
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ**

Άννα Μαρία Μπαβέα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2025

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ**

Άννα Μαρία Μπαβέα, Α.Μ.: ΟΔΥ/2036

Επιβλέπων: Σωτήριος Καρκαλάκος / Καθηγητής / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2025

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**LEADERSHIP AND THE MOTIVATION TO DEVELOP
SKILLS**

Anna Maria Bavea

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2025

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ονοματεπώνυμο

Άννα Μαρία Μπαβέα



Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω την βαθιά μου ευγνωμοσύνη στον επιβλέποντα καθηγητή μου για την καθοδήγηση, τη στήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης. Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά την οικογένεια και τους φίλους μου για την αδιάκοπη συμπαράσταση και κατανόηση. Τέλος, εκτιμώ ιδιαίτερα τη συμβολή όλων όσων, με οποιονδήποτε τρόπο, συνέδραμαν στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	xvii
Abstract	xix
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΟΡΙΣΜΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ορισμός ηγεσίας	1
1.3 Ηγετικές δεξιότητες.....	2
1.4 Εφαρμογή ηγετικών δεξιοτήτων	3
1.5 Είδη ηγεσίας	4
1.6 Χαρακτηριστικά που χρειάζονται οι ηγέτες για να επιτύχουν	5
1.6.1 Επιθυμία για ηγεσία	6
1.6.2 Δέσμευση στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού	7
1.6.3 Η ακεραιότητα ως σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη	8
1.7 Διαφοροποίηση μεταξύ δεξιοτήτων διαχείρισης και ηγετικών δεξιοτήτων	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ.....	12
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Επικοινωνία	12
2.3 Κίνητρα	13
2.4 Δημιουργικότητα	14
2.5 Θετικότητα.....	15
2.6 Ανατροφοδότηση	16
2.7 Παρακίνηση	17
2.8 Ανάθεση αρμοδιοτήτων.....	18
2.9 Αξιοπιστία	19
2.10 Ηθική της εργασίας	20
2.11 Ευσυνειδησία	21
2.12 Επίλυση διαφορών.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	24
3.1 Εισαγωγή.....	24
3.2 Ηγετικές επιπτώσεις των βασικών προοπτικών για την παρακίνηση	25
3.3 Από την θεωρία στην πράξη της παρακίνησης	28
3.4 Τρόποι ανάπτυξης των ηγετικών δεξιοτήτων	31
3.4.1 Ανάπτυξη πάθους.....	31
3.4.2 Μοντελοποίηση ηγεσίας	31
3.4.3 Κατανόηση των δυνατών σημείων και αξιοποίησή τους	32
3.4.4 Ανταμοιβή και παρακίνηση των εργαζομένων	32
3.4.5 Διεξαγωγή έρευνας σε τακτική βάση	33
3.4.6 Εφαρμογή συστήματος επανόρθωσης παραπόνων	33

3.4.7 Αντιμετώπιση προβλημάτων και τις προκλήσεων	34
3.4.8 Ανάπτυξη της επίγνωσης της κατάστασης.....	34
3.4.9 Επίλυση συγκρούσεων και διαφωνιών	35
3.4.10 Συνεχόμενη εκπαίδευση.....	35
3.5 Συμπέρασμα κεφαλαίου.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	37
4.1 Μεθοδολογία.....	37
4.2 Σχετικά με τα Ερωτηματολόγια.....	37
4.3 Στατιστική Επεξεργασία Δεδομένων.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	39
5.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	39
5.2 Ανάλυση συσχέτισης.....	43
Ερώτηση 1 - Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που χρειάζονται οι ηγέτες για την επίτευξη της επιτυχίας.....	44
Ερώτηση 2 - Διαφοροποίηση μεταξύ των δεξιοτήτων διαχείρισης και των ηγετικών δεξιοτήτων	47
Ερώτηση 3 - Ηγετικές δεξιότητες και τα μέτρα για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων..	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	61
6.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων	61
6.1.1 Ηγετικές έναντι Διοικητικών Δεξιοτήτων.....	61
6.1.2 Διαφορές Αντίληψης με Βάση το Φύλο.....	61
6.1.3 Διαφορές με Βάση το Καθεστώς Απασχόλησης.....	62
6.1.4 Φύλο και Φοιτητές.....	62
6.2 Προτάσεις για το Μέλλον	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	67
Αποτελέσματα PCA	74

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Το φύλο των ερωτηθέντων	39
Γράφημα 2: Η ηλικιακή ομάδα των ερωτηθέντων	40
Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων	41
Γράφημα 4: Κατάσταση απασχόλησης των ερωτηθέντων	42
Γράφημα 5: PCA ανάλυση σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ηγετών	46
Γράφημα 6: Σύγκριση ηγετικών και διοικητικών χαρακτηριστικών.....	48
Γράφημα 7: Σύγκρισή φύλου στα διαχειριστικά χαρακτηριστικά.....	50
Γράφημα 8: Διαφορές στα στατιστικά σημαντικά χαρακτηριστικά.....	52
Γράφημα 9: Ηγετικών δεξιότητες.....	53
Γράφημα 10: Εργασιακό περιβάλλον και φύλα.....	56
Γράφημα 11: Περιβάλλον και είδος απασχόλησης	57
Γράφημα 12: Διαφορές μεταξύ των φύλων ανάλογα με το καθεστώς απασχόλησης	59

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Πίνακας συσχέτισης Spearman	44
Πίνακας 2: Kruskal-Wallis test.....	50
Πίνακας 3: Μη-παραμετρικός έλεγχο Mann-Whitney U test.....	51
Πίνακας 4: Ηγετικές δεξιότητες.....	53
Πίνακας 5: Kruskal-Wallis	54
Πίνακας 6: Kruskal-Wallis	54
Πίνακας 7: Kruskal-Wallis	55
Πίνακας 8: Kruskal-Wallis	55
Πίνακας 9: Mann-Whitney U test.....	58
Πίνακας 10: Mann-Whitney U test.....	59

Ηγεσία και τα κίνητρα για την ανάπτυξη δεξιοτήτων

Σημαντικοί Όροι: Ηγέτες, Ηγετικές Δεξιότητες, Στόχοι, Ικανότητες Διαχείρισης, Παρακίνηση, Κίνητρα, Οργανισμοί, Επιτυχία

Περίληψη

Σε όλους τους τύπους οργανισμών, οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στην αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων. Αυτά θεωρούνται θεμελιώδη για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Οι ηγέτες γνωρίζουν καλά το γεγονός ότι για να οδηγήσουν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, πρέπει να επικεντρωθούν στην αναβάθμιση αυτών των δεξιοτήτων σε όλη την εργασία τους. Οι διαφορετικοί τύποι ηγετικών δεξιοτήτων είναι η επικοινωνία, τα κίνητρα, η δημιουργικότητα, η θετικότητα, η ανάδραση, η ανάθεση, η αξιοπιστία, η εργασιακή ηθική, η ευσυνειδησία και η επίλυση διαφορών. Η εφαρμογή των ηγετικών δεξιοτήτων με αποτελεσματικό και ικανοποιητικό τρόπο εξαρτάται από διάφορους παράγοντες.

Ως εκ τούτου, οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στην εξάσκηση αυτών των δεξιοτήτων σε όλη τη διάρκεια της εργασίας τους. Οι κύριοι τομείς που λαμβάνονται υπόψη σε αυτή την ερευνητική εργασία είναι τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται οι ηγέτες για την επίτευξη της επιτυχίας, η διαφοροποίηση μεταξύ των δεξιοτήτων διαχείρισης και των ηγετικών δεξιοτήτων, οι ηγετικές δεξιότητες και τα μέτρα για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων.

Σκοπός: Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ασχολείται με την ανάλυση της σχέσης μεταξύ της ηγεσίας και των παραγόντων που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων στους εργαζομένους. Ο στόχος της έρευνας είναι να μελετήσει τον τρόπο με τον οποίο οι ηγετικές στρατηγικές επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων για την απόκτηση νέων ικανοτήτων και την ενίσχυση της επαγγελματικής τους προόδου. Η μελέτη επικεντρώνεται σε διάφορους τύπους ηγεσίας και την επίδρασή τους στην απόδοση και στη διαδικασία μάθησης των εργαζομένων.

Υλικό – μέθοδος: Για την επίτευξη του στόχου της, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, με διαμοιρασμό ανώνυμων ερωτηματολογίων ως κύριο μέσο συλλογής των

δεδομένων. Το δείγμα της μελέτης περιλαμβάνει εργαζόμενους από διάφορους τομείς, οι οποίοι κλήθηκαν να εκτιμήσουν τη σημασία της ηγεσίας στην επαγγελματική τους ανάπτυξη και τα κίνητρα που προκύπτουν από τις ηγετικές πρακτικές. Το συνολικό δείγμα συμμετεχόντων $N=107$ άτομα. Η πλειοψηφία του δείγματος είναι άνδρες, καθώς και η ηλικιακή ομάδα που υπέρ εκπροσώπησε το δείγμα είναι 25-34 ετών. Οι απαντήσεις υποβλήθηκαν σε στατιστική ανάλυση προκειμένου να διευκρινιστούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη σύνδεση της ηγεσίας με την ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Αποτελέσματα: Η ποσοτική έρευνα ανέδειξε τη σημαντική επίδραση της ηγεσίας στην επαγγελματική πρόοδο των εργαζομένων. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων έδειξαν πως οι ηγετικές στρατηγικές ενισχύουν την παρακίνηση των υπαλλήλων να αναπτύξουν νέες δεξιότητες. Παράλληλα, η ανάλυση των απαντήσεων υπογραμμίζει την εκτίμηση των εργαζομένων για τις ηγετικές πρακτικές που προάγουν τη μάθηση και την επαγγελματική τους εξέλιξη. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων βοήθησε στην κατανόηση των σχέσεων μεταξύ ηγεσίας και ανάπτυξης δεξιοτήτων, προσφέροντας χρήσιμα ευρήματα για την εφαρμογή στρατηγικών που ενισχύουν την απόδοση στον επαγγελματικό τομέα.

Leadership and the motivation to develop skills

Keywords: Leaders, Leadership Skills, Goals, Management Skills, Motivation,, Organizations, Success

Abstract

In all types of organizations, leaders need to focus on upgrading leadership skills. These are considered fundamental to the effective functioning of organizations. Leaders are well aware of the fact that to lead to effective organization functioning, they need to focus on upgrading these skills throughout their work. The different types of leadership skills are communication, motivation, creativity, positivity, feedback, delegation, trustworthiness, work ethic, conscientiousness and conflict resolution. The application of leadership skills in an effective and satisfactory manner depends on several factors. Therefore, leaders need to focus on practicing these skills throughout their work. The main areas considered in this research paper are the characteristics that leaders need to achieve success, the differentiation between management skills and leadership skills, leadership skills and measures for upgrading leadership skills.

Purpose: This thesis deals with the analysis of the relationship between leadership and the factors that encourage the development of skills in employees. The aim of the research is to study how leadership strategies influence the motivation of employees to acquire new skills and enhance their professional progress. The study focuses on different types of leadership and their impact on employee performance and learning process.

Material - Method: to achieve its objective, quantitative research was conducted, using anonymous questionnaires as the main means of data collection. The study sample includes employees from different sectors, who were asked to assess the importance of leadership in their professional development and the motivation resulting from leadership practices. The total sample of participants N=107 participants. The majority of the sample is male, and the age group overrepresented in the sample is 25-34 years old. The responses were subjected to statistical analysis in order to clarify the relationships between the variables and to draw useful conclusions about the link between leadership and skill development.

Results: Quantitative research indicated the significant impact of leadership on employee career progress. The data collected through the questionnaires showed that leadership strategies enhance employees' motivation to develop new skills. At the same time, the analysis of the responses highlights the employees' appreciation of leadership practices that promote their learning and professional development. Statistical treatment of the data helped to understand the relationship between leadership and skill development, offering useful findings for implementing strategies that enhance performance in the professional sector.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΟΡΙΣΜΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1 Εισαγωγή

Σε όλους τους τύπους οργανισμών, οι ηγέτες πρέπει να εστιάζουν στην αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων. Αυτές θεωρούνται θεμελιώδεις για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Επιπλέον, οι ηγέτες γνωρίζουν πολύ καλά ότι για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, πρέπει να εστιάζουν στην αναβάθμιση αυτών των δεξιοτήτων καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους. Τα διάφορα είδη ηγετικών δεξιοτήτων είναι, η επικοινωνία, η παρακίνηση, η δημιουργικότητα, η θετικότητα, η ανατροφοδότηση, η ανάθεση, η αξιοπιστία, η εργασιακή ηθική, η ευσυνειδησία και η διευθέτηση διαφορών. Η εφαρμογή των ηγετικών δεξιοτήτων με αποτελεσματικό και ικανοποιητικό τρόπο εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αυτοί είναι τα είδη των εργασιακών καθηκόντων, οι καταστάσεις, οι στόχοι και οι επιδιώξεις και οι απαιτήσεις των πελατών. Όταν οι ηγέτες θέτουν σε λειτουργία έναν ή περισσότερους τύπους δεξιοτήτων, πρέπει να διασφαλίζουν ότι αυτές αποδεικνύονται επωφελείς για τα άτομα, εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού, καθώς και για τον οργανισμό στο σύνολό του. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες πρέπει να εστιάζουν στην τελειοποίηση αυτών των δεξιοτήτων καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους. Οι κύριοι τομείς που λαμβάνονται υπόψη στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι, τα χαρακτηριστικά που χρειάζονται οι ηγέτες για να επιτύχουν, η διάκριση μεταξύ διοικητικών δεξιοτήτων και ηγετικών δεξιοτήτων, οι ηγετικές δεξιότητες και τα μέτρα για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων καθώς και την παρακίνηση των εργαζομένων (Karur, 2020).

1.2 Ορισμός ηγεσίας

Η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ή διαδικασία καθοδήγησης, επηρεασμού και καθορισμού των ενεργειών και συμπεριφορών άλλων ατόμων ή ομάδων προς την κοινή επίτευξη στόχων. Ο ηγέτης, εκείνος που αναλαμβάνει ηγετικό ρόλο, παρέχει κατευθυντήριες οδηγίες, εμπνέει, διευθετεί συγκρούσεις και ενθαρρύνει την ανάπτυξη των μελών της ομάδας.

Η ηγεσία εμπεριέχει διάφορες πτυχές, όπως η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η επικοινωνία, η προώθηση της συνεργασίας και η ικανότητα θετικής επίδρασης στη συμπεριφορά των άλλων. Οι ηγέτες μπορεί να υιοθετούν διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως το μετασχηματιστικό, το συμβατικό, το συνεργατικό κ.ά., ανάλογα με την προσέγγιση που ακολουθούν στη διαχείριση και καθοδήγηση των ανθρωπίνων πόρων.

Επιπλέον η ηγεσία αναφέρεται στην πρακτική ικανότητα ενός ατόμου να κατευθύνει και να καθοδηγεί μια ομάδα άλλων ατόμων προς τον κοινό ή κοινό στόχο και να καταβάλλει ομόφωνες προσπάθειες για την επίτευξή του. Ο ηγέτης λειτουργεί δημιουργικά αναπτύσσοντας ένα όραμα και στρατηγικές προς την κατεύθυνση αυτή, αναθέτοντας ευθύνες και παρέχοντας ενθάρρυνση, μοιράζοντας γνώσεις και πληροφορίες με την ομάδα του και επίσης διατηρώντας και εξισορροπώντας τη σύγκρουση συμφερόντων, απόψεων κ.λπ. ή σε κάθε στιγμή κρίσης εντός της ομάδας. Συνολικά, η ηγεσία διαδραματίζει καίριο ρόλο στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας ομάδας, ενθαρρύνοντας την υψηλή απόδοση και την εξέλιξη των μελών της.

1.3 Ηγετικές δεξιότητες

Οι ηγετικές δεξιότητες είναι τα εργαλεία, οι συμπεριφορές και οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες για την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων και την αναβάθμιση των οργανισμών (Leadership Skills, 2010). Τα πρωταρχικά εργασιακά καθήκοντα των ηγετών επικεντρώνονται στην κατεύθυνση της καθοδήγησης και της παρακίνησης των εργαζομένων προς την υλοποίηση των εργασιακών καθηκόντων και την επίτευξη των στόχων και των σκοπών. Οι πραγματικές ηγετικές δεξιότητες περιλαμβάνουν τη βοήθεια των ατόμων να αναπτύξουν τις δικές τους ικανότητες. Οι ηγέτες αποκτούν επιτυχία στην εφαρμογή των ηγετικών δεξιοτήτων, όταν διευκολύνουν τους άλλους να αναπτυχθούν στις δικές τους ικανότητες (Kapur, 2020). Οι ηγετικές δεξιότητες είναι πολυάριθμες, συνεπώς οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν ότι για την καλή εκτέλεση των καθηκόντων τους και την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και σκοπών, πρέπει να διαθέτουν τις βασικές δεξιότητες. Επιπλέον, πρέπει να κατανοήσουν ποια είδη δεξιοτήτων, πρέπει να θέτουν σε λειτουργία σε διάφορους τύπους καταστάσεων και ρυθμίσεων. Η εφαρμογή των δεξιοτήτων πρέπει να τίθεται

σε λειτουργία με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι επωφελής τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό στο σύνολό του.

1.4 Εφαρμογή ηγετικών δεξιοτήτων

Για την εφαρμογή των ηγετικών δεξιοτήτων με αποτελεσματικό τρόπο, υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη (Leadership Skills, 2010). Οι ηγέτες πρέπει να δεσμεύονται έναντι του οράματος και των στόχων, πρέπει να αποκτούν αποτελεσματική κατανόηση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων τους, να επιδεικνύουν ειλικρίνεια και ακεραιότητα, να δίνουν το παράδειγμα όσον αφορά την εργασία τους, να κατανοούν πώς να παρακινούν τους άλλους και να διεγείρουν τη σκέψη τους, να προκαλούν ευαισθητοποίηση όσον αφορά τα μέτρα για την αντιμετώπιση προβλημάτων και προκλήσεων, να παρακολουθούν πιθανά ψυχολογικά προβλήματα, να παρέχουν λύσεις σε διάφορους τύπους προβλημάτων και προκλήσεων, να προωθούν την αμοιβαία κατανόηση και να δημιουργούν ένα φιλικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τον Kapur, (2020), ορισμένοι ηγέτες είναι αφοσιωμένοι στα εργασιακά τους καθήκοντα σε σημαντικό βαθμό, ώστε να αποκτούν τις δεξιότητες και τις ικανότητες και άλλων μελών για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων και ευθυνών. Από την άλλη πλευρά, οι περισσότεροι από τους ηγέτες δεν ισχυρίζονται ότι διαθέτουν ηγετικές ικανότητες. Χρησιμοποιούν όμως τις ικανότητές τους κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων.

Οι ηγετικές δεξιότητες μαθαίνονται, κάτι που σημαίνει ότι όταν τα άτομα καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις, πρέπει να δίνουν προσοχή στην αναβάθμιση αυτών των δεξιοτήτων. Τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την απόκτηση της κατανόησης αυτών των δεξιοτήτων είναι η υπομονή, το ανοιχτό μυαλό και η δέσμευση να τεθεί σε εφαρμογή όλη η θεωρητική γνώση. Οι ηγετικές δεξιότητες εφαρμόζονται στην πράξη κυρίως από τους ηγέτες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Για παράδειγμα, όταν τα άτομα είναι επικεφαλής των τμημάτων στα πανεπιστήμια, πρέπει να δίνουν προσοχή στον αριθμό των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων. Αυτά αποτελούν ένα μέρος των καθηκόντων τους. Ως εκ τούτου, δηλώνεται, ότι οι ηγετικές δεξιότητες τίθενται κυρίως σε εφαρμογή κατά την υλοποίηση των εργασιακών καθηκόντων και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η εκμάθηση ηγετικών δεξιοτήτων είναι δύσκολη και τα άτομα καλούνται να βιώσουν

αριθμό προκλήσεων. Οι ηγετικές θέσεις είναι συνήθως απαιτητικές και επιτρέπουν στους ηγέτες να βιώνουν δυσκολίες και προκλήσεις. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες πρέπει να είναι καλά εξοπλισμένοι όσον αφορά τα μέτρα και τις προσεγγίσεις για να ξεπερνούν τις προκλήσεις και τα εμπόδια και να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα με καλά οργανωμένο τρόπο (Karur, 2020).

1.5 Είδη ηγεσίας

Η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί με πολυάριθμες μορφές. Μερικές από αυτές παρατίθενται παρακάτω:

- Αυθεντική ηγεσία, όπου ο γνήσιος ηγέτης επικεντρώνεται στη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των μελών με θετικό τρόπο και δεν λειτουργεί με χειριστικό τρόπο
- Αυταρχική ηγεσία, όπου ο ηγέτης με την απόλυτη εξουσία λαμβάνει αποφάσεις χωρίς τη γνώμη των άλλων μελών
- Δημοκρατική ηγεσία, όπου ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη τη γνώμη της ομάδας του κατά τη λήψη αποφάσεων
- Laissez-Faire Leadership, δηλαδή η ομάδα είναι ελεύθερη από τον άμεσο έλεγχο του ηγέτη της και λειτουργεί χωρίς εποπτεία ή ανατροφοδότηση,
- Στρατηγική ηγεσία, όπου ο ηγέτης επηρεάζει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού μέσω της παρακίνησης και της ανάπτυξης των μελών του
- Μετασχηματιστική ηγεσία, στην οποία ο ηγέτης συνεργάζεται με την ομάδα για τον εντοπισμό και την εκτέλεση της απαιτούμενης αλλαγής για την ανάπτυξη
- Συναλλακτική ηγεσία (ηγέτης που επικεντρώνεται στην εποπτεία της απόδοσης προς την κατεύθυνση της διατήρησης της παρούσας κατάστασης του οργανισμού),
- Ομαδική ηγεσία, στην οποία ο ηγέτης εργάζεται προς την κατεύθυνση του οραματισμού του στόχου, των στρατηγικών και της καθοδήγησης της ομάδας
- Διαπολιτισμική ηγεσία, όπου η αποτελεσματικότητα του ηγέτη να προσαρμόζεται, να σέβεται και να εργάζεται με τη διαφορετικότητα,

- Διευκολυντική ηγεσία, στην οποία ο ηγέτης εργάζεται σύμφωνα με τη δυναμική της ομάδας, την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργία της
- Coaching Leadership, στην οποία ο ηγέτης ασχολείται με την εποπτεία και τη διδασκαλία της ομάδας προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των αποτελεσμάτων
- Χαρισματική ηγεσία, στην οποία ο ηγέτης επιφέρει επαναστατική αλλαγή ή μεταβάλλει τις πεποιθήσεις των μελών την ομάδας, μέσω της προσωπικής γοητείας
- Οραματική ηγεσία, στην οποία ο ηγέτης που εργάζεται με μεγάλη φαντασία προς την κατεύθυνση της μακροπρόθεσμης επιτυχίας
- Οδηγητική Ηγεσία, στην οποία ο ηγέτης επικεντρώνεται στην παροχή κατευθυντήριων γραμμών προς τη δομή της εργασίας
- Υποστηρικτική ηγεσία, όπου ο ηγέτης εργάζεται με φιλική προσέγγιση
- Ηγεσία προσανατολισμένη στα επιτεύγματα, στην οποία ο ηγέτης επικεντρώνεται μόνο στην εκτέλεση των καθηκόντων και επίτευξη των στόχων
- Ευέλικτη ηγεσία, όπου ο ηγέτης είναι ευέλικτος ως προς την αλλαγή της στρατηγικής, των διαδικασιών κ.λπ., και τέλος,
- Πνευματική ηγεσία, στην οποία ο ηγέτης επηρεάζει και εμπνέει την ομάδα και όχι άμεσα οδηγίες

1.6 Χαρακτηριστικά που χρειάζονται οι ηγέτες για να επιτύχουν

Η επίτευξη της επιτυχίας είναι ζωτικής σημασίας για τους ηγέτες. Όταν οι ηγέτες εκτελούν με επιτυχία τα καθήκοντά τους, όχι μόνο οι ίδιοι θα ωφεληθούν, αλλά η επιτυχία τους θα είναι επωφελής για τα μέλη καθώς και για τους οργανισμούς στο σύνολό τους. Οι ηγετικές δεξιότητες πρέπει να εφαρμοστούν στην πράξη με αποτελεσματικό τρόπο για να είναι επιτυχημένη η εκτέλεση των καθηκόντων εργασίας καθώς και για να οδηγήσουν στην αποτελεσματική ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού στο σύνολό του. Προκειμένου να επιφέρουν την επιτυχία, πρέπει να εφαρμόσουν τρία σημαντικά χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται ως εξής, η

επιθυμία να ηγηθούν, η δέσμευση στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού και η ακεραιότητα (Leadership Skills, 2010).

