

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΙΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ**

ΚΟΥΛΟΥΡΗΣ ΑΡΙΣΤΟΦΑΝΗΣ
ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ

ΠΑΤΡΑ - 2022

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη του κ. Γεώργιου Ηγουμενάκη Καθηγητή του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πατρών.

Αντικείμενο της εργασίας αποτελεί η επίδραση που έχουν τα στυλ ηγεσίας στον Τουριστικό κλάδο της Ελλάδας. Παρουσιάζεται η ιδέα της Ηγεσίας και τα στυλ της πάνω στην ικανοποίηση στην εργασία.

Σε αυτό το σημείο θέλω να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας. Τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Γεώργιο Ηγουμενάκη για την βοήθεια και την υπομονή του σε όλη τη διαδικασία. Τους καθηγητές του Τμήματος που συνέβαλαν στην πορεία μου στην Σχολή και με βοήθησαν να γίνω ένας καλύτερος άνθρωπος τελειώνοντας αυτό το κεφάλαιο στη ζωή μου. Την οικογένειά μου· τον πατέρα μου Σπύρο Κουλούρη, την μητέρα μου Βασιλική Μοναστηριώτη και την αδερφή μου Ελπίδα Κουλούρη για όλη την βοήθεια και την στήριξη που έχω λάβει όλα αυτά τα χρόνια.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω την κοπέλα μου Αναστασια Ασπιώτη που και αυτή με τη σειρά της με βοήθησε και ώθησε στο να ξεπράσω πολλά εμπόδια, για να ολοκληρώσω την πτυχιακή αλλά και την πορεία μου στην σχολή.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο. Αρχικά στην εργασία γίνεται αναφορά στην έννοια της ηγεσίας και στα στυλ ηγεσίας, κάνοντας ιδιαίτερη αναφορά στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και το στυλ ηγεσίας Laissez-faire. Ακολούθως γίνεται αναφορά στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, και στην επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας πραγματοποιείται μια πρωτογενής ποσοτική έρευνα με σκοπό τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο και τη διερεύνηση αν η ηγεσία επιδρά σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται σε εργαζομένους που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις και έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα από την εργασία τους, αν οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, αν η ικανοποίηση από την ηγεσία επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και αν υπάρχει κάποιος προβλεπτικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα. Συνολικά από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και από την ηγεσία τους.

Λέξεις – κλειδιά: στυλ ηγεσίας, επαγγελματική ικανοποίηση, τουρισμός

ABSTRACT

The present work deals with the effect of leadership style on the satisfaction of human resources in the tourism industry. Initially, the work refers to the concept of leadership and leadership styles, with particular reference to the transformational leadership style, the transactional leadership style and the Laissez-faire leadership style. The following is a reference to the concept of job satisfaction, and the effect of leadership style on employee job satisfaction. In the second part of the work, a primary quantitative research is carried out in order to investigate the professional satisfaction of the human resources in the tourism sector and to investigate whether the leadership influences it. More specifically, the research focuses on employees working in tourism companies and an attempt was made to investigate how satisfied employees in the tourism sector are with their work, if demographic factors affect employee job satisfaction, if leadership satisfaction affects employee job satisfaction and whether there is a predictor of employee job satisfaction in the tourism sector. Overall, the results of the survey show that employees in the tourism sector are generally satisfied with their work and their leadership.

Keywords: leadership style, job satisfaction, tourism

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
2.1 Η έννοια της ηγεσίας	12
2.2 Στυλ ηγεσίας	13
2.2.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας	14
2.2.2 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας	15
2.2.3 Στυλ ηγεσίας Laissez-faire	15
2.3 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης	16
2.4 Επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	19
3.1 Σκοπός	19
3.2 Δείγμα έρευνας	19
3.3 Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων	19
3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	20
3.5 Στατιστική ανάλυση	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	22
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	22
4.2 Επαγγελματική ικανοποίηση	23
4.3 Ηγεσία	30
4.4 Επαγωγική στατιστική	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	44
5.1 Γενικά συμπεράσματα	44
5.2 Περιορισμοί / Αδυναμίες της έρευνας	45
5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	46
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	49

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Φύλο	32
Πίνακας 2 : Ηλικία	32
Πίνακας 3 : Μορφωτικό επίπεδο	33
Πίνακας 4 : Προϋπηρεσία	34
Πίνακας 5 : Ικανοποίηση από τη δυνατότητα να μην μένω ανενεργός	34
Πίνακας 6 : Ικανοποίηση από τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος	35
Πίνακας 7 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων	35
Πίνακας 8 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο χώρο μου	36
Πίνακας 9 : Ικανοποίηση από τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου	36
Πίνακας 10 : Ικανοποίηση από την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις	37
Πίνακας 11 : Ικανοποίηση από τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου	37
Πίνακας 12 : Ικανοποίηση από τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση	38
Πίνακας 13 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	38
Πίνακας 14 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους	39
Πίνακας 15 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου	39
Πίνακας 16 : Ικανοποίηση από τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία	40
Πίνακας 17 : Ικανοποίηση από το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω	40
Πίνακας 18 : Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη	41
Πίνακας 19 : Ικανοποίηση από την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση	41
Πίνακας 20 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους / ιδέες	42
Πίνακας 21 : Ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες	42
Πίνακας 22 : Ικανοποίηση από τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους	43
Πίνακας 23 : Ικανοποίηση από την αναγνώριση που μου δίνουν	43
Πίνακας 24 : Ικανοποίηση από το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω	44

Πίνακας 25 : Ανεξάρτητα από την επιτυχία, ο προϊστάμενός μου θα μας συγχαρεί όσο εργαζόμαστε σκληρά	45
Πίνακας 26 : Ο προϊστάμενός μου μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητός	45
Πίνακας 27 : Ο προϊστάμενός μου καταλαβαίνει ότι, για εμάς, η καλή δουλειά είναι μια ανταμοιβή από μόνη της	46
Πίνακας 28 : Ο προϊστάμενός μου αποδέχεται τις απόψεις μας στην εργασία	46
Πίνακας 29 : Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις ευθύνες μας αφού πρώτα μας συμβουλευτεί	47
Πίνακας 30 : Ο προϊστάμενός μου δεν αγνοεί τα συναισθήματά μας κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του	47
Πίνακας 31 : Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να κάνει τη διεύθυνση να έχει καλή εντύπωση για εμάς	48
Πίνακας 32 : Ο προϊστάμενός μου επιμένει να αλλάζει τον τρόπο εργασίας	48
Πίνακας 33 : Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας	49
Πίνακας 34 : Ο προϊστάμενός μου δεν αρνείται να εξηγήσει τις αποφάσεις του	49
Πίνακας 35 : Ο προϊστάμενός μου είναι πρόθυμος να δεχτεί την καινοτομία	50
Πίνακας 36 : Ο προϊστάμενός μου φαίνεται ζεστός όταν του μιλάω	50
Πίνακας 37 : Ο προϊστάμενός μου είναι φιλικός και προσιτός	50
Πίνακας 38 : Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αποδεχτεί τις πληροφορίες μας κατά τη διάρκεια της εργασίας	51
Πίνακας 39 : Πριν από την εκτέλεση σημαντικής εργασίας, θα συγχαρεί και ενθαρρύνει το προσωπικό	52
Πίνακας 40 : Ο προϊστάμενός μου θα προσπαθήσει να εφαρμόσει τις καινοτομίες του	52
Πίνακας 41 : Ο προϊστάμενός μου είναι λιτός στη διοίκησή του	52
Πίνακας 42 : Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει	53
Πίνακας 43 : Ο προϊστάμενός μου θα καθορίσει τον καθορισμένο φόρτο εργασίας μας	53
Πίνακας 44 : Για λόγους αποτελεσματικότητας, ο προϊστάμενός μου θα ζητήσει περισσότερα	54
Πίνακας 45 : Ο προϊστάμενός μου απαιτεί από όλους να εργάζονται σύμφωνα με τις τυπικές μεθόδους εργασίας	54

Πίνακας 46 : Ο προϊστάμενός μου γνωρίζει ότι οι υφιστάμενοι του θα κάνουν ό, τι μπορούν στη δουλειά τους	55
Πίνακας 47 : Ο προϊστάμενός μου θα λύσει προβλήματα με νέες κατευθύνσεις	55
Πίνακας 48 : Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι όταν λαμβάνουμε αποφάσεις μόνοι μας, πρέπει να τον ενημερώσουμε	56
Πίνακας 49 : Ο προϊστάμενός μου τονίζει ότι η απόδοσή μας πρέπει να ξεπεράσει την απόδοση άλλων τμημάτων	57
Πίνακας 50 : Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε σκληρότερα	57
Πίνακας 51 : Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι ο χρόνος ανάπαυσης δεν μπορεί να παραταθεί	57
Πίνακας 52 : Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση να μάθουν από τους ικανούς εργαζόμενους	58
Πίνακας 53 : Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ποιότητας της εργασίας	58
Πίνακας 54 : Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε υπερωρίες	59
Πίνακας 55 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με το φύλο	60
Πίνακας 56 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με την ηλικία	62
Πίνακας 57 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με μορφωτικό επίπεδο	62
Πίνακας 58 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με προϋπηρεσία	63
Πίνακας 59 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με ικανοποίηση από την ηγεσία	63
Πίνακας 60 : Σύνοψη μοντέλου παλινδρόμησης	65
Πίνακας 61 : ANOVA ^c Ανάλυσης παλινδρόμησης	65
Πίνακας 62 : Coefficients ^a Μεταβλητές μοντέλου παλινδρόμησης	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια από τις πιο προσεκτικές στάσεις εργασίας στη βιομηχανική και οργανωτική ψυχολογία (Judge et al., 2001). Έχει μελετηθεί εκτενώς σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Όπως ήταν αναμενόμενο, υπάρχουν πολλές διαφορετικές έννοιες για την ικανοποίηση από την εργασία και είναι δύσκολο να επιλεγεί ένας από αυτούς. Οι περισσότεροι ερευνητές, ωστόσο, συμφωνούν ότι η ικανοποίηση είναι μια μεταβλητή που αντιπροσωπεύει τη συνολική εκτίμηση της εργασίας κάποιου, ο οποίος έχει εμπειρία στον χώρο εργασίας (Locke, 1970 ; Spector, 1997 ; Adams & Bond, 2000). Άλλοι ερευνητές την περιγράφουν ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που ένα άτομο αισθάνεται προς τη δουλειά του. Για παράδειγμα, ο Spector την ορίζει ως το βαθμό στον οποίο οι υπάλληλοι ενός οργανισμού επηρεάζουν θετικά την εργασία και τα συστατικά της (Spector, 1997 ; Lu et al., 2012). Άλλοι, όπως οι Shader et al., θεωρούν ότι είναι μια πολυδιάστατη μεταβλητή απαραίτητη για την εκπλήρωση ενός εργαζομένου στην εργασία (Shader et al., 2001). Παρά το πλήθος των ορισμών του όρου της επαγγελματικής ικανοποίησης, το πιο σημαντικό στοιχείο της είναι πώς η στάση και οι πεποιθήσεις ενός ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Οι υπάρχουσες θεωρίες ικανοποίησης από την εργασία και η επίδρασή της στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι πολλές, οι περισσότερες από τις οποίες έχουν ισχυρή συνιστώσα την ανθρώπινη κίνηση.

