

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,
Επικοινωνία και Ηγεσία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Ο ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ηγεσίας στη διαμόρφωση του οργανωτικού κλίματος και της οργανωτικής δέσμευσης. Μελέτη περίπτωσης στους ταχυμεταφορείς (courier) Μακεδονίας

ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΘΕΟΧΑΡΗΣ ΑΜ: mpk00160

ΚΟΖΑΝΗ 2023

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Τριαντάρη Σωτηρία

Εξεταστική Επιτροπή : Πανυτσίδης Κωνσταντίνος , Σπινθηρόπουλος
Κωνσταντίνος

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με ατομική μου ευθύνη και έχοντας πλήρη επίγνωση των κυρώσεων που προβλέπονται από το νόμο αναφορικά με τα πνευματικά δικαιώματα , δηλώνω υπεύθυνα και ενυπογράφως ότι η παρούσα Διπλωματική Εργασία, είναι κατόπιν μελέτης έργου αποκλειστικά δικής μου έρευνας και συγγραφής , ενώ κάθε βοήθεια που χρησιμοποίησα για την ολοκλήρωση της αναφέρεται με κάθε λεπτομέρεια στην παρούσα εργασία . Υπάρχει πλήρη αναφορά όλων των χρησιμοποιούμενων πηγών , ιδεών , είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Φέρω επίσης κάθε και ατομική ευθύνη και θέτω τον εαυτό μου υπόλογο έναντι λογοκλοπής , με τις συνέπειες που απορρέουν για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού μου Διπλώματος Σπουδών πέραν των υπολοίπων συνεπειών που απορρέουν από το νόμο περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω υπεύθυνα ότι αυτή η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί αποκλειστικά έργο δικής μου συγγραφής, αναλαμβάνω την ευθύνη των προβλεπόμενων από το νόμο συνεπειών στην περίπτωση που αποδειχθεί, ότι η παρούσα διπλωματική εργασία ή τμήμα αυτής δεν ανήκει σε εμένα .

Θεοχάρης Παναγιωτόπουλος



Θεοχάρης Παναγιωτόπουλος

Ημερομηνία : 8 Φεβρουαρίου 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα Καθηγήτρια μου κ.Τριαντάρη Σωτηρία για την πολύτιμη καθοδήγηση της, καθώς και για τη στήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας καθώς και τους Καθηγητές μέλη της εξεταστικής κ.κ. Πανυτσίδη Κωνσταντίνο και Σπινθηρόπουλο Κωνσταντίνο , που συνέβαλλαν με την υποστήριξη τους στην ολοκλήρωση του έργου συγγραφής της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το προσωπικό των εταιρειών και ιδιαίτερα το προσωπικό της εταιρίας EasyMail Courier, που συμμετείχαν στην έρευνα και διέθεσαν μέρος του πολύτιμου χρόνου τους , για την επιτυχή ολοκλήρωση της προσπάθειας μου και την συλλογή των απαραίτητων για την έρευνα μου στοιχείων. .

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και την οικογένεια μου και ιδιαίτερα την Βενετία , για την συμπαράσταση , την υπομονή και κυρίως που με βοήθησαν να διατηρήσω το κουράγιο μου καθ' όλο το διάστημα ολοκλήρωσης της Διπλωματικής μου Εργασίας .

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει το ρόλο των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ηγεσίας στη διαμόρφωση του οργανωτικού κλίματος και οργανωτικής δέσμευσης κατά την εποχή της πανδημίας Covid-19 στους ταχυμεταφορείς (courier) Μακεδονίας. Οι στόχοι της έρευνας διερευνήθηκαν μέσω ποσοτικής έρευνας σε ένα δείγμα ευκολίας, 49 εργαζομένων, με χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε στους εργαζομένους μέσα από την πλατφόρμα Google Forms. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας δεν εφαρμόζεται ένα ξεκάθαρο στυλ ηγεσίας αλλά χρησιμοποιούνται συνδυαστικά και τα τρία στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική). Συνολικά, οι εργαζόμενοι στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας εμφάνισαν ένα μέτριο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης ενώ οι εργαζόμενοι αναγνώρισαν πως στο χώρο εργασίας τους εφαρμόζονται σε μέτριο βαθμό στρατηγικές στα πλαίσια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως η παροχή δυνατοτήτων κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης, η χρήση κατάλληλων κινήτρων και ανταμοιβών, η προώθηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας και η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη θετική επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας και την αρνητική επίδραση της παθητικής ηγεσίας στο οργανωτικό κλίμα. Αντίστοιχα, τα αποτελέσματα τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην οργανωτική δέσμευση.

Λέξεις – Κλειδιά

Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Ηγεσία, Οργανωτική δέσμευση, οργανωτικό κλίμα

Abstract

The purpose of this paper was to investigate the role of Human Resource Management and Leadership practices in the formation of the organizational climate and organizational commitment during the time of the Covid-19 pandemic in Macedonian couriers companies. Research objectives were explored through quantitative research on a convenience sample of 49 employees using an electronic questionnaire distributed to employees through the Google Forms platform. The results of the research showed that a clear leadership style is not applied in Macedonian courier companies, but all three leadership styles (transformational, transactional and passive) are used in combination. Overall, employees in Macedonian courier companies showed a moderate level of organizational commitment while employees recognized that HRM strategies such as the provision of training and career development opportunities, the use of appropriate incentives and rewards are moderately implemented in their workplace, promoting teamwork in the workplace and creating a safe working environment. The results confirmed the positive effect of human resource management strategies, transformational and transactional leadership and the negative effect of passive leadership on organizational climate. Accordingly, the results show the positive effect of transformational leadership and HRM strategies on organizational commitment.

Keywords

Human resource management, Leadership, Organizational commitment, organizational climate

Περιεχόμενα

Περίληψη	i
Abstract	ii
Περιεχόμενα	iii
Κατάλογος Εικόνων / Διαγραμμάτων	v
Κατάλογος Πινάκων	vi
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	1
1.1 Θεωρητικός προβληματισμός.....	1
1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	2
1.3 Δομή εργασίας.....	3
Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	5
2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	5
2.1.1 Ορισμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	5
2.1.2 Πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	7
2.2 Ηγεσία	9
2.2.1 Ορισμός Ηγεσίας.....	9
2.2.2 Θεωρητικά Μοντέλα Ηγεσίας.....	10
2.3 Οργανωτικό Κλίμα	13
2.4 Οργανωτική Δέσμευση	15
2.5 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων	16
2.5.1 Σχέση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσίας με το Οργανωτικό Κλίμα.....	16
2.5.2 Σχέση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσίας με την Οργανωτική Δέσμευση.....	17
2.5.3 Εννοιολογικό μοντέλο έρευνας.....	19
Κεφάλαιο 3. Ερευνητικοί στόχοι και μεθοδολογία.....	21
3.1 Σχεδιασμός ερευνητικής μεθοδολογίας	21
3.2 Εργαλείο έρευνας.....	21
3.3 Δειγματοληψία.....	23
3.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης.....	23
3.5 Ηθική και δεοντολογία.....	24
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας	25
4.1 Δημογραφική σύνθεση δείγματος.....	25
4.2 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου.....	26
4.3 Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης	27
4.3.1. Στυλ ηγεσίας και έκβασης ηγεσίας στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας	27

4.3.2. Στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας.....	29
4.3.3. Οργανωτική δέσμευση εργαζομένων και οργανωτικό κλίμα στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας.....	31
4.4 Αποτελέσματα επαγωγικής ανάλυσης	33
4.4.1. Έλεγχος σημαντικών διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών.....	33
4.4.2. Στυλ ηγεσίας, οργανωτική δέσμευση και οργανωτικό κλίμα.....	43
4.4.3. Στυλ ηγεσίας και στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.....	51
4.4.4. Στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οργανωτική δέσμευση και οργανωτικό κλίμα	57
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα	64
5.1 Συζήτηση.....	64
5.2 Πρακτικές επιπτώσεις έρευνας.....	66
5.3 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	67
Βιβλιογραφία.....	68
Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο.....	76

Κατάλογος Εικόνων / Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Εννοιολογικό Μοντέλο Έρευνας	20
Διάγραμμα 2. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το στυλ ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας.....	28
Διάγραμμα 3. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για την έκβαση της ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας	29
Διάγραμμα 4. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασκούνται στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας	31
Διάγραμμα 5. Επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας	32
Διάγραμμα 6. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το οργανωτικό κλίμα στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας	33

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος	25
Πίνακας 2. Αξιοπιστία εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα	26
Πίνακας 3. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το στυλ ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας	27
Πίνακας 4. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για την έκβαση της ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας.....	28
Πίνακας 5. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασκούνται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας	30
Πίνακας 6. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων και το οργανωτικό κλίμα στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας	32
Πίνακας 7. Έλεγχος t-test για τις συγκρίσεις με βάση το φύλο των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών	34
Πίνακας 8. Έλεγχος one-way ANOVA για τις συγκρίσεις με βάση την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών.....	35
Πίνακας 9. Έλεγχος t-test για τις συγκρίσεις με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών.....	37
Πίνακας 10. Έλεγχος one-way ANOVA για τις συγκρίσεις με βάση την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών.....	39
Πίνακας 11. Έλεγχος one-way ANOVA για τις συγκρίσεις με βάση την προϋπηρεσία των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών.....	40
Πίνακας 12. Έλεγχος t-test για τις συγκρίσεις με βάση τη θέση εργασίας των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών	42
Πίνακας 13. Συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας με την οργανωτική δέσμευση και τις διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος	44
Πίνακας 14. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική δέσμευση και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας.....	45
Πίνακας 15. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Οργανωτικός σχεδιασμός» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας	47

Πίνακας 16. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Χαρακτηριστικά εργασίας» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας	48
Πίνακας 17. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εργασιακό περιβάλλον» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας	49
Πίνακας 18. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Επικοινωνία» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας	50
Πίνακας 19. Συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας με τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	52
Πίνακας 20. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας.....	53
Πίνακας 21. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας.....	54
Πίνακας 22. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας.....	55
Πίνακας 23. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ασφάλεια στο χώρο εργασίας» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας.....	56
Πίνακας 24. Συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωτική δέσμευση και τις διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος	58
Πίνακας 25. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική δέσμευση και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	58

Πίνακας 26. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Οργανωτικός σχεδιασμός» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	59
Πίνακας 27. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Χαρακτηριστικά εργασίας» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	60
Πίνακας 28. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εργασιακό περιβάλλον» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	62
Πίνακας 29. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Επικοινωνία» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	63

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

1.1 Θεωρητικός προβληματισμός

Σήμερα, ο κόσμος κινείται προς μια οικονομία στην οποία η οργανωτική γνώση και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, δηλαδή των εργαζομένων, είναι ο πιο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας των οργανισμών και των επιχειρήσεων (Hamouche, 2021). Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να φροντίζουν ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τα απαραίτητα κίνητρα, να ενημερώνονται τακτικά για νέες πληροφορίες για να διατηρούν την τυποποιημένη τεχνογνωσία που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας τους (Siraj et al., 2020). Επιπλέον, σημαντικό είναι να διατηρείται ένα καλό οργανωτικό κλίμα και να ενισχύεται η συνεργασία στον εργασιακό χώρο ώστε να επιτυγχάνεται καλύτερη εργασιακή απόδοση των εργαζομένων (Waheed et al., 2019). Πολλοί ερευνητές έχουν εξετάσει το κατά πόσο η διαχείριση ανθρώπινων πόρων και το στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και την οργανωτική δέσμευση τους (Scuotto et al. 2022). Η οργανωτική δέσμευση είναι ένας δείκτης που σηματοδοτεί τον βαθμό στον οποίο οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιούνται σε ένα ίδρυμα είναι σε θέση να καλλιεργήσουν συναισθηματική σύνδεση μεταξύ επιχειρήσεων και στόχων των εργαζομένων (Coffie et al., 2021). Εκτεταμένη έρευνα σε σχέση με τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και τη σχέση της οργανωτικής απόδοσης έχει αποδείξει ότι σχετίζονται με την οργανωτική απόδοση. Αυτό υποδηλώνει ότι η οργανωτική δέσμευση είναι ένα ασώματο αποτέλεσμα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διατήρηση των εργαζομένων και στη χρήση των ικανοτήτων τους στο έπακρο (Ahmad & Schroeder, 2022). Οι εργαζόμενοι είναι πιο αξιόπιστοι και παρακινούνται να αποδίδουν καλύτερα όταν οι ηγέτες τους δίνουν αυτονομία και χρησιμοποιούν κατάλληλες πρακτικές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα του οργανισμού και βελτιώνει την απόδοση στο σύνολο των εργαζομένων (Kloutsiniotis et al. 2022).

Επιπρόσθετα, η πανδημία COVID-19 έχει αναγνωριστεί ως ένα σημαντικό εξωγενές σοκ που έχει αλλάξει το ανταγωνιστικό τοπίο τόσο για τις μικρές όσο και για τις μεγάλες εταιρείες (Wenzel, Stanske, & Lieberman, 2020) και όπως προκύπτει από την επιχειρηματική πρακτική, ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων και οργανισμών δεν

είχε κατάλληλα σχέδια διαχείρισης για μια τέτοια κατάσταση πριν από την πανδημία (Butterick & Charlwood, 2021). Η πανδημία COVID-19 έχει αποκαλύψει εξαιρετικά τρωτά σημεία που προκύπτουν από την εκτεταμένη παγκόσμια αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα δεν είναι πλέον το πλαίσιο που βιώνουν μόνο ανώτεροι ηγέτες πολυεθνικών εταιρειών που εμπλέκονται στη διαχείριση πολύπλοκων παγκόσμιων αλυσίδων εφοδιασμού, ασταθών χρηματοπιστωτικών αγορών και απρόβλεπτων γεωπολιτικών σχέσεων. Αντίθετα, η αβεβαιότητα έχει γίνει το πλαίσιο για πολλούς εργαζομένους τόσο σε μικρές όσο και σε μεγάλους οργανισμούς και επιχειρήσεις, που βιώνουν εργασιακή αστάθεια και οικονομική ανασφάλεια και ανησυχούν για την υγεία και την ασφάλειά τους και των αγαπημένων τους (Caligiuri et al., 2020). Σε αυτό το πλαίσιο η σωστή διαχείριση των εργαζομένων μέσα από τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας μπορεί να βελτιώσει τόσο τις σχέσεις και το κλίμα εντός των οργανισμών όσο και την αφοσίωση/ δέσμευση των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας τους (Stuart et al., 2021). Επομένως, με την ανασκόπηση και την παρακολούθηση της πιο πρόσφατης επιχειρηματικής και επιστημονικής έρευνας, μπορεί κανείς να έχει την εντύπωση ότι τα τρέχοντα μοντέλα και στρατηγικές για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι γνωστές βέλτιστες πρακτικές, καθώς και οι προβλεπόμενες μελλοντικές τάσεις άλλαξαν πλήρως (Minbaeva & Navrbjerg, 2022).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει πως είναι καίριο να διερευνηθεί το κατά πόσο οι πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ηγεσίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19 μπορούν να επηρεάσουν τόσο το κλίμα εντός των οργανισμών όσο και την αφοσίωση/ δέσμευση των εργαζομένων στην παρούσα θέση εργασίας τους.

1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο των πρακτικών (όπως η δυνατότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης, η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, η χρήση κατάλληλων κινήτρων και ανταμοιβών, η προώθηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας και η δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού χώρου) της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ηγεσίας στη διαμόρφωση του οργανωτικού κλίματος και της οργανωτικής δέσμευσης κατά την εποχή της πανδημίας Covid-19 στους

ταχυμεταφορείς (courier) Μακεδονίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που χαρακτηρίζουν την παρούσα εργασία είναι τα εξής:

1. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιήθηκαν πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εταιρείες ταχυμεταφορών κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19;
2. Ποιο στυλ ηγεσία υιοθετήθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό από τους προϊστάμενους/διευθυντές στις εταιρείες ταχυμεταφορών κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19;
3. Ποιό ήταν το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19;
4. Ποιό ήταν το επίπεδο οργανωτικού κλίματος στις εταιρείες ταχυμεταφορών κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19;
5. Διαφοροποιείται το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης και οργανωτικού κλίματος ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19;
6. Υπάρχει σχέση μεταξύ των πρακτικών Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης και το επίπεδο οργανωτικού κλίματος στις εταιρείες ταχυμεταφορών κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19;
7. Υπάρχει σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας που υιοθετήθηκε από τους προϊστάμενους/διευθυντές με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης και το επίπεδο οργανωτικού κλίματος στις εταιρείες ταχυμεταφορών κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19;

1.3 Δομή εργασίας

Συνολικά η διπλωματική εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Η εισαγωγή (1^ο κεφάλαιο) που ολοκληρώνεται σε αυτήν την παράγραφο είχε ως βασικό στόχο να παρέχει στον αναγνώστη τα απαραίτητα στοιχεία σχετικά με το θέμα που πραγματεύεται η εργασία και να οριοθετήσει τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στο 2^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με την έννοια της ηγεσίας, των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, της οργανωτικής δέσμευσης και της οργανωτικής κουλτούρας καθώς και ευρήματα ερευνών που συνδέουν την ηγεσία και της στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωτική κουλτούρα και την οργανωτική δέσμευση. Στο 3^ο κεφάλαιο δίνονται τα απαραίτητα στοιχεία στα οποία

βασίστηκε η έρευνα που διεξήχθη (ερευνητικός σχεδιασμός, δείγμα, εργαλείο έρευνας και μεθοδολογία ανάλυσης δεδομένων) ενώ στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά όλα τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων δεδομένων. Στο τελευταίο κεφάλαιο (5^ο κεφάλαιο) δίνονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων των συμμετεχόντων και παρουσιάζονται οι πιθανές πρακτικές επιπτώσεις της έρευνας καθώς και οι περιορισμοί που την χαρακτηρίζουν.

Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.1 Ορισμός Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) ή το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR) είναι ένας σημαντικός τομέας σε κάθε οργανισμό που ως στόχο έχει την εφαρμογή διάφορων στρατηγικών και μεθόδων στους τομείς (1) της διαχείρισης των ανθρώπων/εργαζομένων και (2) της πραγματοποίησης όλων των στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση (Μπουραντάς, 2001). Η ύπαρξη του HRM έχει άμεση σχέση με το πως αναπτύσσεται το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και κατ' επέκταση πως αναπτύσσεται ο ίδιος ο (Dessler, 2013). Η πρώτη φορά που αναφέρθηκε η έννοια του HRM ήταν κατά το 19^ο αιώνα που εμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ο εκβιομηχανισμός της έως τότε αγροτικής οικονομίας (Deadrick & Stone, 2014). Η έννοια αυτή εξελίχθηκε έναν αιώνα αργότερα σε ένα βασικό πλαίσιο διαχείρισης του προσωπικού και η οποία εξελίχθηκε και εξελίσσεται ακόμη και σήμερα. Ως εκ τούτου, ο τομέας HRM, αρχικά δεν είχε τις σύνθετες λειτουργίες και διαδικασίες που υπάρχουν σήμερα, και για να φτάσει στο σημερινό τρόπο λειτουργίας του έχουν αναπτυχθεί θεωρίες και αντίστοιχα θεωρητικά μοντέλα, που με την πάροδο των χρόνων κάποιες φορές μετασχηματίστηκαν ολικά. Αυτή η εξέλιξη των θεωριών του HRM το έχουν φέρει στη σημερινή μορφή του και πλέον το HRM αποτελεί μια σημαντική πηγή διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς (Cherif, 2020).

Το πεδίο εφαρμογής του HRM είναι πράγματι τεράστιο. Όλες οι κύριες δραστηριότητες στην επαγγελματική ζωή ενός εργαζομένου – από τη στιγμή της είσοδός του σε έναν οργανισμό έως ότου αποχωρήσει από τον οργανισμό- εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του HRM. Οι κύριες δραστηριότητες ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, ανάλυση των θέσεων εργασίας, σχεδιασμό εργασίας, πρόσληψη εργαζομένων, αμοιβές εργαζομένων και στελεχών, κίνητρα εργαζομένων, εργασιακές σχέσεις και δημιουργία καλού οργανωτικού κλίματος. Η διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στο να μπορούν οι οργανισμοί να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις ενός ολοένα και πιο ανταγωνιστικού

πλαίσιου. Η αύξηση των αναγκών, διαφοροποίηση των συμβάσεων και αλλαγές στο δημογραφικό προφίλ που αναγκάζουν τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού να αναδιαμορφώσουν τον ρόλο και τη σημασία της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σήμερα (Μπουραντάς, 2001).

Οι στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες (Lussier & Hendon, 2022):

- Κοινωνικοί στόχοι: Μέτρα που επιδιώκουν να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός γίνεται κοινωνικά υπεύθυνος για τις ανάγκες και τις προκλήσεις της κοινωνίας, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα τον αρνητικό αντίκτυπο τέτοιων απαιτήσεων στον οργανισμό. Η αποτυχία των οργανισμών να χρησιμοποιήσουν τους πόρους τους προς όφελος της κοινωνίας με ηθικούς τρόπους μπορεί να οδηγήσει σε αρνητική φήμη και εικόνα.
- Οργανωτικοί στόχοι: βοηθούν στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Σε αυτό συγκαταλέγεται η παροχή εκπαίδευσης, η προσέγγιση νέων εργαζομένων για μια συγκεκριμένη εργασία ή η παραμονή με υψηλά ποσοστά στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους.
- Λειτουργικοί στόχοι: αναγνωρίζει το ρόλο του HRM στην επίτευξη της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Διασφαλίζει ότι το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι ένα αυτόνομο τμήμα, αλλά μάλλον ένα μέσο για να βοηθήσει τον οργανισμό με τους πρωταρχικούς του στόχους. Το τμήμα HR υπάρχει για να εξυπηρετεί τον υπόλοιπο οργανισμό. Επιπλέον, οι λειτουργικοί στόχοι συνδέονται με τη διατήρηση της συνεισφοράς του τμήματος σε επίπεδο κατάλληλο για τις ανάγκες του οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του οργανισμού.
- Προσωπικοί στόχοι: έχει στόχο να βοηθήσει τους υπαλλήλους να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους, τουλάχιστον στο βαθμό που αυτοί οι στόχοι ενισχύουν τη συνεισφορά του ατόμου στον οργανισμό. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων πρέπει να εκπληρώνονται για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Διαφορετικά, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να μειωθούν προκαλώντας αποχώρηση των εργαζομένων από τη θέση εργασίας.

Μετά τον ορισμό της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και την παρουσίαση των βασικών στόχων της στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται οι βασικές πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

2.1.2 Πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Armstrong και Taylor (2022) δηλώνουν ότι η ΔΑΔ χρησιμοποιείται μέσω σχετικών εφαρμογών και αποτελείται από φιλοσοφίες, στρατηγικές, πολιτικές, διαδικασίες, πρακτικές και προγράμματα που επιτρέπουν την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω αναφέρονται σε λειτουργίες HRM οργανωμένες σε τέσσερις υποκατηγορίες (Μπουραντάς, 2001):

1. Στελέχωση Εργαζομένων: Ο στόχος της στελέχωσης είναι να παρέχει επαρκή προσφορά ειδικευμένων ατόμων για την πλήρωση θέσεων εργασίας σε έναν οργανισμό. Η ανάλυση εργασίας, η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού είναι οι κύριες λειτουργίες στο πλαίσιο της στελέχωσης. Ο σχεδιασμός και η ανάλυση της θέσης εργασίας και θέτει τα θεμέλια για τη στελέχωση, προσδιορίζοντας τι πρέπει κάνουν οι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας τους και πώς επηρεάζονται από αυτές. Η ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία περιγραφής της φύσης μιας εργασίας και προσδιορισμού των ανθρώπινων απαιτήσεων όπως γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Το τελικό αποτέλεσμα της ανάλυσης εργασίας είναι η περιγραφή της θέσης εργασίας. Η περιγραφή εργασίας περιγράφει τα εργασιακά καθήκοντα και τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Μέσω του σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντές προβλέπουν τη μελλοντική προσφορά και ζήτηση για υπαλλήλους και τη φύση των θεμάτων εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης των εργαζομένων. Έτσι η ανάλυση της θέσης εργασίας προηγείται της πραγματικής επιλογής ατόμων για οργάνωση. Αυτοί οι παράγοντες χρησιμοποιούνται κατά την πρόσληψη υποψηφίων για θέσεις εργασίας. Η διαδικασία επιλογής αφορά την επιλογή ειδικευμένων ατόμων για την πλήρωση αυτών των θέσεων. Στη λειτουργία επιλογής, οι υποψήφιοι με τα περισσότερα προσόντα επιλέγονται για πρόσληψη μεταξύ των υποψηφίων με βάση τον βαθμό στον οποίο οι ικανότητες και οι δεξιότητές τους ταιριάζουν με την εργασία.

2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Ξεκινώντας με τους νέους εργαζομένους, η διαχείριση και ανάπτυξη ταλέντων περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους εκπαίδευσης. Ο προσανατολισμός είναι το πρώτο βήμα για να βοηθήσει ένας οργανισμός έναν νέο εργαζόμενο να προσαρμοστεί στη νέα δουλειά και στη θέση εργασίας τους. Είναι μια μέθοδος για την εξοικείωση των νέων εργαζομένων με συγκεκριμένες πτυχές της νέας τους δουλειάς, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων αμοιβών και παροχών, των ωρών εργασίας και των κανόνων και προσδοκιών της εταιρείας. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης παρέχουν χρήσιμα μέσα που διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοί να εκτελούν τις εργασίες τους σε αποδεκτά επίπεδα. Όλοι οι οργανισμοί παρέχουν εκπαίδευση για νέους και έμπειρους υπαλλήλους. Επιπλέον, ο οργανισμός παρέχει συχνά προγράμματα κατάρτισης τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας για εκείνους τους υπαλλήλους των οποίων οι θέσεις εργασίας υφίστανται αλλαγές. Ομοίως, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και ο σχεδιασμός διαδοχής εργαζομένων και διευθυντών είναι απαραίτητος για την προετοιμασία για μελλοντικές προκλήσεις. Ο σχεδιασμός σταδιοδρομίας έχει αναπτυχθεί ως αποτέλεσμα της επιθυμίας πολλών εργαζομένων να αναπτυχθούν στις δουλειές τους και να προχωρήσουν στην καριέρα τους. Οι δραστηριότητες σχεδιασμού της καριέρας περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των δυνατοτήτων ενός μεμονωμένου εργαζομένου για ανάπτυξη και πρόοδο στον οργανισμό.

3. Επιβραβεύσεις: Οι επιβραβεύσεις με τη μορφή αμοιβής, κινήτρων και παροχών είναι οι ανταμοιβές που δίνονται στους εργαζόμενους για την εκτέλεση οργανωτικών εργασιών. Η διαχείριση αποδοχών είναι η μέθοδος για τον καθορισμό του ποσού που πρέπει να αμείβονται οι εργαζόμενοι για την εκτέλεση ορισμένων εργασιών. Οι επιβραβεύσεις επηρεάζουν το προσωπικό καθώς οι άνθρωποι προσελκύονται γενικά σε οργανισμούς που προσφέρουν υψηλότερο επίπεδο αμοιβής ως αντάλλαγμα για την εργασία τους. Για να είναι ανταγωνιστικοί, οι εργοδότες αναπτύσσουν και τελειοποιούν τα βασικά συστήματα αποδοχών τους και μπορούν να χρησιμοποιούν προγράμματα μεταβλητής αμοιβής, όπως ανταμοιβές κινήτρων, δυνατότητες προαγωγής, ανταμοιβές αναγνώρισης, εξισορρόπηση ομάδας και ατομικών ανταμοιβών κ.λπ. Οι ανταμοιβές μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό να επιτύχει τις στόχους παραγωγικότητας, καινοτομίας και κερδοφορίας. Η επιβράβευση σχετίζεται επίσης με την ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς παρέχει ένα σημαντικό κίνητρο για την παρακίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης σε υψηλότερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας στον οργανισμό.

4. Σχέσεις Εργαζομένων: Η σχέση μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ διευθυντών/προϊστάμενων και εργαζομένων τους πρέπει να αντιμετωπίζεται με αποτελεσματικό τρόπο. Είναι σημαντικό να αναπτύσσονται, να επικοινωνούνται και να ενημερώνονται οι πολιτικές και τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Σε ορισμένους οργανισμούς, οι σχέσεις συνδικάτων/διοίκησης πρέπει επίσης να αντιμετωπιστούν. Όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις, η κύρια λειτουργία του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διαπραγμάτευση με τα συνδικάτα σχετικά με τους μισθούς, τους όρους υπηρεσίας και την επίλυση διαφορών και παραπόνων. Επίσης, περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Στην πρώτη ενότητα του θεωρητικού μέρους δόθηκαν οι βασικοί ορισμοί, οι στόχοι και οι στρατηγικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται στοιχεία αναφορικά με τον εννοιολογικό ορισμό της ηγεσίας, τα θεωρητικά μοντέλα της ηγεσίας και τα βασικά στυλ (τύπους ηγεσίας).

2.2 Ηγεσία

2.2.1 Ορισμός Ηγεσίας

Η ηγεσία έχει πολλούς ορισμούς αλλά δεν υπάρχει πραγματική συναίνεση στη βιβλιογραφία και ουσιαστικά πολλοί συγγραφείς την θεωρούν ως μια σχέση μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά ή τις πράξεις άλλων ανθρώπων (Northouse, 2012). Στην καθημερινή ομιλία η ηγεσία και το management (διαχείριση) χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Η διαχείριση αφορά την ανάπτυξη, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των οργανωτικών πόρων, ενώ η ηγεσία αφορά την ευθυγράμμιση των ανθρώπων με τα αναμενόμενα αποτελέσματα του οράματος. Για να ηγηθεί κάποιος πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί και ως εκ τούτου οι δύο έννοιες συνδέονται στενά, αλλά δεν είναι ταυτόσημες (Algahtani, 2014). Οι ηγέτες χρησιμοποιούν τον παράγοντα επιρροής τους για να προσελκύσουν τους ανθρώπους προς την επίτευξη στόχων και να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Ο παράγοντας επιρροής δεν σημαίνει ότι ο ηγέτης έχει εξουσία επί των οπαδών και τους ελέγχει ή τους κατευθύνει στους στόχους που θέλουν να επιτύχουν οι ηγέτες. Αλλά είναι οι ενέργειες των ίδιων των ηγετών που επηρεάζουν τη

συμπεριφορά και τις ενέργειες του οπαδού/ εργαζόμενου. Γενικά, οι οπαδοί θα μιμηθούν τις πράξεις και τις συμπεριφορές του ηγέτη, οδηγώντας έτσι στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων (Τριαντάρη, 2020).

Μετά τον ορισμό της ηγεσίας και τον εννοιολογικό προσδιορισμό της, ακολουθεί η παρουσίαση των βασικών θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας (θεωρία μεγάλου ανθρώπου, θεωρία χαρακτηριστικών, θεωρία συγκυρίας και η θεωρία καταστάσεων, θεωρία συμπεριφοράς, θεωρία πλήρους έκτασης της ηγεσίας) και δίνονται τα βασικά χαρακτηριστικά των τριών στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο σε παρόμοιες έρευνες, το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το παθητικό στυλ ηγεσίας.

2.2.2 Θεωρητικά Μοντέλα Ηγεσίας

Η θεωρία του μεγάλου ανθρώπου (Great Man Theory): Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρει πως οι ηγέτες «γεννιούνται». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι άνθρωποι από τη γέννηση τους έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία και δεν μπορούν να αποκτηθούν με την πάροδο των ετών (Organ, 1996). Αυτά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (εκ γενετής) τους δίνουν τη δυνατότητα να ηγούνται και να παρακινούν τους άλλους ανθρώπους. Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί την πρώτη θεωρία ηγεσίας, αλλά πλέον θεωρείται ξεπερασμένη (Hoffman et al., 2011).

Η προσέγγιση της θεωρίας χαρακτηριστικών (Trait Theory Approach): Αυτή η θεωρία αποτελεί μια θεωρία ηγεσίας που θεωρείται από τις πρώτες που προσπάθησαν να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη. Η προσέγγιση της θεωρίας χαρακτηριστικών δίνει μεγάλη έμφαση στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη σε συνδυασμό με τις ικανότητες που είναι αναγκαίες για να είναι κάποιος αποτελεσματικός ηγέτης. Η θεωρία αυτή έχει ως βάση της το ότι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη τελικά καθορίζει τη συμπεριφορά του (Northouse, 2012). Και αυτή η θεωρία βασίζεται στην παραδοχή ότι κάποια χαρακτηριστικά των ηγετών υπάρχουν εκ γενετής και τα οποία τον καθορίζουν στη συνέχεια της ζωής του (Uslu, 2019).

Η θεωρία συγκυρίας και η θεωρία καταστάσεων (Contingency/ Situational theory): Οι συγκεκριμένες θεωρίες εστιάζουν σε παράγοντες που συνδέονται με το κατά πόσο το ευρύτερο περιβάλλον των ηγετών μπορεί να καθορίσει το στυλ ηγεσίας που πρέπει να ασκηθεί, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων ή του οργανισμού ή ανάλογα

με τα χαρακτηριστικά της κάθε κατάστασης. Τονίζει ότι οι ηγέτες θα επιλέξουν το καλύτερο στυλ ηγεσίας με βάση την κατάσταση και την ομάδα στην οποία ηγούνται (Uslu, 2019). Η θεωρία συγκυρίας της ηγεσίας αναπτύχθηκε από τον Fred Fiedler το 1958 κατά τη διάρκεια της έρευνάς του για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη σε ομαδικές καταστάσεις. Ο Fiedler πίστευε ότι η αποτελεσματικότητα κάποιου να ηγηθεί εξαρτιόταν από τον έλεγχο της κατάστασης και το στυλ ηγεσίας. Σε αντίθεση με τη θεωρία καταστάσεων της ηγεσίας, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από το ύφος του ηγέτη που ταιριάζει με την κατάσταση και όχι από την προσαρμογή σε αυτήν. Αυτή η θεωρία υποθέτει ότι τα στυλ είναι σταθερά και ότι δεν μπορούν να προσαρμοστούν ή να τροποποιηθούν (Northouse, 2012).

Η θεωρία της συμπεριφοράς (Behavioral theory): Αυτή η θεωρία δηλώνει ότι οι ηγέτες «φτιάχνονται και δεν γεννιούνται», κάτι που είναι αντίθετο με την έννοια της θεωρίας του μεγάλου ανθρώπου. Δηλώνει ότι οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αποκτηθούν και να αναπτυχθούν καθόλη τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου (Yukl, 1971). Η θεωρία της συμπεριφοράς εστιάζει στο πώς συμπεριφέρονται οι ηγέτες και υποθέτει ότι αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούν να «αντιγραφούν» από άλλους ηγέτες πρότυπα (Northouse, 2012). Οι υποστηρικτές αυτής της θεωρίας πιστεύουν ότι το μόνο που χρειάζεται να κάνει κάποιος για να είναι αποτελεσματικός ηγέτης είναι να μάθετε ένα συγκεκριμένο σύνολο συμπεριφορών (Uslu, 2019).

Θεωρία Πλήρους Έκτασης της Ηγεσίας (Full Range Leadership Model): Αυτή η θεωρία αναπτύχθηκε από τους Bass και Avolio (1995) περιλαμβάνει μια σειρά από συμπεριφορές των ηγετών. Το εύρος των συμπεριφορών ξεκινά με μετασχηματιστικές συμπεριφορές του ηγέτη και συμπεριφορές συναλλακτικών ηγετών φτάνοντας στη χειρότερη συμπεριφορά του ηγέτη, την απάθεια (Bass & Avolio, 1994). Η ηγεσίας σύμφωνα με αυτή τη θεωρία έχει να κάνει με την επιρροή, την παρακίνηση και την παροχή δυνατότητας στους άλλους να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού στον οποίο είναι μέλη (Kirkbride, 2006). Οι μελέτες της τελευταίας δεκαετίας επικεντρώθηκαν σε μετασχηματιστικά και συναλλακτικά στυλ ηγεσίας που αναπτύχθηκαν αρχικά από τον Bass (1990). Έως σήμερα η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί την πιο δημοφιλή στο χώρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Antonakis & House, 2013).

Στη συνέχεια αναλύονται τα χαρακτηριστικά των τριών στυλ ηγεσίας που

συμπεριλαμβάνονται σε αυτή τη θεωρία καθώς αυτά τα στυλ ηγεσία θα διερευνηθούν και στο ερευνητικό μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Μετασηματιστική ηγεσία: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας οι ηγέτες είναι προορατικοί, αυξάνουν την ευαισθητοποίηση των οπαδών για να επιτύχουν τα συλλογικά συμφέροντα και βοηθούν τους οπαδούς να επιτύχουν τους στόχους αλλά και να εξελιχθούν (Avolio & Bass, 2004). Ένας ηγέτης αυτού του τύπου υιοθετεί κυρίως τέσσερις βασικές συμπεριφορές (Bass & Riggio, 2006; Τριαντάρη, 2020):

- **Εξειδικευμένη επιρροή:** ο ηγέτης παρέχει μια αίσθηση αποστολής, κερδίζει τον σεβασμό των οπαδών και ενσταλάζει υπερηφάνεια στους ακόλουθούς του. Ο ηγέτης αντικατοπτρίζει υψηλά επίπεδα ικανοτήτων και αξιοπιστίας του ηγέτη.
- **Εμπνευσμένο κίνητρο:** ο ηγέτης διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα, θέτει ελκυστικούς στόχους και είναι βέβαιος ότι οι εργαζόμενοι θα τους επιτύχουν. Περιλαμβάνει συναισθηματικούς ή οραματιστικούς στόχους.
- **Διανοητική διέγερση:** ο ηγέτης υποκινεί τους εργαζόμενους να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί αμφισβητώντας τις υποθέσεις και προσεγγίζοντας παλιές καταστάσεις με νέους τρόπους. Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκέφτονται ανεξάρτητα και δημιουργικά και να απομακρύνονται από συνηθισμένες σκέψεις παρακινώντας για την επίτευξη καινοτομίας.
- **Εξατομικευμένη προσέγγιση:** ο ηγέτης προσεγγίζει τους εργαζόμενους ως μεμονωμένα άτομα και όχι ως μέλη μιας ομάδας, δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις προσωπικές τους ανάγκες και τους στόχους για ανάπτυξη ενεργώντας ως μέντορας.

Συναλλακτική ηγεσία: Σε αυτό το στυλ ηγεσίας οι ηγέτες ενθαρρύνουν μια διαδικασία ανταλλαγής που βασίζεται στην εκπλήρωση των συμβατικών υποχρεώσεων και θέτουν στόχους, τους παρακολουθούν και ελέγχουν τα αποτελέσματα. (Avolio & Bass, 2004). Οι εργαζόμενοι που ικανοποιούν τους στόχους ανταμείβονται με κάποιο είδος ανταμοιβής, χρηματικής ή μη (Antonakis & House, 2013). Ένας ηγέτης αυτού του τύπου υιοθετεί κυρίως δύο βασικές συμπεριφορές (Avolio & Bass, 2004; Τριαντάρη, 2020):

- **Ενδεχόμενη ανταμοιβή:** ο ηγέτης διευκρινίζει τον ρόλο, τις απαιτήσεις της εργασίας και τους στόχους και τις ανταμοιβές για τον εργαζόμενο, ώστε να είναι σαφές πότε επιτυγχάνονται οι στόχοι και τι κερδίζει αυτός που τους επιτυγχάνει.

- Η ενεργή διοίκηση κατ' εξαίρεση: ο ηγέτης παρακολουθεί ενεργά τις αποκλίσεις των εργαζομένων από πρότυπα, λάθη και ανάρμοστες συμπεριφορές και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα όπως απαιτείται για να διασφαλίσει ότι τηρούνται τα πρότυπα.

