

**Η Ενδυνάμωση και η Επαγγελματική Ικανοποίηση
του Ανθρώπινου Δυναμικού
στα Τμήματα Αθλητισμού
των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων
και των Σχολών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
των Σωμάτων Ασφαλείας**

του
Αντωνίου Κανιαδάκη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος
Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

ΣΠΑΡΤΗ: 2014

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα :

1ος Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ος Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Αναπλ. Καθηγητής

3ος Επιβλέπων : Ουρανία Βρόντου, Λέκτορας

Στους γονείς μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου, Δρ. Άλκηστις Παπαϊωάννου για την πολύτιμη καθοδήγησή της, τη βοήθεια και την ουσιαστική στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντώνιος Κανιαδάκης : Η Ενδυνάμωση και η Επαγγελματική
Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στα Τμήματα Αθλητισμού των Ανώτατων
Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των Σχολών Τριτοβάθμιας
Εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας.
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Οι πρωταρχικοί σκοποί της παρούσης έρευνας ήταν : (α) να μελετήσει κατά πόσο εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ), (β) να προσδιορίσει σε ποιο βαθμό υφίσταται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα εν λόγω τμήματα αθλητισμού, (γ) να εξετάσει τη συνάφεια των δύο αυτών μεταβλητών (ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού - επαγγελματική ικανοποίηση) και (δ) να μελετήσει τη διαφοροποίηση τόσο του βαθμού ενδυνάμωσης όσο και της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των τμημάτων αθλητισμού των ανωτέρω ιδρυμάτων, όταν αντίστοιχα προΐσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός).

Χρησιμοποιήθηκαν δύο (2) ερωτηματολόγια : (α) Το ερωτηματολόγιο για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των Vogt και Murell (1990), το οποίο τροποποιήθηκε & απλοποιήθηκε από τους Kriemadis (2011) και Papaioannou (2011) και αποτελούνταν από τριάντα (30) ερωτήσεις σχετικά με την ενδυνάμωση και έξι (6) ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και (β) το ερωτηματολόγιο για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων των Wang, Cook, και Wall (1979), το οποίο αποτελούνταν από 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου που αφορούσαν τις κυριότερες παραμέτρους της ικανοποίησης.

Εξετάστηκαν τα πέντε (5) ΑΣΕΙ και οι δύο (2) σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ της Ελλάδας με τους 89 καθηγητές φυσικής αγωγής που στελέχωναν τα αντίστοιχα τμήματα αθλητισμού. Στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 80 καθηγητές με βαθμό ανταπόκρισης 90,9 %. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν τα ακόλουθα:

1. Η ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται σε μικρό βαθμό στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ, καθώς στο 36% αυτών εφαρμόζόταν το «ενδυναμωμένο στυλ» διοίκησης.
2. Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών που στελεχώνουν τα συμμετέχοντα στην έρευνα τμήματα αθλητισμού, καταγράφηκε στην πλειοψηφία της άνω του μετρίου, με σχεδόν το 70% των ερωτηθέντων να δηλώνει ότι αισθάνεται ικανοποιημένο ως και πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του.
3. Από τα ευρήματα προέκυψε μία στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με το σύνολο της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, ως έννοια και διαδικασία.
4. Σε ότι αφορά τη διαφοροποίηση τόσο στο βαθμό της ενδυνάμωσης, όσο και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, ανάλογα με το αν προΐσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός) στα προς μελέτη τμήματα αθλητισμού των στρατιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, διαπιστώθηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών, με τους εργαζόμενους καθηγητές με «πολίτη» προϋπόθεση να αισθάνονται εμφανώς πιο ενδυναμωμένοι και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, από ότι οι αντίστοιχοι καθηγητές των αθλητικών τμημάτων των άλλων ιδρυμάτων όπου προΐσταται αξιωματικός.

Λέξεις κλειδιά : ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματική ικανοποίηση, Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ), Σώματα Ασφαλείας (ΣΑ)

ABSTRACT

Antonios Kaniadakis : The human resource empowerment and job satisfaction in the sport divisions of the Higher Military Educational Institutions and higher schools of Armed Forces.

(Under the supervision of Mr. Athanasios Kriemadis, Professor)

The primary purposes of this research were : (a) to determine the extent to which the human resource empowerment is being used in the sport divisions of the Higher Military Educational Institutions (HMEI) and higher schools of Armed Forces (AF), (b) to examine the extent to which the job satisfaction of employees was existed in those sport divisions, (c) to examine the relationship of these two variables (human resource empowerment - job satisfaction), (d) to study the diversification of the extent of empowerment and job satisfaction between sport divisions of these institutions, when respectively managed by citizen (physical education teacher) or military (officer).

Two (2) questionnaires were used in this study : (a) The questionnaire developed Vogt & Murrell (1990), focused on the issue of empowerment, was modified and simplified by Kriemadis (2011) and Papaioannou (2011). The modified questionnaire consisted of 30 questions related to empowerment and demographic characteristics of the respondents and (b) the questionnaire of job satisfaction (Warr, Cook, & Wall, 1979), which consisted of 10 closed questions concerning the main parameters of job satisfaction.

All 88 physical education teachers who staffed the sport divisions of seven (7) Greek Higher Military Educational Institutions and higher schools of Armed Forces were surveyed (five HMEI and two higher schools of AF of Greece). Responses were received from 80 physical education teachers with a response rate of 90,9%.

The findings of the study were as follows :

1. Human resource empowerment is applied to a small extent by the sport divisions of HMEI and schools of SF, as 36 % of them were using the “empowering style” of management.
2. The overall job satisfaction of physical education teachers was above average, as 70% of them reported that they were satisfied and very satisfied with their work.
3. There was a strong and positive relationship between human resource empowerment and job satisfaction of employees (physical education teachers).
4. The levels of human resource empowerment and job satisfaction were related to managers’ position [citizen (physical education teacher) or military (officer)].

Keywords : human resource empowerment, job satisfaction, Higher Military Educational Institutions, Armed Forces.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|-------------------|-----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | i |
| ABSTRACT | ii |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | iii |

Κεφάλαιο

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| 1.1 Θεωρητική προσέγγιση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού | 2 |
| 1.2 Θεωρητική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης | 2 |
| 1.3 Διατύπωση του προβλήματος | 3 |
| 1.4 Σκοποί της έρευνας | 3 |
| 1.5 Σημασία – Χρησιμότητα της έρευνας | 4 |
| 1.6 Ερευνητικές ερωτήσεις | 4 |
| 1.7 Λειτουργικοί ορισμοί | 5 |
| II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ | 6 |
| 2.1 Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα & Σώματα Ασφαλείας | 6 |
| 2.2 Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού | 9 |
| 2.2.1 Στάδια – Προσεγγίσεις – Συνιστώσες – Μοντέλα ενδυνάμωσης | 11 |
| 2.2.2 Τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης | 15 |
| 2.3 Η επαγγελματική ικανοποίηση | 16 |
| 2.3.1 Προσεγγίσεις για την επαγγελματική ικανοποίηση | 17 |
| 2.3.2 Βασικές θεωρίες για τα κίνητρα & την παρακίνηση | 18 |
| 2.3.3 Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης | 22 |
| 2.4 Σύγχρονες έρευνες – μελέτες | 23 |
| 2.5 Περίληψη – Συμπεράσματα | 26 |

| | |
|-----------------------------------------------|----|
| III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ | 27 |
| 3.1 Δείγμα | 27 |
| 3.2 Όργανα μέτρησης | 30 |
| 3.3 Διαδικασία μέτρησης | 31 |
| IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ | 32 |
| 4.1 Ερευνητική ερώτηση (1) | 32 |
| 4.2 Ερευνητική ερώτηση (2) | 39 |
| 4.3 Ερευνητική ερώτηση (3) | 50 |
| 4.4 Ερευνητική ερώτηση (4) | 54 |
| 4.5 Ερευνητική ερώτηση (5) | 55 |
| V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 56 |
| 5.1 Συζήτηση | 56 |
| 5.2 Συμπεράσματα | 58 |
| VI. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ | 60 |
| 6.1 Εφαρμογές | 60 |
| 6.2 Περιορισμοί | 60 |
| 6.3 Προτάσεις για μελλοντική χρήση | 61 |
| VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 62 |
| 7.1 Διεθνής | 62 |
| 7.2 Ελληνική | 68 |
| VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ | 70 |
| 8.1 Πίνακες | 70 |
| 8.2 Ερωματολογία | 83 |
| 8.3 Συστατική επιστολή | 93 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί μία προσέγγιση πάνω στις διαστάσεις της ενδυνάμωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο απαρτίζει το εκπαιδευτικό προσωπικό στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ).

Τα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ) είναι :

1. Η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), η οποία περιλαμβάνει τα τμήματα :
 - (α) Όπλων (Πεζικό, Τεθωρακισμένα, Πυροβολικό, Μηχανικό, Διαβιβάσεις) και
 - (β) Σωμάτων (Τεχνικό, Εφοδιασμού – Μεταφορών, Υλικού Πολέμου).
2. Η Σχολή Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ), η οποία περιλαμβάνει τα τμήματα :
 - (α) Μαχίμων και
 - (β) Μηχανικών.
3. Η Σχολή Ικάρων (ΣΙ), η οποία περιλαμβάνει τα τμήματα :
 - (α) Ιπταμένων,
 - (β) Μηχανικών και
 - (γ) Ελεγκτών Αεράμυνας.
4. Η Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ), η οποία διαιρείται σε :
 - (α) πτέρυγα Υγειονομικού Τμήματος και περιλαμβάνει τα τμήματα : Ιατρικό, Οδοντιατρικό, Φαρμακευτικό, Κτηνιατρικό, Ψυχολογίας και
 - (β) πτέρυγα των Σωμάτων Στρατολογικού - Στρατιωτικών Νομικών Συμβούλων και Οικονομικού.
5. Η Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ).

Οι σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ) είναι :

1. Η Σχολή Αξιωματικών Ελληνικής Αστυνομίας (ΣΑΕΑ)
2. Η Σχολή Ανθυποπυραγών Πυροσβεστικού Σώματος (ΣΑΠΣ)

Όλα τα ανωτέρω εκπαιδευτικά ιδρύματα προσφέρουν τετραετείς σπουδές, είναι δε ισότιμα με τα ιδρύματα του πανεπιστημιακού τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης παρέχοντας ισότιμη εκπαίδευση και χορηγώντας ισότιμα πτυχία με αυτά (νόμος 3187/2003).

Η άθληση των σπουδαστών των εν λόγω ιδρυμάτων είναι πρωταρχικής σημασίας και το μάθημα της φυσικής αγωγής και αθλητισμού αποτελεί πρωτεύων μάθημα, προσμετρούμενο με τον υψηλότερο συντελεστή βαρύτητας στην συνολική βαθμολογία του κάθε σπουδαστή. Για το λόγο αυτό, όλες οι ανωτέρω σχολές, διαθέτουν ειδικά τμήματα αθλητισμού στελεχωμένα με καθηγητές Φυσικής Αγωγής οι οποίοι μέσω επιστημονικών προγραμμάτων προσφέρουν στους σπουδαστές τους τη δυνατότητα σωματικής βελτίωσης και ανάπτυξης αγωνιστικού πνεύματος.

Ο σκοπός αυτής της έρευνας ήταν : (α) να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο η ενδυνάμωση χρησιμοποιείται στο εκπαιδευτικό προσωπικό που στελεχώνει τα τμήματα αθλητισμού των ανωτέρω εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, (β) να καθοριστεί ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των εν λόγω καθηγητών Φυσικής Αγωγής, (γ) να εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στους παράγοντες της ενδυνάμωσης του εκπαιδευτικού προσωπικού και την επαγγελματική ικανοποίηση αυτών και (δ) να μελετηθεί τυχόν διαφοροποίηση των προαναφερθέντων παραγόντων ανάμεσα στα τμήματα αθλητισμού των ανωτέρω ιδρυμάτων, όταν αντίστοιχα προΐσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός).

1.1 Θεωρητική προσέγγιση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού

Ο κάθε είδους οργανισμός ή επιχείρηση στελεγχώνεται και διοικείται από ανθρώπους, οι οποίοι αποτελούν και το πιο ζωτικό τους στοιχείο και που αναδεικνύονται στον καθοριστικό συντελεστή παραγωγής προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Σήμερα υπάρχει μια διχογνωμία για τις έννοιες ανθρώπινο δυναμικό - ανθρώπινο κεφάλαιο - ανθρώπινοι πόροι και αυτό οφείλεται στο ότι ορισμένοι δε συμφωνούν με τη χρήση του όρου «ανθρώπινος πόρος», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resource. Η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι αναλώσιμο, ενώ στο χώρο της διοίκησης θέλει να καταδείξει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται ο όρος στην Αγγλική γλώσσα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Στην παρούσα μελέτη ο όρος «ανθρώπινο δυναμικό» θα χρησιμοποιείται ως συνολική έννοια, δηλαδή, «ανθρώπινοι πόροι» και «ανθρώπινο κεφάλαιο» μαζί. Οι «ανθρώπινοι πόροι» περιλαμβάνουν όλα τα άτομα που απασχολούνται σε οποιεσδήποτε δραστηριότητες ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης και αποτελούν τη δύναμη ή τον παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές της παραγωγής ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι μιας επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται ως το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων των ταλέντων, των εμπνεύσεων που οδηγούν σε καινοτομίες και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση σε μεγάλους στόχους (Ψαχαρόπουλος, 1999), ή ακόμη - η έννοια που περιλαμβάνει τα άυλα (ικανότητες, γνώσεις, δυνατότητες, κλπ.) όπως μετουσιώνονται μέσω των ανθρωπίνων πόρων για να αποτελέσουν το ανθρώπινο δυναμικό (Ιωακειμίδη, 2010)

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού έχει υπάρξει το επίκεντρο διαφόρων ερευνών και μελετών και έχει ορισθεί με διάφορους τρόπους. Μεταξύ αυτών, έχει αναφερθεί ως η μεταβίβαση της λήψης των αποφάσεων και της ευθύνης από τους διευθυντές στους εργαζόμενους και η βοήθεια προς τους εργαζόμενους προκειμένου να γίνουν κύριοι της εργασίας τους (Byham & Cox, 1989). Σύμφωνα με τον Holden (1998), είναι η δυνατότητα του ανθρώπινου δυναμικού να έχει εξουσία και υπευθυνότητα για την εργασία του, εντός ορισμένων κατευθυντήριων οδηγιών που τίθενται από τη διοίκηση του οργανισμού.

Συνολικά μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία για την ενθάρρυνση και επιβράβευση της πρωτοβουλίας των εργαζομένων με βασική προϋπόθεση όμως οι εργαζόμενοι αυτοί να είναι πρόθυμοι και σε θέση να αναλάβουν και να χειριστούν επιπλέον ευθύνη και δύναμη, να μπορούν να λάβουν ορθές αποφάσεις και να τις εκτελέσουν αποτελεσματικά (Chelladurai, 1999).

Ουσιαστικά συνίσταται σε διαδικασίες, μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της παρακίνησης, του σχεδιασμού της εργασίας, της ανάθεσης ευθυνών και της εκχώρησης εξουσίας (Kriemadis & Papaioannou, 2006).

1.2 Θεωρητική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Βασική μεταβλητή στην επιστήμη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης (Μπουραντάς, 2002), για την οποία όμως δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός.

Μόλις το 1935, ο Horrocks όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως το συνδυασμό των ψυχολογικών, φυσικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν το άτομο να εκφράσει ικανοποίηση από την εργασία του, ενώ ο Locke (1976) την προσδιόρισε ως μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση του ατόμου

για την εργασία του ή την εργασιακή του πείρα και που εμπεριέχει τόσο γνωστικές όσο και συναισθηματικές διαστάσεις.

Σύμφωνα με τον Spector (1985), ταυτίζεται με το βαθμό εκπλήρωσης των αναγκών του ατόμου στο χώρο εργασίας του - και συμπληρωματικά από την Χαραλαμπίδου (1996) και με την εκπλήρωση των στόχων του. Ο ίδιος ο Spector (1997) κατέληξε στο ότι η επαγγελματική ικανοποίηση ενός εργαζομένου, αντανακλά απλά το βαθμό που του αρέσει λιγότερο ή περισσότερο η εργασία του.

Ο Abu-Baber (2000) τη χαρακτηρίζει ως το αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα στις προσδοκίες που έχουν τα άτομα από την εργασία τους και στο τι πραγματικά μπορούν να πάρουν από αυτήν, ενώ στο ίδιο περίπου πλαίσιο οι Wright και Davis (2003) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση αφορά την αξιολόγηση του ατόμου ως προς τι είναι αυτό που επιζητά από την εργασία του και τι είναι αυτό που τελικά λαμβάνει.

Οι Judge, Thoresen, Bono, και Patton (2001) υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ίσως το πιο ευρέως μελετημένο θέμα σε όλη τη βιομηχανική / οργανωτική ψυχολογία, ενώ ο Wright το 2006 κατέληξε στο ότι η επαγγελματική ικανοποίηση έγινε το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο συμπεριφοράς για την οργανωσιακή έρευνα.

1.3 Διατύπωση του προβλήματος

Τα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ) και οι σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ) λειτουργούν στα πρότυπα των αντίστοιχων Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων τόσο διοικητικά όσο και λειτουργικά.

Η παρούσα μελέτη θα προσπαθήσει να εξετάσει το βαθμό και τον τρόπο εφαρμογής της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των εν λόγω ιδρυμάτων, την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων καθηγητών σε αυτά, τη συνάφεια των δύο αυτών παραγόντων (ενδυνάμωση - επαγγελματική ικανοποίηση) και τυχόν διαφοροποίηση που μπορεί να υφίσταται μεταξύ τους, όταν στα αντίστοιχα τμήματα αθλητισμού προϊστάται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός).

Στην υφιστάμενη βιβλιογραφία δεν υπάρχει αντίστοιχη μελέτη, αδυνατώντας έτσι να προσδιορισθεί η ανάγκη ή μη, τροποποιητικών μεθόδων εφαρμογής της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε αυτά.

Υπάρχει η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στους καθηγητές των αθλητικών τμημάτων των αντίστοιχων ιδρυμάτων για τη συμπλήρωση των απαιτούμενων ερωτηματολογίων προκειμένου να διεξαχθεί η έρευνα και να μελετηθούν τα αποτελέσματα.

Λόγω δε της προσωπικής μου εμπλοκής στον τομέα της Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (μέλος ΕΕΔΠ του τομέα Φυσικής και Πολιτισμικής Αγωγής στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων), υπάρχει έντονο προσωπικό ενδιαφέρον για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας, θεωρώντας ότι από τα αποτελέσματα θα αποκομίσω την απαιτούμενη γνώση ώστε να προβώ σε πιθανές μελλοντικές αλλαγές σε ότι αφορά τις καταλληλότερες μεθόδους για σωστότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στο κομμάτι που με αφορά.

1.4 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός αυτής της έρευνας είναι να μελετήσει και να προσδιορίσει κατά πόσο εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ) και να διερευνηθούν οι πρακτικές αυτής της ενδυνάμωσης. Επίσης να προσδιορίσει σε ποιο βαθμό υφίσταται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα τμήματα αθλητισμού των ανωτέρω ιδρυμάτων και να

μελετηθεί η συνάφεια των δύο αυτών μεταβλητών (ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού-επαγγελματική ικανοποίηση). Επιπροσθέτως θα μελετηθεί η διαφοροποίηση των προαναφερομένων μεταβλητών μεταξύ των ιδρυμάτων, όταν στα αντίστοιχα τμήματα αθλητισμού προΐσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός). Για τους σκοπούς της παρούσης έρευνας και τη μελέτη της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, θα χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε από τους Vogt και Murrell (1990) και τροποποιήθηκε και απλοποιήθηκε από τους Kriemadis (2011) και Παραϊοαννου (2011). Το τροποποιημένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από τριάντα (30) ερωτήσεις που αφορούν στην ενδυνάμωση, ενώ περιέχει και έξι (6) ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα των συμμετεχόντων. Για τη μελέτη δε της επαγγελματικής ικανοποίησης, θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο των Warr, Cook, και Wall (1979) που αποτελείται από 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου, εστιάζοντας σε 9 πτυχές της εργασίας των συμμετεχόντων.

1.5 Σημασία / χρησιμότητα της έρευνας

Δεδομένου ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς – αθλητικούς και μη, η γνώση των πρακτικών της θα βοηθούσε στην περαιτέρω ανάπτυξη της διοίκησης στον αθλητισμό. Θα παρείχε επίσης σημαντικές πληροφορίες για τον τρόπο και το βαθμό εφαρμογής της στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ), προσφέροντας πρόσφορο έδαφος για πιθανές αλλαγές και βελτιώσεις.

Οι αθλητικοί οργανισμοί συνεχώς αλλάζουν εξαιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης των αναπτυσσόμενων αγορών, των νέων δεδομένων του παγκόσμιου ανταγωνισμού, των αλλαγών στην οικονομική κατάσταση, των μεγαλύτερων επιπέδων αυτοματοποίησης και την ανάγκη για πιο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (Slack, 1997 ; Aghazadeh, 1999 ; Gibb, 2000b). Οι προαναφερόμενες «πιέσεις» για αλλαγή, έχουν οδηγήσει τα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ και των σχολών των ΣΑ στο να αλλάξουν στάση / συμπεριφορά σχετικά με την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως συμβαίνει και με όλους τους αθλητικούς οργανισμούς (Παραϊοαννου 2009).

Η παρούσα μελέτη είναι χρήσιμη :

1. Στην καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ από τους εκάστοτε προϊστάμενους,
2. Στην πληρέστερη παροχή πληροφοριών σχετικά με το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία της ενδυνάμωσης και τη σχέση που αυτή έχει με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα ανωτέρω εκπαιδευτικά ιδρύματα,
3. Στην σωστότερη ενημέρωση σχετικά με τη διαφοροποίηση των δύο εξεταζόμενων παραμέτρων (ενδυνάμωση - επαγγελματική ικανοποίηση) ανάλογα με τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος (πολίτης – στρατιωτικός)

1.6 Ερευνητικές ερωτήσεις

1. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας ;

2. Σε ποιο βαθμό υφίσταται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας ;

3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων

Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας ;

4. Υπάρχει διαφοροποίηση στο βαθμό ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας, όταν στα αντίστοιχα τμήματα προΐσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός) ;

5. Υπάρχει διαφοροποίηση στο βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης που εκλαμβάνουν οι εργαζόμενοι στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας όταν στα αντίστοιχα τμήματα προΐσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός) ;

1.7 Λειτουργικοί ορισμοί

Ο Murrell (Vogt & Murrell, 1990) όρισε την ενδυνάμωση ως μια πράξη οικοδόμησης, ανάπτυξης και αύξησης της δύναμης του ατόμου μέσω της συνεργασίας του με άλλους (ο ίδιος το ονομάζει «διαδραστική χειραφέτηση»), καθώς και ως τη δυνατότητα του να μπορεί να επηρεάσει την ίδια του τη συμπεριφορά (ο ίδιος το αποκαλεί «αυτο-ενδυνάμωση»).

Ενδυνάμωση δεν σημαίνει ότι κάποιου είδους δύναμη δίνεται στους ανθρώπους. Οι ίδιοι οι άνθρωποι έχουν τη δύναμη, αλλά η ενδυνάμωση τους δίνει τη δυνατότητα να την αντιληφθούν και να την αυξήσουν αξιοποιώντας τις ικανότητες και δυνατότητές τους. Είναι μια διαδικασία δεξιοτήτων και οικοδόμησης εμπιστοσύνης και προόδου μέσω της συνεργασίας, διάχυσης και αμοιβαίας μάθησης (Vogt & Murrell, 1990) .

Ορισμένοι θεωρούν ότι η ενδυνάμωση πρόκειται για μια συνεργιστική αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων, η οποία τονίζει τη συνεργασία και οδηγεί στη διεύρυνση της εξουσίας για την ομάδα (Vogt & Murrell, 1990). Ωστόσο, οι ίδιοι μελετητές είδαν τη σχέση εξουσίας ως μια σύνθετη διαδραστική διαδικασία κατά την οποία η ενδυνάμωση είναι μια πράξη για την ανάπτυξη και την αύξηση της δύναμης μέσω της συνεργασίας με τους άλλους. Ως εκ τούτου, έως ότου η εξουσία (και οι εργαζόμενοι) το αντιληφθούν, η ενδυνάμωση δεν είναι δυνατή .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Π

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Αρχικά θα γίνει μια αναφορά στα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ) και στις σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ), τα οποία αποτελούν και το αντικείμενο μελέτης της παρούσης έρευνας. Θα ακολουθήσει μια αναφορά σε παλαιότερες και νεότερες έρευνες - σε Ελληνικό και Διεθνές επίπεδο, σχετικές με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την επαγγελματική ικανοποίηση, αναδύοντας τα κοινά ή μη στοιχεία τους και εντοπίζοντας τα σημεία της ομοφωνίας και διαφωνίας διαφορετικών μελετών. Στο τέλος θα γίνει μία σύνοψη των σημαντικότερων συμπερασμάτων και θα οριοθετηθεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η παρούσα έρευνα.

2.1 Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ) και σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ)

Η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ) : Αποτελεί το φυτώριο στο οποίο καλλιεργούνται οι μελλοντικοί αξιωματικοί του Ελληνικού Στρατού Ξηράς. Ιδρύθηκε στο Ναύπλιο την 1η Ιουλίου 1828 με διάταγμα του Ιωάννη Καποδίστρια. Μετά από συνεχείς αλλαγές του οργανισμού της σχολής (1834, 1864, 1866, 1867, 1870) το 1882 η φοίτηση στη ΣΣΕ σταθεροποιήθηκε στα πέντε (5) έτη σπουδών, ενώ το 1894 μεταφέρθηκε οριστικά στην Αθήνα (1894-1982) με έδρα της σε εγκαταστάσεις βόρεια του Πεδίου του Άρεως (σήμερα στο χώρο στεγάζεται το Πρωτοδικείο Αθηνών). Κατά τους Βαλκανικούς Πολέμους (1912-1913) η σχολή διέκοψε τη λειτουργία της για έξι περίπου μήνες, οι ευέλπιδες κατατάγηκαν στο στράτευμα και έλαβαν μέρος στις πολεμικές επιχειρήσεις. Το 1915 τα δίδακτρα της σχολής καταργούνται και τα έξοδα λειτουργίας αναλαμβάνει το δημόσιο. Με αυτήν την απόφαση σηματοδοτείται πλέον η δυνατότητα εισαγωγής σπουδαστών από διάφορα κοινωνικά στρώματα. Κατά την Μικρασιατική εκστρατεία (1919-1922) όλοι οι ευέλπιδες θα συμμετάσχουν στις στρατιωτικές επιχειρήσεις, ενώ το 1924 η φοίτηση στη Σχολή Ευελπίδων καθιερώθηκε στα τέσσερα έτη. Το 1940 με την κήρυξη του Ελληνοϊταλικού πολέμου, οι ευέλπιδες (πλην της Ι τάξης) τοποθετούνται άμεσα στα πεδία μαχών, ενώ στις 28 Μαΐου 1941 η σχολή αναστέλλει την λειτουργία της λόγω της εισβολής των Γερμανικών δυνάμεων για να επαναλειτουργήσει στις 19 Οκτωβρίου 1944 αμέσως μετά την απελευθέρωση. Λόγω του εμφυλίου, η λειτουργία της σχολής διακόπτεται ξανά και λειτουργεί εκ νέου τον Αύγουστο του 1945 με την εισαγωγή της πρώτης μεταπολεμικής σειράς ευελπίδων ύστερα από διαγωνισμό και με το χρόνο σπουδών να περιορίζεται στα δύο χρόνια. Με νόμο του 1949, η φοίτηση στη σχολή αυξήθηκε κατά ένα έτος, ενώ αργότερα (1961-1962), η παρεχόμενη εκπαίδευση θεωρήθηκε ισότιμη με τα υπόλοιπα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και η φοίτηση στη σχολή έγινε τέσσερα χρόνια. Το 1982 μετακινήθηκε στις σημερινές της εγκαταστάσεις κοντά στον όρμο της Βάρης, στις νότιες υπώρειες του Υμηττού, σε έκταση 4.310 στρεμμάτων. Το 1991, η σχολή δέχθηκε τις πρώτες τρεις γυναίκες – ευέλπιδες. Το νομικό πλαίσιο που ψηφίσθηκε το 2003 καθιστά τη σχολή ουσιαστικά ισότιμη με τα πανεπιστήμια της χώρας.

Η Σχολή Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ) : Υπήρξε και παραμένει το κύτταρο της συστηματικής εκπαίδευσης (θεωρητικής και πρακτικής) των υποψηφίων αξιωματικών του Ελληνικού Πολεμικού Ναυτικού. Η λειτουργία της ξεκίνησε το 1845 ως «Ναυτικόν Σχολείον» μετά από εισήγηση του τότε υπουργού «επί των Ναυτικών» Κωνσταντίνου Κανάρη, του πυρπολητή. Έκτοτε και για μία σειρά ετών η σχολή λειτούργησε επί διαφόρων πολεμικών πλοίων. Η ίδρυση-ή επανίδρυση της ΣΝΔ, υπό την σημερινή της ονομασία και μορφή, έλαβε χώρα επί πρωθυπουργίας Χαριλάου Τρικούπη (1884) με έδρα τον

ατμοδρόμωνα "Ελλάς". Η μετεγκατάσταση της σχολής από τα πλοία στην ξηρά, κατέστη δυνατή το 1905 στις μέχρι και σήμερα εγκαταστάσεις της στον Πειραιά. Μετά την κήρυξη του Α' Βαλκανικού Πολέμου (Οκτώβριος 1912) οι τριτοετείς δόκιμοι ονομάστηκαν αρχικελευστές, τοποθετήθηκαν στον στόλο και έλαβαν μέρος στις πολεμικές επιχειρήσεις. Σημαντικό γεγονός για τον βίο και την λειτουργία της σχολής υπήρξε η ναυπήγηση στη Γαλλία του ιστιοφόρου "ΑΡΗΣ" (1926) ως εκπαιδευτικού πλοίου, όπου χρησιμοποιήθηκε εντατικά για τον σκοπό που είχε αγοραστεί και περήφανα περιέφερε την Ελληνική Σημαία στη Μεσόγειο και πολλές φορές πέρα από αυτή. Μόλις κηρύχθηκε ο Ελληνογερμανικός Πόλεμος, η σχολή αναγκάστηκε να αναστείλει τη λειτουργία της, ενώ οι εγκαταστάσεις της χρησιμοποιήθηκαν από την Γερμανική Ναυτική Διοίκηση Νοτίου Αιγαίου. Στις αρχές του 1942, όλοι οι δόκιμοι (περίπου 30) διαφεύγουν στην Μέση Ανατολή. Η σχολή επαναλειτουργεί επί του θρυλικού θωρηκτού «ΑΒΕΡΩΦ» στις 17/5/1942 και εν συνεχεία, στις 29/10/1942, στην Αλεξάνδρεια της Αιγύπτου μέχρι το τέλος του πολέμου. Στις εγκαταστάσεις της σχολής, κατά τα Δεκεμβριανά, έδρευε το Αρχηγείο Στόλου, ενώ η ομαλή λειτουργία της σχολής άρχισε πάλι στις 5 Νοεμβρίου 1945. Το 1968 αναγορεύθηκε σε Ανωτάτη Σχολή και το 2003/2005 εκσυγχρονίστηκε το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της.

Η Σχολή Ικάρων (ΣΙ) : Η πρώτη Στρατιωτική Σχολή Αεροπλοΐας ιδρύεται στη Θεσσαλονίκη το 1919, μετά το πέρας του Α' Παγκοσμίου Πολέμου και στην οποία εκπαιδεύονται χειριστές και παρατηρητές. Το 1929 δημιουργείται το υπουργείο Αεροπορίας και το 1931 ιδρύεται η Σχολή Αεροπορίας (από τις πρώτες στον κόσμο Στρατιωτικές Αεροπορικές Σχολές) η οποία λειτουργεί στο αεροδρόμιο της Δεκέλειας. Η φοίτηση σ' αυτήν ήταν τριετής και στη σχολή εισέρχονταν απόφοιτοι του γυμνασίου. Η έκρηξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου επιβάλλει τη μεταφορά της σχολής στο Άργος (Οκτ.1940-Απρ.1941). Από τους κόλπους της σχολής αποφοίτησαν οι περισσότεροι από εκείνους που έδωσαν τη ζωή τους στις εναέριες μάχες κατά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Μετά τον Απρίλιο του 1941, η σχολή μεταστάθμευσε στη Μέση Ανατολή και στη συνέχεια στη νότια Ροδεσία και η εκπαίδευση των Ελλήνων Ικάρων κατά τη διάρκεια του πολέμου έγινε στις Βρετανικές μονάδες των περιοχών αυτών. Το Μάρτιο του 1947 η σχολή επανέρχεται στη Δεκέλεια, ενώ το 1958 στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού της γίνεται η μεταστέγασή της σε καινούριες εγκαταστάσεις στις οποίες η Σχολή Ικάρων λειτουργεί έως σήμερα. Το 1964 η Σχολή Αεροπορίας γίνεται Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ισότιμο με τα άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα της Ελλάδας υπαγόμενη στο Υπουργείο Εθνικής Αμύνης. Το 1967 μετονομάζεται σε Σχολή Ικάρων (ΣΙ) και από το 2002 δέχεται και μαθήτριες ιπτάμενες.

Η Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ) : Ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Αθήνα το 1926 με ονομασία «Στρατιωτική Ιατρική Σχολή» και λειτούργησε μέχρι το 1935. Το 1937 επανιδρύθηκε ως Σχολή Αξιωματικών Στρατιωτικών Υπηρεσιών (ΣΑΣΥ) απ' όπου αποφοιτούσαν αξιωματικοί ως ιατροί και στρατολόγοι και λειτούργησε με τη μορφή αυτή μέχρι την έναρξη του Ελληνοϊταλικού πολέμου. Οι τότε απόφοιτοι και σπουδαστές στελέχωσαν τις υγειονομικές και στρατολογικές υπηρεσίες και αρκετοί βρέθηκαν στην πρώτη γραμμή του μετώπου, στηρίζοντας τον Έλληνα μαχητή. Αρκετοί από αυτούς θυσιάστηκαν υπέρ πατρίδος. Το 1947 η σχολή μετεγκαταστάθηκε και επαναλειτούργησε στη Θεσσαλονίκη όπου είναι εγκατεστημένη μέχρι και σήμερα, ενώ το 1953 προστέθηκαν και τα τμήματα του Κτηνιατρικού, Οδοντιατρικού και Φαρμακευτικού. Το 1970 και με τη σταδιακή μέχρι τότε προσθήκη και των άλλων τμημάτων της (Ψυχολογικού, Στρατολογικού-Στρατιωτικών Νομικών Συμβούλων και Οικονομικού) μετονομάστηκε σε Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ). Από το 1989 εισάγονται στη σχολή και γυναίκες. Όλοι οι σπουδαστές της ΣΣΑΣ φοιτούν στις αντίστοιχες σχολές και τμήματα του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, ενώ οι απόφοιτοι της σχολής κατανέμονται και στους τρεις κλάδους των ενόπλων δυνάμεων (Στρατός Ήρας, Πολεμικό Ναυτικό, Πολεμική Αεροπορία). Μικρός αριθμός αποφοίτων του Ιατρικού Τμήματος κατανέμεται στην Ελληνική Αστυνομία.

