

**Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού στους Δημοτικούς Αθλητικούς
Οργανισμούς**

Της Ζιαμπάρα Ελπινίκης

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος
Μεταπτυχιακών Σπουδών στην «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών
Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης
Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Μάνατζμεντ
Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

2022

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: (Αθανάσιος Κριεμάδης , Καθηγητής)

2^ο Μέλος: (Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής)

3^ο Μέλος: (Ουρανία Βρόντου , Αναπλ. Καθηγήτρια)

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) 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: 15/10/2022

Η Δηλούσα

Ζιαμπάρα Ελινίκη

(Υπογραφή)

Copyright © Ζιαμπάρα Ελπινίκη, 2022

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

Ελληνική Ζιαμπάρα: Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού στους Δημοτικούς

Αθλητικούς Οργανισμούς

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η αποτελεσματική λειτουργία κάθε επιχείρησης και οργανισμού έγκειται στην διαθεσιμότητα των κατάλληλων πόρων. Ωστόσο, ο καταλυτικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα καταδεικνύεται μέσα από την εφαρμογή πρακτικών διοίκησης οι οποίες υποστηρίζεται ότι ασκούν σημαντική επίδραση στην επιχειρησιακή απόδοση, συμπεριλαμβάνοντας τόσο την οικονομική διαχείριση όσο και την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της επιχείρησης/ οργανισμού. Σκοπός λοιπόν της έρευνας αυτής είναι να διερευνήσει το βαθμό εφαρμογής της πρακτικής ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού και την ύπαρξη τυχόν συσχέτισης της με την επιχειρησιακή απόδοση των δημοτικών αθλητικών οργανισμών, σε επίπεδο κερδών, απόδοσης επένδυσης, εσόδων, μεριδίου αγοράς, εκτέλεσης προϋπολογισμού, παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, ικανοποίηση μελών και εργαζομένων. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι τα διοικητικά στελέχη των αθλητικών ΟΤΑ έχουν καλό επίπεδο ικανοτήτων διαχείρισης του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος και αξιολόγησης-εσωτερικό έλεγχο του συστήματος. Ενώ αντίστοιχα, οι ικανότητες που αφορούν τη λήψη αποφάσεων και άμεση δράση, την αξιολόγηση του συστήματος και τον εσωτερικό έλεγχο βρέθηκαν να σχετίζονται να έχουν θετική επίδραση στην σωστή εκτέλεση του προϋπολογισμού, στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αλλά και στο βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα.

Λέξεις κλειδιά: *Ανθρώπινο δυναμικό, Ενδυνάμωση, Δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί, Επιχειρησιακή επίδοση*

ABSTRACT

Elpiniki Ziambara: Human resource empowerment in municipal sports organizations

(With the supervision of Thanos Kriemadis, Professor)

The effective operation of any business and organization depends on the availability of the appropriate resources. However, the catalytic role of the human factor is demonstrated through the implementation of management practices that are argued to have a significant impact on business performance, including both financial management and the effective implementation of business/organizational strategy. Therefore, the purpose of this research is to investigate the degree of implementation of human resource empowerment practice and the existence of any correlation with the operational performance of municipal sports organizations, in terms of profits, return on investment, revenue, market share, budget execution, high quality service provision, member and employee satisfaction. The results showed that the administrative staffs of the sports OTAs have a good level of information-communication system management and system evaluation-internal control skills. While respectively, the abilities related to decision-making and direct action, system evaluation and internal control were found to be related to have a positive effect on the correct execution of the budget, the provision of high-quality services and the degree of satisfaction of the participants in the sports programs.

Key words: Human resource, Empowerment, Municipal sports organizations, Operational performance

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT.....	4
Διατύπωση του προβλήματος	7
Σκοπός της έρευνας	7
Σημασία της έρευνας	8
Ερευνητικές Ερωτήσεις	9
Λειτουργικοί Ορισμοί.....	9
Προϋποθέσεις και περιορισμοί.....	10
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	11
Η Διαδικασία και η σημασία της ενδυνάμωσης	11
Ενδυνάμωση στον Αθλητικό Τομέα και Επίδοση	15
Ενδυνάμωση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	17
Μεθοδολογία ενδυνάμωσης.....	21
Συμπεράσματα	25
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	26
Δείγμα	26
Μέσα Συλλογής Δεδομένων	26
Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων.....	26
Ανάλυση Δεδομένων	27
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	28
Δημογραφικά στοιχεία	28
Επαγωγική Στατιστική	32
Ανάλυση συσχετίσεων	39
ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	47
Περιορισμοί έρευνας.....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό συστατικό κάθε επιτυχημένης επιχείρησης/ οργανισμού, δεδομένου ότι ο πολυτιμότερος πόρος που διαθέτουν είναι οι εργαζόμενοι. Ο όρος ενδυνάμωση φαίνεται να εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Αμερική τη δεκαετία του 1960 ως μια νέα πρακτική αναμόρφωσης των επιχειρήσεων (Rees & Porter, 2001). Στη συνέχεια άρχισε να εφαρμόζεται στο χώρο των επιχειρήσεων και οργανισμών, στους οποίους άρχισαν να μεταβιβάζονται ευθύνες και εξουσίες σε εργαζόμενους, σε στελέχη δηλαδή χαμηλότερων βαθμίδων (Μπουραντάς, 2002).

Η εισαγωγή και υιοθέτηση της ενδυνάμωσης συνδυάστηκε με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Μια από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι η ανάληψη ευθύνης όλων των εμπλεκόμενων μελών και επιχειρηματικών λειτουργιών σχετικά με την επίτευξη στόχων και την διασφάλιση ποιότητας. Ακόμη, η ενδυνάμωση έχει συνδεθεί με ιδέες και δράσεις, που αφορούν στην ανάμειξη των εργαζομένων στη διοίκηση, στα προγράμματα εκπαίδευσης, στους κύκλους ποιότητας και άλλες διαδικασίες αξιοποίησης των εργασιακών ομάδων. Μερικές από αυτές τις δραστηριότητες, υφίστανται ακόμη και υλοποιούνται επιχειρηματικά. Για παράδειγμα, η δημιουργία εργασιακών ομάδων αποτελεί σημαντικό σημείο για το κίνημα ολικής ποιότητας αποτελώντας βασική στρατηγική της ενδυνάμωσης (Kinlaw, 1995).

Ορίζοντας την έννοια της ενδυνάμωσης, αναφέρεται στην παραχώρηση εξουσίας στο ανθρώπινο δυναμικό να έχει την ευθύνη διεκπεραίωσης της εργασίας του, λαμβάνοντας παράλληλα τις απαραίτητες κατευθύνσεις και συστάσεις από τη διοίκηση της επιχείρησης (Holden, 1998). Η ενδυνάμωση ήταν και είναι μια βασική προϋπόθεση για την επιτυχία ενός οργανισμού. Η διαχρονική αξία της αντανακλά την σημασία της στα σύγχρονες προκλήσεις και αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Ιδιαίτερα δε, στους δήμους και τις τοπικές αυτοδιοικήσεις, που τα τελευταία χρόνια έχουν δει μεγάλη μείωση υλικών πόρων (μείωση κρατικών επιχορηγήσεων και εσόδων), αλλά και μείωση ανθρώπινου δυναμικού (απαγόρευση προσλήψεων μόνιμου προσωπικού). Γίνεται κατανοητό ότι, δημιουργείται πιο έντονη η ανάγκη για ενδυνάμωση και εμπύχωση του ανθρώπινου δυναμικού, που καλείται να εργαστεί

αποτελεσματικά μέσα σε ένα περισσότερο απαιτητικό και περισσότερο επίπονο εργασιακό περιβάλλον, δεδομένου και της έλλειψης προσωπικού και άλλων σημαντικών πόρων.

Διατύπωση του προβλήματος

Το ερευνητικό πρόβλημα αυτής της εργασίας είναι η εξέταση των τρόπων και μεθόδων της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετούνται στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς, οι οποίοι καλούνται πλέον να αξιοποιήσουν όσο καλύτερα μπορούν του πόρους που έχουν στη διάθεσή τους. Το δείγμα θα αποτελείται από διοικητικούς και τεχνικούς διευθυντές προερχόμενους από 40 δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς της Περιφέρειας Αττικής. Το δείγμα αυτό αναμένεται να αποτελέσει ένα ικανό δείγμα για να εξαχθούν τα χρήσιμα συμπεράσματα μέσα από την εμπειρία των συμμετεχόντων πάνω σε ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Ταυτόχρονα, εκτιμάται ότι μπορεί να αποτελέσει μία σημαντική πηγή γνώσης για τις ίδιες τις δημοτικές αρχές, προκειμένου βάσει των συμπερασμάτων της έρευνας να βελτιώσουν τις τεχνικές ενδυνάμωσής τους αλλά και να αναβαθμίσουν ποιοτικά τις προσφερόμενες στους πολίτες υπηρεσίες. Ακόμη, η εν λόγω έρευνα φιλοδοξεί να συμπληρώσει σε θεωρητικό επίπεδο την βιβλιογραφική έρευνα, δεδομένου ότι δεν έχει μέχρι σήμερα δημοσιευτεί κάποια άλλη σχετική εργασία ή έρευνα σε Δημοτικούς Αθλητικούς Οργανισμούς της Περιφέρειας Αττικής.

Σκοπός της έρευνας

Κύρια επιδίωξη της έρευνας αυτής αποτελεί η μελέτη, η ανάλυση και ο καθορισμός του βαθμού υιοθέτησης πρακτικών ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. Επίσης, θα εξεταστεί η τυχόν συσχέτιση συσχέτισης της με τους επιμέρους έξη παράγοντες της επιχειρησιακής απόδοσης τους, δηλαδή σε επίπεδο ικανοτήτων: (1) διαχείρισης πληροφοριακού/επικοινωνιακού συστήματος, (2) λήψης αποφάσεων και άμεσης δράσης, (3) σχεδιασμού εργασιών, οργάνωσης και ενσωμάτωσης του συστήματος, (4) αξιολόγησης του συστήματος και εσωτερικού ελέγχου, (5) ηγεσίας, παρακίνησης και συστήματος ανταμοιβών, (6) επιλογής, τοποθέτησης και ανάπτυξης εργαζομένων και

της οργανωσιακής τους επίδοσης (εκτέλεση προϋπολογισμού, ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών, ικανοποίηση μελών και εργαζομένων). Τα αποτελέσματα της έρευνας, θα απευθυνθούν στους προϊσταμένους των τμημάτων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών, προκειμένου να τοποθετείται το κατάλληλο άτομο στην κατάλληλη θέση ώστε να αποδίδει όσο το δυνατόν περισσότερο στα καθήκοντα του.

Σημασία της έρευνας

Μια στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) όπως η ενδυνάμωση, δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς να προάγουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα και να παραμένουν ανταγωνιστικοί στην αγορά (Wright, McMahan, McCormick & Sherman, 1998, Παραιοαννου, 2009). Η βιβλιογραφία επίσης υποστηρίζει ότι η ΔΑΔ αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την οργανωτική επιτυχία (Gibb, 2000a; Weerakoon, 2016). Επομένως, είναι σημαντικό όπως αναφέρει και η Παραιοαννου (2009) να διερευνηθεί η ένταση της εφαρμογής των πρακτικών της ΔΑΔ και του τρόπου με τον οποίο αυτές επιδρούν στην οργανωσιακή επίδοση, συμπεριλαμβάνοντας πέρα από την οικονομική και την αποτελεσματική εφαρμογή στρατηγικής και επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Η πρακτική της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού δείχνει να έχει ευεργετικά αποτελέσματα σε διάφορους αθλητικούς οργανισμούς. Σε ελληνικές αθλητικές ομοσπονδίες έχει διαπιστωθεί ότι εκείνες που υιοθετούσαν διοίκηση με έμφαση στην ενδυνάμωση εμφάνιζαν καλύτερες ικανότητες λήψης αποφάσεων (Παραιοαννου, Kriemadis, Alexopoulos, & Vrondou, 2012). Εξίσου, ερευνητικά ευρήματα στο Ιράν αναφέρουν τα οφέλη των επιμέρους διαστάσεων της ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού, όπως της οργανωσιακής κουλτούρας, υποστήριξης και εκπαίδευσης σε δημοτικά αθλητικά προγράμματα (Hashemzadeh, Foroghiour, & Sabunchi, 2020). Σημαντική επίσης επίδραση της ενδυνάμωσης φαίνεται να υπάρχει στην οικονομική διαχείριση των επαγγελματικών αθλητικών σωματείων ποδοσφαίρου (Kartakoullis, Παραιοαννου, Kriemadis, Alexopoulos, & Vrondou, 2009) αλλά και στο επίπεδο κερδοφορίας και μεριδίου αγοράς σε ιδιωτικά γυμναστήρια (Παραιοαννου, Vamvoukaki, Kriemadis, Vrondou, & Kourtesopoulou, 2011).

Επομένως, κρίνεται σημαντικό να διερευνηθεί ο βαθμός υιοθέτησης πρακτικών ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς της Αθήνας, που η έρευνα είναι ακόμη περιορισμένη. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής αναμένεται να κατευθύνουν αποτελεσματικά τα διοικητικά στελέχη των συγκεκριμένων αθλητικών οργανισμών προκειμένου να εφαρμόσουν πρακτικές ενδυνάμωσης στις επιμέρους διαδικασίες τους.

Ερευνητικές Ερωτήσεις

1. Σε ποιο βαθμό υιοθετούνται πρακτικές ενδυνάμωσης ανθρώπινου δυναμικού;
2. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και των δεικτών επίδοσης των δημοτικών αθλητικών οργανισμών;

Λειτουργικοί Ορισμοί

Ο Armstrong (2003) διατύπωσε την άποψη ότι η ενδυνάμωση εξασφαλίζει στα άτομα το τι μπορούν να κάνουν, χρησιμοποιώντας και αναπτύσσοντας τις ικανότητες και τις γνώσεις τους με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν να πετύχουν τους στόχους σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο. Επιτυγχάνεται δε μέσω τεχνικών που υιοθετεί ο οργανισμός, προγραμματίζοντας την εργασία, μεταθέτοντας την ευθύνη άμεσα σε άτομα ή ομάδες, αναγνωρίζοντας την συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων, μέσω των κατάλληλων μηχανισμών για να γίνει αυτοσκοπός, ενώ ταυτόχρονα εκπαιδεύονται και αναπτύσσονται προγράμματα βελτίωσης ικανοτήτων και του βαθμού αυτοπεποίθησης (Armstrong, 2003).

Ετυμολογικά η λέξη ενδυνάμωση περιέχει τη δύναμη, για να επιτευχθούν οι στόχοι, η οποία μετακυλύεται προς τις κατώτερες βαθμίδες στους οργανισμούς δηλαδή στους εργαζομένους, Συνεπώς, υπάρχει η πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι αναμένεται να προσθέσουν αξία τόσο στην εργασία τους, όσο και στον ίδιο τον οργανισμό, συμμετέχοντας ενεργά στον σχηματισμό ενός ανταγωνιστικού, καινοτόμου και δημιουργικού οργανισμού (Nelson & Quick, 2006). Μια τέτοια προσέγγιση είναι φανερό ότι διαφέρει σημαντικά με την παραδοσιακή διοίκηση, βάσει της οποίας, η υιοθέτηση και η εφαρμογή στρατηγικών, αλλά και ο έλεγχος, αποτελούσαν αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης, με τους υπαλλήλους των

κατώτερων ιεραρχικά βαθμίδων, να αποκλείονται από αυτή τη διαδικασία (Nelson & Quick, 2006).

Ουσιαστικά, πρόκειται για την εκχώρηση ευθύνης στους ανθρώπους που βρίσκονται πιο κοντά στα καθημερινά προβλήματα και τις διαδικασίες του οργανισμού/επιχείρησης (Barbee & Bott (1991). Με αυτό τον τρόπο, η ευθύνη των εργαζομένων έγκειται πλέον σε επίπεδο λήψης αποφάσεων (Bowen & Lawler, 1992). Οι ερευνητές Kriemadis & Papaioannou (2006) συμπληρώνουν ότι μέσω της υιοθέτησης πρακτικών ενδυνάμωσης ουσιαστικά πέρα από την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων ταυτόχρονα φέρουν και την αντίστοιχη ευθύνη για την έκβαση αυτών. Εξίσου, σημαντική παράμετρος όπως αναφέρει ο Chelladurai, (1999) είναι αυτή η πρωτοβουλία των εργαζομένων να ενθαρρύνεται και να επιβραβεύεται, προκειμένου οι εργαζόμενοι να εκδηλώνουν την πρόθεση ανάληψης ευθυνών και ορθών αποφάσεων.

Προϋποθέσεις και περιορισμοί

Οι βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχημένη διεξαγωγή της έρευνας είναι να συμμετάσχουν προϊστάμενοι τμημάτων των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών, από όλη την Αττική, που έχουν στην ευθύνη τους προσωπικό που εποπτεύουν. Σε αυτό το πλαίσιο, οι βασικοί περιορισμοί αφορούν στην μη συμμετοχή προϊσταμένων από την υπόλοιπη Ελλάδα, με αποτέλεσμα, η έρευνα να μην μπορεί να δημιουργήσει μία ολοκληρωμένη πανελλαδική εικόνα αποτελεσμάτων.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας θα ασχοληθεί με τη θεωρία της ενδυνάμωσης και πιο συγκεκριμένα, τον ορισμό και την διαδικασία της ενδυνάμωσης, τη σπουδαιότητά της, τη μεθοδολογία που ακολουθείται για την ενδυνάμωση και τις τεχνικές της. Ακόμη, θα αναλυθεί η ενδυνάμωση και η σχέση της με την Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, καθώς και ο τρόπος εφαρμογής της.

Η Διαδικασία και η σημασία της ενδυνάμωσης

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία των επιχειρήσεων προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η άποψη ενισχύθηκε ακόμα περισσότερο, στην σύγχρονη εποχή δεδομένων των συνεπειών της παγκόσμιας οικονομικής αστάθειας, και του ότι το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστικό. Προκειμένου λοιπόν οι επιχειρήσεις να διασφαλίσουν την βιωσιμότητά τους κρίνεται ύψιστης σημασίας όχι μόνο η διάθεση των κατάλληλων εργαζομένων αλλά και η ορθή τοποθέτησή τους στις πλέον κατάλληλες θέσεις μέσα στον οργανισμό (Μπουραντάς 1992).

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί λοιπόν σημαντικό παράγοντα, προκειμένου μια επιχείρηση να είναι αναπτυσσόμενη και ανταγωνιστική. Η ενδυνάμωση σύμφωνα με τους Conger και Canungo (1998), μπορεί να γίνει σε πέντε στάδια.

- 1^ο στάδιο: γίνεται διάγνωση όλων εκείνων των παραγόντων που θεωρούνται υπεύθυνοι για συναισθήματα που οδηγούν στην αποδυνάμωση των εργαζομένων.
- 2^ο στάδιο: γίνεται εφαρμογή της στρατηγικής ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- 3^ο στάδιο: πληροφορείται ο εργαζόμενος σχετικά με την αποτελεσματικότητά του.
- 4^ο στάδιο: εφαρμόζονται οι τεχνικές ενδυνάμωσης.
- 5^ο στάδιο: παρατηρούνται οι αλλαγές του εργαζόμενου μετά την εφαρμογή της διαδικασίας ενδυνάμωσης.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, για να είναι επιτυχημένο ένα μοντέλο ενδυνάμωσης, πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία (Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, & Vrontou, 2012b):

1. Κατανομή πληροφοριών/επικοινωνία
2. Μηχανισμός λήψης αποφάσεων
3. Προγραμματισμός/οργάνωση
4. Σύστημα αξιολόγησης και εσωτερικού ελέγχου
5. Ικανή ηγεσία, παροχή κινήτρων και εφαρμογή συστήματος ανταμοιβών
6. Επιλογή και τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις.

