

«ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ»

της
ΕΥΑΓΓΕΛΙΑΣ ΔΟΥΜΑΝΑ

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

Σπάρτη

2017

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων : Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2^{ος} Επιβλέπων : Ουρανία Βρόντου, Επικ. Καθηγήτρια

3^{ος} Επιβλέπων : Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: .../.../2017

Η Δηλούσα

Δουμανά Ευαγγελία

(Υπογραφή)

Copyright © Δουμανά Ευαγγελία, 2017

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ ΔΟΥΜΑΝΑ : Πρακτικές Ηγεσίας στα γυμναστήρια.

(Με την επίβλεψη του καθηγητή κ. Αθανάσιου Κριεμάδη).

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης παρατίθενται τα ευρήματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε για να εξετάσει την αντίληψη των εργαζόμενων σχετικά με την εφαρμογή των πρακτικών ηγεσίας στα γυμναστήρια. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καθόρισε το πλαίσιο εφαρμογής, της συγκεκριμένης έρευνας, ενώ το ερωτηματολόγιο δομήθηκε με βάση αντίστοιχο προγενέστερης έρευνας για τη μελέτη των πρακτικών ηγεσίας σε κάποιες επιχειρήσεις. Τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής των πρακτικών ηγεσίας στις επιχειρήσεις που μελετάται, σύμφωνα πάντα με την αξιολόγηση των πεδίων των πρακτικών από τους εργαζόμενους των παραπάνω. Η παρούσα μελέτη περιλαμβάνει λεπτομερή αναφορά στα στάδια εφαρμογής της έρευνας, τη μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την οργάνωση και την υλοποίηση της δειγματοληψίας, τις μεθόδους της στατιστικής ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν, την κριτική αξιολόγηση των ευρημάτων, καθώς και προτάσεις για τις μελλοντικές έρευνες σε αντίστοιχο αντικείμενο μελέτης.

Λέξεις κλειδιά: *Ηγεσία, Πρακτικές Ηγεσίας, Προφίλ Ηγέτη, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία*

ABSTRACT

EVANGELIA DOUMANA : *Practices of Leadership at gyms*

(With the supervision of Professor Athanasios Kriemadis)

This study presents the findings of a survey conducted to examine the employer's perception on the degree of application of *practices of leadership at gyms*. International bibliography set the implementation frame of this review, while the questionnaire structure was based on that of a past survey for the study of practices on leadership. The findings of the study highlight the advantages and the disadvantages of practices in leadership application by the enterprise under study, according to its member's evaluation. The study also includes an extensive reference to the survey's implementation stages, the methodology applied for sampling design and the sample study, the statistical processing and analysis methods used, as well as critical evaluation of the data and suggestions for future research in a related field.

Key words: *Leadership, Practices of Leadership, Leaders Profile, Transactional Leadership, Transformational Leadership*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Αθανάσιο Κριεμάδη για το ενδιαφέρον θέμα που μου εμπιστεύτηκε και που ανταποκρίνεται πλήρως στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα, καθώς και για την καλή συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια της ερευνητικής αυτής προσπάθειας. Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής, τους καθηγητές κ. Ιωάννη Δουβή και την κα. Ουρανία Βρόντου για τη συμβολή τους και τη θετική επιρροή τους σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ.....	x
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vii
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
Σκοπός	11
Σημαντικότητα	12
Ερευνητικά ερωτήματα	12
Λειτουργικοί ορισμοί	12
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	14
Περίληψη και συμπεράσματα ανασκόπησης	18
III - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	19
Πληθυσμός - στόχος και μητρώο της έρευνας	19
Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος	19
Ερωτηματολόγιο της Έρευνας	20
Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων	21
Καταχώρηση και Επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί Έλεγχοι	21
Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης.....	23
Δεοντολογικά ζητήματα	24
IV – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	25
IV.1 Αξιοπιστία των απαντήσεων – Κατανομή του τελικού δείγματος.....	25
IV.2 Αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής Συναλλακτικής και Μετασηματιστικής Ηγεσίας στα γυμναστήρια	29
IV.3 Ανάλυση του βαθμού εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό ...	33
IV.4 Συσχέτιση της εφαρμογής της Ηγεσίας με την απόδοση του γυμναστηρίου.....	37
V-ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	41
Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις.....	41
Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα	43
VI - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	45
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	46

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ – ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΕΣ ΚΑΤΑΝΟΜΕΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΠΟΚΡΙΝΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΑ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	51
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ – ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΕΣ ΚΑΤΑΝΟΜΕΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΠΟΚΡΙΝΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΑ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ	52

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας των αποκρίσεων - Cronbach's Alpha	25
Πίνακας 2: Γραμμική συσχέτιση του Συνολικού δείκτη Ηγεσίας και των δύο τύπων Ηγεσίας (Συναλλακτική και Μετασχηματιστική).....	32
Πίνακας 3: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό (μέση τιμή κλίμακας 0 - 100).....	33
Πίνακας 4: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό (Έλεγχος Chi - square)	34
Πίνακας 5: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (μέση τιμή κλίμακας 0 - 100) – Μέρος Α: Σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά.....	37
Πίνακας 6: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (Έλεγχος Chi - square) – Μέρος Α: Σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά.....	38
Πίνακας 7: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (μέση τιμή κλίμακας 0 - 100) – Μέρος Β: Σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.....	39
Πίνακας 8: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (Έλεγχος Chi - square) – Μέρος Β: Σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά.....	39
Πίνακας 9: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (μέση τιμή κλίμακας 0 - 100) – Μέρος Γ: Σε σχέση με τον ανταγωνισμό.....	40
Πίνακας 10: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (Έλεγχος Chi - square) – Μέρος Γ: Σε σχέση με τον ανταγωνισμό	40

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Κατανομή τελικού δείγματος ανά φύλο	26
Γράφημα 2: Κατανομή τελικού δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα.....	26
Γράφημα 3: Κατανομή τελικού δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο	26
Γράφημα 4: Κατανομή τελικού δείγματος ανά είδος θέσης στο γυμναστήριο	27
Γράφημα 5: Κατανομή τελικού δείγματος ανά έτη απασχόλησης στο γυμναστήριο..	27
Γράφημα 6: Κατανομή τελικού δείγματος ανά πλήθος απασχολούμενων στο γυμναστήριο.....	28
Γράφημα 7: Κατανομή τελικού δείγματος ανά τζίρο του γυμναστηρίου (σε χιλιάδες ευρώ).....	28
Γράφημα 8: Κατανομή αξιολογήσεων Συναλλακτικής Ηγεσίας (κλίμακα 0 – 100)...	29
Γράφημα 9: Κατανομή αξιολογήσεων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά (κλίμακα 0 – 100)	30
Γράφημα 10: Κατανομή αξιολογήσεων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Χαρακτηριστικά (κλίμακα 0 – 100).....	30
Γράφημα 11: Συνθετική παρουσίαση των τύπων της Ηγεσίας.....	31
Γράφημα 12: Κλίμακες αξιολόγησης της Ηγεσίας (Κλίμακα 5 – 25).....	31
Γράφημα 13: Κατανομή αξιολογήσεων Ηγεσίας (Συνολικός δείκτης: κλίμακα 0 - 100)	32
Γράφημα 14: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό σε φθίνουσα σειρά (μέσες τιμές)	36

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία αποτελείται από κάποιες διαδικασίες που δημιουργούν τους λεγόμενους οργανισμούς, καθορίζει ποιο είναι το μέλλον τους, το όραμά τους, τα πρόσωπα που θα τα υλοποιήσουν. Σύμφωνα με τον Ralph Stogdill (1974) και την έρευνά του στο πανεπιστήμιο του Οχάιο, έφτασε στο συμπέρασμα ότι: αρχικά υπάρχουν κάποια κριτήρια-χαρακτηριστικά που φτιάχνουν ένα δυνατό ηγέτη με αποτελεσματική ηγεσία όπως τα σωματικά, το κοινωνικό στάτους, το επίπεδο ευφυΐας, διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, όπως π.χ. δημιουργικότητα, επιθετικότητα, αυτοπεποίθηση. Χαρακτηριστικά που να έχουν σχέση με την επιτυχία, την υπευθυνότητα και την κοινωνικότητα.

Ο James McGregor Burns (1978) διαφώνησε με τη θεωρία του Transactional leadership (Συναλλακτική Ηγεσία), όπου οι ηγέτες αυτού του τύπου επηρεάζουν τους ακολούθους του με την έννοια της συναλλαγής. Ανταλλάζουν είτε χρήματα, είτε αναγνώριση ανάλογα με την απόδοση του εργαζόμενου. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτή τη θεωρία φροντίζουν να καταλαβαίνουν τι αναζητούν οι εργαζόμενοι και προσπαθούν με κάθε μέσο να τους το προσφέρουν προκειμένου να πάρουν τα αντάλλαγμα τους. Ο Burns συμφωνεί με τη Transformational leadership (Μετασχηματιστική Ηγεσία), όταν ένας χαρισματικός ηγέτης χρειάζεται να κατέχει συγκεκριμένες δυνατότητες και ειδικά χαρακτηριστικά.

Τέλος οι James M., Kouzes και Barry Z. Posner (1989) υποστηρίζουν πως, η ηγεσία μπορεί να φτάσει στο ανώτερο επίπεδο μέσω πέντε πρακτικών: ο ηγέτης πρέπει να προωθεί τον αυθορμητισμό, να μοιράζονται ένα κοινό όραμα, να βελτιώνουν τις διαδικασίες, να δείχνουν οι ίδιοι το δρόμο και να δίνουν στους άλλους ισχυρό κίνητρο.

Σκοπός

- Σκοπός της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας:
 - α. Να εξετάσει τη φύση των δυο τύπων άσκησης ηγεσίας (transactional, transformational).

- β. Ειδικότερα να εξεύρει το βαθμό στον οποίο αυτοί οι δυο τύποι ηγεσίας εφαρμόζονται, στην περίπτωση των γυμναστηρίων.
- γ. Να εξετάσει το βαθμό συσχέτισης της άσκησης ηγεσίας με την απόδοση της ομάδας έτσι όπως αποτυπώνεται από δείκτες μέτρησης όπως, κέρδη, έσοδα, ROI και το μερίδιο αγοράς.

Σημαντικότητα

Η συγκεκριμένη μελέτη θα μπορούσε να προσφέρει τρόπους βελτίωσης και επίλυσης προβλημάτων που υπάρχουν στις διοικήσεις των γυμναστηρίων, αλλά ταυτόχρονα και νέες ιδέες που θα μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή για την πιο εύρυθμη λειτουργία. Η αξιολόγηση της ηγεσίας και της εφαρμογής της από το διοικητικό κομμάτι θα τους προσδώσει ένα καινούριο εφόδιο ώστε να μπορούν σε συντομότερο χρονικό διάστημα να διαπιστώσουν το πρόβλημα και να το αντιμετωπίσουν. Να είναι σε θέση να αλλάξουν τις διαδικασίες και τις συνθήκες λειτουργίας έτσι ώστε να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ερευνητικά ερωτήματα

- Α. Ποια είναι η φύση των δυο τύπων άσκησης ηγεσίας;
- Β. Σε ποιο βαθμό αυτές εφαρμόζονται στα γυμναστήρια;
- Γ. Ποιος ο βαθμός συσχέτισής τους με την απόδοση του γυμναστηρίου.

Λειτουργικοί ορισμοί

Transformational Leadership (μετασχηματιστική ηγεσία): Για τον Marshall Sashkin οι οπαδοί της συγκεκριμένης θεώρησης μοιράζονται ένα κοινό όραμα και είναι υπεράνω προσωπικών βραβείων και προσδοκιών. Παρακινούνται με τέτοιο τρόπο ώστε η απόδοσή τους να ξεπεράσει κάθε όριο. Για να γίνει αυτό όμως ο ηγέτης της μετασχηματιστικής άποψης πρέπει να προσδιορίζει τις αξίες και το όραμα, να βοηθάει στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή καινούριων στρατηγικών βελτίωσης και να μετατρέπει το σκοπό σε δράση.

Transactional Leadership (συναλλακτική ηγεσία): Σύμφωνα με τον Burns αυτός ο τύπος ηγεσίας για να δουλέψει πρέπει ο ηγέτης να δίνει στον εργαζόμενο είτε κάποιο βραβείο ή χρήματα , είτε μια τιμωρία ενίοτε προκειμένου να εξασφαλίσει τη μέγιστη απόδοση.

Visionary Leadership Theory (V.L.T): Ο Marshall Sashkin στη συγκεκριμένη θεωρία ισχυρίζεται ότι η οργανωτική ηγεσία είναι η ανώτερη εκτελεστική λειτουργία και διενεργείται μέσω συγκεκριμένων ικανοτήτων, τη γνωστική, την ικανότητα της αποτελεσματικότητας και την παρακίνηση.

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η ανασκόπηση βιβλιογραφίας που παρατέθηκε παρακάτω έχει ως στόχο να προσεγγίσει την έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη στον οργανισμό. Επίσης θα αναλυθούν οι δυο τύποι ηγεσίας, η μετασχηματιστική και η συναλλακτική και τα χαρακτηριστικά τους.

“The Leadership Profile”: Το προφίλ του ηγέτη αναφέρεται και στις δυο θεωρίες ηγεσίας, την μετασχηματιστική και την συναλλακτική. Θα πρέπει να κατανοήσει κανείς ότι αυτές οι θεωρήσεις είναι διαφορετικές. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία δεν έχουν κανένα σημείο επαφής μεταξύ τους, ένας ηγέτης όμως για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να πάρει στοιχεία και από τους δυο τύπους ηγεσίας.

“The four competencies of leadership”: Οι τέσσερις ικανότητες για την ηγεσία σύμφωνα με τον Bennis (1984) είναι:

1. Η ικανότητα του να κερδίζουν την προσοχή των άλλων είναι ένα από τα χαρακτηριστικά που αν ο ηγέτης το καλλιεργήσει κερδίζει από τους άλλους την αφοσίωση και τη πίστη στο όραμά του.
2. Η ικανότητα του να κρατάει τις υποσχέσεις του και να εννοεί τα λεγόμενά του θα τον κάνει να κερδίσει την εμπιστοσύνη όλων.
3. Η εμπιστοσύνη είναι ένα από τα κυριότερα στοιχεία για τη σωστή βάση ενός οργανισμού.
4. Τέλος ο ίδιος ο ηγέτης θα πρέπει να αναγνωρίζει στον εαυτό του και τις αδυναμίες του, μη γνωρίζοντας κάποιος τον εαυτό του μπορεί να προκαλέσει αποτυχία στον οργανισμό και όχι επιτυχία.

“Servant-Leader”: Ο Greenleaf (1977), ανέλυσε το ρόλο του ηγέτη ως κάποιον ο οποίος πριν γίνει ηγέτης θέλει να προσφέρει και αυτό τον ξεχωρίζει από κάποιον άλλον ο οποίος πρώτα θέλει να ηγηθεί και μετά να προσφέρει.

“The Leadership Challenge”: Σύμφωνα με τους James Kouzes & Barry Posner στο βιβλίο τους «How to Get Extraordinary Things Done in Organizations», αναλύουν τις πέντε πρακτικές που χρειάζεται ένας ηγέτης για να φτάσει στη κορυφή. Αυτές είναι:

1. Όταν προωθούν τον αυθορμητισμό.