1.6.1 Επιθυμία για ηγεσία

Κατά την εκτέλεση οποιουδήποτε είδους εργασιακών καθηκόντων, η αντίσταση στο έργο της ηγεσίας θα δυσχεράνει την προώθηση της αποτελεσματικότητας. Επιπλέον, τα άτομα συνήθως δεν αισθάνονται αρκετά σίγουροι για την καλή εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Η επιθυμία για ηγεσία επιτρέπει στους ηγέτες να παρέχουν επαρκείς γνώσεις και κατανόηση στους υφισταμένους τους, θα αναπτύξουν κίνητρα μεταξύ τους προς τα εργασιακά τους καθήκοντα, θα τονώσουν τη νοοτροπία τους προς τη μάθηση, θα δώσουν λύσεις σε κάθε είδους προβλήματα και δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, θα προωθήσουν την ομαδική εργασία και την αμοιβαία κατανόηση και θα είναι σε θέση να κινηθούν προς το σωστό δρόμο. Όταν οι ηγέτες έχουν την επιθυμία ότι θα καθοδηγήσουν σωστά τους υφισταμένους τους και θα οδηγήσουν στην αναβάθμιση του οργανισμού, θα συμβάλουν σημαντικά στην αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων. Συνεπώς, οι ηγετικές δεξιότητες επικεντρώνονται στην επιθυμία να ηγηθούν.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ενίσχυση της επιθυμίας για ηγεσία. Αυτό γίνεται όταν οι ηγέτες αισθάνονται ευχάριστα, όταν οι άλλοι ακολουθούν τις οδηγίες τους (Kapur, 2020):

- οι ηγέτες έχουν το δικαίωμα να επιφέρουν αλλαγές σε διάφορες πτυχές των οργανισμών, δηλ. κανόνες, κανονισμούς, νόμους, πολιτικές, υποδομές, εγκαταστάσεις, ανέσεις και γενικές συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος
- έχουν το δικαίωμα να θέτουν προκλητικές ερωτήσεις ενώπιον των εργαζομένων- αναθέτουν περίπλοκα καθήκοντα εργασίας στους υφισταμένους
- αισθάνονται ευχάριστα, όταν τους προσεγγίζουν για να ζητήσουν ιδέες και προτάσεις
- έχουν το δικαίωμα να μετασχηματίζουν την αποστολή και το όραμα του οργανισμού- να παρέχουν ευκαιρίες σε ικανούς υπαλλήλους
- να παράγουν ιδέες και να τις μοιράζονται με ομάδες
- οι ηγέτες έχουν το δικαίωμα να σχεδιάζουν σεμινάρια και εργαστήρια και να λαμβάνουν αποφάσεις όσον αφορά διάφορες πτυχές των οργανισμών.

Συνήθως, οι πληροφορίες όσον αφορά αυτούς τους παράγοντες αποκτώνται μέσω της εργασιακής εμπειρίας. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί ότι, όταν λαμβάνονται υπόψη αυτοί οι παράγοντες, οι ηγέτες είναι σε θέση να ενισχύσουν την επιθυμία τους να ηγηθούν.

1.6.2 Δέσμευση στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού

Οι ηγέτες πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι όσον αφορά την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Η αποστολή και το όραμα επικεντρώνονται κυρίως στους τομείς, δηλαδή στο τι θα κάνει ο οργανισμός, ποιον θα εξυπηρετεί και πώς οι στόχοι και η λειτουργία του οργανισμού θα αποδειχθούν επωφελείς για την κοινότητα. Η δέσμευση στην αποστολή και το όραμα της οργάνωσης θα διευκολύνει τη δημιουργία ευαισθητοποίησης όσον αφορά τις μεθόδους, τις προσεγγίσεις και τις στρατηγικές που θα εφαρμοστούν στην πράξη και θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης και στην επίτευξη της αποστολής και των στόχων. Οι ηγέτες πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων όσον αφορά σύγχρονες, πρωτοποριακές και καινοτόμες μεθόδους. Καθώς στη σημερινή περίοδο, με την πρόοδο που συντελείται, πρέπει να κάνουν χρήση των τεχνολογιών και των δημιουργικών προσεγγίσεων. Ως εκ τούτου, η δέσμευση στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού επιτρέπει στους ηγέτες να βελτιώσουν τις ηγετικές τους ικανότητες και να επιτύχουν επιτυχία στα εργασιακά τους καθήκοντα (Karur, 2020).

Οι ηγέτες δεν μπορούν να ασκούν τα καθήκοντά τους απομονωμένοι. Πρέπει να εργάζονται σε συντονισμό και ενσωμάτωση με τους άλλους. Προσλαμβάνουν και επιλέγουν τους υπαλλήλους, οι οποίοι θα συνεισφέρουν αποτελεσματικά και θα εργάζονται σε συντονισμό με τους ηγέτες. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όταν οι ηγέτες και άλλα μέλη εργάζονται σε ένα έργο, τα άλλα μέλη μπορούν να επικοινωνούν με τους ηγέτες όσον αφορά τις απόψεις και τις προοπτικές, οι οποίες μπορεί να είναι χρήσιμες και ωφέλιμες (Bass, 2006). Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίσουν ότι και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, υπάρχει αξιοποίηση σύγχρονων και καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας-μάθησης, διδακτικών-μαθησιακών υλικών και διδακτικών στρατηγικών. Όταν αυτά τα προγράμματα θα οργανωθούν σωστά, θα συμβάλουν σημαντικά στην αύξηση της γνώσης και της κατανόησης των εργαζομένων όσον αφορά διάφορες πτυχές του οργανισμού. Έτσι μπορεί να δηλωθεί

ότι η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων θα συμβάλει αποτελεσματικά στην ενίσχυση της δέσμευσης στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

1.6.3 Η ακεραιότητα ως σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη

Η ακεραιότητα ορίζεται απλά ως το να είναι κανείς αληθινός, αυθεντικός στις πράξεις και τα έργα του και να επιδεικνύει ευαισθησία, λογική, ωριμότητα και σοφία. Όταν οι ηγέτες εφαρμόζουν αυτά τα χαρακτηριστικά, είναι σε θέση να επωφεληθούν με διάφορους τρόπους. Αυτοί είναι, η καλή εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, η διαμόρφωση εγκάρδιων όρων και σχέσεων με τους άλλους, η απόκτηση σεβασμού και εκτίμησης, η κατοχή των ικανοτήτων να εργάζονται υπό συνθήκες πίεσης, η εμπέδωση των χαρακτηριστικών της επιμέλειας, της επινοητικότητας και της ευσυνειδησίας, η κατοχή των ικανοτήτων να αντιμετωπίζουν προβλήματα και προκλήσεις, η απεικόνιση της ακρίβειας κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων, η απεικόνιση των χαρακτηριστικών της ειλικρίνειας και της δικαιοσύνης, η ανάπτυξη κατανόησης και στοχαστικής στάσης και η αντιμετώπιση των άλλων ατόμων, εσωτερικών και εξωτερικών του οργανισμού, με σεβασμό και ευγένεια. Αυτοί οι παράγοντες αποδεικνύονται επωφελείς τόσο για τα μέλη όσο και για τον οργανισμό στο σύνολό του σε μεγάλο βαθμό. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί, ότι η ακεραιότητα είναι μια πτυχή που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη της επιτυχίας (Karur, 2020).

Αφού καταβάλουν εκτεταμένη σκληρή δουλειά και προσπάθειες, τα άτομα κατακτούν ηγετικές θέσεις. Είναι προφανές ότι οι ηγέτες αισθάνονται ευχάριστα και ικανοποιημένοι, όταν κατακτούν αυτές τις θέσεις και πρέπει να διασφαλίσουν, ότι η συμπεριφορά και οι ενέργειές τους τίθενται σε λειτουργία με τέτοιο τρόπο ώστε να τις διατηρούν. Ο παράγοντας της ακεραιότητας θα συμβάλει σημαντικά στη διατήρηση των θέσεων εργασίας, στην καλή εκτέλεση των καθηκόντων του και στη διαμόρφωση ευχάριστων και φιλικών συνθηκών εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν οι ηγέτες ενισχύουν το χαρακτηριστικό της ακεραιότητας, είναι σε θέση να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και στην ενίσχυση της συνολικής δομής του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, θα προβούν στην παροχή γνώσεων και κατανόησης και στα άλλα μέλη. Οι μελέτες έχουν δείξει όταν ο παράγοντας της ακεραιότητας παραβιάζεται, τα άτομα μπορεί να υποστούν επιζήμιες συνέπειες (Karur, 2020). Συνεπώς, η ακεραιότητα επιτρέπει στα άτομα να εκτελούν με

επιτυχία τα εργασιακά τους καθήκοντα και να εμπεδώνουν το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης.

1.7 Διαφοροποίηση μεταξύ δεξιοτήτων διαχείρισης και ηγετικών δεξιοτήτων

Τόσο οι διοικητικές δεξιότητες όσο και οι ηγετικές δεξιότητες είναι σημαντικές για την αποτελεσματική ανάπτυξη και εξέλιξη κάθε οργανισμού. Οι διοικητές και οι ηγέτες είναι διαφορετικά άτομα.

Ένας ηγέτης είναι κάποιος που έχει την ικανότητα να εμπνέει, να καθοδηγεί και να οδηγεί μια ομάδα προς την επίτευξη κοινών στόχων. Έτσι ο ηγέτης εστιάζει στην κατανόηση και ανάπτυξη των ατόμων που αποτελούν την ομάδα, δίνοντας έμφαση στο να ενισχύσει τις δεξιότητες τους και να εμπνεύσει την αφοσίωσή τους προς τους στόχους της ομάδας. Ο ηγέτης επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και προωθεί το κοινό όραμα.

Αντίθετα, ένας διοικητής εστιάζει στην οργάνωση, την εκτέλεση και τη διαχείριση των λειτουργιών και των πόρων μιας οργάνωσης. Ακόμα, είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, τον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη διαχείριση των πόρων (όπως χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό, υλικά). Επιπλέον, ο διοικητής εστιάζει στην αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης, εφαρμόζοντας πολιτικές, διαδικασίες και στρατηγικές που εξυπηρετούν τους στόχους της.

Ουσιαστικά, ενώ ο ηγέτης επικεντρώνεται στην καθοδήγηση και εμπνέει τους ανθρώπους προς την επίτευξη κοινών στόχων και αξιών, ο διοικητής επικεντρώνεται στη διαχείριση και την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων.

Επίσης σε ορισμένες περιπτώσεις, υπάρχουν φαινόμενα αμηχανίας, διότι οι ηγέτες μπορεί να αναπτύξουν σύγχυση όσον αφορά τις μεθόδους και τις προσεγγίσεις για την καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού προς τη σωστή κατεύθυνση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να επικεντρωθούν σε έναν παράγοντα και όχι σε άλλους. Ενώ, σε άλλες περιπτώσεις, αντιμετωπίζουν προβλήματα στην επίτευξη της εργασίας μέσω των ατόμων με τις καλύτερες δυνατότητές τους. Όταν λαμβάνουν χώρα αυτά τα προβλήματα και οι δυσκολίες, πρέπει να κάνουν διάκριση μεταξύ των διοικητικών δεξιοτήτων και των ηγετικών δεξιοτήτων. Ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που

πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι, η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Karur, 2020). Ο λόγος είναι ότι, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία των οργανισμών. Όταν εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα ως διευθυντές ή βρίσκονται σε ηγετικές θέσεις, πρέπει να δίνουν την κατάλληλη προσοχή στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους. Ως εκ τούτου, η διαφοροποίηση μεταξύ των διοικητικών δεξιοτήτων και των ηγετικών δεξιοτήτων είναι ζωτικής σημασίας διότι, επιτρέπει στους ηγέτες να προκαλέσουν ευαισθητοποίηση όσον αφορά τα εργασιακά καθήκοντα των διευθυντών και των ηγετών.

Οι διοικητικές δεξιότητες είναι οι δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των πόρων προκειμένου να παρασχεθεί ένα έργο, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Τα στελέχη πρέπει να εφαρμόζουν τις διοικητικές λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου. Όταν ασκούν αυτές τις διοικητικές λειτουργίες, πρέπει να λαμβάνουν ιδέες και προτάσεις από τους προϊσταμένους τους. Οι μάνατζερ έχουν προϊσταμένους και υφισταμένους. Ο προγραμματισμός τους πραγματοποιείται συνήθως σε όρους βραχυπρόθεσμων αναθέσεων και έργων. Τα διευθυντικά στελέχη έχουν συνήθως καλή επίγνωση των καθηκόντων τους. Επικεντρώνονται στους τρόπους επίτευξης βελτιώσεων στα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Αφού έχουν δημιουργήσει επίγνωση όσον αφορά διάφορες σύγχρονες και πρωτοποριακές μεθόδους για την υλοποίηση καθηκόντων και δραστηριοτήτων, πρέπει να τις μεταφέρουν και να τις εγκρίνουν οι προϊστάμενοί τους. Όταν το εργατικό δυναμικό αντιμετωπίζει οποιουδήποτε είδους προβλήματα όσον αφορά διάφορους παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να είναι οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος ή οι υποδομές, οι ανέσεις, τα εργαλεία, τα υλικά και οι πόροι, τα αναφέρουν στους διευθυντές. Οι διευθυντές μπορούν να λάβουν οποιαδήποτε μέτρα, πρέπει να λάβουν ιδέες και προτάσεις από τους προϊσταμένους τους. Επομένως, μπορεί να δηλωθεί ότι οι διοικητικές δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν και να τεθούν σε λειτουργία με αποτελεσματικό τρόπο, όταν λαμβάνουν καθοδήγηση και οδηγίες από τους ανωτέρους τους (Tims et al, 2011).

Οι ηγετικές δεξιότητες είναι οι δεξιότητες οι οποίες επικεντρώνονται σε διάφορους παράγοντες εντός του οργανισμού. Αυτοί είναι, πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στους σκοπούς και τους στόχους, πρέπει να αποκτούν αποτελεσματική κατανόηση των καθηκόντων και των ευθυνών τους, να καθορίζουν την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα, να ακολουθούν τις αρχές και τους κανόνες, να παρέχουν ίσα δικαιώματα

και ευκαιρίες στους άλλους, να διαχειρίζονται τις υποδομές, τις ανέσεις, τα εργαλεία, τα υλικά, τις τεχνολογίες και τους πόρους με τον κατάλληλο τρόπο, να δίνουν το παράδειγμα όσον αφορά την εργασία τους, να κατανοούν πώς να παρακινούν τους άλλους και να διεγείρουν τη νοοτροπία τους, να δημιουργούν ευαισθητοποίηση όσον αφορά τα μέτρα για την αντιμετώπιση προβλημάτων και προκλήσεων, να ασκούν έλεγχο στα ψυχολογικά προβλήματα, να παρέχουν λύσεις σε διάφορους τύπους προβλημάτων και προκλήσεων, να προωθούν την αμοιβαία κατανόηση και να δημιουργούν ένα φιλικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας. Κατά την εφαρμογή όλων αυτών των παραγόντων με καλά οργανωμένο τρόπο, οι διάφορες ηγετικές δεξιότητες που πρέπει να ακονίζονται είναι, η επικοινωνία, η παρακίνηση, η δημιουργικότητα, η θετικότητα, η ανατροφοδότηση, η ανάθεση αρμοδιοτήτων, η αξιοπιστία, η εργασιακή ηθική, η ευσυνειδησία και η επίλυση διαφορών (Karur, 2020). Η αναβάθμιση αυτών των δεξιοτήτων δεν είναι δύσκολο έργο. Οι ηγέτες πρέπει να αυξήσουν την κατανόησή τους όσον αφορά τους τρόπους βελτίωσης αυτών των δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, οι ηγετικές δεξιότητες θεωρούνται ζωτικής σημασίας για να οδηγήσουν στην ευημερία των μελών και του οργανισμού στο σύνολό του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΗΓΕΤΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

2.1 Εισαγωγή

Οι ηγετικές δεξιότητες αφορούν τις ικανότητες και τις στρατηγικές που απαιτούνται για να καθοδηγεί κάποιος τους άλλους, να τους ενθαρρύνει και να τους υποστηρίζει προκειμένου να επιτύχουν κοινούς στόχους. Αυτές περιλαμβάνουν την ικανότητα επικοινωνίας, τη λήψη αποφάσεων, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα να παίρνει στρατηγικές αποφάσεις. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων είναι κρίσιμη όχι μόνο για τους ηγέτες και τους διευθυντές, αλλά και για κάθε άτομο που επιθυμεί να επηρεάσει θετικά το περιβάλλον του και να ενισχύσει τη συνεργασία και την καινοτομία. Οι διάφοροι τύποι ηγετικών δεξιοτήτων αναλύονται παρακάτω.

2.2 Επικοινωνία

Η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται ως η θεμελιώδης δεξιότητα εξήγησης στους εργαζόμενους διαφόρων πτυχών του οργανισμού. Όταν οι ηγέτες θέσουν σε λειτουργία αποτελεσματικές διαδικασίες επικοινωνίας, θα είναι σε θέση να μεταδίδουν οδηγίες, ιδέες και απόψεις στους υπαλλήλους όσον αφορά την υλοποίηση των εργασιακών καθηκόντων, να τους μεταφέρουν πληροφορίες όσον αφορά τους οργανωτικούς στόχους, να δίνουν λύσεις στα προβλήματα και τα θέματά τους, να τους παρέχουν βοήθεια και υποστήριξη στην υλοποίηση των εργασιακών καθηκόντων και να θέτουν σε λειτουργία τις διοικητικές λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της ηγεσίας, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου με αποτελεσματικό τρόπο. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες θεωρούνται σανίδα σωτηρίας, η οποία πρέπει να τίθεται σε λειτουργία με ευγενικό και αξιοπρεπή τρόπο. Οι ηγέτες πρέπει να προβλέπουν ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες και να μην κάνουν διακρίσεις εις βάρος των μελών με βάση οποιονδήποτε παράγοντα, δηλαδή, το θρήσκευμα, τη φυλή, τη θρησκεία, την εθνικότητα, το φύλο, την ηλικία και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο. Όταν λαμβάνονται υπόψη αυτοί οι παράγοντες, η διαδικασία επικοινωνίας θα πραγματοποιείται με αποτελεσματικό τρόπο (Tims et al., 2011).

Η επικοινωνία λαμβάνει χώρα σε προφορική και γραπτή μορφή. Η προφορική επικοινωνία πραγματοποιείται είτε πρόσωπο με πρόσωπο είτε μέσω τηλεφώνου. Ενώ

η γραπτή επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω ηλεκτρονικών μηνυμάτων, επιστολών, μηνυμάτων, ανακοινώσεων ή οποιασδήποτε άλλης γραπτής μορφής. Εντός των οργανισμών, η επικοινωνία πραγματοποιείται τόσο με προφορική όσο και με γραπτή μορφή. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι γνωρίζουν καλά τα προβλήματα και τις ανησυχίες, πριν μεταδώσουν πληροφορίες στους υπαλλήλους. Πρέπει ακόμα να διασφαλίζουν ότι αφιερώνουν αρκετό χρόνο στους υπαλλήλους για να ακούσουν τα προβλήματα και τις ανησυχίες τους. Αφού οι ηγέτες έχουν αποκτήσει μια αποτελεσματική κατανόηση των προβλημάτων τους και παρέχουν ιδέες και προτάσεις, οι ηγέτες πρέπει να τις κατανοήσουν και να τις θέσουν σε λειτουργία με αποτελεσματικό τρόπο. Συνεπώς η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική ηγετική δεξιότητα, η οποία πρέπει να τελειοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του ατόμου.

2.3 Κίνητρα

Η παρακίνηση είναι η ηγετική δεξιότητα που ξεκινά, καθοδηγεί και διατηρεί συμπεριφορές προσανατολισμένες στο στόχο. Η παρακίνηση περιλαμβάνει βιολογικές, κοινωνικές, συναισθηματικές και γνωστικές δυνάμεις για την ενεργοποίηση της συμπεριφοράς των ατόμων. Είναι η κατάσταση στο εσωτερικό των ατόμων που επιθυμεί την αλλαγή, είτε στον εαυτό τους είτε στο περιβάλλον (Souders, 2020). Όταν τα άτομα είναι αποφασισμένα να επιφέρουν αλλαγές και βελτιώσεις, αναπτύσσουν κίνητρα. Οι ηγέτες πρέπει να παρακινούν τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των εργασιακών καθηκόντων και της δημιουργίας των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται, οι νοοτροπίες τους θα διεγείρονται και θα είναι σε θέση να προσφέρουν σημαντική συμβολή προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των εργασιακών καθηκόντων. Αυτό θεωρείται ως μία από τις βασικές προσεγγίσεις για την πρόκληση ενδιαφέροντος και ενθουσιασμού μεταξύ των μελών προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των εργασιακών καθηκόντων. Μερικοί από τους σημαντικούς τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων είναι, η παροχή ανταμοιβών και κινήτρων, η αύξηση των αμοιβών και των αποζημιώσεων και η προσφορά ευκαιριών προαγωγής, πρόσθετων εργασιακών καθηκόντων και ευθυνών. Στο πλαίσιο των οργανισμών, είναι κατανοητό ότι όλα τα μέλη πρέπει να διαμορφώνουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους. Οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι εμπλέκονται

σε ευχάριστες ανεπίσημες συζητήσεις μεταξύ τους. Όταν όμως εφαρμόζονται προσεγγίσεις, τότε τα άτομα είναι αφοσιωμένα προς την κατεύθυνση της στοχευμένης συμπεριφοράς. Όταν τα άτομα παρακινούνται, κινούνται και αναλαμβάνουν δράση. Η ουσία της παρακίνησης είναι η ενεργοποιημένη και επίμονη συμπεριφορά με στόχο (Souders, 2020). Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και τα εργασιακά καθήκοντα αποδίδουν σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη της παρακίνησης. Όταν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν όλες τις εγκαταστάσεις και τα υλικά και όταν τα εργασιακά καθήκοντα είναι απλά και εύκολα κατανοητά στους εργαζόμενους, αυτοί θα παρακινηθούν προς την υλοποίηση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων και την επίτευξη των στόχων και των σκοπών. Είναι κατανοητό ότι η παρακίνηση είναι μια απαραίτητη δεξιότητα, η οποία πρέπει να τεθεί σε λειτουργία από τους ηγέτες.

2.4 Δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα είναι το φαινόμενο της διαμόρφωσης κάτι νέου και κάτι πολύτιμου. Αναφέρεται σε μια πράξη μετατροπής νέων και ευφάνταστων ιδεών σε πραγματικότητα. Η δημιουργικότητα χαρακτηρίζεται από την ικανότητα αντίληψης του κόσμου από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Οι δύο σημαντικές διαδικασίες που εμπλέκονται στη δημιουργικότητα είναι η σκέψη και η παραγωγή. Ωστόσο πρέπει να αναρωτηθούμε τι είναι η δημιουργικότητα. Πρώτα οι ηγέτες πρέπει να σκεφτούν με όρους δημιουργικών ιδεών και στη συνέχεια να τις θέσουν σε λειτουργία για τη δημιουργία των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Κατά το αρχικό στάδιο, μπορεί να είναι δύσκολο για τα άτομα να θέσουν σε λειτουργία τις δημιουργικές ιδέες. Αλλά με την τακτική εξάσκηση, είναι σε θέση να αυξήσουν την κατανόησή τους από την άποψη αυτών και να τις θέσουν σε λειτουργία με εύρυθμο τρόπο. Με την πάροδο του χρόνου τα μέλη των οργανισμών, ανεξάρτητα από τις κατηγορίες και το υπόβαθρό τους, αυξάνουν τις γνώσεις και την κατανόησή τους όσον αφορά τις σύγχρονες και καινοτόμες ιδέες. Τις εφαρμόζουν στο πλαίσιο της εκτέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων και της επίτευξης των οργανωτικών στόχων. Ο πρωταρχικός στόχος της εφαρμογής της δημιουργικότητας είναι η ενίσχυση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας. Οι ηγέτες καλούνται να εκτελέσουν αριθμό εργασιακών καθηκόντων. Πρέπει να είναι δημιουργικοί σε όλα τα καθήκοντα και τις δραστηριότητές τους.

Η δημιουργικότητα απαιτεί πάθος και δέσμευση. Στη σημερινή περίοδο οι ηγέτες δίνουν προσοχή στην αναβάθμιση των τεχνικών δεξιοτήτων. Ο λόγος είναι ότι οι τεχνολογίες αξιοποιούνται σε μεγάλο βαθμό κατά την υλοποίηση καθηκόντων και δραστηριοτήτων. Οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στις τεχνολογίες είναι τόσο εκτεταμένες που οι ηγέτες τις εφαρμόζουν στα καθήκοντα και τις δραστηριότητές τους. Στο πλαίσιο των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης, οι εκπαιδευτές κάνουν χρήση τεχνολογιών και καινοτόμων μεθόδων διδασκαλίας-μάθησης και στρατηγικών διδασκαλίας. Στο πλαίσιο της υλοποίησης των καθηκόντων τους, επίσης, εγγράφονται σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για να παράγουν πληροφορίες όσον αφορά τις σύγχρονες, τεχνικές και πρωτοποριακές μεθόδους. Αξιοποιούν αυτές τις μεθόδους για την ενίσχυση της δημιουργικότητας. Ως εκ τούτου, η δεξιότητα της δημιουργικότητας τίθεται σε λειτουργία από τους ηγέτες καθώς και από άλλα μέλη.

