτήσεις αντιστοιχούν ως εξής: 13 ερωτήσεις στην υποκλίμακα εσωτερικής ικανοποίησης, 7 ερωτήσεις στην υποκλίμακα εξωτερικής ικανοποίησης και 1 για τη συνολική κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Spector (1997) υποστηρίζει ότι οι διαστάσεις που εξετάζει το ερωτηματολόγιο MSQ είναι πιο εξειδικευμένες σε σύγκριση με άλλες κλίμακες μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στην εφαρμογή google form και διαμοιράστηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο σύνολο των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. . Περί τα επτά λεπτά ήταν ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσής.

5.7. Ανάλυση δεδομένων

Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό στατιστικής ανάλυσης SPSS 28.0. Έγινε χρήση και περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής, όπως

- ✓ περιγραφική στατιστική Μ.Ο., συχνοτήτων και τυπικών αποκλίσεων
- ✓ Ανάλυση διακύμανσης για τις διαστάσεις υπό εξέταση με μονοπαραγοντικό (one way Anova) έλεγχο & Έλεγχος t – test για τις μέσες τιμές ανεξάρτητων δειγμάτων
- ✓ Ανάλυση συσχετίσεων για τις διαστάσεις υπό εξέταση με συντελεστή συσχέτισης Pearson και γραμμικές παλινδρομήσεις

Το $p=0.05$ ορίστηκε ως επίπεδο σημαντικότητας για τους ελέγχους. Προκειμένου να ελεγχθεί ο βαθμός εσωτερικής αξιοπιστίας των στοιχείων του ερωτηματολογίου της έρευνας έγινε υπολογισμός του δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's Alpha για όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις – παράγοντες ο οποίος βρέθηκε σε ικανοποιητικά επίπεδα και έλεγχος

κανονικότητας (Kolmogorov - Smirnov) που έδειξε ότι τα δεδομένα του δείγματος κατανέμονται κανονικά.

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

140 υπάλληλοι που απασχολούνται στον φορέα της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας αποτελούν το δείγμα της παρούσας εμπειρικής μελέτης. Για να επιτευχθούν οι στόχοι της έρευνας συμπλήρωσαν ένα ερωτηματολόγιο που προέκυψε από τον συνδυασμό των ερευνητικών εργαλείων και αποτελείται α) από το ερωτηματολόγιο ενδυναμωτικής ηγεσίας (LEBQ) Leader Empowering Behavior Questionnaire των Konczak, Stelly & Trusty (2000) και β) από το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form) των Weiss et al. (1967).

Στην αρχή του κεφαλαίου πραγματοποιείται η παρουσίαση στοιχείων περιγραφικής στατιστικής ώστε να αποκωδικοποιηθεί το προφίλ των ερωτώμενων και να προκύψει ένα πληρέστερο επεξηγηματικό πλαίσιο των δεδομένων της έρευνας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου κανονικότητας διαφάνηκε ότι τα δεδομένα στο σύνολό τους κατανέμονται κανονικά. Στη συνέχεια έγινε χρήση των παραμετρικών ελέγχων Ανάλυση Διακύμανσης (Ανοva) και έλεγχος με την κατανομή t (t-test) για ανεξάρτητα δείγματα ώστε να διερευνηθεί ο βαθμός διαφοροποίησης ή μη ανά δημογραφικό παράγοντα στην επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης ηγεσίας και στην ενδυναμωτική ηγεσία. Ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's alpha reliability analysis $\alpha > .70$) εμφανίζεται σχετικά υψηλός με διακύμανση από 0,736 έως 0,923. Εν συνεχεία διερευνήθηκε η συσχέτιση των έξι διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας (εκχώρηση εξουσίας - λογοδοσία - αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων - ανταλλαγή πληροφοριών - ανάπτυξη δεξιοτήτων - συμβουλευτική για απόδοση καινοτομίας) και των αντίστοιχων τριών (εσωτερική ικανοποίηση - εξωτερική ικανοποίηση - συνολική ικανοποίηση) της επαγγελματικής ικανοποίησης. Έπειτα μέσω χρήσης του δειγματικού συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson διαφάνηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο παραγόντων που αποτελούν ζητούμενο της έρευνας. Έπειτα διεξήχθησαν γραμμικές παλινδρομήσεις (Simple Linear Regression) εκ των οποίων οι τρεις χρησιμοποίησαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές την εκχώρηση εξουσίας, τη λογοδοσία, την αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων, την ανταλλαγή πληροφοριών, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συμβουλευτική για απόδοση καινοτομίας με εξαρτημένες μεταβλητές την εσωτερική, εξωτερική και συνολική ικανοποίηση. Η τελευταία γραμμική παλινδρόμηση εξέτασε το βαθμό που ο συνδυασμός εσωτερικής εργασιακής και εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζει την συνολική επαγγελματική.

6.2 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν 140 υπάλληλοι που εργάζονται στην Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας. Όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 5 το 40,29% του δείγματος είναι γυναίκες, ήτοι 69, ενώ το 50,71%, είναι άντρες, ήτοι 71. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων σε ποσοστό 48,75%, ήτοι 68, βρίσκεται στο ηλικιακό φάσμα 46 έως 55 ετών (47,5%) ενώ σε ποσοστό 30% , ήτοι 42 υπάλληλοι, ανήκουν στο ηλικιακό εύρος 36 έως 45 ετών. Ηλικία 56 ετών και άνω έχει το 12,57% των υπαλλήλων, ήτοι 19 και μόλις το 7,86 % , ήτοι 11 έχουν ηλικία από 25 έως 35 ετών.

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων, η πλειοψηφία σε ποσοστό 30%, ήτοι 42, είναι απόφοιτοι Α.Ε.Ι., σε ποσοστό 28,57%, ήτοι 40, απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. και σε ποσοστό 22,14% , ήτοι 31, απόφοιτοι Β/θμιας Εκπαίδευσης (Γυμνασίου ή Λυκείου). Ενώ το ποσοστό 16,43%, ήτοι 23, έχουν οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού, το 2,14%, ήτοι 3, οι κάτοχοι διδακτορικού και μόλις ένας (ποσοστό 0,71%) είναι απόφοιτος της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ).

Τα ποσοστά των συμμετεχόντων σε σχέση με το καθεστώς εργασίας διαμορφώνονται ως εξής : 73,57% = 103 υπάλληλοι είναι μόνιμοι, 16,43% = 23 υπάλληλοι Ι.Δ.Α.Χ, 5,71% = 8 υπάλληλοι Ι.Δ.Ο.Χ και 4,28% = 6 υπάλληλοι πρακτικής άσκησης ή απασχολούμενοι μέσω προγραμμάτων κοινωφελούς εργασίας.

Στις απαντήσεις των ερωτώμενων για τα έτη προϋπηρεσίας στον φορέα της νυν Π.Δ.Μ. (και πρώην Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση) τα ποσοστά διακρίνονται ως εξής: το 9,28% (13 άτομα) έχει έως 5 έτη προϋπηρεσίας στον φορέα, το 11,43% (16 άτομα) έχει από 6 έως 10 έτη προϋπηρεσίας, το 19,28% (27 άτομα) από 11 έως 15 έτη προϋπηρεσίας, το 30,71% (43 άτομα) που αποτελεί και πλειοψηφία, έχει από 16 έως 20 έτη προϋπηρεσίας, το 18,57% (26 άτομα) έχει προϋπηρεσία από 21 έως 25 έτη προϋπηρεσίας, το 10% (14 άτομα) έχει προϋπηρεσία από 26 έως 30έτη και ένα άτομο με ποσοστό 0,71% έχει προϋπηρεσία στο φορέα άνω των 30 ετών .

Αναφορικά με την οργανική μονάδα απασχόλησης των συμμετεχόντων – υπαλλήλων, η πλειοψηφία με ποσοστό 18,57% (26 άτομα) εργάζεται στη Γενική Δ/ση Διοίκησης και Οικονομικών, σε ποσοστό 17,14% (24 άτομα) εργάζεται στη Γενική Δ/ση Περιβάλλοντος και Υποδομών, σε ποσοστό 16,43% (23 άτομα) εργάζεται στη Γενική Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής, σε ποσοστό 15,71% (22 άτομα) εργάζεται στη Γενική Δ/ση Οργάνωσης και Ανάπτυξης, σε ποσοστό 14,28% (20 άτομα) εργάζεται στη Γενική Δ/ση

Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας, σε ποσοστό 13,57% (19 άτομα) εργάζεται στη Γενική Δ/νση Επιχειρηματικότητας και Μεταφορών και τέλος σε ποσοστό 4,28% (6 άτομα) εργάζεται σε Αυτοτελείς Υπηρεσίες / Υπηρεσίες υπαγόμενες στον Περιφερειάρχη.

Στην Περιφερειακή Ενότητα Κοζάνης απασχολείται το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, 52,14% (73 άτομα), στην Περιφερειακή Ενότητα Καστοριάς απασχολείται το 20% (28 άτομα), στην Περιφερειακή Ενότητα Φλώρινας απασχολείται το 16,43% (23 άτομα) και στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών απασχολείται το 11,43% (16 άτομα).

Τέλος, σε σχέση με την κατοχή θέσης ευθύνης στο φορέα της Π.Δ.Μ. το 82,86% των συμμετεχόντων, ήτοι 116 άτομα δεν έχουν κάποια θέση ευθύνης ενώ το 17,14%, ήτοι 24 άτομα, κατέχει θέση Προϊσταμένου (Γενικός Διευθυντής/ντρια, Διευθυντής/ντρια ή Τμηματάρχης).

Πίνακας 5 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	%
1.ΦΥΛΟ		
<i>Ανδρας</i>	71	50,71
<i>Γυναίκα</i>	69	40,29
2.ΗΛΙΚΙΑ		
<i>25 έως 35</i>	11	7,86
<i>36 έως 45</i>	42	30
<i>46 έως 55</i>	68	48,57
<i>56 και άνω</i>	19	12,57
3.ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ		
<i>Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου</i>	31	22,14
<i>Απόφοιτος /η Τ.Ε.Ι.</i>	40	28,57
<i>Απόφοιτος /η Α.Ε.Ι.</i>	42	30
<i>Κάτοχος Μεταπτυχιακού</i>	23	16,43
<i>Κάτοχος Διδακτορικού</i>	3	2,14
<i>Απόφοιτος Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης- ΕΣΔΔΑ</i>	1	0,71
4. ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
<i>Μόνιμος υπάλληλος</i>	103	73,57
<i>Υπάλληλος ΙΔΑΧ</i>	23	16,43
<i>Υπάλληλος ΙΔΟΧ</i>	8	5,71
<i>Άλλο (Πρόγραμμα Κοινοφελούς Χαρακτήρα, Πρακτική Άσκηση)</i>	6	4,28
5. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΗΝ Π.Δ.Μ (ΕΤΗ)		
<i>Έως και 5 έτη</i>	13	9,28
<i>Από 6 έως 10 έτη</i>	16	11,43

<i>Από 11 έως 15 έτη</i>	27	19,28
<i>Από 16 έως 20 έτη</i>	43	30,71
<i>Από 21 έως 25 έτη</i>	26	18,57
<i>Από 26 έως 30 έτη</i>	14	10
<i>Άνω των 30 ετών</i>	1	0,71
6.ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ		
<i>Αυτοτελείς Υπηρεσίες / Υπηρεσίες υπαγόμενες στον Περιφερειάρχη</i>	6	4,28
<i>Γενική Δ/ση Οργάνωσης και Ανάπτυξης</i>	22	15,71
<i>Γενική Δ/ση Διοίκησης και Οικονομικών</i>	26	18,57
<i>Γενική Δ/ση Περιβάλλοντος και Υποδομών</i>	24	17,14
<i>Γενική Δ/ση Επιχειρηματικότητας και Μεταφορών</i>	19	13,57
<i>Γενική Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής</i>	23	16,43
<i>Γενική Δ/ση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας</i>	20	14,28
7. Π.Ε.ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ		
<i>Π.Ε. Κοζάνης</i>	73	52,14
<i>Π.Ε. Καστοριάς</i>	28	20
<i>Π.Ε. Φλώρινας</i>	23	16,43
<i>Π.Ε. Γρεβενών</i>	16	11,43
8.ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ (ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ, ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ)		
<i>Ναι</i>	24	17,14
<i>Όχι</i>	116	82,86

6.3. Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha και Έλεγχος κανονικότητας (Kolmogorov - Smirnov)

Κατά τον έλεγχο κανονικότητας που εφαρμόστηκε στις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης όπως αποτυπώνεται στον πίνακα υφίσταται κανονικότητα για όλες τις προς εξέταση διαστάσεις, καθώς το p-value αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο ή ίσο 0,05 επιπέδου σημαντικότητας. Συνεπώς τα δεδομένα του δείγματος κατανέμονται κανονικά.

Πίνακας 6 Τιμές έλεγχου κανονικότητας στοιχείων

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	STATISTICS	p-VALUE
Εξωτερική ικανοποίηση από την εργασία	0,063	0,092
Εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία	0,075	0,057
Συνολική ικανοποίηση	0,096	0,053

Εκχώρηση Εξουσίας	0,085	0,063
Λογοδοσία	0,091	0,067
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	0,071	0,052
Διαμοίραση Πληροφοριών	0,097	0,070
Ανάπτυξη δεξιοτήτων	0,068	0,093
Συμβουλευτική Απόδοσης Καινοτομίας	0,075	0,098

Προκειμένου να ελεγχθεί ο βαθμός εσωτερικής αξιοπιστίας των στοιχείων του ερωτηματολογίου της έρευνας έγινε υπολογισμός του δείκτη εσωτερικής συνάφειας Cronbach's Alpha για όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις – παράγοντες. Οι τιμές που αποτυπώνονται στον Πίνακα 7 με διακύμανση από 0,734 έως 0,923 αφορούν στην αποτύπωση των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης και κρίνονται ικανοποιητικές.