Οι εργαζόμενοι αποτελούν το σπουδαιότερο κεφάλαιο των οργανισμών και το βασικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Έτσι, όπου εφαρμόζεται η σωστή διαδικασία ενδυνάμωσης, οι οργανισμοί γίνονται πιο ανταγωνιστικοί και επιβιώνουν, ενώ οργανισμοί χωρίς ενδυνάμωση συρρικνώνονται (Lashley, 2001). Η ενδυνάμωση πρέπει να υποστηρίζεται από την ανώτατη διοίκηση και να εφαρμόζεται, γιατί η απουσία της παρακωλύει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχημένη υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού (Hopfl, 1994). Επομένως, η διοίκηση θα πρέπει να διευκολύνει τη διαδικασία της ενδυνάμωσης, παρέχοντας όλα τα απαραίτητα μέσα προκειμένου να εφαρμοστεί. Σε αντίθετη περίπτωση, σε αυτή της παραδοσιακής διοίκησης και της επιτήρησης, δεν μπορεί να εφαρμοστεί η ενδυνάμωση των εργαζομένων μιας επιχείρησης (Belbin 1998).

Μολονότι της σημασίας της ενδυνάμωσης, η υιοθέτηση της από τους οργανισμούς είναι περίπλοκη καθώς βασίζεται σε μια σειρά από στοιχεία διοικητικής συμπεριφοράς και αντιμετώπισης όπως την συμμετοχική λήψη αποφάσεων, τον περιορισμό των ελέγχων, την ύπαρξη ειλικρίνειας, την εκχώρηση εξουσίας, την ατομική δέσμευση για ανάπτυξη και βελτίωση, καθώς επίσης, την έκφραση και εκδήλωση στους εργαζομένους της αξίας που έχουν για την επιχείρηση/οργανισμό (Μπουραντάς, 2002). Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει λοιπόν να εντοπίσει τον τρόπο μετάδοσης την αίσθησης της εξουσίας στους εργαζομένους, ξεκινώντας πρώτα από τον μετασχηματισμό των αντιλήψεων της ηγεσίας (Hopfl, 1994).

Η ενδυνάμωση έρχεται να συμβάλει αποτελεσματικά στην καθημερινότητα των εργαζομένων παρέχοντας τους θετική, συναισθηματική υποστήριξη κατά τη διάρκεια έντονων εμπειριών, χρησιμοποιώντας φράσεις ενθαρρυντικές και πειστικές,

μέσω της υιοθέτησης μοντέλων αποτελεσματικής συμπεριφοράς και παρέχοντας ευκαιρίες για να εκτελεστεί επιτυχημένα ένα καθήκον (Lashley, 2001).

Η ηγεσία ενός οργανισμού ενέχει ιδιαίτερο ρόλο στην ανάπτυξη και επίδοση των εργαζομένων, ενθαρρύνοντας μιας σταθερότητας εργασιακού περιβάλλοντος, προάγοντας νέα γνώση και ευκαιρίες ατομικής ανάπτυξης. Θα πρέπει μέρος της ευθύνης για την διοίκηση της επιχείρησης, να μεταφέρεται σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αναλάβουν ευθύνες (Hopfl, 1994).

Ο συγγραφέας Michele Darling ρωτά αν η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι πραγματικά το κλειδί για τη δημιουργία ενθουσιασμού, ενέργειας και δέσμευσης σε οργανισμούς. Οι ερευνητές Maynard, Mathieu, Marsh, και Ruddy (2007) πιστεύουν ότι δεν υπάρχει μόνο ένας χρυσός μοχλός που να δημιουργεί μια εξουσιοδοτημένη οργάνωση. Πιστεύει ότι η ενδυνάμωση υπεισέρχεται μέσω της ευθυγράμμισης όλων των συστημάτων, των διαδικασιών, των ανθρώπων αλλά και των πρακτικών των οργανισμών. Ο Darling στη συνέχεια εξετάζει γιατί επιλέγει την ενδυνάμωση των εργαζομένων και οδηγείται στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για την επιδίωξη ενός οργανωτικού περιβάλλοντος τόνωσης δημιουργικών και καινοτόμων στοιχείων και εντοπισμού λύσεων σε προβλήματα, μέσα σε ένα κατάλληλο πλαίσιο ελέγχου. Και καταλήγει στο ότι ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον είναι επωφελές για πολλές σημαντικές πτυχές όπως η ικανοποίηση του πελάτη (Darling, 1996).

Ο Darling πραγματοποίησε έρευνες στο δικό του χώρο, σε μια τράπεζα με την επωνυμία CIBC (Canadian Imperial Bank of Commerce). Ζήτησε από τους πελάτες τι ήθελαν από τους ψηφοφόρους. Η συνολική ανταπόκριση του πελάτη ήταν ότι ήθελαν τηλεφωνητές που δεν ήταν μόνο γνώστες και αφοσιωμένοι στην υπηρεσία, αλλά είχαν και τη γνώση και την ικανότητα να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις επιτόπου. Ο Darling συνεχίζει να λέει ότι, η ουσία της ενδυνάμωσης ήταν η μεταφορά της λήψης αποφάσεων και της ιδιοκτησίας από διαχειριστές σε ανθρώπους με τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις (Darling, 1996).

Η ενδυνάμωση είναι μια εξελισσόμενη αντίληψη στο έργο της κοινωνικής ανάπτυξης και των βιώσιμων αλλαγών σε όλο τον κόσμο. Η ενδυνάμωση ορίζεται και εξηγείται διαφορετικά ανάλογα με το σκοπό και τις ομάδες στόχους. Η ενδυνάμωση μπορεί να οριστεί ως μια *εθελοντική, συνεργατική διαδικασία στην οποία η εξουσία και οι πόροι ανακατανέμονται και μοιράζονται προκειμένου να τονώσουν την ατομική και*

συλλογική ικανότητα, την αποτελεσματικότητα και την ευημερία, την αντιμετώπιση των ανισοτήτων και την εμπλοκή της φτώχειας, και τη δικαιοσύνη. Βοηθάει άτομα, οικογένειες, ομάδες και ολόκληρες κοινότητες γειτονιάς (Lawson 2005, σ.147).

Ομοίως, τα Ηνωμένα Έθνη ορίζουν την ενδυνάμωση ως μια διαδικασία που δίνει την ευκαιρία στον άνθρωπο να αυξήσει τον έλεγχο της ζωής του, να αποκτήσει τον έλεγχο των παραγόντων και των αποφάσεων που διαμορφώνουν τη ζωή του, να αυξήσει τους πόρους και τις ιδιότητες του και να δημιουργήσει δυνατότητες πρόσβασης, ως μια φωνή, προκειμένου να αποκτήσει τον έλεγχο (Chant, 2012). Η ενδυνάμωση είναι επίσης η δύναμη να επαναπροσδιορίσουμε τις δυνατότητές μας και τις επιλογές μας και να τις ενεργήσουμε. Πρόκειται για τη διαδικασία διεύρυνσης και ενίσχυσης των δυνατοτήτων των ανθρώπων τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε ομάδες για να κάνουν στρατηγικές επιλογές ζωής και να μεταμορφώσουν αυτές τις επιλογές σε επιθυμητές ενέργειες και αποτελέσματα (Haile, Bock & Folmer, 2012). Συνολικά, οι ορισμοί αυτοί τονίζουν ότι η ενδυνάμωση στοχεύει στη μετατροπή της ζωής ατομικών ή συλλογικών ομάδων στόχων μέσω της ενεργούς λήψης αποφάσεων και στοχεύει στη διεύρυνση των ευκαιριών για την πραγματοποίηση βιώσιμων αλλαγών για να τερματιστεί η κοινωνική και η θεσμική ανισότητα.

Η ενίσχυση της δύναμης θα μπορούσε επίσης να καθοριστεί και να μελετηθεί ως μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία το άτομο, οι οργανώσεις και οι κοινότητες επιτυγχάνουν ένα αίσθημα ελέγχου (Rappaport, 1984, Wallerstein, 2006, Zimmerman, 2000). Η ενδυνάμωση θεωρείται μια συνεχής διαδικασία αλληλεπίδρασης που επικεντρώνεται στην τοπική κοινότητα, στην οποία οι άνθρωποι που στερούνται εξουσίας και πόρους αποκτούν πρόσβαση σε μεγαλύτερο έλεγχο μέσω της συνεργασίας, του κριτικού προβληματισμού, του αμοιβαίου σεβασμού και της ομαδικής συμμετοχής στην τοπική κοινότητα τους (Zimmerman, 2000). Από ένα ατομικό επίπεδο ανάλυσης, η ενδυνάμωση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία όπου τα άτομα μαθαίνουν να βλέπουν μια στενότερη αντιστοιχία μεταξύ των στόχων τους και μια αίσθηση του τρόπου επίτευξής τους, καθώς και μια σχέση μεταξύ της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων της ζωής τους (Mechanic, 1991). Όλοι οι παραπάνω ορισμοί της ενδυνάμωσης υποδηλώνουν ότι η συμμετοχή με άλλους (συμμετέχοντες και διοργανωτές στην τοπική κοινότητα) για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, προσπάθειες πρόσβασης σε πόρους και κριτική

συνειδητοποίηση του υπάρχοντος κοινωνικοοικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος αποτελούν βασικά συστατικά της ενδυνάμωσης.

Έτσι, τα τρία βασικά στοιχεία της ενδυνάμωσης είναι η εξουσία (εξουσία), οι πόροι (υλικοί, κοινωνικοί ή ανθρωπίνους) και η συνεργασία (Lawson, 2005). Η ενδυνάμωση έχει τη δυνατότητα να αναδιανείμει την εξουσία ή να τη μοιράσει μεταξύ των μελών μιας κοινότητας ή ενός συνόλου ατόμων και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κοινωνικής αλληλεπίδρασης (Gutiérrez et al., 1991, Gutiérrez et al., 1995). Κατά κάποιον τρόπο, η δύναμη παρέχει μέσα για την επίτευξη του στόχου κάποιου, επηρεάζοντας άλλες ενέργειες ή αντιλήψεις προς τον εαυτό του ή σε άλλους και διαθέτοντας ή διανέμοντας πόρους μέσα σε οικογένειες, κοινότητες και οργανισμούς (Gutiérrez et al., 1995; Lawson 2005).

Η ενδυνάμωση έχει επίσης τη δυνατότητα να επιτρέψει την πρόσβαση και την ανακατανομή των πόρων (δηλαδή τα χρήματα και τις μη νομισματικές ανταλλαγές) που συνδέονται στενά με την εξουσία (Kabeer, 1999; Lawson, 2005.). Αυτό σημαίνει ότι είναι δυνατό να μετρηθεί η ενδυνάμωση μιας ομάδας-στόχου με την αξιολόγηση της θετικής μετατόπισης της προσβασιμότητας σε ένα ή περισσότερα είδη πόρων εντός των κοινοτήτων και των οργανισμών. Η ενδυνάμωση είναι στενά συνδεδεμένη με τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών κομμάτων. Αυτά τα συνεργατικά έργα, σε αντίθεση με τα άλλα βασικά στοιχεία, μπορούν να θεωρηθούν ως αποδείξεις για τις ανάγκες των ομάδων στόχων σε σχέση με το πότε και πού χρειάζονται πόρους και τον τρόπο με τον οποίο επιτεύχθηκαν (Lawson, 2005; Muijs & Harris, 2003).

Ενδυνάμωση στον Αθλητικό Τομέα και Επίδοση

Η ενδυνάμωση αποτελεί στρατηγικής σημασίας ανησυχία στους διευθυντές, στους συμβούλους και τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού (Collins, 1995). Λόγω της ανταγωνιστικότητας της αγοράς και των ραγδαίων εξελίξεων στην τεχνολογία, η ενδυνάμωση παρουσιάζει μείζον ενδιαφέρον στην προσπάθεια των οργανισμών να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους (Smith, 1997). Η έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχουν αποτελεσματικές μέθοδοι και διαδικασίες για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, τις οποίες αν εφαρμόσει η ανώτερη διοίκηση, θα επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός, θα αναπτυχθεί και θα καταστεί βιώσιμος. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να υλοποιηθεί με τη χρήση των ακόλουθων τεχνικών: (α)

οργανωσιακή κουλτούρα, (β) δήλωση οράματος, (γ) καθορισμό των αξιών του οργανισμού, (δ) ομαδική εργασία, (ε) ηγεσία, (στ) κατανομή εξουσίας (ζ) διαμοιρασμός πληροφορίας, (η) διαβίου εκπαίδευση και κατάρτιση (θ) σύστημα ανταμοιβών (ι) καθορισμό στόχων του οργανισμού, και (κ) αξιολόγηση της επίδοσης (Kriemadis, 2006).

Κατά τους Canningham & Hyman (1999), κρίνεται αναγκαία η βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων της ενδυνάμωσης, καθώς τα περισσότερα προγράμματα ενδυνάμωσης αποδεικνύονται αναποτελεσματικά. Μόνο εάν κατανοηθούν βαθύτερα οι παράγοντες αυτοί θα έχει επιτυχία η εφαρμογή προγραμμάτων ενδυνάμωσης. Οι Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, Vrontou, & Kartakoullis (2009), σύμφωνα με έρευνα τους που διεξήχθη σε ελληνικά επαγγελματικά ποδοσφαιρικά σωματεία, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε διαφορά στο βαθμό ενδυνάμωσης ανάμεσα σε πιο εύπορα και λιγότερο εύπορα σωματεία. Ωστόσο, διέφεραν στο διοικητικό στυλ της ενδυνάμωσης που χρησιμοποίησαν. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα λιγότερο εύπορα ποδοσφαιρικά σωματεία, τα οποία εφάρμοσαν διοίκηση με έμφαση στην ενδυνάμωση, εμφάνιζαν καλύτερη διαχείριση των εσόδων τους. Αντίστοιχα αποτελέσματα επαληθεύουν την θετική συσχέτιση της ενδυνάμωσης την επιχειρησιακή επίδοση και στο κλάδο των γυμναστηρίων (Papaioannou, et al., 2011).

Υπάρχουν λίγες έρευνες στον τομέα της διοίκησης του αθλητισμού και της ηγεσίας. Οι Thomas και Velthouse, (1990) εξέτασαν τις αντιλήψεις και τις συμβολικές έννοιες που κατασκεύασαν οι Αφροαμερικανοί αθλητικοί διαχειριστές και πώς αξιοποιούν την εξουσία και την ενδυνάμωση, μέσω μιας φαινομενολογικής μελέτης διεξοδικής συνέντευξης. Πέντε θέματα έρχονται σε επαφή με: (α) τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την εξουσία (την ανάγκη για τον έλεγχο των ανθρώπινων και φυσικών πόρων), (β) τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για ενδυνάμωση (κατανομή της εξουσίας: παροχή ευκαιριών ηγεσίας μέσω λήψης αποφάσεων) (γ) την αντίληψη των συμμετεχόντων για την επιρροή της φυλής (αναγνώριση της φυλής και των ενεργειών που επιβάλλονται προκειμένου να επιτευχθεί άρση τυχόν χρωματικών φραγμών), (δ) την αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με το περιβάλλον διαχείρισης του αθλητισμού ε) τα βήματα για τη μετάβαση από τον διάλογο στην υλοποίηση (για να γίνει αυτό: μετακίνηση από στρατηγικές σε εφαρμογή). Αποδείχθηκε ότι παρόλο που οι Αφρικανοαμερικανοί άντρες διαχειριστές αθλημάτων έχουν ποικίλες αντιλήψεις για το κοινωνικό κατασκεύασμα της εξουσίας,

το ψυχολογικό κατασκεύασμα της ενδυνάμωσης και την επιρροή της φυλής, συμφωνούν στη χρήση της εξουσίας και της ενδυνάμωσης ως ζωτικής σημασίας μέσον διαχείρισης για την ανάπτυξη ηγεσίας.

Οι Inglis, Danylchuk και Pastore (2000), στην έρευνά τους, διερεύνησαν τις πολλαπλές πραγματικότητες των εμπειριών εργασίας των γυναικών στις προπονητικές και αθλητικές θέσεις διαχείρισης. Έντεκα γυναίκες που είχαν προηγουμένως προπονήσει ή προγραμματίσαν αθλητικά προγράμματα, συμμετείχαν σε συνεντεύξεις χρησιμοποιώντας μια ημι-δομημένη προσέγγιση. Οι εμπειρίες από την εργασία δείχνουν ποια προβλήματα αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην εργασία, τις μεθόδους και πρακτικές ενδυνάμωσης των οργανώσεων και τον σημαντικό ρόλο που δύναται να αναλάβουν οι γυναίκες. Πιστεύεται ότι η ατομική αναζήτηση της ενδυνάμωσης πρέπει να είναι ποικίλη και συγχρόνως να μην ξεχνάμε ότι αν θέλουμε να βελτιώσουμε το εργασιακό περιβάλλον για τις γυναίκες θα πρέπει να γίνουν σημαντικές και συστημικές αλλαγές. Επιπλέον, οι Freysinger και Bedini (1994) πρότειναν ότι οι μελέτες αναψυχής θα πρέπει να προωθήσουν την ενδυνάμωση στην τάξη, χρησιμοποιώντας τρόπους για να διευκολύνουν την ενδυνάμωση των μαθητών, συμπεριλαμβανομένων των βιολογικών, ψυχολογικών και κοινωνικοπολιτιστικών διαδικασιών ενδυνάμωσης που σχετίζονται με τη φυλή, το φύλο και την αναπηρία.

Ενδυνάμωση και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) δίνεται βαρύτητα στο ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα, στην αξία που ενέχει, στην βαρύτητα της εκπαίδευσης, στην τόνωση των εργαζομένων για ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών και στη συνεργασία. Πρόκειται δηλαδή για στοιχεία τα οποία συναντάμε και στην ενδυνάμωση και βάσει αυτών, είναι ξεκάθαρο ότι δεν μπορεί να υπάρξει ενδυνάμωση χωρίς Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αλλά ούτε το αντίστροφο (Kernaghan, Borins, & Marson, 2000).

Βασικά στοιχεία ενός επιτυχημένου προγράμματος ΔΟΠ, είναι ο βαθμός εμπλοκής των εργαζομένων, η ενδυναμωμένη διοικητική συμπεριφορά και η άσκηση της ηγεσίας. Ο Kondo (1997) πρότεινε ότι η ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί ως πηγή μόρφωσης.

Στα αποτελέσματα μιας έρευνας της Wyatt Company στις Ηνωμένες Πολιτείες, ο Laabs (1993) ανέφερε ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων συνέβαλε σε

σημαντικές διαφορές στην αποτελεσματικότητα των συνολικών προγραμμάτων διαχείρισης της ποιότητας. Σε μια έρευνα που διεξήχθη σε 600 εταιρείες σε διάφορους τομείς που κάλυπταν 12 χαρακτηριστικά ποιότητας των εργαζομένων, η χειραφέτηση θεωρήθηκε πολύ σημαντική από το 53% των ερωτηθέντων, ενώ οι απαντήσεις για τις 12 διαστάσεις κυμαίνονταν από 43% για ανάπτυξη έως 76% (Logan, 1995). Για την Cleary (1995), η ενδυνάμωση συνδέεται επίσης στενά με τις βελτιώσεις της ποιότητας.