Η Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ) : Ήταν η πρώτη παραγωγική σχολή αξιωματικών γυναικών. Ιδρύθηκε το 1946, εισάγονταν μόνο γυναίκες μετά εξέταση από επιτροπή με βάση το Βρετανικό σύστημα εκπαίδευσης που είχε υιοθετηθεί και εφαρμοζόταν στον στρατό και η διάρκεια της εκπαίδευσης των σπουδαστριών ήταν τριετής. Οι απόφοιτες μετά την τριετή φοίτηση τους ονομάζονταν Ανθυπασπιστές Α/Ν και προάγονταν στον βαθμό της Ανθυπολοχαγού μετά από εκπαίδευση τους στη Σχολή Εφαρμογής Υγειονομικού (ΣΕΥ). Κατά την πενταετία 1950-1955 αξιωματικοί νοσηλευτικής έλαβαν μέρος στο εκστρατευτικό σώμα της Ελλάδας στην Κορέα. Οι Αξιωματικοί υπηρέτησαν σε προωθημένα χειρουργεία του Κορεατικού Μετώπου, αποστολή ιδιαίτερα δύσκολη εξαιτίας των δυσμενών κλιματολογικών συνθηκών της χώρας. Η προσφορά τους και οι υπηρεσίες τους έτυχαν διακρίσεων από τους συμμάχους, γεγονός που συντέλεσε στο να γραφτεί μία από τις λαμπρότερες σελίδες στην ιστορία του Σώματος. Το 1989 το ετήσιο πρόγραμμα της ΣΕΥ ενσωματώθηκε στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα της ΣΑΝ και η φοίτηση έγινε τετραετής. Το 1990 εισήχθησαν οι πρώτοι άρρενες μαθητές. Το ημερήσιο πρόγραμμα των σπουδαστών περιλαμβάνει ακαδημαϊκή εκπαίδευση στο Τμήμα Νοσηλευτικής του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών και κλινική άσκηση σε στρατιωτικά και πολιτικά νοσοκομεία, ενώ όλες οι άλλες δραστηριότητες ακαδημαϊκής εκπαίδευσης και εφαρμογές σχετιζόμενες με την ειδικότητά τους καθώς επίσης η στρατιωτική τους εκπαίδευση και επιμόρφωση, διεξάγονται στις εγκαταστάσεις της σχολής η οποία εδρεύει στο Βύρωνα Αττικής.

Η Σχολή Αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας (ΣΑΕΑ) : Έχει ως αποστολή την επιστημονική μόρφωση και την επιχειρησιακή κατάρτιση, καθώς επίσης και την πολιτιστική και κοινωνική καλλιέργεια των μελλοντικών στελεχών - αξιωματικών της Ελληνικής Αστυνομίας. Με βάση το προεδρικό διάταγμα Π.Δ. 319/1995, θεωρείται ισότιμη με τις σχολές των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων και τις αντίστοιχες παραγωγικές σχολές των ενόπλων δυνάμεων και η εισαγωγή των υποψηφίων σπουδαστών στη σχολή πραγματοποιείται από το 1995 με το σύστημα των πανελλήνιων εξετάσεων. Η φοίτηση στη Σχολή διαρκεί τέσσερα (4) εκπαιδευτικά έτη, ενώ διακρίνεται σε θεωρητική και πρακτική, ακολουθώντας τα διεθνή πρότυπα. Σε όλη τη διάρκεια της φοίτησής τους οι Δόκιμοι Αξιωματικοί διαμένουν και σιτίζονται στη Σχολή. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, ύστερα από διαταγή του Αρχηγού του Σώματος, μπορούν να τεθούν σε κατάσταση επιφυλακής ή να διατεθούν σε μέτρα αστυνόμευσης συνδράμοντας το αστυνομικό έργο. Η ΣΑΕΑ, από το 2004 στεγάζεται σε σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις στις Αχαρνές.

Η Σχολή Ανθυποπυραγών Πυροσβεστικού Σώματος (ΣΑΠΣ) : Έχει ως αποστολή την θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση των Δοκίμων Ανθυποπυραγών, μελλοντικών αξιωματικών του Πυροσβεστικού Σώματος. Ενώ ο ιδρυτικός νόμος του Πυροσβεστικού Σώματος 4661/30, αλλά και οι συμπληρωματικά μεταγενέστεροι, δεν είχαν προβλέψει την ίδρυση παραγωγικής σχολής αξιωματικών, το κενό αυτό κάλυψε ο Α.Ν. 360/68, με τον οποίο συστάθηκε Πυροσβεστική Σχολή που περιελάμβανε, μεταξύ άλλων και το Τμήμα Ανθυποπυραγών. Με μεταγενέστερους τροποποιητικούς Νόμους, η Πυροσβεστική Σχολή αναβαθμίστηκε σε Ακαδημία, τα δε τμήματά της σε Σχολές (Επιμόρφωσης και Μετεκπαίδευσης, Ανθυποπυραγών, Αρχιπυροσβεστών, Πυροσβεστών, Ξένων Γλωσσών). Η Σχολή Ανθυποπυραγών είναι ισότιμη με τις Σχολές των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων της χώρας πανεπιστημιακής κατεύθυνσης. Η φοίτηση διαρκεί τέσσερα (4) έτη. Στο πρώτο έτος γίνεται πρακτική εκπαίδευση στις υπηρεσίες, στα δε επόμενα τρία γίνεται θεωρητική – πρακτική εκπαίδευση στη Σχολή. Στο Τμήμα εισάγονται : στο δεύτερο έτος σπουδών και σε ποσοστό 50% ήδη υπηρετούντες στο Πυροσβεστικό Σώμα με το σύστημα των γενικών εξετάσεων και στο πρώτο έτος σπουδών σε ποσοστό 50% μετά από επιλογή ιδιώτες οι οποίοι κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ Πολυτεχνικών Σχολών (Πυρομηχανικών, Χημικών Μηχανικών, Μηχανολόγων-Μηχανικών, Ηλεκτρολόγων Μηχανικών, Πολιτικών Μηχανικών, Αρχιτεκτόνων Μηχανικών, Ναυπηγών, Μηχανικών Η/Υ, Μηχανικών Η/Υ και

Πληροφορικής) και Πανεπιστημιακών Σχολών (Χημικών, Φυσικών, Μαθηματικών, Γεωλογίας, Νομικής, Οικονομικών Επιστημών, Δημοσιογραφίας και ΜΜΕ, Εφαρμοσμένης Πληροφορικής και Δασολόγων Φυσικού Περιβάλλοντος). Η σχολή υπάγεται στην Πυροσβεστική Ακαδημία, συστεγάζεται στις εγκαταστάσεις της στην Κάτω Κηφισιά και διοικείται από την Διοίκηση της Ακαδημίας.

2.2 Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού

Μια σταδιακά αυξανόμενη βιβλιογραφία σε ότι αφορά την έννοια της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και τη χρησιμότητα που αυτή μπορεί να έχει σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, υφίσταται παγκοσμίως, από τη δεκαετία του '70 μέχρι και σήμερα.

Ο όρος ενδυνάμωση έχει δύο ευρείες χρήσεις (Wall, Cordery, & Clegg, 2002). Η πρώτη - που συναντάται και ως «ψυχολογική ενδυνάμωση», ασχολείται κατά κύριο λόγο με τις πεποιθήσεις των εργαζομένων και δηλώνει μια κατάσταση παρακίνησης που χαρακτηρίζεται από τα συναισθήματα της αρμοδιότητας, του περιεχομένου ή νοήματος, της επιλογής και του αντίκτυπου στην εργασία ή γενικότερα στον ρόλο που διαδραματίζουν τα άτομα στο χώρο εργασίας τους (Thomas & Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1995 ; Kirkman & Rosen, 1999). Η δεύτερη χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα σύνολο από πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που επιδιώκουν στο να δώσουν περισσότερη «δύναμη» στους εργαζόμενους και οδηγούν σε αύξηση της δυνατότητας λήψης αποφάσεων από αυτούς (Thorlakson & Murray, 1996 ; Mankin, Cohen, & Bikson, 1997 ; Quinn & Spreitzer, 1997).

Οι Thomas και Velthouse (1990) όρισαν την ενδυνάμωση ως την εμπειρία και τις εκτιμήσεις των εργαζομένων οι οποίες επηρεάζονται από διαφορές που έχουν στις γνωστικές ερμηνείες και που ενσωματώνουν τις εξής τέσσερις (4) διαστάσεις :

1. Ικανότητα : αναφέρεται στην αυτό-αποτελεσματικότητα και ειδικότερα στην εμπιστοσύνη του ατόμου στις ικανότητές του προκειμένου να εκτελεί επιδέξια τις όποιες εργασίες του (Gist, 1987 ; Bandura, 1989).
2. Αυτοδιάθεση : αναφέρεται στον εργαζόμενο που έχει την αυτονομία και τον έλεγχο των συμπεριφορών και των διαδικασιών στο χώρο εργασίας (Bell & Staw, 1989).
3. Επίπτωση : αναφέρεται στο επίπεδο επιρροής των εργαζομένων από τα στρατηγικά, διοικητικά και λειτουργικά αποτελέσματα που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό του χώρο και σε τι βαθμό μπορεί κανείς να τα επηρεάσει (Ashforth, 1989).
4. Νόημα : περιλαμβάνει τη σύνδεση μεταξύ των αναγκών του ρόλου του εργαζόμενου και των πεποιθήσεων, αξιών και συμπεριφορών του (Hackman & Oldham, 1980). Ουσιαστικά αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο κάποιος βλέπει το έργο κάποιου ως σημαντικό και ουσιαστικό.

Η Spreitzer (1995) υποστήριξε τη θεωρία των Thomas και Velthouse, καταλήγοντας ότι και οι τέσσερις (4) αυτές διαστάσεις συνδυάζονται μεταξύ τους και αθροιστικά παρουσιάζουν το συνολικό μέτρο της ενδυνάμωσης, έτσι ώστε και η μία εξ αυτών να λείπει, απλά να μειωθεί η αίσθηση της ενδυνάμωσης από τους εργαζόμενους.

Οι Thorlakson και Murray (1996) διαπίστωσαν την αναγκαιότητα και επεσήμαναν την ουσία της ενδυνάμωσης στο «να μάθουν οι εργαζόμενοι να κάνουν ό,τι χρειάζεται να γίνει, αντί να τους λένε τι να κάνουν». Η διαφοροποίηση από τις προηγούμενες προσεγγίσεις ήταν ότι έδωσαν έμφαση στην ανάθεση της δύναμης και την εξουσίας στους εργαζόμενους.

Οι Gandz και Bird (1996), για λόγους σαφήνειας διακρίνουν τους τύπους της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε :

1. Ενδυνάμωση ρόλων : Παραπέμπει στην μεγαλύτερη ευχέρεια που δίνεται στους εργαζόμενους πάνω στις αποφάσεις που είναι σχετικές με την εργασία τους
2. Ενδυνάμωση ανταμοιβών : Δίνεται μεγαλύτερη ευχέρεια στους εργαζόμενους για την αξιολόγηση της ποιότητας των ατομικών τους επιδόσεων και την κατανομή των αντίστοιχων προνομίων και τα οφελών.

3. Ενδυνάμωση διαδικασιών : Οι ευκαιρίες που δίνονται στους εργαζόμενους προκειμένου να επηρεάσουν το σχεδιασμό των οργανωτικών διαδικασιών-κυρίως μέσω των ομάδων εργασίας
4. Ενδυνάμωση διοίκησης : Αναφέρεται σε ρυθμίσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή και επιρροή πάνω στη γενική κατεύθυνση των οργανισμών/επιχειρήσεων.

Η ενδυνάμωση είναι μια διαδικασία, που σχετίζεται με την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων κι αυτό σημαίνει ότι αφορά τον κάθε εργαζόμενο που συμμετέχει στην προσπάθεια για την επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού (Johnson & Redmond, 1998).

Ο Lashley (2001), προέβλεψε ότι οι οργανισμοί που ενστερνίζονται τη διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, θα αποτελέσουν σταδιακά τον κανόνα, ενώ οργανισμοί με παραδοσιακό τρόπο διοίκησης θα συρρικνωθούν κάτω από το βάρος της ανταγωνιστικότητας και της ανελαστικότητάς τους.

Η ενδυνάμωση έχει οριστεί ως η διαδικασία που επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις ενέργειές τους (Kriemadis & Papaioannou, 2006).

Οι Zhang και Bartol (2010) όρισαν την ενδυνάμωση ως τη διαδικασία εφαρμογής εκείνων των συνθηκών που επιτρέπουν το μοίρασμα της εξουσίας με τους εργαζόμενους, σκιαγραφώντας την σημασία της εργασίας τους, παρέχοντάς τους μεγαλύτερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, εκφράζοντας την εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους, καθώς και αφαιρώντας εμπόδια για την καλύτερη απόδοσή τους (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005 ; Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000 ; Kirkman & Rosen, 1999).

Η ενδυνάμωση δεν είναι μία εύκολη διαδικασία. Απαιτεί συμμετοχική διοίκηση, μειωμένους ελέγχους, ειλικρίνεια στη συμπεριφορά της διοίκησης, αποκέντρωση, μεταβίβαση εξουσίας, ανάπτυξη και δέσμευση των μερών και πάνω από όλα ειλικρινή αναγνώριση της σημασίας και αξίας των ανθρώπων της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002) και όπως χαρακτηριστικά ανέφεραν οι Thorlakson και Murray (1996), ούτε η υιοθέτησή της - απλά και μόνο, οδηγεί σε αυτόματη εφαρμογή, ούτε μπορεί αυτή να συμβεί «εν μία νυκτί».

Βάση στην κατασκευή της διαδικασίας της ενδυνάμωσης αποτελεί η έννοια της δύναμης, όπως αυτή την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Επανεξετάζοντας ο Menon (2001), τις σημαντικότερες προσεγγίσεις αναφορικά με την αντιλαμβανόμενη από τα άτομα δύναμη σε συνδυασμό με τα κυριότερα ως τότε ρεύματα της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, κατέληξε ότι υπάρχουν τρεις βασικές διαστάσεις της δύναμης που σχετίζονται άμεσα με την έννοια της ενδυνάμωσης :

1. Ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος : Αναφέρεται στις πεποιθήσεις των εργαζομένων για την αυτονομία σε ότι αφορά τον προγραμματισμό και την εκτέλεση κάποιου έργου, τη διαθεσιμότητα των πόρων, την εξουσία και τη πρωτοβουλία λήψης αποφάσεων. Στρατηγικές ενδυνάμωσης όπως η παροχή πληροφοριών και πόρων, η αυξημένη συμμετοχή, κλπ., οδηγούν στην απόκτηση της αίσθησης του ελέγχου (Kanter, 1983) καθώς το ενδυναμωμένο ανθρώπινο δυναμικό αποκτά αυτοπεποίθηση και σιγουριά για τον έλεγχο του περιβάλλοντός του (House, 1988).
2. Η αντιλαμβανόμενη ικανότητα : Αναφέρεται στην αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και στην εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους ώστε να ανταπεξέλθουν στους ρόλους τους. Η ενίσχυση της πεποίθησης της αυτό-αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασική παράμετρος στην πλειοψηφία των αντίστοιχων μελετών και τον ακρογωνιαίο λίθο σε μερικές από τις σημαντικότερες στρατηγικές ενδυνάμωσης, όπως των Conger και Kanungo (1988).
3. Η εσωτερίκευση των στόχων : Καθοριστικό ρόλο στις οργανωτικές πρακτικές ηγεσίας παίζει η προσπάθεια σύμπλευσης των πεποιθήσεων και στάσεων των εργαζομένων με την αποστολή και τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού. Η διοίκηση πρέπει να διαμορφώνει και να διασαφηνίζει τους μελλοντικούς στόχους προκειμένου να

ενεργοποιήσει και ως εκ τούτου να ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό, στο βαθμό που εσωτερικεύονται αυτοί οι στόχοι (Kanungo & Mendonca, 1996).

2.2.1 Στάδια - Προσεγγίσεις - Συνιστώσες - Μοντέλα ενδυνάμωσης

Σύμφωνα με τους Conger και Canungo (1988), η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού ολοκληρώνεται σε πέντε στάδια :

- Στο πρώτο στάδιο, γίνεται η διάγνωση όλων των συνθηκών που είναι υπεύθυνες για πιθανά συναισθήματα αποδυνάμωσης μεταξύ των εργαζομένων.
- Στο δεύτερο στάδιο, γίνεται η χρήση των στρατηγικών ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, που έχει ως στόχο την άρση ορισμένων από αυτών των συνθηκών.
- Στο τρίτο και πολύ σημαντικό επίσης στάδιο, παρέχεται στους εργαζόμενους η απαραίτητη πληροφόρηση σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους.
- Στο τέταρτο στάδιο και ως αποτέλεσμα της πληροφόρησης που έχουν, λαμβάνει χώρα η ενδυνάμωση.
- Στο πέμπτο στάδιο, παρατηρούνται οι συμπεριφορικές επιπτώσεις που έχει η εφαρμογή της διαδικασίας της ενδυνάμωσης.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, μόνο όταν υιοθετείται μια πολυδιάστατη προσέγγιση της ενδυνάμωσης από τους οργανισμούς είναι δυνατή η επίτευξη της. Ένα τέτοιο μοντέλο ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού (Vogt & Murell, 1990) περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία (Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, Vrontou, & Kartakoullis, 2009 ; Παπαϊωάννου, 2010 ; Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, & Vrontou, 2012b) :

α. Κατανομή πληροφοριών/επικοινωνία : Η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των μελών που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού/επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας για την έρρυθμη λειτουργία του. Αυτό θα βοηθήσει στη συλλογή, ανάλυση και διάχυση προς όλους, έγκυρων πληροφοριών, μέσω ενός αμφίδρομου συστήματος επικοινωνίας διοίκησης-εργαζομένων με σκοπό τη γρήγορη και αποτελεσματική αντίδρασή τους οποτεδήποτε κριθεί αναγκαία.

β. Μηχανισμός λήψης αποφάσεων/εξουσιοδότηση : Η οποιαδήποτε και από οποιονδήποτε προτεινόμενη απόφαση εξετάζεται από όλα τα επίπεδα του οργανισμού, σαν ένα σύνολο που περιλαμβάνει τόσο τον προγραμματισμό, όσο και την εφαρμογή και αξιολόγηση - πριν αυτή εφαρμοστεί από τη διοίκηση, η οποία έχει και την ευθύνη να προετοιμάσει και να ενημερώσει για τον κατάλληλο τρόπο που θα λαμβάνονται οι εκάστοτε αποφάσεις.

γ. Προγραμματισμός/οργάνωση : Καθ' όσον η διαδικασία προγραμματισμού σχετίζεται άμεσα με το όραμα, την αποστολή και το σκοπό ύπαρξης ενός οργανισμού, είναι επιτακτική η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων ατόμων σε αυτή, καθιστώντας τους έτσι «μέρος» των αποφάσεων που θα καθορίσουν το μέλλον και «κοινωνούς» της συνεισφοράς τους σε αυτό.

δ. Αξιολόγηση/έλεγχος : Επιβάλλεται η καθιέρωση συστημάτων ελέγχου που δεν στηρίζεται απλά στην διαδικασία της διαπίστωσης κάποιου λάθους και δεν προάγουν τον κίνδυνο τιμωρίας, αλλά ανταποκρίνονται στην παροχή βοήθειας και εκμάθησης μέσω της διαδικασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να υποστηρίζεται προκειμένου να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά και να ενθαρρύνεται στο να νη διστάζει να ζητάει βοήθεια όταν απαιτείται προκειμένου να ανταποκριθεί στην εργασία του.

ε. Ηγεσία/παρακίνηση : Με την ενεργή συμμετοχή της και τη συλλογική αντιμετώπιση των καταστάσεων για την επίτευξη κάποιου στόχου, η διοίκηση ενός οργανισμού/επιχείρησης είναι αναγκαίο να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να αντιληφθεί ότι αποτελεί κομμάτι της ηγεσίας η οποία είναι ευθύνη όλων. Γνωρίζοντας ότι η προσπάθειά τους θα εκτιμηθούν και θα αναγνωρισθούν και έχοντας

τη διοίκηση συμπαράστατες και καθοδηγητές, οι εργαζόμενοι αποκτούν την αίσθηση της συμμετοχικής υπευθυνότητας, η οποία- και μόνο αυτή, είναι ικανή στο να τους παρακινήσει στην εργασία τους.

στ. Επιλογή/τοποθέτηση/ανάπτυξη : Η επιλογή και τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις ανάλογες θέσεις αποτελεί μια καιρία και εξαιρετικά κρίσιμη διαδικασία για τον κάθε οργανισμό και κατέχει ιδιαίτερα σημαντική θέση στο πλαίσιο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκάστοτε διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων της προσβλέποντας σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης έτσι ώστε να καταφέρει να ανταποκριθεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Randolph (1995), τρία (3) είναι τα κλειδιά για την ενδυνάμωση ανθρώπων και οργανισμών ώστε να εργαστούν από κοινού προκειμένου να γίνουν αποδοτικοί και να επιτύχουν τους στόχους τους.

α. Η διάχυση των πληροφοριών : Μόνο με το εάν η διοίκηση είναι πρόθυμη στο να μοιράσει αξιόπιστες, ευαίσθητες και ζωτικής σημασίας πληροφορίες, οι εργαζόμενοι μπορούν να εμπιστευτούν τον εκάστοτε οργανισμό, ώστε να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους και να χρησιμοποιούν τις δυνατότητές τους αποτελεσματικά και να γίνουν ανταγωνιστικοί.

β. Η δημιουργία αυτονομίας μέσω των δομών : Η εφαρμογή νέων κανόνων και δομών ώστε οι διαδικασίες να απαγκιστρωθούν από την ιεραρχία και η δημιουργία νέων κέντρων λήψης κυρίως λειτουργικών αποφάσεων μέσω της διαρκούς κατάρτισης και της αποσαφήνισης των ρόλων (ατόμου, ομάδας) και στόχων.

γ. Η δημιουργία ομάδων σε αντικατάσταση της ιεραρχίας : Με συνεχή εκπαίδευση, ενθάρρυνση και καθοδήγηση για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, υποστήριξη και βαθμιαία μείωση των ελέγχων από την εκάστοτε διοίκηση, ο έλεγχος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων μετακυλά στις ομάδες .

Η ουσία της ενδυνάμωσης είναι η συνεργασία με τους άλλους μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και η δημιουργία νέων δομών για την καλύτερη χρησιμοποίηση και ανάπτυξης των ταλέντων των ανθρώπων . Πρόκειται για μια διαδικασία δεν είναι εύκολη στην εφαρμογή της και ούτε αποδίδει άμεσα αποτελέσματα. Χρειάζεται πραγματική δύναμη εκ μέρους της διοίκησης, κουράγιο και αρκετή επιμονή κι υπομονή, προκειμένου να ολοκληρωθεί. Σύμφωνα δε με τον συγκεκριμένο ερευνητή (Randolph, 1995), η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματικότερη όταν εφαρμόζεται από ανθρώπους που πραγματικά απολαμβάνουν με το να «δίνουν» και να «μοιράζονται» περισσότερο, λόγω του ότι έχουν αυξημένη την αίσθηση της ιδιοκτησίας.

Συνοψίζοντας την προηγούμενη βιβλιογραφία (Cook, 1994 ; Nicholls, 1995 ; Klagge, 1998 ; D'Annunzio-Green & Macandrew, 1999 ; Psinos et al., 2000 ; Oakland & Oakland, 2001), η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τις εξής συνιστώσες όπως αυτές παρουσιάζονται από τους Kriemadis και Papaioannou (2006) και Κριεμάδη και Θωμοπούλου (2012) :

α. Οργανωσιακή κουλτούρα : Οι Ravasi και Schultz (2006) καταδεικνύουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως την κεντρική κατασκευή στην κατανόηση της εξέλιξης της ταυτότητας ενός οργανισμού/επιχείρησης απέναντι στις αλλαγές του περιβάλλοντος, περιέχοντας στοιχεία (σύμβολα, ιστορία, πρακτικές) τα οποία βοηθούν τα μέλη στη διαμόρφωση της αντίληψής του για αυτόν. Συνολικά θα λέγαμε ότι πρόκειται για ένα σύστημα κοινών αξιών, «πιστεύω», βασικών παραδοχών και άτυπων κανόνων, το οποίο αποτελεί το σημείο αναφοράς που συνδέει τους ανθρώπους ενός οργανισμού και που προσδιορίζει τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και δράσης τους με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του.

β. Δημιουργία ξεκάθਾਰου οράματος : Το όραμα καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον και προσδιορίζει το μακροχρόνιο προορισμό του, κάτι σαν τον «πολικό αστέρα» (Δερβιτσιώτης, 2005). Σοβαρή προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητά του στο να εμπνέει και να καθοδηγεί τόσο τη διοίκηση όσο και

τους εργαζόμενους του οργανισμού, είναι να το αισθάνονται όλοι ως κοινό όραμα, σεβόμενοι τις αξίες και το σκοπό που αυτό εκφράζει.

γ. Διατύπωση αξιών : Πρόκειται περί των κοινών πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Οι αξίες ορίζουν την κουλτούρα του οργανισμού δημιουργώντας ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο λαμβάνονται οι όποιες αποφάσεις. Εκφράζουν τα «πιστεύω» του οργανισμού και η υιοθέτησή τους πρέπει να αποτελεί κύρια προτεραιότητα και απόλυτη δέσμευση από όλους.

δ. Ομαδική εργασία : Πρέπει να χαρακτηρίζει τους οργανισμούς που εφαρμόζουν τη διαδικασία ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι αυτοδιοικούμενες, αυτόνομες ή ενδυναμωμένες ομάδες εργασίας δε προτείνουν απλά νέες ιδέες, τουναντίον λαμβάνουν αποφάσεις, τις εφαρμόζουν και αναλαμβάνουν τις ευθύνες. Χειρίζονται ανατιθέμενες εργασίες, έχουν φρόνηση πάνω στη σχεδίαση και τον προγραμματισμό της εργασίας τους, λαμβάνουν αποφάσεις ως σύνολο, είναι υπεύθυνες για το τελικό προϊόν και απαιτούν ελάχιστη επιτήρηση. Αποτελούν σημαντικό στοιχείο στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένου ότι δημιουργείται και λειτουργούν μέσα σε ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον και καταφέρνουν να επιτύχουν υψηλότερη παραγωγικότητα με μεγαλύτερη ικανοποίηση για τα μέλη τους.

ε. Ρόλος της Διοίκησης – Ηγεσίας : Η διοίκηση και η ηγεσία είναι δύο έννοιες - ρόλοι αλληλοεξαρτώμενες (Kotter, 1990). Όσο κι αν φαίνεται παράδοξο, το ιδανικό θα ήταν ένας άριστος συνδυασμός τους, ο οποίος θα οδηγούσε σε υψηλότερες αποδόσεις αλλά και στην υψηλότερη ατομική ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Ο Μπουραντάς (2001) παραθέτει τις διαφορές ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη (πίνακας 1), όπως αυτές ταξινομούνται.

Πίνακας 1. Διαφορές Μάνατζερ-Ηγέτη (Μπουραντάς, 2001).

| ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ - ΜΑΝΑΤΖΕΡ | ΗΓΕΤΗΣ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Διορίζειται | Αναδεικνύεται |
| Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη (εξουσία) | Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη |
| Δίνει οδηγίες-εντολές, ανταμοιβές-τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατώτερων» αναγκών (πυραμίδα Maslow) | Περνάει όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων αναγκών (πυραμίδα Maslow) |
| Ελέγχει | Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει |
| Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική – μυαλό | Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά, στην διαίσθηση |
| Κινείται σε καθορισμένα-τυπικά πλαίσια | Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια |
| Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πως» | Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί» |
| Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά τη σταθερότητα | Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί |
| Αποδέχεται την πραγματικότητα | Ερευνά την πραγματικότητα |
| Δίνει έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική | Δίνει έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική |
| Κάνει τα πράγματα σωστά | Κάνει τα σωστά πράγματα |

Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η διοίκηση ενός οργανισμού που χρησιμοποιεί τη διαδικασία της ενδυνάμωσης είναι πολύπλευρος, ένας ρόλος ηγετικός όπου θα της επιτρέψει να ασκεί επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό της και να κάνει να «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» το παράδειγμά της.

στ. Ανάθεση καθηκόντων και μεταβίβαση εξουσίας : Τόσο η ανάθεση καθηκόντων, όσο και η μεταβίβαση της εξουσίας, είναι σημαντικοί παράγοντες της διαδικασίας της ενδυνάμωσης όπου το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά την αίσθηση του «ανήκειν» και της «διοικησίας». Οι εργαζόμενοι προτρέπονται να χρησιμοποιήσουν το μέγιστο των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που διαθέτουν προκειμένου να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους. Η διοίκηση πρέπει να :

- καθορίζει με σαφήνεια τα καθήκοντα που πρόκειται να μεταβιβάσει,
- εξασφαλίζει ότι τα άτομα είναι ικανά να αναλάβουν τα καθήκοντα που τους αναθέτει και να τα εκτελέσουν αποτελεσματικά,
- εξουσιοδοτεί τα στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντα και να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις,
- προσδιορίζει τον τρόπο και τις τεχνικές παρακολούθησης της εκτέλεσης των καθηκόντων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.

Η αυξημένη υπευθυνότητα και η αυξημένη εξουσία είναι ουσιαστικά συστατικά της ενδυνάμωσης ως μέσο επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού (Conger & Canungo, 1988).

ζ. Κατανομή πληροφοριών και αποτελεσματική επικοινωνία : Η διάχυση πληροφοριών η οποία πρέπει να γίνεται μέσω μιας διπλής κατεύθυνσης επικοινωνίας (διοίκηση - εργαζόμενοι) είναι κρίσιμη μεταβλητή στη διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

η. Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση : Οι οργανισμοί πρέπει να υποστηρίζουν και να προωθούν τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και να παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για την παρακολούθηση και συμμετοχή σε επιμορφωτικά προγράμματα, συνέδρια, σεμινάρια, κλπ. Έτσι, σύμφωνα με τους Oakland και Oakland (2001), καθιερώνεται στον οργανισμό μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης βοηθώντας το ανθρώπινο δυναμικό να αντιληφθεί τη σημασία, την αξία, τη συμβολή και την επίδραση της απόκτησης νέων γνώσεων και της ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, τις οποίες θα χρησιμοποιήσουν μελλοντικά σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία και θα συμβάλλουν στην επιτυχή έκβαση του έργου τους (Κριεμάδης και Θωμοπούλου, 2012).

ι. Καθορισμός στόχων, υλοποίηση και αντιμετώπιση προβλημάτων : Σε κάθε οργανισμό, απαιτείται η ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου στον καθορισμό των στόχων. Έτσι το ανθρώπινο δυναμικό αποκτά σαφήνεια και αίσθηση της κατεύθυνσης και όλοι διαμορφώνουν σωστή αντίληψη για το προσδοκώμενο αποτέλεσμα βοηθώντας για την σωστή και αποτελεσματική υλοποίησή του.

ια. Αξιολόγηση της επίδοσης : Η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί σαν διαδικασία αναγνώρισης, αποτίμησης και ανάπτυξης της εργασιακής απόδοσης του εργαζόμενου έτσι ώστε οι οργανωσιακοί στόχοι και αντικείμενα να επιτυγχάνονται αποτελεσματικά, ενώ την ίδια στιγμή να ωφελείται ο εργαζόμενος όσον αφορά την αναγνώριση, την επαναπληροφόρηση και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του (Polychroniou, 2008). Ο οργανισμός πρέπει να παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό αρκετές πληροφορίες για να του επιτρέψει να αξιολογεί υπεύθυνα την απόδοσή του, ώστε να διαπιστώνονται τα σημεία που υστερεί ή υπερτερεί, το μέγεθος της συνεισφοράς του και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες διορθωτικές ή επιβραβευτικές, έτσι ώστε να αυξάνεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού (Randolph, 1995).

Οι Kriemadis και Papaioannou (2006) διαπιστώνουν, ότι η ενδυνάμωση δεν θα πρέπει να θεωρείται ως μία απλή τεχνική ή διαδικασία που κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλά με την εργασία τους, αλλά μία οργανωτική ανάγκη που απαιτεί εκτενή σχεδιασμό, χρόνο και ικανά & εκπαιδευμένα στελέχη που θα ενδυναμώσουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό. Αναφερόμενοι

δε, ειδικά σε διοίκηση αθλητικών οργανισμών/επιχειρήσεων προσδιορίζουν τα στοιχεία των μεθόδων και τεχνικών της διαδικασίας στα κάτωθι :

- Οργανωσιακή κουλτούρα,
- Δήλωση οράματος,
- Οργανωτικές αξίες,
- Ομαδική εργασία,
- Ρόλος του manager - ηγεσίας,
- Αποκέντρωση των ευθυνών - λογοδοσία,
- Διάχυση πληροφοριών,
- Συνεχή εκπαίδευση,
- Αξιολόγηση - ανταμοιβές,
- Καθορισμός του στόχου και
- Διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης

2.2.2 Τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης

Τα ευρήματα σε ένα μεγάλο φάσμα μελετών δείχνουν ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι οργανώσεις τους μπορούν να επωφεληθούν από την ενδυνάμωση. Πέραν της επίπτωσης που έχει η εφαρμογή της σε έναν οργανισμό/επιχείρηση σε ότι αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (θα αναφερθεί εκτενώς παρακάτω), υπάρχουν πολλοί άλλοι παράμετροι στους οποίους τα οφέλη από την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι εντυπωσιακά.

Όπως αναφέρει η Spreitzer (2007) στην ανασκόπησή της με τίτλο «A review of more than twenty years of research on empowerment at work», οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι έχουν αναφέρει υψηλότερο βαθμό στο τομέα της οργανωτικής δέσμευσης (Liden, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000 ; Avolio et al., 2004), μειωμένη τάση για μετακινήσεις (Sparrowe, 1994 ; Koberg, Boss, Senjem, & Goodman, 1999), καθώς επίσης και λιγότερη πίεση εργασίας (Spreitzer et al, 1997).

Έχει επίσης βρεθεί ότι σχετίζεται θετικά με την απόδοση στην εργασία και πιο συγκεκριμένα με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης (Spreitzer, 1995), την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Spreitzer et al., 1997), την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Koberg et al., 1999), και την απόδοση του ρόλου των νεοεισερχόμενων σε έναν οργανισμό (Chen & Klimoski, 2003) . Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ενδυναμωμένοι, είναι πιο πρόθυμοι στο να λειτουργήσουν και να αποδώσουν πιο αποτελεσματικά (Liden, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000 ; Chen & Klimoski, 2003 ; Seibert, Silver, & Randolph, 2004 ; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, & Rosen, 2007).

