



<< Ο ρόλος της ηγεσίας και των πολιτικών
ενός οργανισμού στη δημιουργία
κουλτούρας Υγείας και Ασφάλειας >>

Διπλωματική Εργασία του
Λουκάς Στυλιάρη
Α.Μ. 21043



Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Νίκη Γλαβέλη

Δεκέμβριος 2022

Περιεχόμενα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	10
1.1. Η έννοια της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητάς της	10
1.2. Η αποτελεσματική ηγεσία στον κατασκευαστικό κλάδο	11
1.3. Τα χαρακτηριστικά των ηγετών, η φύση του έργου και η αποτελεσματική ηγεσία στον κλάδο των κατασκευών	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	20
2.1. Κουλτούρα υγείας και ασφάλειας	20
2.2. Ηγεσίας ασφάλειας.....	23
2.3. Διοίκηση ασφάλειας - Πολιτικές υγείας και ασφάλεια των εργαζομένων	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	30
3.1. Εισαγωγή.....	30
3.2. Σκοπός.....	30
3.3. Ερευνητικά ερωτήματα	30
3.4. Ερευνητική στρατηγική.....	31
3.5. Πληθυσμός, δειγματοληψία και δείγμα.....	31
3.6. Διαδικασία συλλογής δεδομένων	32
3.7. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο) και κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας	32

3.8. Ανάλυση των δεδομένων.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ	36
4.1 Εισαγωγή	36
4.2 Περιγραφή δείγματος	36
4.3 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών	39
4.3.1 Στυλ ηγεσίας.....	39
4.3.2 Πολιτικές και Κουλτούρας ΥΑ.....	40
4.4 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις	41
4.4.1 Στυλ Ηγεσίας.....	41
4.4.2 Πολιτικές Οργανισμού για την ΥΑ	42
4.5 Διαφορές αντιλήψεων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά	43
4.5.1 Στυλ ηγεσίας.....	43
4.6 Σχέση στυλ ηγεσίας και Εταιρικών Πολιτικών ΥΑ με την κουλτούρα ΥΑ.....	49
4.6.1 Σχέση στυλ ηγεσίας και κουλτούρα ΥΑ.....	49
4.6.2 Σχέση Πολιτικών ΥΑ και κουλτούρα ΥΑ.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	51
5.1 . Συμπεράσματα.....	51
5.2. Περαιτέρω έρευνα	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	56

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1- Alpha Cronbach Μεταβλητών	40
Πίνακας 2- Factor Analysis	41
Πίνακας 3- Alpha Cronbach για τις μεταβλητές Πολιτικές Υ&Α και κουλτούρα Υ&Α	41
Πίνακας 4- Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τους επτά παράγοντες του του MLQ	42
Πίνακας 5- Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών των πολιτικών ΥΑ	43
Πίνακας 6- Η επίδραση του φύλου στις αντιλήψεις του στυλ ηγεσίας	43
Πίνακας 7- Η επίδραση της ηλικίας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους.....	44
Πίνακας 8- Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις αντιλήψεις για το στυλ ηγεσίας	45
Πίνακας 9- Η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους	46
Πίνακας 10- Η επίδραση των χρόνων προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους	47
Πίνακας 11- Η επίδραση της θέσης εργασίας στις αντιλήψεις	48
Πίνακας 12- Οι συσχετίσεις ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και στις ερωτήσεις Υ&Α.....	49
Πίνακας 13 - Σχέση Πολιτικών ΥΑ και κουλτούρα ΥΑ.....	50

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει το ρόλο της ηγεσίας και των πολιτικών του οργανισμού για την υγεία και ασφάλεια (ΥΑ) στη δημιουργία ισχυρής κουλτούρας ΥΑ. Πιο συγκεκριμένα θα μελετηθεί η σχέση μεταξύ των μεταβλητών στον κλάδο των λατομείων και στον κατασκευαστικού κλάδου.

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα (δημοσκόπηση/survey) Το ερευνητικό εργαλείο ήταν το ερωτηματολόγιο το οποίο περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο) και στοιχείων της εργασίας (έτη προϋπηρεσίας και θέση εργασίας), 21 ερωτήσεις του πολλαπλού ερωτηματολογίου ηγεσίας (MLQ) και 7 ερωτήσεις που δημιούργησε ο ερευνητής με τη βοήθεια του τμήματος Υ&Α για να αξιολογήσει τις πολιτικές του οργανισμού για την Υ&Α και την κουλτούρα Υ&Α.

Το δείγμα της έρευνας ήταν 78 άτομα που εργάζονταν σε λατομεία και στον κατασκευαστικό κλάδο. Το δείγμα ήταν ευκολίας. Η πλειοψηφία του δείγματος ήταν άντρες, ηλικίας 18-28 ετών, έγγαμοι και απόφοιτοι Λυκείου. Είχαν ως πέντε χρόνια προϋπηρεσία και ήταν κυρίως χειριστές μηχανημάτων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας και η θέση εργασίας επηρεάζουν τις απόψεις των συμμετεχόντων για την ηγεσία και την δημιουργία μιας κουλτούρας ΥΑ. Ακόμα τα αποτελέσματα έδειξαν ότι συγκεκριμένες πτυχές της ηγεσίας συσχετίζονται με στατιστικά σημαντικό τρόπο με τη δημιουργία της κουλτούρας ΥΑ. Οι στατιστικές αναλύσεις που διεξήχθησαν για να εντοπιστούν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στις πρακτικές του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων και την κουλτούρα ΥΑ αν και σημαντικές επηρεάζουν σε μικρό βαθμό τη δημιουργία μίας ισχυρής κουλτούρας ΥΑ.

Συμπερασματικά χρειάζεται να διεξαχθούν κι άλλες έρευνες σε αυτό τον κλάδο προκειμένου να εντοπιστεί ο τρόπος με τον οποίο η ηγεσία και οι πολιτικές ενός οργανισμού συμβάλουν στη δημιουργία μιας κουλτούρας υγείας κι ασφάλειας. Αυτό συμβαίνει γιατί δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα σε όλες τις αναλύσεις, επειδή δεν εντοπίστηκαν άλλες παρόμοιες μελέτες στην Ελλάδα κι επειδή η δειγματοληψία ήταν ευκολίας και τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό από όπου προέρχεται το δείγμα.

Λέξεις – κλειδιά: ηγεσία, πολιτικές υγείας και ασφάλειας, κουλτούρα υγείας και ασφάλειας, λατομεία, κατασκευαστικός κλάδος

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the role of leadership and policies within an organization in creating a health and safety culture. In particular the case of the construction industry and particular the quarries when the researcher is working.

The research instrument was the questionnaire consisting of six questions on socio-demographic characteristics (gender, age, marital status, educational level and years of service and job position), the 21 questions of the Multiple Leadership Questionnaire (MLQ) and 7 questions created by the researcher with the help of his health and safety manager to assess the health and safety culture.

The research sample was 78 people working in quarries and the construction industry. The sample was of convenience. The majority of the sample were men, aged 18-28, married and high school graduates. They had up to five years of experience and were machine operators. The results showed that gender, age, marital status, educational level, years of service and job position influence participants' views on leadership and the creation of an H&S culture. Nevertheless, the results showed that specific aspects of leadership are correlated in a statistically significant way with the creation of H&S culture. The two factor analyzes conducted for H&S policy and H&S culture did not show statistically significant results.

In conclusion, further research is needed in this industry to identify how leadership and an organization's policies can contribute to the creation of a health and safety culture. This is because no statistically significant results were found in all analyses, in addition no other similar studies were found in Greece and because the sampling was convenience and the results cannot be generalized to the population from which the sample comes.

Keywords: leadership, health and safety policy, health and safety culture, quarrying, construction industry

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής μου της προσπάθειας.

Πιο συγκεκριμένα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας, Νίκη Γλαβέλη για την καθοδήγηση και την απίστευτη υπομονή και επιμονή που έδειξε που χωρίς αυτήν δεν θα ήταν μπορούσα να ολοκληρώσω επιτυχώς την εργασία μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Ελένη Γάκη και κ. Ιωάννη Κίνια για την αξιολόγησή της.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γιώργο Ρεστέμη, υπεύθυνο Υγείας και Ασφάλειας και την εταιρεία του Ηρακλή, ομίλου Holcim που συνέβαλλε στη δημιουργία και την διακίνηση του ερωτηματολογίου στις μονάδες όπως επίσης και τους ανθρώπους που απάντησαν.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ την οικογένεια μου και τους φίλους μου που μου συμπαραστάθηκαν σε αυτό το δύσκολο ταξίδι και για την υποκίνησή τους όταν τα ψυχικά αποθέματα είχαν τελειώσει.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας και των πολιτικών του οργανισμού για την υγεία και ασφάλεια (ΥΑ) των εργαζομένων στη δημιουργία μιας κουλτούρας ΥΑ εστιάζοντας στον κλάδο των λατομείων και των κατασκευών.

Ο σύνθετος χαρακτήρας της κατασκευαστικής δραστηριότητας (Winge et al., 2019), με τις προσωρινές και μη συνηθισμένες εργασίες (Mohammadi et al., 2018), την τεχνολογία (Kang et al., 2020) και την έκθεση σε μακροοικονομικές διακυμάνσεις υπονομεύει τη διαχείριση της επαγγελματικής τους ασφάλειας (Liang & Fung, 2019) που ενισχύει τα ατυχήματα και τους τραυματισμούς που προκαλούν κόστος σε διαφορετικά επίπεδα, δηλαδή προσωπικά, κοινωνικά και οικονομικά (Guo et al., 2016). Τα θανατηφόρα και μη θανατηφόρα οικοδομικά ατυχήματα συνεχίζουν να οδηγούν τα στατιστικά στοιχεία για την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας και να δείχνουν τη σοβαρότητα της κατάστασης (Kim et al., 2019; Man et al., 2019).

Ο υψηλός δείκτης ατυχημάτων στους κλάδους λατομείων και κατασκευαστικών, ανάγκη για τήρηση μέτρων ασφάλειας που εξαρτώνται από την κουλτούρας ΥΑ. Η ενίσχυση και αποδοχή αυτής της κουλτούρας σχετίζεται άμεσα με την ηγεσία (στυλ, καθώς ο ηγέτης μέσω των ενεργειών ή των αποφάσεων του, στέλνει σαφή μηνύματα στην εταιρεία σχετικά με το ποιες πολιτικές είναι σημαντικές και ποιες όχι. Αλλά, και τις πολιτικές του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων οι οποίες αποτελούν εργαλεία μεταφοράς αξιών στους εργαζόμενους και διαμορφώνουν τις στάσεις και συμπεριφορές τους (Kim et al., 2019; Man et al., 2019). Παρόλα, αυτά δεν υπάρχει σχετική βιβλιογραφία και ειδικά στην Ελλάδα. Το τελευταίο στοιχείο προέκυψε έπειτα από σχετική βιβλιογραφική αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων επιστημονικών περιοδικών, στο google scholar και σε βάσεις όπου υπάρχουν πτυχιακές, μεταπτυχιακές και διδακτορικές εργασίες.

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω, σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει το ρόλο της ηγεσίας και των πολιτικών του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων στη δημιουργία μιας κουλτούρας ΥΑ. Πιο συγκεκριμένα θα μελετηθεί η περίπτωση των λατομείων και του κατασκευαστικού κλάδου.

Η εργασία είναι τόσο θεωρητική όσο και ερευνητική. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ρόλο της ηγεσίας στον κατασκευαστικό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στοιχεία για την έννοια της ηγεσίας, την αποτελεσματική ηγεσία, την αποτελεσματική ηγεσία στον κατασκευαστικό κλάδο και τα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών και την αποτελεσματική ηγεσία. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ηγεσία ασφάλειας και στη διαχείριση ασφάλειας. Αναφέρονται στοιχεία για την ηγεσία ασφάλειας, την ηγεσία ασφάλειας και τη διαχείριση ασφάλειας και την περίπτωση της Πορτογαλίας. Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται 14 έρευνες που διεξήχθησαν πάνω σε θέματα που άπτονται της παρούσας μελέτης. Πιο συγκεκριμένα δημιουργήθηκε ένας πίνακας με τα ονόματα των ερευνητών, τη χρονολογία της μελέτης, τις ερευνητικές υποθέσεις, τον τρόπο μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και τα πιο σημαντικά ευρήματα.

Το ερευνητικό μέρος αποτελείται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο έγινε λόγος για τη μεθοδολογία και πιο συγκεκριμένα για το σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα, το δείγμα, το ερωτηματολόγιο, τη διεξαγωγή της έρευνας και την ανάλυση των δεδομένων. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύθηκαν τα αποτελέσματα της μελέτης.

Στα συμπεράσματα της εργασίας συνοψίστηκαν τα κύρια ευρήματα, έγινε αναφορά σε περιορισμούς της έρευνας και στα θέματα που μπορούν να ερευνηθούν επόμενες μελέτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ο στόχος του πρώτου κεφαλαίου είναι να μελετηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στον κατασκευαστικό κλάδο. Το κεφάλαιο αποτελείται από τρία υποκεφάλαια. Το πρώτο αναφέρεται στην έννοια της ηγεσίας και το δεύτερο στην αποτελεσματική ηγεσία στον κατασκευαστικό κλάδο. Στο τελευταίο γίνεται λόγος για τα ατομικά χαρακτηριστικά των ηγετών και την αποτελεσματική ηγεσία.

1.1. Η έννοια της ηγεσίας και της αποτελεσματικότητάς της

Η έννοια της ηγεσίας μπορεί να συνοψιστεί σε τρεις βασικούς τομείς: τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, το στυλ ηγεσίας και τις θεωρίες των καταστάσεων (Fryer et al., 2004). Με άλλα λόγια η ηγεσία είναι η συμπεριφορά του ηγέτη και ο ρόλος της έχει σχέση με ένα ιδανικό στυλ που ποικίλλει ανάλογα με τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά (Yukl, 2002). Κατά συνέπεια δεν υπάρχει η απόλυτη ηγεσία αλλά διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει τη σχέση που δημιουργείται ανάμεσα στους ηγέτες και τους υφισταμένους τους που σκοπεύουν να υλοποιήσουν πραγματικές αλλαγές και συγκεκριμένα αποτελέσματα και να εκφράσουν τους κοινούς σκοπούς (Daft & Pirola-Merlo, 2009).

Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από παράγοντες που αφορούν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη (π.χ. ωριμότητα, εμπειρία, προσωπικότητα, ικανότητες, δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης), στα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου/έργου (π.χ. κλάδος, κερδοφορία, και των υφισταμένων του (π.χ. ωριμότητα, εμπειρία, προσωπικότητα, ικανότητες) (Hersey & Blanchard, 1969; 1977; Yang et al., 2014). Αλλά και από τις σχέσεις ηγέτη – υφισταμένου (βαθμός πίστης, εμπιστοσύνης, σεβασμός – πόσο αρεστός είναι), τη φύση εργασίας/δόμηση καθηκόντων και τη δύναμη/εξουσία θέσης του ηγέτη (οργανωτικό επίπεδο, είδος και έκταση εξουσίας -π.χ. απόλυση, πρόσληψη, ανταμοιβές -της θέσης) (Fiedler, 2000).

Η ύπαρξη της αποτελεσματικής ηγεσίας μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση της ταχείας, πολύπλοκης και ασυνεχούς αλλαγής. Η έρευνα των Yang et al. (2014) έδειξε ότι η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι παράγοντας επιτυχίας στους οργανισμούς, όσον αφορά το πλαίσιο του έργου και δεν έχουν υπάρξει πολλές μελέτες που συσχετίζουν το στυλ ηγεσίας και την επιτυχία του έργου.

1.2. Η αποτελεσματική ηγεσία στον κατασκευαστικό κλάδο

Ο κατασκευαστικός κλάδος έχει υποφέρει από την κρίση ηγεσίας τα τελευταία χρόνια παρόλο που αναπτύχθηκαν οι εταιρείες (Brouer & Scwedhelm, 2002). Αυτή η κρίση στην ηγεσία επιβράδυνε την ανάπτυξη του κλάδου καθώς οι ηγέτες δεν είχαν το απαραίτητο στυλ για να ηγηθούν και να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας στους οργανισμούς για την επίτευξη στόχων και την προώθηση επαγγελματικών επιτευγμάτων σε ατομικό επίπεδο. Η διαδικασία που καθορίζονται οι απαιτήσεις είναι περίπλοκη και απαιτεί ένα υγιές στυλ ηγεσίας και τις κατάλληλες δεξιότητες διαχείρισης.