Οι Gatewood και Riordan (1997) ανέπτυξαν και δοκίμασαν ένα μοντέλο μέσω του οποίου δοκιμάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που ήταν απαραίτητες για την εφαρμογή ενός συνολικού συστήματος ποιότητας. Αυτές οι μεταβλητές ήταν οι πρακτικές ενός οργανισμού (κατάρτιση, εσωτερική υποστήριξη, ανταλλαγή πληροφοριών εργασίας και διάδοση πολιτικής), οι αρχές της συνολικής ποιότητας που πρέπει να εφαρμόζονται στις προσπάθειες ποιότητας ενός οργανισμού (με επίκεντρο τον πελάτη, την διαβίου βελτίωση και συνεργασία) οργανωτική δέσμευση και ενδυνάμωση των εργαζομένων) και την ικανοποίηση των πελατών σε δείγμα 281 υπαλλήλων από μια εταιρεία ασφάλισης ζωής που εδρεύει στον Καναδά, η οποία είχε αναπτύξει και εκπαιδύσει υπαλλήλους σε πρακτικές ποιότητας. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η ανταλλαγή πληροφοριών για την εργασία και η εσωτερική υποστήριξη σχετίζονταν σημαντικά και θετικά με τις τρεις αρχές διαχείρισης της ποιότητας. Ωστόσο, η διάδοση των πολιτικών σχετίζεται σημαντικά μόνο με την αρχή της ποιότητας που θέτει στο επίκεντρο τον πελάτη, ενώ η κατάρτιση συνδέεται σημαντικά μόνο με τη συνεχή βελτίωση. Και οι τρεις αρχές ποιότητας συνδέονταν σημαντικά και θετικά με την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την οργανωτική δέσμευση. Τέλος, τόσο η οργανωτική δέσμευση όσο και η ενδυνάμωση συνδέθηκαν σημαντικά και θετικά με την ικανοποίηση των πελατών.

Σε μια άλλη μελέτη εξετάστηκε η επίδραση της δομής ενδυνάμωσης των ανθρώπινων πόρων (ισότητα ευκαιριών απασχόλησης, σχεδιασμός σταδιοδρομίας και ανατροφοδότηση, αναγνώριση απόδοσης) στην αίσθηση της ενδυνάμωσης των εργαζομένων - ψυχολογική ενδυνάμωση (δομή χειραφέτησης ανθρώπινου δυναμικού, πρόσβαση σε τεχνικές πληροφορίες και κοινωνικοπολιτική υποστήριξη) και τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δέσμευση της διαχείρισης όσον αφορά την ποιότητα, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια, σε δείγμα 529 υπαλλήλων σε έναν κατασκευαστή υψηλής τεχνολογίας γνωστού για τις ποιοτικές πρωτοβουλίες της στην

Αμερική. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η δομή ενδυνάμωσης των ανθρωπίνων πόρων (HR) συνέβαλε στη δημιουργία υψηλότερων επιπέδων ψυχολογικής ενδυνάμωσης και αυτές οι αντιλήψεις για την ενδυνάμωση σχετίζονταν άμεσα με υψηλότερα επίπεδα διακριτικής διαχείρισης της δέσμευσης στην ποιότητα (Howard & Foster 1999).

Διερευνώντας τον βαθμό επιρροής των επιμέρους διαστάσεων της ΔΟΠ στις επιχειρησιακές επιδόσεις μεγάλου αριθμού εταιρειών παραγωγής της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας, βρέθηκε ότι τρία από τα στοιχεία της ΔΟΠ, η ηγεσία, η διαχείριση των ανθρώπων και η εστίαση στους πελάτες έχουν σημαντικά θετικό αντίκτυπο στις επιχειρησιακές επιδόσεις. Ενώ διαπιστώθηκε ότι παράγοντες συμπεριφοράς, όπως η εκτελεστική δέσμευση, και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, ήταν ένα πλεονέκτημα παραπάνω από τις μεθόδους και τεχνικές της ΔΟΠ, όπως η βελτίωση μιας διαδικασίας και η χρησιμοποίηση της μεθόδου της συγκριτικής αξιολόγησης (Samson & Terziovski, 1999).

Ένας οργανισμός ο οποίος έχει υιοθετήσει την ΔΟΠ, σημαίνει ότι ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών του και ένας από τους βασικότερους παράγοντες ικανοποίησης των πελατών, είναι το ανθρώπινο δυναμικό, του οποίου η ηγεσία έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη. Η εμπιστοσύνη αυτή καθώς και τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης επιτυγχάνονται όταν η διοίκηση ενός οργανισμού/ διαθέτει υψηλά επίπεδα δέσμευσης των στρατηγικών στόχων όπως αυτό της ικανοποίησης του πελάτη, μέσω της δημιουργίας και της διατήρησης ενός οργανωτικού κλίματος που δίνει έμφαση στη συνολική ποιότητα και την ικανοποίηση του πελάτη (Ugboro & Obeng, 2000).

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι η έκταση της χρήσης της AMT (προηγμένη τεχνολογία κατασκευής) συνδέθηκε θετικά με την ενδυνάμωση, η οποία, αφενός, προέβλεπε το μεταγενέστερο επίπεδο ελέγχου των επιδόσεων των κατασκευαστικών εταιρειών για προηγούμενες επιδόσεις, με αποτέλεσμα να επηρεάζει την παραγωγικότητα του κέρδους και από την άλλη πλευρά παρήγαγε για την οργάνωση μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Patterson, West, & Wall, 2004).

Σε μια άλλη μελέτη στη αποκαλύφθηκε ότι μόνο η ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένη σε υψηλά επίπεδα αυτονομίας εργασιακού περιβάλλοντος αλλά και διοίκησης εργαζομένων, δύναται να οδηγήσει σε επίτευξη στόχων σε μια επιχείρηση στα πλαίσια της ΔΟΠ. Όσοι εργάζονται ένα τέτοιο

περιβάλλον, είναι εξουσιοδοτημένοι και υποκινούνται για ποιοτική εργασία, εφόσον έχουν εσωτερική δικαιολογία για τη λήψη δράσεων που υποστηρίζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα (Ambroz, 2004). Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και η συσχέτιση της με την ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται και σε επαγγελματικές αθλητικές ομάδες στην Κορέα (Jeong, Kim, Kim, & Zhang, 2019). Επιπλέον, η ενδυνάμωση, η ομαδική εργασία και η αποζημίωση των εργαζομένων αποτελούν αναπόσπαστα συστατικά της ΔΟΠ που δείχνουν να διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση και πίστη σε υπεράκτιες εταιρείες παραγωγής στο Μεξικό, ενώ η επιτυχία των ομάδων αξιοποίησης και ποιότητας των εργαζομένων εξαρτάται από το επίπεδο των εργαζομένων την κατάρτιση και τη δέσμευση κορυφαίας διαχείρισης (Jun, Cai & Shin, 2005).

Επίσης, μια άλλη μελέτη στη βόρεια περιοχή της Μαλαισίας διερεύνησε τη σχέση μεταξύ πρακτικών της ΔΟΠ (υποστήριξη και δέσμευση διαχείρισης, συμμετοχή των εργαζομένων, ενδυνάμωση των εργαζομένων, ενημέρωση και επικοινωνία, κατάρτιση και εκπαίδευση, εστίαση στους πελάτες και συνεχής βελτίωση) σε σχέση μεταξύ των πρακτικών της ΔΟΠ και του προσανατολισμού προς την αγορά, σε 101 οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (οι διαχειριστές έλαβαν δομημένα ερωτηματολόγια). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων, η πληροφόρηση -επικοινωνία, η εστίαση στους πελάτες και η συνεχής βελτίωση είχαν θετικό αντίκτυπο στην ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ μόνο η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η εστίαση στους πελάτες είχαν αξιοσημείωτη επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά (Samat, Ramayah, & Saad, 2006).

Επιπλέον, οι Keng, Arumugam, Loke και Lorraine (2006) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της τάσης των εργαζομένων να παραμείνουν εντός ενός μεγάλου οργανισμού συσκευασίας ημιαγωγών της Μαλαισίας και των πρακτικών της ΔΟΠ (εστίαση πελατών, οργανωτική εμπιστοσύνη, οργανωτική επικοινωνία, συμμετοχή των εργαζομένων και ενδυνάμωση). Οι ερευνητές διένειμαν αυτοτελώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια σε όλο το προσωπικό (230 εργαζόμενους) στο πλαίσιο αυτού του οργανισμού. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η εστίαση των πελατών, η οργανωτική εμπιστοσύνη, η οργανωτική επικοινωνία, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ενδυνάμωση των εργαζομένων συσχετίζονταν σίγουρα και θετικά με την πρόθεση των εργαζομένων να παραμείνουν. Επιπλέον, ήταν γεγονός ότι, όπου

οι εργαζόμενοι θεωρούσαν την οργανωτική εμπιστοσύνη ως κυρίαρχη πρακτική της ΔΟΠ, οι βελτιώσεις στην τάση των εργαζομένων να παραμείνουν ήταν σημαντικές.

Μεθοδολογία ενδυνάμωσης

Η ενδυνάμωση χαρακτηρίζεται ως σχεσιακή (relational), ενώ παράλληλα συνυπάρχουν άλλες μεταβλητές υποκινητικές (motivational), που συμβάλουν με την σειρά τους στην καλλιέργεια του να αισθάνεται το άτομο δυνατό ή αντίστοιχα αδύναμο. Επομένως, οι πρακτικές της ενδυνάμωσης βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εμπλοκή και ανάμειξη των εργαζομένων στα ζητήματα που απασχολούν καθημερινά έναν οργανισμό/ επιχείρηση (Conger & Canungo, 1988). Βάσει των Kernaghan και συν. (2000), υπάρχουν διάφορες στρατηγικές που ακολουθούνται, προκειμένου να εφαρμοστεί αποτελεσματικά η ενδυνάμωση στους οργανισμούς. Τέτοιου είδους στρατηγικές αποτελούν η δημιουργία ομάδων εργασίας, η συνεργασία, η εκπαίδευση και οι απαιτούμενες αλλαγές.

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει ανάμεσα σε άλλα πρωτίστως την δημιουργία ενός ελκυστικού οράματος και τη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η καταλληλότητα του οράματος από την πλευρά της διοίκησης του οργανισμού έγκειται στην επικέντρωση στον πελάτη και στην αναγνώριση της αξίας τους ανθρώπινου παράγοντα. Πολλές επιχειρήσεις κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια για να δημιουργήσουν ένα όραμα, που να εμπεριέχει στοιχεία σεβασμού, υπευθυνότητας στον εργαζόμενο, ενίσχυσης του βαθμού συνεργασίας και εστίασης στην βέλτιστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Σύμφωνα με τον Alan W. Randolph (1995) τρεις είναι οι σημαντικότερες παράμετροι για την αποτελεσματική εφαρμογή της ενδυνάμωσης: η διάχυση πληροφοριών, η δημιουργία αυτονομίας και η ενδυνάμωση των ομάδων και η μείωση των επιπέδων ιεραρχίας.

Ομαδική Εργασία

Όταν μιλάμε για ομάδα εννοούμε το σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων με κοινούς στόχους και προσήλωση στην επίτευξή τους. Τα μέλη που απαρτίζουν μια ομάδα, αλληλοεπιδρούν το ένα με το άλλο και είναι πρόθυμα να συνεργαστούν. Η ομαδική εργασία είναι ένα σημαντικό στοιχείο για να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να αναλάβουν νέες ευθύνες καθώς δημιουργούν ένα υποστηρικτικό και ανοιχτό

περιβάλλον και καθιστούν δυνατή την ενδυνάμωση. Η επιτυχία των οργανισμών σε ένα μεγάλο βαθμό οφείλεται στη συμμετοχή των ανθρώπων της σε όλα τα επίπεδα και στη συνεργασία τους, τόσο στην οργάνωση όσο και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, των οποίων θα αναλαμβάνουν την ευθύνη.

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των ομάδων, απαιτείται κατάρτιση, προκειμένου οι ομάδες να μπορούν να έχουν μεγάλα περιθώρια αυτονομίας και να αποκτήσουν μια αίσθηση της *ιδιοκτησίας*, καθώς αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία και γίνονται αυτοδιαχειριζόμενες. Οι ομάδες πρέπει επίσης να καταστούν την ιεραρχία, προκειμένου οι επιχειρήσεις στην επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων που έρχονται αντιμέτωπες, να χρησιμοποιούν κατάλληλα τις διαφορετικές ικανότητες και αντιληπτικές δυνατότητες των μελών των ομάδων εργασίας. Η ομαδική αυτή προσέγγιση απαιτεί σημαντική κατάρτιση και από τους διευθυντές και από τους υπαλλήλους αθλητικών ομάδων, ώστε να ξεπεράσουν τα εμπόδια ελέγχου της λογοδοσίας (Cook, 1994; Randolph, 1995).

Ο Ρόλος του Διευθυντή

Το ανώτατο διευθυντικό στέλεχος μιας επιχείρησης/ οργανισμού αποτελεί έναν από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες της ενδυνάμωσης. Οι εξουσιοδοτημένοι διευθυντές υιοθέτησαν μια πιο απλή προσέγγιση του προβλήματος και ενθάρρυναν μια διαφορετική σχέση με τους υφισταμένους τους, ώστε να αισθάνονται με τη σειρά τους εξουσιοδοτημένοι να ενεργούν. Ο ρόλος του διευθυντή σε έναν οργανισμό που έχει υιοθετήσει την ενδυνάμωση, συμπεριλαμβάνει το ρόλο του (α) προπονητή, (β) διαμεσολαβητή, (γ) του ομαδικού παίκτη και (δ) του καταλύτη. Ο τρόπος με τον οποίο ένας διευθυντής έρχεται αντιμέτωπος με τυχόν λάθη, ενσαρκώνει σε μεγάλο βαθμό τις ατομικές του πεποιθήσεις γύρω από την αξία της ενδυνάμωσης. Ο διευθυντής ενδυνάμωσης υποστηρίζει τους υφισταμένους με τα λάθη τους και τους παρέχει συναισθηματική υποστήριξη για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους, επιτρέποντάς τους να λειτουργούν με μέγιστη αποτελεσματικότητα -συμβουλευτική εμπειρία (Cook, 1994, Randolph, 1995).

Ανταλλαγή πληροφοριών

Η ανταλλαγή *ευαίσθητων* πληροφοριών σχετικά με οικονομικά και στρατηγικά ζητήματα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των

προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο οργανισμός και συμβάλλει στη σαφήνεια των προτάσεων και των ιδεών των εργαζομένων, την *αίσθηση ιδιοκτησίας* και τέλος την εδραίωση της εμπιστοσύνης για τη λήψη λαμπρών αποφάσεων και την εκτέλεση των θέσεων εργασίας (Babin & Boles, 1996).

Υποστήριξη Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει την διάδοση και ενίσχυση γνώσεων καθώς και την βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού μιας επιχείρησης. Είναι απαραίτητο συστατικό της ενδυνάμωσης και δύναται να συμβάλει στην αυξημένη απόδοση των εργαζομένων. Η συνεχής εκπαίδευση συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας της μονάδας και της ομάδας, συμβάλλει στο επίπεδο ανταγωνιστικότητας του οργανισμού και στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του. Καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει η διοίκηση του οργανισμού καθώς καθορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, παρέχοντας τους στοχευμένες εκπαιδευτικές ευκαιρίες που βελτιώνουν τις εργασιακές τους δεξιότητες (τεχνική κατάρτιση), τονώνουν το επίπεδο ενδυνάμωσης και συνεργασίας (Babin & Boles, 1996).

Διαδικασίες Αξιολόγησης Απόδοσης

Οι εκτιμήσεις πρέπει να αναδιαρθρωθούν ως διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης, εστιασμένες μακριά από την εκτίμηση του διευθυντή για τον εργαζόμενο και προς τη συνεργασία και τη συνεχή βελτίωση. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει: (α) τον αποτελεσματικό προγραμματισμό επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένου και του καθορισμού συνεργατικών στόχων και τη συζήτηση για το απαραίτητο ηγετικό στυλ. Στο στάδιο του σχεδιασμού, όλες οι βαθμίδες της επιχείρησης, από την ανώτερη έως την κατώτερη, συνεργάζονται για τον καθορισμό των στόχων και ο διαχειριστής συμφωνεί να παρέχει την ηγεσία που χρειάζεται για να βοηθήσει τον υπάλληλο να επιτύχει, (β) συνεχής καθοδήγηση της προόδου των εργαζομένων και αναθεωρήσεις επιδόσεων που επικεντρώνονται στην εταιρική σχέση επικροτώντας τα επιτεύγματα του εργαζόμενου την ηγεσία του διευθυντή (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994).

Σύστημα Ανταμοιβής και Αναγνώριση

Η υιοθέτηση συστημάτων ανταμοιβής και αναγνώρισης αποτελεί αναπόσπαστη διαδικασία της ΔΑΔ. Κάθε οργανισμός και επιχείρηση διαμορφώνει το δικό του ανάλογα με τις δυνατότητές του και τον κλάδο δραστηριοποίησής του. Οι ανταμοιβές ποικίλουν ανάμεσα σε οικονομικές και ηθικές και το σύστημα ανταμοιβής που βασίζεται στην οργανωσιακή και ατομική απόδοση, αποτελεί βασική πρακτική της κινητοποίησης ανεξάρτητα από το είδος των ανταμοιβών.

Οργανωσιακή κουλτούρα

Οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και καλούνται να πορεύονται με τέτοιο τρόπο, προκειμένου να εξασφαλίζουν την βιωσιμότητα τους ανταποκρινόμενοι στις προκλήσεις κάθε εποχής. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό στη διαμόρφωση της στρατηγική των οργανισμών, να συμμετέχουν όλοι και όχι μόνο τα ηγετικά στελέχη. Αποτελεσματικές πρακτικές οργανωσιακής κουλτούρας δείχνουν να είναι η εστίαση την συνεργασία (Kozlowski & Ilgen, 2006) στην οργανωσιακή δικαιοσύνη και παροχή υποστήριξης (Nazir, Shafi, Atif, Qun, & Abdullah, 2019), στην αμοιβαία εμπιστοσύνη (Lee, Kim, & Cho, 2018), στον συμμετοχικό καθορισμό στόχων Lee, (2019) και στην εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων (Anderson, Rungtusanatham & Schroeder, 1994).

Ανάθεση Ευθύνης και Εξουσιοδότηση

Η ανάληψη ευθύνης και εξουσίας αποτελούν αναπόσπαστα συστατικά των μεθόδων ενδυνάμωσης, παρέχοντας στους εργαζόμενους την αίσθηση *ιδιοκτησίας* και ταυτόχρονα τους παρακινούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις δυνατότητές τους και το ταλέντο τους προκειμένου να για να εκπληρώσουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Η ανάθεση εξουσίας δεν είναι ταυτόσημη της απαλλαγής της ηγεσίας σε επίπεδο ευθυνών. Αντιθέτως, έχει ευθύνη να γνωρίζει ακριβώς τι γίνεται, να δίνει κατευθυντήριες οδηγίες, να παρατηρεί και να αξιολογεί την πρόοδο της εκτέλεσης της εκάστοτε εργασίας (Cordery, 1995).

Ο Καθορισμός του Στόχου

Ένα σύστημα καθορισμού στόχων και προγραμματισμού πρέπει να γίνεται με τη συνεργασία της ηγεσίας και των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο θα είναι

περισσότερο παραγωγικά τα άτομα ή οι ομάδες, ως προς την επίτευξη του στόχου του οργανισμού. Οι βασικοί στόχοι ενός οργανισμού καθορίζονται από τη διοίκηση. Ο καθορισμός τους δε είναι μια δυναμική διαδικασία στόχοι εφόσον δύναται να αλλάζουν, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εποχής και της αγοράς. Ο επανακαθορισμός των στόχων ενός οργανισμού μπορεί να γίνει μέσω της συμμετοχικής διαδικασίας. Οι στόχοι σε επίπεδο καθορισμού τους περισσότερο συχνά αφορούν την συνεχή βελτίωση και όχι μια τελική επιδίωξη. Μέσω του καθορισμού των στόχων, οι αρμοδιότητες καθορίζονται καλύτερα, επιδιώκεται ο απαραίτητος συντονισμός, η καλύτερη κατανόηση των καθηκόντων και υποχρεώσεων από την πλευρά των ίδιων των εργαζομένων και παράλληλα εμφανίζονται με υψηλότερο ηθικό και βαθμός προθυμίας από τη στιγμή που συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων (Cordergy, 1995).

Συμπεράσματα

Η ενδυνάμωση αν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί κάλλιστα να αποφέρει ευεργετικά οφέλη σε μια επιχείρηση/ οργανισμό. Αφενός μεν, έχει επίπτωση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού μέσω της συμμετοχής τους στην υλοποίηση των στόχων έχουν ουσιαστικό ρόλο στον οργανισμό, αφετέρου δε, η ενδυνάμωση μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των οργανισμών. Μέσω της ενδυνάμωσης, από τη στιγμή που αυξάνεται η ικανοποίηση των υπαλλήλων, αυξάνεται έτσι και η αποδοτικότητά τους. Αυτό έχει ως συνέπεια την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών που συμβάλλει με την σειρά του στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, που είναι το ζητούμενο σε κάθε οργανισμό. Όλα αυτά βέβαια προϋποθέτουν τη συνεργασία της ηγεσίας και την πίστη στο σύστημα ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Δείγμα

Από το σύνολο 259 διοικητικών στελεχών σε δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς της Αττικής συμμετείχαν 145 ανταποκρίθηκαν 145 από 37 συνολικά οργανισμούς (βαθμός ανταπόκρισης 56%). Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν άνδρες (63,85%). Η ηλικία των συμμετεχόντων ήταν από 31 έως 60+ ετών ($M = 42$) και οι περισσότεροι (62,8%) ήταν απόφοιτοι Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. 21 (14.5 %). Επίσης, η πλειοψηφία (58.6 %) ήταν τεχνικοί διευθυντές και αντίστοιχα 41.4 % ήταν διοικητικοί διευθυντές. Όλοι είχαν πλήρη απασχόληση εργασίας.

Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Vogt και Murrell (1990) όπως αυτό τροποποιήθηκε από τους Παραϊοαννου και συν. (2011). Στο σύνολο το είχε 30 ερωτήσεις σχετικά με την ενδυνάμωση, 4 ερωτήσεις σχετικά με την οργανωσιακή επίδοση των οργανισμών και 5 ερωτήσεις με δημογραφικές πληροφορίες. Οι απαντήσεις ήταν σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, όπου το κάθε σημείο της κλίμακας εκπροσωπεί διαφορετικά στυλ διοίκησης. Στην πρώτη περίπτωση («στυλ ενδυνάμωσης») ο διευθυντής δημιουργεί και μοιράζεται τη δύναμη. Στη δεύτερη περίπτωση («ενδιάμεσο στυλ») ο διευθυντής χρησιμοποιεί ένα στυλ διοίκησης που συνδυάζει τον έλεγχο και την ενδυνάμωση ισάξια και στην τρίτη περίπτωση («ελεγκτικό στυλ») ο διευθυντής είναι προσανατολισμένος στον έλεγχο ή σπάνια μοιράζει, δημιουργεί ή ενδυναμώνει τους υφισταμένους. Ο συντελεστής αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου βρέθηκε να είναι $\alpha = 0.89$.

Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί με ερωτηματολόγια, τα οποία θα συμπληρωθούν με ραντεβού που θα καθοριστεί τηλεφωνικά. Πριν μοιραστεί το ερωτηματολόγιο στους ερωτώμενους για συμπλήρωση θα δοθούν προφορικά και γραπτώς οι ακόλουθες οδηγίες:

1. Σκοπός της εργασίας είναι για να συμβάλλει στην αναγνώριση και την κατανόηση του τρόπου διοίκησης των ερωτώμενων.
2. Το ενδιαφέρον αφορά στην προσωπική άποψη του κάθε ατόμου.
3. Οι απαντήσεις είναι προσωπικές εκτιμήσεις χωρίς να υπάρχει σωστό ή λάθος
4. Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική

Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων θα γίνει με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, μέσω της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Η ανάλυση θα περιλαμβάνει την παρουσίαση των συχνοτήτων με την μορφή του Μ των απαντήσεων σε κάθε μία από τους έξι προαναφερόμενους παράγοντες της ενδυνάμωσης. Επίσης θα χρησιμοποιηθεί η στατιστική ανάλυση συσχέτιση Pearson, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχει τυχόν συσχέτιση ανάμεσα στο συνολικό βαθμό της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής επίδοσης των δημοτικών αθλητικών οργανισμών.

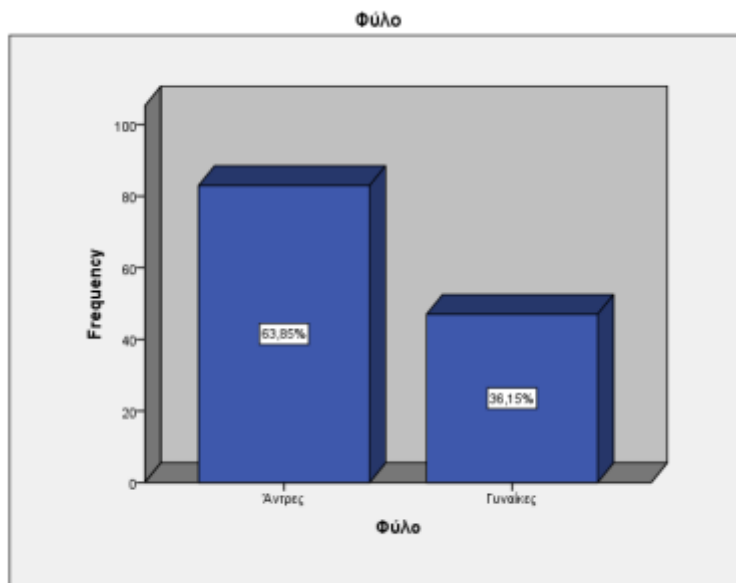
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα χαρακτηριστικά του δείγματος μέσω σχετικών συχνοτήτων (ποσοστών) για τις ποιοτικές μεταβλητές της έρευνας και μέσω μέτρων θέσεων, διασποράς και συμμετρίας για τις ποσοτικές μεταβλητές της έρευνας. Στην Επαγωγική Στατιστική θα μελετηθούν οι ερευνητικοί σκοποί χρησιμοποιώντας τους περιγραφικούς δείκτες της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης αλλά και τον παραμετρικό συντελεστή συσχέτισης Pearson. Η στάθμη σημαντικότητας ορίστηκε στο 5% από το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 24. Συγκεκριμένα, παράλληλα με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson υπολογίζεται και η τιμή Assymp.Sig(ή p-value) και εφόσον Assymp.Sig $\geq 0,05$ τότε θεωρούμε ότι οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες (τιμές του συντελεστή Pearson κοντά στο 0) ενώ αν Assymp.Sig $< 0,05$ τότε οι μεταβλητές θεωρούνται συσχετισμένες (τιμές του συντελεστή Pearson κοντά στο 1 ή στο -1).

Δημογραφικά στοιχεία

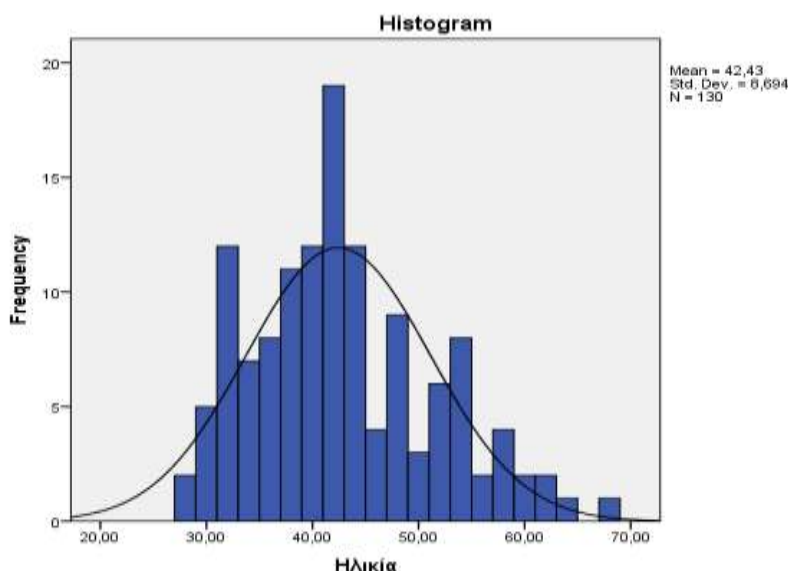
Στο Γράφημα 1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το φύλο. Παρατηρείται ότι υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή των αντρών καθώς συγκεντρώνουν 63,8% έναντι των γυναικών που έχουν 36,2%.

Γράφημα 1. Φύλο



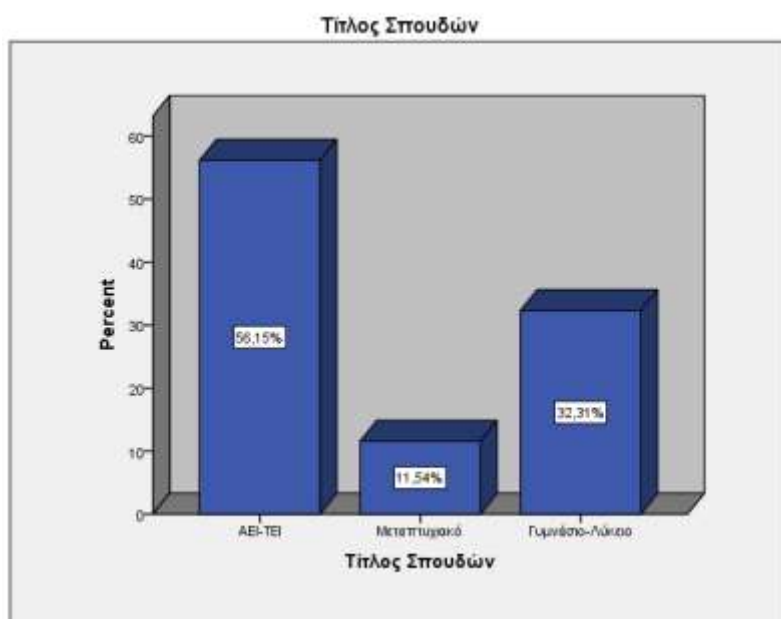
Στο Γράφημα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ηλικία. Παρατηρούμε ότι η μέση τιμή είναι 42,43 χρόνια, η διάμεσος 41,37, η επικρατούσα τιμή 42 και η τυπική απόκλιση 8,694. Επιπλέον η ελάχιστη τιμή είναι 28 ενώ η μέγιστη 68. Το 25% των παρατηρήσεων έχουν ηλικία μικρότερη από 36,33 ενώ το 75% μικρότερη από 47,89. Επιπλέον, η λοξότητα είναι θετική (0,59), συνεπώς οι περισσότερες παρατηρήσεις βρίσκονται δεξιά της επικρατούσας τιμής ενώ η κυρτότητα είναι μικρότερη του 3 (-0,119) συνεπώς η κατανομή είναι πλατύκυρτη (βλέπε Γράφημα 2). Τέλος απορρίπτεται η υπόθεση της κανονικότητας ($p\text{-value}=0,002<0,05$, Shapiro Wilk), κάτι που παρουσιάζεται και στο Γράφημα 2 με τον σχεδιασμό της καμπύλης της κανονικής κατανομής.

Γράφημα 2. Ηλικία



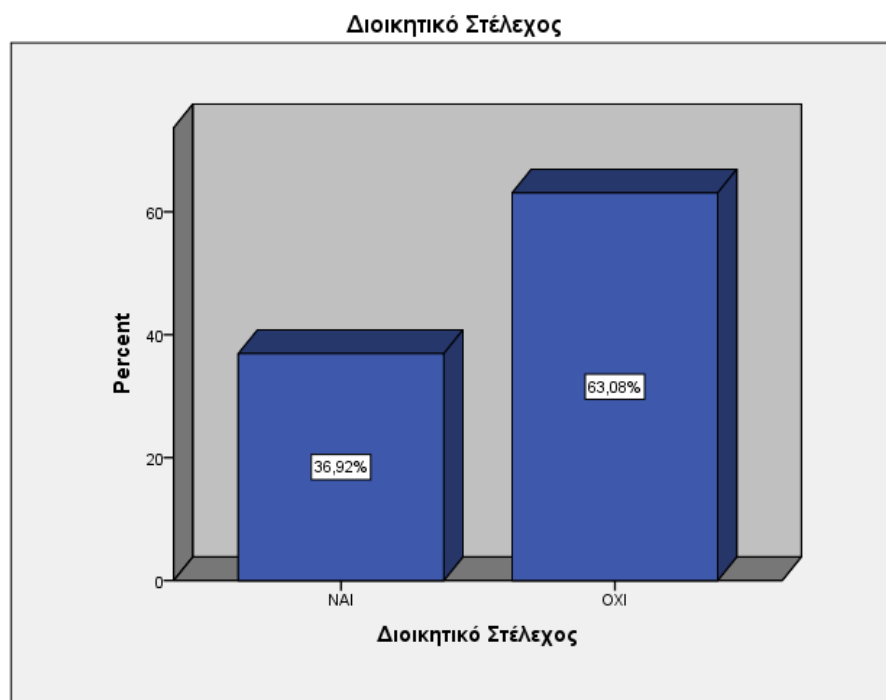
Στο Γράφημα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τον «Τίτλο Σπουδών». Παρατηρούμε ότι το 56,2% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το 32,3% απόφοιτοι Γυμνασίου-Λυκείου ενώ το 11,5% απόφοιτοι Μεταπτυχιακού προγράμματος.

Γράφημα 3. Τίτλος Σπουδών



Το Γράφημα 4 δείχνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν είχε διατελέσει ως Διοικητικό Στέλεχος. Συγκεκριμένα το 63,1% δήλωσε ότι δεν είχε προηγούμενη εμπειρία σε αντίθεση με το 36,9% που είχε.

Γράφημα 4. Διοικητικό Στέλεχος



Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με το «Επάγγελμα» των συμμετεχόντων. Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος εργάζονται ως υπάλληλοι με ποσοστό 62,3%, ακολουθεί η κατηγορία Μέλος Δ.Σ. με 27,7% και ο Πρόεδρος Αθλητικού Οργανισμού με 3,8%. Οι υπόλοιπες κατηγορίες και συγκεκριμένα Διοικητικός υπάλληλος, Υπεύθυνος προγραμμάτων μαζικού αθλητισμού, Δημοτικός σύμβουλος, Δήμαρχος, Τεχνικός σύμβουλος, Προϊστάμενος διοικητικού, Προϊστάμενος διεύθυνσης και Αντιπρόεδρος Δ.Σ. συγκεντρώνουν από 0,8% η κάθε μία.

Πίνακας 1. Επάγγελμα

Κατηγορίες	N	f%	F%
Υπάλληλος	81	62,3	62,3
Μέλος Δ.Σ.	36	27,7	90,0
Πρόεδρος Αθλητικού Οργανισμού	5	3,8	93,8
Διοικητικός υπάλληλος	1	,8	94,6
Υπεύθυνος προγραμμάτων μαζικού αθλητισμού	1	,8	95,4
Δημοτικός σύμβουλος	1	,8	96,2
Δήμαρχος	1	,8	96,9
Τεχνικός σύμβουλος	1	,8	97,7
Προϊστάμενος διοικητικού	1	,8	98,5
Προϊστάμενος διεύθυνσης	1	,8	99,2
Αντιπρόεδρος Δ.Σ.	1	,8	100,0
Σύνολο	130	100,0	

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με την ερώτηση «Ο.Τ.Α.». Γενικότερα παρατηρούμε ότι τα ποσοστά είναι μοιρασμένα με εκπροσώπηση από αρκετούς δήμους. Μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει ο ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ με 6,9% ενώ ακολουθούν οι ΔΗΜΟΙ ΠΑΠΑΓΟΥ-ΧΟΛΑΡΓΟΥ, ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ και ΠΕΙΡΑΙΑ με 6,2% για τον κάθε δήμο. Οι υπόλοιποι δήμοι συγκεντρώνουν ποσοστά μικρότερα του 4,6%.

Πίνακας 2. Ο.Τ.Α.

Κατηγορίες	N	f%	F%
ΔΗΜΟΣ ΑΓ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ	6	4,6	4,6
ΔΗΜΟΣ ΠΑΛΛΗΝΗΣ	5	3,8	8,5
ΔΗΜΟΣ ΚΗΦΙΣΙΑΣ	6	4,6	13,1
ΔΗΜΟΣ ΠΑΠΑΓΟΥ-ΧΟΛΑΡΓΟΥ	8	6,2	19,2
ΔΗΜΟΣ ΛΥΚΟΒΡΥΣΗΣ-ΠΕΥΚΗΣ	4	3,1	22,3
ΔΗΜΟΣ ΑΓ. ΒΑΡΒΑΡΑΣ	5	3,8	26,2

ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ	9	6,9	33,1
ΔΗΜΟΣ ΦΙΛΟΘΕΗΣ-ΨΥΧΙΚΟΥ	4	3,1	36,2
ΔΗΜΟΣ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ	6	4,6	40,8
ΔΗΜΟΣ ΒΥΡΩΝΑ	6	4,6	45,4
ΔΗΜΟΣ ΗΛΙΟΥΠΟΛΗΣ	5	3,8	49,2
ΔΗΜΟΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ	8	6,2	55,4
ΔΗΜΟΣ ΙΛΙΟΥ	6	4,6	60,0
ΔΗΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ-ΑΡΓΥΡΟΥΠΟΛΗΣ	5	3,8	63,8
ΔΗΜΟΣ ΑΛΙΜΟΥ	6	4,6	68,5
ΔΗΜΟΣ ΓΛΥΦΑΔΑΣ	6	4,6	73,1
ΔΗΜΟΣ ΠΕΙΡΑΙΑ	8	6,2	79,2
ΔΗΜΟΣ ΠΕΝΤΕΛΗΣ	5	3,8	83,1
ΔΗΜΟΣ ΒΡΙΑΗΣΣΙΩΝ	3	2,3	85,4
ΔΗΜΟΣ Ν. ΙΩΝΙΑΣ	5	3,8	89,2
ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΑΝΔΡΙΟΥ	6	4,6	93,8
ΔΗΜΟΣ ΔΑΦΝΗΣ-ΥΜΗΤΤΟΥ	4	3,1	96,9
ΔΗΜΟΣ ΠΕΤΡΟΥΠΟΛΗΣ	4	3,1	100,0
Σύνολο	130	100,0	

Επαγωγική Στατιστική

Στην ενότητα αυτή θα μελετηθούν οι ερευνητικοί σκοποί της παρούσας μελέτης που είναι οι παρακάτω.