Έχει επίσης αποδειχθεί ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση των αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων (Kriemadis & Papaioannou, 2006 ; Papaioannou et al., 2009 ; Papaioannou et al., 2010 ; Papaioannou, Vamvoukaki, Kriemadis, Vrontou, & Kourtesopoulou, 2011 ; Papaioannou, Paschalidis, Kriemadis, Kourtesopoulou, & Terzoudis, 2012a ; Papaioannou et al., 2012b).

Επίσης οι ενδυναμωμένες ομάδες έχουν καλύτερη απόδοση στις ομαδικές διαδικασίες (Spreitzer et al., 1999), στην ικανοποίηση του πελάτη (Mathieu, Gilson, & Ruddy, 2006) και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας (Chen et al., 2007 ; Kirkman, Tesluk, & Rosen, 2001).

Η ενδυνάμωση επιτρέπει επίσης προληπτικές συμπεριφορές που μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εργασία (Spreitzer & Quinn, 1996).

Σε αρκετές έρευνες έχει εξετασθεί το πως κάθε μια από τις τέσσερις (4) διαστάσεις της ενδυνάμωσης (Thomas & Velthouse, 1990) επηρεάζει την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων. Οι Spreitzer et al. (1997) διαπίστωσαν ότι οι διαστάσεις «ικανότητα» και «επίπτωση» ήταν πιο στενά συνδεδεμένες με την αποτελεσματικότητα και οι Kraimer, Seibert

και Liden (1997) αντίστοιχα, κατέληξαν ότι οι ίδιες διαστάσεις της ενδυνάμωσης ενίσχυσαν τις προθέσεις για εξέλιξη της σταδιοδρομίας, ενώ οι διαστάσεις «αυτοδιάθεση» και «επίπτωση» την οργανωτική δέσμευση. Σε ανάλογη έρευνα οι Wat και Shaffer (2005) κατέληξαν στο ότι οι διαφορετικές διαστάσεις της ενδυνάμωσης σχετίζονται με υποβοήθηση διαφορετικών στοιχείων της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Το γεγονός ότι διαφορετικές διαστάσεις της ενδυνάμωσης καταλήγουν σε διαφορετικά αποτελέσματα, οδηγούν στη διαπίστωση ότι από μόνη της μία και μόνο διάσταση δεν μπορεί να αποδώσει το φάσμα των αποτελεσμάτων που συνδέεται με τη συνολική δομή της ψυχολογικής ενδυνάμωσης.

Οι Gandz και Bird (1996) στη μελέτη τους «The Ethics of Empowerment», κατέληξαν στα πολλαπλά οφέλη που μπορεί να έχει η υιοθέτηση της διαδικασίας της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό, όπως το ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν μια αυξημένη αίσθηση της ιδιοκτησίας σχετικές με τις διαδικασίες εργασίας τους με αποτέλεσμα να είναι λιγότερο διατεθειμένοι να απουσιάζουν, να καθυστερούν, να επιδιώκουν μετακινήσεις-μεταθέσεις, ή να έχουν χαμηλή απόδοση (Ulrich & Lake, 1990). Παρ' όλα αυτά, αναφέρονται και σε μια σειρά από «ασάφειες» σχετικά με τη διαδικασία της ενδυνάμωσης τις οποίες πρέπει να διαχειριστούν σωστά προκειμένου να αποφευχθούν οι όποιες αρνητικές συνέπειες. Τις ομαδοποιούν δε σε :

1. Αλλαγή και αποδιοργάνωση : Η αλλαγή στους ρόλους, τις αρμοδιότητες, τις απαιτούμενες δεξιότητες και συμπεριφορές μπορεί να είναι δύσκολη ή αδύνατη για κάποιους ανθρώπους.
2. Προσαρμογή του εργατικού δυναμικού : Η ενδυνάμωση μπορεί να οδηγήσει σε κάποιας μικρής μορφής μείωση του προσωπικού και αυτό δημιουργεί φοβία στους εργαζόμενους και ανασφάλεια για το μέλλον, με αποτέλεσμα τη δυσκολία αποδοχής τέτοιων μορφών.
3. Ανεύθυνη χρήση της εξουσίας : Μια νεοσυσταθείσα ομάδα μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά, αλλά ενδέχεται, τα άτομα που την αποτελούν να κάνουν κατάχρηση των προνομίων τους. Χρησιμοποιώντας την εξουσία που τους δόθηκε για προσωπικό κέρδος και σε βάρος των άλλων, η διαδικασία της ενδυνάμωσης καθίσταται αδύναμη και αναποτελεσματική.
4. Παράδοξο της ενδυνάμωσης : Η χρήση της διαδικασίας της ενδυνάμωσης προκειμένου να «εγκλωβίσει» τους εργαζόμενους σε ομάδες που αν και έχουν την «εξουσιοδότηση» για αυξημένη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, εντούτοις γίνεται με τρόπο που εγγυάται την απρόσκοπτη συμμόρφωση τους και τους καθιστούν λιγότερο ικανούς για διαφωνία.

Συγκεντρωτικά τα πιο σημαντικά οφέλη όσον αφορά την εφαρμογή της ενδυνάμωσης, όπως αυτά παρουσιάζονται από την Παπαϊωάννου (2010), είναι :

- η αύξηση της παραγωγικότητας,
- η αύξηση της οργανωτικής απόδοσης,
- η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίηση των πελατών,
- η αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων,
- η αύξηση των εργασιακής / οργανωτική δέσμευση,
- η αύξηση της ικανοποίηση από την εργασία,
- η αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητάς τους,
- η αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και διοίκησης.

2.3 Η επαγγελματική ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας για πολλούς ειδικούς (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001) και για διαφορετικές επιστήμες, στον τομέα δε της οργανωσιακής και βιομηχανικής ψυχολογίας θεωρείται από τα πιο δημοφιλή πεδία και η

πιο συχνά ερευνώμενη μεταβλητή (Wright, 2006). Παρά τις διαφορετικές κατά καιρούς προσεγγίσεις της, όλοι συμφωνούν ως προς το ότι πρόκειται για μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή και η οποία επηρεάζεται ποικιλοτρόπως και από πολλά επιμέρους στοιχεία (Koustelios, 2001).

Ο Allport (1954) όρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως «στάση απέναντι σε συγκεκριμένη εργασία» (Κάντας, 1998), ενώ ο Locke (1976) ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας του ατόμου και της εμπειρίας του από αυτήν».

Ένας από τα πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς για την επαγγελματική ικανοποίηση την προσδιορίζει ως προς το τι οι άνθρωποι αισθάνονται σχετικά με την εργασία τους και τις διάφορες πτυχές της (Spector, 1985, 1997) και έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι τη συμπαθούν ή την αντιπαθούν. Αυτός είναι και ο λόγος που η επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια μπορεί να εμφανιστεί σε οποιαδήποτε δεδομένη κατάσταση εργασίας.

Ένας ευρύτατα αποδεκτός επίσης ορισμός σύμφωνα με τον Baron (1986), θα μπορούσε να είναι αυτός που την ορίζει ως «τις θετικές και αρνητικές στάσεις του ατόμου, για την εργασία του» (Koustelios, 2001).

Ο Κάντας (1998) θεωρεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνολική και ενιαία στάση του ατόμου απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία που αποτελείται όμως από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία, όπως είναι η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του και για το πόσο επιθυμεί αυτά που αποκομίζει (Vroom, 1964), το σύστημα αξιών του ατόμου (Locke, 1976, 1984), καθώς και το περιεχόμενο και το πλαίσιο της εργασίας (Herzberg & Warr, 1987). Αυτό σημαίνει ότι γίνεται συνολική μέτρηση της ικανοποίησης που λαμβάνονται υπόψη όλα τα επιμέρους στοιχεία.

Ο Warr (1987) διέκρινε την επαγγελματική ικανοποίηση σε ενδογενή και εξωγενή. Η ενδογενής αναφέρεται στην ίδια τη φύση - το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή το κατά πόσο είναι κάποιος ικανοποιημένος με την ίδια του την εργασία και σχετίζεται με μεταβλητές όπως η ελευθερία δράσης, ο βαθμός επιδεξιότητας, η συλλογικότητα, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων, κα. Αντίθετα, η εξωγενής ικανοποίηση συνδέεται με εξωγενείς παράγοντες και αφορά στο πλαίσιο της εργασίας (ο μισθός, οι πρόσθετες παροχές, το ωράριο εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, κα).

Η επαγγελματική ικανοποίηση χρησιμοποιείται συχνά ως δείκτης για τη σωστή και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Spector, 1997), ενώ η Διαμαντοπούλου (2009) την χαρακτήρισε ως μία ιδιαίτερη σύνθετη μεταβλητή, η οποία αντανάκλα πλήθος ενδόμυχων σκέψεων που δεν αφορούν μόνο στο εργασιακό παρόν ενός ατόμου, αλλά και τις προηγούμενες εμπειρίες και πεποιθήσεις του και τις μελλοντικές του προσδοκίες.

Από τη μελέτη της μέχρι τώρα βιβλιογραφίας διαφαίνεται ο διαχωρισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης όπως αυτή εξετάζεται ως εξαρτημένη ή ανεξάρτητη μεταβλητή (Παπαδάμου, 2011), αν δηλαδή μελετάται ως αποτέλεσμα εσωτερικών ή εξωτερικών παραγόντων που επιδρούν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας (Warr, 1987), ή ως αίτιο και παράγοντας για την διαμόρφωση των συμπεριφορών και στάσεων του (ανεξάρτητη μεταβλητή). Στην παρούσα εργασία η επαγγελματική ικανοποίηση θα μελετηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή (η συνάφειά της με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού), ενώ ως ανεξάρτητη μεταβλητή σχετίζεται άμεσα με παραμέτρους όπως η απόδοση και παραγωγικότητα, ο αριθμός των απουσιών και η κινητικότητα του προσωπικού.

2.3.1 Προσεγγίσεις για την επαγγελματική ικανοποίηση

Μελετώντας τη μέχρι τότε βιβλιογραφία ο Baker (2004), συνόψισε τις προσεγγίσεις σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση στις εξής τέσσερις (4) :

1. Χαρακτηριστικά της εργασίας : Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση τα χαρακτηριστικά εργασίας σχετίζονται άμεσα με τη στάση των εργαζομένων, η δε εργασία περιγράφεται με βάση πέντε (5) βασικές αντιλαμβανόμενες διαστάσεις : ταυτότητα εργασίας, σπουδαιότητα εργασίας, αυτονομία, ανατροφοδότηση και ποικιλία θέσεων εργασίας (Hackman & Oldham, 1976). Αυτές οι πέντε διαστάσεις επηρεάζουν περαιτέρω τις τρεις (3) ψυχολογικές καταστάσεις της εμπειρίας, της υπευθυνότητας και της γνώσης του αποτελέσματος. Πρόσφατες μελέτες - με διαφορετικά δείγματα, συνεχίζουν να υποστηρίζουν το συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρώντας ότι επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία (Reiner & Zhao, 1999 ; Bhuiyan & Menguc, 2002).

2. Κοινωνικά πρότυπα : Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στη βασική αρχή ότι οι στάσεις εργασίας καθορίζονται από τα κοινωνικά πρότυπα όπως εκλαμβάνονται και επεξεργάζονται από το εργασιακό περιβάλλον. Οι μελέτες αυτές κατέληξαν ότι το στυλ και η συμπεριφορά της ηγεσίας επηρεάζει άμεσα την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Jones, Katak, Futrell, & Johnston, 1996 ; De Vries, Roe, & Taillieu, 1998).

3. Προδιάθεση : Η ουσία αυτής της προσέγγισης είναι ότι τα άτομα διαθέτουν σταθερά ψυχικά - νοητικά χαρακτηριστικά (ανάγκες ή συμπεριφορές) που επηρεάζουν σημαντικά τις συναισθηματικές αντιδράσεις και τις συμπεριφορές τους σε οργανωτικές ρυθμίσεις (Davis-Blake & Pfeffer, 1989). Οι εργαζόμενοι θα επεξεργαστούν τις πληροφορίες και θα διαμορφώσουν τις στάσεις τους με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι συνεπής με τις εσωτερικές τους καταστάσεις (Staw, Bell, & Clausen, 1986). Πρόσφατες μελέτες συνεχίζουν να υποστηρίζουν ότι η προδιάθεση επιδρά στην ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους και συμπεριλαμβάνουν τα εσωτερικά κίνητρα (Schonfeld, 2000), τη θετική/αρνητική συναισθηματικότητα (Connolly & Viswesvaran, 2000), την αυτοεκτίμηση (Costa & McCrae, 1994) και την ανάγκη για επίτευξη (Mannheim, Baruch, & Tal, 1997).

4. Συνδυασμένη ή ολοκληρωμένη προσέγγιση : Σε μια εργαστηριακή τους μελέτη οι Griffin, Bateman, Wayne, & Head (1987) συνδύασαν το μοντέλο με τα χαρακτηριστικά της εργασίας με το μοντέλο των κοινωνικών προτύπων και κατέληξαν ότι συνδυαζόμενα μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις και τις νοοτροπίες. Ωστόσο, με την προσέγγιση αυτή περιορίζονται οι επιπτώσεις της μεταβλητής της προδιάθεσης.

Οι έρευνες - ειδικά μετά το Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο, συνδέουν άμεσα την επαγγελματική ικανοποίηση με την έννοια της «παρακίνησης», θεωρώντας την καθοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς του ατόμου. Αποτέλεσε πεδίο έρευνας και μελέτης για όλα αυτά τα χρόνια και διατυπώθηκαν πλήθος θεωριών οι οποίες βοήθησαν στην αποκρυπτογράφηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), παρακίνηση είναι η διαδικασία που αιτιολογεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας προς την επίτευξη ενός στόχου.

Η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με τις ανάγκες των εργαζομένων και με τα κίνητρα που τους ωθούν-προκαλούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και ενέργειες. Η πολυπλοκότητα της σχέσης αυτής οδήγησε τους ερευνητές να μελετήσουν και να αναπτύξουν διάφορες θεωρίες με σκοπό τόσο να αναλύσουν την έννοια της παρακίνησης, όσο και κατά προέκταση να εξηγήσουν τη συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον.

2.3.2 Βασικές θεωρίες για τα κίνητρα και την παρακίνηση

α. Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του A. Maslow (1970) : Ο Abraham Maslow ανέπτυξε μια θεωρία σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος παρακινείται με βάση τις ανάγκες που αυτός καλείται να ικανοποιήσει, διαμορφώνοντας έτσι τη συμπεριφορά του. Τις κατένειμε σε πέντε (5) βασικές κατηγορίες και εισήγαγε ένα σύστημα ιεράρχησης των αναγκών αυτών κατατάσσοντας τις σε μια σειρά προτεραιότητας - με τη μορφή πυραμίδας (σχ. 1), ανάλογα με τη σπουδαιότητα που αποδίδουν οι άνθρωποι σε κάθε μία απ' αυτές.

Στη βάση βρίσκονται οι φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, ρούχα, στέγη κλπ.) οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη του ως οργανισμός και είναι οι πρώτες που προσπαθεί να ικανοποιήσει μια και είναι απαραίτητες για την επιβίωσή του.

Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας που απορρέουν από τα συναισθήματα αυτοσυντήρησης του ατόμου και αναφέρονται στο φόβο αντιμετώπισης των φυσικών κινδύνων και αδυναμίας ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η ανάγκη για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση, κλπ. και γενικότερα η ανάγκη του ατόμου για μια αξιοπρεπή διαβίωση και η εξασφάλιση σιγουριάς για το μέλλον.

Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους δημιουργώντας κοινωνικές σχέσεις, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει στους άλλους αλλά και να δέχεται απ' τους άλλους και να απολαμβάνει αισθήματα αποδοχής, φιλίας, αγάπης, κλπ.

Σχ. 1 Πυραμίδα του Maslow.



Ακολουθούν οι ανάγκες αναγνώρισης και εκτίμησης από το περιβάλλον. Το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, δύναμη, φήμη, αναγνώριση κλπ., οπότε έννοιες όπως η αυτοεκτίμηση και ο αυτοσεβασμός αποτελούν βασικές παραμέτρους προκειμένου το άτομο να καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες της κατηγορίας αυτής.

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας και στην ιεραρχία των ανθρώπινων αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, οι ανάγκες που έχει δηλαδή ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα και τις προσδοκίες του, να εκπληρώσει του στόχους του και να πετύχει τα ιδανικά του.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες του ανθρώπου είναι ταξινομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση και αποτελούν την παρακίνητική δύναμη στην προσπάθειά του να ολοκληρωθεί και να επιτύχει τους στόχους του, μια προσπάθεια η οποία είναι ατελείωτη και συνεχίζεται για όλη του τη ζωή. Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις βιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες, η εμφάνιση των οποίων βασίζεται στην ικανοποίηση των προηγούμενων αναγκών. Επομένως, όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Όσο δε πιο πολύ ικανοποιείται μια συγκεκριμένη ανάγκη, τόσο λιγότερο αυτή εξακολουθεί να παρακινεί το άτομο.

β. Η θεωρία του Alderfer – ERG : Ο Alderfer ανέπτυξε τη θεωρία του για την παρακίνησης και βασίστηκε στη θεωρία του Maslow, με τη διαφοροποίηση ότι δέχτηκε την

ύπαρξη τριών (3) μόνο κατηγοριών αναγκών οι οποίες λειτουργούν παρακινητικά για το κάθε άτομο. Αυτές είναι :

1. Οι ανάγκες ύπαρξης (Existence)
2. Οι ανάγκες σχέσεων (Relatedness) και
3. Οι ανάγκες ανάπτυξης (Growth)

Σε αντιπαράθεση με τη θεωρία του Maslow, οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν τις βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες σχέσεων περιλαμβάνουν τις κοινωνικές ανάγκες και τέλος οι ανάγκες ανάπτυξης αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Η θεωρία του Alderfer υποστηρίζει – σε αντίθεση με τον Maslow, ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών προκειμένου να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επίπεδο. Επίσης η αδυναμία του να ικανοποιήσει μια κατηγορία αναγκών μπορεί να τον οδηγήσει στην προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών προηγούμενου επιπέδου και επιπροσθέτως, η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει ότι αυτή παύει να αποτελεί κίνητρο - όπως υποστηρίζει ο Maslow, αντίθετα μάλιστα, μπορεί να λειτουργήσει αυξητικά για την έντασή της.

γ. Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. Herzberg (1959) : Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο κατηγορίες αναγκών η ικανοποίηση των οποίων επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων με διαφορετικούς τρόπους. Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται με αυτό καθαυτό το περιβάλλον της εργασίας και είναι :

- Η πολιτική του οργανισμού/επιχείρησης
- Οι συνθήκες εργασίας
- Ο μισθός
- Η παρεχόμενη ασφάλιση
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενο, υφιστάμενους, συναδέλφους)
- Η ποιότητα της εποπτείας
- Η κοινωνική θέση μέσα στο χώρο εργασίας
- Η εξασφάλιση της μονιμότητας της εργασίας.

Τις ανάγκες αυτές ο Frederick Herzberg τις ονόμασε «Παράγοντες Υγιεινής ή Συντήρησης», θεωρώντας ότι η έλλειψη τους δημιουργεί δυσαρέσκεια, άρα δρουν προληπτικά και δεν παρακινούν αναγκαστικά για βελτίωση της απόδοσης. Στη δεύτερη κατηγορία αναγκών/παραγόντων ανήκουν αυτοί που έχουν σχέση με τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας και ονομάζονται «κίνητρα». Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι :

- Η επιτυχία
- Η αναγνώριση (επιβράβευση)
- Το αντικείμενο της εργασίας (βαθμός ενδιαφέροντος)
- Η υπευθυνότητα
- Η εξέλιξη – πρόοδος (προοπτικές)

Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg ονόμασε «Παράγοντες Παρακίνησης», γιατί προκαλούν υψηλό αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζόμενους, τους παρακινούν και η ύπαρξη τους οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης. Σε αντιπαράθεση με τη θεωρία του Maslow, οι «παράγοντες υγιεινής και διατήρησης» του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές (βιολογικές) και ανάγκες για ασφάλεια του Maslow, ενώ οι «παράγοντες παρακίνησης» αναφέρονται στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών, των αναγκών για αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση.

δ. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του D. McClelland (1953) : Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους. Οι τρεις πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες είναι :

1. Η ανάγκη για επίτευξη : η επιθυμία να επιτύχει ένα άτομο κάτι δύσκολο αλλά ρεαλιστικό στην εργασία του, όντας πρόθυμο να εργαστεί σκληρά για τον εκάστοτε

στόχο στηριζόμενο αποκλειστικά στις δυνάμεις του και αναλαμβάνοντας την πλήρη ευθύνη των ενεργειών του.

2. Η ανάγκη για κοινωνικότητα : η ανάγκη του ανθρώπου για συνεργασία και επαφή με τους άλλους, η ένταξη του σε ομάδες, η επιθυμία του για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων αποφεύγοντας συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις επιζητώντας επιβεβαίωση του έργου τους, αποδοχή και σεβασμό.
3. Η ανάγκη για εξουσία (δύναμη) : η επιθυμία του ατόμου να ελέγχει τους άλλους, να επηρεάζει τις συμπεριφορές τους, να είναι υπεύθυνος για αυτούς και να τους εξουσιάζει.

ε. Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom (1964) : Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ικανοποίηση που παίρνει ένα άτομο από την εργασία του, είναι συνάρτηση όσων ο ίδιος πιστεύει ότι λαμβάνει από αυτή καθώς και του βαθμού στον οποίο τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) απ' αυτόν. Άρα, αν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά αποδώσει κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα, η συμπεριφορά αυτή κατά πάσα πιθανότητα θα επαναληφθεί. Γενικά, η παρακίνηση, στην προσπάθεια του ανθρώπου να συμπεριφέρεται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο, είναι μεγάλη, όταν πιστεύει : α) ότι η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα και κατά συνέπεια σε αμοιβές, β) ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι τα επιθυμητά και έχουν θετική αξία γι' αυτόν και γ) ότι ο ίδιος είναι ικανός να επιτύχει το επίπεδο επίδοσης που επιθυμεί. Το άτομο θα αποφασίσει να ακολουθήσει εκείνη τη μορφή συμπεριφοράς, η οποία πιστεύει ότι εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να οδηγήσει σε θετικά και αναμενόμενα αποτελέσματα.

στ. Η θεωρία X και Ψ του D. McGregor (1960) : Ο Douglas McGregor διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Ψ σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη φύση έχεις δύο διαφορετικές όψεις (πίνακας 2). Η μία όψη είναι κυρίως αρνητική και περιγράφεται ως θεωρία X και η άλλη είναι κυρίως θετική και περιγράφεται ως θεωρία Ψ.

Πίνακας 2. Η θεωρία X και Ψ (D. McGregor, 1960).

| Θεωρία X | Θεωρία Ψ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν. | Οι άνθρωποι εκ φύσεως αγαπούν την εργασία. |
| Δεν είναι φιλόδοξοι, αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να διευθύνονται από άλλους. | Είναι φιλόδοξοι και δεν φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλίες. |
| Έχουν μικρή δημιουργική ικανότητα. | Είναι δημιουργικοί. |
| Η ανάγκη ικανοποίησης των βιολογικών αναγκών και αναγκών ασφάλειας αποτελούν τους μοναδικούς παράγοντες παρακίνησης. | Η επιθυμία ικανοποίησης υψηλότερου επιπέδου ανάγκες (αναγνώρισης-αυτοπραγμάτωσης) αποτελούν τα κύρια κίνητρα παρακίνησης τους. |
| Επιβάλλεται η στενή και αυστηρή επίβλεψη τους καθώς επίσης και η συχνή επιβολή τιμωρίας για την επίτευξη των σκοπών. | Ένας πιο φιλελεύθερος τρόπος διοίκησης αρκεί μαζί με τη κατάλληλη παρακίνηση ώστε να είναι δημιουργικοί και αποτελεσματικοί στην εργασία τους. |

Η θεωρία X και Ψ του D. McGregor δεν είναι αυτούσιες θεωρίες παρακίνησης, μιας και περιγράφουν τις υποθέσεις πάνω στις οποίες τα άτομα βασίζουν την άποψη τους σχετικά με τη φύση και τη συμπεριφορά του ανθρώπου μέσα χώρο εργασίας. Τα «πιστεύω» όμως αυτά που έχει η εκάστοτε διοίκηση σχετικά με τη φύση του ατόμου, καθορίζουν τη

φιλοσοφία της για τον τρόπο διοίκησης την οποία θα ασκήσει και για τη συμπεριφορά που θα έχει με τους υφισταμένους στην εργασία (Ζαβλανός, 2002).

ζ. Η θεωρία της ισότητας – δικαιοσύνης του J.S.Adams (1965) : Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης ενός ατόμου προσδιορίζεται από την αντίληψη που έχει το άτομο αυτό σχετικά με τις αμοιβές που λαμβάνει συγκριτικά με τα άλλα άτομα που εργάζονται στον ίδιο εργασιακό χώρο. Στηρίζεται δηλαδή στο αίσθημα δικαιοσύνης και ισότητας που έχουν οι άνθρωποι και στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ όλων εκείνων των εισροών που διαθέτουν στην εργασία τους (χρόνος, προσπάθεια, προσόντα, πείρα κτλ.) και των ανταμοιβών που λαμβάνουν. Έτσι, λοιπόν, τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες ή συμπεριφορές για τις οποίες πιστεύουν ότι θα λάβουν δίκαιες ανταμοιβές.

Σήμερα είναι κοινά αποδεκτό ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική καθολική θεωρία που να μπορεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και το πως αυτοί παρακινούνται, μια και η κάθε μία εξετάζει και αναλύει ένα ή κάποια μέρη του τι πραγματικά συμβαίνει. Ο συνδυασμός τους όμως και η επιλεκτική τους χρήση πιθανόν να μπορέσει να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση της παρακίνησης, επιτρέποντας έτσι στους αρμόδιους να αναπτύξουν και να διαμορφώνουν κατά περίπτωση το σύστημα κινήτρων που ταιριάζει καλύτερα στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον.

2.3.3 Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο Locke (1976) περιέγραψε τις επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης του εργαζόμενου τόσο για την σωματική και ψυχική του υγεία και μακροζωία, όσο και για τις επιπτώσεις της στη κοινωνική του ζωή. Υποστήριξε δε, ότι υπάρχει μια αλληλεπίδραση μεταξύ των συναισθημάτων του εργαζόμενου για την εργασία του και την κοινωνική του ζωή.

Οι Judge, Locke, & Durham (1997) μελετώντας τις επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στη ψυχική υγεία των εργαζομένων, εστίασαν κυρίως στη ικανότητα αυτό-αξιολόγησής τους, στις θεμελιώδεις δηλαδή πεποιθήσεις που έχουν τα άτομα για τον εαυτό τους, τη δυνατότητά τους να λειτουργούν και γενικά για τον κόσμο. Αν και οι οργανωτικοί ψυχολόγοι έχουν μελετήσει πολλά παραγωγικά χαρακτηριστικά σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, φαίνεται ότι η αυτό-αξιολόγηση έχει τη πιο ισχυρή συσχέτιση με την έννοια (Judge et al., 2008), μένοντας μόνο να αποσαφηνιστεί πλήρως η διαδικασία της συσχέτισης αυτής (Judge, Hulin, & Dalal, 2009).

Ο Mobley (1977) πρότεινε ένα μοντέλο ρυθμού εναλλαγής προσωπικού στους οργανισμούς/επιχειρήσεις, βασιζόμενο σε διάφορες υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση και την παραίτηση. Τονίζοντας τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του ρυθμού εναλλαγής προσωπικού, κατέληξε στο ότι οι εργαζόμενοι αρχίζουν να σκέφτονται την παραίτηση όταν αισθάνονται ανικανοποίητοι. Μεταγενέστερες μελέτες (Cotton & Tuttle, 1986 ; Bigliardi, Petroni, & Ivo Dormio, 2005 ; Souza-Poza & Sousa-Poza, 2007) κατέληξαν στα ίδια συμπεράσματα, θεωρώντας την ικανοποίηση από την εργασία κεντρικής σημασίας για την εξήγηση του ρυθμού εναλλαγής των εργαζομένων, την αναγκαιότητα κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και δυσαρέσκεια και καταδεικνύοντας ταυτόχρονα την επίδραση που έχει στον οργανισμό η ανταπόκριση ενός ανικανοποίητου εργαζόμενου.

Ένας άλλος τομέας που έχει μελετηθεί σε μεγάλη έκταση είναι η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τις απουσίες των εργαζομένων. Ενώ αρκετές έρευνες έχουν αποκαλύψει τη στενή σχέση της δυσαρέσκειας από την εργασία με τον αριθμό των απουσιών των εργαζομένων (Luthans, 1995 ; Hardy, Phillips, & Lawrence, 2003 ; Hoque & Islam, 2003), άλλοι ερευνητές θεωρούν το πρόβλημα των απουσιών ως μια πιο σύνθετη μεταβλητή που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, ως εκ τούτου η σχέση με την επαγγελματική

ικανοποίηση δεν είναι τόσο ισχυρή (Lau, Au, & Ho, 2003 ; Robbins, Odendaal, & Roodt, 2003). Σύμφωνα με τον Anderson (2004), οι απουσίες των εργαζομένων είναι τουλάχιστον - εν μέρει, το αποτέλεσμα της δυσαρέσκειας από την εργασία, ενώ αντίθετα η ικανοποίηση μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες που καθορίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων προκειμένου να τις ελαχιστοποιήσουν (Spector, 2000).

Οι Koslowsky, Sagie, Krausz και Singer (1997) διαπίστωσαν ότι υπάρχει επίσης μια πολύ ισχυρή και αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αργοπορία στην εργασία και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι με κάποιες πτυχές της εργασίας τους, είναι εκείνοι που είναι πιο πιθανό να παρουσιάσουν συμπεριφορές εσωστρέφειας / αποξένωσης, όπως είναι η αργοπορία (Koslowsky, 2000). Σύμφωνα με τους Clark, Peters και Tomlinson (2005), ένα αυστηρό περιβάλλον εργασίας, όσον αφορά την επιτήρηση και τον έλεγχο, θα μπορούσε να εξασφαλίσει μείωση του φαινομένου της αργοπορίας στους εργαζόμενους, αλλά θα μπορούσε επίσης να δημιουργήσει ένα λιγότερο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας με όλα τα συνεπακόλουθα (μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, φτωχότερες σχέσεις με τη διοίκηση και ενδεχομένως κι άλλες δυσάρεστες συμπεριφορές). Η αργοπορία είναι η εκδήλωση από τον εργαζόμενο για να δείξει τη δυσαρέσκειά του.

Σε ότι αφορά στον τρόπο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, υπάρχουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις (Spector, 1997) :

1. Η συνολική προσέγγιση : Μελετάται η ολική ή μέση στάση των εργαζομένων, εάν δηλαδή τους ικανοποιεί ή τους δυσαρεστεί σε γενικό βαθμό η εργασία τους.
2. Η επιμέρους προσέγγιση : Επικεντρώνεται στους συγκεκριμένους τομείς της εργασίας που παρέχουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους.

Αμφότερες οι προσεγγίσεις μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης συγκεντρώνουν τους δικούς τους υποστηρικτές. Οι υποστηρικτές της συνολικής προσέγγισης, η οποία ακολουθείται στην παρούσα εργασία, υποστηρίζουν ότι η συνολική ικανοποίηση από την εργασία είναι πολύ σημαντική και περισσότερη από το σύνολο της ικανοποίησης που προσφέρουν ξεχωριστά οι διαστάσεις - παράμετροι της εργασίας (Schneider, 1985). Επιπλέον, πρόσφατες ενδείξεις επιβεβαιώνουν ότι οι αθροιστικές κλίμακες μέτρησης της ικανοποίησης συνιστούν έναν καλό τρόπο μέτρησης της έννοιας αυτής (Wanousetal, 1997).

Συμπερασματικά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολύ σημαντική μεταβλητή, καθώς έχει συνέπειες τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, σε μια ευρύτερη δε κλίμακα, αποτελεί σίγουρα ένα σημαντικό κομμάτι της συνολικής ικανοποίησης που λαμβάνει ο άνθρωπος στη ζωή του.

2.4 Σύγχρονες έρευνες – μελέτες

Οι Savery και Luks (2001) θέλοντας να μελετήσουν την επίδραση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην επαγγελματική ικανοποίηση και στο στρες που έχουν οι εργαζόμενοι, διερεύνησαν περαιτέρω τα ευρήματα μιας μελέτης που έγινε από την κυβέρνηση της Αυστραλίας σε 2001 χώρους εργασίας που αντιπροσώπευαν συνολικό πληθυσμό 3,6 εκατομμύρια ανθρώπους σε ολόκληρη την χώρα (the 1995 Australian Workplace Industrial Relations Survey). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όσο μεγαλύτερη ήταν η αντιλαμβανόμενη από τους εργαζόμενους επιρροή τους σε διάφορους τομείς της εργασίας, τόσο μεγαλύτερο ήταν το επίπεδο ικανοποίησης τους και χαμηλότερο το επίπεδο του στρες από αυτήν. Επίσης διαφάνηκε ότι οι επιχειρήσεις στις οποίες οι άνθρωποι αισθάνονται ότι μπορούν να επηρεάζουν τις αποφάσεις που τους αφορούν, μπορούν να θεσπίζουν πιο συχνά μέτρα για την παραγωγικότητα της εργασίας από ό, τι οι επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν μικρή επιρροή επί των αποφάσεων.

Ο Chiok Foong (2001) μελέτησε κατά πόσο η συμπεριφορά της ηγεσίας-στον τομέα της υγείας στη Σιγκαπούρη, επηρεάζει παράγοντες όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η

παραγωγικότητα και η οργανωσιακή δέσμευση. Το δείγμα του αποτέλεσαν 100 νοσηλευτές (σε γενικούς θαλάμους και μονάδες εντατικής θεραπείας) και 20 διοικητικά στελέχη σε ένα από τα μεγαλύτερα νοσοκομεία της χώρας. Τα ευρήματα κατέδειξαν την σπουδαιότητα ενός ενδυναμωμένου τρόπου διοίκησης και την επίπτωση που έχει στους εργαζόμενους. Ο ερευνητής δε, τονίζει τη σημαντικότητα της συνεχούς εκπαίδευσης των ηγετών προκειμένου να βελτιώσουν τις δεξιότητες διοίκησης με προσανατολισμό στο να παρέχουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον στους εργαζόμενους για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, την παραγωγικότητα και την οργανωσιακή δέσμευση.