Ο άνθρωπος που ηγείται μιας επιχείρησης γνωρίζει, πως δεν μπορεί να φέρει εις πέρας τους στόχους του και να πραγματοποιήσει το όραμα του αν είναι μόνος του αλλά χρειάζεται μαζί του ομάδες που να αποτελούνται από ανθρώπους με ομαδικό πνεύμα και δημιουργώντας την αίσθηση της οικογένειας ανάμεσα τους. Ο αμοιβαίος σεβασμός είναι αυτό που δένει τις ομάδες και δημιουργεί την αίσθηση της οικογένειας απορρέοντας έτσι εμπιστοσύνη αξιοπρέπεια και φιλικό κλίμα στα μέλη της.

Ο καθηγητής Dean Tjosvold (1984), περιγράφει τα συναισθήματα που δημιουργούνται ανάμεσα σε συναδέλφους και τη διαφορά μεταξύ της συνεργασίας και του ανταγωνισμού σε μια ομάδα. Στη συνεργασία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι θα έχουν επιτυχία όταν και οι άλλοι έχουν επιτυχία, επίσης βοηθούν και παρακινούν ο ένας τον άλλον διότι οι στόχοι είναι κοινοί και προάγουν την εμπιστοσύνη και την ομαδικότητα μεταξύ τους. Περιμένοντας από τους άλλους να τους βοηθήσουν και να συνεργαστούν, με οποιοδήποτε τρόπο, οι άνθρωποι αναπτύσσουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης. Η συνεργασία που επιτυγχάνεται ανάμεσά τους φέρνει ομαδικότητα. Από την άλλη μεριά, η αίσθηση του ανταγωνισμού δημιουργεί την ανασφάλεια ότι η επιτυχία των άλλων συνεπάγεται τη δική τους αποτυχία, δημιουργεί δηλαδή αντίθετα συναισθήματα. Αναπτύσσεται η αίσθηση του φόβου πως αν βοηθήσουν κάποιον συνάδελφο ή κάποια άλλη ομάδα, εκείνοι δεν θα ανταποδώσουν και αυτό θα μειώσει τις πιθανότητες για την δική τους επιτυχία.

2. Όταν μοιράζονται ένα κοινό όραμα.

Ο ηγέτης εκφράζει το όραμά του για το μέλλον, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Στην περίπτωση όμως που ο ηγέτης δεν καταφέρει να μεταδώσει το όραμα του σε ολόκληρη την ομάδα τότε ο ίδιος θεωρείται ανεπαρκής, σύμφωνα με τους James M. Kouzes και Barry Z. Posner (1989). Ο ηγέτης θα πρέπει να επικοινωνεί τις ιδέες του τα σχέδια του και τους στόχους του για το μελλοντικό προσανατολισμό σε όλη την επιχείρηση, να γνωστοποιεί και να πείθει πως οι στόχοι του είναι και δικοί τους. Με θέληση, μεταδοτικότητα και πειθώ δημιουργούν οι ίδιοι φανατικούς οπαδούς για την πραγματοποίηση του οράματος τους. Το όραμα του είναι ο προορισμός που θέλει να πάει δίνοντας όμως την αίσθηση ότι μπορεί να

πραγματοποιηθεί δηλώνοντας μια μοναδικότητα για να προσελκύει και να κερδίζει οπαδούς. Τέλος, αυτό επιτυγχάνεται μέσω της μεταδοτικότητας της γνώσης και της εμπειρίας από το παρελθόν στο παρόν και στο μέλλον.

Οι Bennis&Nanus (1985) υποστηρίζουν ότι για να επιλέξει την κατεύθυνση που θα κινήσει ο ηγέτης, θα πρέπει πρώτα να έχει δημιουργήσει και να αναπτύξει την εικόνα του προορισμού του. Αυτή η πνευματική εικόνα είναι γνωστό ως όραμα, το οποίο θα πρέπει να είναι σαφές σε όλη την ομάδα ως ένας στόχος προς επίτευξη. Τέλος ο ηγέτης θα πρέπει να το παρουσιάσει στην ομάδα του με ρεαλιστικό τρόπο.

3. Όταν βελτιώνουν τις διαδικασίες.

Η ικανότητα του να συμμετέχεις σε μια πρόκληση και να την μεταδίδεις στους άλλους, είναι ένα από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη» σύμφωνα με την Patricia M. Carrigan, plant manager της General Motors (1986). Η παραμονή σε μια κατάσταση μονιμοποιεί τη μέτρια απόδοση σε μια επιχείρηση. Οι ηγέτες δρουν καλύτερα και εντονότερα όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με την πρόκληση της αλλαγής, διότι τους κυριαρχεί το αίσθημα της επίτυχίας και έτσι παρακινούν πρώτα τον εαυτό τους και ακολούθως τους υπόλοιπους για να ξεπεράσουν τα όρια τους και να φέρουν εις πέρας τη νέα πρόκληση. Η διαδικασία της πρόκλησης για κάποια αλλαγή εμπεριέχει πειραματισμό ρίσκα αλλά και ευκαιρίες. Τέλος, όσον αφορά τις ευκαιρίες για αλλαγή ο ηγέτης θα πρέπει να αντιλαμβάνεται την κάθε δουλειά ως μια πρόκληση, να μην μένει στις ίδιες ιδέες και διαδικασίες αλλά να ψάχνει μέσα στην επιχείρηση τρόπους που θα βελτιώσουν και θα υποστηρίζουν τις αλλαγές ώστε να μη μένει στη ρουτίνα γιατί χωρίς την αλλαγή δεν επέρχεται η δημιουργικότητα.

Σύμφωνα με τον Warren Bennis (1985), έναν από τους συγγραφείς του βιβλίου “Leaders” όταν δίδασκε ως καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Σινσινάτι , κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ρουτίνα είναι το βασικό εμπόδιο για την αλλαγή. Η ρουτίνα είναι ανάμεσα στα πράγματα που αφορούν τη δουλειά, με τα οποία μπορείς ή δεν μπορείς να συνεχίσεις χωρίς αυτά. Από τη μια κάποιες βασικές διαδικασίες μας κάνουν να νιώθουμε δυσάρεστα εφαρμόζοντας τες και από την άλλη να νιώθουμε μια ασφάλεια όταν τις βάζουμε μπροστά και γίνετε επίτευξη του στόχου.

Συνοψίζοντας λοιπόν με όλα τα παραπάνω τα χαρακτηριστικά που κυριαρχούν για ένα πνευματικό όραμα από τον ηγέτη στην ομάδα είναι η αίσθηση για

επιτυχία, η αφοσίωση, η ομαδικότητα, η δημιουργικότητα και η ενθάρρυνση για παραγωγικότητα.

4. Όταν δείχνουν οι ίδιοι το δρόμο.

Ο ηγέτης πρέπει να πληρεί ένα σύνολο από προσδοκίες, αξίες, και αρχές για το πως θα αντιμετωπίζονται πελάτες και εργαζόμενοι. Ο ηγέτης κινείται πάντα βάση σχεδίου και διαδικασιών καθοδηγεί τους ανθρώπους του καθημερινά για να εκπληρώσει με επιτυχία τους στόχους του. Παρόλα αυτά τα παραπάνω μόνα τους δεν είναι αρκετά και χρειάζεται να υποστηρίξει τις απόψεις του και τα πιστεύω του και να δίνει το παράδειγμα πρώτος. Η θέση του ηγέτη μπορεί να παρέχει εξουσία αλλά ο σεβασμός κερδίζεται με τη σωστή συμπεριφορά.

5. Όταν παρέχουν κίνητρα.

Τελευταία πρακτική ηγεσίας σύμφωνα με τους Kouzes&Posner (1989), είναι η ικανότητα του ηγέτη να ενθαρρύνει και να παρακινεί τους οπαδούς του για να συνεχίσουν την αποδοτική δουλειά. Η αναγνώριση της προσφοράς του εργαζόμενου από τον ηγέτη προς το δρόμο της επιτυχίας μπορεί να γίνει με ένα χαμόγελο, με ένα ευχαριστήριο σημείωμα, με την κάθε είδους επιβράβευση καθώς και τη δημόσια αναγνώριση στην ομάδα, παίρνοντας έτσι την αίσθηση ότι αναγνωρίζει την αξία του μέσα στην επιχείρηση.

Μία από τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να ωθήσουν τους οπαδούς τους να δουλέψουν ομαδικά είναι το σύστημα επιβράβευσής τους,. Η δημόσια αναγνώριση της προσπάθειας, είναι από τις πιο δυνατές στρατηγικές επιβράβευσης. Με αυτόν τον τρόπο όχι μόνο αυξάνεται η αυτοπεποίθηση τους, αλλά και η συμπεριφορά του βραβευμένου γίνεται παράδειγμα προς μίμηση. Τέλος με το να είναι κυριολεκτικά δίπλα στο εργατικό δυναμικό κάθε μέρα δίνει ανατροφοδότηση για τη δουλειά τους και την απόδοση τους και μοιράζεται τις στρατηγικές που σκέφτεται να εφαρμόσει.

Συνοψίζοντας, μέσα από την ανάλυση των πέντε πρακτικών ηγεσίας μπορούν να κάνουν τη διαφορά για το μέλλον του οργανισμού, την παρακίνηση των ακολούθων τους μέσα από ομαδική προσπάθεια με γνώμονα το σεβασμό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Στη συνέχεια, να γίνουν οι ίδιοι παράδειγμα προς μίμηση με

τις πράξεις τους, καθώς και να ανταμείβουν τη σκληρή δουλειά όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Η ηγεσία είναι μια περίπλοκη σχέση ανάμεσα στον ηγέτη και τους ακολούθους του. Ολοκληρωμένη εικόνα για τον ηγέτη υπάρχει μόνο όταν ερωτηθούν οι υφιστάμενοί του τι κερδίζουν και τι προσδοκούν από τον ίδιο.

“Transactional Leadership”: Η έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας χρησιμοποιεί διάφορα έπαθλα (χρηματικά ή υλικά) προκειμένου να κερδίσει την αφοσίωση των ακολούθων της. Ο Sashkin ο Rosenbach και ο Harburg υποστηρίζουν πως ο ηγέτης της αυτής θεωρίας πρέπει να αναγνωρίζει τι θέλουν οι ακόλουθοι του προκειμένου να εκπληρώσει τις επιθυμίες τους για να έχει τη μέγιστη απόδοση από αυτούς.

“Transformational Leadership”: Αντίθετα στη συναλλακτική ηγεσία, υπάρχει η μετασχηματιστική ηγεσία. Αυτού του είδους η ηγεσία έχει άμεση επαφή με τον ηγέτη και τους ακολούθους του και μοιράζονται το κοινό όραμα για το μέλλον. Είναι έντονο το αίσθημα της ομαδικότητας και όχι του προσωπικού συμφέροντος.

Περίληψη και συμπεράσματα ανασκόπησης.

Σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της σωστής πρακτικής ηγεσίας από τους οργανισμούς καθώς στοχεύει στη μέγιστη απόδοση τους αλλά και στους τύπους ηγεσίας με τα χαρακτηριστικά τους. Η έννοια της ηγεσίας είναι ένα θέμα που αποτελεί τη βάση για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, τα διάφορα χαρακτηριστικά και οι πρακτικές μπορούν να διαμορφώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Στο προφίλ του ηγέτη υπάρχουν και οι δυο τύποι ηγεσίας (μετασχηματιστική και συναλλακτική) στον ανάλογο βαθμό η καθεμιά. Ο τρόπος που επιδρούν στο περιβάλλον των οργανισμών αποτελεί μεγάλο ενδιαφέρον για περαιτέρω έρευνα στον τομέα της διοίκησης των οργανισμών.

III - ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πληθυσμός - στόχος και μητρώο της έρευνας

Ο πληθυσμός - στόχος της έρευνας είναι οι **απασχολούμενοι στα γυμναστήρια της Αττικής**. Η κατανομή των απασχολούμενων ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό (φύλο, ηλικία κ.τ.λ), αλλά ακόμα και το μέγεθος του πληθυσμού δεν είναι γνωστά από τη στιγμή που δεν υπάρχει αποκλειστικό και ενημερωμένο μητρώο για τον πληθυσμό – στόχο. Για τις ανάγκες της δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε σαν εναλλακτική η βάση δεδομένων του Πανελληνίου Συλλόγου Γυμναστών που περιλαμβάνει στοιχεία επαφής για 220 περίπου γυμναστήρια, αριθμός ικανός για τη συλλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος απασχολούμενων σε γυμναστήρια διαφορετικών μεγεθών, πελατείας, κουλτούρας κ.τ.λ.

Μέθοδος δειγματοληψίας και μέγεθος δείγματος

Το δείγμα επιλέχθηκε με **Απλή Τυχαία Δειγματοληψία σε δύο (2) στάδια, καταρχήν σε επίπεδο γυμναστηρίου** από το μητρώο της έρευνας και σε 2^ο στάδιο σε *επίπεδο απασχολούμενων από τα επιλεγμένα γυμναστήρια*. Η έλλειψη πληροφοριών για τον πληθυσμό – στόχο¹ που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την εφαρμογή ενός πιο σύνθετο δειγματοληπτικού σχεδίου (π.χ. Στρωματοποιημένη Τυχαία Δειγματοληψία) κατέστησε τη μέθοδο που εφαρμόστηκε ως τη βέλτιστη και πιο αξιόπιστη μέθοδο δειγματοληψίας στο πλαίσιο της έρευνας.

Η άγνοια του μεγέθους του πληθυσμού - στόχου *κατέστησε αδύνατο τον ορισμό κάποιου στόχου για το μέγεθος του τελικού δείγματος*. Ωστόσο, η επιλογή δείγματος από 100 από τα 220 γυμναστήρια του μητρώου σαφώς συμβάλλει στην *επίτευξη επαρκούς επιπέδου αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος* και των διάφορων υπο – πληθυσμών (διοικητικά στελέχη, πτυχιούχοι γ'βάθμιας εκπαίδευσης κ.τ.λ.).

Εν τέλει, 200 άτομα αποκρίθηκαν στην έρευνα και αποτελούν το τελικό δείγμα που αναλύθηκε. Σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας των

¹ Μεταβλητές στρωμάτωσης όπως το φύλο, η ηλικία, η παλαιότητα στη θέση κ.τ.λ.

αποκρίσεων (βλέπε παρ. IV.1) και αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος, το μέγεθος του τελικού δείγματος κρίνεται επαρκές.

Ερωτηματολόγιο της Έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου βασισμένου σε έρευνα των Marshall Sashkin και William E. Rosenbach (1996) για τον βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας στα γυμναστήρια. Το ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε στις ανάγκες της παρούσας έρευνας ώστε να διευκολύνει τη συμπλήρωση του από τα αποκρινόμενα μέλη του γυμναστηρίου².

Η εισαγωγή του ερωτηματολογίου καθιστά σαφές ότι οι απαντήσεις είναι προσωπικές και αφορούν τη λειτουργία των ίδιων των αποκρινόμενων στο γυμναστήριο που απασχολούνται. Το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε αποτελείται από 2 ενότητες.

Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από δύο μέρη. Το 1^ο μέρος περιλαμβάνει 50 ερωτήσεις που χωρίζονται περαιτέρω στις εξής δέκα επιμέρους διαστάσεις / παράγοντες αξιολόγησης της εφαρμογής της Ηγεσίας:

1. Την ικανή διοίκηση (Ερωτήσεις 1,11,21,31 και 41)
2. Τη δίκαιη επιβράβευση στη διοίκηση (Ερωτήσεις 2,12,22,32 και 42)
3. Την επικοινωνιακή διοίκηση (Ερωτήσεις 3,13,23,33 και 43)
4. Την αξιόπιστη διοίκηση (Ερωτήσεις 4,14,24,34 και 44)
5. Την ευαισθητοποιημένη διοίκηση (Ερωτήσεις 5,15,25,35 και 45)
6. Τη δημιουργική διοίκηση (Ερωτήσεις 6,16,26,36 και 46)
7. Την έμπιστη διοίκηση (Ερωτήσεις 7,17,27,37 και 47)
8. Την ομαδική διοίκηση (Ερωτήσεις 8,18,28,38 και 48)
9. Το όραμα της διοίκησης (Ερωτήσεις 9,19,29,39 και 49)
10. Τη συμβολή στην επιτυχία της διοίκησης (Ερωτήσεις 10,20,30,40 και 50)

Οι ερωτήσεις διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1=Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου έως 5 = Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό).