Η ικανοποίηση από την εργασία περιγράφεται ως το κλειδί για την προώθηση των συναισθημάτων ικανοποίησης μέσω προαγωγών, αναγνώρισης, μισθών και επίτευξης στόχων (Ausloos & Pekalski, 2007). Οι George & Jones (2008) όρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως μια συλλογή συναισθημάτων που έχουν οι άνθρωποι απέναντι στη δουλειά τους. Συγκεκριμένα, όσον αφορά τους εργαζομένους στον τομέα της υγείας, η ικανοποίηση από την εργασία είναι γνωστό ότι επηρεάζει τα κίνητρα, την απόδοση του προσωπικού και τη διατήρησή τους στη θέση εργασίας τους, τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή της μεταρρύθμισης του συστήματος υγείας (Wang et al., 2017). Το κίνητρο μεταξύ των εργαζομένων απαιτεί ένα ενθαρρυντικό περιβάλλον εργασίας, το οποίο δεν συμβαίνει τυχαία.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο και αν η ηγεσία επιδρά σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται σε εργαζομένους που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν μέσα από την έρευνα είναι τα εξής :

- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα από την εργασία τους ;
- Οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων ;
- Η ικανοποίηση από την ηγεσία επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων ;
- Υπάρχει κάποιος προβλεπτικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα ;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Έχει περάσει περίπου ένας αιώνας από τότε που η ιδέα της ηγεσίας διατυπώθηκε και αναλύθηκε για πρώτη φορά σε μια θεωρία. Οι πρώτες θεωρίες σχετικά με αυτό το φαινόμενο επικεντρώθηκαν περισσότερο στον ηγέτη παρά στο πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιήθηκε. Κατά το τελευταίο μισό του δέκατου ένατου αιώνα, οι ερευνητές υπέθεσαν ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά ήταν αμετάβλητες ιδιότητες, ριζωμένες στον μελλοντικό ηγέτη από τη γέννηση του (Zaccaro, 2007). Οι Vroom και Jago (2007) το αναφέρουν ως «ηρωική αντίληψη της ηγεσίας» (σελ. 18). Στην εξήγησή τους για τη θεωρία της ηγεσίας, οι House και Aditya (1997) υποστηρίζουν ότι η ηγεσία αφορά την «διερεύνηση μεγάλου αριθμού προσωπικών χαρακτηριστικών όπως φύλο, ύψος, φυσική ενέργεια και εμφάνιση, καθώς και ψυχολογικά χαρακτηριστικά και κίνητρα όπως ο αυταρχισμός, η νοημοσύνη, η ανάγκη επίτευξης και η ανάγκη για δύναμη» (σελ. 410).

Στο πρώτο μισό του εικοστού αιώνα, προέκυψε η συνειδητοποίηση ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά δεν ήταν εγγενή, αλλά ότι περιλάμβαναν όλες τις σχετικά ανθεκτικές ιδιότητες που διακρίνουν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες : εμφανίστηκε το παράδειγμα συμπεριφοράς ηγετών, που μερικές φορές αναφέρεται επίσης ως προσέγγιση στυλ. «Η αρχική καθοδηγητική υπόθεση του παραδείγματος συμπεριφοράς είναι ότι υπάρχουν κάποιες καθολικά αποτελεσματικές συμπεριφορές ηγετών» (House & Aditya 1997, σελ. 421).

Καθώς ο χρόνος, οι μελέτες και η συνειδητοποίηση προχώρησαν, η προσέγγιση χαρακτηριστικών και στυλ δεν παρέμειναν οι μόνες θεωρίες μέσω των οποίων καθορίστηκε η ηγεσία. Ο Avolio (2007) επισημαίνει ότι οι θεωρίες έκτακτης ανάγκης προέκυψαν όταν παρατηρήθηκαν αντικρουόμενα αποτελέσματα από την εξέταση της σχέσης μεταξύ των παραδοσιακών χαρακτηριστικών ηγεσίας και της απόδοσης. Στην ιστορική του επισκόπηση, ο Avolio (2007) απαριθμεί ορισμένα από τα καθιερωμένα μοντέλα ηγεσίας έκτακτης ανάγκης, όπως το μοντέλο Fiedler's (1967), το μοντέλο κανονιστικής έκτακτης ανάγκης των Vroom and Yetton (1973), τη θεωρία των House and Mitchell (1974), και τη θεωρία κατάστασης των Hersey and Blanchard (1969). Σύμφωνα με τον Avolio, όλα αυτά τα στυλ συνδέουν την ηγεσία με συγκεκριμένες απαιτήσεις, με αποτέλεσμα καλύτερα αποτελέσματα απόδοσης.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της ηγεσίας. Οι περισσότερες πηγές την θεωρούν αλληλεπίδραση μεταξύ των ηγετών και των άλλων. Οι Vroom και Jago (2007), για παράδειγμα, περιγράφουν την ηγεσία ως μια διαδικασία παρακίνησης των άλλων να συνεργαστούν μαζί για να επιτύχουν σπουδαία πράγματα. Σε αυτόν τον ορισμό, οι Vroom και Jago αποτυπώνουν την ηγεσία ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει επιρροή ή παρακίνηση, αλλά δεν έχουν καθοριστεί προκαθορισμένες ανταμοιβές. Αντιθέτως, θεωρούν ότι το κύριο αποτέλεσμα μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγέτη - οπαδού είναι η επιδίωξη ενός κοινού στόχου.

Με την πάροδο των χρόνων, με φόντο σημαντικές πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές, ορισμένες ενθαρρυντικές και άλλες ανησυχητικές, το θέμα της ηγεσίας έχει γίνει ακόμη πιο ελκυστικό, όχι πλέον ως θεωρία, αλλά μάλλον ως ρεαλιστική ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας ενός αυξανόμενου ρυθμού και της πολυπλοκότητας της ζωής. Όλο και περισσότερο, οι μελετητές και οι επαγγελματίες έρχονται αντιμέτωποι με την κριτική ότι υπάρχει αναντιστοιχία μεταξύ των δύο τομέων στους οποίους η ηγεσία θεωρείται απαραίτητη : ορισμένοι επικριτές επισημαίνουν ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτυγχάνουν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη των σωστών δεξιοτήτων και γνωρισμάτων στους επικείμενους

επιχειρηματίες, ενώ άλλοι τονίζουν ότι οι εταιρείες αποτυγχάνουν να υιοθετήσουν στρατηγικές ηγεσίας που έχουν νόημα στον σημερινό αλλαγμένο κόσμο της εργασίας (Holt & Marques, 2012).

Υπάρχουν πολλές σταθερές συμβουλές σε όσους επιδιώκουν ηγετικές θέσεις τον 21ο αιώνα, όπως οι μεγάλες πέντε ιδέες του Allio (2009), τις οποίες πιστεύει ότι είναι οι κύριες έννοιες που καταγράφονται σε όλα τα εγχειρίδια ηγεσίας. Αυτές οι πέντε ιδέες είναι : (1) Οι καλοί ηγέτες έχουν καλό χαρακτήρα - πρέπει να είναι ικανοί και ηθικοί. (2) Δεν υπάρχει τέλειος τρόπος για να οδηγήσεις - οι σημερινές συνθήκες αλλάζουν συνεχώς, απαιτώντας πολλούς διαφορετικούς τρόπους ηγεσίας. (3) Οι ηγέτες πρέπει να συνεργαστούν - η λήψη αποφάσεων και η επίλυση συγκρούσεων πρέπει να συμβούν με τη συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων ενδιαφερομένων. (4) Η προσαρμοστικότητα καθιστά δυνατή τη μακροζωία - μόνο οι ηγέτες που μπορούν να καθοδηγήσουν τις οργανώσεις τους μέσω επαναλαμβανόμενων αλλαγών θα πετύχουν. (5) Οι ηγέτες είναι αυτοδημιούργητοι - ενώ μπορούν να μάθουν θεωρίες και αρχές, συνήθως είναι η εμπειρία στην πραγματική ζωή που καταξιώνει τους ηγέτες.

Ο Horpen (2010) αντανακλά επίσης τις αλλαγές που η ηγεσία έχει δει τα τελευταία χρόνια. Υποστηρίζοντας ότι πολλές από τις ηγετικές στρατηγικές του εικοστού αιώνα ήταν επεκτάσεις στη θεωρία γραφειοκρατίας του Max Weber, όπου η κυριαρχία και η εξουσία ήταν τα βασικά στοιχεία, ο Horpen υπογραμμίζει ότι ο 21ος αιώνας φέρνει ένα εντελώς νέο σύνολο απαιτήσεων, οι οποίες αλλάζουν ριζικά τον τρόπο με τον οποίο δρουν οι ηγέτες .

2.2 Στυλ ηγεσίας

Το στυλ ηγεσίας είναι η κατεύθυνση στην οποία οδηγούνται οι οπαδοί. Ο αριθμός των στυλ ηγεσίας αυξάνεται καθώς οι σχετικές μελέτες για την ηγεσία έχουν εξελιχθεί κατά τη διάρκεια της ιστορίας. Εάν το στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό, μπορεί να αναπτύξει την οργανωτική απόδοση και να υποστηρίξει την επίτευξη των επιθυμητών στόχων ή εάν το στυλ ηγεσίας είναι αναποτελεσματικό, θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην οργανωτική απόδοση και τις απόψεις των εργαζομένων. Αυτή η σημαντική σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας και της οργανωτικής απόδοσης οδήγησε σε πολλές μελέτες σχετικά με την πτυχή της ηγεσίας που οδήγησε σε πολλές θεωρίες ηγεσίας. Κάθε θεωρία προτείνει ένα ξεχωριστό στυλ ηγεσίας και, πιο συχνά, ένα μικτό σύνολο στυλ για την απόδοση της ηγεσίας. (Hussain & Hassan, 2016).

Σύμφωνα με τους Sheng Victor & Soutar (2005), το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται σημαντικά από την άμεση οικογένεια του ηγέτη και τους υφισταμένους του. Τα κοινά χρησιμοποιούμενα στυλ ηγεσίας είναι η ηγεσία συναλλαγών, η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία laissez - faire. Το στυλ ηγεσίας αναγνωρίζεται ότι αλλάζει ανάλογα με τους παράγοντες της κατάστασης. Επομένως, ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί μετασχηματιστικό στυλ θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει το στυλ συναλλαγών και το αντίστροφο με βάση την κατάσταση. Τα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα και της προσωπικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διάκριση ενός ηγέτη σε ηγέτη μετασχηματισμού ή συναλλαγής (Bono & Judge, 2004). Ωστόσο, η αναγνώριση των οπαδών των ηγετών τους, η προθυμία τους, οι περιπλοκές των καθηκόντων καθορίζουν επίσης το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι ηγέτες. Επομένως, οι ηγέτες θα πρέπει να έχουν μοναδική ικανότητα να καθορίζουν τις οργανωτικές ρυθμίσεις, να διακρίνουν προσεκτικά τους απρόβλεπτους παράγοντες και να λαμβάνουν καλές αποφάσεις για την καθοδήγηση του οργανισμού προς την επιτυχία (Alkahtani, 2015).