Η Carless (2004) εξέτασε για το αν η ψυχολογική ενδυνάμωση μεσολαβεί - επιδρά στη σχέση του ψυχολογικού κλίματος που επικρατεί σε μια εργασία με την ικανοποίηση που νοιώθουν οι εργαζόμενοι από αυτή. Το δείγμα της αποτέλεσαν 174 υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών σε τηλεφωνικά κέντρα και άλλες συναφείς διοικητικές θέσεις σε ένα δημόσιο και 2 ιδιωτικούς οργανισμούς στην Αυστραλία. Τα αποτελέσματα με σαφήνεια απέδειξαν ότι η αντίληψη του περιβάλλοντος εργασίας (το στυλ ηγεσίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, κλπ) που έχει ο κάθε εργαζόμενος, επηρεάζει άμεσα τις αντιλήψεις του για την ενδυνάμωση που λαμβάνει και αυτές με τη σειρά τους επηρεάζουν το επίπεδο της επαγγελματικής του ικανοποίησης.

Οι Pearson και Moomaw (2005) εξέτασαν την αυτονομία των εκπαιδευτικών σε σχέση με το εργασιακό άγχος, την επαγγελματική ικανοποίηση και τον επαγγελματισμό τους. Για το λόγο αυτό μελέτησαν 171 εκπαιδευτικούς όλων των βαθμίδων, από 3 διαφορετικές περιοχές της Φλόριδας (ΗΠΑ). Τα ευρήματα μεταξύ άλλων συνέκλιναν στη διαπίστωση ότι η ενδυνάμωση των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη μείωση του άγχους, τη αύξηση της αίσθησης επαγγελματισμού και σαφέστατα με την εμφανώς μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι Bordin, Bartram, και Casimir (2007) θέλησαν να μελετήσουν τις επιδράσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης σε εργαζόμενους στο τομέα της πληροφορικής. Το δείγμα τους αποτέλεσαν 99 υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης της θυγατρικής μιας Αμερικάνικης πολυεθνικής στη Σιγκαπούρη. Οι ερευνητές συμπερασματικά κατέληξαν-εκτός των άλλων, ότι η ενδυνάμωση και η εποπτική υποστήριξη αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες τόσο για την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, όσο και για την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Οι Kuo, Yin, και Li (2008) προκειμένου να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ ενδυνάμωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης, διεξήγαγαν έρευνα σε 24 εγκαταστάσεις μακροχρόνιας νοσηλείας στην Ταϊβάν με τη συμμετοχή 114 βοηθών νοσοκόμων. Από την έρευνα διαφάνηκε υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων αποδεικνύοντας την αναγκαιότητα της ενδυνάμωσης και για το λόγο αυτό πρότειναν συχνές συναντήσεις και δραστηριότητες για το συγκεκριμένο προσωπικό προκειμένου να αυξηθεί η μεταξύ τους επικοινωνία με την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και αισθημάτων.

Οι Stander και Rothmann (2009) θέλησαν να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας, επαγγελματικής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Το δείγμα τους αποτέλεσαν 209 εργαζόμενοι όλων των επιπέδων, από τη βιομηχανία εξόρυξης και χημικών της Νοτίου Αφρικής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ και των τριών, με ιδιαίτερη έμφαση μεταξύ της συμπεριφοράς ενδυνάμωσης του ηγέτη και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η Διαμαντοπούλου (2009) μελετώντας την επαγγελματική ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ των ελληνικών ΑΕΙ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτή επηρεάζεται από την προσωπικότητα και τις προδιαθέσεις του εκάστοτε ατόμου και ότι οι αναφερόμενες - από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος αντισταθμίζονται από συγκεκριμένες διαστάσεις της επαγγελματικής τους δραστηριότητας, όπως το περιεχόμενο αυτής καθαυτής της εργασίας, η σημασία που της προσδίδουν κλπ.

Η Γραμματικού (2010) μελετώντας την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, συμπέρανε ότι αυτοί αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, αλλά ως προς ορισμένες όψεις των επαγγελματικών συνθηκών που βιώνουν στο σχολικό περιβάλλον, οι οποίες αναφέρονται κυρίως στην αξιολόγηση, στις ευκαιρίες διαρκούς επιμόρφωσής τους και εξέλιξής τους, αλλά και των υποδομών και εκπαιδευτικών μέσων που τους διατίθενται δηλώνουν δυσαρεστημένοι. Ο Δήμου (2011) σε παραπλήσια έρευνα διαπίστωσε τη σημαντικότητα του ρόλου που διαδραματίζει ο σχολικός ηγέτης, ο οποίος θα διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων ώστε να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς

Οι Bogler και Nir (2010) προσπαθώντας να εξετάσουν την επίδραση της ενδυνάμωσης στον εκπαιδευτικό χώρο σε σχέση με το πως την αντιλαμβάνονται και στο πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους οι εργαζόμενοι, μελέτησαν ένα δείγμα από 2565 δασκάλους από 153 σχολεία στο Ισραήλ. Τα ευρήματα συγκλίνουν και ενισχύουν την θεώρηση για την ύπαρξη δύο διαφορετικών τύπων επαγγελματικής ικανοποίησης - ενδογενής και εξωγενής ικανοποίησης. Η ενδογενής εξηγείται από μεταβλητές σχετικά με την αυτοεκτίμηση των συμμετεχόντων και τη δυνατότητα αυτοδυναμίας τους στο να ενεργήσουν (αυτονομία), ενώ η εξωγενής εξηγείται από μεταβλητές σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται κάποιος ότι τον βλέπουν οι άλλοι. Ως εκ τούτου προτείνουν στον εκάστοτε επικεφαλής στο να επικεντρωθεί σε αυτή τη μορφή της ενδυνάμωσης που θα αποδώσει την επιθυμητή κάθε φορά επαγγελματική ικανοποίηση στους υφισταμένους του

Οι Pelit, Ozturk, και Arslanturk (2010) μελέτησαν τη σχέση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού με την επαγγελματική ικανοποίηση σε 1854 εργαζόμενους σε ξενοδοχεία πέντε (5) αστέρων στην Τουρκία. Για το σκοπό αυτό μελέτησαν τις δύο διαστάσεις της ενδυνάμωσης (συμπεριφορική & ψυχολογική) τόσο ως σύνολο όσο και ανεξάρτητα. Τα ευρήματα τους κατέδειξαν ότι οι πιο θετικές πτυχές που σχετίζονταν με ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους σχετίζονταν με τις φυσικές συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, ενώ οι αρνητικές επικεντρώνονταν κυρίως στο θέμα των μισθών. Επίσης ότι τόσο η ψυχολογική όσο και συμπεριφορική ενδυνάμωση έχει σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και το αποτέλεσμα είναι πολύ μεγαλύτερο όταν η ενδυνάμωση αντιμετωπίζεται ως ενιαίο σύνολο.

Οι Dewettinck και Maaike (2011) μελετώντας 380 εργαζόμενους σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών βρήκαν μια ισχυρή άμεση σύνδεση των πρακτικών ενδυνάμωσης της ηγεσίας με τις στάσεις (επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση) και τις προθέσεις των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν το σημαντικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση στάσεων των εργαζομένων, ειδικά στην ικανοποίηση από την εργασία.

Σε άλλη έρευνα του Sarker (2011) στον τομέα των ιδιωτικών τραπεζών στο Μπαγκλαντές, μελετώντας την επίδραση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων τα αποτελέσματα ήταν αντίστοιχα. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι πρέπει να νοιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους προκειμένου να μπορούν να έχουν καλές μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες των τραπεζών, ειδικά σε χώρες όπως το Μπαγκλαντές όπου οι κάτοικοι προτιμούν τον παραδοσιακό τρόπο συναλλαγής τους με αυτές μια και αυτό τους κάνει να νοιώθουν πιο άνετα και ασφαλείς. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσω σωστών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και καταλήγοντας αποδείχθηκε από την έρευνα ότι μια και το κατά κεφαλήν εισόδημα είναι πολύ χαμηλό, χωρίς ικανοποιητικό μισθό και πακέτο παροχών υγείας δεν είναι δυνατόν να κρατηθούν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι.

Οι Humborstad και Perry (2011) θέλησαν να εξετάσουν τη σχέση της ενδυνάμωσης με τις προσφερόμενες υπηρεσίες στην Κίνα και την πρόθεση των εργαζομένων για αλλαγή εργασίας καθώς επίσης και να εξετάσει το ρόλο της στάσης εργασίας (job attitude) στην σχέση αυτή. Ως στάση εργασίας οι ερευνητές θεωρούν το συνδυασμό της επαγγελματικής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης. Το δείγμα τους αποτέλεσαν 290 εργαζόμενοι

σε ξενοδοχεία 4,5 & 6 αστερών στο Macau (διοικητική περιφέρεια της Κίνας). Τα ευρήματα συνέκλιναν στο ότι οι πρακτικές της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού εκδήλωσαν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση, μειώνοντας έτσι την πρόθεση για αλλαγή εργασίας.

Ο Indradevi (2012) θέλησε να μελετήσει τη σχέση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης με την απόδοση στην εργασία και την επαγγελματική ικανοποίηση. Το δείγμα του αποτέλεσαν 200 εργαζόμενοι από 4 εταιρίες λογισμικού στο Chennai της Ινδίας. Τα ευρήματα της έρευνάς του συμφωνούν απόλυτα με τη παγκόσμια βιβλιογραφία, βρίσκοντας μια πολύ ισχυρή σχέση και στις τρεις αυτές μεταβλητές. Κατέληξε δε ότι η σχέση αυτή ισχυροποιείται, όταν πρόκειται για περιβάλλον αυτονομίας σε συνδυασμό με ουσιαστικό έργο, ικανότητες και ανάλογα αποτελέσματα.

2.5 Περίληψη - Συμπεράσματα

Η διαπίστωση ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι απολαμβάνουν υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, είναι κοινή σε ένα μεγάλο αριθμό μελετών. Από τις πολύ πρώτες προσπάθειες κατανόησης της συμπεριφοράς του εργαζόμενου μέχρι και τις πιο πρόσφατες μελέτες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τα αποτελέσματα συνηγορούν στο ίδιο συμπέρασμα. Η Spreitzer (2007) χαρακτηριστικά αναφέρει ότι αυτό ισχύει τόσο για τον κάθε εργαζόμενο ατομικά (Sparrowe, 1994 ; Koberg et al., 1999 ; Carless, 2004 ; Seibert et al., 2004 ; Aryee & Chen, 2006), όσο και για τις ομάδες (Kirkman & Rosen, 1999). Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το πρώτο προσδοκώμενο και προβλεπόμενο αποτέλεσμα της ενδυνάμωσης (Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997).

Οι Spreitzer et al (1997) εξέτασαν κάθε μία από τις τέσσερις (4) διαστάσεις της ενδυνάμωσης των εργαζομένων (Thomas & Velthouse, 1990) και τη σχέση που αυτές έχουν με την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Κατέληξαν στο ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ιδιαίτερα με τη διάσταση «νόημα» της ενδυνάμωσης, γεγονός που υποδηλώνει ότι νοιώθουν τα άτομα ικανοποιημένα με την εργασία τους πρέπει να αισθάνονται ότι ενεργοποιούνται απ' αυτήν. Στα ίδια αποτελέσματα κατέληξαν στην έρευνά τους και οι Liden et al., (2000), ενώ βρήκαν και ισχυρή συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τη διάσταση «ικανότητα» της ενδυνάμωσης. Μεταγενέστερες έρευνες με το ίδιο αντικείμενο μελέτης, κατέληξαν σε ποικίλα αποτελέσματα σε ότι αφορά το βαθμό συσχέτισης των προς εξέταση μεταβλητών (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000 ; Carless, 2004 ; Dickson & Lorenz, 2009), με κοινό όμως συμπέρασμα τη στενή σύνδεση της ικανοποίησης από την εργασία με τη διάσταση «νόημα» της ενδυνάμωσης.

Σύμφωνα με την έρευνα του Menon (2001) όσο μεγαλύτερη είναι η ενδυνάμωση, τόσο υψηλότερη είναι η επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Το ίδιο υποστηρίζεται και από τις έρευνες των Bordin, Bartram, και Casimir (2007), όπως επίσης και από τους Pearson και Moomaw (2005), όταν δηλώνουν ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με ένα υψηλότερο βαθμό ενδυνάμωσης.

Οι Savery και Luks (2001) δείχνουν ότι το επίπεδο της συμμετοχής των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ οι Scott-Ladd, Travaglione, και Marshall (2005) βρήκαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στις λήψεις των αποφάσεων προωθεί την ικανοποίηση από την εργασία.

Μια ανασκόπηση της Ελληνικής και Παγκόσμιας βιβλιογραφίας δείχνει ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

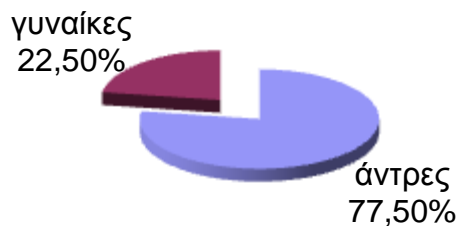
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Όλα τα προς εξέταση ιδρύματα (ΑΣΕΙ & σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ) βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής, πλην της Στρατιωτικής Σχολής Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ) που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη.

3.1 Δείγμα

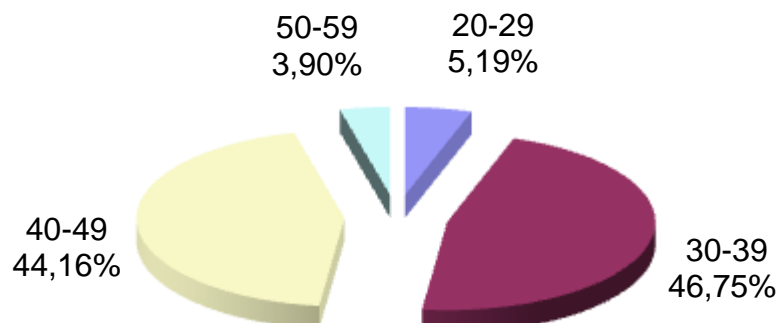
Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε όλους τους καθηγητές ΦΑ που στελεχώνουν τα προς εξέταση τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ (σύνολο 88). Ο αριθμός συγκέντρωσης ανήλθε στα 80 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ποσοστό ανταπόκρισης 90,9%) και σε αναλογία 62 άντρες (77,5%) και 18 γυναίκες (22,5%).

Φύλο



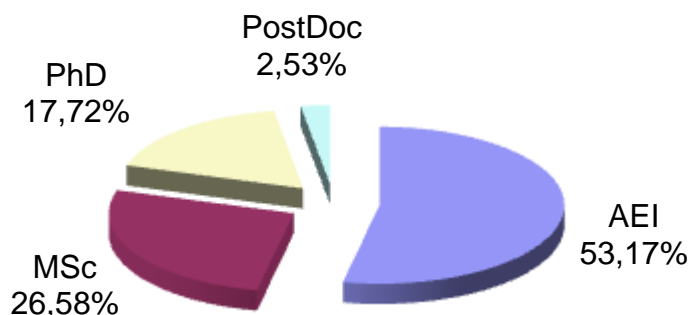
Η ηλικία των συμμετεχόντων, κυμάνθηκε από 29 ετών ο νεότερος έως 59 ετών ο γηραιότερος και στα εξής ποσοστά στις ηλικιακές κλίμακες : 5,19% στην κλίμακα 20-29 ετών, 46,75% στην κλίμακα 30-39 ετών, 44,16% στην κλίμακα 40-49 ετών και 3,9% στην κλίμακα 50-59 ετών.

Ηλικιακή κατανομή



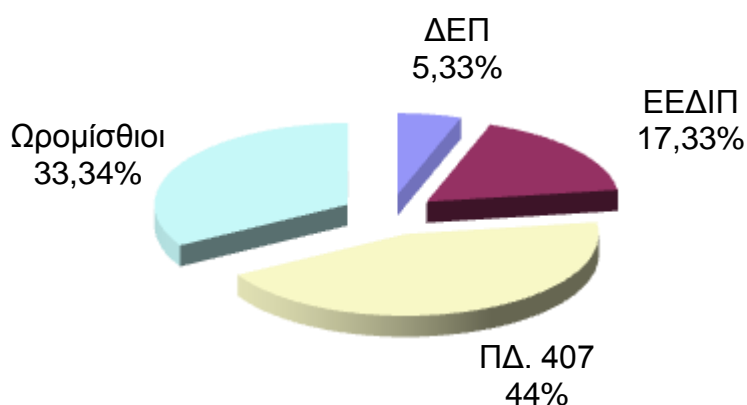
Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων καθηγητών ήταν Πανεπιστημιακού επιπέδου και κατανεμημένο ως εξής : 53,17% πτυχιούχοι ΑΕΙ, 26,58% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (MSc), 17,72% κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών (PhD) και 2,53% κάτοχοι μεταδιδακτορικού τίτλου (postdoc).

Επίπεδο εκπαίδευσης



Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καθηγητές ΦΑ ανήκαν σε όλες τις βαθμίδες της εκπαιδευτικής και ιεραρχικής κλίμακας ήτοι : 33,34% ωρομίσθιοι, 44% συμβασιούχοι ΠΔ.407/80, 17,33% μέλη Ειδικού και Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού (ΕΕΔΙΠ) και 5,33% μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (ΔΕΠ).

Καθεστώς απασχόλησης



Η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων κρίνεται αρκετά υψηλή και οι απαντήσεις τους διαμορφώθηκαν στο : 17,5% για 1-3 έτη εμπειρίας, 20% για 4-7 έτη και 62,5% για άνω των 7 ετών εργασιακής εμπειρίας.

Εργασιακή εμπειρία



Τα τμήματα αθλητισμού της Στρατιωτικής Σχολής Ευελπίδων, της Σχολής Ναυτικών Δοκίμων και της Σχολής Ικάρων έχουν προϊστάμενο πολίτη (καθηγητή ΦΑ), ενώ τα αντίστοιχα τμήματα της Στρατιωτικής Σχολής Αξιωματικών Σωμάτων, της Σχολής Αξιωματικών Ελληνικής Αστυνομίας και της Σχολής Ανθυποπυραγών Πυροσβεστικού Σώματος έχουν προϊστάμενο αξιωματικό. Ποσοστιαία λοιπόν το 57,5% των συμμετεχόντων καθηγητών δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους είναι καθηγητής ΦΑ, ενώ 42.5% δήλωσαν ότι ο προϊστάμενός τους είναι αξιωματικός.

Προϊστάμενος



3.2 Όργανα μέτρησης

Για την μέτρηση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Vogt και Murrell (1990) το οποίο εστιάζει στο θέμα της ενδυνάμωσης και τροποποιήθηκε και απλοποιήθηκε από τους Kriemadis (2011) και Παραϊοαννου (2011). Το τροποποιημένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα (30) ερωτήσεις που αφορούν την ενδυνάμωση των συμμετεχόντων και έξι (6) ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Αποτελείται δε από έξι (6) ενότητες με βάση τους ακόλουθους έξι βασικούς παράγοντες της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτοί έχουν ήδη αναπτυχθεί (σελ. 11) :

1. Δεξιότητες στη διαχείριση/διοίκηση και στα συστήματα πληροφοριών/επικοινωνία (ερωτήσεις 1 έως 5),
2. Δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσης (ερωτήσεις 6 έως 10),
3. Δεξιότητες στο σχεδιασμό έργου, την οργάνωση και την ενσωμάτωση του συστήματος (ερωτήσεις 11 έως 15),
4. Δεξιότητες στο σύστημα αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου (ερωτήσεις 16 έως 20),
5. Δεξιότητες για ηγεσία, παρακίνηση και στα συστήματα ανταμοιβών (ερωτήσεις 21 έως 25) και
6. Δεξιότητες για την επιλογή, τοποθέτηση και την ανάπτυξη των ανθρώπων (ερωτήσεις 26 έως 30).

Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν με τη χρήση μιας πενταβάθμιας (5) κλίμακας Likert. Κάθε σημείο της κλίμακας εκπροσωπεί διαφορετικό στυλ διοίκησης (που απορρέει από τα τρία βασικά στυλ διοίκησης, τα οποία είναι το «στυλ ενδυνάμωσης», το «ελεγκτικό στυλ» και το «ενδιάμεσο στυλ») και απεικονίζουν την συμπεριφορά και τις ενέργειες των ερωτηθέντων. Στην πρώτη περίπτωση («στυλ ενδυνάμωσης») ο προϊστάμενος (αξιωματικός ή καθηγητής Φυσικής Αγωγής) του προς μελέτη τμήματος αθλητισμού του εκάστοτε ιδρύματος δημιουργεί και μοιράζεται τη δύναμη. Στη δεύτερη περίπτωση («ενδιάμεσο στυλ») ο εν λόγω προϊστάμενος χρησιμοποιεί ένα στυλ διοίκησης που συνδυάζει τον "έλεγχο" και την "ενδυνάμωση" ισάξια και στην τρίτη περίπτωση («ελεγκτικό στυλ») είναι προσανατολισμένος στον έλεγχο ή σπάνια μοιράζει, δημιουργεί ή ενδυναμώνει τους υφισταμένους του. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα (α) του Cronbach (α) και βρέθηκε $\alpha=.92$.

Αντίστοιχα για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Watt, Cook, και Wall (1979) που αποτελείται από 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου, με βαθμολόγηση σε μια κλίμακα επτά (7) βαθμών τύπου Likert όπου το (1) δηλώνει «απόλυτα δυσαρεστημένος/η» και το (7) «απόλυτα ικανοποιημένος/η». Οι ερωτήσεις αφορούσαν :

1. Τις φυσικές συνθήκες εργασίας
2. Την ελευθερία επιλογής μεθόδου εργασίας
3. Τους συνεργάτες-συνάδελφους
4. Την αναγνώριση καλής απόδοσης στην εργασία
5. Το ποσό ευθύνης που παραχωρείται
6. Τις αποδοχές
7. Την ευκαιρία για χρήση ικανοτήτων
8. Τις ώρες εργασίας
9. Το βαθμό ποικιλομορφίας της εργασίας
10. Τη γενική αίσθηση για την εργασία

Οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν αριθμητικά για να εξασφαλιστεί η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων. Η αξιοπιστία και του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα (α) του Cronbach (α) και βρέθηκε $\alpha=.90$. Τα ερωτηματολόγια μεταφράστηκαν στα Ελληνικά και καθορίστηκε η εγκυρότητα του περιεχομένου τους από μια ομάδα εμπειρογνομόνων η οποία αποτελούνταν από 10 ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες

στον τομέα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, της αθλητικής διοίκησης και επαγγελματίες στο χώρο του αθλητισμού.

Η εξέταση της σχέσης των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε μέσω της περιγραφικής στατιστικής και του συντελεστή συσχέτισης Spearman, καθώς και του στατιστικού τεστ t-test for independent sample, χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), έκδοση 17.

3.3 Διαδικασία μέτρησης

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε όλους τους καθηγητές των αθλητικών τμημάτων των ΑΣΕΙ & των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ. Ήταν ανώνυμα, περιείχαν πληροφορίες για το σκοπό της έρευνας καθώς και σαφείς οδηγίες για τη σωστή συμπλήρωσή τους. Τονίστηκε ότι οι πληροφορίες που εμπεριέχουν είναι απόλυτα εμπιστευτικές και τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης. Η συμπλήρωσή τους ήταν εθελοντική και επανασυλλέχθηκαν σε χρονικό διάστημα μίας (1) εβδομάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

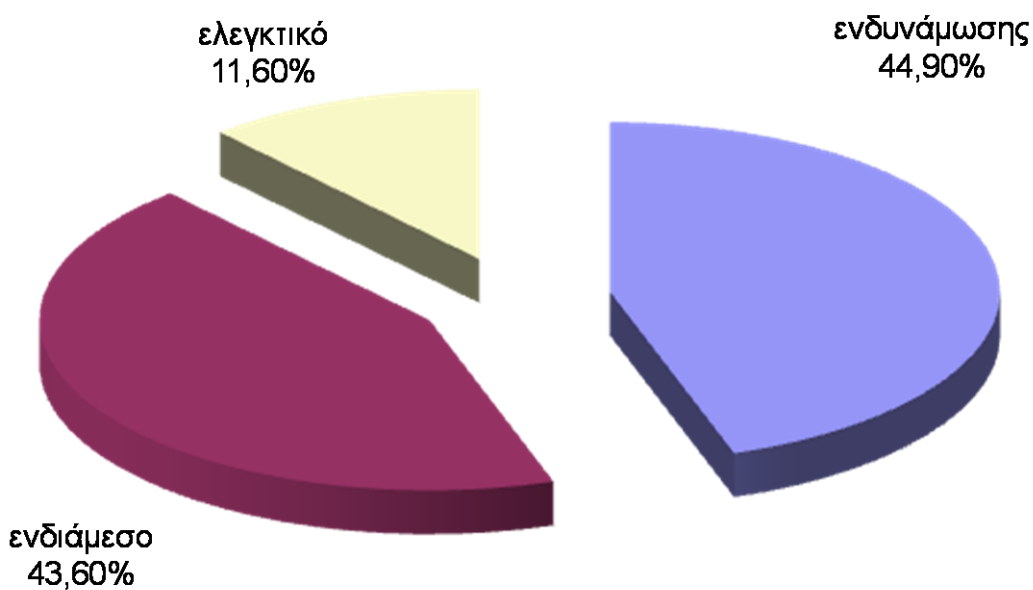
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Ερευνητική ερώτηση (1)

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας ;

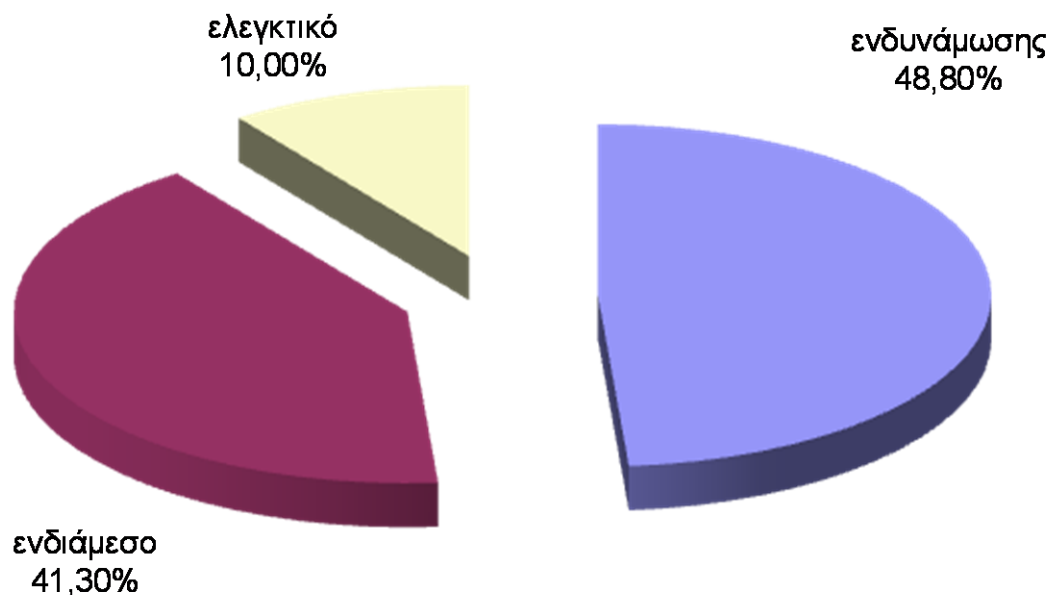
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, το στυλ διοίκησης σε ότι αφορά το πρώτο βασικό παράγοντα της ενδυνάμωσης : δεξιότητες στη διαχείριση/διοίκηση και στο σύστημα πληροφοριών/επικοινωνία (ερωτήσεις 1 έως 5) που θεωρούν οι συμμετέχοντες καθηγητές ότι ασκούν οι προϊστάμενοι τους είναι : 11,6% το ελεγκτικό στυλ, 43,6% το ενδιάμεσο στυλ και 44,9% το στυλ ενδυνάμωσης (βλ. παράρτημα πίνακας 4.1.1).

Δεξιότητες στη διαχείριση - πληροφορίες/επικοινωνία



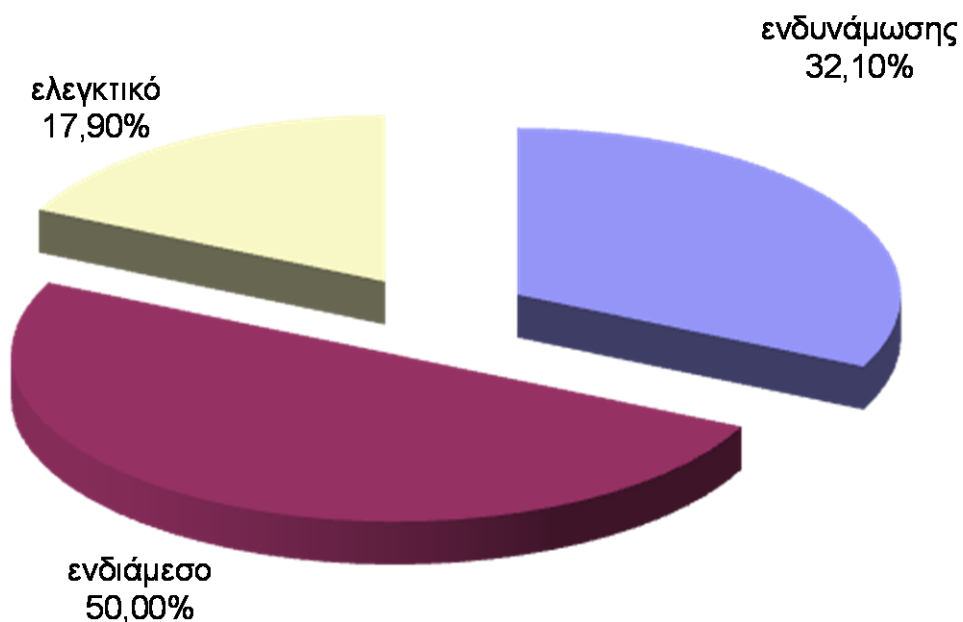
Για το δεύτερο παράγοντα της ενδυνάμωσης : δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσης (ερωτήσεις 6 έως 10), το 10% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους ασκούν το ελεγκτικό στυλ, το 41,3% το ενδιάμεσο στυλ και το 48,8% το στυλ ενδυνάμωσης (βλ. παράρτημα πίνακας 4.1.2).

Δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων - ανάληψη δράσης



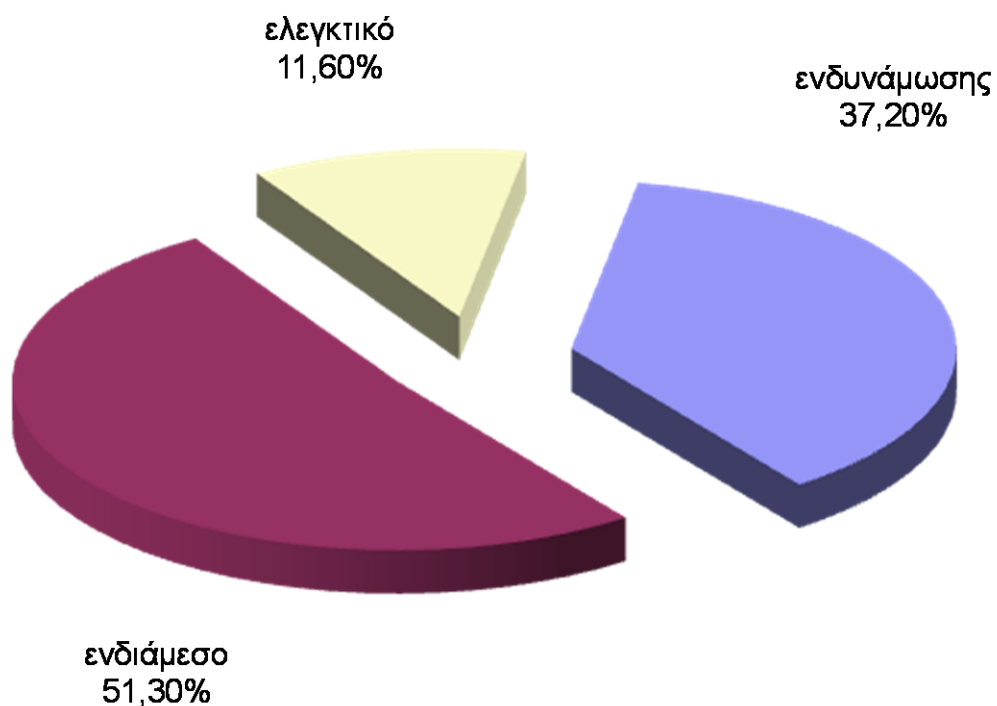
Για το τρίτο παράγοντα της ενδυνάμωσης : δεξιότητες στο σχεδιασμό έργου, την οργάνωση και την ενσωμάτωση του συστήματος (ερωτήσεις 11 έως 15), το 17,9% επέλεξε ως υφιστάμενο τρόπο διοίκησης το ελεγκτικό στυλ, το 50% το ενδιάμεσο στυλ και το 32,1% το στυλ ενδυνάμωσης (βλ. παράρτημα πίνακας 4.1.3).

**Δεξιότητες στο σχεδιασμό έργου, την οργάνωση
& ενσωμάτωση του συστήματος**



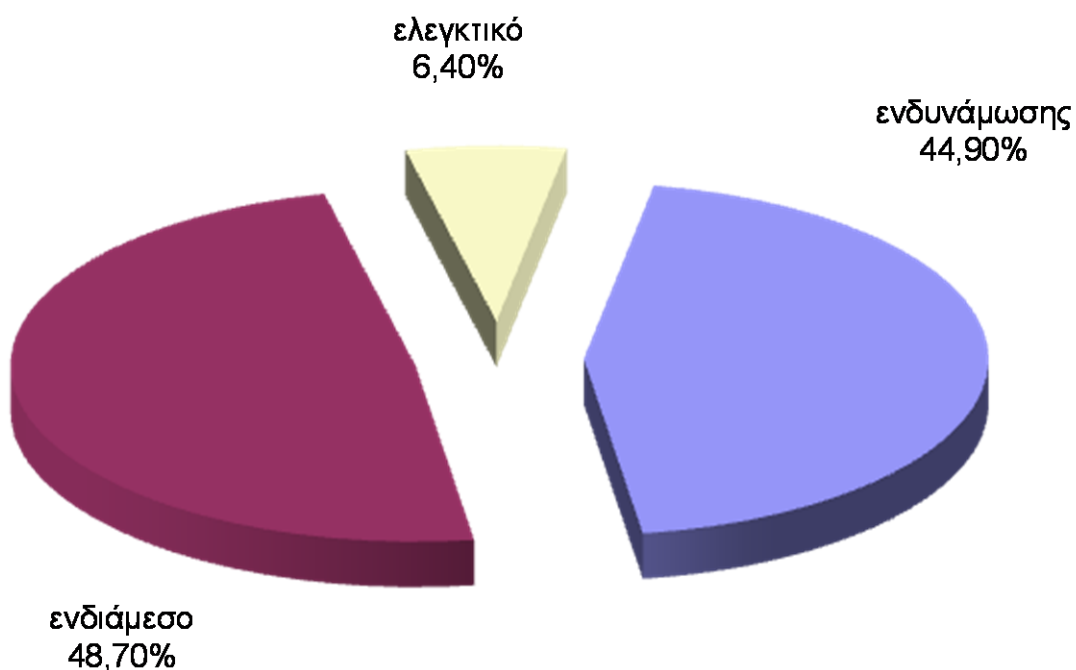
Για τον τέταρτο παράγοντα της ενδυνάμωσης : δεξιότητες στο σύστημα αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου (ερωτήσεις 16 έως 20), οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν : 11,6% για το ελεγκτικό στυλ διοίκησης, 51,3% για το ενδιάμεσο στυλ και 37,2% για το στυλ ενδυνάμωσης (βλ. παράρτημα πίνακας 4.1.4).