1^ο ερευνητικό ερώτημα: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η ενδυνάμωση

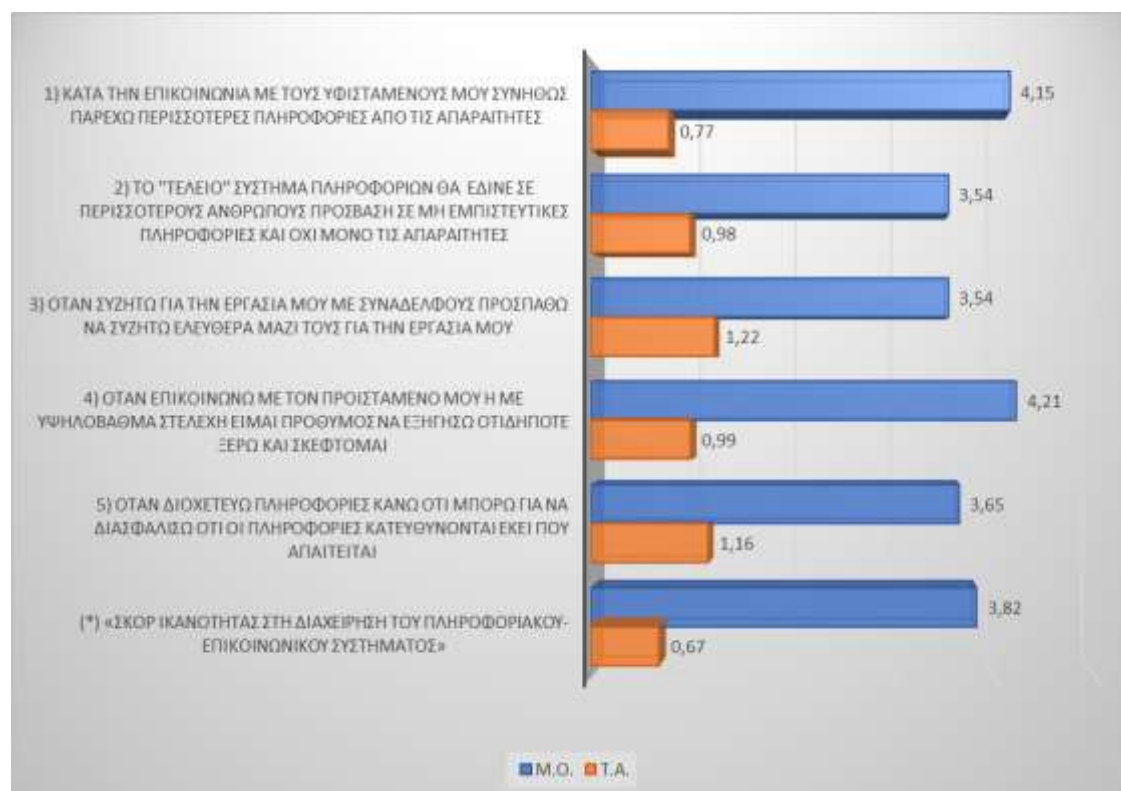
«Ικανότητες στη διαχείριση του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος»

Στο Γράφημα 5 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις ικανότητες διαχείρισης του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος. Παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες κυρίως παρέχουν περισσότερες πληροφορίες από τις απαραίτητες ($M = 4,15$) και εμφανίζονται πρόθυμοι να εξηγήσουν οτιδήποτε γνωρίζουν και σκέφτονται ($M = 4,21$). Ενώ σε μικρότερο βαθμό αντίστοιχα κρίνουν ότι ένα τέλεια δομημένο σύστημα πληροφοριών θα έδινε σε περισσότερους ανθρώπους πρόσβαση σε μη εμπιστευτικές πληροφορίες και όχι μόνο τις απαραίτητες ($M = 3,54$).

Η συνολική εικόνα αποτυπώνεται στην ομαδοποιημένη μεταβλητή «Σκορ ικανότητας στη διαχείριση του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος» όπου παρατηρούμε ότι γενικώς υπάρχει καλή ικανότητα στον συγκεκριμένο τομέα ($M = 3,82$). Οι τυπικές αποκλίσεις είναι μικρές και κυμαίνονται στο διάστημα $[0,67-1,22]$

δείχνοντας ότι δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά στις απόψεις μεταξύ των ερωτηθέντων για την συγκεκριμένη κλίμακα.

Γράφημα 5. Περιγραφικοί δείκτες για την κλίμακα «Ικανότητες στη διαχείριση του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος»

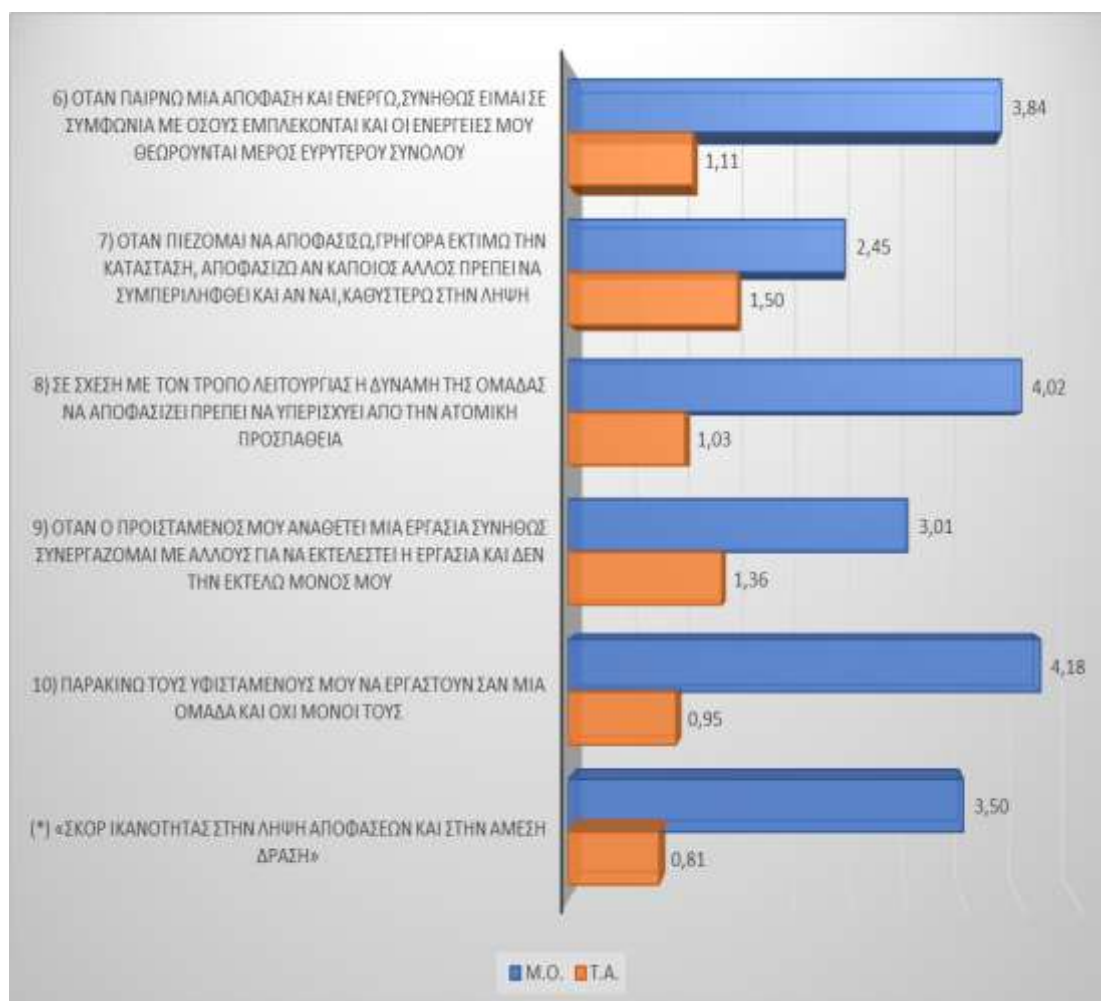


«Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση»

Στο Γράφημα 6 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση. Παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν περισσότερο στο ότι παρακινούν τους υφισταμένους τους να εργαστούν σαν μία ομάδα και όχι μόνοι τους ($M = 4,18$). Επιπλέον, οι συμμετέχοντες είναι ουδέτεροι στην άποψη "Όταν ο προϊστάμενος μου αναθέτει μία εργασία συνήθως συνεργάζομαι με άλλους για να εκτελεστεί η εργασία και δεν την εκτελώ μόνος μου ($M = 3,01$). Τέλος, οι συμμετέχοντες κρατάνε ουδέτερη προς αρνητική στάση στην άποψη: Όταν πιέζομαι να αποφασίσω, γρήγορα εκτιμώ την κατάσταση, αποφασίζω αν κάποιος άλλος πρέπει να συμπεριληφθεί και αν ναι, καθυστερώ στην λήψη ($M = 2,45$).

Η συνολική εικόνα αποτυπώνεται στην ομαδοποιημένη μεταβλητή «Σκορ ικανότητας στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση» όπου παρατηρούμε ότι γενικώς υπάρχει μία μέτρια προς καλή ικανότητα στον συγκεκριμένο τομέα ($M = 3,50$). Οι τυπικές αποκλίσεις είναι μέτριες και κυμαίνονται στο διάστημα $[0,81-1,50]$ δείχνοντας ότι υπάρχει μέτρια διαφορά στις απόψεις μεταξύ των ερωτηθέντων για την συγκεκριμένη κλίμακα.

Γράφημα 6. Περιγραφικοί δείκτες για την κλίμακα «Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση»



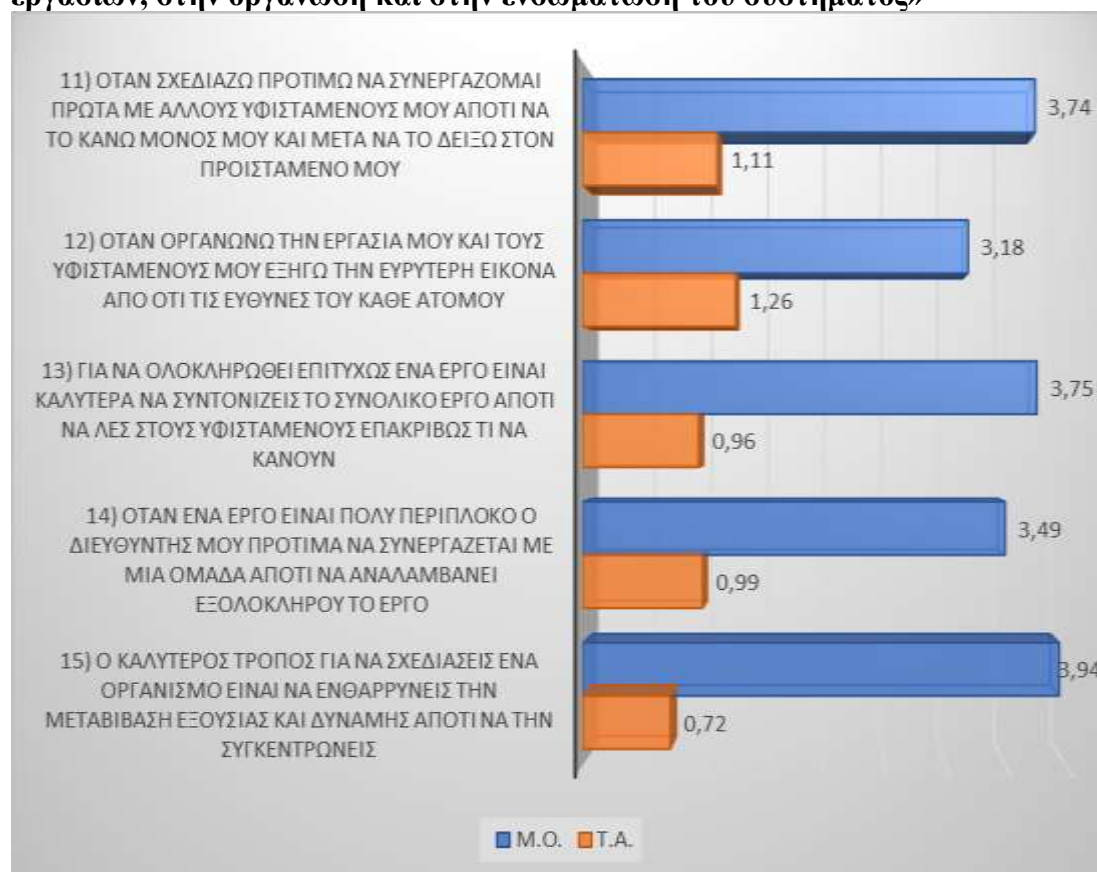
«Ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος»

Σο Γράφημα 7 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος. Παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν περισσότερο με την

ενθάρρυνση της μεταβίβασης εξουσίας και δύναμης ($M = 3,94$) και με τον συντονισμό του συνολικού έργου ($M = 3,75$). Επιπλέον, οι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη στάση στην άποψη: «Όταν οργανώνω την εργασία μου και τους υφισταμένους μου εξηγώ την ευρύτερη εικόνα από ότι τις ευθύνες του κάθε ατόμου ($M = 3,18$)».

Οι τυπικές αποκλίσεις είναι μέτριες και κυμαίνονται στο διάστημα $[0,72-1,26]$ δείχνοντας ότι υπάρχει μέτρια διαφορά στις απόψεις μεταξύ των ερωτηθέντων για την συγκεκριμένη κλίμακα. Η συνολική εικόνα αποτυπώνεται στην ομαδοποιημένη μεταβλητή, όπου παρατηρούμε ότι γενικώς υπάρχει μία μέτρια προς καλή ικανότητα στον συγκεκριμένο τομέα. ($M = 3.62$).

Γράφημα 7. Περιγραφικοί δείκτες για την κλίμακα «Ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος»



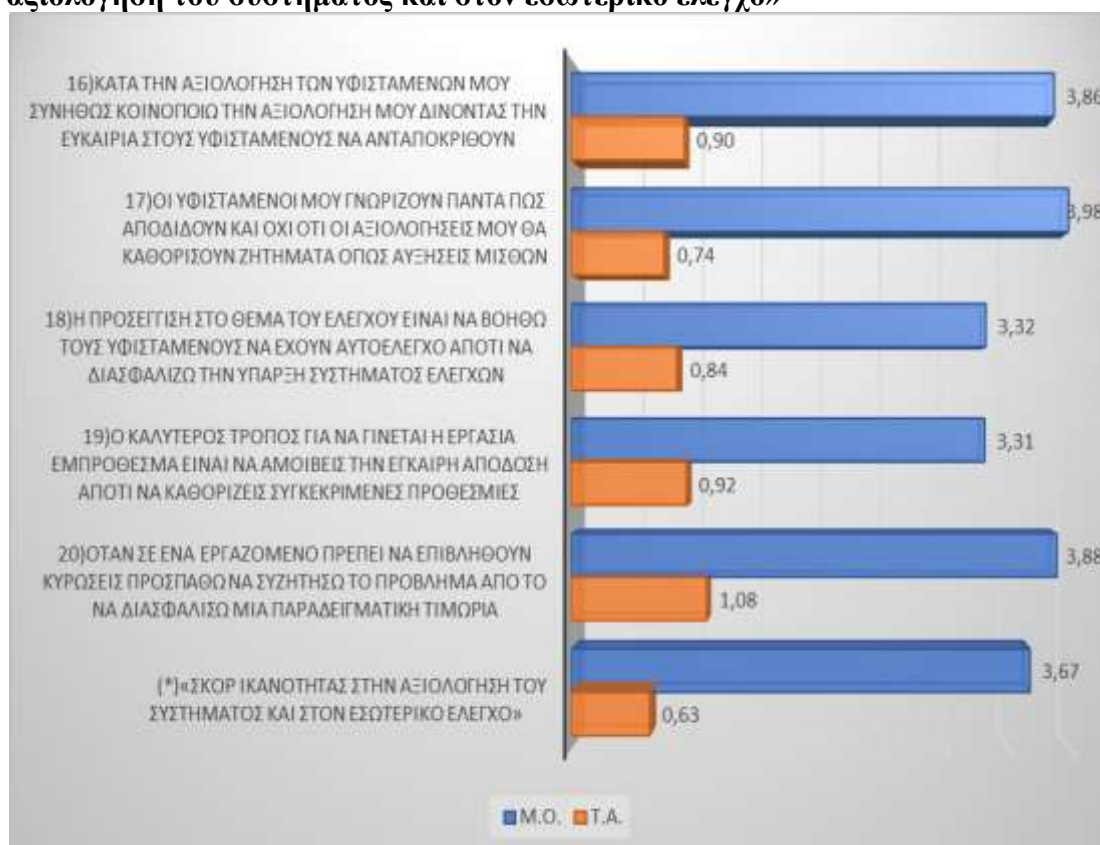
«Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο»

Στο Γράφημα 8 παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο.

Παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν περισσότερο στις απόψεις ότι οι υφιστάμενοί γνωρίζουν πάντα πως αποδίδουν και όχι ότι οι αξιολογήσεις θα καθορίσουν ζητήματα όπως αυξήσεις μισθών ($M=3,98$) και όταν σε ένα εργαζόμενο πρέπει να επιβληθούν κυρώσεις, προσπαθώ να συζητήσω το πρόβλημα από το να διασφαλίσω μία παραδειγματική τιμωρία ($M=3,88$).

Η συνολική εικόνα αποτυπώνεται στην ομαδοποιημένη μεταβλητή «Σκορ ικανότητας στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο», όπου παρατηρούμε ότι γενικώς υπάρχει μία καλή ικανότητα στον συγκεκριμένο τομέα ($M=3,67$). Οι τυπικές αποκλίσεις είναι μικρές και κυμαίνονται στο διάστημα $[0,63-1,08]$ δείχνοντας ότι δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά στις απόψεις μεταξύ των ερωτηθέντων για την συγκεκριμένη κλίμακα.

Γράφημα 8. Περιγραφικοί δείκτες για την κλίμακα «Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο»



«Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών»

Το Γράφημα 9 παρουσιάζει τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις «Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών». Παρατηρούμε ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους διερευνούν το περιβάλλον-είδος εργασίας που θα απέδιδαν καλύτερα από το να τους ανταμείβουν και τιμωρούν ($M=3,80$). Επίσης, οι συμμετέχοντες έχουν ουδέτερη προς αρνητική στάση στην άποψη «Όταν εργάζομαι με προσωπικό χωρίς κίνητρο τους βοηθώ να εντοπίσουν την εργασία που τους ταιριάζει από το να τους παρακινώ ($M=2,57$).

Γενικότερα, οι τυπικές αποκλίσεις είναι μέτριες και κυμαίνονται στο διάστημα $[0,95-1,29]$, δείχνοντας ότι υπάρχει μέτρια διαφορά στις απόψεις μεταξύ των ερωτηθέντων για την συγκεκριμένη κλίμακα. ($M = 3.13$).