2.2.1 Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

Πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι η ηγετική μεταμόρφωση είναι το πιο προτιμώμενο στυλ από τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Ο Burns (1978), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συνδέει την εξουσία μιας θέσης να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις ευθύνες των οπαδών. Το όραμα και η αντίληψη του ηγέτη πρέπει να κοινοποιείται κατάλληλα στον ακόλουθο. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι όλο και πιο σημαντικό λόγω της ζήτησης των οργανισμών να αναπτυχθούν στον κόσμο της παγκοσμιοποίησης. Οι Hoy και Miskel (2008) δήλωσαν ότι οι ηγέτες μετασχηματισμού πρέπει να βελτιώνουν προορατικά την ευαισθητοποίηση των υφισταμένων σχετικά με τη σημασία των εμπνευσμένων συμφερόντων της ομάδας, και οι ηγέτες αναμένονται πάντα να καθοδηγούν τους υπαλλήλους να επιτύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα. Τα στυλ ηγεσίας καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ενός υπαλλήλου (Al - Ababneh, 2013). Οι Cumming et al., (2010) συνέστησαν στις οργανώσεις ότι οι ηγέτες που δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη των συναισθημάτων των οπαδών τους, παρατηρούν λιγότερες προσπάθειες των οπαδών τους στη δουλειά τους. Ο Burns (1978) όρισε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ως «μια διαδικασία με την οποία οι ηγέτες προωθούν το κίνητρο των οπαδών τους να επιδιώκουν και να επιτυγχάνουν υψηλότερους στόχους για συλλογικό συμφέρον της ομάδας» (σελ.426). Ο Bass (1997) συζήτησε ότι οι ηγέτες μετασχηματισμού ενεργούν συνεργατικά με τους εργαζόμενους εμπλέκοντάς τους στις κρίσιμες ανάγκες και ενθαρρύνοντάς τους να κινηθούν προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας σχετικά με την ηγεσία του μετασχηματισμού έχει επικεντρωθεί στον εντοπισμό διακριτών χαρακτηριστικών της ηγετικής συμπεριφοράς παρά στην εξέταση της μεθόδου ή των επικοινωνιών μεταξύ των ηγετών και των υπαλλήλων τους. Ο Abdalla (2010), ανέφερα τα συγκεκριμένα στοιχεία της ηγεσίας μετασχηματισμού που ταξινομούνται από τους Avolio και Bass (2002) ως εξής :

1. Ιδανική επιρροή : ισχύει για τους ηγέτες που τιμούνται και γίνονται σεβαστοί από τους υφισταμένους τους. Οι ηγέτες μπορούν να επιτύχουν αυτήν την επιρροή τοποθετώντας τις απαιτήσεις των υφισταμένων ως πρώτες ανάγκες. Σε αυτήν την πτυχή, ο ηγέτης πρέπει να εξετάσει την αξία των υφισταμένων και να δείξει ηθική. Οι ηγέτες που ακολουθούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, εμπνέουν, εκτιμούν και σέβονται τους υφισταμένους και τους οδηγούν στην επίτευξη υψηλότερης απόδοσης στις εργασίες τους.
2. Εμπνευσμένο κίνητρο : επιτυγχάνεται με την εφαρμογή ενός οράματος που είναι ενθαρρυντικό, παρακινητικό και προσανατολισμένο στο μέλλον. Οι ηγέτες του μετασχηματισμού εφαρμόζουν στόχους που παρακινούν και αυξάνουν την εμπιστοσύνη στους υφισταμένους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους σε υψηλότερα επίπεδα.
3. Διανοητική διέγερση : είναι όταν οι ηγέτες δίνουν στους υφισταμένους τους ευκαιρίες να αποκλίνουν από τους συμβατικούς τρόπους να κάνουν πράγματα, προκειμένου να κάνουν τα πράγματα πιο ενθουσιώδη. Αυτό βοηθά τους ηγέτες να παρακινήσουν τους υφισταμένους να προσεγγίσουν τα προβλήματα με διαφορετικό τρόπο, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν πιο ενεργά στην εργασία τους.
4. Εξατομικευμένη εκτίμηση : επιτρέπει στην εκπαίδευση των ηγετών και καθοδηγεί τους υφισταμένους τους να αναπτύξουν τις δυνατότητες και τις επιδόσεις τους στην εργασία. Οι εργαζόμενοι που έχουν χαμηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων λαμβάνουν βοήθεια από τους ηγέτες με τη μορφή εκπαίδευσης, καθώς οι ηγέτες

μετασχηματισμού επικεντρώνονται στις ατομικές ανάγκες για επιτυχία και ανάπτυξη των υφισταμένων τους.

2.2.2 Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Ο Burns (1978) αναφέρθηκε στην συναλλακτική ηγεσία ως εκείνη που εστιάζει στις αλλαγές που συμβαίνουν μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους. Ομοίως, οι διευθυντές που προσφέρουν αυξήσεις σε υπαλλήλους που υπερβαίνουν τους στόχους τους εμφανίζουν τέτοια ηγετική συμπεριφορά. Η ανταλλαγή της συναλλακτικής ηγεσίας είναι διαδεδομένη και μπορεί να γίνει αντιληπτή σε πολλά επίπεδα σε όλους τους τύπους οργανισμών. Η θεμελιώδης έννοια της ηγεσίας συναλλαγών είναι η κατανόηση της σχέσης μεταξύ της προσπάθειας και της ανταμοιβής, η δεκτικότητα να αναδεικτούν τα ζητήματα, η χρήση κινήτρων, ανταμοιβής, τιμωρίας, το κίνητρο του καθορισμού στόχων και της ανταμοιβής της απόδοσης, και η χρήση της δύναμης για τους ακόλουθους να ολοκληρώσουν τις εργασίες (Burns, 1978).

Σύμφωνα με τους Ismail, Mohamad, Mohamed, Rafiuddin, & Zen (2010) η θεωρία της ηγεσίας συναλλαγών των Bass & Avolio (1991, 1993) αναπτύσσεται με βάση δύο πρωταρχικούς παράγοντες:

1. Ενδεχόμενη προσέγγιση ανταμοιβής - όπου οι ανταμοιβές δίνονται σε αντάλλαγμα για την επίτευξη των στόχων ή την ικανότητα των οπαδών να ολοκληρώνουν εργασίες βάσει της επιθυμίας των ηγετών τους.

2. Διαχείριση-με-εξαίρεση - οι ηγέτες παρεμβαίνουν όταν οι εργαζόμενοι κάνουν λάθη εξακριβώνοντας ορατούς μηχανισμούς για την εφαρμογή των κατάλληλων κανόνων. Ένας ηγέτης που χρησιμοποιεί το στυλ διαχείρισης με εξαίρεση παίρνει ένα επιθετικό και εγωιστικό ενδιαφέρον για τη δουλειά και την παρακολούθηση των εργασιών. Ο ηγέτης εμπλέκεται με τον εαυτό του με συνέπεια στη διαδικασία εργασίας αναζητώντας αποκλίσεις από το τυπικό πρωτόκολλο, παρεμβαίνοντας πριν οι υπάλληλοι να κάνουν λάθη (Bass & Avolio, 1990).

Η ηγεσία συναλλαγών είναι εξίσου απαραίτητη με την μετασχηματιστική ηγεσία για να βοηθήσει τους ηγέτες να αυξήσουν την οργανωτική ανταγωνιστικότητα στην εποχή του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η συναλλακτική ηγεσία δεν έχει το ίδιο επίπεδο ηθικής σε σύγκριση με εκείνη ηγετικής συναλλαγής της ηγεσίας μετασχηματισμού. Ένα σημαντικό μειονέκτημα του στυλ ηγεσίας συναλλαγών είναι η έλλειψη κινήτρων στους υπαλλήλους να δώσουν οτιδήποτε πέρα από αυτό που ορίζεται (Oshinubi, 2007).

2.2.3 Στυλ ηγεσίας *Laissez-faire*

Ένας ηγέτης που αποφεύγει ή δεν παρεμβαίνει στις αναθέσεις εργασίας ή μπορεί να αποφύγει εντελώς τις ευθύνες και δεν καθοδηγεί ή υποστηρίζει τους οπαδούς μπορεί να θεωρηθεί ως στυλ ηγεσίας *laissez-faire*. Το στυλ αυτού του ηγέτη συγκρίνεται με τη δυσαρέσκεια, την μη παραγωγικότητα και την αναποτελεσματικότητα (Limsila & Ogunlana, 2008). Σύμφωνα με τον Morreale (2002), ο ηγέτης αποτυγχάνει να ηγηθεί της ομάδας, δεν εκπληρώνει τις ευθύνες ως ηγέτης, συνολικά, δεν επιχειρείται αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες του στυλ *Laissez-faire* διατηρούν μια πρακτική προσέγγιση και σπάνια εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων και συμβάλλουν σε οποιαδήποτε καθοδήγηση και κατεύθυνση. Αυτό το στυλ

ηγεσίας επιτρέπει στους υφισταμένους να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις, καθώς ο ηγέτης δεν παρουσιάζει πραγματική εξουσία. Ο ηγέτης απαντά μόνο σε ερωτήσεις και παρέχει πληροφορίες ή παρέχει υποστήριξη στην ομάδα. Οι υφισταμένοι των ηγετών *laissez-faire* πρέπει να αναζητήσουν άλλες πηγές για να τους βοηθήσουν στη λήψη τελικών αποφάσεων (Liphadzi, Aigbavboa, & Thwala, 2015).

Είναι επίσης το λιγότερο αποτελεσματικό και λιγότερο αποδοτικό στυλ ηγεσίας. Αυτό το στυλ ηγεσίας δεν λαμβάνει αποφάσεις τακτικά και προσφέρει λίγη φροντίδα, καθοδήγηση, αίσθηση ενθάρρυνσης στους υφισταμένους. Η ηγεσία του *Laissez-faire* επηρεάζει αρνητικά τα αποτελέσματα της εργασίας των υφισταμένων (Avolio, Waldman & Einstein, 1988; Bass, 1990). Όσο πιο σημαντικοί ηγέτες παρουσιάζουν συμπεριφορά *laissez-faire*, τόσο φτωχότερα οι υφισταμένοι αποδίδουν στη δουλειά.

2.3 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα θέμα που ενδιαφέρει τόσο τους ερευνητές όσο και τους ανθρώπους που εργάζονται σε οργανισμούς. Αυτό το θέμα έχει συσχετιστεί με διάφορες οργανωτικές πτυχές της ηγεσίας, της απόδοσης, της στάσης, της ηθικής κ.λπ. Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ταξινομήσουν τα διάφορα στοιχεία της ικανοποίησης από την εργασία και να μελετήσουν ποια αποτελέσματα έχουν αυτά τα στοιχεία στην απόδοση των εργαζομένων και στη δέσμευση σε έναν οργανισμό. Οι Ellickson και Logsdon (2002) όρισαν την ικανοποίηση από την εργασία ως το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν τη δουλειά τους. Οι Parvin & Kabir (2011) δηλώνουν ότι ορισμένοι ερευνητές προτείνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι η πτυχή της ικανοποίησης των αναγκών. Ο Schermerhorn (1993) όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως πρακτική ή συναισθηματική απόκριση σε διάφορες πτυχές της εργασίας των εργαζομένων. Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται επίσης ως μια συναισθηματική αντίδραση στις ευθύνες ενός ατόμου και στις συνθήκες στο χώρο εργασίας και στον βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες ενός εργαζομένου (Kreitner & Kinicki, 2009)

Η ικανοποίηση από την εργασία, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αρέσκονται από τη δουλειά τους, παρέμεινε μια κρίσιμη ιδέα στην οργανωτική μελέτη των απαντήσεων που έχουν οι εργαζόμενοι στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Το πρόσφατο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση από την εργασία επικεντρώνεται κυρίως στον αντίκτυπο του στη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό, την απουσία και τον κύκλο εργασιών (Brooke & Price, 1989 ; Michaels & Spector, 1982 ; Steers & Rhodes, 1978). Παρόλο που έχει εξεταστεί η σημασία της ικανοποίησης από την εργασία στον προσδιορισμό αυτών των οργανωτικών συμπεριφορών (Nicholson, Brown, & Chadwick - Jones, 1976), η ικανοποίηση από την εργασία εξακολουθεί να είναι μια από τις πιο μελετημένες έννοιες στην οργανωτική έρευνα. Ο Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) όρισε την ικανοποίηση από την εργασία ως το συναίσθημα που έχει ένας υπάλληλος για τη δουλειά του σχετικά με την αμοιβή, την προαγωγή, την εποπτεία και την ίδια την εργασία. Ο Gallos (2006) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, για πολλούς υπαλλήλους, μια ανταμοιβή θα μπορούσε να είναι ελκυστική. Τόνισε περαιτέρω ότι εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι ανταμοιβές συνδέονται με ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, ο οργανισμός είναι πιθανό να πάρει περισσότερο από αυτήν την απόδοση. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σχετίζονται με μειωμένο άγχος, υψηλότερη ενδυνάμωση, αυξημένη παραγωγικότητα, οργανωτική ανάπτυξη και αυξημένο κίνητρο μεταξύ των εργαζομένων (Sledge, Miles, & Coppage, 2008). Η ικανοποίηση από την

εργασία σχετίζεται με βασικές στάσεις εργασίας, πρακτικές, ουσιαστικά αποτελέσματα και οργανωτική αποτελεσματικότητα, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής δέσμευσης, του κύκλου εργασιών, της απόδοσης και της οργανωτικής συμπεριφοράς (Sinclair, 2011).

Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι αφοσιωμένοι, παραγωγικοί και εγκατεστημένοι στη δουλειά τους. Η επίτευξη ικανοποίησης από την εργασία έχει μελετηθεί ευρέως λόγω της σημασίας και της σχέσης της με άλλα οργανωτικά αποτελέσματα καθώς και με την οργανωτική επιτυχία (Gu, Wang, Sun, & Xu, 2010).

2.4 Επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση

Η ηγεσία είναι η διαδικασία όπου ο ηγέτης επηρεάζει τη συμπεριφορά του υφισταμένου για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Η έρευνα διαπίστωσε ότι η ηγεσία έχει ισχυρή και θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Υπάρχει σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία, αλλά μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο, στυλ ηγεσίας και διαστάσεις ικανοποίησης από την εργασία. Ο αυξημένος ρόλος της ηγεσίας μπορεί να επιτρέψει στους υφισταμένους να είναι αποτελεσματικοί και να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία τους. Με αυτόν τον τρόπο, τα μέλη μπορούν να αποδίδουν καλύτερα και μπορούν να συμβάλλουν στην ποιότητα και την απόδοση του οργανισμού (Amin, Shah, & Tatlah, 2013). Οι οργανισμοί που έχουν την ικανότητα ηγεσίας και θέλουν τους υπαλλήλους τους να βιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλία και να αυξήσουν τις ικανότητές τους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους (Voon, Lo, Ngui, & Ayob, 2010).

Με την υιοθέτηση του αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία, την παραγωγικότητα και τη δέσμευση. Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Riaz & Haider (2010) διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται υψηλό επίπεδο ικανοποίησης όταν τους δίνεται πρόοδος, αύξηση των αμοιβών ή παρέχεται μια ευκαιρία για ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επηρεάζονται από την ηγεσία και πιστεύουν ότι οι διευθυντές τους παρουσιάζουν ένα σαφές όραμα και καινοτόμες ιδέες για καλή απόδοση. Η ηγεσία θεωρείται ως ένας σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία. Μετασηματίζει τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τους στόχους των εργαζομένων, παρακινώντας τους να εργάζονται για οργανωτικούς στόχους αντί να εστιάζουν στους προσωπικούς τους στόχους (Rizi, Azadi, Farsani, & Aroufzad, 2013). Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζει επίσης την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η έρευνα έδειξε ότι οι υφισταμένοι που εργάζονται σε συλλογικές κουλτούρες αντλούν ικανοποίηση από την εργασία από έναν ηγέτη που είναι οδηγός και ενθαρρυντικός, ενώ οι υφισταμένοι που εργάζονται σε ατομικιστικούς πολιτισμούς είναι ικανοποιημένοι με τις δουλειές τους όταν τους δίνεται ανεξαρτησία και ευκαιρίες από τους ηγέτες τους (Chemers, 2000). Τα πλαίσια ηγεσίας μπορούν να εξηγήσουν με σαφήνεια τη σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία.

Σύμφωνα με τον Luthans (2011), το στυλ ηγεσίας μπορεί να έχει θετική ή αρνητική επίδραση στην απόδοση της εργασίας των εργαζομένων. Η ηγεσία θεωρείται η ικανότητα ενός ηγέτη να δημιουργεί θέσεις εργασίας, να παρέχει ευθύνη, να δημιουργεί σχέσεις, να εμπλέκεται στην επικοινωνία και να αναπτύσσει ένα περιβάλλον στο οποίο τα άτομα μπορούν να ξεπεράσουν τις προσδοκίες για εργασία που αξιοποιεί και επεκτείνει τις ικανότητές τους και για το οποίο αισθάνονται ενθουσιασμένοι. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ηγέτες πρέπει να επικοινωνούν

προσεκτικά και διεξοδικά με τους ανώτερους και τους κατώτερους υπαλλήλους (Williams, 2005). Αρκετές μελέτες έχουν ανακαλύψει ότι η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων. Η ηγεσία έχει δύο διαφοροποιητικές επιπτώσεις στην ευημερία των εργαζομένων: οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν θετικά την ευημερία, ενώ οι αρνητικές πρακτικές ηγεσίας επηρεάζουν θετικά την μοναδική ευημερία. Για παράδειγμα, οι Gilbreath και Benson (2004) διαπίστωσαν ότι οι θετικές ηγετικές συμπεριφορές, όπως η επέκταση του ελέγχου των εργαζομένων, η ενίσχυση της επικοινωνίας και της οργανωτικής δέσμευσης, λαμβάνοντας υπόψη τους εργαζομένους και την ευημερία τους και διασφαλίζοντας δίκαιη μεταχείριση των εργαζομένων, προέβλεπαν την ευημερία των εργαζομένων πολύ πέρα από τις επιπτώσεις της ηλικίας, του τρόπου ζωής, την κοινωνική υποστήριξη από συνεργάτες και στο σπίτι, και ενοχλητικά γεγονότα εργασίας και ζωής. Ομοίως, οι Van Dierendonck et al. (2004) διαπίστωσαν ότι η ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς συσχετίστηκε με την αυξημένη ευημερία των εργαζομένων. Η έρευνα από τον Kruse (2013) διαπίστωσε ότι το 70 % της εμπλοκής των εργαζομένων επηρεάζεται από τη σχέση τους με τους διευθυντές τους που καταλαβαίνουν πώς να καθοδηγούν, να κατευθύνουν και να τους παρακινούν να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης και ποιοι είναι οι παράγοντες που τους κάνουν να αισθάνονται αφοσιωμένοι στην ευθύνη τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Σκοπός

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο και αν η ηγεσία επιδρά σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται σε εργαζομένους που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν μέσα από την έρευνα είναι τα εξής :

- Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα από την εργασία τους ;
- Οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων ;
- Η ικανοποίηση από την ηγεσία επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων ;
- Υπάρχει κάποιος προβλεπτικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα ;

3.2 Δείγμα έρευνας

Για την πραγματοποίηση της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε δείγμα εργαζομένων που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις. Συνολικά από το σύνολο των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 153 τα οποία και συμπεριλήφθηκαν στην ανάλυση.

3.3 Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων

Η ερευνητική μέθοδος που αποφασίστηκε να ακολουθηθεί είναι η ποσοτική με τη χρήση ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου .

Οι ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι είναι μέθοδοι έρευνας που ασχολούνται με αριθμούς και οτιδήποτε μετρήσιμο με συστηματικό τρόπο διερεύνησης των φαινομένων και των σχέσεών τους (Leedy 1993). Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποσοτική μέθοδο προσδιορίζουν μία ή λίγες μεταβλητές που προτίθενται να χρησιμοποιήσουν στην ερευνητική τους εργασία και προχωρούν στη συλλογή δεδομένων που σχετίζονται με αυτές τις μεταβλητές (Earl, 2010). Ο πρωταρχικός στόχος μιας ποσοτικής ερευνητικής μελέτης είναι η ταξινόμηση χαρακτηριστικών, η μέτρησή τους και η κατασκευή στατιστικών μοντέλων σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί αυτό που παρατηρείται (Earl, 2010).

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου η οποία κρίθηκε ότι ήταν η ενδεδειγμένη μέθοδος για την έρευνα αφού εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2008) τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά ως προς το κόστος και ειδικά όταν στέλνονται ηλεκτρονικά έχουν μηδαμινό κόστος. Επίσης, τα ερωτηματολόγια είναι

πρακτικά και ευέλικτα, καθώς επιτρέπουν γρήγορη συλλογή δεδομένων. Ακόμη τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την εξαγωγή γρήγορων αποτελεσμάτων. Είναι γρήγορο και εύκολο να συλλεχθούν αποτελέσματα με online εργαλεία. Τα ερωτηματολόγια, επιπλέον, επιτρέπουν τη συγκέντρωση πληροφοριών από ένα μεγάλο κοινό και εξασφαλίζουν την ανωνυμία των συμμετεχόντων. Τέλος, με τη χρήση των ερωτηματολογίων επιτρέπεται η επιστημονική ανάλυση και οι προβλέψεις (Cohen et al., 2008).

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε αποτελούνταν από τρία μέρη :

Το πρώτο μέρος περιλάμβανε 4 ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η προϋπηρεσία τους.

Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε ένα ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία. Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία μετρήθηκε χρησιμοποιώντας μια προσαρμοσμένη έκδοση του Ερωτηματολογίου Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ), που αναπτύχθηκε από τους Weiss, Darwisch, England και Lofquist (1967). Το MSQ χρησιμοποιείται συνήθως για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Περιέχει συνολικά 20 προτάσεις, κάθε μια από τις οποίες βαθμολογείται σε κλίμακα Likert 1 - 5, με το 1 να δηλώνει «Πολύ δυσαρεστημένος» και το 5, «Πολύ ικανοποιημένος / η». Η συνολική βαθμολογία του MSQ κυμαίνεται από 20 έως 100, με υψηλότερη συνολική βαθμολογία να δείχνει υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία. Η βαθμολογία κάθε πρότασης χωρίζεται περαιτέρω σε τρία επίπεδα, με το 1.0–3.0 να δείχνει χαμηλή ικανοποίηση, το 3.1–4.0 να δείχνει μέτρια ικανοποίηση και το 4.1–5.0 να δείχνει υψηλή ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων στη συνέχεια κατηγοριοποιείται ως εξής : Μη ικανοποιημένος / η (20 - 30), Λίγο ικανοποιημένος / η (31–50), Ικανοποιημένος / η (51–70), Πολύ ικανοποιημένος / η (71–90) και Εξαιρετικά ικανοποιημένος (91 - 100). Το Cronbach's του ερωτηματολογίου ήταν 0,976 σε αυτή τη μελέτη.

Το τρίτο μέρος περιλάμβανε το ερωτηματολόγιο Fleishman's Supervisor Behavior Description (SBD) όπως αναθεωρήθηκε από τον Zheng (1977). Το ερωτηματολόγιο περιέχει δύο σφαίρες ηγεσίας - θεώρηση και κατασκευή, με 15 ερωτήσεις για κάθε μία. Οι προτάσεις 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 και 15 αξιολογούν τους συντελεστές των ηγετών με βάση το σκεπτικό τους ενώ οι προτάσεις 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 και 30 αξιολογούν τους παράγοντες που βασίζονται στην δράση. Οι προτάσεις βαθμολογούνται σε κλίμακα Likert 1 - 5, με το 1 να δηλώνει «Διαφωνώ απόλυτα» και το 5, «Συμφωνώ απόλυτα» και η μέγιστη βαθμολογία για κάθε μία διάσταση είναι 75 βαθμοί και η ελάχιστη είναι 15.

3.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2021. Το δείγμα τελικά αποτελούνταν από 153 εργαζομένους στον τουριστικό κλάδο. Η έρευνα στηρίχτηκε σε αυτό - συμπλήρωση, η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 10 λεπτά. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω του Google Forms και στάλθηκαν στους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα.

3.5 Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και η επαγωγική στατιστική. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS (Version 23.0), με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 153 άτομα εκ των οποίων οι περισσότερες ήταν άνδρες με ποσοστό 55, 6 % και ακολουθούν οι γυναίκες με ποσοστό 44, 4 %.

Πίνακας 1 : Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρας	85	55, 6	55, 6	55, 6
Γυναίκα	68	44, 4	44, 4	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων οι περισσότεροι είχαν ηλικίες που κυμαίνονταν μεταξύ 41 - 50 ετών με ποσοστό 31, 4 % και ακολουθούν όσοι είχαν ηλικίες μεταξύ 31 - 40 ετών με ποσοστό 22, 2 %.

