

**ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΗΓΕΣΙΑΣ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ,  
ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ & ΝΕΟΛΑΙΑΣ, ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ**

**της Ορθοδοξίας Π. Ευαγγελινού**

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

**Σπάρτη  
2017**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

---

2ος Επιβλέπων: Ουρανία Βρόντου, Επικ. Καθηγήτρια

---

3ος Επιβλέπων: Βασιλική Αυγερινού, Επικ. Καθηγήτρια

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

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

Ημερομηνία: 25/06/2017

Η Δηλούσα

(Υπογραφή)

**Copyright © Ορθοδοξία Π. Ευαγγελινού, 2017**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

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

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

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ορθοδοξία Π. Ευαγγελινού: Συσχέτιση ηγεσίας & ικανοποίησης ανθρωπινού δυναμικού στον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νεολαίας, δήμου Αθηναίων.  
(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την απόδοση των εργαζομένων που επηρεάζεται από τις αξίες, τις στάσεις, τα κίνητρα, τη φύση της εργασίας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις ευκαιρίες εξέλιξης και τις ασκούμενες μορφές ηγεσίας. Ο ηγέτης με το νευραλγικό του ρόλο καλείται να διοικήσει με αξιοκρατία και αντικειμενικότητα, να συντονίσει ένα σύνολο ανθρώπων διαμορφώνοντας ένα θετικό κλίμα και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των συνεργατών του με σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων και την αποδοτικότητα του οργανισμού. Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διαπιστώσει τη συσχέτιση των ηγετικών συμπεριφορών με την εργασιακή ικανοποίηση. Το δείγμα αποτέλεσαν 250 εργαζόμενοι στον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του δήμου Αθηναίων, εκ των οποίων, 126 ήταν γυναίκες και 124 άνδρες ηλικίας από 29 έως 63 ετών. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι γενικά μέτρια ικανοποιημένοι, αναφέροντας ως επικρατέστερους παράγοντες τις σχέσεις με συναδέλφους και το αντικείμενο εργασίας. Δήλωσαν επίσης υψηλά ποσοστά δέσμευσης στον οργανισμό, ωστόσο εξέφρασαν την δυσαρέσκεια τους σε επίπεδο άσκησης διοίκησης και έλλειψη παρεχόμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης/κατάρτισης. Από το σύνολο των δημογραφικών χαρακτηριστικών όλα πλην της θέσης εργασίας-τίτλος βρέθηκαν να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Αναφορικά με τις συμπεριφορές ηγεσίας, τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι προϊστάμενοι υιοθετούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης, οι μετασχηματιστικές και οι συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές έδειξαν να διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς το φύλο, τη θέση εργασίας-τίτλος και τα έτη προϋπηρεσίας στην ίδια θέση. Αντίστοιχα, οι συμπεριφορές παθητικής ηγεσίας έδειξαν να διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς τη θέση εργασίας-τίτλος, την οικογενειακή κατάσταση και το χρόνο προϋπηρεσίας. Τέλος εντοπίστηκε ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία και

ισχυρή αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και τη παθητική ηγεσία.

*Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, δημοτικός οργανισμός*

## ABSTRACT

Orthodoxia P. Evangelinou: Linking leadership behaviors and job satisfaction of human resources of the Organization of Culture, Sport & Youth, Municipality of Athens

(With the supervision of Mr. Athanasios Kriemadis, Professor)

Work satisfaction is one of the most important factors in employee performance that is affected by the values, attitudes, motivations, nature of work, personal characteristics of the individual, interpersonal relationships, development opportunities and leadership style. The leader with his neural role is required to manage with meritocracy and objectivity, to coordinate a set of people by creating a positive climate and to employ the capabilities of his associates in order to satisfy the employees and improve the efficiency of the organization. The purpose of the postgraduate dissertation is to find the correlation of leadership behaviors with job satisfaction. The sample consisted of 250 employees of the City of Athens Cultural, Sports and Youth Organization, of which, 126 were women and 124 men aged 29 to 63. The results showed that employees are generally moderately satisfied, citing as the most preponderant factors the relationship with colleagues and the subject of work. They also stated high levels of commitment to the organization, but expressed dissatisfaction with their management and the lack of education / training programs provided. Of all the demographic characteristics, all but the job-title were found to affect job satisfaction. Regarding leadership behaviors, both officials and supervisors adopted more transformative leadership characteristics. Also, transformative and transactional leadership behaviors have shown to differ significantly in gender, job-title and years of service in the same position. Correspondingly, passive leadership behaviors have shown a significant difference in job-title, marital status and years of service in the same position. Finally, there was a strong positive correlation between work satisfaction and transformational and transactional leadership and a strong negative correlation between work satisfaction and passive leadership.

Key words: *Leadership, transformational leadership, job satisfaction, municipal organization*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	IV
ABSTRACT.....	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	X
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος.....	4
Σκοπός της έρευνας .....	6
Σημαντικότητα της έρευνας.....	6
Ερευνητικές υποθέσεις .....	7
Λειτουργικοί ορισμοί.....	7
Προϋποθέσεις και περιορισμοί .....	8
<b>ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....</b>	<b>9</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΗΓΕΣΙΑ.....</b>	<b>9</b>
Εισαγωγή .....	9
1.1 Ηγετικά Στυλ .....	9
1.2 Διαφορές και ομοιότητες ηγετικών συμπεριφορών.....	14
1.3 Μέθοδοι μέτρησης της ηγεσίας .....	17
1.4 Ηγεσία και δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....</b>	<b>23</b>
Εισαγωγή .....	23
2.1 Εργασιακή ικανοποίηση .....	23
2.1.1 Οντολογικές προσεγγίσεις .....	24
2.1.2 Μηχανιστικές θεωρίες ή θεωρίες της διεργασίας.....	28
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση .....	35

2.3 Σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης.....	39
2.4 Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΣ</b> .....	45
3.1 Δείγμα .....	45
3.2 Μέσα συλλογής δεδομένων .....	47
3.2.1 Περιγραφή του ερωτηματολογίου .....	47
3.2.2 Αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου .....	50
3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων .....	54
3.4 Στατιστική ανάλυση.....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b> .....	56
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	56
4.2 Εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων .....	61
4.2.1 Βαθμός συνολικής εργασιακής ικανοποίησης & των επιμέρους διαστάσεων της.....	62
4.2.2 Διερεύνηση επίδρασης δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση.....	64
4.3. Ηγεσία.....	72
4.3.1 Διερεύνηση διαφοροποίησης ηγετικών συμπεριφορών προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	72
4.4 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και των διαφορετικών Ηγετικών συμπεριφορών.....	74
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ &amp; ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</b> .....	76
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	82
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	90
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	90



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow .....	24
Πίνακας 2. Οντολογικές θεωρίες (Ικανοποίησης).....	27
Πίνακας 3. Θεωρίες διεργασίας (Μηχανιστικές) .....	34
Πίνακας 4. Κλάδοι προσωπικού & σχέση εργασίας .....	45
Πίνακας 5. Στυλ ηγεσίας, χαρακτηριστικά, ερωτήσεις.....	48
Πίνακας 6. Συσχέτιση ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης με θεωρίες.....	50
Πίνακας 7. Αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach's alpha (ηγεσία) .....	51
Πίνακας 8. Επιβαρύνσεις παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης μετά την ορθογώνια περιστροφή των 16 παραγόντων .....	51
Πίνακας 9. Αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach's alpha (εργασιακή ικανοποίηση)....	53
Πίνακας 10. Κατανομή των συμμετεχόντων ανά δ/ση και τμήματα.....	59
Πίνακας 11. Κατανομή συχνοτήτων θέσης, κλάδου, σχέσης και έτη εργασίας.....	61
Πίνακας 12. Μέσοι οροι ( <i>M.O.</i> ) και τυπικές αποκλίσεις ( <i>T.A.</i> ) εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων αυτής .....	63
Πίνακας 13. Ανάλυση διακύμανσης εργασιακής ικανοποίησης ως προς την ηλικία.....	66
Πίνακας 14. Ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς το μορφωτικό επίπεδο .....	68
Πίνακας 15. Ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την οικογενειακή κατάσταση.....	69
Πίνακας 16. Ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την διεύθυνση εργασίας .....	70

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Ηλικιακή κατανομή δείγματος .....	57
Σχήμα 2. Μορφωτικό επίπεδο δείγματος.....	58
Σχήμα 3. Κατανομή δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση.....	58
Σχήμα 4. Κατανομή δείγματος ως προς την θέση εργασίας - τίτλος.....	60

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επαγγελματική δραστηριότητα των ανθρώπων καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητας τους και αρκετές φορές αυτό γίνεται σε βάρος των υπόλοιπων πτυχών της ζωής τους, όπως των κοινωνικών σχέσεων αλλά και του ελεύθερου χρόνου για αναψυχή. Η εργασία προσδιορίζει σε σημαντικό έως μεγάλο βαθμό τον αυτοσεβασμό και την ταυτότητα ενός ατόμου ενώ η ανεργία μειώνει την αξία του και προκαλεί προσωπικές ανησυχίες. Η επαγγελματική επιτυχία και ικανοποίηση είναι παράγοντες για την προσωπική ικανοποίηση και την αυτοεκτίμηση του ανθρώπου. Για το λόγο αυτό η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια παράμετρο με μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για επιχειρήσεις και οργανισμούς διότι θεωρείται ένα αναπόσπαστο συστατικό κάθε παραγωγικού οργανισμού, όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο (Adesoye & Ogunsanwo, 2004) αφού το επάγγελμα θα πρέπει να αποτελεί εφιαλτήριο για δημιουργία και κοινωνική προσφορά, μαζί με την πλήρωση των καθημερινών απαιτήσεων της ζωής (Μπόρου κ.συν., 2010).

Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η δέσμευση και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας για ποιότητα οδηγεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων και εν γένει στην ικανοποίηση των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες/προϊόντα (Kaplan & Norton, 2005).

Η ηγεσία παίζει καθοριστικό ρόλο στην εφαρμογή της επιδιωκόμενης πολιτικής στην διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, καθότι οι διαφορές στην εφαρμογή της σε αυτό το επίπεδο μπορεί να εξαρτάται από τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). Η ηγεσία στα πλαίσια της Διοικητικής Επιστήμης έχει ερευνηθεί όσο κανένα άλλο ζήτημα, καθώς ορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση, τη λειτουργία και ανάπτυξη αυτών (Μπουραντάς, 2002).

Η διοίκηση ως γενικότερη έννοια, είναι μία διαδικασία περίπλοκη, απρόσμενη και εμπλουτισμένη με ευκαιρίες και ενθουσιασμό. Σύμφωνα με τους μελετητές αποτελείται από τέσσερις βασικές λειτουργίες, τον σχεδιασμό, την οργάνωση την καθοδήγηση και τον έλεγχο, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε φορά μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός. Αυτές οι βασικές λειτουργίες για να επιτευχθούν απαραίτητη είναι η χρήση των καταλλήλων ανθρωπίνων, οικονομικών, φυσικών και τεχνολογικών πόρων (Griffin & Moorhead, 2011).

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και η διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στο σύγχρονο προσανατολισμένο στην ποιότητα τρόπο διοίκησης, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μελέτης καθότι έχει αποδειχθεί ότι επηρεάζεται και μεταβάλλεται από τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος (Lam, 1994).

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με την ψυχική υγεία των εργαζομένων και υπάρχουν πολλές μελέτες που καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συναισθηματική και φυσική ευεξία των εργαζόμενων (Ducharme & Martin, 2000). Η σημασία της είναι αναμφίβολα μεγάλη, καθώς διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην εργασιακή τους συμπεριφορά, όπως η παραγωγικότητα, δηλαδή στον βαθμό που τα άτομα αποδίδουν στην εργασία τους, οι απουσίες από την εργασία και η εγκατάλειψη του επαγγέλματος (Schuler, Aldage & Brief, 1977; Spector, 1997; Saiti & Fassoulis, 2012).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που έχει μελετηθεί αρκετά στη διεθνή βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες από ένα μεγάλο ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων και των οργανισμών, που έχει κατανοήσει την σπουδαιότητα της μέτρησης της, για την λήψη των καταλληλότερων μέτρων προκειμένου να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, να αποφύγει τις εσωτερικές συγκρούσεις, τις αποχωρήσεις, κ.λ.π. (Δημητρόπουλος, 1998).

Στις πρώτες έρευνες που έγιναν διατυπώθηκε η υπόθεση πως η επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερα κίνητρα και επομένως σε αυξημένη παραγωγικότητα. Αν και οι σχετικές μελέτες δεν ανέδειξαν τη θετική σχέση της με την παραγωγικότητα, κατάφεραν να εγείρουν ένα τεράστιο αριθμό ερευνών για την επαγγελματική ικανοποίηση η οποία αποτελεί ένα μέτρο για την ποιότητα της ζωής στις επιχειρήσεις και αξίζει κανείς να την κατανοήσει και να την αυξήσει ακόμα και αν δεν συνδέεται με την παραγωγικότητα (Hackman, Lawler & Porter, 1977).

Επόμενες έρευνες συνέδεσαν την επαγγελματική ικανοποίηση με την έννοια της παρακίνησης (motivation), μία από τις ψυχοσωματικές ανάγκες του ατόμου που λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη, επηρεάζοντας τη στάση και την συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας του (Ερωτοκρίτου, 1996) ενώ παράλληλα βρήκαν θετική την σχέση της με την κινητικότητα του προσωπικού (Greenberg & Baron, 2000). Αυτό σημαίνει πως όσο πιο δυσαρεστημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εργασία του τόσο πιθανότερο είναι να σκέφτεται την αποχώρησή του από αυτή. Από οργανωσιακής άποψης, η υψηλή

επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με χαμηλούς δείκτες απουσιών από την εργασία, των οποίων το κόστος είναι μεγάλο για κάθε επιχείρηση, (Togia, Koustelios & Tsigilis, 2004) και ορίζεται συχνά ως μια συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Cranny, Smith & Stone, 1992), αλλά συνήθως μετράται ως μια αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Fisher, 2000).

Η επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνει τρεις γενικές περιοχές: α) τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β) την αντίληψη που έχει το άτομο για το πώς η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και γ) τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο (Locke, 1976).

Σύμφωνα με τον Koustelios (2001), η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: (1) τους παράγοντες που είναι σχετικοί με το εργασιακό περιβάλλον συμπεριλαμβάνοντας την συγκεκριμένη κουλτούρα και το ηγετικό στυλ, (2) τους παράγοντες που σχετίζονται με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας, όπως το αντικείμενο εργασίας, την σχέση με τους συναδέλφους, την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζόμενου στα πλαίσια της εργασίας του, τις αμοιβές - αξιολόγηση, τις συνθήκες χώρου εργασίας, την εκπαίδευση από την εταιρεία και την ασφάλεια και (3) τους παράγοντες που είναι σχετικοί με τα άτομα (εργαζόμενους), όπως τα ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Πιο συγκεκριμένα, το στυλ ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο διοικείται ένας οργανισμός θεωρείται ότι επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ των ανωτέρων και των υπαλλήλων και αυτό με την σειρά του έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων, την ικανοποίησή τους, την δέσμευσή τους και την γενικότερη απόδοση και συνοχή του οργανισμού (Van den Berg & Wilderom, 2004).

Τέλος, έχει αποδειχτεί μέσω ερευνών ότι οι οργανισμοί που είναι ευέλικτοι και υιοθετούν ένα συμμετοχικό τρόπο διοίκησης, με έμφαση στην επικοινωνία και την ανταμοιβή των εργαζομένων, οι τελευταίοι είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι, με αποτέλεσμα την επιτυχή πορεία του οργανισμού (McKinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003).

Στη παρούσα εργασία επιχειρείται μια διερεύνηση της συσχέτισης των ηγετικών συμπεριφορών με την ικανοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού στον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ).

Ο ΟΠΑΝΔΑ ιδρύθηκε το 2011 (ΦΕΚ 2784/τ.Β'/2011) με την συγχώνευση τριών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ) του δήμου Αθηναίων. Διέπεται από τις διατάξεις του Νόμου 3463/2006 «Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων» και του Νόμου 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης». Απασχολεί οκτακόσιους τριάντα υπαλλήλους, με ετήσιο προϋπολογισμό λειτουργίας 40.000.000,00 ευρώ.

Αποστολή του οργανισμού, η διοργάνωση δράσεων σε χώρους αναψυχής, πολιτισμού, άθλησης, εκπαίδευσης και δημιουργίας για τους πολίτες κάθε ηλικίας με σκοπό την επαφή τους με την τέχνη, τον πολιτισμό, τη δια βίου μάθηση, τον αθλητισμό, τις επιστήμες και τις νέες τεχνολογίες για την προαγωγή και ανάπτυξη της πνευματικής, σωματικής και αισθητικής αγωγής τους.

Στόχοι του οργανισμού η δημιουργική απασχόληση και ψυχαγωγία των παιδιών και των νέων στον ελεύθερο χρόνο τους, η ενθάρρυνση του πνεύματος συνεργασίας και αυτενέργειας, η ενεργή συμμετοχή τους στα κοινά του δήμου μέσω της ανάπτυξης και εκπόνησης δραστηριοτήτων και προγραμμάτων αθλητικού, πολιτιστικού, καλλιτεχνικού και μουσικού περιεχομένου και η μελέτη των τρόπων και μέσων για την ενσωμάτωσή τους στο κοινωνικό σύνολο.

Ο ΟΠΑΝΔΑ μέσω του έργου του, επιδιώκει να αναπτυχθούν νέες κοινωνικές προοπτικές που θα προάγουν τις έννοιες της συλλογικότητας, του εθελοντισμού, της καινοτομίας, της ουσιαστικής ανθρώπινης επικοινωνίας, της ψυχοκινητικής υποστήριξης και μέσα στο πλαίσιο αυτό να προσφέρει χαρά, αισιοδοξία και ουσιαστική κοινωνική παρέμβαση (Δήμος Αθηναίων, <https://www.cityofathens.gr/>).

#### ***Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος***

Μέσα στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό και τεχνολογικό περιβάλλον και ειδικά τη περίοδο που διανύουμε στον Ελλαδικό χώρο, τίθενται νέες προσδοκίες για τους δημοσίους υπαλλήλους. Οι εργαζόμενοι πλέον δεν αρκεί να είναι εφοδιασμένοι μόνο με το κατάλληλο γνωστικό κεφάλαιο, αλλά είναι απαραίτητη και η παροχή εκείνων των συνθηκών μέσα στις οποίες θα εκδηλώσουν και θα αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Είναι δηλαδή σημαντικό το γεγονός να αισθάνονται οι ίδιοι ικανοποιημένοι από τους χώρους, τις συνθήκες και την οργάνωση της εργασίας, ώστε να κινητοποιούνται περισσότερο με στόχο την βελτιστοποίηση της απόδοσής τους. Η οριοθέτηση στόχων, οι

επιδόσεις και ένας πιο επιχειρηματικός προσανατολισμός προσέγγισης της διοίκησης έχουν πλέον κεντρικό ρόλο στο δημόσιο τομέα (Osborne & Gaebler, 1992).

Η διοίκηση ενός δημοσίου ή ιδιωτικού οργανισμού μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), μπορεί να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα της, μέσω της επίτευξης ποιότητας (Γιαννακοπούλου, 2011). Η ΔΟΠ αποτελεί μια σχετικά νέα διοικητική φιλοσοφία που επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των δημοσίων οργανισμών. Είναι «η φιλοσοφία που αποσκοπεί στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό» (Τσιότρας, 2000, σελ. 121).

Στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης η ηγεσία και τα ανώτερα στελέχη είναι απομακρυσμένα από την αλυσίδα παραγωγής (εργαζόμενο), δίνοντας συνεχώς οδηγίες και χρονοδιαγράμματα για το έργο που θέλουν να επιτελέσουν. Το έργο τις περισσότερες φορές είναι βραχυπρόθεσμο και σπάνια γίνεται αναφορά στην ποιότητα του. Η αποτυχία εκτέλεσης του βαρύνει πάντα τον εργαζόμενο. Στη ΔΟΠ ο τρόπος διοίκησης αλλάζει και το βάρος εστιάζεται στην ικανοποίηση του πελάτη – πολίτη και του εργαζόμενου. Η επικοινωνία στις βαθμίδες διοίκησης γίνεται συμμετοχική και η συνεργασία όλων των τμημάτων είναι αναγκαία. Όλοι συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων, ενώ η ποιότητα αποτελεί δέσμευση και είναι ευθύνη όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως του ιεραρχικού τους επιπέδου και της σχέσης εργασίας τους (Δερβετσιώτης, 2003).

Ως διοίκηση θεωρείται η συνεργασία με άλλα άτομα στο χώρο εργασίας καθώς και ο τρόπος που θα γίνει αυτό, με απώτερο σκοπό την επίτευξη και την επιτυχία των στόχων του οργανισμού και εν γένει των εργαζομένων. Διοίκηση λοιπόν, είναι μια σειρά από λειτουργίες με τις οποίες απασχολούνται τα διοικητικά στελέχη για να συντονίσουν την εργασία αυτών που εκτελούν, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών παίζει καθοριστικό ρόλο (Μπουραντάς, 2002).

Η αναγκαιότητα της παρούσας μελέτης προέκυψε προκειμένου μέσω, της καταγραφής και της αξιολόγησης των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στο σύγχρονο προσανατολισμένο στην ποιότητα τρόπο διοίκησης, και τη συσχέτιση αυτής με τις ηγετικές συμπεριφορές, να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα που θα οδηγήσουν στον καθορισμό της πολιτικής και στρατηγικής που θα

ακολουθήσουν τα στελέχη του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του δήμου Αθηναίων στην διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

### ***Σκοπός της έρευνας***

Ο σκοπός, της έρευνας ήταν η μελέτη των μορφών ηγεσίας και του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού που εργάζεται στον οργανισμό και η διερεύνηση της μεταξύ τους σχέσης. Συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι απόψεις του προσωπικού, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου αναλόγως του στυλ ηγεσίας που ακολουθεί και πως αυτό σχετίζεται με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Παράλληλα ελέγχθηκε η ύπαρξη τυχόν επιδράσεων των δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως το φύλο, η ηλικία, η μονάδα-τμήμα εργασίας, το μορφωτικό επίπεδο, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση εργασίας - τίτλος, η θέση εργασίας - κλάδος, η σχέση εργασίας, τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση και η συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης - εκπαίδευσης του οργανισμού στις ηγετικές συμπεριφορές και στον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

### ***Σημαντικότητα της έρευνας***

Η ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος αποτελεί άμεση απόρροια της σωστής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού εκ μέρους της διοίκησης σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Το ευνοϊκό αυτό κλίμα εντός του οργανισμού, οδηγεί σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και επομένως αύξηση της παραγωγικότητας.

Η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας γιατί έχει συνδεθεί με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον, θεωρείται καθοριστικός παράγον της κοινωνικής, της οικογενειακής κατάστασης και της ψυχικής υγείας του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντος του (Καρατόλιου, 2015).

Η ιδέα για το τι καθορίζει ένα μεγάλο ηγέτη ή ένα manager μπορεί να διαφέρει σημαντικά όταν εξετάζεται από διαφορετικές προοπτικές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ποιότητα των διευθυντικών ή ηγετικών ικανοτήτων μπορεί να υποτιμηθεί, καθώς και το πόσο υψηλό αντίκτυπο έχει στο περιβάλλον εργασίας.



Η σημαντικότητα της παρούσας μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι, καθώς δεν έχει διεξαχθεί παρόμοια έρευνα στον συγκεκριμένο οργανισμό, τα αποτελέσματα που θα απορρεύσουν από αυτήν μπορεί να αποτελέσουν μία σημαντική πηγή πληροφόρησης για την λειτουργία και την αποδοτικότητα του οργανισμού και να οδηγήσουν σε διοικητικές και οργανωσιακές αλλαγές, με στόχο την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών μέσω της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων που ίσως επιτευχθεί με την αλλαγή του στυλ διοίκησης.

### ***Ερευνητικές υποθέσεις***

Y1: Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Y2: Οι ηγετικές συμπεριφορές δεν επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Y3: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των διαφορετικών ηγετικών συμπεριφορών

### ***Λειτουργικοί ορισμοί***

**Εργασιακή ικανοποίηση:** Η θετική επίδραση στην εργασία είναι αναμφισβήτητα μια αρκετά αμετάβλητη εκτίμηση του πως η εργασία συνδέεται με τις ανάγκες, τα θέλω και τις προσδοκίες του εργαζόμενου (Fisher, 2000; Muller & McCloskey, 1990).

**Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού:** Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι άνθρωποι προσπαθούν να κάνουν το καλύτερό, οι ευκαιρίες κατανέμονται ισότιμα, ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την επιτυχία (Van Wyk, 1989: 9).

**Ηγεσία:** Καθοδηγεί και αναπτύσσει το όραμα για το μέλλον και χαράσσει τις στρατηγικές που θα οδηγήσουν στις αλλαγές που απαιτούνται για την επίτευξη του οράματος (Long & Thean, 2011).

**Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational):** Η ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί και να ενθαρρύνει την διανοητική διέγερση μέσω της έμπνευσης (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004).

**Συναλλακτική ηγεσία** (Transactional): Είναι μία σχέση ανταλλαγής όπου κυριαρχεί η ιδιοτέλεια. Οι συναλλακτικοί ηγέτες εργάζονται με την κουλτούρα του οργανισμού και ακολουθούν τους υπάρχοντες κανόνες, διαδικασίες και τους λειτουργικούς κανόνες (Bass & Avolio, 1993).

**Παθητική ηγεσία** (Laissez-faire): ο ηγέτης αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις και μεταθέτει τις ευθύνες για τις λήψεις σημαντικών αποφάσεων στους υφιστάμενους αφού δεν είναι πρόθυμος να εκφράσει την γνώμη του για σημαντικά ή αμφιλεγόμενα ζητήματα (Horwitz κ.συν., 2008).

### ***Προϋποθέσεις και περιορισμοί***

Η συγκεκριμένη έρευνα περιορίστηκε αποκλειστικά στους εργαζομένους του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας, του δήμου Αθηναίων. Η συμμετοχή τους ήταν προαιρετική και η ειλικρίνεια των απαντήσεων των συμμετεχόντων ουσιαστικά δεν μπορεί να ελεγχθεί, αλλά διασφαλίζεται εν μέρει μέσω της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας. Έγινε προσπάθεια να συλλεχθεί δείγμα από όλες τις Διευθύνσεις, τα Τμήματα και τις ειδικότητες εργαζομένων στον Οργανισμό.

# ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΗΓΕΣΙΑ

### *Εισαγωγή*

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, έχουν κατανοήσει πως για να εξασφαλίσουν την επιτυχία τους δεν αρκεί να διαθέτουν στελέχη τα οποία είναι μόνο καλοί διαχειριστές και μάνατζερ, αλλά θα πρέπει ταυτόχρονα να είναι και ηγέτες. Σύμφωνα με τους περισσότερους ορισμούς στη διεθνή βιβλιογραφία «ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο πετυχαίνει κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες να επηρεάσει τη σκέψη, την στάση, τα συναισθήματα και την συμπεριφορά μίας ομάδας ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε να συνεργαστούν εθελοντικά, δίνοντας τον καλύτερο τους εαυτό για την υλοποίηση αποτελεσματικών στόχων» (Μπουραντάς, 2002). Έτσι αντιλαμβανόμαστε πως ηγέτης μπορεί να είναι οποιοσδήποτε άνθρωπος έχει τα χαρακτηριστικά αυτά και τα εφαρμόζει σε μια ομάδα (Καρατόλιου, 2015, σελ.48). Η ηγεσία είναι μία πολυεπίπεδη διαδικασία αλληλεπίδρασης ηγέτη – εργαζόμενου, που εμφανίζεται όταν ο ηγέτης και ο εργαζόμενος, μοιράζονται τον ίδιο σκοπό και την αποστολή να ολοκληρώσουν τον στόχο τους πρόθυμα (Yammarino, 2013).

Ο Ηγέτης έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται κρίσεις, να εμφυσά ελπίδα, φιλοδοξία και προσδοκία, είναι ειλικρινής, υποστηρικτικός, εκφραστικός και αποφασιστικός. Πιστεύει στους στόχους του και τους εκπληρώνει, εξελίσσεται, καινοτομεί και δεν κρατά επικριτική στάση στην ομάδα του (Γιαννάρας, 2010).

### *1.1 Ηγετικά Στυλ*

Τρία επίπεδα ηγεσίας αναφέρονται στην βιβλιογραφία: το κατώτερο, το μεσαίο και το ανώτερο. Το κατώτερο επίπεδο διοικεί και εποπτεύει το προσωπικό με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων, των δεξιοτήτων και της εμπειρίας του ηγέτη στην μεταχείριση των εργαζομένων.

Το μεσαίο επίπεδο ηγεσίας έχει ουσιαστικά τον ρόλο του εξισορροπιστή των σχέσεων μεταξύ των κατωτέρων και ανωτέρων στελεχών. Μέσω των πολιτικών που ακολουθεί

απορροφούνται οι πιέσεις των ανωτέρων στελεχών για αύξηση της απόδοσης και των δεξιοτήτων των κατωτέρων, στην ηγετική κλίμακα εργαζομένων.

Τέλος, τα ανώτερα στελέχη χαράσσουν το όραμα, την στρατηγική και θέτουν τους στόχους για να υλοποιησει ο οργανισμός το έργο του (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner (1992) ο ηγέτης του 21ου αιώνα, θα πρέπει να διαθέτει τις παρακάτω ηγετικές δεξιότητες:

1. Να ρισκάρει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του και τόσο τα λάθη του όσο και οι επιτυχίες του να αποτελούν οδηγό μάθησης.
2. Να ακούει τους συνεργάτες του και να ακολουθεί τις καινοτομίες τους.
3. Να δημιουργεί ένα συναρπαστικό όραμα που θα ακολουθούν οι εργαζόμενοι με πάθος.
4. Να εργάζεται ομαδικά και να δείχνει εμπιστοσύνη στις ικανότητες των συνεργατών του.
5. Να οργανώνει, να παρακολουθεί και να διορθώνει την πορεία των σχεδίων που καταρτίζει και με την επιμέλεια του να αποτελεί παράδειγμα για όλους τους εργαζομένους.
6. Να ενδιαφέρεται για την ομάδα του και να την επιβραβεύει σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
7. Να μεριμνά για την προσωπική ανάπτυξη και την βελτίωση της απόδοσης όλων των υπαλλήλων.

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της διοίκησης αποτελεί η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρη, 2003). Με τον παλαιό τρόπο διοίκησης οι έννοιες διοίκηση προσωπικού και διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού θεωρούνταν ταυτόσημες (Byars & Rue, 2006).