Πίνακας 7 Τιμές Δείκτη αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Cronbach's Alpha
Εξωτερική ικανοποίηση από την εργασία	0,923
Εσωτερική ικανοποίηση από την εργασία	0,901
Συνολική ικανοποίηση	0,891
Εκχώρηση Εξουσίας	0,736
Λογοδοσία	0,837
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	0,734
Διαμοίραση Πληροφοριών	0,824
Ανάπτυξη δεξιοτήτων	0,875
Συμβουλευτική Απόδοσης Καινοτομίας	0,897

6.4. Περιγραφικά Δεδομένα των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζει τα περιγραφικά δεδομένα αναφορικά με τις κλίμακες της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης καθώς και τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των ερωτήσεων που αποτελούν τις διαστάσεις διερεύνησης

Ο Πίνακας 8 αποτυπώνει: τη μέση τιμές, την τυπική απόκλιση καθώς και την μέγιστη & ελάχιστη τιμή για την κλίμακα της ενδυναμωτικής ηγεσίας και για την κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης αντίστοιχα. Η συνολική μέση τιμή για την ενδυναμωτική ηγεσία ισούται με **3,84**. Η τιμή αποτελεί ένδειξη του μέσου όρου άσκησης πρακτικών ενδυναμωτικής ηγεσίας από τους Προϊσταμένους της Π.Δ.Μ. σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων. Ο βαθμός κατά μέσο όρο της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων είναι **3,87** γεγονός που καταδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες είναι σε υψηλό βαθμό ικανοποιημένοι επί συνόλω από την εργασία τους στην Π.Δ.Μ. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι στην ερώτηση για την συνολική εργασιακή ικανοποίηση εκ των 140 συμμετεχόντων, οι 80 απάντησαν ότι αισθάνονται **πολύ** ικανοποιημένοι , οι 31 **πάρα πολύ**, οι 24 **ουδέτερα** και οι 5 **λίγο**. Απουσιάζει εντελώς η απάντηση **καθόλου**. Καταδεικνύεται ότι η πλειοψηφία των υπάλληλοι που απάντησαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αντλούν την ικανοποίηση τόσο από τους εξωτερικούς παράγοντες (η συμπεριφορά προϊστάμενου) όσο και τους εσωτερικούς (δυνατότητα σταθερής απασχόλησης ως επικρατέστερος).

Πίνακας 8 Περιγραφικά χαρακτηριστικά Ενδυναμωτικής ηγεσίας και Επαγγελματικής ικανοποίησης

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
Επαγγελματική Ικανοποίηση	3,87	0,863	1	5
Ενδυναμωτική Ηγεσία	3,84	0,902	1	5

Ο μέσος όρος των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας είναι αρκετά υψηλός (**Μέση τιμή = 3,84**), γεγονός που αποδεικνύει ότι το σύνολο των προϊσταμένων υιοθετεί και εφαρμόζει πρακτικές ενδυνάμωσης κατά την άσκηση ηγεσίας στο φορέα της Π.Δ.Μ.

Οι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας που παρουσιάζουν τους υψηλότερους Μ.Ο. είναι η **Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας**: με τις δηλώσεις «ο προϊστάμενός μου με συμβουλεύει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα που προκύπτουν ως νέες ευκαιρίες» = **Μέση τιμή 3,91** και «προϊστάμενός μου «Με ενθαρρύνει να υλοποιώ καινοτόμες ιδέες ακόμα και με το ρίσκο της αποτυχίας» = **Μέση τιμή 3,89**. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν την ενδυναμωτική και εμπυχωτική στάση των προϊσταμένων που παρακινούν τους υπαλλήλους μέσω coaching – συμβουλευτικής και τους προτρέπουν να τολμούν και να ρισκάρουν μέσα σε ένα υποστηρικτικό πλαίσιο εκ μέρους τους.

Χαμηλότερο Μ.Ο. παρουσιάζει η διάσταση της λογοδοσίας = **Μέση τιμή 3,67** γεγονός που υποδηλώνει ότι οι προϊστάμενοι δεν προωθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό την λογοδοσία των υφισταμένων τους, δεν τους καθιστούν δλδ υπόλογους για τις εργασίες που τους ανατέθηκαν (Πίνακας 9).

Πίνακας 9 Περιγραφικά χαρακτηριστικά ανά ερώτηση για τη ενδυναμωτική ηγεσία

ΕΞΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
1.Εκχώρηση Εξουσίας : Ο/Η Προϊστάμενος/η μου με ενθαρρύνει να πραγματοποιώ αλλαγές που κρίνω αναγκαίες για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθημερινών μου καθηκόντων	3,83	0,831
Με προτρέπει να λαμβάνω αποφάσεις που θα βελτιώσουν ολιστικά την εργασία μου	3,88	0,772
Με παροτρύνει να αναλαμβάνω ευθύνες	3,86	0,779
2. Λογοδοσία : Ο/Η Προϊστάμενος/η μου		
Επιθυμεί τη λογοδοσία για τις εργασίες που μου ανατέθηκαν	3,67	0,734
3. Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων: Ο/Η Προϊστάμενος/η μου		
Με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του/της	3,84	0,792
Μου δείχνει εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων που διευκολύνουν την καθημερινότητά μου	3,84	0,771

4.Διαμοίραση Πληροφοριών: Ο/Η Προϊστάμενος/η μου		
Μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να βελτιώσω την απόδοσή μου	3,84	0,819
Μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συναδέλφων και πολιτών	3,86	0,819
5 Ανάπτυξη δεξιοτήτων : Ο/Η Προϊστάμενος/η μου		
Μου δίνει ευκαιρίες να αναπτύξω νέες δεξιότητες	3,84	0,792
Μου διασφαλίζει το δικαίωμα στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση	3,78	0,787
6. Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας: Ο/Η Προϊστάμενος/η μου		
Με συμβουλεύει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα που προκύπτουν ως νέες ευκαιρίες	3,91	0,795
Με ενθαρρύνει να υλοποιώ καινοτόμες ιδέες ακόμα και με το ρίσκο της αποτυχίας	3,89	0,793

LEBQ Questionnaire Konczak, Stelly & Trusty (2000)

Ο μέσος όρος της εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης = **μέση τιμή 3,87** των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. και της εσωτερικής επαγγελματικής τους ικανοποίησης = **μέση τιμή 3,96** αντίστοιχα διαφαίνεται πολύ υψηλός. Αυτό το αποτέλεσμα (Πίνακας 6) αποτελεί απόρροια ικανοποίησης τόσο από εξωτερικούς παράγοντες που έχουν σχέση με το επαγγελματικό περιβάλλον (συμπεριφορά προϊσταμένου και αναγνώριση οι επικρατέστεροι) όσο και από εσωτερικούς παράγοντες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με το αντικείμενο της εργασίας (επαγγελματική σταθερότητα και δυνατότητα ανεξαρτησίας οι επικρατέστεροι).

Πίνακας 10 Περιγραφικά χαρακτηριστικά ανά ερώτηση για την επαγγελματική ικανοποίηση

Εσωτερική & Εξωτερική	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
Πόσο ικανοποιημένος νιώθω αναφορικά με :			
Εσωτερική			

	Τη δυνατότητα να μη μένω άνεργος/η	3,95	0,808
	Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/η	4,01	0,709
	Την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων	3,79	0,886
	Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος/α» στον χώρο μου	3,86	0,853
	Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου	4,04	0,753
	Τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση	4,11	0,759
	Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	3,97	0,822
	Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους	3,93	0,837
	Την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου	3,89	0,846
	Την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση	4,02	0,754
	Την ευκαιρία να εφαρμόζω τις δικές μου μεθόδους/ιδέες	3,94	0,794
	Το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω	3,96	0,748
	Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,96	0,734
Πόσο ικανοποιημένος νιώθω αναφορικά με :			
Εξωτερική			
	Τον τρόπο που μου συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος/η μου	3,97	0,865
	Την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις	3,88	0,791
	Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η επιχείρηση/ ο φορέας μου	3,84	0,816
	Το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω	3,71	0,941
	Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη	3,86	0,841
	Την αναγνώριση που μου δίνουν	3,94	0,855
	Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,87	0,893

MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form) Weiss et al. (1967)

6.5. Συσχέτιση ενδυναμωτικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό.

Για τη διερεύνηση της διαφοροποίησης των εργαζόμενων στις απαντήσεις σε συνάρτηση με την ενδυναμωτική ηγεσία και την επαγγελματική ικανοποίηση κι ανάλογα τα δημογραφικά

στους στοιχεία έγινε χρήση παραμετρικών ελέγχων Ανάλυση Διακύμανσης (Ανοva) και έλεγχος με την κατανομή t (t-test).

Ο έλεγχος t – test για τις μέσες τιμές ανεξάρτητων δειγμάτων έγινε ώστε να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην αντίληψη των υπαλλήλων ως προς το φύλο τους (άντρας/γυναίκα). Εάν δηλαδή διαφοροποιούνται οι απόψεις αντρών – γυναικών για τις έξι εκφάνσεις άσκησης ενδυναμωτικής ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 11 διαφαίνεται ότι στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών υπάρχει σε δυο παράγοντες ενδυναμωτικής ηγεσίας : στον παράγοντα **Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας με p-value = 0,033** και στον παράγοντα **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων με p-value = 0,045**. Οι γυναίκες συνεπώς θεωρούν ότι η οι συγκεκριμένες διαστάσεις ενδυναμωτικής ηγεσία ασκούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι θεωρούν οι άντρες υπάλληλοι.

Πίνακας 11 Έλεγχος t – test διαστάσεων ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων

Παράγοντας	Μέση τιμή		T - value	P - value
	Άνδρας	Γυναίκα		
Εκχώρηση Εξουσίας	3,94	3,86	1,612	0,123
Λογοδοσία	3,68	3,66	1,872	0,089
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	3,83	3,85	1,576	0,112
Διαμοίραση Πληροφοριών	3,87	3,83	1,987	0,065
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	3,80	3,84	1,843	0,045
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	3,88	3,92	1,978	0,033

Ο έλεγχος t – test για τις μέσες τιμές ανεξάρτητων δειγμάτων έγινε ώστε να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στις απόψεις αντρών – γυναικών για την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Πίνακα 12 δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων για τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (εξωτερική, εσωτερική και συνολική).

Πίνακας 12 Έλεγχος t – test για τις εκφάνσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο των υπαλλήλων

Παράγοντας	Μέση τιμή		T -value	P - value
	Άνδρας	Γυναίκα		
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,97	3,91	1,876	0,081
Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,67	3,58	1,932	0,067
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	3,82	3,75	2,023	0,056

Για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην αντίληψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις την ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την ηλικία τους πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανά ηλικιακή ομάδα για το σύνολο των έξι διαστάσεων την ενδυναμωτικής ηγεσίας. Οι διαφοροποιήσεις ανά παράγοντα (με σειρά έντασης διαφοράς) είναι : παράγοντας **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων** με p-value = **0,009**, παράγοντας **Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων** με p-value = **0,018**, παράγοντας **Διαμοίραση / Ανταλλαγή Πληροφοριών** με p-value = **0,019**, παράγοντας **Εκχώρηση Εξουσίας** με p-value = **0,029**, παράγοντας **Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας** με p-value = **0,035** και παράγοντας **Λογοδοσία** με p-value = **0,047**. Από τα παραπάνω αποτελέσματα και κατόπιν post-hoc σύγκρισης¹ προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και ότι τα άτομα ηλικιακής ομάδας **36 έως 45 ετών** εκφράζουν την άποψη ότι ο προϊστάμενός/ η τους ασκούν όλες τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε υψηλότερο βαθμό.

Πίνακας 13 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων

Παράγοντας	Μέση τιμή				F	P - value
	25 έως 35	36 έως 45	46 έως 55	56 και άνω		
Εκχώρηση Εξουσίας	3,56	3,89	3,88	3,45	2,786	0,029
Λογοδοσία	3,50	3,70	3,68	3,41	2,876	0,047
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	3,44	3,91	3,90	3,48	3,648	0,018

¹ Έλεγχος Bonferroni

Διαμοίραση Πληροφοριών	3,50	3,89	3,88	3,51	2,923	0,019
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	3,44	3,92	3,88	3,56	3,243	0,009
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	3,50	3,90	3,90	3,67	2,956	0,035

Ο μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος που διενεργήθηκε για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην άποψη των υπαλλήλων για διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (εξωτερική, εσωτερική και συνολική).σε σχέση με την **ηλικία** (Πίνακας 14) έδειξε ότι δεν προκύπτει διαφοροποίηση καθώς όλες τιμές ελέγχου προκύπτουν μεγαλύτερες **P – value**> του 0.05. Άρα οι απαντήσεις των υπαλλήλων ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά λόγω του παράγοντα «ηλικία».