Παθητική ηγεσία: αυτό το στυλ ηγεσίας οι ηγέτες έχουν μια παθητική στάση, δε συμμετέχουν στις διαδικασίες και αφήνουν τους εργαζομένους να αποφασίσουν. Ένας ηγέτης αυτού του τύπου υιοθετεί κυρίως δύο βασικές συμπεριφορές (Avolio & Bass, 2004; Τριαντάρη, 2020):

- Η παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση: ο ηγέτης περιμένει παθητικά μέχρι να εμφανιστούν αποκλίσεις από τα πρότυπα, λάθη και λάθη. και μόνο τότε διορθώνει υπαλλήλους.
- Laissez Faire συμπεριφορά: Ο ηγέτης αποσύρεται από τις ηγετικές ευθύνες. Οι ηγέτες είναι απρόθυμοι να επηρεάσουν και να δώσουν κατεύθυνση και δίνουν σημαντική ελευθερία στους εργαζομένους ενώ δεν χρησιμοποιούν την εξουσία τους σχεδόν καθόλου.

Στη δεύτερη ενότητα του θεωρητικού μέρους παρουσιάστηκε ο ορισμός και τα βασικά θεωρητικά μοντέλα της ηγεσίας. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται στοιχεία αναφορικά με τον εννοιολογικό ορισμό του οργανωτικού κλίματος.

2.3 Οργανωτικό Κλίμα

Η δομή του οργανωτικού κλίματος έχει μελετηθεί από αρκετούς ερευνητές όλα αυτά τα χρόνια και χαρακτηρίζεται από αντικρουόμενους ορισμούς και ασυνέπειες στη λειτουργικότητα (Patterson et al., 2005). Η κυρίαρχη προσέγγιση αντιλαμβάνεται το οργανωτικό κλίμα ως τις κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων για οργανωτικά γεγονότα, πρακτικές και διαδικασίες εντός ενός οργανισμού (Schneider et al., 2002). Η μελέτη του οργανωτικού κλίματος ξεκίνησε με τους Lewin et al. (1939), οι οποίοι ήταν οι πρώτοι που χρησιμοποίησαν τον όρο «κοινωνικό κλίμα». Με τον όρο «κοινωνικό κλίμα», εννοούσαν τη φύση της σχέσης που δημιουργείται μεταξύ ηγετών και οπαδών ως συνάρτηση της συμπεριφοράς ενός ηγέτη. Το μελέτησαν αυτό χειραγωγώντας το στυλ ηγεσίας και παρατηρώντας την προκύπτουσα συμπεριφορά των οπαδών. Ορισμένοι ερευνητές όπως ο McGregor (1960) πρότειναν ότι το κοινωνικό πλαίσιο, το κλίμα ή η ατμόσφαιρα που δημιουργείται στον χώρο εργασίας έχει σημαντικές συνέπειες, έτσι ώστε οι συνθήκες που

δημιουργούνται στο χώρο εργασίας επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος. Και αυτές οι διαστάσεις τελικά δημιουργούν το οργανωτικό κλίμα. Υπάρχει μια ποικιλία προσεγγίσεων για τον καθορισμό των διαστάσεων του οργανωτικού κλίματος στην έρευνα. Σύμφωνα με τους Schneider και Barbera (2014), αυτά περιλαμβάνουν:

- Δομικές διαστάσεις – Αναφορά στην οργανωτική δομή
- Διαδραστικές διαστάσεις – Πώς τα μέλη ενός οργανισμού αλληλεπιδρούν μεταξύ τους
- Αντιληπτικές διαστάσεις – Πώς αντιλαμβάνονται τα άτομα το κλίμα μέσα σε έναν οργανισμό

Οι επιπτώσεις του οργανωτικού κλίματος είναι (Ehrhart et al., 2013; Permarupan et al., 2013):

- Μπορεί να λειτουργήσει ως σύστημα περιορισμών – Το οργανωτικό κλίμα παρέχει στους υπαλλήλους πληροφορίες για το είδος της συμπεριφοράς που θα επιβραβευτεί ή θα τιμωρηθεί. Επομένως, μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά εκείνων που εκτιμούν τις ανταμοιβές που προσφέρονται.
- Βοηθά τους υπαλλήλους να σχηματίσουν μια αντίληψη για τον οργανισμό - Με τη σειρά του, αυτή η αντίληψη επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου.
- Επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του ηγέτη – Η υψηλότερη αποτελεσματικότητα του ηγέτη ισοδυναμεί με βελτιωμένη διατήρηση των εργαζομένων, ευτυχία πελατών και υψηλότερα έσοδα.
- Επηρεάζει την ευτυχία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων – Ένα θετικό οργανωτικό κλίμα μπορεί να οδηγήσει σε πιο χαρούμενους, πιο παρακινημένους υπαλλήλους, βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση και, τελικά, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα.
- Βοηθά μια επιχείρηση να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της – Το οργανωτικό κλίμα έχει τη δύναμη να επηρεάσει την απόδοση του υπαλλήλου σας, την απόδοση της επιχείρησής σας και την ικανότητά σας να επιτύχετε στόχους.

Στην τρίτη ενότητα του θεωρητικού μέρους παρουσιάστηκε ο ορισμός του οργανωτικού κλίματος. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζεται μια ακόμη έννοια που

μελετήθηκε στο ερευνητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας, αυτό της οργανωτικής δέσμευσης.

2.4 Οργανωτική Δέσμευση

Η έννοια της οργανωτικής δέσμευσης έχει συγκεντρώσει μεγάλη προσοχή από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες τα τελευταία έτη (Mercurio, 2015; Mowday, Steers, & Porter, 1979; Yahaya & Ebrahim, 2016). Η οργανωτική δέσμευση έχει σημαντική παρουσία στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς επηρεάζει κρίσιμα τη σχέση ανάμεσα στο εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση των εργαζομένων στις εταιρείες (Indarti et al., 2017). Η οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται τους παράγοντες ή τα χαρακτηριστικά που συνδέουν τους εργαζόμενους με έναν οργανισμό και βοηθά περαιτέρω στη βελτίωση της επιτυχίας του οργανισμού (Berberoglu, 2018). Στη βιβλιογραφία έχει παρατηρηθεί απουσία συνέπειας στον ορισμό της οργανωτικής δέσμευσης, η οποία οδήγησε στη σύγχυση ως προς την αληθινή έννοια της Οργανωτικής Δέσμευσης (Darolia, Kumari, & Darolia, 2009). Οι Mowday, Steers και Porter, (1979) ανέπτυξαν την έννοια της οργανωτικής δέσμευσης ως συνδυασμό τριών μεταβλητών: πρώτον, από την οπτική της αφοσίωσης και αναγνώρισης των ιεραρχικών στόχων της επιχείρησης, δεύτερον, από την θέληση των εργαζομένων να ασκήσουν σημαντική προσπάθεια για την έγκυρη επίτευξη του στόχου (συνεισφορά) και τρίτον, μια ισχυρή αίσθηση να παραμείνουν οι εργαζόμενοι στον οργανισμό στο μέλλον . Από την άλλη πλευρά, οι Meyer και Allen (1984) θεώρησαν την οργανωτική δέσμευση ως διδιάστατη, δηλαδή, τη συναισθηματική (affective commitment) και τη δέσμευση συνέχειας (continuance commitment). Όρισαν τη συναισθηματική δέσμευση, ως *«θετικά συναισθήματα ταύτισης και προσκόλλησης σε έναν οργανισμό»*, ενώ όρισαν τη δέσμευση συνέχειας ως *«τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται αφοσιωμένοι στον οργανισμό τους λόγω του κόστους που θα έχουν αν αποχωρήσουν απο αυτόν»*. Μετά από περαιτέρω έρευνα, οι Allen και Meyer (1990) πρόσθεσαν μια τρίτη διάσταση, δηλαδή την κανονιστική δέσμευση που την όρισαν ως *«τα αισθήματα υποχρέωσης του εργαζομένου να παραμείνει στον οργανισμό»*.

Μετά την ολοκλήρωση των βασικών θεωρητικών εννοιών με τις οποίες καταπιάνεται η διπλωματική εργασία (ενότητες 2.1 έως 2.4) πραγματοποιήθηκε

ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με σκοπό την καταγραφή ευρημάτων που δείχνουν τη σχέση μεταξύ της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της ηγεσίας με το οργανωτικό κλίμα και την οργανωτική δέσμευση. Τα ευρήματα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρουσιάζονται στην επόμενη ενότητα. Από τα ευρήματα της ανασκόπησης προκύπτουν οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

2.5 Διατύπωση ερευνητικών υποθέσεων

2.5.1 Σχέση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσίας με το Οργανωτικό Κλίμα

Η επίδραση της ηγεσίας στο οργανωτικό κλίμα συζητείται στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω έρευνα σχετικά με τον τρόπο βελτίωσης του οργανωτικού κλίματος μέσω της ηγεσίας που βασίζεται στην αναγνώριση των επιτευγμάτων και στην ομαδική εργασία (Pérez-Vallejo & Fernández-Muñoz, 2019). Η έρευνα ανέκαθεν μελετούσε τον ρόλο της ηγεσίας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και την επακόλουθη επίδραση στα αποτελέσματα ενός οργανισμού όπως η καλή επικοινωνία στο χώρο εργασίας, το καλό εργασιακό περιβάλλον και ο καλύτερος οργανωτικός σχεδιασμός (Kim & Park, 2020). Οι Karadağ (2015) συμπεριέλαβαν περίπου 99 ερευνητικές μελέτες που εξέτασαν την επίδραση της ηγεσίας στο οργανωτικό κλίμα, τα αποτελέσματα της μετα-ανάλυσης βρήκαν μια μεγάλη θετική επίδραση της ηγεσίας στο οργανωτικό κλίμα. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι ένας ηγέτης έχει μια σημαντική θέση στη δημιουργία του οργανωτικού κλίματος και ότι υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ ηγεσίας και οργανωτικού κλίματος. Αναλυτικότερα, οι μετασχηματιστικοί και συναλλακτικές ηγέτες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της παραγωγικότητας και της βιωσιμότητας ενός οργανισμού και στη δημιουργία ενός θετικού οργανωτικού κλίματος (Shanker & Sayeed, 2012). Με βάση τα παραπάνω ορίζουμε τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- H1: Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένουμε να έχει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα
- H2: Η συναλλακτική ηγεσία αναμένουμε να έχει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα

- H3: Η παθητική ηγεσία αναμένουμε να έχει σημαντική αρνητική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα

Όσον αφορά τα στοιχεία που επηρεάζουν το οργανωτικό κλίμα, οι Jung και Lee (2016) συμπεριέλαβαν τις πρακτικές και τις διαδικασίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ως σημαντικούς παράγοντες. Παρόμοια, ο Bello-Pintado (2015) θεωρεί ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μεμονωμένα στοιχεία, αλλά ένα σύνολο πρακτικών και διαδικασιών που, όταν χρησιμοποιούνται με συνδεδεμένο τρόπο, διασφαλίζουν την ευημερία του εργαζομένου και οδηγούν σε καλύτερο οργανωτικό κλίμα, επικοινωνία και ομαδικότητα στο χώρο εργασίας. Παρόμοια, οι Pillai και Abraham (2016) και Ehrhart et al. (2013) αναγνωρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από τη χρήση πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού από κοινού και προσθέτουν ότι τα οφέλη που προκύπτουν από αυτές τις ενέργειες έχουν αντίκτυπο στο οργανωτικό κλίμα. Με βάση τα παραπάνω ορίζουμε την ερευνητική υπόθεση:

- H4: Οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (παροχή ευκαιριών εξέλιξης, παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, ομαδικότητα, ασφάλεια) αναμένουμε να έχουν σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα.

Με βάση τη θεωρητική ανασκόπηση προέκυψε πως οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η ηγεσία επιδρούν σημαντικά στην οργανωτική κουλτούρα. Με βάση τη βιβλιογραφία αποτυπώθηκαν τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αντίστοιχα ευρήματα της βιβλιογραφίας σχετικά με τη σχέση της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της ηγεσίας με την οργανωτική δέσμευση.

2.5.2 Σχέση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Ηγεσίας με την Οργανωτική Δέσμευση

Προηγούμενη έρευνα προτείνει ότι οι εργασιακές εμπειρίες, οι προσωπικοί και οργανωτικοί παράγοντες χρησιμεύουν ως σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες για την οργανωτική δέσμευση (Jawaad et al., 2019). Ένας οργανωτικός παράγοντας που θεωρείται βασικός καθοριστικός παράγοντας της οργανωτικής δέσμευσης είναι η ηγεσία (Pradhan & Pradhan, 2015). Οι Kloutsiniotis et al., (2022), Yahaya και Ebrahim (2019) έδειξαν ότι η

μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται σημαντικά με την οργανωτική δέσμευση. Αντίθετα, ανέφεραν πως η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να έχει θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση σε κάποιες περιπτώσεις και η παθητική ηγεσίας επηρεάζει αρνητικά την οργανωτική δέσμευση. Παρόμοια, οι Limsila και Ogunlana (2007) διαπίστωσαν ότι το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται κυρίως και αποδεικνύεται ότι είναι πιο κατάλληλο για τους ανθρώπους είναι η μετασχηματιστική ηγεσία. Οι δεσμοί μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωτικής δέσμευσης έχουν αναφερθεί και από άλλες έρευνες (Dunn et al., 2012; Gillet & Vandenberghe, 2014; Joo et al., 2012; Ismail et al, 2010; Keskes et al., 2018). Ουσιαστικά, οι εμπειρικές και μετα-αναλυτικές μελέτες υποδηλώνουν ότι οι οπαδοί που εργάζονται με μετασχηματιστικούς ηγέτες είναι πιο αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους και επιδεικνύουν λιγότερες συμπεριφορές αποχώρησης (Gillet & Vandenberghe, 2014). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν μεγάλη ικανότητα να επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση προωθώντας τις αξίες που σχετίζονται με την επίτευξη του στόχου, δίνοντας έμφαση στη σχέση μεταξύ των προσπαθειών του εργαζομένου και της επίτευξης του στόχου και δημιουργώντας μεγαλύτερο βαθμό προσωπικής δέσμευσης τόσο των οπαδών όσο και των ηγετών για την επίτευξη του τελικού οράματος ενός οργανισμού (Pradhan & Pradhan, 2015). Οι ηγέτες που ασκούν μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποδειχθεί πως συνήθως συμβάλλουν θετικά στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων καθώς τους ενθαρρύνουν να εξελίσσονται, να χρησιμοποιούν καινοτόμες πρακτικές και τους παρακινούν να εξελίξουν τις δεξιότητές τους (Bass & Avolio, 1994). Με βάση τα παραπάνω ορίζουμε τις εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- H5: Η μετασχηματιστική ηγεσία αναμένουμε να έχει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων
- H6: Η συναλλακτική ηγεσία αναμένουμε να έχει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων
- H7: Η παθητική ηγεσία αναμένουμε να έχει σημαντική αρνητική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων

Μια ακόμη διάσταση που επηρεάζει την οργανωτική δέσμευση είναι οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός (Jawaad et al., 2019). Πρόσφατα, οι ερευνητές έχουν αρχίσει να εστιάζουν την προσοχή τους στο αποτέλεσμα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στην οργανωτική δέσμευση (Aboramadan et al., 2020; Boon & Kalshoven, 2014; Cherif, 2020; Hanaysha, 2016). . Αυτοί

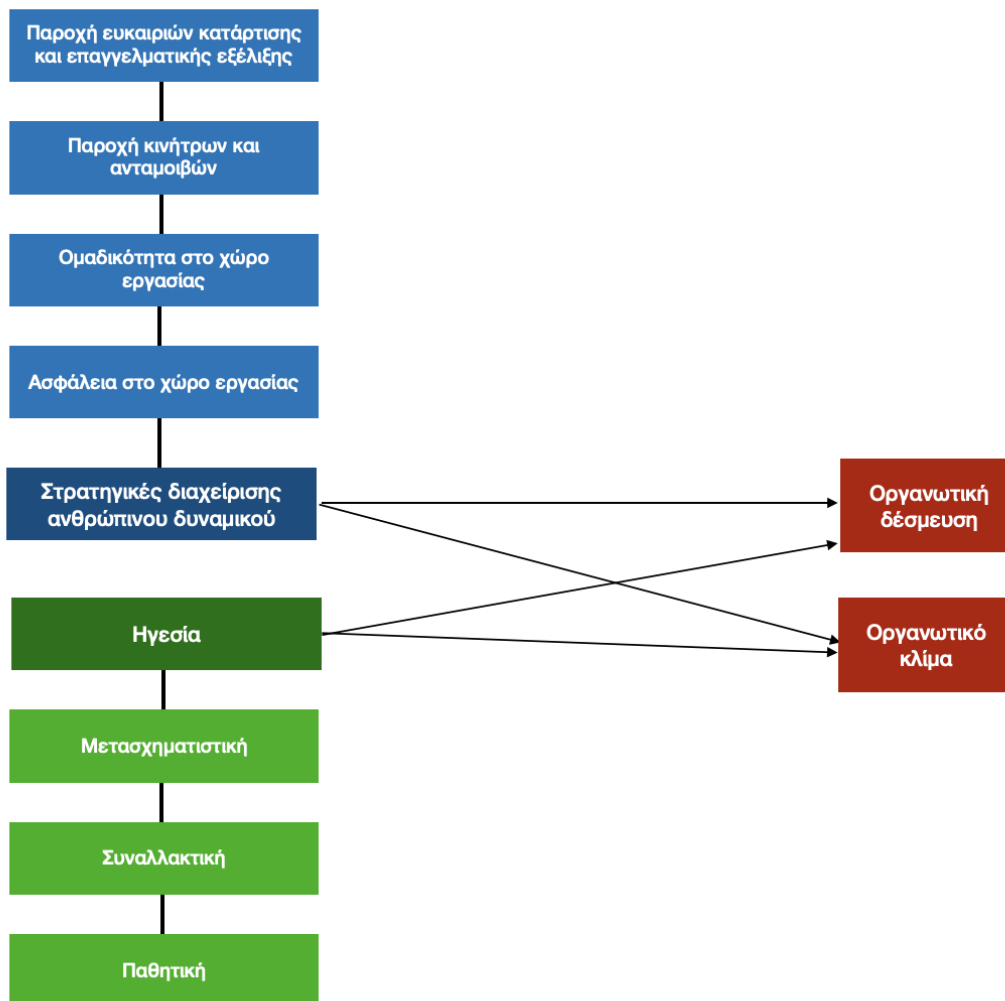
οι ερευνητές προτείνουν ότι συγκεκριμένες πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπως η παροχή ανταμοιβών και κινήτρων (Boon & Kalshoven, 2014), η παροχή ευκαιριών εξέλιξης (Cherif, 2020) και η δημιουργία ενός ομαδικού κλίματος (Hanaysha, 2016) επηρεάζουν θετικά την οργανωτική δέσμευση. Επιπλέον, την εποχή του Covid-19 σημαντικό ρόλο στην οργανωτική δέσμευση έχει και το αίσθημα ασφάλειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι (Guidetti et al., 2022). Με βάση τα παραπάνω ορίζουμε την ερευνητική υπόθεση:

- H8: Οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (παροχή ευκαιριών εξέλιξης, παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, ομαδικότητα, ασφάλεια) αναμένουμε να έχουνε σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων.

Συνολικά από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψαν οκτώ ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες οδηγούν στο εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Το εννοιολογικό μοντέλο παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα με διαγραμματική μορφή και αποτύπωση των σχέσεων μεταξύ των διάφορων εννοιών.

2.5.3 Εννοιολογικό μοντέλο έρευνας

Διαγραμματικά οι ερευνητικές υποθέσεις της διπλωματικής εργασίας αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1. Εννοιολογικό Μοντέλο Έρευνας

Στο Κεφάλαιο 2 που προηγήθηκε παρουσιάστηκαν αρχικά οι βασικοί ορισμοί των εννοιών με τις οποίες συνδέεται η διπλωματική εργασία (διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ηγεσία, οργανωτική δέσμευση, οργανωτικό κλίμα) και η σχέση μεταξύ αυτών των εννοιών. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέληξε σε οκτώ ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες και αποτυπώθηκαν διαγραμματικά στο Διάγραμμα 1. Το επόμενο βήμα είναι η διεξαγωγή της έρευνας για την απάντηση των ερευνητικών υποθέσεων. Στα επόμενα κεφάλαια δίνονται (1) το μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας (Κεφάλαιο 3) και (2) τα αποτελέσματα της έρευνας βάση των οποίων απαντώνται οι ερευνητικές υποθέσεις (Κεφάλαιο 4).

Κεφάλαιο 3. Ερευνητικοί στόχοι και μεθοδολογία

3.1 Σχεδιασμός ερευνητικής μεθοδολογίας

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα βασιζόμενη στις αρχές του θετικισμού. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση οι απόψεις και οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων ποσοτικοποιούνται και αναδεικνύονται σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Επιπλέον, η ποσοτική μέθοδος κρίνεται περισσότερο κατάλληλη καθώς τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν γρήγορα με τη δυνατότητα μελέτης του δείγματος σε μικρό χρονικό διάστημα (Bryman & Bell, 2011). Με βάση τα παραπάνω η ποσοτική έρευνα με βάση τις αρχές του θετικισμού κρίθηκε ως η καταλληλότερη για την παρούσα διπλωματική εργασία.

3.2 Εργαλείο έρευνας

Για τη συλλογή των δεδομένων συντάχθηκε και διανεμήθηκε στους εργαζομένους ένα ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από πέντε ενότητες ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο δίνεται στο Παράρτημα της διπλωματικής εργασίας

Η πρώτη ενότητα είχε στόχο να καταγράψει τις αντιλήψεις των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας για το πόσο συχνά στο χώρο όπου εργάζονται χρησιμοποιούνται στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Συνολικά χρησιμοποιήθηκαν 20 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert από 1-Καθόλου έως 5- Πάρα Πολύ που είχαν σκοπό να αξιολογήσουν συνολικά τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι ερωτήσεις αξιολόγησαν τις εξής στρατηγικές:

- κατάρτιση και δυνατότητα επαγγελματική εξέλιξης (ερωτήσεις 1-6),
- κίνητρα και ανταμοιβές (ερωτήσεις 7-11),
- ομαδικότητα (ερωτήσεις 12-15) και
- ασφάλεια (ερωτήσεις 16-20)

Οι 20 ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προέκυψαν με βάση τις εξής έρευνες: Ahmad και Manzoor (2017), Diamantidis και Chatzoglou (2014) και Vu et al. (2022).

Η επόμενη ενότητα είχε σκοπό να καταγράψει τις αντιλήψεις των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας για το στυλ ηγεσία που ασκείται στο χώρο

εργασίας τους και την έκβαση της ηγεσίας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα MLQ-5X των Avolio και Bass (2004). Η κλίμακα περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις (1= καθόλου, 5=σχεδόν πάντα) που αξιολογούν τα τρία στυλ ηγεσίας:

- μετασχηματιστική (ερωτήσεις 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36),
- συναλλακτική (ερωτήσεις 1, 4, 11, 16, 22, 24, 27, 35) και
- παθητική (ερωτήσεις 3, 5, 7, 12, 17, 20, 28, 33)

Επίσης, από την συγκεκριμένη κλίμακα αξιολογούνται τρία μέτρα έκβασης της ηγεσίας:

- παρακίνηση εργαζομένων από τον ηγέτη για μεγαλύτερη προσπάθεια (ερωτήσεις 39, 42, 44),
- ο βαθμός αποτελεσματικότητας της ηγεσίας (ερωτήσεις 37, 40, 43, 45),
- η ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία στο χώρο εργασίας τους (ερωτήσεις 38, 41).

Η τρίτη ενότητα είχε σκοπό να καταγράψει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Organizational Commitment Questionnaire των Mowday, Steers και Porter (1979). Αποτελείται συνολικά από 15 ερωτήσεις (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 5= Συμφωνώ Απόλυτα). Οι ερωτήσεις 3, 7, 9, 11, 12 και 15 κωδικοποιούνται αντίστροφα γιατί είναι αρνητικά διατυπωμένες.

Η τέταρτη ενότητα είχε σκοπό να καταγράψει τις αντιλήψεις των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας το οργανωτικό κλίμα. Συνολικά χρησιμοποιήθηκαν 12 ερωτήσεις (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 5= Συμφωνώ Απόλυτα) που είχαν σκοπό να αξιολογήσουν τις εξής διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος: οργανωτικός σχεδιασμός (ερωτήσεις 1-6), χαρακτηριστικά εργασίας (ερωτήσεις 4-6), εργασιακό περιβάλλον (ερωτήσεις 7-9) και επικοινωνία (ερωτήσεις 10-12). Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας βασίστηκαν στα ερωτηματολόγια των Berberoglu (2018), Zacher και Yang (2016) και Patterson et al. (2005).

Τέλος, η πέμπτη ενότητα είχε σκοπό να καταγράψει τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, ηλικιακή ομάδα, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, προϋπηρεσία, θέση ευθύνης).

3.3 Δειγματοληψία

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών στην Μακεδονία. Από το σύνολο του πληθυσμού επιλέχθηκε δείγμα ευκολίας 49 εργαζομένων. Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε σε μια διαδικασία που πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αναρτήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms και στάλθηκε σε εταιρίες ταχυμεταφορών στη Μακεδονία. Από τη διαδικασία αυτή επιστράφηκαν 49 ερωτηματολόγια στον ερευνητή.

3.4 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από το λογισμικό SPSS version 25. Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δεδομένων ενώ σε δεύτερο στάδιο πραγματοποιήθηκε επαγωγική ανάλυση. Η περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε (1) για να παρουσιαστούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, (2) για να αναδειχθεί το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται περισσότερο στις εταιρείες ταχυμεταφορών στην Μακεδονία, (3) να καταγραφεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες ταχυμεταφορών στην Μακεδονία, (4) να καταγραφεί το οργανωτικό κλίμα στις εταιρείες ταχυμεταφορών στην Μακεδονία και (4) να αναδειχθεί το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών στην Μακεδονία. Για τους παραπάνω λόγους υπολογίστηκαν οι εξής δείκτες: συχνότητα (v), ποσοστό %, μέση τιμή (M) και τυπική απόκλιση (SD).

Η επαγωγική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με σκοπό (1) να εξεταστούν πιθανές διαφορές ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και (2) να διερευνηθούν οι συσχετίσεις μεταξύ ηγεσίας, στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οργανωτικού κλίματος και οργανωτικής δέσμευσης. Για τους λόγους αυτούς χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης r του Pearson, η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (με το κριτήριο forward selection), ο έλεγχος t-test και ο έλεγχος one-way ANOVA. Η επαγωγική ανάλυση βασίστηκε σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

3.5 Ηθική και δεοντολογία

Η συμμετοχή είχε ανώνυμο και ταυτόχρονα εθελοντικό χαρακτήρα. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ενημέρωση των συμμετεχόντων για το τι αποσκοπεί η έρευνα, το χρόνο που πρέπει να αφιερώσουν για να ολοκληρώσουν το ερωτηματολόγιο και το ότι θα μπορούσαν να αποχωρήσουν από την έρευνα σε όποιο στάδιο θα επιθυμούσαν αν το μετάνιωσαν.

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας

4.1 Δημογραφική σύνθεση δείγματος

Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης που αφορούν τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των 49 εργαζομένων σε εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 1 δείχνουν πως το 67.3% (n=33) του δείγματος ήταν γυναίκες ενώ το 32.7% (16) ήταν άντρες. Στην έρευνα συμμετείχαν 3 (6.1%) εργαζόμενοι ηλικίας έως 25 ετών, 11 (22.4%) εργαζόμενοι ηλικίας 26-35 ετών, 11 (22.4%) εργαζόμενοι ηλικίας 36-45 ετών, 16 (32.7%) εργαζόμενοι ηλικίας 46-55 ετών και 8 (16.3%) εργαζόμενοι ηλικίας 56 ετών και άνω. Τα αποτελέσματα που αφορούν το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων σε εταιρείες ταχυμεταφορών που συμμετείχαν στην έρευνα έδειξαν πως το 51% (n=25) εξ αυτών ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 36.7% (n=18) είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Επιπρόσθετα, το 55.1% (n=27) του δείγματος ήταν έγγαμοι και το 34.7% (n=17) ήταν άγαμοι. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είχε εργασιακή προϋπηρεσία άνω των 20 ετών (n=26, 53.1%) ενώ το 28.6% (n=14) εξ αυτών είχαν κάποια θέση ευθύνης.

Πίνακας 1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

		n	%
Φύλο	Άντρας	16	32.7%
	Γυναίκα	33	67.3%
Ηλικιακή ομάδα	Έως 25 ετών	3	6.1%
	26-35 ετών	11	22.4%
	36-45 ετών	11	22.4%
	46-55 ετών	16	32.7%
	56 ετών και άνω	8	16.3%
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας/ Δευτεροβάθμιας	2	4.1%
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ	25	51.0%
	Μεταπτυχιακός Τίτλος	18	36.7%
	Διδακτορικός Τίτλος	4	8.2%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	17	34.7%
	Έγγαμος/η	27	55.1%
	Διαζευγμένος/η	5	10.2%
	Χήρος/α	0	0.0%
	Έως 10 έτη	18	36.7%

Εργασιακή προϋπηρεσία	11-20 έτη	5	10.2%
	21 έτη και άνω	26	53.1%
Θέση εργασίας	Χωρίς θέση ευθύνης	35	71.4%
	Με θέση ευθύνης	14	28.6%

4.2 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία των εργαλείων της έρευνας αξιολογήθηκε με βάση την τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης με βάση το συγκεκριμένο συντελεστή δίνονται στον Πίνακα 2. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως ο συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach είναι μεγαλύτερος από 0.8 σε όλες τις περιπτώσεις. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν ότι το εργαλείο της έρευνας εμφάνισε πολύ υψηλή αξιοπιστία στο δείγμα της έρευνας.

Πίνακας 2. Αξιοπιστία εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα

Εργαλείο	Συντελεστής αξιοπιστίας α του Cronbach
MLQ-5	0.911
Μετασχηματιστική	0.894
Συναλλακτική	0.896
Παθητική	0.804
Έκβαση ηγεσίας	0.913
Πρακτικές HRM	0.923
Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	0.886
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών	0.872
Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	0.843
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	0.802
Οργανωτική δέσμευση	0.913
Οργανωτικό κλίμα	0.911
Οργανωτικός σχεδιασμός	0.895
Χαρακτηριστικά εργασίας	0.886
Εργασιακό περιβάλλον	0.867
Επικοινωνία	0.801

4.3 Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης

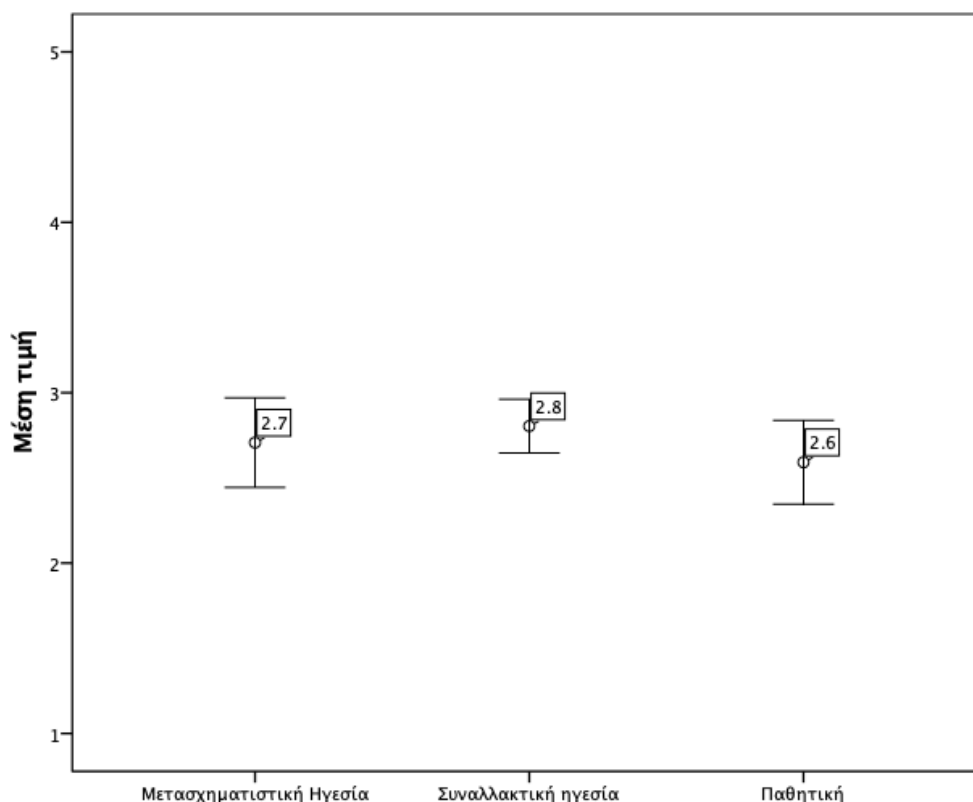
4.3.1. Στυλ ηγεσίας και έκβασης ηγεσίας στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

Στην πρώτη ενότητα της ενότητας που αφορά την περιγραφική ανάλυση δίνονται τα ευρήματα αναφορικά με το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας. Από τον Πίνακα 3 προκύπτει πως σε μέτριο βαθμό στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας εφαρμόζεται η συναλλακτική ($M = 2.8, SD = 0.5$), η μετασχηματιστική ($M = 2.7, SD = 0.9$) και η παθητική ($M = 2.6, SD = 0.9$) ηγεσία.

Πίνακας 3. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το στυλ ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας

	M	SD
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2.7	0.9
Συναλλακτική ηγεσία	2.8	0.5
Παθητική	2.6	0.9

Τα αποτελέσματα για το βαθμό που υιοθετούνται τα τρία στυλ ηγεσίας στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας δίνονται και διαγραμματικά στο Διάγραμμα 2 με τη μορφή μέσης τιμής και του αντίστοιχου 95% διάστημα εμπιστοσύνης.



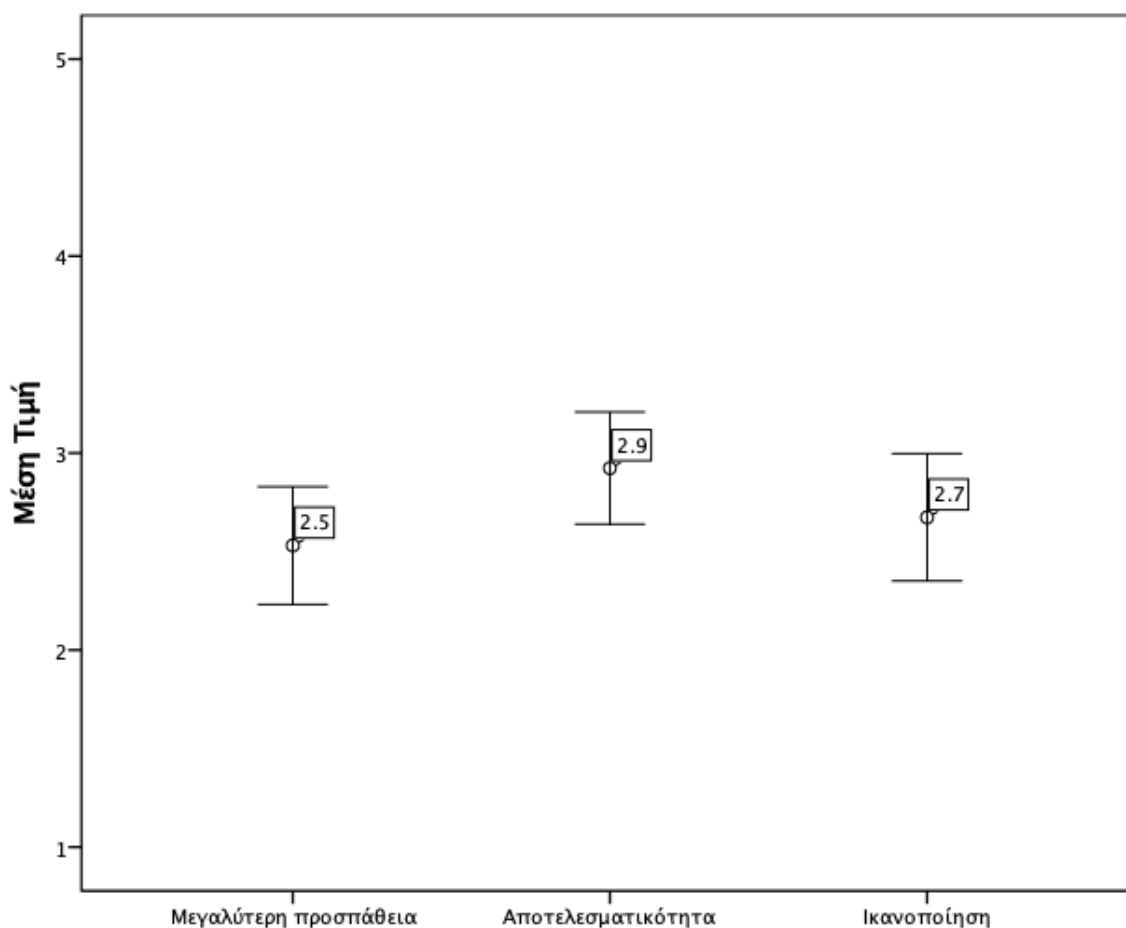
Διάγραμμα 2. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το στυλ ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

Από τον Πίνακα 4 προκύπτει πως οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πως σε μέτριο προς μικρό βαθμό η ηγεσία τους παρακινεί στο να προσπαθούν περισσότερο ($M=2.5$, $SD=1.0$) ενώ σε μέτριο βαθμό αναγνωρίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας τους ($M=2.9$, $SD=1.0$). Τέλος, οι εργαζόμενοι σε μέτριο προς μικρό βαθμό είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας ($M=2.7$, $SD=1.1$).

Πίνακας 4. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για την έκβαση της ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας

	M	SD
Μεγαλύτερη προσπάθεια	2.5	1.0
Αποτελεσματικότητα	2.9	1.0
Ικανοποίηση	2.7	1.1

Τα αποτελέσματα για την έκβαση της ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας δίνονται και διαγραμματικά στο Διάγραμμα 3 με τη μορφή μέσης τιμής και του αντίστοιχου 95% διάστημα εμπιστοσύνης.



Διάγραμμα 3. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για την έκβαση της ηγεσίας που ασκείται στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

4.3.2. Στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

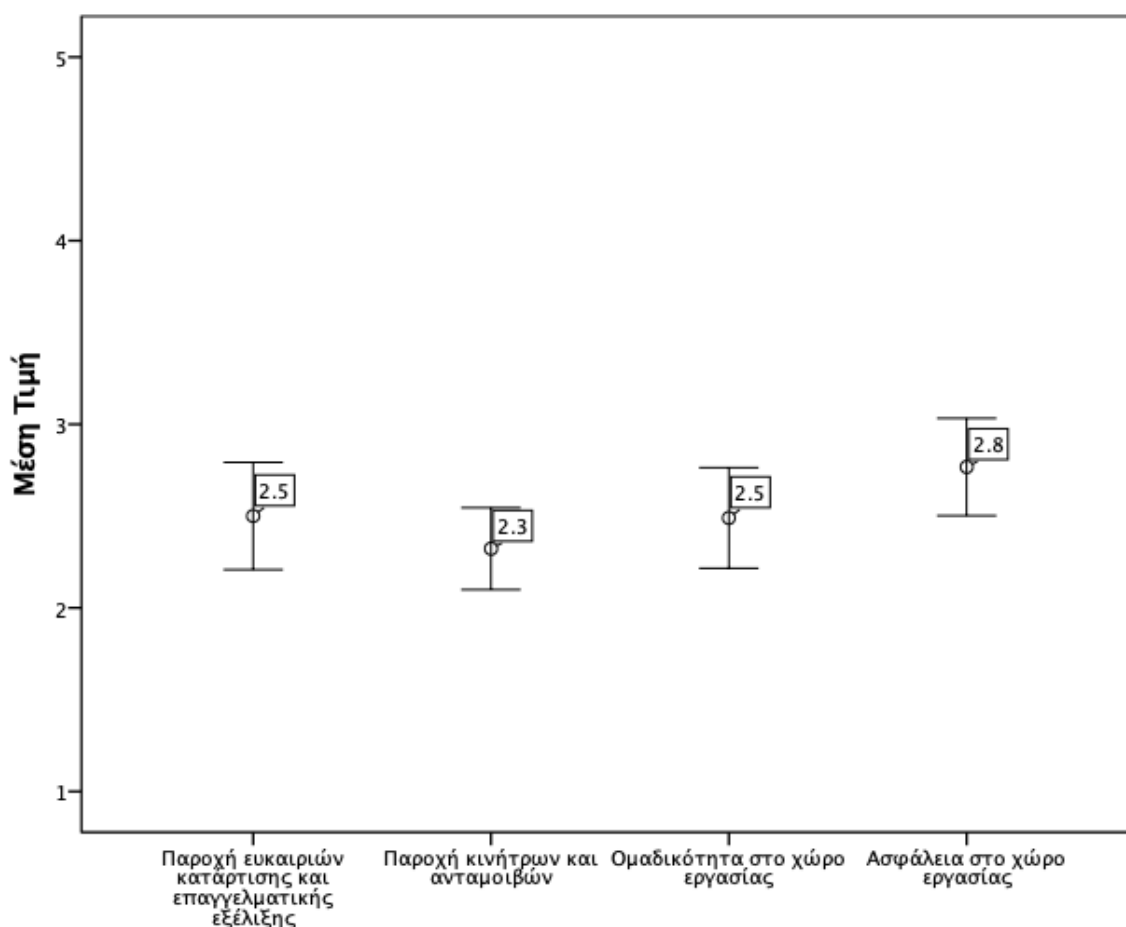
Στη δεύτερη ενότητα της ενότητας που αφορά την περιγραφική ανάλυση δίνονται τα ευρήματα αναφορικά με τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ασκούνται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας. Από τον Πίνακα 5 προκύπτει πως οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πως σε χαμηλό βαθμό παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα και ανταμοιβές ($M=2.3$, $SD=0.8$) ενώ σε μέτριο προς σε χαμηλό βαθμό αναγνωρίζουν πως

παρέχονται ευκαιρίες κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης ($M=2.5$, $SD=1.0$) στις εταιρείες ταχυμεταφορών. Επιπλέον, σε μέτριο προς σε χαμηλό βαθμό αναγνωρίζουν πως προωθείται η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας ($M=2.5$, $SD=1.0$) ενώ σε μέτριο βαθμό αναγνωρίζουν πως υπάρχουν στρατηγικές που ενισχύουν την ασφάλεια στο χώρο εργασίας ($M=2.8$, $SD=0.9$).