Το 2^ο μέρος της πρώτης ενότητας περιλαμβάνει ερωτήσεις για την αξιολόγηση της ικανοποίησης από την Απόδοση του γυμναστηρίου ως προς τα εξής κριτήρια: α)

² Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθεται στο παράρτημα III

Κέρδη (Profit), β) Απόδοση της Επένδυσης (RoI), γ) Πωλήσεις (Έσοδα) και δ). Μερίδιο Αγοράς (Market share) για τις ακόλουθες παραμέτρους:

- 1. Σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά*
- 2. Σε σχέση με τις επιδόσεις της προηγούμενης χρονιάς*
- 3. Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές*

Και αυτές οι ερωτήσεις διατυπώνονται σε 5-βάθμια κλίμακα Likert από το 1 έως το 5 (1= Καθόλου έως 5 = Πάρα Πολύ).

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, θέση στην επιχείρηση (διοικητική ή μη) και έτη εργασίας στην επιχείρηση) αλλά και το μέγεθος της επιχείρησης όπως εκφράζεται από τον τζίρο της και το πλήθος των εργαζομένων που απασχολεί.

Διανομή των ερωτηματολογίων - Συλλογή των στοιχείων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή κατ' ιδίαν (face to face) στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, σταδιακά **κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2015**. Βάσει της φύσης της μεθόδου δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε, η διανομή των ερωτηματολογίων συνέπεσε με το 2^ο στάδιο της δειγματοληψίας.

Η διαδικασία της συλλογής διήρκεσε αρκετές εβδομάδες με δεδομένο το φόρτο εργασίας των αποκρινόμενων και ολοκληρώθηκε μετά και από βασικές διαδικασίες ελέγχου (follow – up) στις αρχές του 2016. Οι έλεγχοι αυτοί περιλάμβαναν ως επί το πλείστον επίλυση ασαφειών ή κάλυψη ελλείψεων στις απαντήσεις.

Καταχώρηση και Επεξεργασία των δεδομένων - Λογικοί Έλεγχοι

Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν καταχωρήθηκαν σε ένα φύλλο επεξεργασίας SPSS χρησιμοποιώντας την κωδικοποίηση που προκύπτει από το ερωτηματολόγιο, δηλαδή με τιμές από 1 έως 5 για όλα τα πεδία σε κλίμακα Likert (1η ενότητα) και με τους αύξοντες αριθμούς των αντίστοιχων απαντήσεων για τα πεδία της 2^{ης} ενότητας.

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε σε αυτό το στάδιο στην *αποφυγή λαθών κατά την καταχώρηση* αλλά και στον *εντοπισμό και τη διόρθωση λαθών* που ενδεχομένως είχαν γίνει κατά τη *συμπλήρωση* των ερωτηματολογίων από τους αποκρινόμενους και την κάλυψη κενών στις απαντήσεις. Το τελευταίο αφορούσε κυρίως την *ερώτηση για τον τζίρο*, αλλά α) αξιοποιώντας τη σχετική πληροφορία από ερωτηματολόγια άλλων αποκρινόμενων που εργάζονται στο ίδιο γυμναστήριο ή β) ερωτώντας στοχευμένα τους αποκρινόμενους κατά το follow – up, τα κενά στις απαντήσεις καλύφθηκαν πλήρως. Ενδεικτικό της αξιοπιστίας της πληροφορίας που συλλέχθηκε εν τέλει είναι το *μηδενικό ποσοστό μη – απόκρισης* στα πεδία της έρευνας και η υψηλή τιμή του δείκτη αξιοπιστίας κατά Cronbach των στοιχείων που συλλέχθηκαν ($\alpha = 0.976$, βλέπε παρ. IV.1.).

Στη συνέχεια, τα στοιχεία της έρευνας επεξεργάστηκαν στο SPSS προκειμένου να προετοιμαστούν για τη στατιστική ανάλυση. Η επεξεργασία αυτή περιλάμβανε τις ακόλουθες ενέργειες:

1. **Υπολογισμό νέων μεταβλητών** και συγκεκριμένα:
 - ✓ Δέκα (10) αριθμητικών μεταβλητών για τις επιμέρους διαστάσεις / παράγοντες αξιολόγησης της εφαρμογής της Ηγεσίας (σε κλίμακα 5 – 25)
 - ✓ Τριών (3) αριθμητικών μεταβλητών για την αξιολόγηση α) της *Συναλλακτικής ηγεσίας*, β) της *Μετασχηματιστικής ηγεσίας - Συμπεριφορά* και γ) *Μετασχηματιστικής ηγεσίας - Χαρακτηριστικά* (σε κλίμακα 0 – 100) και
 - ✓ Μιας (1) αριθμητικής μεταβλητής για τη *Συνολική αξιολόγηση της εφαρμογής της Ηγεσίας* (σε κλίμακα 0 – 100)
2. **Ομαδοποίηση μεταβλητών** και συγκεκριμένα:
 - ✓ Της *Ηλικίας*, του *Μορφωτικού επιπέδου*, του *Έτους ίδρυσης της επιχείρησης*, του *Χρόνου εργασίας στην επιχείρηση* και του *Τζίρου της επιχείρησης* ώστε να εξαλειφθούν κατηγορίες με μικρή εκπροσώπηση στο δείγμα
 - ✓ Των επιπέδων 1=*Καθόλου* και 2=*Λίγο* για τις $3 * 4 = 12$ μεταβλητές ικανοποίησης από την Απόδοση του γυμναστηρίου και

- ✓ Ομαδοποίηση των μεταβλητών για την αξιολόγηση α) της *Συναλλακτικής ηγεσίας*, β) της *Μετασχηματιστικής ηγεσίας – Συμπεριφορά*, της γ) *Μετασχηματιστικής ηγεσίας – Χαρακτηριστικά και του Συνολικού Δείκτη* για την αξιολόγηση της εφαρμογής της Ηγεσίας σε *τεταρτημόρια (quartiles)*
3. **Δημιουργία ταμπελών (labels)** για την αντιστοίχιση των κωδικοποιημένων απαντήσεων στις κατηγορίες, αλλά και των ονομάτων των στηλών καταχώρησης στο SPSS σε κατάλληλη λεκτική περιγραφή για όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου, αλλά και των μεταβλητών που κατασκευάστηκαν στα πλαίσια των ενεργειών των σημείων 1 και 2.

Οι *ενέργειες του σημείου 1* στοχεύουν στην μέτρηση των δύο τύπων Ηγεσίας (Συναλλακτική και Μετασχηματιστική) σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία, τη δόμηση ενός συνολικού δείκτη για την αξιολόγηση των αποκρινόμενων για το βαθμό στον οποίο εφαρμόζουν Ηγεσία στην εργασία τους, και την περαιτέρω μελέτη των δέκα παραγόντων αξιολόγησης της Ηγεσίας για την αναζήτηση δυνατών και αδύνατων σημείων κατά τη δημιουργία του προφίλ (profiling) της Ηγεσίας.

Οι *ενέργειες του σημείου 2* στοχεύουν στην αποτελεσματική δόμηση των στατιστικών ελέγχων που εφαρμόστηκαν, αφού σε κάθε περίπτωση στόχευαν στην εξάλειψη υπο – πληθυσμών με μικρή εκπροσώπηση.

Η στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων διαμόρφωσε το τελικό αρχείο της ανάλυσης, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία της πληροφορίας που αναλύθηκε, τη δυνατότητα εφαρμογής ισχυρών (robust) στατιστικών ελέγχων και τη δυνατότητα εξαγωγής αποτελεσμάτων άμεσα συνδεδεμένων με τα ερευνητικά ερωτήματα της Εργασίας.

Λογισμικό και Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης

Για τις ανάγκες της στατιστικής ανάλυσης, αλλά και της καταχώρησης και επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας (*ομαδοποιήσεις απαντήσεων, υπολογισμοί νέων μεταβλητών και κλιμάκων, προσθήκη labels στις μεταβλητές και τις κατηγορίες των απαντήσεων, πλήρωση τυχόν κενών στις αποκρίσεις κ.τ.λ.*) χρησιμοποιήθηκε το

στατιστικό πακέτο SPSS (ver. 22). Ο κώδικας για όλες τις διαδικασίες που εφαρμόστηκαν είναι διαθέσιμος για μελλοντική αναπαραγωγή και έλεγχο.

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης εφαρμόστηκαν τόσο περιγραφικές όσο και αναλυτικές μέθοδοι. Οι **περιγραφικές μέθοδοι** περιλαμβάνουν την κατασκευή γραφημάτων για τη μελέτη των κατανομών των δημογραφικών χαρακτηριστικών των αποκρινόμενων (*Pie charts και Bar charts*, παρ. IV.1) και των αξιολογήσεων τους για το βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας από τους ίδιους (*Box plots και Radar charts*, παρ. IV.2). Στις περιγραφικές μεθόδους περιλαμβάνονται ακόμα και οι πίνακες συχνοτήτων που συνοδεύουν τους ελέγχους *Chi – square* των παραγράφων IV.3 και IV.4.

Οι **αναλυτικές μέθοδοι** που εφαρμόστηκαν περιλαμβάνουν τον πίνακα συσχετίσεων του Συνολικού Δείκτη Ηγεσίας με τους δύο τύπους Ηγεσίας (παρ. IV.2) και – κυρίως – τους **ελέγχους *Chi – square*** που εφαρμόστηκαν για τον έλεγχο α) της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των αποκρινόμενων στον τρόπο που αξιολογούν την εφαρμογή της Ηγεσίας από τους ίδιους (παρ. IV.3) και β) της συσχέτισης της εφαρμογής της Ηγεσίας με την επίτευξη των στόχων του γυμναστηρίου σαν οργανισμός (παρ. IV.4).

Τα **ευρήματα** της Στατιστικής Ανάλυσης αναφέρονται στην ενότητα IV, ενώ τα **συμπεράσματα** και οι **μελλοντικές δράσεις** που προκύπτουν από αυτά αναφέρονται στην ενότητα V.

Δεοντολογικά ζητήματα

Οι απαντήσεις των αποκρινόμενων στο ερωτηματολόγιο της έρευνας προστατεύονται από δημοσίευση (*Εμπιστευτικότητα*) και μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο για την παραγωγή συγκεντρωτικών (*Ανώνυμων, μη – ατομικών*) στατιστικών με στόχο την επιστημονικά τεκμηριωμένη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων της Εργασίας. Η συμμετοχή όλων των αποκρινόμενων έγινε στο πλαίσιο καλής πίστης και συνεργασίας.

IV – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

IV.1 Αξιοπιστία των απαντήσεων – Κατανομή του τελικού δείγματος

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε και των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτή, είναι σκόπιμο να αξιολογηθεί η αξιοπιστία της συλλεχθείσας πληροφορίας. Για το λόγο αυτό υπολογίζεται το *Cronbach's Alpha*³ για τις 50 ερωτήσεις αξιολόγησης της Ηγεσίας:

Πίνακας 1: Έλεγχος αξιοπιστίας των αποκρίσεων - Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	N of Items
0,976	50

Για τη συγκεκριμένη έρευνα το μέτρο αξιοπιστίας είναι εξαιρετικά υψηλό - αφού εξ' ορισμού λαμβάνει τιμές μεταξύ 0 και 1 – κάτι που σημαίνει ότι η αξιοπιστία και η εσωτερική συνέπεια των δεδομένων είναι επίσης υψηλού επιπέδου.

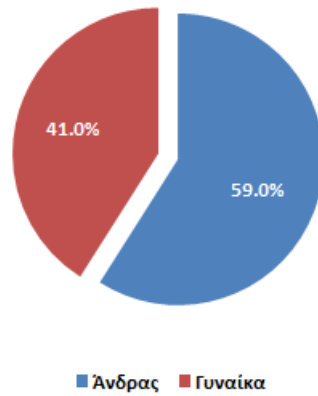
Στη συνέχεια μελετάται η κατανομή των αποκρινόμενων ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, θέση στην επιχείρηση (διοικητική ή μη) και έτη εργασίας στην επιχείρηση) αλλά και το μέγεθος της επιχείρησης όπως εκφράζεται από τον τζίρο της και το πλήθος των εργαζομένων που απασχολεί.

Σύμφωνα με τα γραφήματα 1 – 7, ορισμένες κατηγορίες απαντήσεων ομαδοποιήθηκαν όπου ήταν σκόπιμο και εφικτό προκειμένου να συμβάλουν στην ισχυροποίηση των στατιστικών ελέγχων που ακολούθησαν.

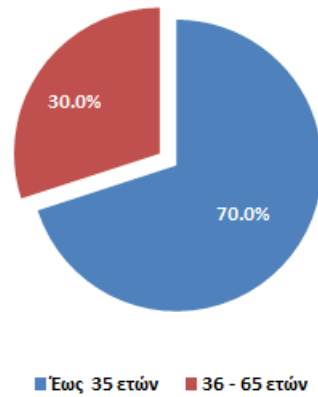
Σύμφωνα με το γράφημα 1, το ποσοστό των ανδρών στο τελικό δείγμα (59%) είναι μεγαλύτερο από αυτό των γυναικών (41%), ενώ το 70% των αποκρινόμενων είναι ηλικίας άνω των 35 ετών (γράφημα 2) και 1 στους 8 έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ενώ ένα άλλο 57% έχει πτυχίο ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ (γράφημα 3).

³ Cronbach LJ (1951). "Coefficient alpha and the internal structure of tests". Psychometrika 16 (3): 297–334

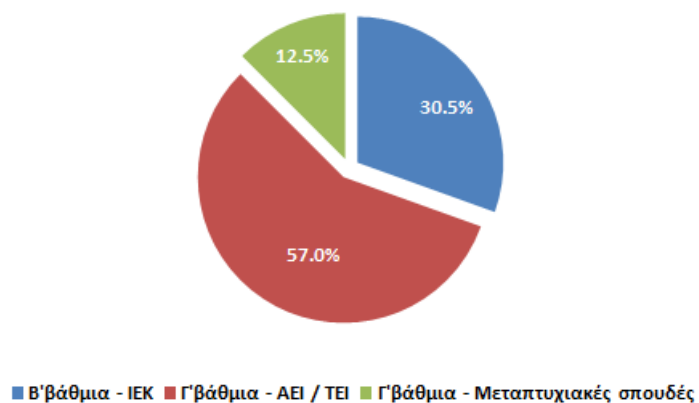
Γράφημα 1: Κατανομή τελικού δείγματος ανά φύλο



Γράφημα 2: Κατανομή τελικού δείγματος ανά ηλικιακή ομάδα



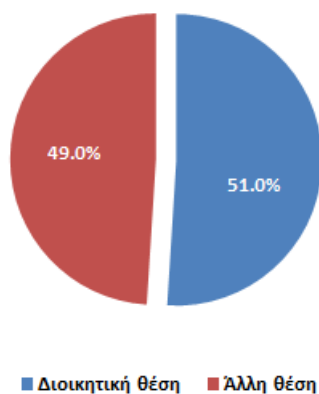
Γράφημα 3: Κατανομή τελικού δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο



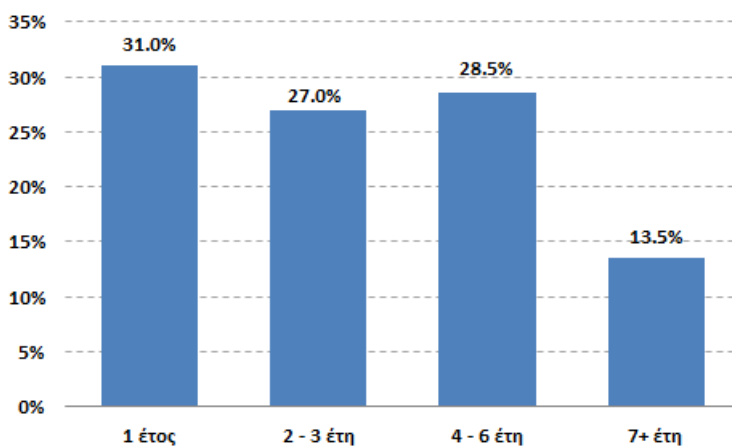
Όσον αφορά την τρέχουσα επαγγελματική τους κατάσταση, το 51% των αποκρινόμενων καταλαμβάνει διοικητική θέση στο γυμναστήριο που απασχολείται (γράφημα 4), ενώ υπάρχει επαρκής εκπροσώπηση τόσο των νέων απασχολούμενων

(το 31% έχει 1 έτος απασχόλησης στο γυμναστήριο, γράφημα 5), όσο και των παλαιότερων (το 13,5% εργάζεται 7 έτη ή περισσότερο στο ίδιο γυμναστήριο).