Πίνακας 14 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία των υπαλλήλων

Παράγοντας	Μέση τιμή				F	P - value
	25 έως 35	36 έως 45	46 έως 55	56 και άνω		
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,95	3,95	3,90	3,90	1,352	0,563
Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,65	3,70	3,72	3,60	1,245	0,372
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	3,80	3,82	3,81	3,75	0,889	0,472

Διενεργήθηκε μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην άποψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με το **επίπεδο εκπαίδευσης** (Πίνακας 15) έδειξε ότι δεν προκύπτει διαφοροποίηση καθώς όλες τιμές ελέγχου προκύπτουν μεγαλύτερες **P – value**> του 0.05. Άρα οι απαντήσεις των υπαλλήλων ως προς την ενδυναμωτική ηγεσία δεν διαφοροποιούνται σημαντικά λόγω του παράγοντα «επίπεδο εκπαίδευσης».

Πίνακας 15 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

Παράγοντας							F	P - value
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου	Απόφοιτος /η Τ.Ε.Ι.	Απόφοιτος /η Α.Ε.Ι.	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Κάτοχος Διδακτορικού	Απόφοιτος/η ΕΣΔΔΑ		
Εκχώρηση Εξουσίας	3,00	3,72	3,80	4,05	4,20	4,50	1,782	0,148
Λογοδοσία	3,54	3,70	3,72	3,82	3,82	4,50	1,276	0,289
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	3,60	3,84	3,86	4,05	4,15	4,50	1,135	0,299
Διαμοίραση Πληροφοριών	3,00	3,75	3,75	4,05	4,25	4,50	2,328	0,056
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	3,68	3,75	3,78	3,90	3,90	4,00	2,397	0,076
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	3,60	3,88	3,90	4,05	4,15	5,00	1,987	0,063

Ο μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος που πραγματοποιήθηκε για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην άποψη των υπαλλήλων για διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (εξωτερική, εσωτερική και συνολική).σε σχέση με το **επίπεδο εκπαίδευσης** (Πίνακας 16) έδειξε ότι δεν προκύπτει διαφοροποίηση καθώς όλες τιμές ελέγχου προκύπτουν μεγαλύτερες **P – value**> του 0.05. Άρα οι απαντήσεις των υπαλλήλων ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά λόγω του παράγοντα «επίπεδο εκπαίδευσης».

Πίνακας 16 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων

Παράγοντας	Μέση τιμή						F	P - value
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	Απόφοιτος /η Τ.Ε.Ι.	Απόφοιτος /η Α.Ε.Ι.	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Κάτοχος Διδακτορικού	Απόφοιτος /η ΕΣΔΔΑ		
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,90	3,80	3,95	3,95	3,90	4,33	1,352	0,563

Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,40	3,65	3,65	3,70	3,72	4,50	1,245	0,372
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	3,65	3,72	3,80	3,82	3,81	4,33	0,889	0,472

Διενεργήθηκε μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην άποψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με το **καθεστώς εργασίας** (Πίνακας 17) έδειξε ότι δεν προκύπτει διαφοροποίηση καθώς όλες τιμές ελέγχου προκύπτουν μεγαλύτερες **P – value** του 0.05. Άρα οι απαντήσεις των υπαλλήλων ως προς την ενδυναμωτική ηγεσία δεν διαφοροποιούνται σημαντικά λόγω του παράγοντα «καθεστώς εργασίας».

Πίνακας 17 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με το καθεστώς εργασίας των υπαλλήλων

Παράγοντας	Μέση τιμή				F	P - value
	Μόνιμος υπάλληλος	Υπάλληλος ΙΑΑΧ	Υπάλληλος ΙΑΟΧ	Άλλο (Κοινοφελής, Πρακτική Άσκηση)		
Εκχώρηση Εξουσίας	3,90	3,89	3,78	3,45	2,285	0,078
Λογοδοσία	3,88	3,70	3,58	3,41	1,279	0,052
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	3,88	3,81	3,72	3,40	2,641	0,078
Διαμοίραση Πληροφοριών	3,50	3,89	3,88	3,51	2,328	0,073
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	4,00	3,92	3,86	3,56	3,376	0,049
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	3,90	3,90	3,78	3,67	2,849	0,061

Ο μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος που πραγματοποιήθηκε για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην άποψη των υπαλλήλων για διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (εξωτερική, εσωτερική και συνολική).σε σχέση με το **καθεστώς εργασίας** (Πίνακας 18) έδειξε ότι δεν προκύπτει διαφοροποίηση καθώς όλες τιμές ελέγχου προκύπτουν μεγαλύτερες **P – value** του 0.05. Άρα οι απαντήσεις των υπαλλήλων

ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά λόγω του παράγοντα «καθεστώς εργασίας».

Πίνακας 18 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το καθεστώς εργασίας των υπαλλήλων

Π παράγοντας	Μέση τιμή				F	P - value
	Μόνιμος υπάλληλος	Υπάλληλος ΙΑΑΧ	Υπάλληλος ΙΑΟΧ	Άλλο (Κοινοφελής, Πρακτική Άσκηση)		
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,95	3,95	3,80	3,90	1,472	0,464
Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,80	3,78	3,71	3,60	1,245	0,405
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	3,90	3,85	3,80	3,65	1,349	0,332

Για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην αντίληψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις την ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με **την προϋπηρεσία τους στο φορέα** πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε δυο από τις έξι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Οι διαφοροποιήσεις είναι : παράγοντας **Λογοδοσία** με $p\text{-value} = 0,032$. και παράγοντας **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων** με $p\text{-value} = 0,039$. Από τα παραπάνω αποτελέσματα και κατόπιν post-hoc σύγκρισης² προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και ότι τα άτομα με **προϋπηρεσία από 26 έως 30 έτη** στο φορέα εκφράζουν την άποψη ότι ο προϊστάμενός/ η τους ασκεί ενδυναμωτικής ηγεσίας σε υψηλότερο βαθμό.

Πίνακας 19 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την προϋπηρεσία των υπαλλήλων στο φορέα (Π.Δ.Μ. και πρώην Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις)

Παράγοντας	Μέση τιμή							F	P - value
	Έως 5 έτη	Από 6 έως 10 έτη	Από 11 έως 15 έτη	Από 16 έως 20 έτη	Από 21 έως 25 έτη	Από 26 έως 30 έτη	31 έτη και άνω		
Εκχώρηση Εξουσίας	3,10	3,72	3,80	4,00	4,25	4,50	3,00	2,316	0,078

² Έλεγχος Bonferroni

Λογοδοσία	3,65	3,70	3,72	3,80	3,80	4,50	3,50	3,278	0,032
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	3,60	3,84	3,86	4,05	4,15	4,50	3,70	2,541	0,098
Διαμοίραση Πληροφοριών	3,00	3,75	3,75	4,05	4,25	4,50	3,20	1,378	0,073
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	3,68	3,75	3,78	3,90	3,90	4,00	3,50	3,371	0,039
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	3,60	3,88	3,90	4,05	4,15	5,00	3,60	2,846	0,056

Ο μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος που πραγματοποιήθηκε για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην άποψη των υπαλλήλων για διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (εξωτερική, εσωτερική και συνολική).σε σχέση με το **έτη προϋπηρεσίας στο φορέα** (Πίνακας 20) έδειξε ότι δεν προκύπτει διαφοροποίηση καθώς όλες τιμές ελέγχου προκύπτουν μεγαλύτερες **P – value**> του 0.05. Άρα οι απαντήσεις των υπαλλήλων ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση δεν διαφοροποιούνται σημαντικά λόγω του παράγοντα «έτη προϋπηρεσίας στο φορέα».

Πίνακας 20 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την προϋπηρεσία των υπαλλήλων στο φορέα (Π.Δ.Μ. και πρώην Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις)

Παράγοντας	Μέση τιμή							F	P - value
	Έως 5 έτη	Από 6 έως 10 έτη	Από 11 έως 15 έτη	Από 16 έως 20 έτη	Από 21 έως 25 έτη	Από 26 έως 30 έτη	31 έτη και άνω		
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,90	3,80	3,95	3,95	3,90	4,33	3,80	2,456	0,363
Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,40	3,75	3,65	3,70	3,75	4,50	3,70	1,211	0,572
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	3,65	3,74	3,80	3,82	3,80	4,33	3,65	0,759	0,476

Πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην άποψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την **οργανική μονάδα απασχόλησης** (Πίνακας 21) έδειξε ότι δεν προκύπτει διαφοροποίηση καθώς όλες τιμές ελέγχου προκύπτουν μεγαλύτερες **P – value** του 0.05. Άρα οι απαντήσεις των υπαλλήλων ως προς την ενδυναμωτική ηγεσία δεν διαφοροποιούνται σημαντικά λόγω του παράγοντα «οργανική μονάδα απασχόλησης της Π.Δ.Μ.».

Πίνακας 21 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την οργανική μονάδα των υπαλλήλων

Παράγοντας	Μέση τιμή							F	P - value
	Αυτοτελείς υπηρεσίες	Γ.Δ/νση Οργάνωσης & Ανάπτυξης	Γ.Δ/νση Διοίκησης & Οικονομικών	Γ.Δ/νση Περ/ντος & Υποδομών	Γ.Δ/νση Επιχ. & Μεταφορών	Γ.Δ/νση Αγρ. Οικ. & Κτηνιατρικής	Γ.Δ/νση Δημ. Υγείας & Κοιν. Μέριμνας		
Εκχώρηση Εξουσίας	3,67	4,00	4,25	3,90	3,89	3,78	3,75	3,112	0,053
Λογοδοσία	3,67	3,88	3,80	3,82	3,70	3,58	3,60	1,679	0,052
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	4,00	4,05	4,15	3,88	3,81	3,72	3,75	1,365	0,089
Διαμοίραση Πληροφοριών	3,75	4,05	3,75	3,60	3,89	3,88	3,90	2,821	0,065
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	3,78	3,90	3,90	4,00	3,92	3,86	3,90	3,174	0,055
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	3,90	3,88	4,15	3,90	3,90	3,78	3,75	2,219	0,048

Για να εξεταστεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην αντίληψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις την επαγγελματικής ικανοποίησης (εσωτερική, εξωτερική και συνολική) σε σχέση με την **οργανική μονάδα απασχόλησης** (Πίνακας 22) πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε μια από τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η διαφοροποίηση εντοπίζεται στον παράγοντα: Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση με p-value = **0,045**. Από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και ότι τα άτομα που απασχολούνται στην

οργανική μονάδα Γ.Δ/νση Διοίκησης & Οικονομικών στο φορέα της Π.Δ.Μ. εκφράζουν την άποψη ότι η εσωτερική εργασιακή τους ικανοποίηση βρίσκεται σε υψηλότερο βαθμό.

Πίνακας 22 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την οργανική μονάδα των υπαλλήλων

Παράγοντας	Μέση τιμή							F	P - value
	Αυτοτελείς υπηρεσίες	Γ.Δ/νση Οργάνωσης & Ανάπτυξης	Γ.Δ/νση Διοίκησης & Οικονομικών	Γ.Δ/νση Περ/ντος & Υποδομών	Γ.Δ/νση Επιχ. & Μεταφορών	Γ.Δ/νση Αγρ. Οικ. & Κτηνιατρικής	Γ.Δ/νση Δημ. Υγεία & Κοιν. Μέριμνας		
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,70	4,05	4,25	3,90	3,89	3,80	3,75	2,562	0,045
Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,67	3,88	3,80	3,82	3,70	3,58	3,60	1,379	0,062
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	4,00	4,10	4,05	3,88	3,80	3,72	3,75	1,865	0,069

Για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην αντίληψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις την ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την **Περιφερειακή Ενότητα** απασχόλησης (Πίνακας 23) πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε τέσσερεις από τις έξι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Οι διαφοροποιήσεις είναι : παράγοντας **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων** με p-value = **0,032**, παράγοντας **Εκχώρηση Εξουσίας** με p-value = **0,034**, παράγοντας **Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων** με p-value = **0,038**, παράγοντας **Λογοδοσία** με p-value = **0,049**. και. Από τα παραπάνω αποτελέσματα και κατόπιν post-hoc σύγκρισης³ προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και ότι οι υπάλληλοι της **Π.Ε. Κοζάνης** εκφράζουν την άποψη ότι ο προϊστάμενός/ η τους ασκεί το μοντέλο της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε υψηλότερο βαθμό.

Πίνακας 23 Ανάλυση διακύμανσης διαστάσεων ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την Π.Ε. στην οποία εργάζονται

Παράγοντας	Μέση τιμή	F	P -
------------	-----------	---	-----

³ Έλεγχος Bonferroni

	Π.Ε ΚΟΖΑΝΗΣ	Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	Π.Ε ΓΡΕΒΕΝΩΝ		value
Εκχώρηση Εξουσίας	3,86	3,82	3,70	3,72	3,671	0,034
Λογοδοσία	3,70	3,75	3,60	3,65	1,786	0,049
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	3,84	3,85	3,82	3,80	2,456	0,038
Διαμοίραση Πληροφοριών	3,85	3,70	3,70	3,72	1,394	0,089
Ανάπτυξη Δεξιότητων	3,85	3,80	3,78	3,80	2,221	0,032
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	3,95	3,85	3,88	3,90	3,132	0,061

Για να εξεταστεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην αντίληψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις την επαγγελματικής ικανοποίησης (εσωτερική, εξωτερική και συνολική) σε σχέση με την **Περιφερειακή Ενότητα** απασχόλησης (Πίνακας 24) πραγματοποιήθηκε μονοπαραγοντικός (one way Anova) έλεγχος. Οι αναλύσεις έδειξαν ότι υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε μια από τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η διαφοροποίηση εντοπίζεται στον παράγοντα: **Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση** με $p\text{-value} = 0,032$. Από τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά και ότι τα άτομα που απασχολούνται στην **Π.Ε. Καστοριάς** εκφράζουν την άποψη ότι η εσωτερική εργασιακή τους ικανοποίηση βρίσκεται σε υψηλότερο βαθμό.