2.5 Θετικότητα

Κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων της εργασίας, υπάρχουν πολλά προβλήματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα. Αυτά σχετίζονται με τους σκοπούς και τους στόχους, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της εργασίας, την υποδομή, τις ανέσεις, τα εργαλεία, τα υλικά, τις τεχνολογίες και τους πόρους, τους ανθρώπινους πόρους, την εργασιακή πίεση, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης και τις συνολικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν όμως εμφανίζονται προβλήματα όσον αφορά αυτούς τους παράγοντες, πρέπει να διασφαλίζεται ότι αντιμετωπίζονται με εύρυθμο τρόπο και αποτρέπονται από το να πάρουν σημαντική μορφή. Η θετικότητα θεωρείται ως μία από τις απαραίτητες ηγετικές δεξιότητες, οι οποίες πρέπει να ενισχύονται καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του ατόμου. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν, ότι διαμορφώνουν θετικές απόψεις όσον αφορά όλες τις πτυχές που αφορούν τη δουλειά τους καθώς και τον εργασιακό χώρο. Οι ηγέτες καθώς και τα άλλα μέλη των οργανισμών πρέπει να ενισχύουν τη θετικότητα σε όλη τη διάρκεια της εργασίας τους, ώστε να οδηγούνται στα επιθυμητά αποτελέσματα και στην πρόοδο του ανθρώπινου δυναμικού και των οργανισμών στο σύνολό τους.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που βιώνουμε, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον περιορισμό της θετικότητας. Μερικοί από αυτούς είναι, η εμφάνιση συγκρουσιακών

καταστάσεων και διαφορών, οι ελλείψεις σε οικονομικούς, υλικούς, τεχνικούς και ανθρώπινους πόρους, η έλλειψη υποδομών, ανέσεων και διευκολύνσεων, οι ανεπαρκείς μέθοδοι διδασκαλίας-μάθησης και οι διδακτικές στρατηγικές στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Όταν αυτά τα προβλήματα αντιμετωπίζονται σε μικρότερο, μέτριο ή μεγάλο βαθμό, προκαλούν αρνητικές απόψεις στη νοοτροπία των ηγετών καθώς και των άλλων μελών των οργανισμών. Όταν όμως κάποιος είναι αποφασισμένος να επιφέρει βελτιώσεις, διαμορφώνει μέτρα και προσεγγίσεις, οι οποίες είναι ευνοϊκές για την επίτευξη βελτιώσεων. Όταν οι ηγέτες διαμορφώνουν αρνητικές απόψεις, δεν θα έχουν κίνητρα προς τα εργασιακά τους καθήκοντα. Τελικά οι ηγέτες πρέπει να ενισχύουν τη θετικότητα και να διαμορφώνουν μέτρα που οδηγούν στην αποτελεσματική ανάπτυξη και πρόοδο των οργανισμών. Έτσι μπορεί να δηλωθεί ότι η ηγετική ικανότητα της θετικότητας πρέπει να ενισχύεται σε όλη τη διάρκεια της εργασίας του ατόμου.

2.6 Ανατροφοδότηση

Η ανατροφοδότηση είναι ένας σημαντικός τομέας, ως προς τον οποίο οι ηγέτες πρέπει να αναβαθμίσουν τις δεξιότητές τους. Στους υπαλλήλους ανατίθενται καθήκοντα και υποχρεώσεις, τα οποία πρέπει να εκτελέσουν εντός συγκεκριμένου χρόνου. Αυτά τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις είναι αναθέσεις, εκθέσεις, έργα, διαδικασίες παραγωγής κ.ο.κ. Αυτό είναι προφανές ότι όταν οι εργαζόμενοι θα είναι αποφασισμένοι προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των καθηκόντων και των λειτουργιών, θα βάλουν τις καλύτερες δυνατότητές τους. Τα αποτελέσματα που παράγονται πρέπει να είναι σύμφωνα με τις προσδοκίες των ηγετών. Ο κύριος στόχος της ανατροφοδότησης είναι η παροχή πληροφοριών στους εργαζομένους όσον αφορά την απόδοσή τους. Επιπλέον, πρέπει να διασφαλιστεί ότι αποδίδουν καλά σύμφωνα με τις προσδοκίες των εργοδοτών. Όταν η ανατροφοδότηση είναι θετική, υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν αποδώσει καλά, ενώ όταν η ανατροφοδότηση είναι αρνητική, υποδηλώνει ότι υπάρχουν ελαττώματα και ασυνέπειες στην εκτέλεση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων. Όταν υπάρχουν περιορισμοί, οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν βοήθεια και υποστήριξη στους εργαζομένους για να επιφέρουν βελτιώσεις. Για αυτό το λόγο, η ανατροφοδότηση αποτελεί βασική ηγετική δεξιότητα.

Όταν τα εργασιακά καθήκοντα είναι περίπλοκα, είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι θα αντιμετωπίσουν αναποδιές κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Σε τέτοιες περιπτώσεις η απόδοση μπορεί να μην ανταποκρίνεται στα αναμενόμενα πρότυπα και εμφανίζονται περιορισμοί. Το εργασιακό καθήκον των ηγετών επικεντρώνεται στην καθοδήγηση και την καθοδήγηση των εργαζομένων προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι ηγέτες πρέπει να διεγείρουν τις νοοτροπίες των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων. Η επικοινωνία πρέπει να πραγματοποιείται με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να αποκτήσουν μια αποτελεσματική κατανόηση της απόδοσης της εργασίας τους. Η ανατροφοδότηση παρέχεται τόσο προφορικά όσο και γραπτά. Επομένως, όταν οι ηγέτες γνωρίζουν καλά τα μέτρα και τις προσεγγίσεις για την παροχή επαρκούς ανατροφοδότησης, δηλώνεται ότι η ανατροφοδότηση είναι μια σημαντική ηγετική δεξιότητα.

2.7 Παρακίνηση

Η παρακίνηση αναφέρεται στην εσωτερική διαδικασία που ξεκινά, κατευθύνει και οδηγεί ένα άτομο να ενεργεί και να διατηρεί συμπεριφορές προς τον στόχο του. Χρησιμεύει ως ο σκοπός ή προκαλεί ψυχολογικά ένα άτομο να διεγείρεται προς συγκεκριμένη δράση (Schacter et al., 2011).

Το κίνητρο μπορεί να μην είναι άμεσα αντιληπτό, αλλά μπορεί να συναχθεί μέσω της συμπεριφοράς των ατόμων. Πρόκειται ουσιαστικά για τα εσωτερικά ένστικτα, συναισθήματα, ανάγκες ή αδρανή συναισθήματα που αφυπνίζει και ωθεί το άτομο να διοχετεύσει τις ενέργειές του προς συγκεκριμένες ενέργειες επιτυγχάνοντας και διατηρώντας έτσι την κατάσταση ισορροπίας. Υπάρχουν τρεις αναγνωρισμένες συνιστώσες της παρακίνησης:

- Η ενεργοποίηση, η οποία είναι η εναρκτήρια ενέργεια ή απόφαση προς έναν στόχο,
- Η επιμονή, που είναι οι συνεχείς προσπάθειες που επιδεικνύονται προς τον στόχο παρά τις ελλείψεις και
- Η ένταση, δηλαδή το επίπεδο ή ο βαθμός προσοχής και προσπάθειας που επιδεικνύεται προς τον επιθυμητό στόχο.

Η παρακίνηση μπορεί να είναι θετική, όπου ένα άτομο μπορεί να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για κάποιο έργο προσδοκώντας αναγνώριση, ένταξη, θετικές ενισχύσεις ή

ανταμοιβές, για παράδειγμα, ένας μαθητής μπορεί να μελετά τακτικά προκειμένου να επιτύχει υψηλούς βαθμούς, τοποθετήσεις, βραβεία επιδόσεων κ.λπ.) ή αρνητική, όπου ένα άτομο κατευθύνει τις προσπάθειές του στην αποφυγή ανεπιθύμητων περιστάσεων ή με τη βία ή από φόβο, για παράδειγμα, ένας μαθητής μελετά για να αποφύγει τη ντροπή των κακών βαθμών στην ομάδα των συνομηλίκων του, την επίπληξη των γονέων κ.λπ. Ενώ η πρώτη βοηθά στη διατήρηση ενός αισθήματος υψηλής αυτοεκτίμησης και ευτυχίας, η δεύτερη μπορεί να δημιουργήσει δυσαρέσκεια και απογοήτευση.

Τα κίνητρα κατηγοριοποιούνται κυρίως σε δύο τύπους- τα εξωτερικά κίνητρα και εσωτερικά κίνητρα. Η εξωγενής παρακίνηση αναφέρεται στους εξωτερικούς παράγοντες που ωθούν ένα άτομο προς μια στοχευμένη δράση, όπως οι ανταμοιβές, η εκτίμηση, η αναγνώριση, η ενισχυμένη αντίληψή τους από τους άλλους κ.λπ. Ενώ, η ενδογενής παρακίνηση αναφέρεται όταν το άτομο απολαμβάνει το έργο που εκτελεί προκαλώντας έτσι μια εσωτερική αίσθηση ικανοποίησης και ολοκλήρωσης. Βοηθά τα άτομα να αγωνίζονται προς την κατεύθυνση της τόνωσης της αυτοεκτίμησης και της αυτό-εικόνας με την επίτευξη του επιθυμητού στόχου αλλά και με τις αναπτυγμένες εσωτερικές ανταμοιβές ή τις θετικές ανατροφοδοτήσεις.

2.8 Ανάθεση αρμοδιοτήτων

Ως ανάθεση νοείται η εκχώρηση οποιασδήποτε εξουσίας σε άλλο πρόσωπο για την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών. Θεωρείται μια από τις βασικές έννοιες της διοικητικής ηγεσίας. Τα άτομα στα οποία ανατίθεται η εργασία παραμένουν υπόλογα για το αποτέλεσμα της ανατεθείσας εργασίας. Αναθέτοντας τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες, οι ηγέτες δίνουν στην ομάδα μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, τους κάνουν να αισθάνονται σημαντικοί και τους κάνουν να αναγνωρίζουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Η ανάθεση βοηθά τα μέλη του προσωπικού να είναι πιο αφοσιωμένα, καθώς σχηματίζουν την άποψη ότι οι διευθυντές τους είχαν εμπιστοσύνη σε αυτά και αυτός είναι ο κύριος λόγος που τους ανατίθενται τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες. Στο πλαίσιο διαφόρων τύπων οργανισμών, οι διευθυντές κάνουν χρήση της δεξιότητας της ανάθεσης ηγεσίας για να μοιραστούν την εξουσία και την ευθύνη με τους υπαλλήλους. Όταν στους υπαλλήλους ανατίθενται καθήκοντα και δραστηριότητες, τους δίνεται η εξουσία να τις ολοκληρώνουν μόνοι τους. Είναι υπεύθυνοι για τα παραγόμενα αποτελέσματα.

Για την εφαρμογή αυτής της ηγετικής δεξιότητας με τον κατάλληλο τρόπο, οι ηγέτες πρέπει να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με διάφορους παράγοντες. Αυτοί είναι, η ανάθεση εργασιακών καθηκόντων και ευθυνών, η διασφάλιση ότι είναι ικανοί να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα που τους ανατίθενται, η επιλογή της κατάλληλης ομάδας, η παροχή κατάλληλων οδηγιών και κατευθύνσεων, η εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας, ο καθορισμός ημερομηνίας-στόχου και η διασφάλιση ότι τα καθήκοντα ολοκληρώνονται εντός του απαιτούμενου χρονικού πλαισίου, η δημιουργία ενός συστήματος, ο καθορισμός κατάλληλων κανόνων και διαδικασιών, η επιλογή του κατάλληλου ατόμου, το οποίο είναι ικανό και έμπειρο και η διατύπωση κατάλληλων μέτρων και κανόνων. Η ανάθεση είναι το δύσκολο έργο, καθώς απαιτεί εμπιστοσύνη στους άλλους. Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, υπάρχει αριθμός εργαζομένων, οι οποίοι είναι ικανοί και καταρτισμένοι. Όταν όμως τους ανατίθενται εργασιακά καθήκοντα και ευθύνες, πρέπει να βεβαιώνονται ότι διαθέτουν τα απαιτούμενα εκπαιδευτικά προσόντα, ικανότητες και δυνατότητες. Ως εκ τούτου, η ανάθεση είναι η ηγετική δεξιότητα, η οποία απαιτεί σκληρή δουλειά και ευσυνειδησία

2.9 Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην ικανότητα να βασίζεται κανείς στην ειλικρίνεια και την αλήθεια. Στο πλαίσιο των οργανισμών, είναι κατανοητό ότι οι ηγέτες και τα άλλα μέλη πρέπει να συνεργάζονται και να ενσωματώνονται μεταξύ τους. Επιπλέον, πρέπει να διαμορφώνουν ευχάριστες και φιλικές συνθήκες και σχέσεις μεταξύ τους. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να τεθούν σε λειτουργία με αποτελεσματικό τρόπο, όταν οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον. Η αξιοπιστία θεωρείται απαραίτητη ηγετική ικανότητα, η οποία θέτει τα θεμέλια για την επιτυχή υλοποίηση των καθηκόντων εργασίας και την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών και στόχων. Η αξιοπιστία μέσα στις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος σημαίνει να είσαι έντιμος, αξιόπιστος και ειλικρινής. Όταν οι ηγέτες εμπιστεύονται τους υπαλλήλους, τους αναθέτουν πρόσθετα εργασιακά καθήκοντα. Από την άλλη πλευρά, όταν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τους ηγέτες τους, κατανοούν τις ιδέες και τις προτάσεις που τους δίνουν και τις θέτουν σε εφαρμογή κατά την υλοποίηση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου, γίνεται κατανοητό, ότι η αξιοπιστία είναι μια σημαντική ηγετική δεξιότητα, η οποία πρέπει να ενισχύεται σε τακτική βάση.

Η αξιοπιστία θεωρείται μια από τις σημαντικότερες ιδιότητες στη ζωή. Θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία οικοδομούνται οι σχέσεις. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού και να οδηγηθούμε σε αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, είναι εξαιρετικά σημαντικό να δημιουργηθεί αξιοπιστία. Όταν οι ηγέτες και τα άλλα μέλη εμπιστεύονται ο ένας τον άλλον, είναι σε θέση να προσφέρουν σημαντική συμβολή στην υλοποίηση των καθηκόντων εργασίας. Στο πλαίσιο του εργασιακού χώρου, οι διάφοροι παράγοντες που πρέπει να εφαρμόζονται στην πράξη για την προώθηση της αξιοπιστίας είναι, η εκτίμηση των εργαζομένων για την καλή εργασία, η παροχή ανταμοιβών και κινήτρων, η εφαρμογή συνεκτικότητας, η ανταλλαγή πληροφοριών, η αμοιβαία μεταχείριση με σεβασμό και ευγένεια, η απεικόνιση της αποτελεσματικότητας, η απεικόνιση της συνεργασίας και της αμοιβαίας κατανόησης, η ενθάρρυνση της μη λεκτικής επικοινωνίας, η αποφυγή κακοπροαίρετων σχόλιων και φημών και οι ηγέτες πρέπει να επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Επομένως, όταν οι ηγέτες επικεντρώνονται στην πραγματοποίηση επενδύσεων σε αυτούς τους τομείς, είναι σε θέση να αυξήσουν την ηγετική δεξιότητα της αξιοπιστίας.

2.10 Ηθική της εργασίας

Ως εργασιακή ηθική αναφέρονται οι πεποιθήσεις και οι αρχές ότι η σκληρή εργασία και η επιμέλεια έχουν καταστήσει το ηθικό όφελος εγγενή ικανότητα, αξία ή αρετή για την ενίσχυση του χαρακτήρα των ικανοτήτων των ατόμων. Εκτός από την κατοχή των απαιτούμενων εκπαιδευτικών προσόντων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, οι ηγέτες και τα άλλα μέλη των οργανισμών πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι όσον αφορά την εργασιακή ηθική. Η πληροφόρηση και η κατανόηση όσον αφορά την εργασιακή ηθική θα επιτρέψει στους ηγέτες και τους υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντα και τις δραστηριότητές τους με καλά οργανωμένο τρόπο και να επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς σκοπούς και στόχους. Η ύπαρξη ισχυρής εργασιακής ηθικής συνεπάγεται την επικαιροποίηση των αξιών και των στόχων του οργανισμού. Αυτές επιτρέπουν στους ηγέτες και τα άλλα μέλη να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα με καλά οργανωμένο τρόπο. Αυτό σημαίνει εστίαση στην ολοκλήρωση των καθηκόντων που έχουν ανατεθεί εντός του απαιτούμενου χρονικού πλαισίου. Οι ηγέτες και τα άλλα μέλη πρέπει να διασφαλίζουν ότι διαθέτουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες για την ολοκλήρωση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων εντός του συγκεκριμένου

χρονικού διαστήματος. Επομένως, όταν τα άτομα γνωρίζουν καλά τις μεθόδους και τις στρατηγικές για να ολοκληρώνουν καλά και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα τα καθήκοντα της εργασίας τους, είναι καλά εξοπλισμένα όσον αφορά την εργασιακή ηθική.

Τα σημαντικά εργασιακά ήθη που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι η εμφάνιση, η παρουσία, η συμπεριφορά, ο χαρακτήρας, η επικοινωνία, η συνεργασία, οι οργανωτικές δεξιότητες, η παραγωγικότητα, η ευσυνειδησία και η ομαδική εργασία. Όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να είναι καλά ενημερωμένα όσον αφορά αυτούς τους παράγοντες, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας τους στην ιεραρχία και πρέπει να τους ενισχύουν σε όλη τη διάρκεια της εργασίας τους. Η ισχυρή εργασιακή ηθική αντανακλάται στην επιθυμία και την αποφασιστικότητα των εργαζομένων να βάλουν τις καλύτερες δυνατότητές τους κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Επιπλέον, όταν τα άτομα είναι συνεπή και αποδοτικά, όταν συνεργάζονται παραγωγικά με άλλους, όταν διαχειρίζονται το χρόνο φόρτου εργασίας και αποκτούν αποτελεσματική κατανόηση του αντίκτυπου της μη λεκτικής επικοινωνίας, δηλώνεται ότι έχουν αναγνωρίσει το νόημα και τη σημασία της εργασιακής ηθικής. Επομένως, μπορεί να δηλωθεί ότι, όταν τα μέλη του οργανισμού είναι καλά ενημερωμένα όσον αφορά την εργασιακή ηθική, είναι σε θέση να επιτύχουν τους επαγγελματικούς στόχους με ικανοποιητικό τρόπο.

2.11 Ευσυνειδησία

Η ευσυνειδησία είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας του να είναι κανείς προσεκτικός και επιμελής. Όταν τα άτομα είναι ευσυνείδητα, αυτό δείχνει ότι διαθέτουν την επιθυμία να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τα ευσυνείδητα άτομα τείνουν να είναι αποτελεσματικά και οργανωμένα. Αναγνωρίζουν τα εργασιακά τους καθήκοντα και τις ευθύνες τους. Εκτός από την αναγνώριση των εργασιακών τους καθηκόντων και ευθυνών, εφαρμόζουν δεξιότητες διαχείρισης του χρόνου. Αναθέτουν προτεραιότητες στα καθήκοντα και είναι σε θέση να αφιερώνουν χρόνο για όλα τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες. Αυτή η ηγετική δεξιότητα επιτρέπει στα άτομα να έχουν επίγνωση του γεγονότος ότι για να τα καταφέρουν καλά στα εργασιακά τους καθήκοντα, πρέπει να ενστερνιστούν τα χαρακτηριστικά της ειλικρίνειας, της ακεραιότητας, της επινοητικότητας, της επιμέλειας και της ηθικής. Οι ηθικοί τρόποι πρέπει να τίθενται σε λειτουργία για την

εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων κάποιου και τη δημιουργία των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Όταν οι ηγέτες και τα άλλα μέλη είναι αποφασισμένοι για την καλή εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων και για την αποτελεσματική ανάπτυξη και πρόοδο του οργανισμού, δίνουν ολόψυχη προσοχή στην αναβάθμιση της ευσυνειδησίας.

Σύμφωνα με μελέτες (Karur 2020), η δεξιότητα της ευσυνειδησίας αναπτύσσεται κανονικά στα άτομα, όταν μεγαλώνουν. Ο λόγος είναι ότι υπάρχουν πολλά επαγγελματικά καθήκοντα και ευθύνες, τα οποία τα άτομα πρέπει να φέρουν εις πέρας. Αυτές είναι προσωπικής και επαγγελματικής φύσης. Ως εκ τούτου, όταν αυξάνουν τη δεξιότητα της ευσυνειδησίας, είναι σε θέση να αφιερώνουν χρόνο και να εκτελούν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα αποτελεσματικά και επινοητικά. Οι ηγέτες απαιτείται να εκτελούν αριθμό εργασιακών καθηκόντων και ευθυνών, επομένως, η απεικόνιση της δεξιότητας της ευσυνειδησίας θα τους επιτρέψει να δημιουργήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όταν τα άτομα θα εκτελούν καλά τα εργασιακά τους καθήκοντα, μόνο τότε θα είναι σε θέση να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, να προκαλούν το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, να διατηρούν τις θέσεις εργασίας τους και να οδηγούν στη συνολική λειτουργία του οργανισμού με αποτελεσματικό τρόπο. Οι ηγέτες μεταδίδουν επίσης στους υφισταμένους τους ότι πρέπει να είναι ευσυνειδητοι κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων. Ως εκ τούτου, μπορεί να δηλωθεί, η ηγετική ικανότητα της ευσυνειδησίας θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων και σκοπών.

2.12 Επίλυση διαφορών

Η διευθέτηση ή επίλυση διαφορών είναι η διαδικασία επίλυσης των διαφορών μεταξύ των μερών. Ο όρος διευθέτηση διαφορών χρησιμοποιείται μερικές φορές εναλλακτικά με τον όρο επίλυση συγκρούσεων. Όταν εμφανίζονται διαφορές μεταξύ των μελών, πρέπει να αποτραπεί η πιθανότητα να πάρουν μείζονα μορφή. Εντός των οργανισμών, υπάρχουν περιπτώσεις εμφάνισης διαφορών μεταξύ ατόμων. Η εμφάνιση διαφορών θεωρείται εμπόδιο στην πορεία επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Όταν υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ διοίκησης και συνδικαλιστικού οργάνου, τότε το τρίτο μέρος, καλείται να διευθετήσει τις διαφορές. Το ουδέτερο μέρος, το οποίο είναι αμερόληπτο και λαμβάνει την απόφαση, η οποία πρέπει να τηρείται και από τα δύο μέρη. Οι ηγέτες και τα άλλα μέλη του οργανισμού πρέπει να γνωρίζουν τις μεθόδους

επίλυσης των διαφορών. Πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι όταν θα διευθετούν τις διαφορές, θα είναι σε θέση να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ικανοποιητική εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι επίλυσης των διαφορών, δηλαδή όταν τα μέρη βρίσκουν την αμοιβαία συμφωνημένη λύση, ιδίως κατά τη φάση των διμερών διαβουλεύσεων και μέσω της εκδίκασης, συμπεριλαμβανομένης της επακόλουθης εφαρμογής των εκθέσεων της επιτροπής και του δευτεροβάθμιου οργάνου, οι οποίες είναι δεσμευτικές για τα μέρη, οι οποίες εγκρίνονται από το όργανο επίλυσης διαφορών (DSB) (Σύστημα Επίλυσης Διαφορών, 2020). Οι ηγέτες είναι επιφορτισμένοι με την εξουσία και την ευθύνη να διασφαλίζουν ότι υπάρχει αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μελών και διαμορφώνουν εγκάρδιες συνθήκες και σχέσεις. Οι εγκάρδιοι όροι και οι σχέσεις είναι οι θεμελιώδεις πτυχές που οδηγούν στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Έτσι, μπορεί να δηλωθεί ότι η διευθέτηση των διαφορών θεωρείται ως μία από τις ζωτικές ηγετικές δεξιότητες, οι οποίες πρέπει να τίθενται σε λειτουργία από τους ηγέτες, όταν υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ της διοίκησης και του συνδικάτου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

3.1 Εισαγωγή

Οι ηγέτες δείχνουν το δρόμο και βοηθούν τους εργαζόμενους να τον ακολουθήσουν ενδυναμώνοντας και εμπλέκοντας τους εν λόγω εργαζόμενους (Gill, 2012) μέσω της «ικανότητας να επηρεάζουν, να παρακινούν και να επιτρέπουν στους άλλους να συμβάλλουν προς την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού». Με άλλα λόγια, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα κρίσιμο έργο της ηγεσίας, καθώς η παρακίνηση μεταφράζει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες ενός εργαζομένου σε πραγματική εργασιακή συμπεριφορά και εργασιακή απόδοση.

Ενώ τα πρώτα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκτελούν τις εργασίες τους όπως απαιτείται, το επίπεδο παρακίνησης καθορίζει το βαθμό της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Οριζόμενο ως «ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που προέρχονται τόσο εντός όσο και εκτός της ύπαρξης ενός ατόμου», το εργασιακό κίνητρο δρομολογεί τη συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία και καθορίζει την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκειά της (Pinder, 1998).

Ο γενικός ορισμός του Pinder καλύπτει την ουσία του ευρέος φάσματος θεωριών που έχει παράγει η έρευνα για τα κίνητρα εργασίας τα τελευταία 70 περίπου χρόνια (Hertel & Wittchen, 2008). Παρά τις διαφορές στις γενικές παραδοχές και τις υπογραμμίσεις, οι εν λόγω θεωρίες συγκλίνουν στον στόχο να περιγράψουν υπό ποιες συνθήκες οι εργαζόμενοι επενδύουν προσπάθεια στην εργασία τους, ποιες εργασιακές δραστηριότητες προτιμούν και τι κάνει τους εργαζόμενους να επιμένουν στις προσπάθειές τους με την πάροδο του χρόνου.

Από την άποψη της ηγεσίας, το πλήθος των καθιερωμένων θεωριών μπορεί να αποτελέσει κατ' αρχήν ένα πραγματικό πλεονέκτημα, καθώς επιτρέπει τη σύνταξη ενός ολοκληρωμένου συνόλου «εργαλείων» για τη θετική επιρροή της παρακίνησης των εργαζομένων. Η αποτελεσματική και υπεύθυνη χρήση αυτών των εργαλείων απαιτεί μια «αμφίδρομη κατανόηση» της παρακίνησης, η οποία εκτός από τους παράγοντες που αυξάνουν την παρακίνηση, καλύπτει και τις επιρροές που μπορούν να μειώσουν την παρακίνηση.

