



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ Ε.Φ.Κ.Α.»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
{υποβληθείσα στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου
Θεσσαλίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Δημόσια
Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση.}

ΤΟΥ
ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Α. ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΣΔΡΟΛΙΑΣ ΛΑΜΠΡΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020



**UNIVERSITY OF THESSALY
GENERAL DEPARTMENT, LARISSA
POSTGRADUATE STUDIES PROGRAM
"PUBLIC ADMINISTRATION AND LOCAL SELF-
ADMINISTRATION"**

**POSTGRADUATE DIPLOMA in WORK
"THE ROLE OF THE LEADERSHIP IN E.F.K.A."**

**CHRISTODOULOU DIMITRIOS, HM: de 8318083
supervising professor: SDROLIAS LAMPROS**

**(Diploma Thesis submitted in the Department of Administration and
Operations of the University of Thessaly for the acquisition of a
postgraduate diploma in Public administration and local government).**

LARISSA

ACADEMIC YEAR: 2019 – 2020

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΔΥΝΑΜΗΣ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : «Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ Ε.Φ.Κ.Α» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τις θερμές μου ευχαριστίες επιθυμώ να εκφράσω κατ' αρχάς στον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κ. Σδρόλια Λάμπρο, Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, για τη συνεργασία μας, την καθοδήγηση και τις πολύτιμες υποδείξεις του. Από την πρώτη στιγμή μου έδειξε εμπιστοσύνη και με τη συνεχή υποστήριξή του συνέβαλε καθοριστικά στη σύλληψη και πορεία αυτής της εργασίας.

Ανάλογες ευχαριστίες εκφράζω επίσης προς τα δύο άλλα αξιότιμα μέλη της τριμελούς επιτροπής επίβλεψης της εργασίας μου, κ Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα και κ. Κοροντζή Τρύφωνα για την άριστη και δημιουργική συνεργασία που είχαμε.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να διερευνήσει τον ρόλο της ηγεσίας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης στον ΕΦΚΑ. Ο ρόλος της ηγεσίας αποτελεί πεδίο έντονου προβληματισμού και μελέτης, καθώς θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη κάθε οργανισμού.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στον ΕΦΚΑ και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει θετικά ή αρνητικά η κάθε μορφή ηγεσίας τη συμπεριφορά των εργαζομένων με άμεσα αποτελέσματα στην απόδοσή τους αλλά και στην εξέλιξη του οργανισμού.

Στόχοι της εργασίας είναι:

- Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων, σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη.
- Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων, σχετικά με τον τρόπο που επηρεάζεται η ηγεσία του οργανισμού από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
- Να καταγραφούν οι απόψεις των υπαλλήλων, αναφορικά με το πώς η ηγεσία συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων αναφορικά με τον καταλυτικό ρόλο της ηγεσίας στην επιμόρφωση του προσωπικού.
- Να ερευνηθεί ποιο μοντέλο ηγεσίας θα καθίστατο αποτελεσματικότερο για τον ΕΦΚΑ.

Δομή της παρούσας εργασίας

Στο **πρώτο κεφάλαιο** επιχειρείται η προσέγγιση των θεωριών και των μοντέλων ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιείται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου ηγεσία και ο διαχωρισμός των εννοιών ηγεσία και διεύθυνση – διοίκηση. Επιπλέον παρουσιάζονται οι θεωρίες για την ηγεσία και οι σύγχρονες προσεγγίσεις της συναλλακτικής, της μετασχηματιστικής καθώς και της χαρισματικής ηγεσίας.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναλύεται η έννοια της αποτελεσματικής ηγεσίας και επιχειρείται με την βιβλιογραφική ανασκόπηση να προσδιοριστεί η καταλληλότερη μορφή ηγεσίας η οποία θα έφερνε τα καλύτερα αποτελέσματα στην εξέλιξη του ΕΦΚΑ.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αποτυπώνεται η υφιστάμενη κατάσταση στο χώρο της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνολικά, όπου περιλαμβάνεται και ο ΕΦΚΑ χωρίς αποκλίσεις από αυτή, οι παθογένειες και το ισχύον σύστημα επιλογής διεθυντικών στελεχών.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η δομή του Ε.Φ.Κ.Α. και το οργανόγραμμά του.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία η οποία επιλέχθηκε.

Στο **έκτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο **έβδομο κεφάλαιο** καταγράφονται τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της έρευνας.

Συνοπτικά θα λέγαμε πως το βασικότερο συμπέρασμα που προέκυψε είναι πως ο ΕΦΚΑ έχει ανάγκη από χαρισματικούς ηγέτες και ταυτόχρονα διοικητικά ικανούς ανθρώπους, οι οποίοι θα προσδώσουν νέο όραμα, θα εμπυχώσουν και θα παρακινήσουν το υπάρχων ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάδειξη των μοντέλων ηγεσίας που επικρατούν μπορούν να καταστούν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια ικανών και κατάλληλα εκπαιδευμένων στελεχών.

Παράλληλα όμως θα πρέπει να προχωρήσουν οι απαραίτητες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες θα συμβάλουν στην αλλαγή των δομών και της υπάρχουσας κουλτούρας και θα επιτρέψουν την τοποθέτηση και ανάδειξη ηγετικών στελεχών στον οργανισμό, τα οποία στελέχη θα μπορέσουν να εκμεταλλευτούν τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες όμως παραμένουν ανεκμετάλλευτες λόγω της δαιδαλώδους και κατακερματισμένης δομής του. Το ερευνητικό πεδίο που αναλύθηκε στην παρούσα εργασία και οι διάφορες παράμετροί του μπορούν κάλλιστα να

αποτελέσουν τη βάση μεταγενέστερων και πιο εξειδικευμένων ερευνών. Θα μπορούσε ν'αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο αυτό σ' αυτήν τη μορφή, θα μπορούσε να υποβληθεί και πάλι στο εγγύτερο ή μακροπρόθεσμο μέλλον καθώς και η σύγκριση των τυχόν αποκλίσεών του. Επίσης θα μπορεί το ίδιο να υποβληθεί μετά από κάποια σημαντική αλλαγή στον οργανισμό για την μέτρηση των αντιδράσεων και των διαφορών όπου τυχόν να έχει το δείγμα. Για παράδειγμα μετά την αλλαγή κάποιας διοίκησης, την αύξηση ή μείωση μισθών, περικοπές κ.ά.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: ΗΓΕΤΗΣ, ΗΓΕΣΙΑ, ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ, ΕΦΚΑ

Abstract

This work attempts to explore the role of leadership in improving the effectiveness of management in the EFKA. The role of leadership is a field of intense reflection and study, as it is considered a determining factor for the proper functioning and development of each organization. The aim of the work is to explore the concept of leadership in organizations and how each form of leadership affects the behavior of employees positively or negatively with direct results in their performance and the evolution of the organization. The objectives of the work are: To explore the views of officials, about the characteristics and behavior of the leader. Explore the views of officials on how the agency's leadership is affected by the current legislative framework. Record the views of employees on how leadership contributes to the achievement of the organization's goals. To explore the views of officials regarding the relationship between training and leadership. To investigate which model of leadership would be more effective for the EFKA. Structure of this work The first chapter attempts to approximate theories and leadership models. More specifically, the conceptual approach of the term leadership and the separation of leadership and management-administration concepts take place. Moreover, theories about leadership and modern approaches to transactional, transformative and charismatic leadership are presented.

The second chapter analyses the concept of effective leadership and attempts with the bibliographic review in conjunction with methodical research to identify the most appropriate form of work that would bring the best results to the development of the EFKA. The third chapter illustrates the current situation in the greek public administration as a whole, including efka without calls from it, pathogens and the current system of selection of managers. The fourth chapter presents the structure of the E.F.K.A. and its organization chart. The fifth chapter analyses the research methodology chosen. The sixth chapter presents the results of the survey. Chapter 7 lists the conclusions of the bibliographic review and the survey.

In summary, we would say that the main conclusion that has emerged is that EFKA needs charismatic leaders and at the same time administratively capable people, who will give a new vision, animate and motivate the existing human resources. The emergence of prevailing leadership models can become useful tools in the hands of competent and properly trained executives. At the same time, however, the necessary structural reforms

must be carried out, which will contribute to the change of structures and the existing culture and will allow the placement and emergence of leading executives in the organization, which executives will be able to exploit the capabilities of human resources but which remain untapped due to its labyrinthine and fragmented structure. The research field analysed in this work and its various parameters may well become a basis for later and more specialized research. We could mention that this questionnaire in this form could be submitted again in the near or long-term future and any deviations to be compared. In addition, it could itself be submitted after a significant change in the body to measure any reactions and differences that the sample may have. For example, after a change of administration, raising or reducing wages, cutting back and, uh.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|--|-----|
| Περίληψη | V |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΘΕΩΡΙΕΣ – ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ..... | 5 |
| 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Ηγεσία..... | 5 |
| 1.2 Διαχωρισμός των εννοιών «Ηγεσία»-«Διεύθυνση - Διοίκηση»..... | 6 |
| 1.2.1 Ηγεσία και Διοίκηση: Ο Ρόλος του Προϊσταμένου | 9 |
| 1.3 Θεωρίες για την Ηγεσία..... | 11 |
| 1.3.1 Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών..... | 11 |
| 1.3.2 Συμπεριφορικές θεωρίες..... | 122 |
| 1.3.3 Ενδεχομενικές θεωρίες..... | 13 |
| 1.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ηγεσίας | 13 |
| 1.4.1 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)..... | 13 |
| 1.4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership) | 14 |
| 1.4.3 Χαρισματική Ηγεσία..... | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ | 17 |
| 2.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία..... | 17 |
| 2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία και αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων..... | 18 |
| 2.3 Το μοντέλο της Αυτοδιάθεσης (Self-determination theory) | 20 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ..... | 24 |
| 3.1 Παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης..... | 24 |
| 3.2 Ισχύον σύστημα επιλογής διευθυντικών στελεχών..... | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (Ε.Φ.Κ.Α.)..... | 27 |
| 4.1 Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)..... | 27 |
| 4.2 Ίδρυση | 28 |
| 4.3 Στόχοι – Σκοπός..... | 28 |
| 4.4 Οργανόγραμμα | 29 |
| 4.5 Λειτουργία..... | 41 |
| 4.6 Προοπτικές..... | 42 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ | 46 |
| 5.1 Επιλογή Μεθοδολογίας | 46 |

| | |
|--|----|
| 5.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Στόχοι | 47 |
| 5.3 Πληθυσμός –Δείγμα..... | 47 |
| 5.4 Εργαλείο Έρευνας | 48 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο : ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ | 49 |
| 6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας..... | 49 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ | 73 |
| 7.1 Περιορισμοί της έρευνας..... | 75 |
| 7.2 Μελλοντική Έρευνα | 76 |
| 7.3 Πρακτικές Προεκτάσεις..... | 76 |
| Βιβλιογραφία | 78 |
| Ελληνόγλωσση | 78 |
| Ξενόγλωσση | 79 |
| Ιστοσελίδες..... | 84 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ..... | 85 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ | 93 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της έννοιας της ηγεσίας στον ΕΦΚΑ και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζει θετικά ή αρνητικά η κάθε μορφή ηγεσίας τη συμπεριφορά των εργαζομένων με άμεσα αποτελέσματα στην απόδοσή τους αλλά και στην εξέλιξη του οργανισμού.

Ακόμη ερευνάται ποια θα μπορούσε να είναι η ενδεδειγμένη μορφή ηγεσίας η οποία θα πρόσφερε τα μέγιστα για τον οργανισμό και σε ότι έχει να κάνει με την καλύτερη αποτελεσματικότητα της παροχής εργασίας και ως αποτέλεσμα αυτής των παροχών προς τους ασφαλισμένους; Η σημασία του μελετώμενου θέματος είναι τεράστια διότι ο ΕΦΚΑ έχει ανάγκη από χαρισματικούς ηγέτες και ταυτόχρονα διοικητικά ικανούς ανθρώπους, οι οποίοι θα προσδώσουν νέο όραμα, θα εμπνεύσουν και θα παρακινήσουν το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάδειξη των μοντέλων ηγεσίας που επικρατούν μπορούν να καταστούν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια ικανών και κατάλληλα εκπαιδευμένων στελεχών.

Λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τη δομή του ΕΦΚΑ και τον τρόπο στελέχωσης των διευθυντικών θέσεων, προκύπτουν εύλογα τα εξής ερωτήματα: Πώς ορίζεται η ηγεσία στον ΕΦΚΑ; Ποια είναι η ειδοποιός διαφορά μεταξύ ενός ηγέτη και ενός διευθυντή - διοικητή; Ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που αναδεικνύουν τον ηγέτη ο οποίος συμβάλλει στην παρακίνηση - εμπνεύωση του ανθρώπινου δυναμικού και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού; Μέσω της παρούσας εργασίας, επιχειρείται να δοθεί απάντηση στα ως άνω ερωτήματα και περαιτέρω:

Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων, σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη.

Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων, σχετικά με τον τρόπο που επηρεάζεται η ηγεσία ενός οργανισμού από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.

Να καταγραφούν οι απόψεις των υπαλλήλων, αναφορικά με το πώς η ηγεσία συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων, όσον αφορά τη σχέση επιμόρφωσης και ηγεσίας.

Η παρούσα εργασία μελετά τους διάφορους τύπους Ηγεσίας στον ΕΦΚΑ. Δεδομένων των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο ΕΦΚΑ, θεωρείται απαραίτητη η μελέτη των ηγετικών μοντέλων με απώτερο σκοπό την ανάδειξη του επικρατέστερου

τύπου ηγεσίας προς όφελος όλων. Η ανάδειξη των μοντέλων ηγεσίας που επικρατούν μπορούν να καταστούν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια ικανών και κατάλληλα εκπαιδευμένων στελεχών με σκοπό, στόχο και όραμα την ορθή αναδιοργάνωση του ΕΦΚΑ προς όφελος των ασφαλισμένων. Αφού αναλύσαμε τις θεωρίες περί ηγεσίας, θέσαμε κι εμείς την δική μας γνώμη για το ποιο είναι πιο κατάλληλο μοντέλο για την ηγετική συμπεριφορά με γνώμονα το τι θα μπορούσαμε εμείς να επιλέξουμε για εφαρμογή .

Ακόμη αναλύεται η σχέση ηγεσίας και παρακίνησης εργαζομένων και γίνεται εκτενής αναφορά και ανάλυση στη μορφή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στην εύρεση και άσκηση της αποτελεσματικής ηγεσίας και πως αυτή επηρεάζει το εργασιακό κλίμα. Ένας υπάλληλος περνάει αρκετές ώρες στο εργασιακό του περιβάλλον κι αυτό συνεπάγεται πως ο εργασιακός του χώρος πρέπει να είναι φιλικός και να του παρέχει ασφάλεια για να μπορεί ν' αποδώσει μέσα σε αυτό. Ο ρόλος που έχει ο ηγέτης στο να δημιουργεί και να διατηρεί ένα θετικό και φιλικό εργασιακό κλίμα είναι ζωτικής σημασίας κι αυτό γίνεται κατανοητό στην παρούσα εργασία. Σύμφωνα με τη γνώμη μας, όταν συνδυάζεται η επιτυχημένη εσωτερική επικοινωνία με το θετικό εργασιακό κλίμα, τότε μέγιστα αποδίδουν και οι εργαζόμενοι και η ίδια η επιχείρηση.

Για να λειτουργήσει ορθά και αποτελεσματικά ένας οργανισμός εξαρτάται σε μέγιστο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό του και από την αλληλοεπίδρασή του μέσα σ' αυτόν. Ο εργασιακός χώρος είναι πολύ σημαντικός για τον εργαζόμενο αφού περνάει περισσότερο από τη μισή του ζωή σ' αυτόν. Συνεπώς το ν' αναλύσουμε και να ερμηνεύσουμε την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας ενός οργανισμού, την επιλογή του κατάλληλου ατόμου για να υλοποιηθεί ο στόχος αυτός, καθώς επίσης και ν' αναλύσουμε τις σχέσεις ανάμεσα στον ηγέτη και τα μέλη της ομάδας του καθίσταται πρωτίστης προτεραιότητας. Αναλύονται σε βάθος οι περισσότερες θεωρίες οι οποίες αναφέρονται στο πως ασκείται η ηγετική συμπεριφορά, σύμφωνα με τη μελέτη και την ερμηνεία των ειδικών. Δίνεται έμφαση στο γεγονός της αναγνώρισης των στοιχείων της διαμόρφωσης της προσωπικότητας του καταλληλότερου ηγέτη για ν' ασκήσει την αποτελεσματική ηγεσία. Πρόκειται για ένα ερώτημα το οποίο απασχολεί ακόμα τους μελετητές της ηγετικής συμπεριφοράς, αν και πολύ σημαντικές μελέτες έχουν ήδη σκιαγραφήσει το προφίλ ενός τέτοιου ατόμου.

Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η ποσοτική μέθοδος. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου έγινε διότι η ερευνητική ομάδα δεν εμπλέκεται προσωπικά, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα της έρευνας να είναι αντικειμενικά και αξιόπιστα καθώς εξαιρείται ο προσωπικός – υποκειμενικός παράγοντας. Η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση του φαινομένου της ηγεσίας και τον τρόπο με τον οποίο επιδρά στη βελτίωση της διοίκησης του ΕΦΚΑ. Για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα. Σύμφωνα με τον Μπώκο (2001), μία έρευνα χαρακτηρίζεται ως πρωτογενής, όταν αποτελεί πρωτότυπο υλικό δίχως επεξεργασία και φιλτράρισμα των στοιχείων. Ως πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε τμήμα υπαλλήλων του ΕΦΚΑ Λάρισας, από το οποίο επιλέχθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία δείγμα 50 ατόμων, απ' όπου συγκεντρώθηκαν 41 ερωτηματολόγια μέσω Googleforms. Για τη συγκέντρωση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, 14 ερωτήσεων απλής επιλογής και πενταβάθμιας κλίμακας Likert, το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά από τους Avolio και Bass (2004), το οποίο μετράει την πλήρη έκταση της ηγεσίας ενώ παράλληλα εξετάζει παράγοντες όπως, η Έκβαση (Outcomes) της ηγεσίας, Μεγαλύτερη προσπάθεια (ExtraEffort), Αποτελεσματικότητα (Effectiveness) και Ευχαρίστηση (Satisfaction with Leadership), το οποίο δημιουργήθηκε και διανεμήθη μέσω Googledrive. Η επιλογή των ερωτήσεων συνάδει με το θεωρητικό μέρος της παρούσας έρευνας, ώστε να διασφαλισθεί η εγκυρότητα της έρευνας. Πριν τη διανομή, πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή, με στόχο να ελεγχθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ο οποίος δεν ήταν άνω των 10 λεπτών.

Δομή Ερωτηματολογίου

Ομάδα Α

- Δημογραφικά στοιχεία: Φύλο, Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο, Έτη Υπηρεσίας στον Φορέα, (Ερωτήματα A1, A2, A3,).

Ομάδα Β

- Ενότητα 1^η : Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορά Ηγέτη (Ερωτήματα B1, B2, B3, B4, B5).
- Ενότητα 2^η : Ηγεσία και Θεσμικό πλαίσιο (Ερωτήματα B6,B7, B8).
- Ενότητα 3^η :Ηγεσία και επίτευξη στόχων (Ερώτημα B9).
- Ενότητα 4^η: Επιμόρφωση και Ηγεσία (Ερωτήματα B10,B11).

Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων έρευνας

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 21.0.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΘΕΩΡΙΕΣ – ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας καθώς και ο τρόπος άσκησής της, έχουν προβληματίσει διαχρονικά κάθε οργανωμένη κοινωνία, με τη συστηματική όμως και οργανωμένη προσέγγιση του θέματος να εμφανίζεται στις αρχές του εικοστού αιώνα με την ανάπτυξη της επιστήμης της διοίκησης, αρχικά στον κλάδο των επιχειρήσεων.

Κατά τον Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι συνυφασμένη με την άσκηση εξουσίας και την καθοδήγηση ενός συνόλου, ενώ ηγέτης είναι αυτός που ασκεί την ηγεσία, που επηρεάζει και ελέγχει ένα σύνολο σε πολιτικό, κοινωνικό ή ακόμη και σε ιδεολογικό επίπεδο.

Ηγεσία, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ορίζεται η διαδικασία με την οποία ένα άτομο (ο ηγέτης) επηρεάζει τα συναισθήματα, τη στάση και τη συμπεριφορά άλλων ατόμων - ομάδας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα άλλα άτομα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους εθελοντικά και να συνεργάζονται προκειμένου να επιτευχθούν οι διατυπωμένοι στόχοι, το όραμα και η αποστολή του οργανισμού.

Ο Πασιαρδής (2004), ορίζει την ηγεσία ως ένα πλέγμα συμπεριφορών μέσω των οποίων ο ηγέτης επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, ορμώμενος από το όραμα που διατυπώνει για τον οργανισμό. Ενώ οι Koontz&O' Donnel(1982), θεωρούν την ηγεσία ως την τέχνη του επηρεασμού των ατόμων, προκειμένου να εργαστούν με προθυμία και να συμβάλλουν στην επίτευξη των ομαδικών στόχων. Κατά τον Maxwell(2006), η πραγματική ηγεσία δεν ανατίθεται σε ένα άτομο, ούτε χορηγείται. Η πραγματική ηγεσία κερδίζεται και διαπιστώνεται μέσω της επιρροής που ασκεί ο ηγέτης στους άλλους ανθρώπους.

Οι μεγάλοι ηγέτες είναι εκείνοι που μιλούν στο συναίσθημα των ανθρώπων, που επιτυγχάνουν να κινητοποιήσουν και να ενεργοποιήσουν τον καλύτερό μας εαυτό (Golemanetal, 2002).

1.2 Διαχωρισμός των εννοιών «Ηγεσία»-«Διεύθυνση - Διοίκηση».

Η διαφορά των εννοιών: Ηγεσία (leadership) και Διεύθυνση-Διοίκηση (management-administration), έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ειδικούς της Διοικητικής Επιστήμης.

Ο Cuban (1988), θεωρεί πως η ηγεσία αφορά στην εισαγωγή καινοτομιών στη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς επίσης και στον μετασχηματισμό των υφιστάμενων δομών. Η ηγεσία επιδρά στις πράξεις των άλλων, συμβάλλοντας στην αλλαγή της εργασιακής νοοτροπίας - κουλτούρας και οδηγώντας στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Εν αντιθέσει, ο όρος διοίκηση αφορά στην εφαρμογή και στη διατήρηση των υφιστάμενων δομών, βελτιώνοντας τη λειτουργία τους σεβόμενοι το προκαθορισμένο πλαίσιο αναφοράς τους. Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2015), είναι ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Διεύθυνση, η Στελέχωση και ο Έλεγχος του οργανισμού.

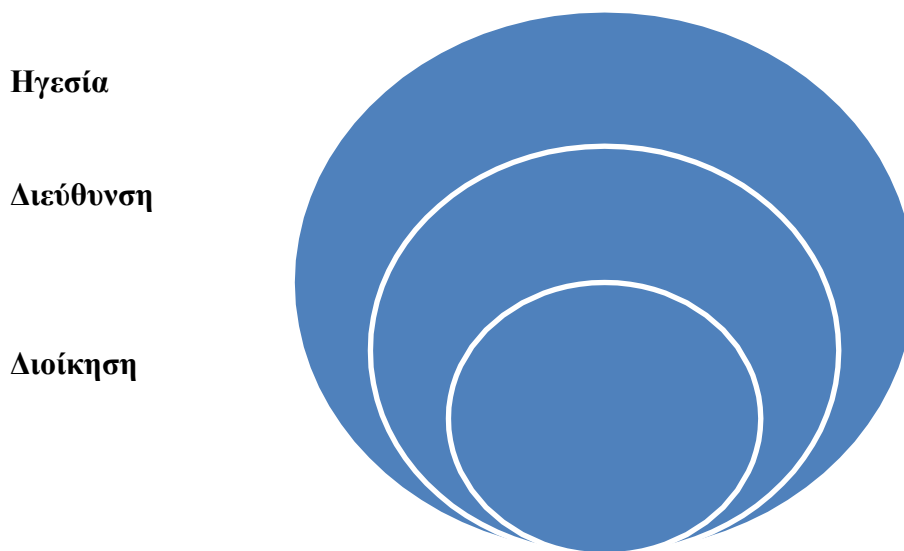
Κατά τον Μπουραντά (2002), οι βασικές διαφορές μεταξύ ενός διοικητικού στελέχους και ενός ηγέτη αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ Διοικητικού Στελέχους και Ηγέτη

| Διοικητικό Στέλεχος (Manager) | Ηγέτης |
|---|--------------------------------|
| Διορίζεται. | Αναδεικνύεται. |
| Χρησιμοποιεί νόμιμη-δοτή εξουσία. | Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη. |
| Δίνει οδηγίες - εντολές - ανταμοιβές- τιμωρίες. | Περνάόραμα – εμπνέει. |
| Ελέγχει. | Κερδίζει την εμπιστοσύνη. |

| | |
|---|--|
| Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, συστήματα, στη λογική και στο μυαλό. | Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στα συναισθήματα. |
| Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια. | Ανοίγει ορίζοντες - διευρύνει τα πλαίσια. |
| Αποδέχεται την πραγματικότητα. | Ερευνά την πραγματικότητα. |
| Βραχυπρόθεσμη προοπτική. | Μακροπρόθεσμη προοπτική. |
| Κάνει τα πράγματα σωστά. | Κάνει τα σωστά πράγματα. |

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004), η έννοια της ηγεσίας είναι ευρύτερη, συμπεριλαμβάνοντας και τον όρο Διοίκηση – Διεύθυνση. Η ηγεσία είναι εκείνη που παρέχει όραμα στον οργανισμό, ασχολείται με το στρατηγικό σχεδιασμό και θέτει μακροπρόθεσμους στόχους. Η διοίκηση αφορά στη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών και στον έλεγχο της λειτουργίας του οργανισμού. Ο ένας όρος δεν δρα ανταγωνιστικά προς τον άλλον αλλά συμπληρωματικά. Συμπερασματικά, ο καλός ηγέτης οφείλει να είναι παράλληλα και καλός διοικητικός και καλός διευθυντής.



Εικόνα 1. Σχέση μεταξύ των όρων Ηγεσία–Διεύθυνση–Διοίκηση, Πασιαρδής (2004).

1.2.1 Ηγεσία και Διοίκηση: Ο Ρόλος του Προϊσταμένου

Ο προϊστάμενος είναι εκείνος ο οποίος έχει το καθήκον να διοικεί κι είναι γενικώς δεκτό πως πετυχαίνει τον επιθυμητό στόχο μέσα από τις βασικές λειτουργίες όπως ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση και τέλος ο έλεγχος. Ο ηγέτης, από την άλλη, θέτει

τη γενικότερη κατεύθυνση και το πλαίσιο, ωθεί την ευθυγράμμιση των εργαζομένων, την παρακίνηση και εμπνέει (Kotter, 2001).