Γράφημα 4: Κατανομή τελικού δείγματος ανά είδος θέσης στο γυμναστήριο

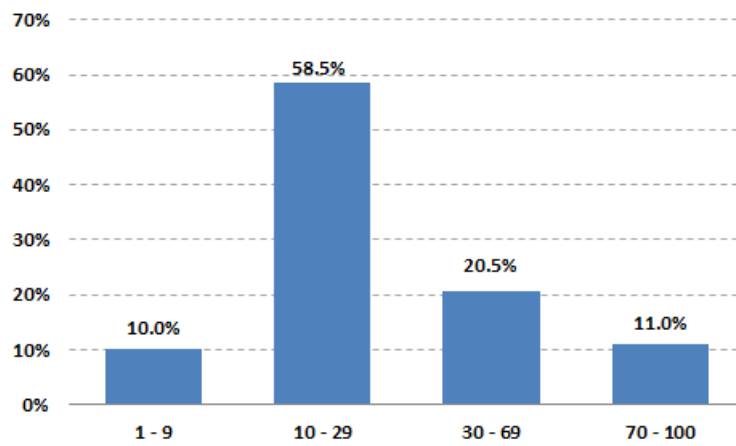


Γράφημα 5: Κατανομή τελικού δείγματος ανά έτη απασχόλησης στο γυμναστήριο

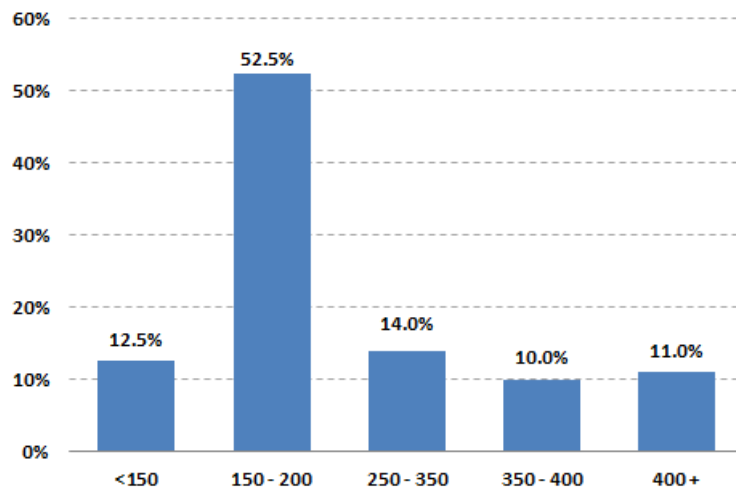


Εξετάζοντας το μέγεθος του γυμναστηρίου, το 58,5% του δείγματος εργάζεται σε γυμναστήρια με 10 έως 29 απασχολούμενους (γράφημα 6) ενώ το 52,5% εργάζεται σε γυμναστήρια με τζίρο από 150 έως 200 χιλιάδες ευρώ (γράφημα 7). Σε κάθε περίπτωση υπάρχει επαρκής αντιπροσώπευση και γυμναστηρίων τόσο με μεγαλύτερο όσο και μικρότερο τζίρο ή πλήθος απασχολούμενων.

Γράφημα 6: Κατανομή τελικού δείγματος ανά πλήθος απασχολούμενων στο γυμναστήριο



Γράφημα 7: Κατανομή τελικού δείγματος ανά τζίρο του γυμναστηρίου (σε χιλιάδες ευρώ)



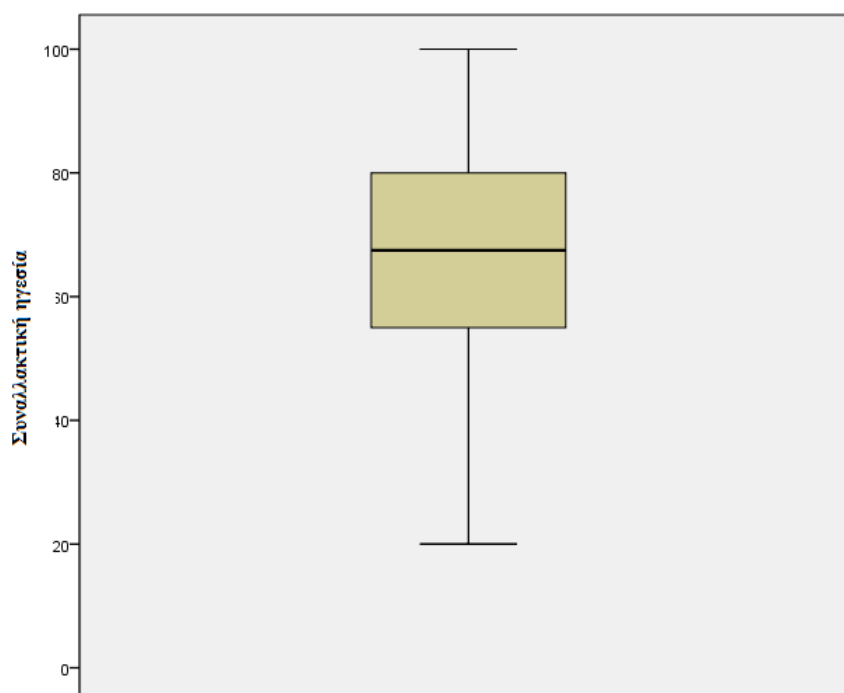
IV.2 Αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στα γυμναστήρια

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κατανομές των ατομικών αξιολογήσεων για την εφαρμογή Συναλλακτικής και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ενώ επιχειρείται και η σύνθεση των δύο τύπων ηγεσίας. *Υπενθυμίζουμε ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία διερευνάται μέσα από δύο επιμέρους διαστάσεις, τη Συμπεριφορά και τα Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.*

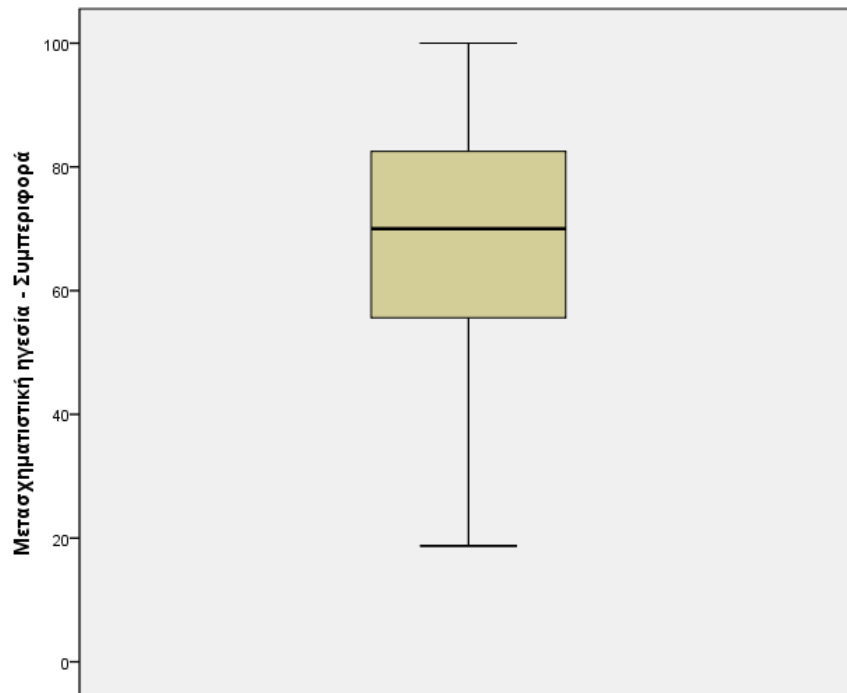
Η κατανομή των δύο τύπων ηγεσίας συνοψίζεται στα γραφήματα 8 – 10 που αφορούν τα γραφήματα πλαισίου – απολήξεων (*Box-plots*) των ατομικών αξιολογήσεων αντίστοιχα της Συναλλακτικής Ηγεσίας (γράφημα 8), της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά (γράφημα 9) και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Χαρακτηριστικά (γράφημα 10).

Παρατηρούμε ότι οι κατανομές των δύο πρώτων μεγεθών είναι παρόμοιες με μικρές διαφορές στη μέση τους τιμή (65,9 / 100 και 67,9 / 100 αντίστοιχα), τη διακύμανση τους και το εύρος των τιμών που λαμβάνουν, ενώ το 3^ο μέγεθος (*χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικής Ηγεσίας*) παρουσιάζει σαφώς μικρότερη μεταβλητότητα και συγκριτικά μικρότερη μέση τιμή (59,9 / 100).

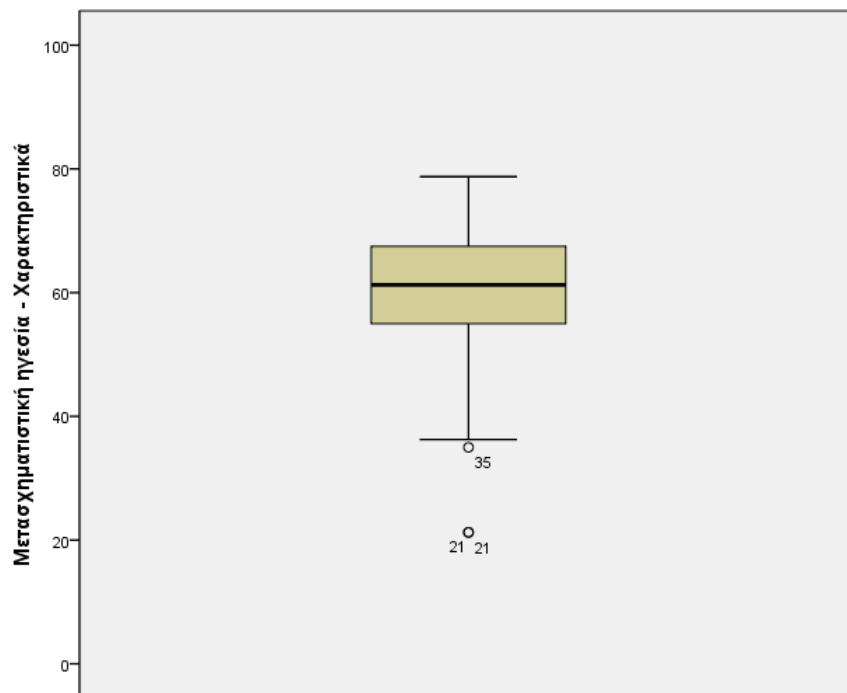
Γράφημα 8: Κατανομή αξιολογήσεων Συναλλακτικής Ηγεσίας (κλίμακα 0 – 100)



Γράφημα 9: Κατανομή αξιολογήσεων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Συμπεριφορά (κλίμακα 0 – 100)



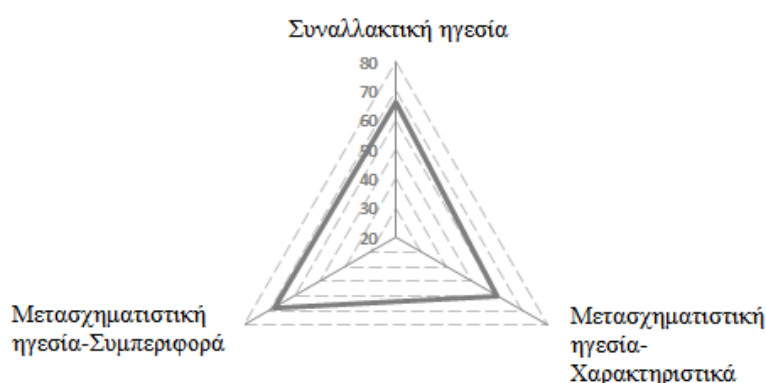
Γράφημα 10: Κατανομή αξιολογήσεων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Χαρακτηριστικά (κλίμακα 0 – 100)



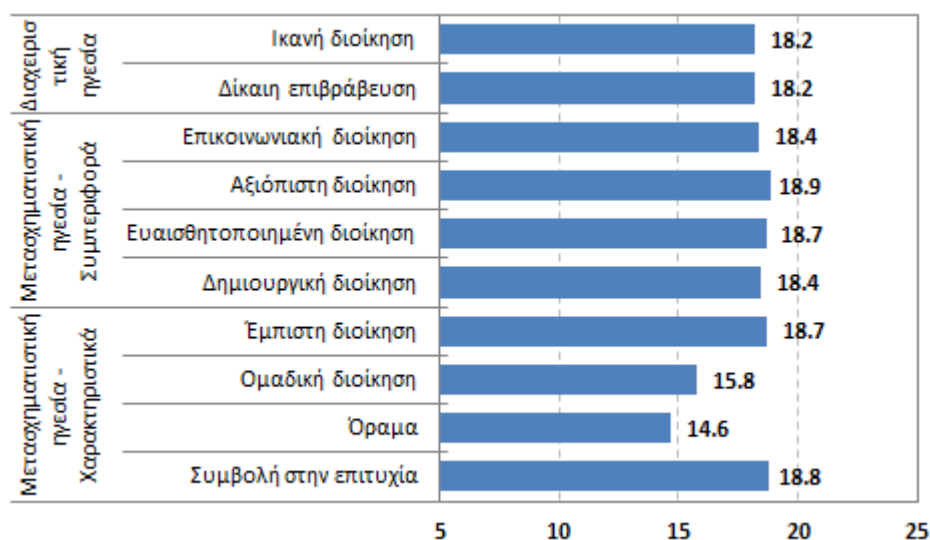
Τα παραπάνω έχουν σαν αποτέλεσμα η συνθετική εικόνα της Ηγεσίας να παρουσιάζει τη μορφή του γραφήματος 11. Με βάση την βιβλιογραφία (*Sashkin M. & William Rosenbach, E., έτος?*), το προφίλ που διαμορφώνεται για το σύνολο των αποκρινόμενων εντοπίζεται μεταξύ αυτών του *Ηγέτη που επιτυγχάνει την Αυτοπραγμάτωση* (Self – actualizing Leader) και του *Οργανωτικού Αρχιτέκτονα*

(Organizational Architect). Η ειδοποιός διαφορά του 2^{ου} σε σχέση με το 1^ο είναι η σαφής έλλειψη *Οράματος*, που όπως φαίνεται από το γράφημα 12 είναι και η κλίμακα αξιολόγησης με τη χαμηλότερη μέση τιμή. Αξιοσημείωτη είναι και η *υστέρηση της Ομαδικής Διοίκησης* που επίσης αποτελεί χαρακτηριστικό της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Γράφημα 11: Συνθετική παρουσίαση των τύπων της Ηγεσίας