Γράφημα 9. Περιγραφικοί δείκτες για την κλίμακα «Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών»

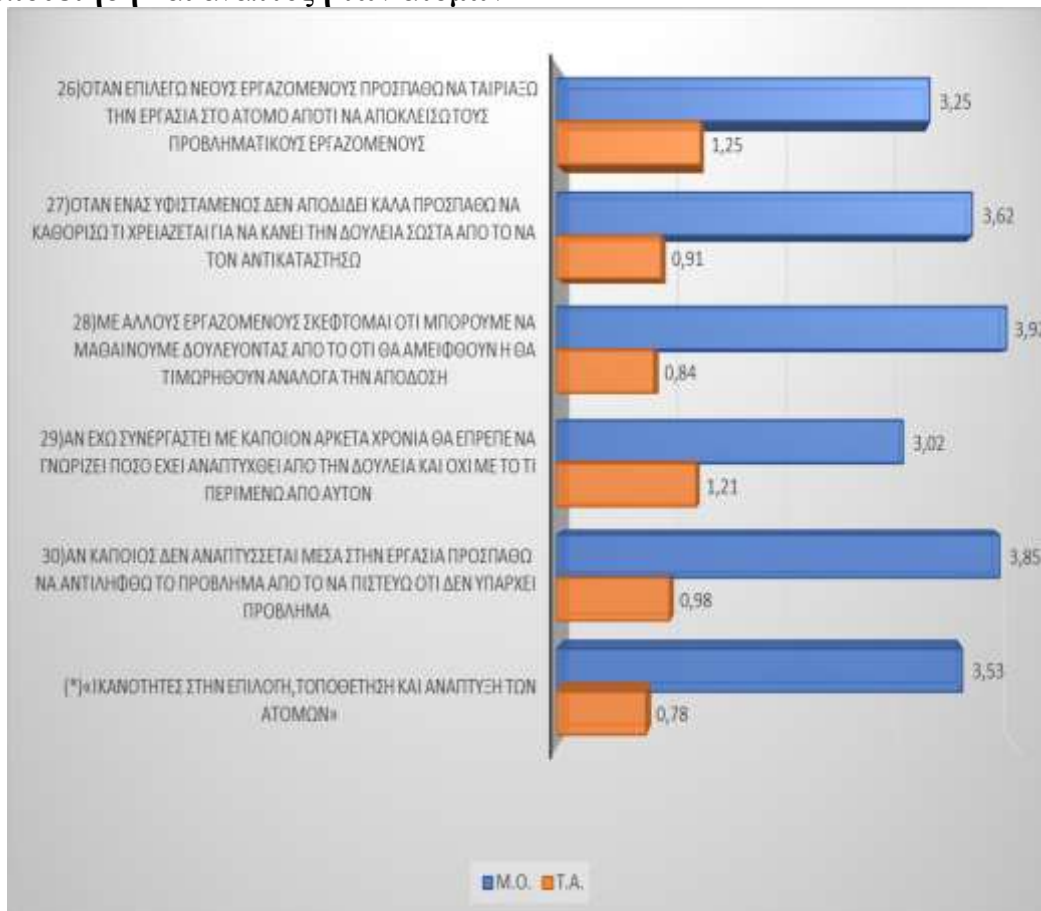


«Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων»

Το Γράφημα 10 παρουσιάζει τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις «Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων». Οι ερωτηθέντες συμφωνούν περισσότερο με τις απόψεις ότι με άλλους εργαζόμενους σκέφτομαι ότι μπορούμε να μαθαίνουμε δουλεύοντας από ότι θα αμειφθούν ή θα τιμωρηθούν ανάλογα την απόδοση ($M = 3,92$) και με την άποψη ότι αν κάποιος δεν αναπτύσσεται μέσα στην εργασία προσπαθώ να αντιληφθώ το πρόβλημα από το να πιστεύω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα ($M = 3,85$).

Η συνολική εικόνα αποτυπώνεται στην ομαδοποιημένη μεταβλητή «Σκορ ικανότητας στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων», όπου παρατηρούμε ότι γενικώς υπάρχει μία μέτρια προς καλή ικανότητα στον συγκεκριμένο τομέα ($M = 3,53$). Οι τυπικές αποκλίσεις είναι μικρές και κυμαίνονται στο διάστημα $[0,78-1,25]$ δείχνοντας ότι δεν υπάρχει μεγάλη διαφορά στις απόψεις μεταξύ των ερωτηθέντων για την συγκεκριμένη κλίμακα.

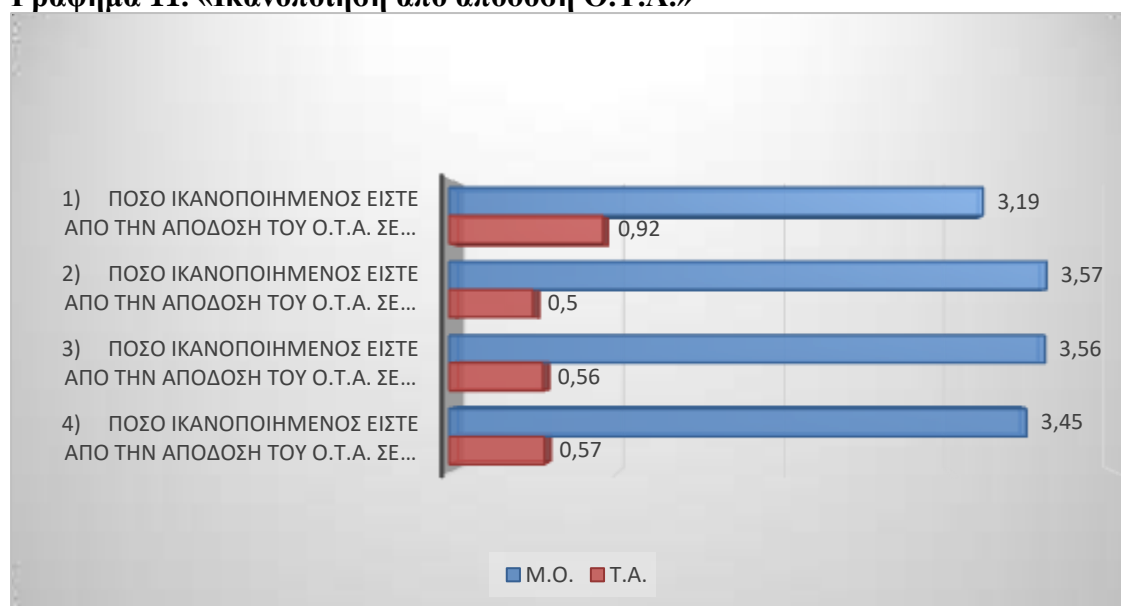
Γράφημα 10. Περιγραφικοί δείκτες για την κλίμακα «Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων»



2^ο ερευνητικό ερώτημα: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της Ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και των Δεικτών Επίδοσης των δημοτικών αθλητικών οργανισμών;

Προτού διερευνηθούν οι συσχετίσεις των παραγόντων της θα παρουσιαστούν τα περιγραφικά στοιχεία των δεικτών ικανοποίησης. Το Γράφημα 11 παρουσιάζει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ικανοποίησή τους από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε διάφορους τομείς. Συγκεκριμένα η τιμή 1 υποδηλώνει την απάντηση «Καθόλου», η 2 «Λίγο», η 3 «Μέτρια», η 4 «Πολύ» και η 5 «Πάρα πολύ». Παρατηρούμε ότι οι ερωτηθέντες είναι μέτρια έως πολύ ικανοποιημένοι με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας ($M=3,57$) και την ικανοποίηση συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα ($M=3,56$).

Γράφημα 11. «Ικανοποίηση από απόδοση Ο.Τ.Α.»



Ανάλυση συσχετίσεων

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία των αναλύσεων συσχέτισης μεταξύ των ικανοτήτων διαχείρισης του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος και τους παράγοντες ικανοποίησης από την απόδοση των Ο.Τ.Α. Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει ένα υπόμνημα των μεταβλητών που αναφέρονται στις «Ικανότητες στη διαχείριση του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος» και ο Πίνακας 4 το

αντίστοιχο υπόμνημα για τις μεταβλητές που αναφέρονται στην ικανοποίηση από την απόδοση των Ο.Τ.Α.

Πίνακας 3. Υπόμνημα μεταβλητών του παράγοντα ικανότητες διαχείρισης του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος

Μεταβλητές	Συμβολισμοί
1) Κατά την επικοινωνία με τους υφισταμένους μου συνήθως παρέχω περισσότερες πληροφορίες από τους απαραίτητες	A1
2) Το «Τέλειο» σύστημα πληροφοριών θα έδινε σε περισσότερους ανθρώπους πρόσβαση σε μη εμπιστευτικές πληροφορίες και όχι μόνο τις απαραίτητες	A2
3) Όταν συζητώ για την εργασία μου με τους συναδέλφους προσπαθώ να συζητώ ελεύθερα μαζί τους για την εργασία μου	A3
4) Όταν επικοινωνώ με τον προϊστάμενό μου η με υψηλόβαθμα στελέχη είμαι πρόθυμος να εξηγήσω οτιδήποτε ξέρω και σκέφτομαι	A4
5) Όταν διοχετεύω πληροφορίες κάνω ότι μπορώ για να διασφαλίσω ότι οι πληροφορίες κατευθύνονται εκεί που απαιτείται	A5
(*) «Σκορ ικανότητας στη διαχείριση του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος»	Score A

Πίνακας 4 Υπόμνημα μεταβλητών του παράγοντα ικανοποίησης από την απόδοση των Ο.Τ.Α.

Κατηγορίες	Συμβολισμοί
1) Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού;	I1
2) Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες;	I2
3) Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα;	I3
4) Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα;	I4

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των μεταβλητών που αναφέρονται στις ικανότητες στη διαχείριση του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α. Παρατηρούμε ότι η ομαδοποιημένη μεταβλητή Score A δεν συσχετίζεται με καμία μεταβλητή της ομαδοποίησης ωστόσο αυτό συμβαίνει καθώς οι συνιστώσες της αλληλοαναιρούνται. Συγκεκριμένα η μεταβλητή A2 συσχετίζεται αρνητικά με την I1 ($r = -0,286$, *Pearson*, p -value $<0,01$), με την I2 ($r = -0,236$, *Pearson*, p -value $<0,01$), I3 ($r = -0,274$, *Pearson*, p -value $<0,01$) και την I4 ($r = -0,231$, *Pearson*, p -

value <0,01). Επίσης η μεταβλητή I1 συσχετίζεται θετικά με την A3 ($r = 0,224$, Pearson, p-value <0,05) και την A5 ($r = 0,396$, Pearson, p-value <0,01). Τέλος η μεταβλητή A5 συσχετίζεται θετικά με την I2 ($r = 0,204$, Pearson, p-value <0,05).

Πίνακας 5. Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στη διαχείριση του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.

	A1	A2	A3	A4	A5	Score A
I1	0,047	-0,286**	0,224*	0,015	0,396**	0,150
I2	0,146	-0,236**	0,015	0,089	0,204*	0,066
I3	0,115	-0,274**	-0,061	-0,045	0,118	-0,048
I4	0,112	-0,231**	-0,075	0,024	0,127	-0,018

** Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 1%

* Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 5%

Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει ένα υπόμνημα των μεταβλητών που αναφέρονται στις «Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση».

Πίνακας 6 Υπόμνημα για τις μεταβλητές που αναφέρονται στις «Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση»

Μεταβλητές	Συμβολισμός
1) Όταν παίρνω μία απόφαση και ενεργώ, συνήθως είμαι σε συμφωνία με όσους εμπλέκονται και οι ενέργειες μου θεωρούνται μέρος ενός ευρύτερου συνόλου	B1
2) Όταν πιέζομαι να αποφασίσω, γρήγορα εκτιμώ την κατάσταση, αποφασίζω αν κάποιος άλλος πρέπει να συμπεριληφθεί και αν ναι, καθυστερώ στην λήψη.	B2
3) Σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας η δύναμη της ομάδας να αποφασίζει πρέπει να υπερισχύει από την ατομική προσπάθεια	B3
4) Όταν ο προϊστάμενος μου αναθέτει μία εργασία συνήθως συνεργάζομαι με άλλους για να εκτελεστεί η εργασία και δεν την εκτελώ μόνος μου	B4
5) Παρακινώ τους υφισταμένους μου να εργαστούν σαν μία ομάδα και όχι μόνοι τους	B5
(*) «Σκορ ικανότητας στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση»	Score B

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των μεταβλητών που αναφέρονται στις ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α. Το γενικότερο συμπέρασμα είναι ότι η ομαδοποιημένη μεταβλητή Score B συσχετίζεται θετικά με την I1 ($r = 0,607$, *Pearson*, p -value $< 0,01$), με την I2 ($r = 0,364$, *Pearson*, p -value $< 0,01$) και την I3 ($r = 0,206$, *Pearson*, p -value $< 0,05$).

Πίνακας 7. Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.»

	B1	B2	B3	B4	B5	Score B
I1	0,683**	0,496**	0,216*	0,147	0,548**	0,607**
I2	0,451**	0,108	0,375**	0,097	0,300**	0,364**
I3	0,262**	0,064	0,200*	-0,026	0,285**	0,206*
I4	0,227**	-0,106	0,224*	-0,044	0,115	0,092

** Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 1%

* Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 5%

Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.

Ο Πίνακας 8 παρουσιάζει ένα υπόμνημα των μεταβλητών που αναφέρονται στις «Ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος».

Πίνακας 8. «Υπόμνημα για τις μεταβλητές που αναφέρονται στις «Ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος»

Μεταβλητές	Συμβολισμοί
1) Όταν σχεδιάζω προτιμώ να συνεργάζομαι πρώτα με άλλους υφισταμένους μου απ' ό,τι να το κάνω μόνος μου και μετά να το δείξω στον προϊστάμενό μου	Γ1
2) Όταν οργανώνω την εργασία μου και τους υφισταμένους μου εξηγώ την ευρύτερη εικόνα από ό,τι τις ευθύνες του κάθε ατόμου	Γ2
3) Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα έργο είναι καλύτερα να συντονίζεις το συνολικό έργο απ' ό,τι να λες στους υφισταμένους επακριβώς τι να κάνουν	Γ3
4) Όταν ένα έργο είναι πολύ περίπλοκο ο διευθυντής μου προτιμά να συνεργάζεται με μια ομάδα απ' ό,τι να αναλαμβάνει εξολοκλήρου το έργο	Γ4
5) Ο καλύτερος τρόπος για να σχεδιάσεις ένα οργανισμό είναι να ενθαρρύνεις την μεταβίβαση εξουσίας και δύναμης απ' ό,τι να την συγκεντρώνεις	Γ5

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των μεταβλητών που αναφέρονται στις ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α. Παρατηρούμε ότι η μεταβλητή I1 συσχετίζεται θετικά με τις Γ1 ($r = 0,374$, *Pearson*, p -value $< 0,01$), την Γ2 ($r = 0,414$, *Pearson*, p -value $< 0,01$) και την Γ3 ($r = 0,203$, *Pearson*, p -value $< 0,05$), ενώ αρνητικά με την Γ4 ($r = -0,316$, *Pearson*, p -value $< 0,01$) και την Γ5 ($r = -0,365$, *Pearson*, p -value $< 0,01$). Τέλος, η μεταβλητή I2 συσχετίζεται θετικά με την μεταβλητή Γ1 ($r = 0,342$, *Pearson*, p -value $< 0,01$) και αρνητικά με την μεταβλητή Γ3 ($r = -0,241$, *Pearson*, p -value $< 0,01$) και την Γ4 ($r = -0,243$, *Pearson*, p -value $< 0,01$).

Πίνακας 9. Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.»

	Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5
I1	0,374**	0,414**	0,203*	-0,316**	-0,365**
I2	0,342**	0,091	-0,241**	-0,243**	-0,010
I3	0,139	-0,027	0,130	-0,154	-0,164
I4	0,152	-0,074	-0,163	-0,069	-0,026

***. Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 1%*

**. Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 5%*

Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει ένα υπόμνημα των μεταβλητών που αναφέρονται στις «Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο».

Πίνακας 10. Υπόμνημα για τις μεταβλητές που αναφέρονται στις «Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο»

Μεταβλητές	Συμβολισμοί
1. Κατά την αξιολόγηση των υφισταμένων μου συνήθως κοινοποιώ την αξιολόγηση μου δίνοντας την ευκαιρία στους υφισταμένους να ανταποκριθούν	Δ1
2. Οι υφιστάμενοί μου γνωρίζουν πάντα πως αποδίδουν και όχι ότι οι αξιολογήσεις μου θα καθορίσουν ζητήματα όπως αυξήσεις μισθών	Δ2
3. Η προσέγγιση στο θέμα ελέγχου είναι να βοηθώ τους υφισταμένους να έχουν αυτοέλεγχο απ' ότι να διασφαλίζω την ύπαρξη συστήματος ελέγχων	Δ3
4. Ο καλύτερος τρόπος για να γίνεται η εργασία εμπρόθεσμα είναι να αμείβεις την έγκαιρη απόδοση απ' ότι να καθορίζεις συγκεκριμένες προθεσμίες	Δ4

5. Όταν σε ένα εργαζόμενο πρέπει να επιβληθούν κυρώσεις προσπαθώ να συζητήσω το πρόβλημα από το να διασφαλίσω μία παραδειγματική τιμωρία	Δ5
(*)«Σκορ ικανότητας στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο»	Score Δ

Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των μεταβλητών που αναφέρονται στις ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α. Η γενικότερη εικόνα είναι ότι η ομαδοποιημένη μεταβλητή Score Δ συσχετίζεται θετικά με τις μεταβλητές I1 ($r = 0,710$, Pearson, p-value <0,01), την I2 ($r = 0,320$, Pearson, p-value <0,01) και την I3 ($r = 0,239$, Pearson, p-value <0,01).

Πίνακας 11. Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.»

	Δ1	Δ2	Δ3	Δ4	Δ5	Score Δ
I1	0,292**	0,346**	0,349**	0,639**	0,758**	0,710**
I2	0,332**	0,099	0,160	0,224*	0,267**	0,320**
I3	0,094	0,219*	0,164	0,144	0,211*	0,239**
I4	0,197*	0,116	0,135	0,042	0,110	0,171

** Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 1%

* Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 5%

Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει ένα υπόμνημα των μεταβλητών που αναφέρονται στις «Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών».

Πίνακας 12. Υπόμνημα για τις μεταβλητές που αναφέρονται στις «Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών»

Μεταβλητές	Συμβολισμοί
1) Ως ηγέτης πάντα προσπαθώ να εμπνέω τους άλλους από το να γνωρίζω περισσότερα για την εργασία τους από αυτούς τους ίδιους	E1
2) Για να παρακινήσω τους εργαζόμενους διερευνώ το περιβάλλον-είδος εργασίας που θα απέδιδαν καλύτερα από το να τους ανταμείβω και τιμωρώ	E2
3) Οι υφιστάμενοι παρακινούνται περισσότερο με αναγνώριση και ικανοποίηση απ' ότι με περισσότερα χρήματα, ελεύθερο χρόνο και υψηλότερη θέση	E3
4) Στην ηγεσία είναι σημαντικότερο να συνεργάζεσαι με τους άλλους εργαζόμενους από το να δείχνεις πάντα ότι έχεις δύναμη και αυτοπεποίθηση	E4
5) Όταν εργάζομαι με προσωπικό χωρίς κίνητρο τους βοηθώ να εντοπίσουν την εργασία που τους ταιριάζει από το να τους παρακινώ	E5

Ο Πίνακας 13 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των μεταβλητών που αναφέρονται στις ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α. Παρατηρούμε ότι η μεταβλητή E1 συσχετίζεται αρνητικά με την I2 ($r = -0,205$, *Pearson*, p-value <0,05) και την I4 ($r = -0,305$, *Pearson*, p-value <0,01). Επιπλέον, η E2 συσχετίζεται θετικά με την I1 ($r = 0,328$, *Pearson*, p-value <0,01) και αρνητικά με την I2 ($r = -0,192$, *Pearson*, p-value <0,05) και την I4 ($r = -0,356$, *Pearson*, p-value <0,01). Ακόμη η E3 συσχετίζεται αρνητικά με την I3 ($r = -0,173$, *Pearson*, p-value <0,05), ενώ η E4 θετικά με την I1 ($r = 0,412$, *Pearson*, p-value <0,01). Τέλος η E5 συσχετίζεται θετικά με την I1 ($r = 0,437$, *Pearson*, p-value <0,01), την I2 ($r = 0,188$, *Pearson*, p-value <0,05) και την I3 ($r = 0,227$, *Pearson*, p-value <0,01).