Πίνακας 2 : Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 30 ετών	25	16, 3	16, 3	16, 3
31 - 40 ετών	34	22, 2	22, 2	38, 6
41 - 50 ετών	48	31, 4	31, 4	69, 9
51 - 60 ετών	32	20, 9	20, 9	90, 8
Πάνω από 60 ετών	14	9, 2	9, 2	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων οι περισσότεροι ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 54, 9 % και ακολουθούν οι απόφοιτοι ΑΕΙ με 41, 8 %.

Πίνακας 3 : Μορφωτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υποχρεωτική εκπαίδευση	5	3, 3	3, 3	3, 3
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	84	54, 9	54, 9	58, 2
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	64	41, 8	41, 8	100, 0

Σύνολο	153	100, 0	100, 0
--------	-----	--------	--------

Τέλος, σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας τους οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι εργάζονται μεταξύ 1 - 15 χρόνια με ποσοστό 43, 8 % και ακολουθούν όσοι είχαν προϋπηρεσία μεταξύ 6 - 10 χρόνια με ποσοστό 20, 9 %.

Πίνακας 4 : Προϋπηρεσία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 5 χρόνια	18	11, 8	11, 8	11, 8
6 - 10 χρόνια	32	20, 9	20, 9	32, 7
11 - 15 χρόνια	67	43, 8	43, 8	76, 5
16 - 20 χρόνια	16	10, 5	10, 5	86, 9
Πάνω από 20 χρόνια	20	13, 1	13, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

4.2 Επαγγελματική ικανοποίηση

Το δεύτερο και κυρίως μέρος της έρευνας ασχολήθηκε με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες από τον τουριστικό κλάδο ρωτήθηκαν μια σειρά από προτάσεις που αφορούσαν την ικανοποίησή τους από την εργασία στις οποίες κλήθηκαν να αναφέρουν πόσο ικανοποιημένοι είναι.

Αρχικά, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν πόσο ικανοποιημένοι είναι σχετικά με τη δυνατότητα να μην μένουν ανενεργόι, όπου οι περισσότεροι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 45, 1 %.

Πίνακας 5 : Ικανοποίηση από τη δυνατότητα να μην μένω ανενεργός

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	23	15, 0	15, 0	15, 0
Δυσαρεστημένος / η	13	8, 5	8, 5	23, 5
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	32	20, 9	20, 9	44, 4
Ικανοποιημένος / η	69	45, 1	45, 1	89, 5
Πολύ Ικανοποιημένος / η	16	10, 5	10, 5	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τη δυνατότητα να είναι ανεξάρτητοι, οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 50, 3 %.

Πίνακας 6 : Ικανοποίηση από τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	11	7, 2	7, 2	7, 2
Δυσαρεστημένος / η	13	8, 5	8, 5	15, 7
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	36	23, 5	23, 5	39, 2
Ικανοποιημένος / η	77	50, 3	50, 3	89, 5
Πολύ Ικανοποιημένος / η	16	10, 5	10, 5	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ευκαιρία να έχουν ποικιλία δραστηριοτήτων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 45, 1 %.

Πίνακας 7 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	19	12, 4	12, 4	12, 4
Δυσαρεστημένος / η	13	8, 5	8, 5	20, 9
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	36	23, 5	23, 5	44, 4
Ικανοποιημένος / η	69	45, 1	45, 1	89, 5
Πολύ Ικανοποιημένος / η	16	10, 5	10, 5	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ευκαιρία να είναι «κάποιος» στο χώρο τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση με ποσοστό 43, 8 % και ακολουθούν όσοι είναι ικανοποιημένοι με 37, 3.

Πίνακας 8 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο χώρο μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	8	5, 2	5, 2	5, 2
Δυσαρεστημένος / η	10	6, 5	6, 5	11, 8
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	67	43, 8	43, 8	55, 6
Ικανοποιημένος / η	57	37, 3	37, 3	92, 8
Πολύ Ικανοποιημένος / η	11	7, 2	7, 2	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τον τρόπο με τον οποίο τους συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση με ποσοστό 51, 6 % και ακολουθούν με 27, 5 % όσοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι.

Πίνακας 9 : Ικανοποίηση από τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	8	5, 2	5, 2	5, 2
Δυσαρεστημένος / η	15	9, 8	9, 8	15, 0
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	79	51, 6	51, 6	66, 7
Ικανοποιημένος / η	42	27, 5	27, 5	94, 1
Πολύ Ικανοποιημένος / η	9	5, 9	5, 9	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ικανότητα του προϊσταμένου τους να παίρνει αποφάσεις οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 43, 1 %.

Πίνακας 10 : Ικανοποίηση από την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	17	11, 1	11, 1	11, 1
Δυσαρεστημένος / η	13	8, 5	8, 5	19, 6
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	32	20, 9	20, 9	40, 5
Ικανοποιημένος / η	66	43, 1	43, 1	83, 7
Πολύ Ικανοποιημένος / η	25	16, 3	16, 3	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τη δυνατότητα να κάνουν πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με ποσοστό 34, 6 %.

Πίνακας 11 : Ικανοποίηση από τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	15	9, 8	9, 8	9, 8
Δυσαρεστημένος / η	53	34, 6	34, 6	44, 4
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	42	27, 5	27, 5	71, 9
Ικανοποιημένος / η	43	28, 1	28, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τη δυνατότητα να έχουν σταθερή απασχόληση οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 43, 1 %.

Πίνακας 12 : Ικανοποίηση από τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	12	7, 8	7, 8	7, 8
Δυσαρεστημένος / η	10	6, 5	6, 5	14, 4
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	49	32, 0	32, 0	46, 4
Ικανοποιημένος / η	66	43, 1	43, 1	89, 5
Πολύ Ικανοποιημένος / η	16	10, 5	10, 5	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ευκαιρία να κάνουν πράγματα για άλλους ανθρώπους οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 45, 1 %.

Πίνακας 13 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	4	2, 6	2, 6	2, 6
Δυσαρεστημένος / η	8	5, 2	5, 2	7, 8
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	46	30, 1	30, 1	37, 9
Ικανοποιημένος / η	69	45, 1	45, 1	83, 0
Πολύ Ικανοποιημένος / η	26	17, 0	17, 0	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ευκαιρία να καθοδηγούν άλλους ανθρώπους οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 40, 5 %.

Πίνακας 14 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	19	12, 4	12, 4	12, 4
Δυσαρεστημένος / η	13	8, 5	8, 5	20, 9
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	34	22, 2	22, 2	43, 1
Ικανοποιημένος / η	62	40, 5	40, 5	83, 7
Πολύ Ικανοποιημένος / η	25	16, 3	16, 3	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ευκαιρία να χρησιμοποιούν τα προσόντα τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 52, 9 %.

Πίνακας 15 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	11	7, 2	7, 2	7, 2
Δυσαρεστημένος / η	13	8, 5	8, 5	15, 7
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	32	20, 9	20, 9	36, 6
Ικανοποιημένος / η	81	52, 9	52, 9	89, 5
Πολύ Ικανοποιημένος / η	16	10, 5	10, 5	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 43, 1 %.

Πίνακας 16 : Ικανοποίηση από τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	19	12, 4	12, 4	12, 4
Δυσαρεστημένος / η	13	8, 5	8, 5	20, 9
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	30	19, 6	19, 6	40, 5
Ικανοποιημένος / η	66	43, 1	43, 1	83, 7
Πολύ Ικανοποιημένος / η	25	16, 3	16, 3	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από το μισθό τους αναλογικά με τη δουλειά που κάνουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση με ποσοστό 44, 4 % και ακολουθούν όσοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με 27, 5 %.

Πίνακας 17 : Ικανοποίηση από το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	11	7, 2	7, 2	7, 2
Δυσαρεστημένος / η	28	18, 3	18, 3	25, 5
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	68	44, 4	44, 4	69, 9
Ικανοποιημένος / η	42	27, 5	27, 5	97, 4
Πολύ Ικανοποιημένος / η	4	2, 6	2, 6	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι δυσαρεστημένοι με ποσοστό 41, 8 %.

Πίνακας 18 : Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	15	9, 8	9, 8	9, 8
Δυσαρεστημένος / η	64	41, 8	41, 8	51, 6
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	31	20, 3	20, 3	71, 9
Ικανοποιημένος / η	24	15, 7	15, 7	87, 6
Πολύ Ικανοποιημένος / η	19	12, 4	12, 4	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ελευθερία να χρησιμοποιούν τη δική τους κρίση οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 42, 5 %.

Πίνακας 19 : Ικανοποίηση από την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	17	11, 1	11, 1	11, 1
Δυσαρεστημένος / η	13	8, 5	8, 5	19, 6
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	42	27, 5	27, 5	47, 1
Ικανοποιημένος / η	65	42, 5	42, 5	89, 5
Πολύ Ικανοποιημένος / η	16	10, 5	10, 5	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την ευκαιρία να εφαρμόζουν δικές τους μεθόδους / ιδέες οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 41, 2 %.

Πίνακας 20 : Ικανοποίηση από την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους / ιδέες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	4	2, 6	2, 6	2, 6
Δυσαρεστημένος / η	8	5, 2	5, 2	7, 8
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	43	28, 1	28, 1	35, 9
Ικανοποιημένος / η	63	41, 2	41, 2	77, 1
Πολύ Ικανοποιημένος / η	35	22, 9	22, 9	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 39, 2 %.

Πίνακας 21 : Ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	-----------	---------	----------------	--------------------

Πολύ δυσαρεστημένος / η	12	7, 8	7, 8	7, 8
Δυσαρεστημένος / η	11	7, 2	7, 2	15, 0
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	27	17, 6	17, 6	32, 7
Ικανοποιημένος / η	60	39, 2	39, 2	71, 9
Πολύ Ικανοποιημένος / η	43	28, 1	28, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση με ποσοστό 41, 2 %.

Πίνακας 22 : Ικανοποίηση από τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	7	4, 6	4, 6	4, 6
Δυσαρεστημένος / η	38	24, 8	24, 8	29, 4
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	63	41, 2	41, 2	70, 6
Ικανοποιημένος / η	36	23, 5	23, 5	94, 1
Πολύ Ικανοποιημένος / η	9	5, 9	5, 9	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Όσον αφορά την ικανοποίηση από την αναγνώριση που τους δίνουν, οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 45, 1 %.

Πίνακας 23 : Ικανοποίηση από την αναγνώριση που μου δίνουν

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	4	2, 6	2, 6	2, 6
Δυσαρεστημένος / η	6	3, 9	3, 9	6, 5
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσαρεστημένος / η	51	33, 3	33, 3	39, 9
Ικανοποιημένος / η	69	45, 1	45, 1	85, 0
Πολύ Ικανοποιημένος / η	23	15, 0	15, 0	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Τέλος, όσον αφορά την ικανοποίηση από το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττουν, οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είναι ικανοποιημένοι με ποσοστό 45, 1 %.

Πίνακας 24 : Ικανοποίηση από το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ δυσαρεστημένος / η	11	7, 2	7, 2	7, 2

Δυσανεστημένος / η	10	6, 5	6, 5	13, 7
Ούτε Ικανοποιημένος / η ούτε δυσανεστημένος / η	52	34, 0	34, 0	47, 7
Ικανοποιημένος / η	69	45, 1	45, 1	92, 8
Πολύ Ικανοποιημένος / η	11	7, 2	7, 2	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Η συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων βρέθηκε ότι είναι 66, 9 (±15, 8), δηλαδή οι συμμετέχοντες θεωρούνται ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

4.3 Ηγεσία

Το τρίτο μέρος της έρευνας ασχολήθηκε με την ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αναφέρουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν με κάποιες προτάσεις που τους δόθηκαν και αφορούσαν τον άμεσο προϊστάμενό τους στην εργασία τους.

Με την άποψη «Ανεξάρτητα από την επιτυχία, ο προϊστάμενός μου θα μας συγχαρεί όσο εργαζόμαστε σκληρά» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 45, 8 %.

Πίνακας 25 : Ανεξάρτητα από την επιτυχία, ο προϊστάμενός μου θα μας συγχαρεί όσο εργαζόμαστε σκληρά

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	19	12, 4	12, 4	12, 4
Διαφωνώ	14	9, 2	9, 2	21, 6
Ουδέτερη στάση	33	21, 6	21, 6	43, 1
Συμφωνώ	70	45, 8	45, 8	88, 9
Συμφωνώ απόλυτα	17	11, 1	11, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητός» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 49 %.

Πίνακας 26 : Ο προϊστάμενός μου μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητός

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	6, 5	6, 5	6, 5
Διαφωνώ	14	9, 2	9, 2	15, 7
Ουδέτερη στάση	37	24, 2	24, 2	39, 9
Συμφωνώ	75	49, 0	49, 0	88, 9
Συμφωνώ απόλυτα	17	11, 1	11, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου καταλαβαίνει ότι, για εμάς, η καλή δουλειά είναι μια ανταμοιβή από μόνη της» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 45, 8 %.

Πίνακας 27 : Ο προϊστάμενός μου καταλαβαίνει ότι, για εμάς, η καλή δουλειά είναι μια ανταμοιβή από μόνη της

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	9, 8	9, 8	9, 8
Διαφωνώ	14	9, 2	9, 2	19, 0
Ουδέτερη στάση	37	24, 2	24, 2	43, 1
Συμφωνώ	70	45, 8	45, 8	88, 9
Συμφωνώ απόλυτα	17	11, 1	11, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου αποδέχεται τις απόψεις μας στην εργασία» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 40, 5 %.

Πίνακας 28 : Ο προϊστάμενός μου αποδέχεται τις απόψεις μας στην εργασία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	4, 6	4, 6	4, 6
Διαφωνώ	12	7, 8	7, 8	12, 4
Ουδέτερη στάση	59	38, 6	38, 6	51, 0
Συμφωνώ	62	40, 5	40, 5	91, 5
Συμφωνώ απόλυτα	13	8, 5	8, 5	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις ευθύνες μας αφού πρώτα μας συμβουλευτεί» οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση με ποσοστό 49 % και ακολουθούν με 29, 4 % όσοι συμφώνησαν.

Πίνακας 29 : Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις ευθύνες μας αφού πρώτα μας συμβουλευτεί

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	11	7, 2	7, 2	7, 2
Διαφωνώ	11	7, 2	7, 2	14, 4
Ουδέτερη στάση	75	49, 0	49, 0	63, 4
Συμφωνώ	45	29, 4	29, 4	92, 8
Συμφωνώ απόλυτα	11	7, 2	7, 2	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου δεν αγνοεί τα συναισθήματά μας κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 43, 1 %.

Πίνακας 30 : Ο προϊστάμενός μου δεν αγνοεί τα συναισθήματά μας κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	13	8,5	8,5	8,5
Διαφωνώ	14	9,2	9,2	17,6
Ουδέτερη στάση	33	21,6	21,6	39,2
Συμφωνώ	66	43,1	43,1	82,4
Συμφωνώ απόλυτα	27	17,6	17,6	100,0
Σύνολο	153	100,0	100,0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να κάνει τη διεύθυνση να έχει καλή εντύπωση για εμάς» οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφώνησαν με ποσοστό 34 % και ακολουθούν όσοι κράτησαν ουδέτερη στάση με 31,4 %.

Πίνακας 31 : Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να κάνει τη διεύθυνση να έχει καλή εντύπωση για εμάς

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	6,5	6,5	6,5
Διαφωνώ	52	34,0	34,0	40,5
Ουδέτερη στάση	48	31,4	31,4	71,9
Συμφωνώ	43	28,1	28,1	100,0
Σύνολο	153	100,0	100,0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου επιμένει να αλλάξει τον τρόπο εργασίας» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 43,1 %.

Πίνακας 32 : Ο προϊστάμενός μου επιμένει να αλλάξει τον τρόπο εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	7	4,6	4,6	4,6
Διαφωνώ	8	5,2	5,2	9,8
Ουδέτερη στάση	55	35,9	35,9	45,8
Συμφωνώ	66	43,1	43,1	88,9
Συμφωνώ απόλυτα	17	11,1	11,1	100,0
Σύνολο	153	100,0	100,0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 45,8 %.

Πίνακας 33 : Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό

Διαφωνώ απόλυτα	3	2, 0	2, 0	2, 0
Διαφωνώ	7	4, 6	4, 6	6, 5
Ουδέτερη στάση	47	30, 7	30, 7	37, 3
Συμφωνώ	70	45, 8	45, 8	83, 0
Συμφωνώ απόλυτα	26	17, 0	17, 0	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου δεν αρνείται να εξηγήσει τις αποφάσεις του» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 41, 2 %.

Πίνακας 34 : Ο προϊστάμενός μου δεν αρνείται να εξηγήσει τις αποφάσεις του

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	9, 8	9, 8	9, 8
Διαφωνώ	14	9, 2	9, 2	19, 0
Ουδέτερη στάση	34	22, 2	22, 2	41, 2
Συμφωνώ	63	41, 2	41, 2	82, 4
Συμφωνώ απόλυτα	27	17, 6	17, 6	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου είναι πρόθυμος να δεχτεί την καινοτομία» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 51, 6 %.

Πίνακας 35 : Ο προϊστάμενός μου είναι πρόθυμος να δεχτεί την καινοτομία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	6, 5	6, 5	6, 5
Διαφωνώ	14	9, 2	9, 2	15, 7
Ουδέτερη στάση	33	21, 6	21, 6	37, 3
Συμφωνώ	79	51, 6	51, 6	88, 9
Συμφωνώ απόλυτα	17	11, 1	11, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου φαίνεται ζεστός όταν του μιλάω» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 43, 1 %.

Πίνακας 36 : Ο προϊστάμενός μου φαίνεται ζεστός όταν του μιλάω

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	9, 8	9, 8	9, 8
Διαφωνώ	14	9, 2	9, 2	19, 0
Ουδέτερη στάση	31	20, 3	20, 3	39, 2
Συμφωνώ	66	43, 1	43, 1	82, 4

Συμφωνώ απόλυτα	27	17, 6	17, 6	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου είναι φιλικός και προσιτός» οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση με ποσοστό 44, 4 %.

Πίνακας 37 : Ο προϊστάμενός μου είναι φιλικός και προσιτός

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	16	10, 5	10, 5	10, 5
Διαφωνώ	23	15, 0	15, 0	25, 5
Ουδέτερη στάση	68	44, 4	44, 4	69, 9
Συμφωνώ	42	27, 5	27, 5	97, 4
Συμφωνώ απόλυτα	4	2, 6	2, 6	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αποδεχτεί τις πληροφορίες μας κατά τη διάρκεια της εργασίας» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 32 %.

Πίνακας 38 : Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αποδεχτεί τις πληροφορίες μας κατά τη διάρκεια της εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	6, 5	6, 5	6, 5
Διαφωνώ	28	18, 3	18, 3	24, 8
Ουδέτερη στάση	43	28, 1	28, 1	52, 9
Συμφωνώ	49	32, 0	32, 0	85, 0
Συμφωνώ απόλυτα	23	15, 0	15, 0	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Πριν από την εκτέλεση σημαντικής εργασίας, θα συγχαρεί και ενθαρρύνει το προσωπικό» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 43, 1 %.

Πίνακας 39 : Πριν από την εκτέλεση σημαντικής εργασίας, θα συγχαρεί και ενθαρρύνει το προσωπικό

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	13	8, 5	8, 5	8, 5
Διαφωνώ	14	9, 2	9, 2	17, 6
Ουδέτερη στάση	43	28, 1	28, 1	45, 8
Συμφωνώ	66	43, 1	43, 1	88, 9
Συμφωνώ απόλυτα	17	11, 1	11, 1	100, 0

Σύνολο	153	100, 0	100, 0
--------	-----	--------	--------

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου θα προσπαθήσει να εφαρμόσει τις καινοτομίες του» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 38, 6 %.

Πίνακας 40 : Ο προϊστάμενός μου θα προσπαθήσει να εφαρμόσει τις καινοτομίες του

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	2, 0	2, 0	2, 0
Διαφωνώ	7	4, 6	4, 6	6, 5
Ουδέτερη στάση	41	26, 8	26, 8	33, 3
Συμφωνώ	59	38, 6	38, 6	71, 9
Συμφωνώ απόλυτα	43	28, 1	28, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου είναι λιτός στη διοίκησή του» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 39, 2 %.

Πίνακας 41 : Ο προϊστάμενός μου είναι λιτός στη διοίκησή του

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	5, 2	5, 2	5, 2
Διαφωνώ	11	7, 2	7, 2	12, 4
Ουδέτερη στάση	27	17, 6	17, 6	30, 1
Συμφωνώ	60	39, 2	39, 2	69, 3
Συμφωνώ απόλυτα	47	30, 7	30, 7	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει» οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση με ποσοστό 41, 8 %.

Πίνακας 42 : Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	8	5, 2	5, 2	5, 2
Διαφωνώ	41	26, 8	26, 8	32, 0
Ουδέτερη στάση	64	41, 8	41, 8	73, 9
Συμφωνώ	33	21, 6	21, 6	95, 4
Συμφωνώ απόλυτα	7	4, 6	4, 6	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου θα καθορίσει τον καθορισμένο φόρτο εργασίας μας» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 47, 1 %.

Πίνακας 43 : Ο προϊστάμενός μου θα καθορίσει τον καθορισμένο φόρτο εργασίας μας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	2, 0	2, 0	2, 0
Διαφωνώ	6	3, 9	3, 9	5, 9
Ουδέτερη στάση	52	34, 0	34, 0	39, 9
Συμφωνώ	72	47, 1	47, 1	86, 9
Συμφωνώ απόλυτα	20	13, 1	13, 1	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Για λόγους αποτελεσματικότητας, ο προϊστάμενός μου θα ζητήσει περισσότερα» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 44, 4 %.

Πίνακας 44 : Για λόγους αποτελεσματικότητας, ο προϊστάμενός μου θα ζητήσει περισσότερα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	6, 5	6, 5	6, 5
Διαφωνώ	8	5, 2	5, 2	11, 8
Ουδέτερη στάση	58	37, 9	37, 9	49, 7
Συμφωνώ	68	44, 4	44, 4	94, 1
Συμφωνώ απόλυτα	9	5, 9	5, 9	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου απαιτεί από όλους να εργάζονται σύμφωνα με τις τυπικές μεθόδους εργασίας» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 49 %.

Πίνακας 45 : Ο προϊστάμενός μου απαιτεί από όλους να εργάζονται σύμφωνα με τις τυπικές μεθόδους εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	21	13, 7	13, 7	13, 7
Διαφωνώ	13	8, 5	8, 5	22, 2
Ουδέτερη στάση	30	19, 6	19, 6	41, 8
Συμφωνώ	75	49, 0	49, 0	90, 8
Συμφωνώ απόλυτα	14	9, 2	9, 2	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου γνωρίζει ότι οι υφιστάμενοί του θα κάνουν ό, τι μπορούν στη δουλειά τους» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 52, 3 %.

Πίνακας 46 : Ο προϊστάμενός μου γνωρίζει ότι οι υφιστάμενί του θα κάνουν ό, τι μπορούν στη δουλειά τους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	10	6, 5	6, 5	6, 5
Διαφωνώ	13	8, 5	8, 5	15, 0
Ουδέτερη στάση	36	23, 5	23, 5	38, 6
Συμφωνώ	80	52, 3	52, 3	90, 8
Συμφωνώ απόλυτα	14	9, 2	9, 2	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου θα λύσει προβλήματα με νέες κατευθύνσεις» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 49 %.

Πίνακας 47 : Ο προϊστάμενός μου θα λύσει προβλήματα με νέες κατευθύνσεις

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	17	11, 1	11, 1	11, 1
Διαφωνώ	13	8, 5	8, 5	19, 6
Ουδέτερη στάση	34	22, 2	22, 2	41, 8
Συμφωνώ	75	49, 0	49, 0	90, 8
Συμφωνώ απόλυτα	14	9, 2	9, 2	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι όταν λαμβάνουμε αποφάσεις μόνοι μας, πρέπει να τον ενημερώσουμε» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 42, 5 %.

Πίνακας 48 : Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι όταν λαμβάνουμε αποφάσεις μόνοι μας, πρέπει να τον ενημερώσουμε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	6	3, 9	3, 9	3, 9
Διαφωνώ	11	7, 2	7, 2	11, 1
Ουδέτερη στάση	60	39, 2	39, 2	50, 3
Συμφωνώ	65	42, 5	42, 5	92, 8
Συμφωνώ απόλυτα	11	7, 2	7, 2	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου τονίζει ότι η απόδοσή μας πρέπει να ξεπεράσει την απόδοση άλλων τμημάτων» οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση με ποσοστό 50, 3 %.

Πίνακας 49 : Ο προϊστάμενός μου τονίζει ότι η απόδοσή μας πρέπει να ξεπεράσει την απόδοση άλλων τμημάτων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	12	7, 8	7, 8	7, 8
Διαφωνώ	12	7, 8	7, 8	15, 7
Ουδέτερη στάση	77	50, 3	50, 3	66, 0
Συμφωνώ	43	28, 1	28, 1	94, 1
Συμφωνώ απόλυτα	9	5, 9	5, 9	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε σκληρότερα» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 45, 8 %.

Πίνακας 50 : Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε σκληρότερα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	15	9, 8	9, 8	9, 8
Διαφωνώ	13	8, 5	8, 5	18, 3
Ουδέτερη στάση	30	19, 6	19, 6	37, 9
Συμφωνώ	70	45, 8	45, 8	83, 7
Συμφωνώ απόλυτα	25	16, 3	16, 3	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι ο χρόνος ανάπαυσης δεν μπορεί να παραταθεί» οι περισσότεροι εργαζόμενοι κράτησαν ουδέτερη στάση ή διαφώνησαν με ποσοστό 32, 7 %.

Πίνακας 51 : Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι ο χρόνος ανάπαυσης δεν μπορεί να παραταθεί

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	12	7, 8	7, 8	7, 8
Διαφωνώ	50	32, 7	32, 7	40, 5
Ουδέτερη στάση	50	32, 7	32, 7	73, 2
Συμφωνώ	41	26, 8	26, 8	100, 0
Σύνολο	153	100, 0	100, 0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση να μάθουν από τους ικανούς εργαζόμενους» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 45, 8 %.

Πίνακας 52 : Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση να μάθουν από τους ικανούς εργαζόμενους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
--	-----------	---------	----------------	--------------------

Διαφωνώ απόλυτα	6	3,9	3,9	3,9
Διαφωνώ	7	4,6	4,6	8,5
Ουδέτερη στάση	56	36,6	36,6	45,1
Συμφωνώ	70	45,8	45,8	90,8
Συμφωνώ απόλυτα	14	9,2	9,2	100,0
Σύνολο	153	100,0	100,0	

Με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ποιότητας της εργασίας» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 50,3 %.

Πίνακας 53 : Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ποιότητας της εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	3	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	6	3,9	3,9	5,9
Ουδέτερη στάση	43	28,1	28,1	34,0
Συμφωνώ	77	50,3	50,3	84,3
Συμφωνώ απόλυτα	24	15,7	15,7	100,0
Σύνολο	153	100,0	100,0	

Τέλος, με την άποψη «Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε υπερωρίες» οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφώνησαν με ποσοστό 44,4 %.

Πίνακας 54 : Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε υπερωρίες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ απόλυτα	18	11,8	11,8	11,8
Διαφωνώ	13	8,5	8,5	20,3
Ουδέτερη στάση	29	19,0	19,0	39,2
Συμφωνώ	68	44,4	44,4	83,7
Συμφωνώ απόλυτα	25	16,3	16,3	100,0
Σύνολο	153	100,0	100,0	

Η συνολική βαθμολογία των συμμετεχόντων βρέθηκε ότι είναι 50,5 ($\pm 12,2$) για την πρώτη διάσταση με βάση το σκεπτικό και 51,4 ($\pm 10,5$) για τη δεύτερη διάσταση με βάση τη δράση, δηλαδή οι συμμετέχοντες θεωρούνται ικανοποιημένοι από την ηγεσία τους.

4.4 Επαγωγική στατιστική

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών προκειμένου να εξαχθούν συγκριτικά συμπεράσματα. Αρχικά, πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των

δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων με την ικανοποίηση από την εργασία. Αρχικά, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο των συμμετεχόντων. Από τον έλεγχο t - test που πραγματοποιήθηκε δεν εντοπίστηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με το φύλο των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο.

Πίνακας 55 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με το φύλο

		Levene's Test for Equality of Variances		t - test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95 % Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Σκορ B	Equal variances assumed	,132	,717	-,131	151	,896	-,33824	2,58944	-5,45446	4,77799
	Equal variances not assumed			-,130	139,340	,897	-,33824	2,60834	-5,49528	4,81881

Έπειτα, διερευνήθηκε πιθανή στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων σχετικά την ικανοποίηση από την εργασία. Από τον έλεγχο ANOVA που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά της ηλικίας με την επαγγελματική ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η συσχέτιση αυτή είναι θετική, δηλαδή όσο αυξάνεται η ηλικία αυξάνεται και η ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακας 56 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με την ηλικία

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3517,181	4	879,295	3,746	,006
Within Groups	34736,714	148	234,708		
Total	38253,895	152			

Στη συνέχεια, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί πιθανή στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων σχετικά την ικανοποίηση από την εργασία. Από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά του μορφωτικού επιπέδου με την ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακας 57 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με μορφωτικό επίπεδο

	Value	df	Asymp. Sig. (2 - sided)
Pearson Chi - Square	99,304 ^a	82	,094
Likelihood Ratio	118,480	82	,005
Linear - by - Linear Association	,001	1	,978
N of Valid Cases	153		

a. 121 cells (96,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

Τέλος, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων σχετικά την ικανοποίηση από την εργασία. Από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά της προϋπηρεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία και πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η συσχέτιση αυτή είναι θετική, δηλαδή όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας αυξάνεται και η ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακας 58 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με προϋπηρεσία

	Value	df	Asymp. Sig. (2 - sided)
Pearson Chi - Square	284,436 ^a	164	,000
Likelihood Ratio	246,941	164	,000
Linear - by - Linear Association	2,958	1	,085
N of Valid Cases	153		

a. 208 cells (99,0 %) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Στη συνέχεια, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί πιθανή συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ικανοποίηση από την ηγεσία. Από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ικανοποίηση από την ηγεσία και πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η συσχέτιση αυτή είναι θετική, δηλαδή όσο αυξάνεται η ικανοποίηση από την ηγεσία αυξάνεται και η ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακας 59 : Συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης με ικανοποίηση από την ηγεσία

		Ικανοποίηση από εργασία	Ικανοποίηση από ηγεσία
Ικανοποίηση από εργασία	Pearson Correlation	1	,700**
	Sig. (2 - tailed)		,000
	N	153	153
Ικανοποίηση από ηγεσία	Pearson Correlation	,700**	1
	Sig. (2 - tailed)	,000	
	N	153	153

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

Τελειώνοντας, έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί αν μπορούν κάποιοι παράγοντες να σχηματίσουν ένα μοντέλο πρόβλεψης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε εφαρμογή μοντέλου παλινδρόμησης.

Εξαρτημένη μεταβλητή : Ικανοποίηση από την εργασία

Ανεξάρτητες μεταβλητές : Φύλο, Ηλικία, Προϋπηρεσία, Ικανοποίηση από την ηγεσία

Το μοντέλο παλινδρόμησης που δημιουργήθηκε μετά τη συμμετοχή όλων των μεταβλητών, εμφανίζει $R^2 = 0,516$ και επομένως προβλέπει το 51,6 % των περιπτώσεων.

Πίνακας 60 : Σύνοψη μοντέλου παλινδρόμησης

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,700 ^a	,490	,486	11,37032
2	,719 ^b	,516	,510	11,10467

a. Predictors : (Constant), Ικανοποίηση από ηγεσία

b. Predictors : (Constant), Ικανοποίηση από ηγεσία, Ηλικία

Επίσης, από τον πίνακα ANOVA φαίνεται πως η συσχέτιση της εξαρτημένης μεταβλητής με τις ανεξάρτητες δεν είναι μηδενική και επομένως υπάρχουν μεταβλητές που την προβλέπουν.

Πίνακας 61 : ANOVA^c Ανάλυσης παλινδρόμησης

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18731,982	1	18731,982	144,890	,000 ^a
	Residual	19521,913	151	129,284		
	Total	38253,895	152			

2	Regression	19756,842	2	9878,421	80,108	,000 ^b
	Residual	18497,054	150	123,314		
	Total	38253,895	152			

- a. Predictors : (Constant), Ικανοποίηση από ηγεσία
b. Predictors : (Constant), Ικανοποίηση από ηγεσία, Ηλικία
c. Dependent Variable : Ικανοποίηση από εργασία

Συγκεκριμένα, υπάρχουν δύο μεταβλητές που συμμετέχουν στο μοντέλο παλινδρόμησης που δημιουργήθηκε και είναι η Ικανοποίηση από την ηγεσία ($\beta=0,488$) και η ηλικία ($\beta=2,182$) οι οποίες επηρεάζουν θετικά την συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακας 62 : **Coefficients^a Μεταβλητές μοντέλου παλινδρόμησης**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15,804	4,345		1	(Constant)
	Ικανοποίηση από ηγεσία	,501	,042	,700		Ικανοποίηση από ηγεσία
2	(Constant)	10,989	4,560		2	(Constant)
	Ικανοποίηση από ηγεσία	,488	,041	,681		Ικανοποίηση από ηγεσία
	Ηλικία	2,182	,757	,165		Ηλικία

- a. Dependent Variable : Ικανοποίηση από εργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Γενικά συμπεράσματα

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο και η διερεύνηση αν η ηγεσία επιδρά σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα επικεντρώνεται σε εργαζομένους που δραστηριοποιούνται σε τουριστικές επιχειρήσεις και έγινε προσπάθεια να διερευνηθεί πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα από την εργασία τους, αν οι δημογραφικοί παράγοντες επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, αν η ικανοποίηση από την ηγεσία επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και αν υπάρχει κάποιος προβλεπτικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος συνολικά 153 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν άνδρες με ηλικίες μεταξύ 41 - 50 ετών, κυρίως απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με έτη προϋπηρεσίας μεταξύ 11 - 15 χρόνια.

Το δεύτερο και κυρίως μέρος της έρευνας ασχολήθηκε με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν μια σειρά από προτάσεις που αφορούσαν την ικανοποίησή τους από την εργασία στις οποίες κλήθηκαν να αναφέρουν πόσο ικανοποιημένοι είναι. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες εμφανίστηκαν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την ευκαιρία να κάνουν πράγματα για άλλους ανθρώπους, την ευκαιρία να εφαρμόζουν δικές τους μεθόδους / ιδέες, τις εργασιακές συνθήκες και την αναγνώριση που τους δίνουν. Η συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων βρέθηκε ότι είναι 66, 9, δηλαδή οι συμμετέχοντες θεωρούνται ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Το τρίτο μέρος της έρευνας ασχολήθηκε με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία τους. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν μια σειρά από προτάσεις που αφορούσαν την ικανοποίησή τους από τον άμεσο προϊστάμενό τους στις οποίες κλήθηκαν να αναφέρουν πόσο συμφωνούν με αυτές. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν περισσότερο με το ότι ο προϊστάμενός τους τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας, θα προσπαθήσει να εφαρμόσει τις καινοτομίες του, είναι λιτός στη διοίκησή του, θα καθορίσει τον καθορισμένο φόρτο εργασίας, τονίζει τη σημασία της ποιότητας της εργασίας και είναι πρόθυμος να δεχτεί την καινοτομία.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων με την ικανοποίηση από την εργασία. Από τους ελέγχους που έγιναν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά της ηλικίας με την ικανοποίηση από την εργασία και της προϋπηρεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε γραμμική παλινδρόμηση για να διαπιστωθεί αν κάποιο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ή η ικανοποίηση από την ηγεσία αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα. Από την παλινδρόμηση που έγινε βρέθηκε ότι προγνωστικοί δείκτες για την ικανοποίηση από την εργασία είναι η ικανοποίηση από την ηγεσία και η ηλικία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι όσο αυξάνεται η ικανοποίηση από την ηγεσία

και η ηλικία των συμμετεχόντων τόσο αναμένεται να αυξάνεται και η επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Συνολικά από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα είναι σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι από την εργασία τους αλλά και από την ηγεσία τους.

5.2 Περιορισμοί / Αδυναμίες της έρευνας

Οι περιορισμοί που εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της εργασίας αφορούν κυρίως περιορισμούς που σχετίζονται με τις ποσοτικές έρευνες που πραγματοποιούνται και έχουν να κάνουν με ζητήματα κατανόησης από τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Εντούτοις, έγινε προσπάθεια να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα με την ύπαρξη διευκρινιστικών οδηγιών στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου. Επίσης, υπήρξε περιορισμός χρόνου καθώς πρόκειται για εργασία μεταπτυχιακού επιπέδου με συγκεκριμένες ημερομηνίες παράδοσης.

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ως μια πρόταση για μελλοντική έρευνα προτείνεται η διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις μεγαλύτερου δείγματος συμμετεχόντων εργαζομένων του τουριστικού κλάδου με σκοπό τη δημιουργία συγκριτικών αποτελεσμάτων μεταξύ περιοχών. Επίσης, τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη διενέργεια έρευνας που θα διερευνά τις απόψεις εκτός των εργαζομένων και των ηγετικών στελεχών των τουριστικών επιχειρήσεων και να αποτελέσουν βάση για περαιτέρω μελέτη και έρευνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allio, R. J. (2009). Leadership—the five big ideas. *Strategy & Leadership*, 37(2), 4–12.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory - building. *American Psychologist*, 62(1), 25–33.
- Hopen, D. (2010). The changing role and practices of successful leaders. *The Journal for Quality and Participation*, 33(1), 4–9.
- Vroom, V. H., & Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17–24.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6–16.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership : Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- Holt, S., Marques, J. (2012). Empathy in Leadership : Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic that is Asking for Attention. *J Bus Ethics* (2012) 105 : 95–105. DOI 10.1007 / s10551 - 011 - 0951 - 5
- Hussain, M., & Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 411 - 425.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership : A meta - analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910. doi : 10.1037 / 0021 - 9010.89.5.901
- Alkahtani, A. H. (2015). The influence of leadership styles on organizational commitment : The moderating effect of emotional intelligence. *Business and Management Studies*, 2(1), 23 - 34. doi : 10.11114 / bms. v2i1.1091
- Sheng Victor, G. Y., & Soutar, G. N. (2005). The role of ethical behaviors in the relations between leadership styles and job performance. In *ANZMAC 2005 Conference : Corporate Responsibility* (pp. 24 - 33). Retrieved from : [https : / / www.researchgate.net / publication / 265806307_The_Role_Of_Ethical_Behaviours_In_The_Relations_Between_Leadership_Styles_And_Job_Performance](https://www.researchgate.net/publication/265806307_The_Role_Of_Ethical_Behaviours_In_The_Relations_Between_Leadership_Styles_And_Job_Performance)
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Education Administration Theory, Research, and Practice*. Mc - Graw - Hill Co., Singapore.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY : The Free Press.
- Al - Ababneh, M. (2013). Leadership style of managers in five - star hotels and its relationship with employees' job satisfaction. *International Journal of Management & Business Studies*, 3(2), 93 - 98.

Abdalla, H. G. (2010). The influence of transformational and transactional leadership on employee performance and organizational commitment - A case study in the UAE public sector (Doctoral dissertation, The British University in Dubai (BUiD)).

Bass, B. M. (1997). Does the transactional - transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130 - 139. doi : 10.1037 / / 0003 - 066x.52.2.130.

Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress*, 18: 255-266

Kruse, K.(2013). *Employee Engagement for Everyone: 4 Keys to Happiness and Fulfillment at Work*, The Center for Wholehearted Leadership, Published in Philadelphia (kindle edition)

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior, An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York, NY: Mc-Graw-Hill/Irwin.

Van Dierendonck, D., Haynes, C, Borrill, C & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9: 165-175

Williams, M. (2005). *Leadership for Leaders*. London, UK: Thorogood Publishing Limited.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: The Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3rd ed.)*. New York, Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. doi:10.1108/03090599010135122

Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. doi:10.1037//0003-066x.52.2.130

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59-80. doi:10.1177/105960118801300109

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Morreale, S. (2002). *Analysis of perceived leader behaviors in law enforcement agencies*. Nova Southeastern University: ProQuest, UMI Microform 3074882.

Liphadzi, M., Aigbavboa, C., & Thwala, W. (2015). Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry. *Procedia Engineering*, 123, 284-290. doi: 10.1016/j.proeng.2015.10.091

Oshinubi, O. O. (2007). *The influence of project managers' leadership styles on project team performance in the construction industry (3302623) (Doctoral dissertation)*. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (3302623)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον τουριστικό κλάδο

A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο
 - Άνδρας
 - Γυναίκα

2. Ηλικία
 - Μέχρι 30 ετών
 - 31 - 40 ετών
 - 41 - 50 ετών
 - 51 - 60 ετών
 - Πάνω από 60 ετών

3. Επίπεδο εκπαίδευσης
 - Υποχρεωτική εκπαίδευση
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - Τριτοβάθμια εκπαίδευση

4. Προϋπηρεσία
 - Μέχρι 5 έτη
 - 6 - 10 έτη
 - 11 - 15 έτη
 - 16 - 20 έτη
 - Πάνω από 20 έτη

B. Επαγγελματική ικανοποίηση

Στη δουλειά μου νιώθω...

1. Πολύ δυσαρεστημένος

2. Δυσανεστημένος

3. Ούτε ικανοποιημένος ούτε δυσανεστημένος

4. Ικανοποιημένος

5. Πολύ ικανοποιημένος

σχετικά με....

1. τη δυνατότητα να μην μένω ανενεργός.	1 2 3 4 5
2. τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος.	1 2 3 4 5
3. την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων.	1 2 3 4 5
4. την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο χώρο μου.	1 2 3 4 5
5. τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου	1 2 3 4 5
6. την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις	1 2 3 4 5
7. τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου.	1 2 3 4 5
8. τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση.	1 2 3 4 5
9. την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	1 2 3 4 5
10. την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους.	1 2 3 4 5
11. την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου.	1 2 3 4 5
12. τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική της η εταιρεία	1 2 3 4 5
13. το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω.	1 2 3 4 5

14. τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη.	1 2 3 4 5
15. την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση.	1 2 3 4 5
16. την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους / ιδέες.	1 2 3 4 5
17. τις εργασιακές συνθήκες.	1 2 3 4 5
18. τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους.	1 2 3 4 5
19. την αναγνώριση που μου δίνουν.	1 2 3 4 5
20. το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω.	1 2 3 4 5

Γ. Ηγεσία

Στις προτάσεις που ακολουθούν επιλέξτε το βαθμό στον οποίο ισχύουν για τον προϊστάμενό σας, όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερη στάση, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα

1. Ανεξάρτητα από την επιτυχία, ο προϊστάμενός μου θα μας συγχαρεί όσο εργαζόμαστε σκληρά	1 2 3 4 5
2. Ο προϊστάμενός μου μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητός	1 2 3 4 5
3. Ο προϊστάμενός μου καταλαβαίνει ότι, για εμάς, η καλή δουλειά είναι μια ανταμοιβή από μόνη της	1 2 3 4 5
4. Ο προϊστάμενός μου δεν αποδέχεται τις απόψεις μας στην εργασία	1 2 3 4 5
5. Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αλλάξει τις ευθύνες μας χωρίς να μας συμβουλευτεί	1 2 3 4 5
6. Ο προϊστάμενός μου συχνά αγνοεί τα συναισθήματά μας κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του	1 2 3 4 5

7. Ο προϊστάμενός μου προσπαθεί να κάνει τη διεύθυνση να έχει καλή εντύπωση για εμάς	1 2 3 4 5
8. Ο προϊστάμενός μου επιμένει να αλλάζει τον τρόπο εργασίας	1 2 3 4 5
9. Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ομαδικής εργασίας	1 2 3 4 5
10. Ο προϊστάμενός μου δεν αρνείται να εξηγήσει τις αποφάσεις του	1 2 3 4 5
11. Ο προϊστάμενός μου είναι πρόθυμος να δεχτεί την καινοτομία	1 2 3 4 5
12. Ο προϊστάμενός μου φαίνεται τόσο ζεστός όταν του μιλάω	1 2 3 4 5
13. Ο προϊστάμενός μου είναι φιλικός και προσιτός	1 2 3 4 5
14. Ο προϊστάμενός μου μπορεί να αποδεχτεί τις πληροφορίες μας κατά τη διάρκεια της εργασίας	1 2 3 4 5
15. Πριν από την εκτέλεση σημαντικής εργασίας, θα συγχαρεί και ενθαρρύνει το προσωπικό	1 2 3 4 5
16. Ο προϊστάμενός μου θα προσπαθήσει να εφαρμόσει τις καινοτομίες του	1 2 3 4 5
17. Ο προϊστάμενός μου είναι λιτός στη διοίκησή του	1 2 3 4 5
18. Όταν έχουμε χαμηλή απόδοση, ο προϊστάμενός μου δεν θα μας επικρίνει	1 2 3 4 5
19. Ο προϊστάμενός μου θα καθορίσει τον καθορισμένο φόρτο εργασίας μας	1 2 3 4 5
20. Για λόγους αποτελεσματικότητας, ο προϊστάμενός μου θα ζητήσει περισσότερα	1 2 3 4 5
21. Ο προϊστάμενός μου απαιτεί από όλους να εργάζονται σύμφωνα με τις τυπικές μεθόδους εργασίας	1 2 3 4 5
22. Ο προϊστάμενός μου γνωρίζει ότι οι υφισταμένοι του θα κάνουν ό, τι μπορούν στη δουλειά τους	1 2 3 4 5
23. Ο προϊστάμενός μου θα λύσει προβλήματα με νέες κατευθύνσεις	1 2 3 4 5
24. Ο προϊστάμενός μου πιστεύει ότι όταν λαμβάνουμε αποφάσεις μόνοι μας, πρέπει να τον ενημερώσουμε	1 2 3 4 5

25. Ο προϊστάμενός μου τονίζει ότι η απόδοσή μας πρέπει να ξεπεράσει την απόδοση άλλων τμημάτων	1 2 3 4 5
26. Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε σκληρότερα	1 2 3 4 5
27. Ο προϊστάμενός μου επιμένει ότι ο χρόνος ανάπαυσης δεν μπορεί να παραταθεί	1 2 3 4 5
28. Ο προϊστάμενός μου απαιτεί οι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση να μάθουν από τους ικανούς εργαζόμενους	1 2 3 4 5
29. Ο προϊστάμενός μου τονίζει τη σημασία της ποιότητας της εργασίας	1 2 3 4 5
30. Ο προϊστάμενός μου μας ενθαρρύνει να εργαστούμε υπερωρίες	1 2 3 4 5