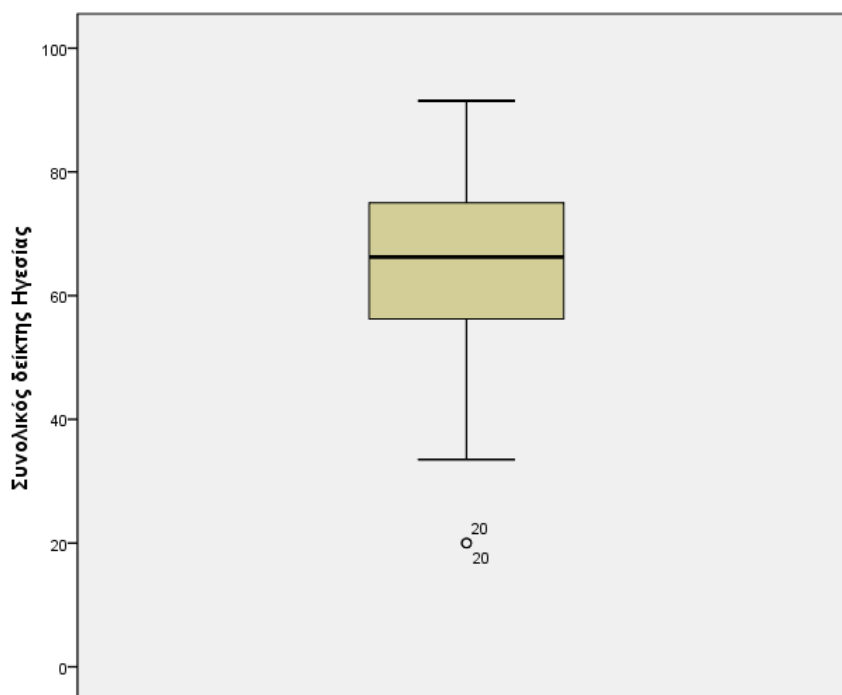
Γράφημα 12: Κλίμακες αξιολόγησης της Ηγεσίας (Κλίμακα 5 – 25)



Εκτός από τη σχηματική εικόνα της Ηγεσίας, υπολογίζεται και ο συνολικός δείκτης Ηγεσίας σε κλίμακα 0 – 100 που χρησιμοποιείται στη συνέχεια στο πλαίσιο των ελέγχων της Στατιστικής Ανάλυσης. Η κατανομή της συνολικής αξιολόγησης της

Ηγεσίας από τους αποκρινόμενους δίνεται στο γράφημα 13, με μέση τιμή = 64,3 / 100 και μέγιστη τιμή = 91,5 / 100.

Γράφημα 13: Κατανομή αξιολογήσεων Ηγεσίας (Συνολικός δείκτης: κλίμακα 0 - 100)



Η παραπάνω κατανομή προσομοιάζει εκείνη των τριών επιμέρους διαστάσεων, ενώ και η συσχέτιση των μεγεθών είναι πολύ ισχυρή, αφού ο συντελεστής συσχέτισης κατά Pearson είναι σε κάθε περίπτωση κοντά στη μονάδα⁴ (πίνακας 2).

Πίνακας 2: Γραμμική συσχέτιση του Συνολικού δείκτη Ηγεσίας και των δύο τύπων Ηγεσίας (Συναλλακτική και Μετασηματιστική)

	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας	Συναλλακτική ηγεσία	Μετασηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά
Συνολικός δείκτης Ηγεσίας	1	,951	,976	,931
Συναλλακτική ηγεσία	,951	1	,908	,839
Μετασηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	,976	,908	1	,850
Μετασηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	,931	,839	,850	1

⁴ Το εν λόγω μέγεθος παίρνει τιμές κατά απόλυτη τιμή από 0 (καμία γραμμική συσχέτιση) έως 1 (τέλεια γραμμική συσχέτιση)

IV.3 Ανάλυση του βαθμού εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

Στην παράγραφο αυτή εξετάζεται η διαφοροποίηση του βαθμού εφαρμογής της Ηγεσίας σαν σύνολο, της Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Μετασηματιστικής Ηγεσίας από άτομα διαφορετικών δημογραφικών χαρακτηριστικών και διερευνάται η στατιστική σημαντικότητα της διαφοροποίησης αυτής μέσω κατάλληλα δομημένων ελέγχων chi – square.

Στους πίνακες 3 και 4 εξετάζονται από κοινού τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αποκρινόμενων που αφορούν τους ίδιους (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, θέση στο γυμναστήριο και έτη απασχόλησης σε αυτό) και το γυμναστήριο στο οποίο εργάζονται (αριθμός εργαζομένων, έτος ίδρυσης και τζίρος). Στο παράρτημα I παρουσιάζονται οι ποσοστιαίες κατανομές των ατομικών αξιολογήσεων στα τεταρτημόρια των δεικτών Ηγεσίας για κάθε δημογραφικό χαρακτηριστικό.

Πίνακας 3: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό (μέση τιμή κλίμακας 0 - 100)

Δημογραφικό χαρακτηριστικό		Συναλλακτική ηγεσία	Μετασηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Φύλο	Ανδρας	65,7	67,0	59,1	63,6
	Γυναίκα	66,3	69,2	61,0	65,3
Ηλικία	Έως 35 ετών	66,9	69,0	60,2	65,1
	36 - 65 ετών	63,6	65,3	59,1	62,4
Μορφωτικό επίπεδο	Β'βάθμια - ΙΕΚ	61,8	64,2	58,6	61,5
	Γ'βάθμια - ΑΕΙ / ΤΕΙ	67,4	68,8	60,0	65,0
	Γ'βάθμια - Μεταπτυχιακές σπουδές	69,4	72,7	62,0	67,8
Αριθμός εργαζομένων	1-9	72,3	77,1	64,8	71,2
	10-29	61,7	64,1	57,4	60,9
	30-69	63,9	64,4	58,6	62,0
	70-100	86,5	86,2	70,6	80,0
Είστε διοικητικό στέλεχος του Γυμναστηρίου;	Ναι	66,9	69,3	60,5	65,3
	Όχι	64,9	66,4	59,2	63,2
Έτος ίδρυσης επιχείρησης	Έως το 2000	62,3	64,2	58,5	61,6
	2001 - 2010	66,1	68,8	60,0	64,8
	Μετά το 2010	68,0	69,4	60,5	65,5
Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση	1 έτος	63,2	65,0	58,3	62,0
	2 - 3 έτη	66,9	68,4	60,4	64,9
	4 - 6 έτη	66,5	69,0	60,0	64,9
	7+ έτη	69,0	70,9	62,1	67,0

Δημογραφικό χαρακτηριστικό	Συναλλακτική ηγεσία	Μετασημαστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασημαστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας	
Που κυμαίνεται ο ετήσιος τζίρος της επιχείρησης	<150.000	65,0	69,8	60,2	65,0
	150.000 - 200.000	62,3	63,6	57,7	61,0
	250.000 - 350.000	55,0	58,6	53,7	55,9
	350.000 - 400.000	79,0	80,9	67,5	75,2
	>400.000	86,5	86,2	70,6	80,0

Πίνακας 4: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό (Ελεγχοι Chi - square)

Δημογραφικό χαρακτηριστικό	Μεγέθη Ελέγχου chi - square [1]	Συναλλακτική ηγεσία	Μετασημαστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασημαστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Φύλο	Chi-square	0,772	6,001	5,356	,552
	df	3	3	3	3
	Sig.	0,856	0,112	0,148	0,907
Ηλικία	Chi-square	2,421	3,901	5,435	4,770
	df	3	3	3	3
	Sig.	0,490	0,272	0,143	0,189
Μορφωτικό επίπεδο	Chi-square	10,895	14,568	11,994	14,620
	df	6	6	6	6
	Sig.	0,092 [3]	0,024 [2]	0,062 [3]	0,023 [2]
Αριθμός εργαζομένων	Chi-square	72,489	51,186	56,115	74,812
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Είστε διοικητικό στέλεχος του Γυμναστηρίου;	Chi-square	3,141	2,541	2,959	2,010
	df	3	3	3	3
	Sig.	0,370	0,468	0,398	0,570
Έτος ίδρυσης επιχείρησης	Chi-square	9,430	5,302	2,112	4,299
	df	6	6	6	6
	Sig.	0,151	0,506	0,909	0,636
Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση	Chi-square	13,098	10,466	9,262	7,451
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,158	0,314	0,413	0,590
Που κυμαίνεται ο ετήσιος τζίρος της επιχείρησης	Chi-square	86,275	63,024	69,753	90,593
	df	12	12	12	12
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]

[1]: Chi-square: Τιμή της στατιστικής συνάρτησης του ελέγχου, df: Βαθμοί ελευθερίας, Sig. (Significance level): Επίπεδο σημαντικότητας

[2]: Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο $\alpha = 0.05$

[3]: Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο $\alpha = 0.10$

Από τους πίνακες 3 και 4 και το παράρτημα I προκύπτουν τα ακόλουθα ευρήματα - κλειδιά:

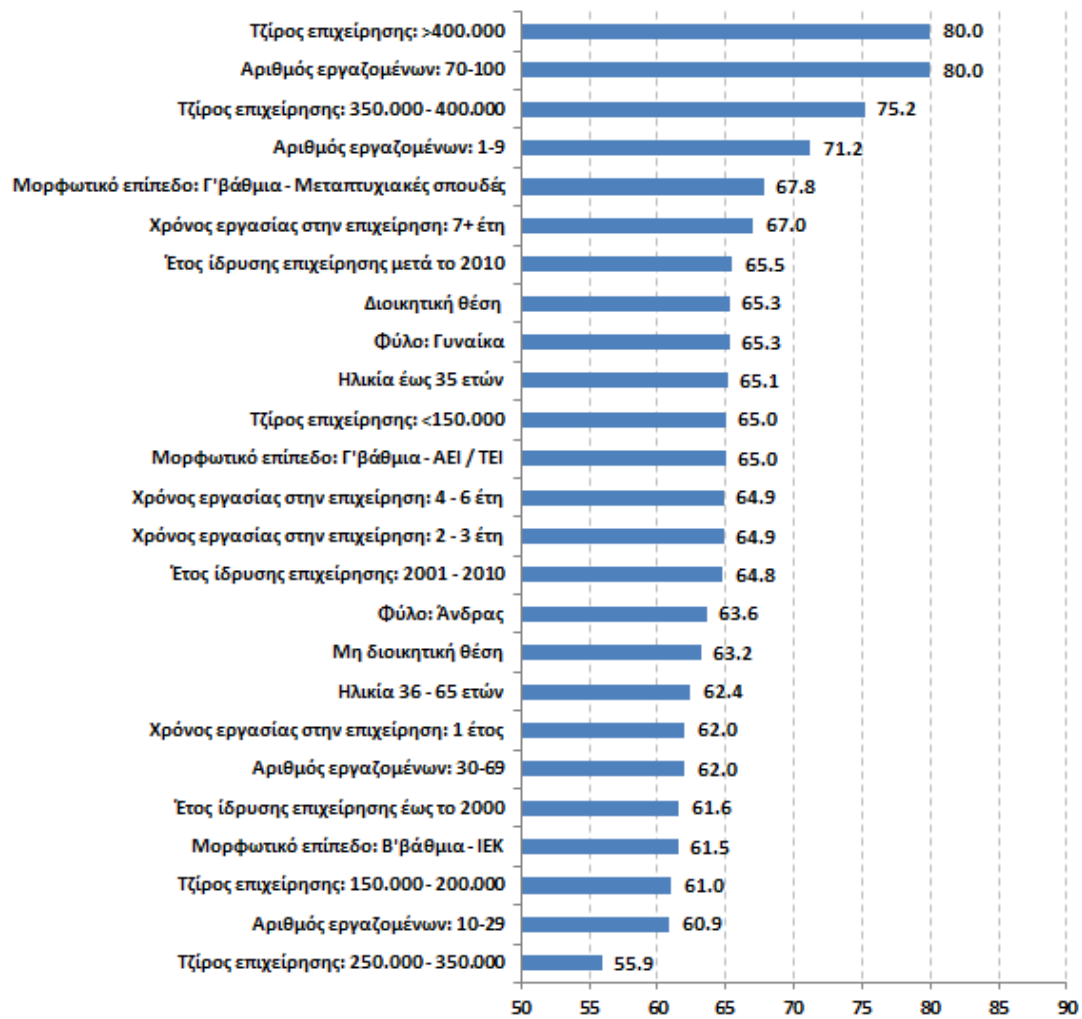
- Η εφαρμογή της Ηγεσίας αξιολογείται ως **στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη** μεταξύ αποκρινόμενων που εργάζονται σε γυμναστήρια με μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων (ειδικά 70 – 100 ατόμων⁵) και με *τζίρο μεγαλύτερο των 350 χιλιάδων ευρώ*
- Η εφαρμογή της Ηγεσίας αξιολογείται ως **στατιστικά σημαντικά μεγαλύτερη** μεταξύ αποκρινόμενων με *υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο* (με μεταπτυχιακές σπουδές⁶) όσον αφορά το συνολικό δείκτη Ηγεσίας και το σκέλος της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας που αφορά τα χαρακτηριστικά
- Εξετάζοντας τον πίνακα 3 προκύπτουν ορισμένες ακόμα ενδιαφέρουσες διαφοροποιήσεις, *οι οποίες όμως δεν είναι στατιστικά σημαντικές*:
 1. Οι μέσες τιμές της αξιολόγησης της Ηγεσίας είναι γενικά υψηλότερες μεταξύ των γυναικών παρά μεταξύ των αντρών
 2. Επίσης είναι υψηλότερες μεταξύ ατόμων ηλικίας έως 35 ετών παρά μεταξύ ατόμων ηλικίας 36 – 65 ετών
 3. Επιπλέον, είναι υψηλότερες μεταξύ των διοικητικών στελεχών
 4. Επιπρόσθετα, οι μέσες τιμές της αξιολόγησης της Ηγεσίας είναι υψηλότερες σε γυμναστήρια που ιδρύθηκαν μετά το 2010 (ακόμα περισσότερο σε σύγκριση με εκείνα που ιδρύθηκαν έως το 2000)
 5. Τέλος, οι μέσες τιμές των δεικτών Ηγεσίας είναι ανάλογες των ετών απασχόλησης στο γυμναστήριο

Στο γράφημα 14 δίνονται τα αποτελέσματα του πίνακα 3 για το συνολικό δείκτη της Ηγεσίας σε φθίνουσα σειρά και προκύπτει εκ νέου ότι *το μέγεθος της επιχείρησης (τζίρος, απασχολούμενοι) και το μορφωτικό επίπεδο των αποκρινόμενων είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες διαφοροποίησης στην αξιολόγηση του βαθμού εφαρμογής της Ηγεσίας.*

⁵ Για το συνολικό δείκτη Ηγεσίας: το 86.4% των αποκρινόμενων σε γυμναστήρια που απασχολούν 70 – 100 άτομα ταξινομείται στο 4^ο τεταρτημόριο, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό σε γυμναστήρια με μικρότερο αριθμό απασχολούμενων είναι κατά πολύ μικρότερο. Αντίστοιχο φαινόμενο παρατηρείται στις 2 ανώτερες κλάσεις του τζίρου, αλλά και στους υπόλοιπους δείκτες Ηγεσίας.