Πίνακας 24 Ανάλυση διακόμανσης διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την Π.Ε. στην οποία εργάζονται

Παράγοντας	Μέση τιμή				F	P - value
	Π.Ε ΚΟΖΑΝΗΣ	Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	Π.Ε ΓΡΕΒΕΝΩΝ		
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,90	3,95	3,80	3,90	2,791	0,032
Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,70	3,75	3,65	3,65	1,657	0,099
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	3,85	3,74	3,82	3,82	1,824	0,067

Σύμφωνα με τον έλεγχο t – test για τις μέσες τιμές ανεξάρτητων δειγμάτων που πραγματοποιήθηκε για να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στην άποψη των υπαλλήλων για τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με τη κατοχή **Θέσης Ευθύνης** (Πίνακας 25), οι αναλύσεις έδειξαν ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση για το σύνολο των έξι διαστάσεων την ενδυναμωτικής ηγεσίας είτε είναι κάποιος Προϊστάμενος είτε όχι, καθώς όλες τιμές ελέγχου προκύπτουν μεγαλύτερες **P – value** του 0.05.

Πίνακας 25 Έλεγχος t – test διαστάσεων ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με θέση ευθύνης

Παράγοντας	Μέση τιμή		T -value	P - value
	Προϊστάμενος	Υπάλληλος		
Εκχώρηση Εξουσίας	3,96	3,82	2,732	0,123
Λογοδοσία	3,68	3,66	1,262	0,139
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	3,83	3,85	1,486	0,082
Διαμοίραση Πληροφοριών	3,87	3,83	1,557	0,067
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	3,80	3,84	1,826	0,081
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	3,88	3,92	2,186	0,053

Ο έλεγχος t – test για τις μέσες τιμές ανεξάρτητων δειγμάτων έγινε ώστε να διερευνηθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης για την επαγγελματική ικανοποίηση αναφορικά με το εάν ο υπάλληλος κατέχει **θέση ευθύνης**. Σύμφωνα με τον Πίνακα 26 υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στον παράγοντα: **Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση** με p-value = **0,047**. Συνεπώς οι **Προϊστάμενοι** εκφράζουν την άποψη ότι η εξωτερική εργασιακή τους ικανοποίηση βρίσκεται σε υψηλότερο βαθμό

Πίνακας 26 Έλεγχος t – test διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τη θέση ευθύνης

Παράγοντας	Μέση τιμή		T -value	P - value
	Προϊστάμενος	Υπάλληλος		
Εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,96	3,98	1,876	0,063

Εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση	3,82	3,58	1,865	0,047
Συνολική επαγγελματική ικανοποίηση	3,96	3,75	3,443	0,067

6.6.Συσχετίσεις ενδυναμωτικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων Π.Δ.Μ.

Εν συνεχεία εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής συνολικής ικανοποίησης των υπαλλήλων. Για να εξεταστεί αυτή η συσχέτιση χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson με τιμές από -1 έως 1. Οι μεταβλητές που διερευνήθηκαν αποτελούν συνεχή δεδομένα πενταβάθμιας κλίμακας με κανονική κατανομή, οπότε πληρούν τα κριτήρια για τον έλεγχο βαθμού συσχέτισης με την χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson. Σύμφωνα με τον Πίνακα 27, η ενδυναμωτική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση $R = 0,611$ εφόσον η τιμή σημαντικότητας ελέγχου είναι $p - \text{value} = 0,000 < 0,05$. Άρα εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ..

Πίνακας 27 Pearson Correlation – Συσχέτιση ενδυναμωτικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης

Ενδυναμωτική Ηγεσία	Επαγγελματική Ικανοποίηση	
	p –value	0,000
	Pearson Correlation	0,611**
	N	140

** $p < 0,001$

Μέσω ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση και ανεξάρτητες μεταβλητές τις έξι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 28) . Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού υποδηλώνει ότι η ανάλυση παλινδρόμησης ερμηνεύει **63,4%** της συνολικής μεταβλητότητας της εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρατηρείται λοιπόν **ισχυρή συσχέτιση** των δύο μεταβλητών. Το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντικό $F = 12,293$ ($p - \text{value} = 0,000$) και αυτό δείχνει ότι οι επιμέρους κλίμακες της ενδυναμωτικής ηγεσίας επηρεάζουν την εσωτερική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα.. Οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές με θετική συσχέτιση στην

εσωτερική εργασιακή ικανοποίηση είναι οι πέντε εκ των έξι συνολικά: η Λογοδοσία **B=0,293**, η Εκχώρηση Εξουσίας **B = 0,231**, η Ανάπτυξη Δεξιοτήτων **B = 0,087**, η Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων **B = 0,079** και η Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας **B = 0,065**.

Βάσει των ερωτήσεων που τέθηκαν οι υπάλληλοι φαίνεται να έχουν μεγαλύτερο βαθμό εσωτερικής ικανοποίησης όταν ο προϊστάμενός τους παροτρύνει να αναλαμβάνουν ευθύνες, τους ενθαρρύνει να πραγματοποιούν αλλαγές που κρίνουν αναγκαίες, όταν επιθυμεί τη λογοδοσία για τις εργασίες που τους ανατέθηκαν, τους ενθαρρύνει να υλοποιούν καινοτόμες ιδέες, τους συμβουλεύει να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως ευκαιρίες, τους ενθαρρύνει να αναζητούν λύσεις χωρίς την επίβλεψή του, τους δείχνει εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων, τους δίνει ευκαιρίες να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, τους διασφαλίζει το δικαίωμα στην εκπαίδευση και κατάρτιση. Όταν λοιπόν ο προϊστάμενος υιοθετεί συμπεριφορές ενδυναμωτικής ηγεσίας το αίσθημα της εσωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων επηρεάζεται θετικά.

Πίνακας 28 Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εσωτερική επαγγελματική ικανοποίηση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Beta	T (Sig.)	F	p-value
Εκχώρηση Εξουσίας	0,231	2,432(0,019)	12,293	0.000
Λογοδοσία	0,293	1,124(0,020)		
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	0,079	2,356(0,024)		
Διαμοίραση Πληροφοριών	-0,098	-0,717 (0,482)		
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	0,087	1,283(0,034)		
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	0,065	2,723(0,012)		
R2 (adj.) =0,634				

Μέσω ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση και ανεξάρτητες μεταβλητές τις έξι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 29) . Ο προσαρμοσμένος συντελεστής

προσδιορισμού υποδηλώνει ότι η ανάλυση παλινδρόμησης ερμηνεύει **57,8%** της συνολικής μεταβλητότητας της εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρατηρείται λοιπόν **ισχυρή συσχέτιση** των μεταβλητών. Το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντικό **F =32,381** (p-value = 0,000) και αυτό δείχνει ότι οι επιμέρους κλίμακες της ενδυναμωτικής ηγεσίας επηρεάζουν την εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές με θετική συσχέτιση στην εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση είναι οι πέντε εκ των έξι συνολικά: η Λογοδοσία **B=0,297**, η Εκχώρηση Εξουσίας **B = 0,281**, η Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας **B = 0,165**, η Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων **B = 0,079** και η Ανάπτυξη Δεξιοτήτων **B = 0,068**. Αρνητική συσχέτιση υπάρχει μόνο με τη διάσταση της διαμοίρασης, ανταλλαγής πληροφοριών.

Βάσει των ερωτήσεων που τέθηκαν οι υπάλληλοι φαίνεται να έχουν μεγαλύτερο βαθμό εξωτερικής ικανοποίησης όταν ο προϊστάμενός τους επιθυμεί τη λογοδοσία για τις εργασίες που τους ανατέθηκαν, δείχνει εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων, δίνει ευκαιρίες να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, διασφαλίζει το δικαίωμα στην εκπαίδευση και κατάρτιση, τους ενθαρρύνει να υλοποιούν καινοτόμες ιδέες, τους συμβουλεύει να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως ευκαιρίες, τους ενθαρρύνει να αναζητούν λύσεις χωρίς την επίβλεψή του, τους παροτρύνει να αναλαμβάνουν ευθύνες και τους ενθαρρύνει να πραγματοποιούν αλλαγές που κρίνουν αναγκαίες. Όταν λοιπόν ο προϊστάμενος εφαρμόζει τις αρχές της ενδυναμωτικής ηγεσίας το αίσθημα της εξωτερικής επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων επηρεάζεται θετικά.

Πίνακας 29 Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ- ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Beta	T (Sig.)	F	p-value
Εκχώρηση Εξουσίας	0,281	3,032(0,009)	32.381	0.000
Λογοδοσία	0,297	2,320(0,027)		
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	0,079	2,356(0,024)		

Διαμοίραση Πληροφοριών	-0,108	-1,717 (0,283)		
Ανάπτυξη Δεξιότητων	0,068	0,983(0,054)		
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	0,165	1,725(0,053)		
R2 (adj.) =0,578				

Μέσω ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και ανεξάρτητες μεταβλητές τις έξι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακας 30) . Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού υποδηλώνει ότι η ανάλυση παλινδρόμησης ερμηνεύει **59,3%** της συνολικής μεταβλητότητας της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρατηρείται λοιπόν **ισχυρή συσχέτιση** των μεταβλητών. Το μοντέλο παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση είναι στατιστικά σημαντικό **F =16,723** (p-value = 0,000) και αυτό δείχνει ότι οι επιμέρους κλίμακες της ενδυναμωτικής ηγεσίας επηρεάζουν την εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι στατιστικά σημαντικές μεταβλητές με θετική συσχέτιση στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση είναι οι πέντε εκ των έξι συνολικά: η Λογοδοσία **B=0,397**, η Εκχώρηση Εξουσίας **B = 0,361**, η Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας **B = 0,223**, η Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων **B = 0,096** και η Ανάπτυξη Δεξιότητων **B = 0,068**. Αρνητική συσχέτιση υπάρχει μόνο με τη διάσταση της διαμοίρασης, ανταλλαγής πληροφοριών.

Βάσει των ερωτήσεων που τέθηκαν οι υπάλληλοι φαίνεται να έχουν μεγαλύτερο βαθμό εξωτερικής ικανοποίησης όταν ο προϊστάμενός τους δίνει ευκαιρίες να αναπτύξουν νέες δεξιότητες, τους διασφαλίζει το δικαίωμα στην εκπαίδευση και κατάρτιση, τους ενθαρρύνει να υλοποιούν καινοτόμες ιδέες, τους συμβουλεύει να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα ως ευκαιρίες, τους ενθαρρύνει να αναζητούν λύσεις χωρίς την επίβλεψή του, τους δείχνουν εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων, , τους παροτρύνει να αναλαμβάνουν ευθύνες, τους ενθαρρύνει να πραγματοποιούν αλλαγές που κρίνουν αναγκαίες και όταν επιθυμεί τη λογοδοσία για τις εργασίες που τους ανατέθηκαν. Όταν λοιπόν ο προϊστάμενος ο προϊστάμενος υιοθετεί συμπεριφορές ενδυναμωτικής ηγεσίας το αίσθημα της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων επηρεάζεται θετικά.