Οι ηγέτες αναλαμβάνουν ουσιαστικές αποφάσεις για την επιτυχία των έργων στον κατασκευαστικό κλάδο (Owusu-Manu et al., 2021; Turner & Muller, 2005). Σύμφωνα με τους Liphadzi et al. (2015) οι διαχειριστές των έργων έχουν το δικό τους τρόπο με τον οποίο εργάζονται κι αυτό επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν. Οι διευθυντές έχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και το κάθε στυλ που υιοθετείται μπορεί είτε να επηρεάζει αρνητικά είτε θετικά την απόδοση του έργου. Οι Edum-Fotwe & McCaffer (2000) και ο Odusami (2002) έδειξαν ότι η ηγεσία γίνεται αντιληπτή ως μία από τις θεμελιώδεις ικανότητες των διαχειριστών έργων. Οι Hwang & Ng (2013) υπέθεσαν ότι η ίδια κατάσταση ισχύει και στις κατασκευαστικές επιχειρήσεις.

Δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες για τα στυλ ηγεσίας στον κατασκευαστικό κλάδο. Αυτό οφείλεται στο ότι ο συγκεκριμένος οικονομικός τομέας έχει συγκεκριμένη φύση και λόγω της εγγενούς πολυπλοκότητας του κλάδου από τους ερευνητές των κοινωνικών επιστημών και της έλλειψης γνώσης για έρευνα των κοινωνικών επιστημών σε αυτό τον κλάδο (Langford et al., 1995). Σύμφωνα με

τους Harvey & Ashworth (1993) τα στυλ ηγεσίας στον κατασκευαστικό κλάδο είναι μοναδικά υπό την έννοια ότι ο τομέας διαθέτει χαρακτηριστικά που διακρίνονται από όλους τους άλλους κλάδους. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν συμβατικά μέτρα, περιβαλλοντικά ζητήματα, τον κύκλο ζωής του έργου, τα χαρακτηριστικά του έργου. Κάθε έργο υποδομής αποτελείται από μια μεγάλη ομάδα ατόμων που συνδέονται για έναν κοινό στόχο. Το πλήθος των επαγγελματιών από διάφορες εταιρείες συγκεντρώνονται εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου για να οργανώσουν το συγκεκριμένο έργο. Οι μεμονωμένοι επαγγελματίες και οι ομάδες απολύονται μετά την επίτευξη των στόχων της εργασίας. Η προβλεπόμενη φύση του κλάδου σε συνδυασμό με το χρονικό πλαίσιο των οργανισμών επηρεάζουν τη διαχείριση και τα στυλ ηγεσίας των εμπειρογνομόνων που δραστηριοποιούνται στον κατασκευαστικό τομέα (Xie et al., 2018).

Σε πολλά έργα φαίνεται ότι επικρατεί το *δημοκρατικό, συμμετοχικό στυλ ηγεσίας*, ωστόσο μπορεί να μην είναι το καλύτερο για όλες τις περιπτώσεις (Agbozo, 2018; Heslin & Keating, 2017; Giritli & Oraz, 2004). Ο Cleland (1995) υποστήριξε ότι το στυλ ηγεσίας που εγκρίνεται για ένα συγκεκριμένο έργο πρέπει να ταιριάζει με τις συνθήκες στο οποίο αυτό επιτελείται καθώς η ηγεσία είναι μια αδιάκοπη και προσαρμόσιμη διαδικασία. Σύμφωνα με τον Naum (2001) τα μεγάλα έργα με τους υψηλούς προϋπολογισμούς σε συνδυασμό με μια σειρά από αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν απαιτούν ποικίλα στυλ ηγεσίας. Ωστόσο παραδέχθηκε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι πιθανό να είναι πιο κατάλληλο από το διευθυντικό στυλ ηγεσίας.

Αντίθετα ο Nicholas (1990) έδειξε ότι το λιγότερο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας αλλά που έχει λίγο πιο κατευθυντικό στυλ μπορεί να είναι κατάλληλο για μια κατάσταση όπου το έργο έχει καθυστερήσει και υπάρχει τεράστια πίεση για την ολοκλήρωση του εντός ενός προβλεπόμενου χρόνου. Μια άλλη πτυχή που μπορεί να επηρεάσει το στυλ ηγεσίας των έργων κατασκευής είναι η εκτεταμένη χρήση των υπερβολών. Η αναλογία της υπερβολαβίας έναντι της άμεσης απασχόλησης της εργασίας είναι ο σύνδεσμος ανάμεσα στη μέθοδο προμήθειας και στο στυλ ηγεσίας.

Οι Brensen et al. (1986) διαπίστωσαν ότι οι μορφές ηγεσίας που προσανατολίζονται στην εταιρεία είναι περισσότερο κατάλληλες σε περιπτώσεις όπου η εργασία με υπερβολαβία αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού.

Επιπλέον απαιτούνται διαφορετικά στυλ ηγεσίας σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής του έργου από ειδικούς κατασκευαστές. Η προσωρινή φύση των έργων μπορεί να έχει αντίκτυπο στην κατανόηση για την ηγεσία των κατασκευαστικών εταιρειών και των επιπτώσεων. Καθώς το έργο προχωρά στον κύκλο ζωής του, το στυλ ηγεσίας αλλάζει.

Τα στυλ μπορεί να χρειαστεί να επιτρέψουν τη δημιουργία περισσότερων επιχειρημάτων, την τελειοποίηση και την εξέταση καθώς προχωρά η διαδικασία του σχεδιασμού. Μπορεί ωστόσο να είναι πιο οργανωμένα και κυρίαρχα σε όλη την περίοδο της κατασκευής των έργων. Μπορεί να χρειαστεί να είναι σταθεροί, άμεσοι ή και δικτατορικοί κατά τη διάρκεια μιας έντονης ημέρας. Ίσως χρειαστεί να είναι καινοτόμοι και συμβιβαστικοί στην επίλυση ζητημάτων (Hopper, 1990). Όμοια το περιβάλλον στο οποίο ασκείται η ηγεσία μπορεί να έχει αντίκτυπο στο στυλ ηγεσίας όσων εργάζονται σε θέσεις όπου διαχειρίζονται τα έργα (Dartey-Baah & Addo, 2018). Για παράδειγμα η κατάσταση της αγοράς εργασίας κι ιδιαίτερα ο βαθμός της ανεργίας, έχει σημαντικό αντίκτυπο στο διοικητικό στυλ.

Λόγω του υψηλού ποσοστού της ανεργίας οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερη δύναμη και μπορεί να αναγκαστούν να αποδεχθούν οποιοδήποτε στυλ ηγεσίας κι αν εφαρμόζει η διοίκηση. Αυτό επιτρέπει στους ηγέτες να υιοθετήσουν περισσότερο αυταρχικές ηγετικές προσεγγίσεις. Ο καθορισμός του καλύτερου στυλ ηγεσίας για κάθε κατάσταση στην ανάπτυξη ενός έργου είναι αρκετά δύσκολος. Οι ηγέτες μπορεί να χρειαστεί να περάσουν από το ένα στυλ ηγεσίας σε ένα άλλο ή να συνδυάσουν διαφορετικά στυλ μεταξύ τους ώστε να επιτευχθεί η ισορροπία ανάμεσα στις ανησυχίες για τα καθήκοντα και στις ανησυχίες για τους ανθρώπους που εργάζονται στις εταιρείες. Αυτό έχει το αποτέλεσμα τα άτομα που εργάζονται στη διαδικασία διαχείρισης της κατασκευής να πρέπει να επιδεικνύουν ποικίλες ηγετικές συμπεριφορές (Naum, 2001).

Πολλές ήταν οι έρευνες που έδειξαν τη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας των διαχειριστών έργων και στην επιτυχία του έργου (Novo et al., 2017). Οι Turner & Muller (2005) διεξήγαγαν έρευνα και προσδιόρισαν ότι η ηγεσία των διαχειριστών του έργου είναι βασικός, καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του. Χρησιμοποίησαν μια προσέγγιση μεικτής μεθόδου (ποσοτική και ποιοτική) για να

καθορίσουν τον αντίκτυπο του στυλ ηγεσίας των διαχειριστών του έργου στην επιτυχία του έργου και ανακάλυψαν ότι τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας ήταν κατάλληλα για διαφορετικούς τύπους έργων.

Οι Odusami et al. (2003) βρήκαν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας των διαχειριστών έργων και στην απόδοση των έργων στον κατασκευαστικό κλάδο στη Νιγηρία. Οι Mustapha & Naoum (1998) βρήκαν μια ουσιαστική σχέση ανάμεσα στα στυλ διαχείρισης και το επίπεδο αποτελεσματικότητας των ηγετών. Η σημασία της ηγεσίας των διαχειριστών των έργων έχει αναγνωριστεί από τους ακαδημαϊκούς ερευνητές. Η επίδραση του στυλ ηγεσίας των διαχειριστών των κατασκευαστικών έργων μελετήθηκε από τους Lee-Kelley & Leong (2008).

Οι Geoghegan & Dulewicz (2008) έδειξαν ότι οι ηγέτες έχουν ικανότητες να διαχειριστούν σημαντικές πτυχές της καθημερινότητας τους και αυτό αποδεικνύει την επιτυχία ή μη του έργου. Οι Ozorhon et al. (2008) έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέθηκε με θετικό τρόπο με την εκτέλεση εργασίας των υφισταμένων. Οι αυξήσεις στους μισθούς των διαχειριστών έργων βελτίωσαν τις συνδέσεις ανάμεσα στην μέλη της ομάδας της κατασκευαστικής βιομηχανίας στην Ταϊβάν ενώ η ομαδική εργασία συνδέθηκε θετικά με την απόδοση και την επιτυχία του έργου (Yang et al., 2011).

1.3. Τα χαρακτηριστικά των ηγετών, η φύση του έργου και η αποτελεσματική ηγεσία στον κλάδο των κατασκευών

Σε σχέση με την επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών στην άσκηση αποτελεσματικής υπάρχουν έρευνες που τη συνδέουν με στοιχεία όπως τα: φύλο, επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία, εθνικότητα, εργασιακή εμπειρία. Πρόσθετα, η θέση στην ιεραρχία και η φύση του έργου μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Αναλυτικότερα:

Όσον αφορά την επίδραση του φύλου στο στυλ ηγεσίας, φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο πιθανό να παρατηρηθεί στις γυναίκες ηγέτες από

ότι στους άντρες, που εργάζονται στις κατασκευαστικές εταιρείες- Ο Omair (2010) πρότεινε ότι οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο μετασχηματιστικές από τη φύση τους σε σύγκριση με τους άνδρες, καθώς παρατηρείται ότι παραμένουν πολύ ειλικρινείς στον εργασιακό τους χώρο. Αυτή η πτυχή φαίνεται να ισχύει και στον κατασκευαστικό κλάδο, όπου οι γυναίκες ηγέτες ανησυχούν για την ηθική και την ειλικρίνεια κατά τη λήψη των αποφάσεων. Έτσι αυξήθηκαν τα κίνητρα των εργαζομένων μέσω των κατάλληλων εργασιακών διαδικασιών ή των κατευθυντήριων γραμμών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα οι γυναίκες ηγέτες να είναι πιο αποτελεσματικές στις επιχειρήσεις και να έχουν καλύτερες μετασχηματιστικές, ηγετικές δεξιότητες.

Επιπλέον, οι Kemp et al. (2013) σε έρευνά τους που διεξήχθη στα ΗΑΕ έδειξαν ότι οι γυναίκες ηγέτες βρέθηκε να είναι πιο αποτελεσματικές στο πλαίσιο της οικοδόμησης καλύτερης επικοινωνίας στα μέλη της ομάδας της εταιρείας. Πρόσθετα, οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο αποτελεσματικές στην επικοινωνία με τις πολιτικές προσωπικότητες του έθνους και ως εκ τούτου, αποκτούν μεγαλύτερα πολιτικά πλεονεκτήματα. Αυτό ισχύει και στην περίπτωση του ελέγχου των διαφόρων κοινωνικών πτυχών. Οι γυναίκες ηγέτες είναι εξίσου αποτελεσματικές στην επικοινωνία με τους ανθρώπους. Αυτό επιτρέπει στις γυναίκες ηγέτες να ελέγχουν τα περίπλοκα κοινωνικά ζητήματα και ως εκ τούτου οδήγησε στην προώθηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ενώ, οι Davis et al. (2000) τόνισαν ότι οι γυναίκες ηγέτες είναι πιο συνεργατικές από τη φύση τους από ότι οι άντρες.

Εξετάζοντας το στυλ ηγεσίας και το επίπεδο εκπαίδευσης ο Mohamad (2012) υποστήριξε ότι η εκπαίδευση είναι το κλειδί για τον καθορισμό του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας που θα εφαρμοστεί από τον κατασκευαστικό τομέα. Όσο περισσότερη εμπειρία έχει ένα άτομο στην εκτέλεση μιας επαγγελματικής αποστολής, τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο να ενεργήσει ως αποτελεσματικός μετασχηματιστικός ηγέτης και να εφαρμόσει ανάλογο στυλ ηγεσίας σύμφωνα με τους Randaree & Chaudhry (2012). Όσον αφορά την επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης στο στυλ ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται άμεσα ή θετικά με την εκπαίδευση των ηγετών. Σύμφωνα με τους Leithwood & Jantzi (2000) υπάρχουν ορισμένες ενδείξεις αποτελεσματικών και μετασχηματιστικών ηγετών που έχουν αποφοιτήσει από ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Φαίνεται ότι πολλά εκπαιδευτικά ιδρύματα αναπτύσσουν τις ηγετικές δεξιότητες στους φοιτητές τους καθιστώντας τους ηγέτες

της τάξης για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ως αποτέλεσμα οι φοιτητές εξοικειώνονται περισσότερο με τις δεξιότητες της αποτελεσματικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό τους μετατρέπει σταδιακά σε μετασχηματιστικούς ηγέτες. Σε επίπεδο οργανωτικής θέσης, ο Balasubramanian (2012) υποστήριξε ότι το στυλ ηγεσίας συνδέθηκε άμεσα με την οργανωτική θέση και οι δύο πτυχές δεν μπορούσαν να διαχωριστούν.

Όσον αφορά την επίδραση της ηλικίας στο στυλ ηγεσίας οι Barbuto et al. (2007) διεξήγαγαν έρευνα με σκοπό να εξετάσουν τις απόψεις των ανώτερων ηγετών, που ενεργούν σύμφωνα με τις καταστάσεις και γενικά ακολουθούν τη μετασχηματιστική ηγεσία. Φάνηκε ότι η ηλικία είναι ένα σημαντικό στοιχείο καθώς οι νέοι ηγέτες ενδιαφέρονται να κερδίσουν το μέγιστο αποτέλεσμα από ένα μεμονωμένο έργο. Αυτός ο τύπος προσέγγισης παρατηρείται στη συναλλακτική μορφή ηγεσίας, όπου ο μοναδικός στόχος είναι η δημιουργία μέγιστης αποτελεσματικότητας.

Όσον αφορά την επίδραση της εθνικότητας στο στυλ ηγεσίας η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με την εθνικότητα. Οι Toor & Ogunlara (2008) πρότειναν ότι οι σύγχρονες κατασκευαστικές εταιρείες αντιμετωπίζουν περισσότερα διαπολιτισμικά έργα. Αυτό σίγουρα οδήγησε στην αύξηση της ζήτησης των ντόπιων που έχουν μεγαλύτερη επίγνωση του τοπικού πολιτισμού. Ομοίως υπάρχει ανάγκη για πιο ευέλικτα συστήματα λήψης αποφάσεων σχετικά με το τοπικό σενάριο του κατασκευαστικού τομέα. Οι ντόπιοι ηγέτες έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των τοπικών αναγκών και των απαιτήσεων σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους τους που προέρχονται από διαφορετικές χώρες. Είναι επίσης περισσότερο εξοικειωμένοι με τους ντόπιους εργάτες και τον τρόπο εργασίας τους. Αυτές οι πτυχές σίγουρα οδηγούν στη διαμόρφωση των αποτελεσματικών και των μετασχηματιστικών πρακτικών που βασίζονται στην ηγεσία στον κατασκευαστικό κλάδο.