Πίνακας 5. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασκούνται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας

	M	SD
Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	2.5	1.0
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών	2.3	0.8
Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	2.5	1.0
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	2.8	0.9

Τα αποτελέσματα για τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασκούνται στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας δίνονται και διαγραμματικά στο Διάγραμμα 4 με τη μορφή μέσης τιμής και του αντίστοιχου 95% διάστημα εμπιστοσύνης.



Διάγραμμα 4. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασκούνται στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

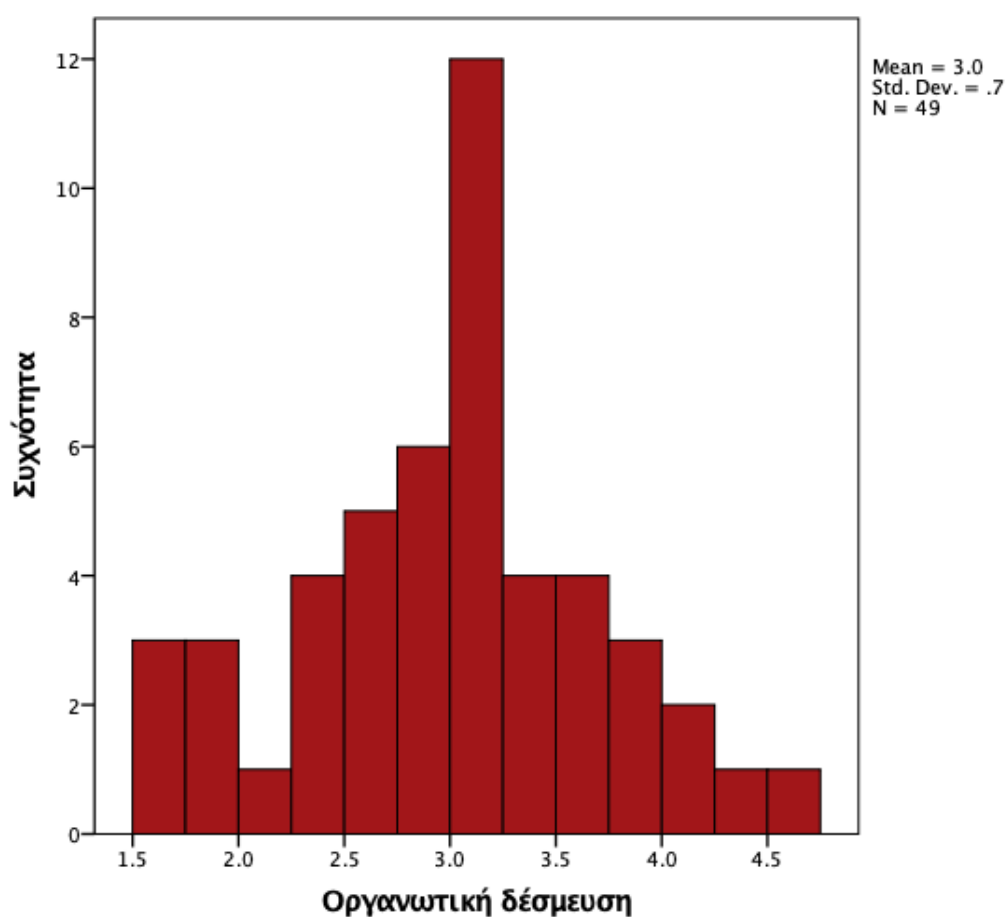
4.3.3. Οργανωτική δέσμευση εργαζομένων και οργανωτικό κλίμα στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

Στην τρίτη ενότητα της ενότητας που αφορά την περιγραφική ανάλυση δίνονται τα ευρήματα αναφορικά με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων και το οργανωτικό κλίμα στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας. Από τον Πίνακα 6 προκύπτει πως οι εργαζόμενοι εμφανίζουν ένα μέτριο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης ($M=3.0$, $SD=0.7$). Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι αναγνώρισαν πως σε μέτριο βαθμό στο χώρο εργασίας τους υπάρχει σαφής οργανωτικός σχεδιασμός ($M=3.3$, $SD=0.9$) και καλή επικοινωνία στο χώρο εργασίας ($M=3.3$, $SD=1.0$). Παρόμοια, οι εργαζόμενοι έχουν μια ουδέτερης τάση για τα χαρακτηριστικά της εργασία τους ($MT=3.0$, $SD=0.9$) και σε μέτριο βαθμό αναγνωρίζουν πως υπάρχει ένα εποικοδομητικό εργασιακό περιβάλλον ($M=3.4$, $SD=0.8$).

Πίνακας 6. Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων και το οργανωτικό κλίμα στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

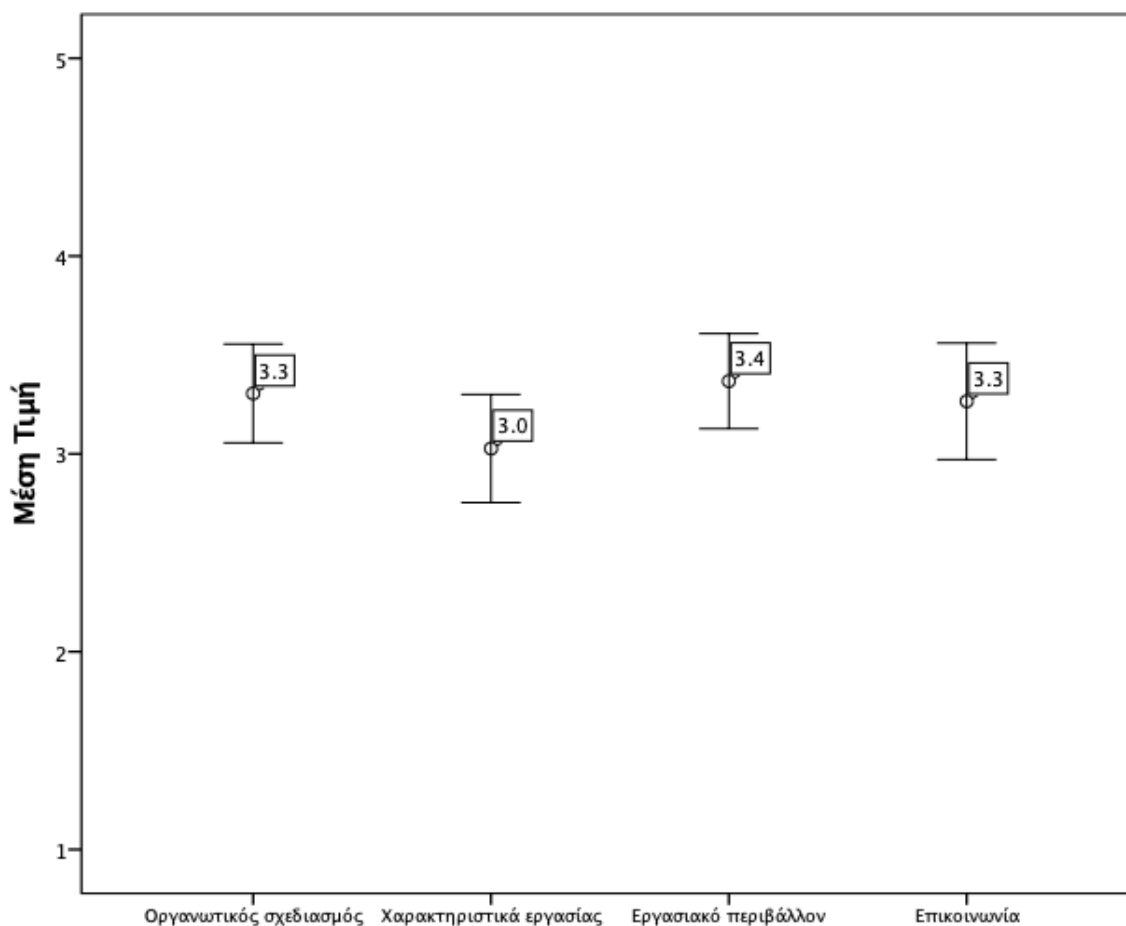
	M	SD
Οργανωτική δέσμευση	3.0	0.7
Οργανωτικός σχεδιασμός	3.3	0.9
Χαρακτηριστικά εργασίας	3.0	0.9
Εργασιακό περιβάλλον	3.4	0.8
Επικοινωνία	3.3	1.0

Η κατανομή του επιπέδου οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας παρουσιάζεται στο ιστόγραμμα του Διαγράμματος 5.



Διάγραμμα 5. Επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

Τα αποτελέσματα για τις διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας δίνονται και διαγραμματικά στο Διάγραμμα 6 με τη μορφή μέσης τιμής και του αντίστοιχου 95% διάστημα εμπιστοσύνης.



Διάγραμμα 6. Μέση Τιμή και 95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το οργανωτικό κλίμα στις εταιρείες ταχυμεταφορών Μακεδονίας

4.4 Αποτελέσματα επαγωγικής ανάλυσης

4.4.1. Έλεγχος σημαντικών διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών

Αρχικά, μέσω της επαγωγικής ανάλυσης διερευνήθηκε το κατά πόσο υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών.

Η πρώτη ανάλυση είχε σκοπό να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς το φύλο των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό εφαρμόστηκε ο έλεγχος t-test και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον Πίνακα 7. Η ανάλυση έδειξε ότι δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των εργαζομένων σε καμία από τις μεταβλητές της έρευνας, εφόσον καταγράφηκε p-value άνω του ορίου $\alpha=0.05$ σε όλες τις συγκρίσεις.

Πίνακας 7. Έλεγχος t-test για τις συγκρίσεις με βάση το φύλο των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών

		N	M	SD	t	p
Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	Άντρας	16	2.4	1.0	-0.248	0.805
	Γυναίκα	33	2.5	1.0		
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών	Άντρας	16	2.6	0.8	1.440	0.156
	Γυναίκα	33	2.2	0.8		
Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	Άντρας	16	2.7	0.9	1.091	0.281
	Γυναίκα	33	2.4	1.0		
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	Άντρας	16	2.9	0.9	0.762	0.450
	Γυναίκα	33	2.7	1.0		
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Άντρας	16	2.8	0.9	0.491	0.626
	Γυναίκα	33	2.7	0.9		
Συναλλακτική ηγεσία	Άντρας	16	3.0	0.6	1.631	0.110
	Γυναίκα	33	2.7	0.5		
Παθητική	Άντρας	16	2.7	0.9	0.764	0.449
	Γυναίκα	33	2.5	0.9		
Μεγαλύτερη προσπάθεια	Άντρας	16	2.7	0.9	0.633	0.530
	Γυναίκα	33	2.5	1.1		
Αποτελεσματικότητα	Άντρας	16	2.8	1.0	-0.465	0.644
	Γυναίκα	33	3.0	1.0		
Ικανοποίηση	Άντρας	16	2.8	1.0	0.598	0.553
	Γυναίκα	33	2.6	1.2		
Οργανωτική δέσμευση	Άντρας	16	2.9	0.7	-0.432	0.668
	Γυναίκα	33	3.0	0.7		

Οργανωτικός σχεδιασμός	Άντρας	16	3.5	0.7	1.087	0.283
	Γυναίκα	33	3.2	0.9		
Χαρακτηριστικά εργασίας	Άντρας	16	3.1	1.0	0.388	0.700
	Γυναίκα	33	3.0	0.9		
Εργασιακό περιβάλλον	Άντρας	16	3.1	0.9	-1.307	0.197
	Γυναίκα	33	3.5	0.8		
Επικοινωνία	Άντρας	16	3.0	1.2	-1.167	0.249
	Γυναίκα	33	3.4	0.9		

Η επόμενη ανάλυση είχε σκοπό να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό εφαρμόστηκε ο έλεγχος one-way ANOVA και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον Πίνακα 8. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μεταβλητές «Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης» ($F=2.869$, $p=0.047$), «Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας» ($F=5.914$, $p=0.002$), «Μεγαλύτερη προσπάθεια» ($F=3.129$, $p=0.031$), «Αποτελεσματικότητα» ($F=3.2424$, $p=0.031$), «Οργανωτικός σχεδιασμός» ($F=5.078$, $p=0.004$) και «Χαρακτηριστικά εργασίας» ($F=3.217$, $p=0.032$). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που ήταν άνω των 56 ετών αναγνώρισαν σε μικρότερο βαθμό ότι στην εταιρεία που εργάζονται (1) παρέχονται κίνητρα και ανταμοιβές, (2) προάγεται η ομαδικότητα και (3) προάγεται η ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Παρόμοια, οι εργαζόμενοι που ήταν άνω των 56 ετών αναγνώρισαν σε μικρότερο βαθμό ότι στην εταιρεία που εργάζονται η ηγεσία είναι αποτελεσματική και τους παρακινεί για μεγαλύτερη προσπάθεια. Τέλος, οι εργαζόμενοι που ήταν άνω των 56 ετών αναγνώρισαν σε μικρότερο βαθμό ότι υπάρχει σωστός οργανωτικός σχεδιασμός και αντιλαμβάνονται αρνητικότερα την εργασία τους..

Πίνακας 8. Έλεγχος one-way ANOVA για τις συγκρίσεις με βάση την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών

		N	M	SD	F	p
Παροχή ευκαιριών κατάρτισης	Έως 35 ετών και 36-45 ετών	14	2.8	1.0	2.163	0.106
		11	2.4	0.7		

επαγγελματικής εξέλιξης	46-55 ετών	16	2.7	1.2		
	56 και άνω	8	1.7	0.7		
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών	Έως 35 ετών	14	2.7	0.8	2.868	0.047
	36-45 ετών	11	2.3	0.6		
	46-55 ετών	16	2.3	0.8		
	56 και άνω	8	1.7	0.5		
Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	Έως 35 ετών	14	3.1	0.6	5.914	0.002
	36-45 ετών	11	2.3	1.0		
	46-55 ετών	16	2.5	1.0		
	56 και άνω	8	1.6	0.6		
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	Έως 35 ετών	14	3.1	1.1	3.161	0.034
	36-45 ετών	11	2.7	0.5		
	46-55 ετών	16	2.9	0.9		
	56 και άνω	8	2.0	0.6		
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Έως 35 ετών	14	2.8	0.7	2.647	0.06
	36-45 ετών	11	2.7	0.8		
	46-55 ετών	16	3.0	1.2		
	56 και άνω	8	2.0	0.3		
Συναλλακτική ηγεσία	Έως 35 ετών	14	2.8	0.6	2.008	0.126
	36-45 ετών	11	2.8	0.4		
	46-55 ετών	16	3.0	0.6		
	56 και άνω	8	2.4	0.4		
Παθητική	Έως 35 ετών	14	2.8	1.0	1.809	0.159
	36-45 ετών	11	2.2	0.6		
	46-55 ετών	16	2.4	0.9		
	56 και άνω	8	3.0	0.7		
Μεγαλύτερη προσπάθεια	Έως 35 ετών	14	2.4	0.8	3.129	0.035
	36-45 ετών	11	2.5	1.0		
	46-55 ετών	16	3.0	1.3		
	56 και άνω	8	1.8	0.4		
Αποτελεσματικότητα	Έως 35 ετών	14	2.7	0.6	3.242	0.031
	36-45 ετών	11	3.1	1.0		
	46-55 ετών	16	3.3	1.2		
	56 και άνω	8	2.2	0.8		
Ικανοποίηση	Έως 35 ετών	14	2.6	0.8	1.979	0.131
	36-45 ετών	11	2.5	1.1		
	46-55 ετών	16	3.1	1.4		
	56 και άνω	8	2.0	0.7		
Οργανωτική δέσμευση	Έως 35 ετών	14	3.0	0.6	2.172	0.104

	36-45 ετών	11	2.9	0.6		
	46-55 ετών	16	3.3	0.8		
	56 και άνω	8	2.5	0.5		
Οργανωτικός σχεδιασμός	Έως 35 ετών	14	3.5	0.5	5.078	0.004
	36-45 ετών	11	3.2	0.9		
	46-55 ετών	16	3.6	0.9		
	56 και άνω	8	2.4	0.6		
Χαρακτηριστικά εργασίας	Έως 35 ετών	14	3.3	0.7	3.217	0.032
	36-45 ετών	11	3.0	0.9		
	46-55 ετών	16	3.2	1.1		
	56 και άνω	8	2.2	0.7		
Εργασιακό περιβάλλον	Έως 35 ετών	14	3.5	0.6	1.495	0.229
	36-45 ετών	11	3.2	1.0		
	46-55 ετών	16	3.5	1.0		
	56 και άνω	8	2.9	0.2		
Επικοινωνία	Έως 35 ετών	14	3.7	0.6	2.077	0.117
	36-45 ετών	11	3.0	1.2		
	46-55 ετών	16	3.4	1.3		
	56 και άνω	8	2.7	0.4		

Η επόμενη ανάλυση είχε σκοπό να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό εφαρμόστηκε ο έλεγχος t-test και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον Πίνακα 9. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μεταβλητές «Οργανωτική δέσμευση» ($t=2.066$, $p=0.044$), «Χαρακτηριστικά εργασίας» ($t=2.563$, $p=0.014$) και «Επικοινωνία» ($t=2.775$, $p=0.008$). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού είχαν χαμηλότερο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης και αναγνώρισαν σε μικρότερο βαθμό ότι υπάρχει ένα καλό επίπεδο επικοινωνίας και αντιλαμβάνονται αρνητικότερα την εργασία τους..

Πίνακας 9. Έλεγχος t-test για τις συγκρίσεις με βάση το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών

	N	M	SD	t	p
ΑΕΙ/ ΤΕΙ	25	2.7	1.1	0.922	0.361

Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	Master/ PhD	22	2.4	0.9			
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	2.4 2.2	0.9 0.6	0.662	0.511	
Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	2.6 2.3	1.1 0.9	0.914	0.366	
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	2.8 2.7	1.1 0.8	0.348	0.730	
Μετασχηματιστική Ηγεσία	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	3.0 2.4	1.0 0.7	1.954	0.057	
Συναλλακτική ηγεσία	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	2.7 2.9	0.7 0.4	-0.799	0.428	
Παθητική	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	2.4 2.8	0.8 0.9	-1.463	0.150	
Μεγαλύτερη προσπάθεια	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	2.7 2.3	1.2 0.8	1.563	0.125	
Αποτελεσματικότητα	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	3.1 2.8	1.0 1.0	1.119	0.269	
Ικανοποίηση	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	2.9 2.4	1.2 1.0	1.575	0.122	
Οργανωτική δέσμευση	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	3.2 2.8	0.6 0.7	2.066	0.045	
Οργανωτικός σχεδιασμός	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	3.4 3.2	0.9 0.8	0.837	0.407	
Χαρακτηριστικά εργασίας	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	3.4 2.7	0.8 1.0	2.563	0.014	
Εργασιακό περιβάλλον	AEI/ TEI Master/ PhD	25 22	3.5 3.2	0.8 0.9	1.007	0.319	
Επικοινωνία	AEI/ TEI	25	3.7	0.8	2.775	0.008	

*Εξαιρέθηκαν από την ανάλυση οι δύο συμμετέχοντες που ήταν απόφοιτοι Πρωτοβάθμιας/ Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Η επόμενη ανάλυση είχε σκοπό να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό εφαρμόστηκε ο έλεγχος one-way ANOVA και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον Πίνακα 10. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στη μεταβλητή « «Οργανωτικός σχεδιασμός» (F=4.554, p=0.0106). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που είναι έγγαμοι αναγνωρίσαν σε μικρότερο βαθμό ότι υπάρχει ένα καλό επίπεδο οργανωτικού σχεδιασμού.

Πίνακας 10. Έλεγχος one-way ANOVA για τις συγκρίσεις με βάση την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών

			N	M	SD	F	p
Παροχή ευκαιριών κατάρτισης επαγγελματικής εξέλιξης	και	Άγαμος/η	17	2.7	1.0	0.477	0.623
		Έγγαμος/η	27	2.4	1.0		
		Διαζευγμένος/η	5	2.3	1.2		
Παροχή κινητρων ανταμοιβών	και	Άγαμος/η	17	2.6	0.8	1.801	0.177
		Έγγαμος/η	27	2.2	0.7		
		Διαζευγμένος/η	5	2.0	1.0		
Ομαδικότητα εργασίας στο χώρο		Άγαμος/η	17	2.9	0.7	3.116	0.054
		Έγγαμος/η	27	2.3	1.0		
		Διαζευγμένος/η	5	2.1	1.1		
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας		Άγαμος/η	17	3.1	1.1	2.298	0.112
		Έγγαμος/η	27	2.5	0.8		
		Διαζευγμένος/η	5	3.1	1.0		
Μετασχηματιστική Ηγεσία		Άγαμος/η	17	2.8	0.8	0.092	0.912
		Έγγαμος/η	27	2.7	1.0		
		Διαζευγμένος/η	5	2.7	1.0		
Συναλλακτική ηγεσία		Άγαμος/η	17	2.9	0.6	2.121	0.131
		Έγγαμος/η	27	2.7	0.5		
		Διαζευγμένος/η	5	3.2	0.6		
Παθητική		Άγαμος/η	17	2.7	1.0	0.502	0.608
		Έγγαμος/η	27	2.6	0.8		
		Διαζευγμένος/η	5	2.3	0.7		
Μεγαλύτερη προσπάθεια		Άγαμος/η	17	2.4	0.9	0.115	0.892

	Έγγαμος/η	27	2.6	1.2		
	Διαζευγμένος/η	5	2.6	1.0		
Αποτελεσματικότητα	Άγαμος/η	17	2.8	0.7	1.383	0.261
	Έγγαμος/η	27	2.9	1.2		
	Διαζευγμένος/η	5	3.6	0.8		
Ικανοποίηση	Άγαμος/η	17	2.7	0.9	0.012	0.988
	Έγγαμος/η	27	2.7	1.2		
	Διαζευγμένος/η	5	2.6	1.5		
Οργανωτική δέσμευση	Άγαμος/η	17	3.0	0.5	0.216	0.806
	Έγγαμος/η	27	3.0	0.8		
	Διαζευγμένος/η	5	2.8	1.0		
Οργανωτικός σχεδιασμός	Άγαμος/η	17	3.6	0.5	4.554	0.016
	Έγγαμος/η	27	3.0	1.0		
	Διαζευγμένος/η	5	3.9	0.5		
Χαρακτηριστικά εργασίας	Άγαμος/η	17	3.3	0.6	0.822	0.446
	Έγγαμος/η	27	2.9	1.1		
	Διαζευγμένος/η	5	3.1	1.0		
Εργασιακό περιβάλλον	Άγαμος/η	17	3.4	0.7	0.012	0.988
	Έγγαμος/η	27	3.4	0.9		
	Διαζευγμένος/η	5	3.3	1.3		
Επικοινωνία	Άγαμος/η	17	3.5	0.9	0.680	0.512
	Έγγαμος/η	27	3.2	0.9		
	Διαζευγμένος/η	5	3.0	1.9		

Η επόμενη ανάλυση είχε σκοπό να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την προϋπηρεσία των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό εφαρμόστηκε ο έλεγχος one-way ANOVA και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον Πίνακα 11. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μεταβλητές «Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας» ($F=7.270$, $p=0.002$) και «Οργανωτικός σχεδιασμός» ($F=3.768$, $p=0.031$). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που είχαν προϋπηρεσία μικρότερη των 10 ετών αναγνώρισαν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υπάρχει ένα καλό επίπεδο ομαδικότητας στο χώρο εργασίας και ότι υπάρχει ένα καλό επίπεδο οργανωτικού σχεδιασμού.

Πίνακας 11. Έλεγχος one-way ANOVA για τις συγκρίσεις με βάση την προϋπηρεσία των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών

	N	M	SD	F	p
--	---	---	----	---	---

Παροχή κατάρτισης επαγγελματικής εξέλιξης	ευκαιριών και	Έως 10 έτη	18	2.7	1.0	0.656	0.524
		και 11-20 έτη	5	2.2	0.9		
		21 έτη και άνω	26	2.4	1.1		
Παροχή ανταμοιβών κινήτρων	και	Έως 10 έτη	18	2.7	0.8	3.118	0.054
		11-20 έτη	5	2.4	0.5		
		21 έτη και άνω	26	2.1	0.8		
Ομαδικότητα εργασίας	στο χώρο	Έως 10 έτη	18	3.1	0.7	7.270	0.002
		11-20 έτη	5	2.1	0.8		
		21 έτη και άνω	26	2.1	0.9		
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας		Έως 10 έτη	18	3.1	1.0	1.666	0.200
		11-20 έτη	5	2.5	0.5		
		21 έτη και άνω	26	2.6	0.9		
Μετασχηματιστική Ηγεσία		Έως 10 έτη	18	2.8	0.7	0.656	0.524
		11-20 έτη	5	2.3	0.6		
		21 έτη και άνω	26	2.7	1.1		
Συναλλακτική ηγεσία		Έως 10 έτη	18	2.9	0.5	0.525	0.595
		11-20 έτη	5	2.6	0.4		
		21 έτη και άνω	26	2.8	0.6		
Παθητική		Έως 10 έτη	18	2.6	0.9	0.921	0.405
		11-20 έτη	5	2.1	0.6		
		21 έτη και άνω	26	2.7	0.8		
Μεγαλύτερη προσπάθεια		Έως 10 έτη	18	2.6	0.9	1.419	0.252
		11-20 έτη	5	1.8	0.5		
		21 έτη και άνω	26	2.6	1.2		
Αποτελεσματικότητα		Έως 10 έτη	18	3.0	0.7	0.779	0.465
		11-20 έτη	5	2.4	1.0		
		21 έτη και άνω	26	3.0	1.1		
Ικανοποίηση		Έως 10 έτη	18	2.7	0.9	0.778	0.465
		11-20 έτη	5	2.1	0.9		
		21 έτη και άνω	26	2.8	1.3		
Οργανωτική δέσμευση		Έως 10 έτη	18	3.0	0.6	1.159	0.323
		11-20 έτη	5	2.5	0.2		
		21 έτη και άνω	26	3.1	0.8		
Οργανωτικός σχεδιασμός		Έως 10 έτη	18	3.7	0.5	3.768	0.031
		11-20 έτη	5	2.7	0.6		
		21 έτη και άνω	26	3.2	1.0		
Χαρακτηριστικά εργασίας		Έως 10 έτη	18	3.4	0.6	2.230	0.119
		11-20 έτη	5	2.5	0.9		
		21 έτη και άνω	26	2.9	1.1		

Εργασιακό περιβάλλον	Έως 10 έτη	18	3.6	0.7	1.766	0.182
	11-20 έτη	5	2.8	1.0		
	21 έτη και άνω	26	3.3	0.9		
Επικοινωνία	Έως 10 έτη	18	3.6	0.8	2.269	0.115
	11-20 έτη	5	2.5	1.0		
	21 έτη και άνω	26	3.2	1.1		

Η επόμενη ανάλυση είχε σκοπό να εξετάσει τις πιθανές διαφορές ως προς την θέση εργασίας των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό εφαρμόστηκε ο έλεγχος t-test και τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα δίνονται στον Πίνακα 12. Η ανάλυση έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μεταβλητές «Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης» ($t=-3.375$, $p=0.001$), «Μετασχηματιστική Ηγεσία» ($t=-3.281$, $p=0.002$), «Μεγαλύτερη προσπάθεια» ($t=-2.657$, $p=0.011$), «Αποτελεσματικότητα» ($t=-2.844$, $p=0.097$), «Ικανοποίηση» ($t=-3.059$, $p=0.004$), «Οργανωτική δέσμευση» ($t=-2.079$, $p=0.043$), «Χαρακτηριστικά εργασίας» ($t=-3.422$, $p=0.001$) και «Εργασιακό περιβάλλον» ($t=-2.165$, $p=0.036$). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που είχαν θέση ευθύνης αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι παρέχονται ευκαιρίες κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης, ότι στο χώρο εργασίας τους ασκείται μετασχηματιστική ηγεσία καθώς και ότι η ηγεσία τους ωθεί σε μεγαλύτερη προσπάθεια και είναι αποτελεσματική. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που είχαν θέση ευθύνης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την ηγεσία και έχουν υψηλότερο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης. Τέλος, οι εργαζόμενοι που είχαν θέση ευθύνης αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι υπάρχει ένα επικοινωνιακό εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 12. Έλεγχος t-test για τις συγκρίσεις με βάση τη θέση εργασίας των εργαζομένων στις εταιρείες ταχυμεταφορών

	Θέση ευθύνης	N	M	SD	t	p
Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	Όχι	35	2.2	0.9	-3.375	0.001
	Ναι	14	3.2	1.0		
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών	Όχι	35	2.2	0.8	-1.958	0.056
	Ναι	14	2.7	0.7		
Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	Όχι	35	2.4	1.0	-1.650	0.106

	Ναι	14	2.8	0.9		
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	Όχι	35	2.7	0.9	-0.838	0.406
	Ναι	14	2.9	0.9		
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Όχι	35	2.5	0.8	-3.281	0.002
	Ναι	14	3.3	1.0		
Συναλλακτική ηγεσία	Όχι	35	2.7	0.5	-1.608	0.114
	Ναι	14	3.0	0.5		
Παθητική	Όχι	35	2.7	0.9	1.413	0.164
	Ναι	14	2.3	0.8		
Μεγαλύτερη προσπάθεια	Όχι	35	2.3	0.9	-2.657	0.011
	Ναι	14	3.1	1.1		
Αποτελεσματικότητα	Όχι	35	2.7	0.9	-2.844	0.007
	Ναι	14	3.5	0.9		
Ικανοποίηση	Όχι	35	2.4	0.9	-3.069	0.004
	Ναι	14	3.4	1.3		
Οργανωτική δέσμευση	Όχι	35	2.9	0.6	-2.079	0.043
	Ναι	14	3.3	0.8		
Οργανωτικός σχεδιασμός	Όχι	35	3.3	0.7	-0.012	0.991
	Ναι	14	3.3	1.2		
Χαρακτηριστικά εργασίας	Όχι	35	2.8	0.8	-3.422	0.001
	Ναι	14	3.7	0.9		
Εργασιακό περιβάλλον	Όχι	35	3.2	0.7	-2.165	0.036
	Ναι	14	3.8	0.9		
Επικοινωνία	Όχι	35	3.1	0.9	-2.000	0.051
	Ναι	14	3.7	1.1		

4.4.2. Στυλ ηγεσίας, οργανωτική δέσμευση και οργανωτικό κλίμα

Στην επόμενη δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της έκβασης της με την οργανωτική δέσμευση και τις διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 13 δείχνουν πως η μετασχηματιστική

ηγεσία σχετίζεται θετικά με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($r=0.776$, $p=0.000$), με τον οργανωτικό σχεδιασμό ($r=0.339$, $p=0.017$), με τα χαρακτηριστικά της εργασίας ($r=0.786$, $p=0.000$), το εργασιακό περιβάλλον ($r=0.689$, $p=0.000$) και την επικοινωνία ($r=0.663$, $p=0.000$). Παρόμοια, η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($r=0.328$, $p=0.022$) και με τα χαρακτηριστικά της εργασίας ($r=0.443$, $p=0.001$). Αντίθετα, η παθητική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τον οργανωτικό σχεδιασμό ($r=-0.493$, $p=0.017$) και με τα χαρακτηριστικά της εργασίας ($r=-0.401$, $p=0.004$). Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν πως και τα τρία μέτρα αξιολόγησης της έκβασης της ηγεσίας σχετίζονται θετικά με την οργανωτική δέσμευση και με την παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης, την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, την ομαδικότητα στο χώρο εργασίας και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 13. Συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας με την οργανωτική δέσμευση και τις διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος

		Οργανωτική δέσμευση	Οργανωτικός σχεδιασμός	Χαρακτηρι στικά εργασίας	Εργασιακό περιβάλλον	Επικοινωνί α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	r	.776**	.339*	.786**	.680**	.663**
	p	.000	.017	.000	.000	.000
	v	49	49	49	49	49
Συναλλακτική ηγεσία	r	.328*	.251	.443**	.192	.107
	p	.022	.082	.001	.187	.463
	v	49	49	49	49	49
Παθητική	r	-.063	-.493**	-.401**	-.178	-.100
	p	.667	.000	.004	.221	.493
	v	49	49	49	49	49
Μεγαλύτερη προσπάθεια	r	.719**	.381**	.718**	.595**	.540**
	p	.000	.007	.000	.000	.000
	v	49	49	49	49	49
Αποτελεσματικότητα	r	.599**	.483**	.769**	.530**	.461**
	p	.000	.000	.000	.000	.001
	v	49	49	49	49	49
Ικανοποίηση	r	.755**	.213	.648**	.587**	.577**

p	.000	.141	.000	.000	.000
v	49	49	49	49	49

Στον Πίνακα 14 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική δέσμευση και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις τη ηγεσίας σημαντικές στην πρόβλεψη της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων είναι η μετασχηματιστική ηγεσία ($b=0.460$, $t=3.459$, $p=0.001$), η συναλλακτική ηγεσία ($b=0.342$, $t=2.480$, $p=0.017$) και η ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία ($b=0.245$, $t=2.330$, $p=0.024$). Αυτές οι τρεις διαστάσεις ερμηνεύουν το 67.5% της μεταβλητότητας της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($R^2=0.675$, $F(3, 45)=31.224$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας βελτιώνει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων. Παρόμοια, η ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία βελτιώνει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων.

Πίνακας 14. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική δέσμευση και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.776 ^a	.602	.593	.4465
2	.798 ^b	.636	.621	.4313
3	.822 ^c	.675	.654	.4119

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	14.158	1	14.158	71.012	.000 ^b
	Residual	9.370	47	.199		
	Total	23.528	48			
2	Regression	14.972	2	7.486	40.249	.000 ^c
	Residual	8.556	46	.186		
	Total	23.528	48			
3	Regression	15.893	3	5.298	31.224	.000 ^d
	Residual	7.635	45	.170		

		Total	23.528	48		
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.389	.201		6.904	.000
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.594	.070	.776	8.427	.000
2	(Constant)	1.931	.324		5.964	.000
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.704	.086	.920	8.180	.000
	Συναλλακτική ηγεσία	.300	.143	.235	2.093	.042
3	(Constant)	2.056	.314		6.551	.000
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.460	.133	.601	3.459	.001
	Συναλλακτική ηγεσία	.342	.138	.269	2.480	.017
	Ικανοποίηση	.245	.105	.393	2.330	.024

a. Dependent Variable: Οργανωτική δέσμευση

Στον Πίνακα 15 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Οργανωτικός σχεδιασμός» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις της ηγεσίας σημαντικές στην πρόβλεψη του οργανωτικού σχεδιασμού είναι η παθητική ηγεσία ($b=-0.442$, $t=-3.523$, $p=0.001$) και το κατά πόσο η ηγεσία ωθεί τους εργαζόμενους να ασκούν μεγαλύτερη προσπάθεια ($b=0.246$, $t=2.383$, $p=0.021$) ηγεσία. Η παθητική ηγεσία και η παρακίνηση για μεγαλύτερη προσπάθεια ερμηνεύουν το 32.7% της μεταβλητότητας του οργανωτικού σχεδιασμού ($R^2=0.327$, $F(2, 46)=11.158$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση παθητικής ηγεσίας λειτουργικά αρνητικά στον οργανωτικό σχεδιασμό. Αντίθετα, η παρακίνηση των εργαζομένων για μεγαλύτερη προσπάθεια λειτουργικά θετικά στον οργανωτικό σχεδιασμό.

Πίνακας 15. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Οργανωτικός σχεδιασμός» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.493 ^a	.244	.227	.7654
2	.572 ^b	.327	.297	.7299

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	8.865	1	8.865	15.131	.000 ^b
	Residual	27.535	47	.586		
	Total	36.400	48			
2	Regression	11.891	2	5.945	11.158	.000 ^c
	Residual	24.510	46	.533		
	Total	36.400	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.607	.352		13.091	.000
	Παθητική	-.502	.129	-.493	-3.890	.000
2	(Constant)	3.829	.468		8.182	.000
	Παθητική	-.442	.126	-.435	-3.523	.001
	Μεγαλύτερη προσπάθεια	.246	.103	.294	2.383	.021

a. Dependent Variable: Οργανωτικός σχεδιασμός

Στον Πίνακα 16 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Χαρακτηριστικά εργασίας» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις της ηγεσίας σημαντικές στην πρόβλεψη των χαρακτηριστικών εργασίας είναι η μετασχηματιστική ($b=0.768$, $t=8.902$, $p=0.000$) και η παθητική ($b=-0.305$, $t=-3.310$, $p=0.002$) ηγεσία. Η μετασχηματιστική και η παθητική

ηγεσία ερμηνεύουν το 69.2% της μεταβλητότητας των χαρακτηριστικών εργασίας ($R^2=0.692$, $F(2, 46)=51.596$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής ηγεσίας βελτιώνει το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την εργασία τους ενώ η αυξημένη χρήση παθητικής ηγεσίας επιδεινώνει το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την εργασία τους.

Πίνακας 16. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Χαρακτηριστικά εργασίας» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 ^a	.618	.610	.5930
2	.832 ^b	.692	.678	.5387

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	26.769	1	26.769	76.115	.000 ^b
	Residual	16.529	47	.352		
	Total	43.298	48			
2	Regression	29.948	2	14.974	51.596	.000 ^c
	Residual	13.350	46	.290		
	Total	43.298	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.816	.267		3.056	.004
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.817	.094	.786	8.724	.000
2	(Constant)	1.738	.369		4.706	.000
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.768	.086	.740	8.902	.000
	Παθητική	-.305	.092	-.275	-3.310	.002

a. Dependent Variable: Χαρακτηριστικά εργασίας

Στον Πίνακα 17 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εργασιακό περιβάλλον» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις της ηγεσίας σημαντικές στην πρόβλεψη του εργασιακού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας είναι η μετασχηματιστική ($b=0.823$, $t=7.146$, $p=0.000$) και η συναλλακτική ($b=0.547$, $t=2.853$, $p=0.003$) ηγεσία. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία ερμηνεύουν το 54.3% της μεταβλητότητας ενός καλού του εργασιακού περιβάλλοντος ($R^2=0.543$, $F(2, 46)=27.380$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας βελτιώνει το εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 17. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εργασιακό περιβάλλον» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.463	.451	.6192
2	.737 ^b	.543	.524	.5769

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	15.518	1	15.518	40.473	.000 ^b
	Residual	18.021	47	.383		
	Total	33.539	48			
2	Regression	18.227	2	9.114	27.380	.000 ^c
	Residual	15.311	46	.333		
	Total	33.539	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.685	.279		6.039	.000

	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.622	.098	.680	6.362	.000
2	(Constant)	2.673	.433		6.172	.000
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.823	.115	.900	7.146	.000
	Συναλλακτική ηγεσία	.547	.192	-.359	2.853	.006

a. Dependent Variable: Εργασιακό περιβάλλον

Τέλος, στον Πίνακα 19 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Επικοινωνία» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις της ηγεσίας σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου επικοινωνίας στο χώρο εργασίας είναι η μετασχηματιστική ($b=1.071$, $t=7.926$, $p=0.000$) και η συναλλακτική ($b=0.891$, $t=3.962$, $p=0.000$) ηγεσία. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία ερμηνεύουν το 58.2% της μεταβλητότητας του επιπέδου επικοινωνίας στο χώρο εργασίας ($R^2=0.582$, $F(2, 46)=32.046$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας βελτιώνει το επίπεδο επικοινωνίας στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 18. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Επικοινωνία» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.663 ^a	.440	.428	.7756
2	.763 ^b	.582	.564	.6770

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	22.182	1	22.182	36.870	.000 ^b
	Residual	28.276	47	.602		
	Total	50.458	48			
2	Regression	29.375	2	14.688	32.046	.000 ^c

Residual	21.083	46	.458
Total	50.458	48	

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.254	.349		3.587	.001
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.743	.122	.663	6.072	.000
2	(Constant)	2.864	.508		5.636	.000
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	1.071	.135	.955	7.926	.000
	Συναλλακτική ηγεσία	.891	.225	.477	3.962	.000

a. Dependent Variable: Επικοινωνία

4.4.3. Στυλ ηγεσίας και στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Στην επόμενη δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης αναφορικά με τη σχέση ανάμεσα των στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας με τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 19 δείχνουν πως η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης ($r=0.824$, $p=0.000$), την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών ($r=0.737$, $p=0.000$), την ομαδικότητα στο χώρο εργασίας ($r=0.721$, $p=0.000$) και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας ($r=0.647$, $p=0.000$). Όμοια, η συναλλακτική ηγεσία συνδυάζεται θετικά με την ευκαιρία κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης ($r=0.493$, $p=0.000$), την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών ($r=0.690$, $p=0.000$), την ομαδικότητα στο χώρο εργασίας ($r=0.495$, $p=0.000$) και το πόσο ασφαλείς νιώθουν στην εργασία τους ($r=0.677$, $p=0.000$). Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν πως και τα τρία μέτρα αξιολόγησης της έκβασης της ηγεσίας σχετίζονται θετικά με την παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης, την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος και την αίσθηση ασφάλειας στο χώρο όπου εργάζονται. Αντίθετα, η παθητική ηγεσία δεν προέκυψε να σχετίζεται με καμία από τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας 19. Συσχέτιση ανέμεσα των στυλ και της έκβασης της ηγεσίας με τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

		Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών	Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	Ασφάλεια στο χώρο εργασίας
Μετασχηματιστική Ηγεσία	r	.824**	.737**	.721**	.647**
	p	.000	.000	.000	.000
	v	49	49	49	49
Συναλλακτική ηγεσία	r	.493**	.690**	.495**	.677**
	p	.000	.000	.000	.000
	v	49	49	49	49
Παθητική	r	-.079	-.010	-.184	-.068
	p	.587	.945	.205	.643
	v	49	49	49	49
Μεγαλύτερη προσπάθεια	r	.720**	.672**	.601**	.606**
	p	.000	.000	.000	.000
	v	49	49	49	49
Αποτελεσματικότητα	r	.613**	.543**	.590**	.572**
	p	.000	.000	.000	.000
	v	49	49	49	49
Ικανοποίηση	r	.693**	.601**	.581**	.506**
	p	.000	.000	.000	.000
	v	49	49	49	49

Στον Πίνακα 20 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις της ηγεσίας μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σημαντική στην πρόβλεψη του επιπέδου παροχής ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής ($b=0.917$, $t=9.971$, $p=0.000$). Η μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύει το 67.9% της μεταβλητότητας του επιπέδου παροχής ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής ($R^2=0.697$, $F(1, 47)=99.425$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής ηγεσίας βελτιώνει το επίπεδο παροχής ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής.

Πίνακας 20. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824 ^a	.679	.672	.582

a. Predictors: (Constant), Μετασχηματιστική Ηγεσία

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	33.734	1	33.734	99.425	.000 ^b
	Residual	15.947	47	.339		
	Total	49.680	48			

a. Dependent Variable: Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης

b. Predictors: (Constant), Μετασχηματιστική Ηγεσία

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.019	.262		.072	.943
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.917	.092	.824	9.971	.000

a. Dependent Variable: Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης

Στον Πίνακα 21 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις της ηγεσίας σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου παροχής κινήτρων και ανταμοιβών είναι η μετασχηματιστική ($b=0.428$, $t=4.453$, $p=0.000$) και η συναλλακτική ($b=0.542$, $t=3.394$, $p=0.000$) ηγεσία. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία ερμηνεύουν το 63.4% της μεταβλητότητας

του επιπέδου παροχής κινήτρων και ανταμοιβών ($R^2=0.634$, $F(2, 46)=39.854$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας βελτιώνει το επίπεδο παροχής κινήτρων και ανταμοιβών.

Πίνακας 21. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.737 ^a	.542	.533	.5323
2	.796 ^b	.634	.618	.4812

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	15.788	1	15.788	55.720	.000 ^b
	Residual	13.317	47	.283		
	Total	29.105	48			
2	Regression	18.455	2	9.227	39.854	.000 ^c
	Residual	10.651	46	.232		
	Total	29.105	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.625	.240		2.606	.012
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.627	.084	.737	7.465	.000
2	(Constant)	-.356	.361		-.984	.330
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.428	.096	.502	4.453	.000
	Συναλλακτική ηγεσία	.542	.160	.383	3.394	.001

a. Dependent Variable: Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών

Στον Πίνακα 22 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις της ηγεσίας μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία είναι σημαντική στην πρόβλεψη ενός καλού επιπέδου ομαδικότητας στο χώρο εργασίας ($b=0.753$, $t=7.139$, $p=0.000$). Η μετασχηματιστική ηγεσία ερμηνεύει το 52% της μεταβλητότητας του επιπέδου ομαδικότητας στο χώρο εργασίας ($R^2=0.520$, $F(1, 47)=50.970$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής ηγεσίας βελτιώνει το επίπεδο ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 22. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.721 ^a	.520	.510	.6682

a. Predictors: (Constant), Μετασχηματιστική Ηγεσία

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	22.759	1	22.759	50.970	.000 ^b
	Residual	20.986	47	.447		
	Total	43.745	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.452	.301		1.500	.140
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.753	.105	.721	7.139	.000

a. Dependent Variable: Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας

Τέλος, στον Πίνακα 23 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ασφάλεια στο χώρο εργασίας» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας. Η ανάλυση έδειξε πως από τις διαστάσεις της ηγεσίας σημαντικές στην πρόβλεψη του επιπέδου ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι η μετασχηματιστική ($b=0.756$, $t=3.577$, $p=0.001$) και η συναλλακτική ($b=0.375$, $t=2.954$, $p=0.005$) ηγεσία. Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ερμηνεύουν το 54.5% της μεταβλητότητας του επιπέδου επικοινωνίας στο χώρο εργασίας ($R^2=0.545$, $F(2, 46)=27.549$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας βελτιώνει το επίπεδο ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 23. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ασφάλεια στο χώρο εργασίας» των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανεξάρτητες τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677 ^a	.459	.447	.6871
2	.738 ^b	.545	.525	.6367

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	18.800	1	18.800	39.825	.000 ^b
	Residual	22.188	47	.472		
	Total	40.988	48			
2	Regression	22.338	2	11.169	27.549	.000 ^c
	Residual	18.650	46	.405		
	Total	40.988	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.425	.515		-.825	.414

	Συναλλακτική ηγεσία	1.139	.180	.677	6.311	.000
2	(Constant)	-.369	.478		-.773	.444
	Συναλλακτική ηγεσία	.756	.211	.450	3.577	.001
	Μετασχηματιστική Ηγεσία	.375	.127	.372	2.954	.005

a. Dependent Variable: Ασφάλεια στο χώρο εργασίας

4.4.4. Στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, οργανωτική δέσμευση και οργανωτικό κλίμα

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τη σχέση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωτικής δέσμευσης και τις διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης σχετίζεται θετικά με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($r=0.730$, $p=0.000$), με τα χαρακτηριστικά της εργασίας ($r=0.674$, $p=0.000$), το εργασιακό περιβάλλον ($r=0.725$, $p=0.000$) και την επικοινωνία ($r=0.700$, $p=0.000$).

Παρόμοια, από τον Πίνακα 24 προκύπτει πως η παροχή κινήτρων και ανταμοιβών σχετίζεται θετικά με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($r=0.559$, $p=0.000$), με τον οργανωτικό σχεδιασμό ($r=0.314$, $p=0.028$) με τα χαρακτηριστικά της εργασίας ($r=0.637$, $p=0.000$), το εργασιακό περιβάλλον ($r=0.507$, $p=0.000$) και την επικοινωνία ($r=0.460$, $p=0.001$). Επιπλέον, η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($r=0.482$, $p=0.000$), με τον οργανωτικό σχεδιασμό ($r=0.428$, $p=0.002$) με τα χαρακτηριστικά της εργασίας ($r=0.688$, $p=0.000$), το εργασιακό περιβάλλον ($r=0.580$, $p=0.000$) και την επικοινωνία ($r=0.496$, $p=0.000$). Τέλος, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας σχετίζεται θετικά με το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($r=0.547$, $p=0.000$), με τον οργανωτικό σχεδιασμό ($r=0.420$, $p=0.003$) με τα χαρακτηριστικά της εργασίας ($r=0.646$, $p=0.000$), το εργασιακό περιβάλλον ($r=0.427$, $p=0.002$) και την επικοινωνία ($r=0.353$, $p=0.013$).

Πίνακας 24. Συσχέτιση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με την οργανωτική δέσμευση και τις διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος

	Οργανωτική δέσμευση	Οργανωτικός σχεδιασμός	Χαρακτηριστικά εργασίας	Εργασιακό περιβάλλον	Επικοινωνία
Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	r = .730** p = .000 n = 49	r = .201 p = .166 n = 49	r = .674** p = .000 n = 49	r = .725** p = .000 n = 49	r = .700** p = .000 n = 49
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών	r = .559** p = .000 n = 49	r = .314* p = .028 n = 49	r = .637** p = .000 n = 49	r = .507** p = .000 n = 49	r = .460** p = .001 n = 49
Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	r = .482** p = .000 n = 49	r = .428** p = .002 n = 49	r = .688** p = .000 n = 49	r = .580** p = .000 n = 49	r = .496** p = .000 n = 49
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	r = .547** p = .000 n = 49	r = .420** p = .003 n = 49	r = .646** p = .000 n = 49	r = .427** p = .002 n = 49	r = .353* p = .013 n = 49

Στον Πίνακα 25 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική δέσμευση και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση έδειξε πως από τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μόνο η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης είναι σημαντική στην πρόβλεψη της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($b=0.503$, $t=7.330$, $p=0.000$). Η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης ερμηνεύει το 53.3% της μεταβλητότητας της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων ($R^2=0.533$, $F(1, 47)=53.732$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση στρατηγικών παροχής ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης βελτιώνει το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων.

Πίνακας 25. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωτική δέσμευση και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730 ^a	.533	.523	.4833

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	12.550	1	12.550	53.732	.000 ^b
	Residual	10.978	47	.234		
	Total	23.528	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.740	.185		9.412	.000
	Παροχή ευκαιριών κατάρτισης επαγγελματικής εξέλιξης και	.503	.069	.730	7.330	.000

a. Dependent Variable: Οργανωτική δέσμευση

Στον Πίνακα 26 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Οργανωτικός σχεδιασμός» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση έδειξε πως από τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μόνο η ομαδικότητα είναι σημαντική στην πρόβλεψη ενός καλού οργανωτικού σχεδιασμού ($b=0.390$, $t=3.243$, $p=0.002$). Η παροχή ομαδικότητα στο χώρο εργασίας ερμηνεύει το 18.3% της μεταβλητότητας του οργανωτικού σχεδιασμού ($R^2=0.183$, $F(1, 47)=10.516$, $p=0.002$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη ομαδικότητα στο χώρο εργασίας και επαγγελματικής τον οργανωτικό σχεδιασμό.

Πίνακας 26. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Οργανωτικός σχεδιασμός» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.428 ^a	.183	.165	.7955

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	6.655	1	6.655	10.516	.002 ^b
	Residual	29.745	47	.633		
	Total	36.400	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.334	.320		7.288	.000
	Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	.390	.120	.428	3.243	.002

a. Dependent Variable: Οργανωτικός σχεδιασμός

Στον Πίνακα 27 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Χαρακτηριστικά εργασίας» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση έδειξε πως από τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου σημαντικές στην πρόβλεψη των χαρακτηριστικών εργασίας είναι η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης ($b=0.347$, $t=2.589$, $p=0.013$) και η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας ($b=0.420$, $t=2.941$, $p=0.005$). Οι δύο αυτές ερμηνεύουν το 54% της μεταβλητότητας των χαρακτηριστικών εργασίας ($R^2=0.540$, $F(2, 46)=17.015$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση στρατηγικών παροχής ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης και η αυξημένη ομαδικότητα βελτιώνει το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την εργασία τους..

Πίνακας 27. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Χαρακτηριστικά εργασίας» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.688 ^a	.473	.462	.6967
2	.735 ^b	.540	.520	.6579

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	20.486	1	20.486	42.208	.000 ^b
	Residual	22.812	47	.485		
	Total	43.298	48			
2	Regression	23.387	2	11.693	27.015	.000 ^c
	Residual	19.911	46	.433		
	Total	43.298	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.323	.281		4.717	.000
	Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	.684	.105	.688	6.497	.000
2	(Constant)	1.116	.277		4.031	.000
	Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας	.420	.143	.422	2.941	.005
	Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	.347	.134	.371	2.589	.013

a. Dependent Variable: Χαρακτηριστικά εργασίας

Στον Πίνακα 28 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εργασιακό περιβάλλον» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση έδειξε πως από τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μόνο η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης είναι σημαντική στην πρόβλεψη ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος ($b=0.596$, $t=7.221$, $p=0.000$). Η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης ερμηνεύει το 52.6% της μεταβλητότητας του εργασιακού περιβάλλοντος ($R^2=0.526$, $F(1, 47)=52.146$, $p=0.000$). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση στρατηγικών παροχής ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης βελτιώνει το εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 28. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εργασιακό περιβάλλον» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.725 ^a	.526	.516	.5816

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	17.640	1	17.640	52.146	.000 ^b
	Residual	15.899	47	.338		
	Total	33.539	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.878	.222		8.442	.000
	Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	.596	.083	.725	7.221	.000

a. Dependent Variable: Εργασιακό περιβάλλον

Τέλος, στον Πίνακα 29 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Επικοινωνία» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση έδειξε πως από τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μόνο η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης είναι σημαντική στην πρόβλεψη του επιπέδου επικοινωνίας στο χώρο εργασίας ($b=0.705$, $t=6.720$, $p=0.000$). Η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης ερμηνεύει το 49% της μεταβλητότητας του επιπέδου επικοινωνίας στο χώρο εργασίας ($R^2=0.490$, $F(1, 47)=45.159$, $p=0.000$). Τα

αποτελέσματα δείχνουν ότι η αυξημένη χρήση στρατηγικών παροχής ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης βελτιώνει το επίπεδο επικοινωνίας στο χώρο εργασίας.

Πίνακας 29. Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Επικοινωνία» του Οργανωτικού Κλίματος και ανεξάρτητες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.700 ^a	.490	.479	.7399

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
1	Regression	24.725	1	24.725	45.159	.000 ^b
	Residual	25.733	47	.548		
	Total	50.458	48			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	P
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.502	.283		5.307	.000
	Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης	.705	.105	.700	6.720	.000

a. Dependent Variable: Επικοινωνία

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

5.1 Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει το ρόλο των πρακτικών της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ηγεσίας στη διαμόρφωση του οργανωτικού κλίματος και οργανωτικής δέσμευσης κατά την εποχή της πανδημίας Covid-19 στους ταχυμεταφορείς (courier) Μακεδονίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας δεν εφαρμόζεται ένα ξεκάθαρο στυλ ηγεσίας αλλά χρησιμοποιούνται συνδυαστικά και τα τρία στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική). Επίσης, εργαζόμενοι σε μέτριο προς μικρό βαθμό είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας και μέτριο βαθμό αναγνωρίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας τους. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας σε χαμηλό βαθμό παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα και ανταμοιβές, σε μέτριο προς σε χαμηλό βαθμό αναγνωρίζουν πως παρέχονται ευκαιρίες κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης, σε χαμηλό βαθμό αναγνωρίζουν πως προωθείται η ομαδικότητα στο χώρο εργασίας και σε μέτριο βαθμό υπάρχουν στρατηγικές που ενισχύουν την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Συνολικά, οι εργαζόμενοι στις εταιρείες ταχυμεταφορών της Μακεδονίας εμφάνισαν ένα μέτριο επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν τις τρεις πρώτες ερευνητικές υποθέσεις, ότι η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία έχει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα και ότι η παθητική ηγεσία έχει σημαντική αρνητική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως (1) η παθητική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά τον οργανωτικό σχεδιασμό και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία τους, (2) η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία τους, τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την καλή επικοινωνία και (3) η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζει θετικά τη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την καλή επικοινωνία. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνονται και από ευρήματα συναφών ερευνών στη βιβλιογραφία που έχουν αναφέρει θετική επίδραση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας και την

αρνητική επίδραση της παθητικής ηγεσίας στο οργανωτικό κλίμα (Karadağ, 2015; Kim & Park, 2020; Pérez-Vallejo & Fernández-Muñoz, 2019; Shanker & Sayeed, 2012). Τα αποτελέσματα αυτά συγκλίνουν με όσα αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας και δείχνουν ότι ένας ηγέτης που υιοθετεί συμπεριφορές όπως μετάδοση ενός σκοπού, η αξιοπιστία, η διατύπωση ενός οράματος, η ενθάρρυνση καινοτόμων συμπεριφορών, η εξατομικευμένη προσέγγιση των εργαζομένων καθώς και η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με ανταμοιβές μπορεί να βελτιώσει το οργανωτικό κλίμα σε έναν οργανισμό (Kim & Park, 2020).

Επιπλέον, στην έρευνα επιβεβαιώθηκε ότι οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (παροχή ευκαιριών εξέλιξης, παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, ομαδικότητα, ασφάλεια) έχουν σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα (Bello-Pintado, 2015; Ehrhart et al., 2013; Jung & Lee, 2016; Pillai & Abraham, 2016). Η σημαντικότερη στρατηγική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και εξέλιξης. Τα αποτελέσματα αυτά συγκλίνουν με όσα αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας που αναφέρουν πως η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω στρατηγικών όπως η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, η παροχή κινήτρων και ανταμοιβών, η ενίσχυση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας μπορούν να βελτιώσουν το οργανωτικό κλίμα σε έναν οργανισμό (Kloutsiniotis et al. 2022; Pillai & Abraham, 2016).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την πέμπτη ερευνητική υπόθεση αλλά δεν επιβεβαίωσαν την έκτη και έβδομη ερευνητική υπόθεση.. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση αλλά δεν επιβεβαίωσαν το ρόλο της συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνονται και από ευρήματα συναφών ερευνών στη βιβλιογραφία που έχουν αναφέρει θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην οργανωτική δέσμευση (Dunn et al., 2012; Gillet & Vandenberghe, 2014; Joo et al., 2012; Ismail et al, 2010; Keskes et al., 2018). Επιπλέον, στην έρευνα επιβεβαιώθηκε ότι οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν σημαντική θετική επίδραση στην οργανωτική δέσμευση (Aboramadan et al., 2020; Boon & Kalshoven, 2014; Cherif, 2020; Hanaysha, 2016). Η σημαντικότερη στρατηγική της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που συμβάλει στη οργανωτική δέσμευση είναι η παροχή ευκαιριών κατάρτισης και εξέλιξης. Τα ευρήματα αυτά συγκλίνουν με όσα αναφέρονται στο θεωρητικό μέρος της

εργασίας καθώς προκύπτει πως η χρήση συμπεριφορών από τον ηγέτη όπως η δημιουργία οράματος, η παρακίνηση των εργαζομένων, ο σεβασμός, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σε συνδυασμό με την αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την ανάπτυξη των εργαζομένων, συμβάλει στην αύξηση της οργανωτικής δέσμευσης των εργαζομένων (Coffie et al., 2021; Kloutsiniotis et al. 2022; Minbaeva & Navrbjerg, 2022; Stuart et al., 2021).

