



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
στη «Δημόσια Διοίκηση»**



Διπλωματική Εργασία

Ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση στο Δημόσιο τομέα.

Η Περίπτωση του e-ΕΦΚΑ

της ΜΠΟΓΔΑΝΟΥ ΚΡΥΣΤΑΛΛΙΑΣ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: ΑΣΠΑΣΙΑ ΒΛΑΧΒΕΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Copyright © 2024- Κρυσταλλία Μπογδάνου

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν αποκλειστικά τον συγγραφέα και δεν αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας Ως συγγραφέας της παρούσας εργασίας δηλώνω πως η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και δεν περιέχει υλικό από μη αναφερόμενες πηγές.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του μοντέλου της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, ιδιαίτερα του Δημοσίου Τομέα και συγκεκριμένα των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ.

Η έρευνα υλοποιήθηκε με τη συλλογή δεδομένων από εκατό υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ μέσω της χρήσης Google Forms και την ενσωμάτωση και τη χρήση των δυο ερωτηματολογίων, του ερωτηματολόγιο M.L.Q. με 45 ερωτήσεις και του ερωτηματολογίου της Εργασιακής Ικανοποίησης "Job satisfaction-JS" με 15 ερωτήσεις Για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν επιλέχθηκε η στατιστική τους επεξεργασία από το πακέτο ανάλυσης στατιστικών δεδομένων SPSS V25.0.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν πως η ηγεσία με το υψηλότερο μέσο σκορ για τους υπαλλήλους του δείγματος είναι η Μετασχηματιστική, ενώ ακολουθεί η Συναλλακτική και τέλος, η Ηγεσία προς αποφυγή. Παράλληλα, ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων του δείγματος είναι κάτω του μετρίου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Εισαγωγή.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ηγεσία.....	8
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Ηγεσίας.....	8
1.2. Σύγκριση Ηγεσίας και Διοίκησης.....	9
1.3. Σύγχρονες θεωρίες - μορφές ηγεσίας.....	11
1.3.1. Δημοκρατική Ηγεσία.....	12
1.3.2. Αυταρχική Ηγεσία.....	12
1.3.3. Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	13
1.3.4. Συναλλακτική Ηγεσία.....	14
1.3.5. Γραφειοκρατική Ηγεσία.....	14
1.3.6. Ηγεσία που υπηρετεί.....	15
1.3.7. Χαρισματική Ηγεσία.....	15
1.4. Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Εργασιακή Ικανοποίηση.....	17
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	17
2.2. Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	18
2.2.1. Θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές θεωρίες.....	18
2.2.2. Θεωρίες διαδικασίας ή μηχανιστικές θεωρίες.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Απόδοση των εργαζομένων.....	29
3.1. Ορισμός της εργασιακής απόδοσης.....	29
3.2. Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση.....	30
3.3. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση.....	31
3.4. Εργασιακή ανασφάλεια και απόδοση.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ερευνητική μεθοδολογία.....	33
4.2. Σημαντικότητα της έρευνας.....	33
4.3. Πληθυσμός της έρευνας και δειγματοληψία.....	33
5.3. Περιορισμοί της έρευνας.....	34
5.4 Τεχνικές συλλογής των δεδομένων.....	34
4.3. Ερευνητικό εργαλείο.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Επεξεργασία Δεδομένων.....	40
5.1. Ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.....	40
5.2. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	43
5.3. Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της μορφής Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	45

5.4. Σχέση Μοντέλων Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συζήτηση συμπερασμάτων.....	53
6.1. Συμπεράσματα.....	53
6.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	54
Βιβλιογραφία.....	55
Παράρτημα.....	61
Ερωτηματολόγιο M.L.Q.....	61
Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης “JS”.....	63

Εικόνα 2.2.2.2.: Η θεωρία των προσδοκιών των Porter και Lawler.....	23
---	----

Πίνακας 1: M.L.Q. Scoring Key (5x) Short Πηγή: Avolo and Bass, 2004.....	35
Πίνακας 2: Στατιστικά του δείγματος ως προς το Φύλο.....	38
Πίνακας 3: Στατιστικά του δείγματος ως προς την Ηλικία.....	38
Πίνακας 4: Στατιστικά του δείγματος ως προς το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	39
Πίνακας 5: Στατιστικά του δείγματος ως προς τη Θέση στον Φορέα.....	40
Πίνακας 6: Έλεγχος αξιοπιστίας των 20 ερωτήσεων του παράγοντα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	41
Πίνακας 7: Έλεγχος αξιοπιστίας των 12 ερωτήσεων του παράγοντα της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας.....	41
Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	44
Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Συναλλακτικής Ηγεσίας.....	45
Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Ηγεσίας προς αποφυγή.....	45
Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Αποτελεσματικότητας.....	46
Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Ευχαρίστησης από την Ηγεσία.....	46
Πίνακας 13: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Επιπλέον προσπάθειας.....	46
Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	47
Πίνακας 15: Συσχέτιση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης.....	48
Πίνακας 16: Συσχέτιση μεταξύ Συναλλακτικής Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης.....	48
Πίνακας 17: Συσχέτιση μεταξύ Ηγεσίας προς αποφυγή και Εργασιακής Ικανοποίησης.....	49

Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος ως προς το Φύλο.....	38
Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος ως προς την Ηλικία.....	39
Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος ως προς το Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	39
Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς τη Θέση στον Φορέα.....	40

Εισαγωγή

Είναι κοινά αποδεκτό πως το εργατικό δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο κάθε οργανισμού, είτε στο δημόσιο, είτε στον ιδιωτικό τομέα. Επομένως, κάθε είδους επένδυση στο εργατικό δυναμικό ωφελεί τον ίδιο τον οργανισμό. Τόσο η ηγεσία του οργανισμού, όσο και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέονται άμεσα με το εργατικό δυναμικό και την απόδοσή του ή την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ωστόσο, ο ελληνικός Δημόσιος Τομέας χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες που δεν έχουν μελετηθεί εκτενώς στην βιβλιογραφία. Το κοινό θεωρεί πως στον Δημόσιο Τομέα δεν επικρατεί ο επαγγελματισμός που επικρατεί στον Ιδιωτικό και ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι πιο ευνοημένοι από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι απ' την άλλη, θεωρούν ότι το Κράτος ως εργοδότης, παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες. Είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθούν οι επικρατούσες ιδιαίτερες συνθήκες.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του μοντέλου της ηγεσίας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων, ιδιαίτερα του δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ. Η εργασία διαρθρώνεται σε έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της ηγεσίας και παρουσιάζονται οι κυριότερες σύγχρονες θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, η ανάλυση αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και τις βασικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί αναφορικά με αυτή. Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην απόδοση των εργαζομένων και σε παράγοντες που σχετίζονται με αυτή. Γίνεται αναφορά στην σχέση μεταξύ απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης και ασφάλειας. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται η σημαντικότητα της έρευνας και παρουσιάζονται στοιχεία της ερευνητικής μεθοδολογίας, όπως ο πληθυσμός της έρευνας – εκατό υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε-δυο ερωτηματολόγια ενσωματωμένα σε Google Forms, το ερωτηματολόγιο M.L.Q. με 45 ερωτήσεις και το ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης "Job satisfaction-JS" με 15 ερωτήσεις. Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει στοιχεία που προκύπτουν από την επεξεργασία των δεδομένων, την ανάλυση του δείγματος και τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα και τέλος το έκτο περιλαμβάνει τη συζήτηση των ευρημάτων και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Ηγεσία

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Ηγεσίας

Πριν από 50 χρόνια, ο Stogdill (1974) σημείωσε ότι υπάρχουν σχεδόν τόσοι διαφορετικοί ορισμοί της ηγεσίας όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια. Κάτι τέτοιο είναι αναμενόμενο για ένα τόσο δημοφιλές θέμα με μακρά ιστορία ενδιαφέροντος. Μεγάλο μέρος της ποικιλομορφίας καθορίζεται από τη θεωρητική βάση, την προσέγγιση και την οπτική που χρησιμοποιεί ο μελετητής όταν δημιουργεί έναν νέο ορισμό. Δυστυχώς, κατά καιρούς, αυτή η έλλειψη σαφήνειας ορισμού έχει οδηγήσει σε σημαντική σύγχυση όσους ενδιαφέρονται για το θέμα.

Μερικοί από τους σημαντικούς ορισμούς που εμφανίζονται επαναληπτικά στη βιβλιογραφία είναι οι εξής:

Κατά τον Goleman (2000) η ηγεσία αποτελεί έμπνευση και καθοδήγηση ατόμων και ομάδων προς ένα κοινό στόχο, προώθηση ή σωστή διαχείριση της αλλαγής.

Παρόμοια, ως ηγεσία περιγράφεται η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τα μέλη μιας ομάδας, προκειμένου αυτά να προσπαθήσουν οικειοθελώς και ενεργά ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας (Παπαλεξανδρή, 2018).

Ο Μπουραντάς (2018) ορίζει ως ηγεσία τη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο, ο ηγέτης επηρεάζει τις ιδέες, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τη συμπεριφορά μίας μικρής ή μεγαλύτερης τυπικής ή άτυπης ομάδας. Η διαδικασία αυτή συντελείται ήρεμα μέσα σε ένα πλαίσιο συνεργασίας και τα μέλη της ομάδας στοχεύουν στην πρόοδο και αισιοδοξούν για ένα καλύτερο αύριο.

Σύμφωνα με τον Yukl (2010) η ηγεσία είναι η διαδικασία καθοδήγησης των άλλων σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πώς να υλοποιηθεί, καθώς και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων.

Κατά τον Bolden (2004) η ηγεσία αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο που αγγίζει ποικίλες οργανωτικές, κοινωνικές και προσωπικές παραμέτρους. Εξαρτάται από μια διαδικασία επιρροής, μέσω της οποίας οι άνθρωποι εμπνέονται να εργαστούν για την επίτευξη ομαδικών στόχων, όχι μέσω εξαναγκασμού, αλλά μέσω προσωπικών κινήτρων.

Ο Burns (1978) αναφέρει ότι ως ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς να ενεργούν για ορισμένους στόχους που αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρα, τις επιθυμίες και τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες, τόσο των ηγετών όσο και των οπαδών..

Οι Kouzes και Posner (1995) ορίζουν την ηγεσία ως την τέχνη ενεργοποίησης των άλλων ώστε να θέλουν να διεκδικήσουν κοινές φιλοδοξίες.

Ο Northouse (2010) περιγράφει την ηγεσία ως μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ασκεί επιρροή σε μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Ανάλογα, ο Zaleznik (1977) τονίζει πως η ηγεσία απαιτεί σίγουρα τη χρήση δύναμης για να επηρεάσει τις σκέψεις και τις πράξεις των άλλων ανθρώπων.

Κοινά δομικά στοιχεία στους ορισμούς της Ηγεσίας είναι τα εξής: α) η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος βρίσκεται υψηλά στην ιεραρχία της οργάνωσης, β) τα μέλη της ομάδας, δηλαδή οι υφιστάμενοι, συνεργάτες, οπαδοί, κ.λπ., οι οποίοι δρουν και υλοποιούν τους στόχους, γ) το έργο που υλοποιεί ο ηγέτης, η επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων και δ) το περιβάλλον, το πλαίσιο μέσα στο οποίο ενεργεί ο ηγέτης. Τα δομικά στοιχεία της ηγεσίας είναι δυναμικά και μεταβάλλονται διαρκώς (Καραγιάννης, 2014; Σαΐτης, 2008).

1.2. Σύγκριση Ηγεσίας και Διοίκησης

Με σκοπό την πληρέστερη κατανόηση της έννοιας της ηγεσίας, υπάρχει μια σύγκριση και διαφοροποίησή της από την έννοια της διοίκησης (management). Και οι δυο έννοιες περιλαμβάνουν την επιρροή, την συν-εργασία με ανθρώπους για την επίτευξη κοινών στόχων (The Guardian, 2013). Ωστόσο, τα πεδία ηγεσίας και διαχείρισης παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις (Kotterman, 2006).

Ενώ η διοίκηση επικεντρώνεται στο παρόν της οργάνωσης, η ηγεσία εμπλέκεται με μια διαδικασία μεταβολής της συμπεριφοράς και του τρόπου σκέψης για το τι είναι επιθυμητό, αναγκαίο και εφικτό (Zateznick 1977, Μπουραντάς 2005).

Ακολουθεί πίνακας, ο οποίος αποτυπώνει συγκριτικά τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή και του Ηγέτη, όπως μελετήθηκαν από διάφορους ερευνητές.

Ιστορική Σύγκριση μεταξύ Χαρακτηριστικών Διευθυντή και Ηγέτη

Διευθυντής	Ηγέτης
Μπουραντάς Δ. (2005)	
<ul style="list-style-type: none"> • Διορίζεται • Αξιοποιεί την νόμιμη- «δοτή» δύναμη • Παρέχει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες • Ασκεί έλεγχο • Επικεντρώνεται στη λογική, στις διαδικασίες, στα συστήματα • Κινείται σε προκαθορισμένα- τυπικά πλαίσια • Ασχολείται κυρίως για το «πώς» • Αποδέχεται και διεκπεραιώνει την κατεστημένη κατάσταση (Status quo), προτιμώντας τη σταθερότητα • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Επικεντρώνεται στο παρόν ή σε βραχυπρόθεσμα σχέδια • Εκτελεί τα πράγματα σωστά 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναδεικνύεται • Αξιοποιεί τις προσωπικές του δυνάμεις • Εμπνέει, πείθει, προσφέρει όραμα, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων αναγκών» • Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει • Επικεντρώνεται στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στη διαίσθηση • Διευρύνει τους ορίζοντες, την οπτική • Ασχολείται κυρίως με το «γιατί» • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί • Ελέγχει διερευνητικά την πραγματικότητα • Στοχεύει στο μέλλον, σε μακροπρόθεσμες πολιτικές • Κάνει τα σωστά πράγματα
(Northouse, 2010)	
<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός και προϋπολογισμός • Καθορισμός ατζέντας • Καθορισμός χρονοδιαγραμμάτων • Κατανομή πόρων • Οργάνωση και στελέχωση 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός κατευθύνσεων • Δημιουργία οράματος, αποσαφήνιση της μεγάλης εικόνας • Καθορισμός στρατηγικών • Ευθυγράμμιση ανθρώπων

<ul style="list-style-type: none"> • Παροχή δομής • Πραγματοποίηση θέσεων εργασίας • Θέσπιση κανόνων και διαδικασιών • Έλεγχος και επίλυση προβλημάτων • Ανάπτυξη κινήτρων • Δημιουργία δημιουργικών λύσεων • Λήψη διορθωτικών μέτρων 	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία στόχων • Αναζήτηση δέσμευσης • Δημιουργία ομάδων και συνασπισμών • Ενθαρρύνει και εμπνέει • Εμπνέει και δίνει ενέργεια • Ενδυνάμωση υφισταμένων • Ικανοποίηση ανεκπλήρωτων αναγκών
(Lunenburg, 2011)	
<ul style="list-style-type: none"> • Εστιάζει σε πράγματα • Κοιτάζει προς τα μέσα • Εκτελεί σχέδια • Βελτιώνει το παρόν • Ελέγχει • Έχει υφισταμένους • Κατευθύνει & συντονίζει • Κάνει τα πράγματα σωστά • Διαχειρίζεται την αλλαγή • Εξυπηρετεί ανωτέρους • Ασκεί εξουσία • Αποφεύγει τις συγκρούσεις • Ενεργεί υπεύθυνα 	<ul style="list-style-type: none"> • Εστιάζει στους ανθρώπους • Κοιτάζει προς τα έξω • Αρθρώνει ένα όραμα • Δημιουργεί το μέλλον • Εξουσιοδοτεί • Έχεις συναδέλφους • Εμπιστεύεται & αναπτύσσεται • Κάνει τα σωστά πράγματα • Δημιουργεί αλλαγή • Εξυπηρετεί τους υφισταμένους • Ασκεί επιρροή • Χρησιμοποιεί σύγκρουση • Ενεργεί αποφασιστικά

1.3. Σύγχρονες θεωρίες - μορφές ηγεσίας

Οι σύγχρονες θεωρίες για την ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: α) στις θεωρίες των χαρακτηριστικών, οι οποίες επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, β) στις συμπεριφορικές θεωρίες, οι οποίες επικεντρώνονται στη συμπεριφορά του ηγέτη και γ) στις ενδεχομενικές θεωρίες, οι οποίες επικεντρώνονται στη

μορφή διοίκησης ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες. Η επιλογή της κατάλληλης μορφής ηγεσίας στοχεύει στην αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Ζαβλανός, 2002).

Κανένα στυλ ηγεσίας δεν ταιριάζει σε όλους τους οργανισμούς ή τις καταστάσεις. Επιπλέον, δεν υπάρχει ένας σωστός τρόπος ηγεσίας και μπορεί να υπάρχει ανάγκη εναλλαγής μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Επομένως, είναι σημαντική η γνώση όλων των στυλ ηγεσίας με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Η σωστή ηγετική προσέγγιση συχνά καθορίζεται από ποικίλους παράγοντες, όπως ο τύπος του οργανισμού, το είδος της εργασίας, το επίπεδο εμπειρίας και ικανότητας της ομάδας, η προσωπικότητα του ηγέτη, κ.λπ.

Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς τις ακόλουθες μορφές ηγεσίας, που έχουν συγκεκριμένα και ευδιάκριτα χαρακτηριστικά, αλλά και ποικίλες παραλλαγές. Έτσι, ο κάθε ηγέτης δεν κατατάσσεται αποκλειστικά και μόνο σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο.

1.3.1. Δημοκρατική Ηγεσία

Στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις συνεργαζόμενος με τα μέλη της ομάδας. Είναι μια συνεργατική και συμβουλευτική μορφή ηγεσίας καθώς κάθε μέλος της ομάδας έχει τη δυνατότητα να συνδράμει στην εκπλήρωση των συνεχιζόμενων έργων. Παρόλα αυτά, ο ηγέτης είναι ο κύριος υπεύθυνος για τη λήψη της απόφαση (Choi, 2007).

Το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας είναι πολύ δημοφιλές και αποτελεσματικό, καθώς παρέχει βήμα και φωνή στους υπαλλήλους που βρίσκονται πιο χαμηλά στην ιεραρχία και έτσι τους καθιστά πιο σημαντικούς και ενεργούς. Η δημοκρατική ηγεσία αξιοποιεί τις δεξιότητες και τις εμπειρίες των μελών της ομάδας κατά την εκτέλεση εργασιών, κάτι που συχνά οδηγεί σε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και υψηλή παραγωγικότητα. Παρόλα αυτά, η επίτευξη αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας πιθανά να είναι δύσκολη, χρονοβόρα και δαπανηρή, ειδικά σε περιπτώσεις όπου οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται άμεσα.

1.3.2. Αυταρχική Ηγεσία

Το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας βρίσκεται στον αντίποδα του δημοκρατικού μοντέλου ηγεσίας. Ο αυταρχικός ηγέτης αποφασίζει και λαμβάνει όλες τις αποφάσεις για λογαριασμό της ομάδας χωρίς να δέχεται καμία εισήγηση ή πρόταση από αυτήν. Ο ηγέτης έχει την απόλυτη εξουσία και ευθύνη και υπαγορεύει όλα τα καθήκοντα που πρέπει να αναληφθούν. Δεν υπάρχει διαβούλευση με τους εργαζόμενους πριν ληφθεί απόφαση. Μετά

τη λήψη της απόφασης, όλοι αναμένεται να στηρίξουν την απόφαση που πήρε ο ηγέτης. Συχνά υπάρχει κάποιο επίπεδο φόβου για τον ηγέτη από την ομάδα (Van Vugt, Jepson, Hart & De Cremer, 2004).

Ο αυταρχικός τύπος ηγεσίας πιθανά να χαρακτηρίζεται οπισθοδρομικός ή να είναι δυσάρεστος για τους εργαζόμενους. Ωστόσο, η αυταρχική ηγεσία μπορεί να είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση σε περιπτώσεις όπου ο ηγέτης είναι έμπειρος και γνωρίζει τις συνθήκες που απαιτούνται για να παρθεί μια απόφαση, ιδίως όταν αυτή πρέπει να ληφθεί γρήγορα, σε περιπτώσεις που δεν απαιτείται η συμμετοχή της ομάδας ή μια συμφωνία για να διασφαλιστεί ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα (Rehman S., Rahman H.U., Zahid M. & Asif M., 2018).

1.3.3. Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει στην καλλιέργεια της αλλαγής σε οργανισμούς και ανθρώπους. Ο μετασχηματισμός γίνεται με την παρακίνηση των μελών της ομάδας να υπερβούν το καθεστώς άνεσής τους, να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και τελικά να πετύχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει η ηγεσία τους να χαρακτηρίζεται από τα τέσσερα «I's»:

1. Idealized influence, ιδανική επιρροή: αληθινή ηγετική συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από σκοπό, αξίες, συγκεκριμένο όραμα που εμπνέει τους υφιστάμενους και τους οδηγεί σε ταύτιση με τον ηγέτη,
2. Inspirational motivation, πνευματική κινητοποίηση: παροχή πνευματικών κινήτρων προς τους υφιστάμενους ώστε να δημιουργήσουν και να καινοτομήσουν,
3. Intellectual stimulation, διανοητική παρώθηση: παροχή ερεθισμάτων προς τους υφισταμένους με σκοπό την έμπνευση, τα κίνητρα και το κοινό όραμα,
4. Individualized consideration, εξατομικευμένη υποστήριξη: εξατομικευμένη εξέταση των αναγκών του κάθε υφισταμένου, έτσι ώστε να εκχωρηθούν στον καθένα οι κατάλληλες αρμοδιότητες, ανάλογα με τις ικανότητές του και σύμφωνα με τους προσωπικούς του στόχους και την ατομική του ανάπτυξη (Robbins & Judge, 2011).

Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας συνδέεται συχνά με οργανισμούς προσανατολισμένους στην υψηλή παραγωγικότητα, την ανάπτυξη και την καινοτομία. Πρακτικά, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες τείνουν να αναθέτουν στους υπαλλήλους καθήκοντα που αυξάνονται σε δυσκολία και προθεσμίες που γίνονται όλο και πιο απαιτητικές. Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή

παραγωγικότητα και δέσμευση μέσω της κοινής εμπιστοσύνης και οράματος μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων (Humphreys & Einstein, 2003).

Ωστόσο, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κινδυνεύουν να χάσουν την εμπιστοσύνη ορισμένων μελών της ομάδας, όταν αυτά δεν λάβουν την κατάλληλη καθοδήγηση για να ανταπεξέλθουν στις απαιτητικές εργασίες (Jakobsen & Staniek, 2020).

1.3.4. Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία είναι πιο βραχυπρόθεσμη και μπορεί καλύτερα να περιγραφεί ως ένα είδος συναλλαγής «δούναι και λαβείν» μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Τα μέλη της ομάδας συμφωνούν να ακολουθήσουν τον ηγέτη τους κατά την αποδοχή της εργασίας.

Η συναλλακτική ηγεσία καθορίζει ρόλους και ευθύνες για κάθε μέλος της ομάδας και ενθαρρύνει την ολοκλήρωση της εργασίας όπως έχει προγραμματιστεί. Σε πολλές περιπτώσεις εφαρμόζονται προγράμματα κινήτρων πέρα από την κανονική αμοιβή. Εάν πετύχουν έναν συγκεκριμένο στόχο, λαμβάνουν το μπόνους που τους έχει υποσχεθεί. Είναι μια συνηθισμένη διαδικασία σε εργασίες πωλήσεων και μάρκετινγκ. Εκτός από τα κίνητρα, επιβάλλονται κυρώσεις για τη ρύθμιση του τρόπου με τον οποίο πρέπει να γίνεται η εργασία (Bass & Riggio, 2014).

Το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας έχει πιο άμεσο χαρακτήρα και καθορίζει ρητά και ξεκάθαρα τα καθήκοντα του κάθε μέλους της ομάδας. Το άκαμπτο πλαίσιο εφαρμογής του όμως και οι άμεσες προσδοκίες του πιθανά να δρουν περιοριστικά στην δημιουργικότητα και την καινοτομία. Επιπλέον, ενδέχεται να προκαλέσουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και υψηλή εναλλαγή εργαζομένων (Avolio & Bass, 1995).

1.3.5. Γραφειοκρατική Ηγεσία

Η γραφειοκρατική ηγεσία είναι ένας τύπος ηγεσίας παλαιών αρχών. Οι διαδικασίες και οι κανονισμοί ακολουθούνται σύμφωνα με την πολιτική χωρίς περιθώρια ευελιξίας. Καθορίζονται κανόνες για το πώς πρέπει να γίνεται η εργασία και οι γραφειοκρατικοί ηγέτες διασφαλίζουν ότι τα μέλη της ομάδας ακολουθούν αυτές τις διαδικασίες σχολαστικά. Η συμβολή των εργαζομένων λαμβάνεται υπόψη από τον ηγέτη. Ωστόσο, απορρίπτεται εάν δεν συμμορφώνεται με την οργανωτική πολιτική. Νέες ιδέες εισέρχονται δύσκολα ή πολύ σταδιακά και επικρατεί έντονη γραφειοκρατία. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η ιεραρχική δομή εξουσίας που αποδίδεται σε επίσημους τίτλους (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016).

Η γραφειοκρατική ηγεσία συνδέεται συχνά με μεγάλους, «αιωνόβιους» οργανισμούς όπου η επιτυχία έχει έρθει μέσω της χρήσης παραδοσιακών πρακτικών. Ως εκ τούτου, η πρόταση μιας νέας στρατηγικής σε αυτούς τους οργανισμούς συναντά σκληρή αντίσταση, ειδικά εάν είναι μοντέρνα και καινοτόμα. Οι νέες ιδέες θεωρούνται σπάταλες και αναποτελεσματικές, ή ακόμα και εντελώς επικίνδυνες. Αν και υπάρχει λιγότερος έλεγχος και περισσότερη ελευθερία από ένα αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας, δεν υπάρχει κίνητρο καινοτομίας. Επομένως, δεν είναι κατάλληλο για νέους, φιλόδοξους οργανισμούς που βρίσκονται σε αναπτυξιακή πορεία (Κατσαρός, 2008).

Η γραφειοκρατική ηγεσία ενδείκνυται για θέσεις εργασίας που ενέχουν κινδύνους ασφάλειας ή διαχείριση πολύτιμων αντικειμένων όπως μεγάλα χρηματικά ποσά ή χρυσό. Είναι επίσης ιδανικό για τη διαχείριση υπαλλήλων που εκτελούν εργασίες ρουτίνας (Μιχαλόπουλος, 2003).

1.3.6. Ηγεσία που υπηρετεί

Η ηγεσία που υπηρετεί χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που είναι υπηρέτης της ομάδας πρώτα πριν γίνει ηγέτης και προσπαθεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της ομάδας του περισσότερο από τις δικές του. Ουσιαστικά, αποτελεί μια μορφή παραδειγματισμού, καθώς οι ηγέτες που υπηρετούν προσπαθούν να βρουν τρόπους να εμπνεύσουν τους εργαζομένους ακολουθώντας το παράδειγμά τους για να επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα.

Η ηγεσία που υπηρετεί απαιτεί ηγέτες με ακεραιότητα χαρακτήρα και ευγενικούς τρόπους. Δημιουργεί μια θετική οργανωτική κουλτούρα και ένα ισχυρό ηθικό δέσιμο μεταξύ των συνεργατών. Παράλληλα, καλλιεργεί ένα ηθικό περιβάλλον με ισχυρές αξίες και ιδανικά (Thakore, 2013).

Παρόλα αυτά, κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η ηγεσία που υπηρετεί πιθανά να είναι ακατάλληλη σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα που αφορούν τους ίδιους τους ηγέτες. Οι ηγέτες που υπηρετούν μπορούν εύκολα να παραγκωνιστούν από πιο φιλόδοξους ηγέτες. Η μορφή της ηγεσίας που υπηρετεί επικρίνεται επίσης για έλλειψη ευελιξίας σε απαιτητικές προθεσμίες και οργανισμούς ή σε καταστάσεις έντονων ρυθμών (Spears, 2005).

1.3.7. Χαρισματική Ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία αξιοποιεί το χάρισμα του ηγέτη να εμπνέει και να παρακινεί τους υφισταμένους. Οι ηγέτες διαθέτουν το στοιχείο του οραματισμού και χρησιμοποιούν τρόπους επικοινωνίας για να λειτουργήσουν ενωτικά κάτω από ένα κοινό όραμα και οδηγούν

συνήθως σε υψηλή απόδοση ατόμων, ομάδων και οργανισμών (Arnold κ.ά, 2020; Uhl-Bien κ.ά, 2016).

Ωστόσο, λόγω της έντονης διάθεσής τους, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να δείξουν σημάδια ναρκισσισμού και εγωπαθούς συμπεριφοράς και να χάσουν τα ίχνη των σημαντικών καθηκόντων.

1.4. Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα

Για δεκαετίες, στη δημόσια διοίκηση επικρατούσε το γραφειοκρατικό μοντέλο, το οποίο πλέον παρουσιάζει πολλά προβλήματα και ελλείψεις και για αυτό, πολλές κυβερνήσεις αναζήτησαν λύσεις και νέες μορφές διοίκησης. Σκοπός είναι ο εκσυγχρονισμός και η αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα, με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες (Hood, 1991). Οι μεταρρυθμίσεις που προτείνονται δίνουν έμφαση σε τομείς όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ποιότητα, οι εργασιακές σχέσεις κ.λπ. και στην υιοθέτηση αρχών διοίκησης του ιδιωτικού τομέα από τους δημόσιους φορείς (Καραστάθης, 2018).