Πίνακας 30 Πίνακας Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ-ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Beta	T (Sig.)	F	p-value
Εκχώρηση Εξουσίας	0,361	2,031(0,048)	16,723	0.000
Λογοδοσία	0,397	2,320(0,027)		
Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	0,096	2,356(0,052)		
Διαμοίραση Πληροφοριών	-0,145	-1,628 (0,283)		
Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	0,068	1,291(0,064)		
Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας	0,223	1,525(0,053)		
R2 (adj.) =0,593				

Τα αποτελέσματα μέσω ανάλυσης παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και ανεξάρτητες μεταβλητές τις δυο διαστάσεις της (εξωτερική & εσωτερική) παρατίθενται στον Πίνακα 31. Ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού υποδηλώνει ότι η ανάλυση παλινδρόμησης ερμηνεύει **68,7%** της συνολικής μεταβλητότητας της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης. Παρατηρείται λοιπόν **ισχυρή συσχέτιση** των μεταβλητών. Η ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την επαγγελματική ικανοποίηση στο σύνολό της είναι στατιστικά σημαντική **F =122,512** (p-value = 0,000) και αυτό δείχνει ότι οι δυο διαστάσεις της (εξωτερική & εσωτερική) επηρεάζουν την συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Και οι δυο μεταβλητές έχουν θετική συσχέτιση με την επί συνόλω επαγγελματική ικανοποίηση : Εξωτερική **B = 0,483** και Εσωτερική **B = 0,732** που σημαίνει ότι φαίνεται να αισθάνονται ικανοποιημένοι τόσο από τους εσωτερικούς παράγοντες όπως το αίσθημα ασφάλειας, ανεξαρτησίας, η δυνατότητα κριτικής σκέψης και ανάπτυξη δεξιοτήτων όσο και από εξωτερικούς παράγοντες όπως ευκαιρίες μισθός συμπεριφορά προϊσταμένου, αναγνώριση

Πίνακας 31 Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συνολική επαγγελματική ικανοποίηση και την εσωτερική και εξωτερική ικανοποίηση ως ανεξάρτητες μεταβλητές

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ- ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Beta	T (Sig.)	F	p-value
Εσωτερική Επαγγελματική Ικανοποίηση	0,732	3,348(0,000)	122,512	0,000
Εξωτερική Επαγγελματική Ικανοποίηση	0,483	5,722(0,000)		
R2 (adj.) =0,687				

7^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΣΥΖΗΤΗΣΗ, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της επίδρασης της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων του φορέα της Π.Δ.Μ.. Διερευνήθηκαν οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων για τους προϊσταμένους τους εστιάζοντας αφενός στο αν εντοπίζονται οι διαστάσεις ενός ενδυναμωτικού μοντέλου ηγεσίας (ερ. υπόθεση 1.) και αφετέρου πόσο επηρεάζουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων (ερ. υπόθεση 2.). Επιπλέον ερευνητικός στόχος της μελέτης ήταν η ανάδειξη των συσχετίσεων των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων ως παράγοντες επίδρασης στην ικανοποίηση από τον επαγγελματικό βίο και την ενδυναμωτική ηγεσία (ερ. υπόθεση 3.), καθώς επίσης ο εντοπισμός διαφοροποίησης της εσωτερικής από την εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση (ερ. υπόθεση 4.). Από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, προκύπτει ότι στόχοι της έρευνας σε μεγάλο βαθμό ικανοποιήθηκαν, καθώς αναδείχθηκαν συσχετίσεις με στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των μεταβλητών της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Στην έρευνα πήραν μέρος 140 δημόσιοι υπάλληλοι από τις τέσσερις Περιφερειακές Ενότητες της Π.Δ.Μ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συνάδουν με την πλειοψηφία των ερευνών που συνέθεσαν το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης με κεντρικό άξονα ότι το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης, των εργασιακών κινήτρων και της εν γένει θετικής εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Judge & Piccolo, 2004; Avolio et al., 2009). Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι ασκούνται όλες οι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας από τους προϊσταμένους τους καθώς ο μέσος όρος είναι αρκετά υψηλός (Μέση τιμή = 3,84), γεγονός που αποδεικνύει ότι το σύνολο των προϊσταμένων υιοθετεί και εφαρμόζει πρακτικές ενδυνάμωσης κατά την άσκηση ηγεσίας στο φορέα της Π.Δ.Μ.

Οι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας που παρουσιάζουν τις υψηλότερες τιμές είναι η Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας: με τις δηλώσεις «ο προϊστάμενός μου με συμβουλεύει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα που προκύπτουν ως νέες ευκαιρίες» = Μέση τιμή 3,91 και «προϊστάμενός μου «Με ενθαρρύνει να υλοποιώ καινοτόμες ιδέες ακόμα και με το ρίσκο της αποτυχίας» = Μέση τιμή 3,89. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν την ενδυναμωτική και εμπνευστική στάση των προϊσταμένων που παρακινούν τους υπαλλήλους μέσω coaching – συμβουλευτικής και τους προτρέπουν να τολμούν και να ρισκάρουν παρέχοντάς τους ένα υποστηρικτικό πλαίσιο με υψηλό αίσθημα ασφάλειας. Η συνολική

μάλιστα μέση τιμή για την ενδυναμωτική ηγεσία είναι υψηλή (3,84) και αποτελεί ένδειξη του μέσου όρου άσκησης πρακτικών ενδυναμωτικής ηγεσίας από τους Προϊσταμένους της Π.Δ.Μ. σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων.

Εν συνεχεία των αποτελεσμάτων για τις διαστάσεις – πρακτικές που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι, οι υπάλληλοι εμφανίζονται σε μεγάλο βαθμό (Μ.Ο. 3,87.) ικανοποιημένοι από την εργασία τους στο φορέα της Περιφέρειας. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι στην ερώτηση για την συνολική εργασιακή ικανοποίηση εκ των 140 συμμετεχόντων, οι 80 απάντησαν ότι αισθάνονται πολύ ικανοποιημένοι, οι 31 πάρα πολύ, οι 24 ουδέτερα και οι 5 λίγο. Η συνολική ικανοποίηση είναι υψηλή τόσο από τους εξωτερικούς παράγοντες που έχουν σχέση με το επαγγελματικό περιβάλλον (συμπεριφορά προϊσταμένου και αναγνώριση οι επικρατέστεροι) όσο και από εσωτερικούς παράγοντες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με το αντικείμενο της εργασίας (επαγγελματική σταθερότητα και δυνατότητα ανεξαρτησίας οι επικρατέστεροι). Τα εμπειρικά δεδομένα συνεπώς επαληθεύουν τα θεωρητικά ευρήματα μελετών που υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου (Islam & Siengthai, 2009) και ότι οι προϊστάμενοι που ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, εστιάζουν στις δυνάμεις των εργαζομένων (Ahearne et al. 2005; Leach, Wall, & Jackson 2003) μπορούν να έχουν υπαλλήλους που αισθάνονται ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους και ψυχολογικά ενδυναμωμένους με αυτοπεποίθηση, όταν τους δοθεί αυτονομία και κατανοήσουν τον θετικό αντίκτυπο της δουλειάς και συνδρομής τους. (Conger & Kanungo 1988; Spreitzer 1995).

Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων των συμμετεχόντων στην ενδυναμωτική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση παρατηρήθηκε ότι στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών υπάρχει σε δυο παράγοντες ενδυναμωτικής ηγεσίας : στον παράγοντα Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας με $p\text{-value} = 0,033$ και στον παράγοντα Ανάπτυξη Δεξιοτήτων με $p\text{-value} = 0,045$. Οι γυναίκες συνεπώς θεωρούν ότι η οι συγκεκριμένες διαστάσεις ενδυναμωτικής ηγεσία ασκούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι θεωρούν οι άντρες υπάλληλοι. Ενώ για την εργασιακή ικανοποίηση το φύλο δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης. Στον παράγοντα ηλικία υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά καθώς τα άτομα ηλικιακής ομάδας 36 έως 45 ετών εκφράζουν την άποψη ότι ο προϊστάμενός/ η τους ασκούν όλες τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε υψηλότερο βαθμό. Για τον δημογραφικό παράγοντα Οργανική Μονάδα Απασχόλησης υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά που δείχνει ότι τα άτομα που απασχολούνται στην οργανική

μονάδα Γενική Δ/νση Διοίκησης & Οικονομικών στο φορέα της Π.Δ.Μ. εκφράζουν την άποψη ότι η εσωτερική εργασιακή τους ικανοποίηση βρίσκεται σε υψηλότερο βαθμό. Ενώ ως προς τον δημογραφικό παράγοντα Περιφερειακή Ενότητα απασχόλησης, οι υπάλληλοι της Π.Ε. Κοζάνης εκφράζουν την άποψη ότι ο προϊστάμενος/η τους ασκεί το μοντέλο της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε υψηλότερο βαθμό ενώ τα άτομα που απασχολούνται στην Π.Ε. Καστοριάς εκφράζουν την άποψη ότι η εσωτερική εργασιακή τους ικανοποίηση βρίσκεται σε υψηλότερο βαθμό. Αναφορικά με τον δημογραφικό παράγοντα Θέση ευθύνης υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς την εξωτερική επαγγελματική ικανοποίηση που υποδεικνύει ότι οι Προϊστάμενοι εκφράζουν την άποψη ότι η εξωτερική εργασιακή τους ικανοποίηση βρίσκεται σε υψηλότερο βαθμό. Ενώ για τα δημογραφικά στοιχεία εκπαιδευτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, καθεστώς εργασίας δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Έπειτα από τα αποτελέσματα του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson διαφάνηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο παραγόντων που αποτελούν ζητούμενο της έρευνας. Η ενδυναμωτική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση $R = 0,611$ και εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ενδυναμωτική ηγεσία επηρεάζει θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων της Π.Δ.Μ. Ενώ οι γραμμικές παλινδρομήσεις (Simple Linear Regression) που χρησιμοποίησαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές την εκχώρηση εξουσίας, τη λογοδοσία, την αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων, την ανταλλαγή πληροφοριών, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συμβουλευτική για απόδοση καινοτομίας και εξαρτημένες μεταβλητές την εσωτερική, εξωτερική και συνολική ικανοποίηση, έδειξαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις στις πέντε από τις έξι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας τόσο για την εσωτερική, όσο και για την εξωτερική αλλά και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Μόνο η ανταλλαγή πληροφοριών εμφάνισε αρνητική συσχέτιση.

Η τελευταία γραμμική παλινδρόμηση που εξέτασε το βαθμό που ο συνδυασμός εσωτερικής εργασιακής και εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζει την συνολική επαγγελματική, ανέδειξε ότι οι υπάλληλοι της Π.Δ.Μ. αισθάνονται ικανοποιημένοι τόσο από τους εσωτερικούς παράγοντες όπως το αίσθημα ασφάλειας, ανεξαρτησίας, η δυνατότητα κριτικής σκέψης και ανάπτυξη δεξιοτήτων όσο και από εξωτερικούς παράγοντες όπως ευκαιρίες μισθός συμπεριφορά προϊσταμένου, αναγνώριση. Συνεπώς επιβεβαιώνονται οι έρευνες που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες που διεγείρουν τη δημιουργική

σκέψη ενεργοποιούν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους και επιδρούν στην βελτιωμένη παραγωγικότητα η οποία κατά συνέπεια αναπτύσσει μια κουλτούρα υψηλών αποδόσεων συμβάλλοντας στον αυξανόμενο ενθουσιασμό, στην κατανόηση, στον οραματισμό και στην προώθηση της ενδυναμωτικής ηγεσίας τόσο στην πράξη όσο και στην έρευνα (Fong & Snape, 2015).

7.2. Συμπεράσματα

Αν και η ενδυναμωτική ηγεσία αρχικά αντιμετωπίστηκε από την ερευνητική κοινότητα απλώς ως θετική στάση (Spreitzer, 1995; Fineman, 2006), πολλές σύγχρονες μελέτες έχουν αναγνωρίσει την πολυσήμαντη και πολυπαραγοντική της διάστασή επιβεβαιώνοντας μάλιστα τον θετικό αντίκτυπο που έχει στην εργασιακή ικανοποίηση. Παρά τις αποκλίσεις που υπάρχουν σχετικά με τα στοιχεία που συνιστούν ενδυναμωτικές συμπεριφορές ηγεσίας (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000; Konczak, Stelly, & Trusty, 2000). οι έρευνες συγκλίνουν στο γεγονός ότι διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό από άλλα δομικά μοντέλα ηγεσίας (Cheong et al., 2019; Sharma & Kirkman, 2015).

Οι Konczak et al. (2000) εννοιολόγησαν τη συμπεριφορά ενδυνάμωσης του ηγέτη με τις διαστάσεις: εκχώρηση εξουσίας, λογοδοσία/υπευθυνότητα, αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων, ανάπτυξη δεξιοτήτων, συμβουλευτική για καινοτόμες επιδόσεις και ανταλλαγή πληροφοριών. Έτσι, οι ενδυναμωτικοί ηγέτες εκχωρούν στους συνεργάτες τους ένα μεγαλύτερο κομμάτι εξουσίας, ευθύνης και ανεξαρτησίας. Μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και της ιεράρχησης της ανάπτυξης δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται επαρκώς, προωθείται η καινοτομία και οι αποτυχίες θεωρούνται δομικά στοιχεία (Konczak et al., 2000). Όταν οι ηγέτες ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους με τρόπο που ικανοποιεί την επιθυμία τους να ενδυναμωθούν, γενικά προκύπτουν θετικά αποτελέσματα (Lee, Cheong, Kim, & Yun, 2017).

Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στη γενική ικανοποίηση που έχει ένας εργαζόμενος από τη δουλειά του (Spector, 1997). Πολυάριθμες μελέτες υποδηλώνουν θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Amundsen & Martinsen, 2014; Konczak et al., 2000; Vecchio, Justin, & Pearce, 2010). Μια έρευνα μετα-αναλυτική (Kim, Beehr, & Prewett, 2018) επιβεβαίωσε επίσης αυτά τα ευρήματα, σύμφωνα με τα οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι σε περιβάλλοντα εργασίας όπου οι ηγέτες τους παρουσιάζουν συμπεριφορές ενδυνάμωσης όπως η συμμετοχή

στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες βελτίωσης δεξιοτήτων, η καθοδήγηση και η ανταλλαγή γνώσεων. Οι Arnold, Arad, Rhoades και Drasgow (2000) διεξήγαγαν μια ποιοτική μελέτη για να καθορίσουν τους βασικούς ρόλους για τους ηγέτες των ενδυναμωμένων ομάδων στο χώρο εργασίας. Διαπίστωσαν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία (1) δρα συμβουλευτικά, (2) ενημερώνει, (3) δίνει το παράδειγμα, (4) δείχνει ενδιαφέρον και (5) ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης επιβεβαιώνουν το υπάρχον θεωρητικό πλαίσιο περί θετικής αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγεσίας ενδυνάμωσης και βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης (Amundsen et al., 2015; Konzac et al., 2000; Vecchio et al., 2010) καθώς στην παρούσα έρευνα διαφάνηκε υψηλή θετική συσχέτιση όλων των επιμέρους διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση (εσωτερική, εξωτερική και συνολική).