Δεξιότητες στο σύστημα αξιολόγησης & εσωτερικού ελέγχου



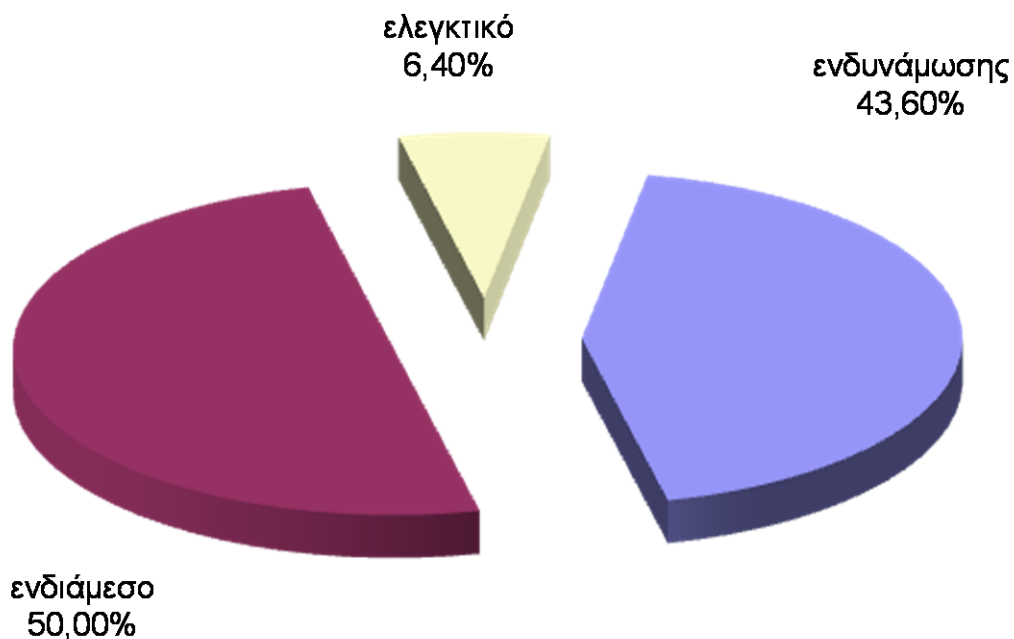
Στον πέμπτο παράγοντα της ενδυνάμωσης : δεξιότητες για ηγεσία, την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών (ερωτήσεις 21 έως 25), οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον τρόπο διοίκησης που εκλαμβάνουν, ήταν : 6,4% το ελεγκτικό στυλ, το 48,7% το ενδιάμεσο στυλ και το 44,9% το στυλ ενδυνάμωσης (βλ. παράρτημα πίνακας 4.1.5).

Δεξιότητες για ηγεσία, παρακίνηση & συστήματα ανταμοιβών

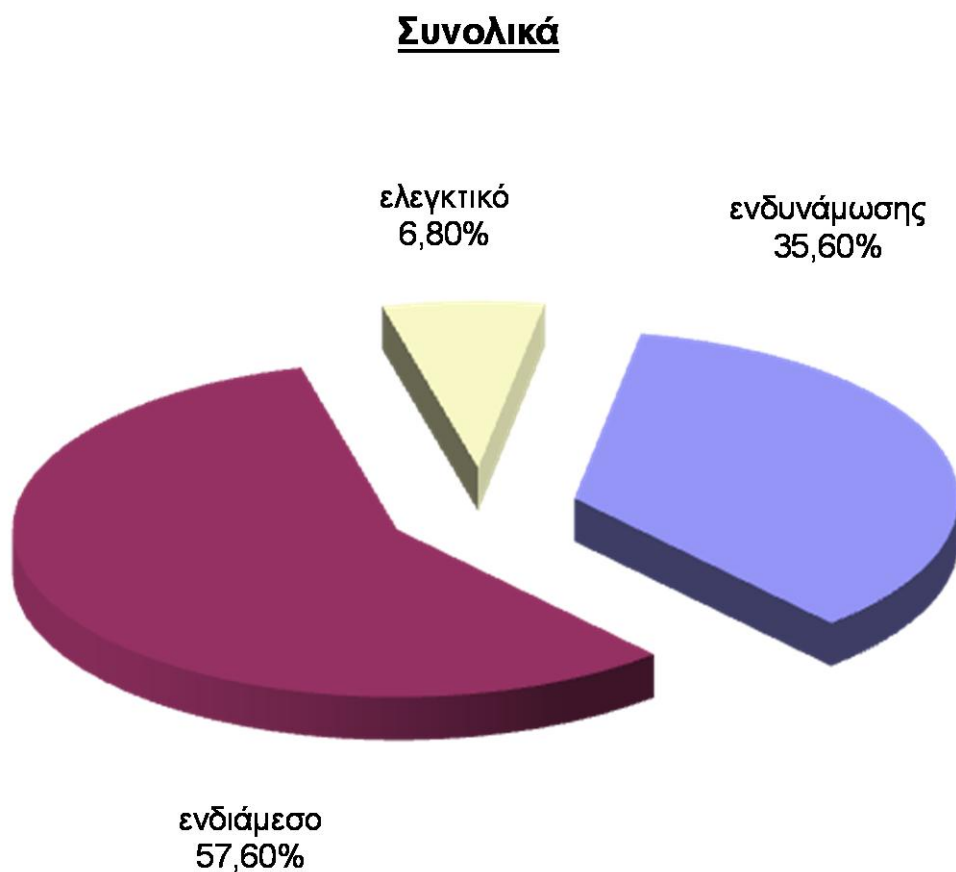


Στον έκτο παράγοντα της ενδυνάμωσης : δεξιότητες για την επιλογή, τοποθέτηση, και την ανάπτυξη των ανθρώπων (ερωτήσεις 26 έως 30), το 6,4% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους ασκούν διοίκηση χρησιμοποιώντας το ελεγκτικό στυλ, το 50% το ενδιάμεσο στυλ και το 43,6% το στυλ ενδυνάμωσης (βλ. παράρτημα πίνακας 4.1.6).

**Δεξιότητες για την επιλογή, τοποθέτηση
& ανάπτυξη των ανθρώπων**



Συνολικά και για όλους τους παράγοντες της ενδυνάμωσης, η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι το 6,8% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους ασκούν το ελεγκτικό στυλ διοίκησης, το 57,6% το ενδιάμεσο στυλ και το 35,6% ότι ασκείται διοίκηση και εφαρμόζεται η διαδικασία της ενδυνάμωσης (βλ. παράρτημα πίνακας 4.1.7).

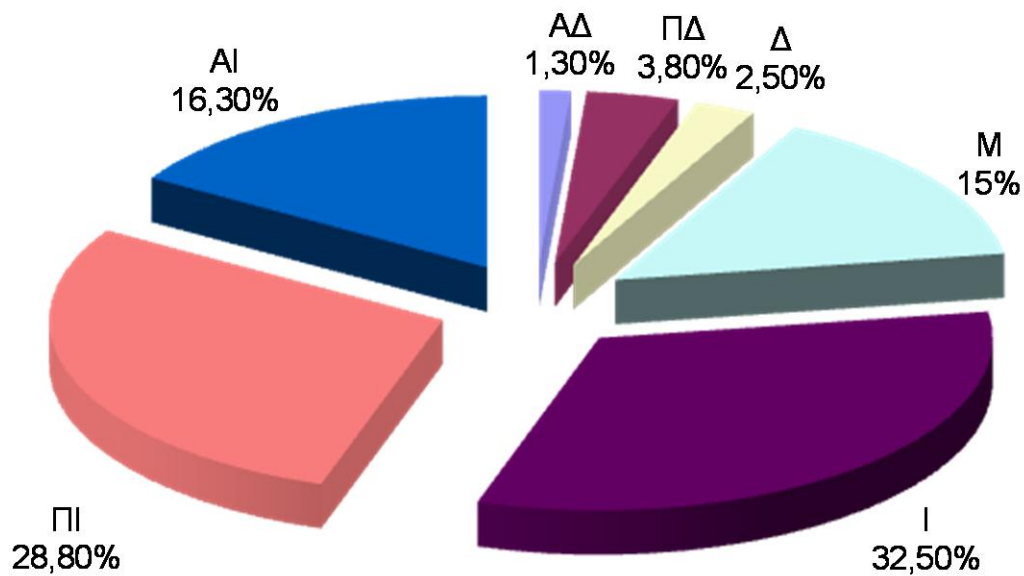


4.2 Ερευνητική ερώτηση (2)

Σε ποιο βαθμό υφίσταται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας ;

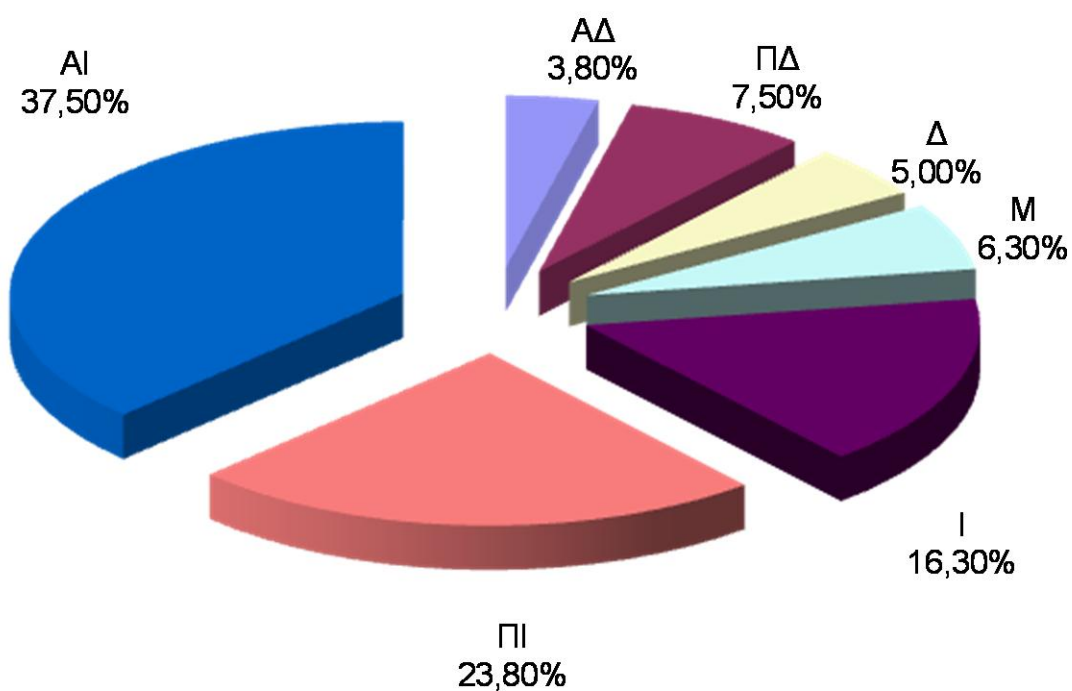
Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και σε ότι αφορά τις φυσικές συνθήκες εργασίας, το 1,3% δήλωσε απόλυτα δυσαρεστημένοι, το 3,8% πολύ δυσαρεστημένοι, το 2,5% δυσαρεστημένοι, το 15% ενδιάμεσα, το 32,5% ικανοποιημένοι, το 28,8% πολύ ικανοποιημένοι και το 16,3% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.1).

Φυσικές συνθήκες εργασίας



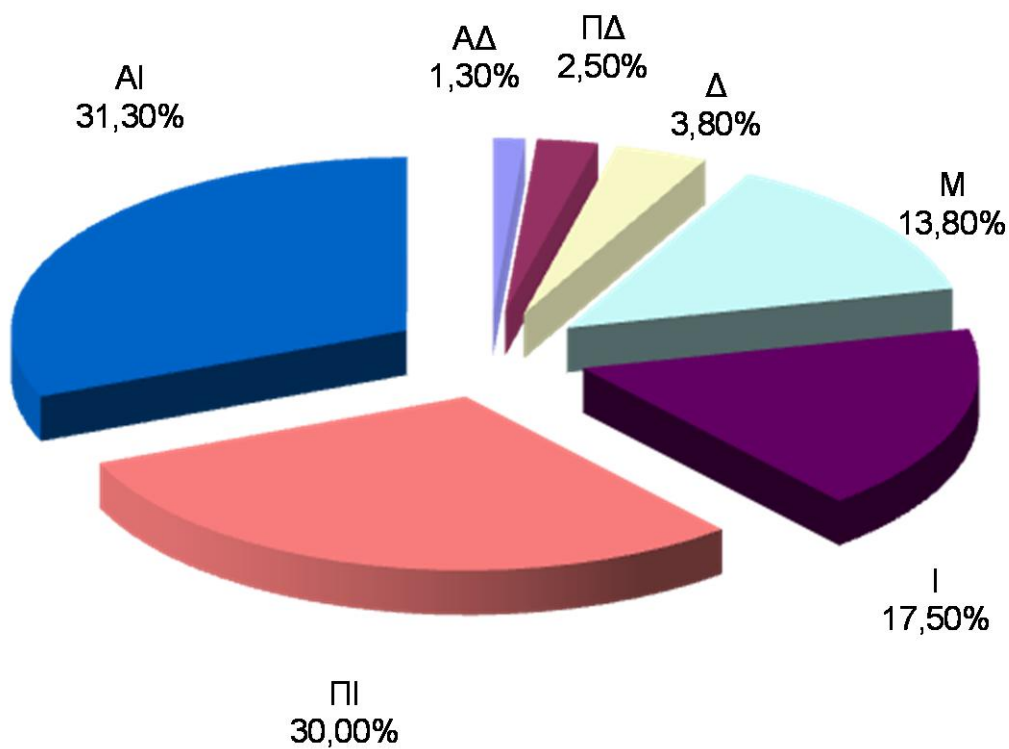
Για την ελευθερία επιλογής της μεθόδου εργασίας τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν 3,8% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 7,5% πολύ δυσαρεστημένοι, 5% δυσαρεστημένοι, 6,3% ενδιάμεσα, 16,3% ικανοποιημένοι, το 23,8% πολύ ικανοποιημένοι και 37,5% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.2).

Ελευθερία επιλογής μεθόδου εργασίας



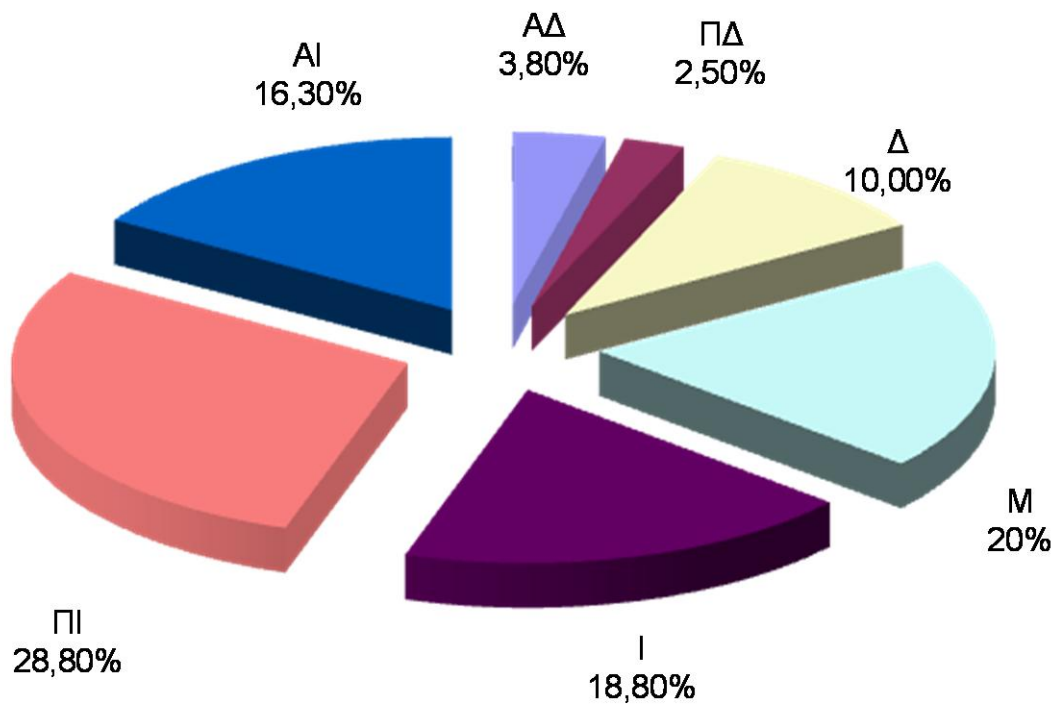
Για τις σχέσεις και την άποψη που έχουν οι συμμετέχοντες για τους συναδέλφους και συνεργάτες τους οι απαντήσεις ήταν : το 1,3% απόλυτα δυσαρεστημένοι, το 2,5% πολύ δυσαρεστημένοι, το 3,8% δυσαρεστημένοι, το 13,8% ενδιάμεσα, το 17,5% ικανοποιημένοι, το 30% πολύ ικανοποιημένοι και το 31,3% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.3).

Συνεργάτες - συνάδελφοι

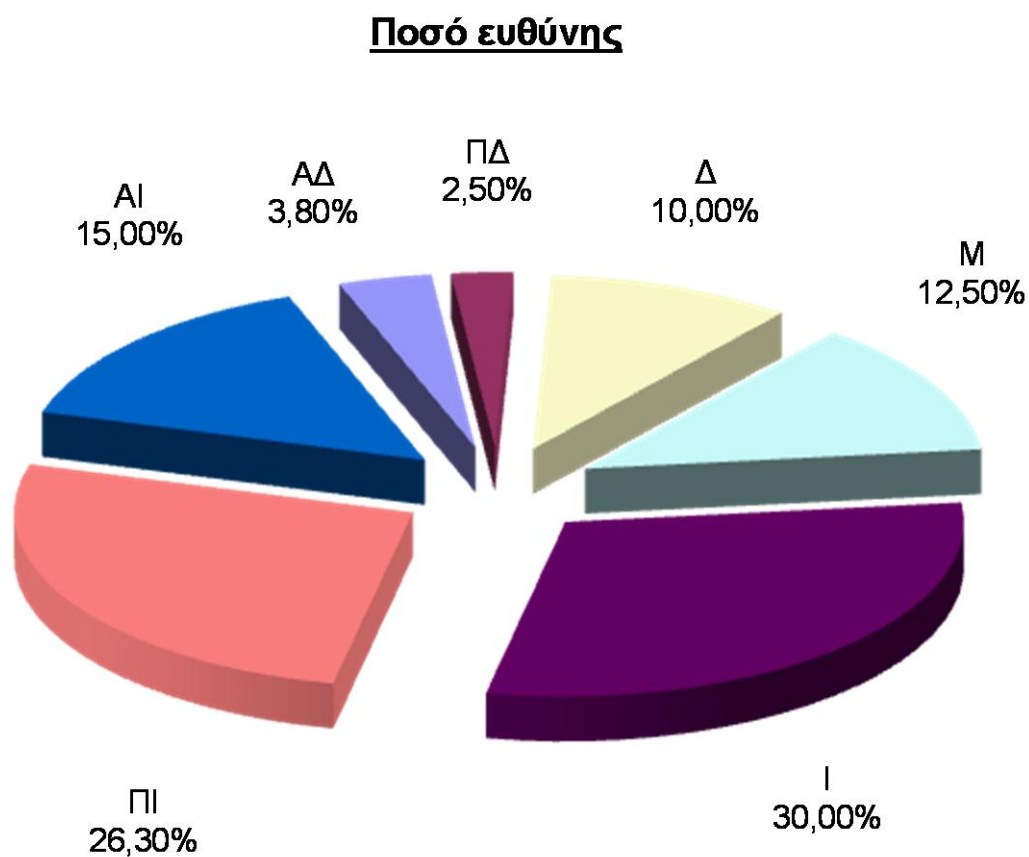


Για την αναγνώριση της καλής απόδοσης που έχουν στην εργασία τους οι συμμετέχοντες απάντησαν : 3,8% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 2,5% πολύ δυσαρεστημένοι, 10% δυσαρεστημένοι, 20% ενδιάμεσα, 18,8% ικανοποιημένοι, το 28,8% πολύ ικανοποιημένοι και 16,3% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.4).

Αναγνώριση καλής απόδοσης

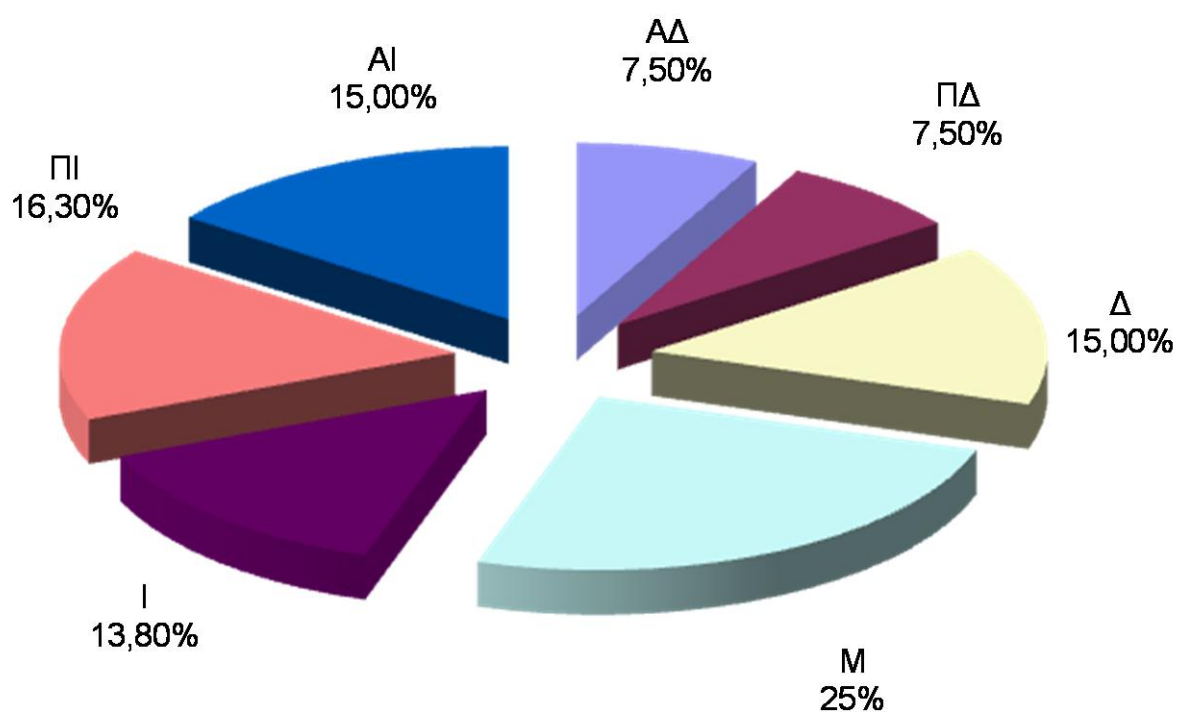


Σχετικά με το ποσό ευθύνης που τους δίνεται από τους προϊσταμένους τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν : 3,8% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 2,5% πολύ δυσαρεστημένοι, 10% δυσαρεστημένοι, 12,5% ενδιάμεσα, 30% ικανοποιημένοι, το 26,3% πολύ ικανοποιημένοι και 15% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.5).



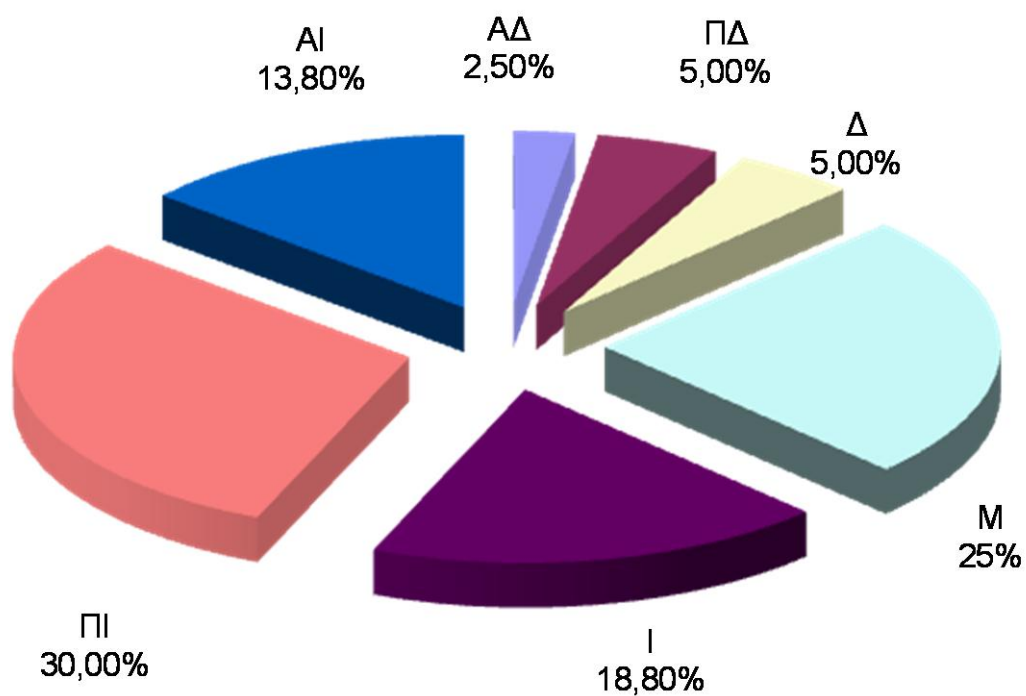
Σε ότι αφορά τις αποδοχές τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν : 7,5% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 7,5% πολύ δυσαρεστημένοι, 15% δυσαρεστημένοι, 25% ενδιάμεσα, 13,8% ικανοποιημένοι, το 16,3% πολύ ικανοποιημένοι και 15% απόλυτα ικανοποιημένοι(βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.6) .

Αποδοχές

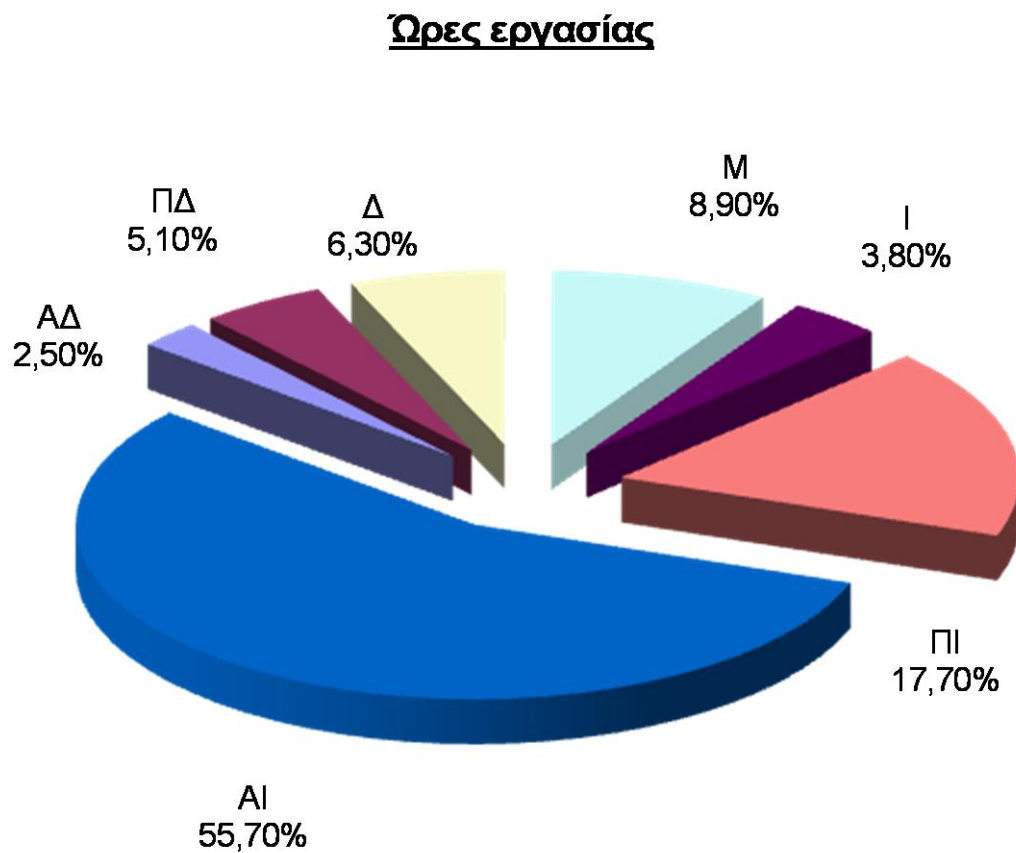


Απαντώντας σε ερώτηση για τις ευκαιρίες που τους δίνονται προκειμένου να κάνουν χρήση των ικανοτήτων τους, οι συμμετέχοντες δήλωσαν : 2,5% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 5% πολύ δυσαρεστημένοι, 5% δυσαρεστημένοι, 25% ενδιάμεσα, 18,8% ικανοποιημένοι, το 30% πολύ ικανοποιημένοι και 13,8% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.7).

Ευκαιρίες για χρήση ικανοτήτων

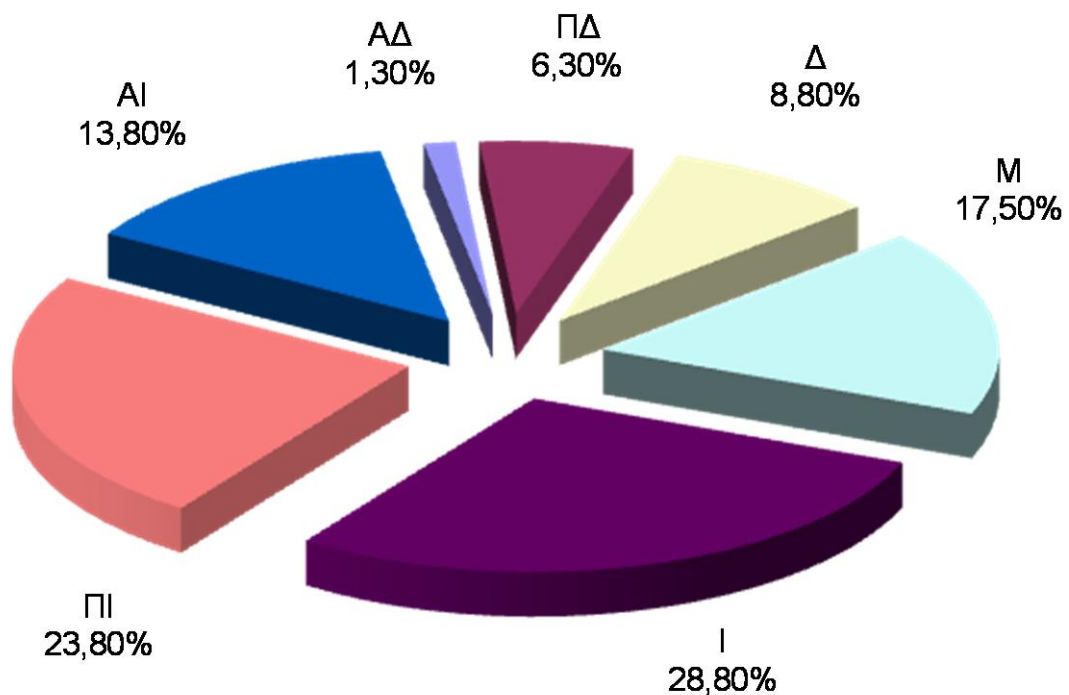


Σε ότι αφορά τις ώρες εργασίας τους, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν : 2,5% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 5,1% πολύ δυσαρεστημένοι, 6,3% δυσαρεστημένοι, 8,9% ενδιάμεσα, 3,8% ικανοποιημένοι, το 17,7% πολύ ικανοποιημένοι και 55,7% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.8).

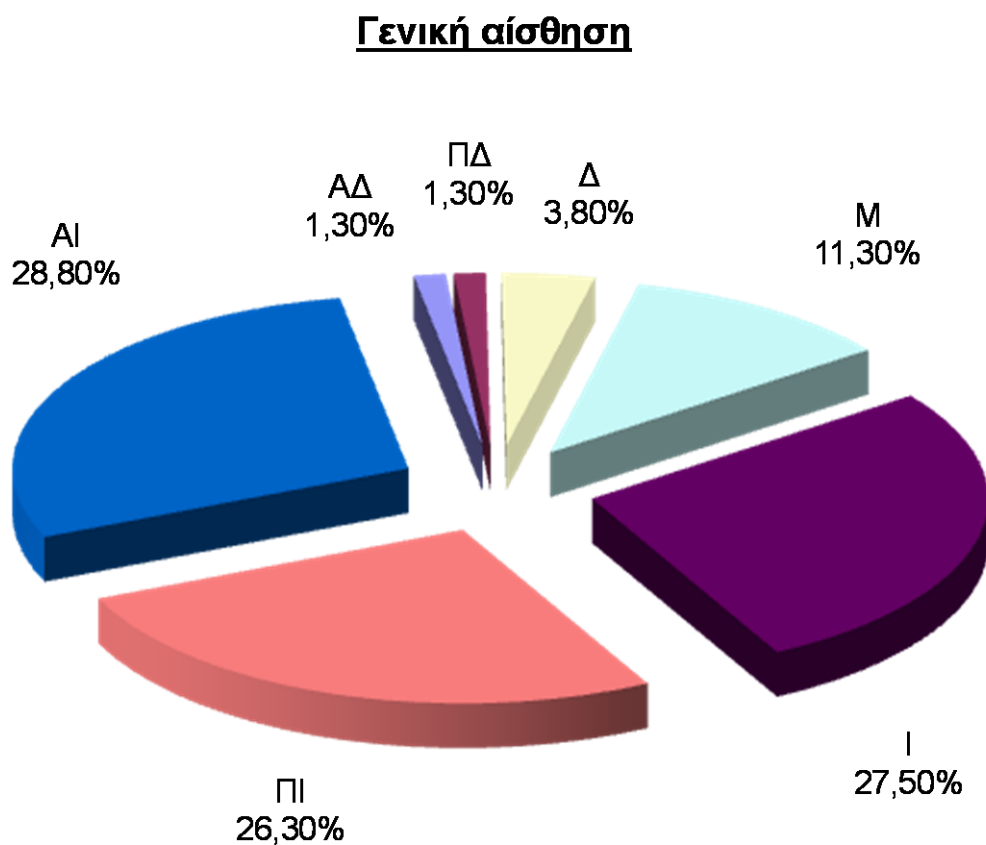


Σχετικά με το βαθμό ποικιλομορφίας που διακρίνουν στην εργασία τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν : 1,3% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 6,3% πολύ δυσαρεστημένοι, 8,8% δυσαρεστημένοι, 17,5% ενδιάμεσα, 28,8% ικανοποιημένοι, το 23,8% πολύ ικανοποιημένοι και 13,8% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.9) .