5.2 Πρακτικές επιπτώσεις έρευνας

Η παρούσα μελέτη προσθέτει στις προσπάθειες των ερευνητών να κατανοήσουν τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και του οργανωτικού κλίματος και των οργανωτικών παραγόντων όπως οι πρακτικές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και το στυλ ηγεσίας. Αυτή η μελέτη συμβάλλει σε μια νέα κατεύθυνση στην έρευνα για την οργανωτική δέσμευση ανοίγοντας μια συζήτηση σχετικά με τη σημασία των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ανάπτυξη της οργανωτικής δέσμευσης καθώς και στη δημιουργία ενός θετικού οργανωτικού κλίματος.

Αναλυτικά, αυτή η μελέτη διαπίστωσε ότι οι συμπεριφορές του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ήταν ισχυρές και σημαντικές θετικές σχετιζόμενες με τη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτό δείχνει ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας που περιλαμβάνουν την παροχή εμπιστοσύνης, την έμπνευση ενός κοινού οράματος, τη δημιουργία ενθουσιασμού, την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, την παροχή καθοδήγησης και την αναγνώριση των επιτευγμάτων, ενισχύουν την δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό και βελτιώνουν διαστάσεις του οργανωτικού κλίματος όπως η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, ο οργανωτικός σχεδιασμός και το εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, η μελέτη δείχνει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αφορούν τη δυνατότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης, η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, η χρήση κατάλληλων κινήτρων και ανταμοιβών, η προώθηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας και η δημιουργία ενός ασφαλούς εργασιακού χώρου, είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη της οργανωτικής δέσμευσης και του οργανωτικού κλίματος σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον.

Από αυτή τη μελέτη, φαίνεται ότι οι δημογραφικοί παράγοντες, τόσο οι προσωπικοί όσο και οι οργανωτικοί παράγοντες έχουν σε μικρό βαθμό στατιστικά σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της οργανωτικής δέσμευσης και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Αυτό είναι

σημαντικό, καθώς οι υπεύθυνοι θα πρέπει να επικεντρώνονται κυρίως στον τρόπο άσκησης της ηγεσίας και τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και όχι στις μεταβλητές σε μια προσπάθεια να οικοδομήσουν τον σωστό τύπο οργανωτικής δέσμευσης και οργανωτικού κλίματος.

5.3 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι περιορισμοί της έρευνας είναι οι εξής: (1) το δείγμα της έρευνας αντλήθηκε διαδικτυακά χρησιμοποιώντας ως πλαίσιο δειγματοληψίας, τη δειγματοληψία ευκολίας και (2) το δείγμα της έρευνας ήταν μικρό σε μέγεθος. Ο συνδυασμός αυτών των δύο περιορισμών επιφέρει προβλήματα σχετικά με το πόσο αντιπροσωπευτικό ήταν το δείγμα της έρευνας και ως εκ τούτου με το κατά πόσο τα αποτελέσματα μπορούν να γενικευθούν στο σύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων σε εταιρείες ταχυμεταφορών. Οπότε τα αποτελέσματα της έρευνας πρέπει να ερμηνευθούν με την απαραίτητη προσοχή. Οι περιορισμοί αυτοί οδηγούν στην αναγκαιότητα για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος σε μελλοντικές έρευνες που θα απαλείφουν αυτούς τους περιορισμούς. Ενδεικτικά στο μέλλον μια έρευνα θα μπορούσε να επιλέξει δείγμα βασισμένη σε κάποια δειγματοληψία πιθανοτήτων στο οποίο θα συμμετέχει μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/ijem-04-2019-0160>
- Ahmad, I., & Manzoor, S. R. (2017). Effect of Teamwork, Employee Empowerment and Training on Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i11/3472>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19–43. [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(02\)00056-6](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(02)00056-6)
- Algahtani, D. A. (2014). Are Leadership and Management Different? A Review. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(3). <https://doi.org/10.15640/jmpp.v2n3a4>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead 10th Anniversary Edition*, 3–33. <https://doi.org/10.1108/s1479-357120130000005006>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2022). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed.). Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA Mindgarden.
- Bass, B. M. (1990). *Stodgills handbook of leadership (3rd ed.)*. London: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor leadership questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bello-Pintado, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311-330.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. *Human Resource Management*, 53(3), 403–420. <https://doi.org/10.1002/hrm.21569>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Butterick, M., & Charlwood, A. (2021). HRM and the COVID-19 pandemic: How can we stop making a bad situation worse? *Human Resource Management Journal*, 31(4), 847–856. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12344>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/ijssp-10-2019-0216>
- Coffie, R. B., Boateng, K. A., & Coffie, F. (2021). Organizational Commitment in HRM Practices: Insights from the Ghanaian Banking Industrial Experience. *Insights Into Economics and Management* Vol. 6, 125–142. <https://doi.org/10.9734/bpi/ieam/v6/7124d>
- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2009). Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment as Determinants of Job Performance. *PsycEXTRA Dataset*. <https://doi.org/10.1037/e635812009-001>

- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 3 (24), 193-195. doi: 10.1016/j.hrmr.2014.03.002
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13th Edition. London: Pearson Education Limited.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2014). Employee post-training behaviour and performance: evaluating the results of the training process. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 149–170. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12034>
- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45–59. https://nsuworks.nova.edu/hcbe_facarticles/120/
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Taylor & Francis.
- Gillet, N., & Vandenberghe, C. (2014). Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21192>
- Guidetti, G., Cortini, M., Fantinelli, S., Di Fiore, T., & Galanti, T. (2022). Safety Management and Wellbeing during COVID-19: A Pilot Study in the Manufactory Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3981. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073981>
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R., & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347–381. <https://doi.org/10.1348/096317909x485207>

- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/jmd-11-2016-0250>
- Ismail, A., Mohamed, H. A., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2010). An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1), 1–89. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423873787.pdf>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Joo, B. B., Jun Yoon, H., & Jeung, C. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564–582. <https://doi.org/10.1108/01437731211253028>
- Jung, C. S., & Lee, G. (2016). Organizational Climate, Leadership, Organization Size, and Aspiration for Innovation in Government Agencies. *Public Performance & Management Review*, 39(4), 757–782. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137764>
- Karadağ, E. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*. Springer Publishing.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/jmd-04-2017-0132>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/lodj-12-2018-0455>

- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., & Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103177. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103177>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Limsila, K., & Ogunlana, S.O. (2007). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15(2): 164-184. <http://dx.doi.org/10.1108/09699980810852682>
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2021). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*(Fourth). SAGE Publications, Inc.
- McGrecor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372–378
- Minbaeva, D. B., & Navrbjerg, S. (2022). Strategic HRM: A COVID-Test. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.17917abstract>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Northouse, P.G. (2012) . *Introduction to Leadership, Concepts and practices*. USA: Sage Publications.
- Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1–4. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(96\)90001-4](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(96)90001-4)

- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Pérez-Vallejo, C., & Fernández-Muñoz, J. J. (2019). Quality of Leadership and Organizational Climate in a Sample of Spanish Workers. The Moderation and Mediation Effect of Recognition and Teamwork. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 32. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010032>
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 107, 88–95. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>
- Pillai, R. P., & Abraham, C. (2016). Comparative analysis of the HRM practices between hospitality and healthcare sectors in South Kerala. *SDMIMD Journal of Management*, 7(2), 11-19.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227–235. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.220>
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P. T., & Cappiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: The lens of transformational leadership. *Journal of Business Research*, 140, 76–84. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.045>
- Shanker, M., & Sayeed, O. B. (2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on Organizational Climate. *Indian Journal of Industrial*

- Relations: Economics & Social Dev*, 47(3), 470–484. <https://www.questia.com/library/journal/1G1-284450242/role-of-transformational-leaders-as-change-agents>
- Siraj, N., Hågen, I., Cahyadi, A., Tangl, A., & Desalegn, G. (2022). Linking Leadership to Employees Performance: The Mediating Role of Human Resource Management. *Economies*, 10(5), 111. <https://doi.org/10.3390/economies10050111>
- Stuart, M., Spencer, D. A., McLachlan, C. J., & Forde, C. (2021). COVID-19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 904–917. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12395>
- Theriou, G., & Chatzoglou, P. (2014). The impact of best HRM practices on performance – identifying enabling factors. *Employee Relations*, 36(5), 535–561. <https://doi.org/10.1108/er-02-2013-0025>
- Uslu, O. (2019). General Overview to Leadership Theories from a Critical Perspective. *Marketing and Management of Innovations*, 161–172. <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-13>
- Vu, T.-V., Vo-Thanh, T., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., & Chi, H. (2022). The COVID-19 pandemic: Workplace Safety Management Practices, job insecurity, and employees' organizational citizenship behavior. *Safety Science*, 145, 105527. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2021.105527>
- Waheed, A., Miao, X., Waheed, S., Ahmad, N., & Majeed, A. (2019). How New HRM Practices, Organizational Innovation, and Innovative Climate Affect the Innovation Performance in the IT Industry: A Moderated-Mediation Analysis. *Sustainability*, 11(3), 621. <https://doi.org/10.3390/su11030621>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2). <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/jmd-01-2015-0004>
- Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(4), 414–440. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(71\)90026-](https://doi.org/10.1016/0030-5073(71)90026-2)

Zacher, H., & Yang, J. (2016). Organizational Climate for Successful Aging. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007>

Μπουραντάς Δ. (2001) *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Τριαντάρη, Σ. (2016). Η Ρητορική, η Τέχνη της επικοινωνίας από την αρχαιότητα στο Βυζάντιο. Εκδόσεις Σταμούλη.

Τριαντάρη, Σ. (2020). *Ηγεσία και Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον Αριστοτελικό ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη*. Εκδόσεις Αντ. Σταμούλη

Παράρτημα Α: Ερωτηματολόγιο

Μέρος Α. Στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο εργασίας σας κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19. Παρακαλώ πολύ να κυκλώσετε για κάθε ερώτηση τον αριθμό που αντιπροσωπεύει καλύτερα την άποψή σας για αυτήν (1=Καθόλου, 5=Πάρα πολύ).

Παροχή ευκαιριών κατάρτισης και επαγγελματικής εξέλιξης					
Στο χώρο εργασίας μου δίνονται αρκετές ευκαιρίες για κατάρτιση/ επιμόρφωση σε ζητήματα που αφορούν τη θέση εργασίας μου	1	2	3	4	5
Στο χώρο εργασίας μου δίνονται αρκετές ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης σε όσους το αξίζουν	1	2	3	4	5
Τα προγράμματα κατάρτισης που παρέχονται στο χώρο εργασίας μου βελτιώνουν τις δεξιότητες μου	1	2	3	4	5
Τα προγράμματα κατάρτισης που παρέχονται στο χώρο εργασίας μου είναι αποδοτικά καθώς αυξάνουν την εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου να χρησιμοποιούν νέες δεξιότητες στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας μου προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	1	2	3	4	5
Παροχή κινήτρων και ανταμοιβών					
Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1	2	3	4	5
Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	1	2	3	4	5
Το σύστημα κινήτρων αυτού του οργανισμού ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επιδιώκουν σθεναρά τους οργανωτικούς στόχους	1	2	3	4	5
Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός συνδέει τις ανταμοιβές των εργαζομένων με την απόδοση τους με αποτελεσματικό τρόπο	1	2	3	4	5

Ομαδικότητα στο χώρο εργασίας					
Κατά τη διάρκεια των συνεδριών επίλυσης προβλημάτων, ο οργανισμός αυτός καταβάλλει προσπάθεια να λάβει τις απόψεις και τις ιδέες όλων των μελών της ομάδας πριν λάβει μια απόφαση.	1	2	3	4	5
Τα μέλη μιας ομάδας ενθαρρύνουν το ένα το άλλο για να εκφράσουν τις απόψεις και τις σκέψεις τους	1	2	3	4	5
Τα μέλη μιας ομάδας χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση ενός ατόμου ή της ομάδας για να βοηθήσουν την ομάδα να είναι πιο αποτελεσματική	1	2	3	4	5
Μέσα από την ομαδική εργασία αξιοποιούνται οι διαφορετικές ικανότητες και κλίσεις του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού	1	2	3	4	5
Ασφάλεια στο χώρο εργασίας					
Οι κανόνες και οι διαδικασίες ασφαλείας ακολουθούνται αυστηρά από τη διοίκηση	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός παρέχει επαρκή ατομική προστασία για τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός ανέπτυξε ένα πλήρες φάσμα στρατηγικών αντιμετώπισης όταν εμφανίστηκε η πανδημία COVID-19	1	2	3	4	5
Ο οργανισμός παρέχει ολοκληρωμένη ενημέρωση στους εργαζομένους σε θέματα υγείας και ασφάλειας στο χώρο εργασίας	1	2	3	4	5
Οι προϊστάμενοι προσπαθούν πάντα να επιβάλλουν τους κανόνες ασφαλείας και τις διαδικασίες για την πρόληψη του COVID-19 στο χώρο εργασίας.	1	2	3	4	5

Μέρος Β. Ηγεσία

Πόσο συχνά ο διευθυντής του προϊστάμενος/ διευθυντής, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές (1=καθόλου, 2=σπάνια, 3=μερικές φορές, 4=πολλές φορές, 5=σχεδόν πάντα)		1	2	3	4	5
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου					
2	Επανεξετάζει προγενέστερα δεδομένα για να ελέγξει την ορθότητά και την ισχύ τους					
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά					

4	Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα						
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα						
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις						
7	Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη						
8	Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων						
9	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον						
10	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της						
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων						
12	Περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει						
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν						
14	Τονίζει τη σπουδαιότητα που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού						
15	Αφιερώνει πολύ χρόνο στην καθοδήγηση των υφισταμένων του						
16	Ενημερώνει τους υφισταμένους του σχετικά με τα αποτελέσματα που θα περιμένουν να δουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.						
17	Είναι ένθερμος/η υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάζεις»						
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον						
19	Μου συμπεριφέρεται περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως ένα απλό μέλος της ομάδας						
20	Ακολουθεί την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση						
21	Λειτουργεί με τρόπους που κερδίζει το σεβασμό μου						
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών						
23	Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων						
24	Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται						
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης						

26	Διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον					
27	Μου επιστρά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων					
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις					
29	Με θεωρεί ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες					
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες					
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου					
32	Προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου					
33	Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα					
34	Δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής					
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του					
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι					
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά μου					
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους παρακίνησης και δημιουργίας οράματος					
39	Με παρακινεί να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α					
40	Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στους προϊσταμένους μου					
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο					
42	Αυξάνει/εντείνει την επιθυμία μου για επιτυχία					
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού					
44	Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο					
45	Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική					

Μέρος Γ. Οργανωτική Δέσμευση

Στις παρακάτω προτάσεις, ζητείται να εκφράσετε το βαθμό της συμφωνίας ή διαφωνίας σας με το περιεχόμενο της κάθε πρότασης. Σε κάθε πρόταση, παρακαλούμε τσεκάρτε τον βαθμό που σας εκφράζει καλύτερα.

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα

	1	2	3	4	5
1.Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια από την αναμενόμενη, προκειμένου να βοηθήσω στην επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού που υπηρετώ.					
2. Στους φίλους μου, συνηθίζω να λέω ότι αξίζει να προσφέρει κανείς τις υπηρεσίες του στον οργανισμό που εργάζομαι.					
3. Αισθάνομαι ελάχιστα αφοσιωμένος/η στον οργανισμό που εργάζομαι.					
4. Θα δεχόμουν να αναλάβω κάθε ανάθεση εργασίας προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτόν τον οργανισμό					
5. Θεωρώ πως οι αξίες μου συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές του οργανισμού που εργάζομαι.					
6. Αισθάνομαι υπερήφανος/η να λέω στους άλλους ότι είμαι μέλος αυτού του οργανισμού.					
7. Θα μπορούσα να δουλέω το ίδιο καλά σε ένα άλλο οργανισμό, από τη στιγμή που οι συνθήκες δουλειάς θα ήταν παρόμοιες.					
8. Ο οργανισμός στο οποίο εργάζομαι καταφέρνει να φέρει στην επιφάνεια τον καλύτερό μου εαυτό, όσον αφορά την επίδοσή μου στη δουλειά					
9. Ακόμα και μια μικρή αλλαγή στην τωρινή μου κατάσταση θα αρκούσε για να με οδηγήσει να φύγω από αυτόν τον οργανισμό.					
10. Είμαι εξαιρετικά χαρούμενος που επέλεξα αυτόν τον οργανισμό για να δουλέψω σε σχέση με άλλους					
11. Δεν έχει να αποκομίσει κανείς ιδιαίτερα οφέλη επιλέγοντας να παραμείνει σε αυτό τον οργανισμό επ' αόριστον.					
12. Πολλές φορές δυσκολεύομαι να συμφωνήσω με τις τακτικές που ακολουθούνται σε αυτό τον οργανισμό για σημαντικά θέματα που αφορούν εργαζόμενους					
13. Ενδιαφέρομαι πραγματικά για το μέλλον αυτού του οργανισμού					
14. Για μένα, πρόκειται για τον καλύτερο οργανισμό στον οποίο θα μπορούσα να εργαστώ.					
15. Το να αποφασίσω να εργαστώ για αυτόν τον οργανισμό ήταν ένα σίγουρο λάθος από μέρους μου.					

Μέρος Δ. Οργανωτικό Κλίμα

Στις παρακάτω προτάσεις, ζητείται να εκφράσετε το βαθμό της συμφωνίας ή διαφωνίας σας με το περιεχόμενο της κάθε πρότασης. Σε κάθε πρόταση, παρακαλούμε τσεκάρτε τον βαθμό που σας εκφράζει καλύτερα.

1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3=Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Απόλυτα

	1	2	3	4	5
Οι αντικειμενικοί σκοποί και οι στόχοι της επιχείρησης είναι ξεκάθαροι σε μένα					
Οι αρμοδιότητες και οι ρόλοι του καθενός είναι κατανοητοί					
Οι υπάλληλοι στην επιχείρηση έχουν τις κατάλληλες ικανότητες για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους					
Απολαμβάνω να είμαι κομμάτι της επιχείρησης					
Αισθάνομαι ότι η επιχείρηση με εκτιμάει ως υπάλληλο					
Αισθάνομαι ότι το περιβάλλον στο οποίο εργάζομαι είναι ευχάριστο					
Αισθάνομαι ότι η συνεισφορά μου στην επιχείρηση εκτιμάται από τους συναδέλφους μου					
Όταν χρειάζομαι βοήθεια συμβουλευόμαι τους συναδέλφους μου					
Δεν νιώθω να υφίσταται ανταγωνιστικό περιβάλλον στον εργασιακό μου χώρο.					
Υπάρχει τακτική επικοινωνία και συνεργασία με τους υπόλοιπους εργαζομένους					
Στο χώρο εργασίας μου καλλιεργείται ένα θετικό κλίμα και η συναδελφική κουλτούρα.					
Υπάρχει εποικοδομητική επικοινωνία εντός του οργανισμού που εργάζομαι					

Μέρος Ε. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 25 ετών

- 26-35 ετών
- 36-45
- 46-55
- 56 και πάνω

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο (Σημειώστε με X στην ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης που έχετε αποφοιτήσει)

Απόφοιτος Πρωτοβάθμιας/ Δευτεροβάθμιας

Απόφοιτος ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Διδακτορικός Τίτλος

4. Οικογενειακή κατάσταση (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Χήρος-α

5. Εργασιακή προϋπηρεσία (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Έως 10 έτη

11-20 έτη

21 έτη και άνω

6. Θέση εργασίας (Σημειώστε με X στο κουτάκι που ισχύει)

Χωρίς θέση ευθύνης

Με θέση ευθύνης (πχ προϊστάμενος)