7.3. Περιορισμοί Έρευνας

Η παρούσα μελέτη υπόκειται σε διάφορους περιορισμούς. Αρχικά το δείγμα είναι μικρό (140 ερωτώμενοι) και αποτελεί δείγμα ευκολίας μη τυχαίας δειγματοληψίας καθώς η έρευνα επικεντρώθηκε σε έναν μόνο φορέα του δημοσίου με συνέπεια να μην μπορούν να γενικευθούν τα ευρήματα σε όλο το εύρος της δημόσιας διοίκησης με σημαντική πιθανότητα, η στατιστική ισχύς της έρευνας να είναι χαμηλή,. Σίγουρα ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων με τη μέθοδο της τριγωνοποίησης θα μπορούσε να δώσει ασφαλέστερα αποτελέσματα και να εξετάσει σε βάθος την δυναμική των παραγόντων ενδυναμωτικής ηγεσίας που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα και αφορούν «συγχρονικά» δεδομένα που σημαίνει ότι μπορούν να διευρυνθούν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, αλλά είναι σχεδόν ανέφικτο να υπάρξει τεκμηρίωση της αιτιότητας αυτών των συσχετίσεων καθώς θα απαιτούνταν δεδομένα σε βάθος χρόνου, διαχρονικές μελέτες προκειμένου να διερευνηθεί περαιτέρω η σχέση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και των συναισθημάτων που καλλιεργούνται για την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι η έρευνα διεξήχθη σε μια περίοδο επανεκκίνησης και επαναπροσδιορισμού μετά από δυο δύσκολα έτη πανδημίας COVID-19 και ίσως οι απαντήσεις να ενέχουν υψηλή συναισθηματική φόρτιση και να μην ανταποκρίνονται απόλυτα σε συνθήκες κανονικότητας.

7.4. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας και πρακτικής εφαρμογής

Η πολύπλευρη φύση της ενδυνάμωσης και η σημασία της εφαρμογής της για την ενίσχυση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανισμών καθιστά απαραίτητη τη συνεχή διερεύνηση για εξειδικευμένες μεθόδους ενδυνάμωσης. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί διαφέρουν σε ταυτότητα, μέγεθος, στον τρόπο λειτουργίας και στη στρατηγική τους. Με βάση αυτά τα δεδομένα, είναι αδύνατο να προταθεί μια ενιαία μέθοδος ενδυνάμωσης που ταιριάζει σε όλους τους οργανισμούς. Θα πρέπει να υλοποιηθούν περαιτέρω έρευνες σχετικά με τον εντοπισμό ή ακόμη και την πρόταση κατάλληλων μεθόδων ενδυνάμωσης που, σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους, θα είναι κατάλληλα σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών. Επιπλέον, μπορούν να διερευνηθούν ενδελεχώς δημοφιλείς μέθοδοι ενδυνάμωσης ανά κατηγορία φορέα ή οργανισμού σχετικά με τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν.

Οι σύγχρονοι ηγέτες πρέπει να είναι σε εγρήγορση και να αφουγκράζονται τις ανάγκες και επιθυμίες των υπάλληλων τους προσαρμόζοντας ανάλογα το στυλ ηγεσίας τους. Μερικοί υπάλληλοι μπορεί να θέλουν περισσότερη καθοδήγηση και εκχώρηση εξουσίας, ενώ άλλοι μπορεί να θέλουν περισσότερη υπευθυνότητα κ.ο.κ. Αν και η ενδυνάμωση, στην ουσία, έχει θετική χροιά, η έρευνα έχει δείξει ότι ο ηγέτης οφείλει να διατηρεί τις λεπτές ισορροπίες (Sharma & Kirkman, 2015). Συνεπώς, η ποικιλομορφία των προτιμήσεων των εργαζομένων απαιτεί ισορροπημένη και αφυπνισμένη ηγεσία. Όταν επιτευχθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ της υπερ-ενδυνάμωσης και της υπο-ενδυνάμωσης, οι ηγέτες θα μπορούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Σε θεωρητικό επίπεδο μελλοντική έρευνα μπορεί να μελετήσει τις προτεινόμενες σχέσεις αυτής της έρευνας σε διαφορετικά πλαίσια για να επιτρέψει τη γενίκευση των ευρημάτων σε ένα μεγαλύτερο κοινό. Επίσης, πρέπει να διερευνηθεί μια πιο άμεση σύνδεση μεταξύ των πρακτικών ενδυνάμωσης της ηγεσίας. Η ενδυνάμωση μπορεί να αποδειχθεί θεμελιώδους μορφή άσκησης επιρροής για τους ηγέτες που προσπαθούν να υιοθετήσουν και να διαχειριστούν οργανωσιακές αλλαγές και καινοτομίες, ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα που αποτελεί ζητούμενο η αποτίναξη γραφειοκρατικών αγκυλώσεων και διαδικαστικών στεγανών. Η στοχευμένη έρευνα πεδίου θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά στην κατανόησή της έννοιας της αποτελεσματικής ενδυναμωτικής ηγεσίας και στην δυναμική

συσχετίσεων και επιδράσεων πληθώρας παραγόντων (ικανοποίηση, αποδοτικότητα, δέσμευση, burn out, εμπιστοσύνη, εργασιακό πάθος) από την υιοθέτησή της.

Σε επίπεδο πρακτικών εφαρμογών είναι σημαντικό να υλοποιούνται προγράμματα επιμόρφωσης που ενισχύουν την ενδυνάμωση των υπαλλήλων δημιουργώντας συνάμα μια οργανωσιακή κουλτούρα καινοτομίας και δημιουργικότητας που τόσο εκλείπει από τους δημόσιους οργανισμούς. Η εφαρμογή προγραμμάτων ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων για τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης κρίνεται αναγκαία για την επίτευξη της ποιοτικής και ουσιαστικής αναβάθμισης του δημόσιου τομέα. Η επιμόρφωση και ανάπτυξη ηγετικών στελεχών με κατάλληλα προσόντα και ικανότητες στη δημόσια διοίκηση θα λειτουργήσει καταλυτικά στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Abuzid H.F.T., & Abbas M. (2017). Empowering leadership and its role on job satisfaction and Employee Creativity: An Empirical Study of Saudi Arabians Bank. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(4), 933–944.

Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology* 90(5): 945-55.

Albrecht L.S., & Andreetta M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model”, *Leadership in Health Services*, Vol. 24 No. 3, pp. 228–237.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *J. Occup. Psychol.* 63, 1–18.

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.

Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), pp.304–323.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F., (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp.249–269.

Avey J.B., Luthans F., Smith R.M., & Palmer N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee wellbeing over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1986) Transformational leadership, charisma, and beyond (Tech. Rep. No. 85-90). Binghamton: State University of New York, School of Management.

Avolio B. J., Walumbwa F., & Weber T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

Babbie E. (2011) Εισαγωγή στην Κοινωνική Έρευνα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Bai, J., and Wang, M. (2020). The influence of empowering leadership on creativity: from the perspective of work meaningfulness. *East China Econ. Manage.* 2020, 109–117.

Bakker A. B., & Schaufeli W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *J. Organ. Behav.* 29, 147–154.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*. September: 1175-84.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). Full range leadership development: manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Mindgarden, Palo Alto, Calif.

Bennis, W., Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.

Bester, J., Stander, M.W., & Van Zyl, L.E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1–14.

Bordin C., Bartram T., & Casimir G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34–46.

Bryman, A. (2004) *Social Research Methods* (second edition). Oxford University Press.

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.

Burns, J. M. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Grove Press.

Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9(1), 1304.

Carless, S.A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 18(4): 405-425.

Cattaneo L.B., Chapman A.R. The process of empowerment: A model for use in research and practice. *Am. Psychol.* 2010; 65:646–659.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., and Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Q.* 27, 602–616.

Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M., & Tsai, C.Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58.

Chen G., Sharma P.N., Edinger S., Shapiro D.L., & Farh J.L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict?. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541–557.

Clark R.A., Hartline M.D., & Jones K.C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209–230.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.

Conger J., & Kanungo R. (1988).b The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, b13(3), 471–482.

Cox, J. F., and Sims, H. P. (1996). Leadership and team citizenship behavior: a model and measures. *Adv. Int. Stud. Work Teams* 3, 1–41.

Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

-
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 18–33.
- Dobre O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53–60.
- Donaldson S. I., & Ko I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177–191.
- Fong K.H., & Snape E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment, and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26, 126–138.
- Ford R. C., & Fottler M. D. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Executive*, 9(3), 21–28.
- Fryer, K. J., Antony, J., and Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector. a literature review and some key findings. *TQM Magaz.* 19, 497–517.
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *Intl. J. Educ. Mgt.* 30, 1030–1044.
- Jada U.R., Mukhopadhyay S., & Titiyal R. (2019). Empowering leadership and innovative work behavior: A moderated mediation examination. *J. Knowl. Manag.*, 23, 915–930.
- Judge T. A., and Piccolo R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *J. Appl. Psychol.* 89, 755–768.
- Jung K.B., Seung-Wan Kang S.W., & Choi S.B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, 12, 2340.
- Hakimi N., Van Knippenberg D., & Giessner S. (2010). Leader empowering behavior: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701–716.
- Huppert F.A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2), 137–164.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 23, 1–28.
- Kim D., Moon C.W., & Shin J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42.
- Konczak L.J., Stelly D.J., & Trusty M.L. (2000). Defining and measuring empowerment leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.
- Kotter, J.P (2001). *Ηγέτες τις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική

-
- Lee, A., Willis, S., and Tian, A. (2018). Empowering leadership: a meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *J. Organ. Behav.* 39, 306–325.
- Lee, S., Cheong, M., Kim, M., & Yun, S. (2017). Never too much? The curvilinear relationship between empowering leadership and task performance. *Group & Organization Management*, 42(1), 11–38.
- Liu Y. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3,476–482.
- Liu, Y., Xu, S., and Zhang, B. (2020). Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior. *J. Appl. Behav. Sci.* 56, 347–366.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*, McGill Illinois.
- Manz C.C., & Sims H.P. (1990). *Super Leadership*. Berkeley Books, New York.
- Manz, C. C., and Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Adm. Sci. Q.* 32, 106–129.
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L., & Ruddy, T.M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1): 97-108.
- Mendes F., & Stander M.W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1–13.
- Menon S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 153–180.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *J. Appl. Psychol.* 75, 710–720.
- Mills M J., Fleck C.R., & Kozikowski A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153–164.
- Narayana, S. C. (1991) *Contemporary Studies in Organizational Behavior*, Discovery Publishing house : New Delhi
- Nielsen K., Nielsen M. B., Ogbonnaya C., Käsälä M., Saari E., and Isaksson K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: a systematic review and meta-analysis. *Work Stress*,31, 101–120.
- Park J.G., Kim J.S., Yoon S.W., & Joo B.K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
- Pearce, C. L., and Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dyn. Theory Res. Pract.* 6, 172–197.

-
- Raub S., & Robert C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743–1770.
- Robbins, S., Judge, T. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. 2η έκδοση. Αθήνα: εκδ. Κριτική.
- Robertson I., & Cooper C. (2011). *Well-Being Productivity and Happiness at Work*. Palgrave Mac-Millan, London.
- Robertson I. T., Birch A. J., & Cooper C. L. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in? *Leadership & Organization Development Journal* 33(3–4), 224–232.
- Ryff C.D., & Keyes C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- Ryan, J. C. & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66, 2116 – 2129.
- Seibert, S.E., Silver, S.R. and Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332-349.
- Seibert, S. E., Wang, G., and Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *J. Appl. Psychol.* 96, 981–1003.
- Sharma, B. (1991). *Motivation of Bank Employees*, New Delhi, Discovery publishing house.
- Sharma, P. N., and Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group Organ. Manag.* 40, 193–237.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: The role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M. A., & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23: 679-704.
- Stander, M. (2007). *Psychological Empowerment, Job Insecurity and Wellness of Employees in Selected Organizations*. Doctoral Thesis, North-West University: Potchefstroom
- Stander, M., and Rothmann, S. (2009). The relationship between leadership, job satisfaction and organizational commitment. *J. Hum. Resour. Manag.* 6, 7–13.
- Stander M.W., & Rothmann S. (2010). Psychological empowerment of employees in selected organisations in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 1–8.

-
- Srivastava A., Bartol K.M., & Locke E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993). «Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings», *Personnel Psychology*, 46(2): 259–293.
- Tripathi N., Bharadwaja M. (2020). Empowering Leadership and Psychological Health: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Employees Responsibilities and Rights Journal*, 32, 97–121.
- Tuckey, M.R., Bakker, A.B., & Dollard, M.F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27.
- Van Dierendonck D., & Dijkstra M. (2012). The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 1–20.
- Van Schalkwyk S., Du Toit D.H., Bothma A.S., Rothmann S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *South African Journal of Human Resource Management*, 8(1), 234–241.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., and Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadersh. Q.* 21, 530–542.
- Yukl, G. A. (1981) *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Walumbwa F.O., Peterson S.J., Avolio B.J., & Hartnell C.A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963.
- Wang, G. and Lee, P.D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, 34(3), 271-296.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1977). *MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form*. Minnesota: University of Minnesota.
- Wright T.A., & Cropanzano R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Wu C.-H., Parker S.K. The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *J. Manag.* 2017;43.
- Zhang X., & Bartol K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

Ανδρουλλή, Τ. (2015). Ο ρόλος της ενδυναμωτικής ηγεσίας στη διαμόρφωση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων των νοσοκομείων, (Διπλωματική εργασία).