3.2 Ηγετικές επιπτώσεις των βασικών προοπτικών για την παρακίνηση

Παρόλο που δεν έχει προταθεί ακόμη καμία «μεγάλη ενιαία θεωρία» για την παρακίνηση στην εργασία (Locke & Latham, 2004), μπορούν να προσδιοριστούν διάφορες βασικές θεωρητικές προοπτικές (Grant & Shin, 2011), οι οποίες κατ' αρχήν παρέχουν στους ηγέτες ένα εξελιγμένο σύνολο εργαλείων για την προώθηση της παρακίνησης των υπαλλήλων τους. Ως μία από αυτές τις βασικές προοπτικές για την παρακίνηση, η θεωρία της στοχοθεσίας (Locke & Latham, 1990), εστιάζει στις παρακινητικές επιδράσεις των στόχων και τονίζει ότι οι δύσκολοι, συγκεκριμένοι στόχοι παρακινούν σε υψηλές επιδόσεις, εστιάζοντας την προσοχή και αυξάνοντας την προσπάθεια και την επιμονή.

Η θεωρία των προσδοκιών (Vroom, 1964) είναι μια δεύτερη σημαντική προοπτική. Υποθέτει ότι οι επενδύσεις προσπάθειας των εργαζομένων απορρέουν από τρεις υποκειμενικές πεποιθήσεις. Για να παρακινηθούν, οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε απόδοση (προσδοκία), ότι αυτή η απόδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα (μέσο) και ότι αυτά τα αποτελέσματα πρέπει να είναι υποκειμενικά σημαντικά (αξία). Το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας (Oldham & Hackman, 2005) ως τρίτη σημαντική προοπτική βασίζεται στην υπόθεση ότι ορισμένα δομικά χαρακτηριστικά των εργασιακών καθηκόντων προκαλούν ψυχολογικές καταστάσεις που αποτελούν τις προϋποθέσεις για υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία και εργασιακής παρακίνησης. Η ποικιλία δεξιοτήτων, για παράδειγμα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο μια εργασία απαιτεί από τους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν μια ποικιλία δεξιοτήτων και ταλέντων, συνδέεται θετικά με τη βιωμένη απόδοση ουσίας της εν λόγω εργασίας. Μαζί με την ευθύνη για τα αποτελέσματα και τη γνώση των αποτελεσμάτων, η βιωμένη ουσιαστικότητα είναι μία από τις τρεις ψυχολογικές καταστάσεις που πρέπει να βιώνουν οι κάτοχοι θέσεων εργασίας για να έχουν κίνητρα.

Οι θεωρίες αυτές προτείνουν μια σειρά από παρεμβάσεις ηγεσίας για την αύξηση της κινητοποίησης. Από τη σκοπιά της στοχοθεσίας, μαζί με τους δύσκολους στόχους, η ανατροφοδότηση θεωρείται απαραίτητη, διότι επιτρέπει στους εργαζόμενους να αξιολογούν την πρόοδό τους και να προσαρμόζουν αναλόγως την προσπάθεια, την επιμονή και τις στρατηγικές εργασίας. Επομένως, ο συστηματικός καθορισμός στόχων και η ανατροφοδότηση είναι δύο βασικά εργαλεία παρακίνησης και χρησιμοποιούνται πράγματι από τους προϊσταμένους που εφαρμόζουν τις αρχές της Διοίκησης μέσω

στόχων (Drucker, 1954). Οι ανταμοιβές για καλή απόδοση είναι ίσως το πιο προφανές εργαλείο παρακίνησης που προκύπτει από τη θεωρία προσδοκιών. Σύμφωνα με τη θεωρία, (Gagné & Deci, 2005), ακόμη και ένας εργαζόμενος με υψηλές πεποιθήσεις προσδοκίας δεν θα παρακινούνταν αν δεν ήταν πεπεισμένος ότι η απόδοση θα οδηγήσει σε αποτελέσματα. Ένα (χρηματικό) κίνητρο υποτίθεται ότι είναι ένα τέτοιο αποτέλεσμα και επομένως θα πρέπει εξ ορισμού να αυξάνει την παρακίνηση στο βαθμό που ο εργαζόμενος εκτιμά το κίνητρο. Τέλος, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας υπονοεί ότι οι ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν μέσω του τρόπου με τον οποίο οργανώνουν την εργασία. Για παράδειγμα, η παραχώρηση στους εργαζόμενους της ελευθερίας και της διακριτικής ευχέρειας σχετικά με το πότε και πώς θα ολοκληρώσουν την εργασία τους αυξάνει την βιωμένη ευθύνη για τα αποτελέσματα. Το συμπέρασμα φαίνεται δελεαστικό ότι για να επιτευχθεί το υψηλότερο δυνατό επίπεδο παρακίνησης, οι ηγέτες θα πρέπει να συνδυάζουν όλα αυτά τα εργαλεία.

Με άλλα λόγια, θα πρέπει να θέτουν δύσκολους στόχους, να παρέχουν τακτική ανατροφοδότηση, να υπόσχονται ελκυστικά μόνους και ταυτόχρονα να δίνουν στους υπαλλήλους τους το περιθώριο να κάνουν τη δουλειά τους με τον τρόπο που εκείνοι επιθυμούν για να επιτύχουν αυτούς τους στόχους. Εξάλλου, οι προαναφερθείσες θεωρίες δεν πρόκειται να είναι εναλλακτικές- μάλλον, κάθε θεωρία εξετάζει κάποιες από τις πολλές συνθήκες κάτω από τις οποίες παρακινούνται οι εργαζόμενοι και κάθε θεωρία εξετάζει ένα διαφορετικό σύνολο συνθηκών.

Από τη σκοπιά της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού-SDT (Gagné & Deci, 2005), και με την προσέγγιση «το περισσότερο είναι καλύτερο» μπορεί να είναι μια τυχαία συνδυασμένη εργαλειοθήκη και όχι η αποτελεσματική και υπεύθυνη χρήση των παρεμβάσεων παρακίνησης. Ως τέταρτη βασική προοπτική, η SDT έχει διευρύνει την κατανόησή μας για τα εσωτερικά κίνητρα και έχει ενημερώσει την έρευνα για τα εργασιακά κίνητρα γενικότερα (Grant & S;hin, 2011). Σύμφωνα με την SDT, οι εργαζόμενοι έχουν τις τρεις βασικές ανάγκες:

- της αυτονομίας (αίσθημα επιλογής και διακριτικής ευχέρειας),
- της επάρκειας (αίσθημα ικανότητας και αποτελεσματικότητας) και
- της συγγένειας

Εάν ικανοποιούνται αυτές οι τρεις ανάγκες, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να έχουν εσωτερικά κίνητρα και να αποδέχονται τους εξωτερικούς στόχους και σκοπούς ως «δικούς τους» (Ryan & Deci, 2000). Η παρακίνηση είναι ενδογενής, εφόσον οδηγείται

από το ενδιαφέρον ή την απόλαυση του ίδιου του έργου και εξελίσσεται μέσα στον εργαζόμενο, παρά από εξωτερικές πιέσεις ή ανταμοιβές. Εάν αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται πλήρως, η παρακίνηση θα είναι περισσότερο εξωγενής. Οι Ryan και Deci (2000) πρότειναν τέσσερις τύπους εξωγενών κινήτρων που διαφέρουν ως προς το βαθμό της βιωμένης αυτονομίας. Ως ο «πιο εξωγενής» τύπος, η εξωτερική παρακίνηση βασίζεται αποκλειστικά σε εξωτερικά ενδεχόμενα ανταμοιβής και τιμωρίας, ενώ οι εργαζόμενοι σε κατάσταση ολοκληρωμένης παρακίνησης έχουν αφομοιώσει αυτά τα ενδεχόμενα στο σύστημα των στόχων και των αξιών τους.

Είναι το εσωτερικό, αυτόνομο επίπεδο παρακίνησης που οι ηγέτες υποτίθεται ότι πρέπει να επιτύχουν στους υπαλλήλους τους, σύμφωνα με τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας. Καθώς η παρακίνηση δεν μπορεί να προωθηθεί με «μια απλή ανταλλαγή επιθυμητών υλικών και ψυχικών αμοιβών από έναν ανώτερο σε αντάλλαγμα για ικανοποιητικές υπηρεσίες» (Bass, 1985), οι ηγέτες θα πρέπει να στοχεύουν στην αύξηση των προσδοκιών των εργαζομένων τους αρθρώνοντας ένα συναρπαστικό όραμα και ενθάρρυνση των εργαζομένων να υπερβούν τις προσωπικές τους προσδοκίες για την επίτευξη αυτού του οράματος (Bass & Riggio, 2006). Μια τέτοια ηγεσία απαιτεί, μεταξύ άλλων, εξατομικευμένη προσοχή, δηλαδή την ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του, να ενεργεί ως μέντορας ή προπονητής τους και να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις ατομικές ανάγκες των οπαδών του. Αυτό το είδος ηγεσίας έχει αποδειχθεί ότι προάγει τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και εμπνέει τους εργαζόμενους να αναλάβουν μεγαλύτερη ευθύνη για την εργασία τους García-Morales et al., (2012).

Η SDT βοηθά να κατανοήσουμε γιατί το να «πετάμε» απλώς όλα τα πιθανά κίνητρα που αναφέρονται παραπάνω δεν είναι εγγυημένο ότι θα λειτουργήσει. Ας πάρουμε ως παράδειγμα τις ανταμοιβές και τα κίνητρα. Αν υποσχεθούν με τρόπο που απειλεί τα αισθήματα αυτονομίας, συναναστροφής ή συγγένειας, οι εργαζόμενοι πιθανότατα θα αντιδράσουν αρνητικά. Για παράδειγμα, η εξήγηση ενός συστήματος ανταμοιβών με τρόπο ελεγκτικό αντί υποστηρικτικό μπορεί να συνυπόσχεται τα συναισθήματα αυτονομίας και συγγένειας των εργαζομένων. Υπάρχουν επίσης ενδείξεις ότι άλλα χαρακτηριστικά των συστημάτων αμοιβών. Για παράδειγμα αναλογίες μεταβλητών έναντι σταθερών αμοιβών ή ο αριθμός των ατόμων των οποίων η απόδοση καθορίζει την αμοιβή (Gagné & Forest, 2008). Συμβολικά χαρακτηριστικά των αμοιβών-ποιος τις διανέμει, γιατί, πώς και σε ποιον (Mickel & Barron, 2008) μπορούν να επηρεάσουν τον αυτοπροσδιορισμό και τα εσωτερικά κίνητρα. Το ίδιο σκεπτικό ισχύει και για τον

τρόπο με τον οποίο τίθενται οι στόχοι και δίνεται η ανατροφοδότηση. Δεν είναι μόνο οι στόχοι και η ανατροφοδότηση που προάγουν την παρακίνηση, αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας.

3.3 Από την θεωρία στην πράξη της παρακίνησης

Η παρακίνηση των άλλων δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Στόχοι και ανατροφοδότηση, πεποιθήσεις προσδοκίας και κίνητρα, σχεδιασμός της εργασίας και αυτονομία - όλα αυτά και πολλοί άλλοι παράγοντες του ατόμου και της εργασίας παίζουν ουσιαστικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Καθώς οι εργαζόμενοι μπορεί να διαφέρουν ως προς τη σχετική σημασία που αποδίδουν σε καθέναν από αυτούς τους παράγοντες, αυτό που παρακινεί έναν εργαζόμενο μπορεί να μην παρακινεί με τον ίδιο τρόπο έναν άλλο εργαζόμενο. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας, οι ηγέτες οφείλουν να δείχνουν εξατομικευμένη προσοχή στους υπαλλήλους τους για να τους παρακινήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Μπορεί ρεαλιστικά να αναμένεται από τους ηγέτες να ανταπεξέλθουν σε αυτή την πρόκληση, ιδίως αν ηγούνται μεγάλου αριθμού εργαζομένων;

Αν οι ηγέτες αισθάνονται ότι πρέπει να «φτιάξουν» τα κίνητρα των υπαλλήλων τους και αν υιοθετούν μια άποψη «ώθησης» για τα κίνητρα με την ενθάρρυνση, την ανατροφοδότηση, τον έπαινο και τις ανταμοιβές ως μοναδικά εργαλεία παρακίνησης, τότε οι ηγέτες μπορεί πράγματι να παραπαίουν. Ωστόσο, αν οι ηγέτες θεωρούν ως καθήκον τους να δημιουργήσουν ένα εργασιακό πλαίσιο στο οποίο η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να ξεδιπλωθεί και να βοηθήσουν τους εργαζομένους να ξεπεράσουν τα εμπόδια για την υψηλή παρακίνηση, τότε η παρακίνηση γίνεται πολύ πιο εύκολα επιτεύξιμος στόχος. Υιοθετώντας μια προοπτική της θεωρίας προσδοκιών, απεικονίζουμε στα σενάρια ηγεσίας την παρακίνηση ως μια απόφαση- αν πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις, οι εργαζόμενοι «αποφασίζουν» να παρακινηθούν. Μόνο οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν αυτή την απόφαση, όχι οι ηγέτες τους. Κατά συνέπεια, το επίκεντρο των παρεμβάσεων παρακίνησης των ηγετών μετατοπίζεται από την παρακίνηση στην ενεργοποίηση της παρακίνησης των εργαζομένων, βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλύτερα τι είναι αυτό που τους ωθεί στην παρακίνηση και τι είναι αυτό που τους πνίγει. Αυτή η γνώση τους φέρνει σε θέση να συνδημιουργήσουν με τους ηγέτες τους ένα παρακινητικό εργασιακό πλαίσιο. Τι θα

χρειαζόταν για να γίνει η ενεργοποίηση της παρακίνησης μια συνήθης παρέμβαση παρακίνησης των ηγετών; Βασικά, θεωρείται ότι τα εργαλεία είναι ήδη διαθέσιμα.

Όπως υποδηλώνει το παράδειγμα περίπτωσης, η υποβολή των σωστών ερωτήσεων στους εργαζομένους είναι ένα βασικό εργαλείο. Η έρευνα και η πρακτική της συνέντευξης κινήτρων (MI) (Miller & Rollnick, 2002) έχει αναπτύξει και επικυρώσει ένα σύστημα τεχνικών συνομιλίας που είναι χρήσιμες για την αύξηση της παρακίνησης των ανθρώπων και τη μείωση της αντίστασης στην αλλαγή. Από όσο μπορούμε να δούμε, οι τεχνικές MI δεν χρησιμοποιούνται ακόμη ευρέως σε πλαίσια ηγεσίας. Ωστόσο, θεωρείται ότι αυτό θα αλλάξει, δεδομένου ότι οι δεξιότητες της συνέντευξης με κίνητρα είναι αρκετά εύκολο να αποκτηθούν. Φυσικά, η εργασία με τεχνικές MI και μια αμφίπλευρη αντίληψη της παρακίνησης μπορεί να περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των αρνητικών συναισθημάτων των εργαζομένων, όπως ο φόβος ή ο θυμός. Οι ηγέτες μπορεί να διστάζουν να προχωρήσουν εκεί, αν θέλουν να μην θέσουν σε κίνδυνο τα κίνητρα των υπαλλήλων τους. Αν και κατανοούμε τέτοιες ανησυχίες, δεν πρέπει να τις συμεριζόμαστε. Το απλό ερώτημα είναι: ποια είναι η εναλλακτική λύση; Αν τα αρνητικά συναισθήματα είναι «εκεί», πρέπει να τα αντιμετωπίσουμε, διότι αυτός θα είναι ο μόνος τρόπος διαχείρισής τους. Από την άλλη πλευρά, η απλή αγνόηση των αρνητικών συναισθημάτων είναι περισσότερο από πιθανό να αυξήσει τις αρνητικές επιπτώσεις τους.

Η σταθερή κατανόηση του ρόλου που παίζουν οι προσωπικοί και εργασιακοί πόροι για την κινητοποίηση είναι ένα δεύτερο σημαντικό εργαλείο. Οι εργασιακοί πόροι είναι εκείνες οι φυσικές, ψυχολογικές, κοινωνικές ή οργανωτικές πτυχές μιας εργασίας που βοηθούν τους εργαζομένους να επιτύχουν τους εργασιακούς τους στόχους και που μειώνουν τις εργασιακές απαιτήσεις (Demerouti et al., 2001). Οι εργασιακοί πόροι μπορούν να παρακινήσουν εσωτερικά διευκολύνοντας τη μάθηση ή την προσωπική ανάπτυξη και εξωτερικά παρέχοντας εργαλειακή βοήθεια ή συγκεκριμένες πληροφορίες για την επίτευξη των στόχων (Schaufeli & Bakker, 2004). Οι εργασιακοί πόροι, όπως η κοινωνική υποστήριξη, η αυτονομία, η ανατροφοδότηση της απόδοσης, η εποπτική καθοδήγηση και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, έχουν αναγνωριστεί ως κρίσιμοι για την πλειονότητα των επαγγελματιών (Bakker & Demerouti, 2007). Οι προσωπικοί πόροι είναι θετικές αυτοεκτιμήσεις που διευκολύνουν την επίτευξη στόχων και προστατεύουν τα άτομα από το σωματικό και συναισθηματικό κόστος των απαιτήσεων που σχετίζονται με την εργασία (Hobfoll et al., 2003). Οι προσωπικοί πόροι αναφέρονται στην αίσθηση του ατόμου για την ικανότητά του να ελέγχει και να

επηρεάζει με επιτυχία το περιβάλλον του. Ένα παράδειγμα προσωπικού πόρου είναι η αυτοαποτελεσματικότητα που σχετίζεται με τη μάθηση (Kyndt & Baert, 2013).

Σημαντικό από την άποψη της ηγεσίας είναι ότι οι εργασιακοί και προσωπικοί πόροι αλληλεπιδρούν με τις εργασιακές απαιτήσεις. Μόνο αν οι πόροι ταιριάζουν με τις εργασιακές απαιτήσεις, οι εργαζόμενοι θα αξιοποιήσουν πλήρως τις ικανότητές τους και θα διατηρήσουν την παραγωγικότητα και την ευημερία τους. Οι εργασιακοί πόροι θα μπορούσαν να αμβλύνουν τις επιπτώσεις των εργασιακών απαιτήσεων, όπως η εργασιακή πίεση και οι συναισθηματικές απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένης της επαγγελματικής εξουθένωσης, στην εργασιακή καταπόνηση (Demerouti & Schaufeli, 2007). Οι αλληλεπιδράσεις των πόρων με τις απαιτήσεις μπορεί να έχουν πιο μακροπρόθεσμες επιπτώσεις με τη μορφή κύκλων πόρων. Σύμφωνα με τον Hobfoll (2001), τα άτομα που διαθέτουν πόρους είναι πιο πιθανό να αποκτήσουν περαιτέρω πόρους. Καθώς τα αρχικά κέρδη προκαλούν μελλοντικά κέρδη, οι εργαζόμενοι με πλεόνασμα πόρων είναι λιγότερο ευάλωτοι στις εργασιακές απαιτήσεις (Hobfoll, 1998). Αντίθετα με αυτό το μοτίβο κερδών, όσοι στερούνται πόρων είναι πιο ευάλωτοι σε περαιτέρω απώλειες, ξεκινώντας ενδεχομένως μοτίβο απωλειών.

Σύμφωνα με τον Karur (2020), η έννοια των εργασιακών πόρων μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες και τους υπαλλήλους τους να δουν ποιους ρόλους παίζουν στη συνδημιουργία ενός παρακινητικού εργασιακού περιβάλλοντος. Ορισμένοι πόροι χρησιμεύουν ως βασικοί πόροι που «ξεκλειδώνουν» τη δύναμη άλλων πόρων. Εάν λείπουν οι βασικοί πόροι, οι ευεργετικές επιδράσεις άλλων πόρων μπορεί να είναι περιορισμένες. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να έχει θετικό κλίμα μάθησης και κατάρτισης και ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας μπορεί να είναι προσανατολισμένος στη μάθηση που σχετίζεται με την εργασία. Ωστόσο, εάν οι ηγέτες δεν υποστηρίζουν και δεν ενθαρρύνουν τη μάθηση, μπορεί να καταπνίξουν τις μαθησιακές δραστηριότητες των εργαζομένων τους. Από τη διερεύνηση των διαθέσιμων εργασιακών και προσωπικών πόρων, οι ηγέτες αποκτούν λεπτομερή εικόνα των βασικών εργασιακών πόρων που πρέπει να μεριμνήσουν. Οι εργαζόμενοι αποκτούν μια αίσθηση των προσωπικών τους πόρων που χρειάζονται ανάπτυξη και σε ποιο βαθμό αυτοί οι προσωπικοί πόροι εξαρτώνται από τους εργασιακούς πόρους- αυτό τους επιτρέπει να ζητούν από τους ηγέτες τους εργασιακούς πόρους με πολύ πιο στοχευμένο τρόπο. Τελικά, μια τέτοια συνδημιουργία ωφελεί τόσο τους ηγέτες όσο και τους εργαζόμενους. Το έργο των ηγετών για την παρακίνηση γίνεται πιο εύκολα διαχειρίσιμο, καθώς το μοιράζονται με τους υπαλλήλους τους. Για τους εργαζόμενους,

η συνδημιουργία συνεπάγεται υψηλό βαθμό αυτονομίας, αυτό-επάρκειας και σύνδεσης (με τον ηγέτη τους), εκπληρώνοντας τις κεντρικές ανάγκες που προάγουν την εσωτερική παρακίνηση.

3.4 Τρόποι ανάπτυξης των ηγετικών δεξιοτήτων

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων. Τα μέτρα για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων αναλύονται παρακάτω ως εξής:

3.4.1 Ανάπτυξη πάθους

Το πάθος αναφέρεται στην επιθυμία ή τη λαχτάρα για κάτι (Tony, 2020). Όταν οι ηγέτες εφαρμόζουν τις ηγετικές δεξιότητες, πρέπει να έχουν πάθος όσον αφορά τα καθήκοντα και τις ευθύνες της εργασίας τους, καθώς και άλλους παράγοντες του οργανισμού. Η ανάπτυξη του πάθους θα τους επιτρέψει να εκτελέσουν σωστά τα καθήκοντά τους και να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Όταν οι ηγέτες θα αναπτύξουν το πάθος, θα είναι σε θέση να δημιουργήσουν ευαισθητοποίηση και στους υφισταμένους τους. Επιπλέον, το μέτρο αυτό θα επιτρέψει στους ηγέτες να αντιμετωπίσουν διάφορους τύπους προβλημάτων και προκλήσεων. Η ανάπτυξη του πάθους θεωρείται ζωτικής σημασίας για τη διαμόρφωση εποικοδομητικών απόψεων όσον αφορά διάφορες πτυχές του οργανισμού. Συνεπώς, μπορεί να δηλωθεί ότι η ανάπτυξη του πάθους θεωρείται σημαντική για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων.

3.4.2 Μοντελοποίηση ηγεσίας

Η μοντελοποίηση της μεγάλης ηγεσίας για τους άλλους απαιτεί από τους ηγέτες να δημιουργούν ευαισθητοποίηση σε διάφορες πτυχές. Αυτές είναι, η αφοσίωση προς την επίτευξη των στόχων και των σκοπών, η κατανόηση όσον αφορά τα καθήκοντα και τις ευθύνες της εργασίας τους, ο καθορισμός της ευθύτητας και της αξιοπιστίας, η τήρηση των αρχών, των προτύπων και των κανόνων, η παροχή ίσων δικαιωμάτων και ευκαιριών στους άλλους, η διαχείριση των υποδομών, των εγκαταστάσεων, των ανέσεων, των εργαλείων, των υλικών, των τεχνολογιών και των πόρων με τον κατάλληλο τρόπο, να δίνουν το παράδειγμα όσον αφορά τις εργασίες τους, να

κατανοούν πώς να παρακινούν τους άλλους και να διεγείρουν τη νοοτροπία τους, να δημιουργούν ευαισθητοποίηση όσον αφορά τους τρόπους αντιμετώπισης των επιπλοκών και των προκλήσεων, να ασκούν έλεγχο στα ψυχολογικά προβλήματα, να παρέχουν λύσεις σε διάφορους τύπους προβλημάτων, να προωθούν εγκάρδιες συνθήκες και σχέσεις και να δημιουργούν ένα φιλικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας. Συμπερασματικά, μπορεί να δηλωθεί ότι το πρότυπο σπουδαίας ηγεσίας για τους άλλους θεωρείται ζωτικής σημασίας για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων.

3.4.3 Κατανόηση των δυνατών σημείων και αξιοποίησή τους

Είναι κατανοητό ότι όταν τα άτομα κατακτούν ηγετικές θέσεις, διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα και χαρακτηριστικά. Πρέπει να γνωρίζουν τα δυνατά τους σημεία και να τα αξιοποιούν με τον κατάλληλο τρόπο. Τα δυνατά σημεία πρέπει να ενισχύονται και οι ηγέτες πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι όσον αφορά τους τρόπους αξιοποίησής τους με καλά οργανωμένο τρόπο. Επιπλέον, οι ηγέτες πρέπει να είναι καλά ενημερωμένοι όσον αφορά τα μέτρα που θα επιφέρουν βελτιώσεις στα δυνατά τους σημεία. Τα άτομα συνήθως γνωρίζουν τα δυνατά τους σημεία από μόνα τους. Αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις, η επικοινωνία τους με τους άλλους τους βοηθά να δημιουργήσουν επίγνωση όσον αφορά τα δυνατά σημεία. Ως εκ τούτου, είναι κατανοητό ότι η κατανόηση των δυνατών σημείων και η αποτελεσματική αξιοποίησή τους θα διευκολύνει τη βελτίωση των ηγετικών ικανοτήτων.