Επιπλέον σύμφωνα με τον Hallinger (2003) υπάρχουν αρκετά σχολεία που ανέλαβαν τις πρωτοβουλίες σχεδιασμού των εξωσχολικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των διαφορετικών αθλημάτων. Αυτά τα αθλήματα που παίζονται σε ομάδες αναπτύσσουν τις ομαδικές προσπάθειες στη νοοτροπία των μαθητών που επιθυμούν να συνεισφέρουν στην ομάδα. Η ψυχολογία της

συγκρότησης της ομάδας βοηθά τελικά στο να γίνουν ηγέτες ενός οργανισμού όπως η κατασκευαστική βιομηχανία που απαιτεί υψηλό επίπεδο στη συνοχή της ομάδας. Αυτοί οι ηγέτες φαίνεται να έχουν περισσότερο μετασχηματιστικό χαρακτήρα. Έτσι μπορεί να εξακριβωθεί ότι το υψηλότερο επίπεδο πτυχίου και προσόντων έχει επιτευχθεί από μερικά σχολεία και πανεπιστήμια και οδήγησε τελικά στη δημιουργία μετασχηματιστικών ηγετών στον κατασκευαστικό κλάδο.

Οι Macpherson et al. (2007) υποστήριξαν ότι οι ηγέτες που κατέχουν υψηλότερο επίπεδο εκπαιδευτικών προσόντων είναι πιο πιθανό να κατέχουν τις σχετικές τεχνικές πτυχές στον κατασκευαστικό κλάδο. Αυτό σίγουρα θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός επιπέδου εμπιστοσύνης στους ηγέτες και ως εκ τούτου είναι πιο πιθανό να ακολουθήσουν τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Σύμφωνα με τους Fatwae & McCaffer (2000) η μετασχηματιστική ηγεσία αποδεικνύεται ότι είναι πολύ σημαντική για τον κατασκευαστικό κλάδο και την επίτευξη προκαθορισμένων επιχειρηματικών ή επιχειρησιακών στόχων. Από αυτή την άποψη νέες αναπτυσσόμενες χώρες έχουν σημαντική ανάπτυξη στον κλάδο αυτό και εμφανίζουν κρίσιμες ανησυχίες σχετικά με την πτυχή της περιβαλλοντικής αλλαγής. Οι ανησυχίες πυροδοτούν την ανάγκη για οικοδόμηση αποτελεσματικής μετασχηματιστικής ηγεσίας που βασίζεται σε γενικές πρακτικές. Εκτός από αυτό απαιτείται και επαγγελματική επάρκεια για τη διεκδίκηση στην επιχειρηματική αγορά. Αυτός μπορεί να είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους οι έμπειροι ηγέτες παρατήρησαν ένα μεταβαλλόμενο σενάριο του παγκόσμιο περιβάλλοντος στον κατασκευαστικό τομέα και είχε ως αποτέλεσμα τη λήψη πιο σταθερών και αποτελεσματικών αποφάσεων. Η εμπειρία των ηγετών, ο προσδιορισμός των ικανοτήτων τους δείχνουν την ποιότητα των πρακτικών που βασίζονται στη μετασχηματιστική ηγεσία.

Όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία και το στυλ ηγεσίας, φαίνεται ότι όσο περισσότερη εμπειρία έχει ένα άτομο στην εκτέλεση των επαγγελματικών του καθηκόντων τόσο πιο πιθανό είναι το άτομο αυτό να γίνει ένας αποτελεσματικός, μετασχηματιστικός ηγέτης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εφαρμογή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Οι Randaree & Chaudhry (2012) διεξήγαγαν έρευνα σε 600 άτομα που ανήκουν στην κορυφή των τριών κατασκευαστικών

εταιρειών στα ΗΑΕ και το 50% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι λόγω της επικρατούσας μετασχηματιστικής ηγεσίας με βάση τον αριθμό των ετών εμπειρίας εντός των αντίστοιχων οργανισμών τους, το επίπεδο ικανοποίησης τους από ποικίλες ανατεθειμένες θέσεις εργασίας αυξήθηκε σε σημαντικό επίπεδο. Επιπλέον οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η εμπειρία των ηγετών τους κάνει πιο αποτελεσματικούς στη διατήρηση των έργων και στη διαχείριση της ομάδας για να αποδώσουν πιο αποτελεσματικά.

Πέρα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στοιχεία που αφορούν στη φύση του έργου και στη θέση στην ιεραρχία (δύναμη) στις κατασκευαστικές και τα ορυχεία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Για παράδειγμα, οι Toor & Ofori (2008) έδειξαν ότι οι κατασκευαστικές εταιρείες έχουν πολλές υποχρεώσεις που σχετίζονται με πολιτικές, πολιτιστικές και κοινωνικές προκλήσεις. Αυτές οι προκλήσεις κάνουν τις εργασίες ή τα έργα που σχετίζονται με τον κατασκευαστικό κλάδο να είναι αρκετά δύσκολα για τους ηγέτες. Ο έλεγχος αντίστοιχων πτυχών χρειάζεται υψηλότερο επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Παρόμοια οι Toor & Ofori (2008) έδειξαν ότι οι κατασκευαστικές εταιρείες έχουν πολλές υποχρεώσεις που σχετίζονται με πολιτικές, πολιτιστικές και κοινωνικές προκλήσεις. Αυτές οι προκλήσεις κάνουν τις εργασίες ή τα έργα που σχετίζονται με τον κατασκευαστικό κλάδο να είναι αρκετά δύσκολα για τους ηγέτες. Ο έλεγχος αντίστοιχων πτυχών χρειάζεται υψηλότερο επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Όσον αφορά τη θέση εργασίας μέσα στην εταιρεία και το στυλ ηγεσία, ένας ηγέτης με υψηλότερη θέση σε έναν οργανισμό είναι πιο πιθανό να προσαρμοστεί στη μετασχηματιστική ηγεσία. Οι Toor et al. (2007) υποστήριξαν ότι υπάρχουν πολλές πτυχές που έχει ένας διευθυντής ή ένας επικεφαλής μιας κατασκευαστικής εταιρείας. Οι ηγέτες που κινούνται πιο υψηλά είναι απολύτως απαραίτητο να ακολουθήσουν και να υποβάλουν αίτηση για επιτυχημένες, μετασχηματιστικές προσεγγίσεις ηγεσίας. Αυτό συμβαίνει κυρίως επειδή τοποθετούνται οι ανώτεροι ηγέτες κι αναμένεται ότι θα λάβουν αξιόπιστες αλλά και αποτελεσματικές αποφάσεις.

Ο Balasubramanian (2012) έδειξε ότι οι ηγέτες με υψηλότερες θέσεις έχουν μεγαλύτερη δύναμη να λάβουν ορισμένες αποφάσεις που είναι επωφελείς για τις κατασκευαστικές εταιρείες. Δίνεται πολύ προσοχή στην επικρατούσα πολιτική και τις

κοινωνικές πεποιθήσεις που σχετίζονται με τα πολιτιστικά ζητήματα του έθνους. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι οι ηγέτες που έχουν υψηλότερες θέσεις έχουν διαφορετικές αρχές που είναι πιο πιθανό να αναπτύσσουν σχέσεις με τους κορυφαίους πολιτικούς ηγέτες ή τις πολιτικές προσωπικότητες του έθνους. Είναι επίσης αναμενόμενο ότι ένας ηγέτης με υψηλότερη θέση μπορεί εύκολα να επιλύσει τα προαναφερθέντα ζητήματα αναλαμβάνοντας αμοιβαία οφέλη από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. Αυτό συμβαίνει επειδή οι ηγέτες με υψηλότερη εξουσία και θέση είναι πιο πιθανό να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις όλων των υφισταμένων στους οργανισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο στόχος του δεύτερου κεφαλαίου είναι να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας στη δημιουργία μιας κουλτούρας ΥΑ. Το κεφάλαιο αποτελείται από τρία υποκεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται αναφορά στην κουλτούρα υγείας και ασφάλειας και στο δεύτερο στην ηγεσία ασφάλειας. Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διοίκηση ασφάλειας - Πολιτικές υγείας και ασφάλεια των εργαζομένων.

2.1. Κουλτούρα υγείας και ασφάλειας

Η κουλτούρα ΥΑ ορίζεται ως ένα σύνολο από στάσεις, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και νοήματα που μοιράζονται οι περισσότεροι από τους εργαζομένους μιας επιχείρησης και καθιερώνουν τους κανόνες και τις αξίες που καθοδηγούν τις συμπεριφορές της επαγγελματικής τους ασφάλειας (Guldenmund, 2000; Hale, 2000; Richter & Koch, 2004). Η εμπλοκή των εργαζομένων (Fernandez-Muniz et al., 2007; Liu et al., 2020; Singh & Misra, 2020), η δέσμευση των διευθυντών (Fang et al., 2020; Fruhen et al., 2019; Michael et al., 2005) και το σύστημα διαχείρισης της ασφάλειας των οργανισμών (Job et al., 2020; Vinodkumar & Bhasi, 2010; Yiu et al., 2018) ενσωματώνουν την οργανωτική κουλτούρα ασφάλειας. Η κουλτούρα ασφάλειας επηρεάζει τις συνθήκες εργασίας και την απόδοση της ασφάλειας. Για παράδειγμα οι Feng et al. (2014) έδειξαν τις διαδραστικές επιδράσεις της κουλτούρας ασφάλειας στην απόδοση της ασφάλειας σε έργα κινδύνου.

Θα πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ κουλτούρας ασφάλειας και κλίμα ασφάλεια. Στις αρχές του 1980 έρευνες κυρίως από τους Jones and James (1979, p 205) περιέγραφαν το κλίμα ασφάλειας σαν ατομικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά τα οποία ήταν διαφορετικά από τα χαρακτηριστικά που σχετίζονταν με τη δουλειά.

Παρότι δεν ήταν ξεκάθαροι οι λόγοι και ο διαχωρισμός τους δεν ήταν εμφανής συμφώνησαν ότι οι δύο έννοιες συνδέονται.

Ο Ekvall (1983), ήταν από τους πρώτους που έκαναν τον διαχωρισμό μεταξύ, κλίματος και κουλτούρα. Από τη μία θεωρεί την κουλτούρα σαν τις αρχές και πεποιθήσεις των εργαζομένων ενώ κλίμα τα κοινά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς και της έκφρασης των συναισθημάτων των εργαζομένων. Και οι δυο έννοιες όμως διατελέσανε σε σχέση με οργάνωση ενός οργανισμού και οι έννοιες που δόθηκαν προς εξερεύνηση ήταν η Οργανωσιακή κουλτούρα και το Οργανωσιακό κλίμα. Ερευνητές όπως ο De Cock et al. (1986) υποστήριζαν ότι και οι δυο έννοιες ήταν ξέχωρες με διαφορετικά στοιχεία η κάθε μια. Το επιχείρημα για αυτή του την υπόθεση ήταν ότι οι οργανισμοί έχουν τυποποιημένες διαδικασίες και ότι οι διαδικασίες αυτές δημιουργούν το κλίμα που πρέπει να εφαρμόζουν όλα τα στελέχη του οργανισμού ενώ η κουλτούρα εξαρτάται πιο πολύ στην δημιουργία αρχών.

Ο Schein (1992), υποστήριξε ότι η κουλτούρα είναι ένα είδος κλίματος που πλάθεται και ότι το κλίμα είναι όταν η θεωρητικές αρχές και έννοιες αρχίζουν να εφαρμόζονται από όλους και αποκτούν πλέον μεγαλύτερη σημασία. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να εντάξουν στις έννοιες αυτές την ασφάλεια. Το πρόβλημα που αντιμετώπιζαν ήταν ότι δεν υπήρχε ένας τρόπος μέτρησης της αποτελεσματικότητας του κλίματος και της κουλτούρας ασφάλειας και ότι η ύπαρξή της εμφανιζόταν μόνο μέσα από συνεντεύξεις. Με αυτό το κριτήριο ερευνητές όπως οι Ludborzs (1995) και Kenedy (1997) προσπάθησαν να αναπτύξουν διαφορετικούς τρόπους και ερωτηματολόγια για να τις μετρήσουν όπως την εσωτερικές επιθεωρήσεις και την SHAZOP (Safety Culture Hazard and operability study). Ακολούθησαν και άλλα μοντέλα για την μέτρηση της ασφάλεια ως κουλτούρα και ως κλίμα και σε συνδυασμό με ήδη υπάρχουσες μεθόδους με αποτέλεσμα ο Berends (1995b) ανέπτυξε ένα μοντέλο που επικεντρώνεται σε 6 διαφορετικές όψεις

1. Ανθρώπους
2. Συμπεριφορά
3. Τοποθεσία
4. Δραστηριότητα
5. Περιεχόμενο εργασίας

6. Συνθήκες εργασίας

Οι άνθρωποι που επικεντρώθηκε ήταν τα άτομα που βρίσκονται σε έναν οργανισμό και πιο συγκεκριμένα ι) ο ίδιος ο εργαζόμενος, ιι) ο προϊστάμενός του ιιι) ο μάνατζερ ιν) οι συνεργάτες του. Στη συμπεριφορά εάν γνωρίζει το αντικείμενο που μπορεί να προκαλέσει κάποια ανασφαλή κατάσταση και πόσο ικανοποιημένος είναι να προχωρήσει με την εργασία του. Ότι αφορά την τοποθεσία είναι στο μέρος όπου εργάζεται και η ασφάλεια γενικά. Η δραστηριότητα εάν είναι παθητική ή ενεργητική και τέλος η εργασία εάν χρειάζεται κάποιες ενέργειες και εάν οι συνθήκες έχουν αλλάξει. Το μοντέλο χρησιμοποιήθηκε για εξερευνήσει δύο παράγοντες. Τις πεποιθήσεις των εργαζομένων και τις απαιτήσεις της εργασίας και επικεντρώθηκε στους τρόπους που αντιλαμβάνονται και στις αντιδράσεις στις αλλαγές.

Παρατηρήθηκε ότι παρόλο που σε πολλές περιπτώσεις η κουλτούρα έχει δημιουργηθεί από τον ίδιο τον οργανισμό και υπάρχει στις πεποιθήσεις των εργαζομένων αρκετές φορές η ίδια εταιρεία παρακάμπτει την ίδια της την κουλτούρα στον βωμό της παραγωγής. Όταν αυτό γίνεται συχνά έχει σαν αποτέλεσμα ο ίδιος ο εργαζόμενος να φεύγει από την κουλτούρα της ασφάλεια με ότι συνεπάγεται αυτό (Guldenmund, 2000).

Οι Silla et al. (2017) πρότειναν ότι η εποικοδομητική κουλτούρα στην οποία υπάρχει συνεργασία, υποστηρικτική σχέση, ατομική ανάπτυξη και υψηλές επιδόσεις, μπορεί να βελτιώσει το ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Οι Oswald et al. (2020) κατέληξαν ότι η κουλτούρα ασφάλειας στον κατασκευαστικό κλάδο απειλείται από το κόστος κατασκευής, που προέρχεται από υψηλούς κινδύνους ασφάλειας, όπως για παράδειγμα μέσω φθηνότερου και κακής ποιότητας εξοπλισμού, μηχανημάτων και προσωρινών κατασκευών και κακών συνθηκών εργασίας. Ακόμα οι Martinez-Corcoles et al. (2011) έδειξαν ότι σε ένα σύνθετο και επικίνδυνο βιομηχανικό περιβάλλον όταν η κουλτούρα ασφάλειας είναι ισχυρή, οι συμπεριφορές ασφάλειας των ηγετών δημιουργούν ένα περιβάλλον υψηλότερης ασφάλειας ανάμεσα στους εργαζομένους και βελτιώνουν τις επιδόσεις της ασφάλειας τους.

Τέλος, οι Stiles et al. (2018) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στον κλάδο των σιδηροδρομικών κατασκευών, η ηγετική θέση στην ασφάλεια εξαρτάται από τις διαστάσεις της κουλτούρας ασφάλειας, όπως για παράδειγμα η αύξηση της ορατότητας της ασφάλειας, της συμμετοχής των εργαζομένων, της αναγνώρισης των καλών πρακτικών ασφάλειας και της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τις νέες διαδικασίες και τους νέους τομείς εργασίας η έννοια του κλίματος ασφάλειας και της κουλτούρας ασφάλειας ερευνήθηκαν περαιτέρω. Σε εργασίες όπως ο κατασκευαστικός τομέας και με την εισαγωγή ποινών και παραπτώματων από κυβερνητικά σώματα οι εταιρείες αναγκάστηκαν να δημιουργήσουν ολόκληρα τμήματα ασφάλειας με σκοπό την δημιουργία μιας κουλτούρας ασφαλείας (Biggs et. all 2017).

2.2. Ηγεσίας ασφάλειας

Η *ηγεσία της ασφάλειας* μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία των αλληλεπιδράσεων ανάμεσα στους ηγέτες και τους εργαζομένους τους κατά τη διάρκεια της οποίας οι ηγέτες μπορούν να ασκήσουν την επιρροή τους στο προσωπικό της εταιρείας για να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι ασφάλειας (Zhu et al., 2005). Σύμφωνα με τους Grill & Nielsen (2019) τα στελέχη (ειδικά στον χώρο των κατασκευών) επηρεάζουν την ασφάλεια των εργαζομένων και την απόδοσή τους με θετικό τρόπο. Αυτό συμβαίνει όταν οι ηγετικές τους πρακτικές αντιστοιχούν σε συνεχή προγραμματισμό και συντονισμό ή/και παρακολούθηση των εργασιών και της προληπτικής διόρθωσης των αποκλίσεων ή της επιρροής με αρνητικό τρόπο όταν οι διευθυντές εστιάζουν μόνο στην τήρηση των προθεσμιών και στην ελαχιστοποίηση του κόστους.

Ο πυρήνας των αξιών της εταιρείας διαμορφώνεται από τις αξίες που παρατηρούνται και από την εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών. Ο Hofstede (1991) υποστήριξε ότι η ηγεσία μπορεί να τονίσει τη σημασία της διαχείρισης της ασφάλειας για την απόδοση της εταιρείας και έχει επανειλημμένα τονιστεί ότι η έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία μπορεί να επιφέρει αποτυχίες στις

πρωτοβουλίες για τη βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας. Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ηγεσία στην ασφάλεια στο χώρο της εργασίας. Η διαχείριση της ασφάλειας χρειάζεται να λειτουργεί στο ίδιο επίπεδο με άλλες επιχειρηματικές λειτουργίες και απαιτεί από τους ηγέτες έγκυρα μέτρα απόδοσης με τα οποία αξιολογείται η πρόοδος και καθοδηγείται (Arezes & Miquel, 2003).

Ο Patersen (2001) ήταν ο πρώτος που μίλησε για την ηγεσία της ασφάλειας. Η ηγεσία της ασφάλειας είναι πιο σημαντική από την πολιτική υγείας και ασφάλειας καθώς ο ηγέτης μέσω των ενεργειών ή των αποφάσεων του, στέλνει σαφή μηνύματα στην εταιρεία σχετικά με το ποιες πολιτικές είναι σημαντικές και ποιες όχι. Σύμφωνα με την άποψη του οι συμπεριφορές, τα χαρακτηριστικά και πολιτικές που σχετίζονται με την ηγεσία ασφάλειας και τη σχετική φιλοσοφία είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την τήρηση των μέτρων ασφάλειας. Πρόσθετα, ο Petersen (2004) υποστήριξε ότι η ηγεσία έχει ευθύνη απέναντι στην κουλτούρα ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Η κουλτούρα μπορεί να καθορίσει αν υποστηρίζονται οι στόχοι ασφάλειας και το συμφέρον του ίδιου του εργαζόμενου για τις δραστηριότητες ασφάλειας προς τη δημιουργία του οργανισμού που εξαλείφει τους κινδύνους στο χώρο εργασίας, τους θανάτους και τις ασθένειες αλλάζοντας τη ζωή των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Burns (1978) οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές των οπαδών τους μέσω της συναλλακτικής ηγεσίας ή/και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Σε σχέση με το *στυλ ηγεσίας* και τη επίδρασή της στην τήρηση από τους εργαζόμενους των μέτρων για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, ο Tichy (1980) επικεντρώθηκε περισσότερο στη χαρισματική ή μετασχηματιστική ηγεσία. Χαρισματική ηγεσία είναι η καθοδήγηση που προσφέρετε από ένα η περισσότερα άτομα που λόγω θέσης έχουν την ικανότητα να κάνουν αλλαγές και να εξάγουν την καλύτερη απόδοση από τους υφισταμένους τους. Συνήθως είναι άτομα επικοινωνιακά που είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης με τους ανθρώπους που τους περιβάλλουν και είναι σε θέση να δημιουργούν και να περνούν ένα όραμα τους. Μετασχηματιστική ηγεσία είναι η μορφή της ηγεσίας όπου οι ηγέτες ενστερνίζονται και καταφέρνουν να παραμερίσουν όποιο προσωπικό συμφέρον με μόνο στόχο το κοινό καλό της οργάνωσης χρησιμοποιώντας και τις αντιλήψεις των υφισταμένων τους. Ο Anderson (1994) είναι της άποψης ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τις αξίες, διατυπώνει και

εφαρμόζει το όραμα και καθιερώνει το όραμα στην ηγεσία. Στη συνέχεια το εφαρμόζει και παρέχει επαρκή κίνητρα στους εργαζομένους προκειμένου να βελτιώνονται συνεχώς.

Οι Mullen et al. (2017) πρότειναν ότι η αντιληπτή ασφάλεια της μετασηματιστικής ηγεσίας συνδέεται θετικά με την απόδοση της ασφάλειας των εργαζομένων. Έδειξαν ότι οι σχέσεις ανάμεσα στις υποχρεώσεις της ασφάλειας των εργαζομένων και στις επιδόσεις τους στην ασφάλεια είναι ισχυρότερες όταν η αντίληψη της ηγεσίας ασφάλειας είναι υψηλή. Αντίστοιχα οι Michelle et al. (2010) πρότειναν ότι η συναλλακτική ηγεσία ασφάλειας βελτιώνει τις συμπεριφορές ασφάλειας των υφισταμένων, δείχνοντας ότι αυτή η ενδεχόμενη ηγετική πρακτική ανταμοιβής ενισχύει τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων ασφάλειας του οργανισμού μέσω των ανταμοιβών, των τιμωριών ή της διορθωτικής ανατροφοδότησης προς τους εργαζομένους αντίστοιχα. Συναλλακτική ηγεσία είναι ο τρόπος ηγεσίας όπου υπάρχουν οι εργασίες ρουτίνας και ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων υπάρχει και η κατάλληλη αμοιβή (Bass 1985). Πρόσθετα, οι εργαζόμενοι που έχουν σχετικά κίνητρα τείνουν να εστιάζουν την ενέργεια τους στη βελτιωμένη παραγωγικότητα, την ποιότητα και την επιτυχία της εφαρμογής της αλλαγής και όχι σε θέματα υγείας και ασφάλειας, σε προβλήματα στο χώρο εργασίας και στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση. Άλλα οφέλη από την ύπαρξη των εργαζομένων με κίνητρα είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση των σχέσεων των εργαζομένων, η προστασία από διακοπές λειτουργίας, η βελτίωση της αξιοπιστίας και της παραγωγικότητας, η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών, η ανάπτυξη της οργανωτικής ικανότητας και η συμμόρφωση με τους νόμους (Skeepers & Mbohwa, 2015).

Επίσης, είναι σημαντικό τα μέτρα ασφάλειας να συνδέονται με τη στρατηγική της εκάστοτε εταιρείας. Πολλοί ειδικοί σε θέματα ασφάλειας πιστεύουν ότι το κλειδί για την επιτυχή διαχείριση της ασφάλειας ξεκινά από την κορυφή του οργανισμού και καταλήγει στο διοικητικό συμβούλιο. Οι Kapp et al. (2003) υποστήριξαν ότι επειδή τα ανώτερα στελέχη δημιουργούν τα οργανωτικά συστήματα, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού και της εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης ασφάλειας, η απόδοση χρειάζεται να ξεκινά με τη δέσμευση της ίδιας της διοίκησης στη συνολική διαδικασία βελτίωσης στο χώρο εργασίας.

Πράγματι, η διαχείριση της ασφάλειας στους οργανισμούς είναι πιθανό να επηρεαστεί από το ρόλο που διαδραματίζουν οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα, όπως αποδεικνύεται από την ευρεία εστίαση στη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης (Choi & Behling, 1997). Ο Skinner (1974) και οι DeJoy et al. (2004) βρήκαν ότι όταν οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους για την ασφάλεια των εργαζομένων και την ανησυχία για την ευημερία τους, οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πρόθυμοι να ανταμείψουν τον οργανισμό με τη συμμόρφωση τους και τη συμμετοχή τους στην ασφάλεια της εργασίας. Για αυτό το λόγο υπάρχει η ανάγκη για μια θεωρία ηγεσίας που να εστιάζει ρητά στο ρόλο των ηγετών ως στελέχη ποιότητας σε διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού. Ο κεντρικός στόχος των περισσότερων οργανισμών είναι να εφαρμόσουν την ασφάλεια ως μια σημαντική αξία για όλους τους εργαζόμενους. Οι στάσεις και οι απόψεις των εργαζομένων μπορούν να επηρεάσουν την ασφάλεια τους. Έτσι οι αξίες μπορούν να θεωρηθούν ότι είναι η ηθική που καθοδηγεί τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την ασφάλεια και την ανάλογη συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας τους.

Σύμφωνα με τον Reason (1997) η δέσμευση της διοίκησης για την ασφάλεια αναγνωρίζεται ως θεμελιώδες συστατικό της κουλτούρας ασφάλειας ενός οργανισμού. Αρκετές μελέτες επιβεβαίωσαν ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τη δέσμευση της διοίκησης συσχετίζονται με την απόδοση της ασφάλειας (Zohar et al., 2000). Είναι ενδιαφέρον το ότι, αν και η πλειοψηφία των εταιρειών κάνει σημαντικές προσπάθειες για να γνωστοποιήσει την αφοσίωσή της στην ασφάλεια στο χώρο εργασίας, η εμπειρία εργασίας με κουλτούρες ασφάλειας δείχνει ότι σε πολλές περιπτώσεις, οι διευθυντές αισθάνονται ότι είναι αφοσιωμένοι στην ασφάλεια, ενώ οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η διοίκηση είναι περισσότερο αφοσιωμένη στην παραγωγή παρά στην ασφάλεια.

Ο Kotter (1990) διαπίστωσε ότι όσον αφορά τον αντίκτυπο της ηγεσίας τόσο στην ασφάλεια όσο και στην οργάνωση της εταιρείας, υπάρχουν καθορισμένες πρακτικές ηγεσίας, που συνδέονται με την ανάπτυξη και την υποστήριξη της κουλτούρας επιδόσεων υψηλής ασφάλειας όπως: ο σχεδιασμός της ομάδας και η δομή των συμπεριφορών, η θεσμοθέτηση μιας κουλτούρα ποιότητας, η επίδειξη από την πλευρά των ηγετών συμπεριφορών και ενεργειών που θα οδηγήσουν τη στρατηγική και τελικά την απόδοση ασφάλειας.

Οι Oswald & Lingard (2019) και οι Wu et al. (2016) πρότειναν ότι η ηγεσία της ασφάλειας αλληλεπιδρά με τους διαφόρους εργαζομένους στον κατασκευαστικό κλάδο, δηλαδή με τους ιδιοκτήτες των έργων, με τον κύριο ανάδοχο και τους υπεργολάβους και επηρεάζουν την απόδοση της επαγγελματικής ασφάλειας. Με αυτό τον τρόπο φαίνεται ότι όταν οι επόπτες εφαρμόζουν αποτελεσματικά τα μέτρα ασφάλειας και δημοσιοποιούν τις πολιτικές και τις αξίες ασφάλειας μέσω των εργοταξίων δηλαδή *μεταδίδοντας την κουλτούρα ασφάλειας του οργανισμού*.

Ακόμα ο Krause (2005) κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να δημιουργήσουν μια αντίστοιχη κουλτούρα. Αυτή αναπτύσσεται και συντηρείται από την ηγεσία του οργανισμού. Οι βασικές αρχές της ηγεσίας ασφάλειας προτείνουν ότι οι ηγέτες σε οποιονδήποτε οργανισμό, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό τους επίπεδο λειτουργίας, τοποθεσίας και θέσης θα πρέπει να επικεντρωθούν στη συνεχή βελτίωση της ασφάλειας των εργαζομένων μέσω της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης και της επιδίωξης δέσμευσης τους με τους στόχους της εταιρείας. Όντως, όπως ανέδειξαν οι Kessler et al. (2020) οι επόπτες ενδέχεται να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους να συμπεριφέρονται με πιο ασφαλή τρόπο, να μοντελοποιούν άμεσα τις συμπεριφορές ασφάλειας από την επιρροή του άμεσου κοινωνικού περιβάλλοντος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Anderson (1994) τόνισε ότι χρειάζεται να εντοπιστούν οι συμπεριφορές των ηγετών που δεσμεύουν τους εργαζομένους, προωθούν την ομαδική εργασία και επιθυμούν να βελτιώσουν συνεχώς την απόδοση ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Όπως έδειξε υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην κουλτούρα ασφάλειας των οργανισμών και στη συμπεριφορά του ηγέτη. Η επιρροή που ασκεί η ηγεσία, ο καθορισμός του τόνου και της κουλτούρας εντός του οργανισμού επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον οργανισμό τους και συνεισφέρει στις ασφαλείς πρακτικές εργασίας. Η εφαρμογή και η τήρηση των συστημάτων διαχείρισης της ασφάλειας είναι σημαντικά και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να πετύχουν ένα συγκεκριμένο στόχο ή όραμα.

Τέλος οι Posner & Schmidt (1994) υποστήριξαν ότι οι αξίες του ηγέτη βρίσκονται στον πυρήνα της προσωπικότητας των ανθρώπων και των αξιών τους. Επηρεάζουν τις επιλογές που κάνουν, τους ανθρώπους που εμπιστεύονται, τις

εκκλήσεις στις οποίες ανταποκρίνονται και τον τρόπο που επενδύουν το χρόνο και την ενέργεια τους. Οι αξίες των ηγετών μπορεί να αποτελέσουν τη βάση για το όραμα που αναπτύσσουν και τους πολιτισμούς που καλλιεργούν. Ο Deming (1982) υποστήριξε ότι για τη συνεχή βελτίωση και την απόδοση χρειάζεται να υπάρχουν ορισμένα στοιχεία. Αυτά είναι η δέσμευση με τη διοίκηση, η εμπλοκή των εργαζομένων, ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η λειτουργία, ο προληπτικός έλεγχος, η διορθωτική δράση, ο αντιδραστικός έλεγχος, οι διορθωτικές ενέργειες και η αναθεώρηση της διαχείρισης. Οι καλές αρχές της ηγεσίας προτείνουν ότι οι συμπεριφορές κι η σχετική διαχείριση ασφάλειας είναι από μόνες τους κατάλληλες συμπεριφορές ηγεσίας.

2.3. Διοίκηση ασφάλειας - Πολιτικές υγείας και ασφάλεια των εργαζομένων

Καθώς οι οργανισμοί αναγνωρίζουν όλο και περισσότερο την ανάγκη να συμπεριλάβουν τις επιχειρηματικές τους στρατηγικές στις επιχειρησιακές τους στρατηγικές, η πρόληψη των τραυματισμών και οι κίνδυνοι στο χώρο εργασίας μειώνονται σε σημαντικό βαθμό. Οι παρεμβάσεις, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση, ο κίνδυνος των αξιολογήσεων, τα συστήματα διαχείρισης ασφάλειας ή τα προγράμματα πρόληψης που σχετίζονται με την ασφάλεια συμβάλλουν στη διατήρηση της κουλτούρας ασφάλειας στο χώρο εργασίας και στην παροχή για την προστασία των εργαζομένων και τη μείωση των τραυματισμών στις κατασκευαστικές εταιρείες. Οι αποφάσεις που λαμβάνουν οι ηγέτες υποστηρίζονται από τα εκάστοτε συστήματα που δίνουν αξία στην ασφάλεια στο χώρο της εργασίας, καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών και των συστημάτων ασφαλείας.

Μελέτες για την ασφάλεια των εργαζομένων εστίασαν στην καταγραφή των πολιτικών και των διαδικασιών που εφαρμόζουν οι οργανισμοί που έχουν θετική κουλτούρα ασφάλειας. Ωστόσο είναι πρακτικά αδύνατο να αναπτυχθούν κανόνες ασφάλειας και διαδικασίες που να ανταποκρίνονται σε όλες τις δεδομένες καταστάσεις στους οργανισμούς (Diaz-Cabrera et al., 2007). Επομένως είναι σημαντικό να κατανοήσει κανείς ποιες αξίες στηρίζουν τις πρακτικές ασφάλειας των

οργανισμών και είναι γνωστές για τη δημιουργία θετικής κουλτούρας ασφάλειας καθώς αυτές οι αξίες τελικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που ισχύουν.

Η μελέτη των Hinze και Wilson (2000) σε ιδιοκτήτες, διαχειριστές, επιθεωρητές και τους υπαλλήλους στον κλάδο των κατασκευών έδειξε ότι υπάρχουν πέντε τεχνικές που συμβάλλουν σε μηδενικά ατυχήματα στα κατασκευαστικά έργα. Οι τεχνικές αυτές είναι: ο προγραμματισμός της ασφάλειας των εργαζομένων πριν από το έργο, ο προσανατολισμός και η εκπαίδευση στην ασφάλεια, τα γραπτά προγράμματα κινήτρων των εργαζομένων για την ασφάλεια τους, τα προγράμματα για την κατάχρηση του αλκοόλ και άλλων ουσιών.

Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά φαίνεται επίσης ότι είναι απαραίτητα στην ανάπτυξη μιας θετικής κουλτούρας ασφάλειας: η επικοινωνία των εταιρικών αξιών, η επίδειξη ηγεσίας, η διευκρίνιση της απαιτούμενης και της αναμενόμενης συμπεριφοράς, η εξατομίκευση των αποτελεσμάτων ασφάλειας, η ανάπτυξη των θετικών σχέσεων ασφάλειας, η συμμετοχή και η κατοχή ευθυνών και ευθυνών για την ασφάλεια, η αύξηση της ευαισθητοποίησης του κινδύνου και των προληπτικών συμπεριφορών και η βελτίωση, η παρακολούθηση, η επανεξέταση και ο προβληματισμός σχετικά με την προσωπική αποτελεσματικότητα (Skeepers & Mbohwa, 2015). Ακόμη, οι Schwatka et al. (2019) διαπίστωσαν ότι η εκπαίδευση της ηγεσίας σε θέματα ασφάλειας μπορεί να βελτιώσει τις ηγετικές ικανότητες των εποπτών κατασκευών και τη βελτίωση της απόδοσης ασφάλειας.

Πρόσθετα, οι εργαζόμενοι που έχουν *σχετικά κίνητρα* τείνουν να εστιάζουν την ενέργεια τους στη βελτιωμένη παραγωγικότητα, την ποιότητα και την επιτυχία της εφαρμογής της αλλαγής και όχι σε θέματα υγείας και ασφάλειας, σε προβλήματα στο χώρο εργασίας και στις σχέσεις ανάμεσα στους εργαζομένους και τη διοίκηση. Άλλα οφέλη από την ύπαρξη των εργαζομένων με κίνητρα είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση των σχέσεων των εργαζομένων, η προστασία από διακοπές λειτουργίας, η βελτίωση της αξιοπιστίας και της παραγωγικότητας, η αύξηση της εμπιστοσύνης των πελατών, η ανάπτυξη της οργανωτικής ικανότητας και η συμμόρφωση με τους νόμους (Skeepers & Mbohwa, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Εισαγωγή

Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να περιγράψει το σκοπό και την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την υλοποίηση της παρούσας μελέτης. Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύονται ο στόχος, τα ερευνητικά ερωτήματα, η ερευνητική στρατηγική, ο πληθυσμός και το δείγμα, η διαδικασία συλλογής δεδομένων, η περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολογίου) και των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας και η ανάλυση των δεδομένων.

3.2. Σκοπός

Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει το ρόλο της ηγεσίας και της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στη δημιουργία μιας κουλτούρας ασφάλειας. Πιο συγκεκριμένα θα μελετηθεί η περίπτωση των λατομείων και του κατασκευαστικού κλάδου.

3.3. Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφία και το σκοπό της παρούσας έρευνας θα διερευνηθούν τα εξής ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των εργαζομένων στον κλάδο των λατομείων και στον κατασκευαστικό κλάδο σχετικά με το στυλ ηγεσίας των στελεχών (συναλλακτική, μετασχηματιστική, παθητική) τις πολιτικές του οργανισμού για τη ΥΑ και την κουλτούρα ΥΑ ;
2. Ποια δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και χαρακτηριστικά που συνδέονται με την εργασία επηρεάζουν τις απόψεις τους σε σχέση με το

στυλ ηγεσίας (συναλλακτική, μετασχηματιστική, παθητική), και τις πολιτικές του οργανισμού για τη ΥΑ και την κουλτούρα ΥΑ.

3. Επηρεάζει το στυλ ηγεσίας (συναλλακτική – μετασχηματιστική) και οι πολιτικές του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων τη δημιουργία μίας κουλτούρας ΥΑ στον κλάδο των λατομείων και στον κατασκευαστικό κλάδο; Πώς σχετίζεται το στυλ ηγεσίας και οι πολιτικές του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων με τη δημιουργία μιας κουλτούρας ΥΑ.

3.4. Ερευνητική στρατηγική

Η ερευνητική στρατηγική που ακολουθήθηκε είναι η πρωτογενής ποσοτική έρευνα (δημοσκόπηση). Η συγκεκριμένη στρατηγική εξυπηρετεί στη σύντομη συλλογή των δεδομένων και με σχετικά χαμηλό κόστος. Μία έρευνα μπορεί να ολοκληρωθεί πιο γρήγορα σε σύγκριση με την ποιοτική προσέγγιση. Όμως δεν είναι εφικτό να μελετηθεί το θέμα εις βάθος και οι προσωπικές απόψεις των συμμετεχόντων (Cohen & Manion, 2018).

3.5. Πληθυσμός, δειγματοληψία και δείγμα

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των εργαζομένων στον κλάδο των λατομείων και στον κατασκευαστικό κλάδο ο οποίος βρίσκεται στον οργανισμό προς μελέτη. Καθώς ο πληθυσμός δεν είναι εύκολο να εντοπιστεί αλλά και για λόγους οικονομίας (πόρων και χρόνων), η διακίνηση του ερωτηματολογίου έγινε εσωτερικά της εταιρείας και πήραν μέρος υπάλληλοι, υποστηρικτικοί και λειτουργικοί όπως επίσης και διοικητικοί.

Το δείγμα της έρευνας είναι ευκολίας και αποτελείται από 78 άτομα που εργάζονταν στα λατομεία και στον κατασκευαστικό κλάδο. Το δείγμα χαρακτηρίζεται ως ευκολίας λόγω του ότι ο ερευνητής γνώριζε εκ των προτέρων όλους τους συμμετέχοντες καθώς βρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας. Σε ένα δείγμα ευκολίας υπάρχει ο κίνδυνος να μην μπορούν να γενικευθούν τα αποτελέσματα στο γενικό πληθυσμό (Cohen & Manion, 2018).

3.6. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Οκτώβριο του 2022 σε 78 εργαζομένους λατομείων και του κατασκευαστικού κλάδου. Ο ερευνητής αρχικά τους ενημέρωσε για το σκοπό της έρευνας του και τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα. Τους εξήγησε ότι κατά τη διάρκεια της έρευνας μπορούσαν να μην απαντήσουν σε κάποια ερώτηση αν το επιθυμούσαν και να διακόψουν τη συμμετοχή τους οποιαδήποτε στιγμή. Οι απαντήσεις τους θα ήταν ανώνυμες και εμπιστευτικές και δεν επρόκειτο να κοινοποιηθούν σε τρίτα άτομα. Μετά τη λήξη της έρευνας εφόσον το επιθυμούσαν μπορούσαν να ενημερωθούν για τα αποτελέσματα της και οι απαντήσεις τους θα καταστρέφονταν. Ο ερευνητής τους διαβεβαίωσε ότι δεν θα υποστούν κάποια βλάβη από τη συμμετοχή τους στην έρευνα (Cohen & Manion, 2018).

3.7. Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο) και κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών της έρευνας

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα Ι). Αυτό αποτελείται από τρεις ενότητες. Η 1η περιλαμβάνει ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων π.χ. φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, η 2^η ερωτήσεις για το στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική και συναλλακτική), και η 3η ερωτήσεις για την κουλτούρα ασφάλειας και τις πολιτικές υγείας και ασφάλειας του οργανισμού.

Για τη μέτρηση των 3 στυλ ηγεσίας (συναλλακτική, μετασχηματιστική, παθητική) χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire/MLQ) των Bass & Avolio, 1992). Αποτελείται από 21 ερωτήσεις που οργανώνονται σε επτά παράγοντες (Βλ. Παράρτημα Ι, 2η ενότητα). Οι 4 πρώτοι (εξιδανικευμένη επιρροή, κίνητρο έμπνευση πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη προσοχή; σύνολο 12 ερωτήσεις) αποτελούν διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι επόμενοι 2 (ενδεχόμενη ανταμοιβή διοίκηση με εξαιρέσεις; 6 ερωτήσεις) αφορούν στη συναλλακτική ηγεσία. Τέλος, ο 7ος παράγοντας (άστο να λειτουργήσει μόνο του/laissez faire) μετρά την παθητική ηγεσία.

Αναλυτικότερα:

Ο πρώτος παράγοντας είναι η εξιδανικευμένη επιρροή και υποδηλώνει το αν διατηρούν την εμπιστοσύνη των υφισταμένων, την πίστη και το σεβασμό τους, δείχνουν αφοσίωση σε αυτούς και απευθύνονται στις ελπίδες και τα όνειρα τους και γενικά ενεργούν ως πρότυπο των εργαζομένων. Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1, 8 και 15.

Ο δεύτερος παράγοντας είναι το κίνητρο έμπνευσης που μετρά το βαθμό στον οποίο παρέχεται όραμα, χρησιμοποιούνται τα κατάλληλα σύμβολα και εικόνες για να βοηθήσουν τους άλλους να επικεντρωθούν στη δουλειά τους και προσπαθούν να κάνουν τους άλλους να αισθανθούν ότι η εργασία τους είναι σημαντική. Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 2, 9 και 16.

Ο τρίτος παράγοντας είναι η πνευματική διέγερση που δείχνει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ενθαρρύνει τους άλλους να είναι δημιουργικοί βλέποντας τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, δημιουργούν ένα περιβάλλον που είναι ανεκτικό σε φαινομενικά ακραίες θέσεις και τροφοδοτούν τους ανθρώπους ώστε να αμφισβητήσουν τις δικές τους αξίες και πεποιθήσεις και να ενστερνιστούν αυτές της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 3, 10 και 17.

Ο τέταρτος παράγοντας είναι η εξατομικευμένη προσοχή που υποδεικνύει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία των άλλων, αναθέτει μεμονωμένα έργα και δίνει προσοχή σε όσους φαίνεται ότι εμπλέκονται λιγότερο στην ομάδα. Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 4, 11 και 18 .

Ο πέμπτος παράγοντας είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή που δείχνει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης λέει στους άλλους τι να κάνουν για να ανταμειφθούν, τονίζει τι περιμένει από αυτούς και αναγνωρίζει τα επιτεύγματα τους. Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 5, 12 και 19.

Ο έκτος παράγοντας είναι η διοίκηση με εξαιρέσεις (Management by excerption) που αξιολογεί αν ο ηγέτης λέει στους άλλους τις απαιτήσεις της εργασίας, αν είναι ικανοποιημένοι από τις τυπικές επιδόσεις και το αν πιστεύει την άποψη «αν δεν χαλάσει μην το διορθώσεις». Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 6, 13 και 20.

Ο τελευταίος παράγοντας είναι η παθητική ηγεσία («άστο να λειτουργήσει μόνο του»; *laissez faire*) και μετράει το αν χρειάζεται λίγα από τους άλλους, αν είναι ικανοποιημένος από τα την εξέλιξη των πραγμάτων και το αν αφήνει τους άλλους να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 7, 14 και 21.

Οι απαντήσεις στο MLQ δίδονται με τη χρήση 4βάθμιας κλίμακας Likert. Όπου 0= Καθόλου, 1= Λίγο, 2= Μερικές φορές, 3= Συχνά και 4= Σχεδόν πάντα.

Οι ερωτήσεις 28, 25, και 24 αφορούσαν τις πολιτικές ΥΑ (βλ. ερωτηματολόγιο Παράρτημα I, 3η ενότητα) του οργανισμού που σχετίζονται με την ασφάλεια των εργαζομένων, ενώ οι ερωτήσεις 22, 23, 26 και 27 μετρούσαν την κουλτούρα ασφάλειας του οργανισμού (βλ. ερωτηματολόγιο Παράρτημα I, μέρος 3ο). Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν στη βάση της σχετικής βιβλιογραφίας και με βάση τα σχόλια ειδικών στη ασφάλεια από τους υπευθύνους του οργανισμού. Οι απαντήσεις δίδονται και εδώ με τη χρήση 5βάθμιας κλίμακας Likert. Όπου 0= Καθόλου, 1= Λίγο, 2= Μερικές φορές, 3= Συχνά και 4= Σχεδόν πάντα.

3.8. Ανάλυση των δεδομένων

Τα δεδομένα της έρευνας αναλύθηκαν μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS 26. Αρχικά κωδικοποιήθηκαν όλες οι απαντήσεις που αφορούσαν στα χαρακτηριστικά του δείγματος και υπολογισθήκαν οι ποσοστιαίες συχνότητες των χαρακτηριστικών του δείγματος (πχ φύλο, ηλικία, οικογενειακής κατάστασης, του μορφωτικού επιπέδου, των χρόνων προϋπηρεσίας και της θέσης εργασίας

Στη συνέχεια διεξήχθη ανάλυση παραγόντων με (factor analysis) με varimax rotation για να ελεγχθεί η εγκυρότητα (validity) των δύο διαμορφωμένων από τον συγγραφέα κλιμάκων για την μέτρηση των μεταβλητών τις πολιτικές του οργανισμού για την Υ&Α και κουλτούρα Υ&Α. Πρόσθετα, υπολογίστηκε ο συντελεστής alpha Cronbach για τον έλεγχο αξιοπιστίας (reliability) των κλιμάκων μέτρησης όλων των μεταβλητών της έρευνας.

Ακολούθως, δημιουργήθηκαν 9 συνθέτες μεταβλητές. Συγκεκριμένα, 7 μεταβλητές για τη ηγεσία (3 στυλ 7 παράγοντες), 1 μεταβλητή για τις πολιτικές του

οργανισμού ΥΑ και 1 για τη κουλτούρα ΥΑ. Με τη χρήση μεθόδων περιφραστικής στατιστικής υπολογίστηκαν οι ΜΟ και ΤΑ για τις 9 μεταβλητές. (ερευνητικό ερώτημα 1).

Για να απαντηθεί το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα πραγματοποιήθηκε ανάλυση t-test για ανεξάρτητα δείγματα για να εντοπιστούν διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη ανάλυση γιατί το φύλο είναι μια κατηγορική, διχοτομική μεταβλητή και οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο ήταν αριθμητικού τύπου. Στη συνέχεια διεξήχθη ξεχωριστά one-way ANOVA για την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας και τη θέση εργασίας για να εντοπιστούν διαφορές στους επτά παράγοντες. Ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο στατιστικό κριτήριο είναι γιατί όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές ήταν κατηγορικού τύπου, με πάνω από δύο κατηγορίες. Οι ίδιες αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν και για την ενότητα του ερωτηματολογίου που αξιολογούσε την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων (**Ερευνητικό ερώτημα 2** Δαφέρμος, 2005).