Γραμμένου, Ε. (2021). Ενδυναμωτική ηγεσία και ικανοποίηση από την καριέρα: ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής σμίλευσης και της εργασιακής φωνής, (Διπλωματική εργασία).

Μπαλτζός, Α. (2017). Ενδυναμωτική Ηγεσία και Πληροφοριακή Συμπεριφορά στον κλάδο της Υγείας, (Διπλωματική εργασία).

Ξηροτύρη & Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα

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

Τζωρτζάκης, Κ. (2019). Οργάνωση και Διοίκηση. Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής. Αθήνα: Rosili

Ηλεκτρονική

<https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

<https://www.eipa.eu/>

<https://opengov.pdm.gov.gr>

<https://www.enpe.gr/el/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά στην διερεύνηση των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η έρευνα διενεργείται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του ΠΜΣ «Επιστήμες της Αγωγής: Εκπαίδευση Ενηλίκων» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η συμμετοχή και η υποστήριξη σας στην συγκεκριμένη μελέτη είναι εξαιρετικά σημαντική. Παρακαλώ να το συμπληρώσετε με ειλικρίνεια, αφιερώνοντας λίγο από τον χρόνο σας. Τα στοιχεία και οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων είναι αυστηρά ανώνυμα και εμπιστευτικά και τα αποτελέσματα, που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας

Α' ΜΕΡΟΣ

Καθεστώς εργασίας:

Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

Μόνιμος υπάλληλος

Υπάλληλος ΙΔΑΧ

Υπάλληλος ΙΔΟΧ

Άλλο (Πρακτική Άσκηση, Κοινωφελής)

Ηλικία:

25 έως 35

36 έως 45

46 έως 55

56 και άνω

Προϋπηρεσία στο φορέα της Π.Δ.Μ. (έτη)

Οργανική Μονάδα Απασχόλησης:

Επίπεδο Εκπαίδευσης:

Απόφοιτος Γυμνασίου/Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

Απόφοιτος ΕΣΔΔΑ

Αυτοτελείς Υπηρεσίες/Υπηρεσίες υπαγόμενες στον Περιφερειάρχη

Γενική Δ/ση Οργάνωσης και Ανάπτυξης

Γενική Δ/ση Διοίκησης και Οικονομικών

Γενική Δ/ση Περιβάλλοντος και Υποδομών

Γενική Δ/ση Επιχειρηματικότητας και Μεταφορών

Γενική Δ/ση Αγροτικής Οικονομίας & Κτηνιατρικής

Γενική Δ/ση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας

Η οργανική μονάδα απασχόλησής σας
βρίσκεται στην:

- Π.Ε. Κοζάνης
- Π.Ε. Καστοριάς
- Π.Ε. Φλώρινας
- Π.Ε. Γρεβενών

Θέση Ευθύνης (Τμηματάρχης,
Διευθυντής, Γενικός Διευθυντής):

- Ναι
- Όχι

Β' ΜΕΡΟΣ

Βαθμολογική Κλίμακα

Ποτέ	Σπάνια	Μερικές Φορές	Συχνά	Πολύ Συχνά
1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Ουδέτερα	Πολύ	Πάρα πολύ

Αξιολογήστε τις ακόλουθες προτάσεις σημειώνοντας X στο αντίστοιχο τετραγωνάκι

A. ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Ο/Η Προϊστάμενος/η μου:

	1	2	3	4	5
1. Με ενθαρρύνει να πραγματοποιώ αλλαγές που κρίνω αναγκαίες για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθημερινών μου καθηκόντων					
2. Με προτρέπει να λαμβάνω αποφάσεις που θα βελτιώσουν ολιστικά την εργασία μου					
3. Με παροτρύνει να αναλαμβάνω ευθύνες					
4. Επιθυμεί τη λογοδοσία για τις εργασίες που μου ανατέθηκαν					
5. Με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του/της					
6. Μου δείχνει εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων που διευκολύνουν την καθημερινότητά μου					
7. Μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να βελτιώσω την απόδοσή μου					
8. Μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συναδέλφων και πολιτών					
9. Μου δίνει ευκαιρίες να αναπτύξω νέες δεξιότητες					
10. Μου διασφαλίζει το δικαίωμα στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση					
11. Με συμβουλεύει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα που προκύπτουν ως νέες ευκαιρίες					
12. Με ενθαρρύνει να υλοποιώ καινοτόμες ιδέες ακόμα και με το ρίσκο της αποτυχίας					

B. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Πόσο ικανοποιημένος/ή νιώθετε στο φορέα σας αναφορικά με

13.Τη δυνατότητα να μη μένω άνεργος/η					
14.Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/η					
15.Την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων					
16.Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος/α» στον χώρο μου					
17.Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου					
18.Τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση					
19.Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους					
20.Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους					
21.Την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου					
22.Την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση					
23.Την ευκαιρία να εφαρμόζω τις δικές μου μεθόδους/ιδέες					
24.Τον τρόπο που μου συμπεριφέρεται ο προϊστάμενος/η μου					
25.Την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις					
26.Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η επιχείρηση/ ο φορέας μου					
27.Το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω					
28.Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη					
29.Την αναγνώριση που μου δίνουν					
30.Τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση					

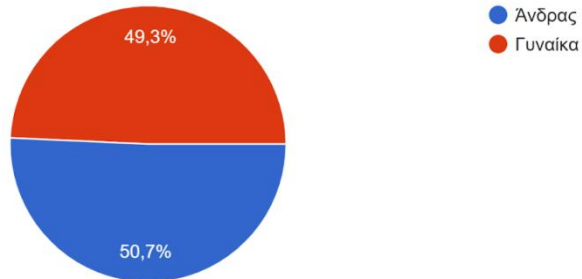
Παρατηρήσεις και σχόλια:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Δημογραφικά Στοιχεία Ερωτηματολογίου

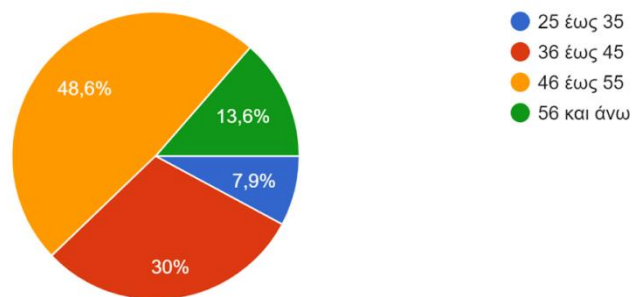
Φύλο

140 απαντήσεις



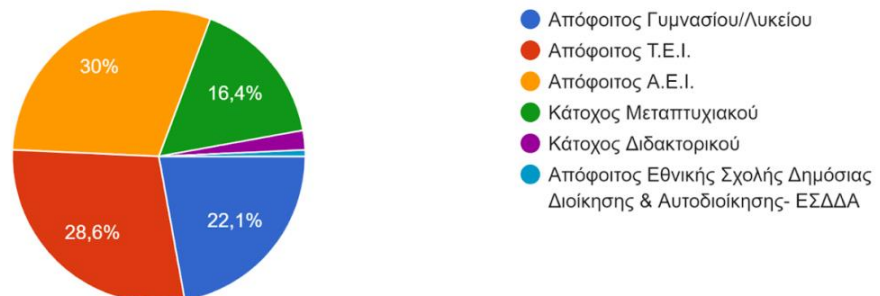
Ηλικία

140 απαντήσεις



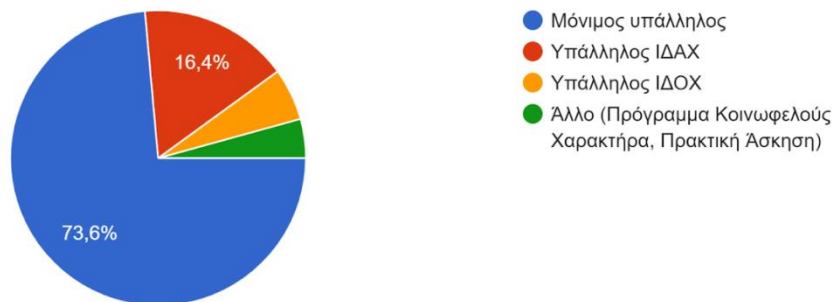
Επίπεδο Εκπαίδευσης

140 απαντήσεις



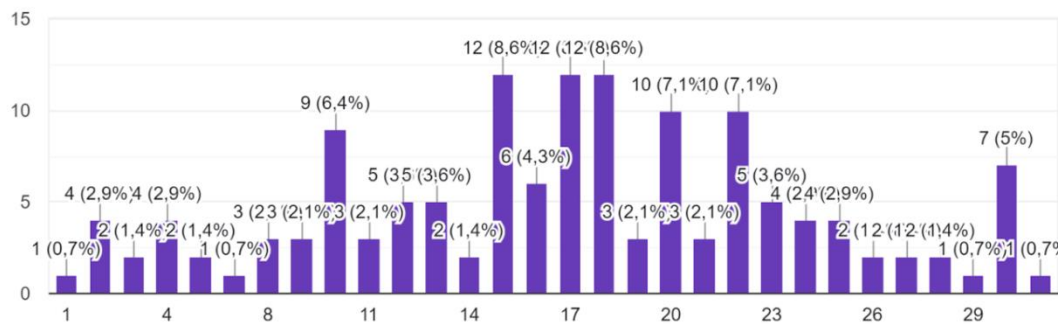
Καθεστώς εργασίας

140 απαντήσεις



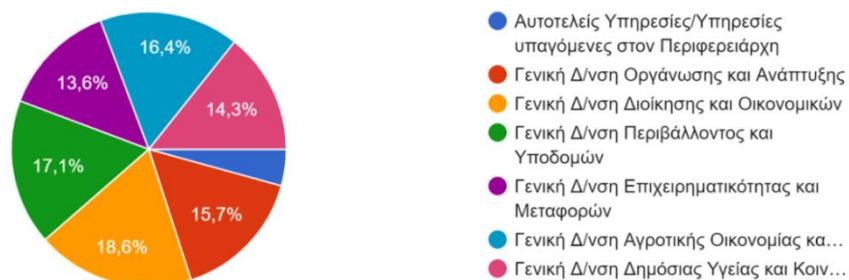
Προϋπηρεσία στο φορέα της Π.Δ.Μ. (έτη)

140 απαντήσεις

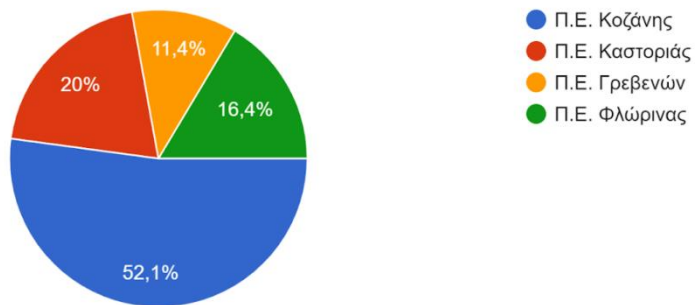


Οργανική Μονάδα Απασχόλησης

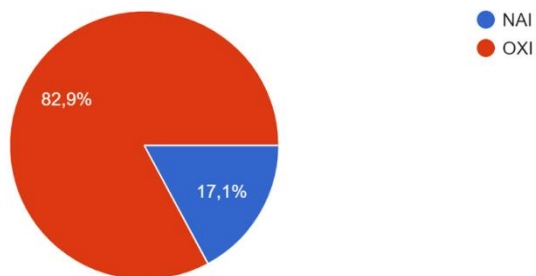
140 απαντήσεις



Η οργανική μονάδα απασχόλησής σας βρίσκεται στην
140 απαντήσεις



Θέση Ευθύνης (Τμηματάρχης, Διευθυντής, Γενικός Διευθυντής)
140 απαντήσεις



ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ Π.Δ.Μ.