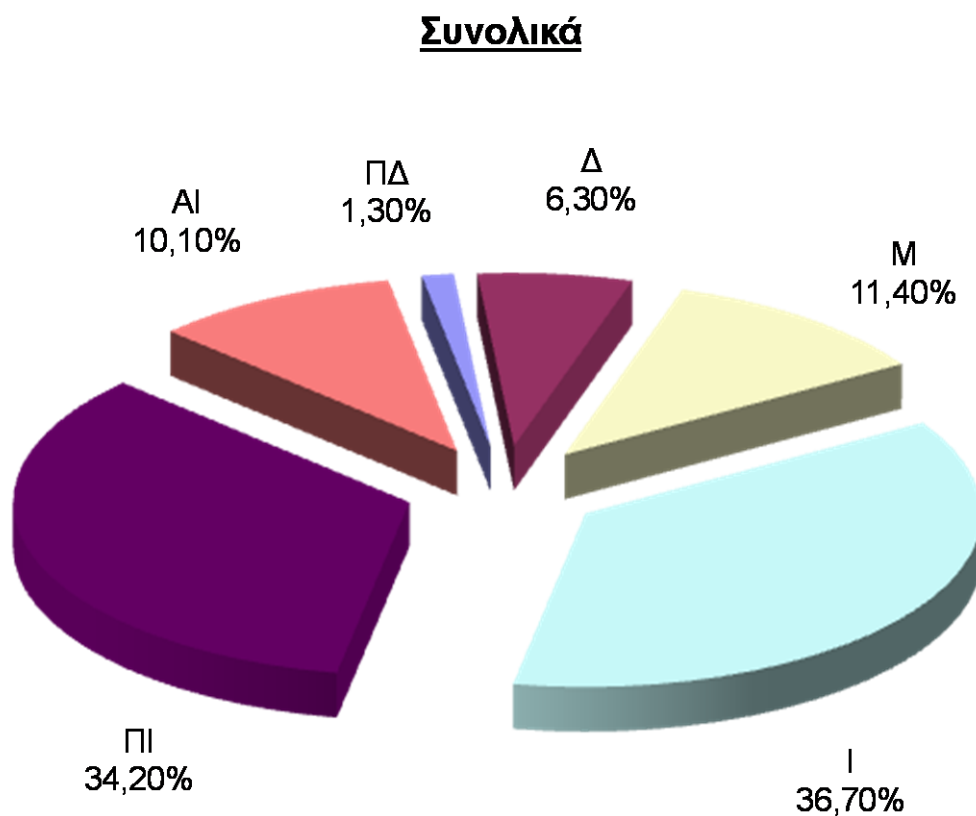
Ποικιλομορφία εργασίας



Στην ερώτηση για τη γενική αίσθηση που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα για την εργασία τους απάντησαν : 1,3% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 1,3% πολύ δυσαρεστημένοι, 3,8% δυσαρεστημένοι, 11,3% ενδιάμεσα, 27,5% ικανοποιημένοι, το 26,3% πολύ ικανοποιημένοι και 28,8% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.10) .



Συνολικά και για τις παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης, η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι το 1,3% των συμμετεχόντων είναι πολύ δυσαρεστημένοι, 6,3% δυσαρεστημένοι, 11,4% ενδιάμεσα, 36,7% ικανοποιημένοι, το 34,2% πολύ ικανοποιημένοι και 10,1% απόλυτα ικανοποιημένοι (βλ. παράρτημα πίνακας 4.2.11).



4.3 Ερευνητική ερώτηση (3)

Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας ;

Χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman (βλ. παράρτημα πίνακας 4.3.1) προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνουν τα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & των σχολών ΣΑ και της επαγγελματικής ικανοποίησης αυτών, την ένταση της σχέσης καθώς και την κατεύθυνσή της. Από τα αποτελέσματα (πίνακας 3), διαφαίνεται ότι :

Πίνακας 3. Συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης στα ΑΣΕΙ & τις σχολές των ΣΑ.

| | διαχείριση-πληροφορίες / επικοινωνία | λήψη αποφάσεων-ανάληψη δράσης | σχεδιασμός έργου, οργάνωση & ενσωμάτωση συστήματος | σύστημα αξιολόγησης & εσωτερικού ελέγχου | ηγεσία, παρακίνηση & συστήματα ανταμοιβών | επιλογή, τοποθέτηση & ανάπτυξη των ανθρώπων | συνολική ενδυνάμωση |
|---------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|
| φυσικές συνθήκες εργασίας | ,127(ρ=,267) | ,217(ρ=,054) | ,366**(ρ=001) | ,426**(ρ=,000) | ,315**(ρ=,005) | ,216(ρ=,057) | ,361**(ρ=,002) |
| επιλογή μεθόδου εργασίας | ,402**(ρ=,000) | ,456**(ρ=,000) | ,554**(ρ=,000) | ,603**(ρ=,000) | ,553**(ρ=,000) | ,407**(ρ=,000) | ,522**(ρ=,000) |
| συνεργάτες-συνάδελφοι | ,338**(ρ=,002) | ,213(ρ=,058) | ,320**(ρ=,004) | ,342**(ρ=,002) | ,251*(ρ=,026) | ,389**(ρ=,000) | ,359**(ρ=,002) |
| αναγνώριση καλής απόδοσης | ,409**(ρ=,000) | ,346**(ρ=,002) | ,434**(ρ=,000) | ,517**(ρ=,000) | ,422**(ρ=,000) | ,426**(ρ=,000) | ,499**(ρ=,000) |
| ποσό ευθύνης | ,272*(ρ=,016) | ,425**(ρ=,000) | ,555**(ρ=,000) | ,545**(ρ=,000) | ,455**(ρ=,000) | ,318**(ρ=,005) | ,480**(ρ=,000) |
| αποδοχές | ,079(ρ=,493) | ,062(ρ=,587) | ,317**(ρ=,005) | ,115(ρ=,317) | ,162(ρ=,156) | ,057(ρ=,619) | ,190(ρ=,107) |
| χρήση ικανοτήτων | ,231*(ρ=,041) | ,340**(ρ=,002) | ,457**(ρ=,000) | ,400**(ρ=,000) | ,416**(ρ=,000) | ,342**(ρ=,002) | ,398**(ρ=,000) |
| ώρες εργασίας | ,298**(ρ=,008) | -,003(ρ=,983) | ,296**(ρ=,009) | ,314**(ρ=,005) | ,400**(ρ=,000) | ,298**(ρ=,008) | ,267*(ρ=,023) |
| βαθμός ποικιλομορφίας | ,297**(ρ=,008) | ,317**(ρ=,004) | ,427**(ρ=,000) | ,535**(ρ=,000) | ,378**(ρ=,001) | ,395**(ρ=,000) | ,433**(ρ=,000) |
| γενική αίσθηση | ,417**(ρ=,000) | ,387**(ρ=,000) | ,522**(ρ=,000) | ,646**(ρ=,000) | ,621**(ρ=,000) | ,463**(ρ=,000) | ,591**(ρ=,000) |
| συνολική ικανοποίηση | ,364**(ρ=,001) | ,382**(ρ=,001) | ,620**(ρ=,000) | ,558**(ρ=,000) | ,550**(ρ=,000) | ,435**(ρ=,000) | ,545**(ρ=,000) |

Α. Υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων στη διαχείριση – πληροφορίες / επικοινωνία (1^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Επιλογή μεθόδου εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .402$, $df = 76$, $p = .000$
2. Συνεργάτες-συνάδελφοι, με τιμές συσχέτισης $r = .338$, $df = 76$, $p = .002$
3. Αναγνώριση καλής απόδοσης, με τιμές συσχέτισης $r = .409$, $df = 76$, $p = .000$
4. Ποσό ευθύνης, με τιμές συσχέτισης $r = .272$, $df = 76$, $p = .016$
5. Χρήση ικανοτήτων, με τιμές συσχέτισης $r = .231$, $df = 76$, $p = .041$

6. Ώρες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .298$, $df = 75$, $p = .008$
7. Βαθμός ποικιλομορφίας, με τιμές συσχέτισης $r = .297$, $df = 76$, $p = .008$
8. Γενική αίσθηση, με τιμές συσχέτισης $r = .417$, $df = 76$, $p = .000$
9. Συνολική ικανοποίηση, με τιμές συσχέτισης $r = .364$, $df = 75$, $p = .001$

Αντίθετα δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων στη διαχείριση – πληροφορίες / επικοινωνία (1^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Φυσικές συνθήκες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .127$, $df = 76$, $p = .267$
2. Αποδοχές, με τιμές συσχέτισης $r = .079$, $df = 76$, $p = .493$

Β. Υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσης (2^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Επιλογή μεθόδου εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .456$, $df = 78$, $p = .000$
2. Αναγνώριση καλής απόδοσης, με τιμές συσχέτισης $r = .346$, $df = 78$, $p = .002$
3. Ποσό ευθύνης, με τιμές συσχέτισης $r = .425$, $df = 78$, $p = .000$
4. Χρήση ικανοτήτων, με τιμές συσχέτισης $r = .340$, $df = 78$, $p = .002$
5. Βαθμός ποικιλομορφίας, με τιμές συσχέτισης $r = .317$, $df = 78$, $p = .004$
6. Γενική αίσθηση, με τιμές συσχέτισης $r = .387$, $df = 78$, $p = .000$
7. Συνολική ικανοποίηση, με τιμές συσχέτισης $r = .382$, $df = 77$, $p = .001$

Αντίθετα δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσης (2^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Φυσικές συνθήκες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .217$, $df = 78$, $p = .054$
2. Συνεργάτες-συνάδελφοι, με τιμές συσχέτισης $r = .213$, $df = 78$, $p = .058$
3. Αποδοχές, με τιμές συσχέτισης $r = .062$, $df = 78$, $p = .587$
4. Ώρες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = -.003$, $df = 77$, $p = .983$

Γ. Υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων στο σχεδιασμό έργου, την οργάνωση και την ενσωμάτωση του συστήματος (3^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και όλων των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης, με τις ακόλουθες τιμές συσχέτισης :

1. Φυσικές συνθήκες εργασίας : $r = .366$, $df = 76$, $p = .001$
2. Επιλογή μεθόδου εργασίας : $r = .554$, $df = 76$, $p = .000$
3. Συνεργάτες-συνάδελφοι : $r = .320$, $df = 76$, $p = .004$
4. Αναγνώριση καλής απόδοσης : $r = .434$, $df = 76$, $p = .000$
5. Ποσό ευθύνης : $r = .555$, $df = 76$, $p = .000$
6. Αποδοχές : $r = .317$, $df = 76$, $p = .005$
7. Χρήση ικανοτήτων : $r = .457$, $df = 76$, $p = .000$
8. Ώρες εργασίας : $r = .296$, $df = 75$, $p = .009$
9. Βαθμός ποικιλομορφίας : $r = .427$, $df = 76$, $p = .000$
10. Γενική αίσθηση : $r = .522$, $df = 76$, $p = .000$
11. Συνολική ικανοποίηση : $r = .620$, $df = 75$, $p = .000$

Δ. Υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων στο σύστημα αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου (4^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Φυσικές συνθήκες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .426$, $df = 76$, $p = .000$
2. Επιλογή μεθόδου εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .603$, $df = 76$, $p = .000$
3. Συνεργάτες-συνάδελφοι, με τιμές συσχέτισης $r = .342$, $df = 76$, $p = .002$
4. Αναγνώριση καλής απόδοσης, με τιμές συσχέτισης $r = .517$, $df = 76$, $p = .000$

5. Ποσό ευθύνης, με τιμές συσχέτισης $r = .545$, $df = 76$, $p = .000$
6. Χρήση ικανοτήτων, με τιμές συσχέτισης $r = .400$, $df = 76$, $p = .000$
7. Ώρες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .314$, $df = 75$, $p = .005$
8. Βαθμός ποικιλομορφίας, με τιμές συσχέτισης $r = .535$, $df = 76$, $p = .000$
9. Γενική αίσθηση, με τιμές συσχέτισης $r = .646$, $df = 76$, $p = .000$
10. Συνολική ικανοποίηση, με τιμές συσχέτισης $r = .558$, $df = 75$, $p = .000$

Αντίθετα, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων στο σύστημα αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου (4^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και της παραμέτρου της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Αποδοχές, με τιμές συσχέτισης $r = .115$, $df = 76$, $p = .317$

Ε. Υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων για ηγεσία, την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών (5^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Φυσικές συνθήκες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .315$, $df = 76$, $p = .005$
2. Επιλογή μεθόδου εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .553$, $df = 76$, $p = .000$
3. Συνεργάτες-συνάδελφοι, με τιμές συσχέτισης $r = .251$, $df = 76$, $p = .026$
4. Αναγνώριση καλής απόδοσης, με τιμές συσχέτισης $r = .422$, $df = 76$, $p = .000$
5. Ποσό ευθύνης, με τιμές συσχέτισης $r = .455$, $df = 76$, $p = .000$
6. Χρήση ικανοτήτων, με τιμές συσχέτισης $r = .416$, $df = 76$, $p = .000$
7. Ώρες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .400$, $df = 75$, $p = .000$
8. Βαθμός ποικιλομορφίας, με τιμές συσχέτισης $r = .378$, $df = 76$, $p = .001$
9. Γενική αίσθηση, με τιμές συσχέτισης $r = .621$, $df = 76$, $p = .000$
10. Συνολική ικανοποίηση, με τιμές συσχέτισης $r = .550$, $df = 75$, $p = .000$

Αντίθετα, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων για ηγεσία, την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών (5^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και της παραμέτρου της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Αποδοχές, με τιμές συσχέτισης $r = .162$, $df = 76$, $p = .156$

ΣΤ. Υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων για την επιλογή, τοποθέτηση, και την ανάπτυξη των ανθρώπων (6^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Επιλογή μεθόδου εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .407$, $df = 76$, $p = .000$
2. Συνεργάτες-συνάδελφοι, με τιμές συσχέτισης $r = .389$, $df = 76$, $p = .000$
3. Αναγνώριση καλής απόδοσης, με τιμές συσχέτισης $r = .426$, $df = 76$, $p = .000$
4. Ποσό ευθύνης, με τιμές συσχέτισης $r = .318$, $df = 76$, $p = .005$
5. Χρήση ικανοτήτων, με τιμές συσχέτισης $r = .342$, $df = 76$, $p = .002$
6. Ώρες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .298$, $df = 75$, $p = .008$
7. Βαθμός ποικιλομορφίας, με τιμές συσχέτισης $r = .395$, $df = 76$, $p = .000$
8. Γενική αίσθηση, με τιμές συσχέτισης $r = .463$, $df = 76$, $p = .000$
9. Συνολική ικανοποίηση, με τιμές συσχέτισης $r = .435$, $df = 75$, $p = .000$

Αντίθετα, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δεξιοτήτων για την επιλογή, τοποθέτηση, και την ανάπτυξη των ανθρώπων (6^{ος} παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Φυσικές συνθήκες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .216$, $df = 76$, $p = .057$
2. Αποδοχές, με τιμές συσχέτισης $r = .057$, $df = 76$, $p = .619$

Ζ. Τέλος και συγκεντρωτικά, υπάρχει σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής ενδυνάμωσης και των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Φυσικές συνθήκες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .361$, $df = 71$, $p = .002$
2. Επιλογή μεθόδου εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .522$, $df = 71$, $p = .000$

3. Συνεργάτες-συνάδελφοι, με τιμές συσχέτισης $r = .359$, $df = 71$, $p = .002$
4. Αναγνώριση καλής απόδοσης, με τιμές συσχέτισης $r = .499$, $df = 71$, $p = .000$
5. Ποσό ευθύνης, με τιμές συσχέτισης $r = .480$, $df = 71$, $p = .000$
6. Χρήση ικανοτήτων, με τιμές συσχέτισης $r = .398$, $df = 71$, $p = .000$
7. Ώρες εργασίας, με τιμές συσχέτισης $r = .267$, $df = 70$, $p = .023$
8. Βαθμός ποικιλομορφίας, με τιμές συσχέτισης $r = .433$, $df = 71$, $p = .000$
9. Γενική αίσθηση, με τιμές συσχέτισης $r = .591$, $df = 71$, $p = .000$
10. Συνολική ικανοποίηση, με τιμές συσχέτισης $r = .545$, $df = 70$, $p = .000$

Αντίθετα, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής ενδυνάμωσης και της παραμέτρου της επαγγελματικής ικανοποίησης :

1. Αποδοχές, με τιμές συσχέτισης $r = .190$, $df = 71$, $p = .107$

4.4 Ερευνητική ερώτηση (4)

Υπάρχει διαφοροποίηση στο βαθμό ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των τμημάτων αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας όταν αντίστοιχα προΐσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός) ;

Χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό τεστ t-test for independent sample, προκειμένου να ελεγχθούν και να συγκριθούν οι μέσοι όροι των τιμών των παραγόντων της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού των συμμετεχόντων στην έρευνα τμημάτων αθλητισμού και να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσά τους.

Από τα ευρήματα (βλ. παράρτημα πίνακας 4.4.1 & πίνακας 4.4.2) διαπιστώνεται ότι κατά την εφαρμογή της διαδικασίας της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού ανάμεσα στα συμμετέχοντα στην έρευνα τμήματα όταν αντίστοιχα ο προϊστάμενος ήταν πολίτης ή στρατιωτικός, υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε όλους τους παράγοντες της ενδυνάμωσης και συγκεκριμένα :

1. Δεξιότητες στη διαχείριση – πληροφορίες / επικοινωνία, όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=3.78$, $SD=.867$) είχαν υψηλότερο επίπεδο ενδυνάμωσης από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=3.06$, $SD=.878$) ($t_{(76)}=3.59$., $p=.001$).
2. Δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων-ανάληψη δράσης, όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=3.61$, $SD=.829$) είχαν υψηλότερο επίπεδο ενδυνάμωσης από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=3.21$, $SD=.808$) ($t_{(78)}=2.18$., $p=.033$).
3. Δεξιότητες στο σχεδιασμό έργου, την οργάνωση και την ενσωμάτωση του συστήματος, όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=3.44$, $SD=.867$) είχαν υψηλότερο επίπεδο ενδυνάμωσης από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=2.91$, $SD=.678$) ($t_{(75,648)}=3.06$., $p=.003$).
4. Δεξιότητες στο σύστημα αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου, όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=3.66$, $SD=.834$) είχαν υψηλότερο επίπεδο ενδυνάμωσης από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=2.94$, $SD=.694$) ($t_{(75,547)}=4.15$., $p=.000$).
5. Δεξιότητες για ηγεσία, την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών» όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=3.8$, $SD=.726$) είχαν υψηλότερο επίπεδο ενδυνάμωσης από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=3.06$, $SD=.609$) ($t_{(74,554)}=4.88$., $p=.000$).
6. Δεξιότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων, όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=3.64$, $SD=.83$) είχαν υψηλότερο επίπεδο ενδυνάμωσης από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=3.27$, $SD=.801$) ($t_{(76)}=1.99$., $p=.051$).
7. Συνολικά στη διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=3.55$, $SD=.705$) είχαν υψηλότερο επίπεδο ενδυνάμωσης από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=3.06$, $SD=.574$) ($t_{(70,281)}=3.22$., $p=.002$).

4.5 Ερευνητική ερώτηση (5)

Υπάρχει διαφοροποίηση στο βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης που εκλαμβάνουν οι εργαζόμενοι στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας όταν αντίστοιχα προϊστάται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός) ;

Χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό τεστ t-test for independent sample, προκειμένου να ελεγχθούν και να συγκριθούν οι μέσοι όροι των τιμών των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα συμμετέχοντα στην έρευνα τμήματα αθλητισμού, για να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσά τους.

Από τα ευρήματα (βλ. παράρτημα πίνακας 4.5.1 & πίνακας 4.5.2) διαπιστώνεται ότι υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα ανωτέρω τμήματα, όταν αντίστοιχα ο προϊστάμενος ήταν πολίτης ή στρατιωτικός, στις εξής παραμέτρους στην επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού :

1. Ελευθερία επιλογής μεθόδου εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=6.00$, $SD=1.4$) ένοιωθαν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=4.71$, $SD=1.95$) ($t_{(56,903)}=3.29.$, $p=.002$)
2. Ποσό ευθύνης, όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=5.35$, $SD=1.35$) εκλάμβαναν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=4.56$, $SD=1.58$) ($t_{(78)}=2.4.$, $p=.019$)
3. Αποδοχές όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=4.78$, $SD=1.91$) ένοιωθαν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=3.85$, $SD=1.44$) ($t_{(77,957)}=2.48.$, $p=.015$)
4. Ώρες εργασίας όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=6.3$, $SD=1.4$) εκλάμβαναν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=5.15$, $SD=1.92$) ($t_{(55,188)}=2.93.$, $p=.005$)
5. Γενική αίσθηση για εργασία, όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=6.0$, $SD=1.05$) ένοιωθαν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=4.97$, $SD=1.38$) ($t_{(78)}=3.78.$, $p=.000$)
6. Συνολικά στην επαγγελματική ικανοποίηση που εκλαμβάνουν οι εργαζόμενοι. όπου οι εργαζόμενοι με πολίτη προϊστάμενο ($M=5.57$, $SD=1.02$) εκλάμβαναν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από τους αντίστοιχους εργαζόμενους με στρατιωτικό προϊστάμενο ($M=4.85$, $SD=1.03$) ($t_{(77)}=3.05.$, $p=.003$)

Αντίθετα δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα συμμετέχοντα στην έρευνα τμήματα, όταν αντίστοιχα ο προϊστάμενος ήταν πολίτης ή στρατιωτικός, στις εξής παραμέτρους στην επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού :

1. Φυσικές συνθήκες εργασίας : $t_{(78)}=1.13.$, $p=.260$
2. Συνεργάτες-συνάδελφοι : $t_{(78)}=-.978.$, $p=.331$
3. Αναγνώριση καλής απόδοσης : $t_{(78)}=1.86.$, $p=.066$
4. Χρήση ικανοτήτων : $t_{(78)}=1.73.$, $p=.087$
5. Βαθμός ποικιλομορφίας : $t_{(78)}=1.81.$, $p=.073$

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συζήτηση

Στην παρούσα μελέτη καταβλήθηκε προσπάθεια για τα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας προκειμένου να γνωρίσουν τη διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

A. Από τα ευρήματα γίνεται φανερό ότι στα ανωτέρω τμήματα και στο μεγαλύτερο ποσοστό (σχεδόν στο 58%), ασκείται «ενδιάμεσο στυλ» διοίκησης, όπου τόσο ο έλεγχος, όσο και η ενδυνάμωση, χρησιμοποιούνται με μια ισορροπία. Πρόκειται για μια πατερναλιστική μορφή διοίκησης, που ωστόσο λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και το συμφέρον των εργαζομένων. Υπάρχει διάυλος επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας και επιδιώκεται η συλλογή πληροφοριών και απόψεων για τη λήψη των τελικών αποφάσεων. Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση θεωρεί ότι το προσωπικό χρειάζεται ακόμη κατεύθυνση και γι αυτό αναλαμβάνει σχεδόν την πλήρη ευθύνη των αποφάσεων με μικρή συμμετοχή των λοιπών. Αν και κάποιες από τις ανάγκες των εργαζομένων ικανοποιούνται, παρ' όλα αυτά η εξάρτηση από τη διοίκηση παραμένει ισχυρή. Με μικρότερο, αλλά όχι αμελητέο ποσοστό (σχεδόν 36%), ακολουθεί ο «ενδυναμωμένος τρόπος» διοίκησης, όπου ο εκάστοτε προϊστάμενος επιζητά τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν με βάση το ατομικό ταλέντο και τη δημιουργικότητά τους και θεωρούν τις ικανότητες και την εμπειρία τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των στόχων που από κοινού έχουν θέσει.

Αντίστοιχη βιβλιογραφία η οποία να αναφέρεται στην ενδυνάμωση του πανεπιστημιακού εκπαιδευτικού προσωπικού δεν υπάρχει, μια και το μεγαλύτερο τμήμα της ασχολείται με τις μεθόδους εφαρμογής / εκπλήρωσης της ενδυνάμωσης σε έναν οργανισμό και όχι με το βαθμό χρησιμοποίησης της από τον ίδιο τον οργανισμό. Ως εκ τούτου και ελλείψει υποστηρικτικής / ενισχυτικής βιβλιογραφίας το συγκεκριμένο εύρημα της παρούσης μελέτης, θεωρείται πρωτότυπο.

B. Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών που στελεχώνουν τα συμμετέχοντα στην έρευνα στρατιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι στην πλειοψηφία τους άνω του μετρίου, με σχεδόν το 70% των ερωτηθέντων να δηλώνει ότι αισθάνεται ικανοποιημένο ως και πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του. Τα συμπεράσματα αυτά ταυτίζονται με αντίστοιχη - και μια από τις πρώτες που έγιναν για τα πανεπιστήμια στην Ελλάδα έρευνα (Platsidou & Diamantopoulou, 2009), όπου τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι Έλληνες πανεπιστημιακοί καθηγητές ήταν μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Επίσης είναι απόλυτα σύμφωνα με παλαιότερες αλλά και πιο σύγχρονες διεθνής μελέτες (Lacy & Sheehan, 1997 ; Eyupoglu & Saner, 2009), οι οποίες κατέληξαν στα ίδια συμπεράσματα, υποδηλώνοντας ότι οι καθηγητές στα πανεπιστήμια είναι γενικά ευχαριστημένοι από την εργασία τους.

Γ. Τα ευρήματα της παρούσης έρευνας σχετικά με το βαθμό συσχέτισης της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού με την επαγγελματική ικανοποίηση που αυτό εκλαμβάνει από την εργασία του, συντάσσονται πλήρως με την πλειοψηφία των αντίστοιχων ελληνικών και διεθνών μελετών και ερευνών (Spreitzer et al., 1997 ; Liden, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000 ; Chen & Klimoski, 2003 ; Spreitzer, 2007). Τόσο στο σύνολό της, όσο και χωριστά οι επιμέρους παράμετροι της ικανοποίησης των εργαζομένων, σχετίζονται με την πλειονότητα των παραγόντων, αλλά και με το σύνολο της ενδυνάμωσης ως έννοια και διαδικασία. Πρόκειται για μία σημαντική και θετική συσχέτιση που επιβεβαιώνει τη θεωρία

ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξαν και μελέτες που έγιναν συγκεκριμένα στο χώρο της εκπαίδευσης. Ο Cypert (2009) κάνοντας την έρευνά του σε καθηγητές της τεχνικής εκπαίδευσης, διαπίστωσε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές και βασιζόμενος και σε προηγούμενες μελέτες (Kim, 2002 ; Wu & Short, 1996) με αντίστοιχα αποτελέσματα, συμπέρανε ότι η σχέση αυτή μεταξύ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της ικανοποίησής τους από την εργασία τους, μπορεί να ισχύει για όλη την εκπαιδευτική κοινότητα ανεξαρτήτως αντικειμένου και περιεχομένου. Αντίστοιχες έρευνες στο χώρο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα (Γραμματικού, 2010 ; Δήμου, 2011) και ειδικότερα για καθηγητές φυσικής αγωγής (Δράκου, Καμπίσης, Χαραχούσου & Γλυνιά, 2011) κατέδειξαν με τη σειρά τους την σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της μετασχηματικής ηγεσίας, τονίζοντας τη σημασία της και αναδεικνύοντας το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη βελτίωση της αίσθησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Δ. Σε ότι αφορά τη διαφοροποίηση στο βαθμό της ενδυνάμωσης, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, ανάλογα με το αν προϊστάται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός) στο αντίστοιχο αθλητικό τμήμα, διαπιστώνεται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών και στους έξι (6) παράγοντες της ενδυνάμωσης, καθώς και στο σύνολο της ως ολοκληρωμένη διαδικασία. Γίνεται δε σαφές το ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα καθηγητές με «πολίτη» προϊστάμενο, αισθάνονται πιο ενδυναμωμένοι από ότι οι αντίστοιχοι καθηγητές των αθλητικών τμημάτων των άλλων ιδρυμάτων όπου προϊστάται αξιωματικός.

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι υπάρχουν διάφορες μελέτες οι οποίες έχουν γίνει σε στρατιωτικό περιβάλλον σχετικά με τη διαδικασία της ενδυνάμωσης και το «αν» και «πώς» οι εκάστοτε διοικητές ενδυναμώνουν τους υφιστάμενούς τους. Η Dimitriadis (2005) αναφέρει ότι η στροφή σε ένα πιο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας δεν μπορεί να είναι εύκολα εφικτή σε περιβάλλοντα με μεγάλη απόσταση εξουσίας, μια και όπως αναφέρει ο Klidas (2002) «ούτε οι διοικούντες οι οποίοι έχουν συνηθίσει να καθοδηγούν με ένα ευθύ, απόλυτο και μη – συμμετοχικό τρόπο θα το «αγκαλιάσουν», ούτε οι υφιστάμενοι οι οποίοι έχουν «αλλοτριωθεί» περιμένοντας κατευθύνσεις και εντολές, θα επικροτήσουν». Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι και αυτό του στρατού (kotze, Menon, & Vos, 2007), το οποίο δε θεωρείται ιδιαίτερα ευαίσθητο για δράσεις ενδυνάμωσης μια και η διαδικασία λήψης αποφάσεων εστιάζεται κεντρικά εντός των υψηλότερων βαθμίδων και δεν είναι εύκολο να μετακινηθεί προς τα κάτω στην οργανωτική ιεραρχία. Σύμφωνα με τους ερευνητές, ο στρατός λειτουργεί ακολουθώντας πολύ ακριβείς διαδικασίες και κανόνες προκειμένου να ελαχιστοποιηθεί η αβεβαιότητα, ασάφεια ή παρανόηση μεταξύ των στρατιωτικών ηγετών και των υφιστάμενων τους. Ο Ρίζος (2011) στη μελέτη του «Η Ενδυνάμωση στο Μόνιμο Προσωπικό του Ελληνικού Στρατού Ξηράς : Μια Στρατηγική Προσέγγιση» συμπορεύεται απόλυτα με τις ανώτερες θεωρίες και επισημαίνει ότι για τα ελληνικά δεδομένα, η οργάνωση του Ελληνικού Στρατού Ξηράς βασίζεται στον στρατιωτικό κανονισμό 20-1, ο οποίος αποτελεί τον γενικό κανονισμό υπηρεσίας στο στρατό βάση του προεδρικού διατάγματος υπ. αριθμ. 130/84. Η εφαρμογή δε των άρθρων του κανονισμού είναι καθολική και αυστηρή για όλους ανεξαιρέτως τους στρατιωτικούς. Ωστόσο, καμία έρευνα δεν εξετάζει την ιδιαίτερη εργασιακή σχέση μεταξύ στρατιωτικού και πολιτικού προσωπικού, όπως αυτή εμφανίζεται στην παρούσα μελέτη, από τα ευρήματα της οποίας συμπεραίνεται ότι ο στρατιωτικός – είτε ενεργεί ως διοικητής σε στρατιωτική μονάδα, είτε ως προϊστάμενος σε κάποια στρατιωτική υπηρεσία με πολίτες υφιστάμενους, ακολουθεί το ίδιο δόγμα διοίκησης, αυτό για το οποίο έχει εκπαιδευτεί και καλείται να εφαρμόζει πιστά καθ' όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας.

Ε. Σε ότι αφορά τη διαφοροποίηση στο βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα συμμετέχοντα στην έρευνα τμήματα αθλητισμού, ανάλογα με το αν

προϊσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (αξιωματικός), διαπιστώνεται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στις πέντε (5) από τις δέκα (10) παραμέτρους της, καθώς και στο σύνολο της επαγγελματικής ικανοποίησης ως έννοια και αίσθηση. Γίνεται δε σαφές το ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα καθηγητές όπου ο προϊστάμενός τους ήταν πολίτης, ένοιωθαν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους από ότι οι αντίστοιχοι καθηγητές των αθλητικών τμημάτων των άλλων ιδρυμάτων όπου προϊσταται αξιωματικός.

Σε έρευνα των Allgood, O'Rourke, VanDerslice, και Hardy (2000) μελετήθηκε η επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού (πολιτικού & στρατιωτικού) σε στρατιωτικό νοσοκομείο και διαπιστώθηκε ότι το στρατιωτικό προσωπικό ήταν ελαφρώς πιο ικανοποιημένο από την εργασία του, απ' ότι το πολιτικό προσωπικό. Σε αντίστοιχη έρευνα των Zangaro και Johantgen (2009), μελετήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση του πολιτικού και στρατιωτικού νοσηλευτικού προσωπικού σε ναυτικό νοσοκομείο στην Αμερική. Κατέληξαν δε ότι υπάρχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση της «ρουτίνας» της εργασίας με την επαγγελματική ικανοποίηση του συνόλου του προσωπικού (πολιτικού & στρατιωτικού), ενώ αντίθετα διαπίστωσαν τη θετική της συσχέτιση με την υποστήριξη των συνεργατών-συναδέλφων. Αντίστοιχη μελέτη για τα ελληνικά δεδομένα που να εξετάζει την επαγγελματική ικανοποίηση εργαζόμενων πολιτών με στρατιωτικό προϊστάμενο δεν υπάρχει. Ως εκ τούτου και ελλείψει υποστηρικτικής / ενισχυτικής βιβλιογραφίας το συγκεκριμένο εύρημα της παρούσης μελέτης, θεωρείται πρωτότυπο.

5.2 Συμπεράσματα

Επιδίωξη της παρούσης έρευνας ήταν να μελετήσει εάν και κατά πόσο εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ), να προσδιορίσει σε τι βαθμό υφίσταται η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτά, να μελετήσει τη συνάφεια των δύο μεταβλητών (ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού – επαγγελματική ικανοποίηση) και να εξακριβώσει εάν υφίσταται διαφοροποίηση των προαναφερομένων μεταβλητών μεταξύ των ιδρυμάτων όταν στα αντίστοιχα τμήματα αθλητισμού προϊσταται πολίτης (καθηγητής Φυσικής Αγωγής) ή στρατιωτικός (Αξιωματικός).