Η διοίκηση προσωπικού έλεγχε την αποδοτικότητα του οργανισμού, είχε βραχυπρόθεσμους στόχους και εστίαζε στο άτομο και όχι στην ομάδα. Την απασχολούσε η εφαρμογή του ωραρίου εργασίας, η εφαρμογή της νομοθεσίας, η μισθοδοσία και η αποστολή της είχε διεκπεραιωτικό χαρακτήρα. Με το νέο τρόπο διοίκησης εμφανίζεται ο όρος διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού και πλέον το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως

σύνολο και δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην σχέση αλληλεπίδρασης ατόμου, εργασίας και οργανισμού (Μπουραντάς κ.συν., 2003).

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τον οργανισμό, συμβάλλει ενεργά στην επιτυχία του και δεν αποτελεί πλέον, αλλά και ούτε αντιμετωπίζεται πια ως απλό «περιουσιακό στοιχείο» ή «επιπρόσθετο κόστος» (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Αποτελεί έναν από τους κυριότερους συντελεστές επίτευξης των στόχων του οργανισμού, είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και βασικό μέρος της διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας του (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με έρευνες έχει τεκμηριωθεί η σημασία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στην επιτυχία του οργανισμού. Η φύση του ανθρώπινου κεφαλαίου σε μία επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο διοικείται μπορεί να επηρεάσει την επίδοση του εργαζομένου και την απόδοση του οργανισμού (Wright, McMahan & MacWilliams, 1994; Wright & Snell, 1998). Ο κάθε εργαζόμενος συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης με διαφορετικό τρόπο, βάσει της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθείται (Delery, 1998). Ως αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος, ο οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει διαφορετικές πρακτικές στην διοίκηση για κάθε κατηγορία εργαζομένων βασισμένες σε παραλλαγές αναλόγως το επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων, των δυνατοτήτων και της εξειδίκευσής τους, αλλά και το επίπεδο οργανωτικής δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού και ψυχολογικούς περιορισμούς (Lepak & Snell, 1999; Rousseau, 1995; Tsui, Peace, Porter & Hite, 1995). Δίνοντας ουσιαστική βαρύτητα στην τοποθέτηση των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση και την διαφοροποίηση των στόχων όσον αφορά την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από την δημιουργία ομάδων, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πιθανό να επηρεαστεί από το βαθμό υιοθέτησης ηγετικών συμπεριφορών που θα ταιριάζουν με τις ομάδες εργαζομένων (Liu, Lepak, Takeuchi & Sims, 2003).

Οι ηγετικές συμπεριφορές έχουν να κάνουν με αυτό που στην επιστήμη μας ορίζεται ως στυλ ηγεσίας, δηλαδή το πρότυπο από συμπεριφορές που εμφανίζουν οι ηγέτες κατά τη διάρκεια της εργασίας τους με και μέσω άλλων (Hersey & Blanchard, 1993; Lewin, 1939). Οι Levy, Cober και Miller (2002), όρισαν το στυλ ηγεσίας ως το πρότυπο των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων. Ο όρος «στυλ ηγεσίας» μπορεί να ερμηνευθεί ως η ηγετική συμπεριφορά με δύο ξεκάθαρα ανεξάρτητες διαστάσεις: το καθήκον και τις διαπροσωπικές σχέσεις (Hersey κ.συν., 1993).

Στην βιβλιογραφία της ηγεσίας πολλές θεωρίες και ορισμοί έχουν προκύψει και πολλά στυλ ηγεσίας έχουν περιγραφεί. Στις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα, οι Lewin, Lippit και White (1939) μελέτησαν τα στυλ ηγεσίας και εντόπισαν τρία διαφορετικά στυλ που βασίζονται στον τρόπο λήψης αποφάσεων: το «Αυταρχικό», το «Δημοκρατικό» και το «Εξουσιοδοτικό». Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας τους, φάνηκε ότι το δημοκρατικό είναι το στυλ ηγεσίας που αποδίδει περισσότερο, τόσο προς το αποτέλεσμα, όσο και ως προς την ικανοποίηση των μελών της ομάδας.

Την ίδια εποχή ο κοινωνιολόγος Max Weber ορίζει τον «χαρισματικό» ηγέτη με χαρακτηριστικά την αφοσίωση, τον υποδειγματικό χαρακτήρα και τα ολοκληρωμένα σχέδια ή σαφής εντολές (Bass, 1985).

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να χρησιμοποιούν διαφορετικό στυλ, αναλόγως της κατάστασης (Lewin, 1939). Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τα κάτωθι στυλ ηγεσίας:

1. Ο Οραματιστής (Visionary) που αντιλαμβάνεται πως οι εργαζόμενοι κατανοούν τις προοπτικές τους, τους κινεί προς κοινά όνειρα και τους βοηθάει να δουν πώς το έργο τους έχει σημασία και ταιριάζει στη μεγάλη εικόνα. Αυτό το είδος ηγετικού ύφους είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν η επιχείρηση χρειάζεται ένα νέο όραμα.
2. Ο Καθοδηγητής (Coaching) που με το ύφος του οδηγεί σε εξαιρετικά θετική συναισθηματική ανταπόκριση και καλύτερα αποτελέσματα, παρέχοντας οδηγίες και συνεχή ανατροφοδότηση. Αυτό το στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό με τους εργαζόμενους που γνωρίζουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, δείχνουν περισσότερη πρωτοβουλία και θέλουν να εξελιχθούν επαγγελματικά.
3. Ο Συναδελφικός (Affiliative) που δίνει λιγότερη έμφαση στην εκπλήρωση καθηκόντων και στόχων και περισσότερο στις συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων, ενώ παράλληλα τονίζει την αρμονία και χτίζει μία συντονισμένη ομάδα.
4. Ο Δημοκρατικός (Democratic) που είναι αποτελεσματικός όταν ο ηγέτης είναι αβέβαιος για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει και χρειάζεται ιδέες από τους ανθρώπους γύρω. Ο δημοκρατικός τρόπος περιστρέφεται γύρω από την ομαδική εργασία, τη συνεργασία, τη διαχείριση των συγκρούσεων και την επιρροή. Αυτοί οι ηγέτες είναι αληθινοί συνεργάτες και δουλεύουν περισσότερο ως μέλη της ομάδας

και λιγότερο ως κορυφαίοι ηγέτες. Είναι καλοί στην εξουδετέρωση των συγκρούσεων και στη δημιουργία μιας αίσθησης αρμονίας.

5. Ο Ηγέτης Συντονιστής (Pace-setting) είναι επικεντρωμένος σε στόχους, θέτει υψηλά πρότυπα απόδοσης και είναι μανιώδης για να κάνει τα πράγματα καλύτερα και ταχύτερα. Απαιτεί από τους εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση να συνεισφέρουν περισσότερα και αποφεύγει την επιβράβευση δημιουργώντας τους μία αίσθηση πίεσης μέσω των απαιτήσεων του.
6. Ο Επιβλητικός (Commanding) που αναμένει άμεση συμμόρφωση με τις εντολές, χωρίς να εξηγεί τους λόγους πίσω από αυτούς. Εάν οι υφιστάμενοι δεν ακολουθήσουν τις εντολές, ο ηγέτης στρέφεται σε απειλές. Δεν μεταβιβάζει εξουσία, επιδιώκει τον αυστηρό έλεγχο μιας κατάστασης και την παρακολούθει επιμελώς. Καθώς ο έπαινος είναι ασυνήθιστος, ενώ η κριτική είναι ελεύθερη, ο «επιβλητικός» ηγέτης διαβρώνει τα πνεύματα των ανθρώπων και την υπερηφάνεια και την ικανοποίηση που λαμβάνουν στο έργο τους. Οι άνθρωποι τείνουν να αποξενώνονται από τις δουλειές τους. Η διοίκηση ηγεσίας περιστρέφεται γύρω από την επιρροή, την επίτευξη και την πρωτοβουλία. Αυτό το είδος ηγετικού στυλ μπορεί να είναι κατάλληλο κατά τη διαχείριση μιας κρίσης και για την αντιμετώπιση προβληματικών υπαλλήλων. Είναι το είδος της ηγεσίας που μπορεί να ξεπεράσει την απουσία αυτογνωσίας, συναισθηματικού αυτοέλεγχου και ενσυναίσθησης (Goleman, Boyatzis & Mc Kee, 2002).

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στη μελέτη της ηγεσίας αναφέρονται σε έξι βασικές μορφές της:

1. Στη συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) που δομείται γύρω από την επιβράβευση ή την τιμωρία αναλόγως της συμπεριφοράς και της επάρκειας των εργαζομένων (Xiaoxia & Jing, 2006, σελ. 12).
2. Στη μετασχηματιστική (transformational leadership) που αποφέρει απόδοση πέρα από τις προσδοκίες, διευκολύνει την δημιουργική σκέψη, εμπνέει το σύνολο (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993) και επιδρά στις συμπεριφορές και τις αντιλήψεις των εργαζομένων δημιουργώντας δέσμευση για αλλαγή των στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού (Xiaoxia & Jing, 2006, σελ. 12).
3. Στην υπηρετική μορφή ηγεσίας (servant leadership) όπου ο ηγέτης είναι ανοιχτόμυαλος, έχει διαίσθηση, υπηρετεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας αλλά

ταυτόχρονα είναι βοηθός, δάσκαλος και μετά ηγέτης, θέτει ξεκάθαρους στόχους, ακούει τους συνεργάτες τους, βρίσκεται δίπλα τους και δίνει λύσεις με την συμμετοχή όλων, με προσδοκώμενο αποτέλεσμα την ικανοποίηση όλων των αναγκών τους καθώς και τη δέσμευσή τους για συνεισφορά στην καλύτερευση του κοινωνικού πλαισίου (Greenleaf, 1977).

4. Στη πνευματική ηγεσία (spiritual leadership) που συνδέεται με την εσωτερική παρακίνηση και την πνευματική ανάπτυξη ενός ατόμου. Η δημιουργία ενός καθαρού οράματος στα μέλη της ομάδας που θα αφορά το εγγύς μέλλον, θα τα κάνει να αισθανθούν ότι η ζωή τους έχει πραγματικό νόημα και θα τα γεμίσει με πίστη και ελπίδα ότι το έργο του οργανισμού θα ολοκληρωθεί (Fry & Matherly, 2006).
5. Στην ηθικά προσανατολισμένη ηγεσία (ethical leadership) που χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη, ειλικρίνεια, παρακίνηση, επιβράβευση, ξεκάθαρες και ηθικές αξίες που ο ηγέτης προσπαθεί να μεταλαμπαδεύσει στους εργαζόμενους, δημιουργώντας έτσι διαφοροποίηση, αύξηση της παραγωγικότητας, ευχαριστημένους υπαλλήλους και μακροπρόθεσμη αξία στην επιχείρηση (Van Wart, 2014).
6. Στην αυθεντική ηγεσία με κύρια χαρακτηριστικά την αυτοπειθαρχία, το ειλικρινές ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, την ενίσχυση της ανθρώπινης επαφής, το πάθος για την επίτευξη του σκοπού, την γνησιότητα, κ.α.. Οι αυθεντικοί ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν υγιή εργασιακό περιβάλλον και να επιτύχουν την αφοσίωση των υπαλλήλων (Shirey, 2006).

## ***1.2 Διαφορές και ομοιότητες ηγετικών συμπεριφορών***

Η μετασχηματιστική ηγεσία διαχωρίστηκε για πρώτη φορά από την Συναλλακτική ηγεσία από τον Downton (1973), ωστόσο, η μελέτη του Burns (1978) επέστησε αρχικά την προσοχή στις ιδέες που σχετίζονται με το μετασχηματιστικό ηγέτη (Leithwood, Tomlinson & Genge, 1996). Αυτοί οι ηγέτες επιδιώκουν να αυξήσουν τη συνείδηση των εργαζομένων προσανατολίζοντας τους προς τα ιδανικά και τις ηθικές αξίες. Μπορούν επίσης να παρακινήσουν τους εργαζομένους να ξεπεράσουν την δική τους ιδιοτέλεια. Ο Burns (1978) τόνισε την αντίθεση μεταξύ της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, που παρακινεί τους οπαδούς ελκύνοντας τους σύμφωνα με το προσωπικό τους συμφέρον και τόνισε ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:



- i. Να εισάγει μια ισχυρή αίσθηση του οράματος το οποίο κινητοποιεί τους ανθρώπους να πετύχουν κάτι το εξαιρετικό.
- ii. Να ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους και τα συστήματα, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία προς το όραμα και ευθυγράμμιση μέσα σε ολόκληρο το οργανισμό.
- iii. Να διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τους ανθρώπους να ενστερνιστούν υψηλότερες αξίες.
- iv. Να δίνει προσοχή στις ανησυχίες των ανθρώπων του και στις ανάγκες τους για ανάπτυξη.
- v. Να ενθαρρύνει και να μεταδίδει ενθουσιασμό στους ανθρώπους του ώστε να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί με βάση το χαρακτηριστικό γνώρισμα της εξιδανικευμένης επιρροής, την συμπεριφοριστική εξιδανικευμένη επιρροή, την έμπνευση με κίνητρα, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη σκέψη. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της εξιδανικευμένης επιρροής, αναφέρεται στην προσωπικότητα του ηγέτη αν αυτός ή αυτή γίνεται αντιληπτή ως σίγουρη και ισχυρή, ενώ η συμπεριφοριστική εξιδανικευμένη επιρροή αναφέρεται στις χαρισματικές ενέργειες του ηγέτη που επικεντρώνονται στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις αρχές. Η έμπνευση με κίνητρα αναφέρεται στις συμπεριφορές των ηγετών που παρακινούν τους οπαδούς για να δουν το μέλλον με αισιοδοξία, επικεντρώνεται στο ομαδικό πνεύμα, παράγει εξιδανικευμένο όραμα και επικοινωνεί ένα όραμα που είναι εφικτό (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003). Όσο για την πνευματική διέγερση, ο ηγέτης ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα στους εργαζόμενους οδηγώντας τους στην αμφισβήτηση των πεπατημένων και την προσέλευση παλαιών καταστάσεων με νέους τρόπους. Η εξατομικευμένη σκέψη αναφέρεται στον ηγέτη που θα δώσει μεγαλύτερη προσοχή στις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου για την επίτευξη και ανάπτυξη των στόχων, ενεργώντας ως μέντορας (Nicholson, 2007).

Η μετασχηματιστική ηγεσία ασκεί θετική επίδραση στην προθυμία των εργαζομένων για συνεργασία με τις διαπροσωπικές σχέσεις να αποτελούν παράγοντα - κλειδί στην αποτελεσματική λειτουργία και υλοποίησή των στόχων του οργανισμού (Polychroniou, 2008). Προβάλλει έναν ηγέτη ο οποίος εισάγει ισχυρή αίσθηση του οράματος και μεταδίδει ένα ενθουσιασμό σε μια κατάσταση. Αυτό που προκύπτει ως γενικό συμπέρασμα είναι ότι η

συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αποτελούν αντικρουόμενες έννοιες ως προς το επίπεδο επίτευξης των στόχων αλλά είναι αλληλοσυμπληρούμενες. Πιο συγκεκριμένα η μετασχηματιστική ηγεσία στηρίζεται στην συναλλακτική ηγεσία και παράγει επιδόσεις των υφισταμένων σε υψηλότερα επίπεδα από τη συναλλακτική. Είναι άξιο αναφοράς ότι το αντίστροφο δεν ισχύει και ότι ένας καλός ηγέτης είναι και συναλλακτικός και μετασχηματιστικός (Robbins & Judge, 2007).

Η συναλλακτική ηγεσία παρακινεί τους εργαζόμενους μέσω της χρήσης των ανταμοιβών, επαίνων και υποσχέσεων (Burns, 1978). Περιλαμβάνει αξίες σχετικές με τη διαδικασία ανταλλαγής (Yukl, 1998) και δεν διαθέτει τα στοιχεία του «ενθουσιασμού» και του «αισθήματος» που είναι ιδιότητες οι οποίες εμπνέουν και αποτελούν χαρακτηριστικά των υπερ-ηγετών με χαρισματική ελκυστικότητα (Bass, 1985).

Στη συναλλακτική ηγεσία δημιουργούνται αμοιβαίες συμφωνίες μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων, όπου σύμφωνα με την επίτευξη των στόχων της εργασίας, θα ανταμειφθούν. Συναλλακτικός ηγέτης είναι ο ηγέτης που λειτουργεί μέσα και σύμφωνα με τα πλαίσια ενός υπάρχοντος συστήματος ή κουλτούρας, χωρίς να προσπαθεί να το αλλάξει. Ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλει στην ενίσχυση των υπάρχουσών δομών, στρατηγικών και κουλτούρας μέσα στον οργανισμό (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001) και ασκεί επιρροή μέσω του προσδιορισμού στόχων, της αποσαφήνισης των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, της παροχής feedback και της επιβράβευσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων (House & Aditya, 1997; Waldman κ.συν., 2001; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002).

Οι Antonakis και συν., (2003) κατηγοριοποίησαν την συναλλακτική ηγεσία σε τρεις επιμέρους κλίμακες: (1) ενδεχόμενες ανταμοιβές, (2) διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργή) και (3) διαχείριση με εξαίρεση (παθητική). Με τον όρο ενδεχόμενες ανταμοιβές αναφέρεται στον ηγέτη που αποσαφηνίζει το έργο που πρέπει να επιτευχθεί και χρησιμοποιεί ανταμοιβές για την επίτευξη των αποτελεσμάτων (Nicholson, 2007). Η διαχείριση με εξαίρεση (παθητική) αναφέρεται σε ηγέτες που παρεμβαίνουν μόνο όταν προκύπτουν προβλήματα, ενώ η διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργή) αναφέρεται σε ηγέτες που παρακολουθούν ενεργά το έργο των οπαδών και βεβαιώνονται ότι τα πρότυπα πληρούνται (Antonakis κ.συν., 2003). Σε αντίθεση με την μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, οι ηγέτες που υιοθετούν το Laissez-Faire στυλ ηγεσίας ασκούν ελάχιστο έλεγχο στους εργαζόμενους και τους αφήνουν

να έχουν την ελευθερία να εκτελούν τα καθήκοντα που τους ανατίθενται χωρίς την άμεση εποπτεία τους (Wu & Shiu, 2009).

Παρά τις πολλαπλές διαφορές μεταξύ των μορφών ηγεσίας που έχουν αναδεχθεί και περιγραφεί, θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν μερικά κοινά χαρακτηριστικά που καθιστούν τον ηγέτη αποτελεσματικό. Ο ηγέτης πρέπει να διαδραματίσει διαφορετικούς ρόλους στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και πρέπει να χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη, υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα, προκειμένου να επιτύχει τους ατομικούς και ομαδικούς στόχους και να προάγει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ηγεσία είναι μια μάλλον πολύπλοκη διάσταση της οργανωτικής κουλτούρας, που ενδέχεται να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων, τις εσωτερικές οργανωτικές σχέσεις και τη λειτουργία και ευημερία του οργανισμού (Belias & Koustelios, 2014).

### **1.3 Μέθοδοι μέτρησης της ηγεσίας**

Για τη μέτρηση των ηγετικών συμπεριφορών έχουν αναπτυχθεί αρκετές κλίμακες και ερωτηματολόγια. Μια ευρέως γνωστή κλίμακα μέτρησης της ηγετικής συμπεριφοράς αναπτύχθηκε στο ακαδημαϊκό πεδίο του Πανεπιστημίου του Οχάιο και είναι γνωστή ως *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*. Αποτελείται από δύο διαστάσεις συμπεριφοράς ηγεσίας: 1) Εισαγωγική δομή, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο ηγέτης είναι πιθανό να καθορίσει και να διαρθρώσει το ρόλο του και εκείνων των υφισταμένων στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου. Περιλαμβάνει την συμπεριφορά που επιχειρεί να οργανώσει την εργασία, τις εργασιακές σχέσεις και τους στόχους. 2) Εκτίμηση, που αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένα άτομο έχει σχέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό των ιδεών και των συναισθημάτων των υποκειμένων (Strogdill, 1963). Η ανάλυση των παραγόντων έχει δείξει ότι οι δύο διαστάσεις του ερωτηματολογίου, η εισαγωγική δομή και η εκτίμηση, αντιστοιχούσαν στο 83% της διακύμανσης της συμπεριφοράς ηγετών (Halpin & Wiener, 1957). Ο Reddin (1970) υποστήριξε ότι η εισαγωγική δομή και η εκτίμηση είναι ανεξάρτητες διαστάσεις.

Το 1964, οι Blake και Mouton δημοσίευσαν το μοντέλο διαχειριστικού πλέγματος του Ηγέτη, που βασίζεται σε δύο διαστάσεις συμπεριφορών ηγεσίας: 1) Ανησυχία για τους ανθρώπους, που αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης εξετάζει τις ανάγκες των μελών της ομάδας, τα ενδιαφέροντά τους και τους τομείς της προσωπικής ανάπτυξης όταν

αποφασίζει τον καλύτερο τρόπο επίτευξης ενός έργου, και 2) Ανησυχία για την παραγωγή, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης δίνει έμφαση σε συγκεκριμένους στόχους, οργανωτική αποτελεσματικότητα και υψηλή παραγωγικότητα όταν αποφασίζει τον καλύτερο τρόπο επίτευξης ενός έργου. Προκειμένου να δοθεί ένα πλαίσιο για την περιγραφή συμπεριφορών ηγεσίας, οι δύο μεταβλητές «της ανησυχίας για την παραγωγή» και «της ανησυχίας για τον άνθρωπο» σχεδιάζονται σε ένα πλέγμα που δείχνει εννέα βαθμούς ανησυχίας για καθένα, από 1 που δείχνει χαμηλό επίπεδο ανησυχίας, έως 9 που υποδηλώνει υψηλό επίπεδο ανησυχίας. Πέντε θέσεις στο «πλέγμα» αντιπροσωπεύουν πέντε διαφορετικά πρότυπα συμπεριφοράς διαχείρισης: 1) Φτωχή / Αδιάφορη Ηγεσία - Χαμηλή Παραγωγή / Αδύναμοι Άνθρωποι, 2) Ηγεσία Λέσχης - Δυνατοί Άνθρωποι / Χαμηλή Παραγωγή, 3) Δημιουργική / Αυταρχική / Φθαρμένη Ηγεσία - Υψηλή Παραγωγή / Αδύναμοι Άνθρωποι, 4) Ενδιάμεση / Ηγεσία κατεστημένου - Μεσαία παραγωγή / Μεσαίοι άνθρωποι, 5) Ηγετική ομάδα - Υψηλή παραγωγή / Δυνατοί άνθρωποι.

Οι ερευνητές Avolio και Bass (2004) εξέτασαν την ηγεσία μέσα από μια ολιστική προσέγγιση δημιουργώντας το μοντέλο της πλήρους έκτασης ηγεσίας (Full Range Leadership). Μετά από μια σειρά εμπειρικών μελετών (Avolio, Bass & Jung, 1995; Avolio κ.συν., 2004) δημιούργησαν την κλίμακα ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), η οποία εξετάζει τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας: την μετασχηματιστική ηγεσία, τη συναλλακτική ηγεσία και την παθητική ηγεσία. Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι: 1) Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατά χαρακτηριστικά, (Idealized Influence, Idealized Attributes - IA), 2) Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατές συμπεριφορές, (Idealized Influence, Idealized Behaviors - IB), 3) Εμπνευστική παρακίνηση (Inspirational Motivation - IM), 4) Διανοητική διέγερση (Intellectual Stimulation - IS) και 5) Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individual Consideration - IC). Οι διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας είναι: 1) Έκτακτη - κατ' Εξαίρεση ανταμοιβή (Contingent Reward - CR) και 2) Διοίκηση κατ' Εξαίρεση - Ενεργή (Management By Exception Active - MBEA). Οι διαστάσεις της παθητικής ηγεσίας είναι: 1) Διοίκηση κατ' Εξαίρεση - Παθητική (Management By Exception Passive - MBEA) και 2) Προς Αποφυγή (Laissez Faire - LF). Τέλος, η συγκεκριμένη κλίμακα μετράει και τις εκβάσεις της ηγεσίας: 1) Μεγαλύτερη προσπάθεια, 2) Αποτελεσματικότητα και 3) Ικανοποίηση από την ηγεσία.

Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές (Avolio κ.συν., 2004) η επιρροή του μετασχηματιστικού ηγέτη μέσω των χαρακτηριστικών και συμπεριφορών του συμβάλει στην απόκτηση σεβασμού και εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη και μετάδοση στους ακολούθους από

τον ηγέτη μιας ισχυρής αίσθησης αποστολής και οράματος. Αντίστοιχα, όταν υπάρχει η κατάλληλη παρακίνηση, ο ηγέτης επικοινωνεί ένα όραμα με αυτοπεποίθηση αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την αισιοδοξία και τον ενθουσιασμό των ακολούθων του. Επίσης, αναφερόμενοι στην διανοητική διέγερση, ένας ηγέτης παροτρύνει τους συνεργάτες του να αμφισβητήσουν το status quo, τις δικές τους υποθέσεις και πεποιθήσεις. Τέλος, δείχνει εξατομικευμένη προσοχή στις ανάγκες των ατόμων, καθιστώντας τον καθένα ξεχωριστά να αισθάνεται την αξία του και να τον αντιμετωπίζει με διαφορετικό αλλά ισότιμο τρόπο σε μια βάση.

Ο Laub (2000) ανέπτυξε το Organization Leadership Assessment (OLA) με βάση την ιδέα της ηγεσίας του υπηρέτη, η οποία προτάθηκε από τον Greenleaf (1970). Η υπηρετική ηγεσία παράγει υπηρεσίες στους άλλους βασιζόμενη στην αυτοπραγμάτωση και την αυτοπροβολή. Ένας ηγέτης υπηρέτης μπορεί να ηγηθεί πιο αποτελεσματικά υπηρετώντας άλλους και να οικοδομήσει δύναμη και ενότητα αποτιμώντας τις διαφορές (McGee-Cooper & Trammell, 2002). Το OLA είναι ένα όργανο εξήντα έξι (66) στοιχείων που ακολουθεί την κλίμακα του Likert, το οποίο μετρά έξι (6) ποιοτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας των υπαλλήλων σε οργανισμούς: 1) Την αξία των ανθρώπων, 2) Την ανάπτυξη των ανθρώπων, 3) Οικοδομεί την κοινότητα, 4) Εμφανίζει την αυθεντικότητα, 5) Παρέχει ηγεσία και 6) Διανέμει ηγεσία. Τα πρώτα εικοσιένα (21) στοιχεία ασχολούνται με τις αντιλήψεις για τα χαρακτηριστικά του ηγέτη των υπαλλήλων σε ολόκληρο τον οργανισμό. Τα επόμενα τριάντα τρία (33) στοιχεία ισχύουν για τους διευθυντές / επιβλέποντες και την κορυφαία ηγεσία του οργανισμού. Τα τελευταία έξι (6) στοιχεία ασχολούνται με το ρόλο των ερωτηθέντων στην οργανισμό (ικανοποίηση από την εργασία), για το σύνολο των εξήντα (60) προηγούμενων ερωτήσεων.

Ένα άλλο εργαλείο για τη μέτρηση της ηγεσίας είναι το Leadership Style Questionnaire 20-item, που αναπτύχθηκε από το Northouse (2001). Το ερωτηματολόγιο μετράει την εργασία και την συσχέτιση της με τα στυλ ηγεσίας και όταν συνοψίζεται, αντιπροσωπεύει ένα γενικό προφίλ ηγεσίας. Οι ερωτήσεις ακολουθούν τον τύπο της κλίμακας μέτρησης Likert των 5 σημείων: 1 = Σοβαρά διαφωνώ, 5 = Σοβαρά συμφωνώ. Έρευνες όπως αυτές του Anderson, Madlock και Hoffman (2006) ανέφεραν αξιόπιστες κλίμακες που κυμαίνονταν από 0.92 έως 0.95, ενώ στην πρόσφατη μελέτη του Madlock (2008) η αξιοπιστία του συνολικού ηγετικού ύφους ήταν 0.93, η αξιοπιστία του έργου ηγετικό στυλ ήταν 0.90 και η αξιοπιστία της συσχέτισης με τα στυλ ηγεσίας ήταν 0.92.

#### ***1.4 Ηγεσία και δημογραφικά χαρακτηριστικά***

Μεταξύ άλλων, η ηγεσία έχει μελετηθεί στο πλαίσιο διαφόρων παραγόντων που είναι πιθανό να την επηρεάσουν, όπως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Ο πιο δημοφιλής δημογραφικός παράγοντας στο πλαίσιο μελέτης της ηγεσίας είναι ίσως το φύλο. Αρκετοί συγγραφείς έχουν διακρίνει διαφορετικά στυλ ηγεσίας όσον αφορά το φύλο των ηγετών. Ο Sergeant (1981) πρότεινε ότι οι ηγέτες και manager άνδρες και γυναίκες, τείνουν να υιοθετούν τις πιο αποτελεσματικές ιδιότητες του αντίθετου φύλου, υιοθετώντας ένα ερμαφρόδιτο στυλ ηγεσίας. Ο Loden (1985) πρότεινε έναν ανδρικό τρόπο ηγεσίας ο οποίος περιελάμβανε ιδιότητες όπως η ιεραρχική εξουσία, η ανταγωνιστικότητα, υψηλό ηγετικό έλεγχο και επίλυση προβλημάτων, η οποία είναι χωρίς συναίσθημα και αναλυτική. Σε αντίθεση, ένας γυναικείος τρόπος συμπεριλαμβάνει τη συλλογικότητα, τη συνεργασία μεταξύ των manager και των υπαλλήλων, χαμηλότερο έλεγχο από τον ηγέτη και επίλυση προβλημάτων που βασίζεται στη διαίσθηση, την ενσυναίσθηση και τη λογική (Belias κ.συν., 2014).

Η ανασκόπηση των Γρηγορίου, Γρηγορίου και Ασπρίδης (2013) σχετικά με την θέση των γυναικών στην ηγεσία κατέληξε στο συμπέρασμα ότι παρά τη διαπιστωμένη παρουσία γυναικών στην επαγγελματική σκηνή, ο συνολικός αριθμός των γυναικών που κατέχουν ηγετικές θέσεις είναι ελάχιστος. Αυτή η παρατήρηση εγείρει ερωτήματα σχετικά με την απουσία γυναικών σε θέσεις δύναμης και εξουσίας. Η ισχυρή αυτή αντίσταση στην γυναικεία ηγεσία, μπορεί να οφείλεται σε ένα σύνολο συνειδητών και ασυνειδητών στερεοτύπων που σχετίζονται με το φύλο και την ηγεσία. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει μια γενική τάση να συσχετίζεται η ηγεσία με τα αρσενικά χαρακτηριστικά.