Κάποιοι ερευνητές πιστεύουν πως ο ηγέτης έχει ψυχή, πάθος και δημιουργεί ενώ ο διευθυντής έχει μυαλό, λογική και επιμένει. Πιστεύουν πως ένας ηγέτης είναι ευέλικτος, παρέχει καινοτομίες, εμπνέει, έχει θάρρος και είναι ανεξάρτητος ταυτόχρονα, ενώ ένας προϊστάμενος συμβουλεύει, αναλύει, είναι έγκυρος και μια δύναμη σταθεροποιητική για τον οργανισμό (Carowski, 1994).

Ο ρόλος του προϊσταμένου ως διαχειριστή είναι αρκετά αόριστος. Το θέμα αυτό είναι αρκετά εκτεταμένο στην επιστήμη της οικονομίας. Η πελώρια ετερογένεια του προσωπικού της διοίκησης είναι η αιτία της μη ύπαρξης ενός καθολικού και κοινώς αποδεκτού ορισμού στη βιβλιογραφία για το ζήτημα αυτό. Ο προϊστάμενος ως διαχειριστής, ορίζεται ως ο εκπληρωτής των πρωταρχικών διευθυντικών λειτουργιών, του σχεδιασμού, της οργάνωσης, των κινήτρων και του ελέγχου και είναι ο ανώτερος μιας δεδομένης ανθρώπινης ομάδας (Encyklopediabiznesu, 1995). Ο Griffin (2000) περιγράφει τον προϊστάμενο ως τον υπευθύνότερο για να υλοποιεί τη διαδικασία διαχείρισης. Πιο συγκεκριμένα, είναι ο διαμορφωτής των σχεδίων και των αποφάσεων, ο οργανωτής, αυτός που εποπτεύει και ελέγχει τον άνθρωπο, τη χρηματοδότηση και την πληροφόρηση πόρων.

Ο Poczowski (1997) θεωρεί ότι είναι το επάγγελμα που η ουσία του είναι η διοίκηση, η τέχνη να επιτευχθούν οι στόχοι χρησιμοποιώντας σωστά τους οικονομικούς, υλικούς και ανθρώπινους πόρους.

Ο Penc (2000) ορίζει το διευθυντή ως άτομο που εργάζεται για τη διαχείριση, για να εκπληρωθούν όλα τα καθήκοντα και για να αξιοποιηθεί το σύνολο ή μέρος των πόρων του οργανισμού ώστε να πραγματοποιηθεί η επίτευξη των στόχων σε ολόκληρη την οργάνωση ή του συγκεκριμένου μέρους της. Επίσης επισημαίνει πως είναι το πρόσωπο που απασχολείται στη διοίκηση, κάτοχος ολοκληρωμένων γνώσεων απαραίτητων για να καθοδηγήσει τους ανθρώπους και να διαχειριστεί τον οργανισμό, προκειμένου να υλοποιηθούν τα καθήκοντα. Επίσης είναι αυτός ο οποίος μπορεί να βρει τη λύση σε περίπλοκες συγκυρίες, που δεν φοβάται να αναλάβει κινδύνους και ευθύνες, όπου είναι σε θέση για σχεδιασμό των οραμάτων του μέλλοντος. Είναι ο διατυπωτής της στρατηγικής των ευπρόσδεκτων αλλαγών και ο γνώστης της χρήσης των πόρων για την καλύτερη υλοποίηση των οραμάτων αυτών (Penc, 2003).

Μεταξύ του ρόλου του προϊσταμένου ως μάνατζερ και του ηγέτη πολλές φορές υπάρχει σύγχυση, όμως είναι τελείως διαφορετικοί. Θα μπορούσαμε ν' αναφέρουμε χαρακτηριστικά πως ο προϊστάμενος είναι ένα διοικητικό στέλεχος καθορισμένων αρμοδιοτήτων, ο οποίος λόγω της εξουσίας που διαθέτει πηγάζει και η δύναμή του. Από την άλλη, ο ηγέτης ακολουθείται από τους υφισταμένους επειδή είναι άξιος της εμπιστοσύνης τους και επειδή το θέλουν. Ο Stogdill (1997) δηλώνει πως δεν υφίσταται η ύπαρξη της ηγεσίας εκτός αν στα μέλη μίας ομάδας γίνει η ανάληψη διαφορετικών ευθυνών. Αντίθετα ο προϊστάμενος διορίζεται κι έτσι η διοίκηση ακολουθεί την παραδοσιακή ιεραρχία. Έτσι, ο ηγέτης είναι ο πιο ικανός στην έμπνευση και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, στην ενθάρρυνση των υφισταμένων και των συναδέλφων, αντίθετα ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί μία ομάδα εργαλείων και τεχνικών, βασιζόμενος στη λογική και τον έλεγχο. Ο Maccoy (2000) αναφέρει πως οι ηγέτες είναι παράγοντες αλλαγής ενώ οι προϊστάμενοι είναι κυρίως διοικητικοί υπάλληλοι.

Σαφές είναι, βέβαια ότι ο ηγέτης μπορεί να είναι συγχρόνως και κάποιο διευθυντικό στέλεχος, κάποιος προϊστάμενος. Όμως, δεν ισχύει το αντίθετο, δεν μπορεί δηλαδή κάθε προϊστάμενος να είναι και ηγέτης σ' έναν οργανισμό. Κατά τον Bennis (1989), το να γίνει κάποιος ηγέτης είναι ταυτόσημο με το να είναι απλά ο εαυτός του, ενώ το να γίνεις διοικητικό στέλεχος, προϊστάμενος είναι συνυφασμένο με το να γίνεις αυτό που ο οργανισμός θέλει.

Εν κατακλείδι οι δύο έννοιες δρουν συμπληρωματικά, καθώς ένας οργανισμός ο οποίος διαθέτει ισχυρή ηγεσία αλλά αδύναμη διοίκηση ή και το αντίστροφο, χαρακτηρίζεται ως δυσλειτουργικός και αδύναμος να ανταπεξέλθει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και ολοένα αυξανόμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. Το ιδεατό θα ήταν ο συγκερασμός μιας ισχυρής και με όραμα ηγεσίας με ένα λειτουργικό και αποτελεσματικό management.

1.3 Θεωρίες για την Ηγεσία

1.3.1 Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών

Η εν λόγω θεωρία, ορμώμενη από τις απόψεις του Αριστοτέλη, υποστηρίζει την άποψη πως τα ηγετικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου σχετίζονται με την κληρονομικότητα και κατά συνέπεια είναι εγγενή. Κατά τον Stogdill(1948), τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν

ικανότητες του ατόμου, όπως για παράδειγμα εξυπνάδα και ευφράδεια λόγου, υψηλές γνωστικές και αθλητικές επιδόσεις, υπευθυνότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών, επιμονή, αυτοπεποίθηση, κοινωνικότητα, δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, προσαρμοστικότητα, χιούμορ.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1999), η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών ενώ σχετίζεται με τον εντοπισμό ηγετικών χαρακτηριστικών, δεν αποτελεί μέθοδο πρόβλεψης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, καθώς η κατοχή κάποιων ικανοτήτων δεν συνεπάγεται και την ανάδειξη του ατόμου αυτού σε ηγετική φυσιογνωμία.

Ο Kotler (2001), ένας από του σύγχρονους μελετητές του management και του marketing, αναφέρει πως ένας ηγέτης προκειμένου να διοικήσει θα πρέπει να διακρίνεται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Σαφή γνώση του αντικειμένου.
- Αντικειμενικότητα – Ακεραιότητα- Δικαιοσύνη.
- Αποφασιστικότητα και Πειθώ.
- Δημιουργικότητα – Καινοτομία.
- Έμπνευση.
- Δημοκρατικότητα.
- Όραμα.
- Ηθικές αξίες.

1.3.2 Συμπεριφορικές θεωρίες

Ακολούθως της θεωρίας των χαρακτηριστικών, διατυπώθηκε η άποψη πως η ηγετική συμπεριφορά μαθαίνεται και κατά συνέπεια μπορεί να διδαχθεί. Για τον λόγο αυτόν, οι επιστήμονες επικεντρώθηκαν στη μελέτη της συμπεριφοράς των ηγετών.

Οι Blake&Mouton(1964), διερεύνησαν την επίδραση της συμπεριφοράς των ηγετών στην ικανοποίηση των εργαζομένων, διατυπώνοντας την άποψη ότι υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας: το **ανθρωπιστικό στυλ**, το **συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ**, το **πειστικό**, το **αυταρχικό** και το **χαλαρό στυλ**. Η εφαρμογή του εκάστοτε στυλ, εξαρτάται από τον προσανατολισμό του ηγέτη είτε στην εργασία και στο παραγόμενο έργο, είτε στον παράγοντα άνθρωπο και την υψηλή ικανοποίηση του.

Σύμφωνα με τον Κατσαρό (2008), οι συμπεριφορικές θεωρίες δέχτηκαν έντονη κριτική, καθώς η πεποίθηση ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται αποκλειστικά από την

συμπεριφορά του ηγέτη, χαρακτηρίστηκε ως μονόπλευρη. Στη συνέχεια οι σχετικές έρευνες που διεξήχθησαν κατέληξαν σε αντιφατικά αποτελέσματα.

1.3.3 Ενδεχομενικές Θεωρίες

Σύμφωνα με τον Fiedler(1976), ορισμένοι ηγέτες φαίνεται να είναι αποτελεσματικοί σε κάποια εργασιακά πλαίσια ενώ αντιθέτως αποτυγχάνουν σε κάποια άλλα. Κατά συνέπεια «τα πάντα εξαρτώνται» και η αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τα ενδεχόμενα, δηλαδή με το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί ο ηγέτης. Πιο συγκεκριμένα το στυλ ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την προσωπικότητα, τη μόρφωση και την εμπειρία του ηγέτη, όσο και από την προσωπικότητα, τη μόρφωση και την εμπειρία των υφισταμένων, σε συνδυασμό με τις επιδράσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ηγεσίας

1.4.1 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Βασικό χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας αποτελεί πως η βάση της σχέσης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων είναι η συναλλαγή, καθώς ο προϊστάμενος ανταμείβει τους εργαζομένους όταν τα καθήκοντα και οι εργασίες διεκπεραιώνονται σωστά, ενώ σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει τιμωρία (Jansen, VeraandCrossan, 2009).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), η συναλλακτική ηγεσία βρίσκει εφαρμογή κυρίως σε εργασίες ρουτίνας, όπου ο ηγέτης καθορίζει στόχους, ελέγχει, ανατροφοδοτεί και ανταμείβει την αποδοτικότητα των υφισταμένων. Οι ανταμοιβές αφορούν κυρίως οικονομικές απολαβές καθώς το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται σε εξωτερικά κίνητρα. Η συναλλακτική ηγεσία έχει τις κάτωθι διαστάσεις:

- Ηγεσία Ενδεχόμενης Ανταμοιβής (contingentrewardleadership)

Σύμφωνα με τον Bass (1997), ο ηγέτης παρέχει διαφόρων τύπων ανταμοιβές σε αντάλλαγμα για τις καλές υπηρεσίες, την αφοσίωση και την επίτευξη των στόχων.

- Ενεργή Διοίκηση Εξαίρεσης (management- by- exception active)

Ο ηγέτης ελέγχει τους υφισταμένους στις εργασίες τους και επεμβαίνει διορθωτικά όπου είναι απαραίτητο (Bass & Bass, 2008).

- Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης (management- by- exception passive)

Ο ηγέτης περιμένει μέχρι να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα και αναλαμβάνει δράση ώστε να επιλυθεί το θέμα (Judge & Piccolo, 2004).

- Αποφυγή Ηγεσίας (Laissez-faire)

Θεωρείτε το πιο αναποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης απλά αποφεύγει κάθε μορφή ευθύνης (Judge & Piccolo, 2004).

1.4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Ο Burns (1978), ορίζει τον μετασχηματιστικό ηγέτη, ως εκείνο τον ηγέτη που έχει ως εφελκυστικό την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των συνεργατών του. Αναγνωρίζει την προσπάθεια, δείχνει την εκτίμησή του, ενδιαφέρεται για την ψυχική αντοχή και παρακινεί τους συνεργάτες του αποτελώντας ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δεν εφησυχάζει, σχεδιάζει τη στρατηγική του οργανισμού, διαμορφώνει και εμφυσά το όραμα στους συνεργάτες του, ενθαρρύνοντας την πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα. Έρευνες δείχνουν πως οι οπαδοί της μετασχηματιστικής ηγεσίας αυξάνουν την αποδοτικότητά τους (Kirkpatrick & Locke, 1996), καινοτομούν (Keller, 2006), και είναι πιο ικανοποιημένοι και παραγωγικότεροι σε σύγκριση με τους συνεργάτες συναλλακτικών ηγετών (Carlessetal, 2000).

Χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς μετασχηματιστικού ηγέτη κατά τον Bass(1997):

- **Η ιδεατή επιρροή που αποδίδεται** (idea lizedinfluence attributed)

Σχετίζεται με τα αποδιδόμενα, από τους συνεργάτες, χαρακτηριστικά του ηγέτη και εδράζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό, που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συναισθηματικών δεσμών μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του.

- **Η ιδεατή επιρροή στη συμπεριφορά** (idea lizedinfluence behavior)

Σχετίζεται με την κινητοποίηση των συνεργατών, ως αποτέλεσμα της πειθούς του ηγέτη για συμμετοχή και δέσμευση όλων στο κοινό όραμα. Σύμφωνα με τους Humphreys&Einstein(2003),όταν ο ηγέτης διαπνέεται από αξίες όπως δικαιοσύνη και ακεραιότητα, ενδυναμώνονται οι σχέσεις και αυξάνεται η στοχοπροσήλωση των συνεργατών.

- **Η εμπνευσμένη κινητοποίηση** (inspirational motivation)

Αναφέρεται στην επίδραση που ασκεί ο ενθουσιασμός, η ενθάρρυνση, η καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών και το όραμα του ηγέτη στην κινητοποίηση μιας οργάνωσης.

➤ **Η πνευματική παρακίνηση** (intellectual stimulation)

Αφορά στην παρακίνηση όλων, για μια διαρκή αναζήτηση, πειραματισμό και εφαρμογή καινοτόμων δράσεων και πρακτικών. Κατά τον Patterson (2003), η πνευματική παρακίνηση έχει ως αποτέλεσμα την εμπλοκή όλων σε μια παραγωγική διαδικασία, χωρίς την ανασφάλεια και το φόβο της απόρριψης.

➤ **Η εξατομικευμένη θεώρηση** (individualized consideration)

Ο ηγέτης προσφέρει τη γνώση του και την εμπειρία του ξεχωριστά σε κάθε άτομο, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των συνεργατών του.

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί σύμφωνα με το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multi-factor Leadership Questionnaire) του Bass, έχουν καταδείξει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λαμβάνουν υψηλότερη αξιολόγηση σε θέματα ικανοποίησης, επίδοσης και απόδοσης, σε σχέση με τους συναλλακτικούς ηγέτες (Bass and Avolio, 1990).

1.4.3 Χαρισματική Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Weber (1947), οι αποδεκτές μορφές εξουσίας είναι: Η **χαρισματική**, η **παραδοσιακή** και η **νόμιμη**, αποδίδοντας στους χαρισματικούς ηγέτες υπεράνθρωπες και εξαιρετικές δυνάμεις οι οποίες θεωρούσε πως έχουν θεϊκή καταγωγή. Ο House (1977), διατύπωσε την άποψη πως οι οπαδοί των χαρισματικών ηγετών είναι εκείνοι που προσδίδουν τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικότες ηγέτες, αποδίδοντάς τους ηρωικές ιδιότητες.

Εν συνεχεία, άλλοι μελετητές όπως ο Conger (1989) και οι Trice & Beyer (1986), αμφισβήτησαν τις μαγικές ιδιότητες των χαρισματικών ηγετών και συνέκλιναν στην άποψη πως το χάρισμα είναι κάποια ιδιότητα που κατέχουν ορισμένοι άνθρωποι σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με τους υπολοίπους. Περαιτέρω καθόρισαν ως χαρισματικές συμπεριφορές την άρθρωση και επιβολή οράματος, την εμφύσηση υψηλών προσδοκιών, την μη συμβατική συμπεριφορά, την αυτοπεποίθηση, την ανάληψη ρίσκων και την ενσυναίσθηση.

Στα πλαίσια της κοινωνικοποιημένης χαρισματικής ηγεσίας οι Conger & Kanungo (1998), θεωρούν πως τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι τα κάτωθι:

➤ **Οραματισμός**

Ο χαρισματικός ηγέτης συλλαμβάνει το όραμα, διατυπώνει με σαφήνεια στόχους, αξίες, προσδοκίες και μεταλαμπαδεύει τη νέα επιθυμητή κατάσταση στους οπαδούς του, οι οποίοι τον ακολουθούν πρόθυμα και ενθουσιωδώς. Συνήθως οι ηγέτες αυτοί είναι δεινοί ρήτορες και επικοινωνιακοί, πιστοί στο όραμά τους, διάγοντας βίο ο οποίος συνάδει με το όραμα και τις αξίες που διακηρύττουν, πείθοντας και εμπνέοντας κατά αυτόν τον τρόπο τους συνεργάτες τους να δεσμευτούν στον κοινό σκοπό.

➤ Συναισθηματική ταύτιση (Empathy)

Η συναισθηματική ταύτιση ως συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ενός χαρισματικού ηγέτη (Wong & Law, 2002). Αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει, να κατανοεί τις αξίες και τα συναισθήματα τόσο του ιδίου όσο και των συνεργατών του, να μπορεί να «μπει» στη θέση του άλλου, δημιουργώντας ένα συνεκτικό συναισθηματικό δεσμό και ένα αίσθημα αποδοχής και ασφάλειας.

➤ Ενδυνάμωση (Empowerment)

Η ενδυνάμωση αφορά, όχι μόνο στην ανάθεση και στον διαμερισμό εξουσιών, αλλά κυρίως στην εφαρμογή ποικίλων στρατηγικών επεμβάσεων, ούτως ώστε οι συνεργάτες να διαδραματίζουν ενεργό εργασιακό ρόλο, ενισχύοντας κατά αυτόν τον τρόπο την αυτοπεποίθησή τους και αυξάνοντας την αυτό- αποτελεσματικότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

2.1 Ο ρόλος της ηγεσίας στην εργασία.

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ένα από τα σημαντικότερα μέρη που έχει η συνολική μέθοδος ενός οργανισμού για να υποστηριχθεί η δραστηριότητα από τα ενόψει προβλήματα της ταχείας ανάπτυξης που προκαλεί το οικονομικό περιβάλλον (Erickson, Edwards & VanBrabant, 2008).

Οι ηγέτες είναι οι κύριοι του ελέγχου και της ανάληψης της λειτουργίας μιας οργάνωσης. Ο ικανός και πετυχημένος ηγέτης μπορεί να θέσει αισιόδοξους στόχους και επιδιώξεις καθώς και την καθοδήγηση της λειτουργίας του οργανισμού προς αυτούς τους στόχους και τις αποτελεσματικές στρατηγικές. Επίσης, ο πετυχημένος ηγέτης είναι σε θέση να επηρεάσει τους εργαζομένους του και να τους παροτρύνει, παρέχοντας μ' αυτόν τον τρόπο μια θετική οργανωτική κουλτούρα. Αυτό γίνεται εφικτό μέσα από γενναιόδωρες παροχές σε εργαζόμενους, αποζημιώσεις των εργαζομένων, επιδόματα (JunHao&Yazdanifard, 2015).

Η ηγεσία περιέχει την έννοια της εξουσίας αφού το πρόσωπο έχει την ικανότητα της επιρροής ή της αλλαγής των αξιών, των πεποιθήσεων, της συμπεριφοράς και στάσης άλλων προσώπων (Ganta & Manukonda, 2014). Το πρόσωπο με ισχυρή ικανότητα ηγεσίας είναι ένα παράδειγμα μίμησης ή ένα πρότυπο για τους υπαλλήλους. Αυτό ισχύει διότι ο ηγέτης ο αποτελεσματικός και ο επιτυχών καλών αποτελεσμάτων, γίνεται άξιος της εμπιστοσύνης και του θαυμασμού των υπαλλήλων διαμορφώνοντας τις αξίες τους, τις πεποιθήσεις και τη συμπεριφορά τους (Grint, 2007). Την ίδια γνώμη στηρίζει και ο Northhouse (2009), δηλώνοντας πως οι ηγέτες ισχυρής και πετυχημένης ηγεσίας έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν τους άλλους στο να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί του κάθε οργανισμού.

Επιπλέον, υπάρχει κι ένας άλλος τρόπος καθορισμού ενός ηγέτη που ασκεί ισχυρή ηγεσία. Βασικό χαρακτηριστικό του αποτελεσματικού ηγέτη είναι ότι δίνει μια σαφή κατεύθυνση στους υπαλλήλους του καθοδηγώντας τους με τέτοιο τρόπο ώστε να δεσμευτούν στην εργασία τους και να εργάζονται ομαδικά για να πετύχουν τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού (Wasim & Imran, 2010).

Βέβαια αυτό δηλώνει πως ο επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει ένα σαφέστατο όραμα για τον οργανισμό κι έχει την ικανότητα του εντοπισμού των προβλημάτων και των εμποδίων που

τυχόν εμφανίζονται ανάμεσα σ' αυτόν και τους στόχους της οργάνωσης. Με τον τρόπο αυτό προχωρά στην αποτελεσματική εφαρμογή των αναγκαίων μεταρρυθμίσεων που είναι απαραίτητες για να προχωρήσουν στο μέλλον, έχοντας συγχρόνως μια λεπτομερή γνώση και εικόνα από τις γύρω εξελίξεις (JunHao & Yazdanifard, 2015).

Κατά τους Jackson και Parry (2008), η ηγεσία είναι μία διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης κάνει χρήση των δεξιοτήτων του και της γνώσης του για να οδηγήσει τους εργαζόμενους στον επιθυμητό στόχο και τον σκοπό της οργάνωσής τους. Επίσης, ένας αποτελεσματικός ηγέτης, ισχυρός και ικανός είναι κάτοχος ορισμένων ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, όπως του πάθους, της συνέπειας, της εμπιστοσύνης και του οράματος. Μόνο οι ηγέτες αυτών των χαρακτηριστικών μπορούν να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υπαλλήλους τους.

2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία και αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων.

Το πώς μπορεί να επιτύχει ο κάθε οργανισμός εξαρτάται από το πόσο προσπαθούν οι εργαζόμενοι του ν' αναπτυχθούν μέσω της συμπεριφοράς τους, της δέσμευσής τους, της προσήλωσης και της επιμονής τους. Έτσι, η παρακίνηση είναι ένα σπουδαίο ζήτημα, γιατί συνδέεται με την ηγεσία από την οποία πηγάζει (Lussier, 2013). Η ηγεσία αρχίζει με το να προσλαμβάνει νέους υπαλλήλους και συνεχίζει καθημερινά μέχρι την αναχώρηση του υπαλλήλου από τον οργανισμό. Είναι μια προσπάθεια που καλλιεργεί ο διευθυντής, ο ηγέτης, με το να παρακινεί νέους υπαλλήλους κι αυτό τονίζει εκ νέου τη σημασία της ηγεσίας σ' έναν οργανισμό (Naile, 2014).

Ένα κύριο κίνητρο πίσω από τη μετασχηματιστική ηγεσία, ο ορισμός της οποίας αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, είναι η αλλαγή. Ο Daft τονίζει (2008), την ικανότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επιφορά σημαντικών αλλαγών στους οπαδούς και στην οργάνωση. Αυτός ο τύπος ηγεσίας σκοπεύει να τονώσει την ανάπτυξη και την πρόοδο των εργαζομένων, της οργάνωσής τους αλλά και των ιδίων. Όταν ο ηγέτης μετασχηματισμού κοιτάει τους οπαδούς του, βλέπει και την επόμενη γενιά των ηγετών.

Η ποιότητα της σχέσης μεταξύ διαχειριστή, μάνατζερ και υπαλλήλου είναι το ισχυρότερο στοιχείο για την παρακίνηση του εργαζόμενου. Η σχέση αυτή είναι η βάση μιας επαγγελματικής, θετικής και σεβαστής στάσης και ο εργαζόμενος έχει πιο πολλές πιθανότητες να υιοθετήσει μια παρόμοια προσέγγιση με τον συνάδελφό του και να

απολαύσει την εργασία του. Σαφές είναι πως οι μορφές διοίκησης και ηγεσίας όπου υιοθετούνται από έναν οργανισμό και την διοίκηση, επηρεάζουν αποφασιστικά το επίπεδο της παρακίνησης, το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η ηγεσία του μετασχηματισμού είναι διαφορετική των άλλων ειδών ηγεσίας, αφού οι ασκούμενοί της πραγματικά ανησυχούν για τις ανάγκες των οπαδών τους (Daft, 2008). Ο Winston (2002) πιστεύει πως ο ηγέτης αυτού του είδους ανησυχεί τόσο πολύ για τους ακόλουθούς του ώστε φτάνει στο χειρισμό τους ως συνάδελφός τους και τους φροντίζει τόσο βαθιά όπου αποφασίζει κυρίως βάσει των καλύτερων συμφερόντων τους. Αυτό κάνει ο μετασχηματιστικός ηγέτης. Επιπλέον, εξασφαλίζοντας την ύπαρξη ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας και μιας αποζημίωσης σωστής για τις συνεισφορές τους, ο ηγέτης αυτός αγωνίζεται για τους οπαδούς έτσι ώστε να αισθάνονται ως αξιόλογα μέλη του οργανισμού. Για τον ηγέτη μετασχηματισμού, οι οπαδοί είναι κάτι περισσότερο από απλώς εργαζόμενοι, είναι πάνω από όλα άνθρωποι.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ως επίκεντρο το συμφέρον της ομάδας κι όχι αυτό που εξυπηρετεί μόνο το άτομο, γιατί κυριαρχεί η ύπαρξη του ομαδικού πνεύματος και της συντροφικότητας ανάμεσα στις ομάδες που είναι καθοδηγούμενες από την ηγεσία μετασχηματισμού. Κατά τον Bass (1985), ο ηγέτης είναι δυνατόν να κινήσει τους οπαδούς να ξεπεράσουν το δικό τους συμφέρον για το καλό της ομάδας, της οργάνωσης ή της χώρας.

Πέρα των προσωπικών επιδόσεων και επιτευγμάτων, ένας από τους σκοπούς της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι για την ομάδα ως σύνολο, να είναι επιτυχής. Αναφορικά με τον Senge (2006), αν και οι περισσότεροι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν προσωπικά οι ίδιοι καταπατώντας τους άλλους γύρω τους, σε πολλές περιπτώσεις για να επιτύχει ο κάθε άνθρωπος κι οι γύρω του θα πρέπει να επιτύχουν επίσης.

Βέβαια, η σχέση ανάμεσα στον τρόπο διαχείρισης και στη διοίκηση που χρησιμοποιεί ο οργανισμός και το πως παρακινείται το εργατικό δυναμικό, αποτελεί αντικείμενο για πολλές συζητήσεις. Υπάρχουν συνεχείς συζητήσεις για το εάν ο ηγέτης γεννιέται ή αναπτύσσεται. Με αντανάκλαση του γεγονότος αυτού στην συζήτηση για την παρακίνηση, είναι φανερό πως οι άνθρωποι είναι τα πολυπλοκότερα όντα και με μια σειρά από διαφορετικά χαρακτηριστικά. Με την παρακίνηση, αυτές οι επιρροές κληρονομούνται και αποκτούνται από το περιβάλλον και τις επιρροές του κάθε ατόμου (Gary, 1996).

2.3 Το μοντέλο της Αυτοδιάθεσης (Self-determination theory)

Πραγματοποιήθηκαν αρκετές μελέτες τις τελευταίες δεκαετίες για την ανακάλυψη του ρόλου των κινήτρων μέσα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Προτάθηκαν διάφορες θεωρίες και μια από τις σημαντικότερες είναι το μοντέλο Αυτοδιάθεσης (Self-Determination Theory SDT). Το SDT είναι ένα από τα πιο επικυρωμένα και γνωστά πλαίσια κινήτρων και ψυχολογικών αναγκών (Greguras & Diefendorff, 2009).

Ως κεντρικά του στοιχεία το SDT έχει τις έννοιες από τα αυτόνομα κίνητρα και την αντιληπτή ικανότητα. Τα αυτόνομα κίνητρα έχουν αναφορά στην αίσθηση της βούλησης και στον αυτοπροσδιορισμό της συμπεριφοράς του ατόμου. Περικλείει το γεγονός της ελεύθερης συμμετοχής του ατόμου σε μια ενέργεια για την εγγενή της ικανοποίηση (εγγενές κίνητρο) ή της αιτίας της ταύτισης του ατόμου με την αξία ή κάποιου μεγαλύτερου νοήματος (αναγνωρισμένη ρύθμιση) (Freedman & Deci, 2004).

Η αντιληπτή ικανότητα εστιάζεται στην αντίληψη ότι το άτομο είναι αποτελεσματικό και μπορεί να ελέγξει σημαντικά αποτελέσματα (White, 1959). Είναι στενώς συνδεδεμένη με την έννοια της αυτοαποτελεσματικότητας (Deci, 1992), που είναι πιο συγκεκριμένη στη φύση της, γιατί αποτελεί μια κοινωνική προσδοκία να εκτελέσει επιτυχώς μία δεδομένη δράση (Bandura, 1997).

Με βάση το SDT, το άτομο είναι πιθανότερο να βιώσει ένα ευρύ φάσμα από θετικά ψυχολογικά αποτελέσματα όταν είναι αυτόνομα παρακινημένο και έχει μια αίσθηση ικανότητας. Στο χώρο εργασίας, τα αυτόνομα κίνητρα είναι συνδεδεμένα με το πόσο αποδίδουν οι εργαζόμενοι (Kunnaas, 2009) και με την δέσμευση, ενώ η αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy) είναι συνδεδεμένη με την οργανωτική δέσμευση (Neves, 2009), το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία, και της απόδοσης, αποδοτικότητας (Judge & Bono, 2001).

Επίσης, το SDT πιστεύει ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι αναγκαίες ώστε ν' αναπτυχθεί η βέλτιστη λειτουργία (Deci & Ryan, 2000).

Οι σχέσεις, οι χαρακτηριζόμενες των ουσιαστικών αλληλεπιδράσεων αποτελούν τις βάσεις για την ευημερία και ως εκ τούτου είναι και οι κεντρικές στην έννοια της ηγεσίας (Baumeister & Leary, 1995).

Βασισμένες στην ύπαρξη της εμπιστοσύνης, του σεβασμού και της αμοιβαίας στήριξης, οι βάσεις αυτές είναι αναγκαίες για τη δημιουργία των σχέσεων με υψηλή ποιότητα πάνω στις οποίες αναπτύσσεται η αποτελεσματική ηγεσία (Graen, Uhl & Bien, 1995).

Ο διευθυντής είναι απαραίτητο να νιώθει ο ίδιος εμπιστοσύνη και να υποστηρίζεται, ώστε να εκφύσει την περηφάνεια και το σεβασμό στους οπαδούς, καθώς και την επικοινωνία ενός σαγηνευτικού οράματος του μέλλοντος (Bass, 1985). Πραγματικά, η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσεων κάνει το διαχειριστή να καταφέρει την προώθηση θετικών αλλαγών και την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών, γιατί αισθάνεται ότι οι υφιστάμενοί του θα τον εμπιστευτούν και θα ακολουθήσουν το όραμά του (Gerstner & Day, 1997).

Με την ευρύτερη έννοια, η θεωρία, όπως αναπτύχθηκε στο παρελθόν συζητάει πως τα κίνητρα αναπτύσσονται από μέσα μας. Το γεγονός αυτό πηγάζει λόγω των βασικών μας ανθρώπινων αναγκών ν' αναπτύξουμε δεξιότητες και ικανότητες, της ανάγκης να ενεργούμε από μόνοι μας και να συνδεθούμε με τους άλλους αλλά και με το περιβάλλον. Οι Deci και Ryan, (2008) μιλούν για αυτές τις ανάγκες ως την «ανάγκη για την ικανότητα, την ανάγκη για αυτονομία και την ανάγκη για συσχέτιση». Η θεωρία μάλιστα θέτει πως αυτές οι τρεις ανάγκες είναι οι βασικότερες ψυχολογικές ανάγκες. Αυτές οι ψυχολογικές ανάγκες παρουσιάζονται πιο κάτω.

- **Αυτονομία (Autonomy).** Οι άνθρωποι θέλουν να έχουν την αίσθηση της επιλογής, να νιώθουν ότι έχουν ελεύθερη βούληση. Σημαντικό είναι να τονιστεί πως σ' αυτό το πλαίσιο, η αυτονομία δεν σημαίνει απαραίτητως ότι πράττουμε όλα τα πράγματα μόνοι. Συχνά οι άνθρωποι διαλέγουν την πράξη των πραγμάτων συνεννοούμενοι με τους άλλους. Όμως πρόκειται για την αίσθηση της επιλογής η οποία έχει πρωταρχική σημασία. Αναφορικά με την ικανοποίηση της ανάγκης για την αυτονομία, μία μελέτη (Deci και συνεργάτες, 1994) φανέρωσε τρεις κρίσιμους δείκτες: τη δυνατότητα των προσωπικών επιλογών, το να παρέχεται ένα ξεκάθαρο νόημα για το συγκεκριμένο καθήκον ή το αίτημα και το ν' αναγνωρίζονται τα συναισθήματα κάποιου, δηλαδή το να λαμβάνεται υπόψη η προοπτική κάποιου.
- **Ικανότητα (Competence).** Αναφέρεται στην τάση των ανθρώπων να επιθυμούν την αίσθηση πως είναι καλοί σ' αυτό που κάνουν. Κάποιοι αναφέρθηκαν σ' αυτή την έννοια ως «μαεστρία», ένας λογικός όρος όσο καιρό δεν συνεπάγεται την ανάγκη να φτάσουμε στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο (Frese, 1989). Είναι η αυξανόμενη αίσθηση της εξειδίκευσης και της μαεστρίας σε μία εργασία που ασκεί το κίνητρο από μέσα, οδηγώντας την δύσκολη αντανάκλαστική πρακτική που απαιτείται για ν' αναπτυχθεί η εμπειρογνωμοσύνη (Notelaers, 2011). Αναφορικά με την ικανοποίηση της ανάγκης, το SDT τονίζει την ύπαρξη

καθοριστικών παραγόντων όπως των βέλτιστων προκλήσεων, της ενθάρρυνσης και της εμπιστοσύνης, της έγκαιρης και της εποικοδομητικής ανατροφοδότησης και των ευκαιριών ανάπτυξης των ικανοτήτων.

- **Συσχέτιση –Σκοπός (Relatedness).** Είναι ανάγκη οι άνθρωποι να νιώθουν ότι συνδέονται με τους άλλους ανθρώπους, όπως είναι γνωστό εδώ και χιλιετίες από τους Ανθρωπιστές καθώς και από τους επιστήμονες (Frese, 1989). Αυτή η αίσθηση της διασύνδεσης μπορεί ν' αναφέρεται σε άμεσο διαπροσωπικό επίπεδο ή μπορεί επίσης ν' αναφέρεται στη σχέση με μία ομάδα ή με τα ιδανικά ή τους στόχους που διέπουν μία ομάδα, συμπεριλαμβανομένη και μια κοινωνία ή ένας πολιτισμός. Αυτή η συσχέτιση περιγράφηκε ως «αίσθηση του σκοπού» (Allan, Autin & Duffy, 2016). Σύμφωνα με τους Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge (2003), κάποιοι παράγοντες κοινωνικού πλαισίου οι οποίοι ωφελούν στην ικανοποίηση κάποιου για συσχέτιση είναι: η ύπαρξη της εμπειρίας της αποδοχής από άλλους και της φροντίδας και του ενδιαφέροντος για τις σκέψεις και τα συναισθήματα του άλλου.

Από τα πιο πάνω είναι φανερή η ύπαρξη θεωρητικής και εμπειρικής συσχέτισης ανάμεσα στη μετασχηματιστή ηγεσία και στην παρακίνηση, καθώς από την ηγεσία αυτή καλύπτεται σχεδόν όλο το φάσμα των τριών βασικών πτυχών της θεωρίας της αυτοδιάθεσης.

Συνοπτικά θα λέγαμε πως η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μορφή ηγεσίας κατά την οποία οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν – ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους να υπερβούν το στενό προσωπικό τους συμφέρον χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης και ενεργοποιεί σε αυτούς ανάγκες υψηλού επιπέδου (ενδυνάμωση = empowerment).

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση ηγεσίας όπως για παράδειγμα η ηγεσία του Γκάντι και του Κάστρο των οποίων η ηγεσία, οδηγώντας μέσα από την ηθική εμπνέει τα άτομα να ακολουθούν τον ηγέτη, σε αντίθεση με την εγωκεντρική προσέγγιση της συναλλακτικής ηγεσίας (Transactional Leadership) όπου οι άνθρωποι παρακινούνται από την ανταμοιβή και την τιμωρία.

Πηγή: Burns Transformational Leadership (2014).

Αναφορικά περιγράφουμε παρακάτω τις τέσσερις συνιστώσες της μετασχηματιστικής – χαρισματικής ηγεσίας όπως έχουν καταγραφεί συγγραφικά.

(1) Χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης συμπεριφέρεται με τέτοιο αξιοθαύμαστο τρόπο που προκαλεί οπαδούς να ταυτιστούν με τον ηγέτη. Οι Χαρισματικοί ηγέτες δηλώνουν πεποιθήσεις, λαμβάνουν θέσεις και απευθύνουν έκκληση προς τους οπαδούς σε ένα συναισθηματικό επίπεδο. Ο χαρισματικός ηγέτης κάνει τους υφισταμένους να νιώσουν πίστη, σεβασμό και έμπνευση.

Πηγή: Transformational Leadership (2014).

(2) Εμπνευσμένη υποκίνηση

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης αρθρώνει ένα όραμα το οποίο είναι ελκυστικό και εμπνέει τους οπαδούς. Ηγέτες με εμπνευσμένη υποκίνηση προκαλούν για υψηλά πρότυπα, επικοινωνούν την αισιοδοξία τους για το μέλλον, και είναι σε θέση να δίνουν νόημα για το έργο που πρέπει να γίνει. Οι οπαδοί πρέπει να έχουν μια ισχυρή αίσθηση του σκοπού, εάν πρόκειται να υποκινηθούν για να δράσουν.

Πηγή: Transformational Leadership (2014).

(3) Εξατομικευμένη φροντίδα

Ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά ως άτομο, τους εκχωρεί αρμοδιότητες και προσπαθεί να τους βοηθήσει στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Πηγή: Transformational Leadership(2014).

(4) Διανοητικά ερεθίσματα

Ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης αμφισβητεί υποθέσεις, αναλαμβάνει κινδύνους και επιζητεί ιδέες από τους οπαδούς. Ηγέτες με αυτό το χαρακτηριστικό τονώνουν και ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα των οπαδών. Ο ηγέτης αφού εμπνεύσει το όραμα προσπαθεί να κάνει τους υφισταμένους να σκέφτονται και να παίρνουν λογικές αποφάσεις.

3.1 Παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017 -2019, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης αναγνωρίζοντας τις παθογένειες του Ελληνικού δημοσίου, πρότεινε και υλοποιεί μια σειρά διαρθρωτικών μέτρων για τη δημόσια διοίκηση.

Ως αδυναμίες στη λειτουργία της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης καταγράφονται οι κάτωθι:

- Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τον κατακερματισμό της δημόσιας διοίκησης, καθώς εφαρμόζονται αποσπασματικές παρεμβάσεις που συχνά αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυγκρούονται.
- Έλλειψη συντονισμού, καθώς υπάρχει απουσία δικτύων συνεργασίας και ύπαρξη διοικητικών στεγανών.
- Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού, η οποία σε συνδυασμό με τη μείωση προσωπικού οδηγεί στην μη κατάλληλη αξιοποίηση πολύτιμων ανθρωπίνων πόρων.
- Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο, λόγω της πολυνομίας, κακονομίας και της πολυπλοκότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων.
- Υστέρηση σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η οποία παραμένει σε πρώιμο στάδιο ενώ καταγράφονται ελλείψεις όσον αφορά τη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.
- Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης, η οποία συνοδεύεται από αδυναμία χάραξης τεκμηριωμένων δημοσίων πολιτικών καθώς και μη δυνατότητα έγκαιρου εντοπισμού και αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων.

Περαιτέρω η εφαρμογή της οριζόντιας ποσόστωσης λόγω μνημονίων, είχε ως αποτέλεσμα την ηλικιακή γήρανση των δημοσίων υπαλλήλων και παράλληλα την αδυναμία πρόσληψης νέου δυναμικού και άρα την αδυναμία εισροής νέας γνώσης, την αδυναμία ανάπτυξης καινοτόμων δράσεων, την αδυναμία ανανέωσης της κουλτούρας και τη μη ανταπόκριση στις ολοένα αυξανόμενες σύγχρονες προκλήσεις.

Ως λύσεις στα παραπάνω προβλήματα προτείνονται μεταξύ άλλων:

- ❖ Η αποκομματικοποίηση του συστήματος στελέχωσης των υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών.
- ❖ Η εφαρμογή διαφανών και αξιοκρατικών διαδικασιών στελέχωσης των υψηλόβαθμων θέσεων.
- ❖ Η καθιέρωση ενός δημοκρατικού και κοινώς αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Η διαφάνεια και η λογοδοσία.
- ❖ Η ενίσχυση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.
- ❖ Η επιμόρφωση των στελεχών.

3.2 Ισχύον σύστημα επιλογής διευθυντικών στελεχών

Στα πλαίσια της διαφάνειας και αξιοκρατίας όσον αφορά τη στελέχωση των υψηλόβαθμων διοικητικών θέσεων, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.47/2306/οικ.17520/29-05-2017 εγκύκλιο του Υπουργείου Εθνικής Ανασυγκρότησης και τις κείμενες διατάξεις του άρθρου 29 του Ν.4369/2016 (Α'33) και του άρθρου 2 του Ν.4464/2017 (Α'46), το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων καθορίζει τα εξής:

Τέσσερις ομάδες κριτηρίων όσον αφορά τη μοριοδότηση των υποψηφίων για θέση ευθύνης.

1. Μοριοδότηση με βάση τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης.
2. Μοριοδότηση σύμφωνα με την εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων σε θέση ευθύνης.
3. Μοριοδότηση με βάση την αξιολόγηση.
4. Μοριοδότηση με βάση τη συνέντευξη.

Σε κάθε ομάδα κριτηρίων το ανώτατο όριο βαθμολογίας ανέρχεται στα 1.000 μόρια, ενώ υπάρχει διαφορετικός συντελεστής βαρύτητας αναλόγως με το επίπεδο της θέσης. Ενδεικτικά παρατίθεται ο πίνακας μοριοδότησης των κριτηρίων της 1^{ης} ομάδας.

ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ α
Τυπικά-εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης

| | Μόρια |
|--|--------------------------|
| • Βασικός τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης | 100 |
| • Δεύτερος τίτλος σπουδών της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών, ήτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης | 30 |
| • Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας | 150 |
| • Δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας | 30 |
| • Επιτυχής Αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α. | 250 |
| • Διδακτορικό Δίπλωμα | 300 |
| • Πιστοποιημένη Επιμόρφωση κατά την τελευταία δεκαετία (10 μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης, με ανώτατο όριο τα 40 μόρια) | 40 |
| • Πιστοποιημένη γλωσσομάθεια, ως εξής: | |
| Άριστη γνώση κάθε ξένης γλώσσας: 40 μόρια | 100 |
| Πολύ καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας: 30 μόρια | κατ' ανώτατο όριο |
| Καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας: 10 μόρια | |
| Σύνολο κατ' ανώτατο όριο: | 1.000 |

Πηγή:

<https://diavgeia.gov.gr/doc/6%CE%9C%CE%9C1465%CE%A7%CE%98%CE%A8-%CE%A67%CE%93?inline=true>.

Εικόνα2 : Μοριοδότηση με βάση το επίπεδο της προκηρυσσόμενης θέσης.

| ΘΕΣΗ | ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ | ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΕΥΘΥΝΗΣ | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ | ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ |
|----------------|-----------------|--------------------------------------|------------|------------|
| ΓΕΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ | 30% | 20% | 20% | 30% |
| ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ | 35% | 20% | 20% | 25% |
| ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ | 40% | 20% | 20% | 20% |

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων Κ. Σπανού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (Ε.Φ.Κ.Α.)

4.1 Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)

Με τη δημιουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) γίνεται εμφανής η επιδίωξη της ενοποίησης των ήδη υπαρχόντων φορέων της κοινωνικής ασφάλισης, της πλήρους αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών, του εκσυγχρονισμού και της απλοποίησης όλων των ασφαλιστικών διαδικασιών, της εξοικονόμησης πόρων και της εξάλειψης της εισφοροδιαφυγής.

Οι φορείς που έχουν ενταχθεί στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) είναι οι εξής: το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.), το Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Ε.Τ.Α.Π.-Μ.Μ.Ε.), το Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.), ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ), ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ) εκτός του Λογαριασμού Εργατικής Εστίας, το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.), με συμπεριλαμβανόμενο το Κεφάλαιο Δυτών και το Κεφάλαιο Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ), το Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.) και το Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ).

Ως αποστολή του ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) έχει να δημιουργήσει ένα αποτελεσματικό και βιώσιμο μοντέλο κοινωνικής ασφάλισης, με πρωτεύοντα στόχο να είναι βιώσιμο το ασφαλιστικό σύστημα και να ενδυναμωθεί η κοινωνική ευημερία. Επίσης ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.), αρ.53 Ν. 4387/2016 (ΦΕΚ Α 85-12.5.2016), αρ.53 Ν. 4387/2016 (ΦΕΚ Α 85-12.5.2016), έχει ως κύριους στόχους: α) να προστατεύει τα δικαιώματα των ασφαλισμένων, να εξαλείπτει την αδήλωτη και ανασφάλιστη εργασία, να παρέχει ασφάλεια και υγεία στην εργασία β) να εξασφαλίζει κύρια σύνταξη, σύνταξη λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή και στα μέλη της οικογένειάς τους με την παροχή ενός ποιοτικού και αξιοπρεπούς επιπέδου διαβίωσης, γ) να προσφέρει ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες με υψηλό επίπεδο διαφάνειας προς τους ασφαλισμένους και τους πολίτες των παρόντων και των μελλοντικών γενεών. Αναφορικά με τους εργαζόμενους του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.), βάση του σχεδίου του οργανισμού (άρθρο 60), οι οργανικές θέσεις του προσωπικού ανέρχονται σε 8.634 καθιστώντας σαφέστατο, όπως

προαναφέρθηκε και στην παράγραφο ότι ο μεγαλύτερος αριθμός των εργαζομένων προέρχεται από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.) http://www.ikanews.gr/arxeia/diafora/EFKA_2002-2017_PD_organogramma.pdf

4.2 Ίδρυση

Ο νόμος 4387/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις», έφερε μια σειρά αρκετών μεταρρυθμίσεων στην κοινωνική ασφάλιση της χώρας μας. Έτσι, εκσυγχρονίστηκε η ύπαρξη του συστήματος για την κοινωνική ασφάλιση, έγινε εισαγωγή νέων εννοιών, επεκτάθηκε η εφαρμογή της ασφαλιστικής κάλυψης σε άλλους τομείς αποζημίωσης και επιβλήθηκαν αναθεωρημένα ποσοστά εισφορών. Σ' αυτές τις μεταρρυθμίσεις, ξεκίνησε από τις 01/01/2017 να λειτουργεί στην Ελλάδα, ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ).

4.3 Στόχοι – Σκοπός

Ο ΕΦΚΑ ιδρύθηκε με σκοπό να ενοποιήσει τους προϋπάρχοντες φορείς για κοινωνική ασφάλιση που λειτουργούσαν στη χώρα μας έως σήμερα και με στόχο ν' απλοποιήσει και να εκσυγχρονίσει όλες τις σχετικές διαδικασίες. Με τη δημιουργία του ΕΦΚΑ, από 01/01/2017, παύει η ύπαρξη των παλιών ασφαλιστικών φορέων, αφού πραγματοποιείται η ενοποίηση όλων στην ίδρυση ενός νέου, σύγχρονου και αποτελεσματικού Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.

Βέβαια, για τη μη παρουσία πρακτικών προβλημάτων, για ένα εύλογο μεταβατικό χρονικό διάστημα όλα τα γνωστά σημεία εξυπηρέτησης θα συνεχίσουν την κανονική τους λειτουργία για τους ασφαλισμένους. Η παροχή όλων των υπηρεσιών προς τους πολίτες απλουστεύεται και οι συναλλαγές γίνονται γρηγορότερες και αποτελεσματικότερες μέσα από την πλήρη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, με σκοπό ν' αναβαθμιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Πέραν της ποιοτικότερης εξυπηρέτησης των πολιτών, στόχος είναι να εξοικονομηθούν οι πόροι από τα ασφαλιστικά ταμεία και ν' αντιμετωπιστεί και καλύτερα να ελεγχθεί η εισφοροδιαφυγή.

Η Διοίκηση του ΕΦΚΑ έχει περάσει, πρωτίστως, στην επεξεργασία και στη διαμόρφωση του πλαισίου και των κριτηρίων για τη χωροθέτηση στις τοπικές και περιφερειακές

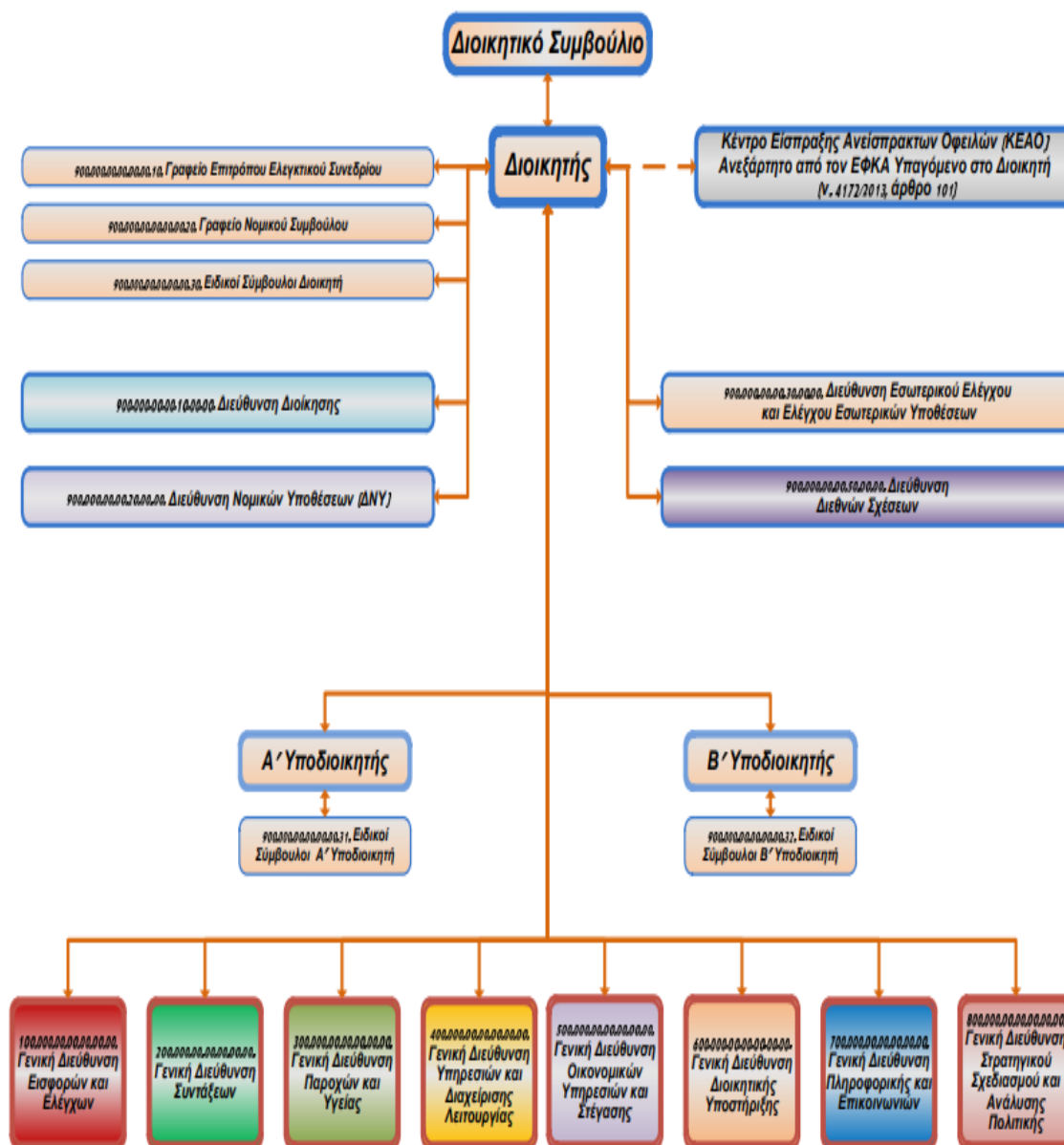
υπηρεσίες, προκειμένου την παροχή της άμεσης εξυπηρέτησης στον πολίτη και των υπηρεσιών με υψηλή ποιότητα μέσα από τη χρήση της νέας τεχνολογίας της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών.

4.4 Οργανόγραμμα

Ο ΕΦΚΑ σε οργανωτικό επίπεδο αποτελείται από:

- 1) Διοίκηση, Κεντρική Υπηρεσία
- 2) Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ)
- 3) Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ) – Τοπικές Υπηρεσίες
- 4) Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης, Αποκεντρωμένα (Αυτοτελή ή Μη Αυτοτελή)
- 5) Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Εισφορών (ΚΕΑΟ)

Εικόνα 4.1 (α) Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Διοίκηση Κεντρική Υπηρεσία



Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.1 (β) Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Διοίκηση Κεντρική Υπηρεσία



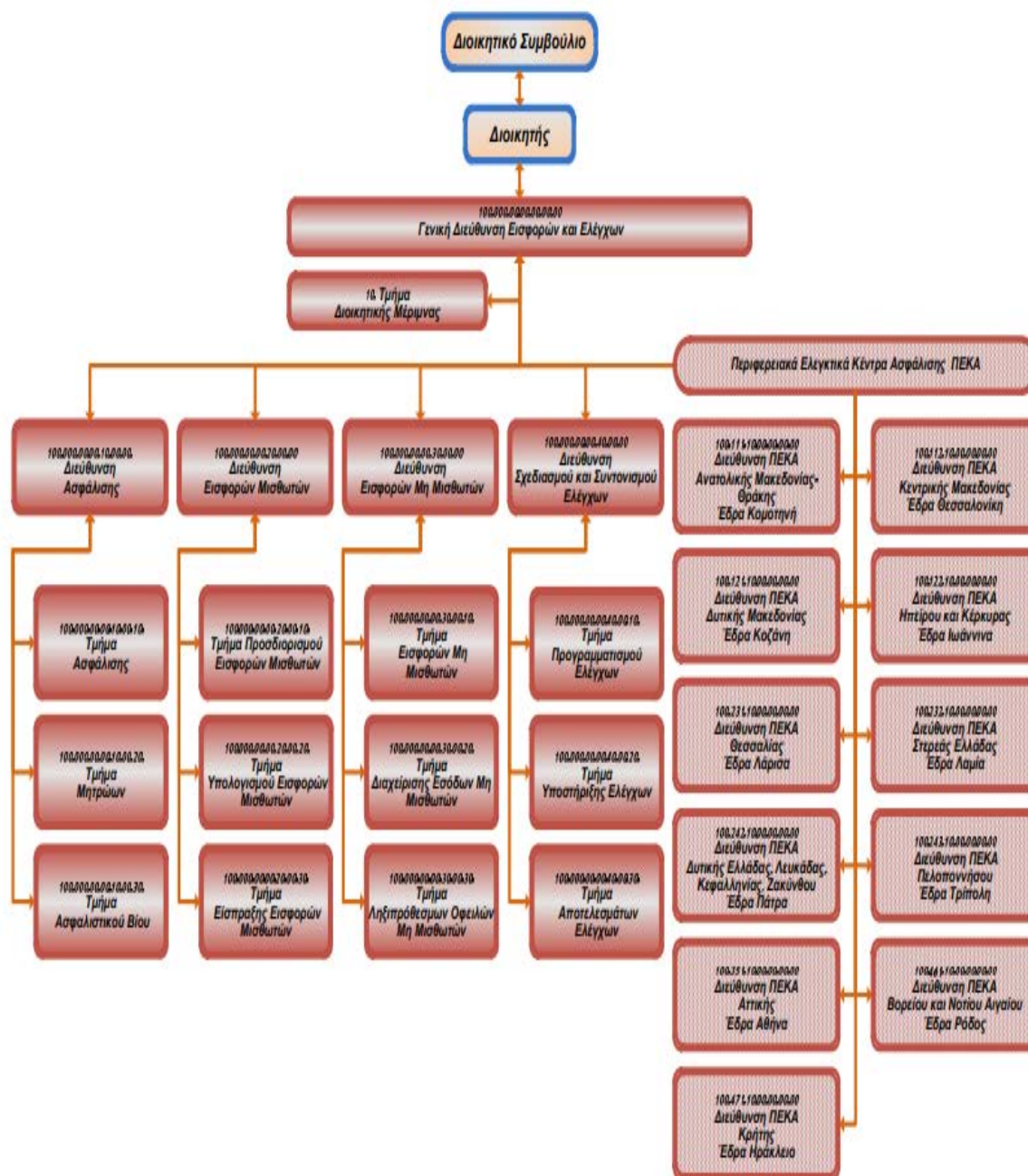
Πηγή [http:// www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf](http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf)

Εικόνα 4.1 (γ) Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Διοίκηση Κεντρική Υπηρεσία



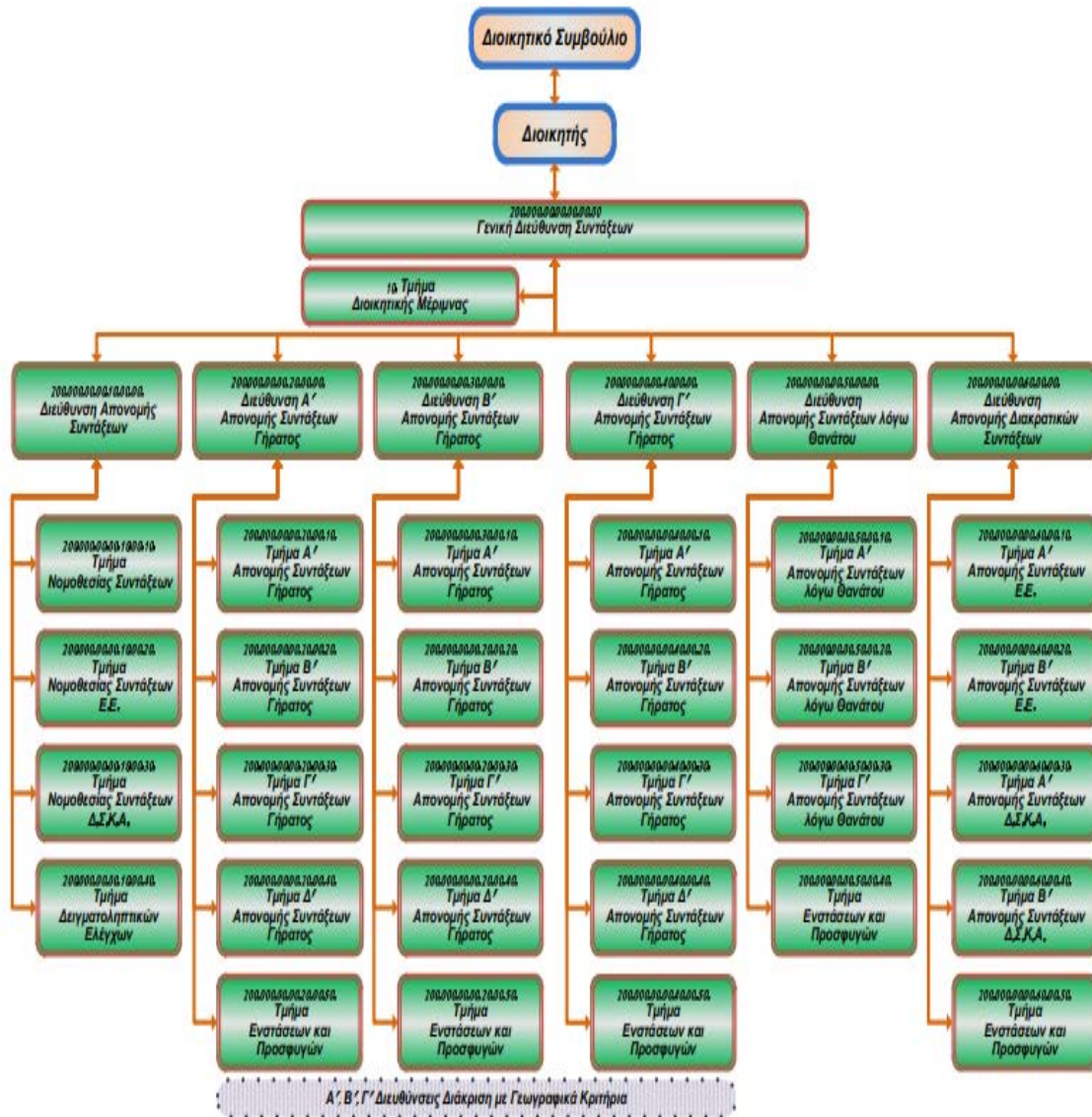
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.2 Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Γενική Διεύθυνση Εισφορών και ελέγχων.



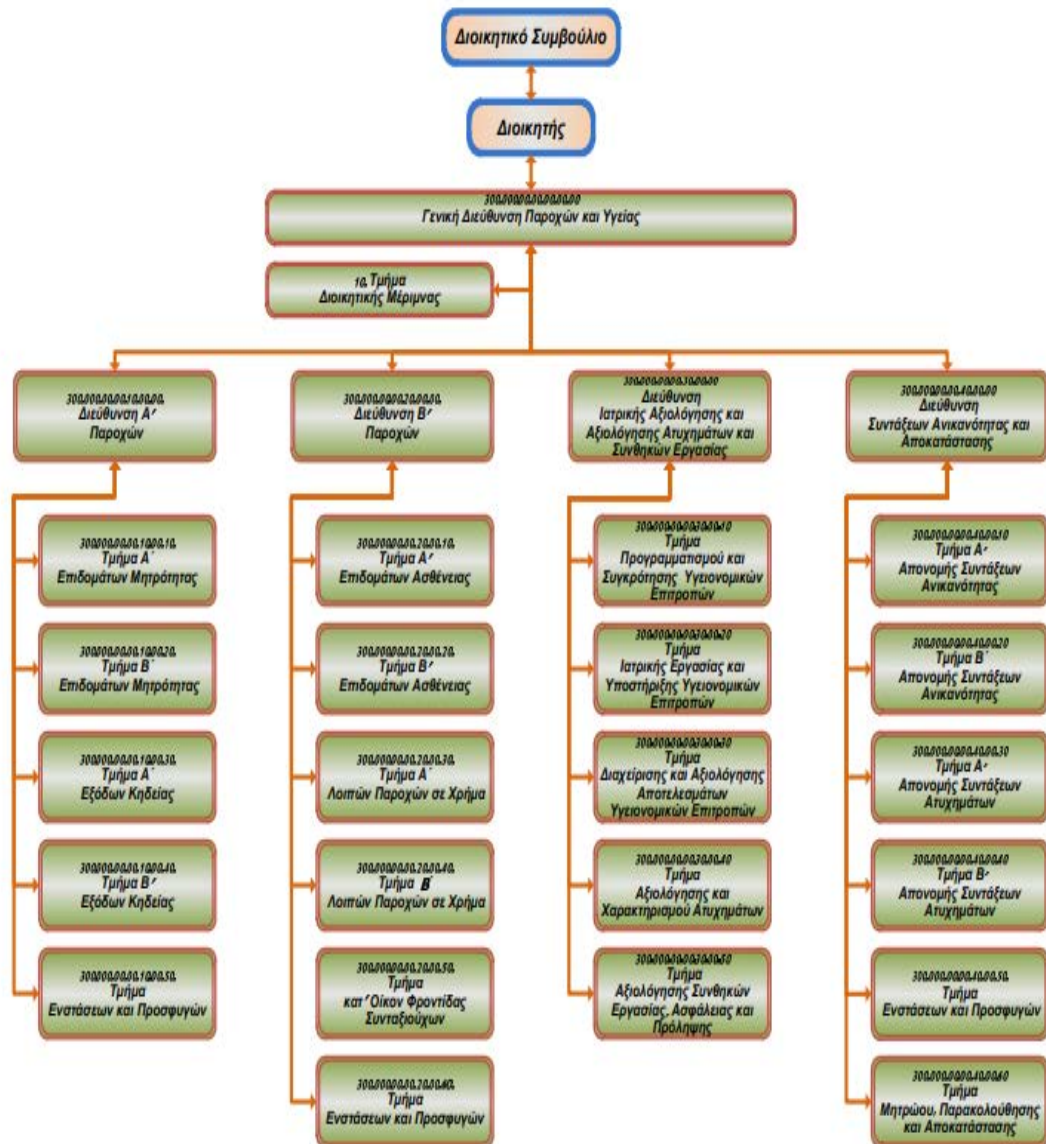
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.3 Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Γενική Διεύθυνση Συντάξεων.



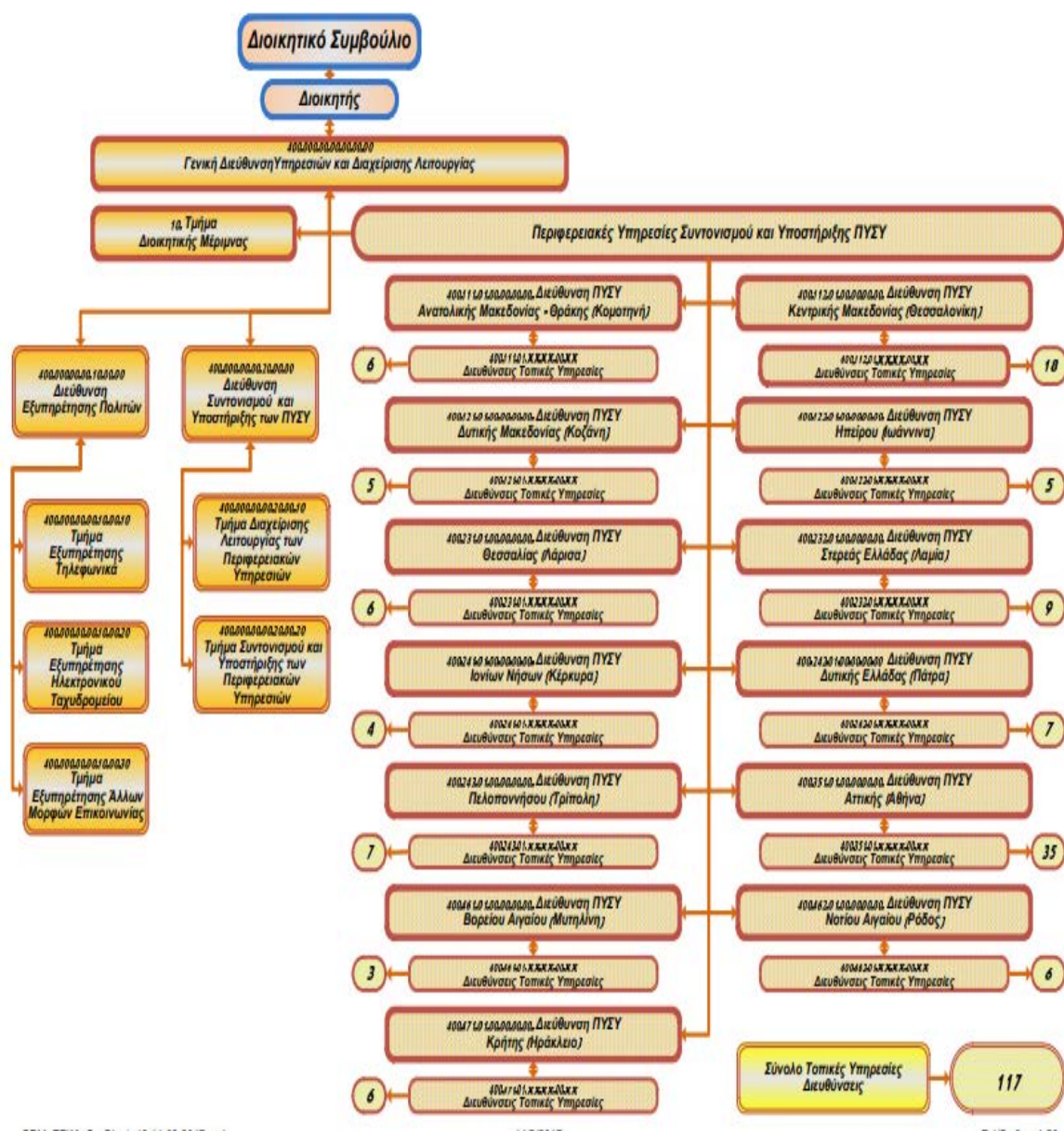
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.4 Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας.



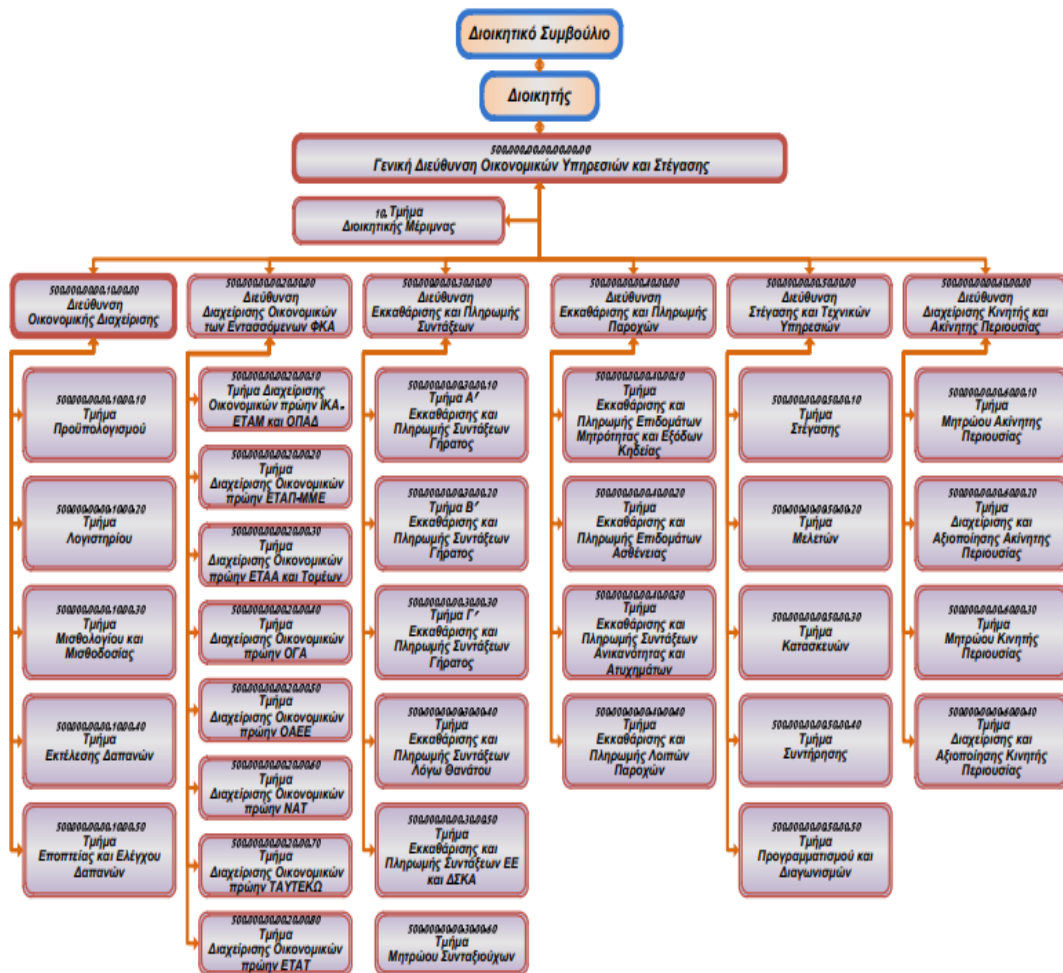
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.5 Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας.



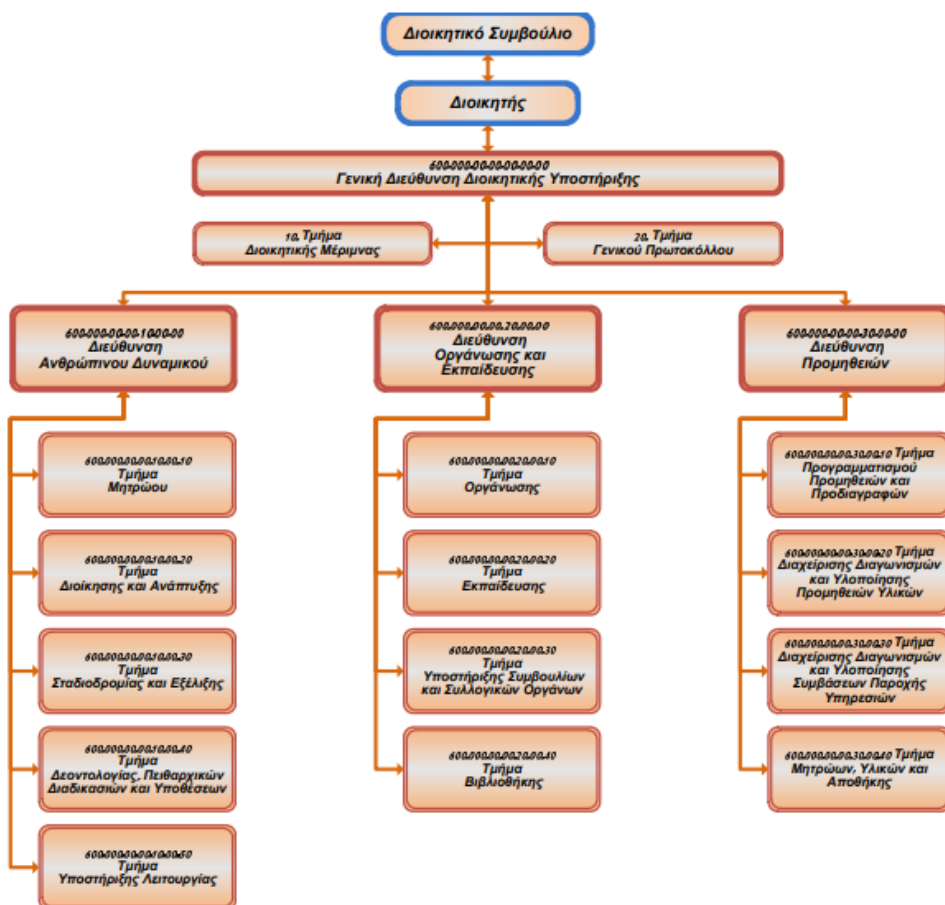
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.6 Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και Στέγασης.



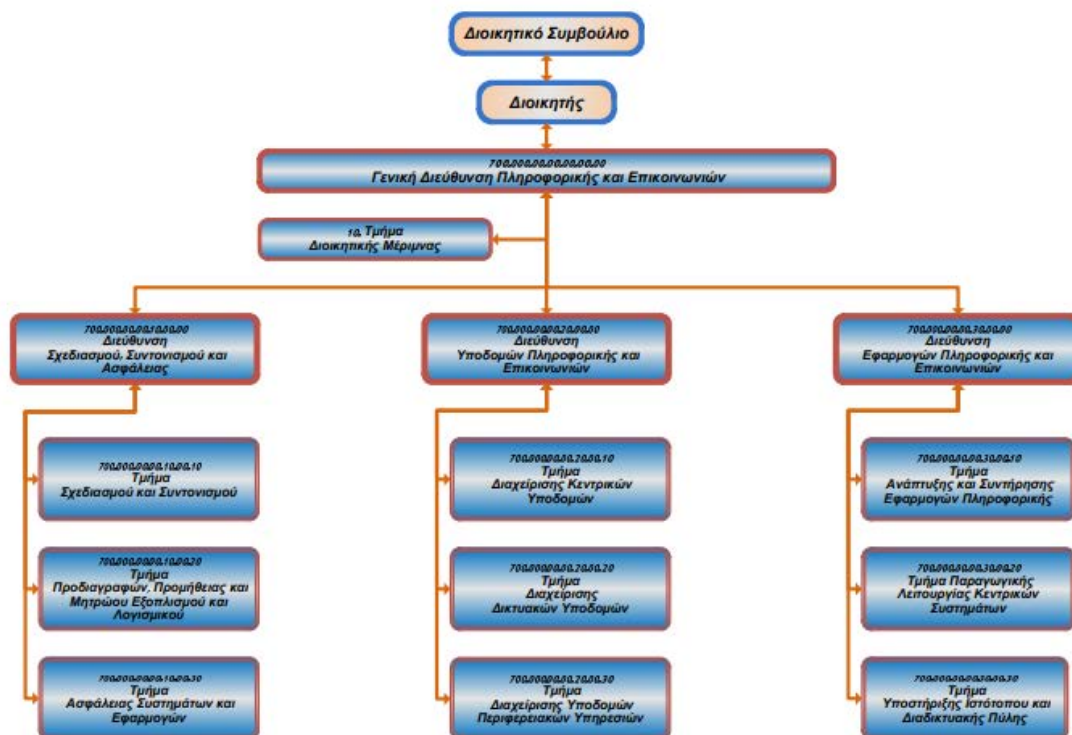
Πηγή http://www.seika.gr/images/organograma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.7 Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης



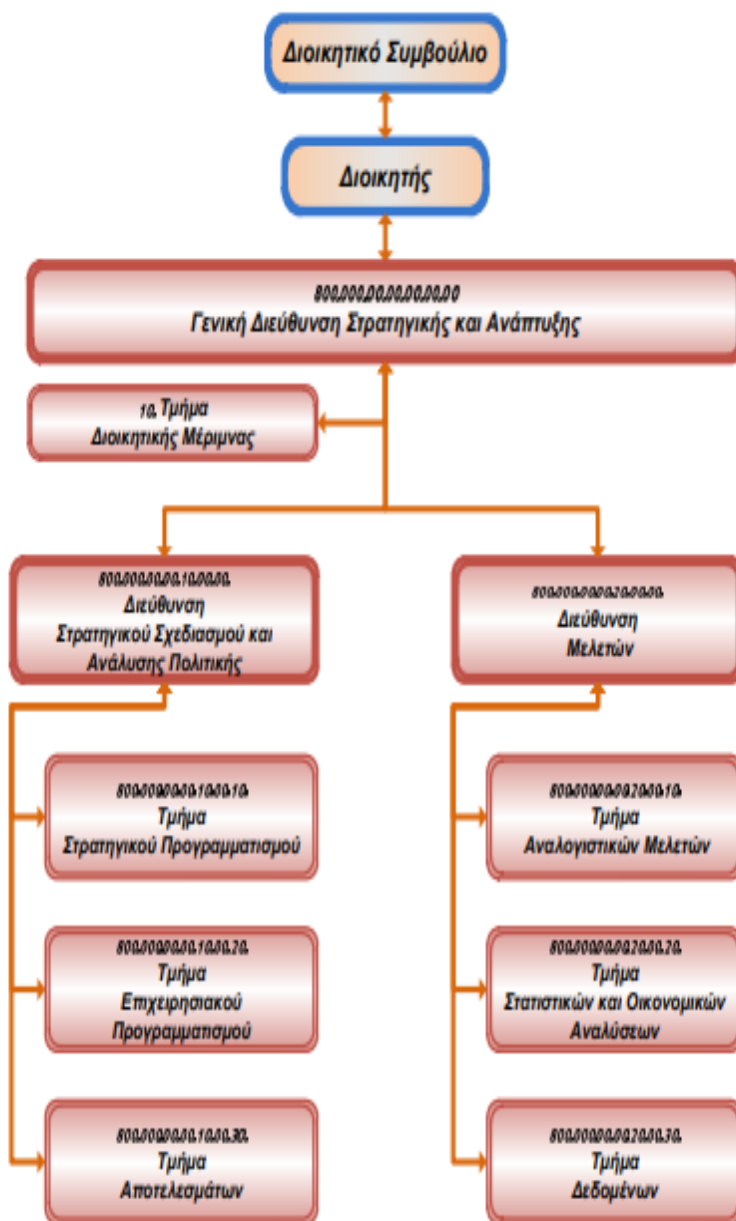
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.8 Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών.



Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.9 Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.



Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

4.5 Λειτουργία

Η λειτουργία του ΕΦΚΑ με τη μορφή της ενιαίας διοικητικής και οικονομικής οργάνωσης μοιάζει με τη μορφή των μεγάλων Ευρωπαϊκών Ταμείων Κοινωνικής Ασφάλισης, και οι ασφαλισμένοι υπόκεινται στη δημιουργία νέων και ομοιόμορφων κανόνων και συνεισφορών κοινωνικής ασφάλισης λαμβάνοντας ενιαία οφέλη. Μέσα από τις μεταρρυθμίσεις έχει πραγματοποιηθεί η αύξηση των ποσοστών από τις εισφορές κοινωνικής ασφάλισης και η μείωση των μηνιαίων συντάξεων.

Σε αναμονή είναι η διευκρίνιση σημαντικών πτυχών από τις νέες μεταρρυθμίσεις και σε μεταγενέστερο χρόνο από τον Υπουργό Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Έως τις ημέρες μας παρατηρείται η ύπαρξη διάφορων οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης με την παροχή κάλυψης των διαφορετικών κατηγοριών ατόμων. Από την πλευρά του ο ΕΦΚΑ προχωρά στην εισαγωγή ενός ενοποιημένου συστήματος με παροχή μιας ποικιλίας από ασφαλιστικές υπηρεσίες. Οι κύριες κατηγορίες κοινωνικής ασφάλισης στο νέο ενοποιημένο σύστημα για κοινωνική ασφάλιση είναι η καταχώρηση εθνικής σύνταξης, η παροχή φροντίδας υγείας, οι βοηθητικές παροχές για κοινωνική ασφάλιση και οι εφάπαξ παροχές.

Στον ΕΦΚΑ γίνεται η καταβολή των εισφορών από όλους τους εργαζόμενους είτε ως μισθωτοί, είτε ως αυτοαπασχολούμενοι και από τον ΕΦΚΑ γίνεται η λήψη της κύριας σύνταξης από όλους τους συνταξιούχους.

Επιπλέον γίνεται η ενοποίηση των κανόνων και των υπηρεσιών για όλους τους πολίτες, ανεξαρτήτως της σχέσης εργασίας, του τομέα απασχόλησης (δημόσιο και ιδιωτικό) και του επαγγέλματος. Για όλους τους πολίτες πραγματοποιείται η δημιουργία των διαδικτυακών προσωπικών ασφαλιστικών λογαριασμών, όπου θα μπορούν να πληροφορούνται για όλα τα στοιχεία των πρώην ταμείων.

Συγχρόνως, συνεχίζεται η λειτουργία όλων των γνωστών σημείων και καταστημάτων που εξυπηρετούν όλους τους φορείς τους για να μεταβούν ομαλά και να εξοικειωθούν οι ασφαλισμένοι με τις σύγχρονες μηχανογραφικές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες .

Επίσης οι πολίτες μπορούν να ενημερώνονται τηλεφωνικώς για τα ζητήματα που τους ενδιαφέρουν. Οι εισφορές πληρώνονται μέσα από την τράπεζα της επιλογής του ασφαλισμένου, με τον γρηγορότερο και απλούστερο τρόπο. Επιπλέον ιδρύθηκαν τα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ). Θα λειτουργήσουν 11 ΠΕΚΑ σ' όλη την χώρα, για την άσκηση δίκαιου και εντατικού ελέγχου της ασφάλισης και τη πάταξη της ανασφάλιστης εργασίας.

4.6 Προοπτικές

Ο νόμος 4387/2016 για την ίδρυση του ΕΦΚΑ εισάγει μια σειρά νέων μεταρρυθμίσεων του συνταξιοδοτικού συστήματος και θεωρείται ως η πιο κρίσιμη μεταρρύθμιση από το 1932, όταν η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα γινόταν υποχρεωτικά και συστάθηκε ο Κύριος Κοινωνικός Ασφαλιστικός Οργανισμός (ΙΚΑ). Ο στόχος της είναι η βελτίωση της διακυβέρνησης και η διασφάλιση της μακροπρόθεσμης οικονομικής βιωσιμότητας του συνταξιοδοτικού συστήματος, το οποίο κινδυνεύει.

Με την ίδρυση του ΕΦΚΑ προωθείται η ισότητα των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων και εφαρμόζονται ενιαίοι κανόνες εισφορών και παροχών, εξαφανίζοντας έτσι τις πιο πολλές ανισότητες από το παρελθόν, όπως της χρηματοδότησης, της κάλυψης, των όρων του συνταξιοδοτικού δικαιώματος και των επιπέδων των παροχών ανάμεσα στα διάφορα ταμεία (ΕΦΚΑ, Δελτίο Τύπου 2017).

Παρ' όλα αυτά η σύσταση του ΕΦΚΑ πραγματοποιήθηκε με την έλλειψη του στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, στα όρια ενός ασαφούς νομικού πλαισίου και ενός περιβάλλοντος πολλών ήδη, οργανωτικών και διαχειριστικών προβλημάτων. Βέβαια για την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του ΕΦΚΑ και για την εξυπηρέτηση όλων των πολιτών και των ασφαλισμένων δίχως την ύπαρξη προβλημάτων και πολύωρων μετακινήσεων, τέθηκε συνολικά μία ορθολογική δομή και μία ορθολογική κατανομή των υπηρεσιών σε όλη την Ελλάδα.

Για να προσδιοριστούν τα σημεία παρουσίας του ΕΦΚΑ έγινε χρήση των ακόλουθων δεδομένων (ΕΦΚΑ, Δελτίο Τύπου ,2017):

- 1) Ο πληθυσμός της Ελλάδας βάσει της απογραφής του 2011 και η κατανομή του ανά Περιφέρεια, Περιφερειακή Ενότητα, Δήμο και Δημοτικές Ενότητες για τους μεγάλους Δήμους.

- 2) Η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας βάσει του σχεδίου Καλλικράτη και του σχεδίου Καπποδίστρια.
- 3) Η χαρτογράφηση για όλους τους δήμους της Ελλάδας ανά Περιφερειακή Ενότητα βάσει του σχεδίου Καλλικράτη.
- 4) Οι ιδιαιτερότητες βάσει των γεωγραφικών δεδομένων (νησιά, ορεινοί όγκοι, κ.τ.λ.)
- 5) Η υπάρχουσα περιφερειακή και τοπική δομή των ενταχθέντων ταμείων στον ΕΦΚΑ.
- 6) Τα ιδιόκτητα κτίρια των ενταχθέντων ταμείων στον ΕΦΚΑ
- 7) Οι ασφαλισμένοι, οι συνταξιούχοι, οι εργοδότες ως αριθμός σε κάθε από τα ενταχθέντων ταμεία στον ΕΦΚΑ και η κατανομή τους ανά καπποδοστριακό νομό.
- 8) Η χωρική αρμοδιότητα της κάθε Τοπικής Υπηρεσίας (Διεύθυνσης) του ΕΦΚΑ βάσει των ορίων που έχουν οι Δήμοι του Καλλικράτη.
- 9) Η χωρική αρμοδιότητα κάθε Τοπικής Υπηρεσίας περιλαμβάνει ένα ή περισσότερους Καλλικρατικούς Δήμους.
- 10) Ιδιαίτερα στην Αθήνα, στον Πειραιά, στη Θεσσαλονίκη, στη Λάρισα, στην Πάτρα και στο Ηράκλειο Κρήτης, ως μεγάλοι Δήμοι χρησιμοποιήθηκαν οι Δημοτικές Ενότητες του κάθε Δήμου.

Ως κριτήριο για να καθοριστεί ένα μέτρο για να προσδιοριστεί το πλήθος των Τοπικών Υπηρεσιών ελήφθη ο πληθυσμός για τους εξής λόγους:

- 1) Ο ΕΦΚΑ αφορά το σύνολο όλων των κατοίκων της Ελλάδας.
- 2) Ο επηρεασμός των δεδομένων των ενταχθέντων ΕΦΚΑ των ασφαλισμένων, των εργοδοτών και των συνταξιούχων από την μορφή του κάθε ενταχθέντα φορέα και της μη διαθεσιμότητας για κάθε νομό.
- 3) Η μη ύπαρξη δεδομένων των ασφαλισμένων του δημοσίου τομέα ανά νομό.
- 4) Το σύνολο από τους ασφαλισμένους (εκτός Δημοσίου) και τους συνταξιούχους ανά νομό κατανεμήθηκε παρόμοια με αυτό του πληθυσμού.

Το μέτρο κατανομής των Τοπικών Υπηρεσιών προσδιορίστηκε ως εξής:

- 1) Η Ελλάδα βάσει του σχεδίου Καπποδίστρια έχει 51 νομούς και βάσει του σχεδίου Καλλικράτη έχει 47 Περιφερειακές Ενότητες και το αυτοδιοικητικό τμήμα του Άγιου Όρους.
- 2) Η Αττική βάσει του σχεδίου Καλλικράτη χωρίζεται σε οκτώ (8) Περιφερειακές Ενότητες (ΠΕ). Η ΠΕ Πειραιώς και η ΠΕ Νήσων υπολογίστηκε ως μία ΠΕ.

Βάσει των παραπάνω προσδιορίστηκαν 57 Ασφαλιστικές Περιφερειακές Ενότητες (ΑΠΕ), (50 Καπποδιστριακοί Νομοί και 7 Καλλικρατικές ΠΕ Αττικής), και οι αντίστοιχοι πληθυσμοί της κάθε ΠΑΕ. Έπειτα κατατάχθηκαν οι ΑΠΕ αύξουσας τάξης σε μέγεθος βάσει του πληθυσμού και επιλέχθηκε η Διάμεση Τιμή (αντιστοιχεί στο Νομό Πιερίας και είναι 126.698 κάτοικοι).

Βάσει της διάμεσης τιμής:

- 1) Οι ΑΠΕ πληθυσμού μικρότερου ή ίσου της Διάμεσης Τιμής θα έχουν μία (1) Τοπική Υπηρεσία ΕΦΚΑ.
- 2) Οι ΑΠΕ πληθυσμού μικρότερου ή ίσου του διπλάσιου της Διάμεσης Τιμής θα έχουν δύο (2) Τοπικές Υπηρεσίες ΕΦΚΑ.
- 3) Προσδιορίστηκαν διαδοχικά με ανάλογο τρόπο και οι Τοπικές Υπηρεσίες του ΕΦΚΑ για τις ΑΠΕ πληθυσμού τριπλάσιου, τετραπλάσιου, κ.τ.λ. της Διάμεσης Τιμής.

Με δεδομένη την ανωτέρω διαδικασία προσδιορίστηκε αρχικά ότι ο ΕΦΚΑ πρέπει να έχει 116 Τοπικές Υπηρεσίες :

- 1) Βάσει του πληθυσμού των Καλλικρατικών Δήμων και του πληθυσμού των Δημοτικών Ενοτήτων στους μεγάλους Καλλικρατικούς Δήμους.
- 2) Τη χαρτογράφηση των Δήμων σε επίπεδο Καλλικρατικής Περιφερειακής Ενότητας.
- 3) Τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά των Καλλικρατικών Περιφερειακών Ενοτήτων.

Επίσης προσδιορίστηκε το τελικό πλήθος των Τοπικών Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ στις 118 και των Αποκεντρωμένων Τμημάτων στα 32. Τα Αποκεντρωμένα Τμήματα σκοπεύουν όσο το δυνατόν να εξυπηρετούν καλύτερα τους ασφαλισμένους και τους συνταξιούχους οι οποίοι για διάφορους λόγους δεν μπορούν εύκολα να προβούν στην πόλη όπου βρίσκεται η Τοπική Υπηρεσία.

Κατά αυτόν τον τρόπο γίνεται η εξυπηρέτηση του πολίτη στη διαμονή του ή στην εργασία του χωρίς να ταλαιπωρείται και χωρίς να τον απασχολεί πού, πώς και με ποιον τρόπο επεξεργάζονται και ικανοποιούν το κάθε αίτημά του εντός οι Υπηρεσίες του ΕΦΚΑ.

Συγχρόνως ο πολίτης έγκυρα και άμεσα θα ενημερώνεται για την πορεία και εξέλιξη του κάθε αιτήματός του με τις νέες και σύγχρονες μορφές επικοινωνίας, δίχως να χρειάζεται να πηγαίνει από υπηρεσία σε υπηρεσία καταβάλλοντας κόπο και ξοδεύοντας χρήσιμο χρόνο. Επίσης για να εξυπηρετούνται οι πολίτες των νησιωτικών και απομακρυσμένων περιοχών θα συνεχίσει η λειτουργία των Γραφείων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΓΚΑ), όπως αποφάσισε ο Διοικητής του ΕΦΚΑ βάσει του σχεδίου του Οργανισμού (ΕΦΚΑ, Δελτίο Τύπου,2017).

Ο ΕΦΚΑ είναι μια νέα συσταθείσα οργάνωση και η λειτουργία του είναι ακόμη σε αρχικό στάδιο. Γι' αυτό κι είναι πολύ νωρίς να κριθεί το έργο του το οποίο έχει επιτελέσει έως τις μέρες μας. Το μόνο σίγουρο είναι πως η λειτουργία του είναι αντιμέτωπη σημαντικών προκλήσεων. Αρχικά παρατηρητέο είναι ότι λείπει ο επαρκής επιχειρησιακός σχεδιασμός και ότι απουσιάζει το στρατηγικό όραμα και η αποστολή, διότι λείπει η ύπαρξη δημοσιευμένου κάποιου επιχειρησιακού πλάνου δράσεων.

Επιπλέον, με δεδομένο ότι ο ΕΦΚΑ στην ουσία έγινε συγχωνευτής όλων των δημόσιων φορέων ασφάλισης, είναι ενδεχόμενη η ύπαρξη προβλημάτων αφού υπάρχει διαφορετικό λειτουργικό και νομοθετικό πλαίσιο σε καθένα από αυτά. Το γεγονός ότι λείπει ένα σαφές επιχειρηματικό σχέδιο γι' αυτήν την ενοποίηση, κάνει ενδεχόμενη τη δημιουργία προβλημάτων γιατί είναι διαφορετικές οι καταστατικές διατάξεις που διέπουν τον κάθε τομέα και γιατί λείπει ένας ενιαίος κανονισμός παροχών.

Σ' αυτό το πλαίσιο, εμφανίζεται στο φως η πολυνομία, η ασάφεια από τις κανονιστικές διατάξεις και η αργοπορία να εκδοθούν οι Υπουργικές Αποφάσεις και οι εγκύκλιοι από το Υπουργείο Εργασίας στην λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τα οποία συνεχίζουν να είναι αποτέλεσμα του επίμονου νομικισμού στη λειτουργία και την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Απαραίτητη θα ήταν η ύπαρξη ενός σαφούς επιχειρησιακού πλάνου για την παροχή πρακτικών πληροφοριών για να ενοποιηθούν τα ταμεία, για να υποδεχτούν το προσωπικό και για διάφορα θέματα οργάνωσης. Για αρκετές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πιθανός ο επηρεασμός λόγω αυτής της κατάστασης.

Ενδέχεται η μεταβατική αυτή περίοδος του οργανισμού να λειτουργήσει αρνητικά στους εργαζόμενους, στους υπαλλήλους, προκαλώντας εκνευρισμό, πλήξη και έλλειψη ενδιαφέροντος αισθανόμενοι ότι δεν χρησιμοποιούν την δυναμικότητά τους. Το αποτέλεσμα θα είναι να επηρεαστεί αρνητικά η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει ένας καλύτερος συντονισμός από την πλευρά της Διοίκησης για να είναι και ομαλότερο αυτό το μεταβατικό στάδιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Επιλογή Μεθοδολογίας

Για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, υπάρχουν δύο θεωρητικές προσεγγίσεις αναλόγως του είδους της έρευνας: η ποιοτική και η ποσοτική.

Σε μια ποιοτική έρευνα, απαντώνται τα ερωτήματα «πώς» και «γιατί», καθώς ο στόχος είναι να κατανοηθεί και να ερμηνευτεί η ποιότητα των απαντήσεων και των πράξεων των ερωτηθέντων. Δεν χρησιμοποιούνται αριθμοί και μαθηματικοί συλλογισμοί, αλλά γίνεται πλήρης καταγραφή των λεγομένων και των δράσεων των συμμετεχόντων, ώστε να διερευνηθούν εις βάθος τα κίνητρα, τα θέλω και τα αισθήματα των ερωτώμενων (Μαντζούκας, 2007).

Σε μια ποιοτική έρευνα, εφαρμόζονται κυρίως ευέλικτα ερευνητικά σχέδια. Ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να επαναπροσδιορίζει τις πτυχές της διαδικασίας, αναλόγως με τα ερευνητικά ευρήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

Σύμφωνα με τον Creswell (2011), προβλήματα που σχετίζονται με περιγραφή τάσεων, ενδείκνυται να αντιμετωπίζονται με ποσοτική έρευνα. Στην ποσοτική έρευνα, μέσω της συλλογής αριθμητικών δεδομένων και της ανάλυσης αυτών με μαθηματικές μεθόδους και στατιστικές παραμέτρους, επιχειρείται η ανάλυση και η εξήγηση φαινομένων.

Κατά την Κουλαξίζη (2014), η μέτρηση και ποσοτικοποίηση κοινωνικών φαινομένων, πραγματοποιείται με τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου, έτσι ώστε να ελέγχονται θεωρητικές υποθέσεις οι οποίες έχουν διατυπωθεί με βάση συγκεκριμένα πλαίσια. Η ποσοτική έρευνα απαντά στο « πόσο» και στο «τι».

Με βάση τον Matveev (2002), κάποια από τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου είναι :

- Το αντικείμενο της έρευνας περιγράφεται με σαφήνεια.
- Ορίζονται πλήρως τόσο οι ανεξάρτητες όσο και οι εξαρτημένες μεταβλητές.
- Ελαχιστοποιείται η υποκειμενικότητα των αποτελεσμάτων.
- Τα συμπεράσματα που εξάγονται είναι αντικειμενικά, καθώς τίθενται ξεκάθαροι στόχοι και ακολουθεί στατιστικός έλεγχος των υποθέσεων και των σχέσεων.

Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η ποσοτική μέθοδος. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου έγινε διότι η ερευνητική ομάδα δεν εμπλέκεται προσωπικά, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα της έρευνας να είναι αντικειμενικά και αξιόπιστα καθώς εξαιρείται ο προσωπικός – υποκειμενικός παράγοντας.

5.2 Ερευνητικά Ερωτήματα και Στόχοι

Η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση του φαινομένου της ηγεσίας και τον τρόπο με τον οποίο επιδρά στη βελτίωση της διοίκησης του ΕΦΚΑ.

Λαμβάνοντας υπόψη το σκοπό της παρούσας έρευνας, θα επιχειρηθεί:

- Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων, σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά του ηγέτη.
- Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων, σχετικά με τον τρόπο που επηρεάζεται η ηγεσία του οργανισμού από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
- Να καταγραφούν οι απόψεις των υπαλλήλων, αναφορικά με το πώς η ηγεσία συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Να διερευνηθούν οι απόψεις των υπαλλήλων, όσον αφορά τη σχέση επιμόρφωσης και ηγεσίας.

5.3 Πληθυσμός –Δείγμα

Για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα. Σύμφωνα με τον Μπόκο (2001), μία έρευνα χαρακτηρίζεται ως πρωτογενής, όταν αποτελεί πρωτότυπο υλικό δίχως επεξεργασία και φιλτράρισμα των στοιχείων.

Ως πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε τμήμα υπαλλήλων του ΕΦΚΑ Λάρισας, από το οποίο επιλέχθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία δείγμα 50 ατόμων, απ'όπου συγκεντρώθηκαν 41 ερωτηματολόγια μέσω Googleforms.

5.4 Εργαλείο Έρευνας

Για τη συγκέντρωση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, 14 ερωτήσεων απλής επιλογής και πενταβάθμιας κλίμακας Likert, το οποίο αναπτύχθηκε αρχικά από τους Avolio και Bass (2004), το οποίο μετράει την πλήρη έκταση της ηγεσίας ενώ παράλληλα εξετάζει παράγοντες όπως, η Έκβαση (Outcomes) της ηγεσίας, Μεγαλύτερη Προσπάθεια (Extra Effort), Αποτελεσματικότητα (Effectiveness) και Ευχαρίστηση (Satisfaction with Leadership), το οποίο δημιουργήθηκε και διανεμήθη μέσω Google Drive. Η επιλογή των ερωτήσεων συνάδει με το θεωρητικό μέρος της παρούσας έρευνας, ώστε να διασφαλισθεί η εγκυρότητα της έρευνας. Πριν τη διανομή, πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή, με στόχο να ελεγχθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ο οποίος δεν ήταν άνω των 10 λεπτών.

Δομή Ερωτηματολογίου

Ομάδα Α

- Δημογραφικά στοιχεία: Φύλο, Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο, Έτη Υπηρεσίας στον Φορέα, (Ερωτήματα Α1, Α2, Α3,).

Ομάδα Β

- Ενότητα 1^η: Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορά Ηγέτη (Ερωτήματα Β1, Β2, Β3, Β4, Β5).
- Ενότητα 2^η: Ηγεσία και Θεσμικό πλαίσιο (Ερωτήματα Β6,Β7, Β8).
- Ενότητα 3^η: Ηγεσία και επίτευξη στόχων (Ερώτημα Β9).
- Ενότητα 4^η: Επιμόρφωση και Ηγεσία (Ερωτήματα Β10,Β11).

Μεθοδολογία Ανάλυσης Δεδομένων έρευνας

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 21.0.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6.1 Παρουσίαση αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας

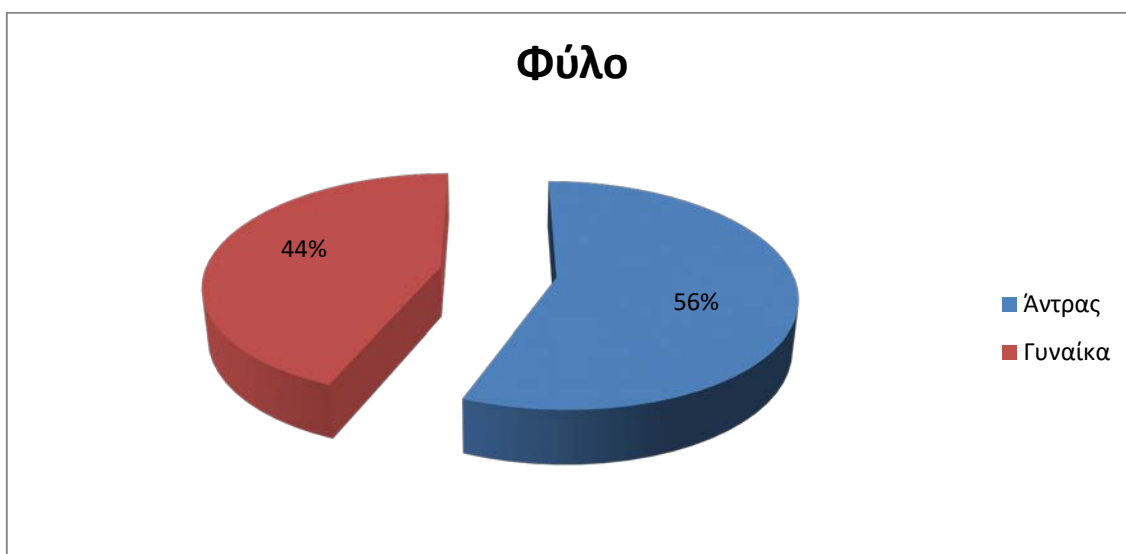
ΟΜΑΔΑ Α: Δημογραφικά στοιχεία

Πίνακας 1: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Φύλο

| | Frequency | Percent |
|--------------|-----------|---------|
| Valid Αντρας | 23 | 56,1 |
| Γυναίκα | 18 | 43,9 |
| Total | 41 | 100,0 |

Σε δείγμα N=41 ατόμων, το 56,1% είναι άντρες και το υπόλοιπο 43,9% είναι γυναίκες.

Διάγραμμα 1: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Φύλο

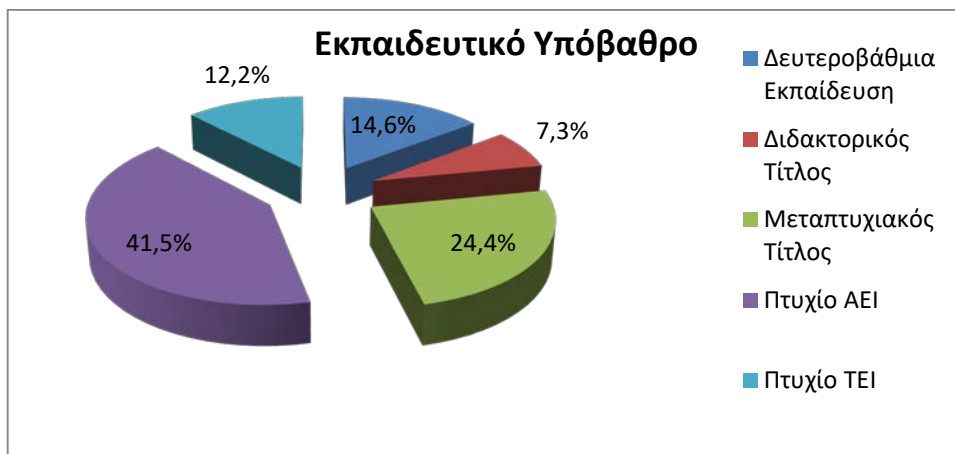


Πίνακας 2: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο.

| | Frequency | Percent |
|--------------------------------------|-----------|---------|
| Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης | 6 | 14,6 |
| Κάτοχος πτυχίου ΤΕΙ | 5 | 12,2 |
| Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ | 17 | 41,5 |
| Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου | 10 | 24,4 |
| Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου | 3 | 7,3 |
| Total | 41 | 100,0 |

Από το σύνολο των ερωτηθέντων το μεγαλύτερο ποσοστό 85,4 %, είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης ενώ το 14,6% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα, το 12,2% είναι πτυχιούχοι Τ.Ε.Ι. και το 41,5% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ. Αρκετά σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (24,4%) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, ενώ το 7,3% είναι κάτοχοι Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών.

Διάγραμμα 2: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο.

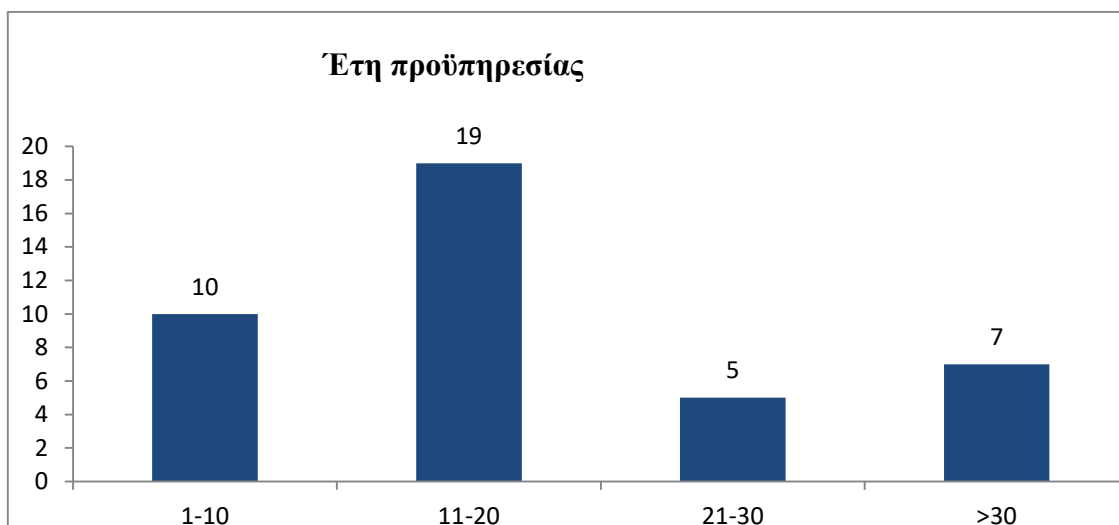


Πίνακας 3: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Έτη προϋπηρεσίας

| | Frequency | Percent |
|-------------|-----------|---------|
| Valid 1-10 | 10 | 24,4 |
| Valid 11-20 | 19 | 46,3 |
| Valid 21-30 | 5 | 12,2 |
| Valid >30 | 7 | 17,1 |
| Total | 41 | 100,0 |

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (46,3%) έχει προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη, ενώ ακολουθεί με ποσοστό 24,4% η ομάδα με 1 έως 10 έτη. Προϋπηρεσία από 21 έως 30 και πάνω από 30 έτη έχει το 12,2% και 17,1% των ερωτηθέντων αντιστοίχως.

Διάγραμμα 3: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Έτη προϋπηρεσίας



ΟΜΑΔΑ Β: Κυρίως σώμα ερωτηματολογίου.

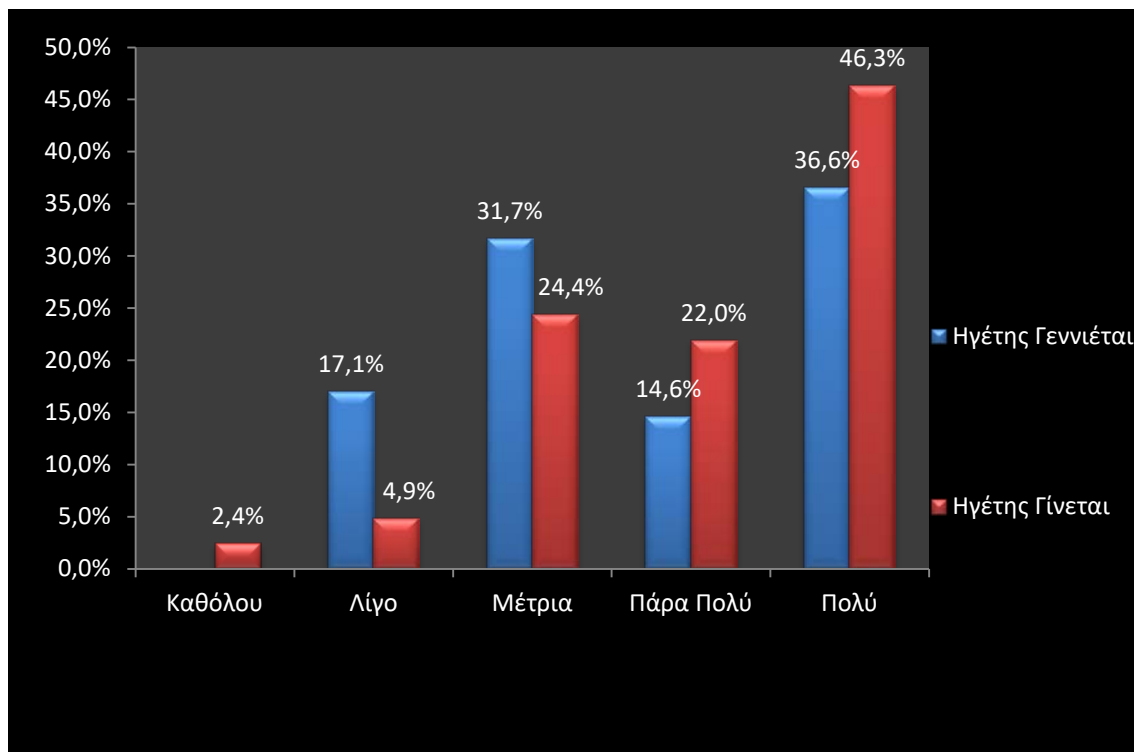
Ενότητα 1^η : ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΗΓΕΤΗ

Πίνακας 4: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό κατά την άποψή σας ο ηγέτης α) Γεννιέται β) Γίνεται.

| Βαθμός | Ο Ηγέτης Γεννιέται | Ο Ηγέτης Γίνεται |
|-----------|--------------------|------------------|
| Καθόλου | 0,0% | 2,4% |
| Λίγο | 17,1% | 4,9% |
| Μέτρια | 31,7% | 24,4% |
| Πολύ | 36,6% | 46,3% |
| Πάρα Πολύ | 14,6% | 22,0% |

Σε ποσοστό 51,2% (36,6% + 14,6%) οι ερωτώμενοι συμφωνούν «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» πως ο Ηγέτης: Γεννιέται, ενώ το υπόλοιπο 48,8% συμερίζεται την άποψη αυτή «Λίγο» και «Μέτρια». Με την άποψη πως ο Ηγέτης: Γίνεται συμφωνεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» το 68,3% (46,3% +22,0%) των ερωτηθέντων ενώ το 2,4% δεν συμφωνεί «Καθόλου» με την παραπάνω πρόταση.

Διάγραμμα 4: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό κατά την άποψή σας ο ηγέτης α) Γεννιέται β) Γίνεται.

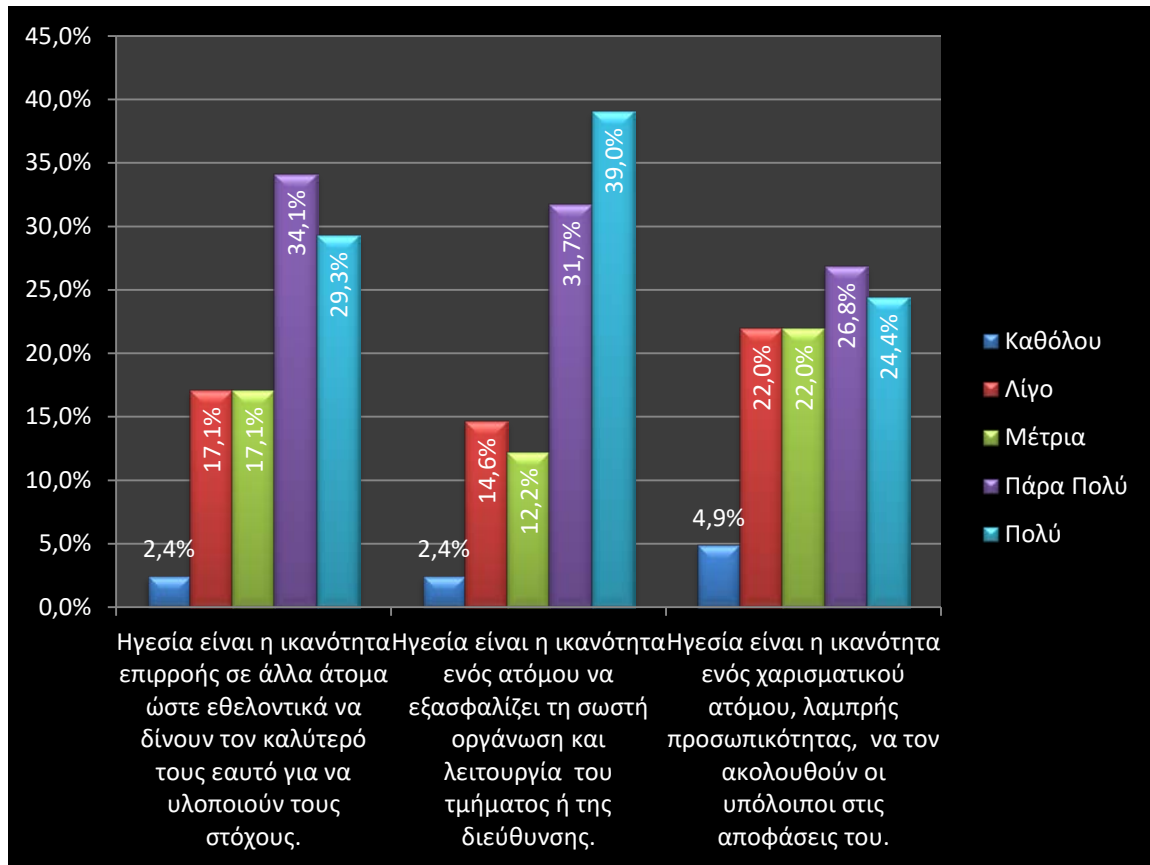


Πίνακας 5: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τους παρακάτω ορισμούς της έννοιας ηγεσία;

| | Ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλα άτομα ώστε εθελοντικά να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους. | Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να εξασφαλίζει τη σωστή οργάνωση, διαχείριση και λειτουργία του τμήματος ή της διεύθυνσης της οποίας προϊσταται. | Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός χαρισματικού ατόμου, λαμπρής προσωπικότητας, να τον ακολουθούν οι υπόλοιποι στις αποφάσεις του. |
|-----------|--|---|---|
| Καθόλου | 2,4% | 2,4% | 4,9% |
| Λίγο | 17,1% | 14,6% | 22,0% |
| Μέτρια | 17,1% | 12,2% | 22,0% |
| Πολύ | 29,3% | 39,0% | 24,4% |
| Πάρα Πολύ | 34,1% | 31,7% | 26,8% |

Με την πρώτη άποψη πως Ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλα άτομα ώστε εθελοντικά να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους, δεν συμφωνεί «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια» το 36,6% των ερωτηθέντων ενώ βρίσκει «Πάρα Πολύ» σύμφωνο το 34,1% αυτών. Σχετικά με τη δεύτερη διατυπωθείσα άποψη, συμφωνεί «Πολύ» το 39% και «Πάρα Πολύ» το 31,7% των ερωτώμενων. Με την άποψη πως η Ηγεσία είναι συνυφασμένη με μια λαμπρή προσωπικότητα και ένα χαρισματικό άτομο συμφωνεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» το 24,4% και το 26,8% αντιστοίχως, ενώ το 48,9% των ερωτηθέντων συμφωνεί από «Καθόλου» έως «Μέτρια» με την εν λόγω άποψη.

Διάγραμμα 5: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τους παρακάτω ορισμούς της έννοιας ηγεσία;

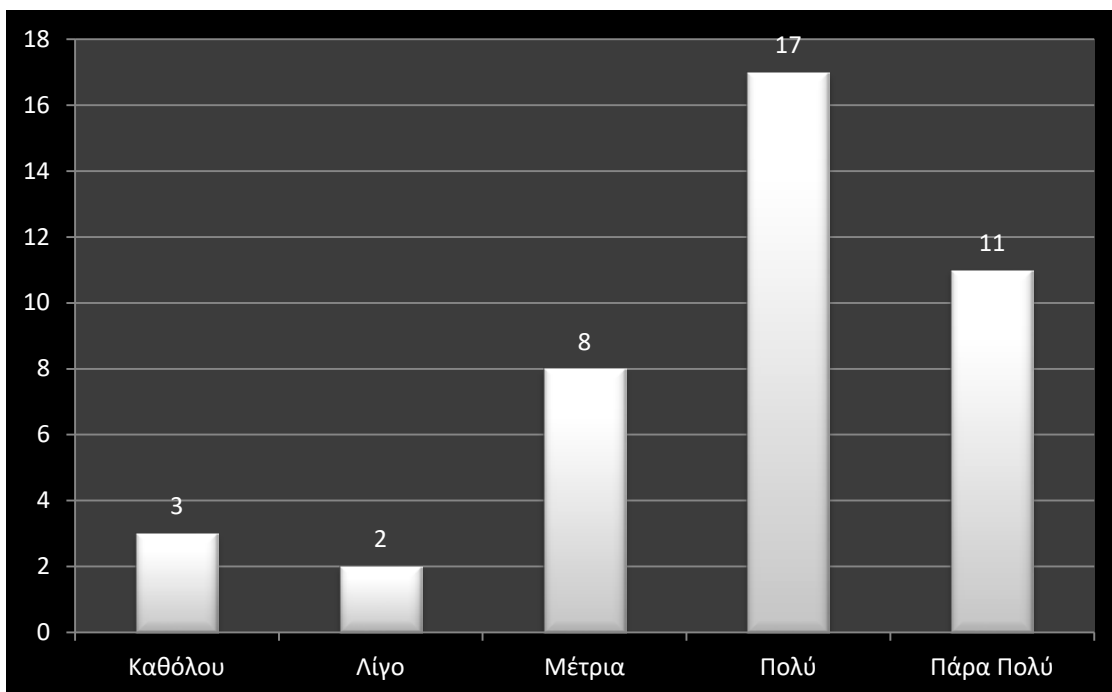


Πίνακας 6: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας ο όρος Διευθυντής-Τμηματάρχης διαφέρει από τον όρο Ηγέτης της οργανικής μονάδας;

| | Frequency | Percent |
|-----------|-----------|---------|
| Καθόλου | 3 | 7,3 |
| Λίγο | 2 | 4,9 |
| Μέτρια | 8 | 19,5 |
| Πολύ | 17 | 41,5 |
| Πάρα Πολύ | 11 | 26,8 |
| Total | 41 | 100,0 |

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί σε ποσοστό 41,5% και 26,8% «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αντιστοίχως, διαφορετικό τον όρο Ηγέτης από τον όρο Διευθυντής – Προϊστάμενος.

Διάγραμμα 6: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό κατά τη γνώμη σας ο όρος Διευθυντής-Τμηματάρχης διαφέρει από τον όρο ηγέτης της οργανικής μονάδας;



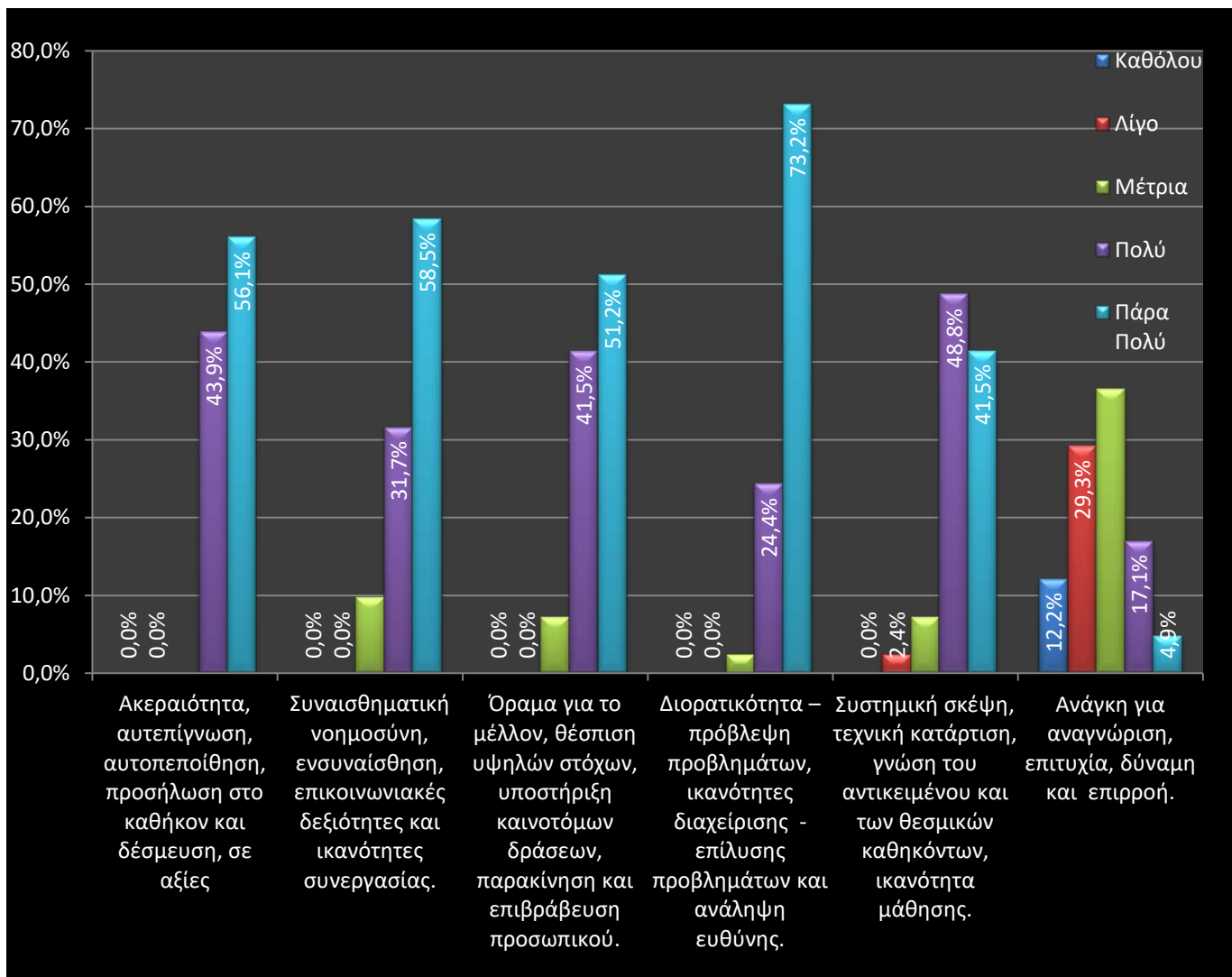
Πίνακας 7: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Τα παρακάτω χαρακτηριστικά και ικανότητες αποδίδονται στον ηγέτη (τι πρέπει να διαθέτει). Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι θα έπρεπε να τα διαθέτει ο Προϊστάμενος –Διευθυντής σας;

| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|--|---------|------|--------|-------|-----------|
| α) Ακεραιότητα, αυτεπίγνωση, αυτοπεποίθηση, προσήλωση στο καθήκον και δέσμευση, σε αξίες (δικαιοσύνη, διαφάνεια, ειλικρίνεια). | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 43,9% | 56,1% |
| β) Συναισθηματική νοημοσύνη, ενσυναίσθηση, επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες συνεργασίας. | 0,0% | 0,0% | 9,8% | 31,7% | 58,5% |

| | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| γ)Όραμα για το μέλλον, θέσπιση υψηλών στόχων, υποστήριξη καινοτόμων δράσεων, παρακίνηση και επιβράβευση προσωπικού. | 0,0% | 0,0% | 7,3% | 41,5% | 51,2% |
| δ)Διορατικότητα – πρόβλεψη προβλημάτων, ικανότητες διαχείρισης - επίλυσης προβλημάτων και ανάληψη ευθύνης. | 0,0% | 0,0% | 2,4% | 24,4% | 73,2% |
| ε)Συστημική σκέψη, τεχνική κατάρτιση, γνώση του αντικειμένου και των θεσμικών καθηκόντων. | 0,0% | 2,4% | 7,3% | 48,8% | 41,5% |
| στ)Ανάγκη για αναγνώριση, επιτυχία, δύναμη και επιρροή. | 12,2% | 29,3% | 36,6% | 17,1% | 4,9% |

Με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτει πως η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» πως ο Προϊστάμενος-Διευθυντής θα πρέπει να διαθέτει τα ως άνω διατυπωμένα χαρακτηριστικά. Εξάιρεση αποτελεί η ανάγκη για αναγνώριση, επιτυχία, δύναμη και επιρροή καθώς το 12,2% δεν συμφωνεί «Καθόλου», το 29,3% «Λίγο» και το 36,6% «Μέτρια» με την ύπαρξη του εν λόγω χαρακτηριστικού.

Διάγραμμα 7: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Τα παρακάτω χαρακτηριστικά και ικανότητες αποδίδονται στον ηγέτη (τι πρέπει να διαθέτει). Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι θα έπρεπε να τα διαθέτει ο Προϊστάμενος –Διευθυντής σας;



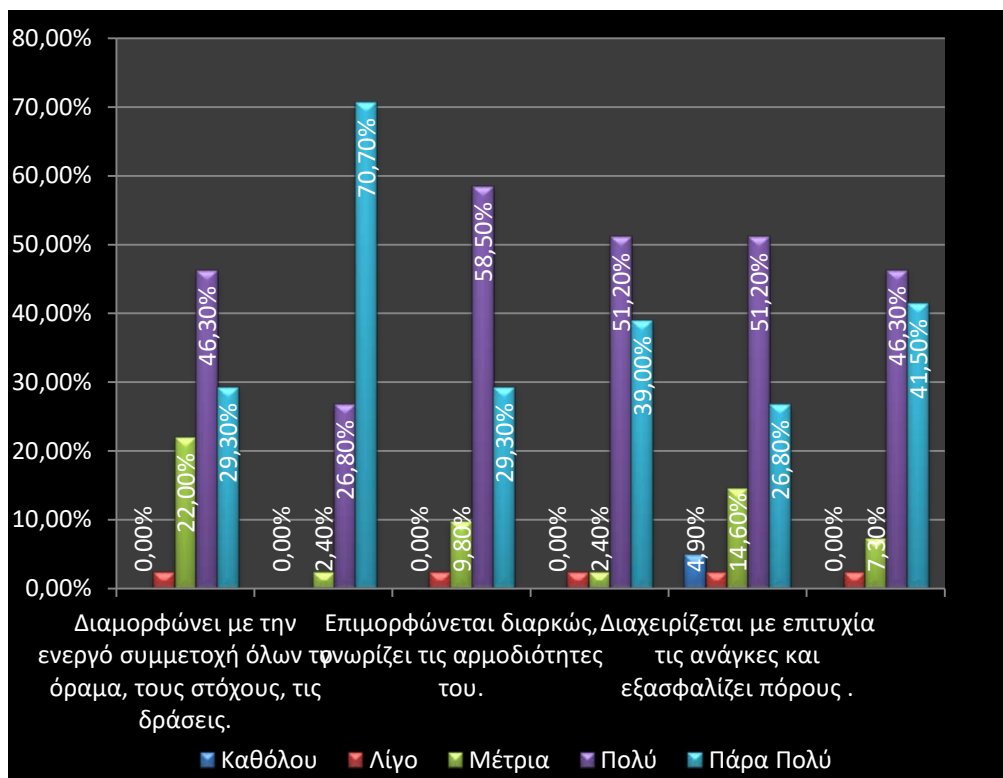
Πίνακας 8: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Οι παρακάτω δηλώσεις αναφέρονται στο περιεχόμενο της συμπεριφοράς του ηγέτη (τι πρέπει να κάνει). Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι Διευθυντής-Προϊστάμενός σας θα έπρεπε να...

| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|---|---------|------|--------|-------|-----------|
| α) Διαμορφώνει με την ενεργό συμμετοχή όλων το όραμα, τους στόχους, τις δράσεις του Οργανισμού και διατυπώνει με σαφήνεια τις υψηλές προσδοκίες του για απόδοση και δέσμευση από όλους. | 0,0% | 2,4% | 22,0% | 46,3% | 29,3% |
| β) Εμπνέει, παρακινεί, υποστηρίζει, επιβραβεύει το προσωπικό, ενθαρρύνει την ομαδοσυνεργατικότητα, διευκολύνει την επικοινωνία και ενισχύει το θετικό κλίμα. | 0,0% | 0,0% | 2,4% | 26,8% | 70,7% |
| γ) Επιμορφώνεται διαρκώς, γνωρίζει τις αρμοδιότητες του και εφαρμόζει την πολιτική του αρμόδιου Υπουργείου και την κείμενη νομοθεσία. | 0,0% | 2,4% | 9,8% | 58,5% | 29,3% |
| δ) Προγραμματίζει, συντονίζει, καινοτομεί, παρακολουθεί , αξιολογεί το έργο που επιτελείται και ανατροφοδοτεί τον Οργανισμό. | 0,0% | 2,4% | 2,4% | 51,2% | 39,0% |
| ε) Διαχειρίζεται με επιτυχία τις ανάγκες της οργανικής μονάδας και εξασφαλίζει πόρους για την κτιριακή υλικοτεχνική υποδομή και ασφάλεια | 4,9% | 2,4% | 14,6% | 51,2% | 26,8% |
| στ) Προωθεί την επιμόρφωση του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαχείριση γνώσης εντός του Οργανισμού. | 0,0% | 2,4% | 7,3% | 46,3% | 41,5% |

Την ενεργό συμμετοχή όλων στη διαμόρφωση του οράματος και των στόχων επιθυμεί «Πολύ» το 46,3% και «Πάρα Πολύ» το 29,3% των ερωτηθέντων. Το 97,5% επιθυμεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» ο Διευθυντής-Προϊστάμενος να τους εμπνέει, να τους παρακινεί, να ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και να τους επιβραβεύει για το έργο τους. Τη διαρκή επιμόρφωση του Διευθυντή και τη γνώση όσον αφορά αρμοδιότητες και νομοθεσία, αποζητά «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» το 87,8% (58,5% και 29,3%). Η

συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 90,2% θα ήθελε ο Διευθυντής – Προϊστάμενος να ασχολείται με τον προγραμματισμό, τον συντονισμό και την αξιολόγηση του παραγόμενου έργου, δίνοντας έμφαση και στις καινοτόμες προτάσεις και δράσεις. Τη διαχείριση των αναγκών και την εξασφάλιση πόρων δεν θεωρεί «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια» ως απαραίτητη το 21,9% των ερωτηθέντων, σε αντίθεση με το υπόλοιπο 78,1% που θεωρεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σημαντικό το ως άνω στοιχείο. Η προώθηση της επιμόρφωσης και η διαχείριση της γνώσης αποτελούν «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» βασικά χαρακτηριστικά ενός Διευθυντή-Προϊστάμενου για το 87,8% (46,3% + 41,5%) των ερωτηθέντων.

Διάγραμμα 8: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Οι παρακάτω δηλώσεις αναφέρονται στο περιεχόμενο της συμπεριφοράς του ηγέτη (τι πρέπει να κάνει).



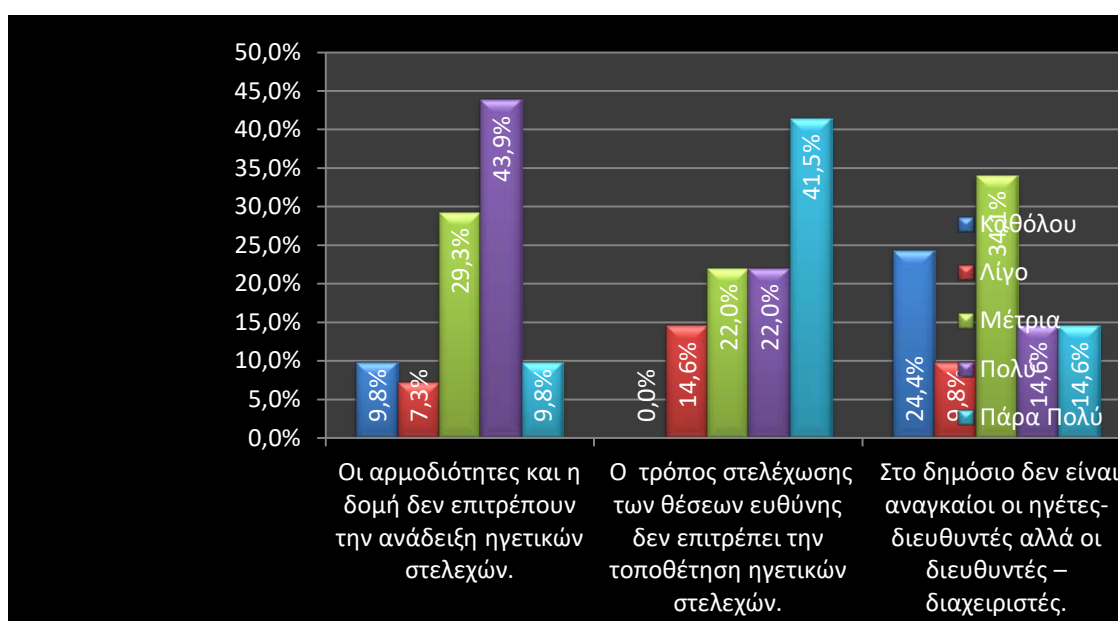
Ενότητα 2^η : ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Πίνακας 9: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις που αφορούν το θεσμικό πλαίσιο του ΕΦΚΑ;

| | Η οργάνωση και η δομή του ΕΦΚΑ δεν επιτρέπουν την ανάδειξη ηγετών-διευθυντών-προϊστάμενων οργανικών μονάδων. | Ο σημερινός τρόπος στελέχωσης των θέσεων ευθύνης δεν επιτρέπει την τοποθέτηση ηγετικών στελεχών. | Στους γραφειοκρατικούς και ιεραρχικά δομημένους οργανισμούς όπως ο ΕΦΚΑ δεν είναι αναγκαίοι οι ηγέτες-διευθυντές αλλά οι διευθυντές διαχειριστές |
|-----------|--|--|--|
| Καθόλου | 9,8% | 0,0% | 24,4% |
| Λίγο | 7,3% | 14,6% | 9,8% |
| Μέτρια | 29,3% | 22,0% | 34,1% |
| Πολύ | 43,9% | 22,0% | 14,6% |
| Πάρα Πολύ | 9,8% | 41,5% | 14,6% |

Με την άποψη πως η οργανωτική δομή του ΕΦΚΑ ευθύνεται για τη μη ανάδειξη ηγετικών στελεχών συγκλίνει «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» το 43,9% και 9,8% αντιστοίχως, ενώ το 63,5% (22% +41,5%) θεωρεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» πως ο τρόπος στελέχωσης των θέσεων ευθύνης είναι ο λόγος που δεν επιτρέπει την τοποθέτηση ηγετικών στελεχών στις θέσεις ευθύνης. Το 68,3 % συμφωνεί «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια» πως ο ΕΦΚΑ χρειάζεται Διευθυντές – Διαχειριστές και όχι Ηγέτες, σε αντίθεση με το 30,2% το οποίο θεωρεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» αναγκαία την ύπαρξη Διευθυντών – Διαχειριστών.

Διάγραμμα 9: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις που αφορούν το θεσμικό πλαίσιο του ΕΦΚΑ;

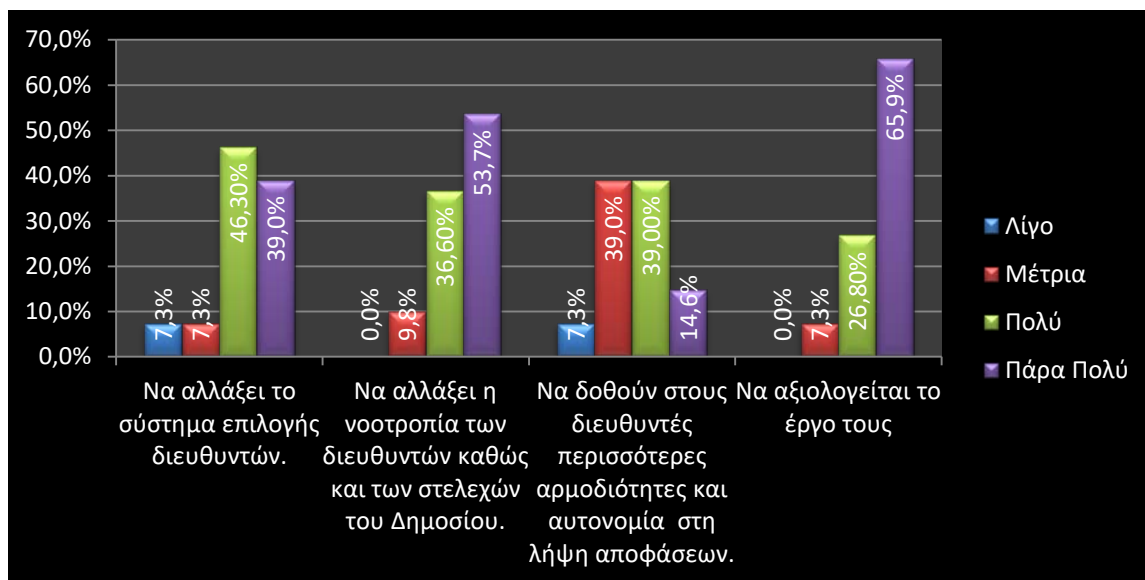


Πίνακας 10: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Για να υπάρχει η δυνατότητα να αναδειχτούν ηγέτες-διευθυντές σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι πρέπει:

| | Να αλλάξει το σύστημα επιλογής διευθυντών. | Να αλλάξει η νοοτροπία των διευθυντών καθώς και των στελεχών της Διοίκησης. | Να δοθούν στους διευθυντές περισσότερες αρμοδιότητες και αυτονομία στη λήψη αποφάσεων. | Να αξιολογείται το έργο τους |
|-----------|--|---|--|------------------------------|
| Λίγο | 7,3% | 0,0% | 7,3% | 0,0% |
| Μέτρια | 7,3% | 9,8% | 39,0% | 7,3% |
| Πολύ | 46,3% | 36,6% | 39,0% | 26,8% |
| Πάρα Πολύ | 39,0% | 53,7% | 14,6% | 65,9% |

Σύμφωνα με τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» με την αλλαγή του συστήματος επιλογής Διευθυντών, την αλλαγή στην νοοτροπία και με την αξιολόγηση του έργου των Διευθυντών. Αναφορικά με την παροχή επιπλέον αρμοδιοτήτων και αυτονομίας, οι απόψεις δίστανται καθώς το 46,3% θεωρεί πως ο παράγοντας αυτός επηρεάζει «Λίγο» και «Μέτρια» την ανάδειξη ηγετικών στελεχών, ενώ το υπόλοιπο 53,7% συμφωνεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» με την παραπάνω άποψη.

Διάγραμμα 10: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Για να υπάρξει η δυνατότητα να αναδειχθούν ηγέτες-διευθυντές σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι πρέπει:

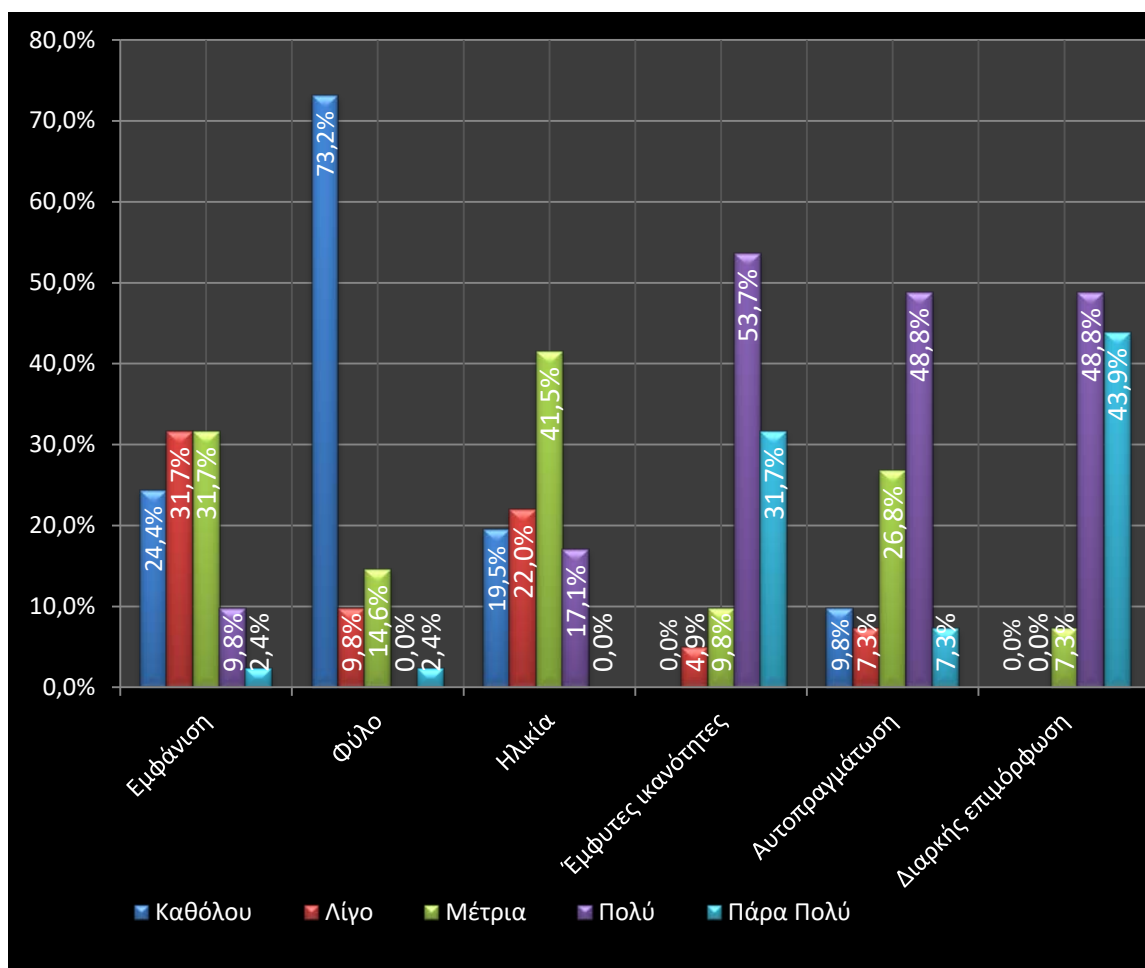


Πίνακας 11: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά σημαντικά για την ανάδειξη ενός Διευθυντή-Προϊσταμένου-Ηγέτη;

| | Εμφάνιση | Φύλο | Ηλικία | Έμφυτες ικανότητες | Ανάγκη για Αυτοπραγμάτωση | Διαρκής επιμόρφωση |
|-----------|----------|-------|--------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| Καθόλου | 24,4% | 73,2% | 19,5% | 0,0% | 9,8% | 0,0% |
| Λίγο | 31,7% | 9,8% | 22,0% | 4,9% | 7,3% | 0,0% |
| Μέτρια | 31,7% | 14,6% | 41,5% | 9,8% | 26,8% | 7,3% |
| Πολύ | 9,8% | 0,0% | 17,1% | 53,7% | 48,8% | 48,8% |
| Πάρα Πολύ | 2,4% | 2,4% | 0,0% | 31,7% | 7,3% | 43,9% |

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι σημαντικά για την ανάδειξη ενός Διευθυντή-Προϊσταμένου-Ηγέτη, το 87,8% (24,4% + 31,7% + 31,7%), το 97,6% (73,2% + 9,8% + 14,6) και το 83% (19,5% + 22% + 41,5%) θεωρεί «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια» σημαντική την Εμφάνιση, το Φύλο και την Ηλικία, αντιστοίχως. Οι απαντήσεις διαφοροποιούνται στις επόμενες τρεις ερωτήσεις, καθώς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σημαντικές τις έμφυτες ικανότητες, την Ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και τη Διαρκή επιμόρφωση, σε ποσοστά 85,4%, 56,1% και 92,7% αντιστοίχως.

Διάγραμμα 11: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά σημαντικά για την ανάδειξη ενός Διευθυντή-Προϊσταμένου-Ηγέτη;



Ενότητα3^η : ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ

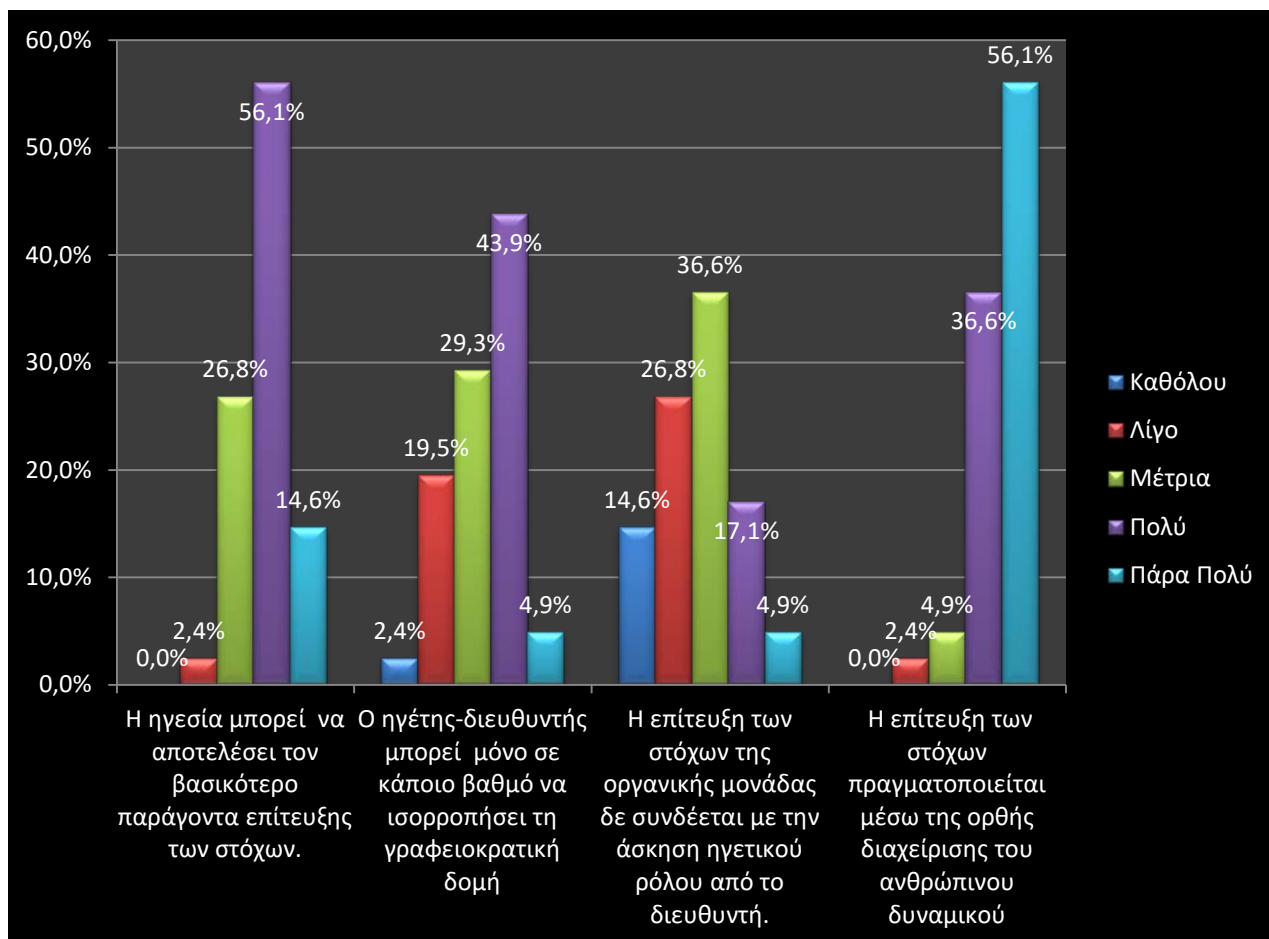
Πίνακας 12: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ισχύουν οι ακόλουθες δηλώσεις;

| | Η ηγεσία μπορεί να αποτελέσει τον βασικότερο παράγοντα επίτευξης των στόχων της οργανικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα. | Ο ηγέτης-διευθυντής μπορεί μόνο σε κάποιο βαθμό να ισορροπήσει τη γραφειοκρατική δομή με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε υπηρεσίας και να πετύχει μόνο ορισμένους από τους στόχους του. | Η επίτευξη των στόχων της οργανικής μονάδας δε συνδέεται με την άσκηση ηγετικού ρόλου από το διευθυντή. | Ο Ηγέτης Διευθυντής επιτυγχάνει την επίτευξη των στόχων μέσω της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις). |
|-----------|--|--|---|---|
| Καθόλου | 0,0% | 2,4% | 14,6% | 0,0% |
| Λίγο | 2,4% | 19,5% | 26,8% | 2,4% |
| Μέτρια | 26,8% | 29,3% | 36,6% | 4,9% |
| Πάρα Πολύ | 14,6% | 4,9% | 4,9% | 56,1% |
| Πολύ | 56,1% | 43,9% | 17,1% | 36,6% |

Το 70,7% (14,6% + 56,1%) των ερωτηθέντων θεωρεί την Ηγεσία ως τον βασικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού, σε αντίθεση με το 26,8% που συμφωνεί « Μέτρια» με την άποψη αυτή. Οι απόψεις δίστανται στην επόμενη ερώτηση, με το 51,2% (2,4% + 19,5% + 29.3%) να πιστεύει «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια» ότι ο ηγέτης μπορεί να ισορροπήσει έως ένα βαθμό τη γραφειοκρατία και το υπόλοιπο 48,8% να συντάσσεται «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» με την παραπάνω άποψη. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε πως συμφωνεί «Καθόλου», «Λίγο» και «Μέτρια» με την πρόταση πως η επίτευξη των στόχων δε συνδέεται με άσκηση ηγετικού ρόλου από τον Διευθυντή, ενώ «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σε ποσοστό 92,7% (56,1% + 36,6%) συμφωνούν με την

πρότασ πως η επίτευξη των στόχων πραγματοποιείται μέσω της ορθολογικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Διάγραμμα 12: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ισχύουν οι ακόλουθες δηλώσεις;

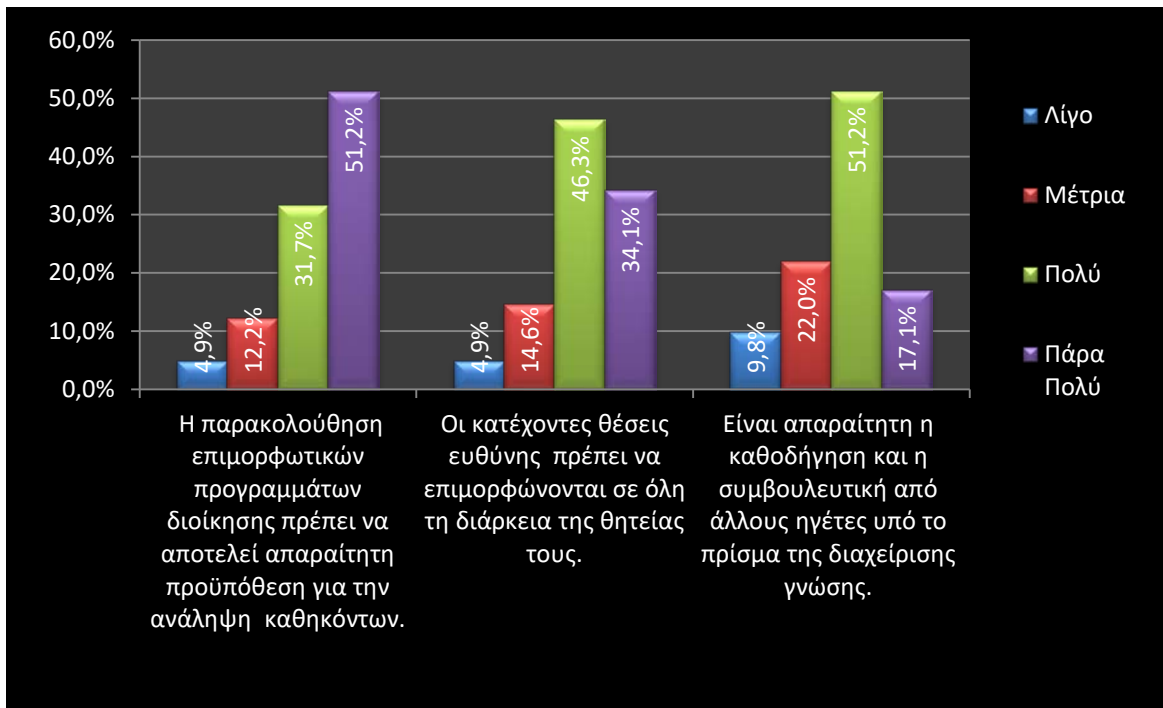


Ενότητα 4^η : ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Πίνακας 13: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Πόσο σημαντικές είναι κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω δηλώσεις για την ανάδειξη του Διευθυντή - Ηγέτη;

| | Λίγο | Μέτρια | Πάρα Πολύ | Πολύ |
|---|------|--------|-----------|-------|
| Η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων διοίκησης πρέπει να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάληψη των καθηκόντων σε θέση ευθύνης | 4,9% | 12,2% | 51,2% | 31,7% |
| Οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης πρέπει να επιμορφώνονται σε όλη τη διάρκεια της θητείας τους. | 4,9% | 14,6% | 34,1% | 46,3% |
| Η καθοδήγηση και η συμβουλευτική από άλλους Ηγέτες υπό το πρίσμα της διαχείρισης γνώσης, είναι απαραίτητη για την ανάδειξη Ηγετών- Διευθυντών | 9,8% | 22,0% | 17,1% | 51,2% |

Διάγραμμα 13: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Πόσο σημαντικές είναι κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω δηλώσεις για την ανάδειξη του Διευθυντή - Ηγέτη;



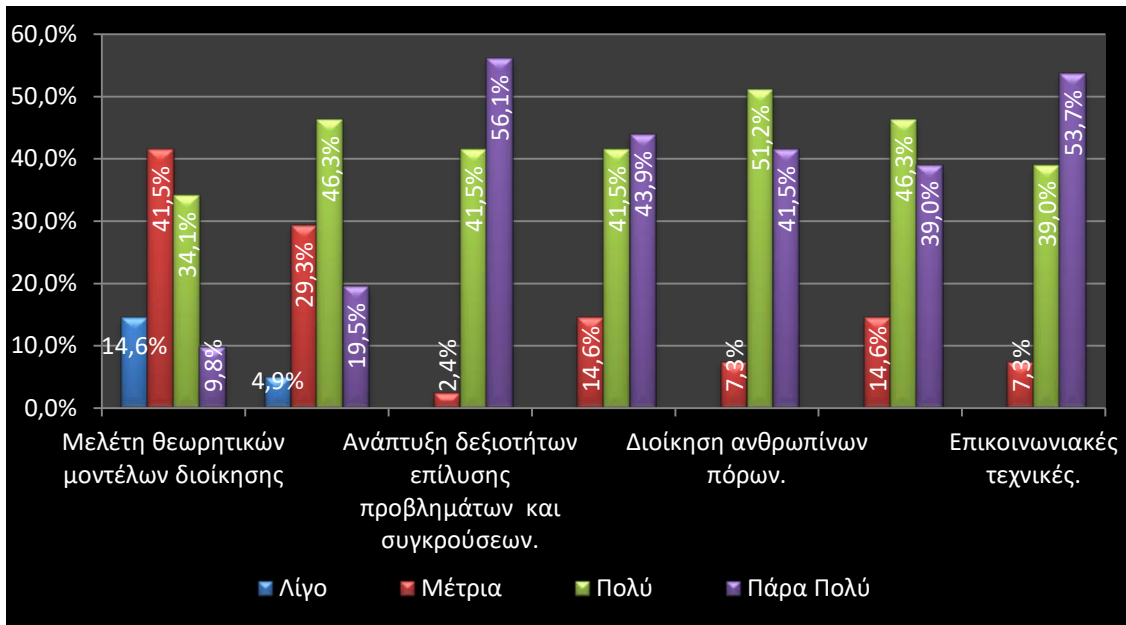
Πίνακας 14: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι είναι σημαντική, η επιμόρφωση των στελεχών σε θέσεις ευθύνης να περιλαμβάνει:

| | Λίγο | Μέτρια | Πολύ | Πάρα Πολύ |
|---|-------|--------|-------|-----------|
| α) Μελέτη θεωρητικών μοντέλων Διοίκησης και Ηγεσίας. | 14,6% | 41,5% | 34,1% | 9,8% |
| β) Εκμάθηση του τεχνικού πυρήνα Δημόσιας. | 4,9% | 29,3% | 46,3% | 19,5% |
| γ) Ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων. | 0,0% | 2,4% | 41,5% | 56,1% |

| | | | | |
|--------------------------------------|------|-------|-------|-------|
| δ) Πρακτική άσκηση ηγεσίας. | 0,0% | 14,6% | 41,5% | 43,9% |
| ε) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. | 0,0% | 7,3% | 51,2% | 41,5% |
| στ) Ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες. | 0,0% | 14,6% | 46,3% | 39,0% |
| η) Επικοινωνιακές τεχνικές. | 0,0% | 7,3% | 39,0% | 53,7% |

Το 56,1% (14,6% + 41,5%) θεωρεί «Λίγο» και «Μέτρια» σημαντικό η επιμόρφωση των Διευθυντών να περιλαμβάνει τη μελέτη των θεωρητικών μοντέλων διοίκησης εν αντιθέσει με το υπόλοιπο 43,9% να θεωρεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σημαντικό τον παράγοντα αυτό. Σε ποσοστό 65,8% και 97,6% οι ερωτηθέντες πιστεύουν «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σημαντική την επιμόρφωση σχετικά με την εκμάθηση του τεχνικού πυρήνα και την ανάπτυξη δεξιοτήτων για την επίλυση προβλημάτων. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» σημαντική την πρακτική άσκηση, την επιμόρφωση αναφορικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και την εκμάθηση επικοινωνιακών τεχνικών εκ μέρους των στελεχών σε θέσεις ευθύνης.

Διάγραμμα 14: Κατανομή απαντήσεων στην ερώτηση: Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι είναι σημαντική, η επιμόρφωση των στελεχών σε θέσεις ευθύνης να περιλαμβάνει:



:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ

Από τα αποτελέσματα της έρευνας και της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προέκυψαν ποικίλα και χρήσιμα συμπεράσματα. Αναλύοντας τα δημογραφικά στοιχεία, παρατηρούμε πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι άνδρες, απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, με προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη. Όσον αφορά τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά ενός ηγέτη, μια μεγάλη μερίδα της τάξεως του 51,2% συγκλίνει με την άποψη πως ο ηγέτης γεννιέται, ενισχύοντας τη θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών του Αριστοτέλη και του Stogdill(1948). Στον αντίποδα το 68,3% συντάσσεται με τις συμπεριφορικές θεωρίες των Blake&Mouton(1964), καθώς απάντησαν πως ο ηγέτης γίνεται και άρα η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να διδαχθεί.

Σχετικά με την έννοια της ηγεσίας η πλειονότητα των ερωτηθέντων συμφωνεί με τους σύγχρονους ορισμούς των Μπουραντά (2005) και Koontz&O' Donnel(1982) περί ηγεσίας, καθώς θεωρούν πως η ηγεσία αφορά στην άσκηση επιρροής ενός ατόμου, κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι συνεργάτες του να δίνουν εθελοντικά τον καλύτερο εαυτό τους. Περαιτέρω οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται ως διαφορετικές τις έννοιες Ηγεσία και Διεύθυνση - Διοίκηση σε ποσοστό 68,3%, επιβεβαιώνοντας τις απόψεις σύγχρονων μελετητών όπως ο Cuban(1988)και ο Μπουραντάς(2002).

Το στυλ ηγεσίας το οποίο φαίνεται να επιθυμούν οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους, συγκλίνει με τη μετασχηματιστική - χαρισματική ηγεσία, καθώς χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση, η ακεραιότητα, η διατύπωση οράματος και στόχων με παράλληλη δέσμευση για ενεργό συμμετοχή όλων, η καινοτομία, η παρακίνηση και η ενσυναίσθηση, βρίσκονται πολύ υψηλά στην ατζέντα των ερωτηθέντων. Συνάμα όμως, προτεραιότητα των ερωτώμενων αποτελούν και οι διοικητικές ικανότητες καθώς οι περισσότεροι, επιθυμούν ο ηγέτης να μπορεί να διαχειρίζεται τις ανάγκες τις μονάδας τόσο σε θέματα προγραμματισμού, οργάνωσης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, όσο και σε θέματα υλικοτεχνικών υποδομών και πόρων. Τα παραπάνω ερευνητικά ευρήματα συνάδουν με την άποψη του Πασιαρδή (2004), πως ο καλός ηγέτης οφείλει να είναι παράλληλα και καλός διοικητικός, με τους δύο όρους να δρουν συμπληρωματικά.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των ερωτηθέντων για τη σχέση ηγεσίας και θεσμικού πλαισίου. Η επικρατούσα άποψη είναι πως η οργανωσιακή δομή και ο σημερινός τρόπος στελέχωσης των ανώτερων θέσεων του Ελληνικού δημοσίου, δεν

επιτρέπουν την τοποθέτηση και ανάδειξη ηγετικών στελεχών. Ταυτόχρονα ως λύσεις στα ως άνω προβλήματα θεωρούν την αλλαγή του συστήματος επιλογής των διευθυντών, την αλλαγή της νοοτροπίας των στελεχών, την αξιολόγηση του έργου τους και την διεύρυνση των αρμοδιοτήτων τους, ώστε να υπάρχει μια σχετική αυτονομία. Επιπροσθέτως πιστεύουν πως η ανάδειξη στελεχών δεν εξαρτάται καθόλου από το φύλο, λίγο έως μετρίως από την εμφάνιση και την ηλικία, αλλά κυρίως από τις έμφυτες ικανότητες, την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και τη διαρκή επιμόρφωση.

Η πολιτική ηγεσία της χώρας έχει αναγνωρίσει τις παθογένειες της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης και σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, επιχειρείται η αποκομματικοποίηση του συστήματος μέσω της εφαρμογής διαφανών και αξιοκρατικών μεθόδων επιλογής ανώτερων στελεχών. Παρόλα αυτά σύμφωνα με την Σπανού(2018), το νέο σύστημα μοριοδότησης έχει οδηγήσει τους υποψηφίους στην απόκτηση τυπικών προσόντων (πτυχία, μεταπτυχιακά, διδακτορικά), εκχωρώντας την επιλογή στελεχών στα ακαδημαϊκά ιδρύματα και σε διαδικασίες οι οποίες δεν αντιλαμβάνονται τις πραγματικές ανάγκες των οργανισμών. Επιπροσθέτως, τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων αποτελούν απλώς ένα εισιτήριο για την απόκτηση της θέσης και σπανίως αξιοποιούνται.

Στον άξονα ηγεσία και επίτευξη στόχων, η γραφειοκρατική δομή του Ελληνικού δημοσίου αναδείχθηκε ως τροχοπέδη στην προσπάθεια του διευθυντή να πετύχει τους προκαθορισμένους στόχους, καθώς θεωρούν πως η ηγεσία αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα επίτευξης των στόχων συμπεριλαμβανομένης και της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Αναφορικά με τη σχέση επιμόρφωσης και ηγεσίας, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί με την επιμόρφωση των ηγετικών στελεχών τόσο πριν την ανάληψη καθηκόντων όσο και κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Ιδιαίτερα σημαντική θεωρούν την καθοδήγηση και συμβουλευτική υπό το πρίσμα της διαχείρισης γνώσης. Στη διαρκή επιμόρφωση των στελεχών έχει επενδύσει και το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, καθώς πραγματοποιήθηκαν 1.616 προγράμματα με 36.032 εκπαιδευόμενους κατά το έτος 2016.

Η σημασία της ηγεσίας δεν αμφισβητείται από κανέναν μελετητή. Αν απουσιάζει η ηγεσία, σημειώνεται καταστροφή για τον οργανισμό και σήμερα στον άκρως

ανταγωνιστικό κόσμο το γεγονός της ανεύρεσης ενός ιδανικού ηγέτη είναι η βασική μεταβλητή για τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία του οργανισμού.

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζει μια καλή προσέγγιση για τον ηγέτη ο οποίος επιδιώκει ν' αλλάξει τους οπαδούς του βασιζόμενος στο κίνητρο, στην έμπνευση και στην θετική επιρροή.

Γενικά οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι άτομα οι οποίοι με τη δική τους γνώση, το όραμά τους και την ικανότητά τους να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων, καλλιεργούν τις καταλληλότερες προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Εν κατακλείδι, ο ΕΦΚΑ έχει ανάγκη από μετασχηματιστικούς και χαρισματικούς ηγέτες οι οποίοι όχι μόνο δε θα περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά θα μπορούν να τις μετασχηματίζουν υπερβαίνοντας κάθε προσωπικό συμφέρον, χάριν των συμφερόντων της ευρύτερης οργάνωσης. Συγχρόνως η κάθε ηγεσία του οργανισμού είναι ανάγκη να διοικείται από άτομα ικανά, με έμπνευση νέου οράματος, εμπυχώνοντας και παρακινώντας το υπάρχων ανθρώπινο δυναμικό. Ταυτόχρονα όμως, είναι απαραίτητο να προχωρήσουν κι εκείνες οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες θα αλλάξουν τις δομές και την υπάρχουσα κουλτούρα και θα τοποθετήσουν και θ' αναδείξουν ηγετικά στελέχη στο δημόσιο. Το ανθρώπινο δυναμικό έχει πολλές ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες όμως δεν εκμεταλλεύονται εξαιτίας της δαιδαλώδους και κατακερματισμένης δομής του δημόσιου τομέα.

7.1 Περιορισμοί της έρευνας

Κατ' αρχήν είναι απαραίτητο να τονίσουμε πως το μικρό σχετικά δείγμα δεν είναι δυνατόν να κριθεί επαρκές. Εάν και αποτυπώνεται μία τάση και ένας ξεκάθαρος προσανατολισμός του δείγματος, είναι σίγουρη η μη γενίκευση των ευρημάτων και ότι δεν αποτελούν παγιωμένα δεδομένα για όλο τον οργανισμό. Το αν είναι ακριβείς οι ερωτήσεις δεν μπορεί και επειδή λείπει ο χρόνος από την πλευρά του ερευνητή και λόγω του δείγματος, να εξακριβωθεί πλήρως. Εδώ, πρέπει να τονίσουμε ότι η έρευνα με τη μορφή των ερωτηματολογίων διεξήχθη χειρόγραφα στον εργασιακό χώρο, με περιορισμένο χρόνο σε μέγιστο βαθμό. Επίσης η έλλειψη της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας στις στατιστικές αναλύσεις βάσει των ερωτηματολογίων, από την πλευρά του ερευνητή, δεν επέφερε καμία ξεκάθαρη βοήθεια στην κατεύθυνση αυτή.

Τέλος θα πρέπει να μιλήσουμε και για το αν είναι ειλικρινές το δείγμα αναφορικά με τις απαντήσεις του. Στο δείγμα αναφέρονται εργαζόμενοι μιας υπηρεσίας, άρα συνάδελφοι. Εάν και η ανωνυμία ήταν πολύ αυστηρή και ρητά διατυπωμένη στην εισαγωγή των ερωτηματολογίων (μάλιστα με την ύπαρξη και της επιλογής συναίνεσης), δεν είναι και πάλι δυνατή η ύπαρξη εγγύησης για την πλήρη ειλικρίνεια του δείγματος, μάλιστα σε μια εποχή με έντονο ανταγωνισμό και σίγουρη καχυποψία. Ακόμη, στο μέλλον, θα ήταν δυνατή η υποβολή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου στο σύνολο (ή σε δείγμα ικανό ως προς την αποτύπωση των στάσεων του συνόλου) του οργανισμού, έτσι ώστε να αποτελέσει μια πιο ολοκληρωμένη μελέτη γύρω από αυτό το ζήτημα.

7.2 Μελλοντική Έρευνα

Αυτό το πεδίο έρευνας που αναλύσαμε παραπάνω μαζί και οι παράμετροί του μπορούν κάλλιστα να αποτελέσουν τη βάση των μεταγενέστερων και πιο εξειδικευμένων ερευνών. Χαρακτηριστικά, μπορούμε ν' αναφέρουμε πως το ερωτηματολόγιο αυτής της μορφής, θα μπορούσαμε να το υποβάλλουμε και πάλι στο εγγύς ή στο μακροπρόθεσμο μέλλον και να συγκρίνουμε τις οποιεσδήποτε αποκλίσεις του. Παράλληλα, θα μπορούσαμε το ίδιο να το υποβάλλουμε μετά από κάποια σημαντική αλλαγή στον οργανισμό για την μέτρηση των αντιδράσεων και των διαφορών όπου τυχόν έχει το δείγμα, για παράδειγμα μετά την αλλαγή κάποιας διοίκησης, την αύξηση ή τη μείωση μισθών, τις περικοπές, κ.ά.

7.3 Πρακτικές Προεκτάσεις

Τα παραπάνω στοιχεία θα ήταν δυνατό ν' αποτελέσουν μια βάση κι ένα εργαλείο για αξιολόγηση του οργανισμού, μελλοντικής χρήσης. Κατ'αρχήν θα μπορούσαν τα στοιχεία αυτά να αποτελούν ένα πλαίσιο διερεύνησης της στρατηγικής του ΕΦΚΑ. Τα στοιχεία ή οι αλλαγές των απόψεων των εργαζομένων θα μπορούσαν να οδηγήσουν τις ανάλογες (ή καμιά) αναθεωρήσεις της στρατηγικής του οργανισμού. Ακόμα τα δεδομένα είναι δυνατό να τα διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό και να γίνουν ο οδηγός προσλήψεων. Επίσης τα στοιχεία αυτά θα μπορούσαν να συμβουλευθούν για την πολιτική του οργανισμού. Τέλος, δραματικές αλλαγές των στοιχείων αυτών θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σαν το «καμπανάκι» το οποίο θα επισημαίνει πως ο οργανισμός χρειάζεται κατεπείγον αλλαγές στη διοίκησή του και στη φιλοσοφία της ηγεσίας την οποία εφαρμόζει.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2015). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων Διόφαντος.

Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠ.Ε.Π.Θ.- Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κιόχος, Π. Α. (2000). *Κοινωνική ασφάλιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

Κουλαξίζη, Χ. (2014). Σε *Δημοσιευμένα Άρθρα Του Περιοδικού THE INTERNATIONAL INFORMATION AND LIBRARY REVIEW Κατά τα Έτη 2005-2010* Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης Σχολή ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ. Πτυχιακή Εργασία. Σίνδος: Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης.

Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ*. 46(1):88-89

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

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

Σπανού, Κ.(2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης, Επισκόπηση / Περιγραφή / Αποτίμηση*. Ελληνικό ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής, Παρατηρητήριο για την Κρίση.

Ξενόγλωσση

Avolio B.J., & Bass B.M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). Mind Garden.

Bandura, A. (1997). "Self-efficacy". In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.

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

Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130- 139.

Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership, theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), "Developing the transformational leadership: 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training*, 14(5), pp. 21-27.

Baumeister, R.F., & Leary, M.R. (1995). "The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

Burns Transformational Leadership Theory (2014). Ανάκτηση από <http://www.leadership-central.com/burns-transformational-leadership-theory.html#axzz3IICNobYR>.

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

Carless, S., Wearing, A., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389.

Conger, J.A. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.

Daft, R.L. (2008) *"The Leadership Experience"*. 4th Edition, Thomson Corporation, Stamford.

Erikson, I., Edwards, K., Van Brabant, T., (2008), *"Development of leadership capacities as a strategic factor for sustainability"*, School of Engineering Blekinge Institute of Technology Karlskrona, Sweden

Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. urns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Frese, M., (1989), *"Human Computer Interaction within an Industrial Psychology Framework"*. *Applied Psychology an international review*, (38), 1, 29-44

Ganta, V. C. and Manukonda, J. K. (2014). *"Leadership during Change and Uncertainty in Organizations"*. *International Journal of Organizational Behavior & Management Perspectives*, 3(3), 1183.

Gary, J. (1996). *"Theories of work motivation, leadership, organizational behavior: Understanding and managing life at work."* Concordia University Harper Collins College Publishers.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). *"Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues"*. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective". *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Graetz, F., Rimmer, M., Smith, A., and Lawrence, A. (2010). "*Leadership for Change*". Managing organizational change (3rd edition).

Greguras, J., Diefendorff, M. (2009), "Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory". *J Appl Psychol*. 2009 Mar;94(2):465-77. doi: 10.1037/a0014068.

Grint, K. (2007). "*What is Leadership? from Hydra to Hybrid*". Working paper, Said Business School and Templeton College, Oxford University.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L.

Larsen (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Humphreys, J. & Einstein, W. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.

Jackson, and Parry. (2008). "*A Very Short, Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Leadership*". London: SAGE Publication, 208(2), 25.

Jansen, J.J.P., Vera, D. and Crossan, M. (2009), "Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism". *The leadership Quarterly*, 20, 5-18.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). "Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.

Judge, T.A., & Piccolo, R.F.(2004). Transformational and transactional leadership: A Meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*,89(5),755 - 768.

Jun Hao, M., Yazdanifard, R., (2015), "How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation" *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management Volume 15 Issue 9 Version 1.0*

Keller,R.T. (2006).Transformational leadership,initiating structureand substitutes for leadership:Alongitudinal study of research and development project.*Journal of Applied Psychology*,91, 202-210.

Kirkpatrick,S.A.,&Locke,E.A.(1996).Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes.*Journal of Applied Psychology*,81, 36-51.

Koontz, H., O'Donnell, C. (1983) *Οργάνωση και Διοίκηση. Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών*, Τόμος Γ', (μετ. Χρήστος Βαρδάκος, Αθήνα: Παπαζήσης.

Lussier, R., (2013), "*Leadership: Theory, Application, & Skill Development*". Cengage Learning; 5th Edition

Matveev,M. (2002). The advantages of quantitative and qualitative methods in intercultural research: practical implications from the study of the perceptions of intercultural

communication competence by American and Russian managers. *Collected research articles, Bulletin of Russian Communication Association "THEORY OF COMMUNICATION AND APPLIED COMMUNICATION"*. 1/Edited by I.N. Rozina, Rostov-on-Don: Institute of Management, Business and Law Publishing : 59-67.

Maxwell, J.C. (2006). *Οι 21 απαραίτητες αρετές του Ηγέτη*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Naile, I., Selesho, J., (2014), "The Role of Leadership in Employee Motivation", *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing, Rome-Italy Vol 5 No 3*

Northouse, P. G. (2010). "*Leadership: Theory and practice*," 5th ed. Los Angeles, CA: Sage.

Patterson, K. (2003). Servant leadership – A theoretical model. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA, on Oct.16, 2003.

Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). Self determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *American Psychologist*, 55, 68–78.

Senge, P. M. (2006). "*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*." New York: Currency-Doubleday.

Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25:1, 35-71, DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362.

Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement groups. *Research in Organizational Behavior*, 8, 113-164.

Wasim, A. and Imran, A. (2010). "The Role of Leadership in Organizational Change. Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership" 3(2), 9. 25. Daft, R. L. (2008). *The leadership experience* (4th ed.). Mason, OH: SouthWestern.

Weber, M. (1947). *Max Weber: The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

Winston, B. (2002). “*Be a leader for God’s sake.*” Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.

Wong, C.S., & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.

Ιστοσελίδες

Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης- Διαθέσιμο από <http://www.efka.gov.gr>

Νόμος 4387/2016: Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης – Μεταρρύθμιση Ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος. Ρύθμισης φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις.

Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ, διαθέσιμο από

http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

<https://diavgeia.gov.gr/doc/6%CE%9C%CE%9C1465%CE%A7%CE%98%CE%A8-%CE%A67%CE%93?inline=true>

http://www.ikanews.gr/arxeia/diafora/EFKA_20022017-PD_organogramma.pdf

<http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

Transformational Leadership (2014). Ανάκτηση από www.transformationalleadership.net

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΟΜΑΔΑ Α: Δημογραφικά στοιχεία.

Παρακαλώ να υποδείξετε τον βαθμό στον οποίο η κάθε μία από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, επιλέγοντας την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίδεται.

Α1. Φύλο

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

Α2. Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο (Παρακαλώ επιλέξτε τον ανώτερο τίτλο σπουδών που κατέχετε)

| | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης | <input type="checkbox"/> |
| Κάτοχος Πτυχίου ΤΕΙ | <input type="checkbox"/> |
| Κάτοχος Πτυχίου ΑΕΙ | <input type="checkbox"/> |
| Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου | <input type="checkbox"/> |
| Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου | <input type="checkbox"/> |

Α3. Έτη Υπηρεσίας στον Φορέα:

| | |
|---------|--------------------------|
| 1 – 10 | <input type="checkbox"/> |
| 11 – 20 | <input type="checkbox"/> |
| 21 – 30 | <input type="checkbox"/> |
| >30 | <input type="checkbox"/> |

ΟΜΑΔΑ Β: Κυρίως σώμα ερωτηματολογίου

Ενότητα 1η: Χαρακτηριστικά και Συμπεριφορά Ηγέτη

B1. Σε ποιον βαθμό κατά την άποψή σας ο Ηγέτης;

| | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Γεννιέται | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Γίνεται | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

B2. Σε ποιον βαθμό συμφωνείτε με τους παρακάτω ορισμούς της έννοιας Ηγεσία;

| | | | | |
|---|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλα άτομα ώστε εθελοντικά να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να εξασφαλίζει τη σωστή οργάνωση, διαχείριση και λειτουργία του Τμήματος ή της Διεύθυνσης της οποίας προϊστάται. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Ηγεσία είναι η ικανότητα ενός χαρισματικού ατόμου, λαμπρής προσωπικότητας να τον ακολουθούν οι υπόλοιποι στις αποφάσεις του. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

B3. Σε ποιον βαθμό κατά τη γνώμη σας ο όρος Διευθυντής - Προϊστάμενος διαφέρει από τον όρο Ηγέτης της οργανικής μονάδας

| | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|

B4. Τα παρακάτω χαρακτηριστικά και ικανότητες αποδίδονται στον Ηγέτη (τι πρέπει να διαθέτει). Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι θα έπρεπε να τα διαθέτει ο Προϊστάμενος – Διευθυντής σας;

| | | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Ακεραιότητα, αυτεπίγνωση, αυτοπεποίθηση, προσήλωση στο καθήκον και δέσμευση σε αξίες (δικαιοσύνη, διαφάνεια, ειλικρίνεια). | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Συναισθηματική νοημοσύνη, ενσυναίσθηση, επικοινωνιακές δεξιότητες και ικανότητες συνεργασίας . | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Όραμα για το μέλλον, θέσπιση υψηλών στόχων, υποστήριξη καινοτόμων δράσεων, παρακίνηση και επιβράβευση προσωπικού. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Διορατικότητα – πρόβλεψη προβλημάτων, ικανότητες διαχείρισης - επίλυσης προβλημάτων και ανάληψη ευθύνης. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Συστημική σκέψη, τεχνική κατάρτιση, γνώση του αντικειμένου και των θεσμικών καθηκόντων, ικανότητα μάθησης | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Ανάγκη για αναγνώριση, επιτυχία, δύναμη και επιρροή. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

B5. Οι παρακάτω δηλώσεις αναφέρονται στο περιεχόμενο της συμπεριφοράς του Ηγέτη (τι πρέπει να κάνει). Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι Διευθυντής- Προϊστάμενος σας θα έπρεπε να...

| |
|--|
| Διαμορφώνει με την ενεργό συμμετοχή όλων, το όραμα, τους στόχους, τις δράσεις του Οργανισμού και να διατυπώνει με σαφήνεια τις υψηλές προσδοκίες του για απόδοση και δέσμευση από όλους. |
|--|

| | | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Εμπνέει, παρακινεί, υποστηρίζει, επιβραβεύει το προσωπικό, να ενθαρρύνει την ομαδοσυνεργατικότητα, να διευκολύνει την επικοινωνία και να ενισχύει το θετικό κλίμα. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Επιμορφώνεται διαρκώς, να γνωρίζει τις αρμοδιότητες του και να εφαρμόζει την πολιτική του αρμόδιου Υπουργείου και την κείμενη νομοθεσία. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Προγραμματίζει, συντονίζει, καινοτομεί, παρακολουθεί, αξιολογεί το έργο που επιτελείται και να ανατροφοδοτεί τον Οργανισμό. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Διαχειρίζεται με επιτυχία τις ανάγκες της οργανικής μονάδας και να εξασφαλίζει πόρους για την κτιριακή & υλικοτεχνική υποδομή και ασφάλεια. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Προωθεί την επιμόρφωση του προσωπικού και να υποστηρίζει τη διαχείριση γνώσης εντός του Οργανισμού. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

Ενότητα 2η: Ηγεσία και Θεσμικό πλαίσιο

B6. Σε ποιον βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω δηλώσεις που αφορούν το θεσμικό πλαίσιο του Δημοσίου τομέα;

Οι αρμοδιότητες των Διευθυντών των Υπηρεσιών, καθώς και η οργανωτική δομή του Ελληνικού Δημοσίου τομέα, δεν επιτρέπουν την ανάδειξη Ηγετών – Διευθυντών- Προϊσταμένων Οργανικών μονάδων.

| | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|

| | | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Ο σημερινός τρόπος στελέχωσης των θέσεων ευθύνης δεν επιτρέπει την τοποθέτηση ηγετικών στελεχών. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Στους γραφειοκρατικούς και ιεραρχικά δομημένους οργανισμούς όπως είναι οι Δημόσιες Υπηρεσίες, δεν είναι αναγκαίοι οι Ηγέτες- Διευθυντές αλλά οι Διευθυντές – Διαχειριστές. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

B7. Για να υπάρχει η δυνατότητα να αναδειχτούν Ηγέτες – Διευθυντές, σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι πρέπει

| | | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Να αλλάξει το σύστημα επιλογής Διευθυντών. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Να αλλάξει η νοοτροπία των Διευθυντών καθώς και των στελεχών του Δημοσίου. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Να δοθούν στους Διευθυντές περισσότερες αρμοδιότητες και αυτονομία στη λήψη αποφάσεων. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Να αξιολογείται το έργο τους | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

B8. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε σημαντικά τα ακόλουθα χαρακτηριστικά, για την ανάδειξη ενός Διευθυντή – Προϊσταμένου-Ηγέτη;

| | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Εμφάνιση | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Φύλο | | | | |

| | | | | |
|---|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Ηλικία | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Έμφυτεςικανότητες & δεξιότητες | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Ανάγκηγια αυτοπραγμάτωση | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Διαρκής επιμόρφωση&διοικητική κατάρτιση | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

Ενότητα 3η: Ηγεσία και επίτευξη στόχων

B9. Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι ισχύουν οι ακόλουθες δηλώσεις;

| | | | | |
|---|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Η ηγεσία μπορεί να αποτελέσει τον βασικότερο παράγοντα επίτευξης των στόχων της οργανικής μονάδας σε όλα τα επίπεδα. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Ο Ηγέτης- Διευθυντής μπορεί μόνο σε κάποιο βαθμό να ισορροπήσει τη γραφειοκρατική δομή με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε υπηρεσίας και να πετύχει μόνο ορισμένους από τους στόχους του. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Η επίτευξη των στόχων της οργανικής μονάδας, δεν συνδέεται με την άσκηση ηγετικού ρόλου από το Διευθυντή. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

| | | | | |
|---|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Ο Ηγέτης Διευθυντής επιτυγχάνει την επίτευξη των στόχων μέσω της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις). | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

Ενότητα 4η: Επιμόρφωση και Ηγεσία

B10. Πόσο σημαντικές είναι κατά τη γνώμη σας οι παρακάτω δηλώσεις για την ανάδειξη του Διευθυντή - Ηγέτη;

| | | | | |
|---|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Η παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων διοίκησης πρέπει να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάληψη των καθηκόντων σε θέση ευθύνης. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης πρέπει να επιμορφώνονται σε όλη τη διάρκεια της θητείας τους. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Η καθοδήγηση και η συμβουλευτική από άλλους Ηγέτες υπό το πρίσμα της διαχείρισης γνώσης, είναι απαραίτητη για την ανάδειξη Ηγετών- Διευθυντών | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

B11. Σε ποιον βαθμό πιστεύετε ότι είναι σημαντική, η επιμόρφωση των στελεχών σε θέσεις ευθύνης να περιλαμβάνει:

| | | | | |
|---|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Μελέτη θεωρητικών μοντέλων Διοίκησης και Ηγεσίας. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Εκμάθηση του τεχνικού πυρήνα Δημόσιας Διοίκησης. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και συγκρούσεων. | | | | |

| | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Πρακτική άσκηση ηγεσίας. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Ψηφιακές γνώσεις και δεξιότητες. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |
| Επικοινωνιακές τεχνικές. | | | | |
| Καθόλου <input type="checkbox"/> | Λίγο <input type="checkbox"/> | Μέτρια <input type="checkbox"/> | Πολύ <input type="checkbox"/> | Πάρα πολύ <input type="checkbox"/> |

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί Συνάδελφοι, ονομάζομαι Χριστοδούλου Δημήτριος και παρακολουθώ το μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας/Δημόσια Διοίκηση.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το ερευνητικό τμήμα στα πλαίσια της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας «**Ο ρόλος της Ηγεσίας στον ΕΦΚΑ**». Η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση του φαινομένου της ηγεσίας και τον τρόπο με τον οποίο επιδρά στη βελτίωση του ΕΦΚΑ.

Ο όρος ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί ότι αναφέρεται σε κάθε μορφή θέσης ευθύνης (π.χ.Τμηματάρχης – Προϊστάμενος - Διευθυντής – Διοικητής).

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τον στατιστικό έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παρακαλώ να αφιερώσετε 5-10 λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο σας για τη συμπλήρωσή του καθώς η βοήθεια και η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας και των σπουδών μου.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεισφορά σας.

Χριστοδούλου Δημήτριος