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
0.0 ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ - ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΣΤΟΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ	
	0.0.0.0.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ
	0.0.10 ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΕΔΡΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
	0.0.11 ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ
	0.0.12 ΓΡΑΦΕΙΟ ΜΕΙΖΟΝΟΣ ΑΝΤΙΠΟΛΙΤΕΥΣΗΣ
	0.0.15 ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ ΝΕΑΣ ΓΕΝΙΑΣ, ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
	0.0.16 ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
	0.0.17 ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ ΠΡΑΣΙΝΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ,ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ
	0.0.19 ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
	0.0.2 ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	0.0.3 ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	0.0.4 ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ ΚΟΖΑΝΗΣ
	0.0.5 ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	0.0.6 ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
	0.0.7 ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ ΔΙΚΑΙΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ
	0.0.8 ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ ΚΛΙΜΑΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΥΠΟΔΟΜΩΝ
	0.0.81 ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ
	0.0.9 ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
	00.00.10 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
	00.00.11 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΙΑΤΡΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
	00.00.7 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗΣ ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ (FILM OFFICE)
	00.00.9 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ
	11.1.1 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (ΕΔΡΑ)
	11.1.2 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΣΥΜΠΑΡΑΣΤΑΤΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΙΤΗ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
	9.1.0 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΕΔΡΑ)
7.1 ΑΥΤΟΤΕΛΗΣ Δ/ΝΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	
	7.1.1 ΑΥΤΟΤΕΛΗΣ ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΚΟΖΑΝΗΣ
	7.1.3 ΑΥΤΟΤΕΛΗΣ ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΗΣ

	Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	7.2.1 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	7.4 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
8.1 ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (έδρα)	
	03.01.11 ΓΡΑΦΕΙΟ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	8.1.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	8.1.2 ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	8.1.3 ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΗΣ ΝΟΜΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
10.1 ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΠΑΜ-ΠΣΕΑ (έδρα)	
	10.1.0 ΤΜΗΜΑ ΠΑΜ-ΠΣΕΑ ΕΔΡΑΣ
	10.1.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΜ-ΠΣΕΑ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	10.1.2 ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΜ-ΠΣΕΑ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	10.1.3 ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΜ-ΠΣΕΑ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
1.1 Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (έδρα)	
	1.1.1 ΤΜΗΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
	1.1.2 ΤΜΗΜΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΩΝ
	1.1.4 ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ
	10.13.0 ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΩΝ
	11.14.1 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	12.14.1 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	13.14.1 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	14.14.1 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
1.0.4 Δ/ΝΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	
	1.0.4.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (ΕΔΡΑ)
	1.0.4.2 ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΦΟΡΕΑ
	1.0.4.3 ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΕΔΡΑ)
	1.1.4.4 ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	1.2.4.4 ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	1.4.4.4 ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
10.20 Δ/ΝΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	

	10.20.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΩΝ
	10.21.00 ΤΜΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ
	10.22.00 ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΔΙΩΝ
	10.23.00 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΕΝΙΣΧΥΣΕΩΝ
	10.24.00 ΤΜΗΜΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΕΞΥΠΙΝΗΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
10.30 Δ/ΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
	10.31.00 ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
	10.32.00 ΤΜΗΜΑ ΘΕΣΜΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
2.0.1 Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (έδρα)	
	2.0.1.1 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
	2.0.1.2 ΤΜΗΜΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ
	2.0.1.3 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
2.0.2 Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (έδρα)	
	2.0.2.1 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ
	2.0.2.2 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ
	2.0.2.3 ΤΜΗΜΑ ΜΙΣΘΟΛΟΣΙΑΣ
	2.0.2.4 ΤΜΗΜΑ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
	2.0.2.5 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ
	2.0.2.6 ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (ΕΔΡΑΣ & Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ)
2.1.3 Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	
	2.1.3.1 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΙΣΘΟΛΟΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	2.1.3.2 ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	2.1.3.3 ΤΜΗΜΑ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	2.1.3.4 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	2.1.35.0 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
2.2.3 Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	
	2.2.3.1 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΙΣΘΟΛΟΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	2.2.3.2 ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	2.2.3.3 ΤΜΗΜΑ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ

	2.2.3.4 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	22.35.0 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
2.4.3 Δ/ΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	
	2.4.3.1 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	2.4.3.2 ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Π.Ε.ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	2.4.3.3 ΤΜΗΜΑ ΤΑΜΕΙΑΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	2.4.3.4 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	24.35.0 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
3.1 Δ/ΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (έδρα)	
	3.1.1 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
	3.1.2 ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
	50.10.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
	50.13.0 ΤΜΗΜΑ ΓΕΩΡΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
3.2 Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ (έδρα)	
	50.41.0 ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
3.3 Δ/ΝΣΗ ΕΓΓΕΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ (έδρα)	
	3.3.1 ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΑΣ
	3.3.2 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΔΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΗΣ
	50.20.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΕΓΓΕΙΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ
	51.23.0 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΔΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	51.24.1 ΤΜΗΜΑ ΕΚΜΗΧΑΝΙΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΦΟΎΔΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	52.23.0 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΔΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	52.24.0 ΤΜΗΜΑ ΕΚΜΗΧΑΝΙΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΦΟΎΔΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	53.24.0 ΤΜΗΜΑ ΕΚΜΗΧΑΝΙΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΦΟΎΔΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	54.23.0 ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΔΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΑΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	54.24.0 ΤΜΗΜΑ ΕΚΜΗΧΑΝΙΣΗΣ ΓΕΩΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΑΦΟΎΔΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
3.4 Δ/ΝΣΗ ΑΓΡ. ΟΙΚ/ΜΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	
	3.4.1 ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΦΥΤΟΎΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

	3.4.4 ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΝΕΑΠΟΛΗΣ
	53.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	53.30.21 ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΕΟΡΔΑΙΑΣ
	53.30.23 ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΣΕΡΒΙΩΝ
	53.31.0 ΤΜΗΜΑ ΦΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	53.32.0 ΤΜΗΜΑ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΑΛΙΕΙΑΣ, ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΗΡΟΤΡΟΦΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
3.5 Δ/ΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	
	3.5.1 ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ & ΦΥΤΟΎΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	3.5.2 ΤΜΗΜΑ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΑΛΙΕΙΑΣ, ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΗΡΟΤΡΟΦΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	3.5.3 ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	52.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	52.31.0 ΤΜΗΜΑ ΦΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
3.6 Δ/ΝΣΗ ΑΓΡ. ΟΙΚ/ΜΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	
	3.6.1 ΤΜΗΜΑ ΦΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	3.6.2 ΤΜΗΜΑ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΑΛΙΕΙΑΣ, ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΗΡΟΤΡΟΦΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	3.6.3 ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΔΕΣΚΑΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	51.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	51.33.0 ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ & ΦΥΤΟΎΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
3.7 Δ/ΝΣΗ ΑΓΡ. ΟΙΚ/ΜΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	
	3.7.1 ΤΜΗΜΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΦΥΤΟΎΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	3.7.3 ΤΜΗΜΑ ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΑΣ - ΟΙΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ
	54.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	54.31.0 ΤΜΗΜΑ ΦΥΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	54.32.0 ΤΜΗΜΑ ΖΩΙΚΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ, ΑΛΙΕΙΑΣ, ΜΕΛΙΣΣΟΚΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΗΡΟΤΡΟΦΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
53.4 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	
	3.2.1 ΤΜΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ ΤΩΝ ΖΩΩΝ
	3.2.2 ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ

	ΖΩΙΚΩΝ ΥΠΟΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
	3.2.3 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΖΩΩΝ ΚΑΙ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
	3.4.10 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΣΟΥΛΙΟΥ
	3.4.6 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΟΖΑΝΗΣ
	3.4.8 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΟΡΔΑΙΑΣ
	3.4.9 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΕΡΒΙΩΝ
	53.40.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΥΠΟΔ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
51.40 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	
	3.6.5 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	3.6.6 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΕΣΚΑΤΗΣ
	51.40.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΥΠΟΔ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	51.41.0 ΤΜΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΖΩΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	51.42.0 ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΖΩΙΚΩΝ ΥΠΟΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
52.40 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	
	25.40.22 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΡΓΟΣ ΟΡΕΣΤΙΚΟΥ
	3.5.4 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	52.40.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΥΠΟΔ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	52.40.23 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΝΕΣΤΟΡΙΟΥ
	52.40.30 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΟΥΝΟΦΟΡΩΝ ΖΩΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	52.41.0 ΤΜΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΖΩΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	52.42.0 ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΖΩΙΚΩΝ ΥΠΟΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
54.40 ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	
	3.7.5 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	3.7.7 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ
	3.7.8 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΛΕΥΚΩΝΑ
	3.7.9 ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ
	54.40.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΥΠΟΔ/ΝΣΗΣ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	54.41.0 ΤΜΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΖΩΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	54.42.0 ΤΜΗΜΑ ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΖΩΙΚΩΝ ΥΠΟΠΡΟΪΟΝΤΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
4.2 Δ/ΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ, ΑΠΑΣΧ.ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ (έδρα)	

	4.2.2 ΤΜΗΜΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ
	4.2.4 ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ
	4.2.5 ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ
	40.11.0 ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜ., ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ & ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ (έδρα)
4.3 Δ/ΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	
	4.3.1 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	4.3.2 ΤΜΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΑΔΕΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	4.3.3 ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	4.3.4 ΤΜΗΜΑ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ - ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	4.3.5 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
4.4 Δ/ΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	
	4.4.1 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ & ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. Κ
	4.4.2 ΤΜΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΑΔΕΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	4.4.3 ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	4.4.4 ΤΜΗΜΑ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ - ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	4.4.5 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
4.5 Δ/ΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	
	2.2.3.5 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	4.5.1 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	4.5.2 ΤΜΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΑΔΕΙΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	4.5.3 ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	4.5.4 ΤΜΗΜΑ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ - ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
4.6 Δ/ΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	
	4.6.1 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	4.6.2 ΤΜΗΜΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΑΔΕΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	4.6.3 ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ

	4.6.4 ΤΜΗΜΑ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ - ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	4.6.5 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
5.1 Δ/ΝΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	
	5.1.1 ΤΜΗΜΑ ΑΔΕΙΩΝ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	5.1.2 ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	5.1.3 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΟΔΗΓΗΣΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	5.1.4 ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΕΟΡΔΑΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	5.1.5 ΤΜΗΜΑ ΚΤΕΟ
	5.1.6 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
5.2 Δ/ΝΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	
	5.2.1 ΤΜΗΜΑ ΑΔΕΙΩΝ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	5.2.2 ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	5.2.3 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΟΔΗΓΗΣΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	5.2.4 ΤΜΗΜΑ ΚΤΕΟ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	5.2.5 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
5.3 Δ/ΝΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	
	5.3.1 ΤΜΗΜΑ ΑΔΕΙΩΝ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	5.3.2 ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	5.3.3 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΟΔΗΓΗΣΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	5.3.4 ΤΜΗΜΑ ΚΤΕΟ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	5.3.5 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
5.4 Δ/ΝΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	
	5.4.1 ΤΜΗΜΑ ΑΔΕΙΩΝ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	5.4.2 ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	5.4.3 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΟΔΗΓΗΣΗΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	5.4.4 ΤΜΗΜΑ ΚΤΕΟ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	5.4.5 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	5.4.6 ΤΜΗΜΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ & ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΑΜΥΝΤΑΙΟΥ ΤΗΣ Π.
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
6.0 Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ (έδρα)	
	6.0.1.1 ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ
	6.0.1.2 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΛΗΨΗΣ & ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

6.4 Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	
	6.4.1 ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ & ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙ
	6.4.2 ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	6.4.3 ΤΜΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΩΝ, ΦΑΡΜΑΚΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	62.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΥΓΕΙΑΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
6.5 Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	
	6.5.1 ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒ/ΚΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΥΓ/ΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	6.5.2 ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	6.5.3 ΤΜΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΩΝ, ΦΑΡΜΑΚΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	61.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΥΓΕΙΑΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
6.0.2 Δ/ΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ (έδρα)	
	6.0.2.1 ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
	6.0.2.2 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ
6.3.3 Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	
	6.3.3.1 ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒ/ΚΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΥΓ/ΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	6.3.3.2 ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	6.3.3.3 ΤΜΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΩΝ, ΦΑΡΜΑΚΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	63.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΥΓΕΙΑΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
6.4.3 Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	
	6.4.3.1 ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒ/ΚΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΥΓ/ΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	6.4.3.2 ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	6.4.3.3 ΤΜΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΩΝ, ΦΑΡΜΑΚΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	64.3.01 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΦΛΩΡΙΝΑΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
1.2 Δ/ΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΧΩΡΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (έδρα)	

	1.2.1 ΤΜΗΜΑ ΧΩΡΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
	1.2.2 ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
	1.2.3 ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΥΔΑΤΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ
	1.2.4. ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΔΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	1.2.6 ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΔΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	1.2.7 ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΔΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	1.2.8 ΤΜΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ & ΥΔΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
1.3 Δ/ΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (έδρα)	
	1.3.1 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΕΡΓΩΝ
	1.3.2 ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
	1.3.3 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΟΜΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
	30.20.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΕΔΡΑΣ)
	30.22.00 ΤΜΗΜΑ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ
	30.25.0 ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ
1.4 Δ/ΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ	
	1.4.1 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	1.4.3 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΟΜΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	33.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	33.31.00 ΤΜΗΜΑ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	33.34.00 ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
	33.34.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ Π.Ε. ΚΟΖΑΝΗΣ
1.5 Δ/ΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	
	1.5.1 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	1.5.3 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΟΜΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	32.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	32.31.0 ΤΜΗΜΑ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	32.34.0 ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
	32.43.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ Π.Ε. ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ
1.6 Δ/ΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ	
	1.6.1 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΤΗΣ

	Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	1.6.3 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΟΜΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	31.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	31.31.0 ΤΜΗΜΑ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	31.34.0 ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
	31.34.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ Π.Ε. ΓΡΕΒΕΝΩΝ
1.7 Δ/ΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ	
	1.7.1 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΈΡΓΩΝ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	1.7.3 ΤΜΗΜΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΔΟΜΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	34.30.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	34.31.0 ΤΜΗΜΑ ΩΡΙΜΑΝΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	34.34.0 ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ
	34.34.1 ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΟΧΗΜΑΤΩΝ Π.Ε. ΦΛΩΡΙΝΑΣ