Τέλος, για να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας (7 παράγοντες), πολιτικών ΥΑ και κουλτούρας ΥΑ χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson ο οποίος έχει τον συμβολισμό 'r'. Οι τιμές του δείκτη 'r' μπορούν να φτάσουν από -1 έως +1. Όσο μεγαλύτερη η τιμή τόσο πιο θετικά σχετιζόμενες είναι οι μεταβλητές που εξετάζονται. Αντίθετα, αρνητική τιμή παρουσιάζεται όταν οι μεταβλητές συσχετίζονται αρνητικά. Στην περίπτωση μηδενικού 'r' (Ερευνητικό ερώτημα 3, Δαφέρμος, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

4.1 Εισαγωγή

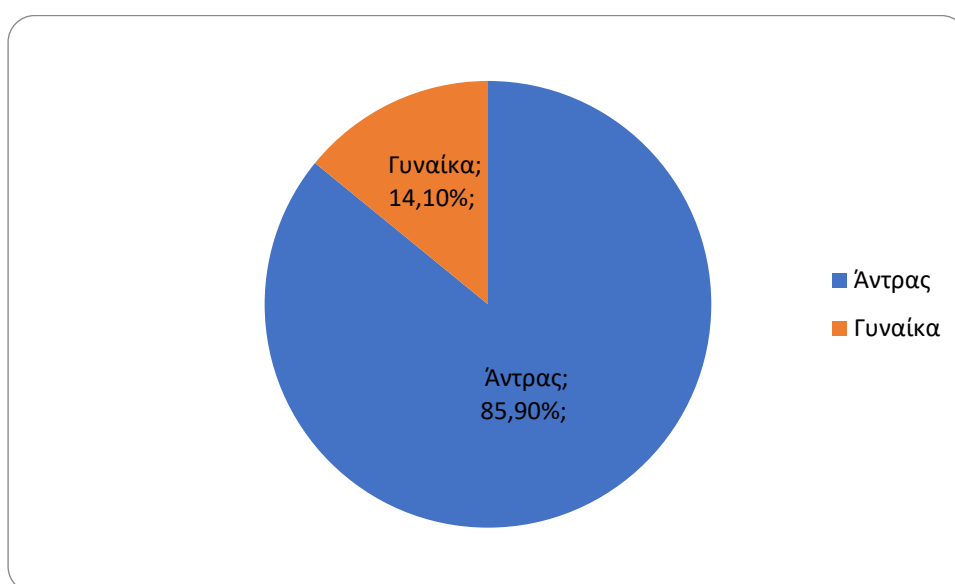
Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας και θα σχολιαστούν. Το κεφάλαιο αποτελείται από 5 υπο-κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται αναφορά στην περιγραφή του δείγματος. Στο δεύτερο παρουσιάζεται ο έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών. Στο τρίτο σχολιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το στυλ ηγεσίας, τις πολιτικές του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων και την κουλτούρα ΥΑ. Στο τέταρτο μελετάται η επίδραση των δημογραφικών και χαρακτηριστικών της εργασίας στις μεταβλητές της έρευνας. Τέλος, γίνεται έλεγχος των υποθέσεων.

4.2 Περιγραφή δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 78 άτομα που εργάζονταν σε λατομεία και στον κατασκευαστικό κλάδο.

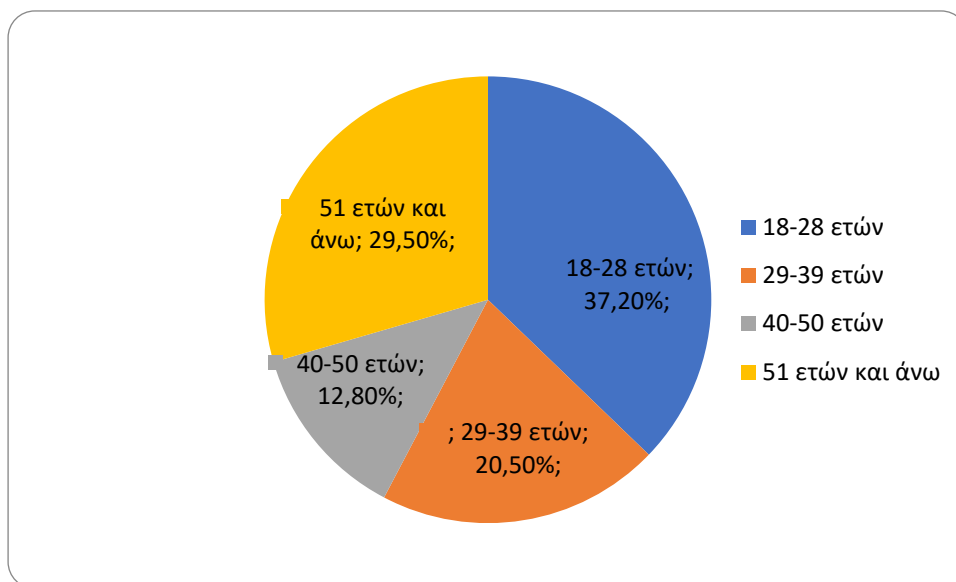
Το 85,9% ήταν άντρες και το 14,1% γυναίκες (Βλ. Σχεδιάγραμμα 1)

Σχεδιάγραμμα 1: Το φύλο των συμμετεχόντων



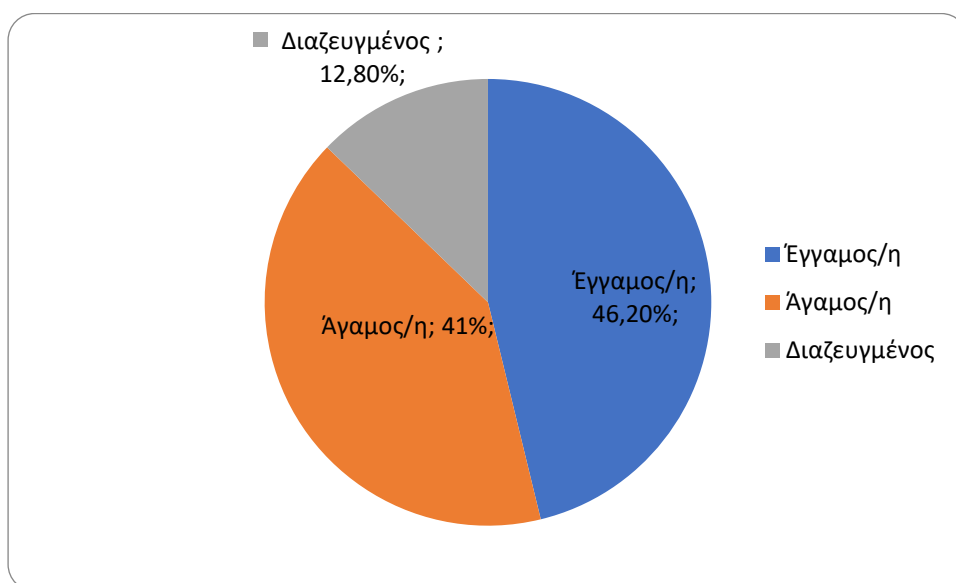
Το 37,2% είχαν ηλικία 18-28 έτη, το 20,5% 29-39 έτη, το 12,8% 40-50 έτη και το 29,5% 51 έτη και άνω (Βλ. Σχεδιάγραμμα 2).

Σχεδιάγραμμα 2: Η ηλικία των συμμετεχόντων



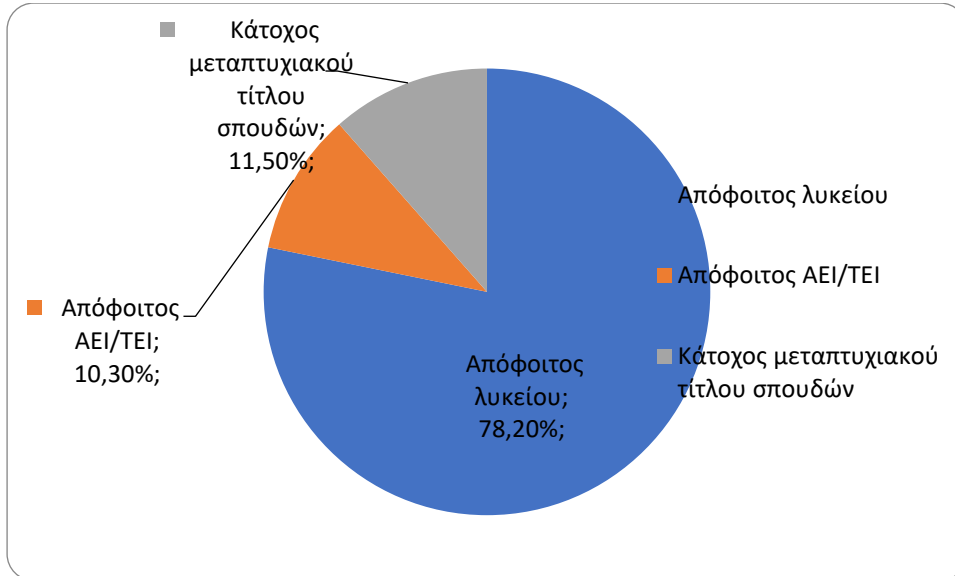
Το 46,2% ήταν έγγαμοι, το 41% άγαμοι και το 12,8% διαζευγμένοι (Βλ. Σχεδιάγραμμα 3).

Σχεδιάγραμμα 3: Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων



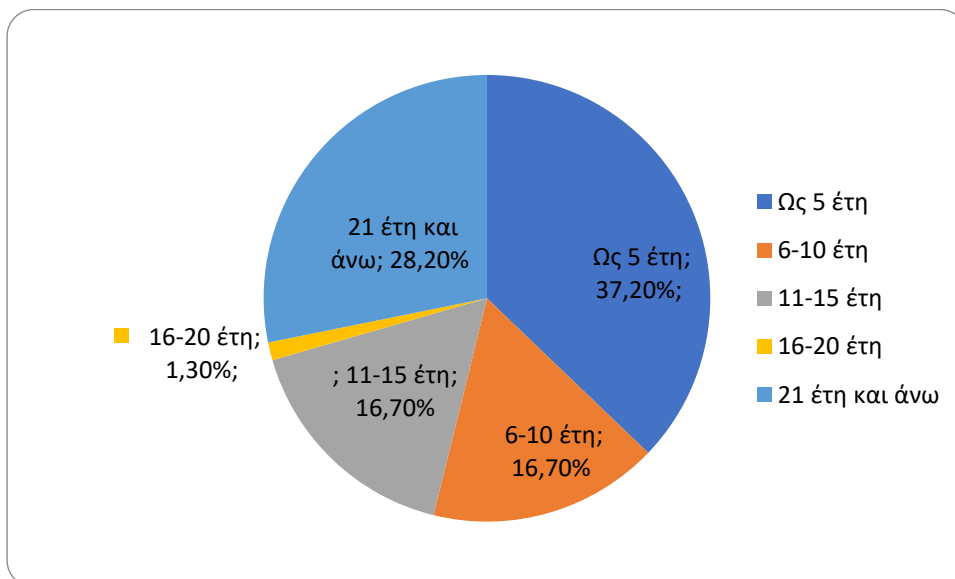
Το 78,2% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, το 10,3% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 11,5% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (Βλ. Σχεδιάγραμμα 4).

Σχεδιάγραμμα 4: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων



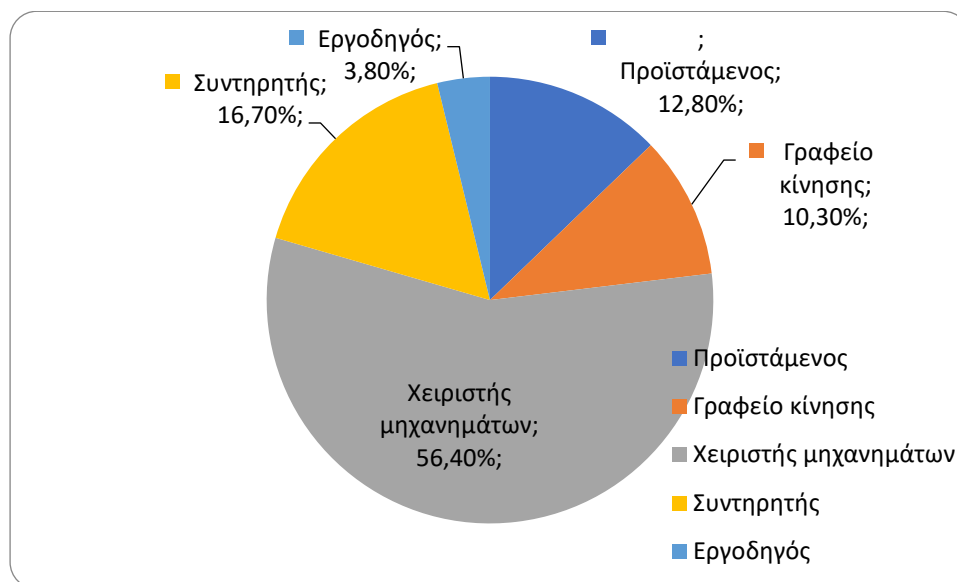
Το 37,2% είχαν προϋπηρεσία ως 5 έτη, το 16,7% 6-10 έτη και 11-15 έτη, το 1,3% 16-20 έτη και το 28,2% 21 έτη και άνω (Βλ. Σχεδιάγραμμα 5).

Σχεδιάγραμμα 5: Τα χρόνια προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων



Το 12,8% ήταν προϊστάμενοι, το 10,3% εργάζονταν στο γραφείο κίνησης, το 56,4% ήταν χειριστές μηχανημάτων, το 16,7% ήταν συντηρητές και το 3,8% εργοδηγοί (Βλ. Σχεδιάγραμμα 6).

Σχεδιάγραμμα 6: Η θέση εργασίας των συμμετεχόντων



4.3 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστία των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών

4.3.1 Στυλ ηγεσίας

Το MLQ είναι ο πιο διαδεδομένος τρόπος μέτρησης των στυλ ηγεσίας. Για αυτόν το λόγο δεν χρειάζεται έλεγχος εγκυρότητας (Boamah, 2019). Παρόλο που η αξιοπιστία του εργαλείου δεν αμφισβητείται πραγματοποιηθεί ο έλεγχος αξιοπιστίας με τον υπολογισμό του δείκτη Alpha Cronbach όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.

Πίνακας 1- Alpha Cronbach Μεταβλητών

Παράγοντας	Alpha Cronbach
Μετασχηματιστική ηγεσία	
Εξειδανικευμένη επιρροή	0.776
Κίνητρο έμπνευσης	0.725
Πνευματική διέγερση	0.870
Εξατομικευμένη προσοχή	0.764
Συναλλακτική ηγεσία	
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	0.831
Διοίκηση με εξαιρέσεις	0.876
Παθητική ηγεσία	
Laissez faire	0.799

Η αποδεκτή τιμή του Alpha Cronbach είναι πάνω από 0.7. Στην περίπτωση μας όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες του συγκεκριμένου ορίου και σε κάποιες τιμές όπως, οι ενδεχόμενη ανταμοιβή (0.831), η Πνευματική διέγερση (0.870) και η διοίκηση με εξαιρέσεις (0.876) οι τιμές τους βρίσκονται άνω του ορίου. Αυτό σημαίνει ότι οι κλίμακες μέτρησης των υπο-μελέτη μεταβλητών είναι αξιόπιστες.

4.3.2 Πολιτικές και Κουλτούρας ΥΑ

Για τις πολιτικές του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων και την κουλτούρα ΥΑ του οργανισμού, επειδή οι ερωτήσεις προήλθαν σε συνεργασία με τους υπεύθυνους ΥΑ του οργανισμού πρέπει να γίνει έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Έγινε έτσι ο έλεγχος εγκυρότητας με την ανάλυση παραγόντων (Factor analysis). Στο πίνακα 2 γίνεται ο έλεγχος εγκυρότητας για τις ερωτήσεις.

Πίνακας 2- Factor Analysis για τις μεταβλητές πολιτικές (ΠΥΑ) και κουλτούρα (ΚΥΑ) ΥΑ

Factor analysis	Factor loadings	Factor loadings
ΠΥΑ 1	0,792	
ΠΥΑ 2	0,779	
ΠΥΑ 3	0,877	
ΚΥΑ1		0,828
ΚΥΑ2		0,640
ΚΥΑ3		0,730
ΚΥΑ4		0,742

Στη συνέχεια έγινε η μέτρηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης με τον υπολογισμό του δείκτη Alpha Cronbach και τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον πίνακα 3.

Πίνακας 3- Alpha Cronbach για τις μεταβλητές Πολιτικές ΥΑ και κουλτούρα ΥΑ

Μεταβλητές	Alpha Cronbach
ΠΥΑ	0.787
ΚΥΑ	0.719

Οι τιμές και στις 2 μεταβλητές όπως φαίνεται και στους παραπάνω πίνακες είναι αποδεκτές που σημαίνει ότι οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών είναι αξιόπιστες

4.4 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις

4.4.1 Στυλ Ηγεσίας

Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για κάθε έναν από τους παράγοντες του ερωτηματολογίου MLQ. Πιο συγκεκριμένα φαίνεται ότι η *εξειδικευμένοι επιρροή* έχει μέσο όρο 2,66 και τυπική απόκλιση 0,56. Το κίνητρο έμπνευσης έχει μέσο όρο 2,67 και τυπική απόκλιση 0,52. Η πνευματική

διέγερση έχει μέσο όρο 2,33 και τυπική απόκλιση 0,77. Η εξατομικευμένη προσοχή έχει μέσο όρο 3,00 και τυπική απόκλιση 0,65. Η ενδεχόμενη ανταμοιβή έχει μέσο όρο 1,00 και τυπική απόκλιση 1,10. Η διοίκηση με εξαιρέσεις έχει μέσο όρο 2,33 και τυπική απόκλιση 0,88. Το laissez faire (παθητική ηγεσία) έχει μέσο όρο 2,33 και τυπική απόκλιση 0,72. Από αυτά τα αποτελέσματα φαίνεται ότι αρκετές κατηγορίες βρίσκονται οριακά πιο ψηλά από τον Μ.Ο.

Πίνακας 4- Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τους επτά παράγοντες του του MLQ

Παράγοντας	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μετασχηματιστική ηγεσία		
Εξειδικευμένη επιρροή	2.66	0.56
Κίνητρο εμπνευσης	2.67	0.52
Πνευματική διέγερση	2.33	0.77
Εξατομικευμένη προσοχή	3.00	0.65
Συναλλακτική ηγεσία		
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	1.00	1.10
Διοίκηση με εξαιρέσεις	2.33	0.88
Παθητική ηγεσία		
Laissez faire	2.33	0.72

ΥΠ: 5 βάρη κλίμακα likert όπου 0= Καθόλου και 4= Σχεδόν πάντα.

4.4.2 Πολιτικές Οργανισμού για την ΥΑ

Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για κάθε ένα από τους παράγοντες του ερωτηματολογίου που αφορούν τις πολιτικές Υ&Α και την κουλτούρα Υ&Α του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η Πολιτικές Υ&Α έχουν Μ.Ο 3,04 και τυπική απόκλιση ενώ και η κουλτούρα Υ&Α έχει Μ.Ο. 3,18 και τυπική απόκλιση . Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι και οι δύο μεταβλητές βρίσκονται στον ίδιο μέσο όρο και ψηλά στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Πίνακας 5- Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών των πολιτικών ΥΑ

Μεταβλητή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Πολιτικές ΥΑ	3,04	0,14
Κουλτούρα ΥΑ	3,18	0,51

ΥΠ: 5 βάρη κλίμακα likert όπου 0= Καθόλου και 4= Σχεδόν πάντα.

4.5 Διαφορές αντιλήψεων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

4.5.1 Στυλ ηγεσίας

Όπως φαίνεται στον πίνακα 6 το φύλο επηρεάζει το κίνητρο έμπνευσης ($t = -1,452$, $sig = .027$), δεν επηρεάζει την πνευματική διέγερση ($t = -1,229$, $sig = .658$), την ενδεχόμενη ανταμοιβή ($t = -3,994$, $sig = .225$). Η διοίκηση με εξαιρέσεις επηρεάζεται από το φύλο ($t = -2,745$, $sig = .002$). Οι γυναίκες φαίνεται ότι έχουν μεγαλύτερο μέσο όρο με το κίνητρο έμπνευσης ($\mu.o. = 2,87$), την πνευματική διέγερση ($\mu.o. = 2,69$), την ενδεχόμενη ανταμοιβή ($\mu.o. = 2,69$) και τη διοίκηση ($\mu.o. = 3,12$) σε σύγκριση με τους άντρες όπου οι αντίστοιχοι μέσοι όροι είναι 2,58, 2,38, 1,03 και 3,142.

Πίνακας 6- Η επίδραση του φύλου στις αντιλήψεις του στυλ ηγεσίας

Παράγοντας/Ερώτηση	t	sig	Μέσος όρος
Κίνητρο έμπνευσης	-1.452	.027	Άντρες= 2.52 Γυναίκες= 2.87
Πνευματική διέγερση	-1.229	.658	Άντρες= 2.38 Γυναίκες= 2.69
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	-3.994	.225	Άντρες= 1.03 Γυναίκες= 2.51
Διοίκηση με εξαιρέσεις	-2.745	.002	Άντρες= 2.41 Γυναίκες= 3.12

Η ηλικία (βλ. πίνακα 7) φαίνεται ότι δεν επιδρά στην εξιδανικευμένη επιρροή με ($F= 2,548$, $sig= .062$) και στην εξατομικευμένη προσοχή ($F= 2,458$, $sig= .070$). Πιο συγκεκριμένα όσοι είχαν ηλικία από 51 ετών και άνω παρουσίασαν μεγαλύτερους μέσους όρους από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους στους παράγοντες της εξιδανικευμένης επιρροής και εξατομικευμένη προσοχή (Μ.Ο. = 2,797 και 3,087 αντίστοιχα). Οι υπόλοιπες ηλικίες έχουν στην εξιδανικευμένη επιρροή. 18-28 (Μ.Ο.=2,41), 29-39 ετών (Μ.Ο.=2,5) και 40-50 ετών (Μ.Ο.=2,76). Στην εξατομικευμένη προσοχή έχουμε, 18-28 ετών (Μ.Ο.=2,689), 29-39 ετών (Μ.Ο.=2,645) και 40-50 ετών (Μ.Ο.=3,033). Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η μεγαλύτερη ηλικία επηρεάζει τους δυο συγκεκριμένους παράγοντες.

Πίνακας 7- Η επίδραση της ηλικίας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους

Παράγοντας/Ερώτηση	F	sig	Μέσος όρος
Εξιδανικευμένη επιρροή	2,548	.062	18-28 ετών= 2.41 29-39 ετών= 2.50 40-50 ετών= 2.76 51 ετών και άνω= 2.797
Εξατομικευμένη προσοχή	2,458	.070	18-28 ετών= 2.689 29-39 ετών= 2.645 40-50 ετών= 3.033 51 ετών και άνω= 3.087

Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων (βλ. πίνακα 8) φαίνεται ότι επιδρά στο κίνητρο έμπνευσης ($F= 8,158$, $sig= .001$) αλλά όχι στην πνευματική διέγερση ($F= 1,749$, $sig= .181$). Η ενδεχόμενη ανταμοιβή επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων ($F= 3.699$, $sig= .029$). Πιο συγκεκριμένα στον παράγοντα κίνητρο έμπνευσης οι διαζευγμένοι σημείωσαν μεγαλύτερο σκορ (Μ.Ο.= 3,033) σε σύγκριση με τους άγαμους (Μ.Ο.= 2,354) και τους έγγαμους (Μ.Ο.=2,638). Παρόμοιοι ήταν οι μέσοι όροι για τον παράγοντα πνευματική διέγερση, όπου οι διαζευγμένοι είχαν (Μ.Ο.= 2,633) και οι άγαμοι (Μ.Ο.=2,239) ενώ οι έγγαμοι (Μ.Ο.=2,546). Όσον αφορά τον παράγοντα ενδεχόμενη ανταμοιβή οι διαζευγμένοι είχαν και πάλι τον υψηλότερο μέσο όρο (Μ.Ο.= 2,100) σε σύγκριση με τους έγγαμους (Μ.Ο.= 1,114) και τους έγγαμους (Μ.Ο.=1,120).

Πίνακας 8- Η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης στις αντιλήψεις για το στυλ ηγεσίας

Παράγοντας	F	sig	Μέσος όρος
Κίνητρο έμπνευσης	8.158	.001	Έγγαμος/η= 2.638 Άγαμος/η= 2.354 Διαζευγμένος/η= 3.033
Πνευματική διέγερση	1.749	.181	Έγγαμος/η= 2.546 Άγαμος/η= 2.239 Διαζευγμένος/η= 2.633
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	3.699	.029	Έγγαμος/η= 1.120 Άγαμος/η= 1.114 Διαζευγμένος/η= 2.100

Το μορφωτικό επίπεδο (βλ. πίνακα 9) επιδρά στην άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με το κίνητρο έμπνευσης ($F= 10,705$, $sig= .045$) και στη διοίκηση με εξαιρέσεις ($F= 14.040$, $sig= .040$) αλλά δεν επηρεάζει την πνευματική διέγερση ($F= 15.883$, $sig= .080$), την εξατομικευμένη προσοχή ($F= 4,952$, $sig= .501$), την ενδεχόμενη ανταμοιβή ($F= 94,958$, $sig= .344$) και στο laissez faire ($F= 2,174$, $sig= .644$). Πιο συγκεκριμένα τους μεγαλύτερους μέσους όρους σημείωσαν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και στους τρεις παράγοντες με ($M.O.=3,222$), ($M.O.=3,592$), ($M.O.=3,444$), ($M.O.=3,592$), ($M.O.=3,666$) αντίστοιχα για τους παράγοντες σε αντίθεση με τους αποφοίτους του Λυκείου ($M.O.=2,459$), ($M.O.=2,289$), ($M.O.=2,743$), ($M.O.=0,792$), ($M.O.=2,289$). Μόνο στον παράγοντα laissez faire το μικρότερο μέσο όρο σημείωσαν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ. Όλοι οι μέσοι όροι παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 9.

Τα χρόνια προϋπηρεσίας (βλ. πίνακα 10) επιδρούν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στον παράγοντα της εξιδανικευμένης επιρροής ($F= 4,416$, $sig= .003$) και στον παράγοντα της εξατομικευμένης προσοχής ($F= 3.092$, $sig= .021$). Οι μεγαλύτεροι μέσοι όροι παρατηρούνται στους εργαζόμενους όπου έχουν άνω των 21 ετών προϋπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα όσοι είχαν προϋπηρεσία από 21 έτη και πάνω είχαν μεγαλύτερο σκορ στην εξιδανικευμένη επιρροή ($M.O.=2,878$), σε σύγκριση με τους υπόλοιπους 5 έτη ($M.O.=2,287$), 6-10 έτη ($M.O.=2,717$), 11-15 έτη ($M.O.=2,666$),

16-20 έτη (Μ.Ο.=2,333). Το ίδιο ισχύει και στην εξατομικευμένη προσοχή όπου οι εργαζόμενοι με 21 έτη και άνω έχουν (Μ.Ο.=3,212) σε σχέση με τους έως 5 έτη (Μ.Ο.=2,632), 6-10 έτη (Μ.Ο.=2,641), 11-15 έτη (Μ.Ο.=2,871), 16-20 έτη (Μ.Ο.=3,000)

Πίνακας 9- Η επίδραση του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους

Παράγοντας	F	sig	Μέσος όρος
Κίνητρο έμπνευσης	10.705	.045	Απόφοιτος Λυκείου= 2.459 Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ= 2.708 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών= 3.222
Πνευματική διέγερση	15.883	.080	Απόφοιτος Λυκείου= 2.289 Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ= 2.208 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών= 3.592
Εξατομικευμένη προσοχή	4.952	.501	Απόφοιτος Λυκείου= 2.743 Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ= 2.916 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών= 3.444
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	94.958	.344	Απόφοιτος Λυκείου= 0.792 Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ= 2.041 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών= 3.592
Διοίκηση με εξαιρέσεις	14.040	.040	Απόφοιτος Λυκείου= 2.289 Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ= 2.916 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών= 3.666
Laissez faire	2.174	.644	Απόφοιτος Λυκείου= 2.158 Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ= 2.666 Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών= 2.444

Πίνακας 10- Η επίδραση των χρόνων προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στις απαντήσεις τους

Παράγοντας	F	sig	Μέσος όρος
Εξειδικευμένη επιρροή	4.416	.003	Ως 5 έτη= 2.287 6-10 έτη= 2.717 11-15 έτη= 2.666 16-20 έτη= 2.333 21 έτη και άνω= 2.878
Εξατομικευμένη προσοχή	3.092	.021	Ως 5 έτη= 2.632 6-10 έτη= 2.641 11-15 έτη= 2.871 16-20 έτη= 3.000 21 έτη και άνω= 3.212

Η θέση εργασία επιδρά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με το κίνητρο έμπνευσης ($F= 9,111$, $sig= .001$), όπως και η πνευματική διέγερση ($F= 9,793$, $sig= .001$). Η εξατομικευμένη προσοχή επιδρά και αυτή αλλά όχι σε τέτοιο βαθμό ($F= 2,113$, $sig= .088$) ενώ η ενδεχόμενη ανταμοιβή επιδρά σημαντικά ($F= 69,651$, $sig= .001$). Τέλος η διοίκηση με εξαιρέσεις ($F= 10,016$, $sig= .001$).

Πιο συγκεκριμένα και όπως φαίνεται στον πίνακα 11, στο κίνητρο έμπνευσης οι εργοδηγοί συμφώνησαν περισσότερο (M.O.= 3,222) σε σύγκριση με τους συντηρητές (M.O.= 2,487) ακολουθούν το γραφείο κίνησης (M.O.= 2,250), οι προϊστάμενοι (M.O.= 3,233) και τέλος οι χειριστές μηχανημάτων (M.O.= 2,461). Σε ότι αφορά τους υπόλοιπους παράγοντες όπως την πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη προσοχή, ενδεχόμενη ανταμοιβή και διοίκηση με εξαιρέσεις οι προϊστάμενοι (M.O.= 3,600), (M.O.= 3,300), (M.O.= 3,500) και (M.O.= 3,666) αντίστοιχα, συμφωνούν περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Οι εργοδηγοί ακολουθούν (M.O.= 2,555) (M.O.= 3,222) (M.O.= 2,888) και (M.O.= 2,555). Σημαντική διαφωνία εμφανίζεται στην ενδεχόμενη αμοιβή με τους χειριστές των μηχανημάτων (M.O.= 0,659) .

Πίνακας 11- Η επίδραση της θέσης εργασίας στις αντιλήψεις

Παράγοντας/Ερώτηση	F	sig	Μέσος όρος
Κίνητρο έμπνευσης	9.111	.001	Προϊστάμενος= 3.233 Γραφείο κίνησης= 2.250 Χειριστής μηχανημάτων= 2.461 Συντηρητής= 2.487 Εργοδηγός= 3.222
Πνευματική διέγερση	9.793	.001	Προϊστάμενος= 3.600 Γραφείο κίνησης= 2.125 Χειριστής μηχανημάτων= 2.242 Συντηρητής= 2.333 Εργοδηγός= 2.555
Εξατομικευμένη προσοχή	2.113	.088	Προϊστάμενος= 3.300 Γραφείο κίνησης= 2.958 Χειριστής μηχανημάτων= 2.742 Συντηρητής= 2.666 Εργοδηγός= 3.222
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	69.651	.001	Προϊστάμενος= 3.500 Γραφείο κίνησης= 1.208 Χειριστής μηχανημάτων= 0.659 Συντηρητής= 1.128 Εργοδηγός= 2.888
Διοίκηση με εξαιρέσεις	10.016	.001	Προϊστάμενος= 3.666 Γραφείο κίνησης= 2.541 Χειριστής μηχανημάτων= 2.136 Συντηρητής= 2.871 Εργοδηγός= 2.555

4.6 Σχέση στυλ ηγεσίας και Εταιρικών Πολιτικών ΥΑ με την κουλτούρα ΥΑ

4.6.1 Σχέση στυλ ηγεσίας και κουλτούρα ΥΑ

Όσον αφορά τις συσχετίσεις ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας (επιμέρους διαστάσεις παράγοντες) και κουλτούρα του οργανισμού για την Υ&Α, αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 12. Όπως φαίνεται η εξιδανικευμένη επιρροή παρουσιάζει μέτρια συσχέτιση στατιστικά με την κουλτούρα Υ&Α ($r = .430$). Το κίνητρο έμπνευσης σχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την κουλτούρα Υ&Α ($r = .680$). Η πνευματική διέγερση δε συνδέεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την κουλτούρα Υ&Α ($r = .172$).