Πίνακας 13. Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.»

	E1	E2	E3	E4	E5
I1	0,143	0,328**	-0,051	0,412**	0,437**
I2	-0,205*	-0,192*	0,006	-0,066	0,188*
I3	-0,082	0,060	-0,173*	0,118	0,227**
I4	-0,305**	-0,356**	0,046	-0,119	-0,096

** . Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 1%

* . Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 5%

Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.

Ο Πίνακας 14 παρουσιάζει ένα υπόμνημα των μεταβλητών που αναφέρονται στις «Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων».

Πίνακας 14. Υπόμνημα για τις μεταβλητές που αναφέρονται στις «Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων»

Μεταβλητές	Συμβολισμοί
1. Όταν επιλέγω νέους εργαζόμενους προσπαθώ να ταιριάξω την εργασία στο άτομο απ' ότι να αποκλείσω τους προβληματικούς εργαζόμενους	ΣΤ1
2. Όταν ένας υφιστάμενος δεν αποδίδει καλά προσπαθώ να καθορίσω τι χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά σωστά από το να τον αντικαταστήσω	ΣΤ2
3. Με άλλους εργαζόμενους σκέφτομαι ότι μπορούμε να μαθαίνουμε δουλεύοντας από ότι θα αμειφθούν ή θα τιμωρηθούν ανάλογα την απόδοση	ΣΤ3
4. Αν έχω συνεργαστεί με κάποιον αρκετά χρόνια θα έπρεπε να γνωρίσει πόσο έχει αναπτυχθεί από την δουλειά και όχι με το τι περιμένω από αυτόν	ΣΤ4

5. Αν κάποιος δεν αναπτύσσεται μέσα στην εργασία προσπαθώ να αντιληφθώ το πρόβλημα από το να πιστεύω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα (*)«Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων»	ΣΤ5 Score ΣΤ
---	-----------------

Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των μεταβλητών που αναφέρονται στις ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α. Η γενικότερη εικόνα είναι ότι η ομαδοποιημένη μεταβλητή Score ΣΤ συσχετίζεται θετικά με την Ι1 ($r = 0,546$, Pearson, p-value <0,01) και την Ι2 ($r = 0,342$, Pearson, p-value <0,01)

Πίνακας 15. Συσχετίσεις για τις «Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων» με τις μεταβλητές της ικανοποίησης από απόδοση Ο.Τ.Α.»

	ΣΤ1	ΣΤ2	ΣΤ3	ΣΤ4	ΣΤ5	Score ΣΤ
Ι1	0,260**	0,476**	0,329**	0,398**	0,612**	0,546**
Ι2	0,296**	0,334**	0,208*	0,011	0,474**	0,342**
Ι3	-0,033	0,078	0,118	-0,070	0,180*	0,057
Ι4	0,059	0,100	0,112	-0,077	0,257**	0,108

** . Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 1%

* . Συσχετίσεις σε στάθμη σημαντικότητας 5%

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η βιωσιμότητα ενός οργανισμού έγκειται στην διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων, είτε υλικούς με τη μορφή των διαθέσιμων κεφαλαίων, εγκαταστάσεων και εξοπλισμού είτε ανθρώπινους που περιλαμβάνουν τους υπαλλήλους και τους διευθυντές τους. Οι οργανισμοί και οι διευθυντές τους, θα πρέπει να κατανοήσουν και να εστιάσουν στους περιορισμούς και τις δυνατότητες τους που βασίζονται σε τρεις κύριες παραδοχές (1) ακριβείς στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν εντός (2) περιορισμένων πόρων μέσω του συντονισμού των προσπαθειών (3) των ατόμων (Certo, 1992). Από αυτά, το ανθρώπινο δυναμικό, είναι η πολυτιμότερη δυνατότητα και περιορισμός επομένως και χρήζει μεγαλύτερης προσοχής από τη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών.

Πολλοί ερευνητές παρατήρησαν ότι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό και ικανότητα του αποτελεσματικού διευθυντή, είναι η σχέση που αναπτύσσει με το προσωπικό, επειδή το προσωπικό είναι βασικό συστατικό ενός οργανισμού και κάνει τα πάντα για τη λειτουργία του (Cook, 1994; Lee, 2019; Randolph, 1995; Tosi, Rizzo, & Carroll, 1986). Βάσει των προαναφερθέντων, η ηγεσία των αθλητικών οργανισμών συνίσταται να δώσει την δέουσα σημασία στην υιοθέτηση πρακτικών τόνωσης του βαθμού ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, εξασφαλίζοντας ένα κατάλληλο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον για τους εργαζομένους τους. Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι σε ένα αθλητικό οργανισμό αντιπροσωπεύουν ίσως το πιο σημαντικό κεφάλαιο, το οποίο έχει την δυνατότητα να αξιοποιήσει με τον καταλληλότερο τρόπο προκειμένου να αντλήσει την μοναδική ευκαιρία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον ανταγωνιστικό κλάδο του αθλητισμού (Bowen & Lawler, 1992; Kartakoullis, et al., 2009; Weerakoon, 2016).

Ο σύγχρονος κλάδος του αθλητισμού τόσο του επαγγελματικού όσο και του ερασιτεχνικού αυξάνεται σε μέγεθος και σε επίπεδο ανταγωνισμού. Δεδομένης αυτής της αναπτυξιακής τους πορείας, είναι υψίστης σημασίας οι δημοτικοί αθλητικοί οργανισμοί να αντιληφθούν τα σημεία εκείνα που θα τους καταστήσουν περισσότερο αποτελεσματικούς και ανταγωνιστικούς και βιώσιμους. Η ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί μείζονα παράγοντα για την επιχειρηματική δραστηριότητα στον αθλητισμό, επειδή μπορεί να συμβάλει στη βιωσιμότητα και την αύξηση του κέρδους των αθλητικών οργανισμών. Έτσι, η ενδυνάμωση θα πρέπει να

υπάρχει στο πλάνο όλων των οργανισμών, όχι βέβαια ως μια απλή διαδικασία, αλλά ως μια οργανωσιακή ανάγκη, που απαιτεί σχεδιασμό, χρόνο εκπαιδευμένα ικανά στελέχη που θα την εφαρμόσουν.

Στο δείγμα της έρευνας υπήρχε μία ελαφρώς μεγαλύτερη εκπροσώπηση του ανδρικού φύλου, έναντι των γυναικών, ενώ η μέση ηλικία ήταν τα 42 έτη. Το γενικότερο επίπεδο εκπαίδευσης μπορεί να θεωρηθεί υψηλό καθώς η πλειοψηφία ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ή μεταπτυχιακού. Επιπλέον η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν είχε διατελέσει ως Διοικητικό Στέλεχος και εργάζεται κυρίως ως υπάλληλος ή μέλος Διοικητικού συμβουλίου. Τέλος αναφορικά με την περιοχή Ο.Τ.Α. υπήρχε εκπροσώπηση από πολλούς Δήμους της Αττικής.

Οι συμμετέχοντες έδειξαν καλές ικανότητες στη διαχείριση του πληροφοριακού-επικοινωνιακού συστήματος και στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο. Μέτριες προς καλές ικανότητες παρουσίασαν οι συμμετέχοντες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση και στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων. Όσον αφορά τις ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος παρατηρήθηκαν καλές ικανότητες στο 60% των περιπτώσεων και μέτριες προς καλές στο 40%. Τέλος, σχετικά με τις ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών παρατηρήθηκαν καλές ικανότητες στο 20% των περιπτώσεων, μέτριες στο 60% και μέτριες προς κακές στο 20%.

Η ικανότητα στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση και η ικανότητα στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο συσχετίστηκαν θετικά με την ικανοποίηση από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού, με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες και με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα. Επιπλέον, η ικανότητα στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ατόμων συσχετίστηκε θετικά με την ικανοποίηση από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού και με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες. Ακόμη η ανεξέλεγκτη χρήση του «Τέλειου» συστήματος πληροφοριών συσχετίστηκε αρνητικά με όλες τις συνιστώσες της ικανοποίησης από την απόδοση του Ο.Τ.Α. ενώ η διοχέτευση πληροφοριών στην σωστή κατεύθυνση συσχετίστηκε θετικά με την ικανοποίηση από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού και με την παροχή υπηρεσιών υψηλής

ποιότητας στους συμμετέχοντες. Επιπλέον, η ελεύθερη συζήτηση με τους συναδέλφους συσχετίστηκε θετικά με την ικανοποίηση από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού. Ακόμη η ικανοποίηση από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού συσχετίστηκε θετικά με τον σχεδιασμό και την οργάνωση του ευρύτερου συνόλου, με την εύρεση κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας, με την συνεργασία και με την βοήθεια στους εργαζομένους που δεν έχουν κίνητρο να εντοπίσουν την εργασία που τους ταιριάζει. Η ικανοποίηση από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες συσχετίστηκε αρνητικά με την έμπνευση του ηγέτη με την διερεύνηση κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας και θετικά με την βοήθεια στους εργαζομένους που δεν έχουν κίνητρο να εντοπίσουν την εργασία που τους ταιριάζει. Η ικανοποίηση από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τα αθλητικά προγράμματα συσχετίστηκε αρνητικά με την αναγνώριση και θετικά με την βοήθεια στους εργαζομένους που δεν έχουν κίνητρο να εντοπίσουν την εργασία που τους ταιριάζει. Τέλος, η ικανοποίηση από την απόδοση του Ο.Τ.Α. σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα συσχετίστηκε αρνητικά με την έμπνευση του ηγέτη και την παρακίνηση για εύρεση κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας.

Τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν παραπάνω έχουν επιπτώσεις στην ανάπτυξη και χρήση της διαδικασίας ενδυνάμωσης στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ενδυνάμωση διαδραματίζει ζωτικό ρόλο για να διασφαλιστεί ότι οι αθλητικοί οργανισμοί θα επιβιώσουν και θα ευημερήσουν, οι διευθυντές των δημοτικών αθλητικών οργανισμών πρέπει να προχωρήσουν προς την κατεύθυνση του «πιο δυναμικού στυλ» της διοίκησης. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί αναπτύσσοντας μια ενδυναμωτική κουλτούρα βασισμένη σε αρχές όπως: (α) συνεργασία στη λήψη αποφάσεων, (β) εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, βασισμένα στη διαδικασία της θετικής αποτίμησης του έργου και αποφυγή της οποιαδήποτε κριτικής, γ) εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβής εστιασμένα στην αναγνώριση της αξίας της συνεργασίας των συναδέλφων, δ) σχέδια ανάπτυξης του οργανισμού που να εστιάζουν στην προώθηση ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και σταδιοδρομίας (Hashemzadeh, et al., 2020; Papaioannou, et al., 2012; Vogt & Murrell, 1990). Δεδομένου ότι ο βασικός παράγοντας ενδυνάμωσης και οι ικανότητες λήψης αποφάσεων, διαδραματίζουν

κεντρικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, οι διευθυντές των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών θα πρέπει να αλλάξουν οργανωτικές πολιτικές, διαδικασίες, πρακτικές και δομές και να εφαρμόσουν συστήματα ελέγχου από ψηλά προς τα κάτω, προς τις πρακτικές υψηλής συμμετοχής όπου η εξουσία λήψης αποφάσεων μοιράζεται με τους υπαλλήλους στα κατώτερα κλιμάκια της οργανωτικής ιεραρχίας (Bowen, 1992). Επιπλέον, οι διευθυντές των Αθλητικών Δημοτικών Οργανισμών μπορούν να αλλάξουν πρακτικές ώστε οι εργαζόμενοι να αποφασίσουν από μόνοι τους πώς θα ανακάμψουν από ένα πρόβλημα παροχής υπηρεσιών και στη συνέχεια θα εκπλήξουν και θα ευχαριστήσουν τους πελάτες υπερβαίνοντας τις προσδοκίες τους αντί να περιμένουν έγκριση από έναν επόπτη (Lawler, 1994).

Επομένως, έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο να σκεφτούν στρατηγικά και καινοτόμα πώς να προωθήσουν την οργάνωση. Επίσης, οι διευθυντές επιτυχημένων και λιγότερο επιτυχημένων Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών θα πρέπει να θεωρούν ότι η αποκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στους εργαζομένους αποτελεί κεντρικό χαρακτηριστικό της ενδυνάμωσης, ώστε να εκφράζουν περισσότερη εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους τους μέσω της ανάθεσης σημαντικής εξουσίας λήψης αποφάσεων και να τους ενθαρρύνουν να εμπλακούν περισσότερο στις αποφάσεις και τις δραστηριότητες που καθορίζουν τόσο το εργασιακό τους περιβάλλον όσο και την κατεύθυνση και τις επιδόσεις των Δημοτικών Αθλητικών Οργανισμών.

Η βιβλιογραφία στον τομέα της ενδυνάμωσης στους αθλητικούς οργανισμούς είναι πολύ περιορισμένη. Είναι ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο και σίγουρα περισσότερες μελέτες θα μπορούσαν να αποδειχθούν επωφελείς. Με βάση τα πορίσματα αυτής της μελέτης προσφέρονται οι ακόλουθες συστάσεις για μελλοντική έρευνα. Θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια διαχρονική έρευνα, η οποία να είναι σε θέση να μελετήσει στο ίδιο δείγμα την αλλαγή και την εξέλιξη τόσο των πρακτικών ενδυνάμωσης όσο και της επίδρασης τους στους υπαλλήλους και στην επίδοση ενός αθλητικού οργανισμού. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο η εκπόνηση μιας έρευνας η οποία θα συμπεριλάμβανε δείγμα από ερασιτεχνικά αθλητικά σωματεία, αθλητικές ομοσπονδίες, επαγγελματικές αθλητικές ομάδες και δημοτικούς οργανισμούς άθλησης προκειμένου να εξετάσει τις διαφορετικές ανάγκες σε επίπεδο εφαρμογής των πρακτικών ενδυνάμωσης σε κάθε ένα ξεχωριστό κλάδο του αθλητισμού.

Εξίσου σημαντικό κρίνεται να γίνει έρευνα στον ίδιο πληθυσμό για την ποιοτική αξιολόγηση της έκτασης της ενδυνάμωσης, μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων και παρατήρησης. Ορισμένα από τα ζητήματα συνέντευξης και παρατήρησης θα απευθύνονται σε μέλη του διοικητικού συμβουλίου, σχετικά με το στυλ διοίκησης που χρησιμοποιείται στους ανθρώπινους πόρους, τον τύπο ηγετικής συμπεριφοράς που φαίνεται να είναι θεμιτός, προκειμένου να είναι επιτυχημένη η διαδικασία της ενδυνάμωσης.

Οι τομείς περαιτέρω έρευνας θα μπορούσαν επίσης να περιλαμβάνουν τη μέτρηση του αντίκτυπου της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση και την αφοσίωση των θεατών. Τέλος, θα πρέπει να σχεδιαστεί μελλοντική έρευνα για να διαπιστωθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία ενός εργαλείου επιθεώρησης ενδυνάμωσης το οποίο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε οποιονδήποτε αθλητικό οργανισμό προκειμένου να μπορεί να αξιολογήσει τις χρησιμοποιούμενες πρακτικές ενδυνάμωσης, την ποιότητα τους αλλά και την αποτελεσματικότητά τους.

Περιορισμοί έρευνας

Η παρούσα μελέτη οριοθετήθηκε τους δημοτικούς οργανισμούς άθλησης των ΟΤΑ της Αττικής, επομένως τα πορίσματα της δεν μπορούν να γενικευτούν σε όλο το φάσμα των δημοτικών αθλητικών οργανισμών. Επίσης, η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος μολονότι ήταν μέσα στα πλαίσια του αποδεκτού ορίου 56%, ωστόσο δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τις απόψεις του ποσοστού όσων διοικητικών στελεχών δεν συμμετείχαν στην έρευνα και πιθανά να υπήρξε σημαντική αλλαγή των αποτελεσμάτων. Ωστόσο, αυτό το ποσοστό μας επιτρέπει σύμφωνα με την ερευνήτρια Babbie (2004) να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα μας στους δημοτικούς αθλητικούς οργανισμούς της Αττικής.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ambroz, M. (2004). Total quality system as a product of the empowered corporate culture. *The TQM Magazine*, 16, 93-104.
- Anderson, J.C, Rungtusanatham, M, & Schroeder, R. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Journal*, 19(3), 472-509.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
- Babin B.J., & Boles J.S. (1996). The effects of perceived coworker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*. 72(1): 57-75.
- Barbee C., & Bott, V. (1991). Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment. *Advanced Management Journal*; 5, 27-31.
- Belbin R. M. (1998). *The Coming Shape of Organization*. Oxford, Boston: Butterworth Heinemann.
- Bowen D.E., & Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: Why, How and When?. *Sloan Management Review*, 5, 31-39.
- Chant, S. (2012). The disappearing of ‘smart economics’? The World Development Report 2012 on Gender Equality: Some concerns about the preparatory process and the prospects for paradigm change. *Global Social Policy*, 12(2), 198-218
- Chelladurai, P. (1999). *Management of Human Resources in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers
- Cleary, B.A. (1995). Supporting empowerment with Deming’s PDSA cycle. *Empowerment in Organizations*, 3, 34-9.
- Conger J. A., & Canungo R.A. (1988). The Empowerment process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Cook, S. (1994). The cultural implications of empowerment. *Empowerment in Organizations*, Vol. 2 No. 1, pp. 9-13.
- Cordery, J.L. (1995). Work redesign: rhetoric vs reality, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33(2), pp. 3-19.

- Darling, Michele. "Empowerment: *Myth or reality?*" Executive Speeches 10.6 (Jun/Jul 1996): 23.
- Freysinger, V., & Bedini, L.A. (1994). Teaching for empowerment. *Schole: A journal of leisure studies and recreation education*, 9, 1-11.
- Gatewood, R.D., & Riordan, C.M. (1997). The Development and Test of a Model of Total Quality: Organizational Practices, TQ Principles, Employee Attitudes and Customer Satisfaction. *Journal of Quality Management*, 2, 41-65.
- Gutiérrez, L. M., DeLois, K. A., & GlenMaye, L. (1995). Understanding empowerment practice: Building on practitioner-based knowledge. *Families in society*, 76(9), 534-542.
- Gutierrez, L., & Ortega, R. (1991). Developing methods to empower Latinos: The importance of groups. *Social Work with Groups*, 14(2), 23-43
- Haile, H. B., Bock, B., & Folmer, H. (2012). Microfinance and female empowerment: Do institutions matter? *Women's Studies International Forum*, 35(4), 256–265
- Hashemzadeh, N., Foroghi-pour, H., & Sabunchi, R. (2020). The Effect of Empowerment Components on Human Resource Performance in the Department of Sport and Youth of West Azerbaijan Province. *Iranian journal of educational sociology*, 3(3), 176-186.
- Holden, P. (1998). *The Excellent Manager's Companion*. Aldershot, Hampshire: Gower Publishing.
- Hopfl, H., (1994). Empowerment and the Managerial Prerogative. *Empowerment in Organizations*, 2, 39-44.
- Howard, L.W., & Foster, S.T. (1999). The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality Management*, 4, 5-22.
- Inglis, S., Danylchuk, K.E., & Pastore, D.L. (2000). Multiple realities of women's work experiences in coaching and athletic management. *Women in Sport and Physical Activity Journal* 9, 1-26.
- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship

- behavior in the South Korean professional sport industry. *Sustainability*, 11(19), 5412.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24, 791-812
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and change*, 30(3), 435-464.
- Kartakoullis, N., Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., & Vrontou, O. (2009). The relationship between human resource empowerment and organizational performance in football clubs. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 4(1791-874X), 20-39.
- Keng, B.O., Arumugam, V., Loke, K.Y., & Lorraine, S.V. (2006). Relationships of TQM practices and employees' propensity to remain: an empirical case study. *The TQM Magazine*, 18, 528-541.
- Kernaghan, K., Borins, S.F., & Marson, B. (2000). *The New Public Organization*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada.
- Kinlaw, D.C. (1995). *The Practice of Empowerment: Making the Most of Human Competence*. Aldershot, Hampshire: Gower Publishing.
- Kondo, Y. (1997). Quality as a source of empowerment. *The TQM Magazine* 9,357-363.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kriemadis, T., & Papaioannou, A. (2006). Empowerment methods and techniques for sport managers. *Choregia*, 2, 117-133.
- Laabs, J.J. (1993). Linking TQM and employee empowerment saves money and improves processes. *Personnel Journal*, 72, 21-24.
- Lashley, C. (2001), *Empowerment: HR Strategies for Service Excellence*. Oxford, Boston: Butterworth, Heinemann.
- Lawler, E.E. (1994). Total quality management and employee involvement: are they compatible? *Academy of Management Executive*, 8, 68-76.

- Lee, K., Kim, Y., & Cho, W. (2018). A study on the relationship between servant leadership, organizational culture, and job satisfaction in fitness clubs. *Sport Mont*, 16(3), 43-49.
- Maynard, M., Mathieu, J. E., Marsh, W. M., & Ruddy, T. M. (2007). A Multilevel Investigation of the Influences of Employees' Resistance to Empowerment. *Human Performance*, 20(2), 147-171.
- Mechanic, D. (1991). Adolescents at risk: New directions. *Journal of Adolescent Health*, 12(8), 638-643
- Μπουραντάς Δ. (2002). Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγκριση και Νέες Πρακτικές. Αθήνα: Μπένος.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership—Improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management & Administration*, 31(4), 437-448.
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(6), 1288-1311.
- Nelson, D.L., Quick, C. (2006). *Organizational behavior: Foundations, realities, and challenges*, Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Okland, S., & Okland, S.J. (2001). Current people management activities in world - class organizations. *TQM*. 12(6)
- Papaioannou, A. (2009). Human resource empowerment applied to Greek sport Organizations. Unpublished doctoral dissertation. University of Peloponnese, Sparta.
- 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., Kourtesooulou 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. (2011). Human resource empowerment in football & basketball

- clubs. Proceedings of the 19th International Congress on Physical Education and Sport, ICPEs, Komotini (May, 2011).
- Papaioannou A., Vamvoukaki M., 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., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., & Vrontou, O. (2012). An analysis of Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Greek Sport Federations. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 8(4), 439–455.
- Patterson, G.M., West, A.M., & Wall, D.T. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 641-665.
- Randolph, W.A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*.
- Rappaport, J. (1984) Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Studies in empowerment: Steps towards understanding and action*, 3, 1–7.
- Rees W. D., & Porter, C. (2001). *The Skills of Management*. UK: Thomson Learning EMEA.
- Samat, N., Ramayah, T., & Saad, N.M. (2006). TQM practices, service quality, and market orientation: Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29, 713-728.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393- 409.
- Thomas, K.W., & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Vogt, F.J., & Murrell, L.K. (1990). *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*. USA: University Associates, Inc.
- Ugboro, I.O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.

- Wallerstein, N. (2006) *What is the evidence of effectiveness of empowerment to improve health?* Copenhagen: WHO Regional Office for Europe (Health Evidence Network report). <http://www.euro.who.int/Document/E88086.pdf>.
- Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport*, 69(1), 15.
- Zimmerman, MA (2000). *Empowerment theory. psychological, organizational and community levels of analysis*. In: Rappaport J, Seidman E (eds) *Handbook of community psychology*. Kluwer Academic, New York

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ακόλουθη έρευνα έχει σχεδιαστεί για να σας βοηθήσει να αναγνωρίσετε και να κατανοήσετε το δικό σας τρόπο διοίκησης. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Η καλύτερη απάντηση είναι εκείνη που περιγράφει με την μεγαλύτερη ακρίβεια την συμπεριφορά σας. Η έρευνα είναι προτίστως για δική σας χρήση. Το όνομά σας δεν θα επισυνάπτεται στα αποτελέσματά 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 Ο.Τ.Α.: _____

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

5) Είστε διοικητικό στέλεχος του Ο.Τ.Α.; ΝΑΙ ΟΧΙ

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

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

Κυκλώστε το νούμερο που ανταποκρίνεται καλύτερα στην συμπεριφορά 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 συμπεριφέρεστε έτσι όπως περιγράφεται στο 1 και στο 5 το ίδιο συχνά, κυκλώστε 2 ή 4, εξαρτώμενοι από το ποιο άκρο σημείο (1 ή 5) περιγράφει καλύτερα τη συμπεριφορά σας. Όσο είναι δυνατόν, προσπαθήστε να καθορίσετε πού είναι πιο συχνή η συμπεριφορά σας ανάμεσα στα δύο άκρα σημεία

1	2	3	4	5
ΣΥΜΦΩΝΩ	ΤΕΙΝΩ ΝΑ	ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΩ	ΤΕΙΝΩ ΝΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ
ΑΠΟΛΥΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ	ΕΞΙΣΟΥ ΚΑΙ ΤΟ 1	ΣΥΜΦΩΝΗΣΩ	ΑΠΟΛΥΤΑ
ΜΕ ΤΗΝ	ΜΕ ΤΗΝ	ΚΑΙ ΤΟ 5	ΜΕ ΤΗΝ	ΜΕ ΤΗΝ
ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ	ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ		ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ	ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ
ΤΟΥ 1	ΤΟΥ 1		ΤΟΥ 5	ΤΟΥ 5

Παράδειγμα: Για να παρακινήσω τους εργαζόμενους.

5	4	3	2	1
Διερυνώ το είδος και το				Τους ανταμείβω και τιμωρώ

περιβάλλον της εργασίας στο οποίο θα απερίδιδαν καλύτερα, όπως εγώ θεωρώ απαραίτητο.

1. Κατά την επικοινωνία με τους υφιστάμενους μου, συνήθως παρέχω				
1	2	3	4	5
μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να ολοκληρωθεί η εργασία.			περισσότερες πληροφορίες από αυτές που απαιτούνται και προσπαθώ να τους βοηθήσω να αντιληφθούν την ευρύτερη εικόνα.	
2. Εάν μπορούσα να δημιουργήσω 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 συζητώ για την εργασία μου με συναδέλφους, προσπαθώ να:				
1	2	3	4	5
αποκαλύπτω μόνο ό,τι κατά τη γνώμη μου δικαιούνται να γνωρίζουν			συζητώ ελεύθερα μαζί τους την εργασία μου και έτσι μπορεί να με βοηθήσουν ή εγώ να βοηθήσω εκείνους	
4. Όταν επικοινωνώ με τον προϊστάμενό μου ή με υψηλόβαθμο στελέχη, είμαι				
5	4	3	2	1
πρόθυμος να εξηγήσω οτιδήποτε ξέρω και σκέφτομαι για οποιοδήποτε σημαντικό θέμα.			είμαι προσεχτικός στο τι λέω φοβούμενος/η ότι θα δώσει λάθος εντύπωση ή θα φανώ φλύαρος/η	
5. Όταν διοχετεύω πληροφορίες συνήθως:				
5	4	3	2	1
Κάνω ότι μπορώ για να διασφαλίσω ότι οι πληροφορίες κατευθύνονται εκεί που απαιτείται για να διεκπεραιωθεί η εργασία.			Διασφαλίζω ότι οι πληροφορίες όντως χρειάζονται προτού τις διοχετεύσω.	
6. Όταν παίρνω μια απόφαση και ενεργώ:				
5	4	3	2	1
Συνήθως είμαι σε συμφωνία με όσους εμπλέκονται και οι ενέργειές μου θεωρούνται μέρος ενός ευρύτερου συνόλου.			Είμαι ο μόνος υπεύθυνος, εξασκώντας την δύναμή μου όπως απαιτείται.	
7. Όταν πιέζομαι να πάρω μια γρήγορη απόφαση,				
1	2	3	4	5

Αμέσως παίρνω την απόφαση και αναλαμβάνω την ευθύνη γι' αυτήν.					Γρήγορα εκτιμώ την κατάσταση, αποφασίζω αν κάποιος άλλος πρέπει να συμπεριληφθεί, και αν ναι, καθυστερώ στη λήψη της απόφασης.	
8. Σε σχέση με τον τρόπο λειτουργίας, είμαι πεπεισμένος ότι						
5		4	3	2	1	
Η δύναμη της ομάδας ν' αποφασίζει και να δρα πρέπει να υπερσχύει αν οι συνθήκες είναι οι κατάλληλες και η ομάδα είναι επαρκώς αναπτυγμένη.					Η ατομική προσπάθεια έχει πολύ καλύτερα αποτελέσματα από ότι η ομαδική.	
9. Όταν ο προϊστάμενος μου αναθέτει μια εργασία, συνήθως						
1		2	3	4	5	
Αναλαμβάνω πλήρη ευθύνη και εκτελώ την εργασία μόνος μου όπου δύναμαι.					Συνεργάζομαι με τους άλλους για να εκτελεστεί η εργασία, να διασφαλιστεί και να μοιραστεί η επιτυχία.	
10. Παρακινώ τους υφιστάμενούς μου						
5		4	3	2	1	
Να εργαστούν σαν μια ομάδα. Οι ομάδες είναι πιο ισχυρές από ανθρώπους που εργάζονται ατομικά και έτσι μπορούν να κάνουν περισσότερα χωρίς τη βοήθειά μου.					Να εργάζονται μόνι τους και να αναφέρονται σε μένα.	
11. Όταν σχεδιάζω, προτιμώ						
1		2	3	4	5	
Να το κάνω πρώτα μόνος μου, μετά να το δείξω στον προϊστάμενό μου και τέλος να αναφέρω στους υφιστάμενους τι να περιμένουν.					Να συνεργάζομαι πρώτα με τους άλλους για να αναπτύξω ένα ευρύτερο σχέδιο και μετά να μοιράζομαι τη δραστηριότητα του σχεδιασμού με τους υφιστάμενους.	
12. Όταν οργανώνω την εργασία μου και τους υφιστάμενούς μου,						
5		4	3	2	1	
εξηγώ προσεκτικά την ευρύτερη εικόνα και έπειτα εργάζομαι με τις εμπλεκόμενες ομάδες ώστε να καθοριστούν οι ευθύνες της καθεμιάς.					Περιγράφω με σαφήνεια την εργασία και τις ευθύνες και το σύστημα αναφοράς, κάθε ατόμου.	
13. Για να ολοκληρωθεί επιτυχώς ένα έργο, είναι καλύτερα						
1		2	3	4	5	
Να λες στους υφιστάμενους επακριβώς					Να συντονίσεις κατ' αρχήν το συνολικό έργο, κατόπιν	

τι να κάνουν βήμα βήμα, και κατόπιν πόσο χρόνο έχουν στη διάθεσή τους για να ολοκληρώσουν κάθε βήμα.	να επανεξετάζεις κάθε βήμα ώστε ο καθένας να γνωρίζει τι απαιτείται και πως η εργασία του/της συμπεριλαμβάνεται στο σύνολο του έργου.
--	---

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

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

Na συνεργάζεται με μια ομάδα για να διασφαλίσει ότι όλα τα κομμάτια 'κολλάνε' και ότι ο καθένας γνωρίζει τη συνεισφορά των υπολοίπων μελών της ομάδας.	Na 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 καλύτερος τρόπος για να σχεδιάσεις ένα οργανισμό είναι

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

Na συγκεντρώνεις τη δύναμη και εξουσία ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να πληροφορούνται για τις διοικητικές αποφάσεις και δράσεις του οργανισμού.	Na ενθαρρύνεις την μεταβίβαση εξουσίας και δύναμης στο μέγιστο δυνατό ώστε να μεγιστοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων.
---	---

16. Κατά την αξιολόγηση των υφισταμένων μου, συνήθως

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

Κοινοποιώ την αξιολόγηση μου δίνοντας την ευκαιρία στους υφισταμένους να ανταποκριθούν.	συμπληρώνω τα απαραίτητα έγγραφα, στέλνω ένα αντίγραφο στο τμήμα προσωπικού και προσπαθώ να μην δημιουργηθούν προβλήματα.
---	---

17. Οι υφισταμένοι μου γνωρίζουν πάντα,

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

ότι εγώ είμαι ο προϊστάμενος, και οι αξιολογήσεις μου 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 μου στο θέμα του ελέγχου είναι να

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

Na βοηθώ τους υφισταμένους μου να αναπτύξουν αυτοέλεγχο	Na παρακολουθώ προσεχτικά τι συμβαίνει και να διασφαλίζω την
---	--

και να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα υπευθυνότητας στον οργανισμό.					ύπαρξη ενός συστήματος ελέγχων.
19. Ο καλύτερος τρόπος για να διασφαλιστεί ότι η εργασία γίνεται εμπρόθεσμα είναι:					
1	2	3	4	5	
Να καθορίζεις συγκεκριμένες προθεσμίες να παρακολουθείς συνεχώς την πρόοδο, και να επιβάλεις κυρώσεις σε όσους καθυστερούν.					Να διασφαλίζεις ότι ο καθένας αντιλαμβάνεται τις προθεσμίες και πως αυτές επηρεάζουν την εργασία των άλλων, να αμείβεις και να αναγνωρίζεις την έγκαιρη απόδοση.
20. Όταν σε ένα εργαζόμενο πρέπει να επιβληθούν κυρώσεις - ποινές, προσπάθη να					
5	4	3	2	1	
Συζητήσω το πρόβλημα, και να διερευνήσω μακροχρόνιες λύσεις, προτού επιβληθεί ποινή και καταγράψω την παρατυπία.					Διασφαλίσω ότι η τιμωρία είναι ανάλογη της παράβασης και ενημερώνω όλους τι θα συμβεί στους εργαζόμενους που δημιουργούν προβλήματα.
21. Ως ηγέτης, πάντα προσπαθώ					
1	2	3	4	5	
Να κοιτάω τους ανθρώπους μου στα μάτια και να γνωρίζω περισσότερα για την εργασία τους απ' αυτούς τους ίδιους ώστε να διατηρώ την ηγέτικη μου θέση.					Να εμπνέω τους άλλους να αποτελούν παράδειγμα και να συνεργάζομαι συναδελφικά μαζί τους.
22. Για να παρακινήσω τους εργαζόμενους.					
5	4	3	2	1	
Διερευνώ το είδος και το περιβάλλον της εργασίας στο οποίο θα απέδιδαν καλύτερα.					Τους ανταμείβω και τιμωρώ όπως εγώ θεωρώ απαραίτητο.
23. Σύμφωνα με την εμπειρία μου, έχω δει 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. Στην ηγεσία είναι σημαντικότερο					
5	4	3	2	1	
Να συνεργάζεσαι με τους άλλους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνονται πιο δυνατοί και					Να δείχνεις πάντα ότι γνωρίζεις που πηγαίνεις και να έχεις δύναμη και αυτοπεποίθηση στις δικές σου

πιο επιτυχημένοι.					απόψεις.				
25. Όταν εργάζομαι με προσωπικό γωρίς κίνητρο, συνήθως									
1		2		3		4		5	
Προσπαθώ να αντιληφθώ τι θα ήταν αυτό που θα τους έκανε να εργαστούν και τους παρακολουθώ στενά ώστε να τους παρακινώ.					Συνεργάζομαι μαζί τους ώστε να τους γνωρίσω καλύτερα, κατόπιν τους βοηθώ να εντοπίσουν την εργασία που ταιριάζει περισσότερο στις ικανότητές τους ή τους βοηθώ να βρουν μια άλλη δουλειά.				
26. Όταν επιλέγω νέους εργαζόμενους									
5		4		3		2		1	
Προσπαθώ να ταιριάζω την εργασία στο άτομο ώστε να επιτευχθεί μακροχρόνια επιτυχία.					Προσπαθώ να αποκλείσω τους προβληματικούς εργαζόμενους, τους σκληρούς και εκείνους που δεν μπορώ να διοικήσω αποτελεσματικά.				
27. Όταν ένας υφιστάμενος δεν αποδίδει καλά σε μια εργασία, συνήθως									
1		2		3		4		5	
Συμβουλευώ αυτό το άτομο και αν αυτό δεν λειτουργήσει, τον αντικαθιστώ πριν ολοκληρώσει την εργασία του.					Κάθομαι με το άτομο και προσπαθώ να καθορίσω τι χρειάζεται προκειμένου να κάνει την δουλειά του αποτελεσματικά.				
28. Στην συνεργασία με άλλους εργαζόμενους προσπαθώ να συμπεριφερθώ με τη σκέψη ότι									
5		4		3		2		1	
οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν περισσότερα, ότι μαζί μπορούμε να βελτιώσουμε κάθε κατάσταση, και ότι μπορούμε να μαθαίνουμε δουλεύοντας μαζί.					Οι εργαζόμενοι θ' αμειφθούν όταν εκτελούν την εργασία τους όπως τους υποδείχθηκε, σε αντίθετη περίπτωση θα τιμωρηθούν (υποστούν κυρώσεις).				
29. Αν έχω συνεργαστεί με κάποιον για αρκετά χρόνια,									
1		2		3		4		5	
Πιστεύω ότι θα έπρεπε να γνωρίζει τα όρια της εργασίας και τι περιμένω απ' αυτόν.					Θα έπρεπε να αντιλαμβάνεται πόσο έχει αναπτυχθεί μέσα από την δουλειά και να γίνει πιο πολύτιμος στον οργανισμό.				
30. Αν κάποιος δεν αναπτύσσεται μέσα στη εργασία									
5		4		3		2		1	
Προσπαθώ να αντιληφθώ το πρόβλημα και κάνω ότι μπορώ για να βοηθήσω.					Πιστεύω ότι δεν υπάρχει πρόβλημα εφόσον το άτομο κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά και τα πάει καλά με τον προϊστάμενο				

του.
 31. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την απόδοση του Ο.Τ.Α σε σχέση με τους στόχους που έχετε θέσει στα ακόλουθα κριτήρια: (1=καθόλου ικανοποιημένος/η – 5=πέρα πολύ ικανοποιημένος/η)

	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	πολύ 4	πέρα πολύ 5
--	--------------	-----------	-------------	--------	-------------------

Α. Καλή εκτέλεση του προϋπολογισμού

Β. Παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους συμμετέχοντες

Γ. Ικανοποίηση των συμμετεχόντων στα αθλητικά προγράμματα

Δ. Ικανοποίηση των εργαζομένων στα αθλητικά προγράμματα