3.4.4 Ανταμοιβή και παρακίνηση των εργαζομένων

Όταν τα άτομα σε ηγετικές θέσεις είναι αποφασισμένα να επιφέρουν αλλαγές και βελτιώσεις, αναπτύσσουν κίνητρα. Οι ηγέτες πρέπει να ανταμείβουν και να παρακινούν τους υπαλλήλους προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των καθηκόντων τους και της δημιουργίας των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Όταν οι εργαζόμενοι ανταμείβονται και παρακινούνται, μπορούν να αναπτύξουν ενδιαφέρον και ενθουσιασμό για την υλοποίηση των καθηκόντων τους. Αυτό θεωρείται ως ένας από τους κρίσιμους τρόπους για την πρόκληση συγκέντρωσης και θερμής μεταξύ των εργαζομένων προς την υλοποίηση των εργασιακών καθηκόντων. Μερικοί από τους σημαντικούς τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων είναι, η παροχή ανταμοιβών και

κινήτρων, οι ευκαιρίες προαγωγής, οι άδειες μετ' αποδοχών και οι διακοπές. Συνεπώς, είναι κατανοητό ότι η επιβράβευση και η παρακίνηση των εργαζομένων θα διευκολύνει τη βελτίωση των ηγετικών δεξιοτήτων.

3.4.5 Διεξαγωγή έρευνας σε τακτική βάση

Άλλο ένα μέτρο που ενισχύει την ηγεσία, είναι η διεξαγωγή έρευνών από τους ηγέτες σε τακτική βάση. Η έρευνα διεξάγεται μέσω της χρήσης του διαδικτύου, βιβλίων, άρθρων και άλλου αναγνωστικού υλικού. Στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα και σε άλλους οργανισμούς, οι ηγέτες ασχολούνται επίσης με την επιτόπια έρευνα. Αυτό θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν πρακτικές πληροφορίες. Το διαδίκτυο περιλαμβάνει πλήθος άρθρων σχετικά με τους τρόπους βελτίωσης των ηγετικών δεξιοτήτων. Άρα όταν οι ηγέτες πρέπει να αυξήσουν τις γνώσεις και την κατανόησή τους όσον αφορά τα είδη των ηγετικών δεξιοτήτων και τους τρόπους βελτίωσής τους, κάνουν χρήση των τεχνολογιών και του διαδικτύου. Συνεπώς είναι κατανοητό ότι η διεξαγωγή έρευνας σε τακτική βάση θεωρείται ένα από τα βασικά μέτρα, το οποίο θα συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη βελτιώσεων στις ηγετικές δεξιότητες.

3.4.6 Εφαρμογή συστήματος επανόρθωσης παραπόνων

Εντός των οργανισμών, είναι προφανές ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα όσον αφορά διάφορους παράγοντες. Σε αυτούς περιλαμβάνονται, τα καθήκοντα και οι ευθύνες εργασίας, οι υποδομές, οι εγκαταστάσεις, οι ανέσεις, τα εργαλεία, τα υλικά, οι τεχνολογίες, οι πόροι, το προσωπικό και οι συνολικές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν βιώνουν προβλήματα όσον αφορά έναν ή περισσότερους παράγοντες, θα πρέπει να τους παρέχονται οι ευκαιρίες για την αποκατάσταση των παραπόνων τους. Για αυτό θα πρέπει να εφαρμοστεί κατάλληλο σύστημα επίλυσης παραπόνων. Σε αυτό το σύστημα, οι εργαζόμενοι επιλύουν τα προβλήματά τους και τους παρέχονται λύσεις. Οι ηγέτες πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα. Ως εκ τούτου είναι κατανοητό ότι η εφαρμογή του συστήματος επανόρθωσης παραπόνων θεωρείται ως ένα από τα ζωτικά μέτρα, το οποίο θα συμβάλει σε μια καλά οργανωμένη στην

επίτευξη βελτιώσεων στις ηγετικές δεξιότητες. Υπό την προϋπόθεση ότι οι ηγέτες αποκτούν αποτελεσματική κατανόηση των προβλημάτων των εργαζομένων.

3.4.7 Αντιμετώπιση προβλημάτων και τις προκλήσεων

Τα προβλήματα και οι προκλήσεις μπορεί να λαμβάνουν χώρα σε μικρή, μέτρια και μεγάλη μορφή. Μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια στο πλαίσιο της υλοποίησης των καθηκόντων εργασίας. Άρα οι ηγέτες θα είναι σε θέση να αξιοποιήσουν καθώς και να βελτιώσουν τις ηγετικές δεξιότητες με αποτελεσματικό τρόπο, όταν μάθουν να αντιμετωπίζουν προβλήματα και προκλήσεις. Επιπλέον, πρέπει να μεταδίδουν πληροφορίες μεταξύ των υφισταμένων τους και όσον αφορά τους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων και των προκλήσεων. Πρέπει να κατανοήσουν ότι δεν πρέπει να αισθάνονται αγχωμένοι ή αποθαρρημένοι, όταν υπάρχουν προβλήματα και προκλήσεις. Επομένως, όταν οι ηγέτες είναι καλά ενημερωμένοι όσον αφορά τους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων και των προκλήσεων, μπορούν να συμβάλλουν με τον κατάλληλο τρόπο στην επίτευξη βελτιώσεων των ηγετικών δεξιοτήτων.

3.4.8 Ανάπτυξη της επίγνωσης της κατάστασης

Η επίγνωση της κατάστασης είναι η αντίληψη των περιβαλλοντικών στοιχείων ή γεγονότων σε σχέση με το χρόνο και το χώρο (A Practical Guide to Situational Awareness, 2012). Οι εξελίξεις συμβαίνουν σε διάφορες πτυχές με εκτεταμένο τρόπο που οι ηγέτες τις εκτελούν στα καθήκοντα και τις δραστηριότητές τους. Στο πλαίσιο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι εκπαιδευτές κάνουν χρήση σύγχρονων και καινοτόμων τεχνολογιών και των πρωτοποριακών μεθόδων διδασκαλίας-μάθησης και στρατηγικών διδασκαλίας. Στο πλαίσιο της εκτέλεσης των καθηκόντων τους, είναι εξαιρετικά σημαντικό να δημιουργούν ευαισθητοποίηση όσον αφορά διάφορες μεθόδους, οι οποίες θα τους επιτρέψουν να αντιμετωπίσουν τις εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές συνθήκες. Για αυτό το λόγο η ανάπτυξη της επίγνωσης της κατάστασης θεωρείται απαραίτητο μέτρο για την επίτευξη βελτιώσεων στις ηγετικές δεξιότητες (Souders, 2020).

3.4.9 Επίλυση συγκρούσεων και διαφωνιών

Μέσα στους οργανισμούς, υπάρχουν συγκρούσεις και διαφωνίες μεταξύ των ατόμων. Η εμφάνιση αυτών των παραγόντων θεωρείται εμπόδιο στην πορεία επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων και στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Οι ηγέτες πρέπει να αυξήσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους όσον αφορά την επίλυση συγκρούσεων και διαφωνιών. Η πιο αποτελεσματική δεξιότητα είναι η ικανότητα επικοινωνίας. Όταν τα άτομα επικοινωνούν μεταξύ τους με σεβασμό και εφαρμόζουν αποτελεσματικές δεξιότητες ακρόασης, θα είναι σε θέση να επιλύουν τις συγκρούσεις και τις διαφωνίες με κατάλληλο τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση να διαμορφώσει κανείς εγκάρδιες συνθήκες και σχέσεις μεταξύ των μελών και ένα ειρηνικό εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, όταν οι ηγέτες είναι καλά ενημερωμένοι όσον αφορά τους τρόπους επίλυσης συγκρούσεων και διαφωνιών, θα είναι σε θέση να επιφέρουν βελτιώσεις στις ηγετικές δεξιότητες.

3.4.10 Συνεχόμενη εκπαίδευση

Τέλος, η μάθηση είναι η δια βίου διαδικασία, η οποία αναγνωρίζεται όχι μόνο από τους ηγέτες αλλά και από άλλα άτομα. Οι ηγέτες πρέπει να συνεχίσουν να μαθαίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους. Η μάθηση πρέπει να λαμβάνει χώρα όσον αφορά τις σύγχρονες, επιστημονικές, τεχνικές και καινοτόμες μεθόδους που πρέπει να τεθούν σε λειτουργία για την επίτευξη των επαγγελματικών στόχων και τη βελτίωση της συνολικής δομής του οργανισμού. Η μάθηση της ηγεσίας πραγματοποιείται κυρίως με δύο τρόπους, δηλαδή με τη χρήση του διαδικτύου, βιβλίων, άρθρων και άλλου αναγνωστικού υλικού και με την επικοινωνία με άλλους. Σε σεμινάρια και εργαστήρια οι ηγέτες παρουσιάζουν έγγραφα και δημιουργούν πληροφορίες όσον αφορά σημαντικούς τομείς μεταξύ των εργαζομένων. Συνεπώς γίνεται αντιληπτό ότι, όταν οι ηγέτες συνεχίζουν να μαθαίνουν καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους, θα είναι σε θέση να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη βελτιώσεων στις ηγετικές δεξιότητες.

3.5 Συμπέρασμα κεφαλαίου

Οι ηγετικές δεξιότητες είναι οι εφαρμογές, οι δραστηριότητες και οι ικανότητες που πρέπει να έχουν οι ηγέτες για την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων και την αναβάθμιση των οργανισμών. Τα πρωταρχικά εργασιακά καθήκοντα των ηγετών επικεντρώνονται στην καθοδήγηση και την παρακίνηση των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των εργασιακών καθηκόντων και της επίτευξης των στόχων και των σκοπών. Για την επίτευξη της επιτυχίας, πρέπει να εφαρμόζουν τρία σημαντικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι, η επιθυμία να ηγηθούν, η δέσμευση στην αποστολή και το όραμα του οργανισμού και η ακεραιότητα. Οι διάφοροι τύποι ηγετικών δεξιοτήτων είναι, η επικοινωνία, η παρακίνηση, η δημιουργικότητα, η θετικότητα, η ανατροφοδότηση, η ανάθεση, η αξιοπιστία, η εργασιακή ηθική, η ευσυνειδησία και η επίλυση διαφορών. Τα μέτρα για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων είναι, η ανάπτυξη πάθους, το πρότυπο σπουδαίας ηγεσίας για τους άλλους, η κατανόηση των δυνατών σημείων και η αξιοποίησή τους, η επιβράβευση και η παρακίνηση των εργαζομένων, η διεξαγωγή έρευνας σε τακτική βάση, η εφαρμογή συστήματος επίλυσης παραπόνων, η εκμάθηση αντιμετώπισης προβλημάτων και προκλήσεων, η ανάπτυξη επίγνωσης της κατάστασης, η επίλυση συγκρούσεων και διαφωνιών και η συνέχιση της μάθησης καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας. Επίσης μπορεί να δηλωθεί ότι, όταν οι ηγέτες σε όλους τους τύπους οργανισμών θέτουν σε λειτουργία τις ηγετικές δεξιότητες, είναι σε θέση να προσφέρουν σημαντική συμβολή στην υλοποίηση των εργασιακών καθηκόντων με καλά οργανωμένο τρόπο και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τέλος, οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν καλά τις μεθόδους και τις στρατηγικές για την ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Μεθοδολογία

Η ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας βασίστηκε στις διαδικασίες που εφαρμόζονται στις ποσοτικές μελέτες. Αυτές περιλαμβάνουν την ανασκόπηση βιβλιογραφίας για τον καθορισμό των ερευνητικών ερωτημάτων, τη συλλογή δεδομένων μέσω κλιμάκων που περιέχουν συγκεκριμένες, προκαθορισμένες ερωτήσεις και τη χρήση στατιστικών μεθόδων για την ανάλυσή τους. Επιλέχθηκε η μέθοδος της επισκόπησης και συσχέτισης. Η επισκόπηση είναι κατάλληλη για τη συλλογή δεδομένων σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, παρέχοντας μια περιγραφή των επικρατουσών συνθηκών και των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών (Manion & Morrison, 2008). Η συσχέτιση εξετάζει πώς συνδέονται δύο ή περισσότερες μεταβλητές, ελέγχοντας την επίδραση της μίας στην άλλη και συμβάλλοντας στην πρόβλεψη των αποτελεσμάτων (Cresswell, 2011).

Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ανώνυμων ερωτηματολογίων, μιας μεθόδου που θεωρείται ιδανική για τη διερεύνηση απόψεων, στάσεων, πεποιθήσεων και αξιών. Το ερωτηματολόγιο, ένα κοινό εργαλείο στις κοινωνικές επιστήμες, περιλαμβάνει γραπτές ερωτήσεις που απευθύνονται ισότιμα σε όλους τους συμμετέχοντες, εξασφαλίζοντας τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει την άμεση και ταχεία συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων, ενώ η ανωνυμία ενθαρρύνει την ειλικρίνεια στις απαντήσεις (Βάμβουκας, 2007).

Για τη δειγματοληψία χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος «δειγματοληψία ευκολίας», που περιλαμβάνει την επιλογή των πιο εύκολα προσβάσιμων ατόμων (Robson, 2010). Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν με κριτήριο την ευκολία πρόσβασης του ερευνητή, και οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τις ικανότητες των ηγετών στους οργανισμούς όπου ο κάθε ένας εργάζεται. Μεταξύ άλλων ανέδειξαν ποιες δεξιότητες των ηγετών θεωρούν ότι είναι οι πιο σημαντικές. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν μέσω μοναδικών συνδέσμων Google Forms, τα οποία διανεμήθηκαν μέσω email ή κοινωνικών δικτύων.

4.2 Σχετικά με τα Ερωτηματολόγια

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις ήταν πολλαπλής επιλογής και αφορούσαν δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Στο δεύτερο και τρίτο μέρος, το υπόλοιπο σύνολο δεδομένων αποτελείται από ερωτήσεις κλίμακας Likert που αξιολογούν την ηγεσία και τους οργανωτικούς παράγοντες. Αυτές είναι (με σειρά εμφάνισης - διαγράμματα στα συνοδευτικά word LikertGraphs & Boxplots Report). Χρησιμοποιήθηκε 5-βάθμια κλίμακα Likert, όπου κάθε τιμή αντιπροσώπευε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του συμμετέχοντα, από «διαφωνώ απόλυτα» (1) έως «συμφωνώ απόλυτα» (5).

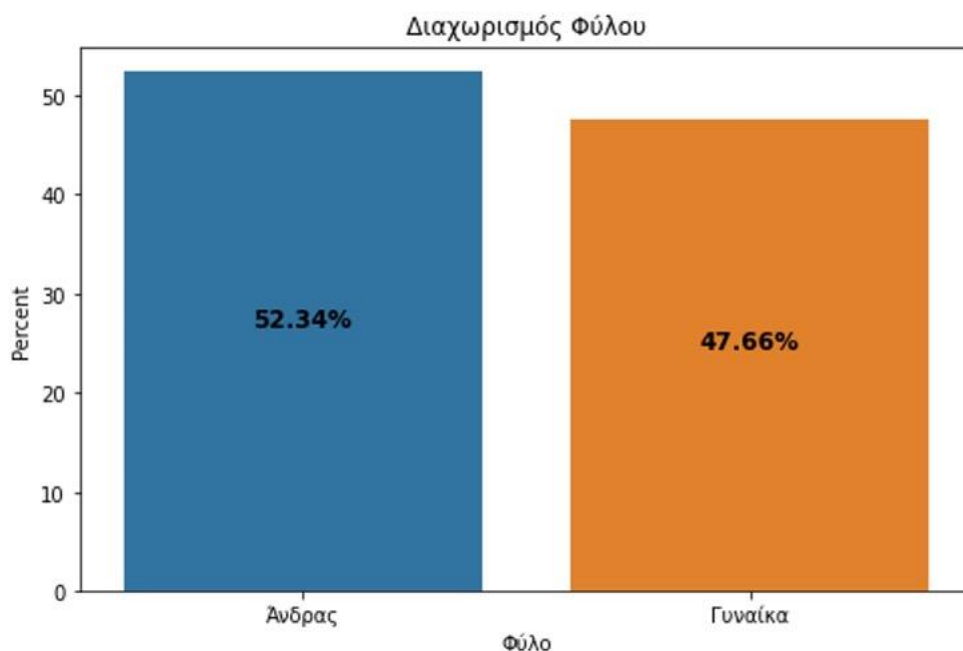
4.3 Στατιστική Επεξεργασία Δεδομένων

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, ελέγχθηκε η πληρότητα και η ορθότητα των απαντήσεων. Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν στο στατιστικό λογισμικό SPSS (έκδοση 23.0), όπου δημιουργήθηκε μια βάση δεδομένων με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Κάθε γραμμή αντιπροσώπευε έναν συμμετέχοντα, ενώ κάθε στήλη αναφερόταν σε μια ερώτηση. Οι ερωτήσεις ταξινομήθηκαν ως ονομαστικές (π.χ. φύλο), διατακτικές (π.χ. ηλικία) ή αριθμητικές.

Για τις διάφορες κατηγορίες μεταβλητών εφαρμόστηκαν διαφορετικές στατιστικές μέθοδοι. Οι κατηγορικές μεταβλητές αναλύθηκαν με περιγραφικές μεθόδους, όπως πίνακες συχνοτήτων και διαγράμματα πίτας, αλλά και επαγωγικές στατιστικές μεθόδους.

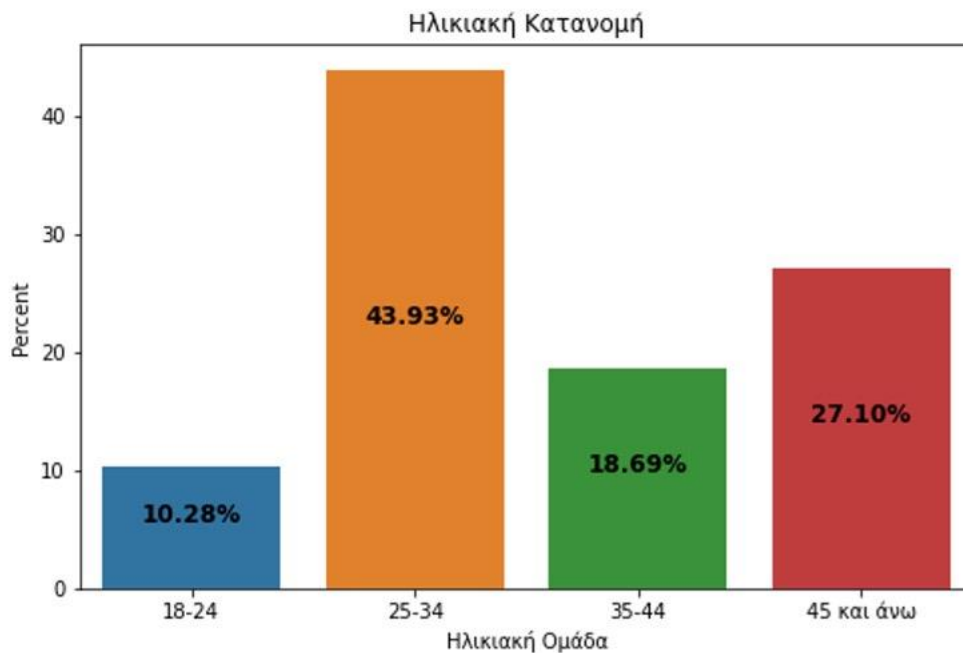
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Δημογραφικά στοιχεία



Γράφημα 1: Το φύλο των ερωτηθέντων

Το συνολικό δείγμα περιλαμβάνει 107 άτομα. Όπως φαίνεται από το Γράφημα 1, το δείγμα παρουσιάζει μια σχετικά ισόρροπη κατανομή ως προς το φύλο, με τους άνδρες να αντιπροσωπεύουν το 52,34% και τις γυναίκες το 47,66%. Αυτή η σχεδόν ίση αναλογία εξασφαλίζει ότι και τα δύο φύλα εκπροσωπούνται επαρκώς στη μελέτη. Η ισορροπημένη αυτή κατανομή δημιουργεί μια ισχυρή βάση για την ανάλυση πιθανών διαφορών ή ομοιοτήτων στις απόψεις και τις αξιολογήσεις των ηγετών, ανάλογα με το φύλο.

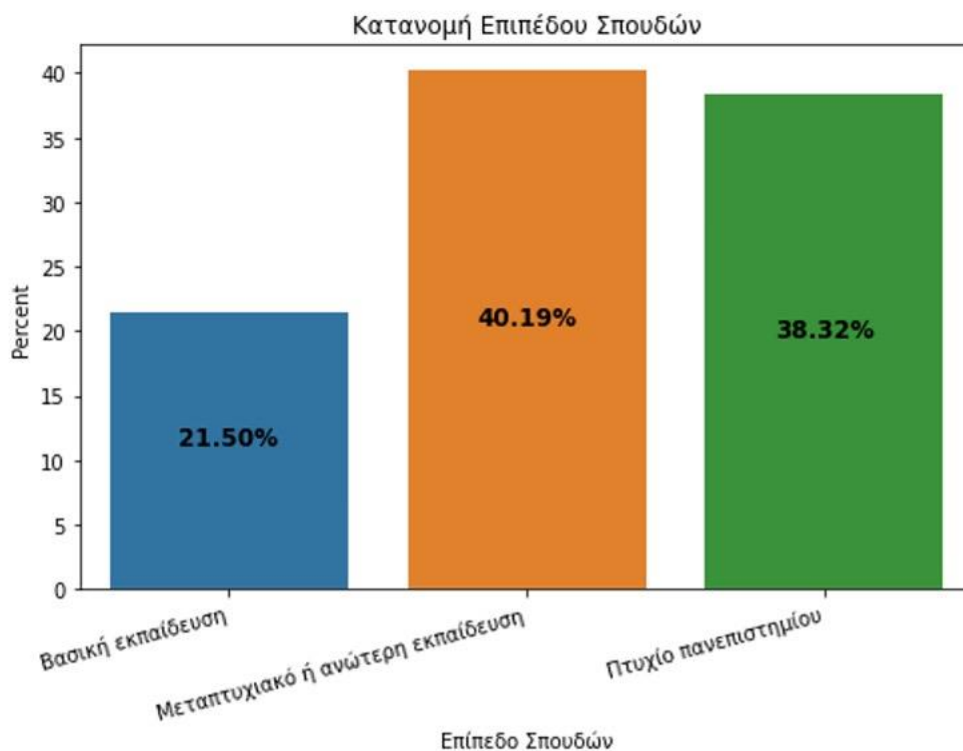


Γράφημα 2: Η ηλικιακή ομάδα των ερωτηθέντων

Η ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς καλύπτει ένα ευρύ φάσμα ηλικιών, επιτρέποντας τη διερεύνηση διαφορών στις αντιλήψεις για τους ηγέτες ανά ηλικιακή ομάδα:

- 18-24 ετών (10,28%): Πρόκειται για ένα μικρό, αλλά σημαντικό ποσοστό νέων που βρίσκονται στα πρώτα βήματα της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Αυτή η ηλικιακή ομάδα ενδέχεται να έχει διαφορετικές προσδοκίες από την ηγεσία, δεδομένου ότι βρίσκεται σε φάση απόκτησης δεξιοτήτων και εμπειριών.
- 25-34 ετών (43,93%): Αποτελεί τη μεγαλύτερη ηλικιακή κατηγορία του δείγματος. Τα άτομα σε αυτήν την ομάδα είναι επαγγελματικά πιο δραστήρια, βρίσκονται στη διαδικασία εδραίωσης της καριέρας τους και πιθανότατα έχουν πιο σαφείς προσδοκίες από τους ηγέτες τους.
- 35-44 ετών (18,69%): Περιλαμβάνει άτομα με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία, τα οποία πιθανότατα έχουν διαμορφώσει ήδη συγκεκριμένη άποψη για τις ηγετικές δεξιότητες και τη σημασία τους.
- 45 ετών και άνω (27,1%): Αποτελεί ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος, περιλαμβάνοντας άτομα με εκτεταμένη εργασιακή εμπειρία. Οι συμμετέχοντες αυτής της κατηγορίας ενδέχεται να δίνουν προτεραιότητα σε χαρακτηριστικά

των ηγετών, όπως η στρατηγική σκέψη, η διορατικότητα και η ικανότητα διαχείρισης της αλλαγής.

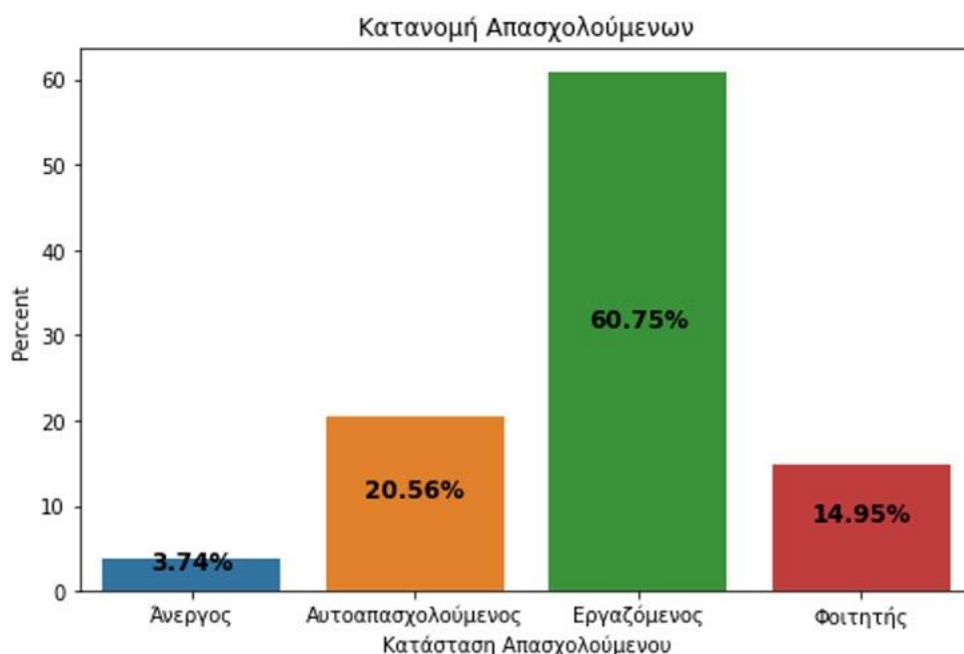


Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων

Η κατανομή του επιπέδου εκπαίδευσης στο δείγμα παρουσιάζει ενδιαφέροντα ευρήματα, καθώς καταγράφεται σημαντική αναλογία συμμετεχόντων με ανώτατη ή ανώτερη εκπαίδευση:

- Βασική εκπαίδευση (21,50%): Ένα αξιοσημείωτο μέρος του δείγματος έχει ολοκληρώσει τη βασική εκπαίδευση. Οι συμμετέχοντες αυτής της κατηγορίας ενδέχεται να έχουν διαφορετικές εμπειρίες και ανάγκες στον επαγγελματικό τους χώρο, προσφέροντας μια μοναδική οπτική στην αποτίμηση της ηγεσίας.
- Πτυχίο πανεπιστημίου (38,32%): Η μεγαλύτερη μερίδα του δείγματος αποτελείται από άτομα με πανεπιστημιακή μόρφωση. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ένα υψηλό μορφωτικό επίπεδο, πιθανόν συνδεδεμένο με επαγγέλματα που απαιτούν εξειδίκευση και ακαδημαϊκή κατάρτιση.
- Μεταπτυχιακό ή ανώτερη εκπαίδευση (40,19%): Το σημαντικό ποσοστό συμμετεχόντων με μεταπτυχιακές σπουδές ή ανώτερη εκπαίδευση καταδεικνύει ότι το δείγμα περιλαμβάνει άτομα με υψηλή ακαδημαϊκή και

επαγγελματική κατάρτιση. Αυτά τα άτομα είναι πιθανό να έχουν μεγαλύτερες προσδοκίες από τους ηγέτες τους και να είναι σε θέση να αξιολογήσουν πιο ουσιαστικά τα χαρακτηριστικά και τις πρακτικές ηγεσίας.



Γράφημα 4: Κατάσταση απασχόλησης των ερωτηθέντων

Η κατανομή της επαγγελματικής κατάστασης στο δείγμα αποκαλύπτει μια ποικιλία κατηγοριών που προσφέρουν ποικίλες και ενδιαφέρουσες απόψεις:

- Φοιτητές (14,95%): Ένα σημαντικό ποσοστό φοιτητών συμμετέχει στην έρευνα. Καθώς βρίσκονται στα πρώτα στάδια της επαγγελματικής τους πορείας, ενδέχεται να έχουν διαφορετικές προσδοκίες και αντιλήψεις για την ηγεσία, κυρίως μέσα από την αλληλεπίδρασή τους με καθηγητές ή μελλοντικούς εργοδότες.
- Εργαζόμενοι (60,75%): Αυτή είναι η μεγαλύτερη κατηγορία και αποτελεί τη βάση για την ανάλυση. Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να παρέχουν πολύτιμα δεδομένα, καθώς βιώνουν την ηγεσία στην καθημερινότητά τους και έρχονται σε άμεση επαφή με ηγετικά άτομα.
- Αυτοαπασχολούμενοι (20,56%): Οι αυτοαπασχολούμενοι, ως ανεξάρτητοι επαγγελματίες, προσφέρουν μια διαφορετική οπτική, καθώς συχνά είναι οι ίδιοι επικεφαλής στον τομέα τους. Η αντίληψή τους για την ηγεσία επικεντρώνεται πιθανότατα σε στρατηγικές αποφάσεις και την αυτονομία τους.

- Άνεργοι (3,74%): Αν και αποτελούν ένα μικρό ποσοστό, οι άνεργοι μπορεί να προσφέρουν μια πιο αποστασιοποιημένη αλλά ιδιαίτερα χρήσιμη άποψη, βασισμένη στις εμπειρίες τους από προηγούμενους εργασιακούς χώρους ή στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην αναζήτηση ηγετικών παραδειγμάτων.

5.2 Ανάλυση συσχέτισης

Θα χρησιμοποιήσουμε το στατιστικό έλεγχο του Spearman (**Spearman's ρ**) προκειμένου να ανακαλύψουμε πιθανή συσχέτιση ανάμεσα στις ερωτήσεις που αξιολογούν την ηγεσία και τους οργανωτικούς παράγοντες.

Χρησιμοποιούμε τη συγκεκριμένη μέθοδο επειδή:

Κατάλληλη για δεδομένα διάταξης: Οι απαντήσεις Likert είναι διατεταγμένες αλλά όχι συνεχείς, καθιστώντας το **Spearman's ρ** προτιμότερο από αυτό του Pearson, που προϋποθέτει συνεχή δεδομένα.

Κατάλληλη για μονοτονικές σχέσεις: Το **Spearman's ρ** μετρά τη δύναμη και την κατεύθυνση των μονοτονικών σχέσεων, ακόμα κι αν τα δεδομένα δεν είναι γραμμικά. Τα ποσοστά στον ακόλουθο πίνακα δείχνουν το βαθμό συσχέτισης ανάμεσα στις ερωτήσεις όπου:

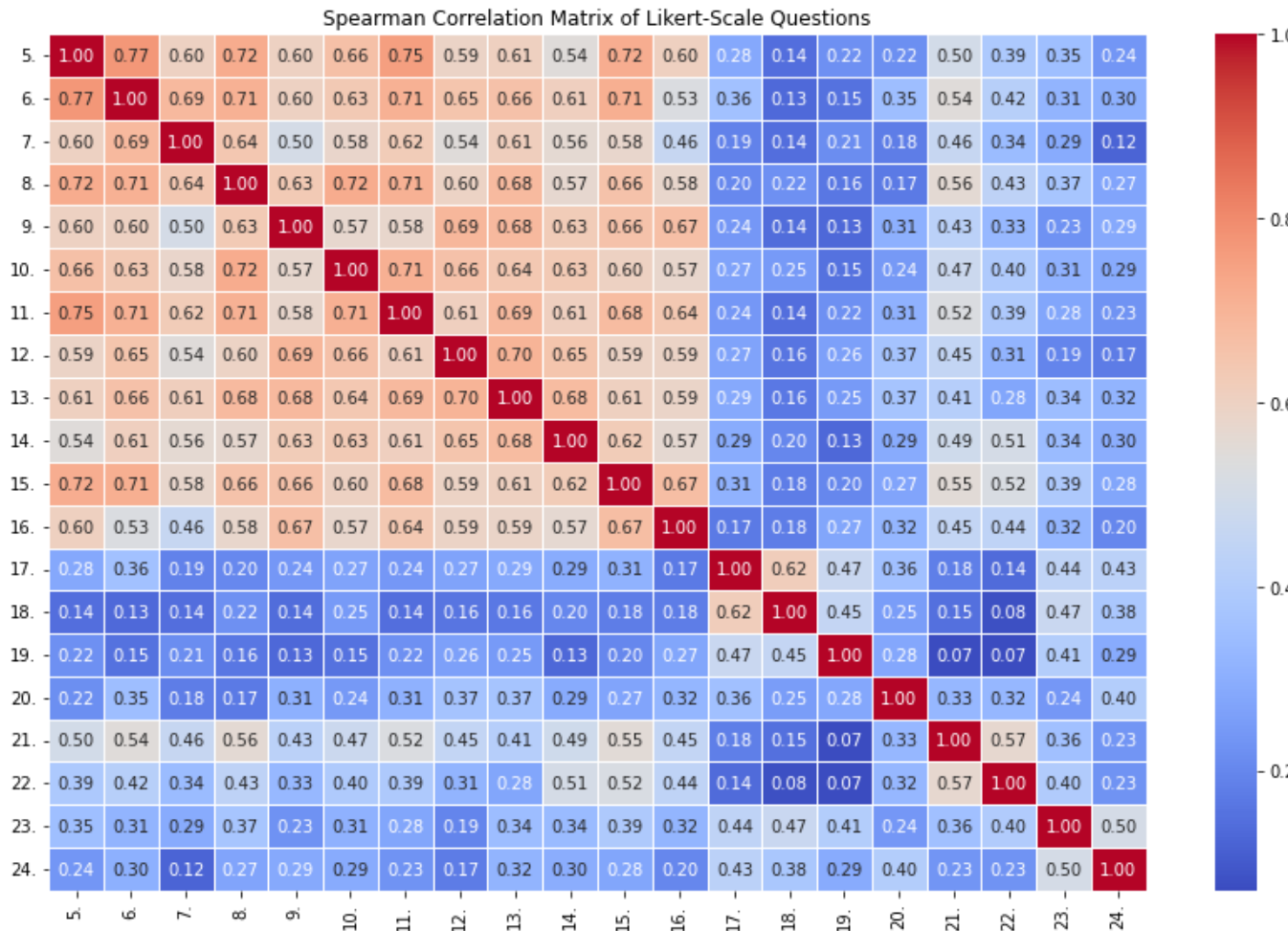
- Αποτελέσματα $> 0,7$ υποδεικνύουν ισχυρή συσχέτιση
- Αποτελέσματα μεταξύ του 0,3 και 0,7 υποδεικνύουν μέτρια συσχέτιση
- Αποτελέσματα μικρότερα του 0 και 0,3 υποδεικνύουν χαμηλή συσχέτιση

Τα νούμερα στους άξονες αναφέρονται στην αντίστοιχη αρίθμηση των ερωτήσεων παραπάνω.

Παρατηρούμε τα εξής:

- Οι υψηλότερες συσχετίσεις εμφανίζονται μεταξύ ερωτήσεων που αξιολογούν παρόμοιες ικανότητες ηγεσίας, όπως διαχείριση κρίσεων, επικοινωνία και δημιουργία θετικού περιβάλλοντος. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται αυτές τις ιδιότητες ως αλληλένδετες (Ερωτήσεις 5, 6, 8, 11, 15).
- Ερωτήσεις σχετικά με την επικοινωνία στόχων, την προσαρμοστικότητα και την υποστήριξη ανάπτυξης δεξιοτήτων δείχνουν μέτριες έως ισχυρές συσχετίσεις με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία της σαφούς επικοινωνίας και της ανάπτυξης των εργαζομένων (Ερωτήσεις 7, 9, 10, 12, 13, 14, 16).

- Παράγοντες ηγεσίας όπως η έμπνευση της ομάδας (Ερώτηση 17) και η ανταμοιβή των επιτευγμάτων (Ερώτηση 18) δείχνουν ασθενέστερες συσχετίσεις με τις συνολικές αξιολογήσεις ηγεσίας, υποδηλώνοντας ότι αυτά μπορεί να θεωρηθούν δευτερεύοντα χαρακτηριστικά ηγεσίας (Ερωτήσεις 17 έως 24).



Πίνακας 1: Πίνακας συσχέτισης Spearman

Ερώτηση 1 - Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που χρειάζονται οι ηγέτες για την επίτευξη της επιτυχίας

Μείωση διαστάσεων (Dimensionality Reduction)

Θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο Principal Component Analysis που χρησιμοποιείται για την απλούστευση πολύπλοκων συνόλων δεδομένων, προσδιορίζοντας τα πιο σημαντικά μοτίβα. Στην περίπτωση μας, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πολλές

ερωτήσεις κλίμακας Likert και ορισμένες από αυτές τις ερωτήσεις μπορεί να μετρούν παρόμοια χαρακτηριστικά ηγεσίας.

Ο στόχος είναι να μειωθεί ο αριθμός των ερωτήσεων (μεταβλητών) ομαδοποιώντας τις σε μερικούς παράγοντες που εξηγούν την πλειοψηφία της διακύμανσης (διαφορές) στις απαντήσεις. Αυτό μας βοηθάει:

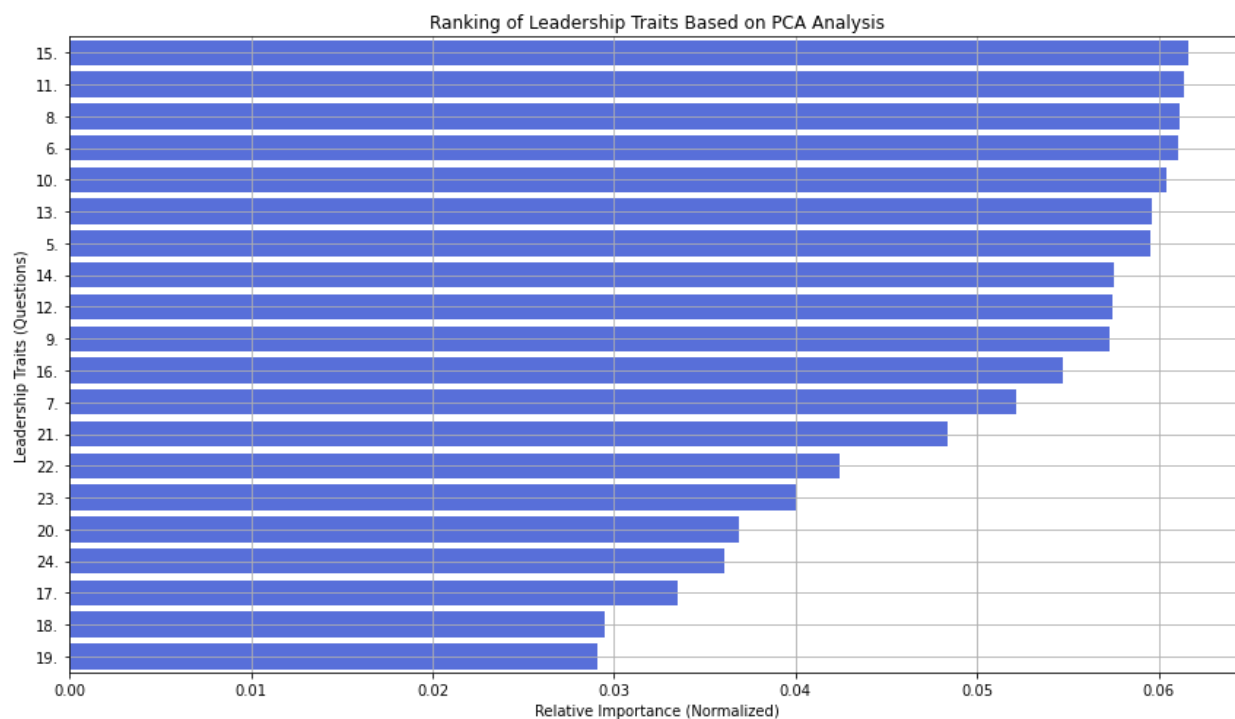
- Να προσδιορίσουμε τις βασικές διαστάσεις ηγεσίας – Μειώνοντας πολλές ερωτήσεις σε ένα μικρότερο σύνολο στοιχείων που αντιπροσωπεύουν γενικά χαρακτηριστικά ηγεσίας (π.χ. επικοινωνία, προσαρμοστικότητα).
- Να απλοποιήσουμε την ερμηνεία – Αντί να αναλύουμε 15+ μεμονωμένες ερωτήσεις, μπορούμε να επικεντρωθούμε σε 2–3 βασικούς παράγοντες.
- Να δημιουργήσουμε σύνθετες βαθμολογίες – Αυτές οι σύνθετες βαθμολογίες αντιπροσωπεύουν ευρύτερα χαρακτηριστικά ηγεσίας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω ανάλυση ή αναφορά.

Ο τρόπος που εργαζόμαστε προκειμένου να χρησιμοποιήσουμε τη συγκεκριμένη μέθοδο είναι:

- 1. Τυποποιούμε τα δεδομένα:** Οι ερωτήσεις ηγεσίας μετρώνται στην ίδια κλίμακα (Likert), αλλά το PCA λειτουργεί καλύτερα εάν διασφαλίσουμε ότι όλες οι τιμές αντιμετωπίζονται ισότιμα. Προσαρμόζουμε τα δεδομένα έτσι ώστε κάθε ερώτηση να συνεισφέρει αναλογικά, αποτρέποντας τις ερωτήσεις με μεγαλύτερο εύρος να κυριαρχούν στα αποτελέσματα (Κανονική κατανομή με μέσο μηδέν και διακύμανση ένα).
- 2. Προσδιορισμός μοτίβων στα δεδομένα:** Το PCA εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ ερωτήσεων και βρίσκει ομάδες ερωτήσεων που συμπεριφέρονται παρόμοια (όμοια με την ανάλυση συσχέτισης). Αυτές οι ομάδες αποτελούν βασικά στοιχεία – η καθεμία αντιπροσωπεύει ένα διαφορετικό ηγετικό χαρακτηριστικό ή ικανότητα.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα του PCA test βρίσκονται στο παράρτημα.

Το παρακάτω διάγραμμα αναπαριστά τη σχετική σημαντικότητα των χαρακτηριστικών ηγεσίας βασιζόμενο στα ευρήματα της προηγούμενης ανάλυσης. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι και αυτά που εξηγούν τη μεγαλύτερη διακύμανση των δεδομένων, δείχνοντας πως αυτά είναι τα σημαντικότερα σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος.



Γράφημα 5: PCA ανάλυση σχετικά με τα χαρακτηριστικά των ηγετών

Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά κατά φθίνουσα στοίχιση σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος είναι:

1. Ερώτηση 15
2. Ερώτηση 11
3. Ερώτηση 8
4. Ερώτηση 6
5. Ερώτηση 10

Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για την επιτυχία της ηγεσίας, τονίζοντας ότι η επικοινωνία, η διαχείριση κρίσεων, η προώθηση της ανάπτυξης και η δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητα.

Λιγότερο σημαντικά, αλλά με αρκετή σημασία προκύπτει ότι είναι τα:

1. Ερώτηση 13
2. Ερώτηση 5
3. Ερώτηση 14
4. Ερώτηση 12
5. Ερώτηση 9
6. Ερώτηση 16
7. Ερώτηση 7

Αυτά τα χαρακτηριστικά δείχνουν το δέσιμο της ομάδας, τα κίνητρα προς τους υφισταμένους, και την εμπιστοσύνη.

Τέλος οι ερωτήσεις 17 έως 24 φαίνεται πως έχουν χαμηλότερη σημασία για την επιτυχία της ηγεσίας.

Ερώτηση 2 - Διαφοροποίηση μεταξύ των δεξιοτήτων διαχείρισης και των ηγετικών δεξιοτήτων

Τα δεδομένα μας μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες - Μία που σχετίζεται με τις δεξιότητες ηγεσίας και μία με τις δεξιότητες διαχείρισης. Η κατηγοριοποίηση των ηγετικών αξιών δίνει έμφαση στο όραμα, τη δυνατότητα να δημιουργεί έμπνευση και την προσαρμοστικότητα, ενώ αυτές της διαχείρισης με τη δομή και τη συνοχή της ομάδας, τη διαχείριση κρίσεων, και την εκτέλεση εργασιών.

Οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τις δεξιότητες ηγεσίας είναι οι: 8, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 23.

Οι ερωτήσεις που σχετίζονται με τις δεξιότητες διαχείρισης είναι οι: 5, 6, 7, 11, 12, 16, 19, 21, 22, 24.

Θα χρησιμοποιήσουμε πρώτα το άθροισμα των δύο αυτών ομάδων, προκειμένου να αναγνωρίσουμε πιθανές ανωμαλίες στα δεδομένα μας χρησιμοποιώντας boxplots.



Γράφημα 6: Σύγκριση ηγετικών και διοικητικών χαρακτηριστικών

Αυτό που φαίνεται είναι ότι και οι δύο ομάδες ικανοτήτων λαμβάνουν περίπου τις ίδιες βαθμολογίες, με τις ηγετικές ικανότητες να λαμβάνουν λίγο μεγαλύτερες, καθώς το boxplot είναι μετατοπισμένο υψηλότερα, μαζί με το μέσο όρο. Θα προχωρήσουμε σε έλεγχο υποθέσεων προκειμένου να ελέγξουμε αν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στα χαρακτηριστικά ηγεσίας και διαχείρισης.

Η μηδενική μας υπόθεση είναι:

H₀: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων.

H₁: Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων.

Θα χρησιμοποιήσουμε έναν παραμετρικό έλεγχο (t-test) και έναν μη παραμετρικό (Wilcoxon) προκειμένου να δούμε αν ισχύει η υπόθεση μας.

Για το t-test τα αποτελέσματα είναι:

T-statistic: 5.87

P-value: < 0.05

Για επίπεδο σημαντικότητας 0.05, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Άρα υπάρχει σημαντική διαφορά στο αποτέλεσμα μεταξύ ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων σύμφωνα με τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου.

Για το Wilcoxon test τα αποτελέσματα είναι:

W-statistic: 907.0

P-value: < 0.05

Ομοίως, και το Wilcoxon test αποδεικνύει ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται.

Καταλήγουμε πως σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, τα ηγετικά χαρακτηριστικά είναι στατιστικά σημαντικότερα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά διαχείρισης για την επιτυχία της ηγεσίας, και το σκορ των ηγετικών χαρακτηριστικών είναι μεγαλύτερο από αυτό των διαχειριστικών χαρακτηριστικών.

Θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε και το μέγεθος αυτής της διαφοράς. Για να το πετύχουμε, χρησιμοποιούμε το παραμετρικό τεστ Cohen's d, που μετρά τη διαφορά μεταξύ των βαθμολογιών ηγεσίας και διαχείρισης σε μονάδες τυπικής απόκλισης.

Cohen's d: -0.24

Το Cohen's d μετρά τη διαφορά μεταξύ των βαθμολογιών ηγεσίας και διευθυντικών στελεχών σε μονάδες τυπικής απόκλισης. Μια τιμή -0,24 υποδεικνύει ένα μικρό μέγεθος επίδρασης (κοντά στο 0,2), που σημαίνει ότι ενώ η διαφορά μεταξύ ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων είναι στατιστικά σημαντική, το μέγεθος της διαφοράς είναι σχετικά μικρό. Το αρνητικό πρόσημο αντανακλά ότι οι διευθυντικές δεξιότητες τείνουν να βαθμολογούνται χαμηλότερα από τις ηγετικές δεξιότητες.

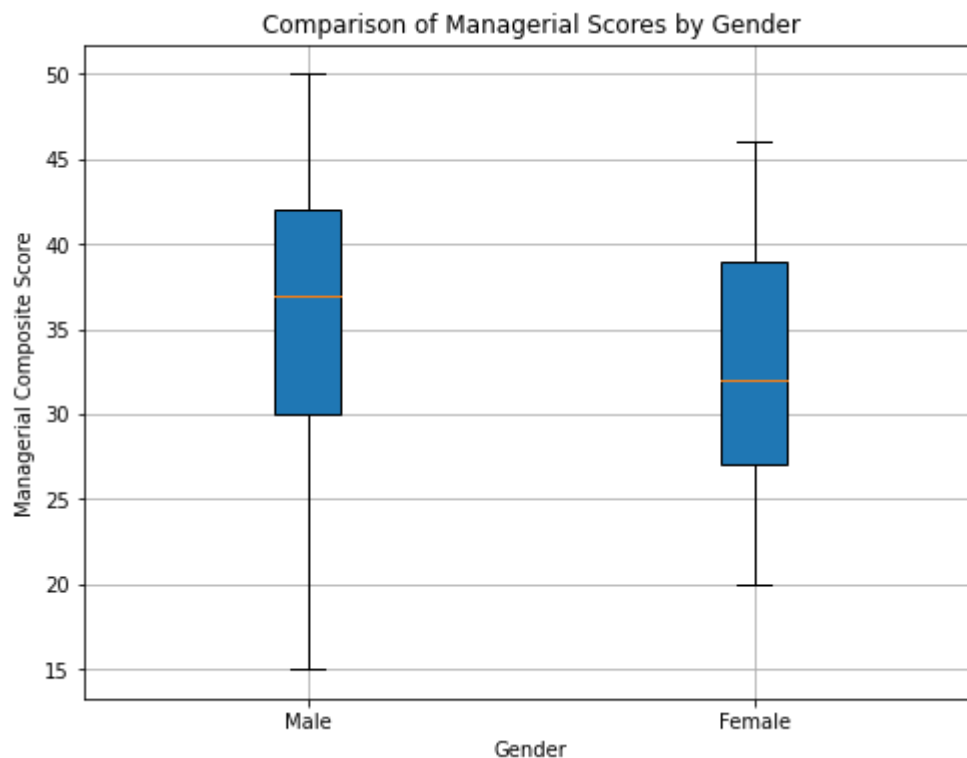
Στη συνέχεια θα ελέγξουμε αν τα αποτελέσματα αυτά είναι το ίδιο σημαντικά για όλες τις δημογραφικές ομάδες που αναλύουμε στο ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Το στατιστικό τεστ που θα χρησιμοποιήσουμε είναι το Kruskal-Wallis test.

Statistic	1. Φύλο: vs managerial	1. Φύλο: vs leadership	2. Ηλικία vs managerial	2. Ηλικία vs leadership	3. Επίπεδο σπουδών vs managerial	3. Επίπεδο σπουδών vs leadership	4. Απασχόληση vs managerial	4. Απασχόληση vs leadership
Kruskal-Wallis Statistic	4.45	3.04	2.08	5.04	1.10	2.71	6.38	5.41
P-value	0.03	0.08	0.56	0.17	0.58	0.26	0.09	0.14

Πίνακας 2: Kruskal-Wallis test

Όπως φαίνεται και στα αποτελέσματα μόνο το πώς βλέπουν τα προσόντα διαχείρισης ανά φύλο, δημιουργεί στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα ($p\text{-value} < 0.05$). Για τα υπόλοιπα δεν φαίνεται να μπορέσουμε να στηρίξουμε ότι η ηλικία, το επίπεδο σπουδών, ή η κατάσταση απασχόλησης επηρεάζουν σημαντικά την οπτική προς τα ηγετικά ή τα διαχειριστικά προσόντα.

Θα ελέγξουμε περαιτέρω αυτή τη στατιστικά σημαντική σχέση. Πρώτα θα χρησιμοποιήσουμε ένα boxplot προκειμένου να οπτικοποιήσουμε αυτή τη διαφορά.



Γράφημα 7: Σύγκριση φύλου στα διαχειριστικά χαρακτηριστικά

Όπως φαίνεται από το boxplot, τα αποτελέσματα των ανδρών υποδεικνύουν πως έχουν απαντήσει υψηλότερα στις ερωτήσεις που αφορούν τα διαχειριστικά χαρακτηριστικά, έναντι των γυναικών. Για να ελέγξουμε την ορθότητα της συγκεκριμένης

παρατήρησης, θα κάνουμε και έναν έλεγχο υπόθεσης, με τη βοήθεια του μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Whitney U test.

Η μηδενική μας υπόθεση είναι:

Ho: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλλων στο πως αντιλαμβάνονται τις διαχειριστικές ικανότητες.

H1: Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ μεταξύ των φύλλων στο πως αντιλαμβάνονται τις διαχειριστικές ικανότητες.

Τα αποτελέσματα του test είναι τα ακόλουθα:

U-statistic: 1.766

P-Value: 0.035

Το p-value είναι < 0.05 δείχνοντας πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο πως έχουν απαντήσει τα δύο φύλα για τις ερωτήσεις που αφορούν τα managerial skills.

Αυτό δείχνει πως το φύλο επηρεάζει το πως αξιολογούνται τα managerial skills.

Στη συνέχεια θα ελέγξουμε σε ποιές ερωτήσεις υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο πως απάντησαν τα δύο φύλα χρησιμοποιώντας πάλι το μη-παραμετρικό έλεγχο Mann-Whitney U test, παίρνοντας παρόμοιες υποθέσεις Ho & H1 με παραπάνω. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Ερωτήσεις	5	6	7	11	12	16	19	21	22	24
U-statistic	1766	1810	1856	1747	1708	1552	1493	1650	1398	1562
P-value	0.029	0.013	0.006	0.039	0.071	0.430	0.663	0.155	0.846	0.364

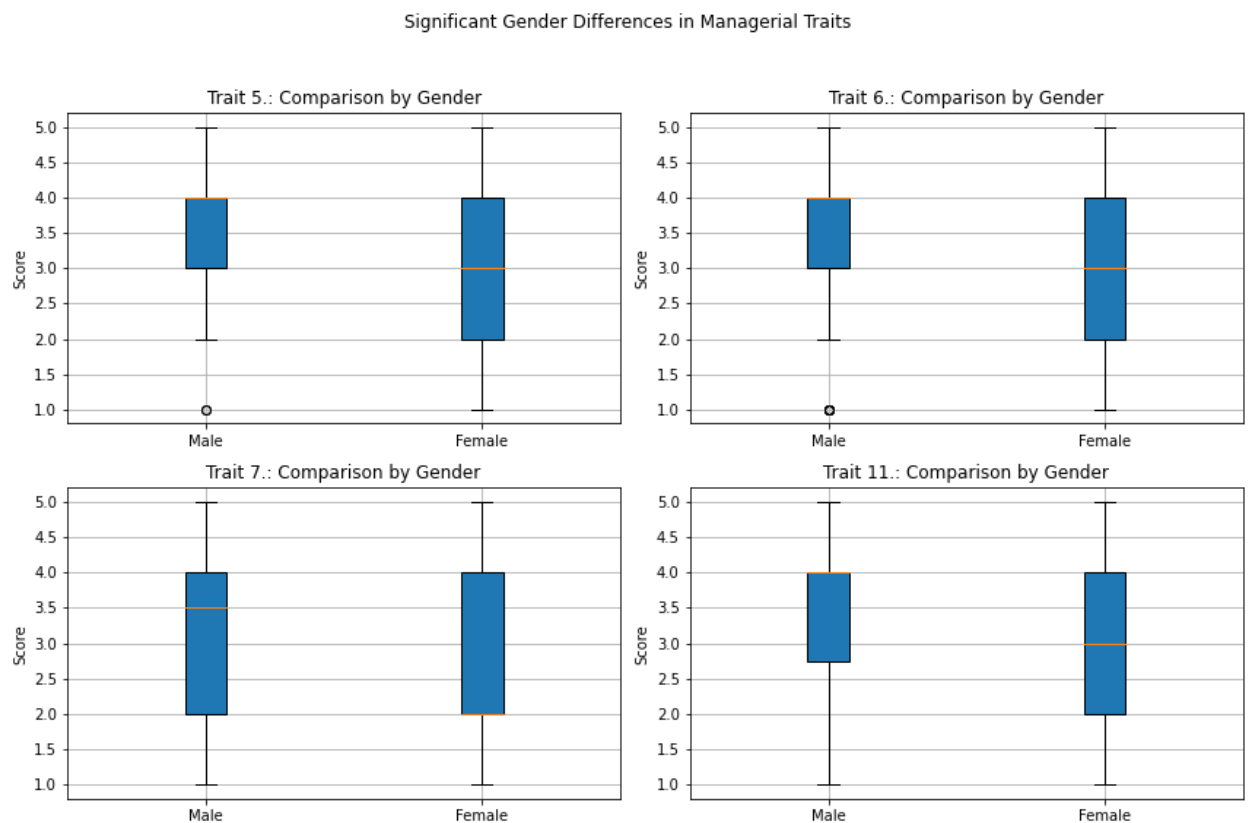
Πίνακας 3: Μη-παραμετρικός έλεγχο Mann-Whitney U test

Τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται από τις ακόλουθες ερωτήσεις (κίτρινο), δείχνουν ότι διαφέρουν ανάλογα το φύλο με $p\text{-value} < 0.05$.

- Ερώτηση 5:
- Ερώτηση 6:
- Ερώτηση 7:
- Ερώτηση 11:

Για τις υπόλοιπες ερωτήσεις δεν προκύπτει κάποια ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στα φύλα σύμφωνα με τον έλεγχο.

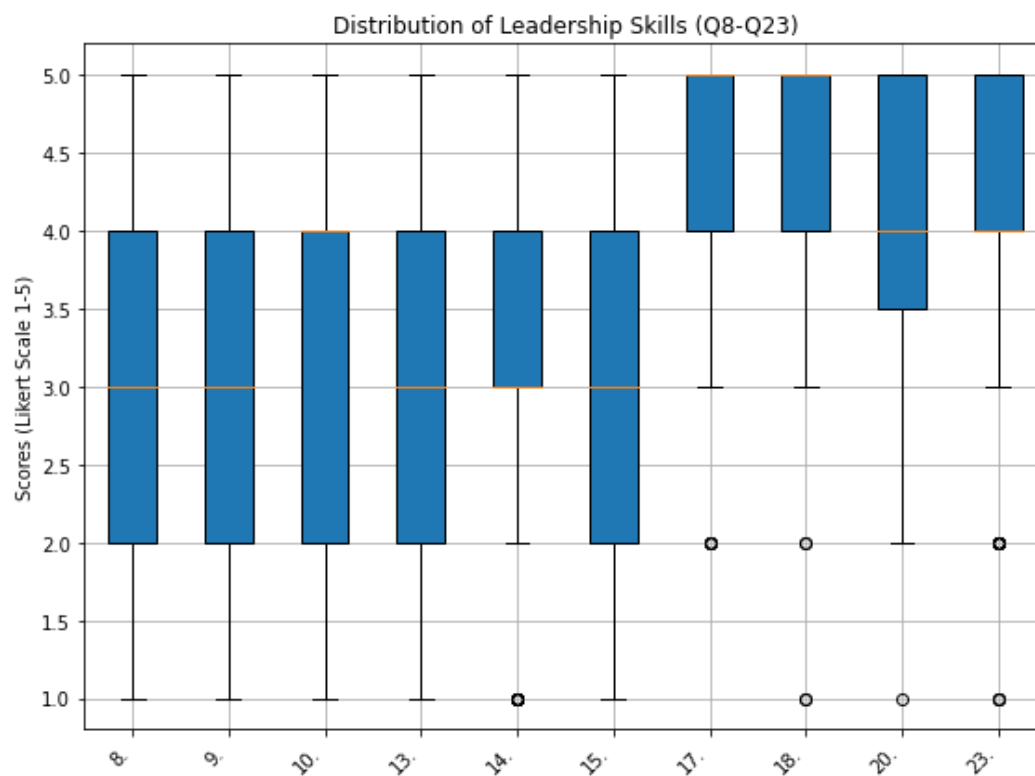
Ακολουθεί και γραφική απεικόνιση για τις διαφορές στα στατιστικά σημαντικά χαρακτηριστικά.



Γράφημα 8: Διαφορές στα στατιστικά σημαντικά χαρακτηριστικά

Ερώτηση 3 - Ηγετικές δεξιότητες και τα μέτρα για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων

Προκειμένου να εξετάσουμε μέτρα για την αναβάθμιση των ηγετικών δεξιοτήτων, πρέπει πρώτα να αναλύσουμε πως έχουν απαντήσει στο ερωτηματολόγιο. Το παρακάτω διάγραμμα και ο πίνακας βοηθούν σε αυτό.



Γράφημα 9: Ηγετικών δεξιοότητες

Ερωτήσεις	count	mean	std	min	25%	50%	75%	max
13	107	3.03	1.20	1	2	3	4	5
15	107	3.12	1.26	1	2	3	4	5
8	107	3.14	1.10	1	2	3	4	5
9	107	3.19	1.22	1	2	3	4	5
14	107	3.25	1.14	1	3	3	4	5
10	107	3.34	1.11	1	2	4	4	5
20	107	3.92	0.96	1	3.5	4	5	5
23	107	4.00	1.04	1	4	4	5	5
17	107	4.46	0.79	2	4	5	5	5
18	107	4.48	0.79	1	4	5	5	5

Πίνακας 4: Ηγετικές δεξιοότητες

Τα αποτελέσματα στον πίνακα είναι διατεταγμένα κατά αύξοντα μέσο όρο στις απαντήσεις.

Παρατηρούμε αρχικά ότι τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 13, 15, 8, και 9 είναι τα χαμηλότερα, αφού έχουν και μέσο όρο κοντά στο τρία και διάμεσο κοντά στο 3. Αυτό

δείχνει ότι οι περισσότερες απαντήσεις έχουν ένα μάλλον μέτριο αίσθημα προς τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Οι ερωτήσεις 14, 10, 20, και 23 δείχνουν ένα μέτριο προς καλό αίσθημα αφού έχουν μέσο όρο πάνω από 3 και διάμεση τιμή στο 4.

Ενώ οι ερωτήσεις 17 και 18 υποδεικνύουν πολύ καλό αίσθημα αφού έχουν μέσο όρο πάνω από 4 και διάμεσο στο 5.

Αναγνωρίζουμε λοιπόν ότι τα 4 σημεία που χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης και να γίνουν περισσότερες ενέργειες για την ανάπτυξη είναι:

- 8: Γενικές ηγετικές ικανότητες
- 9: Έμπνευση και καθοδήγηση στους υπόλοιπους
- 13: Ενθάρρυνση για πρωτοβουλία και ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων
- 15: Δυνατότητα δημιουργίας θετικού εργασιακού περιβάλλοντος

Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να ανακαλύψουμε αν κάποιο από τα χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων (φύλο, ηλικία, κλπ.) συμβάλλει περισσότερο στην αντίληψη των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ηγεσίας, ή τα αντιλαμβάνονται όλοι πανομοιότυπα.

Για να το πετύχουμε αυτό, θα κάνουμε ξανά τον έλεγχο Kruskal-Wallis. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες.

Σύγκριση ερώτησης 8				
Statistics	1. Φύλο	2. Ηλικία	3. Επίπεδο σπουδών	4. Απασχόληση
Kruskal-Wallis Statistic	1.52	1.51	0.16	3.29
P-value	0.22	0.68	0.92	0.35

Πίνακας 5: Kruskal-Wallis

Σύγκριση ερώτησης 9				
Statistics	1. Φύλο	2. Ηλικία	3. Επίπεδο σπουδών	4. Απασχόληση
Kruskal-Wallis Statistic	3.30	2.28	3.49	5.82
P-value	0.07	0.52	0.17	0.12

Πίνακας 6: Kruskal-Wallis

Σύγκριση ερώτησης 13

Statistics	1. Φύλο	2. Ηλικία	3. Επίπεδο σπουδών	4. Απασχόληση
Kruskal-Wallis Statistic	0.71	2.85	2.81	3.40
P-value	0.40	0.42	0.25	0.33

Πίνακας 7: Kruskal-Wallis

Σύγκριση ερώτησης 15				
Statistics	1. Φύλο	2. Ηλικία	3. Επίπεδο σπουδών	4. Απασχόληση
Kruskal-Wallis Statistic	5.23	0.96	0.76	7.02
P-value	0.02	0.81	0.68	0.07

Πίνακας 8: Kruskal-Wallis

Ακολουθεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων με σειρά σημαντικότητας.

Σημαντικές διαφορές παρατηρούνται για την ερώτηση 15 - δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Με $p\text{-value} = 0.02 < 0.05$, βλέπουμε ότι τα δύο φύλα απαντούν διαφορετικά σε αυτή την ερώτηση.

Επιπλέον για την ίδια ερώτηση χρήζει περαιτέρω διερεύνησης και ο τρόπος που απαντούν όσοι έχουν διαφορετική κατάσταση εργασίας, αφού αν και το $p\text{-value} = 0.07 > 0.05$, βλέπουμε πως ίσως υπάρχει κάποια υπο-ομάδα που αντιλαμβάνεται διαφορετικά το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό.

Για την ερώτηση 9 - ικανότητα της ηγεσίας να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους, χρήζει διερεύνησης ο τρόπος που απάντησαν τα δύο φύλα, καθώς αν και το $p\text{-value} = 0.07 > 0.05$, ίσως υπάρχει κάποιο τρεντ που δημιουργείται συνδυαστικά με κάποιο άλλο χαρακτηριστικό (πιθανώς την κατάσταση απασχόλησης).

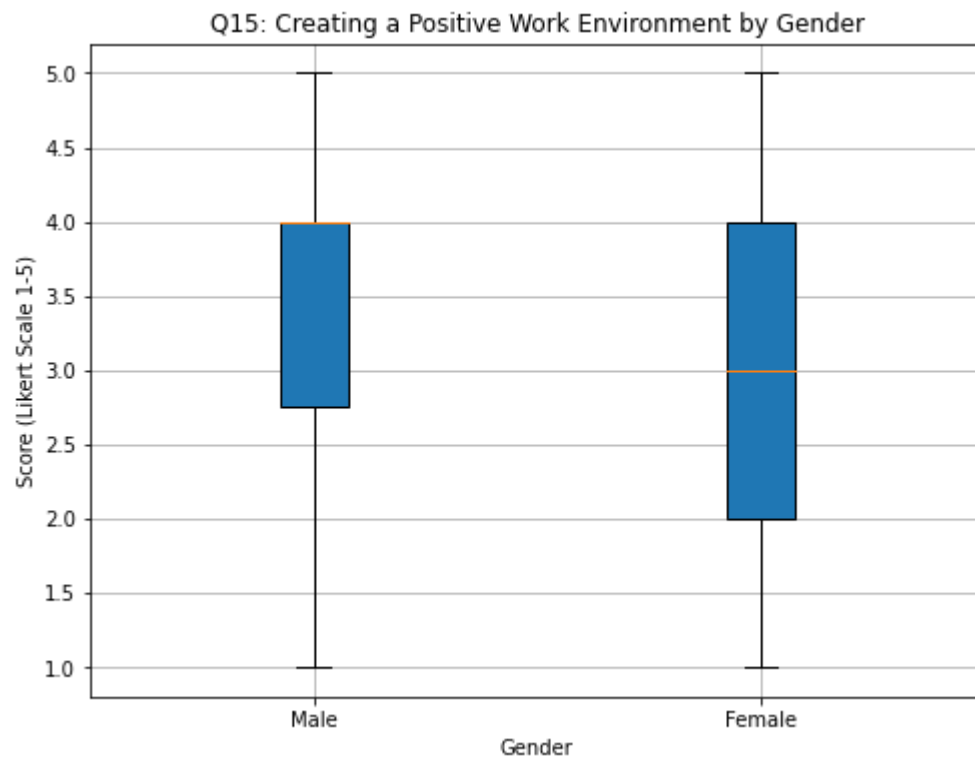
Για τις ερωτήσεις 8 και 13, φαίνεται πως η αντίληψη των ηγετικών χαρακτηριστικών που εξετάζουμε είναι η ίδια για όλες τις υποομάδες. Επιπλέον, είναι εμφανές ότι η ηλικία και το επίπεδο σπουδών δεν επηρεάζουν σημαντικά την αντίληψη των χαρακτηριστικών ηγεσίας που εξετάζουμε.

Συνοψίζοντας, υπάρχουν διαφορές για την ερώτηση 15 που δημιουργούνται από το φύλο των ερωτηθέντων. Υπάρχουν επίσης και ενδείξεις ότι και η κατάσταση απασχόλησης ίσως επηρεάζει με κάποιο τρόπο τις απαντήσεις. Τέλος η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης δεν φαίνεται να επηρεάζουν τις απαντήσεις.

Θα προχωρήσουμε με σύγκριση των δύο φύλων για την ερώτηση 15 και την ερώτηση 9, χρησιμοποιώντας το στατιστικό έλεγχο του Mann-Whitney U test προκειμένου να ανακαλύψουμε ποιο από τα δύο φύλα αντιλαμβάνεται καλύτερα το περιεχόμενο των

ερωτήσεων. Επιπλέον, θα χρησιμοποιήσουμε και μερικά boxplots προκειμένου να δούμε αν είναι εμφανής κάποια διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα για την ερώτηση 9, και αν η εργασιακή κατάσταση δημιουργεί κάποια διαφορά στα δύο φύλα για την ερώτηση 15.

Ακολουθεί το boxplot για την ερώτηση 15 και τις διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα.



Γράφημα 10: Εργασιακό περιβάλλον και φύλα

Είναι εμφανές από το Boxplot ότι οι άνδρες αντιλαμβάνονται διαφορετικά τη δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας σε σχέση με τις γυναίκες.

Η μηδενική μας υπόθεση είναι:

H₀: Δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των φύλων στο πως αντιλαμβάνονται τη δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας.

H₁: Υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ μεταξύ των φύλων στο πως αντιλαμβάνονται τη δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας.

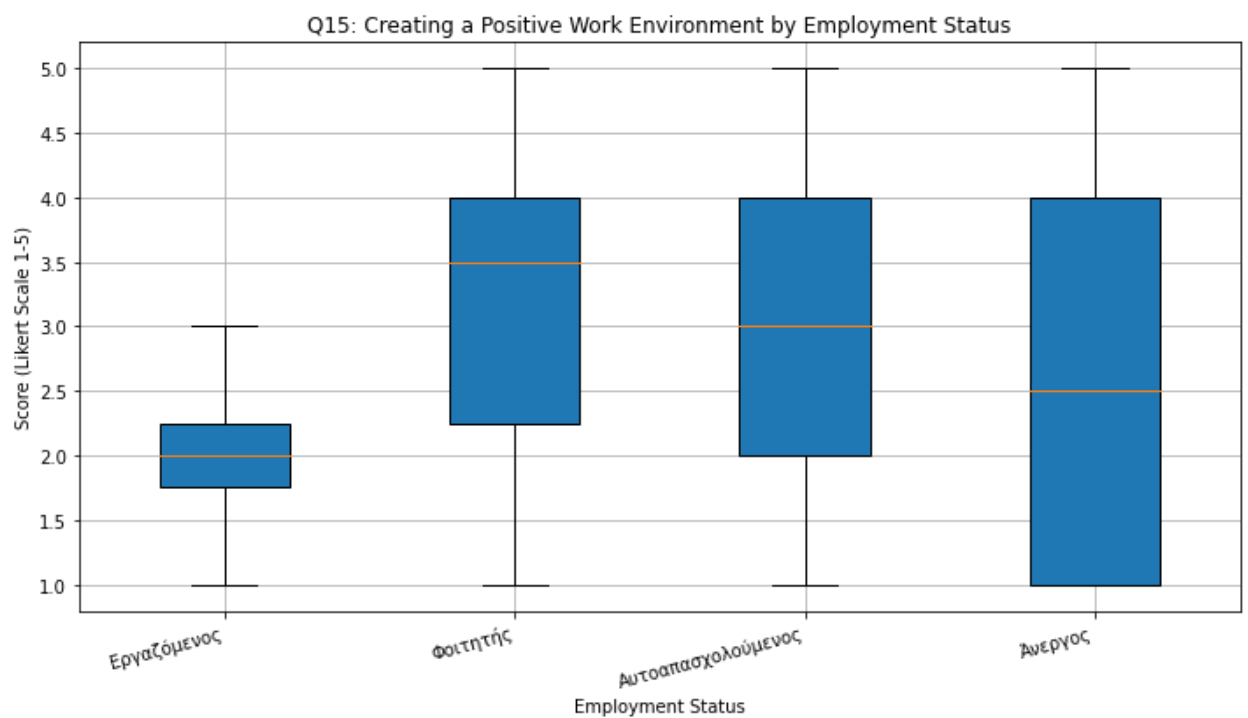
Τα αποτελέσματα του Mann-Whitney U test είναι τα ακόλουθα:

U-statistic: 1.785

P-value: 0,022

Το αποτέλεσμα είναι στατιστικά σημαντικό αφού το $p\text{-value} = 0,022 < 0,05$ οπότε υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην αντίληψη των δύο φύλων και απορρίπτουμε τη μηδενική μας υπόθεση. Το test επιβεβαιώνει πως τα αποτελέσματα δεν είναι τυχαία.

Επιπλέον χρειάζεται να εξετάσουμε αν υπάρχει κάποια επίδραση της εργασιακής κατάστασης των ερωτηθέντων στην αντίληψη περί δημιουργίας ασφαλούς περιβάλλοντος.



Γράφημα 11: Περιβάλλον και είδος απασχόλησης

Όπως προκύπτει από το παραπάνω boxplot, έχουμε ενδείξεις ότι οι εργαζόμενοι απαντούν αρκετά διαφορετικά σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες. Θα προχωρήσουμε σε συγκρίσεις ανά δύο προκειμένου να ανακαλύψουμε πού υπάρχουν οι στατιστικά σημαντικές διαφορές. Και εδώ, θα χρησιμοποιήσουμε το Mann-Whitney U test, με τις ανάλογες υποθέσεις όπως προηγουμένως. Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Συγκρίσεις	Εργαζόμενος vs Φοιτητής	Εργαζόμενος vs Αυτοαπασχολούμενος	vs Εργαζόμενος	Εργαζόμενος vs Άνεργος	Φοιτητής vs Αυτοαπασχολούμενος	vs Φοιτητής	Αυτοαπασχολούμενος vs Άνεργος
U-statistic	664	691.5	208	123.5	38	70.5	
P-value	0.080	0.817	0.041	0.114	0.590	0.058	

Εδώ υπάρχει μια στατιστικά σημαντική διαφορά στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι και οι άνεργοι αντιλαμβάνονται την ικανότητα της ηγεσίας να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον (κίτρινο), αφού το $p\text{-value} = 0,041 < 0,05$.

Τα αυτοαπασχολούμενα άτομα και οι άνεργοι ερωτηθέντες μπορεί να αντιλαμβάνονται διαφορετικά την ηγεσία, αλλά τα στοιχεία είναι σχεδόν σημαντικά, αφού το $p\text{-value} = 0,058 > 0,05$.

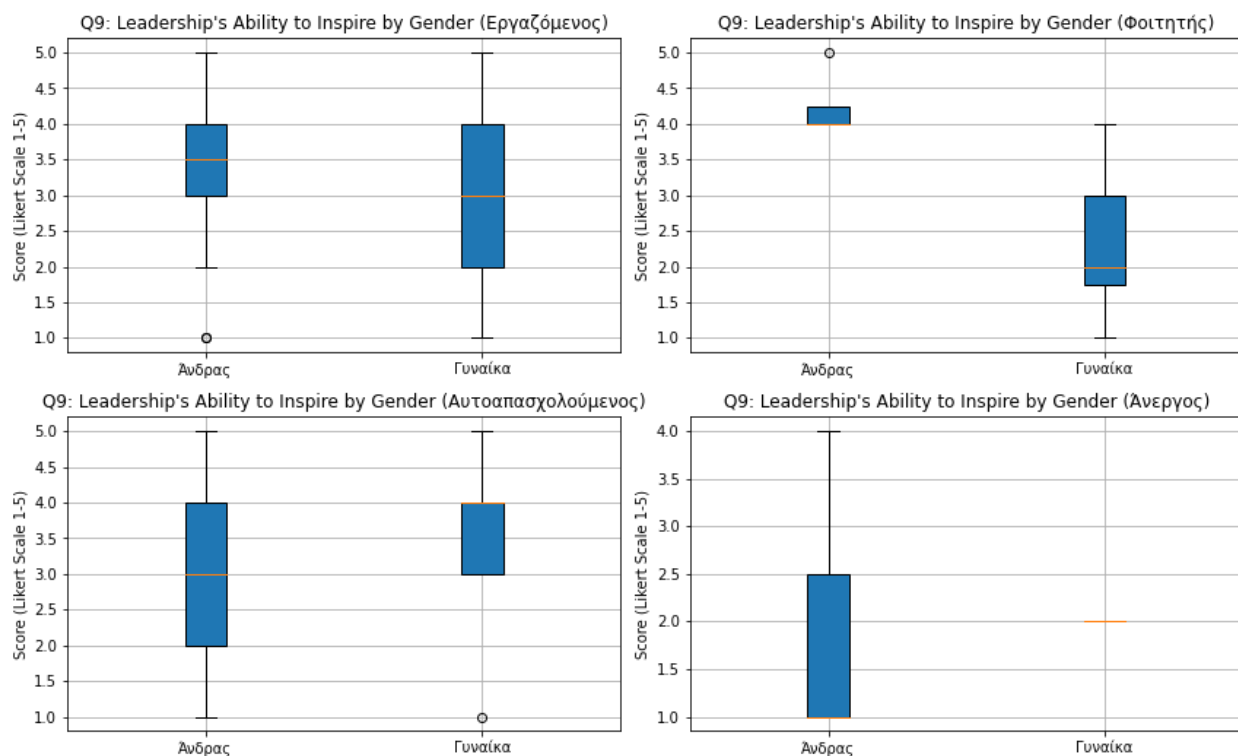
Υπάρχει μια πιθανή διαφορά μεταξύ των φοιτητών και των εργαζομένων, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι μαθητές μπορεί να έχουν διαφορετικές προσδοκίες ή εμπειρίες σχετικά με την ικανότητα της ηγεσίας να δημιουργήσει ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια διαφορά ανάμεσα στο πώς βλέπουν τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος στις επιμέρους συγκρίσεις.

Επιπλέον θα γίνει διερεύνηση και στην ερώτηση 9 - πώς αντιλαμβάνεστε την ικανότητα της ηγεσίας να εμπνέει και να καθοδηγεί τους υπολοίπους, αφού φαίνεται από τους παραπάνω ελέγχους του Kruskal ότι οι διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα είναι σχεδόν σημαντικές.

Πρώτα θα δούμε αν κάποιο από τα επιμέρους χαρακτηριστικά, όπως η εργασιακή κατάσταση, επηρεάζει τα αποτελέσματα.

Q9: Gender Differences by Employment Status



Γράφημα 12: Διαφορές μεταξύ των φύλων ανάλογα με το καθεστώς απασχόλησης

Όπως φαίνεται στα παραπάνω boxplots, παρατηρούμε αρχικά κάποιες διαφορές στον τρόπο με τον οποίο απαντάνε τα δύο φύλα στα διάφορα στάδια της εργασιακής κατάστασης. Επίσης, φαίνεται ότι δεν υπάρχουν αρκετές απαντήσεις για τις γυναίκες - άνεργες, οπότε και ίσως χρειαστεί να γίνει εκ νέου έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα. Θα εξετάσουμε περαιτέρω για διαφορές και με το Mann-Whitney U test όπως και προηγουμένως, εκφράζοντας τις ανάλογες υποθέσεις.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Συγκρίσεις	Εργαζόμενος	Φοιτητής	Αυτοαπασχολούμενος	Άνεργος
U-statistic	605	45	37.5	1
P-value	0.300	0.010	0.715	1

Πίνακας 10: Mann-Whitney U test

Οι άντρες φοιτητές βαθμολογούν την ικανότητα της ηγεσίας να εμπνέει σημαντικά υψηλότερα από τις γυναίκες φοιτήτριες.

Αυτό υποδηλώνει ότι οι φοιτήτριες αντιλαμβάνονται λιγότερο ευνοϊκά τις συγκεκριμένες ικανότητες της ηγεσίας, υπογραμμίζοντας ένα πιθανό χάσμα στις προσεγγίσεις ηγεσίας προς τις γυναίκες σε ακαδημαϊκά περιβάλλοντα.

Ενώ οι άνδρες εργαζόμενοι βαθμολογούν την ηγεσία ελαφρώς υψηλότερα από τις γυναίκες, η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Ωστόσο, η σταθερή τάση των υψηλότερων βαθμολογιών στους άνδρες μπορεί να υποδηλώνει ένα λανθάνον χάσμα αντίληψης που θα μπορούσε να γίνει σημαντικό με ένα μεγαλύτερο δείγμα.

Είναι ενδιαφέρον ότι οι γυναίκες αυτοαπασχολούμενες βαθμολογούν την ηγεσία ελαφρώς υψηλότερο από τους άνδρες, αν και η διαφορά δεν είναι σημαντική.

Αυτό μπορεί να αντανάκλα διαφορετικές προσδοκίες ή εμπειρίες ηγεσίας σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Το δείγμα παρουσιάζει ισορροπία και ποικιλία, εξασφαλίζοντας ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα είναι αντιπροσωπευτικά και πολυδιάστατα. Αυτή η σύνθεση επιτρέπει την ανάλυση των διαφορών και ομοιοτήτων στις αντιλήψεις για την ηγεσία. Η ευρεία γκάμα χαρακτηριστικών προσφέρει τη δυνατότητα να εξεταστούν οι συσχετισμοί μεταξύ παραμέτρων όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η επαγγελματική κατάσταση, ενισχύοντας την κατανόηση των στοιχείων που καθορίζουν την έννοια του ηγέτη στον επαγγελματικό χώρο.

6.1.1 Ηγετικές έναντι Διοικητικών Δεξιοτήτων

Ενώ τα p-values από τα τεστ υποθέσεων έδειξαν μια εξαιρετικά σημαντική διαφορά μεταξύ ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων, το μέγεθος της επίδρασης είναι μικρό έως μέτριο. Αυτό υποδηλώνει ότι αν και η διαφορά υπάρχει, μπορεί να μην είναι πρακτικά μεγάλη. Το ηγετικό πλεονέκτημα έναντι των διοικητικών δεξιοτήτων είναι σαφές αλλά όχι συντριπτικό. Οι ενέργειες μπορεί να χρειαστεί να επικεντρωθούν εξίσου τόσο στις ηγετικές όσο και στις διοικητικές δεξιότητες για να αποφευχθεί η παραμέληση ενός τομέα. Το μικρό μέγεθος επίδρασης μπορεί να υποδηλώνει ότι ενώ η ηγεσία θεωρείται ελαφρώς πιο σημαντική, οι δεξιότητες διαχείρισης παραμένουν κρίσιμες για την επιτυχία.

6.1.2 Διαφορές Αντίληψης με Βάση το Φύλο

Επιπλέον, φαίνεται πως οι άνδρες και οι γυναίκες ερωτώμενες αξιολογούν διαφορετικά τις διαχειριστικές δεξιότητες. Οι οργανισμοί ενδέχεται να λαμβάνουν υπόψη προσεγγίσεις που σχετίζονται με το φύλο κατά το σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης διαχείρισης ή τη διεξαγωγή αξιολογήσεων απόδοσης.

Ακόμα αποδεικνύεται ότι γυναίκες και άνδρες έχουν σημαντικά διαφορετική αντίληψη της ικανότητας να δημιουργείς ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Το συμπέρασμα αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει στην ανάγκη οι οργανισμοί να προσαρμόσουν

προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας ή στρατηγικές επικοινωνίας για να αντιμετωπίσουν τις αντιλήψεις και τις ανάγκες που σχετίζονται με το φύλο σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον.

6.1.3 Διαφορές με Βάση το Καθεστώς Απασχόλησης

Το καθεστώς απασχόλησης έχει σημασία: Τα άνεργα άτομα αντιλαμβάνονται την ικανότητα της ηγεσίας να καλλιεργεί ένα θετικό περιβάλλον διαφορετικά από τους εργαζόμενους ερωτηθέντες. Οι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσουν διαφορετικά τη συμπερίληψη ή τη δέσμευση στο χώρο εργασίας για άνεργους ή άτομα που βρίσκονται σε μετάβαση. Οι φοιτητές και οι αυτοαπασχολούμενοι φαίνεται να εμπίπτουν μεταξύ των δύο ομάδων, με ορισμένες διαφορές να εμφανίζονται.

6.1.4 Φύλο και Φοιτητές

Υπάρχει σημαντικό χάσμα μεταξύ των φύλων μεταξύ των φοιτητών. Οι άντρες φοιτητές βαθμολογούν την ηγεσία πολύ υψηλότερα από τις γυναίκες φοιτήτριες. Αυτό θα μπορούσε να υποδηλώνει την ανάγκη για στοχευμένες πρωτοβουλίες ηγεσίας που στοχεύουν στην ενδυνάμωση των φοιτητών. Οι αντιλήψεις για το εργατικό δυναμικό διαφέρουν λιγότερο ανά φύλο. Μεταξύ των μισθωτών και των αυτοαπασχολούμενων, οι διαφορές μεταξύ των φύλων δεν είναι στατιστικά σημαντικές, αν και οι τάσεις υποδηλώνουν μικρές αποκλίσεις. Βάρος φαίνεται να χρειάζεται η ανάπτυξη ηγεσίας γυναικών φοιτητριών. Θα μπορούσε να γίνει διερεύνηση στη βασική αιτία των χαμηλότερων αντιλήψεων ηγεσίας μεταξύ των φοιτητών. Θα μπορούσαν να γίνουν προγράμματα καθοδήγησης ή εργαστήρια ηγεσίας που στοχεύουν φοιτήτριες για να γεφυρώσουν το χάσμα αντίληψης. Επίσης, χρήζουν παρακολούθησης ομάδες εργαζομένων για αναδυόμενες τάσεις. Αν και η διαφορά μεταξύ των φύλων δεν είναι σημαντική, η τάση στα άτομα που απασχολούνται υποδηλώνει μια μικρή διαφορά που θα μπορούσε να γίνει πιο έντονη με την πάροδο του χρόνου ή μεγαλύτερο δείγμα.

6.2 Προτάσεις για το Μέλλον

Η διερεύνηση των δεδομένων καταδεικνύει αρκετούς ουσιαστικούς άξονες δράσης που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση τόσο των δεξιοτήτων όσο και της συνολικής

αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Κατ' αρχάς, είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί η ισορροπία ανάμεσα στις ηγετικές και στις διοικητικές δεξιότητες. Παρόλο που η ηγεσία φαίνεται να έχει ελαφρώς μεγαλύτερη σημασία, δεν πρέπει να υποτιμάται η ζωτική συνεισφορά των διοικητικών δεξιοτήτων στην καθημερινή λειτουργία. Οι οργανισμοί μπορούν να σχεδιάσουν προγράμματα εκπαίδευσης που στοχεύουν ταυτόχρονα στη στρατηγική σκέψη, την ανάπτυξη οράματος και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα. Επιπρόσθετα, η ενσωμάτωση μιας προσεγγίσεως που λαμβάνει υπόψη τις διαφορές φύλου μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση των παρατηρούμενων ανισοτήτων. Τα προγράμματα αυτά πρέπει να είναι ευέλικτα και προσαρμοσμένα, προσφέροντας ειδικές ευκαιρίες στις γυναίκες που ίσως δεν αξιολογούν επαρκώς τις ηγετικές τους δυνατότητες.

Επιπλέον, ιδιαίτερη σημασία έχει η στήριξη των γυναικών φοιτητριών, οι οποίες, σύμφωνα με τα δεδομένα, δείχνουν χαμηλότερη εμπιστοσύνη στις ηγετικές τους ικανότητες σε σύγκριση με τους άνδρες συμφοιτητές τους. Προγράμματα καθοδήγησης, ειδικά σχεδιασμένα σεμινάρια και πρωτοβουλίες ανάπτυξης δεξιοτήτων μπορούν να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους και να καλλιεργήσουν τις ηγετικές τους δεξιότητες. Την ίδια στιγμή, απαιτείται συνεχής παρακολούθηση των τάσεων στον χώρο εργασίας. Αν και οι διαφορές φύλου μεταξύ εργαζομένων είναι λιγότερο έντονες, η διατήρηση μιας μακροπρόθεσμης παρακολούθησης είναι απαραίτητη, καθώς αυτές οι αποκλίσεις ενδέχεται να αυξηθούν με την πάροδο του χρόνου ή να επηρεαστούν από κοινωνικές και πολιτισμικές εξελίξεις.

Τέλος, η διαμόρφωση ευέλικτων στρατηγικών για την ανάπτυξη δεξιοτήτων, προσαρμοσμένων στις διαφορετικές κατηγορίες απασχόλησης, είναι ζωτικής σημασίας. Οργανισμοί θα μπορούσαν να προσφέρουν εξατομικευμένες ευκαιρίες κατάρτισης για φοιτητές, εργαζόμενους, αυτοαπασχολούμενους και ανέργους, με στόχο τη μεγιστοποίηση της συμμετοχής και της δέσμευσης. Προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε ομάδας μπορούν να ενισχύσουν όχι μόνο την προσωπική εξέλιξη των συμμετεχόντων, αλλά και τη συλλογική πρόοδο του οργανισμού, δημιουργώντας μια πολυδιάστατη και ολοκληρωμένη βάση εργατικού δυναμικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- A Practical Guide to Situational Awareness. (2012). Association for Applied Psychology, 15, 419–421.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170–180.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cresswell, J. W. (2011). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Education International.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580–590.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Dispute Settlement System Training Module: Chapter 6.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040–1050.
- Gill, R. (2012). *Theory and practice of leadership*. London: Sage.

- Grant, A., & Shin, J. (2011). Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). In R. M. Ryan (Ed.), *Oxford handbook of motivation* (pp. 505–519). Oxford: University Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hobfoll, S. E. (1998). *Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress*. New York: Plenum.
- Hertel, G., & Wittchen, M. (2008). Work motivation. In N. Chmiel (Ed.), *An introduction to work and organizational psychology* (pp. 29–55). Oxford: Blackwell.
- Hobfoll, S. E. (2001). Conservation of resources: A rejoinder to the commentaries. *International*
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. E., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner-city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Important Leadership Skills for Workplace Success. (2020).
- Kyndt, E., & Baert, H. (2013). Antecedents of employees' involvement in work-related learning: A systematic review. *Review of Educational Research*, 83, 273–313.
- Leadership Skills. (2010).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *The Academy of Management Review*, 29, 388–403.
- Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education* (7th ed.). London: Routledge.
- Mickel, A. E., & Barron, L. A. (2008). Getting “more bang for the buck”: Symbolic value of monetary rewards in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17, 329–338.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing: Preparing people for change*. New York: Guilford Press.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2005). How job characteristics theory happened. In K. Smith & M. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 151–170). New York: Oxford University Press.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Radhika, Kapur. (2020). Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Schacter, D., Gilbert, D., and Wegner, D. (2011). *Psychology*, 2nd ed. New York: Worth.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Souders, B. (2020). What is Motivation? A Psychologist Explains.
- Tims, M., Bakker, A., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121–131.
- Tony, R. (2020). 7 Ways to Improve Leadership Skills. Powerful Strategies for Developing Leadership Skills. What is Creativity? (And why is it a crucial factor for business success?)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- World Trade Organization. (2020).
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο: Ηγεσία, παρακίνηση και ανάπτυξη εργασιακών δεξιοτήτων

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αφορά έρευνα για διπλωματική εργασία που πραγματοποιείται στο πλαίσιο του MSc «Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας» του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η κατανόηση των προτιμήσεων και των αναγκών των ανθρώπων ως προς τον τρόπο που επηρεάζονται από την ηγεσία και τα κίνητρα, η σύγκριση διαφορετικών προσεγγίσεων σχετικά με το πώς οι ηγέτες μπορούν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη δεξιοτήτων στους υπαλλήλους τους, καθώς και την αξιολόγηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγεσίας και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Για σκοπούς προστασίας προσωπικών δεδομένων, και βάσει του νέου Ευρωπαϊκού Γενικού Κανονισμού Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (2016/679) και του περί της Προστασίας των Φυσικών Προσώπων Έναντι της Επεξεργασίας των Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα και της Ελεύθερης Κυκλοφορίας των Δεδομένων αυτών, Νόμος του 2018 (Ν. 125(Ι) 1/2018) σας ενημερώνουμε ότι :

- Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ΑΝΩΝΥΜΗ και δεν υπάρχει καμία δυνατότητα ταυτοποίησης των προσώπων από τον ερευνητή ή αναλυτή.
- Σε καμία μελλοντική δημοσίευση δε θα εμφανίζονται προσωπικά δεδομένων των συμμετεχόντων και η στατιστική ανάλυση είναι ανώνυμη.
- Οι παρακάτω ερωτήσεις είναι αποκλειστικά για χρήση στο πλαίσιο της έρευνας, οπότε δεν είναι δυνατή η γνωστοποίηση σε εσάς προσωπικών αποτελεσμάτων από τις απαντήσεις σας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας πάρει περίπου τρία λεπτά.

Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

Αν έχετε ερωτήσεις σχετικά με την έρευνα ή το ερωτηματολόγιο μπορείτε να απευθυνθείτε για περισσότερες πληροφορίες στο email: annamaria.bavea@gmail.com
Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο σας και την πολύτιμη βοήθεια σας!

Μέρος πρώτο

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18-24

25-34

35-44

45 και άνω

3. Επίπεδο σπουδών

Βασική εκπαίδευση

Πτυχίο πανεπιστημίου

Μεταπτυχιακό ή ανώτερη εκπαίδευση

4. Απασχόληση

Φοιτητής

Εργαζόμενος

Αυτοαπασχολούμενος

Άνεργος

Μέρος δεύτερο

Ηγεσία

Πόσο πολύ συμφωνείται με τα παρακάτω;

5. Πόσο καλή είναι ηγεσία στον οργανισμό όπου εργάζεστε/απασχολείστε;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

6. Πόσο συχνά νιώθετε ότι η ηγεσία σας παρέχει την υποστήριξη που χρειάζεστε για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο
Πολύ
Πάρα πολύ

7. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν διαθέσιμες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη σε συνάρτηση με τα κίνητρά σας;

Καθόλου
Λίγο
Ουδέτερο
Πολύ
Πάρα πολύ

8. Πώς αξιολογείτε τις γενικές ηγετικές δεξιότητες της ηγεσίας στον οργανισμό που απασχολείτε;

Καθόλου
Λίγο
Ουδέτερο
Πολύ
Πάρα πολύ

9. Πώς αντιλαμβάνεστε την ικανότητα της ηγεσίας να εμπνέει και να καθοδηγεί τους υπολοίπους;

Καθόλου
Λίγο
Ουδέτερο
Πολύ
Πάρα πολύ

10. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επικοινωνεί αποτελεσματικά τους στόχους και την κατεύθυνση του οργανισμού;

Καθόλου
Λίγο
Ουδέτερο
Πολύ

Πάρα πολύ

11. Πώς αξιολογείτε την ικανότητα της ηγεσίας να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις κρίσεις και τα προβλήματα;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

12. Πόσο συχνά αντιλαμβάνεστε την ηγεσία ως υποστηρικτική στην προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική εκπαίδευση;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

13. Πόσο σας ενθαρρύνει η ηγεσία να αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες και να εξελίσσεστε ως ηγέτης;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

14. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία επιδεικνύει διαφάνεια και ειλικρίνεια στην επικοινωνία των αποφάσεών της;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

15. Πώς αντιλαμβάνεστε την ικανότητα της ηγεσίας να δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

16. Σε ποιο βαθμό οι ηγέτες διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να καθοδηγήσουν τον οργανισμό σε περίοδο αλλαγής;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

Μέρος τρίτο

Εντοπισμός των σημαντικότερων στοιχείων ενός ηγέτη

17. Πόσο σημαντική θεωρείτε την ικανότητα ενός ηγέτη να εμπνέει και να κινητοποιεί την ομάδα;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

18. Πόσο σημαντική είναι η ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει και να ανταμείβει την επίτευξη των στόχων;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

19. Συμφωνείτε με το ότι ο ηγέτης πρέπει να παρέχει συχνά συγκεκριμένη καθοδήγηση για την ανάπτυξη των μελών της ομάδας;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

20. Πώς θα αξιολογούσατε την ικανότητα του ηγέτη να προσαρμόζεται σε νέες προκλήσεις και αλλαγές;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

21. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την ικανότητα του ηγέτη να διαχειρίζεται συγκρούσεις και δυσκολίες στην ομάδα;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

22. Πώς αντιλαμβάνεστε τη διαφάνεια και την ειλικρίνεια του ηγέτη στις επικοινωνίες;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

23. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η ενθάρρυνση του προσωπικού στην έκφραση ιδεών, στη συμμετοχή και στη λήψη αποφάσεων;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

24. Πόσο σημαντική είναι η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί ένα θετικό και συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον;

Καθόλου

Λίγο

Ουδέτερο

Πολύ

Πάρα πολύ

Αποτελέσματα PCA

		Αποτελέσματα PCA - ανά συντελεστή																			
		Ερωτήσεις																			
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Συντελεστές	1	0.26	0.27	0.23	0.27	0.25	0.26	0.27	0.25	0.26	0.25	0.27	0.24	0.15	0.13	0.13	0.16	0.21	0.18	0.17	0.16
	2	-0.11	-0.10	-0.17	-0.10	-0.15	-0.05	-0.10	-0.13	-0.07	-0.08	-0.08	-0.08	0.46	0.44	0.37	0.22	-0.06	-0.01	0.37	0.36
	3	-0.12	-0.06	-0.11	-0.06	-0.14	-0.09	-0.08	-0.16	-0.24	0.10	0.04	0.02	-0.15	-0.10	-0.24	0.29	0.47	0.64	0.17	0.01
	4	-0.20	-0.10	-0.25	-0.29	0.22	-0.10	-0.07	0.31	0.19	0.13	-0.06	0.25	-0.12	-0.20	0.14	0.60	-0.18	-0.05	-0.23	0.08
	5	0.06	-0.23	0.08	-0.12	-0.08	-0.12	0.07	-0.02	-0.10	-0.10	0.13	0.43	-0.17	-0.18	0.62	-0.23	-0.03	0.16	0.23	-0.31
	6	0.16	0.18	0.00	0.08	-0.13	-0.07	-0.04	-0.15	0.11	-0.10	0.06	-0.14	-0.25	-0.57	0.11	-0.01	-0.12	-0.06	0.24	0.61
	7	-0.12	0.19	0.57	-0.08	-0.37	-0.04	0.11	0.09	0.12	-0.01	-0.26	-0.36	-0.08	-0.02	0.27	0.32	0.10	0.00	-0.09	-0.19
	8	-0.42	-0.25	0.15	-0.01	0.02	0.17	-0.21	0.10	0.24	0.56	-0.18	-0.06	-0.22	0.07	-0.01	-0.33	-0.09	0.07	0.25	0.14
	9	0.03	-0.31	-0.22	0.29	-0.20	0.49	0.34	-0.06	0.00	-0.20	-0.33	0.13	-0.35	0.13	0.05	0.12	0.11	-0.10	-0.08	0.12
	10	-0.07	-0.06	-0.11	0.09	0.16	-0.25	-0.14	0.15	0.27	-0.21	-0.05	-0.03	-0.10	-0.02	-0.04	0.02	0.59	-0.45	0.37	-0.15
	11	0.17	0.00	-0.39	-0.17	-0.24	0.29	0.02	0.50	-0.11	0.15	-0.01	-0.33	0.26	-0.29	0.15	-0.19	0.17	0.03	0.01	-0.10
	12	0.04	0.01	-0.12	-0.24	-0.30	0.03	0.39	-0.23	0.30	0.16	0.04	0.12	0.14	-0.12	-0.35	0.15	-0.24	-0.13	0.41	-0.29
	13	-0.01	0.00	0.02	-0.32	-0.09	-0.16	0.32	-0.26	-0.12	0.41	0.04	0.15	0.04	0.01	0.10	-0.14	0.41	-0.32	-0.34	0.27
	14	-0.16	-0.06	-0.28	0.34	0.06	-0.31	0.25	-0.19	0.49	-0.01	-0.12	-0.17	0.23	-0.12	0.18	-0.15	0.03	0.32	-0.26	-0.07
	15	0.56	0.11	-0.15	0.10	0.03	-0.39	-0.02	0.08	-0.12	0.33	-0.50	0.00	-0.20	0.19	0.01	0.02	-0.12	0.04	0.11	-0.05
	16	-0.21	0.50	-0.08	0.15	-0.36	0.06	-0.30	0.05	0.05	-0.03	-0.29	0.55	0.18	-0.08	-0.05	-0.13	0.06	-0.01	-0.09	0.01
	17	-0.10	0.16	-0.27	0.18	-0.42	-0.20	-0.03	0.15	0.07	0.11	0.55	-0.09	-0.38	0.35	0.07	0.02	-0.10	-0.07	-0.08	-0.03
	18	-0.34	0.32	-0.06	-0.25	0.18	-0.16	0.51	0.31	-0.15	-0.27	-0.15	-0.01	-0.16	0.14	-0.09	-0.24	-0.07	0.15	0.17	0.16
	19	-0.15	0.47	-0.27	-0.02	0.34	0.31	-0.06	-0.42	-0.12	0.16	-0.02	-0.20	-0.18	-0.01	0.29	0.08	0.01	-0.08	0.09	-0.27
	20	-0.31	-0.08	0.05	0.54	0.02	-0.17	0.22	0.11	-0.50	0.23	0.02	0.00	0.18	-0.26	-0.01	0.17	-0.11	-0.22	0.13	-0.07