Επιπλέον η εξατομικευμένη προσοχή δε συνδέεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την κουλτούρα Υ&Α ($r = .169$) Σε ότι αφορά την συναλλακτική ηγεσία, η ενδεχόμενη ανταμοιβή σε σχέση με την κουλτούρα Υ&Α δεν είναι σημαντική στην εταιρεία ($r = .123$). Η διοίκηση με εξαιρέσεις και αυτή παρουσιάζει στατιστικά χαμηλή συσχέτιση στην δημιουργία κουλτούρας Υ&Α ($r = .321$) Το laissez faire συνδέεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με τη δημιουργία κουλτούρας Υ&Α ($r = .736$)

Πίνακας 12- Οι συσχετίσεις ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και στις ερωτήσεις Υ&Α

Στυλ ηγεσίας		Pearson r
Μετασχηματιστική ηγεσία		
Εξιδανικευμένη επιρροή	Κουλτούρα ΥΑ	0.430
Κίνητρο έμπνευσης	Κουλτούρα ΥΑ	0.680
Πνευματική διέγερση	Κουλτούρα ΥΑ	0.172

Εξατομικευμένη προσοχή	Κουλτούρα ΥΑ	0.169
Συναλλακτική ηγεσία		
Ενδεχόμενη ανταμοιβή	Κουλτούρα ΥΑ	0.123
Διοίκηση με εξαιρέσεις	Κουλτούρα ΥΑ	0.321
Laissez faire	Κουλτούρα ΥΑ	0.736

4.6.2 Σχέση Πολιτικών ΥΑ και κουλτούρα ΥΑ

Όσον αφορά τη συσχέτιση ανάμεσα στις πολιτικές του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων και την κουλτούρα ΥΑ, αυτές παρουσιάζονται στον πίνακα 12. Όπως φαίνεται οι πολιτικές ΥΑ σχετίζονται σε μικρό στατιστικά σημαντικό βαθμό με την κουλτούρα ΥΑ ($r = .284$)

Πίνακας 13 - Σχέση Πολιτικών ΥΑ και κουλτούρα ΥΑ

Μεταβλητές		Pearson r
Πολιτικές ΥΑ	Κουλτούρα ΥΑ	0.284

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 . Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία διερεύνησε το ρόλο της ηγεσίας και των πολιτικών του οργανισμού για την ΥΑ των εργαζομένων στη δημιουργία ισχυρής κουλτούρας ΥΑ. Πιο συγκεκριμένα μελετήθηκε η σχέση των μεταβλητών στα λατομεία και τον κατασκευαστικό κλάδο. Η πλειοψηφία του δείγματος (78 ατόμων) ήταν άντρες, ηλικίας 18-28 ετών, έγγαμοι και απόφοιτοι Λυκείου. Ακόμα είχαν προϋπηρεσία ως 5 έτη και ήταν χειριστές μηχανημάτων.

Όσον αφορά τις συσχετίσεις ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και στην κουλτούρα ΥΑ του οργανισμού παρατηρήθηκε ότι η εξιδανικευμένη επιρροή και το κίνητρο έμπνευσης συσχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τη δημιουργία κουλτούρας ΥΑ. Το κίνητρο έμπνευσης προκαλεί ένα είδος συσχέτισης με τη δημιουργία κουλτούρας Υγείας και Ασφάλειας όπως επίσης και το *laissez faire*.

Επίσης παρατηρείται ότι το δεν προκύπτει συσχέτιση μεταξύ του ενδεχομένου ανταμοιβής και της δημιουργίας κουλτούρας. Μετά από κουβέντες που έγιναν με τους υπευθύνους ασφάλειας για την ερμηνεία αυτού του αποτελέσματος εξηγήθηκε ότι η κουλτούρα δεν είναι η δράση για ανταμοιβή, είναι η δράση λόγω σκέψης. Είναι εμφυτευμένη η ιδέα της ασφάλειας χωρίς να υπάρχει κάποια ανταμοιβή για αυτήν σε άτομα όπως οι χειριστές μηχανημάτων και τεχνιτών. Από τους μέσους όρους απαντήσεων προκύπτει όμως ότι οι υφιστάμενοι και οι εργοδηγοί απάντησαν πιο ψηλά σε σχέση με τους χειριστές και τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Αυτό προκύπτει διότι σε αυτό το επίπεδο υπάρχουν βάση πολιτικών της εταιρείας bonus επίτευξης στόχων σε ότι αφορά την υγεία και ασφάλεια στα λατομεία.

5.2 Περιορισμοί

Ένας περιορισμός της παρούσας εργασίας ήταν ότι η δειγματοληψία ήταν ευκολίας και για αυτό το λόγο τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν στον

πληθυσμό, από όπου προέρχεται το δείγμα. Επιπλέον το δείγμα αφορούσε αποκλειστικά το προσωπικό της συγκεκριμένης εταιρείας, μιας πολυεθνικής που οι στόχοι της είναι ανθρωποκεντρικοί και έχουν σαν άμεση προτεραιότητα την Υγεία και Ασφάλεια των εργαζομένων της.

Ένας ακόμα περιορισμός είναι ότι δεν εντοπίστηκαν έρευνες στην Ελλάδα για το θέμα που μελετήθηκε και γενικά το πλήθος των ερευνών που βρέθηκε αν και αφορούσε τον κατασκευαστικό τομέα δεν αφορούσε λατομεία.

5.3. Περαιτέρω έρευνα

Επόμενες έρευνες χρειάζεται να λάβουν πολύ σοβαρά τους περιορισμούς που ειπώθηκαν παραπάνω και να επαναλάβουν τις μετρήσεις ώστε να εντοπιστούν ομοιότητες ή διαφορές με την παρούσα μελέτη. Επίσης θα πρέπει να επικεντρωθούν στις εκπαιδεύσεις και τη συμβολή του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων και των πολιτικών του στον τρόπο που επηρεάζουν την ηγεσία και στη λεγόμενη τριγωνοποίηση. Επιπλέον χρήσιμο είναι να χρησιμοποιήσουν τόσο το ερωτηματολόγιο όσο και τις συνεντεύξεις ή άλλη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας ώστε να υπάρξουν συγκρίσεις ανάμεσα στα αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο θα μελετηθεί εις βάθος το συγκεκριμένο θέμα (Παρασκευόπουλος, 1998).

Είναι πολύ σημαντικό να διεξαχθούν και άλλες έρευνες σε αυτό τον κλάδο προκειμένου να εξακριβωθεί το αν η ηγεσία και οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλλουν στη δημιουργία μιας κουλτούρας ΥΑ.

Τέλος, προτείνεται να γίνει αντίστοιχη έρευνα και σε άλλους κατασκευαστικούς τομείς εκτός των λατομείων μιας και το τελευταίο διάστημα παρατηρείτε μια αύξηση των ατυχημάτων στους χώρους εργασίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Al-Busaeedi, H.M.S.H. & Marni, N.B. (2020). Transformational leadership in the organizational development and industrial sector in the United Arab Emirates. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(3): 1-11.
2. Aleksynska, M., Berj, J., Foden, D., Johnston, H., Parent-Thirion, A. & Vanderleyden, J. (2019). *Working conditions in a global perspective*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and International Labour Organization, Geneva.
3. Ametepey, S.O., Frempong-Jnr, E.Y. & Cobbina, J.E. (2022). Leadership style of construction project managers in Ghana. *International Journal of Technology and Management Research*, 7: 53-71.
4. Araspour, M. & Araspour, M. (2011). Important factors influencing personnel performance of construction companies. *International Conference on Economics, Business and Management*, 2: 32-37.
5. Asal, B. & Koskal, A. (2018). Transformational leadership practices for small and medium sized companies in the construction industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2): 69-82.
6. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. London: Prentice-Hall.
7. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. London: Prentice-Hall.
8. Barling, J., Loughlin, C. & Kelloway, E. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 488-496.

9. Bronkhorst, B. (2015). Behaving safely under pressure: The effects of job demands, resources, and safety climate on employee physical and psychosocial safety behavior. *Journal of Safety Research*, 55: 63-72.
10. Boamah SA, Tremblay P. Examining the Factor Structure of the MLQ Transactional and Transformational Leadership Dimensions in Nursing Context. *West J Nurs Res*. 2019 May;41(5):743-761.
11. Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
12. Chen, Y., McCabe, B. & Hyatt, D. (2017). Impact of individual resilience and safety climate on safety performance and psychological stress of construction workers: A case study of the Ontario construction industry. *Journal of Safety Research*, 61: 167-176.
13. Clarke, S. (2006). The relationship between climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4): 315-327.
14. Ghoddousi, P., Hosseini, M.R. & Pourafshar, O. (2012). An investigation into the effect of managers' leadership strategies on the productivity of road construction workers in Iran. *6th International Conference and Workshop on the Built Environment in Developing Countries, 4-5 December 2012, Adelaide, Australia*, 149-158.
15. Ismail, M. & Fathi, M.S. (2018). Leadership in construction: leadership styles practiced in construction project. A review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 13(1): 24-30.
16. Magalhaes, M.C.R., Jordao, F. & Costa, P. (2022). The mediator role of the perceived working conditions and safety leadership on the relationship between safety culture and safety performance: A case study in a Portuguese construction company. *Analise Psicologica*, 1: 81-99.
17. Mahfouz, S.A., Awang, Z. & Muda, H. (2019). The impact of transformational leadership on employee commitment in the construction industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(10): 151-167.

18. Mahmud, S. (2017). Resilience and emotional intelligence: A focus on leadership at project management in construction sector of Bangladesh. *International Journal on Leadership*, 5(2): 12-21.
19. Maliene, V. & Malys, N. (2009). High-quality housing. A key issue in delivering sustainable communities. *Building and Environment*, 44: 426-430.
20. Nkomo, M.W. & Thwala, W.D. (2016). Mentoring on retention of employees in the construction sector: a literature review. *Creative Construction Conference*, 305-310.
21. Okorie, V., Emuze, F., Wood, J.S. & Van Wyk, J. (2014). A qualitative review of the health and safety leadership roles of managers in South African construction. *Journal of Construction Project Management and Innovation*, 4(2): 950-965.
22. Skeepers, N.C. & Mbohwa, C. (2015). A study on the leadership behavior, safety leadership and safety performance in the construction industry in South Africa. *Procedia Manufacturing*, 4: 10-16.
23. Suharjana, I.D.K., Purwoko, B. & Umar, H. (2020). Determinant of company performance in construction service industries in Java island: Gajah mada leadership analysis. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4(2): 294-302.
24. Tabassi, A.A., Ramli, M. & Bakar, A.H.A. (2012). Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms. *International Journal of Project Management*, 30: 213-224.
25. Tabassi, A.A., Argyropoulou, M., Roufechaei, K.M. & Argyropoulou, R. (2016). Leadership behavior of project managers in sustainable construction projects. *Procedia Computer Science*, 100: 724-730.
26. Tsai, C.Y. & Chang, A.S. (2012). Framework for developing construction sustainability items: the example of highway design. *Journal of Cleaner Production*, 20: 127-136.

27. Yousif, E., Hossan, C. & McNeil, N. (2015). Evaluation of leadership styles in the construction sector of UAE. *International Journal of Business and Management*, 10(12): 71-79.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Μέρος 1^ο

1. Φύλο:
Αντρας
Γυναίκα

2. Ηλικία:
18-28 ετών
29-39 ετών
40-50 ετών
51 ετών και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση:
Έγγαμος/η
Άγαμος/η
Διαζευγμένος/η
Χήρος/α

4. Επίπεδο εκπαίδευσης:
Απόφοιτος Λυκείου
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών

5. Χρόνια προϋπηρεσίας:
- Ως 5 έτη
 - 6-10 έτη
 - 11-15 έτη
 - 16-20 έτη
 - 21 έτη και άνω
6. Θέση μέσα στην εταιρεία:
- Προϊστάμενος
 - Γραφείο Κίνησης
 - Συντηρητής
 - Εργοδηγός
 - Χειριστής Μηχανημάτων

Μέρος 2^ο

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου περιγράφονται 21 ερωτήσεις σχετικά με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στην εταιρεία που εργάζεστε. Κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο και θυμηθείτε ότι: 0= Καθόλου, 1= Λίγο, 2= Μερικές φορές, 3= Συχνά, 4= Σχεδόν πάντα

1. Κάνω αυτό που κάνει τους άλλους να νιώθουν καλά επειδή είναι κοντά μου.	0	1	2	3	4
2. Πιέζω την ομάδα σχετικά με αυτό που πρέπει να κάνουμε.	0	1	2	3	4
3. Δίνω τη δυνατότητα στους άλλους να επιλύσουν τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.	0	1	2	3	4
4. Βοηθώ τους άλλους να εξελιχθούν.	0	1	2	3	4
5. Λέω στους άλλους τι να κάνουν αν θέλουν να ανταμειφθούν για την εργασία τους.	0	1	2	3	4
6. Είμαι ικανοποιημένος όταν οι άλλοι εκτελούν αυτά	0	1	2	3	4

που έχουμε συμφωνήσει.					
7. Είμαι ικανοποιημένος που αφήνω τους άλλους να συνεχίσουν να εργάζονται με τον ίδιο τρόπο όπως πάντα.	0	1	2	3	4
8. Οι άλλοι έχουν απόλυτη πίστη σε μένα.	0	1	2	3	4
9. Παρέχω ελκυστικές εικόνες για το τι μπορούμε να κάνουμε.	0	1	2	3	4
10. Παρέχω στους άλλους νέους τρόπους για να επιλύσουν ορισμένα θέματα.	0	1	2	3	4
11. Αφήνω τους άλλους να καταλάβουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν.	0	1	2	3	4
12. Παρέχω αναγνώριση και ανταμοιβές όταν οι άλλοι πετυχαίνουν τους στόχους τους.	0	1	2	3	4
13. Όσο τα πράγματα λειτουργούν, δεν προσπαθώ να αλλάξω κάτι.	0	1	2	3	4
14. Οι άλλοι με κάνουν ό,τι θέλουν.	0	1	2	3	4
15. Οι άλλοι είναι περήφανοι που συνδέονται μαζί μου.	0	1	2	3	4
16. Βοηθώ άλλους ανθρώπους να βρουν νόημα στην εργασία τους.	0	1	2	3	4
17. Κάνω τους άλλους να επανεξετάσουν τις ιδέες που δεν είχαν αμφισβητήσει ποτέ πριν.	0	1	2	3	4
18. Προσωπικά δίνω την προσοχή μου στους άλλους.	0	1	2	3	4
19. Επιστώ την προσοχή μου στο τι μπορούν να πάρουν οι άλλοι για αυτό που έχουν καταφέρει.	0	1	2	3	4
20. Λέω στους άλλους τι πρέπει να κάνουν τώρα για να συνεχίσουν να εργάζονται.	0	1	2	3	4
21. Δεν κάνω τίποτα περισσότερο από αυτό που είναι απολύτως απαραίτητο.	0	1	2	3	4

Μέρος 3°

22. Οι προϊστάμενοί σου αποτελούν υπόδειγμα στην	0	1	2	3	4
--	---	---	---	---	---

τήρηση των κανόνων Υ&Α					
23. Γίνεται έγκαιρη και ολοκληρωμένη επικοινωνία των σοβαρών συμβάντων	0	1	2	3	4
24. Εκπαιδεύεται προκειμένου να αναλάβει συγκεκριμένη εργασία ;	0	1	2	3	4
25. Η εκπαίδευση που λαμβάνεις αισθάνεσαι ότι σε βοηθάει στην εφαρμογή των κανόνων και διαδικασιών Υ&Α στον χώρο εργασίας σου;	0	1	2	3	4
26. Λαμβάνω σοβαρά υπόψη τις γνώμες και τις προτάσεις των υπολοίπων συναδέλφων, όσον αφορά στην ασφάλεια	0	1	2	3	4
27. Θεωρώ ότι είναι σημαντικό να υπάρχουν σαφείς οδηγίες και στόχοι για την Υ&Α	0	1	2	3	4
28. Αξιολογώ τους κινδύνους για εμένα και την ομάδα μου πριν την έναρξη της εργασίας (έντυπο Εκτίμησης Επικινδυνότητας, άδειες εργασίας, κτλ.)	0	1	2	3	4