⁶ Για το συνολικό δείκτη Ηγεσίας: το μερίδιο του 4^{ου} τεταρτημρίου είναι ανάλογο και του 1^{ου} τεταρτημρίου αντιστρόφως ανάλογο του μορφωτικού επιπέδου. Σε επίπεδο $\alpha=0.10$ στατιστικά σημαντικές είναι οι διαφορές και για τους άλλους δύο δείκτες Ηγεσίας (πίνακας 4, sig.<0.1)

Γράφημα 14: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό σε φθίνουσα σειρά (μέσες τιμές)



Ολοκληρώνοντας την καταγραφή των αποτελεσμάτων αυτής της ενότητας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι το μέγεθος του δείγματος δεν επιτρέπει περισσότερο σύνθετους ελέγχους με συνδυασμό δημογραφικών χαρακτηριστικών.

IV.4 Συσχέτιση της εφαρμογής της Ηγεσίας με την απόδοση του γυμναστηρίου

Στην παράγραφο αυτή αξιολογείται η *συσχέτιση της εφαρμογής της Ηγεσίας με την ικανοποίηση από την Απόδοση του γυμναστηρίου* που εκτιμάται με τη χρήση δεικτών όπως α) τα κέρδη, β) η απόδοση της επένδυσης (ROI), γ) οι πωλήσεις (έσοδα) και δ) το μερίδιο αγοράς. Σε συμφωνία με την ανάλυση που έχει προηγηθεί, η εφαρμογή της Ηγεσίας εξετάζεται τόσο συνολικά όσο και διακριτά για τους δύο τύπους άσκησης της (Συναλλακτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία).

Αναφορικά με τους δείκτες Απόδοσης που αναφέρθηκαν, το επίπεδο ικανοποίησης των αποκρινόμενων για κάθε έναν από αυτούς εξετάζεται σε τρία επίπεδα (μέρη):

1. Σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν για την τρέχουσα χρονιά
2. Σε σχέση με την Απόδοση της προηγούμενης χρονιάς
3. Σε σχέση με την Απόδοση του ανταγωνισμού

Η αξιολόγηση της συσχέτισης μεταξύ Ηγεσίας και Απόδοσης αναζητείται μέσω της εφαρμογής κατάλληλα δομημένων ελέγχων Chi – square (βλέπε πίνακες 6, 8 και 10 και παράρτημα II), ενώ οι πίνακες 5, 7, 9 εξυπηρετούν την πληρέστερη περιγραφική διερεύνηση της συσχέτισης.

Από τον πίνακα 5 είναι σαφές ότι τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την Απόδοση του γυμναστηρίου σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά συνδέονται συστηματικά με υψηλότερη μέση τιμή για την εφαρμογή της Ηγεσίας σε σύγκριση με τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Το συμπέρασμα αυτό αφορά όλους τους δείκτες Ηγεσίας και Απόδοσης που μελετώνται, ενώ με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα 6 η συσχέτιση αυτή είναι σε όλες τις περιπτώσεις στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 5: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (μέση τιμή κλίμακας 0 - 100) – Μέρος Α: Σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά

Κριτήρια		Συναλλακτική	Μετασχηματιστική	Μετασχηματιστική	Συνολικός
		ηγεσία	ηγεσία - Συμπεριφορά	ηγεσία - Χαρακτηριστικά	δείκτης Ηγεσίας
Α. Κέρδη	Καθόλου - Λίγο	50,9	55,9	51,2	53,0
	Μέτρια	60,0	62,3	57,0	59,7
	Πολύ	71,6	73,4	62,6	68,7
	Πάρα πολύ	74,5	74,3	64,8	70,5

Κριτήρια		Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Β. Απόδοση της Επένδυσης	Καθόλου - Λίγο	50,7	52,4	52,5	52,1
	Μέτρια	55,9	57,3	53,9	55,6
	Πολύ	71,4	73,9	62,7	68,9
	Πάρα πολύ	80,1	81,2	67,9	75,6
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)	Καθόλου - Λίγο	49,1	52,1	50,7	51,0
	Μέτρια	59,9	61,9	56,8	59,5
	Πολύ	72,4	74,5	62,6	69,3
	Πάρα πολύ	78,8	79,6	68,1	74,8
Δ. Μερίδιο Αγοράς	Καθόλου - Λίγο	45,2	48,5	45,7	46,7
	Μέτρια	60,7	62,7	56,8	59,9
	Πολύ	71,8	72,7	62,9	68,6
	Πάρα πολύ	74,8	78,0	66,8	72,9

Πίνακας 6: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (Έλεγχος Chi - square) – Μέρος Α: Σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά

Κριτήρια	Μεγέθη Ελέγχου chi - square [1]	Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Α. Κέρδη	Chi-square	46,653	40,758	37,040	51,772
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Β. Απόδοση της Επένδυσης	Chi-square	62,901	74,271	49,067	74,196
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)	Chi-square	63,347	57,440	52,876	67,231
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Δ. Μερίδιο Αγοράς	Chi-square	46,319	53,143	54,038	56,052
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]

[1]: Chi-square: Τιμή της στατιστικής συνάρτησης του ελέγχου, df: Βαθμοί ελευθερίας, Sig. (Significance level): Επίπεδο σημαντικότητας

[2]: Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο $\alpha = 0.05$

Αξιολογώντας την Απόδοση σε σχέση με την αντίστοιχη της προηγούμενης χρονιάς (πίνακες 7 και 8) και σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό (πίνακες 9 και 10) τα συμπεράσματα είναι όμοια, δηλαδή η συσχέτιση όλων των δεικτών Απόδοσης και όλων των δεικτών Ηγεσίας είναι στατιστικά σημαντική.

Όσον αφορά το συνολικό δείκτη Ηγεσίας, η διαφορά της μέσης αξιολόγησης μεταξύ του υψηλότερου και του χαμηλότερου επιπέδου ικανοποίησης από την Απόδοση του γυμναστηρίου κυμαίνεται μεταξύ 17.5 και 26.2 ποσοστιαίων μονάδων.

Οι διαφορές είναι μεγαλύτερες για τη Συναλλακτική ηγεσία και το σκέλος της Συμπεριφοράς της Μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενώ είναι μικρότερες για το σκέλος των Χαρακτηριστικών της Μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Πίνακας 7: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (μέση τιμή κλίμακας 0 - 100) – Μέρος Β: Σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

Κριτήρια		Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Α. Κέρδη	Καθόλου - Λίγο	47,2	52,0	49,9	50,2
	Μέτρια	62,7	64,1	57,8	61,3
	Πολύ	72,0	73,4	63,0	69,0
	Πάρα πολύ	79,6	81,3	68,3	75,7
Β. Απόδοση της Επένδυσης	Καθόλου - Λίγο	50,8	53,8	50,7	52,0
	Μέτρια	59,5	61,4	55,6	58,7
	Πολύ	73,3	74,2	64,6	70,2
	Πάρα πολύ	78,6	82,6	67,8	75,9
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)	Καθόλου - Λίγο	53,9	56,3	54,1	54,9
	Μέτρια	60,3	61,7	56,1	59,2
	Πολύ	71,8	73,8	62,9	69,0
	Πάρα πολύ	75,3	78,1	66,3	72,8
Δ. Μεριδίο Αγοράς	Καθόλου - Λίγο	51,2	53,0	48,9	51,0
	Μέτρια	59,9	63,1	56,5	59,8
	Πολύ	71,7	72,0	63,2	68,4
	Πάρα πολύ	76,6	79,9	67,7	74,4

Πίνακας 8: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (Έλεγχοι Chi - square) – Μέρος Β: Σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

Κριτήρια	Μεγέθη Ελέγχου chi - square [1]	Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Α. Κέρδη	Chi-square	88,081	70,144	60,111	77,976
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Β. Απόδοση της Επένδυσης	Chi-square	61,304	62,850	63,297	64,587
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)	Chi-square	49,690	52,920	37,849	59,149
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Δ. Μεριδίο Αγοράς	Chi-square	43,731	51,088	64,880	61,057
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]

[1]: Chi-square: Τιμή της στατιστικής συνάρτησης του ελέγχου, df: Βαθμοί ελευθερίας, Sig. (Significance level): Επίπεδο σημαντικότητας

[2]: Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο $\alpha = 0.05$

Πίνακας 9: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (μέση τιμή κλίμακας 0 - 100) – Μέρος Γ: Σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Κριτήρια		Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Α. Κέρδη	Καθόλου - Λίγο	45,1	49,2	48,4	48,1
	Μέτρια	65,1	66,7	59,0	63,3
	Πολύ	69,5	71,6	62,4	67,5
	Πάρα πολύ	78,6	78,8	66,3	73,8
Β. Απόδοση της Επένδυσης	Καθόλου - Λίγο	45,6	48,2	46,7	47,1
	Μέτρια	62,7	65,4	57,8	61,8
	Πολύ	71,7	72,7	64,2	69,1
	Πάρα πολύ	76,6	78,7	65,0	72,8
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)	Καθόλου - Λίγο	48,6	50,9	49,9	50,0
	Μέτρια	66,7	67,5	59,2	64,0
	Πολύ	66,8	70,5	62,3	66,5
	Πάρα πολύ	77,6	78,5	65,3	73,0
Δ. Μερίδιο Αγοράς	Καθόλου - Λίγο	48,8	47,9	47,3	47,8
	Μέτρια	59,8	62,9	56,0	59,5
	Πολύ	73,4	75,1	65,1	70,7
	Πάρα πολύ	75,5	77,6	65,9	72,5

Πίνακας 10: Βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας ανά επίπεδο ικανοποίησης από την απόδοση του γυμναστηρίου (Ελεγχος Chi - square) – Μέρος Γ: Σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Κριτήρια	Μεγέθη Ελέγχου chi - square [1]	Συναλλακτική ηγεσία	Μετασχηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά	Μετασχηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά	Συνολικός δείκτης Ηγεσίας
Α. Κέρδη	Chi-square	91,909	53,044	49,027	57,957
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Β. Απόδοση της Επένδυσης	Chi-square	58,081	48,744	45,524	56,280
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)	Chi-square	65,636	47,668	33,539	48,413
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]
Δ. Μερίδιο Αγοράς	Chi-square	64,819	61,701	66,677	64,300
	df	9	9	9	9
	Sig.	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]	0,000 [2]

[1]: Chi-square: Τιμή της στατιστικής συνάρτησης του ελέγχου, df: Βαθμοί ελευθερίας, Sig. (Significance level): Επίπεδο σημαντικότητας

[2]: Στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα σε επίπεδο $\alpha = 0.05$

V-ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτή την ενότητα αναλύονται περαιτέρω τα συμπεράσματα της Στατιστικής Ανάλυσης που προηγήθηκε (ενότητα IV), και διατυπώνονται προτάσεις για τη μελλοντική καλύτερη εφαρμογή της Ηγεσίας - *όπως αυτή ορίζεται από τη διεθνή βιβλιογραφία* - στα γυμναστήρια στην Ελλάδα.

Αξιολογώντας επιπλέον την εμπειρία από την εφαρμογή της παρούσας έρευνας και τα βασικά ευρήματα στα οποία οδήγησε, διατυπώνονται στο τέλος της ενότητας προτάσεις για μελλοντικές έρευνες με στόχο την πληρέστερη διερεύνηση της εφαρμογής της Ηγεσίας και της αξιολόγησης της στο πλαίσιο της Ελληνικής αγοράς fitness.

Γενικά συμπεράσματα και προτάσεις

Στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας γίνεται σαφές ότι η πληροφορία που συλλέχθηκε και αναλύθηκε αφορά την αξιολόγηση των αποκρινόμενων για τις παραμέτρους της Ηγεσίας που εφαρμόζουν οι ίδιοι, κατά συνέπεια πρόκειται για *αυτό – αξιολόγηση* (Self - evaluation). Υπό αυτό το πρίσμα, δηλαδή της *υποκειμενικής μέτρησης* της εφαρμογής της Ηγεσίας, τα όποια συμπεράσματα και προτάσεις διατυπώνονται υπόκεινται σε αυτόν τον περιορισμό.

Περισσότερο και από την αξιολόγηση της ίδιας της εφαρμογής της Ηγεσίας, το σημαντικότερο εύρημα που προέκυψε από την έρευνα σχετίζεται με την *ισχυρή συσχέτιση της Ηγεσίας με τις Επιδόσεις του γυμναστηρίου ως επιχείρηση*⁷, δηλαδή με την επίτευξη των στόχων του ως προς τα κέρδη, την απόδοση των επενδύσεων, τα έσοδα και το μερίδιο αγοράς που επιτυγχάνεται. Η επίτευξη ή μη των στόχων είναι ένα *αντικειμενικό* κριτήριο αξιολόγησης και το γεγονός ότι σχετίζεται θετικά – και μάλιστα ισχυρά και σε στατιστικά σημαντικό βαθμό – με τον βαθμό εφαρμογής της Ηγεσίας σαφώς σημαίνει ότι η τελευταία θα πρέπει να αναζητείται και να

⁷ Υπό τη λογική υπόθεση ότι η ικανοποίηση από τις επιδόσεις του γυμναστηρίου είναι ανάλογη ως μέγεθος με τις ίδιες τις επιδόσεις

καλλιεργείται μεταξύ των στελεχών ενός εξωστρεφούς γυμναστηρίου που στοχεύει στην ευημερία του στην αγορά.

Ο βαθμός εφαρμογής της Ηγεσίας αξιολογείται – όπως πάντα υποκειμενικά – ως σημαντικά μεγαλύτερος μεταξύ στελεχών μεγάλων γυμναστηρίων (σε τζίρο και προσωπικό), καθώς και μεταξύ στελεχών με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Το πρώτο σκέλος είναι πιθανό να σχετίζεται με την ενεργότερη αναζήτηση στελεχών με χαρακτηριστικά Ηγεσίας από τα μεγάλα γυμναστήρια, που ως μεγάλες επιχειρήσεις επιχειρούν να παραμείνουν στην κορυφή του ανταγωνισμού. Το δεύτερο σκέλος επιδέχεται δύο ερμηνειών: είτε α) τα στελέχη με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο είναι πιο εξοικειωμένα με την έννοια και τα χαρακτηριστικά της Ηγεσίας και βρίσκονται σε θέση να τα διακρίνουν αλλά και να τα αξιολογούν σε σημεία που λιγότερο εξοικειωμένα στελέχη δεν μπορούν, είτε β) λόγω προσόντων, τέτοια άτομα αναλαμβάνουν θέσεις στο γυμναστήριο που εκ των πραγμάτων προϋποθέτουν την εφαρμογή Ηγεσίας σε μεγαλύτερο βαθμό.

Στο πλαίσιο της διεθνούς βιβλιογραφίας (*Sashkin M. & William Rosenbach*) για την αξιολόγηση και το profiling της Ηγεσίας, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι στα γυμναστήρια της Ελλάδας ταξινομούνται σε ένα υπόδειγμα μεταξύ αυτών του *Ηγέτη που επιτυγχάνει την Αυτοπραγμάτωση* (Self – actualizing Leader) και του *Οργανωτικού Αρχιτέκτονα* (Organizational Architect). Παρά τη γενικά υψηλή αξιολόγηση, ήταν αισθητή η υστέρηση στις διαστάσεις του *Οράματος* και της *Ομαδικής Διοίκησης*.

Άλλα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης έδειξαν ότι η εφαρμογή της Ηγεσίας αφορά *σχετικά νέα διοικητική τάση*, αφού οι αξιολογήσεις είναι γενικά μεγαλύτερες σε άτομα έως 35 ετών και σε γυμναστήρια που ιδρύθηκαν μετά το 2010, ενώ αφορούν περισσότερο διοικητικά στελέχη και είναι ανάλογες με τα χρόνια εργασίας στο γυμναστήριο, με το τελευταίο εύρημα πιθανόν να σχετίζεται με άτομα που απέκτησαν διοικητική θέση λόγω παλαιότητας.

Προκειμένου να ενισχυθεί η εφαρμογή της Ηγεσίας από τους εργαζόμενους των γυμναστηρίων στην Ελλάδα και κατά συνέπεια να βελτιωθεί η αξιολόγηση της, είναι σαφές ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εξοικειωθούν με την έννοια και τις πρακτικές της Ηγεσίας. Αυτό αφορά κυρίως τους απασχολούμενους με χαμηλότερο ακαδημαϊκό επίπεδο, οι οποίοι όμως μπορούν να συνεισφέρουν στην αύξηση της

συνολικής εφαρμογής της Ηγεσίας ύστερα από εκπαιδευτικές δράσεις, τόσο εντός του γυμναστηρίου (ομάδες εργασίας, εσωτερικά σεμινάρια κ.τ.λ.) όσο και εκτός αυτού (ημερίδες και φόρουμ του κλάδου). Μεγάλο ρόλο στη γενικότερη εξοικείωση του προσωπικού των γυμναστηρίων με την Ηγεσία παίζει η κατανόηση της άρρηκτης σχέσης της με τα οικονομικά αποτελέσματα και τις επιχειρησιακές επιδόσεις του γυμναστηρίου.

Όσον αφορά δε τη βελτίωση του προφίλ της Ηγεσίας που εφαρμόζεται στα Ελληνικά γυμναστήρια, μπορεί στο πλαίσιο των εσωτερικών εκπαιδευτικών δράσεων να ενθαρρυνθεί η ενεργή συμμετοχή των διοικητικών στελεχών και η αναγνώριση των εφοδίων που μπορούν να λάβουν από την ομάδα τους προκειμένου να γίνουν οι ίδιοι πιο αποτελεσματικοί Ηγέτες. Μια τέτοια εξωστρεφής στάση μπορεί να συνδυαστεί και με τη χάραξη ενός ξεκάθਾਰου πλάνου (Οράματος) για την καθημερινότητα και το μέλλον όλων των εργαζομένων και του γυμναστηρίου σαν οργανισμός.

Προτάσεις για μελλοντική Έρευνα

Η έρευνα που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας οδήγησε σε κάποια σημαντικά και ενδιαφέροντα ευρήματα που ως ένα βαθμό αποτυπώνουν την κατάσταση στα Ελληνικά γυμναστήρια όσον αφορά την άσκηση Ηγεσίας από τα στελέχη τους. Σίγουρα όμως το ερευνητικό πεδίο επιδέχεται σημαντικών επεκτάσεων.

Για λόγους *πληρότητας* απαιτείται η έρευνα να ξεφύγει από τα πλαίσια της Αυτό – αξιολόγησης και σε συμφωνία με τις προδιαγραφές της διεθνούς έρευνας να διερευνηθεί και το σκέλος της αξιολόγησης της άσκησης της Ηγεσίας των στελεχών του γυμναστηρίου *από άλλες πηγές*, όπως α) τους προϊσταμένους τους, β) τους υφιστάμενους τους, και γ) εξωτερικούς αξιολογητές (συνεργάτες, μέλη του γυμναστηρίου, ενδεχομένως πρώην εργαζόμενους και μέλη / πελάτες⁸ κ.τ.λ.). Είναι πολύ σημαντικό να ερευνηθεί αν το προφίλ του Ηγέτη που διαμορφώνουν τα ίδια τα στελέχη για τη δουλειά τους γίνεται αντιληπτό με τον ίδιο τρόπο από τους άλλους.

⁸ Ίσως ένα σχετικό ερωτηματολόγιο να συμπληρώνεται μετά την ολοκλήρωση της σύμβασης εργασίας (για τους εργαζόμενους) ή της συνδρομής όταν δεν ανανεώνεται (για τους πελάτες).

Επιπλέον θα ήταν σκόπιμη η επανάληψη της έρευνας στο μέλλον προκειμένου να διαπιστωθεί αν η εφαρμογή της Ηγεσίας αναπτύσσεται και εξαπλώνεται διαχρονικά. Αν μάλιστα προβλεφθεί η συλλογή μεγαλύτερου δείγματος και τεθούν αυστηρότερες προδιαγραφές στο δειγματοληπτικό σχεδιασμό με την εφαρμογή μιας Στρωματοποιημένης Τυχαίας Δειγματοληψίας θα είναι δυνατή η συγκριτική αξιολόγηση των ευρημάτων σε υπο – πληθυσμούς, αναζητώντας πιο διεξοδικά τα στοιχεία (δημογραφικά, επαγγελματικά κ.τ.λ.) των στελεχών που ξεχωρίζουν για το επίπεδο της Ηγεσίας που εφαρμόζουν.

VI - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bennis, W.G (1984). The four competencies of leadership. **Training and Development Journal**, 38 (8), 15-18.
- Block, P. (1984). **The empowered manager**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowers, D.G., & Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a factor theory of leadership. **Administrative Science Quarterly**, 11, 238-263.
- Burns, J. McG. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Greenleaf, R.K (1977). **Servant Leadership**. New York: Paulist Press.
- Kouzes, J.M, & Posner, B.Z. (1987). **The leadership challenge**. San Francisco: Jossey-Bass (Revised Edition, 1993)
- Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, “Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά”, TEAM, 1992, σελ. 199
- Schein, E. H. 1985/1993. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass. (2nd ed., 1993)
- Sashkin, M. (1996). **Visionary Leadership Theory**. A current overview of Theory, Measures and Research.
- Sashkin, M. (1996). **The visionary Leader: The leader Behavior questionnaire**. Amherst, MA: Human Resource development Press.
- Sashkin, M. (1996). **Becoming a visionary leader. (Rev. ed)**. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Sashkin, M. , & Fulmer, R.M. (1985). A new framework for leadership. Paper presented at the Bi-ennial Leadership Symposium, Texas Tech University, Lubbock.
- Sashkin, M., & Rosenbach, W.E. (1996). **A new vision of leadership**. Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Schein, E. H. 1985/1993. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass. (2^{ns} ed., 1993)
- Streufert, S., & Swezey, R.W. (1986). **Complexity, managers, and organizations**. Orlando, FL: Academic Press.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι - ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Διαστάσεις Ηγεσίας

Καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις παρουσιάζει μια σειρά από συμπεριφορές ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την άσκηση ηγεσίας σε έναν οργανισμό.

Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση και αποφασίστε σε ποιο βαθμό αυτή ανταποκρίνεται στον τρόπο με τον οποίο εσείς προσωπικά λειτουργείτε μέσα στο γυμναστήριό σας.

Σημειώστε την απάντηση που σας χαρακτηρίζει πιο πολύ, μαυρίζοντας στο φύλλο απαντήσεων μία από τις πέντε επιλογές που παρουσιάζονται παρακάτω. Απαντήστε σε κάθε πρόταση.

①	Σε Ελάχιστο Βαθμό ή Καθόλου	②	Σε Μικρό Βαθμό	③	Σε Μέτριο Βαθμό	④	Σε Μεγάλο Βαθμό	⑤	Σε Πολύ Μεγάλο Βαθμό
---	-----------------------------	---	----------------	---	-----------------	---	-----------------	---	----------------------

1	Διασφαλίζω ότι οι άλλοι έχουν τους απαραίτητους πόρους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
2	Ανταμείβω δίκαια τους εργαζόμενους για τις προσπάθειές τους.
3	Δίνω σημασία σε αυτά που λένε οι άλλοι.
4	Μπορεί κανείς να βασιστεί πάνω μου.
5	Σέβομαι τις ιδιαιτερότητες των άλλων.
6	Δημιουργώ ευκαιρίες για να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους.
7	Ενεργώ με αποτελεσματικότητα.
8	Χαίρομαι να κάνω τους άλλους να υπακούουν τις εντολές μου.
9	Μελετώ πώς ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να επωφεληθούν και άλλοι.
10	Ενθαρρύνω τους άλλους να ενεργούν σύμφωνα με τις κοινές αξίες και πεποιθήσεις.
11	Παρέχω τις αναγκαίες πληροφορίες ώστε οι άλλοι να σχεδιάζουν και να υλοποιούν το έργο τους αποτελεσματικά.
12	Αναγνωρίζω την καλή απόδοση με ανταμοιβές που οι εργαζόμενοι εκτιμούν.
13	Γνωστοποιώ τις προτεραιότητες με ξεκάθαρο τρόπο.
14	Υλοποιώ τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνω.
15	Δείχνω να ενδιαφέρομαι για τους άλλους.
16	Σχεδιάζω καταστάσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να πετυχαίνουν τους στόχους τους.
17	Μπορώ να διακρίνω τ' αποτελέσματα των ενεργειών μου.
18	Περιμένω να με υπακούουν οι άλλοι χωρίς αντίρρηση.
19	Επικεντρώνομαι σε ξεκάθαρους και βραχυπρόθεσμους στόχους.
20	Θεωρώ τους στόχους της ομάδας και δικούς μου στόχους.

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

21	Βοηθώ τους άλλους να αποκτήσουν την εκπαίδευση που χρειάζονται ώστε να είναι αποτελεσματικοί στη δουλειά τους.
22	Εκφράζω την εκτίμησή μου όταν η επίδοση των άλλων είναι καλή.
23	Προσελκύω την προσοχή των άλλων εστιάζοντας στο σημαντικό θέμα μιας συζήτησης.
24	Κρατώ τις υποσχέσεις του.
25	Δείχνω ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των άλλων.
26	Εμπλέκω άλλους σε νέες ιδέες και προγράμματα ή δραστηριότητες.
27	Ξεχωρίζω.
28	Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να ωφελήσω τους άλλους.
29	Επεξηγώ ξεκάθαρα μακροπρόθεσμα σχέδια και στόχους.
30	Στηρίζω τον αποτελεσματικό συντονισμό, συνεργαζόμενος με τους άλλους
31	Στηρίζω και ενθαρρύνω τους άλλους για να κάνουν καλά τη δουλειά τους.
32	Γνωρίζω τις ανταμοιβές που οι άλλοι εκτιμούν.
33	«Αφουγκράζομαι» τόσο τα αισθήματα, όσο και τις ιδέες των άλλων.
34	Οι ενέργειές μου συμβαδίζουν με τα λεγόμενά μου.
35	Συμπεριφέρομαι στους άλλους με σεβασμό ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν.
36	Βοηθώ τους άλλους να μαθαίνουν από τα λάθη τους.
37	Εχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου.
38	Χρησιμοποιώ την εξουσία και την επιρροή μου για να πετύχω στόχους με τους οποίους οι άλλοι συμφωνούν.
39	Εκφράζω ένα όραμα που κάνει τους άλλους να συμμετέχουν.
40	Ενθαρρύνω τους άλλους να τεκμηριώνουν τις απόψεις και τις θέσεις τους με συγκεκριμένα στοιχεία.
41	Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι έχουν ξεκάθαρους και ενδιαφέροντες στόχους.
42	Βεβαιώνομαι ότι οι άλλοι γνωρίζουν την ανταμοιβή τους για την επίτευξη των στόχων.
43	Είμαι ικανός/ή να κάνω τις περίπλοκες ιδέες κατανοητές.
44	Μπορεί κανείς να με εμπιστευτείται.
45	Κάνω τους άλλους να αισθάνονται σημαντικό μέλος του οργανισμού.
46	Παρέχω στους άλλους τη δικαιοδοσία που χρειάζονται ώστε να εκπληρώνουν τις αρμοδιότητές τους.
47	Εχω τον πλήρη έλεγχο της ζωής μου.
48	Μοιράζομαι την εξουσία και την άσκηση επιρροής με τους άλλους.
49	Εχω μακροπρόθεσμα σχέδια.
50	Για μένα η δράση αξίζει περισσότερο από τη στασιμότητα που προέρχεται από τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης.

①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤
①	②	③	④	⑤

51. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση του Γυμναστηρίου σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος/η - 5=πάρα πολύ ικανοποιημένος/η)

	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	πολύ 4	πάρα πολύ 5
A. Κέρδη (Profit)					
B. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)					
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)					
Δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)					

52. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση του Γυμναστηρίου σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος/η - 5=πάρα πολύ ικανοποιημένος/η)

	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	πολύ 4	πάρα πολύ 5
A. Κέρδη (Profit)					
B. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)					
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)					
Δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)					

53. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση του Γυμναστηρίου σε σχέση με τους ανταγωνιστές στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος/η - 5=πάρα πολύ ικανοποιημένος/η)

	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	πολύ 4	πάρα πολύ 5
A. Κέρδη (Profit)					
B. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)					
Γ. Πωλήσεις (Έσοδα)					
Δ. Μερίδιο Αγοράς (Market share)					

1) Επωνυμία Γυμναστηρίου: _____

2) Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

3) Ηλικία

<25

26-35

36-45

46-55

56-65

4) Μορφωτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Απόφοιτος ΙΕΚ

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

5) Αριθμός εργαζομένων

1-9

10-29

30-69

70-100

6) Είστε διοικητικό στέλεχος του Γυμναστηρίου; ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση τι είδους στέλεχος είστε (διατυπώστε): _____

7) Έτος ίδρυσης επιχείρησης : _____

8) Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση: _____

9) Που κυμαίνεται ο ετήσιος τζίρος της επιχείρησης

<100.000

>100.000 και <150.000

>150.000 και <200.000

>250.000 και <300.000

>300.000 και <350.000

>350.000 και <400.000

>400.000 και <450.000

>450.000 και <500.000

>500.000

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Π – ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΕΣ ΚΑΤΑΝΟΜΕΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΠΟΚΡΙΝΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΑ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ

Δημογραφικά χαρακτηριστικά		Συναλλακτική ηγεσία				Μετασηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά				Μετασηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά				Συνολικός δείκτης Ηγεσίας			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Φύλο	Ανδρας	27,1%	24,6%	25,4%	22,9%	28,8%	20,3%	28,0%	22,9%	26,3%	27,1%	30,5%	16,1%	25,4%	25,4%	28,0%	21,2%
	Γυναίκα	26,8%	25,6%	29,3%	18,3%	19,5%	32,9%	20,7%	26,8%	28,0%	18,3%	25,6%	28,0%	24,4%	24,4%	25,6%	25,6%
Ηλικία	Έως 35 ετών	27,1%	22,1%	27,9%	22,9%	23,6%	22,9%	25,7%	27,9%	27,9%	23,6%	24,3%	24,3%	25,0%	21,4%	27,1%	26,4%
	36 - 65 ετών	26,7%	31,7%	25,0%	16,7%	28,3%	31,7%	23,3%	16,7%	25,0%	23,3%	38,3%	13,3%	25,0%	33,3%	26,7%	15,0%
Μορφωτικό επίπεδο	Β'βάθμια - ΙΕΚ	37,7%	24,6%	24,6%	13,1%	31,1%	31,1%	27,9%	9,8%	34,4%	26,2%	24,6%	14,8%	31,1%	32,8%	27,9%	8,2%
	Γ'βάθμια - ΑΕΙ / ΤΕΙ	24,6%	22,8%	26,3%	26,3%	23,7%	21,1%	26,3%	28,9%	25,4%	22,8%	25,4%	26,3%	24,6%	19,3%	27,2%	28,9%
	Γ'βάθμια - Μεταπτυχιακές σπουδές	12,0%	36,0%	36,0%	16,0%	16,0%	32,0%	12,0%	40,0%	16,0%	20,0%	52,0%	12,0%	12,0%	32,0%	24,0%	32,0%
Αριθμός εργαζομένων	1-9	10,0%	20,0%	45,0%	25,0%	,0%	35,0%	35,0%	30,0%	,0%	30,0%	45,0%	25,0%	,0%	25,0%	45,0%	30,0%
	10-29	31,6%	34,2%	25,6%	8,5%	29,9%	32,5%	23,1%	14,5%	34,2%	29,9%	26,5%	9,4%	30,8%	32,5%	27,4%	9,4%
	30-69	36,6%	14,6%	26,8%	22,0%	36,6%	14,6%	24,4%	24,4%	34,1%	12,2%	26,8%	26,8%	34,1%	17,1%	24,4%	24,4%
	70-100	,0%	,0%	18,2%	81,8%	,0%	,0%	27,3%	72,7%	,0%	4,5%	27,3%	68,2%	,0%	,0%	13,6%	86,4%
Διοικητικό στέλεχος	Ναι	21,6%	26,5%	29,4%	22,5%	20,6%	25,5%	26,5%	27,5%	27,5%	18,6%	31,4%	22,5%	22,5%	22,5%	29,4%	25,5%
	Όχι	32,7%	23,5%	24,5%	19,4%	29,6%	25,5%	23,5%	21,4%	26,5%	28,6%	25,5%	19,4%	27,6%	27,6%	24,5%	20,4%
Έτος ίδρυσης επιχείρησης	Έως το 2000	36,0%	20,0%	30,0%	14,0%	32,0%	30,0%	22,0%	16,0%	32,0%	22,0%	30,0%	16,0%	30,0%	28,0%	26,0%	16,0%
	2001 - 2010	27,9%	25,0%	30,9%	16,2%	20,6%	27,9%	26,5%	25,0%	25,0%	26,5%	27,9%	20,6%	25,0%	23,5%	30,9%	20,6%
	Μετά το 2010	20,7%	28,0%	22,0%	29,3%	24,4%	20,7%	25,6%	29,3%	25,6%	22,0%	28,0%	24,4%	22,0%	24,4%	24,4%	29,3%
Χρόνος εργασίας στην επιχείρηση	1 έτος	25,8%	37,1%	21,0%	16,1%	25,8%	33,9%	21,0%	19,4%	29,0%	29,0%	30,6%	11,3%	25,8%	33,9%	24,2%	16,1%
	2 - 3 έτη	31,5%	13,0%	29,6%	25,9%	29,6%	16,7%	22,2%	31,5%	25,9%	22,2%	22,2%	29,6%	25,9%	20,4%	24,1%	29,6%
	4 - 6 έτη	26,3%	28,1%	24,6%	21,1%	21,1%	29,8%	29,8%	19,3%	28,1%	22,8%	26,3%	22,8%	24,6%	24,6%	28,1%	22,8%
	7+ έτη	22,2%	14,8%	40,7%	22,2%	22,2%	14,8%	29,6%	33,3%	22,2%	14,8%	40,7%	22,2%	22,2%	14,8%	37,0%	25,9%
Τζίρος της επιχείρησης	<150.000	28,0%	16,0%	36,0%	20,0%	20,0%	28,0%	28,0%	24,0%	20,0%	24,0%	36,0%	20,0%	20,0%	20,0%	36,0%	24,0%
	150.000 - 200.000	30,5%	31,4%	28,6%	9,5%	32,4%	29,5%	23,8%	14,3%	33,3%	27,6%	28,6%	10,5%	30,5%	31,4%	28,6%	9,5%
	250.000 - 350.000	53,6%	32,1%	10,7%	3,6%	39,3%	39,3%	14,3%	7,1%	50,0%	32,1%	14,3%	3,6%	46,4%	35,7%	14,3%	3,6%
	350.000 - 400.000	,0%	20,0%	40,0%	40,0%	,0%	10,0%	40,0%	50,0%	,0%	10,0%	40,0%	50,0%	,0%	10,0%	40,0%	50,0%
	>400.000	,0%	,0%	18,2%	81,8%	,0%	,0%	27,3%	72,7%	,0%	4,5%	27,3%	68,2%	,0%	,0%	13,6%	86,4%

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ – ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΕΣ ΚΑΤΑΝΟΜΕΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΝ ΤΩΝ ΑΠΟΚΡΙΝΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗΜΟΡΙΑ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΗΓΕΣΙΑΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ

Μέρος Α: Σε σχέση με τους στόχους για την τρέχουσα χρονιά																	
Κριτήρια		Συναλλακτική ηγεσία				Μετασηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά				Μετασηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά				Συνολικός δείκτης Ηγεσίας			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Α. Κέρδη (Profit)	Καθόλου - Λίγο	57,9%	36,8%	5,3%	,0%	42,1%	52,6%	,0%	5,3%	52,6%	36,8%	10,5%	,0%	52,6%	42,1%	,0%	5,3%
	Μέτρια	36,1%	26,4%	31,9%	5,6%	36,1%	23,6%	27,8%	12,5%	34,7%	25,0%	31,9%	8,3%	34,7%	25,0%	33,3%	6,9%
	Πολύ	15,6%	27,3%	26,0%	31,2%	11,7%	26,0%	31,2%	31,2%	18,2%	23,4%	31,2%	27,3%	13,0%	23,4%	33,8%	29,9%
	Πάρα πολύ	15,6%	9,4%	31,3%	43,8%	21,9%	12,5%	18,8%	46,9%	15,6%	12,5%	25,0%	46,9%	15,6%	18,8%	12,5%	53,1%
Β. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	Καθόλου - Λίγο	64,0%	24,0%	12,0%	,0%	56,0%	40,0%	4,0%	,0%	44,0%	28,0%	20,0%	8,0%	48,0%	48,0%	4,0%	,0%
	Μέτρια	46,2%	28,8%	21,2%	3,8%	48,1%	28,8%	13,5%	9,6%	51,9%	26,9%	13,5%	7,7%	50,0%	25,0%	19,2%	5,8%
	Πολύ	13,5%	27,1%	31,3%	28,1%	10,4%	26,0%	29,2%	34,4%	16,7%	22,9%	35,4%	25,0%	11,5%	25,0%	33,3%	30,2%
	Πάρα πολύ	3,7%	11,1%	37,0%	48,1%	3,7%	3,7%	51,9%	40,7%	,0%	14,8%	40,7%	44,4%	3,7%	3,7%	40,7%	51,9%
Γ. Πωλήσεις (Εσοδα)	Καθόλου - Λίγο	60,0%	35,0%	5,0%	,0%	50,0%	45,0%	5,0%	,0%	45,0%	40,0%	15,0%	,0%	50,0%	45,0%	5,0%	,0%
	Μέτρια	35,4%	32,9%	25,6%	6,1%	35,4%	34,1%	18,3%	12,2%	40,2%	25,6%	24,4%	9,8%	36,6%	30,5%	25,6%	7,3%
	Πολύ	14,7%	20,6%	35,3%	29,4%	11,8%	19,1%	30,9%	38,2%	14,7%	22,1%	38,2%	25,0%	10,3%	22,1%	35,3%	32,4%
	Πάρα πολύ	10,0%	6,7%	26,7%	56,7%	10,0%	3,3%	43,3%	43,3%	6,7%	10,0%	26,7%	56,7%	10,0%	3,3%	26,7%	60,0%
Δ. Μεριδίο Αγοράς (Market share)	Καθόλου - Λίγο	68,8%	31,3%	,0%	,0%	62,5%	37,5%	,0%	,0%	68,8%	25,0%	6,3%	,0%	68,8%	31,3%	,0%	,0%
	Μέτρια	35,1%	28,6%	28,6%	7,8%	28,6%	35,1%	24,7%	11,7%	40,3%	23,4%	27,3%	9,1%	33,8%	29,9%	27,3%	9,1%
	Πολύ	18,3%	18,3%	33,8%	29,6%	21,1%	21,1%	18,3%	39,4%	14,1%	29,6%	31,0%	25,4%	14,1%	28,2%	25,4%	32,4%
	Πάρα πολύ	8,3%	27,8%	22,2%	41,7%	8,3%	8,3%	50,0%	33,3%	5,6%	11,1%	36,1%	47,2%	8,3%	5,6%	41,7%	44,4%

Μέρος Β: Σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά

Κριτήρια	Συναλλακτική ηγεσία				Μετασηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά				Μετασηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά				Συνολικός δείκτης Ηγεσίας				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Α. Κέρδη (Profit)	Καθόλου - Λίγο	79,3%	6,9%	10,3%	3,4%	65,5%	17,2%	3,4%	13,8%	65,5%	10,3%	17,2%	6,9%	65,5%	17,2%	3,4%	13,8%
	Μέτρια	25,0%	39,5%	31,6%	3,9%	25,0%	42,1%	23,7%	9,2%	30,3%	32,9%	30,3%	6,6%	26,3%	38,2%	31,6%	3,9%
	Πολύ	14,9%	22,4%	28,4%	34,3%	14,9%	17,9%	34,3%	32,8%	16,4%	23,9%	29,9%	29,9%	16,4%	16,4%	34,3%	32,8%
	Πάρα πολύ	7,1%	10,7%	28,6%	53,6%	7,1%	7,1%	28,6%	57,1%	3,6%	10,7%	32,1%	53,6%	,0%	17,9%	21,4%	60,7%
Β. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	Καθόλου - Λίγο	59,1%	27,3%	9,1%	4,5%	63,6%	18,2%	4,5%	13,6%	50,0%	27,3%	13,6%	9,1%	54,5%	27,3%	4,5%	13,6%
	Μέτρια	35,4%	34,1%	26,8%	3,7%	31,7%	39,0%	18,3%	11,0%	40,2%	32,9%	23,2%	3,7%	36,6%	32,9%	25,6%	4,9%
	Πολύ	14,7%	14,7%	35,3%	35,3%	14,7%	19,1%	32,4%	33,8%	13,2%	16,2%	38,2%	32,4%	11,8%	20,6%	33,8%	33,8%
	Πάρα πολύ	7,1%	21,4%	21,4%	50,0%	,0%	7,1%	42,9%	50,0%	3,6%	10,7%	32,1%	53,6%	,0%	10,7%	32,1%	57,1%
Γ. Πωλήσεις (Εσοδα)	Καθόλου - Λίγο	52,0%	20,0%	24,0%	4,0%	52,0%	28,0%	8,0%	12,0%	40,0%	24,0%	24,0%	12,0%	48,0%	28,0%	12,0%	12,0%
	Μέτρια	32,9%	38,4%	26,0%	2,7%	30,1%	42,5%	17,8%	9,6%	39,7%	30,1%	24,7%	5,5%	31,5%	41,1%	24,7%	2,7%
	Πολύ	18,6%	17,1%	28,6%	35,7%	15,7%	15,7%	31,4%	37,1%	17,1%	21,4%	32,9%	28,6%	18,6%	11,4%	34,3%	35,7%
	Πάρα πολύ	12,5%	15,6%	28,1%	43,8%	12,5%	6,3%	40,6%	40,6%	9,4%	12,5%	31,3%	46,9%	6,3%	15,6%	28,1%	50,0%
Δ. Μεριδίο Αγοράς (Market share)	Καθόλου - Λίγο	53,8%	30,8%	11,5%	3,8%	61,5%	23,1%	3,8%	11,5%	65,4%	15,4%	11,5%	7,7%	61,5%	23,1%	3,8%	11,5%
	Μέτρια	34,3%	32,8%	28,4%	4,5%	28,4%	37,3%	25,4%	9,0%	35,8%	32,8%	28,4%	3,0%	34,3%	31,3%	31,3%	3,0%
	Πολύ	17,8%	19,2%	30,1%	32,9%	17,8%	21,9%	27,4%	32,9%	16,4%	24,7%	30,1%	28,8%	15,1%	21,9%	28,8%	34,2%
	Πάρα πολύ	11,8%	17,6%	29,4%	41,2%	5,9%	11,8%	35,3%	47,1%	2,9%	8,8%	38,2%	50,0%	,0%	20,6%	32,4%	47,1%

Μέρος Γ: Σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Κριτήρια	Συναλλακτική ηγεσία				Μετασηματιστική ηγεσία - Συμπεριφορά				Μετασηματιστική ηγεσία - Χαρακτηριστικά				Συνολικός δείκτης Ηγεσίας				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Α. Κέρδη (Profit)	Καθόλου - Λίγο	80,0%	20,0%	,0%	,0%	64,0%	32,0%	4,0%	,0%	72,0%	12,0%	16,0%	,0%	68,0%	28,0%	4,0%	,0%
	Μέτρια	21,1%	42,1%	21,1%	15,8%	25,0%	35,5%	19,7%	19,7%	27,6%	32,9%	22,4%	17,1%	22,4%	36,8%	25,0%	15,8%
	Πολύ	17,8%	16,4%	46,6%	19,2%	16,4%	17,8%	38,4%	27,4%	19,2%	16,4%	39,7%	24,7%	17,8%	16,4%	38,4%	27,4%
	Πάρα πολύ	19,2%	3,8%	15,4%	61,5%	11,5%	11,5%	23,1%	53,8%	3,8%	26,9%	26,9%	42,3%	11,5%	11,5%	23,1%	53,8%
Β. Απόδοση της Επένδυσης (RoI)	Καθόλου - Λίγο	68,2%	31,8%	,0%	,0%	72,7%	27,3%	,0%	,0%	72,7%	22,7%	4,5%	,0%	72,7%	27,3%	,0%	,0%
	Μέτρια	32,1%	30,8%	25,6%	11,5%	25,6%	30,8%	26,9%	16,7%	33,3%	26,9%	25,6%	14,1%	28,2%	26,9%	34,6%	10,3%
	Πολύ	13,3%	18,7%	41,3%	26,7%	17,3%	18,7%	30,7%	33,3%	12,0%	22,7%	34,7%	30,7%	13,3%	24,0%	26,7%	36,0%
	Πάρα πολύ	16,0%	20,0%	12,0%	52,0%	4,0%	28,0%	24,0%	44,0%	12,0%	16,0%	40,0%	32,0%	8,0%	20,0%	28,0%	44,0%
Γ. Πωλήσεις (Εσοδα)	Καθόλου - Λίγο	70,4%	25,9%	,0%	3,7%	66,7%	22,2%	7,4%	3,7%	59,3%	25,9%	14,8%	,0%	63,0%	25,9%	7,4%	3,7%
	Μέτρια	15,4%	34,6%	34,6%	15,4%	23,1%	32,1%	24,4%	20,5%	26,9%	26,9%	32,1%	14,1%	20,5%	33,3%	32,1%	14,1%
	Πολύ	26,2%	20,0%	35,4%	18,5%	16,9%	23,1%	35,4%	24,6%	21,5%	16,9%	32,3%	29,2%	20,0%	20,0%	32,3%	27,7%
	Πάρα πολύ	20,0%	10,0%	13,3%	56,7%	10,0%	16,7%	20,0%	53,3%	10,0%	26,7%	23,3%	40,0%	13,3%	13,3%	20,0%	53,3%
Δ. Μεριδίο Αγοράς (Market share)	Καθόλου - Λίγο	65,2%	30,4%	4,3%	,0%	73,9%	26,1%	,0%	,0%	65,2%	30,4%	4,3%	,0%	65,2%	34,8%	,0%	,0%
	Μέτρια	39,7%	27,4%	17,8%	15,1%	32,9%	30,1%	19,2%	17,8%	45,2%	23,3%	20,5%	11,0%	39,7%	23,3%	23,3%	13,7%
	Πολύ	9,6%	19,2%	47,9%	23,3%	8,2%	20,5%	39,7%	31,5%	5,5%	21,9%	42,5%	30,1%	6,8%	21,9%	39,7%	31,5%
	Πάρα πολύ	9,7%	29,0%	16,1%	45,2%	9,7%	25,8%	22,6%	41,9%	6,5%	22,6%	32,3%	38,7%	3,2%	29,0%	25,8%	41,9%