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές, την οικονομικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, ενώ τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι:

- Επαγγελματισμός στον δημόσιο τομέα
- Αυστηρά καθορισμένα πρότυπα και μέτρα απόδοσης
- Αυστηρότερος έλεγχος εκροών
- Έμφαση στην πειθαρχία
- Στροφή προς τον ανταγωνισμό και άλλα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα

(Καραστάθης, 2018).

Ο Νόμος 3230/2004 είναι εκείνος που εισήγαγε τα σύγχρονα πρότυπα λειτουργίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα και στράφηκε προς την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Από το 2010 εντατικοποιήθηκαν οι δράσεις και οι πολιτικές για την εφαρμογή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Από τότε έχει καταγραφεί ενίσχυση της πελατοκεντρικής κουλτούρας, διάθεση δημιουργίας θετικού εργασιακού κλίματος και ενίσχυση και προώθηση των εργαζομένων με ηγετικά χαρακτηριστικά ικανούς να προάγουν τους στόχους της δημόσιας διοίκησης. (Lampropoulou & Oikonomou, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Εργασιακή Ικανοποίηση

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια που σχετίζεται και με τους εργαζομένους, και με τους οργανισμούς. Έτσι, αποτελεί ένα δημοφιλές θέμα στον τομέα της βιομηχανικής ψυχολογίας, της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Το ενδιαφέρον για την εργασιακή ικανοποίηση ξεκίνησε ήδη από τη δεκαετία του 1930 και ένας από τους πρώτους ορισμούς που δόθηκαν είναι εκείνος του Herzberg (1935), ο οποίος περιγράφει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα σύνολο από ψυχολογικές, σωματικές και περιβαλλοντικές συνθήκες που οδηγούν τον εργαζόμενο στην παραδοχή ότι νιώθει χαρά και ικανοποίηση από την εργασία του.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια σύνθετη και περιεκτική έννοια που ποικίλλει ανάλογα με τις επιμέρους ερμηνείες. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται συχνά με τα κίνητρα, αν και η βάση αυτής της σύνδεσης είναι ασαφής. Η ικανοποίηση δεν ισοδυναμεί με κίνητρο. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι κυρίως μια στάση ή ψυχολογική κατάσταση. Θα μπορούσε να συνδεθεί με μια προσωπική αίσθηση επιτυχίας, είτε ποσοτική είτε ποιοτική (Mullins, 2013).

Η εργασιακή ικανοποίηση δείχνει πως κάποιος εργαζόμενος κάνει μια δουλειά που του αρέσει, την επιτελεί αποτελεσματικά και ανταμείβεται ικανοποιητικά για την προσπάθειά του. Η ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται περαιτέρω ενθουσιασμό με τη δουλειά κάποιου και αποτελεί ζωτικό παράγοντα για την επίτευξη αναγνώρισης, μισθού, προαγωγής και άλλων στόχων που οδηγούν σε μια αίσθηση ολοκλήρωσης (Kaliski, 2007).

Άλλος ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να είναι ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με τις ανταμοιβές που λαμβάνει από τη δουλειά του, ιδιαίτερα όσον αφορά τα εγγενή κίνητρα (Statt, 2004).

Ο όρος ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται άμεσα με τις στάσεις και τα συναισθήματα των ατόμων για την εργασία τους. Αν κάποιος έχει θετική και ευνοϊκή στάση προς την εργασία του, τότε πιθανά νιώθει εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, οι αρνητικές και δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία υποδηλώνουν δυσαρέσκεια από αυτή (Armstrong, 2006).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το σύνολο των συναισθημάτων και των απόψεων που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους. Τα επίπεδα ικανοποίησης έχουν διακύμανση από

έντονη ικανοποίηση μέχρι και έντονη δυσαρέσκεια. Πέρα από συναισθήματα και στάσεις για την εργασία συνολικά, οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν συναισθήματα και απόψεις σχετικά με συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας που εκτελούν, όπως το είδος της, τις απολαβές, το ανθρώπινο δυναμικό, τους προϊσταμένους ή τους υφισταμένους τους, κ.λπ. (George κ.ά, 2008).

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους κύριους παράγοντες σχετικά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών οργανώσεων. Συγκεκριμένα, οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας επικεντρώνονται στην προσωπικότητα των εργαζομένων, στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και όλα αυτά αποτελούν έναν αντιπροσωπευτικό δείκτη της εργασιακής ικανοποίησης στις σύγχρονες εταιρείες. Αναλύοντας την Εργασιακή Ικανοποίηση, αναδεικνύονται οι συνειρμοί ότι ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος και ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι ένας επιτυχημένος εργαζόμενος. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης γίνεται σαφέστερη όταν ληφθούν υπόψη οι αρνητικές συνέπειες της εργασιακής δυσαρέσκειας, όπως η απουσία αφοσίωσης, η αυξημένη αποχή, η αύξηση της συχνότητας των ατυχημάτων κ.λπ.

2.2. Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Οι θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης έχουν ισχυρή επικάλυψη με θεωρίες που εξηγούν τα ανθρώπινα κίνητρα. Στην πράξη, οι θεωρίες αυτές διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες: τις οντολογικές θεωρίες ή θεωρίες περιεχομένου και τις μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

2.2.1. Θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές θεωρίες

Οι θεωρίες περιεχομένου ή οντολογικές θεωρίες επικεντρώνονται στους εσωτερικούς παράγοντες του ατόμου που ρυθμίζουν την εργασιακή του συμπεριφορά και στηρίζονται στις θεωρίες της παρακίνησης (Kian, Yusoff & Rajah, 2014) και στις ανάγκες που επιδρούν στην παρακίνηση του εργαζομένου για εργασία (Sahito & Vaisanen, 2017).

Οι πιο χαρακτηριστικές θεωρίες περιεχομένου είναι οι εξής:

- η θεωρία X και Y του McGregor
- η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow,
- η τροποποιημένη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Alderfer,
- η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg,
- η θεωρία των επιτευγμάτων ή κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

2.2.1.1. Η θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία των δύο διακριτών καταστάσεων X και Y του McGregor (1960) αποτυπώνει δύο διαφορετικές όψεις της ανθρώπινης φύσης. Με βάση την θεωρία υπάρχουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις για την εργασία. Η πρώτη είναι η αρνητική αντίληψη X, κατά την οποία, οι εργαζόμενοι δεν έχουν προσδοκίες και φιλοδοξίες από την εργασία τους, αποφεύγουν τις ευθύνες και τελικά δεν ενδιαφέρονται για δουλειά. Στον αντίποδα βρίσκεται η θετική αντίληψη Y, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι διαθέτουν όραμα, θέτουν στόχους, επιδιώκουν να παίρνουν πρωτοβουλίες και αναλαμβάνουν με χαρά αρμοδιότητες (Παπάνης, 2007).

Η θεωρία X και Y συνδέεται στενά με το δημοκρατικό και το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας. Η αρνητική θεωρία X υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι απλά ικανοποιούν τις βασικές τους ανάγκες μέσω της εργασίας τους και δεν εργάζονται με ζήλο και επαγγελματικές φιλοδοξίες. Έτσι, ο ηγέτης καλείται να εποπτεύει συνεχώς και να καθοδηγεί με λεπτομέρεια, ενώ κάποιες φορές θα χρειαστεί να απειλήσει για τιμωρία ή ακόμα και να τιμωρήσει (Mullins, 2013). Αντίθετα, η αισιόδοξη θεωρία Y που επιβεβαιώνει την ενεργητική διάθεση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, στρέφεται σε τεχνικές καλλιέργειας της αυτενέργειας και της αυτό-καθοδήγησης (Μπουραντάς, 2002).

Ο McGregor τονίζει ως απαραίτητη τη μετάβαση από την αρνητική και απαισιόδοξη θεωρία του αυταρχικού μοντέλου στην θετική και αισιόδοξη του δημοκρατικού (Ζαβλανός 2002), καθώς οι τεχνικές αυτοελέγχου και αυτό-καθοδήγησης μπορούν να συνδράμουν θετικά ως προς τα επιθυμητά αποτελέσματα.

2.2.1.2. Η θεωρία ιεραρχίας αναγκών του Maslow

Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του ανθρωπιστή ψυχολόγου Abraham Maslow (1943), αν και τη συναντούμε στην βιβλιογραφία για τα ανθρώπινα κίνητρα, αποτελεί μια από τις πρωταρχικές προσπάθειες εξέτασης των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Η θεωρία της ιεραρχίας υποστηρίζει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να τοποθετηθούν σε μια πυραμίδα πέντε επιπέδων. Από το κατώτερο επίπεδο ξεκινώντας από τις φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες, έπειτα οι ανάγκες ασφάλειας, στο τρίτο επίπεδο οι κοινωνικές ανάγκες/ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, πιο πάνω οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και στην κορυφή της πυραμίδας ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Η σχηματική αυτή τοποθέτηση υποδηλώνει την ύπαρξη βασικών αναγκών που πρέπει να καλυφθούν κατά προτεραιότητα (για παράδειγμα, οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας), για να είναι εφικτή η

κάλυψη πιο σύνθετων αναγκών (όπως οι κοινωνικές ανάγκες και η ανάγκη για αυτοεκτίμηση) (Maslow, 1995).

Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow στοχεύει στην ερμηνεία των ανθρώπινων κινήτρων. Παρόλα αυτά, οι κύριοι παράγοντες της έχουν ισχύ στο εργασιακό πλαίσιο και γι' αυτό χρησιμοποιούνται για την ερμηνεία της εργασιακής ικανοποίησης. Στο εργασιακό πλαίσιο, οι οικονομικές απολαβές και η υγειονομική περίθαλψη αποτελούν τα οφέλη που βοηθούν κάθε εργαζόμενο να καλύψει τις βασικές βιολογικές/ φυσιολογικές του ανάγκες. Οι ανάγκες ασφάλειας εκδηλώνονται μέσω του αισθήματος της σωματικής ασφάλειας των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς και της ασφαλούς εργασίας ή/και της ύπαρξης κατάλληλων εταιρικών δομών και πολιτικών. Όταν αυτές οι ανάγκες ικανοποιηθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν να νιώσουν οικειότητα στον χώρο εργασίας. Έτσι, μπορούν να συνάψουν θετικές επαγγελματικές και διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες τους. Σε επόμενο στάδιο, οι εργαζόμενοι θα θελήσουν να εισπράξουν εκτίμηση από τους συναδέλφους και τον επαγγελματικό περίγυρο. Το τελευταίο στάδιο είναι οι εργαζόμενοι να επιδιώξουν την αυτοπραγμάτωση, δηλαδή την επαγγελματική εξέλιξη, αλλά και την ολόπλευρη πρόοδο.

Συμπερασματικά, οι οργανισμοί που επιδιώκουν να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων θα πρέπει να προσπαθήσουν να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων και έπειτα τις ανώτερες και πιο σύνθετες. Όμως, αυτή η προσέγγιση γίνεται όλο και λιγότερο δημοφιλής καθώς δεν λαμβάνει υπόψη τη γνωστική διαδικασία του εργαζομένου και γενικότερα στερείται εμπειρικών αποδεικτικών στοιχείων (Spector, 1997). Επιπρόσθετα, κάποιοι μελετητές έχουν εντοπίσει σφάλμα στο τελευταίο στάδιο των αναγκών της αυτοπραγμάτωσης (Maier, 2002). Η έλλειψη σαφούς ορισμού και εννοιολογικού πλαισίου της αυτοπραγμάτωσης, σε συνδυασμό με τη δυσκολία μέτρησής της, καθιστά δύσκολο τον προσδιορισμό ποιος είναι ο τελικός στόχος ή πότε έχει επιτευχθεί.

Εικόνα 2.2.1.2: Η Πυραμίδα του Maslow στις επιχειρήσεις



2.2.1.3. Η τροποποιημένη θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Alderfer (ERG)

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Alderfer είναι μια τροποποιημένη έκδοση και επέκταση της αντίστοιχης θεωρίας του Maslow. Σε αυτή, οι ανθρώπινες ανάγκες περιορίζονται σε τρεις κατηγορίες: ανάγκες της ύπαρξης (existence), των σχέσεων (relationship) και της ανάπτυξης (growth) και από τα αρχικά αυτών των αγγλικών λέξεων έχει πάρει και το όνομα ERG.

- ανάγκες ύπαρξης (existence), στις οποίες ανήκουν οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας της θεωρίας του Maslow,
- ανάγκες σχέσης (relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον, στις οποίες υπάγονται στις αντίστοιχες κοινωνικές ανάγκες της θεωρίας του Maslow και
- ανάγκες ανάπτυξης (growth), στις οποίες ανήκουν οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών της θεωρίας του Maslow, οι ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοπραγμάτωση.

Η προφανής διαφοροποίηση της θεωρίας του Alderfer από τη θεωρία του Maslow είναι ο περιορισμός του αριθμού των κατηγοριών. Η ομαδοποίηση αυτή κάνει την ιεράρχηση πιο ευέλικτη και τονίζει πως μπορούν να ενεργοποιηθούν ταυτόχρονα ανάγκες από διαφορετικές κατηγορίες (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Μια ακόμα θεμελιώδης διαφορά της θεωρίας του Alderfer από τη θεωρία του Maslow είναι η χρήση του όρου της "ματαίωσης", της απογοήτευσης που προκαλείται από την αδυναμία ικανοποίησης. Έτσι, τονίζεται ότι υπάρχει περίπτωση οπισθοδρόμησης από

ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου. Η προσέγγιση αυτή θέτει σε αμφισβήτηση την απόλυτη προτεραιότητα των αναγκών που βρίσκονται στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow (Κάντας, 2009). Επίσης, όταν υπάρχει "ματαιώση" υπάρχουν συμπεριφορές, όπως: επιθετικότητα του ατόμου, "προσήλωση - προσκόλληση", που είναι η τάση ενός ατόμου να επιμένει σε ένα συγκεκριμένο είδος ανέλικτης συμπεριφοράς, παρότι γνωρίζει την αναποτελεσματικότητά της, "παλινδρόμηση" που είναι η τάση ενός ατόμου να επιστρέψει σε κάποιο τύπο παλαιότερης συμπεριφοράς και, τέλος, "παραίτηση" που είναι η τάση του ατόμου εγκατάλειψης και παραίτησης από την εργασία (Χατζατόγλου, 1994).

Αν και ο Alderfer, δεν στηρίχτηκε μόνο σε θεωρητικά στοιχεία, αλλά και σε εμπειρικές μεθόδους, η θεωρία του αμφισβητήθηκε, διότι η έννοια των αναγκών και η ιεράρχηση τους είναι αδύνατο να ταυτίζονται σε όλα τα άτομα, ακόμα και αν ο εργασιακός τους χώρος είναι ο ίδιος (Καντάς, 2009).

2.2.1.4. Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1966) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή απογοήτευση δεν είναι δύο αντίθετα άκρα της ίδιας συνέχειας, αλλά αποτελούν δύο ευδιάκριτες και πολλές φορές, ανεξάρτητες ή ασύνδετες έννοιες. Όταν πληρούνται παράγοντες παρακίνησης όπως η αμοιβή και τα οφέλη, η αναγνώριση του έργου, η επίτευξη των στόχων, η προαγωγή, η ευχέρεια πρωτοβουλιών, κ.ά. ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος από την εργασία του. Από την άλλη πλευρά, παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, όπως οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική και η δομή της εταιρείας, η εργασιακή ασφάλεια, η διάδραση με τους συναδέλφους και η ποιότητα της διοίκησης σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια από την εργασία.

Καθώς οι παράγοντες υγιεινής και οι παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται ανεξάρτητοι, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να μην είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι. Η θεωρία των δύο παραγόντων υποστηρίζει ότι όταν οι παράγοντες υγιεινής είναι χαμηλοί ο εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος, αλλά όταν οι παράγοντες αυτοί είναι υψηλοί ο εργαζόμενος δεν είναι δυσαρεστημένος (ή είναι ουδέτερος), αλλά δεν είναι απαραίτητα ικανοποιημένος. Η ικανοποίηση ή μη του κάθε εργαζομένου εξαρτάται από τους παράγοντες παρακίνησης. Η διάκριση αυτή μπορεί να βοηθήσει στον υπολογισμό της πολυπλοκότητας των συναισθημάτων ενός εργαζομένου, καθώς μπορεί να αισθάνεται ικανοποιημένος και δυσαρεστημένος ταυτόχρονα ή ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσαρεστημένος.

Ενώ η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg είναι ζωτικής σημασίας για την πρώτη διάκριση της εργασιακής ικανοποίησης από τη δυσαρέσκεια, δεν έχει υποστηριχτεί εμπειρικά. Η αρχική μελέτη του Herzberg (Collins, 2002) έχει επικριθεί λόγω της αδύναμης μεθοδολογικής της έρευνας (Maher, 2002; Ewen, 1964). Ακολούθως, οι μεταγενέστερες προσπάθειες να δοκιμαστεί αυτή η θεωρία απέφεραν ανάμεικτα αποτελέσματα, με κάποιους ερευνητές να την υποστηρίζουν (Schmidt, 1976; Manisera, 2005) και άλλους όχι (Hill, 1986; King, 1970).

2.2.1.5. Η θεωρία των επιτευγμάτων ή κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο McClelland (1985) θεωρεί ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι επίκτητες και διαμορφώνονται εντός του κοινωνικού περιβάλλοντος του ατόμου. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι οι βασικές ανάγκες είναι τρεις και πρέπει καλύπτονται για κάθε εργαζόμενο μέσα από την εργασία του.

Ανάγκη για επιτεύγματα (Achievement): υπάρχει μια προδιάθεση στα άτομα να υλοποιήσουν αξιοσημείωτους στόχους και ξεχωριστά επιτεύγματα. Στο εργασιακό πλαίσιο, οι εργαζόμενοι στοχεύουν σε απαιτητικούς, άλλα εφικτούς στόχους, υπομένουν και υπερβαίνουν αντιξοότητες για την επίτευξή τους, ενώ επιθυμούν την ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις τους. Η αποδοχή και η αναγνώριση αποτελούν σημαντικό κίνητρο των ενεργειών τους.

Ανάγκη για αποδοχή (Affiliation): καλλιέργεια συνεργατικού κλίματος, φιλικών και διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των συνεργατών, ενίσχυση της αφοσίωσης, του σεβασμού, και της επιβεβαίωσης μέσα στην ομάδα εργασίας. Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τα συναισθήματα των συνεργατών τους και αυτοσκοπός τους είναι η αποδοχή από το εργασιακό περιβάλλον.

Ανάγκη για ισχύ (Power): ενίσχυση της δυνατότητας για επιρροή και για διάκριση. Υπάρχουν άτομα που στοχεύουν στην απόκτηση δύναμης και εξουσίας και διάκρισης μέσα στην ομάδα εργασίας. Τα άτομα αυτά είναι ενεργητικά, αποφασιστικά, ευέλικτα, τους αρέσει να μιλούν με ειλικρίνεια, να εκτίθενται στο κοινό, να μεταδίδουν τη γνώση και την εμπειρία τους και συνήθως στοχεύουν σε ηγετικές θέσεις και διευθυντικά πόστα.

Διαφορετικοί άνθρωποι παρακινούνται από διαφορετικές ανάγκες και παράγοντες. Επομένως η κατανόηση του τι ακριβώς παρακινεί ένα άτομο να ολοκληρώσει μια εργασία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την πιθανότητα να ολοκληρώσει την εργασία και να την κάνει πιο καλά και αποτελεσματικά.

Η θεωρία του McClelland έχει δεχτεί κριτική για την πιο περιορισμένη πρακτική εφαρμογή συγκριτικά με άλλες θεωρίες. Ο ίδιος ο εμπνευστής της υποστηρίζει πως αυτό συμβαίνει γιατί τα τρία είδη αναγκών είναι υποσυνείδητα, γεγονός που σημαίνει πως κάποιος εργαζόμενος έχει έντονα αυτές τις ανάγκες χωρίς να το αναγνωρίζει (Robbins, 2009). Επίσης, οι ανάγκες αυτές μπορούν να τροποποιηθούν μέσω της εκπαίδευσης και να οδηγήσουν το άτομο στο κατάλληλο είδος εργασίας (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006).

2.2.1.5. Το Μοντέλο Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών

Το Μοντέλο Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών (Job Characteristics Model-JCM) των Hackman και Oldham (1976) εξηγεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται όταν το εργασιακό περιβάλλον ενθαρρύνει εγγενή χαρακτηριστικά παρακίνησης. Τα εξής πέντε βασικά χαρακτηριστικά εργασίας: α) ποικιλία δεξιοτήτων, β) ταυτότητα εργασίας, γ) σημασία εργασίας, δ) αυτονομία και ε) ανατροφοδότηση, ασκούν επιρροή σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις: α) ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η εργασία του έχει νόημα, β) ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι φέρει προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας του και γ) ο εργαζόμενος αποκομίζει άμεση πληροφόρηση των αποτελεσμάτων της εργασίας του. Στη συνέχεια, οι τρεις ψυχοκοινωνικές καταστάσεις μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται για τη δουλειά τους. Όταν οι εργαζόμενοι βρίσκουν ικανοποίηση από την εργασία τους, αναλαμβάνουν την ευθύνη για την εκτέλεση των εργασιών και λαμβάνουν ανατροφοδότηση για το πώς τα πάνε, τείνουν να είναι πιο ευτυχισμένοι με τη δουλειά τους.

Συμπερασματικά, εξετάζοντας τις βασικές συνιστώσες του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τον τρόπο ενίσχυσης των ρόλων εργασίας για την καλύτερη συμμετοχή και παρακίνηση των εργαζομένων τους. Η κατανόηση του πώς νιώθουν οι άνθρωποι στην εργασία και πώς επηρεάζει την απόδοση της εργασίας τους είναι σημαντική κατά το σχεδιασμό θέσεων εργασίας.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις θέσεις εργασίας δίνοντας στους εργαζόμενους περισσότερο έλεγχο, παρέχοντας ανατροφοδότηση και κάνοντας τις εργασίες ουσιαστικές. Αυτό είναι σημαντικό για να γίνει η εργασία πιο ικανοποιητική και να βελτιωθεί το πόσο καλά κάνουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους.

2.2.1.6. Διαθετική προσέγγιση

Η διαθετική προσέγγιση υποδηλώνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται στενά με την προσωπικότητα. Υποθέτει ότι ένα άτομο έχει μια ισχυρή προδιάθεση για ένα

ορισμένο επίπεδο ικανοποίησης και ότι αυτή παραμένει σταθερή με την πάροδο του χρόνου. Τα στοιχεία για αυτήν την προσέγγιση έχουν μελετηθεί άμεσα και έμμεσα (Judge κ.ά., 2007).

Τα έμμεσα στοιχεία προέρχονται από μελέτες που δεν μετρούν ρητά την προσωπικότητα. Τα δεδομένα από τις Εθνικές Διαχρονικές Μελέτες στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής διαπίστωσαν ότι τα μέτρα ικανοποίησης από την εργασία τείνουν να παραμένουν αρκετά σταθερά σε περιόδους 2, 3 και 5 ετών. Αυτό περιλαμβάνει ακόμη και σημαντικές αλλαγές στην απασχόληση, όπως: αλλαγές στον εργοδότη ή στο επάγγελμα. Οι έμμεσες μελέτες, ωστόσο, είναι ευάλωτες σε μια σειρά από σημαντικές επικρίσεις, δηλαδή ότι άλλοι άγνωστοι παράγοντες μπορεί να συμβάλλουν στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό υπογραμμίζει την αντίστοιχη σημασία των μελετών που αξιολογούν άμεσα τον ρόλο της προσωπικότητας. Κυρίως, υπάρχουν ερευνητικές ενδείξεις ότι η αυτοεκτίμηση, η αυτο-αποτελεσματικότητα, η συναισθηματική σταθερότητα και ο τύπος ελέγχου αποτελούν μια ευρεία δομή προσωπικότητας, η οποία συμβάλλει στο πώς βλέπει ένα άτομο τον εαυτό του (Gerhart, 2005).

2.2.2. Θεωρίες διαδικασίας ή μηχανιστικές θεωρίες

Οι θεωρίες διαδικασίας ή οι μηχανιστικές θεωρίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν τη λειτουργία του κινήτρου, τους τρόπους με τους οποίους οι ανάγκες γίνονται αποδεκτές και οι στόχοι εκπληρώνονται (Patricia & Asoba, 2021).

Σύμφωνα με τον Mullins (2013), οι πιο βασικές θεωρίες διαδικασίας είναι οι εξής:

1. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom
2. Η θεωρία των προσδοκιών των Porter και Lawler
3. Το αναθεωρημένο μοντέλο των προσδοκιών του Lawler
4. Η θεωρία της Ισότητας και της Δικαιοσύνης του Adams
5. Η θεωρία της στοχοθεσίας του Locke

2.2.2.1. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom

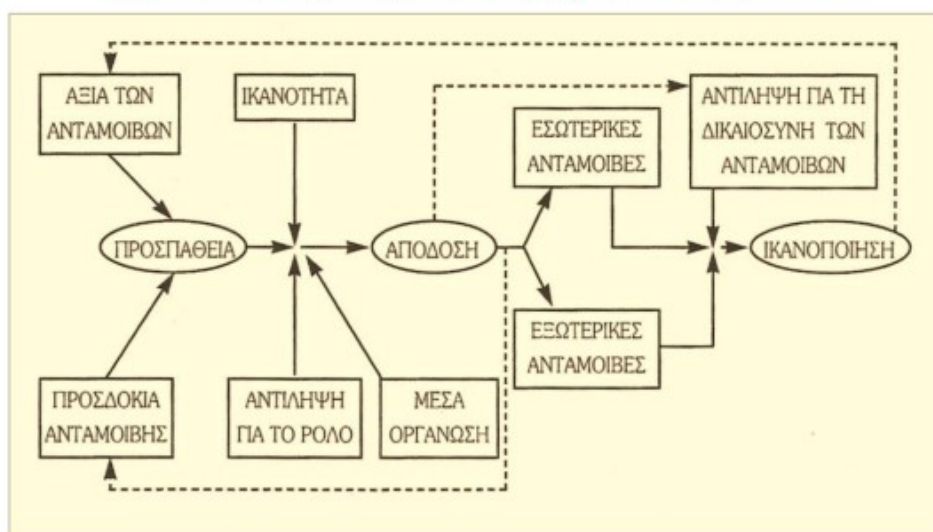
Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964) επιδιώκει να ερμηνεύσει τους λόγους που οι εργαζόμενοι ακολουθούν διάφορα μοντέλα συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τον Vroom, η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την αλληλεπίδραση του εργαζομένου και των προσδοκιών του με το επαγγελματικό του περιβάλλον. Το μοντέλο του Vroom βασίζεται σε τρεις μεταβλητές: α) το σθένος (valence), δηλαδή τη συναισθηματική αξία που έχει για τον εργαζόμενο κάθε πιθανό αποτελέσματα της δράσης του και συνδέεται με το αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης που θα νιώσει το άτομο όταν επιτύχει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, β) τη συντελεστικότητα (instrumentality), δηλαδή την αντίληψη του εργαζομένου για την

πιθανότητα που έχει μια συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει στην επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων και γ) την προσδοκία, δηλαδή την πεποίθηση ότι μια ενέργεια θα οδηγήσει σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

2.2.2.2. Η θεωρία των προσδοκιών των Porter και Lawler

Η θεωρία των προσδοκιών των Porter και Lawler (1968) αποτελεί μία περαιτέρω επεξεργασία της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom και απεικονίζεται γραφικά στο σχήμα που ακολουθεί.

Εικόνα 1.2.2.2.: Η θεωρία των προσδοκιών των Porter και Lawler



Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι έννοιες της παρακίνησης, της ικανοποίησης και της απόδοσης είναι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές που αλληλοσυσχετίζονται, (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001). Επίσης, οι Porter και Lawler εντοπίζουν τα παρακάτω στοιχεία :

- την Προσπάθεια, η οποία είναι μια μεταβλητή εισόδου που αντιπροσωπεύει την ενέργεια ή το ποσό της αφοσίωσης και των ατομικών ισχυρισμών για την ολοκλήρωση μιας εργασίας ή για την εκτέλεση μιας εργασίας.
- την Απόδοση, η οποία συνδέεται άμεσα με την προσπάθεια και εξαρτάται από τις ικανότητες του ατόμου και την αντίληψή του για τον ρόλο που του έχει ανατεθεί.
- τις Ανταμοιβές, οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές (π.χ. αίσθημα προσωπικής ανάπτυξης ή ολοκλήρωσης, αναγνώριση παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές (π.χ. παράγοντες παρακίνησης, βελτίωση συνθηκών εργασίας, οικονομικά κίνητρα)

- την Ικανοποίηση, η οποία σχετίζεται αντιληπτή πιθανότητα προσπάθειας-ανταμοιβής. Τα άτομα αποφασίζουν για το επίπεδο ικανοποίησης και δυσαρέσκειας με την απόδοση. Εάν η πιθανότητα ανταμοιβής ταιριάζει με τη δεδομένη ανταμοιβή, τότε ο εργαζόμενος ικανοποιείται, διαφορετικά ακολουθεί δυσαρέσκεια

2.2.2.3. Το αναθεωρημένο μοντέλο των προσδοκιών του Lawler

Ο Lawler (1971) επεκτείνει την προηγούμενη θεωρία των προσδοκιών των Porter και Lawler (1968) και υποστηρίζει ότι για τη λήψη μιας απόφασης σχετικά με την ελκυστικότητα των διαφόρων συμπεριφορικών καταστάσεων, υπάρχουν δυο σημαντικά είδη προσδοκιών. Το πρώτο είδος αναφέρεται στις προσδοκίες προσπάθειας και απόδοσης, ενώ το δεύτερο είδος συνδέεται τις προσδοκίες απόδοσης και αποτελέσματος.

2.2.2.4. Η θεωρία της Ισότητας και της Δικαιοσύνης του Adams

Σύμφωνα με την θεωρία της Ισότητας και της Δικαιοσύνης οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν συμπεριφορές ισότητας και δικαιοσύνης στο εργασιακό τους περιβάλλον (Adams, 1965). Η έννοια της ισότητας συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση και η ανισότητα με την εργασιακή δυσαρέσκεια (Δημητρόπουλος, 1998). Όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται μια δίκαιη ευθυγράμμιση μεταξύ των εισροών και των αποτελεσμάτων τους, επιτυγχάνεται ισότητα. Με άλλα λόγια, πιστεύουν ότι οι ανταμοιβές και τα οφέλη που λαμβάνουν είναι ανάλογα με τις εισφορές τους. Αυτή η αντίληψη της ισότητας δημιουργεί θετικά συναισθήματα, ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και παρακινεί τα άτομα να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τις προσπάθειές τους.

Ωστόσο, όταν τα άτομα αντιλαμβάνονται μια ανισότητα, μπορεί να προκύψουν δύο σενάρια:

- **Ανισότητα υποπληρωμών:** Αυτό συμβαίνει όταν τα άτομα αισθάνονται ότι οι εισροές τους υπερτερούν των αποτελεσμάτων τους σε σύγκριση με άλλα άτομα σε παρόμοιους ρόλους. Βιώνουν μια αίσθηση υπο-αποζημίωσης ή υποτίμησης, που οδηγεί σε δυσαρέσκεια και μειωμένα κίνητρα.

- **Ανισότητα υπερπληρωμών:** Αντίθετα, τα άτομα μπορεί να αισθάνονται ότι τα αποτελέσματά τους υπερβαίνουν τις εισροές τους σε σχέση με άλλα. Αν και αυτό μπορεί αρχικά να φαίνεται ευνοϊκό, μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα ενοχής, δυσφορίας και αίσθημα χρέους. (Μάρκοβιτς, 2002).

Για την αποκατάσταση της ισότητας, τα άτομα μπορεί να επιδίδονται σε διάφορες συμπεριφορές. Σε περίπτωση ανισότητας όσον αφορά τις υποπληρωμές, μπορεί να ζητήσουν

αύξηση μισθού, προαγωγή ή πρόσθετα οφέλη για να ευθυγραμμίσουν τα αποτελέσματά τους με τις εισροές τους. Όταν αντιμετωπίζουν ανισότητα υπερπληρωμών, τα άτομα ενδέχεται να αυξήσουν τις εισροές τους, να μειώσουν τα αποτελέσματά τους ή να βρουν τρόπους να δικαιολογήσουν την αντιληπτή ανισορροπία.

Οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από την υιοθέτηση της Θεωρίας της Ισότητας και της Δικαιοσύνης του Adam, ενισχύοντας τη δικαιοσύνη στα συστήματα ανταμοιβής, τις αξιολογήσεις απόδοσης και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, κινήτρων και συνολικής ευημερίας προάγοντας το αίσθημα της ισότητας μεταξύ των εργαζομένων (Καντάς, 2009).

2.2.2.5. Η θεωρία της στοχοθεσίας του Locke

Το 1968, ο Edwin Locke ανέπτυξε τη θεωρία της στοχοθεσίας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι μπορούν να παρακινηθούν στο βαθμό τον οποίο δέχονται συγκεκριμένους και προκλητικούς στόχους και λαμβάνουν ανατροφοδότηση που δείχνει την πρόοδό τους ως προς την επίτευξη των στόχων.

Τα βασικά στοιχεία της θεωρίας της στοχοθεσίας του Locke είναι:

- Σαφήνεια: οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι για όλους,
- Πρόκληση: οι στόχοι πρέπει να είναι αρκετά ελκυστικοί ώστε να δίνουν κίνητρο χωρίς να είναι μη ρεαλιστικοί,
- Δέσμευση: όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη του στόχου
- Ανατροφοδότηση: θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα σχόλια για τους στόχους
- Πολυπλοκότητα εργασιών: η εργασία δεν πρέπει γίνεται υπερβολικά συντριπτική όταν οι στόχοι ή οι εργασίες είναι πολύ περίπλοκοι
-

(Μπουραντάς, 2002).

Η Διοίκηση του Οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιήσει τη θεωρία της στοχοθεσίας ώστε ο εργαζόμενος να είναι αφοσιωμένος στον στόχο και να μην υπάρχει υπερβολική πολυπλοκότητα εργασίας. Θα πρέπει να υπάρχει ένα σταθερό σύστημα ανατροφοδότησης, ώστε ο διαχειριστής να μπορεί να μοιραστεί τα σχόλιά του σχετικά με την εργασία που έχει ανατεθεί μόλις ολοκληρωθεί. (Williams, 2007). Ουσιαστικά, ο στόχος είναι κρίσιμος παράγοντας. Οι συγκρίσεις με άλλους εργαζόμενους και οι προσδοκίες των ατόμων, όσον

αφορά στις ανταμοιβές, είναι σημαντικά μόνο στο βαθμό που επηρεάζουν τους στόχους. Ο στόχος είναι αυτός που προκαλεί την παρακίνηση, όχι η ανταμοιβή (Χυτήρης, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Απόδοση των εργαζομένων

3.1. Ορισμός της εργασιακής απόδοσης

Η εργασιακή απόδοση είναι μία έννοια που μπορεί να αποτυπωθεί ποιοτικά και ποσοτικά ανάλογα με τις δραστηριότητες των υπαλλήλων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η εργασιακή απόδοση περιγράφει πόσο αποτελεσματικά εκτελεί ένα άτομο την εργασία που του έχει ανατεθεί από τον προϊστάμενο και επιπλέον συσχετίζει τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του συγκριτικά με το έργο και την ενέργεια που κατέβαλε (Beauchamp, Bray, Eys, & Carron, 2002). Περιλαμβάνει στοιχεία όπως η βαθμολογική αξιολόγηση, η αποτελεσματικότητα και τα επιτεύγματα που αποκτώνται κατά τη διάρκεια της εργασίας (Jalalkamali, Ali, Hyun και Nikbin, 2016). Μια πιο γενική θεώρηση της εργασιακής απόδοσης περιλαμβάνει τις προσπάθειες, τις δεξιότητες και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για την επιχείρηση (Chen, 2014).

Η εργασιακή απόδοση είναι μια σειρά από θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Αυτές οι συμπεριφορές μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: απόδοση εργασιών, επίδοση με βάση τα συμφραζόμενα και αντιπαραγωγικότητα. Η απόδοση της εργασίας αποτελείται από συμπεριφορές που είτε μετατρέπουν άμεσα τις πρώτες ύλες σε προϊόντα και υπηρεσίες είτε εξυπηρετούν και διατηρούν τον επιτυχημένο μετασχηματισμό των πρώτων υλών. Οι συμπεριφορές απόδοσης εργασιών καθορίζονται από ρόλους, αναγράφονται δηλαδή ρητά στην περιγραφή θέσης εργασίας ενός υπαλλήλου. Αντίθετα, η επίδοση με βάση τα συμφραζόμενα δεν είναι καθορισμένος ρόλος, αλλά μάλλον περιλαμβάνει διακριτικές συμπεριφορές που διαμορφώνουν το οργανωτικό, κοινωνικό και ψυχολογικό πλαίσιο του χώρου εργασίας. Παραδείγματα απόδοσης με βάση τα συμφραζόμενα περιλαμβάνουν τον εθελοντισμό για την εκτέλεση εργασιακών δραστηριοτήτων που δεν αποτελούν επίσημα μέρος της εργασίας, τη βοήθεια και τη συνεργασία με άλλους και την τήρηση οργανωτικών κανόνων και διαδικασιών. Στην βιβλιογραφία, αυτές οι συμπεριφορές είναι επίσης γνωστές ως συμπεριφορές οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship behaviors- OCBs). Η τρίτη ευρεία διάσταση της εργασιακής απόδοσης είναι η αντιπαραγωγικότητα. Αποτελείται από σκόπιμες συμπεριφορές που θεωρούνται από τον οργανισμό ως αντίθετες με τα συμφέροντά του. Οι αντιπαραγωγικές συμπεριφορές μπορεί να κυμαίνονται από κατάφωρα

βλαβερές (δηλαδή κλοπή, καταστροφή περιουσίας) έως κάπως λιγότερο καταστροφικές (δηλαδή αρνητική παρουσία, λανθασμένη χρήση πληροφοριών, εσκεμμένα κακή εργασία). Όλα αυτά είναι επιζήμια για τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα. (Chernyshenko & Stark, 2005).

Στη βιβλιογραφία συναντώνται δυο κατηγορίες εργασιακής απόδοσης: η ικανότητα, και η προθυμία (Blumberg & Pringle, 1982).

3.2. Παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση

Κοινή παραδοχή είναι ότι η ηγεσία ενός οργανισμού στοχεύει στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης με κάθε μέσο, καθώς απώτερος στόχος είναι η μέγιστη δυνατή παροχή των υπηρεσιών και των αγαθών του οργανισμού. Οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν τα βασικά οφέλη της απόδοσης των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν συνεπείς και αντικειμενικές μεθόδους για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Κάτι τέτοιο βοηθά στον προσδιορισμό των δυνατών σημείων, των αδυναμιών και των πιθανών διοικητικών κενών στον επιχειρηματικό οργανισμό. Υπάρχουν διάφορες διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης, εργαλεία και προσεγγίσεις που μπορούν να ακολουθήσουν οι εταιρείες για να παρακολουθήσουν την απόδοση και να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους. Ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης απαιτεί δέσμευση και αφοσίωση όχι μόνο από το τμήμα ανθρώπινων πόρων, αλλά και από διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται άμεσα από το βαθμό παροχής των αναγκαίων και κατάλληλων μέσων από τον οργανισμό προς αυτούς, ώστε να μπορούν να επιτελέσουν ικανοποιητικά το έργο του. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν στη διάθεσή τους κάθε δυνατή διευκόλυνση, τότε η απόδοσή τους είναι η μέγιστη δυνατή (Mondy & Martocchio, 2015).

Επιπλέον, σημαντικό ρόλο ως προς την απόδοση διαδραματίζει και η εκπαίδευση του προσωπικού. Όταν το προσωπικό εκπαιδεύεται συστηματικά, τότε προσαρμόζεται και ανταποκρίνεται στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις της εργασίας. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μέσα από την εκπαίδευση αποκτούν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να διατηρήσουν και να αυξήσουν την απόδοσή τους (Mubarok & Putra, 2018).

Παράλληλα, πολύ σημαντική είναι η εργασιακή κουλτούρα και πώς αυτή καλλιεργείται από την ηγεσία. Ιδανικά, από την πρόσληψή τους ακόμα, οι εργαζόμενοι πιστεύουν στην αποστολή και τις αξίες του οργανισμού και είναι πολύ γόνιμο στην

επαγγελματική τους πορεία να επιβεβαιώνουν πως όλα αυτά εφαρμόζονται στην πράξη. Όταν η ηγεσία τονίζει καθημερινά την υγιή εργασιακή κουλτούρα, ενισχύει την αφοσίωση των εργαζομένων και τελικά την απόδοσή τους (Krishnan, 2021).

Τέλος, η αναγνώριση και η επιβράβευση της προσφοράς των εργαζομένων μπορούν να ενισχύσουν την απόδοση των εργαζομένων περισσότερο και από τις οικονομικές απολαβές (Robbins & Judge, 2018). Πολλές μελέτες υποστηρίζουν ότι με την επιβράβευση των εργαζομένων, ο οργανισμός τους κάνει να εργάζονται πιο σκληρά και πιο αποδοτικά (Kurdi et al., 2020).

3.3. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Είναι γενικά αποδεκτό ότι ένας από τους βασικούς στόχους κάθε ευσυνείδητου εργοδότη πρέπει να είναι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του. Κάθε αποτελεσματικός ηγέτης εναρμονίζει το όραμα και τους στόχους του με την ικανοποίηση των υφισταμένων του (Κουρτίδης, 2006).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα ποικίλων παραγόντων. Όταν οι εργοδότες και οι ηγέτες αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της ικανοποίησης των εργαζομένων και των κινήτρων τους, τότε εφαρμόζουν τεχνικές και πολιτικές που τα ενισχύουν με σκοπό την αύξηση της επιθυμητής απόδοσης των εργαζομένων και τελικά την ανάπτυξη του οργανισμού. Άλλωστε, το ανθρώπινο δυναμικό, είναι το σημαντικότερο εφόδιο κάθε οργανισμού (Πάλλα, 2019).

Όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι μέσα από την εργασία τους δίνεται η δυνατότητα να αγγίξουν το στόχο τους, όταν ανταπεξέρχονται σε προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, βιώνουν συναισθήματα ευχαρίστησης που τους οδηγούν στην εργασιακή απόδοση. Φτάνοντας στην εργασιακή ικανοποίηση, σημαίνει ότι οι υπάλληλοι διατηρούν τη σωματική και ψυχική υγεία, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή τους και αισθάνονται ικανοποίηση από τη ζωή και την εργασία του (Locke, 1976).

Η επικράτηση της οικονομικής κρίσης των τελευταίων χρόνων έχει αρνητικές επιδράσεις στις συνθήκες εργασίας, όπως χαμηλούς μισθούς, υψηλές απαιτήσεις, ανάγκη για υπερωρίες, αρνητικό εργασιακό κλίμα, έλλειψη σεβασμού και εμπιστοσύνης, κ.λπ. Είναι επόμενο, να επικρατεί εργασιακή δυσαρέσκεια και τελικά μείωση της απόδοσης (Πάλλα, 2019).

Σε αυτές τις δυσάρεστες συνθήκες, προστέθηκαν και οι δυσκολίες της υγειονομικής κρίσης λόγω της πανδημίας του covid-19. Οι συνθήκες εργασίας χρειάστηκε να προσαρμοστούν βίαια σε νέα μοντέλα και πολιτικές ώστε να λειτουργήσουν στην επικρατούσα πραγματικότητα. Οι αλλαγές αυτές επέφεραν εργασιακό άγχος και προφανώς μείωση της απόδοσης. Ωστόσο, η εμφάνιση της πανδημίας, έφερε στο προσκήνιο την τηλεργασία και ενίσχυσε νέες δεξιότητες (Πάλλα, 2019).

3.4. Εργασιακή ανασφάλεια και απόδοση

Μια ακόμη παράμετρος που συνδέεται στενά με την απόδοση των εργαζομένων είναι η εργασιακή ανασφάλεια, η οποία περιλαμβάνει προβληματισμό, ακόμα και φόβο για την εργασιακή κατάσταση (De Witte, 2005). Η αίσθηση της εργασιακής ανασφάλειας είναι υποκειμενική για τον κάθε εργαζόμενο, με αντιδράσεις όπως έλλειψη ευχαρίστησης και πρωτοβουλιών, κόπωση, έλλειψη προσοχής και ενδιαφέροντος και κορυφαία εκδήλωσή του να συνεχίσει ή όχι να εργάζεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται ανασφαλές (Lekka κ.ά, 2003).

Ειδικά στον καιρό της οικονομικής κρίσης, το ανασφαλές εργασιακό περιβάλλον εκτός από οικονομικές πιέσεις, φέρει και έντονες ψυχολογικές επιδράσεις, όπως δυσφορία και αγανάκτηση μεταξύ των εργαζομένων. Υπάρχουν περιπτώσεις έντονης αντίδρασης προς την ηγεσία του οργανισμού (Παπάνης, & Ρόντος, 2005). Όταν η ηγεσία δεν είναι σε θέση να τηρήσει τις υποσχέσεις της, επέρχεται τριβή στις σχέσεις, δυσπιστία και τελικά μείωση της απόδοσης των εργαζομένων και περιορισμός της παραγωγικότητας του οργανισμού (Parker κ.ά, 2003).

Η έντονη ψυχολογική πίεση και δυσαρέσκεια των εργαζομένων οδηγεί σε αποδυνάμωση του αισθήματος δέσμευσης και αφοσίωσης στο όραμα του οργανισμού, μέχρι και παραίτησή τους (De Witte, 2005). Από την οπτική του οργανισμού, η εργασιακή ανασφάλεια μπορεί να είναι επικίνδυνη για το κύρος και την υστεροφημία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Ερευνητική μεθοδολογία

Ο όρος ερευνητική μεθοδολογία, αφορά το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν/μία ερευνητή/τρια με σκοπό να πραγματοποιηθεί μία ερευνητική διαδικασία. Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε και ακολουθήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου ώστε να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν το στυλ ηγεσίας και τη σχέση του με την Εργασιακή Ικανοποίηση των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα και συγκεκριμένα του e-ΕΦΚΑ.

4.2. Σημαντικότητα της έρευνας

Η σημαντικότητα της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση τόσο της διεθνούς αλλά κυρίως της ελληνικής βιβλιογραφίας, υπάρχουν λίγες έρευνες που ασχολούνται με τη σχέση της μορφής της ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης στελεχών του Δημόσιου Τομέα. Οι περισσότερες εστιάζουν στην Εργασιακή Ικανοποίηση ομάδων εργαζομένων σε συγκεκριμένους τομείς (π.χ. πολυάριθμες έρευνες μελετούν την Εργασιακή Ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού ή εργαζομένων σε πολυεθνικές εταιρίες), χωρίς να μελετούν ειδικά την επίδραση του στυλ ηγεσίας.

Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, συνεπάγεται χαμηλή αυτοεκτίμηση, περιορισμένη δημιουργικότητα, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα για τους εργαζόμενους και τελικά υποβάθμιση της λειτουργίας των οργανισμών και χαμηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες. Η μελέτη της σχέσης ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αναδιοργάνωση και στην αναβάθμιση του Δημόσιου Τομέα. Η επικέντρωση στα συναισθήματα που αντλούν οι δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασία τους και στους παράγοντες που τα επηρεάζουν, μπορεί να οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα και στον σχεδιασμό κατάλληλων παρεμβάσεων και πολιτικών.

4.3. Πληθυσμός της έρευνας και δειγματοληψία

Στην έρευνα ως πληθυσμός αναφοράς ορίζεται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο με βάση τα στοιχεία της τελευταίας απογραφής εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε το 2023 από το Υπουργείο Εσωτερικών, ανέρχεται σε 714.000. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα στοιχεία του υπουργείου Εσωτερικών, μέχρι τον Αύγουστο του 2023, 567.362 άτομα απασχολούνται ως τακτικό προσωπικό, στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, ενώ ως μη τακτικό προσωπικό απασχολούνται 97.292 άτομα.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν η συμπτωματική δειγματοληψία ή δειγματοληψία ευκολίας. Το δείγμα ευκολίας (υπάλληλοι στον e-ΕΦΚΑ) επιλέχθηκε από ένα τμήμα του πληθυσμού στο οποίο υπάρχει εύκολη πρόσβαση και περιλαμβάνει τα άτομα που τυχάνει να είναι πιο προσιτά στην ερευνήτρια, η οποία είναι και η ίδια υπάλληλος του e-ΕΦΚΑ.

5.3. Περιορισμοί της έρευνας

Ένας βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι ότι το δείγμα το οποίο αξιοποιήθηκε ήταν δείγμα ευκολίας, δεδομένου ότι επιλέχθηκε με βάση την δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στους υπαλλήλους του e-ΕΦΚΑ καθώς και την προθυμία τους να συμμετάσχουν. Πρόκειται για έναν εύκολο τρόπο δειγματοληψίας, αλλά δεν υπάρχει τρόπος να διαπιστωθεί εάν το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού (όλων των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα), επομένως δεν μπορεί να παράγει γενικεύσιμα αποτελέσματα.

5.4 Τεχνικές συλλογής των δεδομένων

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2024. Για την διευκόλυνση των συμμετεχόντων και την ταχύτερη συλλογή των δεδομένων, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του Google Forms. Στη συνέχεια, ο σύνδεσμος του online ερωτηματολογίου στάλθηκε στα προσωπικά email των εργαζομένων. Αναφερόταν ότι η έρευνα γινόταν με σκοπό την εκπόνηση της τελικής εργασίας, αφορούσε στάσεις του ατόμου σχετικά με την εργασία του και τονίστηκε ότι τα δεδομένα είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά. Στο τέλος, καλούνταν να εκφράσουν τυχόν απορίες τους, μέσω αποστολής σχετικού e-mail. Η online φόρμα για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν προσβάσιμη από τις αρχές Απριλίου έως τα τέλη του ίδιου μήνα του 2024.

4.3. Ερευνητικό εργαλείο

Ως ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του Google Forms. Στο πρώτο μέρος, υπήρξαν 4 ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ακολούθησαν δυο ερωτηματολόγια, το ερωτηματολόγιο M.L.Q. με 45 ερωτήσεις και το ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης "Job satisfaction-JS" με 15 ερωτήσεις.

Το ερωτηματολόγιο M.L.Q., το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire -M.L.Q. Form 5X), όπως αναφέρεται από τους εκδότες του Avolio και Bass (2004), μετρά την πλήρη έκταση των συγκεκριμένων ηγετικών

στυλ (full range leadership FRL): α) Μετασχηματιστική (transformational), β) Διεκπεραιωτική (transactional), γ) Παθητική προς Αποφυγή Ηγεσία (passive - avoidant leadership). Οι εκδότες του M.L.Q-5X, επισημαίνουν ότι, το ερωτηματολόγιο αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια, προκειμένου να συλλεγούν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο επίπεδο στοιχεία για τις ηγετικές συμπεριφορές, από την προς αποφυγή έως την εξιδανικευμένη ηγεσία, εστιάζοντας πάνω στις ατομικές συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που αυτοί βρίσκονται. Το M.L.Q., ως ένα χρηστικό εργαλείο απευθύνεται σε ερευνητές και σε συμβούλους. Έχει συμπληρώσει σαράντα περίπου χρόνια παρουσίας στην έρευνα από την εμφάνισή του (Bass, 1985), με την κωδική ονομασία M.L.Q. - Form 1. Από τότε συνεχώς βελτιώνεται αναθεωρούμενο στην προσπάθειά του να μετρήσει τους ηγετικούς παράγοντες, ενώ παράλληλα ενδιαφέρεται και για τις ψυχομετρικές ιδιότητες (psychometric properties), (Avolio et al., 1995).

Στο πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο M.L.Q., οι τρεις ηγετικοί παράγοντες, καθώς και η έκβαση της ηγεσίας, αξιολογούνται - μετρούνται με τη βοήθεια σαράντα πέντε ερωτήσεων. Η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της ηγετικής συμπεριφοράς, γίνεται με μια πεντάβαθμη κλίμακα όπως αυτή έχει καθοριστεί από τους Bass, Cascio και O' Connor (1974). Κάθε τιμή αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο ο άμεσα προϊστάμενος του συμμετέχοντα στην έρευνα, παρουσιάζει μια ηγετική συμπεριφορά. Ειδικότερα: το 1 σημαίνει Καθόλου, το 2 Μια φορά στο τόσο, το 3 Μερικές φορές, το 4 Αρκετά συχνά και το 5 Συνήθως, αν όχι πάντα.

Από τις 45 προτάσεις, οι 12 μετρούν τη διάσταση που σχετίζεται με την Διαπραγματευτική Ηγεσία, (παράδειγμα ερώτησης: «Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει»), 20 ερωτήσεις μετρούν τη διάσταση Μετασχηματιστική Ηγεσία, (παράδειγμα ερώτησης: «Λειτουργεί έτσι που κερδίζει το σεβασμό μου»), 4 ερωτήσεις μετρούν την απουσία κάποιας μορφής ηγεσίας (παράδειγμα ερώτησης: «Είναι απών όποτε τον έχουν ανάγκη») και 9 μετρούν το βαθμό αποτελεσματικότητας, ικανοποίησης και επιπλέον προσπάθειας του υφιστάμενου ως αντίκτυπο της συμπεριφοράς του ηγέτη. Η αντιστοίχισή τους, όπως έχει γίνει από τους Bass και Avolio (2004), απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Τύπος Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.

	<p>6.Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.</p> <p>8.Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.</p> <p>9.Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.</p> <p>10.Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.</p> <p>13.Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.</p> <p>14.Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.</p> <p>15.Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.</p> <p>18.Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.</p> <p>19.Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.</p> <p>21.Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.</p> <p>23.Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.</p> <p>25.Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.</p> <p>26.Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.</p> <p>29.Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.</p> <p>32.Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.</p> <p>34.Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.</p> <p>36.Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.</p>
Συναλλακτική Ηγεσία	<p>1.Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.</p> <p>3.Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα πράγματα να γίνουν σοβαρά.</p> <p>4.Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικές, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.</p> <p>11.Δηλώνει με σαφήνεια ποιος/α είναι υπεύθυνος/η για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.</p>

	<p>12.Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.</p> <p>16.Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος/α όταν επιτευχθούν οι στόχοι.</p> <p>17.Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις».</p> <p>20.Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.</p> <p>22.Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.</p> <p>24.Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.</p> <p>27.Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.</p> <p>35.Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.</p>
Ηγεσία προς αποφυγή	<p>5.Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά ζητήματα.</p> <p>7.Είναι απών/ούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη.</p> <p>28.Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.</p> <p>33.Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα προβλήματα.</p>
Αποτελεσματικότητα	<p>37.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.</p> <p>40.Με αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά σε υψηλότερα κλιμάκια.</p> <p>43.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Φορέα.</p> <p>45.Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική.</p>
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	<p>38.Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.</p> <p>41.Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.</p>
Επιπλέον Προσπάθεια	<p>39.Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α.</p> <p>42.Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.</p> <p>44.Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.</p>

Πίνακας 1: M.L.Q. Scoring Key (5x) Short Πηγή: Avolo and Bass, 2004

Οι προαναφερόμενοι συγγραφείς δημιούργησαν τον πίνακα MEQ Scoring Key (5x) Short, με σκοπό αντιστοιχίζοντας τις ερωτήσεις με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας να εξάγεται ο μέσος όρος για κάθε ένα χαρακτηριστικό. Εάν κάποιο χαρακτηριστικό - ερώτηση δεν έχει απαντηθεί, τότε το άθροισμα που προκύπτει διαιρείται με τον πλήθος των απαντηθέντων σημείων.

Το ερωτηματολόγιο M.L.Q. χαρακτηρίζεται από αρκετά πλεονεκτήματα. Το εύρος των αποτελεσματικών και μη ηγετικών συμπεριφορών στο M.L.Q. είναι τυπικά πολύ πιο ευρύ από τις άλλες σχετικές ηγετικές έρευνες. Επομένως, το M.L.Q. είναι πιο κατάλληλο για τη διοίκηση (administration) σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα, καθώς και σε διαφορετικούς τύπους παραγωγής, υπηρεσιών - στρατιωτικές υπηρεσίες κ.λπ. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό του είναι η κατά 360° ικανότητά του να υπολογίζει την αίσθηση των συνεργατών - άσχετα με το ιεραρχικό τους επίπεδο, ακόμα και των ισοτίμων - ως προς την αποτελεσματικότητα των ηγετών της ομάδας, ενώ αξιόπιστες έρευνες δείχνουν ότι, οι παράγοντες του M.L.Q. έχουν παγκόσμια εφαρμογή σε όλες τις κουλτούρες. Ένα άλλο βασικό πλεονέκτημα του M.L.Q., κατά τις έρευνες, είναι η μέτρηση της επίδραση του ηγέτη στην ανάπτυξη - προσωπική και πνευματική, τόσο του ίδιου όσο και των συνεργατών του, ενώ στηρίζεται σε ένα μοντέλο το οποίο είναι εύκολα κατανοητό και συνδέει κάθε ηγετικό στυλ προς το προσδοκώμενο λειτουργικό αποτέλεσμα, όπως τούτο έχει επιβεβαιωθεί από πολυάριθμες μελέτες, οι οποίες υποστηρίζουν αυτή τη σχέση.

Το M.L.Q. είναι το πιο δημοφιλές και πιο συχνά χρησιμοποιούμενο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της μορφής ηγεσίας (Antonakis et al 2003, Armstrong 2008, Antonakis and House 2014, Dimitrov and Darova 2016). Σαν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί από ένα μεγάλο αριθμό αξιολογούντων και αξιολογουμένων. Άνδρες και γυναίκες έχουν συμπληρώσει το M.L.Q., προκειμένου να αξιολογήσουν τους άνδρες ή τις γυναίκες ηγέτες τους (Bass & Avolio, 1995, Bass, Avolio & Atwater, 1996). Από τις έρευνες προκύπτει ότι, σε αυτές έχουν λάβει μέρος ως αξιολογητές άτομα με μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ τους ως προς τα έτη της εργασιακής τους εμπειρίας, καθώς και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, από τους λιγότερο καταρτισμένους έως τους κατόχους διδακτορικών τίτλων. Το M.L.Q. έχει αναπτυχθεί σε πολλές εκδόσεις, γλώσσες, σε πολλά κράτη σε όλο τον κόσμο (Avolio & Bass, 2004). Το M.L.Q., μπορεί εύκολα να διανεμηθεί και να συμπληρωθεί ατομικά ή ομαδικά, ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας. Απλές και ξεκάθαρες οδηγίες, δίνουν τη δυνατότητα στους αξιολογούντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, χωρίς την άμεση επίβλεψη τους. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί 4-6 λεπτά περίπου.

Το δεύτερο ερωτηματολόγιο, το ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης των Warr, Cock and Wall, 1979 χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της Εργασιακής Ικανοποίησης. Περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτει συνολική βαθμολογία. Το άτομο καλείται να εκφράσει κατά πόσο είναι ικανοποιημένο από την εργασία του ως προς τα ζητήματα που θέτει το ερωτηματολόγιο. Η κλίμακα βαθμολόγησης έχει ως εξής: 1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η, 2. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος/η, 3. Δεν είμαι βέβαιος/η, 4. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος/η και 5. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος/η.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Επεξεργασία Δεδομένων

Ως τεχνική ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από το Google Forms και το λογισμικό φύλλο Excel, επιλέχθηκε η στατιστική τους επεξεργασία από το πακέτο ανάλυσης στατιστικών δεδομένων SPSS V25.0 (SPSS Inc, Chicago, IL, USA.). Το SPSS V25.0 παρέχει μεγάλη διευκόλυνση στην εξαγωγή αποτελεσμάτων με γρήγορο κι αξιόπιστο τρόπο και για αυτό το λόγο επιλέχθηκε, ενώ αξιοποιήθηκαν οι ευανάγνωστες γραφικές παραστάσεις που δημιουργούνται από το Goggle Forms και το Excel.

Οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως ολικές και σχετικές συχνότητες εκφρασμένες σε ποσοστά (%), ενώ οι συνεχείς μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέση τιμή (Mean) μαζί με την τυπική απόκλιση (St. Deviation). Για την έκδοση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση η οποία παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους. Αρχικά, γίνεται έλεγχος της αξιοπιστίας των εξαγόμενων κλιμάκων μέτρησης με τη βοήθεια του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's α . Το Pearson r χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση συναφειών σε αριθμητικές μεταβλητές.

5.1. Ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος

Το δείγμα που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα είναι 100 υπάλληλοι του Δημοσίου Τομέα και συγκεκριμένα του e-ΕΦΚΑ.

		Statistics			
		Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Θέση στον Φορέα
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0

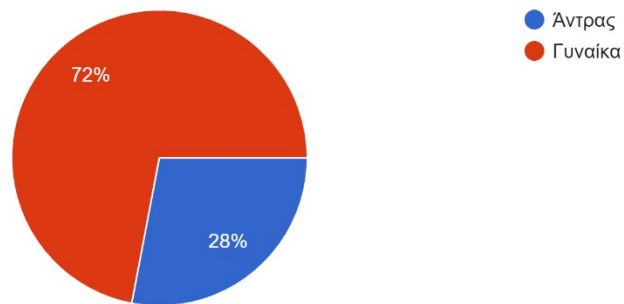
Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος προκύπτει ότι το 72% είναι γυναίκες και το 28% άντρες. Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος, το μορφωτικό του επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και η θέση του στο φορέα, παρουσιάζονται συνοπτικά στους παρακάτω πίνακες του SPSS και τα διαγράμματα του.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	28	28,0	28,0	28,0
	Γυναίκα	72	72,0	72,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 2: Στατιστικά του δείγματος ως προς το Φύλο

Φύλο

100 responses

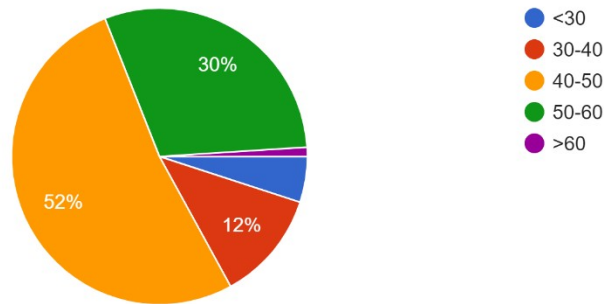


Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος ως προς το Φύλο

		Ηλικία			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	<30	5	5,0	5,0	5,0
	>60	1	1,0	1,0	6,0
	30-40	12	12,0	12,0	18,0
	40-50	52	52,0	52,0	70,0
	50-60	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 3: Στατιστικά του δείγματος ως προς την Ηλικία

Ηλικία
100 responses



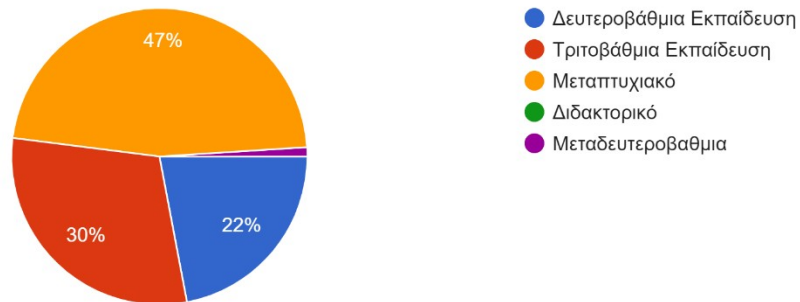
Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος ως προς την Ηλικία

Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	22	22,0	22,0	22,0
Μεταδευτεροβάθμια	1	1,0	1,0	23,0
Μεταπτυχιακό	47	47,0	47,0	70,0
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 4: Στατιστικά του δείγματος ως προς το Επίπεδο Εκπαίδευσης

Επίπεδο Εκπαίδευσης
100 responses



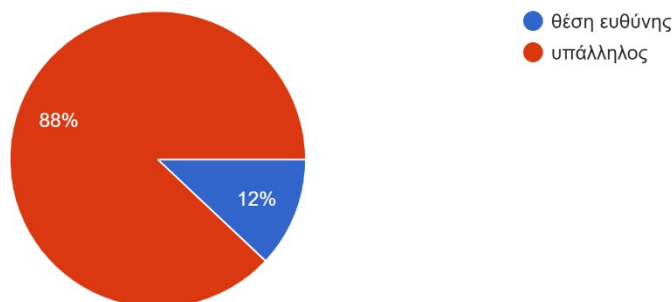
Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος ως προς το Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	θέση ευθύνης	12	12,0	12,0	12,0
	υπάλληλος	88	88,0	88,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Στατιστικά του δείγματος ως προς τη Θέση στον Φορέα

Θέση στον Φορέα

100 responses



Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς τη Θέση στον Φορέα

5.2. Έλεγχος αξιοπιστίας

Η Αξιοπιστία (Reliability), δηλαδή αν το ερωτηματολόγιο της έρευνας M.L.Q. μετρά με σταθερότητα (Stability) και συνέπεια (Consistency) το υπό διερεύνηση φαινόμενο, υλοποιείται μέσα από τον υπολογισμό του Cronbach's Alpha. Στον πίνακα που ακολουθεί επιβεβαιώνεται η αξιοπιστία της εσωτερικής δομής του ερωτηματολογίου, καθώς ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha έχει τιμή 0,896, πιο μεγάλη του ορίου 0,700. Έτσι, χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητική.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,896	45

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι συντελεστές για κάθε παράγοντα.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των 20 ερωτήσεων του παράγοντα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με τιμή του Cronbach's a 0,923 είναι αποδεκτός και ικανοποιητικός.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,923	20

Πίνακας 6: Έλεγχος αξιοπιστίας των 20 ερωτήσεων του παράγοντα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των 12 ερωτήσεων του παράγοντα της Συναλλακτικής Ηγεσίας με τιμή του Cronbach's a 0,803 είναι αποδεκτός και ικανοποιητικός.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,803	12

Πίνακας 7: Έλεγχος αξιοπιστίας των 12 ερωτήσεων του παράγοντα της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των 4 ερωτήσεων του παράγοντα της Ηγεσίας προς αποφυγή με τιμή του Cronbach's a 0,848 είναι αποδεκτός και ικανοποιητικός.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,848	4

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των 4 ερωτήσεων του παράγοντα της Αποτελεσματικότητας με τιμή του Cronbach's a 0,777 είναι αποδεκτός και ικανοποιητικός.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,777	4

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των 2 ερωτήσεων του παράγοντα της Ευχαρίστηση από την ηγεσία με τιμή του Cronbach's a 0,667 είναι οριακά αποδεκτός και ικανοποιητικός.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,667	2

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των 3 ερωτήσεων του παράγοντα της Επιπλέον προσπάθειας με τιμή του Cronbach's α 0,701 είναι αποδεκτός και ικανοποιητικός.

Cronbach's Alpha	N of Items
,701	3

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των 15 ερωτήσεων του Ερωτηματολογίου της Εργασιακής Ικανοποίησης με τιμή του Cronbach's α 0,949 είναι αποδεκτός και ικανοποιητικός.

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	15

5.3. Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της μορφής Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης

Τα περιγραφικά στατιστικά μέτρα των μορφών Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης παρουσιάζονται με πίνακες από το SPSS.

Ο συνολικός μέσος όρος της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην παρούσα έρευνα είναι $MO=3,00$.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	100	1	5	2,82	1,132
6.Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	100	1	5	3,47	1,167
8.Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	100	1	5	2,94	1,188
9.Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	100	1	5	3,19	1,178

10.Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	100	1	5	2,93	1,217
13.Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	100	1	5	3,12	1,085
14.Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	100	1	5	3,16	1,098
15.Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	100	1	5	2,79	1,233
18.Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	100	1	5	2,67	1,223
19.Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	100	1	5	3,24	1,138
21.Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	100	1	5	2,94	1,238
23.Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	100	1	5	3,05	1,266
25.Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	100	1	5	3,12	1,241
26.Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	100	1	5	2,73	1,081
29.Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	100	1	5	3,04	1,109
32.Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	100	1	5	2,79	1,233

34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	100	1	5	3,07	1,148
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	100	1	5	3,00	1,101
Valid N (listwise)	100			MO=3,00	

Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Ο συνολικός μέσος όρος της Συναλλακτικής Ηγεσίας στην παρούσα έρευνα είναι MO=3,05.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	100	1	5	3,07	1,183
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα πράγματα να γίνουν σοβαρά.	100	1	5	3,17	1,138
4. Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικοινωνικές, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	100	1	5	3,22	1,124
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος/α είναι υπεύθυνος/η για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	100	1	5	3,05	1,209
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	100	1	5	2,85	1,209
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος/α όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	100	1	5	3,07	1,130
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις».	100	1	5	2,81	1,152
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	100	1	5	2,69	1,228

22.Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	100	1	5	3,02	1,044
24.Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	100	1	5	3,22	1,124
27.Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	100	1	5	3,11	1,091
35.Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	100	1	5	3,36	1,177
Valid N (listwise)	100			MO=3,05	

Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

Ο συνολικός μέσος όρος της Ηγεσίας προς αποφυγή στην παρούσα έρευνα είναι MO=2,74.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
5.Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά ζητήματα.	100	1	5	2,76	1,296
7.Είναι απών/ούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη.	100	1	5	2,76	1,256
28.Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	100	1	5	2,61	1,294
33.Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα προβλήματα.	100	1	5	2,83	1,280
Valid N (listwise)	100			MO=2,74	

Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Ηγεσίας προς αποφυγή.

Ο συνολικός μέσος όρος της Αποτελεσματικότητας στην παρούσα έρευνα είναι MO=3,07.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
37.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	100	1	5	2,75	1,266

40.Με αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	100	1	5	2,96	1,171
44.Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	100	1	5	3,24	1,280
45.Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	100	1	5	3,34	1,075
Valid N (listwise)	100			MO=3,07	

Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Αποτελεσματικότητας

Ο συνολικός μέσος όρος της Ευχαρίστησης από την Ηγεσία στην παρούσα έρευνα είναι MO=3,02.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
38.Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	100	1	5	2,85	1,234
41.Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	100	1	5	3,19	1,195
Valid N (listwise)	100			MO=3,02	

Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Ευχαρίστησης από την Ηγεσία

Ο συνολικός μέσος όρος της Επιπλέον προσπάθειας στην παρούσα έρευνα είναι MO=2,83.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
39.Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α.	100	1	5	2,86	1,189
42.Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	100	1	5	2,82	1,282
44.Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	100	1	5	2,80	1,287
Valid N (listwise)	100			MO=2,83	

Πίνακας 13: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Επιπλέον προσπάθειας

Ο συνολικός μέσος όρος της Εργασιακής Ικανοποίησης στην παρούσα έρευνα είναι MO=2,76.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1.Από τις συνθήκες εργασίας σας.	100	1	5	2,64	1,194
2.Από την ελευθερία να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σας.	100	1	5	2,97	1,210
3.Από τους συναδέλφους σας.	98	1	5	2,95	1,170
4.Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας.	100	1	5	2,85	1,175
5.Από τον/την άμεσα προϊστάμενό/ή σας.	100	1	5	2,97	1,259
6.Από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που σας δίνονται.	100	1	5	2,63	1,220
7.Από το μισθό σας.	100	1	5	2,50	1,142
8.Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητες σας.	100	1	5	2,86	1,223
9.Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα σ' εσάς και τους συνεργάτες σας.	100	1	5	3,14	1,164
10.Από τις πιθανότητες προαγωγής σας.	100	1	5	2,57	1,112
11.Από τον τρόπο που διοικείστε.	100	1	5	2,58	1,165
12.Από τις πιθανότητες εξέλιξης (προαγωγής) σας.	100	1	5	2,36	1,124
13.Από τις ώρες εργασίας σας.	100	1	5	2,54	1,283
14.Από την ποικιλία στην εργασία σας.	100	1	5	2,69	1,161
15.Από τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας (π.χ. ότι δεν πρόκειται να απολυθείτε).	100	1	5	3,12	1,266
Valid N (listwise)	98			MO=2,76	

Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά μέτρα της Εργασιακής Ικανοποίησης

5.4. Σχέση Μοντέλων Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των τριών ηγετικών στυλ και της Εργασιακής Ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε με τον δείκτη Pearson r. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα η Μετασχηματιστική Ηγεσία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την Εργασιακή Ικανοποίηση.

		Μετασχηματιστική Ηγεσία	Εργασιακή Ικανοποίηση
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Pearson Correlation	1	,330**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation	,330**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 15: Συσχέτιση μεταξύ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης

Η συσχέτιση της Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης δεν είναι στατιστικά σημαντική.

		Συναλλακτική Ηγεσία	Εργασιακή Ικανοποίηση
Συναλλακτική Ηγεσία	Pearson Correlation	1	,305**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100
Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation	,305**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 16: Συσχέτιση μεταξύ Συναλλακτικής Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης

Τέλος, στατιστικά σημαντική είναι η αρνητική συσχέτιση μεταξύ της Ηγεσίας προς αποφυγή και της Εργασιακής Ικανοποίησης.

		Ηγεσία προς αποφυγή	Εργασιακή Ικανοποίηση
Ηγεσία προς αποφυγή	Pearson Correlation	1	-,105**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	100	100

Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation	-,105**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 17: Συσχέτιση μεταξύ Ηγεσίας προς αποφυγή και Εργασιακής Ικανοποίησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συζήτηση συμπερασμάτων

6.1. Συμπεράσματα

Αρχικός στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του μοντέλου ηγεσίας που ασκείται στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στο e-ΕΦΚΑ και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (στελεχών/υπαλλήλων) καθώς και η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας που απαντάμε περισσότερο στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Η ηγεσία με το υψηλότερο μέσο σκορ για τους υπαλλήλους, του δείγματος είναι η Μετασχηματιστική (Μ.Ο. 3,05). Ακολουθεί η Συναλλακτική και τέλος, η Ηγεσία προς αποφυγή. Η τιμή αυτή για την Μετασχηματιστική ηγεσία δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν εντοπίζουν υψηλό ποσοστό εφαρμογής της Μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους προϊστάμενούς τους και επομένως ενυπάρχει μεγάλη δυνατότητα βελτίωσης. Τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της Διοίκησης καλούνται να δράσουν ενισχυτικά προς την κατεύθυνση του μετασχηματισμού ώστε οι ίδιοι να είναι πιο αποτελεσματικοί και οι υφιστάμενοί τους πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Σε παρόμοια ευρήματα ως προς το ποσοστό εφαρμογής της Μετασχηματιστικής ηγεσίας, καταλήγει και η έρευνα των Βασιλειάδου και Διερωνίτου (2014), για την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον εκπαιδευτικό τομέα, όπου οι μέσοι όροι για την μετασχηματιστική ηγεσία κινήθηκαν σε μεσαίες τιμές, κοντά στην τιμή 3.

Η μέση τιμή για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι 2,76, τιμή με κάτω του μετρίου βαθμού εργασιακής ικανοποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με σχήματα ανάλογων ερευνών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, όπως σε έρευνα για τους εργαζόμενους στο Ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών το 2001, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Stein, 2004). Στην Κορέα, σε αντίστοιχη έρευνα τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στον Δημόσιο Τομέα δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Kwangho et al, 2007). Στην Ελλάδα σε παρόμοια αποτελέσματα ανήκει η έρευνα τόσο της Μπάτιου το 2007 για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο ΙΚΑ, στον ΟΑΕΔ και στο ΣΕΠΕ, όσο και της Μαλαμάρη το 2013 για τους εργαζόμενους του ΙΚΑ.

Η εξέταση της σχέσης μεταξύ του μοντέλου ηγεσίας και της ικανοποίησης των στελεχών, επαληθεύει την ερευνητική υπόθεση και τα αποτελέσματα ερευνών (Lok P. & Crawford 1, 2004), σύμφωνα με τα οποία η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Επιβεβαιώνεται, λοιπόν, ότι όσο πιο

μετασχηματιστικός είναι ο ηγέτης της ομάδας, όσο πιο πολύ εμπνέει τους υφισταμένους του, όσο πιο πολύ τους ενθαρρύνει να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει ως ομάδα, να θέτουν το προσωπικό τους συμφέρον κάτω από το ομαδικό και όσο πιο πολύ τους παρέχει ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους και τους επιβραβεύει για αυτό, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται αυτοί. Ο ηγέτης με όραμα και διάθεση για καινοτομίες, αυτός που ενισχύει το συνεργατικό πνεύμα και παραμένει σταθερός στις αξίες του, σχηματίζει ομάδες που αναπτύσσουν θετικές στάσεις και συναισθήματα και βιώνουν την εργασία τους ως κάτι ευχάριστο και αξιόλογο, με αποτέλεσμα να απολαμβάνουν τη δουλειά που κάνουν και να είναι περισσότερο αποδοτικοί.

Ταυτόχρονα, η απουσία στατιστικώς σημαντικής σχέσης μεταξύ της Συναλλακτικής ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης αποδεικνύει τον διεκπεραιωτικό- διαδικαστικό χαρακτήρα αυτής της μορφής ηγεσίας, η οποία δεν μπορεί να οδηγήσει τους υφιστάμενους να βιώσουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Η ύπαρξη δε αρνητικής συσχέτισης μεταξύ Ηγεσίας προς αποφυγή και ικανοποίησης, αποδεικνύει την αναποτελεσματικότητα της με τη δημιουργία σύγχυσης και απογοήτευσης στους υφισταμένους, αφού ο παθητικός ηγέτης αποφεύγει να ασχοληθεί όταν προβάλλουν σημαντικά θέματα, καθώς και να παίρνει αποφάσεις και γενικά είναι απών όταν τον χρειάζονται.

6.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Θα ήταν ενδιαφέρον να διεξαχθεί μια ανάλογη έρευνα που θα διερευνούσε τα ηγετικά χαρακτηριστικά των διοικητικών στελεχών και τον τρόπο άσκησης της άσκησης της εξουσίας σε όλο τον Δημόσιο Τομέα στην ελληνική επικράτεια. Η ευρεία μελέτη με αυτά τα χαρακτηριστικά θα εξήγαγε χρήσιμα συμπεράσματα για το επιχειρηματικό πλαίσιο στον ελλαδικό χώρο, θα αποκάλυπτε τις πιθανές ανεπάρκειες στα ηγετικά και επικοινωνιακά χαρακτηριστικά των διοικητικών υπαλλήλων και θα αναδείκνυε πρακτικές οδηγίες που πιθανά θα βελτίωναν την αποτελεσματικότητα του ελληνικού Δημόσιου Τομέα στο σύνολο του. Επιπλέον, θα ήταν ωφέλιμη η διενέργεια έρευνας που θα περιλάμβανε στο δείγμα περισσότερα ηγετικά στελέχη σε θέση ευθύνης και όχι μόνο απλούς δημοσίους υπαλλήλους.

Βιβλιογραφία

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264

Arnold, J., Randall, R. (2020). *Ψυχολογία της εργασίας και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Λευκωσία: εκδ. Broken Hill.

Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1995), “Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi - level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership”, *Leadership Quarterly*, 6(2), 199- 218.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2014) *Transformational Leadership (2nd ed.)*. New York: Routledge.

Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A., & Carron, A. V. (2002). Role ambiguity, role efficacy, and role performance: Multidimensional and mediational relationships within interdependent sport teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(3), 229–242. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.3.229>

Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7, 560-569. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285240>

Bolden, R. (July, 2004). *What is leadership?* (Research Report 1). Exeter, United Kingdom: Leadership South West.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331–346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>

Chernyshenko, O. & Stark, S. (2005), *Encyclopedia of Social Measurement*,

Choi J.N. (2007), “Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 28, pp. 467-484

Collins, C., (2002). ‘Job satisfaction of CNMs: Luxury or necessity?’, *Journal of Nurse-Midwifery*, 35, 4, pp. 237.

De Witte, H., (2005), Job Insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences, *Journal of Industrial Psychology*, 31(4) 1-6.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*, 1st ed, SAGE Publications Ltd., London

Ewen, R.B., (1964). 'Some determinants of job satisfaction: A study of the generalisability of Herzberg's theory', *Journal of Applied Psychology*, 48, 1964, pp. 161.

George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78

Gerhart, B., (2005). 'The (affective) dispositional approach to job satisfaction: Sorting out the policy implications', *Journal of Organisational Behaviour*, 26, pp. 79.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*, Harvard Business Review, Cambridge.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R., (1975). 'Development of the Job Diagnostic Survey', *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 161.

Herzberg, F., (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, World Publishing Company.

Hill, M.D., (1986). 'A theoretical analysis of faculty job satisfaction/dissatisfaction', *Educational Research Quarterly*, 10, pp. 36.

Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Hoppock R. (1935), *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47.

Humphreys, J., Einstein, W. (2003). *Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective*. *Management Decision*, 41(1), 85-95.

Jakobsen, C. B., Staniek, C. D. (2020). *Sharing the Fire? The Moderating Role of Transformational Leadership Congruence on the Relationship between Managers' and Employees' Organizational Commitment*. *International Public Management Journal*, 23(4), 564-588. Spector, P.E., *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, London: Sage, 1997

Jalalkamali, M., Ali, A. J., Hyun, S. S., & Nikbin, D. (2016). *Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran*. *Management Decision*, 54(4), 796–814. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0003>

Judge, T.A. & Klinger, R. (2007). 'Job Satisfaction: Subjective well-being at work', In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective wellbeing*, New York, Guildford Publication, , pp. 393-413.

Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446

Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102

King, N., (1970). 'Clarification and evaluation of the two factor theory of job satisfaction', *Psychological Bulletin*, 74, 1970, pp. 18.

Kotterman, J., (2006). "Leadership vs Management: What's the difference?", *Journal for Quality & Participation*, Vol. 29 Issue 2, p.13-17

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Krishnan, Lrk. (2021). *Managing Work and Measuring Performance in a Pandemic Situation: The Indian Context*. 10.32804/irjms1.

Lampropoulou, M., Oikonomou, G. (2018). Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece. *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 101-121

Lekka, S. Griffiths, A. Cox, T. (2003). *Work Organization and stress*, Institute of Work, Health and Organizations, WHO.

Locke, Ed. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. *The handbook of industrial and organizational psychology*. 31.

Lunenburg, F. C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14 (1), 1-4.

Maher, E., (2002). *Overcoming Controllable and Uncontrollable Work Difficulties: Change Environment or Self?* [PhD Thesis]. Victoria: School of Psychology, Deakin University, 2002.: <http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30026637>

Manisera, M., Dusseldorp, E. & van der Kooij, A.J., (2005). Component structure of job satisfaction based on Herzberg's theory, *Rapporti di Ricerca del Dipartimento di Metodi Quantitativi*, Brescia University, Working Paper 253, 2005.

Maslow, A., (1995). *Motivation and Personality*, New York, Harper.

Mondy, R. & Martocchio, J. (2015). *Human Resource Management*, Global Edition. 14th ed. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Mullins, L . (2013) . *Management and organizational behavior* (10th ed.) . London: Pearson

Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review». *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.

Patricia, N. M., & Asoba, S. N. (2021). Theories of Job Satisfaction in the Higher Education Context. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27, 1-16.

Rehman S., Rahman H.U., Zahid M. & Asif M., (2018), “Leadership Styles, Organizational Culture and Employees’ Productivity: Fresh Evidence from Private Banks of Khyber-Pakhtunkhwa”, *Abasyn University Journal of Social Sciences*, pp. 1-15. Διαθέσιμο σε: <http://ajss.abasyn.edu.pk/admineditor/specialissue/papers/AICTBM-2018-4.pdf>

Robbins, P. S. (2009). *Organizational Behaviour: International Version*, 13/E. Pearson Higher Education

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)*. Salemba Empat.

Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, 6(3), 209-230.

Schmidt, G.L., (1976). ‘Job satisfaction among secondary school administrators’, *Educational Administration Quarterly*, 12, pp. 68.

Spears, L. (2005) *The Understanding and Practice of Servant- Leadership*. Servant Leadership Research Roundtable.

Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

Stogdill, R.M., & Shartle, C.L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32, 286-291.

Thakore, D. (2013) *Servant Leadership*. *International Letters of Social and Humanistic Sciences Online*: 2013-09-26 ISSN: 2300-2697, Vol. 7, pp 23-32.

The Guardian. (2013). What's the difference between leadership and management?. Available at <http://careers.theguardian.com/difference-between-leadership-management>

Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J., Osborn, R. (2016). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Λευκωσία: εκδ. Broken Hill.

Van Vugt, M., Jepson, S.F., Hart, C.M. & De Cremer, D., (2004), “Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability”, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 40, issue 1, pp. 1-13.

Williams, C., (2007): “Management” Fourth Edition, Thomson South-Western, p.439.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977, May-June). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.

Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι. (2012), Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά, Αθήνα: Rosili

Δημητρόπουλος, Ε. (1998). Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα Εκπαιδευτικού. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη

Ζαβλανός Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Ιορδανόγλου Δ., Τσακαρέστου Μ., Τσενέ Α., Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ.(2016), Ηγέτες του Μέλλοντος, Αθήνα: Πεδίο.

Ιορδανόγλου Δ., Τσακαρέστου Μ., Τσενέ Α., Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ.(2016), Ηγέτες του Μέλλοντος, Αθήνα: Πεδίο

Κάντας, Α. (2009). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Καραγιάννης, Α., (2014). Ηγεσία στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης και τα Δίκτυα Συμμετοχής. Διδακτορική διατριβή. Εθνικό και Καποδιστριακό πανεπιστήμιο Αθηνών.

Καραστάθης, Δ. (2018). Το νέο δημόσιο μανάτζμεντ και ο αντίκτυπος της δημοσιονομικής κρίσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης. Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Κατσαρός, Ι. (2008) *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κουρτίδης, Μ. (2006), Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα. Athens GSM - Nottingham Trent University.

Μάρκοβιτς Γ., (2002). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Παρακίνηση-Εξουσία, University Studio Press

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003) Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Αθήνα: Παπαζήση

Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. (2005), Ηγεσία: ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. (2018), Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ, Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., Αθήνα.

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3η Εκδ.)», Εκδόσεις ΑΝΝΙΚΟΥΛΑΣ, Θεσσαλονίκη

Πάλλα, Κ. (2019). Θετικά Συναισθήματα: Πώς επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση;

Παπαλεξανδρή Ν. (2018), Γυναικεία Ηγεσία, Εμπόδια και Προκλήσεις, Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε. Αθήνα.

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης

Παπάνης, Ε. (2007). “Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας”. Ελληνική Κοινωνική Έρευνα – Greek Social Research

Σαΐτης, Χ., (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Χατζατόγλου Γ., (1994). Ψυχολογία σχέσεων εργασίας, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β.

Χυτήρης, Λ., (2001): «Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις», Εκδοτικός Οίκος Interbooks, Αθήνα, σελ.150-176.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο M.L.Q.

1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα πράγματα να γίνουν σοβαρά.
4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικές, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά ζητήματα.
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις».
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.
29. Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.
31. Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα προβλήματα.
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.
39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.
40. Με αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά σε υψηλότερα κλιμάκια.
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία .
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Φορέα.
44. Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.
45. Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική.

Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης “JS”

1. Από τις συνθήκες εργασίας σας.
2. Από την ελευθερία να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σας.
3. Από τους συναδέλφους σας.
4. Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας.
5. Από τον/την άμεσα προϊστάμενό/ή σας.
6. Από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που σας δίνονται.
7. Από το μισθό σας.
8. Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητες σας.
9. Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα σ' εσάς και τους συνεργάτες σας.
10. Από τις πιθανότητες προαγωγής σας.
11. Από τον τρόπο που διοικείστε.
12. Από τις πιθανότητες εξέλιξης (προαγωγής) σας.
13. Από τις ώρες εργασίας σας.
14. Από την ποικιλία στην εργασία σας.
15. Από τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας (π.χ. ότι δεν πρόκειται να απολυθείτε).