Διαπιστώθηκε ότι στο σύνολό της η διοίκηση χρησιμοποιεί τη διαδικασία της ενδυνάμωσης, όχι όμως σε μεγάλη κλίμακα και σίγουρα όχι στο βαθμό που θα μπορούσε αυτή να εφαρμοστεί. Από τα ευρήματα διαπιστώνεται ότι ένα μεγάλο μερίδιο της ευθύνης φέρουν οι στρατιωτικοί προϊστάμενοι των τμημάτων αθλητισμού, οι οποίοι όντας εκπαιδευμένοι και γαλουχημένοι να τηρούν κατά γράμμα τους κανόνες και τις διαδικασίες, δυσκολεύονται να υιοθετήσουν ένα διαφορετικό τρόπο διοίκησης. Έχοντας δώσει το στρατιωτικό όρκο *«Ορκίζομαι . . . Υποταγήν εις της ανωτέρους μου. Να εκτελώ προθύμως και άνευ αντιλογίας τας διαταγάς των . . .»* και βιώνοντας διαρκώς την έννοια της πειθαρχίας – η οποία προβλέπει ισχυρές και αυστηρές μορφές ελέγχου καθώς και απόλυτα συγκεντρωτική διοίκηση, δεν αντιλαμβάνονται τη διαφορετικότητα όταν πρόκειται για υφιστάμενους πολίτες. Ειδικά στο συγκεκριμένο χώρο των τμημάτων αθλητισμού των ΑΣΕΙ & των σχολών των ΣΑ, όπου οι στρατιωτικοί αναλαμβάνουν τη θέση του προϊσταμένου για κάποιο μικρό χρονικό διάστημα και το πιθανότερο για μία και μοναδική φορά κατά τη διάρκεια της στρατιωτικής επαγγελματικής τους ζωής. Πόσο δε μάλλον, που επιπλέον διαφοροποιείται και το αντικείμενο ενασχόλησής τους, το οποίο δεν είναι άμεσα συναφές με την κατά βάση απασχόλησή τους και ίσως με τα ενδιαφέροντά τους.

Σε ότι αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & ΣΑ, αυτή βρίσκεται σε σχετικά υψηλό επίπεδο. Με το 46% των

συμμετεχόντων καθηγητών με επίπεδο εκπαίδευσης άνω του πανεπιστημιακού πτυχίου (MSc, PhD, postdoc) και το 77% με μη μόνιμο καθεστώς εργασίας (ΠΔ.407, ωρομίσθιοι), οι λόγοι πρέπει να αναζητηθούν τόσο στους καθατούς παράγοντες της εργασίας (συνθήκες, σχέσεις, κλπ), όσο και στις τρέχουσες κοινωνικές, πολιτισμικές και οικονομικές συνθήκες (ανεργία, ύφεση, κλπ), όπου η εργασία αποτελεί μια διηνεκής προσπάθεια – ειδικά για τους νέους. Η σε βάθος μελέτη του αντικειμένου της επαγγελματικής ικανοποίησης και των θεωριών της, καθώς και οι δράσεις για την τόνωση της, έχει πολλαπλά οφέλη για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (καθηγητές, σπουδαστές, ιδρύματα). Η εκπαιδευτική διαδικασία γίνεται πιο λειτουργική - διευκολύνοντας την εύρυθμη λειτουργία των ιδρυμάτων, πιο αποδοτική – με κύριο όφελος τους σπουδαστές και γενικά βελτιώνεται η παρεχόμενη εκπαίδευση και προάγεται ο ρόλος του αντικειμένου της φυσικής αγωγής και το έργο των διδασκόντων.

Τέλος, τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας, συντάσσονται πλήρως με τη θεωρία ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνει την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, καθιστώντας την έτσι σημαντική ανάγκη για τα εν λόγω εκπαιδευτικά ιδρύματα. Παράλληλα αποτελεί και μία πρόκληση γι αυτά, καθώς απαιτεί προσεκτικό και εκτενή σχεδιασμό, πολύ προσπάθεια, χρόνο, εκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και στελέχη πρόθυμα να υιοθετήσουν τις μεθόδους και τεχνικές της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΧΡΗΣΗ

6.1 Εφαρμογές

Τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν παραπάνω έχουν συνέπειες στην ανάπτυξη και τη χρήση της διαδικασίας της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ. Προσθέτουν αξιοπιστία στο επιχείρημα ότι η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bowen & Lawler, 1992 ; Becker & Gerhart, 1996).

Η παρούσα μελέτη υποδηλώνει ότι η ενδυνάμωση εφαρμόζεται σε χαμηλό βαθμό από τους προϊσταμένους των τμημάτων που συμμετείχαν στην έρευνα και γι αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό για τις διοικήσεις των ΑΣΕΙ και των σχολών των ΣΑ να αναγνωρίσουν στα ευρήματα τόσο της παρούσης μελέτης, αλλά και των άλλων αντίστοιχων μελετών τη σημασία και σπουδαιότητα της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στη βελτίωση και προαγωγή της διδασκαλίας του αντικειμένου της φυσικής αγωγής. Η σε βάθος μελέτη και κατανόηση του θέματος, θα επιτρέψει το σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας με βάση τη συμμετοχικότητα και την αποδοτική εκμετάλλευση των προσόντων των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ενδυνάμωση διαδραματίζει ένα ζωτικής σημασίας ρόλο και εξασφαλίζει την επιβίωση και την ευημερία των οργανισμών, οι εκάστοτε προϊστάμενοι των αντίστοιχων τμημάτων θα πρέπει να κινηθούν προς ένα πιο ενδυναμωμένο στυλ διοίκησης με την υιοθέτηση μιας κουλτούρας που να βασίζεται σε αρχές όπως (Vogt & Murrell, 1990; Papaioannou et al., 2009 ; Papaioannou, 2011 ; Papaioannou et al., 2012b) :

1. Συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων,
2. Συστήματα αξιολόγησης τα οποία να βασίζονται στη διαδικασία της «αποτίμησης» και όχι της «επίκρισης»,
3. Συμμετοχικές διαδικασίες σχεδιασμού,
4. Συστήματα ανταμοιβών που να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και συνεργασία,
5. Αναπτυξιακά σχέδια που να δίνουν έμφαση στους στόχους σταδιοδρομίας, αλλά επίσης να ορίζουν την κατάρτιση, την εμπειρία, και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να επέλθει η πρόοδος.

6.2 Περιορισμοί

Ο σχετικά μικρός αριθμός του δείγματος που καθιστά επισφαλή την εξαγωγή συμπερασμάτων καθολικής ισχύος, το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο διεξήχθη η έρευνα, η ιδιαιτερότητα της εργασιακής σχέσης των συμμετεχόντων με τη διοίκηση και τέλος η αυτή καθαυτή πολυπλοκότητα της διαδικασίας της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού με τη πολυδιάστατη σύσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης, αποτελούν τους βασικότερους ερευνητικούς περιορισμούς της συγκεκριμένης έρευνας.

Ένα σύνολο 80 καθηγητών (το 90,9 % του συνόλου) των αντίστοιχων τμημάτων αθλητισμού ανταποκρίθηκαν στην έρευνα. Σύμφωνα με το Babbie (2004), ένα ποσοστό ανταπόκρισης στις έρευνες 50% ή περισσότερο, θεωρείται γενικά αποδεκτό ποσοστό. Με βάση το γεγονός αυτό και τα υψηλά ποσοστά ανταπόκρισης, συμπεραίνεται ότι τα αποτελέσματα της μελέτης θα μπορούσαν να γενικευθούν στον πληθυσμό-στόχο (τμήματα αθλητισμού στρατιωτικών σχολών).

Η μελέτη αυτή οριοθετείται στα ανωτέρω τμήματα αθλητισμού. Τα δεδομένα για την παρούσα μελέτη συλλέχθηκαν μόνο από αυτά και δεν υπήρξε καμία προσπάθεια να γενικευθούν αυτές τις πληροφορίες σε όλο τον αθλητικό χώρο (αθλητικούς οργανισμούς – επιχειρήσεις). Η μελέτη επίσης οριοθετείται στα δύο (2) ερωτηματολόγια που εδόθησαν, με σκοπό να συλλέξει δεδομένα σχετικά με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με Vogt και Murrell (1990) και την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων καθηγητών σύμφωνα με τους Warr, Cook, και Wall (1979). Τα ακόλουθα αναγνωρίστηκαν ως περιορισμοί της μελέτης:

- Η ειλικρίνεια, η ακρίβεια και η αντικειμενικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.
- Το επίπεδο των συμμετεχόντων στην κατανόηση του λεξιλογίου της ενδυνάμωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική μελέτη

Η βιβλιογραφία στον τομέα της ενδυνάμωσης σε αθλητικούς οργανισμούς – επιχειρήσεις είναι περιορισμένη. Παρ' όλα αυτά φαίνεται να υπάρχει ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον στον τομέα αυτό και περαιτέρω μελέτες θα μπορούσαν να αποδειχθούν ευεργετικές. Με βάση τα πορίσματα της μελέτης αυτής, οι ακόλουθες προτάσεις προσφέρονται για μελλοντική έρευνα :

1. Μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να γίνουν για το ίδιο δείγμα σε τρία με πέντε χρόνια για να διερευνηθούν πιθανές αλλαγές στη χρήση της διαδικασίας ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και την συσχέτισή της με την τότε επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

2. Η έρευνα θα πρέπει να γίνει για τον ίδιο πληθυσμό (τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ και ΣΑ) για να αξιολογηθεί ποσοτικά ο βαθμός της ενδυνάμωσης. Ποιοτικές μελέτες περιπτώσεων που βασίζονται σε δεδομένα, πρέπει να προέρχονται από συνεντεύξεις και παρατηρήσεις. Κάποια από τα θέματα των συνεντεύξεων θα πρέπει να απευθύνονται στα μέλη της ανώτερης διοίκησης προκειμένου να διασαφηνιστεί το «στυλ» της διοίκησης που χρησιμοποιείται για το ανθρώπινο δυναμικό, το είδος της ηγεσίας που φαίνεται να απαιτείται για να εξασφαλιστεί η επιτυχία της διαδικασίας της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και η πιθανή αντίδραση που συναντάται στην απόκτηση δέσμευσης στη διαδικασία ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

3. Μελλοντικές έρευνες με τη συμμετοχή και των άλλων ειδικοτήτων του διδακτικού προσωπικού των ΑΣΕΙ και των σχολών των ΣΑ, θα βοηθήσουν στην πληρέστερη κατανόηση όλων των παραμέτρων που επηρεάζουν την εκπαιδευτική διαδικασία, παρέχοντας έτσι τις κατευθυντήριες γραμμές και τη δυνατότητα για τη βελτίωση της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

7.1 Διεθνής

Abu-Baber, S.H. (2000). Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: a causal diagram. *International Journal of Social Welfare*. 9 (3), 191–200.

Aghazadeh, S. (1999). Human Resources Management: Issues and Challenges in the New Millenium. *Management Research News*, 22, 19-32.

Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp A. (2005). To empower or not to empower your sales force ? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behaviour on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*. 90 (5), 945-955.

Allgood, C., O'Rourke, K., VanDerslice, J., & Hardy, M.A. (2000). Job satisfaction among nursing staff in a military health care facility. *Military Medicine*, 165 (10), 757-761.

Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA : Perseus Books

Anderson, A.E. (2004). What's absent in absence management. *Employee Benefits Journal*. 29 (1), 25-30.

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

Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 43 (2), 207-242.

Babbie, E. (2004). *The practice of social research* (10th ed.). Belmont, CA : Wadsworth.

Baker, K.W. (2004). Antecedents And Consequences Of Job Satisfaction : Testing A Comprehensive Model Using Integrated Methodology. 20 (3), 31-44

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*. 44 (9) 1175-1184.

Baron, J. (1986). Tradeoffs among reasons for action. *Journal for the Theory of Social Behavior*. 16, 173-195.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39, 779-802.

Bell, N.E., & Staw, B.M. (1989). People as sculptors versus sculpture : The role of personality and personal control in organizations. In Arthur, M.B, Hall, D.T, and Lawrence, B.S., *Handbook of Career Theory*, New York : Cambridge University Press, 232-251.

Bhuan, S.N., & Menguc, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 22 (1), 1-11.

Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational Socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (6), 424-441.

Bogler, R., & Nir, A. (2010). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction. What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*. 50 (3), 287-306.

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

- Bowen, D.E., & Lawler, E.E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*. 36 (4), 73-85.
- Byham, W.C., & Cox, J. (1989). *Zapp! The lightening of empowerment*. Pittsburgh: Development Dimensions International Press.
- Carless, S. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*. 18 (4), 405-425.
- Chelladurai, P. (1999). *Management of Human Resources in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*. 46, 591–607.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*.
- Chiok Foong, L.J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of Nursing Management*. 9, 191-204.
- Clark, K., Peters S.A., & Tomlinson, M. (2005). The Determinants Of Lateness : Evidence From British Workers. *Scottish Journal of Political Economy, Scottish Economic Society*. 52 (2), 282-304.
- Connolly, J.J., & C. Viswesvaran, C. (2000). The Role of Affectivity in Job Satisfaction : A Meta-Analysis, *Personality and Individual Differences*. 29, 265-281.
- Conger, J.A., & Canungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice *The Academy of Management Review*. 13 (3), 471-482.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1994). Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-Being : Happy and Unhappy People. *Journal of Personality and Social Psychology*. 38, 668-678.
- Cotton, J.L., & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover : A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*. 11, 55–70.
- Cypert, C.B. (2009). Job satisfaction and empowerment of Georgia high school career and technical education teachers. Dissertation, Thesis (Ed. D.).University of Georgia.
- Davis-Blake, A. & Pfeffer, J. (1989). Just a Mirage : The Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *Academy of Management Review*. 14, 385-400.
- De Vries, R.E., Roe, R.A., & Taillieu, T.C.B. (1998). Need for Supervision : Its Impact on Leadership Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 34 (4), 486-501.
- Dewettinck, K., & Ameijde, M van. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Emerald Group Publishing Limited, personnel review*. 40 (3), 284-305.
- Dickson, K.E., & Lorenz, A. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers : a preliminary investigation. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 166-191.
- Dimitriades, Z.S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26 (1), 80-92.
- Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). The relationship between job satisfaction and academic rank : A study of academicians in Northern Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 1, 686-691.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, NY : McGraw-Hill.
- Gandz, J. & Bird, F. G. (1996). The Ethics of Empowerment, *Journal of Business Ethics*. 15 (4), 383-392.

- Gibb, S. (2000b). The state of human resource management: evidence from employees' views of HRM systems and staff. *Employee Relations*, 23, 318-336.
- Gist, M. (1987). Self-efficacy : Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*. 12(3) 472-485.
- Griffin, R.W., Bateman, T.S., Wayne, S.J., & Head, T.C. (1987). Objective and Social Factors as Determinants of Task Perceptions and Responses : An Integrated Perspective and Empirical Investigation. *Academy of Management Journal*. 30, 501-523.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16, 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence : The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, 40 (2), 321-347.
- Herzberg, F. (1987). One more time : How do you motivate employees ? *Harvard Business Review*, 65 (5) 109-120.
- Hoque, E., & Islam, M. (2003). Contribution of some behavioural factors to absenteeism of manufacturing in Bangladesh. *Pakistan Journal of Psychological Research*. 18, 81-96.
- Holden, P. (1998). *The Excellent Manager's Companion*. Aldershot, Hampshire: Gower Publishing.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper, New York.
- House, R. J. (1988). Power and personality in complex organizations. In: L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT : JAI Press. 10, 305-357.
- Humborstad, SIW., & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment. An in-depth empirical investigation. *Chinese Management Studies*. 5 (3), 325-344.
- Indradevi, R. (2012). The impact of psychological empowerment on job performance and job satisfaction in Indian software companies. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*. 2 (4), 36-48.
- Johnson, R., & Redmond, R. (1998). *The Art of Empowerment: The Profit and Pain of Employee Involvement*. London: Pitman Publishing, pp XV.
- Jones, E., Kantak, D.M., Futrell, C.M., & Johnston, M.W. (1996). Leader Behavior, Work Attitudes, and Turnover of Salespeople : An Integrative Study. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. 16 (2), 13-23.
- Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction : A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*. 19, 151-188.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001a). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*. 127, 376-407.
- Judge, T.A., Hulin, C.L., & Dalal, R.S. (2009). *Job Satisfaction and Job Affect*. The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. S.W.J. Kozlowski, New York : Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (1983) *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*: Sage Publications, Inc.
- Klidas, A.K. (2002). Employee empowerment in the European cultural context : findings from the hotel industry. Paper presented at Cranet 2nd International Conference on Human Resource Management in Europe : Trends and Challenges, October 17, Athens.

- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management : The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*. 42 (1) 58–74.
- Kirkman, B.L., Tesluk, P.E., & Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*. 54 (3), 645-667.
- Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment : Empirical evidence from the health care industry. *Group and Organization Management*. 34 (1), 71-91.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness : Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*. 82, 79-88.
- Koslowsky, M. (2000). A new perspective on employee lateness. *Applied Psychology: An International Review*. 49, 390-409.
- Kotter, J. (1990). Τα πραγματικά καθήκοντα των ηγετών. *Harvard business review : για την ηγεσία*. Αθήνα : Κλειδάριθμος 43-66.
- Kotze, E., Menon, S., & Vos, B. (2007) : Psychological Empowerment in the South African Military : The generalisability of Menon’s scale : *SA Journal of Industrial Psychology*. 33 (2), 1-6.
- Koustelios, D. A. (2001). Personal Characteristics and job Satisfaction of greek teachers. *The international Journal of Educational Management*. 15 (7), 354-358.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1997). Psychological empowerment as a multidimensional construct : A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*. 59, 127-142.
- Kriemadis, A. (2011). Marketing plan and human resource empowerment as contributing factors of the competitiveness of professional sports (football & basketball clubs). *Proceedings the 19th International Congress on Physical Education and Sport, ICPEs, Komotini*.
- Kriemadis, T., & Papaioannou, A. (2006). Empowerment methods and techniques for sport Managers. *Choregia. Sport Management International Journal*. 2 (1–2), 117-133.
- Kuo, H.T., Yin, T.J., & Li, IC. (2008). Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long-term care facilities. *Journal of Clinical Nursing* . 17 (22), 3059–3066.
- Lacy, F. J., & Sheehan, B. A. (1997). Job satisfaction among academic staff : An international perspective. *Higher Education*. 34, 305–322.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Oxford, Boston: Butterworth Heinemann.
- Lau, V.C.S., Au, W.T. & Ho, J.M.C. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations..*Journal of Business and Psychology*. 18 (1), 73-98.
- Liden, R.C., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 85 (3) 407-416.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., & Sparrowe, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 85(3), 407-416.
- Locke, E.A. (1969). What is a job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-334.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, 1297-1349.
- Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. *Social psychology and organizational behaviour* (edited της Gruneberg M. And Wall T.) Chichester : John Wiley, New York.
- Luthans, F. (1995) *Organizational behavior*. 7th ed. McGraw-Hill.

- Mankin, D., Cohen, S.G., & Bikson, T.K. (1997). Teams and technology : Tensions in participatory design. *Organisational Dynamics*. 26 (1), 63–76.
- Mannheim, B., Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel. *Human Relations*. 50 (12), 1537-1562.
- Mathieu, J.E., Gilson, L.L., & Ruddy, T.M. (2006). Empowerment and team effectiveness : An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*. 91 (1), 97-108.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*. 50 (1), 153 – 180.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 62, 237-240.
- Papaioannou, A. (2009). Human resource empowerment applied to Greek sport Organizations. Unpublished doctoral dissertation, University of Peloponnese, Sparta.
- Papaioannou, A. (2011). Human resource empowerment in football & basketball clubs. Proceedings of the 19th International Congress on Physical Education and Sport, ICPEs, Komotini.
- Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., Vrontou, O. and Kartakoullis, N. (2009). The relationship between human resource empowerment and organizational performance in football clubs. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*. 4, 20-39.
- Papaioannou A., Kriemadis T., Leivadi S., Kourtesoulou A., Alexopoulos P., & Vrontou O. (Eds.). (2010). Proceedings of the 18th EASM Conference: Conference of the European Association for Sport Management. Prague, Czech Republic: EASM.
- Papaioannou, A., Vamvoukaki, M.I., Kriemadis, T., Vrontou, O., & Kourtesoulou, A. (Eds.). (2011). Proceedings of the 19th EASM Conference: Conference of the European Association for Sport Management, Madrid, Spain : EASM.
- Papaioannou A., Paschalidis Z., Kriemadis T., Kourtesopoulou A., & Terzoudis C. (Eds.). (2012a). Proceedings of the 20th EASM Conference: Conference of the European Association for Sport Management. Aalborg, Denmark : EASM.
- Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., & Vrontou, O. (2012b). An analysis of Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Greek Sport Federations. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 8, 439-455.
- Pearson, L.C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*. 29 (1), 37 – 53.
- Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2010). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23 (6), 784-802.
- Platsidou, M., & Diamantopoulou, G. (2009). Job satisfaction of Greek university professors : Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education ? In G. K. Zarifis (Ed.) *Educating the Adult Educator : Quality Provision and Assessment in Europe*, Conference Proceedings, ESREA-ReNADET. Thessaloniki : Grafima Publications, pp. 535-545.
- Polychroniou, V. P. (2008). Human resources management theory & practice : the impact on modern organizations, *Advances in management*, 1 (4).
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment : Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Autumn. 26 (2), 37-51.
- Randolph, W.A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*. 23, 19.

- Ravasi, D., Schultz, M. (2006), "Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture», *Academy of Management Journal*. 49 (3), 433–458.
- Reiner, M.D. & J. Zhao, J. (1999). "The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police," *Review of Public Personnel Administration*. 19 (3), 5-18.
- Robbins, S., Odendaal, A. & Roodt, G. (2003). *Organizational Behavior – Global and Southern African perspectives*. South Africa. Pearson Education.
- Sarker, A.P. (2011). *Impact of HRM practices on Job Satisfaction and Organizational Performance in Private Commercial Banking Sector of Bangladesh*. 5th Asian Business Research Conference (organized by World Business Institute, Australia), December 23-24, BIAM Foundation, Dhaka.
- Savery, L., & Luks, J.A. (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership & Organization Development Journal*. 22 (3), 97-104.
- Schonfeld, I.S. (2000). An Updated Look at Depressive Symptoms and Job Satisfaction in First-Year Women Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, 363-371.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2005). Causal inferences between participation in decision-making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership and Organisational Development Journal*. 27 (5), 399 – 414.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level : A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations – the application of organization theory*. USA: Human Kinetics.
- Souza-Poza, A., Souza-Poza, A. (2007). The effect of job satisfaction on labour turnover της gender : An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio-Economics*, 36, 895-913.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 13(6), 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organisational Psychology – Research and Practice*. USA. John Wiley & Sons, Inc.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. (2007). Taking Stock : A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *The Handbook of Organizational Behavior*, C. Cooper and J. Barling eds. Sage Publications.
- Spreitzer, G. & Quinn, R. E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3): 237-261.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M. A., & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*. 23 (5), 679-704.
- Spreitzer, G.M., Noble, D.S., Mishra, A.K., & Cooke, W.N. (1999). Predicting process improvement team performance in an automotive firm : Explicating the roles of trust and empowerment. In E. Mannix & M. Neale, *Research on Managing Groups and Teams*. Greenwich. 2, 71-92.

Stander, M. & Rothmann, S. (2009). The relationship between Leadership, Job Satisfaction and Organisational Commitment, *SA Journal of Human Resource Management*. 7 (3), 7-13.

Staw, B.M., Bell, N.E., & Clausen, J.A. (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes : A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*. 31 56-77.

Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment : An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. 15 (4), 666-681.

Thorlakson, A., & Murray, R. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace , *Group and Organization Management*. 21 (1), 67-83.

Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability : Competing from the inside/out*. New York : Wiley.

Vogt, F.J., & Murrell, L.K. (1990). *Empowerment in organizations : how to spark exceptional performance*. USA: University Associates, Inc.

Vroom V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Wall, T.D., Cordery, J.L. and Clegg, C.W. (2002). Empowerment, performance and operational uncertainty : a theoretical integration. *Applied Psychology : An International Review*. 51, 146–69.

Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford University Press, Oxford.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*. 52, 129-148.

Wat, D., & Shaffer, M.A.. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors : The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*. 34 (4), 406-422.

Wright, B., & Davis, B. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector : The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*. 33 (1), 70-90.

Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior. A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12 (3), 262-277.

Zangaro, G.A., & Johantgen, M. (2009). Registered Nurses’ Job Satisfaction in Navy Hospitals. *Military Medicine*, 174 (1), 76-81.

Zhang X., & Bartol K.M. (2010). “Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement”. *Academy of Management Journal (USA)*. 53 (1), 107-129.

7.2 Ελληνική

Γραμματικού, Κ. (2010). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως της της συνθήκες εργασίας*. Διδακτορική διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας, ΜΠΣ Εκπαίδευση & Πολιτισμός.

Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα : Νομική Βιβλιοθήκη

Δήμου, Ι. (2011). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης- Ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας*. Διδακτορική διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας, ΜΠΣ Εκπαίδευση & Πολιτισμός, Κατεύθυνση : Διοίκηση & Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων.

Διαμαντοπούλου, Γ. (2009). *Διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ των Ελληνικών ΑΕΙ*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής.

Δράκου, Α., Καμπίτης, Χ., Χαραχούσου, Υ., Γλυνιά, Ε. (2011). Επαγγελματική Ικανοποίηση των Προπονητών – Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας. ΕΛΛΕΔΑ, περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής. 1(2), 2-24.

Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα : εκδ. Σταμούλης.

Ιωακειμίδη, Μ. (2010). Σημειώσεις στο μάθημα «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Αθλητικούς Οργανισμούς και Επιχειρήσεις». ΜΠΣ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Οργάνωση και Διοίκηση των Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα

Κουστέλιος, Α., & Κουστέλιου, Ι. (2001) Επαγγελματική ικανοποίηση και Επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. Ψυχολογία. 8 (1), 30-39.

Κριεμάδης Θ., & Θωμοπούλου Ι. (2012). Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα, Αθήνα : Νομική Βιβλιοθήκη.

Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ. Εκδ. Μπένου. Αθήνα

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

Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα : Μπένου,

Παπαδάμου, Π. (2011). Εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού σε παιδιατρικά νοσοκομεία. Εθνικό κέντρο δημόσια διοίκησης και αποκέντρωσης

Παπαϊωάννου, Α. (2010). Σημειώσεις στο μάθημα «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Αθλητικούς Οργανισμούς και Επιχειρήσεις». ΜΠΣ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Οργάνωση και Διοίκηση των Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Ρίζος Φ. (2011). Η Ενδυνάμωση στο Μόνιμο Προσωπικό του Ελληνικού Στρατού Ξηράς : Μια Στρατηγική Προσέγγιση. Διπλωματική εργασία, Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, τμήμα οικονομικών και κοινωνικών επιστημών.

Στρατιωτικός κανονισμός 20-1 (2003). Γενικός κανονισμός υπηρεσίας στο στρατό. Π.Δ. 130/10.4.84 (ΦΕΚ 42 Α'), της τροποποιήθηκε το 2002 : Κύρωση του Γενικού Κανονισμού Υπηρεσίας στο Στρατό.

Τραυλός, Α. (2011). Σημειώσεις στο μάθημα «Ψυχολογία στη διοίκηση». ΜΠΣ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Οργάνωση και Διοίκηση των Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Χαραλαμπίδου, Ε. (1996). Νοσηλευτική φροντίδα και επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών. Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Νοσηλευτικής Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). Οικονομική της εκπαίδευσης, β' έκδοση, Αθήνα : Παπαζήση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VIII

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

8.1 Πίνακες

Πίνακας 4.1.1 Στυλ διοίκησης σε ότι αφορά τις δεξιότητες στη διαχείριση / διοίκηση και στο σύστημα πληροφοριών/επικοινωνία.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | most controlling style | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | controlling style | 8 | 10,0 | 10,3 | 11,5 |
| | empowering and controlling style | 34 | 42,5 | 43,6 | 55,1 |
| | empowering style | 22 | 27,5 | 28,2 | 83,3 |
| | most empowering style | 13 | 16,3 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 78 | 97,5 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 2,5 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Πίνακας 4.1.2 Στυλ διοίκησης σε ότι αφορά τις δεξιότητες στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσης.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | most controlling style | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | controlling style | 6 | 7,5 | 7,5 | 10,0 |
| | empowering and controlling style | 33 | 41,3 | 41,3 | 51,3 |
| | empowering style | 33 | 41,3 | 41,3 | 92,5 |
| | most empowering style | 6 | 7,5 | 7,5 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.1.3 Στυλ διοίκησης σε ότι αφορά τις δεξιότητες στο σχεδιασμό έργου, την οργάνωση και την ενσωμάτωση του συστήματος.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | controlling style | 14 | 17,5 | 17,9 | 17,9 |
| | empowering and controlling style | 39 | 48,8 | 50,0 | 67,9 |
| | empowering style | 19 | 23,8 | 24,4 | 92,3 |
| | most empowering style | 6 | 7,5 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 78 | 97,5 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 2,5 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Πίνακας 4.1.4 Στυλ διοίκησης σε ότι αφορά τις δεξιότητες στο σύστημα αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | most controlling style | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | controlling style | 8 | 10,0 | 10,3 | 11,5 |
| | empowering and controlling style | 40 | 50,0 | 51,3 | 62,8 |
| | empowering style | 21 | 26,3 | 26,9 | 89,7 |
| | most empowering style | 8 | 10,0 | 10,3 | 100,0 |
| | Total | 78 | 97,5 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 2,5 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Πίνακας 4.1.5 Στυλ διοίκησης σε ότι αφορά τις δεξιότητες για ηγεσία, την παρακίνηση και τα συστήματα ανταμοιβών.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | controlling style | 5 | 6,3 | 6,4 | 6,4 |
| | empowering and controlling style | 38 | 47,5 | 48,7 | 55,1 |
| | empowering style | 27 | 33,8 | 34,6 | 89,7 |
| | most empowering style | 8 | 10,0 | 10,3 | 100,0 |
| | Total | 78 | 97,5 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 2,5 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Πίνακας 4.1.6 Στυλ διοίκησης σε ότι αφορά τις δεξιότητες για την επιλογή, τοποθέτηση, και την ανάπτυξη των ανθρώπων.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | most controlling style | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | controlling style | 4 | 5,0 | 5,1 | 6,4 |
| | empowering and controlling style | 39 | 48,8 | 50,0 | 56,4 |
| | empowering style | 24 | 30,0 | 30,8 | 87,2 |
| | most empowering style | 10 | 12,5 | 12,8 | 100,0 |
| | Total | 78 | 97,5 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 2 | 2,5 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Πίνακας 4.1.7 Στυλ διοίκησης σε ότι αφορά συνολικά η ενδυνάμωση.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | controlling style | 5 | 6,3 | 6,8 | 6,8 |
| | empowering and controlling style | 42 | 52,5 | 57,5 | 64,4 |
| | empowering style | 22 | 27,5 | 30,1 | 94,5 |
| | most empowering style | 4 | 5,0 | 5,5 | 100,0 |
| | Total | 73 | 91,3 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 7 | 8,8 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Πίνακας 4.2.1 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά τις φυσικές συνθήκες εργασίας.

fisikes sinthikes ergasias

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | poli disarestimenos | 3 | 3,8 | 3,8 | 5,0 |
| | disarestimenos | 2 | 2,5 | 2,5 | 7,5 |
| | meso | 12 | 15,0 | 15,0 | 22,5 |
| | ikanopiimenos | 26 | 32,5 | 32,5 | 55,0 |
| | poli ikanopiimenos | 23 | 28,8 | 28,8 | 83,8 |
| | apolita ikanopiimenos | 13 | 16,3 | 16,3 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.2 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά την ελευθερία επιλογής μεθόδου εργασίας.

eleftheria epilogis methodou ergasias

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | poli disarestimenos | 6 | 7,5 | 7,5 | 11,3 |
| | disarestimenos | 4 | 5,0 | 5,0 | 16,3 |
| | meso | 5 | 6,3 | 6,3 | 22,5 |
| | ikanopiimenos | 13 | 16,3 | 16,3 | 38,8 |
| | poli ikanopiimenos | 19 | 23,8 | 23,8 | 62,5 |
| | apolita ikanopiimenos | 30 | 37,5 | 37,5 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.3 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά τους συνεργάτες-συναδέλφους.

sinergates-sinadelfoi

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | poli disarestimenos | 2 | 2,5 | 2,5 | 3,8 |
| | disarestimenos | 3 | 3,8 | 3,8 | 7,5 |
| | meso | 11 | 13,8 | 13,8 | 21,3 |
| | ikanopiimenos | 14 | 17,5 | 17,5 | 38,8 |
| | poli ikanopiimenos | 24 | 30,0 | 30,0 | 68,8 |
| | apolita ikanopiimenos | 25 | 31,3 | 31,3 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.4 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά την αναγνώριση καλής απόδοσης στην εργασία.

anagnorisi kalis apodosis

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | poli disarestimenos | 2 | 2,5 | 2,5 | 6,3 |
| | disarestimenos | 8 | 10,0 | 10,0 | 16,3 |
| | meso | 16 | 20,0 | 20,0 | 36,3 |
| | ikanopiimenos | 15 | 18,8 | 18,8 | 55,0 |
| | poli ikanopiimenos | 23 | 28,8 | 28,8 | 83,8 |
| | apolita ikanopiimenos | 13 | 16,3 | 16,3 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.5 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά το ποσό ευθύνης.

poso efthinis

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | poli disarestimenos | 2 | 2,5 | 2,5 | 6,3 |
| | disarestimenos | 8 | 10,0 | 10,0 | 16,3 |
| | meso | 10 | 12,5 | 12,5 | 28,8 |
| | ikanopiimenos | 24 | 30,0 | 30,0 | 58,8 |
| | poli ikanopiimenos | 21 | 26,3 | 26,3 | 85,0 |
| | apolita ikanopiimenos | 12 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.6 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά τις αποδοχές.

apodohes

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 6 | 7,5 | 7,5 | 7,5 |
| | poli disarestimenos | 6 | 7,5 | 7,5 | 15,0 |
| | meso | 12 | 15,0 | 15,0 | 30,0 |
| | meso | 20 | 25,0 | 25,0 | 55,0 |
| | ikanopiimenos | 11 | 13,8 | 13,8 | 68,8 |
| | poli ikanopiimenos | 13 | 16,3 | 16,3 | 85,0 |
| | apolita ikanopiimenos | 12 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.7 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά την ευκαιρία για χρήση των ικανοτήτων.

efkeria gia hrisi ikanotiton

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | poli disarestimenos | 4 | 5,0 | 5,0 | 7,5 |
| | meso | 4 | 5,0 | 5,0 | 12,5 |
| | meso | 20 | 25,0 | 25,0 | 37,5 |
| | ikanopiimenos | 15 | 18,8 | 18,8 | 56,3 |
| | poli ikanopiimenos | 24 | 30,0 | 30,0 | 86,3 |
| | apolita ikanopiimenos | 11 | 13,8 | 13,8 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.8 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά τις ώρες εργασίας.

ores ergasias

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | poli disarestimenos | 4 | 5,0 | 5,1 | 7,6 |
| | meso | 5 | 6,3 | 6,3 | 13,9 |
| | meso | 7 | 8,8 | 8,9 | 22,8 |
| | ikanopiimenos | 3 | 3,8 | 3,8 | 26,6 |
| | poli ikanopiimenos | 14 | 17,5 | 17,7 | 44,3 |
| | apolita ikanopiimenos | 44 | 55,0 | 55,7 | 100,0 |
| | Total | 79 | 98,8 | 100,0 | |
| Missing | 99 | 1 | 1,3 | | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Πίνακας 4.2.9 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά το βαθμό ποικιλομορφίας.