Αντίθετα, αρκετοί ερευνητές δεν έχουν βρει σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά την ηγεσία. Ο Kanter (1977) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν ερευνητικά στοιχεία που να υποδεικνύουν τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά την ικανότητα ή το στυλ ηγεσίας. Οι Nieva και Gutek (1981) υποστήριξαν ότι παρά τις αντιλήψεις για την εξειδίκευση των φύλων σε στυλ ηγεσίας, οι γυναίκες ηγέτες τείνουν να συμπεριφέρονται με τους ίδιους τρόπους με τους άνδρες συναδέλφους τους. Επιπλέον, οι Bass και Stogdill, (1990) δεν βρήκαν κανένα πρότυπο διαφορών στον τρόπο εποπτείας των γυναικών σε σύγκριση με τους άνδρες ηγέτες, ενώ οι Bartol και Martin (1986) αποκάλυψαν λίγες διαφορές στις ηγετικές συμπεριφορές των αντρών και των γυναικών που έχουν οριστεί ως ηγέτες.

Όσον αφορά την ηλικία, τα αποτελέσματα των ερευνών είναι μάλλον περιορισμένα. Στη μελέτη του ο Laub (2000) δεν διαπίστωσε σημαντική διαφορά στις βαθμολογίες του OLA μεταξύ των κατηγοριών ηλικίας των συμμετεχόντων, ενώ διαπιστώθηκε σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και συνολικού βαθμού οργάνου, υποδεικνύοντας ότι όσο υψηλότερη είναι η ηλικία τόσο υψηλότερες είναι οι βαθμολογίες στο ερωτηματολόγιο. Στη μελέτη των Kearney και Gebert (2009), η ηλικιακή ποικιλομορφία δεν συσχετίστηκε σημαντικά με την απόδοση της ομάδας όταν η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν υψηλή και ήταν αρνητικά συνδεδεμένη με την απόδοση της ομάδας όταν η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν χαμηλή.

Όταν πρόκειται για τη θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι, στη μελέτη του Laub (2000) διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά στις βαθμολογίες OLA μεταξύ κορυφαίας ηγεσίας και των κατηγοριών της διοίκησης / εποπτείας και του εργατικού δυναμικού, με υψηλότερη βαθμολογία στην ηγεσία. Σημαντική αρνητική σχέση διαπιστώθηκε μεταξύ της θέσης / ρόλου και του συνολικού σκορ οργάνου, υποδεικνύοντας ότι όσο υψηλότερη είναι η θέση στον οργανισμό, τόσο υψηλότερες είναι οι βαθμολογίες.

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο και τη σχέση μεταξύ υπηρετικής ηγεσίας, εμπιστοσύνης, δέσμευσης ομάδας και δημογραφικών μεταβλητών, η μελέτη των Dannhauser και Boshoff (2006) κατέγραψε στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά την ορθολογική δέσμευση της ομάδας, με τα χαμηλότερα προσόντα να έχουν υψηλότερη βαθμολογία από ότι η ομάδα με Πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, οι περισσότερες από τις δημογραφικές μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη δεν σχετίζονταν με την υπηρετική ηγεσία, την εμπιστοσύνη και την δέσμευση της ομάδας.

Στη μελέτη των Kearney και συν., (2009) η σχετική αλληλεπίδραση του μορφωτικού επιπέδου ποικίλει στην απόδοση της ομάδας και μεταβάλλετε σε σύγκριση με τα καθήκοντα, ενώ η συλλογική αναγνώριση ομάδας συσχετίζετε θετικά με το μορφωτικό επίπεδο όταν η μετασχηματιστική ηγεσία έθετε τους στόχους. Η μελέτη τους αποκάλυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία καθορίζει τη σχέση ηλικίας, εθνικότητας και μορφωτικού επιπέδου, με την απόδοση της ομάδας. Ειδικότερα, τόσο η εθνικότητα όσο και το μορφωτικό επίπεδο σχετίζονταν θετικά με την απόδοση της ομάδας μόνο όταν η πλειοψηφία των ηγετών ακολουθούσαν το μετασχηματιστικό στυλ, ενώ οι σχέσεις αυτές δεν ήταν σημαντικές όταν η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επικρατούσε στον οργανισμό.

Γενικά, μπορεί να ειπωθεί ότι η σχέση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της ηγεσίας δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς και απαιτούνται περαιτέρω έρευνες για την παροχή αξιόπιστων συμπερασμάτων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

### *Εισαγωγή*

Λαμβάνοντας υπόψη τον μεγάλο αριθμό οργανισμών και επιχειρήσεων παγκοσμίως, είναι φυσικό ότι η γενική ευημερία των χώρων εργασίας έχουν γίνει αντικείμενο θεωρητικού ενδιαφέροντος και εκτεταμένης έρευνας. Η ευημερία ενός οργανισμού περιγράφεται ως ο τρόπος με τον οποίο η λειτουργία και η ποιότητά του γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους (Warr, 1992). Περιλαμβάνει τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, την αίσθηση της ευτυχίας και της κοινωνικής ευημερίας, τα οποία αποδίδονται με τον όρο «ικανοποίηση από την εργασία» (Grant, Christianson & Price, 2007).

Η μελέτη του φαινομένου της επαγγελματικής ικανοποίησης σε επιστήμες όπως η Κοινωνιολογία της εργασίας και η Διοίκηση των Επιχειρήσεων αποτελεί μία από τις πιο δημοφιλείς περιοχές έρευνας, επειδή θεωρείται ότι σχετίζεται άμεσα με την αύξηση ή την μείωση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμα του ή το εργασιακό του περιβάλλον θεωρείται καθοριστικός παράγοντας της κοινωνικής και οικογενειακής κατάστασης του αλλά και της ψυχικής υγείας του ίδιου και των ατόμων του περιβάλλοντος του (Καντάς, 1998).

### *2.1 Εργασιακή ικανοποίηση*

Η επαγγελματική ικανοποίηση (Locke, 1990) μπορεί να οριστεί ως «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αποτίμηση κάποιου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτήν» (Αργυράκης, Κουστέλιος, Διγγελίδης & Χρόνη, 2005). Ωστόσο παράλληλα συναρτάται, με την αντίληψη και την εκτίμηση που δείχνει κάποιος για την δουλειά του και η εκτίμηση αυτή επηρεάζεται από τις καταστάσεις και τις διαθέσεις του ατόμου, όπως ανάγκες, αξίες και προσδοκίες (Roodt, Rieger & Sempane, 2002).

Σε θεωρητικό επίπεδο η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τις στάσεις, τις αξίες των εργαζομένων και τα κίνητρα γύρω από την εργασία. Οι θεωρίες γύρω από τα κίνητρα, μπορούν να χωριστούν σε δυο μεγάλες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει τις οντολογικές προσεγγίσεις: 1)η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow (1943, 1954), 2) η θεωρία του Aldelfer – ERG (1969, 1972), 3) η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg (1968) και 4) η διπολική θεωρία X και Y (Employee Motivation

Theory X and Theory Y) του Douglas McGregor (1960)- που επικεντρώνονται στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και η δεύτερη τις μηχανιστικές ή θεωρίες της διεργασίας: 1) η θεωρία της ισοτιμίας του Adams (1963), 2) η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) του Vroom (1995), 3) η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawer (1982), 4) η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1976), 5) η γνωστική θεωρία των κινήτρων επίτευξης του McClelland (1967) και 6) το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham (1976) - που δίνουν έμφαση στις συνθήκες και τις συμπεριφορές που ενθαρρύνουν την απόδοση στην εργασία (Cole, 2002).

### 2.1.1 Οντολογικές προσεγγίσεις

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow (1943, 1954)

Το 1954, ο Maslow δημοσίευσε το σύγγραμμα «Κίνητρα και Προσωπικότητα», μέσω του οποίου για πρώτη φορά ανέλυσε την θεωρία του σχετικά με το πώς οι άνθρωποι ικανοποιούν ποικίλες προσωπικές τους ανάγκες παράλληλα με τις βιολογικές τους, μέσω της εργασίας τους. Βασισμένος στις αντιλήψεις του ως ανθρωπιστικός ψυχολόγος, διατύπωσε την άποψη ότι υπάρχει ένα γενικό μοτίβο αναγκών για αναγνώριση και ικανοποίηση που ακολουθείται από την πλειοψηφία των ανθρώπων.

Επίσης μέσα από την θεωρία του υποδεικνύει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες θα εκπληρωθούν μόνο σε ένα επίπεδο τη φορά, μέχρι η παρούσα ανάγκη που έχει να ικανοποιηθεί ουσιαστικά ή ολοκληρωτικά με την έννοια της υπεροχής.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow συνοψίζεται στον πίνακα 1 και συνήθως στην βιβλιογραφία απεικονίζεται με την μορφή πυραμίδας όπου στη βάση της (επίπεδο 1) αναφέρονται οι ανάγκες επιβίωσης και στην κορυφή (επίπεδο 5) η αυτοπραγμάτωση.

**Πίνακας 1.** Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow

Επίπεδο	Τύπος ανάγκης	Προσωπική ζωή	Εργασιακός χώρος.
1	Ψυχολογικές	Δίψα, πείνα, αέρας, σπίτι	Αμοιβή, τα επιδόματα ή άλλες παροχές μη οικονομικού χαρακτήρα.
2	Ασφάλεια	Σιγουριά, σταθερότητα, προστασία	Επιθυμία για σταθερή εργασία, ασφάλιση, καθώς και για σωματική και ψυχική ευεξία.
3	Αγάπη και Αποδοχή	Κοινωνικές συναναστροφές, αμοιβαία αγάπη και συναισθηματική κάλυψη	Θέματα κοινωνικής φύσης και αλληλεπίδρασης (εκδρομές υπαλλήλων, κ.α.).

4	Σεβασμός και Εκτίμηση	Αυτοεκτίμηση και εκτίμηση των ανθρώπων	Αναγνώριση δεξιοτήτων και ικανοτήτων, επιβράβευση επιτευγμάτων.
5	Αυτοπραγμάτωση, Αυτοπροσδιορισμός	Η εκπλήρωση όλων των προσδοκιών του και του οράματος	Επαγγελματική καταξίωση τίτλοι, προαγωγές.

Πηγή: Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs, p.1-2.

Σύμφωνα με διάφορες θεωρίες τα κίνητρα επιτυγχάνονται όταν η προσπάθεια κάλυψης ακολουθεί το συγκεκριμένο εύρος (η αυτοπραγμάτωση, για παράδειγμα, μπορεί να μην λειτουργήσει ως κίνητρο για κάποιον που δεν έχει εισόδημα).

Στον επαγγελματικό τομέα οι εργοδότες αγνοούσαν τα θέλω των υπαλλήλων και τους επέβαλλαν τα δικά τους θέλω, βασιζόμενοι στις κατευθύνσεις των διευθυντικών στελεχών για τις ανάγκες των ανθρώπων και των συνθηκών που επικρατούν στον εργασιακό χώρο. Η θεωρία του Maslow οδήγησε την διοίκηση στην λήψη εναλλακτικών αποφάσεων με σκοπό όσο ο υπάλληλος ανεβαίνει στην ιεραρχία να του παρασχεθούν ευκαιρίες να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες του (αυτονομία, δημιουργικότητα κ.α.) και να φτάσει στην αυτοπραγμάτωση (Gawel, 1997; Kaur, 2013, σελ. 1062; Tsounis, Sarafis & Bamidis, 2014).

Η θεωρία του Aldelfer - ERG (1969, 1972)

Η θεωρία του Aldelfer χρησιμοποιεί τρεις μεγάλες κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών: της ύπαρξης, τις σχέσεις και της ανάπτυξης.

Η ύπαρξη περιλαμβάνει όλες τις φυσιολογικές και υλικές επιθυμίες, π.χ. τις βασικές ορμές της πείνας και της δίψας καθώς και υλικές ανάγκες, όπως η αμοιβή που σχετίζεται με την εργασία, επιδόματα επιβράβευσης και φυσική ασφάλεια. Οι ανάγκες ύπαρξης χαρακτηρίζονται πρώτα από το στόχο της απόκτησης μιας υλικής ουσίας και δεύτερον, από την ικανοποίηση ενός ατόμου που τείνει να συσχετιστεί με μια απογοήτευση του, όταν οι πόροι είναι περιορισμένοι.

Οι ανάγκες - σχέσεις αφορούν τις επιθυμίες που έχουν οι άνθρωποι για τις σχέσεις τους με σημαντικούς ανθρώπους που χαρακτηρίζονται από αμοιβαίες σκέψεις και συναισθήματα.

Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο αναγκών είναι ότι οι ανάγκες - σχέσεις δεν μπορούν να εκπληρωθούν χωρίς τον παράγοντα της αμοιβαιότητας. Για όλα τα μέρη της σχέσης, η ικανοποίησή τους (και η απογοήτευση) τείνει να συσχετιστεί.

Οι ανάγκες ανάπτυξης περιλαμβάνουν τις επιθυμίες ενός ατόμου για δημιουργικότητα και παραγωγικότητα με σκοπό την βελτίωση του εαυτού του και του περιβάλλοντος του. Η ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης εκπληρώνεται όταν ένα άτομο δεσμεύεται να δώσει λύση στα προβλήματα του αξιοποιώντας πλήρως τις ικανότητές του και αναπτύσσοντας νέες δεξιότητες. Η αίσθηση που απολαμβάνει ένα άτομο από την εκπλήρωση των αναγκών ανάπτυξής του είναι αυτή της ψυχολογικής ολότητας και της πληρότητας (Schneider & Alderfer, 1973, σελ. 490).

#### Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968)

Η θεωρία των δύο παραγόντων ή υγιεινής του Herzberg (1960), υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δύο διαφορετικές ομάδες αναγκών και ότι τα διάφορα στοιχεία της κατάστασης εργασίας ικανοποιούν ή δεν ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες (Wright, 1989).

Η πρώτη ομάδα «παράγοντες υγιεινής» αφορά τις βασικές ανάγκες επιβίωσης ενός ατόμου (Herzberg, 1971; Herzberg, Mausner & Snyderman, 2011). Αυτοί οι παράγοντες δεν σχετίζονται άμεσα με την ίδια την εργασία, αλλά αφορούν τις συνθήκες που περιβάλλουν την εκτέλεση αυτής της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι η πολιτική της εταιρείας π.χ. σύστημα ανταμοιβής, μισθός και διαπροσωπικές σχέσεις (Herzberg, 1971, Herzberg κ.συν., 2011; Tietjen & Myers, 1998). Σύμφωνα με τον Herzberg, αυτοί οι παράγοντες μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια όταν δεν ικανοποιηθούν. Όμως όταν ικανοποιούνται δεν παρακινούν ή προκαλούν ικανοποίηση, αλλά απλά αποτρέπουν μόνο τη δυσαρέσκεια (Herzberg, 1971, Herzberg κ.συν., 2011).

Η δεύτερη ομάδα αναγκών είναι οι ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες αναφέρονται σε παράγοντες εγγενείς με την εργασία, για παράδειγμα την αναγνώριση της επίτευξης του στόχου, επιτυχία, υπευθυνότητα, προαγωγή και την ίδια την δουλειά. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι «παράγοντες κινήτρων», που σημαίνει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να γίνουν όλα αυτά που είναι ικανοί να γίνουν και όταν ικανοποιηθούν λειτουργούν ως motivators (Herzberg, 1971, Herzberg κ.συν., 2011). Σύμφωνα με τον Herzberg, το περιεχόμενο της εργασίας (π.χ. Ευκαιρίες προαγωγής και προόδου) είναι ο μόνος τρόπος να αυξηθεί η ικανοποίηση και να ενισχυθούν έτσι τα κίνητρα εργασίας (Wright, 1989). Ωστόσο, όταν οι

παράγοντες ανάπτυξης λείπουν αυτό δεν προκαλεί δυσαρέσκεια, απλά μια απουσία ικανοποίησης (Herzberg, 1971, Herzberg κ.συν., 2011).

Η διπολική θεωρία X και Y (Employee Motivation Theory X and Theory Y) του Douglas McGregor (1960)

Σύμφωνα με τη διπολική θεωρία, οι άνθρωποι που ανήκουν στην κατηγορία X νιώθουν ασφάλεια μόνο όταν αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και προτιμούν μονότονα έργα. Αντίθετα, τα άτομα της θεωρίας Y χαρακτηρίζονται από την ανάγκη αυτονομίας και δημιουργικότητας, ενώ αξιοποιούν κάθε ευκαιρία για να αναπτύξουν τα ταλέντα τους (Carson, 2005).

Η σημαντικότερη κριτική που έχουν δεχθεί οι δυο παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις έχει να κάνει με το γεγονός της υποτίμησης των χαρακτηριστικών της οργάνωσης και του συνολικότερου πλαισίου της εργασίας. Επιπλέον η μονοδιάστατη έμφαση στο γνωστικό πεδίο, οδηγεί στην παράβλεψη της επίδρασης των πολιτισμικών παραγόντων. Σε γενικές γραμμές αποτελούν θεωρητικές κατασκευές που μπορούν να ενισχύσουν και να υποβοηθήσουν την άσκηση του διευθυντικού ρόλου, όχι όμως να οδηγήσουν στην πλήρη ερμηνεία πιο σύνθετων καταστάσεων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Foster, 2000; Κάντας, 1998).

Σε ότι αφορά τις οντολογικές θεωρίες στο σύνολό τους (πίνακας 2), η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την εκπλήρωση των σημαντικών εργασιακών αξιών του ατόμου, στο βαθμό που οι αξίες αυτές είναι ανάλογες με τις ανάγκες του (Locke, 1976).

**Πίνακας 2.** Οντολογικές θεωρίες (Ικανοποίησης)

<b>Θεωρία</b>	<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>	
Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (Abraham Maslow, 1943, 1954)	Πυραμίδα των αναγκών <ul style="list-style-type: none"> <li>• Φυσιολογικές Ανάγκες</li> <li>• Ανάγκες Ασφαλείας</li> <li>• Κοινωνικές Ανάγκες</li> <li>• Ανάγκες Αυτοεκτίμησης</li> <li>• Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης</li> </ul>	
Η θεωρία του Aldelfer - ERG (1969, 1972)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάγκες Ύπαρξης</li> <li>• Ανάγκες Σχέσης</li> <li>• Ανάγκες Ανάπτυξης</li> </ul>	
Η θεωρία των δύο παραγόντων	Κίνητρα (σχετίζονται με τη φύση ή το αντικείμενο εργασίας)	Αντικίνητρα (σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον)

(Herzberg, 1968)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίτευξη</li> <li>• Αναγνώριση του έργου</li> <li>• Φύση της εργασίας</li> <li>• Υπευθυνότητα</li> <li>• Δυνατότητα προαγωγής</li> <li>• Δυνατότητα ανάπτυξης</li> <li>• Ευθύνη και αρμοδιότητες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διοίκηση και πολιτική του οργανισμού</li> <li>• Επίβλεψη</li> <li>• Συνθήκες εργασίας</li> <li>• Διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>• Αμοιβή</li> <li>• Κύρος</li> <li>• Προσωπική ζωή</li> <li>• Ασφάλεια εργασίας</li> </ul>
Η διπολική θεωρία X και Y (Employee Motivation Theory X and Theory Y) (Douglas McGregor, 1960)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Άτομα που ανήκουν Στην κατηγορία X (αποφυγή ευθυνών και πρωτοβουλιών, προτίμηση σε μονότονα έργα)</li> <li>• Άτομα που ανήκουν στην κατηγορία Y (ανάγκη αυτονομίας, δημιουργικότητας και αξιοποίησης ταλέντων)</li> </ul>	

*Πηγή:* Tsounis, A. & Sarafis, P. (2016) The term of the job satisfaction: theoretical approaches and consequences in the job performance, p. 40

### 2.1.2 Μηχανιστικές θεωρίες ή θεωρίες της διεργασίας

Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams (1963)

Κατά τη θεωρία της ισοτιμίας, η ικανοποίηση του εργαζόμενου επηρεάζεται απ' την αίσθηση δικαιοσύνης. Εξετάζοντας τη σχέση αυτού που του προσφέρεται προς αυτό που προσφέρει, προχωρά στη σύγκριση της ανταμοιβής του σε σχέση με την προσπάθεια που κατέβαλε και στη σύγκριση της ανταμοιβής του με τις ανταμοιβές των άλλων. Όταν νιώσει πως αδικείται θα ελαττώσει την απόδοσή του, ενώ όταν υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης θα προσπαθήσει να αυξήσει την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του. Κατά τον ίδιο τρόπο, η ισότητα συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια (Montana & Charnov, 2008).

Η σύγκριση μεταξύ των δύο μελών της σχέσης, μπορεί να εκφραστεί με μαθηματικό λόγο ως εξής:  $O_p / I_p = O_o / I_p$ , όπου  $O_p$  (output of person) είναι οι αμοιβές που αποκομίζει το άτομο,  $I_p$  (input of person) η προσφορά του,  $O_o$  (output of other), οι αμοιβές του «άλλου» προς τον οποίο γίνεται η σύγκριση και  $I_o$  (input of other) η προσφορά του «άλλου». Εφόσον οι δυο λόγοι είναι ίσοι, έχουμε κατάσταση ισότητας και δικαιοσύνης, διαφορετικά έχουμε ανισότητα υπέρ (ή εις βάρος) του ενός εκ των δύο μελών (Steers, Mowday & Shapiro, 2004; Montana κ.συν., 2008).

Η συνθήκη της ανισότητας οδηγεί στην ψυχολογική ένταση και τη μείωση τόσο της επαγγελματικής ικανοποίησης, όσο και της επαγγελματικής απόδοσης, με αποτέλεσμα το άτομο να αναλαμβάνει δράση με σκοπό τη μείωσή της έντασης. Το άτομο κάτω από αυτές τις συνθήκες αναπτύσσει έξι διαφορετικούς τρόπους για να επιτύχει την μείωση της αδικίας και να οδηγηθεί σε μια επιθυμητή κατάσταση γνωστικής ισορροπίας:

1. Προσφέρει λιγότερα, προκειμένου να επιτύχει ισότητα με το πρόσωπο σύγκρισης.
2. Προσπαθήσει να επιτύχει ισότητα με το πρόσωπο (ή μέτρο) σύγκρισης αποκομίζοντας περισσότερα (αύξηση αμοιβών).
3. Διαστρεβλώνει γνωστικά τα δεδομένα, αλλάζοντας τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα, ώστε να πάψει να βλέπει την ενοχλητική ανισότητα.
4. Εγκαταλείπει τη σχέση ή τη δουλειά που του προκαλεί αίσθημα ανισότητας και αδικίας.
5. Δημιουργεί καταστάσεις που μεταβάλουν τα εισερχόμενα ή τα εξερχόμενα του άλλου με τον οποίο κάνει τη σύγκριση (κάνει τον άλλο ή να προσφέρει περισσότερα ή να παίρνει λιγότερα).
6. Αλλάζει το πρόσωπο αναφοράς με το οποίο κάνει τη σύγκριση και επιλέγει κάποιο άλλο πρόσωπο να συγκριθεί που δεν του προκαλεί αισθήματα ανισότητας και αδικίας (Κάντας, 1998; Montana κ.συν., 2008).

Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams έστρεψε το ενδιαφέρον στο θέμα της δίκαιης κατανομής των αμοιβών και στο ρόλο που παίζει για την παραγωγικότητα το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης. Επιπλέον, προσδιόρισε τους τρόπους αντίδρασης του εργαζομένου στην προσπάθεια προσαρμογής σε μια ενοχλητική πραγματικότητα. Ωστόσο, εξακολουθεί να προβληματίζει όσον αφορά τη γενικότερη εφαρμογή της, δεδομένου ότι πολλές από τις διαπιστώσεις της στηρίζονται σε πειράματα εργαστηρίου, τα οποία αυτόματα θέτουν το πρόβλημα της εξωτερικής εγκυρότητας και γενίκευσης των συμπερασμάτων (Montana κ.συν., 2008).

Η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory) του Vroom (1995)

Στη θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory), η ικανοποίηση προσδιορίζεται τόσο από τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, όσο και από τις αξίες και προσδοκίες που

φέρει το άτομο σε σχέση με το επαγγελματικό του έργο. Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί μια απόπειρα σύνδεσης των κινήτρων στην εργασία με την επαγγελματική ικανοποίηση, την επαγγελματική προτίμηση αλλά και τις μεθόδους υποκίνησης (motivation) των εργαζομένων.

Το μοντέλο βασίζεται σε τρεις κυρίως μεταβλητές:

1. Στο σθένος (valence): αναφέρεται στο βαθμό προτίμησης που έχει το άτομο για ένα αποτέλεσμα, το οποίο εκτιμάται υποκειμενικά, ανεξάρτητα από το πόσο εφικτό είναι. Το σθένος αναφέρεται στο αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης και όχι στην πραγματική ικανοποίηση που θα νιώσει το άτομο, όταν επιτύχει το αποτέλεσμα.
2. Στη συντελεστικότητα (instrumentality): σχετίζεται με το βαθμό που ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα θεωρείται από το άτομο ότι οδηγεί στην επίτευξη άλλων αποτελεσμάτων (σύνδεση μέσου και στόχου).
3. Στη προσδοκία (expectancy): συνδέεται με την πεποίθηση όσον αφορά στην πιθανότητα μια ενέργεια να οδηγήσει σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η προσδοκία επηρεάζεται από σειρά παραγόντων όπως η αυτοεκτίμηση, η αίσθηση αυτό-αποτελεσματικότητας, η προηγούμενη επιτυχία στο ίδιο έργο, η σωστή πληροφόρηση, η βοήθεια από τους συναδέλφους, κ.α..

Οι τρεις αυτές έννοιες χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία δύο επιμέρους μοντέλων της συμπεριφοράς: του μοντέλου του σθένους και του μοντέλου της προσπάθειας. Το πρώτο αφορά στο γινόμενο σθένους και συντελεστικότητας και το δεύτερο στο γινόμενο σθένους και προσδοκίας. Για την πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιείται το μοντέλο του σθένους, το οποίο χρησιμοποιείται επίσης και για την επαγγελματική προτίμηση, ενώ για τον προσδιορισμό της υποκίνησης το μοντέλο της προσπάθειας (Vroom, 1995).

Η θεωρία της προσδοκίας αξιοποιήθηκε και συνεχίζει να αξιοποιείται στο σύγχρονο μάνατζμεντ. Ωστόσο η εμπειρική εφαρμογή κρίνεται γενικά ως δύσκολη, ενώ οι εφαρμογές της παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα στη διερεύνηση της υποκίνησης και της επαγγελματικής προτίμησης, παρά στο σκέλος που αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση (Κάντας, 1998).



Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler (1982)

Μια σημαντική παραλλαγή της θεωρίας της προσδοκίας αναπτύχθηκε από τους Porter και Lawler. Στη συγκεκριμένη προσέγγιση η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί απλά προϊόν της επίδοσης και της κινητοποίησης για αύξηση της επίδοσης αλλά και προσδιοριστικό τους παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα και με το μοντέλο του Vroom που συζητήθηκε παραπάνω, η προσπάθεια που καταβάλει το άτομο στην εργασία του καθορίζεται από την κοινή επίδραση της αξίας που αποδίδει σε μερικά αποτελέσματα και του βαθμού που πιστεύει ότι η προσπάθειά του πράγματι θα οδηγήσει στην επίτευξη των αποτελεσμάτων αυτών.

Ωστόσο το μοντέλο των Porter και Lawler περιλαμβάνει και επιμέρους μεταβλητές. Η απόδοση του ατόμου διακρίνεται σε υψηλή και χαμηλή αναλόγως της προσπάθειας που καταβάλει. Στη σχέση προσπάθειας - απόδοσης διαμεσολαβούν δυο άλλες μεταβλητές, οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Η υψηλή απόδοση, με τη σειρά της οδηγεί σε δυο ειδών αμοιβές, τις εσωγενείς (αμοιβές που ικανοποιούν τις ανώτερες ανάγκες του ατόμου) και τις εξωγενείς, που χορηγούνται για την επίτευξη του έργου, όπως χρήματα. Ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση από την εργασία του όταν θεωρήσει δίκαιες τις αμοιβές που λαμβάνει, δηλαδή ότι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του. Ο βαθμός ικανοποίησης που θα νιώσει το άτομο θα επηρεάσει με τη σειρά του την μελλοντική αξία που θα έχουν για αυτόν οι παρεχόμενες αμοιβές (Porter & Lawler, 1982).

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1976)

Η θεωρία της στοχοθέτησης (Locke & Latham, 1984, 1990) υποστηρίζει ότι η απόδοση στην εργασία ρυθμίζεται άμεσα από τους συνειδητούς στόχους που προσπαθούν να επιτύχουν τα άτομα για την επίτευξη του έργου. Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με τους εργασιακούς στόχους του ατόμου και δημιουργεί μία συνάρτηση που περιλαμβάνει την τελική επίτευξη, το βαθμό δυσκολίας, την υποστήριξη από την ηγεσία του οργανισμού, τις ικανότητές και τις αμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Ως θεωρητικό μοντέλο στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ενέργεια πρέπει να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο και να έχει ένα σκοπό (Κάντας, 1998; Locke, 1976, Locke κ.συν., 1990).

Οι βασικές αρχές της θεωρίας συμπυκνώνονται σε τέσσερα βασικά σημεία, η κατανόηση και εφαρμογή των οποίων μπορεί να βελτιώσει σημαντικά το περιεχόμενο και τη μορφή μιας αποτελεσματικής διοίκησης:

Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένοι και όχι αόριστοι ή γενικοί του τύπου «κάνετε το καλύτερο». Επιπλέον όσο πιο δύσκολοι είναι, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση των ατόμων, εφόσον είναι εφικτοί και γίνουν αποδεκτοί. Γενικά, η δέσμευση στην επίτευξη των στόχων είναι υψηλότερη όταν οι άνθρωποι πιστεύουν ότι μπορούν να τους επιτύχουν και όταν υπάρχουν αξίες που συνδέονται με την επίτευξη τους (Locke, Latham & Erez, 1988). Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν μπορούν να τους προσεγγίσουν είτε λόγω ικανοτήτων, είτε λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στην ηγεσία, είτε λόγω μη ικανοποιητικών κινήτρων, τότε εμφανίζουν μία τάση αντίστασης στην αποδοχή των στόχων (Locke & Latham, 1990a).

Η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης, η συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων, η ελευθερία να θέσουν αυτοί τους στόχους, ο καθορισμός των αμοιβών και η αύξηση της αυτοπεποίθησης, τους οδηγεί στην επίτευξη υψηλού επιπέδου στοχοθέτησης.

Η συγκεκριμένη στοχοθέτηση επιφέρει σειρά θετικών αποτελεσμάτων όπως υψηλή απόδοση, σαφήνεια των ρόλων, αίσθημα υπερηφάνειας μετά την επίτευξη και συνεπακόλουθα το αίσθημα της ικανοποίησης. Η στοχοθέτηση είναι πιο αποτελεσματική όταν συνδυάζεται με ανατροφοδότηση από την παρακολούθηση της απόδοσης σε σχέση με ένα συγκεκριμένο στόχο (Becker, 1978; Strang, Lawrence & Fowler, 1978). Ωστόσο, στο βαθμό που υπάρξει αποτυχία προκαλείται δυσαρέσκεια, αναζήτηση πλάγιων δρόμων για την επίτευξη του στόχου και παραμέληση άλλων σημαντικών πλευρών της εργασίας, που δεν έχουν άμεση σχέση με τους τιθέμενους στόχους (Locke, 1976).

Η γνωστική θεωρία των κινήτρων του McClelland (1967)

Η θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών (ή των κινήτρων επίτευξης) του McClelland υποστηρίζει ότι το κάθε άτομο έχει τρεις ατομικές ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει, οι οποίες αποκτούνται στην παιδική ηλικία: της επίτευξης στόχων, της δημιουργίας δεσμών και της εξουσίας. (McClelland & Liberman, 1949; Montana & Charnov, 2008).

Βάσει αυτής της θεωρίας, η ικανοποίηση στην εργασία έρχεται ως αποτέλεσμα της εξατομικευμένης κάλυψης, της σημαντικότερης για κάθε εργαζόμενο ανάγκης. Έτσι στα άτομα με υψηλή ανάγκη επιτευγμάτων πρέπει να ανατίθενται σύνθετες και απαιτητικές εργασίες που αποτελούν για αυτούς πρόκληση. Σε όσους έχουν υψηλότερα στην ιεράρχηση τη δημιουργία δεσμών προέχει η ψυχολογική εκπλήρωση και είναι προτιμότερο να

ενθαρρύνεται η συμμετοχή σε διαδικασίες που απαιτούν συνεργασία και εκτεταμένη επαφή με τους συναδέλφους. Τέλος, γι' αυτούς που η ανάγκη για εξουσία είναι η πιο σημαντική, η εργασιακή θέση θα πρέπει να περιλαμβάνει αρμοδιότητες που καλύπτουν την επιθυμία για έλεγχο και επιρροή στους άλλους και τους προσδίδει κύρος (Montana κ.συν., 2008).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham (1976)

Μια αρκετά ενδιαφέρουσα προσέγγιση σε ότι αφορά στην υποκίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση, αποτελεί το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας σύμφωνα με το οποίο, η απόδοση, η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η παραμονή στην ίδια θέση προκύπτουν όταν είναι παρούσες τρεις ψυχολογικές καταστάσεις: η βιωμένη σημασία της εργασίας, που σχετίζεται με το βαθμό που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την εργασία του ως κάτι που έχει νόημα και αξία, η βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας, που έχει να κάνει με το κατά πόσο το άτομο αισθάνεται προσωπικά υπόλογο και υπεύθυνο για τα αποτελέσματα της εργασιακής του δραστηριότητας και η γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας, που αναφέρεται στο βαθμό που ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται σε σταθερή βάση το πόσο αποτελεσματικά εκτελεί μια εργασία (Hackman κ.συν., 1976; Ilies & Judge, 2002).

Οι παραπάνω τρεις καταστάσεις προκύπτουν ως αποτέλεσμα της παρουσίας πέντε βασικών εργασιακών χαρακτηριστικών. Το πρώτο αφορά στην ποικιλία δεξιοτήτων, η οποία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες για την επιτέλεση του έργου, δεδομένου ότι αυτό εμπεριέχει ποικιλία δραστηριοτήτων. Το δεύτερο την ταυτότητα του έργου και ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία απαιτεί τη δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου στόχου. Το τρίτο είναι η σπουδαιότητα του έργου, που έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή και την εργασία των άλλων. Το τέταρτο είναι η αυτονομία, που ορίζεται ως ο βαθμός ανεξαρτησίας, ελευθερίας και δυνατότητας προγραμματισμού και καθορισμού της εργασίας από το ίδιο το άτομο. Τέλος, το πέμπτο χαρακτηριστικό είναι η επανατροφοδότηση ή ανάδραση, που αναφέρεται στο βαθμό που η επιτέλεση μιας εργασίας έχει ως αποτέλεσμα την άμεση και ξεκάθαρη γνώση και πληροφόρηση της αποτελεσματικότητας της επίδοσής του ατόμου (Hackman κ.συν., 1976; Ilies κ.συν., 2002).

Τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά οδηγούν στη βιωμένη σημασία της εργασίας, το τέταρτο στη βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας και το πέμπτο στη γνώση των αποτελεσμάτων.

Οι ψυχολογικές καταστάσεις που βιώνει το κάθε άτομο οδηγούν σε μια σειρά από προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα τα οποία είναι: υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία, υψηλή ποιότητας επίδοση, υψηλού επιπέδου ικανοποίηση και ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι εργασίες που προσφέρουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πιο πιθανό να οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση (Hies κ.συν., 2002).

Οι Hackman και Oldham πρότειναν το ανωτέρω μοντέλο με στόχο την αύξηση της υποκίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης όταν ο οργανισμός διαγνώσει την ανάγκη επανασχεδιασμού και εμπλουτισμού της εργασίας. Οι σύγχρονοι θεωρητικοί πιστεύουν ότι το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας ισχύει σε σημαντικό βαθμό, αλλά όχι ακριβώς με τον τρόπο που υπέθεσαν οι δημιουργοί του (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με τις θεωρίες διεργασίας (πίνακας 3), οι ατομικές διαφορές και χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζονται από την υποκίνηση, τις εργασιακές συμπεριφορές και το επίπεδο ικανοποίησης των ατόμων. Καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή της συμπεριφοράς των ατόμων είναι οι εκτιμήσεις τους για τις αναμενόμενες αμοιβές κάθε φύσης. Ωστόσο τα διάφορα μοντέλα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την έμφασή που δίνει το καθένα σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς, ως προς το άτομο παράγοντες, καθώς στη σημασία που δίνουν ως προς το ρόλο των αμοιβών στην υποκίνηση και την ικανοποίηση (Rollinson, 2008).

**Πίνακας 3.** Θεωρίες διεργασίας (μηχανιστικές)

<b>Θεωρία</b>	<b>Βασικά Χαρακτηριστικά</b>
Θεωρία της Ισοτιμίας (Adams)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Αμοιβές που αποκομίζει το άτομο / Προσφορά = Αμοιβές των άλλων / Προσφορά των άλλων (<math>O_p / I_p = O_o / I_o</math>) (Η ισότητα συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια)</li> </ul>
Θεωρία της Προσδοκίας (Vroom)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Υποκίνηση = Βαθμός Προτίμησης x Προσδοκία</li> <li>Επαγγελματική ικανοποίηση = Βαθμός Προτίμησης x Συντελεστικότητα (Βαθμός που ένα αποτέλεσμα θεωρείται ότι οδηγεί και στην επίτευξη άλλων)</li> </ul>
Θεωρία της Προσδοκίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>Η προσπάθεια καθορίζεται από την αξία που αποδίδεται στα αποτελέσματα της δράσης και την προσδοκία επίτευξής τους.</li> </ul>

(Porter & Lawler)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Στη σχέση προσπάθειας - απόδοσης διαμεσολαβούν οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά.</li> <li>• Η υψηλή απόδοση, στη συνέχεια, οδηγεί σε δυο ειδών αμοιβές (εσωγενείς / εξωγενείς).</li> <li>• Αν οι αμοιβές θεωρηθούν δίκαιες επέρχεται η εργασιακή ικανοποίηση.</li> <li>• Ο βαθμός ικανοποίησης επηρεάζει την μελλοντική αξία των αμοιβών</li> </ul>												
Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των εργασιακών στόχων του ατόμου, του βαθμού δυσκολίας και της τελικής τους επίτευξης.</li> <li>• Όσο πιο σαφής, πιο δύσκολος (σε βαθμό που να παραμένει όμως εφικτός) και αποδεκτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων.</li> </ul>												
Η γνωστική θεωρία των κινήτρων (McClelland)	<p>Τρία βασικά επίκτητα κίνητρα:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίτευξη στόχων</li> <li>• Δημιουργία δεσμών</li> <li>• Εξουσία</li> </ul>												
Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham)	<p>Ορισμένα βασικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας οδηγούν σε συγκεκριμένες Ψυχολογικές Καταστάσεις με συγκεκριμένα Εργασιακά Αποτελέσματα:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Χαρακτηριστικά της Εργασίας</u></th> <th><u>Ψυχολογικές Καταστάσεις</u></th> <th><u>Εργασιακά Αποτελέσματα</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποικιλία δεξιοτήτων</li> <li>• Ταυτότητα του έργου</li> <li>• Σπουδαιότητα του έργου</li> </ul> </td> <td>Βιωμένη σημασία της εργασίας</td> <td>Υψηλά εσωτερικά κίνητρα</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτονομία</li> </ul> </td> <td>Βιωμένη υπευθυνότητα</td> <td>Υψηλή επίδοση Υψηλή ικανοποίηση</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Επανατροφοδότηση</li> </ul> </td> <td>Γνώση των αποτελεσμάτων</td> <td>Χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης</td> </tr> </tbody> </table>	<u>Χαρακτηριστικά της Εργασίας</u>	<u>Ψυχολογικές Καταστάσεις</u>	<u>Εργασιακά Αποτελέσματα</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποικιλία δεξιοτήτων</li> <li>• Ταυτότητα του έργου</li> <li>• Σπουδαιότητα του έργου</li> </ul>	Βιωμένη σημασία της εργασίας	Υψηλά εσωτερικά κίνητρα	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτονομία</li> </ul>	Βιωμένη υπευθυνότητα	Υψηλή επίδοση Υψηλή ικανοποίηση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επανατροφοδότηση</li> </ul>	Γνώση των αποτελεσμάτων	Χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης
<u>Χαρακτηριστικά της Εργασίας</u>	<u>Ψυχολογικές Καταστάσεις</u>	<u>Εργασιακά Αποτελέσματα</u>											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποικιλία δεξιοτήτων</li> <li>• Ταυτότητα του έργου</li> <li>• Σπουδαιότητα του έργου</li> </ul>	Βιωμένη σημασία της εργασίας	Υψηλά εσωτερικά κίνητρα											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυτονομία</li> </ul>	Βιωμένη υπευθυνότητα	Υψηλή επίδοση Υψηλή ικανοποίηση											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επανατροφοδότηση</li> </ul>	Γνώση των αποτελεσμάτων	Χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης											

Πηγή: Tsounis, A. & Sarafis, P. (2016) The term of the job satisfaction: theoretical approaches and consequences in the job performance, p. 43

## 2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία σημαντική έννοια που δείχνει τον βαθμό ευχαρίστησης των εργαζομένων από την δουλειά τους και συνδέεται άμεσα με την προσπάθεια που καταβάλουν για να ικανοποιήσουν τους εργασιακούς στόχους. Συντελεί στην οργανωσιακή απόδοση, ενισχύει την αντίσταση κατά της αλλαγής, σχετίζεται με την πνευματική και σωματική υγεία των εργαζομένων, επιδρά στην παραγωγικότητα και παίζει

καθοριστικό ρόλο στην απουσία των εργαζομένων από την δουλειά και τις αποχωρήσεις (Balzer, κ.συν., 1990).

Τι είναι όμως αυτό που ορίζει το πώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται από την δουλειά τους και τους ωθεί σε συγκεκριμένη στάση; Σύμφωνα με τον Warr (2013) η εργασιακή ικανοποίηση ταξινομείται σε δύο διαστάσεις: τις ενδογενείς και τις εξωγενείς.

Το αντικείμενο της εργασίας, η ελευθερία στην λήψη πρωτοβουλιών, η συμμετοχή στις αποφάσεις, η ποικιλομορφία των δραστηριοτήτων, η εκπαίδευση, η αναγνώριση και η αξιοποίηση των δεξιοτήτων του εργαζόμενου και ο βαθμός υπευθυνότητας αποτελούν παράγοντες της ενδογενούς ικανοποίησης. Η αμοιβή, οι εργασιακές συνθήκες, το ωράριο εργασίας, η ασφάλεια, ο προϊστάμενος, ο τρόπος εποπτείας στην εκτέλεση του έργου και το μοντέλο ηγεσίας αναφέρονται στους παράγοντες της εξωγενούς ικανοποίησης. Η αλληλεπίδραση όλων των ανωτέρω καθορίζει την θετική ή αρνητική στάση των εργαζομένων και την εν γένει ικανοποίησή τους στην προσωπική τους ζωή καθότι θεωρείται καθοριστικός παράγοντας της κοινωνικής, οικογενειακής και ψυχικής υγείας του ατόμου (Καντάς, 1998).

Πληθώρα ερευνών έχει δείξει την συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με το περιβάλλον εργασίας, τον μισθό, το αντικείμενο εργασίας, τις προοπτικές εξέλιξης, και την εποπτεία - διοίκηση των ανωτέρων στελεχών (Ταλιαδώρου, 2004).

Το φυσικό περιβάλλον εργασίας έχει καθοριστική σημασία για το επίπεδο ικανοποίησης που μπορεί να αντλεί ο εργαζόμενος. Ακραίες συνθήκες εργασίας επιδρούν τόσο στην ψυχολογία του ατόμου όσο και στον βαθμό επίδοσης, όπως τα υψηλά επίπεδα θορύβου, ο μη ικανοποιητικός φωτισμός, οι οσμές, ο μη επαρκής εξαερισμός, η έλλειψη καθαριότητας και η κακή αρχιτεκτονική διαρρύθμιση του χώρου (Locke, 1976).

Σύμφωνα με τον Spector (1997), η αμοιβή δεν αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο, αλλά σχετίζεται με την αντίληψη του εργαζόμενου περί δικαιοσύνης στην περίπτωση που συγκριθεί με αυτή των άλλων εργαζομένων και με το αν είναι επαρκής ως προς το επιτελούμενο έργο (Williams, McDaniel & Nguyen, 2006). Αξίζει να αναφερθεί ότι σε έρευνα που έκανε ο Crosby (1982) διαπιστώθηκε το παράδοξο: οι γυναίκες συνήθως αμείβονται λιγότερο από τους άνδρες αλλά αυτό δεν αποτελεί παράγοντα εργασιακής δυσαρέσκειας.

Οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη - προαγωγές δεν αποτελούν θετικό παράγοντα ικανοποίησης για όλους τους εργαζομένους γιατί συνεπάγονται περισσότερες

ευθύνες. Συνδέεται όμως με την αύξηση των αποδοχών και την επαγγελματική και κοινωνική αναγνώριση και την ανάγκη του ατόμου να ξεχωρίζει μέσα από ιεραρχικούς ρόλους και να ασκεί έλεγχο (Locke, 1976; Spector, 1997).

Σύμφωνα με τους Bettencourt και Brown (1997) υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αίσθησης ικανοποίησης του εργαζομένου και την ηγετική συμπεριφορά. Πιο συγκεκριμένα η παροχή αποτελεσματικής βοήθειας μέσω κατευθύνσεων από τον προϊστάμενο, το προσωπικό ενδιαφέρον, η επιβράβευση, η ελευθερία ανάπτυξης πρωτοβουλιών, η χαλαρή επιτήρηση και η υποστήριξη στην επίτευξη των προσωπικών του στόχων, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Ένας άλλος προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι λεγόμενοι «ατομικοί» παράγοντες μεταξύ των οποίων το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο. Στην πλειοψηφία των ερευνών φαίνεται ότι οι μεγαλύτεροι ηλικιακά εργαζόμενοι που ασχολούνται ως υπάλληλοι γραφείου ή ασκούν πιο εξειδικευμένο επιστημονικό έργο ή έχουν ανώτερες διοικητικές θέσεις, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους, πιθανότατα λόγω της καλύτερης προσαρμογής στον εργασιακό τους χώρο και την αυξημένη εμπειρία στην διαχείριση του έργου που τους ανατίθεται (Jex & Britt, 2014; Kalleberg & Loscocco, 1983). Σύμφωνα με άλλες έρευνες η εργασιακή ικανοποίηση είναι αυξημένη στην ηλικία 20 έως 25 ετών λόγω της «ονειρικής πραγματικότητας», εν συνεχεία μειώνεται και κορυφώνεται καθώς το άτομο προσαρμόζεται στην πραγματικότητα στα τέλη της τρίτης και αρχές της τέταρτης δεκαετίας (30 - 40 ετών) και διαρκεί περίπου ως τα 45 έτη (Wright & Davis, 2003).

Οι έρευνες δίστανται όσον αφορά τη σχέση του φύλου με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι πηγές ικανοποίησης διαφέρουν και σχετίζονται με την εργασιακή ασφάλεια, το μισθό και την δυνατότητα προβολής για τους άνδρες (Clark, 1997), ενώ οι γυναίκες δίνουν περισσότερη βαρύτητα στην δικαιοσύνη από πλευράς προϊσταμένων και την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων (Cousins & Tang, 2004; Kishk & Al Juhani, 2006).

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, έχει βρεθεί ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από αυτούς με χαμηλότερο, πιθανώς λόγω των καλύτερων θέσεων εργασίας και των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης (Judge, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001). Εν αντιθέσει, το πιο μορφωμένο άτομο εκφράζει επαγγελματική δυσαρέσκεια όταν απολαμβάνει των ιδίων αποδοχών με ένα συνάδελφο κατωτέρου μορφωτικού επιπέδου που βρίσκεται στο ίδιο

ιεραρχικό επίπεδο με παρόμοια καθήκοντα (Wright κ.συν., 2003). Αρνητική επίδραση προσδίδει και η εκπαίδευση στον εργαζόμενο, όταν παραμένει στάσιμος επαγγελματικά και συνεχίζει να εκτελεί εργασίες ρουτίνας καθότι ο οργανισμός δεν αξιοποιεί τις δεξιότητες και ικανότητες του υπαλλήλου (Tokar & Subich, 1997; Schultz, 1982).

Στον δημόσιο τομέα, πολλοί ερευνητές έχουν μελετήσει την έννοια της ικανοποίησης από την εργασία. Για παράδειγμα, έχει δοθεί μεγάλη προσοχή στην εύρεση των διαφόρων καθοριστικών παραγόντων (Brush, Moch & Pooyan, 1987; Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990), τα χαρακτηριστικά των θέσεων απασχόλησης, όπως τα προσωπικά χαρακτηριστικά δηλαδή μεμονωμένοι προσδιοριστές, π.χ. ηλικία, φύλο, φυλή, κ.α., η ηγεσία, (Moynihan & Pandey, 2007; Park & Rainey, 2008), η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Kim, 2002; Wright & Kim, 2004) και η οργανωτική δομή και κλίμα (Mikkelsen, Ogaard & Lovnich, 2000). Σε έρευνα που διεξήχθη το 2001 στο Ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών με σκοπό την διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με την αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων για το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης ( $n = 14.212$  εργαζόμενοι), βρέθηκε ότι οι υπάλληλοι είναι μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο) να έχουν μικρή έως ελάχιστη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση (Steijin, 2004). Οι Wright και συν., (2003) σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε Αμερικανούς δημοσίους υπαλλήλους ( $n = 267$ ) διαπίστωσαν ότι όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μόνο το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και μάλιστα αρνητικά, δηλαδή όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο τόσο πιο δυσαρεστημένοι είναι οι υπάλληλοι, ενώ όσον αφορά τους υποπαράγοντες που εξετάστηκαν η ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας επιδρά θετικά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων. Παρόλο που έχουν δημοσιευθεί πολλές μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, οι ερευνητές, ειδικά στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, δεν συμφωνούν σε αυτό που αποτελεί ένα συνεκτικό πλαίσιο των καθοριστικών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης (Jung, 2013; Rainey, 2009). Παρά την έλλειψη συμφωνίας για ένα πλαίσιο του τι οδηγεί στην ικανοποίηση του εργαζόμενου, γενικά υποστηρίζεται ότι οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν συνήθως ικανοποιημένους υπαλλήλους και ότι η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει στην αύξηση των ατομικών και οργανωτικών επιδόσεων των κυβερνητικών φορέων (Kim, 2005).



### 2.3 Σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

Σε μια ιστορική επισκόπηση της έννοιας της ικανοποίησης από την εργασία, ο Holland (1989) πρότεινε ότι η ικανοποίηση ενός ατόμου από μία συγκεκριμένη δουλειά είναι ένα υποπροϊόν της ικανοποίησης των διαφορετικών κινητήριων αναγκών του. Οι Holdank, Harsh και Bushardt (1993) χαρακτήρισαν την ηγετική συμπεριφορά ως ένα από τα δύο στυλ που βρέθηκαν στις μελέτες του κρατικών υπηρεσιών του Οχάιο, είτε σχεσιακή, είτε δημιουργική. Δύο συσχετισμοί βρέθηκαν από την σύγκριση του στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση: 1) μεταξύ της συμπεριφοράς ενδιαφέροντος και της ικανοποίησης βρέθηκε μια θετική σχέση και 2) μεταξύ της δημιουργικής συμπεριφοράς και ικανοποίησης από την εργασία υπήρχε μια αντίστροφη σχέση. Σε παρόμοια μελέτη ο Pool (1997) κατέληξε ότι το κίνητρο των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ ταυτόχρονα επιβεβαίωσε τα ανωτέρω αποτελέσματα.

Η επίδοση, η ικανοποίηση και η δέσμευση όσο και η συνολική συνοχή του οργανισμού επηρεάζεται από τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και της κατώτερης ηγεσίας αναλόγως του στυλ που υιοθετεί ο ηγέτης (Van den Berg & Wilderom, 2004). Αντίθετα αποδείχτηκε μέσω ερευνών ότι η πιθανότητα ικανοποίησης των υπαλλήλων αυξάνεται, όταν ο οργανισμός είναι ευέλικτος και ακολουθείται ένας συμμετοχικός τύπος διοίκησης που δίνει έμφαση στην ανταμοιβή και την επικοινωνία (Mckinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003).

Τα ερευνητικά αποτελέσματα έχουν δείξει ότι οι δύο κύριοι τύποι ηγεσίας σε οργανισμούς που είναι πιθανό να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία του υπαλλήλου, είναι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στοχεύουν την αλλαγή και την προσαρμογή του οργανισμού σε ένα νέο όραμα και εργάζονται με πάθος για να επιτύχουν το στόχο τους. Αντίθετα οι συναλλακτικοί επικροτούν την επικρατούσα κουλτούρα και αποφεύγουν τις αλλαγές προκειμένου να διατηρήσουν την ικανοποίηση των υφισταμένων τους. Ο Brown (1992) τόνισε ότι η απόδοση μίας επιχείρησης εξαρτάται από την οργανωτική κουλτούρα της και από την ικανότητα του ηγέτη να αλλάξει τα στοιχεία που την εμποδίζουν να εξελιχθεί. Σύμφωνα με τον Schein (1996), υπάρχει μία άμεση σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας - ανταγωνιστικότητα, πρωτοτυπία, κ.α. - με την ηγεσία και μία έμμεση σχέση με την απόδοση. Ο ηγέτης δημιουργεί έναν οργανισμό που αντικατοπτρίζει συγκεκριμένες αξίες και πιστεύω, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία μιας συγκεκριμένης κουλτούρας η οποία συνεχώς εξελίσσεται

επηρεάζοντας τις ενέργειες και τους στόχους του ηγέτη, με αποτέλεσμα την εξέλιξη του ηγέτη και των τακτικών που εφαρμόζει (Belias & Koustelios, 2014).

Ο Bass (1998) διαπίστωσε ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου μπορεί να προβλεφθεί όταν ακολουθείται ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε σχέση με το συναλλακτικό. Η συναίσθηση του σκοπού ενισχύεται και οι ανάγκες των εργαζομένων για δημιουργία καλύπτονται μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Koh, Steers & Terborg, 1995). Αυτό συμβαίνει γιατί αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω της αύξησης των διαπροσωπικών σχέσεων που αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην αποτελεσματική λειτουργία και υλοποίηση των στόχων ενός οργανισμού (Polychroniou, 2008). Σε γενικές γραμμές υποστηρίζεται ότι καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία τόσο των δημοσίων όσο και των ιδιωτικών οργανισμών έχει η ηγεσία και ειδικότερα η μετασχηματιστική και όχι τη συναλλακτική ή η Laissez Faire (Snodgrass & Schachar, 2008). Η επίτευξη στοχευόμενων οργανωτικών στόχων σε ένα πολύπλοκο, δυναμικό και εξελισσόμενο ταχύτατα περιβάλλον απαιτεί πλέον την αποτελεσματική ηγεσία (Brown, 2001).

Οι Gregory, Stone, Russel και Patterson (2003) ανέφεραν ότι η Laissez Faire ηγεσία σε σύγκριση με την μετασχηματιστική, είναι κατά κύριο λόγο μια καθοδηγούμενη από τις σχέσεις ηγεσία, με πρωταρχικό στόχο τον εργαζόμενο, ενώ τα οργανωτικά αποτελέσματα είναι δευτερεύοντα. Εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αξιοπρεπείς στην εργασία τους και κερδίζουν εγγενή οφέλη από τη δουλειά τους, αυτό θα πρέπει να επηρεάσει το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους και να συσχετιστεί με την πρακτική της ηγεσίας των υπαλλήλων που περιλαμβάνει παρόμοιες αξίες.

Πολλές έρευνες (Avolio, Waldman & Einstein, 1988; Courtright & Colbert, 2011; Elenkov, 2002; Emery & Barker, 2007; Gang Wang, Oh, Geyer & Steyrer, 1998; Zhu, Chew & Spangler, 2005) κατέληξαν ότι το στυλ του μετασχηματιστικού ηγέτη παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στην δέσμευση τους στην επίτευξη των στόχων και επομένως στην εν γένει επιτυχημένη πορεία του οργανισμού. Επιπροσθέτως πολλοί συγγραφείς (Kim, 2005; Ostroff, 1992; Howell & Hall-Merenda, 1999; Avolio, Zhu, Koh & Puja, 2003; Jung & Sosik, 2002; MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2000; Walumbwa, 2002) έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση και η αίσθηση ευτυχίας των εργαζομένων οδηγεί σε αύξηση της οργανωτικής επίδοσης και σταθερά αποτελέσματα. Για παράδειγμα ο Ostroff (1992) υποστήριξε ότι «το αν ένας εργαζόμενος προσφέρει ολόψυχα τις υπηρεσίες του στον οργανισμό και αποδώσει στο έπακρο, εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από τον τρόπο που

αισθάνεται για την εργασία, τους συναδέλφους, και τους ανώτερους του» (Muterera, Hemsworth, Baregheh & Garcia-Rivera, 2015).

Παράλληλα σε μια σειρά από συγκριτικές μελέτες (Waldman κ.συν., 2001) αναφέρθηκε ότι η συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πιο θετικά συνδεδεμένη με την δευτερεύουσα αποτελεσματικότητα σε πολλά οργανωτικά θέματα, σε σχέση με τις συναλλακτικές συμπεριφορές, ενώ παράλληλα αποδεικνύεται ότι οι γυναίκες υιοθετούν στην πλειοψηφία τους την μετασχηματιστική ηγεσία σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους (Burke & Collins, 2001).

Τέλος οι Akrivos και Koutras (2009) σε έρευνα που διεξήγαγαν στο τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συγκεκριμένα στο δήμο Αθηναίων με θέμα την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Leadership Effectiveness) κατέληξαν ότι είναι επιτακτική η ανάγκη αλλαγής του γραφειοκρατικού μοντέλου ηγεσίας σε σύγχρονες μεθόδους ηγεσίας, καθότι ο ηγέτης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού στο σύγχρονο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ορισμένα από τα ηγετικά χαρακτηριστικά που αναδείχθηκαν και πρέπει να αλλάξουν για να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε υψηλή απόδοση και αποτελεσματικότητα είναι το κτίσιμο ομάδων, η θετική πειθαρχία, η δέσμευση στο όραμα, η εισαγωγή αλλαγών, η εμπιστοσύνη και η δικαιοσύνη.

#### **2.4 Μέθοδοι μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης**

Η εργασιακή ικανοποίηση μετράται με δύο τρόπους: είτε ως συνολική ικανοποίηση είτε ως ικανοποίηση από διάφορες πτυχές της εργασίας (Spector, 1997). Ένα από τα πιο δημοφιλή ερωτηματολόγια είναι το *Job Descriptive Index (JDI)* των Smith, Kendal και Hulin (1969) που περιλαμβάνει πέντε (5) τομείς: την εργασία, το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την επίβλεψη και τους συναδέλφους. Αθροίζοντας τα αποτελέσματα των πέντε τομέων, προκύπτει ένα συνολικό σκορ (δείκτης) εργασιακής ικανοποίησης. Στο σύνολό του το ερωτηματολόγιο περιέχει 72 ερωτήματα με 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε τομέα. Οι απαντήσεις είναι της μορφής “Ναι”, “Δεν είμαι σίγουρος-η”, “Όχι”. Κάθε ερώτημα αναφέρεται είτε σε ένα επίθετο, είτε σε μια σύντομη φράση η οποία περιγράφει την εργασία. Για κάθε τομέα του ερωτηματολογίου παρέχεται μία σύντομη επεξήγηση, η οποία ακολουθείται από ερωτήματα που την αφορούν. Μεταξύ άλλων, παρέχονται ερωτήματα που προδιαθέτουν θετικά και αρνητικά αντίστοιχα (Spector, 1997).

Η κλίμακα JDI χρησιμοποιείται συνήθως από ερευνητές της οργανωσιακής ψυχολογίας. Οι Wall και Warr (1981) κατέγραψαν πάνω από 100 δημοσιευμένες έρευνες που έκαναν χρήση του JDI. Ο εκτενής όγκος ερευνών που χρησιμοποιούν αυτή τη κλίμακα μέτρησης, εξασφαλίζει τον ικανό αριθμό στοιχείων για την εγκυρότητα της. Ο μεγαλύτερος περιορισμός της έγκειται στο γεγονός ότι έχει μόνο πέντε διαστάσεις:

- i. Την ίδια την εργασία, π.χ. υπευθυνότητα, ενδιαφέρον, ανάπτυξη.
- ii. Την ποιότητα εποπτείας, π.χ. τεχνική βοήθεια και ψυχολογική υποστήριξη.
- iii. Την σχέση με τους συναδέλφους, π.χ. αρμονία στις σχέσεις και σεβασμός.
- iv. Τις ευκαιρίες προαγωγής, π.χ. πιθανότητες για περαιτέρω εξέλιξη.
- v. Την αμοιβή, π.χ. δίκαιη αμοιβή σε σχέση με τους άλλους με βάση τα προσόντα, την απόδοση κλπ.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι έχουν διατυπωθεί αρκετές κριτικές αναφορικά με το γεγονός ότι συγκεκριμένα ερωτήματα δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις επαγγελματικές ομάδες και πως οι κριτικές αυτές πιθανότατα ισχύουν για όλα τα εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Russell κ.συν., 2004).

Το 1989 οι Ironson, Smith, Brannick, Gibson και Paul δημιούργησαν μία νέα κλίμακα υπολογισμού της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης γνωστή με το όνομα *Job in General Scale* (JIG). Περιέχει 18 ερωτήσεις που άλλοτε έχουν τη μορφή επιθέτων και άλλοτε τη μορφή σύντομων φράσεων για την εργασία σε γενικές γραμμές. Η κλίμακα αυτή έχει καλή αξιοπιστία και συνδέεται επαρκώς με άλλες κλίμακες μέτρησης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ενώ στόχος της είναι να δώσει μια συνολική αξιολόγηση και κρίση για την εργασία ενός εργαζομένου. Το συνολικό σκορ που προκύπτει από αυτή την κλίμακα είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού όλων των στοιχείων. Όπως και στη κλίμακα JDI, η κλίμακα JIG κάνει χρήση τριών επιλογών απάντησης. Για κάθε στοιχείο, οι συμμετέχοντες ερωτώνται αν συμφωνούν «ΝΑΙ», αν δεν είναι σίγουροι «?» ή αν διαφωνούν «ΟΧΙ» (Spector, 1997).

Επίσης γνωστό ερωτηματολόγιο είναι το *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) των Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967) που μετρά την ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια λαμβάνοντας υπόψη είκοσι διαστάσεις: Δραστηριότητα, Ανεξαρτησία, Ποικιλία, Αξιοποίηση ικανοτήτων, Επίτευξη, Προαγωγή, Εξουσία, Πολιτική της εταιρείας, Αμοιβή, Συνεργάτες, Δημιουργικότητα, Ηθικές αξίες, Αναγνώριση, Υπευθυνότητα,,

Ασφάλεια, Κοινωνική υπηρεσία, Κοινωνικό γόητρο, Εποπτεία (ανθρώπινες σχέσεις), Εποπτεία (τεχνική) και Συνθήκες εργασίας, ενώ παρέχει πιο συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις πτυχές της εργασίας που ένα άτομο βρίσκει επιβράβευση, παρά τα μέτρα της ικανοποίησης από την εργασία.

Αυτή η κλίμακα έχει δύο μορφές, μια αρκετά μεγάλη εκδοχή που περιέχει 100 ερωτήσεις και μια πιο σύντομη που περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις. Σαφώς και οι δύο εκδοχές έχουν ερωτήματα που διερευνούν γύρω στους είκοσι τομείς της επαγγελματικής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα, ωστόσο των τομέων αυτών υπολογίζονται στην περίπτωση της μεγάλης εκδοχής της. Η σύντομη αυτή εκδοχή χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό είτε της ενδογενούς είτε της εξωγενούς ικανοποίησης. Η ενδογενής επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των εργασιακών καθηκόντων και στο πως οι άνθρωποι νοιώθουν για την εργασία που κάνουν. Η εξωγενής επαγγελματική ικανοποίηση αντίθετα, αφορά άλλες πτυχές των συνθηκών εργασίας όπως είναι τα επιμέρους οφέλη και ο μισθός. Τόσο η εξωγενής όσο και η ενδογενής ικανοποίηση αποτελούν συνδυασμό ποικίλων τομέων συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, είτε της ενδογενούς και εξωγενούς ικανοποίησης. Οι αξιολογήσεις που σημειώνονται στο MSQ συνίστανται στο «πολύ δυσαρεστημένος», «ουδέτερος» και «πολύ ικανοποιημένος». Σύμφωνα με ορισμένες έρευνες, ωστόσο, ορισμένες από τις είκοσι κλίμακες του MSQ συνδέονται αρκετά μεταξύ τους και γι' αυτό μπορούν να περιοριστούν (Spector, 1997).

Οι Hackman και Oldham δημιούργησαν ένα άλλο εργαλείο, το *Job Diagnostic Survey* (JDS). Το JDS δημιουργήθηκε με σκοπό να μελετά τις επιπτώσεις των εργασιακών χαρακτηριστικών στους ανθρώπους. Χρησιμοποιεί πενταβάθμια ή επταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 = εντελώς δυσαρεστημένοι έως το 7 = εντελώς ευχαριστημένοι. Περιέχει μεταξύ άλλων πέντε διαστάσεις για να μετρά τη σημασία της εργασίας: ποικιλία δεξιοτήτων, ταυτότητα έργου, σπουδαιότητα έργου, αυτονομία και ανατροφοδότηση. Ειδικά η ανατροφοδότηση θεωρείται ότι δίνει γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας (Hackman & Oldham, 1974).

Το *Job Satisfaction Survey* (JSS) δημιουργήθηκε από τον Paul Spector (1985) σε μια προσπάθεια να καλύψει την ανάγκη για ένα εργαλείο που θα απευθύνεται στις υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον άνθρωπο σε δημόσιους φορείς όπως και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο JSS αποτελείται από τριάντα έξι (36) ερωτήσεις κλειστού τύπου και οι απαντήσεις σε μια κλίμακα από το 1 έως το 6 (1= «διαφωνώ πάρα πολύ» και 6 =

«συμφωνώ πάρα πολύ») και εξετάζει εννέα (9) διαφορετικές διαστάσεις: μισθός, προαγωγή, σχέσεις με προϊστάμενο, προνόμια, αναγνώριση – επίτευξη, λειτουργία του οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας και επικοινωνία (Spector, 1997).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΣ

### 3.1 Δείγμα

Η επιλογή του δείγματος αφορούσε το σύνολο των εργαζομένων στον οργανισμό δηλαδή το σύνολο του πληθυσμού (830 εργαζόμενους). Ο αρχικός αριθμός των ερωτηματολογίων που μοιράστηκε ήταν 600. Δόθηκε ως χρόνος συμπλήρωσης περιθώριο δέκα περίπου ημερών. Τελικά επεστράφησαν 310 ερωτηματολόγια (βαθμός απόκρισης 51,67%) σε χρονικό διάστημα 45 ημερών, εκ των οποίων πλήρως συμπληρωμένα και αξιολογήσιμα 250, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 41,67% των διανεμηθέντων. Οι Διευθύνσεις Οικονομικού, Διοικητικού, Αθλητισμού, Πολιτισμού, Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης, Μουσικής και το Αυτοτελές τμήμα Νομικής υποστήριξης ανταποκρίθηκαν θετικά, ενώ οι υπόλοιπες Διευθύνσεις επέστρεψαν τα ερωτηματολόγια σε ποσοστό 98% με ελλιπή ή μη αξιολογήσιμα στοιχεία.

Από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα, ποσοστό 37,40% των εργαζομένων και των δύο φύλων, 124 ήταν άνδρες (49%) και 126 γυναίκες (51%), ηλικιακών κατηγοριών από 29 έως 63 ετών ( $M.O. = 44.66$ ,  $T.A. = 6.8$ ), με την κατηγορία 45 έως 50 ετών να αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό (28,1%) των συμμετεχόντων. Οι 21 εξ αυτών απασχολούνται σε θέση προϊσταμένου ποσοστό 52,5% επί του συνόλου των θέσεων ευθύνης (Διευθύνσεις 8, Τμήματα 30 και Αυτοτελή τμήματα 2). Στον πίνακα 4 αναφέρεται το σύνολο του προσωπικού στον οργανισμό ανά κλάδο και σχέση εργασίας.

**Πίνακας 4.** Κλάδοι προσωπικού & σχέση εργασίας

Κλάδος	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ	
	ΜΟΝΙΜΟΙ ΙΔΑΧ	ΣΥΜΒΑΣΗ
ΠΕ Διοικητικού	13	7
ΠΕ Οικονομικού - Διοικητικού	4	
ΠΕ Εφόρων Πινακοθήκης	1	
ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών - Αρχιτεκτόνων	5	
ΠΕ Μηχανολόγων Μηχανικών	1	1
ΠΕ Τοπογράφων Μηχανικών	1	
ΠΕ Καθηγητών	69	33

ΠΕ Ιατρών	1	2
ΠΕ Ψυχολόγων	1	
ΠΕ Μουσικολόγων - Μουσιοπαιδαγωγών	1	6
ΠΕ Αρχιμουσικών – Μουσικών - Χορωδών	19	
ΠΕ Ηθοποιών		1
<b>Σύνολο κλάδου ΠΕ</b>	<b>116</b>	<b>50</b>
ΤΕ Διοικητικού, Διοικητικού - Λογιστικού	10	3
ΤΕ Τεχνολόγων Μηχανολόγων - Μηχανικών	6	
ΤΕ Καθηγητών	6	
ΤΕ Εποπτών Υγείας	1	
ΤΕ Φυσιοθεραπευτών		1
ΤΕ Βιβλιοθηκονόμων	8	4
ΤΕ Κοινωνικών Λειτουργών	5	
ΤΕ Εργοδηγών	1	
ΤΕ ΠΑΤΕΣ	1	
ΤΕ Συντηρητών Έργων Τέχνης	2	
ΤΕ Γραφικών Τεχνών		1
ΤΕ Πληροφορικής		1
ΤΕ Αρχιμουσικών - Μουσικών	133	3
ΤΕ Ηθοποιών	1	
<b>Σύνολο κλάδου ΤΕ</b>	<b>174</b>	<b>13</b>
Χορωδού	30	
ΔΕ Διοικητικού	147	33
ΔΕ Τεχνικών Συντήρησης Έργων Τέχνης	1	
ΔΕ Εποπτών Καθαριότητας	4	
ΔΕ Επιμελητών Επαγγελματικών Σχολών	6	
ΔΕ Ηλεκτρολόγων, Τεχνικών	10	1
ΔΕ Οδηγών	6	
ΔΕ Τεχνιτών Ασφαλείας	21	3
ΔΕ Προσωπικού Η/Υ, Προγραμματιστών Η/Υ - Πληροφορικής	2	2
ΔΕ Μουσικών	16	
ΔΕ Ηθοποιών		2
ΔΕ Ναυαγοσωστών		1
<b>Σύνολο κλάδου ΔΕ</b>	<b>243</b>	<b>42</b>
ΥΕ Κλητήρων – Θυρωρών	3	1
ΥΕ Φυλάκων - Εργατών - Νυχτοφυλάκων	63	123
ΥΕ Βοηθητικού προσωπικού		2
<b>Σύνολο κλάδου ΥΕ</b>	<b>66</b>	<b>126</b>
<b>Σύνολο προσωπικού</b>		<b>830</b>



### **3.2 Μέσα συλλογής δεδομένων**

Για την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος για να υποστηρίξει το θεωρητικό πλαίσιο. Ποσοτική έρευνα είναι μια συστηματική διερεύνηση των φαινομένων με τη χρήση στατιστικών και μαθηματικών. Αυτή η ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιείται για να αποδείξει ότι ορισμένα φαινόμενα ή δήλωση, είναι είτε αληθείς είτε ψευδείς (Ghauri κ.συν., 2010, 104). Για την συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που αποτελείτο συνολικά από εξήντα έξι (66) ερωτήσεις. Στην αρχή της πρώτης σελίδας αναφέρονταν ο σκοπός της έρευνας, οι απαραίτητες οδηγίες για την συμπλήρωση του και διασφαλιζόταν το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων. Πριν την διανομή το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από δέκα άτομα στο χώρο εργασίας τους προκειμένου να διασφαλιστεί ότι είναι σαφές και κατανοητό και να μετρηθεί ο συνολικός χρόνος που χρειαζόταν για την συμπλήρωσή του, ο οποίος ήταν από 6 έως 11 λεπτά.

#### **3.2.1 Περιγραφή του ερωτηματολογίου**

Η πρώτη ενότητα αφορούσε την ηγεσία και χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (Form - 5x) που αναπτύχθηκε από τους Avolio και Bass (2004) το οποίο μετράει την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ, Μετασχηματιστικό (Transformational), Συναλλακτικό (Transactional) και Παθητικό/προς αποφυγή (Passive/avoidant), ενώ παράλληλα εξετάζει την έκβαση (Outcomes) της ηγεσίας, Μεγαλύτερη προσπάθεια (Extra Effort), Αποτελεσματικότητα (Effectiveness) και Ευχαρίστηση (Satisfaction with Leadership). Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήσαμε τριάντα έξι (36) ερωτήσεις, σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = καθόλου, 2 = σπάνια, 3 = μερικές φορές, 4 = συχνά, 5 πάντοτε), εκ των οποίων:

- είκοσι (20) μετρούν τις πέντε (5) διαστάσεις της Μετασχηματιστικής ηγεσίας,
- οχτώ (8) μετρούν τις δύο (2) διαστάσεις της Συναλλακτικής ηγεσίας και
- οχτώ (8) μετρούν τις δύο (2) διαστάσεις της Παθητικής/προς αποφυγή - Laissez-Faire.

Στο ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στους προϊσταμένους, οι ερωτήσεις είχαν την μορφή αυτοαξιολόγησης, ενώ στο αντίστοιχο των υπαλλήλων οι ερωτήσεις είχαν την μορφή

αξιολόγησης των προϊσταμένων τους. Στον πίνακα 5 παραθέτονται αναλυτικά οι ερωτήσεις που καθορίζουν τα χαρακτηριστικά και το στυλ ηγεσίας.

**Πίνακας 5.** Στυλ ηγεσίας, χαρακτηριστικά, ερωτήσεις

Στυλ Ηγεσίας	Χαρακτηριστικά - Διαστάσεις	Ερωτήσεις
Μετασχηματιστική Ηγεσία Transformational Leadership	Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατά χαρακτηριστικά <i>Idealized Influence, Idealized Attributes - IA</i>	10 - 18 - 21 - 25
	Εξιδανικευμένη επιρροή - Ιδεατές συμπεριφορές <i>Idealized Influence, Idealized Behaviors - IB</i>	6 - 14 - 23 - 34
	Εμπνευστική παρακίνηση <i>Inspirational Motivation - IM</i>	9 - 13 - 26 - 36
	Διανοητική διέγερση Intellectual <i>Stimulation - IS</i>	2 - 8 - 30 - 32
	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον <i>Individual Consideration - IC</i>	15 - 19 - 29 - 31
Συναλλακτική Ηγεσία Transactional Leadership	Έκτακτη - κατ' Εξαίρεση ανταμοιβή <i>Contingent Reward - CR</i>	1 - 11 - 16 - 35
	Διοίκηση κατ' Εξαίρεση- Ενεργή <i>Management By Exception Active - MBEA</i>	4 - 22 - 24 - 27
Παθητική Ηγεσία Passive / Avoignant Leadership	Διοίκηση κατ' Εξαίρεση - Παθητική <i>Management By Exception Passive - MBEP</i>	3 - 12 - 17 - 20
	Προς Αποφυγή <i>Laissez Faire - LF</i>	5 - 7 - 28 - 33

Οι Avolio και συν., (2004) επισημαίνουν ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου εστιάζουν πάνω στις ατομικές συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκονται σε σχέση με τους ηγέτες, συλλέγει τα περισσότερα δυνατά στοιχεία για τις ηγετικές συμπεριφορές και υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές που παρακινούν τους εργαζόμενους προκειμένου να επιτύχουν τα θεμιτά οργανωσιακά αποτελέσματα.

Η δεύτερη ενότητα μετράει την εργασιακή ικανοποίηση και αποτελείται από είκοσι (20) ερωτήσεις. Βασίζεται σε τρία ερωτηματολόγια: το *JDI* (Job Descriptive Index) των Smith, Kendal & Hulin (1969) που περιλαμβάνει πέντε (5) τομείς: την εργασία, το μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής, την επίβλεψη και τους συναδέλφους, το *MSQ* (Minnesota Satisfaction Questionnaire) των Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967) που μετρά την

ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια λαμβάνοντας υπόψη είκοσι διαστάσεις Δραστηριότητα, Ανεξαρτησία, Ποικιλία, Αξιοποίηση ικανοτήτων, Επίτευξη, Προαγωγή, Εξουσία, Πολιτική της εταιρείας, Αμοιβή, Συνεργάτες, Δημιουργικότητα, Ηθικές αξίες, Αναγνώριση, Υπευθυνότητα, Ασφάλεια, Κοινωνική υπηρεσία, Κοινωνικό γόητρο, Εποπτεία (ανθρώπινες σχέσεις), Εποπτεία (τεχνική) και Συνθήκες εργασίας, ενώ παρέχει πιο συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις πτυχές της εργασίας που ένα άτομο βρίσκει επιβράβευση, παρά τα μέτρα της ικανοποίησης από την εργασία και το JSS (Job Satisfaction Survey) του Paul Spector (1985) που προσπαθεί να καλύψει την ανάγκη για ένα εργαλείο που θα απευθύνεται στις υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον άνθρωπο σε δημόσιους φορείς όπως και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο JSS αποτελείται από τριάντα έξι (36) ερωτήσεις - θέσεις και εξετάζει εννέα (9) διαφορετικές διαστάσεις: μισθός, προαγωγή, σχέσεις με προϊστάμενο, προνόμια, αναγνώριση - επίτευξη, λειτουργία του οργανισμού, σχέσεις με συναδέλφους, φύση της εργασίας και επικοινωνία (Spector, 1997).

Οι εργαζόμενοι στις τρεις (3) πρώτες ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας (εργασιακή ικανοποίηση) εκφράζουν την άποψη τους σχετικά με:

1. την ευχαρίστηση από την εργασία τους «Είσαι ευχαριστημένος/η από την δουλειά που κάνεις», έτσι ώστε στη συνέχεια να μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της ερώτησης 2α,
2. τον σημαντικότερο παράγοντα που καθορίζει την ευχαρίστηση του εργαζομένου «Εάν είσαι ευχαριστημένος/η ποιος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας» καθώς και
3. την δέσμευση τους προς τον Οργανισμό «Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία», η οποία οδηγεί τελικά σε ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση.

Οι απαντήσεις έχουν δοθεί από τους ερωτώμενους βάση μιας κλίμακας Likert πέντε διαβαθμίσεων για την 1η ερώτηση: 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ουδέτερος/η, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα, για την 2η ερώτηση: 1 = αντικείμενο εργασίας, 2 = αμοιβή, 3 = δυνατότητες εξέλιξης, 4 = διοίκηση, 5 = συναδέλφοι και για την 3η ερώτηση: 1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 = μέτρια, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ.

Ακολουθούν δεκαεπτά (17) ερωτήσεις (μεταβλητές) εκ των οποίων οι δεκαέξι (16) μετρούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι απαντήσεις έχουν δοθεί σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = ουδέτερος/η, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα). Η ερώτηση 17 σχετικά με

την συχνότητα επανακατάρτισης αποτελεί μία ξεχωριστή μεταβλητή που σχετίζεται με την εκπαίδευση, με τέσσερις απαντήσεις σε μορφή επιλογής κατηγοριών και γι' αυτό το λόγο δεν μπορεί να ενσωματωθεί στις ανωτέρω ερωτήσεις.

Στον πίνακα 6 που ακολουθεί παρουσιάζουμε την συσχέτιση των ερωτήσεων με το θεωρητικό υπόβαθρο των θεωριών:

**Πίνακας 6.** *Συσχέτιση ερωτήσεων εργασιακής ικανοποίησης με θεωρίες*

Ερωτήσεις	Θεωρία
1	Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow
2	Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler
3	Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
4	Η θεωρία του Aldelfer - ERG
5	Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow
6	Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler
7	Η γνωστική θεωρία των κινήτρων του McClelland
8	Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham
9	Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler
10	Η θεωρία της ισοτιμίας του Adams
11	Η γνωστική θεωρία των κινήτρων του McClelland
12	Η θεωρία της προσδοκίας των Porter και Lawler
13	Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke
14	Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg
15	Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke
16	Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow

Το τρίτο μέρος αποτελείτο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος με δέκα (10) ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο που επηρεάζει την θεώρηση του ατόμου σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία, το τίτλο βασικών σπουδών, την οικογενειακή κατάσταση, μονάδα-τμήμα εργασίας (θέση εργασίας - τμήμα), τη θέση εργασίας - τίτλος, τη σχέση εργασίας, τα έτη εργασίας στην παρούσα θέση και τη συνολική επαγγελματική εμπειρία.

### **3.2.2 Αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου**

Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 23.0. Κάθε παράγοντας του ερωτηματολογίου εξετάστηκε ως προς την αξιοπιστία του με το δείκτη

άλφα του Cronbach (Cronbach's alpha -  $\alpha$ ) του οποίου οι τιμές πρέπει να είναι μεγαλύτερες του 0,70 για να είναι αξιόπιστο το ερωτηματολόγιο, όπως φαίνεται και στον πίνακα 7.

**Πίνακας 7.** Αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach's alpha (ηγεσία)

Παράγοντας	Υποπαράγοντες	N of Items	Δείκτης Cronbach's alpha	Ερωτήσεις
TRANSFORMATIONAL	IA, IB, IM, IS, IC	5	.948	20
TRANSACTIONAL	CR, MBEA	2	.744	8
PASSIVE	MBEP, LF	2	.858	8
<b>Σύνολο ερωτηματολογίου Ηγεσίας</b>		<b>9</b>	<b>.866</b>	<b>36</b>

Για το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης ακολουθήσαμε την μέθοδο της Παραγοντικής ανάλυσης (Factor Analysis) στις συσχετίσεις των 16 ποσοτικών μεταβλητών (ερωτήσεις 1 έως 16). Από την ανάλυση προέκυψαν πέντε παράγοντες 9διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης) που οι ιδιοτιμές τους (eigenvalues) ήταν πάνω από 1, με την τιμή φόρτισης των μεταβλητών να ορίζεται σε .40. Η ορθογώνια περιστροφή Varimax δημιούργησε τη δομή των παραγόντων που παρουσιάζεται στον πίνακα 8. Ο πρώτος παράγοντας εξηγεί το 31,23%, ο δεύτερος το 12,67%, ο τρίτος το 8,00%, ο τέταρτος το 7,19% και ο πέμπτος το 6,91% της διασποράς των αρχικών μεταβλητών.

**Πίνακας 8.** Επιβαρύνσεις παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης μετά την ορθογώνια περιστροφή των 16 παραγόντων

Μεταβλητές	Παράγοντες				
	1	2	3	4	5
Υπάρχουν σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων	.860				
Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους	.825				
Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους	.670				
Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον		.585	.451		
Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητιέται να φέρω εις πέρας είναι λογικός		.575			
Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες			.826		
Η προσωπικότητά μου ταυτίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού			.692		

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις & τις ανάγκες του σύγχρονου εργαζόμενου	.559	
Είναι δυνατή η ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου	.478	.476
Θεωρώ ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης	.839	
Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο & διεξάγεται με σωστά κριτήρια	.817	
Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εξέλιξης για όλους τους υπαλλήλους	.795	
Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές απολαβές μου σε σχέση με την εργασία μου	.557	
Αναγνωρίζεται η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μου	.418	.522
Σε ποιο βαθμό νιώθετε ασφαλείς στον οργανισμό, δεδομένης της οικονομικής κρίσης & των νέων εργασιακών νομοθετικών μέτρων;		.828
Την καταλληλότητα του φυσικού περιβάλλοντος της εργασίας σας (καθαριότητα, φωτισμός, θέρμανση-ψύξη, προστασία από ατυχήματα)	.401	.570

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 9 iterations

Ο πρώτος παράγοντας αποτελείται από τρεις ερωτήσεις και αξιολογεί τις σχέσεις με τους συναδέλφους, οι οποίες όταν είναι καλές δημιουργούν ένα ευχάριστο εργασιακό κλίμα στον οργανισμό, ικανοποιούν τις ανάγκες του ατόμου για ασφάλεια και κοινωνική αποδοχή και οδηγούν σε αυξημένη απόδοση. Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από δύο ερωτήσεις και αξιολογεί το αντικείμενο της εργασίας, δίνοντας πληροφορίες σχετικά με τον όγκο δουλειάς του εργαζόμενου και το κατά πόσο θεωρείται ενδιαφέρον η ενασχόληση του με αυτό. Ο τρίτος αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις και αξιολογεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας του ατόμου στα πλαίσια της εργασίας του, δίνοντας πληροφορίες για την προσωπικότητα του, την ικανοποίηση των φιλοδοξιών του, τα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών. Ο τέταρτος αποτελείται από πέντε ερωτήσεις και μας δίνει πληροφορίες για την αμοιβή και αξιολόγηση που αποτελούν ένα ιδιαίτερο κίνητρο για την ικανοποίηση του εργαζόμενου και την αυξημένη απόδοση. Τέλος ο πέμπτος παράγοντας αποτελείται από δύο ερωτήσεις και αξιολογεί τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια.

Η ερώτηση 17 «Πόσο συχνά συμμετέχετε σε προγράμματα εκπαίδευσης - κατάρτισης του οργανισμού» αφορά την συχνότητα επανακατάρτισης, αποτελεί ένα ξεχωριστό

παράγοντα, με τέσσερις απαντήσεις σε μορφή επιλογής κατηγοριών και εξετάστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με επιλεγμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία και θέση εργασίας - τίτλος). Η ερώτηση «Είσαι ευχαριστημένος/η από τη δουλειά που κάνεις» και «Εάν είσαι ευχαριστημένος/η ποιος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας» αποτελούν δύο ξεχωριστές μεταβλητές, η πρώτη με απαντήσεις σε πενταβάθμια κλίμακα Likert με το (1) να απαντά στο «διαφωνώ απόλυτα» και το (5) «συμφωνώ απόλυτα» και η δεύτερη με απαντήσεις σε μορφή επιλογής κατηγοριών (1) Αντικείμενο εργασίας, (2) Αμοιβή, (3) Δυνατότητες εξέλιξης, (4) Προϊστάμενος και (5) Συνάδελφοι και εξετάστηκαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές για να διαπιστώσουμε ποιος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας ευχαρίστησης των υπαλλήλων από την εργασία τους. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα που επέλεξαν «διαφωνώ απόλυτα» στην πρώτη ερώτηση, δεν καταγράφηκαν στην δεύτερη (missing values). Όσον αφορά την ερώτηση «Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία» χρησιμοποιήθηκε ως ξεχωριστή μεταβλητή, συγκρίθηκε με επιλεγμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, σχέση εργασίας και θέση εργασίας - τίτλος) και κατέγραφε τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό, η αυξημένη τιμή της οποίας υποδεικνύει ικανοποίηση και αυξημένη απόδοση.

Η συνοχή και αξιοπιστία των ανωτέρω πέντε παραγόντων του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης βρέθηκε υψηλότερη του .70 ( $\alpha > .70$ ) και παρουσιάζεται στον πίνακα 9.

**Πίνακας 9.** Αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach's alpha (εργασιακή ικανοποίηση)

Παράγοντες ικανοποίησης		Δείκτης Cronbach's alpha	N of Items
Σχέσεις με συναδέλφους		.765	3
Αντικείμενο εργασίας	Ενδογενής	.728	2
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας	Ενδογενής	.737	4
Αμοιβή και αξιολόγηση	Εξωγενής	.775	5
Συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια	Εξωγενής	.708	2
<b>Σύνολο ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης</b>		<b>.827</b>	<b>16</b>

### **3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Για τις ανάγκες της παρούσας μεταπτυχιακής έρευνας έγινε προσπάθεια να διανεμηθούν ερωτηματολόγια στην πλειοψηφία των εργαζομένων στον οργανισμό ανεξαρτήτως της ειδικότητας (ΠΕ, ΔΕ, ΤΕ, ΥΕ) και της σχέσης εργασίας (μόνιμοι, συμβασιούχοι) με απώτερο σκοπό να συλλεχθούν δεδομένα από όλες τις διευθύνσεις και τα τμήματα. Η διανομή στους προϊσταμένους των διευθύνσεων έγινε με προσωπική επαφή εντός του ωραρίου και χώρου εργασίας τους, ενημερώθηκαν αναλυτικά για το αντικείμενο και το σκοπό της έρευνας, ενώ παράλληλα ζητήθηκε η θετική συνδρομή τους στην προτροπή των προϊσταμένων των τμημάτων τους προκειμένου να διανεμηθούν και να συλλεχθούν τα ερωτηματολόγια σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επίσης με προσωπική επαφή έγινε η διανομή στους προϊσταμένους των τμημάτων και των υπευθύνων εξωτερικών μονάδων και δόθηκαν ερωτηματολόγια για το σύνολο των υπαλλήλων που εργάζονται στα τμήματα - μονάδες ευθύνης τους.

Σε όλους γνωστοποιήθηκε το αντικείμενο της έρευνας, διευκρινίστηκε ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης και η απάντηση αυτών είναι προαιρετική και όχι υποχρεωτική. Η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων διήρκησε συνολικά έναν μήνα (Απρίλιος - Μάιος 2017).

### **3.4 Στατιστική ανάλυση**

Για την καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα χρησιμοποιήθηκαν συνολικά εννέα μεταβλητές οι πέντε εκ των οποίων εκφράζουν τις πέντε διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, μία εκφράζει την γενική ικανοποίηση και τρεις μεταβλητές που εκφράζουν τις τρεις ηγετικές συμπεριφορές (μορφές ηγεσίας). Για την διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων των απόψεων των συμμετεχόντων ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις για ανεξάρτητα δείγματα (*t-test*) και αναλύσεις διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (*Anova*), με εξαρτημένες μεταβλητές αυτές που προαναφέρθηκαν και ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, θέση εργασίας - τμήμα, θέση εργασίας - τίτλος, θέση εργασίας - κλάδος, σχέση εργασίας και έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Person *r* για την



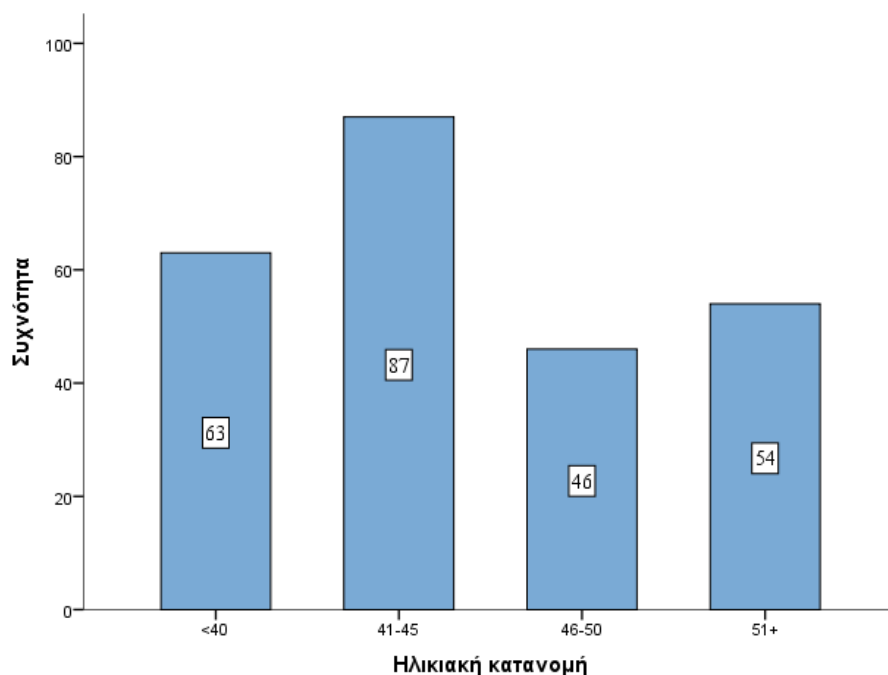
διερεύνηση πιθανής συσχέτισης των τριών διαφορετικών ηγετικών στυλ με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής έρευνας ήταν να διερευνήσει την συσχέτιση των ηγετικών συμπεριφορών με τον βαθμό ικανοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού στον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ). Πιο συγκεκριμένα διερευνήθηκαν οι επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση και τις ηγετικές συμπεριφορές και η μεταξύ τους συσχέτιση. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε τρία μέρη: α) δημογραφικά χαρακτηριστικά, β) περιγραφική στατιστική και γ) επαγωγική στατιστική.

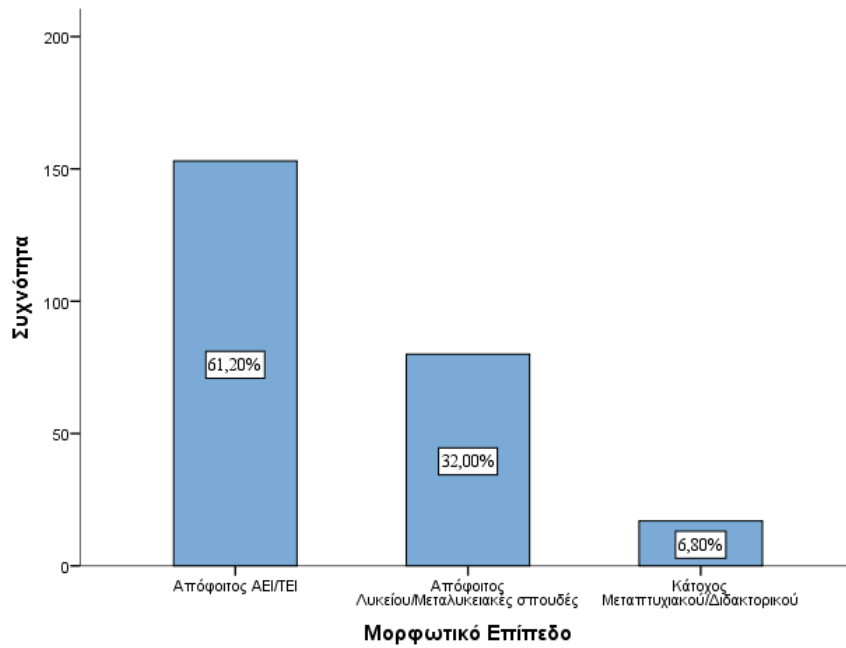
### *4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά*

Από το σύνολο του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα (250 άτομα, ποσοστό 30,1% των εργαζομένων) 124 ήταν άνδρες (49%) και 126 γυναίκες (51%), ενώ η ηλικία τους κυμαινόταν από 29 έως 63 ετών ( $M.O. = 44.66$ ,  $T.A. = 6.8$ ). Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων η πλειοψηφία του δείγματος άνηκε στην κατηγορία 41 έως 45 ετών (34,8%), το 25,2% στην ομάδα 29 έως 40 ετών, το 21,6% στην ομάδα 51 έως 63 ετών και το 18,4% στην ομάδα 46 έως 50 ετών. Στο σχήμα 1 παρουσιάζεται η ηλικιακή κατανομή του δείγματος.



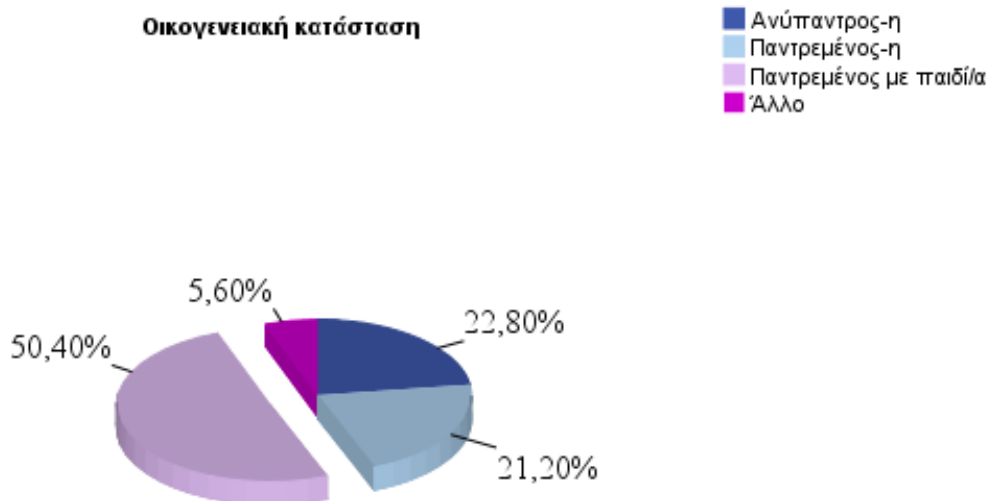
Σχήμα 1. Ηλικιακή κατανομή δείγματος

Ως προς το μορφωτικό τους επίπεδο η πλειοψηφία των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $n = 153$ ) σε ποσοστό 61,2%, ακολουθούν οι απόφοιτοι Λυκείου σε ποσοστό 28,0% ( $n = 70$ ), με 6,0% οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ( $n = 15$ ), 10 εργαζόμενοι με μεταλκειακές σπουδές (4,0%) ενώ οι υπόλοιποι συμμετέχοντες ( $n = 2$ , ποσοστό 0,8%) ήταν κάτοχοι διδακτορικού. Για την καλύτερη κατανομή των δεδομένων των συμμετεχόντων όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο δημιουργήθηκε μία νέα μεταβλητή (σχήμα 2) με τρεις κατηγορίες: (1) απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $n = 153$ ), (2) απόφοιτοι Λυκείου/Μεταλκειακές σπουδές ( $n = 80$ ) και (3) κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού ( $n = 17$ ).



Σχήμα 2. Μορφωτικό Επίπεδο δείγματος

Από το σύνολο των ερωτηθέντων οι 57 ήταν ανύπαντροι, οι 53 παντρεμένοι, οι 126 παντρεμένοι με παιδί/ά και 14 εργαζόμενοι δήλωσαν άλλο. Στο σχήμα 3 παρουσιάζεται η κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση.



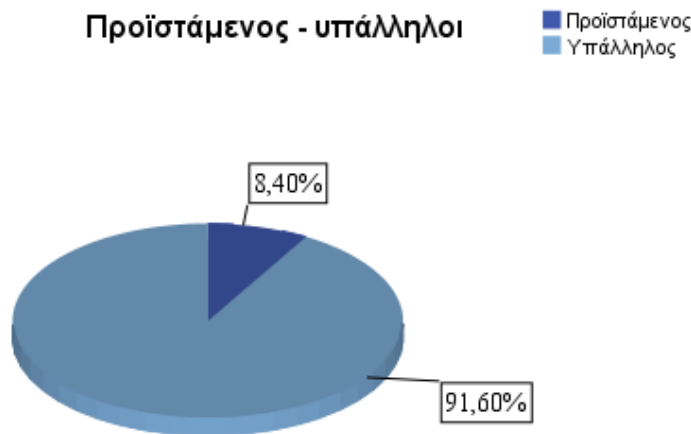
Σχήμα 3. Κατανομή δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Ως προς το τμήμα του οργανισμού που εργάζονται, από το σύνολο των συμμετεχόντων οι 101 (40,4%) απασχολούνται στη Δ/ση Αθλητισμού, οι 58 (23,2%) στη Δ/ση Μουσικής, οι 24 (9,6%) στη Δ/ση Οικονομικών, οι 24 (9,6%) στη Δ/ση Πολιτισμού, οι 22 (8,8%) στη Δ/ση Διοικητικού, οι 17 (6,8%) στη Δ/ση Νεολαίας και Διά Βίου Μάθησης και 4 (1,6%) στο Αυτοτελές τμήμα Νομικής Υποστήριξης. Στο πίνακα 10 παρουσιάζεται η διαστρωμάτωση του δείγματος ως προς την Διεύθυνση και το τμήμα που εργάζεται.

**Πίνακας 10.** Κατανομή των συμμετεχόντων ανά Δ/ση και Τμήματα

<b>Διεύθυνση</b>	<b>Σε πιο Τμήμα του Οργανισμού εργάζεστε</b>	<b>N of Items</b>	<b>Total</b>
Δ/ση Αθλητισμού	Κολυμβητηρίων & κλειστών αθλητικών κέντρων	27	101
	Ανοιχτών χώρων άθλησης & παιχνιδιού	34	
	Γυμναστηρίων	32	
	Προγραμματισμού - ανάπτυξης & μαζικού αθλητισμού	8	
Δ/ση Μουσικής	Μουσικών συνόλων	22	58
	Φιλαρμονικής	36	
Δ/ση Οικονομικών	Δ/ση	1	24
	Λογιστηρίου, εκκαθάρισης & περιουσίας	6	
	Προϋπολογισμού & εσόδων	5	
	Προμηθειών, εξοπλισμού & υπηρεσιών	5	
	Ταμειακής υπηρεσίας	4	
	Αποθηκών & διαχείρισης υλικού	3	
Δ/ση Πολιτισμού	Δημοτική πινακοθήκη	13	24
	Σχεδιασμού - ανάπτυξης & πολιτιστικών εκδηλώσεων	4	
	Βιβλιοθηκών	4	
	Τμήμα μουσείων, συλλογών & πολιτιστικών χώρων	3	
Δ/ση Διοικητικού	Προσωπικού	7	22
	Γραμματείας Δ.Σ. & Ε.Ε.	4	
	Μισθοδοσίας	7	
	Διοικητικής υποστήριξης	4	
Δ/ση Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης	Δια βίου μάθησης	8	17
	Διαχείρισης ελεύθερου χρόνου	7	
	Υπηρεσιών νεολαίας, συλλογικών δράσεων και αλληλεγγύης	2	
Αυτοτελές τμήμα Νομικής υποστήριξης		4	4

Σχετικά με την θέση εργασίας - τίτλος από το σύνολο του δείγματος ( $n = 250$ ) οι 21 ασκούν καθήκοντα Προϊσταμένου διεύθυνσης ή τμήματος και οι 229 απασχολούνται ως υπάλληλοι. Η κατανομή του δείγματος ως προς την θέση εργασίας - τίτλος παρουσιάζεται στο σχήμα 4.



Σχήμα 4. Κατανομή δείγματος ως προς την θέση εργασίας - τίτλος

Ως προς τη θέση εργασίας - κλάδος 109 εργαζόμενοι (43,6%) ανήκουν στην κατηγορία ΠΕ (Διοικητικού, Καθηγητών, Οικονομικού - Διοικητικού, Μουσικών) εκ των οποίων ένας ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου διεύθυνσης (0,4%) και 16 προϊσταμένων τμημάτων (6,3%), 60 (ποσοστό 24,0%) ανήκουν στην κατηγορία ΤΕ Διοικητικού, Αρχιμουσικών - Μουσικών, Διοικητικού - Λογιστικού εκ των οποίων τρεις ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου τμήματος (1,2%), 52 (ποσοστό 20,8%) ανήκουν στην κατηγορία ΔΕ Διοικητικού, Μουσικών, Εποπτών, Ναυαγοσωστών εκ των οποίων ένας ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου Τμήματος (0,4%), 29 εργαζόμενοι (ποσοστό 11,6%) απασχολούνται στον κλάδο ΥΕ, ενώ η σχέση εργασίας της πλειοψηφίας των εργαζομένων στον οργανισμό (64,8%) ήταν μόνιμοι ( $n = 162$ ) και 88 (35,2%) συμβασιούχοι.

Τέλος όσον αφορά τα έτη που υπηρετούν στην ίδια θέση το 21,6% εργάζονται από 1 έως 5 έτη ( $n = 54$ ), το 19,6% από 6 έως 11 έτη ( $n = 49$ ), το 20,0% από 12 έως 14 έτη ( $n = 50$ ), το 20,8% ( $n = 52$ ) από 15 έως 19 έτη και το 17,8% ( $n = 45$ ) από 20 έτη έως 32. Στον

πίνακα 11 παρουσιάζονται οι απόλυτες και σχετικές συχνότητες της θέσης, κλάδου, σχέσης και έτη εργασίας.

Πίνακας 11. *Κατανομή συχνοτήτων θέσης, κλάδου, σχέσης και έτη εργασίας*

Δημογραφικά χαρακτηριστικά	N of Items	Percent
<b>Θέση εργασίας – τίτλος</b>		
ΠΕ προϊστάμενος Δ/σης	1	0,4%
ΠΕ προϊστάμενος Τμήματος	16	6,3%
ΤΕ προϊστάμενος Τμήματος	3	1,2%
ΔΕ προϊστάμενος Τμήματος	1	0,4%
Υπάλληλοι	229	91,6%
<b>Θέση εργασίας – κλάδος</b>		
ΠΕ Διοικητικού, Καθηγητών, Οικονομικού - Διοικητικού, Μουσικών	109	43,6%
ΤΕ Διοικητικού, Αρχιμουσικών - Μουσικών, Διοικητικού - Λογιστικού	60	24,0%
ΔΕ Διοικητικού, Μουσικών, Εποπτών, Ναυαγοσωστών	52	20,8%
ΥΕ γενικών καθηκόντων	29	11,6%
<b>Σχέση εργασίας</b>		
Μόνιμος	162	64,8%
Συμβασιούχος	88	35,2%
<b>Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση</b>		
1-5	54	21,6%
6-11	49	19,6%
12-14	50	20,0%
15-19	52	20,8%
20-31	45	18,0%

#### **4.2 Εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων**

Ο πρώτος στόχος της έρευνας είναι ο έλεγχος της υπόθεσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και οι επιμέρους διατάσεις αυτής δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Για τον έλεγχο της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκαν στατιστικές αναλύσεις ως προς το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, τη θέση εργασίας - τίτλος, τη θέση εργασίας - κλάδος, τη θέση εργασίας - τμήμα, τη σχέση εργασίας και τα χρόνια εργασίας στην ίδια θέση.

#### 4.2.1 Βαθμός συνολικής εργασιακής ικανοποίησης & των επιμέρους διαστάσεων της

Το σύνολο των ατόμων του δείγματος σημείωσαν τη σπουδαιότητα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της εργασιακής τους ικανοποίησης σε κλίμακα Likert με το βαθμό πέντε να αναφέρεται ως «συμφωνώ απόλυτα» και το βαθμό ένα ως «διαφωνώ απόλυτα». Για την καταγραφή της χρησιμοποιήθηκαν πέντε παράγοντες: (1) σχέσεις με συναδέλφους, (2) αντικείμενο εργασίας, (3) ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας, (4) αμοιβή και αξιολόγηση και (5) συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια.

Επίσης μετρήθηκε η αίσθηση ευχαρίστησης από την εργασία σε πενταβάθμια κλίμακα Likert με το βαθμό ένα ως «διαφωνώ απόλυτα» και το πέντε να αναφέρεται ως «συμφωνώ απόλυτα», ο σημαντικότερος παράγοντας που οι εργαζόμενοι βιώνουν ή μη την ευχαρίστηση από την εργασία τους, με επιλογή απαντήσεων (1) Αντικείμενο εργασίας, (2) Αμοιβή, (3) Δυνατότητες εξέλιξης, (4) Διοίκηση και (5) Συνάδελφοι, η δέσμευση προς τον οργανισμό σε πενταβάθμια κλίμακα Likert με το βαθμό ένα ως «καθόλου» και το βαθμό πέντε ως «πάρα πολύ» και η συχνότητα επανακατάρτισης με επιλογή τεσσάρων απαντήσεων.

Η πρώτη διαπίστωση από την διερεύνηση των μέσων όρων (πίνακας 12) είναι ότι οι εργαζόμενοι στον ΟΠΑΝΔΑ που συμμετείχαν στην έρευνα μας ήταν σε ένα μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους ( $M.O. = 3.55$ ,  $T.A. = .52$ ). Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις που ελέγχθηκαν βρέθηκε ότι, εκείνες που αφορούν το αντικείμενο εργασίας και τις σχέσεις με συναδέλφους σημειώνουν τον μεγαλύτερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης.

Συγκεκριμένα ως προς την διάσταση που αφορά τις σχέσεις με συναδέλφους ( $M.O. = 3.95$ ,  $T.A. = .76$ ) οι εργαζόμενοι δείχνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους τους  $M.O. = 4.07$ ,  $T.A. = .91$ , ακολουθούν οι σχέσεις αλληλεγγύης  $M.O. = 4.00$ ,  $T.A. = .92$  και έπεται η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων  $M.O. = 3.76$ ,  $T.A. = .92$ . Όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας ( $M.O. = 3.94$ ,  $T.A. = .76$ ) παρατηρούμε ένα υψηλό βαθμό ικανοποίησης με τους εργαζόμενους να χαρακτηρίζουν ενδιαφέρον το αντικείμενο της εργασίας τους  $M.O. = 4.00$ ,  $T.A. = .87$  και λογικό τον όγκο εργασίας  $M.O. = 3.88$ ,  $T.A. = .93$ .

Μέτρια ικανοποιημένοι δηλώνουν ως προς την διάσταση αμοιβή και αξιολόγηση ( $M.O. 3.34$ ,  $T.A. = .68$ ), δηλώνοντας σε πολύ μεγάλο ποσοστό ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης  $M.O. = 4.07$ ,  $T.A. = .93$ , ότι αναγνωρίζεται εν μέρει η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων τους  $M.O. = 3.58$ ,  $T.A. = .10$ , είναι σχετικά ικανοποιημένοι από τις απολαβές τους  $M.O. = 3.52$ ,  $T.A. = 1.10$ , ενώ θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι



δίκαιο  $M.O. = 2.81$ ,  $T.A. = 1.08$  και δεν υπάρχουν ίσες ευκαιρίες για όλους  $M.O. = 2.70$ ,  $T.A. = 1.05$ . Σχετικά με τη διάσταση ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας ( $M.O. = 3.31$ ,  $T.A. = .71$ ), οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από την ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο της εργασίας τους  $M.O. = 3.78$ ,  $T.A. = .96$ , ικανοποιούνται οι προσωπικές τους φιλοδοξίες  $M.O. = 3.48$ ,  $T.A. = 1.14$ , η προσωπικότητα τους ταυτίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού  $M.O. = 3.20$ ,  $T.A. = .93$ , ενώ παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό ικανοποίησης όσον αφορά τα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού που θεωρούν ότι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του σύγχρονου εργαζόμενου  $M.O. = 2.77$ ,  $T.A. = 1.08$ . Τέλος ως προς την διάσταση συνθήκες χώρου εργασίας και την ασφάλεια ( $M.O. = 3.21$ ,  $T.A. = .87$ ), οι εργαζόμενοι εκφράζουν μία σχετική ικανοποίηση, νοιώθουν σχετικά ασφαλείς στον οργανισμό δεδομένης της οικονομικής κρίσης και των νέων εργασιακών νομοθετικών μέτρων  $M.O. = 3.37$ ,  $T.A. = .10$  και θεωρούν ουδέτερες τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος της εργασίας τους  $M.O. = 3.04$ ,  $T.A. = 1.13$ .

**Πίνακας 12.** Μέσοι όροι ( $M.O.$ ) και Τυπικές αποκλίσεις ( $T.A.$ ) εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων αυτής

	<b>N</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>
Σχέσεις με συναδέλφους	250	3.95	.76
Αντικείμενο εργασίας	250	3.94	.76
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας	250	3.31	.71
Αμοιβή και αξιολόγηση	250	3.34	.68
Συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια	250	3.21	.87
<b>Γενική ικανοποίηση</b>	<b>250</b>	<b>3.55</b>	<b>.52</b>

Σχετικά με την ερώτηση «Είσαι ευχαριστημένος/η από την δουλειά που κάνεις;» οι εργαζόμενοι δηλώνουν ευχαριστημένοι ( $M.O. = 3.94$ ,  $T.A. = .86$ ) με ποσοστό 48% ( $n = 120$ ) να δηλώνουν «συμφωνώ», 65 άτομα (26%) να δηλώνουν «συμφωνώ απόλυτα», 20.8% ( $n = 52$ ) «ουδέτερος/η» και μόνο το 5,2% του δείγματος ( $n = 13$ ) να δηλώνουν «διαφωνώ» ή «διαφωνώ απόλυτα».

Στην ερώτηση που ακολουθεί «Εάν είσαι ευχαριστημένος/η ποιος θεωρείς πως είναι ο σημαντικότερος παράγοντας» ( $M.O. = 2.46$ ,  $T.A. = 1.52$ ), οι εργαζόμενοι ( $n = 96$ ) δήλωσαν το αντικείμενο εργασίας ως το σημαντικότερο παράγοντα ευχαρίστησης τους σε ποσοστό

38,4%, την αμοιβή σε ποσοστό 23,2% ( $n = 58$ ), τους συναδέλφους κατά 18% ( $n = 45$ ), τις δυνατότητες εξέλιξης κατά 10,8% ( $n = 27$ ) και τελευταία τη διοίκηση σε ποσοστό 9,6% ( $n = 24$ ).

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ερώτηση «Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;» ( $M.O. = 3.84, T.A. = 1.00$ ), δηλώνουν την υψηλή δέσμευση τους προς τον οργανισμό σε ποσοστό 42% ( $n = 106$ ) με τις απαντήσεις «πολύ» και «πάρα πολύ» σε ποσοστό 27,2% ( $n = 68$ ). Μέτρια δηλώνουν 52 εργαζόμενοι (20,8%), λίγο 16 (6,4%) και καθόλου 8 (3,2%).

Τέλος σχετικά με τη συχνότητα επανακατάρτισης ( $M.O. = 3.06, T.A. = 1.17$ ) φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης - κατάρτισης του οργανισμού, με ποσοστό 48,8% ( $n = 121$ ) να δηλώνουν ότι δεν συμμετέχουν καθόλου, 56 ότι συμμετέχουν λιγότερο από μία φορά στα δύο χρόνια (22,6%), 38 τουλάχιστον μία φορά το χρόνο (15,3%) και 32 μία φορά στα δύο χρόνια (12,9%).

#### **4.2.2 Διερεύνηση επίδρασης δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση**

Για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, τμήμα εργασίας (Διεύθυνση - τμήμα εργασίας), θέση εργασίας - τίτλος, θέση εργασίας - κλάδος, σχέση εργασίας και τα χρόνια εργασίας στην ίδια θέση, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις *t-test* και *one way Anova*. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν τα ανωτέρω και ως εξαρτημένες οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και η γενική ικανοποίηση.

Το κριτήριο ελέγχου *t-test* για ανεξάρτητα δείγματα χρησιμοποιήθηκε για να διαπιστωθεί αν η συνολική ικανοποίηση και οι διαστάσεις της επηρεάζονται από το φύλο, θέση εργασίας - τίτλος και την σχέση εργασίας (μόνιμος υπάλληλος ή συμβασιούχος).

Όσον αφορά τη σύγκριση του βαθμού ικανοποίησης ανδρών και γυναικών δεν διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές με το αντικείμενο εργασίας [ $t(248) = 1.16, p = .587$ ], ούτε και με τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια [ $t(244.268) = .79, p = .43$ ].

Σχετικά με τις σχέσεις με συναδέλφους υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο [ $t(248) = 2.32, p = .021$ ], με τους άνδρες να εμφανίζονται περισσότερο

ικανοποιημένοι ( $M.O. = 4.06, T.A. = .68$ ) σε σύγκριση με τις γυναίκες ( $M.O. = 3.84, T.A. = .81$ ). Εξίσου σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν ως προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας [ $t(248) = 2.05, p = .041$ ], με τους άνδρες ( $M.O. = 3.40, T.A. = .73$ ) να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ότι οι γυναίκες ( $M.O. = 3.22, T.A. = .69$ ) και την αμοιβή και αξιολόγηση [ $t(248) = 2.24, p = .026$ ], με τους άνδρες να αντλούν επίσης μεγαλύτερη ικανοποίηση ( $M.O. = 3.43, T.A. = .68$ ) σε σχέση με τις γυναίκες ( $M.O. = 3.24, T.A. = .67$ ). Τέλος η επίδραση του φύλου ήταν στατιστικά σημαντική στη γενική ικανοποίηση [ $t(248) = 2.43, p = .016$ ], όπου οι άνδρες σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ( $M.O. = 3.63, T.A. = .51$ ) σε σχέση με τις γυναίκες ( $M.O. = 3.47, T.A. = .52$ ).

Αντίστοιχα, οι προϊστάμενος και οι υπάλληλοι δεν διέφεραν στατιστικά σημαντικά ( $p < .05$ ) στην συνολική αλλά και σε καμία από τις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης.

Στατιστικά σημαντικές κύριες διαφορές εντοπίστηκαν ανάμεσα σε μόνιμους και συμβασιούχους εργαζομένους. Συγκεκριμένα διέφεραν ως προς την διάσταση ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας [ $t(248) = 2.52, p = .012$ ], με τους συμβασιούχους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι ( $M.O. = 3.46, T.A. = .74$ ) σε σχέση με τους μόνιμους ( $M.O. = 3.22, T.A. = .68$ ). Επίσης διέφεραν ως προς τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια [ $t(248) = 2.30, p = .022$ ] με τους συμβασιούχους να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι  $M.O. = 3.38, T.A. = .89$  σε σχέση με τους μόνιμους ( $M.O. = 3.12, T.A. = .85$ ). Αλλά και ως προς τη γενική ικανοποίηση διέφεραν στατιστικά σημαντικά [ $t(248) = 2.07, p = .039$ ], με τους συμβασιούχους ( $M.O. = 3.64, T.A. = .52$ ) να αντλούν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης από ότι οι μόνιμοι ( $M.O. = 3.50, T.A. = .52$ ).

Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p < .05$ ) ανάμεσα σε μόνιμους και συμβασιούχους στο επίπεδο ικανοποίησής τους με στις σχέσεις με τους συναδέλφους [ $t(248) = .37, p = .708$ ], το αντικείμενο εργασίας [ $t(248) = .42, p = .672$ ] και την αμοιβή και αξιολόγηση [ $t(248) = 1.46, p = .145$ ].

Για την διαπίστωση αν η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, την διεύθυνση - τμήμα εργασίας, την θέση εργασίας - κλάδος αλλά και τα χρόνια εργασίας στην ίδια θέση, χρησιμοποιήθηκαν αναλύσεις διακύμανσης ως προς έναν παράγοντα (*Anova*). Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων κρίθηκε αναγκαίο να ομαδοποιηθεί η ηλικία σε τέσσερις κατηγορίες (29 έως 40 ετών, 41 έως 45ετών, 46 έως 50 ετών και 51έως 63 ετών). Στατιστικά σημαντική

επίδραση της ηλικίας εντοπίστηκε στην διάσταση αμοιβή και αξιολόγηση [ $F(3, 246) = 3.22, p = .023$ ]. Με την σειρά τους οι Post Hoc αναλύσεις με χρήση του Tuckey τεστ έδειξαν ότι η 2<sup>η</sup> ηλικιακή κατηγορία (41 - 45 ετών) διέφερε σημαντικά ( $M.O. = 3.45, T.A. = .59$ ) με την 4<sup>η</sup> ηλικιακή κατηγορία (51 - 63 ετών) ( $M.O. = 3.09, T.A. = .73$ ). Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι ηλικίας 41 έως 45 ετών αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την αμοιβή και αξιολόγηση σε σχέση με τους συναδέλφους τους ηλικίας 51 έως 63 ετών.

Επίσης, βρέθηκε ότι υπάρχει σημαντική επίδραση της ηλικίας στην διάσταση συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια [ $F(3, 246) = 3.68, p = .013$ ]. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι ηλικίας 51 έως 63 ετών δηλώνουν λιγότερη ικανοποίηση ( $M.O. = 2.98, T.A. = .84$ ) από τους συναδέλφους ηλικίας 41 έως 45 ετών ( $M.O. = 3.44, T.A. = .83$ ) όσον αφορά τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια. Ωστόσο, δεν εντοπίστηκε κύρια επίδραση του παράγοντα ηλικία σε καμία άλλη διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης. Στον πίνακα 13 παρουσιάζονται οι τιμές της ανάλυσης διακύμανσης εργασιακής ικανοποίησης ως προς την ηλικία.

**Πίνακας 13.** Ανάλυση διακύμανσης εργασιακής ικανοποίησης ως προς την ηλικία

Διαστάσεις		Άθροισμα Τετραγώνων (SS)	Βαθμοί Ελευθερίας (df)	Μέσα Τετράγωνα (MS)	F	p
Σχέσεις με συναδέλφους	(B)	.942	3	.314	.545	.652
	(W)	141.755	246	.576		
	(T)	142.697	249			
Αντικείμενο εργασίας	(B)	1.802	3	.601	1.045	.373
	(W)	141.414	246	.575		
	(T)	143.216	249			
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας	(B)	1.019	3	.340	.667	.573
	(W)	125.360	246	.510		
	(T)	126.379	249			
Αμοιβή και αξιολόγηση	(B)	4.397	3	1.466	3.224	<b>.023*</b>
	(W)	111.847	246	.455		
	(T)	116.244	249			
Συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια	(B)	8.121	3	2.707	3.687	<b>.013*</b>
	(W)	180.604	246	.734		
	(T)	188.725	249			
Γενική ικανοποίηση	(B)	1.623	3	.541	2.015	.112
	(W)	66.048	246	.268		
	(T)	67.671	249			

\* $p < .05$

Τέλος, από την σύγκριση της δέσμευσης των εργαζομένων προς το οργανισμό με το φύλο, τη σχέση εργασίας και τη θέση εργασίας - τίτλος δεν διαπιστώσαμε στατιστικά

σημαντικές διαφορές, όπως και από τη σύγκριση της συχνότητας επανακατάρτισης με το φύλο και την ηλικία ( $p < .05$ ). Στατιστικά σημαντική διαφορά εντοπίστηκε μόνο ως προς τη θέση εργασίας - τίτλος [ $t(246) = -4.51, p = .000$ ] με τους προϊστάμενους ( $M.O. = 2.05, T.A. = 1.12$ ) να δηλώνουν μεγαλύτερη συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης - κατάρτισης του οργανισμού, σε σχέση με τους υπαλλήλους ( $M.O. = 3.15, T.A. = 1.07$ ).

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο κρίθηκε επίσης αναγκαίο να γίνει ομαδοποίηση των πέντε αρχικών κατηγοριών (απόφοιτος λυκείου, μεταλυκειακές σπουδές, απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, κάτοχος μεταπτυχιακού και κάτοχος διδακτορικού) στις ακόλουθες τρεις: (1) απόφοιτος Λυκείου/Μεταλυκειακές σπουδές, (2) απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ και (3) κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού.

Τα αποτελέσματα της *Anova* έδειξαν κύρια επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην διάσταση αντικείμενο εργασίας [ $F(2, 247) = 7.06, p = .001$ ]. Συγκεκριμένα, με την βοήθεια του τέστ Tuckey έδειξαν ότι οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $M.O. = 4.09, T.A. = .75$ ) ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού ( $M.O. = 3.56, T.A. = .70$ ) και τους αποφοίτους Λυκείου/Μεταλυκειακών σπουδών ( $M.O. = 3.77, T.A. = .72$ ). Το μορφωτικό επίπεδο διαπιστώνεται επίσης ότι επιδρά σημαντικά στη διάσταση ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας [ $F(2, 247) = 4.31, p = .014$ ]. Μεγαλύτερη ικανοποίηση αναφέρουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $M.O. = 3.41, T.A. = .68$ ) από τους απόφοιτους Λυκείου/Μεταλυκειακών σπουδών ( $M.O. = 3.17, T.A. = .72$ ). Σημαντική επίσης επίδραση βρέθηκε και στη διάσταση αμοιβή και αξιολόγηση [ $F(2, 247) = 4.23, p = .016$ ]. Συγκεκριμένα οι απόφοιτοι Λυκείου/Μεταλυκειακών σπουδών ( $M.O. = 3.17, T.A. = .70$ ), δηλώνουν λιγότερη ικανοποίηση από τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $M.O. = 3.43, T.A. = .66$ ). Τέλος, εντοπίστηκε κύρια επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην γενική ικανοποίηση [ $F(2, 247) = 4.46, p = .012$ ], με τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $M.O. = 3.63, T.A. = .52$ ) να βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τους απόφοιτους Λυκείου/Μεταλυκειακών σπουδών ( $M.O. = 3.42, T.A. = .93$ ). Ωστόσο δεν παρατηρήθηκαν σημαντικά στατιστικές διαφορές ( $p > .05$ ) στις σχέσεις με τους συναδέλφους και στις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια. Στον πίνακα 14 παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς το μορφωτικό επίπεδο.

**Πίνακας 14.** Ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Διαστάσεις		Άθροισμα Τετραγώνων (SS)	Βαθμοί Ελευθερίας (df)	Μέσα Τετράγωνα (MS)	F	p
Σχέσεις με συναδέλφους	(B)	2.078	2	1.039	1.825	.163
	(W)	140.619	247	.569		
	(T)	142.697	249			
Αντικείμενο εργασίας	(B)	7.744	2	3.872	7.060	<b>.001*</b>
	(W)	135.472	247	.548		
	(T)	143.216	249			
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας	(B)	4.261	2	2.130	4.309	<b>.014*</b>
	(W)	122.118	247	.494		
	(T)	126.379	249			
Αμοιβή και αξιολόγηση	(B)	3.847	2	1.923	4.227	<b>.016*</b>
	(W)	112.397	247	.455		
	(T)	116.244	249			
Συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια	(B)	.377	2	.188	.247	.781
	(W)	188.348	247	.763		
	(T)	188.725	249			
<b>Γενική ικανοποίηση</b>	<b>(B)</b>	<b>2.360</b>	<b>2</b>	<b>1.180</b>	<b>4.462</b>	<b>.012*</b>
	<b>(W)</b>	<b>65.311</b>	<b>247</b>	<b>.264</b>		
	<b>(T)</b>	<b>67.671</b>	<b>249</b>			

\* $p < .05$

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση το δείγμα κατηγοριοποιείται σε ανύπαντρος, παντρεμένος, παντρεμένος με παιδί/ά και άλλο. Μετά την ανάλυση δεν παρατηρήθηκαν σημαντικά στατιστικές διαφορές ( $p > .05$ ) στη γενική ικανοποίηση, στο αντικείμενο εργασίας, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας, στην αμοιβή και αξιολόγηση και στις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια.

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, εντοπίστηκε κύρια επίδραση της μόνο σε μία διάσταση της ικανοποίησης που αφορούσε τις σχέσεις με τους συναδέλφους [ $F(3, 246) = 2.78, p = .002$ ]. Συγκεκριμένα οι Post Hoc αναλύσεις έδειξαν ότι διέφεραν σημαντικά οι παντρεμένοι με παιδί/ά ( $M.O. = 4.10, T.A. = .73$ ) σε σχέση με τους ανύπαντρους ( $M.O. = 3.66, T.A. = .79$ ), με τους παντρεμένους με παιδί/ά να εμφανίζουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Στον πίνακα 15 παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την οικογενειακή κατάσταση.

**Πίνακας 15.** Ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Διαστάσεις		Άθροισμα Τετραγώνων (SS)	Βαθμοί Ελευθερίας (df)	Μέσα Τετράγωνα (MS)	F	p
Σχέσεις με συναδέλφους	(B)	8.180	3	2.727	4.986	<b>.002*</b>
	(W)	134.518	246	.547		
	(T)	142.697	249			
Αντικείμενο εργασίας	(B)	2.508	3	.836	1.461	.226
	(W)	140.708	246	.572		
	(T)	143.216	249			
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας	(B)	.717	3	.239	.468	.705
	(W)	125.662	246	.511		
	(T)	126.379	249			
Αμοιβή και αξιολόγηση	(B)	1.293	3	.431	.923	.431
	(W)	114.951	246	.467		
	(T)	116.244	249			
Συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια	(B)	.497	3	.166	.216	.885
	(W)	188.228	246	.765		
	(T)	188.725	249			
Γενική ικανοποίηση	(B)	.713	3	.238	.874	.455
	(W)	66.957	246	.272		
	(T)	67.671	249			

\* $p < .05$

Στη συνέχεια εξετάστηκε η επίδραση του τμήματος εργασίας στις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Λόγω του ανομοιογενούς αριθμητικά δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα ανά τμήμα κρίθηκε απαραίτητο οι αναλύσεις να γίνουν σε επίπεδο Διεύθυνσης. Η Διεύθυνση Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης ( $n = 17$ ) και το Αυτοτελές τμήμα Νομικής Υποστήριξης ( $n = 4$ ) δεν συμπεριλήφθηκαν στις αναλύσεις λόγω του μικρού δείγματος εργαζομένων ( $n < 20$ ).

Σημαντικές επιδράσεις εντοπίστηκαν σε τέσσερις διαστάσεις της ικανοποίησης, στις σχέσεις με τους συναδέλφους [ $F(4, 224) = 4.55, p = .002$ ], το αντικείμενο εργασίας [ $F(4, 224) = 4.41, p = .005$ ], στις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια [ $F(4, 224) = 3.26, p = .006$ ] αλλά και τη γενική ικανοποίηση [ $F(4, 224) = 3.77, p = .011$ ]. Αναλυτικότερα οι Post Hoc αναλύσεις έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στη Διεύθυνση Μουσικής ( $M.O. = 4.20, T.A. = .65$ ) αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση στη διάσταση σχέσεις με συναδέλφους, σε σχέση με τους εργαζόμενους στη Διεύθυνση Διοικητικού ( $M.O. = 3.60, T.A. = .70$ ) και Οικονομικών ( $M.O. = 3.63, T.A. = .75$ ).

Σχετικά με τη διάσταση αντικείμενο εργασίας οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης Οικονομικών βιώνουν χαμηλότερη ικανοποίηση σε σχέση με τους εργαζόμενους στις Διευθύνσεις Μουσικής ( $M.O. = 4.03, T.A. = .66$ ) και Αθλητισμού ( $M.O. = 4.03, T.A. = .84$ ). Επίσης ως προς τη διάσταση συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης Πολιτισμού ( $M.O. = 3.77, T.A. = .83$ ) είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους στην Διεύθυνση Οικονομικών ( $M.O. = 2.92, T.A. = .84$ ) και Αθλητισμού ( $M.O. = 3.21, T.A. = .94$ ). Τέλος οι εργαζόμενοι στη Διεύθυνση Μουσικής ( $M.O. = 3.68, T.A. = .42$ ) και στη Διεύθυνση Πολιτισμού ( $M.O. = 3.66, T.A. = .45$ ) ήταν πιο ικανοποιημένοι από όλους τους εργαζόμενους στις Διευθύνσεις που συμμετείχαν στην έρευνα με τους εργαζόμενους στη Διεύθυνση Αθλητισμού ( $M.O. = 3.57, T.A. = .58$ ) μέτρια ικανοποιημένους, όπως και οι συναδέλφοι της Διεύθυνσης Διοικητικού ( $M.O. = 3.39, T.A. = .54$ ), με τους συναδέλφους που εργάζονται στη Διεύθυνση Οικονομικών ( $M.O. = 3.25, T.A. = .46$ ) να δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από όλους. Ωστόσο δεν βρέθηκε καμία κύρια επίδραση ( $p > .05$ ) της Διεύθυνσης εργασίας στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας και στην αμοιβή και αξιολόγηση. Στον πίνακα 16 παρουσιάζεται η ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την Διεύθυνση εργασίας.

**Πίνακας 16.** Ανάλυση διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης ως προς την Διεύθυνση εργασίας

Διαστάσεις		Άθροισμα	Βαθμοί	Μέσα	F	p
		Τετραγώνων (SS)	Ελευθερίας (df)	Τετράγωνα (MS)		
Σχέσεις με συναδέλφους	(B)	9.848	4	2.462	4.556	<b>.002*</b>
	(W)	121.058	224	.540		
	(T)	130.906	228			
Αντικείμενο εργασίας	(B)	9.799	4	2.450	4.416	<b>.005*</b>
	(W)	124.262	224	.555		
	(T)	134.061	228			
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας	(B)	1.108	4	.277	.531	.412
	(W)	116.789	224	.521		
	(T)	117.897	228			
Αμοιβή και αξιολόγηση	(B)	4.644	4	1.161	2.478	.050
	(W)	104.940	224	.468		
	(T)	109.585	228			
Συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια	(B)	9.411	4	2.353	3.265	<b>.006*</b>
	(W)	161.388	224	.720		
	(T)	170.799	228			
<b>Γενική ικανοποίηση</b>	<b>(B)</b>	<b>3.973</b>	<b>4</b>	<b>.993</b>	<b>3.766</b>	<b>.011*</b>
	<b>(W)</b>	<b>59.074</b>	<b>224</b>	<b>.264</b>		
	<b>(T)</b>	<b>63.047</b>	<b>228</b>			

\* $p < .05$



Επίσης ελέγχθηκε η τυχόν επίδραση της θέσης εργασίας - κλάδος στις επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων προκύπτει κύρια επίδραση σε δύο διαστάσεις αυτή των σχέσεων με τους συναδέλφους [ $F(4, 245) = 4.20, p = .003$ ] και του αντικειμένου εργασίας [ $F(4, 245) = 3.01, p = .019$ ]. Οι Post Hoc αναλύσεις έδειξαν ότι διέφεραν στατιστικά οι ΤΕ Διοικητικού, Αρχιμουσικών - Μουσικών, Διοικητικού - Λογιστικού ( $M.O. = 4.27, T.A. = .64$ ) από τους ΠΕ Διοικητικού, Καθηγητών, Οικονομικού - Διοικητικού, Μουσικών ( $M.O. = 3.92, T.A. = .84$ ), τους ΔΕ Διοικητικού, Μουσικών, Εποπτών, Ναυαγοσωστών ( $M.O. = 3.78, T.A. = .75$ ) και τους Προϊστάμενους ( $M.O. = 3.71, T.A. = .58$ ), με τους εργαζόμενους που κατέχουν θέση ΤΕ Διοικητικού, Αρχιμουσικών - Μουσικών, Διοικητικού - Λογιστικού να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους.

Όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας στατιστικά σημαντική είναι η διαφορά των μέσων όρων μεταξύ των ΤΕ Διοικητικού, Αρχιμουσικών - Μουσικών, Διοικητικού - Λογιστικού ( $M.O. = 4.13, T.A. = .62$ ) και των εργαζομένων ως ΥΕ γενικών καθηκόντων ( $M.O. = 3.59, T.A. = .63$ ), που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι με θέση εργασίας ΤΕ Διοικητικού, Αρχιμουσικών - Μουσικών, Διοικητικού - Λογιστικού αναφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για το αντικείμενο εργασίας τους σε σχέση με τους συναδέλφους της κατηγορίας ΥΕ γενικών καθηκόντων.

Ο τελευταίος δημογραφικός παράγοντας που ελέγχθηκε ως προς την επίδραση του στην εργασιακή ικανοποίηση είναι τα έτη εργασίας στην ίδια θέση. Για να ομαλότερη κατανομή του δείγματος σε κατηγορίες έγινε ομαδοποίηση των παράγοντα σε πέντε κατηγορίες: 1 - 5 έτη ( $n = 54$ ), 6 - 11 ( $n = 49$ ), 12 - 14 ( $n = 50$ ), 15 - 19 ( $n = 52$ ) και 20 - 32 έτη εργασίας ( $n = 45$ ).

Από την ανάλυση των δεδομένων διαφαίνεται ότι τα έτη εργασίας στην ίδια θέση επιδρούν σημαντικά στην διάσταση που αφορά τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια [ $F(4, 245) = 2.40, p = .012$ ], με τους εργαζομένους 6 - 11 χρόνια στην ίδια θέση ( $M.O. = 2.84, T.A. = .91$ ) να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους συναδέλφους τους με 12 - 14 χρόνια στην ίδια θέση ( $M.O. = 3.42, T.A. = .72$ ).

Τέλος από την σύγκριση της δέσμευσης των εργαζομένων προς το οργανισμό με την ηλικία, δεν διαπιστώσαμε στατιστικά σημαντικές διαφορές.

### 4.3. Ηγεσία

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση της μεταπτυχιακής εργασίας αφορούσε τον έλεγχο της τυχόν επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις ηγετικές συμπεριφορές. Οι επιμέρους αναλύσεις θα γίνουν σε δύο κατηγορίες, (1) όσον αφορά τις απόψεις των προϊσταμένων ( $n = 21$ ) και (2) των υπαλλήλων ( $n = 229$ ).

Από τα αποτελέσματα των απαντήσεων των προϊσταμένων φάνηκε ότι χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους περισσότερο ως μετασχηματιστικούς ηγέτες, εν συνεχεία συναλλακτικούς και σε πολύ μικρό βαθμό παθητικούς ηγέτες. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους επαληθεύουν την συχνότητα των διαφορετικών ηγετικών συμπεριφορών, θεωρώντας ότι οι προϊστάμενοι τους ασκούν σε μεγαλύτερο βαθμό μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ενώ αρκετοί δήλωσαν ότι οι ηγέτες τους έχουν χαρακτηριστικά παθητικού ηγέτη.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν ως προς την θέση εργασίας - τίτλος και στις τρεις μορφές ηγετικών συμπεριφορών. Συγκεκριμένα όσον αφορά τον παράγοντα μετασχηματιστική ηγεσία [ $t(36.783) = 6.22, p = .000$ ] οι προϊστάμενοι ( $M.O. = 4.15, T.A. = .39$ ) χαρακτήρισαν τους εαυτούς τους ως πολύ καλούς μετασχηματιστικούς ηγέτες σε σχέση με τους υπαλλήλους ( $M.O. = 3.52, T.A. = .78$ ) που τους χαρακτήρισαν μέτριους. Σε σχέση με τον παράγοντα συναλλακτική ηγεσία [ $t(29.136) = 2.83, p = .008$ ], οι προϊστάμενοι ( $M.O. = 3.76, T.A. = .49$ ) χαρακτήρισαν τους εαυτούς τους ως καλούς συναλλακτικούς ηγέτες σε σχέση με τους υπαλλήλους ( $M.O. = 3.43, T.A. = .73$ ) που τους χαρακτήρισαν μέτριους. Τέλος όσον αφορά το παράγοντα παθητική ηγεσία [ $t(26.934) = -3.40, p = .002$ ] οι υπάλληλοι ( $M.O. = 2.34, T.A. = .86$ ) χαρακτήρισαν τους ηγέτες τους περισσότερο παθητικούς, σε σχέση με την άποψη που έχουν οι προϊστάμενοι για τον εαυτό τους ( $M.O. = 1.83, T.A. = .65$ ).

#### 4.3.1 Διερεύνηση διαφοροποίησης ηγετικών συμπεριφορών προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Για τον έλεγχο της υπόθεσης ότι οι ηγετικές συμπεριφορές δεν επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά φύλο, ηλικία, θέση εργασίας - τίτλος, μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, Διεύθυνση - τμήμα εργασίας, θέση εργασίας - κλάδος, σχέση εργασίας και τα χρόνια εργασίας στην ίδια θέση, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις *t-test* και *Ανοva*. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν τα ανωτέρω και ως εξαρτημένες οι τρεις ηγετικές συμπεριφορές, μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ηγεσία.

Η ανάλυση των δεδομένων μέσω της χρησιμοποίησης του *t-test* έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο στην μετασχηματιστική ηγεσία [ $t(227) = 2.12, p = .035$ ], με τους άνδρες να επιδεικνύουν πιο συχνά συμπεριφορές μετασχηματιστικού ηγέτη ( $M.O. = 3.63, T.A. = .75$ ) από ότι οι γυναίκες ( $M.O. = 3.42, T.A. = .81$ ) και στην συναλλακτική ηγεσία [ $t(227) = 2.14, p = .034$ ], με τους άνδρες να υπερτερούν ( $M.O. = 3.53, T.A. = .73$ ) σε σχέση με τις γυναίκες ( $M.O. = 3.32, T.A. = .73$ ).

Όσον αφορά την σχέση εργασίας, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p < .05$ ) σε κανένα από τα τρία ήδη ηγετικών συμπεριφορών ανάμεσα στους μόνιμους και στους συμβασιούχους. Επίσης, η χρησιμοποίηση ανάλυσης *Anova* δεν έδειξε καμία κύρια επίδραση στις τρεις διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές, ως προς την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων και των προϊσταμένων.

Στατιστικά σημαντική ήταν η επίδραση της οικογενειακής κατάστασης μόνο στην παθητική μορφή ηγεσίας [ $F(3, 225) = 2.94, p = .034$ ]. Οι Post Hoc αναλύσεις έδειξαν ότι οι παντρεμένοι-ες ( $M.O. = 2.63, T.A. = .86$ ) χαρακτηρίζουν σε μεγαλύτερη συχνότητα τους προϊσταμένους τους ως παθητικούς ηγέτες σε σχέση με τους παντρεμένους με παιδί/α ( $M.O. = 2.21, T.A. = .85$ ). Αντίστοιχα, από την πλευρά των ίδιων των προϊσταμένων εκείνοι που ανήκαν στην κατηγορία άλλο ( $M.O. = 4,62, T.A. = .11$ ) και ανύπαντροι ( $M.O. = 4,52, T.A. = .11$ ) επιδείκνυαν περισσότερα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη σε σχέση με τους παντρεμένους με παιδί/α ( $M.O. = 4,03, T.A. = .39$ ).

Ως προς τον παράγοντα Διεύθυνση - τμήμα εργασίας των υπαλλήλων και των προϊσταμένων δεν παρατηρήθηκε καμία κύρια επίδραση στις τρεις διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές. Ωστόσο, οι προϊστάμενοι της Διεύθυνσης Διοικητικού τείνουν να χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως συναλλακτικούς ηγέτες, ενώ οι προϊστάμενοι των υπολοίπων διευθύνσεων χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους ως μετασχηματιστικούς ηγέτες με το Αυτοτελές τμήμα Νομικής Υποστήριξης να δείχνει πολύ υψηλό  $M.O. = 4.60$  και να ακολουθεί η Διεύθυνση Αθλητισμού με  $M.O. = 4.52$ . Αντίστοιχα οι προϊστάμενοι της Διεύθυνσης Οικονομικών χαρακτηρίζουν τους εαυτούς τους πιο συχνά ως παθητικούς ηγέτες σε σχέση με τους προϊσταμένους των υπολοίπων Διευθύνσεων και τμημάτων.

Ως προς τον παράγοντα θέση εργασίας - κλάδος επίσης δεν παρατηρήθηκε καμία κύρια επίδραση στις τρεις διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές. Ωστόσο διαπιστώνεται ότι οι προϊστάμενοι ΠΕ Διοικητικού, Καθηγητών, Οικονομικού - Διοικητικού, Μουσικών υιοθετούν σε μεγαλύτερο ποσοστό ( $M.O. = 4.12$ ) συμπεριφορές μετασχηματιστικού ηγέτη.

Στατιστικά σημαντική ήταν η επίδραση του χρόνου εργασίας των υπαλλήλων στην ίδια θέση και στις τρεις ηγετικές συμπεριφορές. Συγκεκριμένα οι Post Hoc αναλύσεις έδειξαν ότι, στην μετασχηματιστική ηγεσία [ $F(4, 224) = 5.24, p = .000$ ] η κατηγορία των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 12 - 14 έτη ( $M.O. = 3.09, T.A. = .82$ ) αποδίδουν στους προϊσταμένους τους λιγότερα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικών ηγετών σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες, δηλαδή 1 - 5 έτη ( $M.O. = 3.61, T.A. = .82$ ), 6 - 11 έτη ( $M.O. = 3.60, T.A. = .71$ ), 15 - 19 έτη ( $M.O. = 3.61, T.A. = .68$ ) και 20 - 32 έτη ( $M.O. = 3.75, T.A. = .76$ ).

Και σε επίπεδο συναλλακτικής ηγεσίας [ $F(4, 224) = 3.77, p = .005$ ], η κατηγορία των υπαλλήλων με 12 - 14 έτη ( $M.O. = 3.07, T.A. = .75$ ) αποδίδουν στους προϊσταμένους τους λιγότερα χαρακτηριστικά συναλλακτικών ηγετών σε σχέση με την κατηγορία 1 - 5 έτη ( $M.O. = 3.53, T.A. = .71$ ), 15 - 19 έτη ( $M.O. = 3.53, T.A. = .65$ ) και 20 - 32 έτη ( $M.O. = 3.55, T.A. = .26$ ).

Αλλά και σε επίπεδο παθητικής ηγεσίας [ $F(4, 224) = 3.59, p = .007$ ], η κατηγορία εκείνη των υπαλλήλων με 12 - 14 έτη ( $M.O. = 2.75, T.A. = .89$ ) αποδίδουν στους προϊσταμένους τους περισσότερα χαρακτηριστικά παθητικού ηγέτη σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες κατηγορίες, δηλαδή 1 - 5 έτη ( $M.O. = 2.23, T.A. = .92$ ), 6 - 11 έτη ( $M.O. = 2.26, T.A. = .84$ ), 15 - 19 έτη ( $M.O. = 2.22, T.A. = .80$ ) και 20 - 32 ( $M.O. = 2.24, T.A. = .73$ ).

Αντίστοιχα, οι ίδιοι οι προϊστάμενοι ανήκοντας σε τρεις κατηγορίες προϋπηρεσίας: 1 - 5 έτη ( $n = 11$ ), 6 - 17 έτη ( $n = 7$ ) και 18 - 29 έτη ( $n = 3$ ), παρατηρήθηκε ότι, τα υψηλότερα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη συγκεντρώνουν οι προϊστάμενοι με 6 - 17 έτη ( $M.O. = 4.20, T.A. = .50$ ) και 1 - 5 έτη ( $M.O. = 4.19, T.A. = .36$ ) στην ίδια θέση. Ενώ τα υψηλότερα χαρακτηριστικά συναλλακτικού ηγέτη συγκεντρώνουν οι προϊστάμενοι με 1 - 5 έτη ( $M.O. = 3.94, T.A. = .40$ ) στην ίδια θέση και τα υψηλότερα χαρακτηριστικά παθητικού ηγέτη συγκεντρώνουν οι προϊστάμενοι με 18 - 29 έτη ( $M.O. = 2.37, T.A. = 1.51$ ) στην ίδια θέση.

#### **4.4 Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και των διαφορετικών Ηγετικών συμπεριφορών**

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας ήταν ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των διαφορετικών ηγετικών συμπεριφορών. Μέσω της χρησιμοποίησης του συντελεστή συσχέτισης Pearson  $r$  επαληθεύτηκε η ύπαρξη μιας θετικής ισχυρής συσχέτισης μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των δυο ηγετικών συμπεριφορών αναφορικά με την μετασχηματιστική

ηγεσία,  $r(250) = .45, p < .01$  και την συναλλακτική ηγεσία  $r(250) = .42, p < .01$ . Ενώ αντίστοιχα, βρέθηκε αρνητική ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της παθητικής ηγεσίας,  $r(250) = -.34, p < .01$ . Όσο συχνότερα υιοθετούνται από τους προϊσταμένους συμπεριφορές που σχετίζονται τόσο με την μετασχηματιστική όσο και με την συναλλακτική ηγεσία, τόσο αυξάνεται και ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ενώ αντίστοιχα όσο μειώνονται οι παθητικές ηγετικές συμπεριφορές τόσο αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διαπιστώσει τη συσχέτιση των ηγετικών συμπεριφορών με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του δήμου Αθηναίων. Επιμέρους στόχοι ήταν η διερεύνηση της επίδρασης επιλεγμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση και τις ηγετικές συμπεριφορές.

Το ταχύτατα μεταβαλλόμενο κοινωνικό - πολιτικό περιβάλλον του 21ου αιώνα θέτει νέες προσδοκίες για τους δημοσίους υπαλλήλους, ειδικά στον Ελλαδικό χώρο. Η αποτελεσματικότητα του δημοσίου αποτελεί μία τεράστια πρόκληση, λόγο της άκαμπτης οργανωτικής δομής, της γραφειοκρατίας, της νομοθεσίας και των πολύπλοκων διαδικασιών. Οι αλλαγές πραγματοποιούνται με δυσκολία και απαιτούνται ειδικές δεξιότητες και γνώσεις των στελεχών που θα ενθαρρύνουν την καινοτομία και θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη.

Οι εργαζόμενοι ζουν σε μία κοινωνία που χαρακτηρίζεται ως κοινωνία της μάθησης, της τεχνολογίας, της συνεργασίας, της ανάληψης πρωτοβουλιών και της αντιμετώπισης προκλήσεων. Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά απαιτούν εκτός από γνώσεις, την παροχή των απαραίτητων συνθηκών που θα επιτρέψουν στους εργαζόμενους να εκδηλώσουν τις υπάρχουσες δεξιότητες και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους, με απώτερο στόχο την εργασιακή ικανοποίηση και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

Οι απαιτήσεις των πολιτών για αποδοτικότητα των δημοσίων υπηρεσιών οδηγεί σε συνεχόμενες εργασιακές αλλαγές στις δημόσιες υπηρεσίες που φαίνεται να επιδρούν σε θέματα ικανοποίησης των υπαλλήλων, αφού πλέον οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα νοιώθουν την αβεβαιότητα στον εργασιακό τους χώρο. Η σωστή διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού σημαίνει τη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης για τις απαραίτητες αλλαγές στην οργανωτική νοοτροπία, που θα οδηγήσει στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών με την εφαρμογή συστημάτων υψηλής απόδοσης εργασίας. Κατά αυτό τον τρόπο οι ηγέτες συμβάλλουν στην βελτίωση της επικοινωνίας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων, στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ανάληψη πρωτοβουλιών, στην αναγνώριση, στην παροχή κινήτρων, στην αύξηση του αισθήματος εργασιακής ασφάλειας και στη δέσμευση των υπαλλήλων προς τον οργανισμό (Lau & Anderson, 1998).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την απόδοση των εργαζομένων. Αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο που επηρεάζεται από τις αξίες, τις στάσεις, τα κίνητρα, τη φύση της εργασίας, τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις ευκαιρίες εξέλιξης και τις ασκούμενες μορφές ηγεσίας (Goleman κ.συν., 2002; Judge & Klinger, 2008).

Η ποιότητα της ηγεσίας διαμορφώνεται από το νευραλγικό ρόλο του ηγέτη που καλείται να συντονίσει ένα σύνολο ανθρώπων και να δημιουργήσει έναν αποτελεσματικό, επιτυχή στη λειτουργία του οργανισμό. Ο ηγέτης μέσω της εξουσίας του προσπαθεί να διαμορφώσει θετικό εργασιακό κλίμα, να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των συνεργατών του, να διοικήσει με αξιοκρατία και αντικειμενικότητα και να ικανοποιήσει το προσωπικό (Yuki, 1998). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει, χτίζει δυνατές σχέσεις, δίνει όραμα και ενισχύει την αποτελεσματικότητα με την διαφοροποίηση των δομών και της κουλτούρας. Ο συναλλακτικός ηγέτης επικεντρώνεται στο έργο και σε σχέσεις συναλλαγής και ανταλλαγής με τους υφισταμένους του που επιτυγχάνουν τους στόχους τους (Sadler, 2003). Τέλος ο παθητικός ηγέτης αποφεύγει την ενεργό δράση, είναι εξαιρετικά αδρανής και οδηγεί τους υφισταμένους στην αυτοδιαχείριση.

Αναγνωρίζοντας λοιπόν την σπουδαιότητα της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού θα παρουσιάσουμε τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, στις ηγετικές συμπεριφορές και την μεταξύ τους συσχέτιση όπως διαμορφώθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο εργασίας και την αμοιβή, δυσαρεστημένοι από την διοίκηση, η συχνότητα επανακατάρτισης είναι πολύ χαμηλή με τους προϊσταμένους όμως να συμμετέχουν πιο συχνά σε προγράμματα εκπαίδευσης - κατάρτισης του οργανισμού σε σχέση με τους υπαλλήλους, ενώ όλοι επιθυμούν να παραμείνουν στην ίδια εργασία γεγονός που δηλώνει την υψηλή δέσμευση τους προς τον οργανισμό και επομένως αυξημένη απόδοση.

Στο σύνολο τους είναι γενικά μέτρια ικανοποιημένοι, με τους παράγοντες σχέσεις με συναδέλφους και αντικείμενο εργασίας να επιδρούν αρκετά θετικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση και την αμοιβή και αξιολόγηση, ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας και συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια, μέτρια. Σε έρευνα του Locke (1976) αναφέρετε ότι το φυσικό περιβάλλον εργασίας έχει καθοριστική σημασία για το επίπεδο ικανοποίησης που

μπορεί να αντλεί ο εργαζόμενος, ενώ η επαγγελματική εξέλιξη - προαγωγές δεν αποτελεί θετικό παράγοντα ικανοποίησης γιατί συνεπάγονται περισσότερες ευθύνες.

Όσον αφορά τις ηγετικές συμπεριφορές τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι προϊστάμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ως επικρατέστερα τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη. Τα ανωτέρω αποτελέσματα σε συνδυασμό με την δέσμευση των υπαλλήλων προς τον οργανισμό και την μέτρια ικανοποίηση που δηλώνουν συμφωνούν με τα αποτελέσματα πολλών ερευνών (Avolio, Waldman & Einstein, 1988; Courtright & Colbert, 2011; Elenkov, 2002; Emery & Barker, 2007; Gang Wang, Oh, Geyer & Steyrer, 1998; Zhu, Chew & Spangler, 2005) που κατέληξαν ότι το στυλ του μετασχηματιστικού ηγέτη παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στην δέσμευση τους στην επίτευξη των στόχων και επομένως στην εν γένει επιτυχημένη πορεία του οργανισμού.

Αναφορικά με την διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο, τη σχέση εργασίας, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, τη διεύθυνση - τμήμα εργασίας, τη θέση εργασίας - κλάδος και τα έτη εργασίας στην ίδια θέση. Πιο συγκεκριμένα οι άνδρες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας, την αμοιβή και αξιολόγηση και τη γενική ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα συμφωνούν εν μέρει με την έρευνα του Clark, 1997, εκτός από τον παράγοντα σχέσεις με τους συναδέλφους που σύμφωνα με τους Cousins και Tang, (2004) και Kishk και Al Juhani, (2006) αποτελεί παράγοντα στον οποίο δίνουν περισσότερη βαρύτητα οι γυναίκες.

Οι εργαζόμενοι ως συμβασιούχοι δήλωσαν περισσότερο ικανοποιημένοι από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας, τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια και τη γενική ικανοποίηση σε σχέση με τους μονίμους.

Σχετικά με την ηλικία βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 41 έως 45 ετών είναι πιο ικανοποιημένοι από την αμοιβή και αξιολόγηση και τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια σε σχέση με την ηλικία 51 έως 63 ετών. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν εν μέρει την έρευνα των Wright και Davis (2003) σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση όπου αναφέρεται ότι η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του κορυφώνεται στα τέλη της τρίτης και αρχές της τέταρτης δεκαετίας (30 - 40 ετών) και διαρκεί περίπου ως τα 45 έτη.

Επίσης οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ δήλωσαν πολύ μεγαλύτερη ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας τους σε σχέση με τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού και



τους αποφοίτους Λυκείου/Μεταλυκειακών σπουδών και από την ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσωπικότητας, την αμοιβή και αξιολόγηση και τη γενική ικανοποίηση σε σχέση με τους απόφοιτους Λυκείου/Μεταλυκειακών σπουδών. Παρόμοια αποτελέσματα παρατηρήθηκαν σε έρευνα των Wright και Davis (2003) όσον αφορά την θετική επίδραση της ανάπτυξης δεξιοτήτων και προσωπικότητας αναλόγως το μορφωτικό επίπεδο. Παράλληλα όσον αφορά τη γενική ικανοποίηση οι ερευνητές Judge, Parker, Colbert, Heller και Pies, (2001) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο βιώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από αυτούς με χαμηλότερο, πιθανώς λόγω των καλύτερων θέσεων εργασίας και των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης.

Οι παντρεμένοι με παιδιά/ά δήλωσαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους σε σχέση με τους ανύπαντρους συναδέλφους. Οι εργαζόμενοι στη Διεύθυνση Μουσικής ήταν πιο ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με συναδέλφους σε σχέση με τους εργαζόμενους στις Διευθύνσεις Διοικητικού και Οικονομικών, το αντικείμενο εργασίας σε σχέση με την Διεύθυνση Οικονομικών και γενικά ικανοποιημένοι σε σχέση με όλες τις άλλες Διευθύνσεις. Επίσης οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης Πολιτισμού ήταν πιο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια σε σχέση με τους εργαζόμενους στην Διεύθυνση Οικονομικών και Αθλητισμού. Οι εργαζόμενοι με θέση εργασίας ΤΕ Διοικητικού, Αρχιμουσικών - Μουσικών, Διοικητικού - Λογιστικού δήλωσαν μεγαλύτερη ικανοποίηση για το αντικείμενο εργασίας τους σε σχέση με τους συναδέλφους της κατηγορίας ΥΕ γενικών καθηκόντων και πολύ μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους σε σχέση με τους με τους Προϊστάμενους, αρκετά μεγαλύτερη από τους ΔΕ Διοικητικού, Μουσικών, Εποπτών, Ναυαγοσωστών και σχετικά μεγαλύτερη από τους ΠΕ Διοικητικού, Καθηγητών, Οικονομικού - Διοικητικού, Μουσικών. Τέλος οι εργαζόμενοι στην ίδια θέση της κατηγορίας 12 - 14 έτη δήλωσαν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις συνθήκες χώρου εργασίας και ασφάλεια σε σχέση με τους συναδέλφους τους της κατηγορίας 6 - 11 έτη στην ίδια θέση.

Αναφορικά με την διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις ηγετικές συμπεριφορές εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές ως προς το φύλο των υπαλλήλων, τη θέση εργασίας - τίτλος, την οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων και των προϊσταμένων και τα χρόνια εργασίας στην ίδια θέση. Συγκεκριμένα οι άνδρες δήλωσαν σε μεγαλύτερο ποσοστό ότι οι προϊστάμενοι τους έχουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετών, σε σχέση με τις γυναίκες.

Σχετικά με τον παράγοντα θέση - τίτλος οι προϊστάμενοι δήλωσαν ότι ασκούν μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία σε ανώτερο βαθμό από ότι θεωρούν οι υπάλληλοι του οργανισμού, ενώ οι υπάλληλοι δήλωσαν ότι οι ηγέτες τους έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά παθητικού ηγέτη σε σχέση με τους προϊσταμένους τους. Τα αποτελέσματα μας επιβεβαιώνονται από τη μελέτη του Laub (2000) όπου διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ κορυφαίας ηγεσίας και των κατηγοριών της διοίκησης/εποπτείας και του εργατικού δυναμικού, με υψηλότερη βαθμολογία στην ηγεσία. Σημαντική αρνητική σχέση διαπιστώθηκε μεταξύ της θέσης/ρόλου και του συνολικού σκορ οργάνου, υποδεικνύοντας ότι όσο υψηλότερη είναι η θέση στον οργανισμό, τόσο υψηλότερες είναι οι βαθμολογίες.

Οι παντρεμένοι χαρακτηρίζουν σε μεγαλύτερη συχνότητα τους προϊσταμένους τους ως παθητικούς ηγέτες σε σχέση με τους παντρεμένους με παιδί/α, ενώ οι προϊστάμενοι της κατηγορίας ανύπαντροι και άλλο δήλωσαν περισσότερα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη σε σχέση με τους παντρεμένους και παντρεμένους με παιδί/ά. Τέλος οι εργαζόμενοι ως υπάλληλοι στην ίδια θέση 12 έως 14 έτη αποδίδουν στους προϊσταμένους τους λιγότερα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετών και περισσότερα χαρακτηριστικά παθητικών ηγετών σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες ηλικιακές κατηγορίες, με εξαίρεση την κατηγορία 6 έως 11 έτη στην συναλλακτική μορφή ηγεσίας που δεν παρατηρούνται διαφορές στις απόψεις των εργαζομένων.

Τέλος εξετάστηκε αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις ηγετικές συμπεριφορές και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, που σημαίνει ότι όσο αυξάνονται τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού και συναλλακτικού ηγέτη τόσο αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση. Όσον αφορά τη παθητική ηγεσία βρέθηκε αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, που σημαίνει ότι όσο μειώνονται τα χαρακτηριστικά του παθητικού ηγέτη τόσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση. Αντίστοιχα ερευνητικά δεδομένα από τους Bettencourt και Brown (1997) υποστηρίζουν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της αίσθησης ικανοποίησης του εργαζομένου και της ηγετικής συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα η παροχή αποτελεσματικής βοήθειας μέσω κατευθύνσεων από τον προϊστάμενο, το προσωπικό ενδιαφέρον, η επιβράβευση, η ελευθερία ανάπτυξης πρωτοβουλιών, η χαλαρή επιτήρηση και η υποστήριξη στην επίτευξη των προσωπικών του στόχων, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής δεν ήταν να επισημάνει τις αδυναμίες κάποιου ή να υποτιμήσει τις ηγετικές ικανότητες των προϊσταμένων του οργανισμού. Η μη ύπαρξη ικανοποιημένων υπαλλήλων εντός ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα του στο σύνολο και εν κατακλείδι την ικανοποίηση του πελάτη. Ένας επιτυχημένος ηγέτης συνδυάζει χιλιάδες διαφορετικές θετικές δεξιότητες και μεθόδους ηγεσίας για να πετύχει τους στόχους του και ταυτόχρονα να ικανοποιήσει όσο το δυνατόν περισσότερες ανάγκες των υφισταμένων του.

Η διεξαγωγή της έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων και τη συμμετοχή όλων των προϊσταμένων Διευθύνσεων και τμημάτων θα βοηθούσε σημαντικά στην εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του ΟΠΑΝΔΑ και τη συσχέτιση της με τις ηγετικές συμπεριφορές. Επίσης πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι βασικός παράγοντας διαμόρφωσης των αποτελεσμάτων είναι η χρονική στιγμή που διεξήχθη η παρούσα έρευνα, καθότι προ διμήνου είχαν προηγηθεί μετακινήσεις προϊσταμένων τμημάτων σε άλλα τμήματα του οργανισμού.

Επίσης η εστίαση της έρευνας σε επιμέρους στοιχεία σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση θα βοηθήσει στην ανατροφοδότηση της πληροφορίας για την καλύτερη κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς και την εν γένει βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσω της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ταυτόχρονα ο έλεγχος των διαστάσεων της κάθε ηγετικής συμπεριφοράς θα έδινε πολύτιμες πληροφορίες για την προσωπικότητα και την συμπεριφορά, των προϊσταμένων.

Η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί με την διερεύνηση των παραγόντων ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και σε άλλους αθλητικούς φορείς του Δημοσίου, ώστε λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις τους να υπάρχει ένα μέτρο σύγκρισης.

Ο δημόσιος τομέας στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να δημιουργήσει ένα μηχανισμό κινήτρων ώστε να συναρπάζει τον εργαζόμενο και να του δίνει την ευκαιρία για ανάπτυξη των προσωπικών του δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα επιφέρει και την εργασιακή ικανοποίηση. Ο ανωτέρω μηχανισμός θα λειτουργεί παράλληλα με ένα μηχανισμό υγιεινής που μέσω του ελέγχου της πολιτικής και στρατηγικής της διοίκησης, των αμοιβών, των ηγετικών συμπεριφορών και των κοινωνικών σχέσεων θα προλαμβάνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adesoye, A., & Ogunnsanwo, B. A. (2004). Importance of job satisfaction in sports organization. *Journal of Sport management*, 37 (5), 25-35.
- Akrivos, C., & Koutras, G. (2009). Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. In *Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences* (p. 14). Christos Frangos.
- Anderson, C. M., Madlock, P. E., & Hoffman, P. (2006, April). Leadership, commitment, and attitudes as predictors of satisfaction in small task groups. In *Central States Communication Association Convention, Indianapolis, IN*.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14 (3), 261-295.
- Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν., & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004». *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2 (1), 2-14.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25 (8), 951-968.
- Balzer, W. K., Smith, P. C., Kravitz, D. A., Lovell, S. E., & Paul, K. B. Reilly, BA, & Reilly, CE (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1986). Women and men in task groups. *The social psychology of female-male relations*, 259-310.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 169-192.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction—A review. *European Scientific Journal, ESJ*, 10 (8).
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73 (1), 39-61.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston. TX: Gulf.
- Brown, A. (1992). Organizational culture: The key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (2), 3-6.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, 1978. New Yorker: Harper & Row.
- Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16 (5), 244-257.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). *Human resource management* (8<sup>th</sup> Edition) McGraw – Hill, International Edition
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43 (3), 450-460.
- Γιαννακοπούλου Σ (2011). Η εφαρμογή εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του κοινού πλαισίου αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. ΚΑ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα γενικής διοίκησης, Εθνική σχολή δημόσιας διοίκησης: [http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/21/2/1595.pdf](http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/21/2/1595.pdf)
- Γιαννάρας, Χ. (2010). *Ηγέτης: η σημασία και οι ενδείξεις*. Ανακτήθηκε 5 Μαΐου 2017 από την ιστοσελίδα kathimerini.gr: <http://www.kathimerini.gr/718209/opinion/epikairothta/arxeio-monimes-sthles/hgeths-h-shmasia-kai-endei3eis>
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4 (4), 341-372.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs. *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), 186-89.
- Cole, G. A. (2002). *Personnel and human resource management*. Cengage Learning EMEA.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 439-452.
- Cousins, C. R., & Tang, N. (2004). Working time and work and family conflict in the Netherlands, Sweden and the UK. *Work, employment and society*, 18 (3), 531-549.
- Γρηγορίου, Σ., Γρηγορίου, Ι., & Ασπρίδης, Γ. (2013). The Role of Sport Leadership and Woman's Position. *Inquiries in Sport & Physical Education*, 10 (3).
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2006, August). The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables. In *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8 (3), 289-309.
- Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53 (4), 556-569.
- Δερβιτσιώτης, Κ. Ν. (2003). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα.
- Δήμος Αθηναίων, ανακτήθηκε την 19/5/2017, από: <https://www.cityofathens.gr/node/19603>
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.

- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction a test of the buffering hypothesis. *Work and occupations*, 27 (2), 223-243.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45 (4), 735-744.
- Ερωτοκρίτου, Μ. (1996). Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και Κυπριακή Εκπαίδευση. *Σύγχρονη Εκπαίδευση: Τρίμηνη Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, (89), 55-66.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of organizational behavior*, 185-202.
- Foster, J. J. (2000). Motivation in the workplace. *Introduction to Work and Organizational Psychology*. Oxford: Blackwell, 302-26.
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). Spiritual leadership and organizational performance: An exploratory study. *Tarleton State University—Central Texas*.
- Ζαβλάνος Μ., *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5 (11), 3.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (p. 14). London: Little, Brown.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21 (3), 51-63.
- Greenberg, J. Baron, 2000, Behavior in Organizations.
- Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), 349-361.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Nelson Education.
- Hackman, J. R., Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1977). Perspectives on behavior in organizations.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), 250-279.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. *Leader behavior: Its description and measurement*, 39-51.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall, Inc.
- Herzberg, F. (1971). Work and the nature of man. New York: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). Transaction publishers.
- Hesse-Biber, S. N., & Carter, G. L. (2004). *Working Women in America: Split Dreams*. New York: Oxford University Press.

- Holdnak, B. J., Harsh, J., & Bushard, S. C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review, 18* (3), 21-30.
- Holland, B. K. (1989). Motivation and job satisfaction. *Journal of Property Management, 54* (5), 32-37.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research, 148* (1), 49-59.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Nelson Education.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management, 23* (3), 409-473.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2002). Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study. *Organizational behavior and human decision processes, 89* (2), 1119-1139.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., & Klinger, R. Y. A. N. (2008). Job satisfaction. *The science of subjective well-being, 393*.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. *Handbook of industrial, work and organizational psychology, 2*, 25-52.
- Kalleberg, A. L., & Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American sociological review, 78-90*.
- Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία: κίνητρα-επαγγελματική ικανοποίηση-ηγεσία, Μέρος Ιο.
- Kanter, R. M. (1977). (1977a). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review, 83* (7), 172.
- Καρατόλιου, Ε. (2015). *Οι διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας, η ικανοποίηση των εργαζομένων και ο τρόπος που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies, 3* (10), 1061-1064.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology, 94* (1), 77.
- Kishk, N. A., & Al Juhani, A. M. (2006). Job satisfaction among primary health care physicians and nurses in Al-madinah Al-munawwara.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior, 16* (4), 319-333.

- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International journal of educational management*, 15 (7), 354-358.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1992). Ethical leaders: An essay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11 (5-6), 479-484.
- Lam, S. S. (1995). Quality management and job satisfaction: an empirical study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (4), 72-78.
- Laub, J. A. (2000). *Assessing the Servant Organization: Development of the Organizational* (Doctoral dissertation, Florida Atlantic University Boca Raton, Florida).
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 785-840). Springer Netherlands.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24 (1), 31-48.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human resource management review*, 13 (1), 127-152.
- Locke, E., A. (1976) The nature and consequences of job satisfaction. Published in M.D. Dunnette (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally Inc: Chicago. pp.1297-1349.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel. *Psychological science*, 1 (4), 240-246.
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research journal of business management*, 5 (3), 91-100.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*, 30 (6), 890-899.
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45 (1), 61-78.
- Maslow A.H. (1995) *Ψυχολογία της Ύπαρξης*, εκδ. Diodos, Αθήνα. Σελ. 47-106.
- McGee-Cooper, A., & Trammell, D. (2002). Focus on Leadership. *The Greenleaf Center For Servant Leadership*.
- McClelland, D. C., & Liberman, A. M. (1949). The effect of need for achievement on recognition of need-related words. *Journal of Personality*, 18 (2), 236-251.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11 (1), 25.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2008). *Management*. New York. Barron's Educational Series. Inc. Pg, 333.
- Μπόρου, Α., Βόσνιακ, Γ., Υφαντής, Α., Τηνιακού, Λ, Μαχαιράς, Ν., Τσικλιτάρα, Α., Παπαδημητρίου, Β., Σαπουντζή-Κρέπια, Δ. & Μουζάς, Ο. (2010). Επαγγελματική



- ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας Η ειδική περίπτωση των νοσηλευτών. *Ιατρικά Χρονικά Βορειοδυτικής Ελλάδος*, 6,(1).
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. *Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου*.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Μ. (2003). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. *Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου*.
- Mueller, C. W., & McCloskey, J. C. (1990). Nurses' job satisfaction: a proposed measure. *Nursing research*, 39 (2), 113-116.
- Muterera, J., Hemswoth, D., Baregheh, A., & Garcia-Rivera, B. R. (2015). The Leader–Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Public Management Journal*, 1-32.
- Nicholson II, W. D. (2007). Leading where it counts: An investigation of the leadership styles and behaviors that define college and university presidents as successful fundraisers. *International Journal of Educational Advancement*, 7 (4), 256-270.
- Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. Praeger Publishers.
- Northouse, L. P. G.(2001). *Leadership Theory and practice*, (2 nd edn) Oaks.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the. The Public Sector*.
- Polychroniou, P. (2008). Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence. *International Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), 52-67.
- Porter L.W., Lawler E.E. (1982) *What job attitudes tell about motivation*. Harvard Business Review Reprint Service. pp: 118-126.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131 (3), 271-283.
- Reddin, W. J. (1970). Managerial effectiveness.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organizational culture.
- Rollinson, D. (2008). *Organisational behaviour and analysis: an integrated approach*. Pearson Education.
- Roodt, G., Rieger, H., & Sempene, M. E. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology*, 28 (2), 23-30.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

- Russell, S. S., Spitzmüller, C., Lin, L. F., Stanton, J. M., Smith, P. C., & Ironson, G. H. (2004). Shorter can also be better: The abridged job in general scale. *Educational and Psychological Measurement*, 64 (5), 878-893.
- Saiti, A., & Fassoulis, K. (2012). Job satisfaction: factor analysis of Greek primary school principals' perceptions. *International Journal of Educational Management*, 26 (4), 370-380.
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan management review*, 38 (1), 9.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20 (1), 111-128.
- Shirey, M. R. (2006). Authentic leaders creating healthy work environments for nursing practice. *American Journal of Critical Care*, 15 (3), 256-267.
- Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. (1969). The measurement of satisfaction in work and behavior. *Chicago: Rand McNally*.
- Snodgrass, J., & Shachar, M. (2008). Faculty perceptions of occupational therapy program directors' leadership styles and outcomes of leadership. *Journal of allied health*, 37 (4), 225-235.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13 (6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications. University, Virginia Beach, VA.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29 (3), 379-387.
- Ταλιαδώρου, Α. (2004). Η επαγγελματική ικανοποίηση: η σημασία της για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26 (3), 373-383.
- Tokar, D. M., & Subich, L. M. (1997). Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 50 (3), 482-491.
- Τσιότρας, Γ. (2000), Βελτίωση Ποιότητας, *Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου*.
- Tsounis, A. & Sarafis, P. (2016) The term of the job satisfaction: theoretical approaches and consequences in the job performance. *Interscientific Health Care*, 8 (2), 36-47
- Tsounis, A., Sarafis, P., & Bamidis, P. (2014). Motivation among Physicians in Greek Public Health-Care Sector.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Hite, J. P. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. *Research in personnel and human resources management*, 13 (1995), 117-151.

- Yammarino, F. J., (2013). Leadership past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20 (2), 149-155.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organisations*, 4th edn, Englewood Cliffs.
- Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied Psychology*, 53 (4), 570-582.
- Van Wart, M. (2014). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. Routledge.
- Van Wyk, C. (1989). The human resource practitioner's changing role. *IPB Journal*, 7, 10-14.
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and aging*, 7 (1), 37
- Warr, P. B. (2013). Jobs and job-holders: Two sources of happiness and unhappiness. *The Oxford handbook of happiness*, 733-750.
- Waldman, D., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). CEO leadership and organizational performance: The moderating effect of environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1).
- Weiss, D. J., & Dawis, R. V. England, GW, & Lofquist, LH (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, 22.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction.
- Wright, P. (1989). Motivation and job satisfaction. In C. Molander (Ed.), *Human resource management*. Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23 (4), 756-772.
- Wu, F., & Shiu, C. (2009). The Relationship between leadership styles and foreign English teacher's job satisfaction in adult English cram schools: Evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14 (2), 75-82.
- Zou, M. (2015). Gender, work orientations and job satisfaction. *Work, Employment & Society*, 29 (1), 3-22.
- Xiaoxia, P., & Jing, W. (2006). Transformational Leadership VS: Transactional Leadership. The Influence of Gender and Culture on Leadership Styles of SMEs in China and Sweden.
- Χυτήρης, Α. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. *Εκδόσεις Interbooks*.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Leadsatif 2017 – leader **Ηγεσία & Εργασιακή Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Δήμου Αθηναίων**

*Το παρακάτω ερωτηματολόγιο έχει ως στόχο να διερευνήσει το επίπεδο ηγετικών ικανοτήτων & εργασιακής ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο δήμο Αθηναίων. Η έρευνα αυτή διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.*

*Οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας. Σας ευχαριστούμε πολύ!!*

Πόσο συχνά εσείς ο ίδιος συμπεριφέρεστε στα πλαίσια της εργασίας σας με τους τρόπους που περιγράφονται πιο κάτω (σημειώσατε με Χ τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντοτε
1	Προσφέρετε βοήθεια σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειες των άλλων					
2	Επανεξετάζετε πράγματα που θεωρούνται δεδομένα για να δείτε αν όντως συνιστούν κατάλληλες λύσεις στις υπάρχουσες συνθήκες					
3	Δεν εμπλέκεστε έως ότου τα προβλήματα γίνουν σοβαρά					
4	Δίνετε προσοχή σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα					
5	Αποφεύγετε να εμπλέκεστε όταν παρουσιάζονται σημαντικά θέματα					
6	Μιλάτε για τις πιο σημαντικές αξίες και πιστεύω σας					
7	Είστε απών/απούσα όταν σας χρειάζονται					
8	Προσπαθείτε να δείτε τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές όταν λύνετε προβλήματα					
9	Μιλάτε με αισιοδοξία για το μέλλον					
10	Κάνετε τους γύρω σας να νιώθουν περήφανοι που σχετίζονται μαζί σας					
11	Μιλάτε ξεκάθαρα για το ποιός είναι υπεύθυνος και τους στόχους απόδοσης που πρέπει να επιτύχει					
12	Περιμένετε να επιδεινωθεί μια κατάσταση προτού αναλάβετε δράση					
13	Μιλάτε με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί					
14	Κάνετε ξεκάθαρο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια έντονη αίσθηση κοινού σκοπού					
15	Αφιερώνετε χρόνο στο να εκπαιδεύετε τους άλλους και να τους καθοδηγείτε					
16	Διατυπώνετε ξεκάθαρα την ανταμοιβή της επίτευξης στόχων					
17	Δείχνετε ότι πιστεύετε στην αντίληψη ότι «αν κάτι δε σπάσει, δεν υπάρχει λόγος να προνοήσεις να το φτιάξεις»					
18	Υπερβαίνετε το ατομικό σας συμφέρον για το καλό της ομάδας					
19	Συμπεριφέρεστε στους συναδέλφους σας ως ξεχωριστά άτομα κι όχι απλά ως μέλη μιας ομάδας					
20	Δείχνετε ότι τα προβλήματα πρέπει πρώτα να χρονίσουν πριν αναλάβετε δράση					
21	Ενεργείτε με τέτοιους τρόπους που ενισχύουν το σεβασμό των άλλων					
22	Συγκεντρώνετε όλη σας την προσοχή στο να ασχολείστε με λάθη, παράπονα και αποτυχίες					
23	Λαμβάνετε υπόψη σας τις ηθικές συνέπειες των πράξεων σας					

Πόσο συχνά εσείς ο ίδιος συμπεριφέρεστε στα πλαίσια της εργασίας σας με τους τρόπους που περιγράφονται πιο κάτω (σημειώσατε με X τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντοτε
24	Καταγράφετε και παρακολουθείτε συστηματικά όλα τα λάθη					
25	Αποπνέετε ένα αίσθημα ισχύος και εμπιστοσύνης					
26	Διατυπώνετε ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον					
27	Επισημαίνετε τις αποτυχίες τους στην επίτευξη των πρότυπων					
28	Αποφεύγετε να λαμβάνετε αποφάσεις					
29	Θεωρείτε ότι ο καθένας έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και όραμα					
30	Παροτρύνετε τους γύρω σας να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές					
31	Βοηθάτε τους συναδέλφους σας να αναπτύξουν τα δυνατά τους σημεία					
32	Προτείνετε στους άλλους νέους τρόπους ολοκλήρωσης των εργασιών που τους έχουν ανατεθεί					
33	Καθυστερείτε να απαντήσετε σε επείγοντα ερωτήματα					
34	Αναγνωρίζετε τη σπουδαιότητα της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης της αποστολής του οργανισμού					
35	Εκφράζετε την ικανοποίησή σας όταν οι άλλοι επιτυγχάνουν τους στόχους					
36	Εκφράζετε την πεποίθησή σας ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν					

### Εργασιακή Ικανοποίηση

(σημειώσατε με X τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)

#### Είσαι ευχαριστημένος/η από τη δουλειά που κάνεις;

1α	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Ουδέτερος/η		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα
----	-----------------	--	---------	--	-------------	--	---------	--	-----------------

#### Εάν είσαι ευχαριστημένος/η ποιος θεωρείς πως είναι ο σημαντικότερος παράγοντας;

2α	Αντικείμενο εργασίας		Αμοιβή		Δυνατότητες εξέλιξης		Διοίκηση		Συνάδελφοι
----	----------------------	--	--------	--	----------------------	--	----------	--	------------

#### Επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;

3α	Καθόλου		Λίγο		Μέτρια		Πολύ		Πάρα πολύ
----	---------	--	------	--	--------	--	------	--	-----------

Σε ποιο βαθμό εσείς ο ίδιος είστε ικανοποιημένος με τους ακόλουθους παράγοντες στον εργασιακό σας χώρο (σημειώσατε με Χ τον βαθμό που σας εκφράζει η κάθε μια από τις ακόλουθες διατυπώσεις)		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Το αντικείμενο της εργασίας μου είναι ενδιαφέρον					
2	Ο καθημερινός όγκος εργασίας που μου ζητείται να φέρω εις πέρας είναι λογικός					
3	Υπάρχουν σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους					
4	Υπάρχουν σχέσεις αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων					
5	Έχω αναπτύξει διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους					
6	Είναι δυνατή η ανάληψη πρωτοβουλιών όσον αφορά το αντικείμενο εργασίας μου					
7	Μέσω της εργασίας μου ικανοποιούνται οι προσωπικές μου φιλοδοξίες					
8	Η προσωπικότητά μου ταυτίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού					
9	Είμαι ικανοποιημένος από τις οικονομικές απολαβές μου σε σχέση με την εργασία μου					
10	Αναγνωρίζεται η σωστή εκτέλεση των καθηκόντων μου					
11	Θεωρώ ότι πρέπει να υφίσταται σύστημα αξιολόγησης					
12	Το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο & διεξάγεται με σωστά κριτήρια					
13	Υπάρχουν ίσες ευκαιρίες εξέλιξης για όλους τους υπαλλήλους					
14	Την καταλληλότητα του φυσικού περιβάλλοντος της εργασίας σας (καθαριότητα, φωτισμός, θέρμανση-ψύξη, προστασία από ατυχήματα)					
15	Τα εκπαιδευτικά προγράμματα του οργανισμού ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις & τις ανάγκες του σύγχρονου εργαζόμενου					
16	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ασφαλείς στον οργανισμό, δεδομένης της οικονομικής κρίσης & των νέων εργασιακών νομοθετικών μέτρων;					
17	Πόσο συχνά συμμετέχετε σε προγράμματα εκπαίδευσης - κατάρτισης του οργανισμού					
Τουλάχιστον 1 φορά το χρόνο			Μία φορά στα δύο χρόνια		Λιγότερο από μία φορά στα δύο χρόνια	Καθόλου

**Δημογραφικά στοιχεία** (σημειώσατε με Χ ή ολογράφως)

<b>Φύλο</b>	Άνδρας		<b>Έτος γέννησης</b> (Π.χ. 1978)		
	Γυναίκα		Σε πιο Τμήμα του Οργανισμού εργάζεστε		
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b> (επιλέξτε τον ανώτερο τίτλο)					
Απόφοιτος Λυκείου		Μεταλυκειακές σπουδές (π.χ. ΙΕΚ)		Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ	Κάτοχος Μεταπτυχιακού
<b>Τίτλος Βασικών σπουδών</b> (π.χ. Τμήμα Οργάνωσης & Διαχείρισης Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελ/σου)					
<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>					
Ανύπαντρος-η		Παντρεμένος-η		Παντρεμένος-η με παιδί/α	Άλλο (αναφέρετε)
<b>Θέση εργασίας</b> (τίτλος)				<b>Εργάζεστε ως</b>	Μόνιμος Υπάλληλος
					Συμβασιούχος
<b>Πόσα χρόνια είστε σε αυτή τη θέση</b> (αριθμό ετών)		<b>Πόσα χρόνια συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας</b> (μετά την κτήση πτυχίου)			