vathmos pikilomorfias

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | poli disarestimenos | 5 | 6,3 | 6,3 | 7,5 |
| | meso | 7 | 8,8 | 8,8 | 16,3 |
| | meso | 14 | 17,5 | 17,5 | 33,8 |
| | ikanopiimenos | 23 | 28,8 | 28,8 | 62,5 |
| | poli ikanopiimenos | 19 | 23,8 | 23,8 | 86,3 |
| | apolita ikanopiimenos | 11 | 13,8 | 13,8 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.10 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά τη γενική αίσθηση για την εργασία.

geniki esthisi gia ergasia

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | apolita disarestimenos | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | poli disarestimenos | 1 | 1,3 | 1,3 | 2,5 |
| | disarestimenos | 3 | 3,8 | 3,8 | 6,3 |
| | meso | 9 | 11,3 | 11,3 | 17,5 |
| | ikanopiimenos | 22 | 27,5 | 27,5 | 45,0 |
| | poli ikanopiimenos | 21 | 26,3 | 26,3 | 71,3 |
| | apolita ikanopiimenos | 23 | 28,8 | 28,8 | 100,0 |
| | Total | 80 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4.2.11 Η επαγγελματική ικανοποίηση σε ότι αφορά τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

totalsatisfaction

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | poli disarestimenos | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | disarestimenos | 5 | 6,3 | 6,3 | 7,6 |
| | meso | 9 | 11,3 | 11,4 | 19,0 |
| | ikanopiimenos | 29 | 36,3 | 36,7 | 55,7 |
| | poli ikanopiimenos | 27 | 33,8 | 34,2 | 89,9 |
| | apolita ikanopiimenos | 8 | 10,0 | 10,1 | 100,0 |
| | Total | 79 | 98,8 | 100,0 | |
| | Missing | 99 | 1 | 1,3 | |
| Total | | 80 | 100,0 | | |

Πίνακας 4.3.1 Συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

| Correlations | | | | | | | | | |
|-------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------|
| | | | διαχείριση- πληροφορίες/ επικοινωνία | λήψη αποφάσεων- ανάληψη δράσης | σχεδιασμός έργου, οργάνωση & ενσωμάτωση συστήματος | σύστημα αξιολόγησης & εσωτερικού ελέγχου | ηγεσία, παρακίνηση & συστήματα ανταμοιβών | επιλογή, τοποθέτηση & ανάπτυξη ανθρώπων | συνολική ενδυνάμωση |
| Spearman's rho | φυσικές συνθήκες εργασίας | Correlation Coefficient | ,127 | ,217 | ,366** | ,426** | ,315** | ,216 | ,361** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,267 | ,054 | ,001 | ,000 | ,005 | ,057 | ,002 |
| | | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 78 |
| | ελευθερία επιλογής μεθόδου εργασίας | Correlation Coefficient | ,402** | ,456** | ,554** | ,603** | ,553** | ,407** | ,522** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 73 |
| | συνεργάτες- συνάδελφοι | Correlation Coefficient | ,338** | ,213 | ,320** | ,342** | ,251* | ,389** | ,359** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,058 | ,004 | ,002 | ,026 | ,000 | ,002 |
| | | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 73 |
| | αναγνώριση καλής απόδοσης | Correlation Coefficient | ,409** | ,346** | ,434** | ,517** | ,422** | ,426** | ,499** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 73 |
| | ποσό ευθύνης | Correlation Coefficient | ,272* | ,425** | ,555** | ,545** | ,455** | ,318** | ,480** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,016 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,005 | ,000 |
| | | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 73 |
| | αποδοχές | Correlation Coefficient | ,079 | ,062 | ,317** | ,115 | ,162 | ,057 | ,190 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,493 | ,587 | ,005 | ,317 | ,156 | ,619 | ,107 |
| | | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 73 |
| | ευκαιρία για χρήση ικανοτήτων | Correlation Coefficient | ,231* | ,340** | ,457** | ,400** | ,416** | ,342** | ,398** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,041 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 |
| | | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 73 |
| ώρες εργασίας | Correlation Coefficient | ,298** | -,003 | ,296** | ,314** | ,400** | ,298** | ,267* | |
| | Sig. (2-tailed) | ,008 | ,983 | ,009 | ,005 | ,000 | ,008 | ,023 | |
| | N | 77 | 79 | 77 | 77 | 77 | 77 | 72 | |
| βαθμός ποικιλομορφίας | Correlation Coefficient | ,297** | ,317** | ,427** | ,535** | ,378** | ,395** | ,433** | |
| | Sig. (2-tailed) | ,008 | ,004 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | |
| | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 73 | |
| γενική αίσθηση για εργασία | Correlation Coefficient | ,417** | ,387** | ,522** | ,646** | ,621** | ,463** | ,591** | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 78 | 80 | 78 | 78 | 78 | 78 | 73 | |
| συνολική ικανοποίηση | Correlation Coefficient | ,364** | ,382** | ,620** | ,558** | ,550** | ,435** | ,545** | |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 77 | 79 | 77 | 77 | 77 | 77 | 72 | |

Πίνακας 4.4.1 Διαφοροποίηση στους μέσους όρους των παραγόντων ενδυνάμωσης στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & στις σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ με διαφορετικό προϊστάμενο.

| | Προϊστάμενος | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------------------------------------------|--------------|----|------|----------------|-----------------|
| Διαχείριση-πληροφορίες /επικοινωνία | πολίτης | 46 | 3,78 | 0,867 | 0,128 |
| | στρατιωτικός | 32 | 3,06 | 0,878 | 0,155 |
| Λήψη αποφάσεων-ανάληψη δράσης | πολίτης | 46 | 3,61 | 0,829 | 0,122 |
| | στρατιωτικός | 34 | 3,21 | 0,808 | 0,139 |
| Σχεδιασμός έργου, οργάνωση & ενσωμάτωση | πολίτης | 45 | 3,44 | 0,867 | 0,129 |
| | στρατιωτικός | 33 | 2,91 | 0,678 | 0,118 |
| Σύστημα αξιολόγησης & εσωτερικού ελέγχου | πολίτης | 44 | 3,66 | 0,834 | 0,126 |
| | στρατιωτικός | 34 | 2,94 | 0,694 | 0,119 |
| Ηγεσία, παρακίνηση & συστήματα ανταμοιβών | πολίτης | 45 | 3,8 | 0,726 | 0,108 |
| | στρατιωτικός | 33 | 3,06 | 0,609 | 0,106 |
| Επιλογή, τοποθέτηση & ανάπτυξη | πολίτης | 45 | 3,64 | 0,83 | 0,124 |
| | στρατιωτικός | 33 | 3,27 | 0,801 | 0,139 |
| Συνολική ενδυνάμωση | πολίτης | 42 | 3,55 | 0,705 | 0,109 |
| | στρατιωτικός | 31 | 3,06 | 0,574 | 0,103 |

Πίνακας 4.4.2 Στατιστική σημαντικότητα στη διαφοροποίηση των μέσων όρων των παραγόντων ενδυνάμωσης στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & στις σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ με διαφορετικό προϊστάμενο.

| | | Independent Samples Test | | | | | | | | |
|-------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-------|
| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
| | | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| Διαχείριση-πληροφορίες /επικοινωνία | Equal variances assumed | 1,636 | ,205 | 3,590 | 76 | ,001 | ,720 | ,201 | ,321 | 1,120 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,582 | 66,324 | ,001 | ,720 | ,201 | ,319 | 1,121 |
| Λήψη αποφάσεων-ανάληψη δράσης | Equal variances assumed | ,273 | ,603 | 2,171 | 78 | ,033 | ,403 | ,186 | ,033 | ,772 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,179 | 72,259 | ,033 | ,403 | ,185 | ,034 | ,771 |
| Σχεδιασμός έργου, οργάνωση & ενσωμάτωση | Equal variances assumed | 7,780 | ,007 | 2,944 | 76 | ,004 | ,535 | ,182 | ,173 | ,897 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,057 | 75,648 | ,003 | ,535 | ,175 | ,187 | ,884 |
| Σύστημα αξιολόγησης & εσωτερικού ελέγχου | Equal variances assumed | 6,747 | ,011 | 4,051 | 76 | ,000 | ,718 | ,177 | ,365 | 1,071 |
| | Equal variances not assumed | | | 4,148 | 75,547 | ,000 | ,718 | ,173 | ,373 | 1,063 |
| Ηγεσία, παρακίνηση & συστήματα ανταμοιβών | Equal variances assumed | 4,852 | ,031 | 4,749 | 76 | ,000 | ,739 | ,156 | ,429 | 1,050 |
| | Equal variances not assumed | | | 4,879 | 74,554 | ,000 | ,739 | ,152 | ,437 | 1,041 |
| Επιλογή, τοποθέτηση & ανάπτυξη ανθρώπων | Equal variances assumed | 1,193 | ,278 | 1,983 | 76 | ,051 | ,372 | ,187 | -,002 | ,745 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,994 | 70,449 | ,050 | ,372 | ,186 | ,000 | ,744 |
| Συνολική ενδυνάμωση | Equal variances assumed | 10,736 | ,002 | 3,124 | 71 | ,003 | ,483 | ,155 | ,175 | ,791 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,223 | 70,281 | ,002 | ,483 | ,150 | ,184 | ,782 |

Πίνακας 4.5.1 Διαφοροποίηση στους μέσους όρους των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & στις σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ με διαφορετικό προϊστάμενο.

| | προϊστάμενος | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|----------------------------|-----------------------|----|------|----------------|-----------------|
| φυσικές συνθήκες εργασίας | πολιτικό προσωπικό | 46 | 5,39 | 1,406 | ,207 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 5,06 | 1,127 | ,193 |
| επιλογή μεθόδου εργασίας | πολιτικό προσωπικό | 46 | 6,00 | 1,398 | ,206 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 4,71 | 1,947 | ,334 |
| συνεργάτες-συνάδελφοι | πολιτικό προσωπικό | 46 | 5,46 | 1,545 | ,228 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 5,76 | 1,156 | ,198 |
| αναγνώριση καλής απόδοσης | πολιτικό προσωπικό | 46 | 5,26 | 1,437 | ,212 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 4,62 | 1,633 | ,280 |
| ποσό ευθύνης | πολιτικό προσωπικό | 46 | 5,35 | 1,353 | ,200 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 4,56 | 1,580 | ,271 |
| αποδοχές | πολιτικό προσωπικό | 46 | 4,78 | 1,908 | ,281 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 3,85 | 1,438 | ,247 |
| χρήση ικανοτήτων | πολιτικό προσωπικό | 46 | 5,22 | 1,474 | ,217 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 4,65 | 1,433 | ,246 |
| ώρες εργασίας | πολιτικό προσωπικό | 46 | 6,30 | 1,396 | ,206 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 33 | 5,15 | 1,922 | ,335 |
| βαθμός ποικιλομορφίας | πολιτικό προσωπικό | 46 | 5,17 | 1,355 | ,200 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 4,59 | 1,520 | ,261 |
| γενική αίσθηση για εργασία | πολιτικό προσωπικό | 46 | 6,00 | 1,054 | ,155 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 34 | 4,97 | 1,381 | ,237 |
| συνολική ικανοποίηση | πολιτικό προσωπικό | 46 | 5,57 | 1,025 | ,151 |
| | στρατιωτικό προσωπικό | 33 | 4,85 | 1,034 | ,180 |

Πίνακας 4.5.2 Στατιστική σημαντικότητα στη διαφοροποίηση των μέσων όρων των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & στις σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ με διαφορετικό προϊστάμενο.

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|--------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| φυσικές συνθήκες εργασίας | Equal variances assumed | 2,294 | ,134 | 1,135 | 78 | ,260 | ,332 | ,293 | -,251 | ,916 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,173 | 77,446 | ,244 | ,332 | ,283 | -,232 | ,897 |
| επιλογή μεθόδου εργασίας | Equal variances assumed | 8,948 | ,004 | 3,462 | 78 | ,001 | 1,294 | ,374 | ,550 | 2,038 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,298 | 56,903 | ,002 | 1,294 | ,392 | ,508 | 2,080 |
| συνεργάτες-συνάδελφοι | Equal variances assumed | 2,697 | ,105 | -,978 | 78 | ,331 | -,308 | ,315 | -,936 | ,319 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,020 | 77,979 | ,311 | -,308 | ,302 | -,909 | ,293 |
| αναγνώριση καλής απόδοσης | Equal variances assumed | 1,836 | ,179 | 1,868 | 78 | ,066 | ,643 | ,344 | -,042 | 1,329 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,832 | 65,762 | ,072 | ,643 | ,351 | -,058 | 1,344 |
| ποσό ευθύνης | Equal variances assumed | ,999 | ,321 | 2,400 | 78 | ,019 | ,789 | ,329 | ,134 | 1,444 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,345 | 64,574 | ,022 | ,789 | ,337 | ,117 | 1,461 |
| αποδοχές | Equal variances assumed | 4,667 | ,034 | 2,383 | 78 | ,020 | ,930 | ,390 | ,153 | 1,706 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,485 | 77,957 | ,015 | ,930 | ,374 | ,185 | 1,675 |
| χρήση ικανοτήτων | Equal variances assumed | ,000 | ,989 | 1,731 | 78 | ,087 | ,570 | ,330 | -,086 | 1,226 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,738 | 72,359 | ,086 | ,570 | ,328 | -,084 | 1,224 |
| ώρες εργασίας | Equal variances assumed | 8,686 | ,004 | 3,090 | 77 | ,003 | 1,153 | ,373 | ,410 | 1,896 |
| | Equal variances not assumed | | | 2,934 | 55,188 | ,005 | 1,153 | ,393 | ,366 | 1,940 |
| βαθμός ποικιλομορφίας | Equal variances assumed | ,052 | ,821 | 1,815 | 78 | ,073 | ,586 | ,323 | -,057 | 1,228 |
| | Equal variances not assumed | | | 1,783 | 66,361 | ,079 | ,586 | ,328 | -,070 | 1,241 |
| γενική αίσθηση για εργασία | Equal variances assumed | 1,067 | ,305 | 3,782 | 78 | ,000 | 1,029 | ,272 | ,488 | 1,571 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,633 | 59,443 | ,001 | 1,029 | ,283 | ,463 | 1,596 |
| συνολική ικανοποίηση | Equal variances assumed | ,268 | ,606 | 3,053 | 77 | ,003 | ,717 | ,235 | ,249 | 1,184 |
| | Equal variances not assumed | | | 3,048 | 68,724 | ,003 | ,717 | ,235 | ,248 | 1,186 |

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η έρευνα είναι πρωτίστως για δική σας χρήση, αλλά έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει και το διευθυντή σας στο να κατανοήσει πως αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι του το δικό του τρόπο διοίκησης. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, η καλύτερη απάντηση είναι εκείνη που περιγράφει με την μεγαλύτερη ακρίβεια την συμπεριφορά του διευθυντή σας.

Το όνομα σας δεν θα επισυνάπτεται στα αποτελέσματα σας. Θα θέλαμε, ωστόσο, να συγκρίνουμε τις απαντήσεις σας με αυτές άλλων. Αυτή η έρευνα θα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη αν οι απαντήσεις σας είναι όσο το δυνατό πιο ειλικρινείς. Οι απαντήσεις στις ακόλουθες ερωτήσεις θα χρησιμοποιηθούν για λόγους σύγκρισης δεδομένων.

1) Όνομα Σχολής : _____

2) Φύλο : Άνδρας Γυναίκα

3) Ηλικία : _____

4) Ποιο είναι το μεγαλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει ;

- α) Γυμνάσιο/Λύκειο
- β) Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.
- γ) Μεταπτυχιακός Τίτλος
- δ) Διδακτορικός Τίτλος
- ε) Άλλο (διατυπώστε) _____

5) Ποιο είναι το καθεστώς απασχόλησής σας στη σχολή ;

- α) Μέλος ΔΕΠ
- β) Μέλος ΕΕΔΙΠ
- γ) Συμβασιούχος Π.Δ. 407
- γ) Άλλο (διατυπώστε) _____

6) Ποια είναι η εργασιακή εμπειρία σας ;

- Καμία εμπειρία
- 1-3 χρόνια
- 3-7 χρόνια
- Περισσότερα από 7 χρόνια

7) Ο προϊστάμενός σας ανήκει στο ;

Πολιτικό προσωπικό

Στρατιωτικό προσωπικό

Παρακαλώ απαντήστε σε κάθε επιμέρους στοιχείο όσο πιο ειλικρινά μπορείτε βασιζόμενοι στην δική σας θεώρηση της συμπεριφοράς του διευθυντή σας και των πράξεών του και όχι σε αυτά που εικάζετε ότι μπορεί να είναι η «σωστή απάντηση». Και πάλι, αυτή η έρευνα είναι πρωτίστως για να βοηθήσει τον διευθυντή σας να κατανοήσει καλύτερα τον τρόπο διοίκησης του.

Κυκλώστε το νούμερο που ανταποκρίνεται καλύτερα στην συμπεριφορά του διευθυντή σας, στο περιβάλλον που περιγράφεται. Τα δύο άκρα σημεία σε κάθε ενότητα, 1 και 5, καθορίζονται, ενώ τα τρία σημεία μεταξύ τους, όχι. Κυκλώστε το μέσο σημείο 3, μόνο αν ο διευθυντή σας συμπεριφέρεται έτσι όπως περιγράφεται στο 1 και στο 5 το ίδιο συχνά. Κυκλώστε το 2 ή 4, εξαρτώμενοι από το ποιο άκρο σημείο (1 ή 5) περιγράφει καλύτερα τη συμπεριφορά του διευθυντή σας. Όσο είναι δυνατόν, προσπαθήστε να καθορίσετε πού είναι πιο συχνή η συμπεριφορά του διευθυντή σας ανάμεσα στα δύο άκρα σημεία.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΕ
ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ
ΤΟΥ 1

ΤΕΙΝΩ ΝΑ
ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ
ΜΕ ΤΗΝ
ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ
ΤΟΥ 1

ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΩ
ΕΞΙΣΟΥ ΚΑΙ ΤΟ
1 ΚΑΙ ΤΟ 5

ΤΕΙΝΩ ΝΑ
ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ
ΜΕ ΤΗΝ
ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ
ΤΟΥ 5

ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ ΜΕ
ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ
ΤΟΥ 5

Παράδειγμα: Ο διευθυντής μου παρακινεί τους υφιστάμενούς του ώστε :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

Να εργάζονται σαν μια ομάδα. Οι ομάδες είναι πιο ισχυρές από τους ανθρώπους που εργάζονται ατομικά και έτσι μπορούν να κάνουν περισσότερα χωρίς τη βοήθειά του.

Να εργάζονται μόνοι τους και να αναφέρονται σ' αυτόν

1. Κατά την επικοινωνία με τους υφισταμένους του, ο διευθυντής μου συνήθως παρέχει :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία.

περισσότερες πληροφορίες από αυτές που απαιτούνται και προσπαθεί να τους βοηθήσει να αντιληφθούν την ευρύτερη εικόνα.

2. Εάν ο διευθυντής μου μπορούσε να δημιουργήσει το «τέλειο» σύστημα πληροφοριών αυτό θα μπορούσε :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

να δίνει σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους την πρόσβαση σε μη - εμπιστευτικές πληροφορίες.

να παρέχει μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους.

3. Όταν ο διευθυντής μου συζητά για την εργασία τους με τους υφισταμένους, προσπαθεί να :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

αποκαλύπτει μόνο ότι κατά τη γνώμη του δικαιούνται να γνωρίζουν.

συζητά ελεύθερα μαζί τους την εργασία τους, τους ενθαρρύνει και αναζητά ευκαιρίες για να τους βοηθήσει.

4. Όταν ο διευθυντής μου επικοινωνεί με τον προϊστάμενό του ή με υψηλόβαθμα στελέχη :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

είναι πρόθυμος να εξηγήσει οτιδήποτε ξέρει και σκέφτεται για οποιοδήποτε σημαντικό θέμα.

είναι προσεχτικός στο τι λέει φοβούμενος / ή ότι θα δώσει λάθος εντύπωση ή θα φανεί φλύαρος.

5. Όταν ο διευθυντής μου διοχετεύει πληροφορίες συνήθως :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

κάνει ότι μπορεί για να διασφαλίσει ότι οι πληροφορίες κατευθύνονται εκεί που απαιτείται, για να διεκπεραιωθεί η εργασία.

διασφαλίζει ότι οι πληροφορίες όντως χρειάζονται προτού τις διοχετεύσει.

6. Όταν ο διευθυντής μου παίρνει μια απόφαση και ενεργεί :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

συνήθως είναι σε συμφωνία με όσους εμπλέκονται και οι ενέργειές του θεωρούνται μέρος ενός ευρύτερου συνόλου.

θεωρεί ότι είναι ο μόνος υπεύθυνος, ασκώντας την δύναμή του όπως απαιτείται.

7. Όταν πιέζεται να πάρει μια γρήγορη απόφαση, ο διευθυντής μου :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

παίρνει αμέσως την απόφαση και αναλαμβάνει την ευθύνη γι' αυτήν.

εκτιμά γρήγορα την κατάσταση, αποφασίζει αν κάποιος άλλος πρέπει να συμπεριληφθεί, και αν ναι, καθυστερεί στη λήψη της απόφασης.

8. Σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας, ο διευθυντής μου είναι πεπεισμένος ότι :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

η δύναμη της ομάδας να αποφασίζει και να δρα πρέπει να υπερσχύει εφόσον οι συνθήκες είναι οι κατάλληλες και η ομάδα είναι επαρκώς αναπτυγμένη.

η ατομική προσπάθεια έχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από ότι η ομαδική.

9. Όταν ανατίθεται μια εργασία στον διευθυντή μου, συνήθως :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

αναλαμβάνει πλήρη ευθύνη και εκτελεί την εργασία μόνος του όπου δύναται.

συνεργάζεται με τους άλλους για να εκτελεστεί η εργασία και να διασφαλιστεί και μοιραστεί η επιτυχία.

10. Ο διευθυντής μου παρακινεί τους υφιστάμενούς του ώστε :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

να εργάζονται σαν μια ομάδα. Οι ομάδες είναι πιο ισχυρές από τους ανθρώπους που εργάζονται ατομικά και έτσι μπορούν να κάνουν περισσότερα χωρίς τη βοήθειά του.

να εργάζονται μόνοι τους και να αναφέρονται σ' αυτόν.

11. Όταν σχεδιάζει, ο διευθυντής μου προτιμά :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

να το κάνει πρώτα μόνος του, μετά να το δείξει στον προϊστάμενό του και τέλος να αναφέρει στους υφιστάμενούς του τι να περιμένουν.

να συνεργάζεται πρώτα με τους άλλους για να αναπτύξει ένα ευρύτερο σχέδιο και μετά να μοιράζεται τη δραστηριότητα του σχεδιασμού με τους υφιστάμενους.

12. Όταν οργανώνει την εργασία και τους υφισταμένους του, ο διευθυντής μου :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

εξηγεί προσεκτικά την ευρύτερη εικόνα και έπειτα εργάζεται με τις εμπλεκόμενες ομάδες ώστε να καθοριστούν οι ευθύνες της κάθε μιας.

περιγράφει με σαφήνεια την εργασία, τις ευθύνες και το σύστημα αναφοράς, κάθε ατόμου.

13. Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα έργο, ο διευθυντής μου :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

λέει στους υφισταμένους του επακριβώς τι να κάνουν βήμα-βήμα και κατόπιν πόσο χρόνο έχουν στη διάθεσή τους για να ολοκληρώσουν κάθε βήμα.

συντονίζει κατ' αρχήν το συνολικό έργο και κατόπιν επανεξετάζει κάθε βήμα ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι απαιτείται και πως η εργασία του συμπεριλαμβάνεται στο σύνολο του έργου.

14. Όταν ένα έργο είναι πολύ περίπλοκο και σύνθετο, ο διευθυντής μου προτιμά :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

να συνεργάζεται με μια ομάδα για να διασφαλίσει ότι όλα τα κομμάτια "ταιριάζουν" μεταξύ τους και ότι ο καθένας γνωρίζει τη συνεισφορά των υπολοίπων μελών της ομάδας.

να αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου το έργο και να απλοποιεί κάθε τμήμα ώστε να διευκολυνθεί η διαχείρισή του, παρά να βασίζεται στην ικανότητα των ανθρώπων να εργάζονται από κοινού.

15. Ο διευθυντής μου θεωρεί ότι ο καλύτερος τρόπος για να σχεδιάσεις ένα οργανισμό είναι :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

να συγκεντρώνεις τη δύναμη και εξουσία ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να πληροφορούνται για τις διοικητικές αποφάσεις και δράσεις του οργανισμού.

να ενθαρρύνεις την μεταβίβαση εξουσίας και δύναμης στο μέγιστο δυνατό ώστε να μεγιστοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων.

16. Κατά την αξιολόγηση των υφισταμένων του, ο διευθυντής μου συνήθως :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

κοινοποιεί την αξιολόγηση του, δίνοντας την ευκαιρία στους υφισταμένους να ανταποκριθούν.

συμπληρώνει τα απαραίτητα έγγραφα και στέλνει ένα αντίγραφο στο τμήμα προσωπικού προσπαθώντας να μην δημιουργηθούν προβλήματα.

17. Οι υφιστάμενοι του διευθυντή μου, γνωρίζουν πάντα :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

ότι αυτός είναι ο προϊστάμενος, και ότι οι αξιολογήσεις του για την απόδοσή τους θα καθορίσουν ζητήματα όπως οι αυξήσεις μισθών και οι προαγωγές.

πως αποδίδουν, σε ποιους τομείς αποδίδουν πολύ καλά (δηλαδή τα δυνατά τους σημεία) και σε ποιους χρειάζονται βελτίωση (δηλαδή τα αδύνατα σημεία τους).

18. Η προσέγγισή του διευθυντή μου στο θέμα του ελέγχου είναι :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

να βοηθάει τους υφισταμένους του να αναπτύξουν αυτοέλεγχο και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα υπευθυνότητας στον οργανισμό.

να παρακολουθεί προσεχτικά τι συμβαίνει και να διασφαλίζει την ύπαρξη ενός συστήματος ελέγχων.

19. Ο καλύτερος τρόπος για το διευθυντή μου προκειμένου να διασφαλίσει ότι μια εργασία γίνεται εμπρόθεσμα είναι :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

να καθορίζει συγκεκριμένες προθεσμίες, να παρακολουθεί συνεχώς την πρόοδο, και να επιβάλει κυρώσεις σε όσους καθυστερούν.

να διασφαλίζει ότι ο καθένας αντιλαμβάνεται τις προθεσμίες και πως αυτές επηρεάζουν την εργασία των άλλων και να αμείβει και να αναγνωρίζει την έγκαιρη απόδοση.

20. Όταν σε ένα εργαζόμενο πρέπει να επιβληθούν κυρώσεις - ποινές, ο διευθυντής μου προσπαθεί :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

να συζητήσει το πρόβλημα, να διερευνήσει μακροχρόνιες λύσεις προτού επιβληθεί ποινή και καταγράψει την παρατυπία.

να διασφαλίσει ότι η τιμωρία είναι ανάλογη της παράβασης και ενημερώνει όλους τι θα συμβεί στους εργαζόμενους που δημιουργούν προβλήματα.

21. Ως ηγέτης, ο διευθυντής μου προσπαθεί πάντα :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

να κοιτάει τους ανθρώπους του στα μάτια και να γνωρίζει περισσότερα για την εργασία τους απ' αυτούς τους ίδιους ώστε να διατηρεί την ηγετική του θέση.

να εμπνέει τους άλλους να αποτελούν το παράδειγμα και να συνεργάζονται συναδελφικά μαζί τους.

22. Για να παρακινήσει τους εργαζόμενους, ο διευθυντής μου :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

διερευνά το είδος και το περιβάλλον της εργασίας στο οποίο θα απέδιδαν καλύτερα.

τους ανταμείβει και τιμωρεί όπως αυτός θεωρεί απαραίτητο.

23. Ο διευθυντής μου φαίνεται να πιστεύει ότι οι υφιστάμενοι παρακινούνται περισσότερο :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

με περισσότερα χρήματα, ελεύθερο χρόνο και υψηλότερη θέση στην ιεραρχία του οργανισμού.

με αναγνώριση και ικανοποίηση που προέρχεται κάνοντας καλά τη δουλειά τους.

24. Σύμφωνα με το διευθυντή μου, ηγεσία σημαίνει :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

να συνεργάζεσαι με τους άλλους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται πιο δυνατοί και πιο επιτυχημένοι.

να δείχνεις πάντα ότι γνωρίζεις που πηγαίνεις και να έχεις δύναμη και αυτοπεποίθηση στις δικές σου απόψεις.

25. Όταν ο διευθυντής μου εργάζεται με προσωπικό χωρίς κίνητρο, συνήθως :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

προσπαθεί να αντιληφθεί τι θα ήταν αυτό που θα τους έκανε να εργαστούν και τους παρακολουθεί στενά ώστε να τους παρακινήσει.

συνεργάζεται μαζί τους ώστε να τους γνωρίσει καλύτερα, κατόπιν τους βοηθάει να εντοπίσουν την εργασία που ταιριάζει περισσότερο στις ικανότητές τους ή τους βοηθάει να βρουν μια άλλη δουλειά.

26. Όταν επιλέγει νέους εργαζόμενους, ο διευθυντής μου :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

προσπαθεί να ταιριάζει την εργασία στο άτομο ώστε να επιτευχθεί μακροχρόνια επιτυχία.

προσπαθεί να αποκλείσει τους προβληματικούς εργαζόμενους, τους οκνηρούς και εκείνους που δεν μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά.

27. Όταν ένας υφιστάμενος δεν αποδίδει καλά σε μια εργασία, ο διευθυντής συνήθως :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

συμβουλεύει αυτό το άτομο και αν αυτό δεν λειτουργήσει, τον αντικαθιστά πριν ολοκληρώσει την εργασία του.

κάθεται με το άτομο και προσπαθεί να καθορίσει τι χρειάζεται προκειμένου να κάνει την εργασία του αποτελεσματικά.

28. Στην συνεργασία με άλλους εργαζόμενους ο διευθυντής μου ενεργεί με τη σκέψη ότι :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

μπορούμε να επιτύχουμε περισσότερα, ότι μαζί μπορούμε να βελτιώνουμε κάθε κατάσταση και ότι μπορούμε να μαθαίνουμε δουλεύοντας μαζί.

θα αμειφθείτε όταν εκτελέσετε την εργασία σας όπως σας υποδείχθηκε, σε αντίθετη περίπτωση θα τιμωρηθείτε (υποστείτε κυρώσεις).

29. Αν ο διευθυντής μου έχει συνεργαστεί με κάποιον για αρκετά χρόνια :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

πιστεύει ότι θα έπρεπε να γνωρίζει τα όρια της εργασίας και τι περιμένει απ' αυτόν/αυτή.

θα έπρεπε να αντιλαμβάνεται πόσο έχει αναπτυχθεί μέσα από την δουλειά και να γίνει πιο πολύτιμος/η στον οργανισμό

30. Αν κάποιος δεν αναπτύσσεται μέσα στη εργασία, ο διευθυντής μου συνήθως :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|

προσπαθεί να αντιληφθεί το πρόβλημα και κάνει ότι μπορεί για να βοηθήσει

πιστεύει ότι δεν υπάρχει πρόβλημα εφόσον το άτομο κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά και τα πάει καλά μαζί του.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Παρακαλώ αξιολογείστε πόσο ικανοποιημένος/η ή δυσαρεστημένος/η είστε σχετικά με την δουλειά σας στα ακόλουθα κριτήρια:

(1 = Απόλυτα Δυσανεστημένος / η – 7 = Απόλυτα Ικανοποιημένος / η).

| | 1 = Απόλυτα Δυσανεστημένος / η | | | | 7 = Απόλυτα Ικανοποιημένος / η | | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---|---|---|-----------------------------------|---|---|--|
| α) Οι φυσικές συνθήκες εργασίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| β) Η ελευθερία επιλογής της δικιάς σας μεθόδου εργασίας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| γ) Οι συνεργάτες & οι συνάδελφοί σας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| δ) Η αναγνώριση για την καλή απόδοση στην εργασία σας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| ε) Το ποσό της ευθύνης που σας δίνεται | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| στ) Οι αποδοχές σας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| ζ) Η ευκαιρία να χρησιμοποιήσετε τις ικανότητές σας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| η) Οι ώρες εργασίας σας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| θ) Ο βαθμός ποικιλομορφίας στην εργασία σας | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| ι) Λαμβάνοντας τα πάντα υπόψη, πως αισθάνεστε για την εργασία σας ; | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ & ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

Ορθίας Αρτέμιδος & Πλαταιών,
23100 ΣΠΑΡΤΗ
Τηλ. 27310 -89658
Fax. 27310-89657

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αξιότιμε Κύριε / Κυρία,

Το όνομά μου είναι Αντώνιος Κανιαδάκης και είμαι καθηγητής Φυσικής Αγωγής στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ). Πραγματοποιώ μια έρευνα σχετικά με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα αθλητικά τμήματα των παραγωγικών σχολών, για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου στην Αθλητική Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ο σκοπός της έρευνας μου είναι να διερευνηθούν οι πρακτικές αυτής της ενδυνάμωσης και η συνάφεια της με την επαγγελματική ικανοποίηση που εκλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό στις παραγωγικές σχολές όπως η δική σας.

Δεδομένου ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς – αθλητικούς και μη, η γνώση των πρακτικών της θα βοηθούσε στην περαιτέρω ανάπτυξη της διοίκησης στον αθλητισμό. Θα παρείχε επίσης σημαντικές πληροφορίες για τον τρόπο και το βαθμό εφαρμογής της στα αθλητικά τμήματα των παραγωγικών σχολών, προσφέροντας πρόσφορο έδαφος για πιθανές αλλαγές και βελτιώσεις .

Λόγω της σημασίας του αθλητισμού στις παραγωγικές σχολές, η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική. Θα το εκτιμούσαμε πάρα πολύ εάν θα

μπορούσατε να δαπανήσετε δέκα λεπτά από το χρόνο σας για να συμπληρώσετε το συνημμένο ερωτηματολόγιο.

Οι απαντήσεις σας θα κωδικοποιηθούν αριθμητικά για να εξασφαλιστεί η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα. Τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς λόγους. Όλα τα ερωτηματολόγια θα καταστραφούν μετά την ολοκλήρωση της έρευνας.

Εάν έχετε οποιεσδήποτε ερωτήσεις σχετικά με το ερωτηματολόγιο ή την έρευνα, παρακαλώ μην διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Αντώνιος Γρ. Κανιαδάκης
Υποψήφιος Μεταπτυχιακός
Τηλ : 6945331125
badouras@yahoo.gr

Επιβλέπων Καθηγητής : Dr. Αθανάσιος Κριεμάδης
Καθηγητής ΤΟΔΑ
τηλ. : 6977234055
thanosk@uop.gr

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Άλκηστις Παπαϊωάννου, Ph.D., M.Sc.
Λέκτορας / Π.Δ. 407 Τ.Ο.Δ.Α.
τηλ. : 6932954389
alkistisp@uop.gr

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία και τη βοήθεια σας.

Με εκτίμηση,

Αντώνιος Γρ. Κανιαδάκης

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου