



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας

Διεύθυνση: Μεγάλου Αλεξάνδρου 1, 263 34 ΠΑΤΡΑ

Τηλ.: 2610 369217, Φαξ: 2610 396184,

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

EDUCATION MANAGEMENT

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Διοίκησης Εκπαίδευσης / Education Management»

Διπλωματική Εργασία

«Τίτλος Εργασίας (Ελληνικά/Αγγλικά)»

«Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας/ The impact of the leadership style on the job satisfaction of employees at the TEI of Western Greece»

«Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα»

Χριστίνα Κουτσοπούλου

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:	
Δρ.Γεωργιάδου Νίκη,	
Α' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής	Β' Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:
Δρ.Παναγιωτόπουλος Γεώργιος,	Δρ. Μητρόπουλος Ιωάννης,

Πάτρα, 6-10- 2019

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

©Πανεπιστήμιο Πατρών, 2019

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Πατρών και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Πανεπιστημίου Πατρών όπου εκπονήθηκε.

«Ευχαριστίες ή Αφιέρωση»

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Διοίκηση Εκπαίδευσης» και ιδιαίτερα τον Διευθυντή του προγράμματος Δρ.Ιωάννη Μητρόπουλο και τους Καθηγητές Δρ. Νίκη Γεωργιάδη, Δρ.Γεώργιο Παναγιωτόπουλο και Δρ.Ζωή Καρανικόλα που πίστεψαν σε εμένα και με βοήθησαν προσφέροντας καθοδήγηση, συμπαράσταση και υποστήριξη με την πολύτιμη εμπειρία τους και τις καθοριστικές συμβουλές τους, κατά την ερευνητική πορεία αυτής της εργασίας.

Επίσης μεγάλη ευγνωμοσύνη οφείλω στους γονείς μου, τον αείμνηστο πατέρα μου Σπυρίδωνα, την μητέρα μου Αλεξάνδρα καθώς και στα δύο αδέρφια μου Μαρία και Κωνσταντίνο. Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου Παναγιώτη Κατσαγάνη και τα δύο παιδιά μου Ιωάννα και Θοδωρή για την αμέριστη συμπαράσταση, κατανόηση, υπομονή και βοήθειά τους προκειμένου να φέρω εις πέρας τις ως τώρα σπουδές μου και την εκπόνηση της εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω του συναδέλφους μου στο πρώην ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, που συμμετείχαν στην έρευνα, για την πολύτιμη βοήθειά τους.

Περίληψη

Εισαγωγή: Τα τελευταία χρόνια η αποτελεσματική λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση από την ικανοποίηση των εργαζομένων του. Υπό αυτό το πρίσμα το πλαίσιο ανάπτυξης της παρούσας μελέτης κατέστησε απαραίτητη τη διερεύνηση των απόψεων εργαζομένων σχετικά με την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Σκοπός: Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα τελευταία χρόνια το επιστημονικό ενδιαφέρον εστιάζει στη διερεύνηση των παραγόντων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ποικίλους οργανισμούς και την επίδραση που ασκεί η ηγεσία, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστεί αφενός, το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας και αφετέρου το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ που υιοθετούν οι προϊστάμενοι επηρεάζει τον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης τους.

Υλικό και μέθοδος: Για τη διεξαγωγή της έρευνας ακολουθήθηκε η ποσοτική μέθοδος και ως ερευνητικό εργαλείο αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Ειδικότερα η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης έγινε με τη χρήση του ερωτηματολογίου των Warr, Cook και Wall (1979) που αποτελείται από 15 ερωτήσεις το οποίο αξιοποιήθηκε συνδυαστικά με το παραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ) το οποίο μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ.

Αποτελέσματα: Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μέτριο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης καθώς αναγνωρίζουν την ύπαρξη δυσλειτουργιών που σχετίζονται με το ότι δεν επιλύονται με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο τα προβλήματα που ανακύπτουν μέσα στον οργανισμό. Ωστόσο, θεωρούν πως οι προϊστάμενοι καταφέρνουν να ηγηθούν με αρκετά αποτελεσματικό τρόπο της ομάδας και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Τέλος, όσον αφορά το ηγετικό στυλ που ακολουθείται από τους προϊσταμένους διαπιστώθηκε πως δεν εφαρμόζεται με συστηματικό τρόπο ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αλλά αξιοποιούνται κατά περίπτωση πρακτικές και στρατηγικές που ανήκουν σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό και παθητικό).

Συμπεράσματα: Το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο προϊστάμενος και κατ' επέκταση οι πρακτικές τους επηρεάζουν το βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Λέξεις - Κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, στυλ ηγεσίας, προϊστάμενος, ηγέτης, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας

Abstract

Introduction: This diploma thesis titled "The impact of the leadership style on the job satisfaction of employees at the TEI of Western Greece" explored the views of employees about the impact of the leadership style on job satisfaction.

Purpose: Considering the fact that, over the last years, scientific interest has been focused on the investigation of the factors that relate to the job satisfaction of employees in various organizations, and also the influence that leadership has, it was deemed necessary to examine, on the one hand, the level of job satisfaction of employees at the TEI of Western Greece, and on the other hand, whether and what extent, the style that is adopted by the heads of departments affects the job satisfaction level of the former.

Material and method: To carry out research, the quantitative method was followed, and the questionnaire was the research tool that was utilized. More specifically, the measurement of job satisfaction took place by using the questionnaire of Warr, Cook, and Wall (1979), which is composed of 15 questions, and which was utilized in conjunction with the multifactor leadership questionnaire (MLQ) that measures the full extent of leadership styles.

Results: From the results of the survey, it was shown that employees at this specific TEI demonstrate a moderate level of job satisfaction, since they recognize the existence of dysfunctions that are associated with the fact that the problems that arise within the organization are not resolved promptly and effectively. However, the employees of the sample believe that the heads of departments manage to lead the team quite effectively and meet the requirements of the organization. Finally, in terms of the leadership style that is followed by the heads of departments, it was found out that no specific leadership style is applied in a systematic fashion, but, according to circumstances, practices and strategies are utilized, which belong to different leadership styles (transformational, transactional, and passive).

Conclusions: The leadership style adopted by the supervisor and his practices affect the degree of professional satisfaction of employees

Keywords: job satisfaction, leadership style, boss, leader, TEI of Western Greece

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract	5
Κατάλογος πινάκων	8
Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1 Επαγγελματική ικανοποίηση και Ηγεσία.....	12
1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης	12
1.2 Κίνητρα και εργασιακή ικανοποίηση. Θεωρίες Κινήτρων	13
1.2.1 Οντολογικές θεωρίες κινήτρων	15
1.2.2 Μηχανιστικές θεωρίες κινήτρων	20
1.3 Παράγοντες και αίτια εργασιακής ικανοποίησης.....	24
1.4 Ερευνητικά δεδομένα για τους παράγοντες και τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης	26
Κεφάλαιο 2 Ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση.....	29
2. 1 Η έννοια της ηγεσίας.....	29
2. 2 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας. Διάκριση και Κατηγοριοποίηση μορφών ηγεσίας	32
2.3 Παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των μορφών ηγεσίας.....	34
2.4 Συμπερασματικές παρατηρήσεις κεφαλαίου.....	38
Κεφάλαιο 3 Ανασκόπηση ερευνών για την επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση	39
3.1 Ο ρόλος της ηγεσίας και η επίδραση στους εργαζόμενους.....	39
3.2 Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση	40
3.3 Η επίδραση του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση.....	42
3.4 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνηση	44
Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία Έρευνα.....	46
4.1 Σκοπός έρευνας, επιμέρους στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	46
4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων	47
4.4 Ζητήματα δεοντολογίας	47
4.5 Περιγραφή ερευνητικών εργαλείων	48
4.6 Στατιστική επεξεργασία	49
Κεφάλαιο 5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας.....	50
5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	50
5.2. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης.....	53
5.3. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης και στυλ ηγεσίας	58

5.4. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και στυλ ηγεσίας	72
Κεφάλαιο 6 Συζήτηση –Συμπεράσματα και Προτάσεις μελλοντικής έρευνας	75
6.1 Συζήτηση –Συμπεράσματα.....	75
6.2Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	80
Βιβλιογραφία.....	82
Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	88

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1	Οντολογικές θεωρίες (πηγή: Τσούνης & Σαράφης, 2016, σ.40)	19
Πίνακας 2	Η θεωρία των Porter και Lawler	21
Πίνακας 3	Οντολογικές Θεωρίες(πηγή: Τσούνης & Σαράφης, 2016, σ.40)	24
Πίνακας 4	Διαφοποίηση management και την ηγεσία (πηγή: Kotter, 2001)	32
Πίνακας 5	Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=100)	50
Πίνακας 6	Παράμετροι εργασιακής ικανοποίησης: Εξωγενείς παράγοντες	54
Πίνακας 7	Παράμετροι εργασιακής ικανοποίησης: εσωγενείς παράγοντες	55
Πίνακας 8	Επίπεδο ικανοποίησης απο εξωγενείς παράγοντες ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	56
Πίνακας 9	Επίπεδο ικανοποίησης απο εσωγενείς παράγοντες ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	57
Πίνακας 10	Συσχέτιση Ικανοποίησης με τα έτη προϋπηρεσίας	58
Πίνακας 11	Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστικής ηγεσία	59
Πίνακας 12	Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Συναλλακτική ηγεσία	60
Πίνακας 13	Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Παθητική ηγεσία	61
Πίνακας 14	Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Ευχαρίστηση απο την ηγεσία	62
Πίνακας 15	Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Μεγαλύτερη προσπάθεια	63
Πίνακας 16	Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Αποτελεσματικότητα	64
Πίνακας 17	Επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	64
Πίνακας 18	Επίπεδο συναλλακτικής ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	65
Πίνακας 19	Επίπεδο παθητικής ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	66
Πίνακας 20	Επίπεδο ευχαρίστησης από την ηγεσία ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	67
Πίνακας 21	Επίπεδο μεγαλύτερης προσπάθειας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	68
Πίνακας 22	Επίπεδο αποτελεσματικότητας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό	70
Πίνακας 23	Συσχέτιση στυλ ηγεσίας με τα έτη προϋπηρεσίας	71
Πίνακας 24	Συσχέτιση διαστάσεων στυλ ηγεσίας	71
Πίνακας 25	Συσχέτιση στυλ ηγεσίας με εργασιακή ικανοποίηση	72
Πίνακας 26	Εξάρτηση παραγόντων ικανοποίησης απο το στυλ ηγεσίας	73

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται πως μία βασική παράμετρος η οποία καθορίζει το κατά πόσο ένας οργανισμός, εκπαιδευτικός και μη, λειτουργεί με αποτελεσματικό τρόπο βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση από την ικανοποίηση των εργαζομένων του. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί τόσο στο ελληνικό όσο και στο διεθνές συγκείμενο. Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης περιλαμβάνει στους κόλπους της παραμέτρους που σχετίζονται με την παραγωγικότητα του εργαζόμενου, με τον βαθμό διασφάλισης της σωματικής και της ψυχικής του υγείας καθώς επίσης συσχετίζεται με τους χαμηλούς δείκτες απουσίας από την εργασία αλλά και το βαθμό κινητικότητας των εργαζομένων (Αλεξιάς, Αναγνωστόπουλος & Πιλάτης, 2010· Platsidou & Diamantopoulou, 2009).

Διαπιστώνεται δηλαδή ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στο επάγγελμα που ασκούν, στοιχείο το οποίο απορρέει από τις αντιλήψεις που εκφράζουν οι εργαζόμενοι σχετικά με παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος όπως επίσης αντανακλάται στον τρόπο με τον οποίο ενεργούν και λειτουργούν μέσα στο περιβάλλον (Platsidou & Diamantopoulou, 2009). Υπό αυτό το πρίσμα όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία τόσο μεγαλύτερη είναι η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του, με την έννοια ότι ανταποκρίνεται με πιο αποτελεσματικό τρόπο στα εργασιακά του καθήκοντα και τις υποχρεώσεις (Παπαδόπουλος, 2013).

Στα παραπάνω είναι σημαντικό να προστεθεί ακόμα πως το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται με άμεσο και καταλυτικό τρόπο από το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί η διεύθυνση του εκάστοτε οργανισμού και πιο συγκεκριμένα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Τα δεδομένα ερευνών υποδεικνύουν τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, υπογραμμίζοντας πως το μοντέλο ηγεσίας που υιοθετείται καθορίζει τις βασικές συνιστώσες λειτουργίας του οργανισμού (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012). Διαπιστώνεται συνεπώς ότι το επιστημονικό ενδιαφέρον έχει θέσει κατά τις τελευταίες δεκαετίες στο επίκεντρο με πιο συστηματικό τρόπο τη διερεύνηση των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Για τον λόγο αυτό το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιδιώκει να διερευνήσει και να αναδείξει τις απόψεις των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας σχετικά με την επίδραση του στυλ ηγεσία στην επαγγελματική ικανοποίηση. Οι επιμέρους στόχοι που τίθενται αφορούν την ανάδειξη το κατά πόσο το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τους προϊστάμενους επηρεάζει τον βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων ενώ παράλληλα επιδιώκεται να αναδειχθεί το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ που υιοθετούν οι προϊστάμενοι επηρεάζει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα δεδομένα που θα προκύψουν αναμένεται να σκιαγραφήσουν αφενός, την υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί σε ένα ελληνικό πανεπιστημιακό ίδρυμα, καθώς δεν υπάρχουν αντίστοιχες έρευνες ενώ αφετέρου, αναμένεται να αναδειχθούν τα πιο αποτελεσματικά μοντέλα ηγεσίας που μπορούν να υιοθετηθούν από τα στελέχη ενός πανεπιστημιακού οργανισμού σε μία κατεύθυνση ενδυνάμωσης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Όσον αφορά τη διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας αυτή αποτελείται από πέντε κεφάλαια.. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί το θεωρητικό μέρος κατά το οποίο πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και την ηγεσία. Ειδικότερα, επιχειρείται η εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης, παρουσιάζονται οι θεωρίες κινήτρων που διακρίνονται σε οντολογικές και μηχανιστικές θεωρίες, γυναικεία κατηγοριοποίηση των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης και παρατίθενται ερευνητικά δεδομένα σχετικά με τους παράγοντες και τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης. Από την άλλη μεριά, ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην ανάδειξη περιεχόμενο της έννοιας της ηγεσίας, στην καταγραφή των σύγχρονων μορφών ηγεσίας αλλά και την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των μορφών ηγεσίας.

Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανασκόπηση σύγχρονων ερευνών σχετικά με το ρόλο της ηγεσίας και την επίδοσή τους εργαζόμενους. Επίσης σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα ερευνών για την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και για την επίθεση του μετασχηματιστή του μοντέλου ηγεσίας την εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, καταγράφονται τα ερευνητικά αποτελέσματα που αφορούν τους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης και ζητήματα παρακίνησης των εργαζομένων. Στο επόμενο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας έρευνας. Σε αυτό το πλαίσιο καταγράφονται σε ένα πρώτο επίπεδο ο σκοπός, οι επιμέρους στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, καταγράφεται η μέθοδος έρευνας που εφαρμόστηκε, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων στοιχεία που αφορούν το δείγμα της

έρευνας ενώ τέλος, σε ένα τρίτο επίπεδο, αναφορά γίνεται στον τρόπο ανάλυσης και επεξεργασίας των δεδομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Το συγκεκριμένο αποτελείται από τέσσερις υποενότητες εκ των οποίων η πρώτη αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, η δεύτερη τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης, η τρίτη τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης και του στυλ ηγεσίας. Η τελευταία υποενότητα εστιάζει στην σχέση που υπάρχει μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του στυλ ηγεσίας. Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας και εξάγονται συμπεράσματα ενώ παράλληλα οι περιορισμοί της έρευνας και με βάση αυτού γίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Κεφάλαιο 1 Επαγγελματική ικανοποίηση και Ηγεσία

Το πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί το θεωρητικό της υπόβαθρο. Το κέντρο βάρους εστιάζει στην ανάπτυξη και την παρουσίαση τυχόν και παραμέτρων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και την ηγεσία. Ειδικότερα, γίνεται αρχικά μία απόπειρα εννοιολογικής προσέγγισης της εργασιακής ικανοποίησης. Στη συνέχεια γίνεται η διάκριση των θεωριών για τα κίνητρα σε δύο βασικές κατηγορίες, δηλαδή στις οντολογικές και τις μηχανιστικές θεωρίες. Σε αυτές τις υποενότητες παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά των θεωριών αυτών.

Άλλα στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται στο πρώτο κεφάλαιο αφορούν τα αίτια και τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, γίνεται κατηγοριοποίηση των παραγόντων αυτών και παρουσιάζονται στοιχεία από έρευνες που έχουν διεξαχθεί. Τέλος στην τέταρτη ενότητα δίνεται βαρύτητα στην έννοια της ηγεσίας και στην παρουσίαση των σύγχρονων μορφών της, όπως αυτές καταγράφονται από την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των σύγχρονων μορφών ηγεσίας.

1.1. Εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης

Εισαγωγικά αξίζει να σημειωθεί πως η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης συνιστά ένα από τα πιο δημοφιλή πεδία έρευνας στον τομέα της οργανωτικής και βιομηχανικής ψυχολογίας. Το ενδιαφέρον των ερευνητών για τη διερεύνηση παραμέτρων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για διασφάλιση υψηλής αποδοτικότητας, σταθερότητας και ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού.

Όπως επισημαίνει η Γραμματικού (2016), επιστήμες, όπως είναι για παράδειγμα η Κοινωνιολογία της εργασίας αλλά και η διοίκηση επιχειρήσεων, εστιάζουν στην εξέταση του συγκεκριμένου ζητήματος καθώς αναγνωρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνυφασμένη με την αύξηση ή τη μείωση της αποδοτικότητας και κατ' επέκταση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επιπρόσθετα ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την κοινωνική, την οικογενειακή αλλά και την ψυχική υγεία του ατόμου και του άμεσου περιβάλλοντος (Γραμματικού, 2016).

Η έννοια λοιπόν, της εργασιακής ικανοποίησης συνδέεται με την ψυχική υγεία του ατόμου και δύναται να οριστεί ως η συνολική αξιολόγηση και αποτίμηση του εργασιακού

περιβάλλοντος, όπως αυτό αποτυπώνεται από τους Gkolia, Belias και Koustelios (2014). Συγκεκριμένα παραπέμπει στις αντιλήψεις του εργαζόμενου αναφορικά με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις, την επικοινωνία και την συνεργασία με τους συναδέλφους όπως επίσης τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις αποδοχές αλλά και τις ευκαιρίες τους παρέχονται για επαγγελματική και προσωπική επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη (Belias & Koustelios, 2014).

Σχετικά με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρείται, βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ότι πρόκειται για μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία έχει προσδιοριστεί με ποικίλους τρόπους. Ο κάθε ερευνητής αναδεικνύει και εστιάζει σε διαφορετικές πτυχές και διαστάσεις (Menon, Papanastasiou & Zempylas, 2008) και για το λόγο αυτό δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός (Γραμματικού, 2016).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα θετικό και ευχάριστο συναίσθημα το οποίο βιώνει ο εργαζόμενος ως απόρροια της εκτίμησης που λαμβάνει από την εργασία. Το συναίσθημα αυτό μπορεί να προκύπτει από την σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις προσδοκίες του εκάστοτε εργαζομένου από το εργασιακό περιβάλλον και τις εργασιακές συνθήκες, τον ηγέτη, τους συναδέλφους, την απόδοσή του και τα επιτεύγματα (Belias & Koustelios, 2014).

Υπό αυτό το πρίσμα παρατηρείται πως η εργασιακή ικανοποίηση βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ποιότητα αλλά και την απόδοση του έργου από τη μεριά των εργαζομένων και μπορεί να μεταφραστεί στην πράξη ως επιτυχία για τον οργανισμό ο οποίος καθίσταται όλο και πιο αποτελεσματικός εφόσον οι εργαζόμενοι του είναι αποδοτικοί και παραγωγικοί. Διαπιστώνεται με άλλα λόγια πως εφόσον οι συνθήκες μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι ευνοϊκές, ο εργαζόμενος παρουσιάζει υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και λειτουργεί με πιο αποδοτικό τρόπο (Gkolia, Belias & Koustelios, 2014).

1.2 Κίνητρα και εργασιακή ικανοποίηση. Θεωρίες Κινήτρων

Το πρώτο στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι το γεγονός ότι πρόκειται για μία εννοιολογική κατασκευή η οποία αποτελείται από επιμέρους στοιχεία τα οποία συγκροτούν ένα πολύπλοκο σύνολο από στάσεις που διατηρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στις πτυχές και τις παραμέτρους που αφορούν την εργασία. Οι στάσεις αυτές συνιστούν απόρροια των προσδοκιών του ατόμου αλλά και των προσωπικών του εμπειριών. Σύμφωνα με τα όσα καταγράφουν στο άρθρο

τους οι Τσουνής και Σαράφης (2016), σε θεωρητικό επίπεδο, η εργασιακή ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνυφασμένη με τα κίνητρα γύρω από την εργασία όπως επίσης συνδέεται με τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων. Οι θεωρίες των κινήτρων αποτελούν το θεμέλιο λίθο στη θεωρητική προσέγγιση του φαινομένου της εργασιακής ικανοποίησης.

Ωστόσο πριν γίνει αναφορά στις θεωρίες των κινήτρων θα πρέπει να σημειωθεί πως η έννοια του κινήτρου παραπέμπει σε μία μορφή εσωτερικής κίνησης που δίνει ώθηση στο άτομο να ενεργήσει σε μία προσπάθεια να επιτύχει κάποιο στόχο. Υπό αυτό το πρίσμα το κίνητρο ως όρος μπορεί να αξιοποιηθεί για τον καθορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός στόχου (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Η Αθανασούλα-Ρέππα, (2008) υπογραμμίζει ότι τρία είναι τα βασικά στοιχεία τα οποία συνδέονται με το κίνητρο και τα οποία εξετάζονται μέσα από τις διαφορετικές θεωρίες:

- ✓ τα κίνητρα ενεργοποιούν την ανθρώπινη συμπεριφορά
- ✓ η συμπεριφορά του ατόμου κατευθύνεται από τα κίνητρα
- ✓ η διατήρηση μίας συμπεριφοράς εξαρτάται από τα κίνητρα

Συμπληρωματικά προς τα παραπάνω να προστεθεί πως η διασφάλιση της ψυχικής ισορροπίας ενός ατόμου προϋποθέτει πως το κάθε άτομο θέτει συγκεκριμένους στόχους προς επίτευξη αξιοποιώντας για το λόγο αυτό το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Μία πρόσθετη παρατήρηση που θα πρέπει να γίνει αφορά στο ότι η παροχή κινήτρων αποτελεί μία από τις βασικότερες συνιστώσες που μπορούν να καταστήσουν έναν εργαζόμενο πιο αποδοτικό (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Ο Χυτήρης (2001) από τη μεριά του επισημαίνει ότι η έννοια της παρακίνησης παραπέμπει στο σύνολο εκείνων των ενεργειών που καταβάλλονται από τη διοίκηση προκειμένου να διατηρηθεί και να βελτιωθεί η συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι. Ωστόσο, οι δυνάμεις που λειτουργούν παρακινητικά για το άτομο παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις σε κάθε περίπτωση. Υπογραμμίζεται χαρακτηριστικά πως οι δυνάμεις αυτές εκτείνονται από τις απλές βιολογικές ανάγκες και μπορεί να περιλαμβάνουν βαθύτερες ψυχολογικές δυνάμεις (Χυτήρης, 2001).

Όσον αφορά τη διάκριση των θεωριών που σχετίζονται με τα κίνητρα διαπιστώνεται μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση πως οι επιμέρους θεωρίες μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες εκ των οποίων η πρώτη αναφέρεται στις ορολογικές παρατηρήσεις που εστιάζουν στο περιεχόμενο αλλά και το είδος του κινήτρου ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει της μηχανιστικές θεωρίες ή αλλιώς τις θεωρίες της

διεργασίας οι οποίες επικεντρώνουν την προσοχή τους στις συνθήκες αλλά και τις συμπεριφορές εκείνες που ενθαρρύνουν την απόδοσή στην εργασία (Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Μία άλλη διάκριση των θεωριών για τα κίνητρα που παρουσιάζεται από τους Πλατσίδου και Γωνίδα (2005) περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες, εκ των οποίων η πρώτη αφορά τις θεωρίες προσωπικότητας, σύμφωνα με τις οποίες τα κίνητρα εκλαμβάνονται ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του ανθρώπου. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι γνωστικές θεωρίες βάσει των οποίων τα κίνητρα αποτελούν μέρος του γνωστικού συστήματος του ατόμου και αποδίδουν ένα ρόλο στη διαμόρφωση των αντιλήψεων. Σε αυτή την περίπτωση αυτές οι θεωρίες παρουσιάζονται τα κίνητρα ως προϊόν της γνωστικής εικόνας του ατόμου για τον εαυτό του. Τέλος, η τρίτη κατηγορία είναι οι συμπεριφορικές θεωρίες που υποστηρίζουν πως τα κίνητρα είναι άρρηκτα συνυφασμένα με συγκεκριμένες συμπεριφορές και τονίζεται ο προσανατολισμός ως προς τα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου έργου (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας η παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των θεωριών και τα κίνητρα θα γίνει σύμφωνα με την πρώτη κατηγοριοποίηση σε οντολογικές και μηχανιστικές θεωρίες.

1.2.1 Οντολογικές θεωρίες κινήτρων

Η πρώτη οντολογική θεωρία στην οποία θα γίνει αναφορά είναι η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών η οποία έχει προταθεί από τον Maslow το 1970 και η οποία υποκίνησε το ενδιαφέρον των επιχειρησιακών αλλά και των διοικητικών στελεχών κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990. Βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης θεωρίας είναι η ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με την οποία γίνεται η ταξινόμηση των κινήτρων της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Στην πυραμίδα των αναγκών προηγούνται οι φυσιολογικές ανάγκες ενώ ακολουθούν οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και η αυτοπραγμάτωση. Στην πράξη, σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, για να καλυφθεί μια ανάγκη θα πρέπει να έχει καλυφθεί αυτή που προηγείται. Η σειρά κάλυψης των αναγκών είναι η ίδια και ακολουθεί μια πορεία από την κατώτερες ανάγκες στις ανώτερες (Τσούνης & Σαράφης, 2016). Για την ερμηνεία της συμπεριφοράς που ενεργοποιείται από τις ανάγκες έχει προταθεί στο πλαίσιο της συγκεκριμένης θεωρίας η υπόθεση της μείωσης της έντασης

η οποία αναδεικνύει φως όταν μία ανάγκη δεν ικανοποιείται προκαλεί στο άτομο ένταση και αυτός είναι ο λόγος που καταφεύγει στην εκδήλωση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, δηλαδή στην ανάληψη δράσης προκειμένου να μειωθεί η ένταση (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Με τη συγκεκριμένη θεωρία θα πρέπει να παρατηρηθεί πως λόγω της απλότητάς της βρήκε απήχηση στην προσπάθεια να κατανοηθεί η συμπεριφορά του ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο και συνέβαλε στο να στραφεί η διοίκηση όχι μόνο στην ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών όπως είναι για παράδειγμα ο μισθός αλλά και στην εκπλήρωση των ανωτέρων αναγκών όπως είναι η αυτονομία και η δημιουργικότητα (Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Η δεύτερη οντολογική θεωρία που παρουσιάζει κοινές συνισταμένες με τη θεωρία του Maslow είναι η θεωρία παρακίνησης (ERG) του Aldrfer. Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο θεωριών έγκειται στο γεγονός ότι περιορίζονται τα επίπεδα αναγκών που προτάθηκαν από τον πρώτο. Επίσης, δε δίνεται από τον Aldrfer η ίδια έμφαση στο ζήτημα της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών (Χυτήρης, 2001).

Όπως επισημαίνουν οι Τσούνης και Σαράφης (2016) αναγνωρίζεται η δυνατότητα οπισθοδρόμησης από την κάλυψη των αναγκών στην προσπάθεια να καλυφθούν οι κατώτερες ανάγκες, στο βαθμό που είναι ιδιαίτερα έντονη η ματαίωση και η απαισιοδοξία λόγω της επαναλαμβανόμενης αδυναμίας να ικανοποιηθούν οι ανάγκες. Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης θεωρίας αποτελεί το γεγονός ότι πολλές νέες ανάγκες μπορούν να λειτουργούν την ίδια στιγμή στο ίδιο άτομο και να καθορίζουν τη συμπεριφορά που επιδεικνύει (Χυτήρης, 2001).

Στο πλαίσιο των οντολογικών θεωριών συγκαταλέγεται ακόμα και η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1968 οπ. αναφ. στο Everard & Morris, 1999). Ο συγκεκριμένος ερευνητής δοκίμασε να πραγματοποιήσει στην πράξη μέσω των πειραμάτων αφενός τη θεωρία των αναγκών του Maslow και αφετέρου τη θεωρία του MacGregor (Everard & Morris, 1999). Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης θεωρίας έγινε μία προσπάθεια να διασυνδεθούν τα κίνητρα εργασίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και για το λόγο αυτό ο Herzberg αποπειράθηκε να ξεχωρίσει δύο κατηγορίες παραγόντων εκ των οποίων η πρώτη παραπέμπει στα κίνητρα εκείνα που σχετίζονται με τη φύση και τα αντικείμενα της εργασίας, ενώ η δεύτερη στα αντικίνητρα που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Επί της ουσίας γίνεται μία διάκριση ανάμεσα στους παράγοντες που επιδρούν και υποκινούν θετικά το άτομο και σε αυτούς που συντηρούν μία κατάσταση χωρίς να οδηγούν τον εργαζόμενο σε δυσαρέσκεια. Τα κίνητρα είναι η επίτευξη, η φύση της εργασίας, η δυνατότητα προαγωγής, η αναγνώριση του έργου και υπευθυνότητα ενώ τα αντικίνητρα είναι η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού, οι συνθήκες εργασίας, η επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό, το κύρος και ο μισθός, η προσωπική ζωή και η ασφάλεια. Ωστόσο, θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι η εξάλειψη των παραγόντων που οδηγούν στη δυσαρέσκεια δε συνεπάγεται και διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Μία άλλη θεωρία στην οποία αξίζει να γίνει αναφορά είναι η διπολική θεωρία X και Y που διατυπώθηκε από τον McGregor (1960). Εστιάζοντας στα βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης θεωρίας παρατηρείται πως τα άτομα που εντάσσονται στην πρώτη κατηγορία δηλαδή στην κατηγορία X αισθάνονται ασφάλεια εφόσον αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες. Επιλέγουν με άλλα λόγια την εκτέλεση έργων που χαρακτηρίζονται από μονοτονία. Στον αντίποδα τα άτομα που συγκαταλέγονται στην κατηγορία Y εκδηλώνουν έντονα την ανάγκη αυτονομίας και δημιουργικότητας και επιδιώκουν να αξιοποιήσουν κάθε ευκαιρία που τους δίνεται προκειμένου να αναπτύξουν τα ταλέντα και τις ικανότητές τους (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Σύμφωνα με τους Παπάνη και Ρόντο (2005) η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, που καθορίζουν την προσωπικότητα και την ταυτότητα του ατόμου, η οποία βασίζεται στις αντιλήψεις εκείνες σχετικά με την ποιότητα των σχέσεων που καλλιεργούνται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Παπάνης & Ρόντος, 2005)

Τέλος, αναφορά αξίζει να γίνει και στη θεωρία του κινήτρου επίτευξης που διατυπώθηκε από τον McClelland (Χυτήρης, 2001). Οι βασικές ιδέες της συγκεκριμένης θεωρίας αναδεικνύουν ότι το κάθε άτομο επιθυμεί να αυξήσει ή να διατηρήσει σε όσο γίνεται πιο υψηλό επίπεδο τις επιδόσεις του σε συγκεκριμένα έργα και δραστηριότητες. Το άτομο δηλαδή διαθέτει ένα κίνητρο επίτευξης το οποίο αποτελεί επίθετο και σταθερό του χαρακτηριστικό. Υπό αυτό το πρίσμα τα άτομα διακρίνονται ανάλογα με την τάση τους για επίτευξη επιτυχίας. Όσα άτομα έχουν υψηλή τάση προς επίτευξη είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα της δράσης και εκδηλώνουν έντονα την τάση να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Επίσης αναζητούν πληροφορίες προκειμένου να περιορίσουν την

αβεβαιότητα και παράλληλα αναζητούν νέους τρόπους για να ανταποκριθούν όσο γίνεται πιο αποτελεσματικά (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία τρία είναι τα βασικότερα επίκτητα κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά είναι η επίτευξη των στόχων, η δημιουργία δεσμών και η εξουσία (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Συμπληρωματικά προς τα παραπάνω αξίζει να προστεθεί πως οι McClelland & Boyatzis (1982, οπ. αναφ. στο Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005) προχώρησαν στη διατύπωση ενός μοντέλου ηγεσίας σύμφωνα με το οποίο τα άτομα τα οποία είναι καλά διοικητικά στελέχη εστιάζουν την προσοχή τους και σε τρία βασικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι η ανάγκη για δύναμη και εξουσία, η σχέσεις (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Στον πίνακα 1 που ακολουθεί παρουσιάζονται με διαγραμματικό τρόπο οι βασικότερες οντολογικές θεωρίες που αναπτύχθηκαν παραπάνω

Θεωρία	Βασικά χαρακτηριστικά
Θεωρία των αναγκών (Α. Maslow)	<p>Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow περιλαμβάνει από τα κατώτερα προς τα ανώτερα επίπεδα τις ακόλουθες ανάγκες:</p> <ul style="list-style-type: none"> • φυσιολογικές ανάγκες • ανάγκες ασφάλειας • κοινωνικές ανάγκες • ανάγκες αυτοεκτίμησης • ανάγκες αυτοπραγμάτωση
ERG (Alderfer)	<p>Ο Alderfer διακρίνει τρία βασικά ήδη αναγκών στη θεωρία του:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ανάγκες ύπαρξης ➤ ανάγκες σχέσης ➤ ανάγκες ανάπτυξης
Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg)	<p>Τα κίνητρα που σχετίζονται με τη φύση ή το αντικείμενο της εργασίας είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ η επίτευξη ✚ η αναγνώριση του έργου ✚ η φύση της εργασίας

	<ul style="list-style-type: none"> ✚ η υπευθυνότητα ✚ η δυνατότητα προαγωγής <p>Τα αντικίνητρα που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον είναι:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού ✚ η επίβλεψη ✚ οι συνθήκες εργασίας ✚ οι διαπροσωπικές σχέσεις ✚ η αμοιβή ✚ το κύρος ✚ η προσωπική ζωή ✚ η ασφάλεια εργασίας
<p>Θεωρία των κινήτρων επίτευξης (McClelland)</p>	<p>Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία 3 είναι τα βασικά επίκτητα κίνητρα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ επίτευξη των στόχων ✓ δημιουργία δεσμών ✓ εξουσία
<p>Θεωρία X και Y (D. McGregor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Τα άτομα τα οποία ανήκουν στην κατηγορία X αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών και προτιμούν να επιδίδονται σε μονότονα έργα ❖ Τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία Y εκδηλώθηκε έντονη την ανάγκη αυτονομίας, δημιουργικότητας και αξιοποίησης των ταλέντων και των ικανοτήτων τους

Πίνακας 1 Οντολογικές θεωρίες (πηγή: Τσούνης & Σαράφης, 2016, σ.40)

1.2.2 Μηχανιστικές θεωρίες κινήτρων

Στο πλαίσιο εξέτασης και παρουσίασης των διαδικαστικών ή μηχανιστικών θεωριών θα γίνει αναφορά σε ένα πρώτο επίπεδο στη θεωρία της προσδοκίας, όπως αυτή διατυπώθηκε από τον Vroom. Οι θεωρίες που εξετάζουν τις ανθρώπινες ανάγκες αλλά και τη φύση της παρακίνησης, διερευνούν και μελετούν τον τρόπο με τον οποίο το άτομο επιλέγει να υιοθετήσει εναλλακτικούς τύπους συμπεριφοράς (Χυτήρης, 2001).

Τα τρία στοιχεία που αποτελούν τον κόσμο της συγκεκριμένης θεωρίας είναι α) η λειτουργικότητα, δηλαδή, η αντίληψη για το αν η απόδοση κάποιου θα ανταμειφθεί, β) η ελκυστικότητα της συνέπειας, δηλαδή, ο βαθμός προτίμησης που εκδηλώνει το άτομο για κάποιο αποτέλεσμα αλλά και τα αντιλαμβανόμενα θετικά, ουδέτερα ή αρνητικά συναισθήματα που συνοδεύουν τις πιθανές συνέπειες και γ) η προσδοκία που αναφέρεται στην αντιλαμβανόμενη πιθανότητα για επιτυχία απόδοση σε συνάρτηση με το μέγεθος της προσπάθειας που έχει καταβληθεί από τη μεριά του ατόμου (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Οι τρεις αυτές έννοιες αξιοποιήθηκαν για τη διαμόρφωση δύο επιμέρους μοντέλων συμπεριφοράς που είναι το μοντέλο του σθένους και το μοντέλο της προσπάθειας. Προκειμένου να προβληθεί η επαγγελματική ικανοποίηση αξιοποιείται το πρώτο μοντέλο, δηλαδή, το μοντέλο του σθένους. Γενικά παρατηρείται για τη συγκεκριμένη θεωρία πως αξιοποιείται ευρέως στο σύγχρονο μάνατζμεντ, αλλά διαπιστώνεται πως η έμπρακτη εφαρμογή προσκρούει σε δυσκολίες (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Αναφορά αξίζει να γίνει και στη θεωρία της ισότητας που διατυπώθηκε από τον Adams (1963). Η γενική αρχή της συγκεκριμένης θεωρίας αναφέρεται στην ασυμφωνία που υπάρχει ανάμεσα στις σκέψεις του ατόμου και της πράξης, γεγονός που επιφέρει η ένταση και οδηγεί το άτομο στην επιλογή ενεργειών που θα τον βοηθήσουν αποφορτιστεί από την ένταση και να επαναφέρει την ισορροπία. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζει στις συνέπειες της αμοιβής στην απόδοση καθώς αναγνωρίζει πως οι εργαζόμενοι προβαίνουν σε κοινωνικές συγκρίσεις μέσα στον εργασιακό χώρο (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία η επαγγελματική ικανοποίηση προκύπτει από το ισοζύγιο μεταξύ εισόδου και εξόδου, βάσει των αντιλήψεων του εκάστοτε εργαζόμενου. Μέσα λοιπόν, στο εργασιακό περιβάλλον ο κάθε εργαζόμενος διαμορφώνει συγκεκριμένες αντιλήψεις οι οποίες σχετίζονται με το τι επενδύει στην εργασία του αλλά και τι ωφελεί αποκομίζει σε σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους (Δημητρόπουλος, 1998).

Το κέντρο βάρους της συγκεκριμένης θεωρίας στράφηκε στη δίκαιη κατανομή των αμοιβών αλλά και στον ρόλο που διαδραματίζει η παραγωγικότητα στο αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης προσδιορίζοντας παράλληλα τον τρόπο με τον οποίο αντιδρά ο εργαζόμενος στην προσπάθειά του να προσαρμοστεί σε μία «ενοχλητική» πραγματικότητα (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Τέλος, η θεωρία της ισότητας δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές στον μάνατζερ να αποσαφηνίζει τις εργασιακές σχέσεις οι οποίες θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες και να γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους ώστε να αποφευχθεί το ενδεχόμενο να γίνουν λανθασμένες συγκρίσεις και να εξαχθούν λανθασμένα συμπεράσματα (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Στις μηχανιστικές θεωρίες συγκαταλέγεται και το υπόδειγμα της προσδοκίας που διατυπώθηκε από τους Porter και Lawler. Η θεωρία αυτή αναδεικνύει πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί προϊόν της επίδοσης αλλά και της προώθησης ενώ παράλληλα λειτουργεί ως προσδιοριστικός παράγοντας αυτών. Είναι δηλαδή ένα υπόδειγμα πολύ μεταβλητό το οποίο επιδεικνύει τις τρεις μεταβλητές που αξιοποιήθηκαν από το Vroom και οι οποίες ακολουθούν την αντιστοιχία που αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα 2 (Παπάνης & Ρόντος, 2005):

προσπάθεια = δύναμη
υποκειμενική πιθανότητα προσπάθειας- ανταμοιβής = προσδοκία
άξια = προτίμηση

Πίνακας 2 Η θεωρία των Porter και Lawler

Η συγκεκριμένη θεωρία των Porter και Lawler αποτελεί παραλλαγή της θεωρίας της προσδοκίας και αναδεικνύει πως εργασιακή ικανοποίηση δεν συνιστά προϊόν επίδοσης και κινητοποίησης για την αύξηση της επίδοσης του ατόμου αλλά αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα. Όπως σημειώνουν οι Τσουνής και Σαράφης (2016) η προσπάθεια που καταβάλλεται από τον άτομο οδηγεί είτε σε χαμηλή είτε σε υψηλή απόδοση. Κατά την εξέταση των σχέσεων ανάμεσα στην προσπάθεια και τη απόδοση μεσολαβούν δύο

μεταβλητές οι οποίες είναι οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Η υψηλή απόδοση λοιπόν οδηγεί σε δύο είδη αμοιβών που είναι οι εξωγενείς αμοιβές οι οποίες ικανοποιούν τις ανώτερες ανάγκες του ατόμου και οι εξωγενείς οι οποίες χορηγούνται προκειμένου να επιτευχθεί το έργο. Από τη στιγμή που οι αμοιβές εναρμονίζονται με τις προσδοκίες του ατόμου τότε διασφαλίζεται η ικανοποίηση του από την εργασία (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Η θεωρία του καθορισμού στόχων του Locke αποτελεί μία ακόμα θεωρία με την οποία γίνεται απόπειρα να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο παρακινούνται οι εργαζόμενοι. Βασικό χαρακτηριστικό της είναι πως το κάθε άτομο έχει συγκεκριμένους στόχους που προσπαθεί να επιτύχει επιδεικνύοντας κάθε φορά την αντίστοιχη συμπεριφορά. Από τη στιγμή που ο εργαζόμενος αποδεχτεί τον στόχο θα μπορέσει να το επιτύχει όταν κατανοήσει τι είναι αυτό που ακριβώς επιδιώκεται να επιτευχθεί και λαμβάνει την απαιτούμενη ενημέρωση. Διαπιστώνεται δηλαδή, πως ο εκάστοτε οργανισμός για να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους του θα πρέπει να δώσει κίνητρα και να παρακινήσει κατάλληλα τους εργαζόμενους για να διασφαλιστεί η επιτυχία τους (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους Πλατσίδου και Γωνίδα (2005), η θεωρία του καθορισμού στόχων του Locke επικεντρώνεται στην προσωπική δέσμευση σε ένα στόχο ως στοιχείο που συμβάλλει με καταλυτικό τρόπο στην επίτευξη του στόχου. Επίσης τα άτομα αυτά διέπονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως είναι για παράδειγμα το ότι κάνουν θυσίες για να ανταποκριθούν στους στόχους του οργανισμού, έχουν σαφή αίσθηση της αποστολής του οργανισμού και του οράματος, αξιοποιούν τις βασικές αξίες της ομάδας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και προσπαθούν να εκπληρώσουν την αποστολή της ομάδας.

Τέλος, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας που διατυπώθηκε από τους Hackman και Oldman αναδεικνύει πως για να προωθηθούν θετικά εργασιακά αποτελέσματα και να διασφαλιστούν συναισθήματα εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να υπάρχουν τρεις ψυχολογικές καταστάσεις. Οι καταστάσεις αυτές είναι σε ένα πρώτο επίπεδο η βιωμένη σημασία της εργασίας, σε ένα δεύτερο επίπεδο η βιωμένη υπευθυνότητα και σε ένα τρίτο επίπεδο η γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας. Οι καταστάσεις αυτές συνιστούν απόρροια της εμφάνισης 5 εργασιακών χαρακτηριστικών που είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και η επανατροφοδότηση ή ανάδραση (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Στον πίνακα 3 που ακολουθεί παρουσιάζονται με κωδικοποιημένο τρόπο οι βασικές μηχανιστικές θεωρίες που παρουσιάστηκαν και αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας ενότητας

Θεωρία	Βασικά χαρακτηριστικά
Θεωρία της ισοτιμίας (Adams)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οι αμοιβές τις οποίες αποκομίζει το άτομο/ προσφορά- αμοιβές των άλλων/ προσφορά των άλλων, αποτελούν την εξίσωση που αντανάκλα τη θεωρία της ισότητας ▪ Όταν στην εξίσωση αυτή υπάρχει ισότητα τότε υπάρχει ικανοποίηση. Στον αντίποδα η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια
Θεωρία της προσδοκίας (Vroom)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ υποκίνηση- βαθμός προτίμησης* προσδοκία ➤ επαγγελματική ικανοποίηση- βαθμός προτίμησης* συντελεστικότητα [βαθμός που ένα αποτέλεσμα θεωρείται πως οδηγεί και στην επίτευξη των άλλων]
Θεωρία της προσδοκίας (Porter & Lawler)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ η προσπάθεια εξαρτάται και καθορίζεται από την αξία που αποδίδεται στα αποτελέσματα της δράσης αλλά και από την προσδοκία επίτευξής τους ✚ στη σχέση προσπάθειας- απόδοσης μεσολαβούν οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ατόμου ✚ η υψηλή απόδοση οδηγεί στη συνέχεια σε δύο είδη αμοιβών (εσωγενή/εξωγενή) ✚ αν οι αμοιβές θεωρηθούν πως είναι δίκαιες επέρχεται η εργασιακή ικανοποίηση ✚ ο βαθμός ικανοποίησης επίδραση στη μελλοντική αξία των αμοιβών

Θεωρία της στοχοθέτησης (Locke)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ η επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά συνάρτηση των εργασιακών στόχων του ατόμου, του βαθμού δυσκολίας και της τελικής επίτευξής τους ✓ όσο πιο σαφής, δύσκολος και αποδεκτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδραση του ατόμου 												
Μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldman)	<p>Κάποια βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν σε συγκεκριμένες οικονομικές καταστάσεις οι οποίες επιφέρουν συγκεκριμένα εργασιακά αποτελέσματα</p> <table border="1" data-bbox="507 797 1297 1301"> <thead> <tr> <th data-bbox="507 797 772 936">χαρακτηριστικά εργασίας</th> <th data-bbox="778 797 1034 936">ψυχολογικές καταστάσεις</th> <th data-bbox="1040 797 1297 936">εργασιακά αποτελέσματα</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="507 940 772 1079">Ποικιλία δεξιοτήτων Ταυτότητα έργου Σπουδαιότητα έργου</td> <td data-bbox="778 940 1034 1079">Βιωμένη σημασία της εργασίας</td> <td data-bbox="1040 940 1297 1079">Υψηλά εσωτερικά κίνητρα</td> </tr> <tr> <td data-bbox="507 1084 772 1169">Αυτονομία</td> <td data-bbox="778 1084 1034 1169">Βιωμένη υπευθυνότητα</td> <td data-bbox="1040 1084 1297 1169">Υψηλή επίδοση Υψηλή ικανοποίηση</td> </tr> <tr> <td data-bbox="507 1173 772 1301">Επανατροφοδότηση</td> <td data-bbox="778 1173 1034 1301">Γνώση των αποτελεσμάτων</td> <td data-bbox="1040 1173 1297 1301">Χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης</td> </tr> </tbody> </table>	χαρακτηριστικά εργασίας	ψυχολογικές καταστάσεις	εργασιακά αποτελέσματα	Ποικιλία δεξιοτήτων Ταυτότητα έργου Σπουδαιότητα έργου	Βιωμένη σημασία της εργασίας	Υψηλά εσωτερικά κίνητρα	Αυτονομία	Βιωμένη υπευθυνότητα	Υψηλή επίδοση Υψηλή ικανοποίηση	Επανατροφοδότηση	Γνώση των αποτελεσμάτων	Χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης
χαρακτηριστικά εργασίας	ψυχολογικές καταστάσεις	εργασιακά αποτελέσματα											
Ποικιλία δεξιοτήτων Ταυτότητα έργου Σπουδαιότητα έργου	Βιωμένη σημασία της εργασίας	Υψηλά εσωτερικά κίνητρα											
Αυτονομία	Βιωμένη υπευθυνότητα	Υψηλή επίδοση Υψηλή ικανοποίηση											
Επανατροφοδότηση	Γνώση των αποτελεσμάτων	Χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης											

Πίνακας 3 Οντολογικές Θεωρίες(πηγή: Τσούνης & Σαράφης, 2016, σ.40)

1.3 Παράγοντες και αίτια εργασιακής ικανοποίησης

Στην ενότητα αυτή επιδιώκεται να καταγραφούν τα δεδομένα της βιβλιογραφίας σχετικά με τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Σε αυτό το πλαίσιο θα γίνει σε ένα πρώτο επίπεδο διάκριση των κινήτρων σε δύο κατηγορίες καθώς υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στα είδη κινήτρων και στους παράγοντες που διασφαλίζουν την εργασία. Η πρώτη αφορά τα εξωτερικά κίνητρα τα οποία δραστηριοποιούν τον οργανισμό λόγω εξωτερικών συνεπειών όπως είναι για παράδειγμα τα χρήματα, η αύξηση, η προαγωγή, το κύρος, η κοινωνική θέση. Πρόκειται δηλαδή, για κίνητρα που παρέχονται από άλλους. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τα εσωτερικά κίνητρα στα οποία περιλαμβάνονται τα κίνητρα

εκείνα τα οποία δραστηριοποιούν τον οργανισμό αυτά καθαυτά με την απουσία εξωτερικών αμοιβών. Παραπέμπουν, δηλαδή, στο ενδιαφέρον του ατόμου για τη δραστηριότητα που εκτελεί. Κατά συνέπεια, τα κίνητρα αυτά ενεργοποιούν αισθήματα ολοκλήρωσης και ικανοποίησης (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Αναφορά αξίζει να γίνει σε ένα δεύτερο επίπεδο στην κατηγοριοποίηση των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης που διατυπώθηκε από τον Watt (1987, οπ. αναφ. στο Κάντας, 1998). Η διάκριση γίνεται μεταξύ της εσωγενούς και της εξωγενούς ικανοποίησης. Η εσωγενής ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνυφασμένη με το περιεχόμενο της εργασίας ενώ στον αντίποδα η εξωγενής ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνυφασμένη με το πλαίσιο και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες συντελείται η εργασία (λχ ωράρια, ασφάλεια, αμοιβές). Είναι σημαντικό να παρατηρηθεί πως η προσέγγιση αυτή εναρμονίζεται με την ιεράρχηση των αναγκών όπως αυτή διατυπώθηκε από τον Maslow αλλά και τον διαχωρισμό που έκανε ο Herzberg ανάμεσα σε παράγοντες κινήτρων και σε παράγοντες υγιεινής.

Σε συμφωνία με τα παραπάνω βρίσκονται και οι παρατηρήσεις στις οποίες προέβη η Evans (1999, οπ. αναφ. στο Κάντας, 1998). Συγκεκριμένα, οι παράγοντες που διασφαλίζουν την εργασιακή ικανοποίηση διακρίνονται στους παράγοντες εκείνους που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και τους παράγοντες εκείνους που σχετίζονται με το πλαίσιο της εργασίας (Κάντας, 1998).

Από την άλλη μεριά η ταξινόμηση των παραγόντων εργασιακής ικανοποίησης που παρουσιάζεται από την Αθανασούλα-Ρέππα (2008) διακρίνεται σε τέσσερις επιμέρους κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι προσωπικοί παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα η ηλικία, το φύλο, οι ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου, η εμπειρία και οι προσωπικές περιστάσεις. Στη δεύτερη κατηγορία συγκαταλέγονται οι κοινωνικοί παράγοντες, όπως είναι οι προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον εργασιακό χώρο. Στην τρίτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που σχετίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα με τις συνθήκες εργασίας, το φόρτο εργασίας, τα εργασιακά κίνητρα, τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης, τους φυσικούς πόρους, το δίκαιο καταμερισμό της εργασίας και των καθηκόντων. Στην τέταρτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι παράγοντες κουλτούρας που σχετίζονται με την ιδιαίτερη ταυτότητα του οργανισμού και η οποία επηρεάζει το τρόπο με τον οποίο ενεργεί και εργάζεται το εκάστοτε άτομο.

1.4 Ερευνητικά δεδομένα για τους παράγοντες και τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης

Σχετικά με το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασιακής ικανοποίησης θα πρέπει να παρατηρηθεί πως έχουν αναπτυχθεί ποικίλες θεωρίες οι οποίες εστιάζουν στην ανάδειξη των αιτιών της εργασιακής ικανοποίησης. Μία κατηγοριοποίηση των Judge και Klínger (2008), η οποία παρουσιάζεται και στο άρθρο του Παπαδόπουλου (2013), είναι η διάκριση σε περιστασιακές θεωρίες, σε διαταξιακές θεωρίες και σε αλληλεπιδραστικές θεωρίες. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τις περιστασιακές θεωρίες η βασική υπόθεση είναι πως η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά απόρροια της φύσης της εργασίας κάποιου ή συνδέεται με παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Από την άλλη μεριά, οι διαταξιακές θεωρίες αναδεικνύουν ότι οι θεωρήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση στηρίζονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου, ενώ σύμφωνα με τις αλληλεπιδραστικές θεωρίες η εργασιακή ικανοποίηση βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη φύση της εργασίας αλλά και με τα χαρακτηριστικά του ατόμου (Judge & Klínger, 2008; Παπαδόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με τον Παπαδόπουλο (2013), μία από τις περιστασιακές θεωρίες είναι αυτή του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας (Job characteristics model), στον πυρήνα του οποίου τοποθετείται η άποψη πως η εργασία περιέχει εσωτερικά παρωθητικά χαρακτηριστικά τα οποία οδηγούν το άτομο σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας είναι σε ένα πρώτο επίπεδο η ταυτότητα των καθηκόντων, δηλαδή η δυνατότητα να δει το άτομο την εργασία από την αρχή μέχρι το τέλος. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, χαρακτηριστικό γνώρισμα της εργασίας η σπουδαιότητα των καθηκόντων, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο το άτομο πιστεύει πως η εργασία είναι σημαντική. Σε ένα τρίτο επίπεδο, το πλήθος των ικανοτήτων δηλαδή το κατά πόσο η εργασία παρέχει στο άτομο τη δυνατότητα να εκτελεί ποικίλα καθήκοντα. Σε ένα τέταρτο επίπεδο η αυτονομία, ο βαθμός που το άτομο έχει τη δυνατότητα να ελέγξει και να κατευθύνει τον τρόπο με τον οποίο θα ολοκληρώσει την εργασία του και τέλος σε ένα πέμπτο επίπεδο η ανατροφοδότηση, το κατά πόσο δηλαδή λαμβάνει ανατροφοδότηση για τον τρόπο με τον οποίο ενήργησε το άτομο σε μία προσπάθεια ολοκλήρωσης ενός έργου.

Μία από τις διαταξιακές θεωρίες, στην οποία γίνεται αναφορά στο άρθρο του Παπαδόπουλου (2013), είναι η θεωρία της αποτίμησης- αντίληψης. Με βάση τη συγκεκριμένη θεωρία, μέσα από την αποτίμηση των εργαζομένων, καθορίζεται το τι είναι

αυτό που τους ικανοποιεί. Στον αντίποδα, οι αξίες που παρέμειναν ανεκπλήρωτες και θεωρούνται σημαντικές από τον εργαζόμενο θα οδηγήσουν το άτομο στη δυσαρέσκεια.

Αναφορά από την άλλη μεριά αξίζει να γίνει και στην αλληλεπιδραστική θεωρία που διατυπώθηκε από τον Hulin (1991 οπ. αναφ. στο Παπαδόπουλος, 2013), ο οποίος αποπειράθηκε να συνενώσει τις δύο προηγούμενες θεωρίες. Σε αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι η συγκεκριμένη θεωρία αναδεικνύει πως η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μία λειτουργία που ισορροπεί ανάμεσα τους εισαγόμενους ρόλους και τους εξαγόμενους ρόλους. Όσα περισσότερα λοιπόν λαμβάνει ο εργαζόμενος σχετικά με τους εισαγόμενους ρόλους τόσο υψηλότερη είναι η εργασιακή του ικανοποίηση.

Το μοντέλο κινητοποίησης που κυριαρχεί είναι αυτό των χαρακτηριστικών της εργασίας (Job characteristics model). Θα πρέπει να παρατηρηθεί πως έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες όπως είναι για παράδειγμα των Humphrey, Nahrgang και Morgenson (2007). Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους μελετητές, η πλειοψηφία των πέντε χαρακτηριστικών βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τη διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης όπως επίσης συνδέεται με την ικανοποίηση που προκύπτει από την ανάπτυξη αλλά και από τα ενδογενή κίνητρα εργασία, ενώ δε θα πρέπει να παραληφθεί πως υπάρχει συσχέτιση με την οργανωτική δέσμευση, την εξάντληση, την ικανοποίηση από την συνεργασία και την επικοινωνία με τους συναδέλφους αλλά και με τις αντιλήψεις για τους ρόλους. Διαπιστώνεται, δηλαδή, πως τα κίνητρα για την εργασία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Σε αυτό το πλαίσιο οι Kanfer, Frese και Johnson (2017) σημειώνουν ότι ο τρόπος με τον οποίο επιδιώκεται να επιτευχθούν οι στόχοι ή ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η κατανομή των πόρων μπορεί να λειτουργήσει για τους εργαζόμενους παρακινητικά (Kanfer, Frese & Johnson, 2017).

Σε μία προσπάθεια επέκτασης του μοντέλου προστέθηκαν από τους Morgenson και Humphrey (2008) μερικά ακόμα χαρακτηριστικά που αφορούν τα κίνητρα εργασίας και γνώσεις όπως επίσης τα κοινωνικά και συμφραζόμενα χαρακτηριστικά όπως είναι λόγω χάρη το εργασιακό περιβάλλον. Αξίζει να παρατηρηθεί πως οι συγκεκριμένοι ερευνητές διερεύνησαν τη σημασία της αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται ανάμεσα σε αυτά τα κίνητρα όπως είναι για παράδειγμα η ισορροπία ανάμεσα στην ατομική και την ομαδική αυτονομία. Από την άλλη μεριά οι Demerouti και Bakker (2011) συμπεριέλαβαν την

αυξημένη προσπάθεια που καταβάλλεται αλλά και την παραγωγικότητα ως βασικούς δείκτες που σχετίζονται με την επίδοση και τη δημιουργικότητα του εργαζόμενου, τις αλλαγές στη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα σε αυτό το πλαίσιο αποτελεί το γεγονός ότι η αύξηση των αυτοαπασχολούμενων στο γυναικείο πληθυσμό υποδεικνύει πως ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται η εργασία έχει αντίκτυπο και επιδρά στην οικογένεια (Demerouti & Bakker, 2011).

Κατ' επέκταση, σύμφωνα με τις διαπιστώσεις των Dierdorff και Morgeson (2013), το είδος της απασχόλησης δύναται να διαμορφώσει, να επεκτείνει ή να περιορίσει την εργασία και τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις ευρύτερες πρακτικές όπως είναι λόγου χάρη η σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στους ηγέτες και τους εργαζόμενους, η οποία για να μπορέσει να λειτουργήσει με τρόπο παρακινητικό θα πρέπει να είναι θετική (Dierdorff & Morgeson, 2013).

Κεφάλαιο 2 Ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση

Στο πλαίσιο του δεύτερου κεφαλαίου της παρούσας διπλωματικής εργασίας το κέντρο βάρους εστιάζει στη διερεύνηση παραμέτρων που σχετίζονται με την ηγεσία και τις μορφές της, προκειμένου να διαφανεί η σύνδεση και η συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην υπηρεσία για την επαγγελματική ικανοποίηση. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει τρεις επιμέρους ενότητες εκ των οποίων η πρώτη επιχειρεί να προσδιορίσει και να αποσαφηνίσει την έννοια της ηγεσίας. Στη δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά σε σύγχρονες μορφές ηγεσίας, ενώ στην τρίτη ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά των μορφών ηγεσίας

2. 1 Η έννοια της ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας κατέχει κεντρική θέση τόσο στη θεωρία της διοικητικής επιστήμης όσο και στην καθημερινή λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών όπως επισημαίνει χαρακτηριστικά Πασιαρδής (2014). Το στοιχείο αυτό επισημαίνεται και από τον Κατσαρό (2008), σύμφωνα με τον οποίο ο ορισμός της ηγεσίας είναι αυθαίρετος και υποκειμενικός όπως συμβαίνει με όλες τις εννοιολογικές κατασκευές στις κοινωνικές επιστήμες.

Ο Πασιαρδής (2014) υπογραμμίζει πως πολλοί μελετητές αποπειράθηκαν να ορίσουν την έννοια σε μία προσπάθεια το φαινόμενο “ηγεσία” να καταστεί πιο κατανοητό. Ωστόσο, δεν έχει ακόμα προσδιοριστεί με σαφήνεια ο όρος ηγεσία και για τον λόγο αυτό δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Σύμφωνα με την άποψη του Πασιαρδή (2014), πρόκειται για ένα πλέγμα από συμπεριφορές που αξιοποιεί το άτομο κατά την επίδραση με τους άλλους όταν προσπαθεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους.

Με άλλα λόγια, ο ηγέτης είναι το πρόσωπο εκείνο που διαθέτει την ικανότητα να ασκεί επιρροή σε κάποιους ανθρώπους. Συμπληρωματικά θα πρέπει να παρατηρηθεί πως η ηγεσία αποτελεί μία διαδικασία κοινωνικής επίδρασης κατά την οποία το άτομο καταφέρνει να διασφαλίσει τη βοήθεια των άλλων προκειμένου να επιτευχθεί ένας κοινός σκοπός. Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το περιεχόμενο της έννοιας της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα η απόδοση μιας θέσης ή ενός αξιώματος, τα και η κατηγορία μιας συγκεκριμένης διοικητικής συμπεριφοράς (Πασιαρδής, 2014).

Από την άλλη μεριά, ο Κατσαρός (2008) κάνει αναφορά σε έναν από τους πιο κλασσικούς ορισμούς που έχουν διατυπωθεί σχετικά με την ηγεσία, σύμφωνα με τον οποίο

πρόκειται για μία διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων.

Με αφορμή τον συγκεκριμένο ορισμό επισημαίνεται ακόμα πως απαραίτητο στοιχείο και ταυτόχρονα να σημείο κοινής αποδοχής σε πολλούς ορισμούς αποτελεί η θεώρηση της ηγεσίας ως διαδικασίας ασκήσεις επιρροή όπου η έννοια της επιρροής προσδιορίζεται ως η ικανότητα επίδρασης πάνω στη συμπεριφορά των άλλων (Κατσαρός, 2008).

Το στοιχείο αυτό αντανακλάται και στον ορισμό που δίνεται από τον Μπουραντά (2005), σύμφωνα με τον οποίο ηγεσία προσδιορίζεται ως εκείνη η διαδικασία επίδρασης στις σκέψεις, στα συναισθήματα, στις στάσεις μιας μικρής ή μιας μεγάλης ομάδας, τυπικής ή από κάποιο άλλο άτομο. Η επίδραση αυτή ασκείται με τέτοιο τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά δια μέσου της συνεργασίας να αποδώσει το άτομο το μέγιστο των δυνατοτήτων του ώστε να επιτευχθούν με αποτελεσματικό τρόπο οι στόχοι που προκύπτουν με βάση το όραμα και την αποστολή της ομάδας (Μπουραντάς, 2005).

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι το ζήτημα της επιρροής που ασκείται από τη μεριά του ηγέτη αποτελεί κοινή συνισταμένη της πλειοψηφίας των ορισμών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Η Διερωνίτου (2016) υπογραμμίζει πως την αντίληψη της ηγεσίας ως επιρροή ολοκληρώνουν οι απόψεις εκείνες οι οποίες ορίζουν την επιρροή ως την ικανότητα επίδρασης επάνω στη συμπεριφορά των άλλων με την προϋπόθεση πως η επιρροή αποκτά μία άτυπη, αλληλεπιδραστική και αμφίδρομη δυναμική η οποία οδηγεί με τη σειρά της στην εθελοντική συμμόρφωση της σκοπούμενης δράσης και συμπεριφοράς. Υπό αυτό το πρίσμα απαραίτητο συστατικό στη σύσταση της ηγεσίας συνιστά η ύπαρξη μελών ομάδας.

Δεν θα πρέπει να παραληφθεί πως εφόσον η ηγεσία εξαρτάται από την ικανότητα άσκησης επιρροής και δεν διασφαλίζεται μόνο από τη θέση, τότε είναι δυνατόν ένας ηγέτης να αναδυθεί μέσα από τη δυναμική μιας ομάδας ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που δεν κατέχει την επίσημη εξουσία. Κατ' επέκταση, η έννοια της ηγεσίας γίνεται πιο κατανοητή εφόσον διαπιστωθεί πως η επιρροή της ασκείται μέσα από την κοινωνική αλληλεπίδραση. Μόνο σε αυτή την περίπτωση γίνεται αντιληπτή η ύπαρξη ηγεσίας με την εξέταση της ποιότητας και της φύσης των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων που εμπλέκονται (Διερωνίτου, 2016).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να γίνει η διάκριση μεταξύ της έννοιας της ηγεσίας και της έννοιας της διοίκησης. Η αναγκαιότητα αυτή απορρέει από το γεγονός ότι

υπάρχει η τάση να αξιοποιούνται λανθασμένα οι όροι αυτοί οι οποίοι σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημοι. Μια μερίδα των ερευνητών αναγνωρίζουν πως το βασικό χαρακτηριστικό της διοίκησης είναι η συνεχής προσπάθεια ορθολογικής και επιστημονικής μεθοδεύσεις των στρατηγικών εκείνων που αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης ενός οργανισμού. Επίσης συμπληρωματικά παρατηρείται ότι στο ρόλο στις διοικήσεις συγκαταλέγεται η καθημερινή διεκπεραίωση των εργασιών ρουτίνας για τις γραφειοκρατικές λειτουργίες ενός οργανισμού. Διαπιστώνεται δηλαδή, σε γενικές γραμμές, πως υπάρχει μία σύγκλιση απόψεων ως προς την περιοχή ότι η διοίκηση περιλαμβάνει τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, τον έλεγχο και τον συντονισμό (Διερωνίτου, 2016).

Η ειδοποιός διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στον όρο διοίκηση και στον όρο ηγεσία σχετίζεται με το γεγονός ότι το άτομο που διοικεί αποβλέπει στο να διαμορφώσει συμπεριφορών στα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό λόγω της δύναμης που του προσδίδει η εξουσία της θέσης που κατέχει μέσα στον οργανισμό. Στον αντίποδα, ο ηγέτης είναι εκείνο το άτομο ξεχωρίζει ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας διότι μέσα από την αξιοποίηση των επικοινωνιακών και συνεργατικών του δεξιοτήτων καταφέρνει να ασκήσει. Η επιρροή στα υπόλοιπα μέλη χωρίς να κατέχει απαραίτητα θέση εξουσίας. Ένα άλλο στοιχείο το οποίο διακρίνει τον ηγέτη από το άτομο που διοικεί είναι το γεγονός ότι ο πρώτος αποβλέπει στο να διαμορφώσει ένα όραμα και να προωθήσει αξίες οι οποίες ενσωματώνονται μέσα στο στρατηγικό πλάνο του και σχετίζονται με παραμέτρους που αφορούν τον τρόπο δράσης του οργανισμού (Ζαβλάνος, 2002· Μπουραντάς, 2005).

Στον πίνακα 4 που ακολουθεί αποτυπώνονται, σύμφωνα με τον Kotter (2001), οι βασικές διαφορές ανάμεσα στο management και την ηγεσία:

MANAGEMENT	ΗΓΕΣΙΑ
Σχεδιασμός και κατάρτιση προϋπολογισμού	Χάραξη κατευθυντήριων γραμμών
Οργάνωση και στελέχωση	Προσανατολισμός των ανθρώπων προς το όραμα
Έλεγχος και επίλυση των προβλημάτων	Κινητοποίηση και έμπνευση
Το μάνατζμεντ δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων από όλους τους ενδιαφερόμενους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.	Η ηγεσία δημιουργεί αλλαγές, συχνά σε θεαματικό βαθμό, και έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εξαιρετικά χρήσιμες αλλαγές.

Πίνακας 4 Διαφοροποίηση management από την ηγεσία (πηγή: Kotter, 2001)

Με βάση τις παρατηρήσεις που έγιναν παραπάνω σχετικά με τη διάκριση ανάμεσα στην ηγεσία και τη διοίκηση διαπιστώνεται πως δεν θα πρέπει οι δύο αυτές έννοιες να ταυτίζονται, παρά το γεγονός ότι η ηγεσία αποτελεί μία πτυχή της διοίκησης. Επίσης θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι η διοίκηση περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων της οργάνωσης επιδιώκοντας μέσα από το συνδυασμό του ανθρώπινου δυναμικού και των ειδικών πόρων να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Υπό αυτό το πρίσμα η διοίκηση εμπερικλείει στους κόλπους του την ηγεσία όπως σημειώνει χαρακτηριστικά ο Σαΐτης (2005) σε αντίθεση με τον Πασιαρδή (2014) που αναγνωρίζει ότι η έννοια της ηγεσίας είναι πιο ευρεία σε σχέση με τη διοίκηση, γεγονός που συνεπάγεται ότι εμπερικλείει τη διοίκηση και τη διεύθυνση.

2. 2 Σύγχρονες μορφές ηγεσίας. Διάκριση και Κατηγοριοποίηση μορφών ηγεσίας

Αρχικά θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι ένα μεγάλο μέρος των ερευνητών έχει ασχοληθεί με τον προσδιορισμό των βασικών μοντέλων -στυλ ηγεσίας. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης ενότητας το κέντρο βάρους εστιάζει στην ανάπτυξη των

κατηγοριοποιήσεων που προέκυψαν μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τις σύγχρονες μορφές ηγεσία. Σε αυτό το πλαίσιο ο Παπαδόπουλος (2013) διακρίνει στο άρθρο του τρεις βασικές ομάδες θεωριών- μοντέλων ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται:

- i. για τις θεωρίες εκείνες που λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη,
- ii. για τις θεωρίες που εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη και
- iii. για τις ενδεχομενικές θεωρίες σύμφωνα με τις οποίες δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης ο οποίος μπορεί να αναγνωριστεί ως αποτελεσματικότερος αλλά η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν καθορίζουν πιο αποτελεσματικό τρόπο ηγεσίας.

Ο Παπαδόπουλος (2013) αναγνωρίζει επίσης πως με βάση τις συμπεριφορικές θεωρίες πέντε είναι οι βασικές μορφές ηγεσίας. Ειδικότερα, οι μορφές αυτές είναι το αυταρχικό μοντέλο (authority/obedience), το ανθρωπιστικό/ συναδελφικό μοντέλο (country club) , το αδιάφορο μοντέλο (improverished), το δημοκρατικό/ ομαδικό μοντέλο (team leader) και το μέτριο μοντέλο/ μοντέλο της μέσης οδού (middle of the road).

Από την άλλη μεριά, οι Goleman, Boyatzis και McGee (2002) διακρίνουν έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας στηριζόμενοι στη συναισθηματική νοημοσύνη του ηγέτη. Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους μελετητές τα στυλ ηγεσίας που διακρίνουν παρατίθενται στη συνέχεια:

- Το πρώτο είναι το εξαναγκαστικό στυλ (coercive leader) το οποίο περιγράφει τους ηγέτες εκείνους που μπορούν να αντιμετωπίσουν επείγουσες καταστάσεις.
- Το δεύτερο είναι το εξουσιαστικό στυλ (pacesetting leader) που παραπέμπει στις περιπτώσεις ηγετών που είναι ικανοί να επιτύχουν μία ανάκαμψη.
- Το τρίτο είναι το συνεργατικό μοντέλο (affiliative leader) που περιγράφει τους ηγέτες που μπορούν να διαμορφώσουν μέσα στον εργασιακό χώρο αρμονικές σχέσεις εντός του πλαισίου της ομάδας και να παρέχουν ηθικές αξίες.
- Το τέταρτο είναι το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (democratic leader) που επιτρέπει στους υφιστάμενους να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- Το πέμπτο είναι το καθοδηγητικό μοντέλο ηγεσίας (coaching leader) που περιγράφει τους ηγέτες εκείνους που είναι ιδιαίτερα υποστηρικτικοί προς τους άλλους διασφαλίζοντας την προσωπική τους ανάπτυξη.

- Το έκτο είναι το στοχοθετικό μοντέλο ηγεσίας (authoritative leader) που αναδεικνύει την ικανότητα του ηγέτη να προσδιορίζει σαφείς και ξεκάθαρους στόχους και να αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για την επίτευξή τους.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω κατηγοριοποίηση θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι σύμφωνα με τους συγκεκριμένους μελετητές η αποτελεσματικότητα του ηγέτη βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ικανότητά του να συνδυάζει διαφορετικά στυλ σε μία προσπάθεια να διαμορφώσει ένα θετικό και ευνοϊκό κλίμα μέσα στον οργανισμό και να καταστήσει όσο γίνεται πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς τους εργαζόμενους (Goleman, Boyatzis & McGee, 2002).

Μία άλλη κατηγοριοποίηση των τύπων ηγετικής συμπεριφοράς παρουσιάζεται από τον Κατσαρό (2008) ο οποίος εστιάζει στην ανάδειξη τριών βασικών προτύπων ηγεσίας. Τα πρότυπα αυτά είναι σε ένα πρώτο επίπεδο, το αυταρχικό πρότυπο κατά το οποίο οι υφιστάμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, γεγονός που σημαίνει ότι ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του και επιβάλλει την εξουσία που του παρέχει η θέση.

Το δεύτερο πρότυπο είναι το εξουσιοδοτικό (laissez-faire) κατά το οποίο οι υφιστάμενοι λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με τα προσωπικά τους κριτήρια διότι ο ηγέτης δεν επιδεικνύει εμπιστοσύνη στις δυνατότητές του ή διατηρεί μία αδιάφορη στάση εκχωρώντας τον ηγετικό ρόλο στα μέλη. Τέλος το τρίτο πρότυπο είναι το δημοκρατικό κατά το οποίο η λήψη αποφάσεων γίνεται με συμμετοχικές και δημοκρατικές διαδικασίες ή ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις κατόπιν συνεκτίμησης των απόψεων των άλλων ή εφόσον συμβουλευτεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Κατσαρός, 2008).

2.3 Παρουσίαση των βασικών χαρακτηριστικών των μορφών ηγεσίας

Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά σε έξι διαφορετικά στυλ ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα στην ηθική ηγεσία, στη συναλλακτική, στη δημοκρατική, στην αυταρχική, στην αυθεντική και τη μετασχηματιστική ηγεσία. Εστιάζοντας σε ένα πρώτο επίπεδο στην ηθική ηγεσία θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι το βασικό χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου μοντέλου ηγεσίας είναι το γεγονός ότι βασίζεται σε ηθικές αξίες και αρχές, τις οποίες αξιοποιεί ο ηγέτης σε μία προσπάθεια να επιτύχει τους στόχους που θέτει ο οργανισμός (Κατσαρός, 2008· Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι τρεις βασικές διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας είναι το κίνητρο του ηγέτη, οι στρατηγικές επιρροής και ο χαρακτήρας του ηγέτη. Όσον αφορά τις κυρίαρχες αξίες σε αυτές συμπεριλαμβάνονται η εμπιστοσύνη, η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η αξιοπιστία καθώς επίσης οι αμοιβές και τα κίνητρα που παρέχονται από την μεριά του ηγέτη. Στα παραπάνω θα πρέπει να προστεθεί ότι το όραμα και η έμπνευση είναι δύο από τα χαρακτηριστικά που διέπουν το ηθικό ηγέτη ενώ δεν θα πρέπει να παραλειφθεί ότι η επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν μέσα στον οργανισμό συντελείται με γνώμονα τις κυρίαρχες αξίες (Κατσαρός, 2008· Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Όσον αφορά την αυθεντική ηγεσία πρόκειται για ένα είδος ηγεσίας το οποίο αναπτύχθηκε υπό την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας διότι εναρμονίζεται με τις νέες τάσεις σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών διασφαλίζοντας παράλληλα την ανάπτυξη του ατόμου. Στο πλαίσιο της υποστηρικτικής ηγεσίας στόχος του ηγέτη αποτελεί η πολύπλευρη υποστήριξη των μελών της ομάδας ώστε να επιτευχθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό η ικανοποίηση τους προκειμένου το εκάστοτε άτομο να ενεργεί με κριτήριο το κοινό συμφέρον. Το στοιχείο αυτό είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Κοινή συνισταμένη ανάμεσα στην ηθική και αυθεντική ηγεσία αποτελεί το γεγονός ότι προσανατολίζονται και οι δύο στη λήψη αποφάσεων Σύμφωνα με τις αξίες, τις αρχές και τις ηθικές αντιλήψεις των ηγετών. Η εξουσία που αντλούν ηγέτες όπως επίσης η επιρροή που ασκούν στους υφισταμένους τους στηρίζεται στην ηθική και στον προβληματισμό «τι είναι καλό» και «τι είναι κακό». Δεν θα πρέπει να παραλειφθεί πως και στις δύο περιπτώσεις επιστρατεύεται η λογική προκειμένου να καθοριστούν οι ενέργειες της ηγεσίας και να επικρατήσει το ηθικό και το σωστό μου (Γιασεμής, 2016).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διέπουν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με το γεγονός ότι επιδιώκεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της ομάδας. Η συμμετοχή, η συζήτηση και η από κοινού λήψη των αποφάσεων αποτελούν τις βασικές επιδιώξεις του δημοκρατικού είχε έρθει ο οποίος μοιράζεται την ηγεσία με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας παρέχοντας υποστήριξη και πληροφορίες προκειμένου να επεκταθεί η γνώση ανάμεσα στα μέλη (Choi, 2007).

Η συναλλακτική ηγεσία από την άλλη μεριά έχει ως βασικό χαρακτηριστικό τους το γεγονός ότι ο ηγέτης ενεργεί και δραστηριοποιείται μέσα στον οργανισμό χωρίς να αποβλέπει στην υλοποίηση αλλαγών. Ωστόσο, προωθεί βελτιωτικά μέτρα, ώστε οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των εργαζομένων να βρίσκονται σε συμφωνία με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Σε αυτό το πλαίσιο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους οι εργαζόμενοι λειτουργούν με βάση συγκεκριμένες οδηγίες και κανόνες που τους δίνονται λαμβάνετε συγκεκριμένα κίνητρα. Θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι το είδος της υποκίνησης που εντοπίζεται στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει οικονομικά και ηθικά χαρακτηριστικά. Με άλλα λόγια ο συναλλακτικός τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει το σαφή προσδιορισμό των ενεργειών και του ρόλου των εργαζομένων προκειμένου να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Στον αντίποδα του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας βρίσκεται το αυταρχικό στυλ ηγεσίας. Τα βασικά χαρακτηριστικά που αυταρχικού ηγέτη σχετίζονται με το γεγονός ότι το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών καθορίζονται από τον ηγέτη και μεταφέρονται στους εργαζόμενους λεπτομερείς εντολές για το πώς θα πρέπει να εκτελεστεί ένα έργο. Αυτοί έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να χαρακτηρίζονται από χαμηλό επίπεδο δημιουργικότητας και καινοτομίας. Με άλλα λόγια, οι αυταρχικοί ηγέτες δεν επιτρέπουν στους υφισταμένους τους να συνεισφέρουν στις αποφάσεις που λαμβάνονται αλλά ούτε και επιδιώκουν να τους συμβουλευτούν πριν να ληφθεί οποιαδήποτε απόφαση (Van Vugt, Jepson, Hart & De Cremer, 2004).

Από την έρευνα του Rehman, Rahman, Zahid και Asif (2018) διαπιστώθηκε ότι η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν ευνοείται ούτε από την δημοκρατική αλλά ούτε και από την αυταρχική ηγεσία. Ωστόσο θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι δίκαιη, μεταμορφωτική και συναλλακτική φύση της ηγεσίας (transactional) έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα σε αντίθεση με τον ηγέτη που διέπεται από έντονα αυταρχικά χαρακτηριστικά.

Στο σημείο αυτό ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στη μετασχηματιστική ηγεσία η οποία μέσα από τα βιβλιογραφικά δεδομένα αποτελεί ένα από τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας το οποίο εφαρμόζεται με όλο και πιο συστηματικό τρόπο κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Η αλλαγή και το όραμα αποτελούν τα βασικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου μοντέλου τα οποία αντανακλούν στην πράξη στις προσπάθειες που καταβάλλονται από την μεριά του ηγέτη να υποστηρίξει και να εμπνεύσει με συστηματικό τρόπο τα μέλη του οργανισμού

προκειμένου να εισαχθούν καινοτομίες μέσα στον οργανισμό και να πραγματοποιηθούν αλλαγές σε μία κατεύθυνση επίτευξης υψηλών στόχων (Μπουραντάς, 2005· Κατσαρός, 2008).

Επίσης θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι η ενδυνάμωση της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών που συγκροτούν τον οργανισμό διαδραματίζει κομβικό ρόλο το εν λόγω μοντέλο. Επίσης, θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας με συμμετοχικά χαρακτηριστικά διότι επιδίωξη του ηγέτη αποτελεί η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αλλά και η δέσμευση των μελών του οργανισμού στο να επιλυθούν από κοινού τα προβλήματα που εντοπίζονται και να υλοποιηθούν στην πράξη οι αποφάσεις που λαμβάνονται (Μπουραντάς, 2005· Κατσαρός, 2008).

Συμπληρωματικά προς τα παραπάνω θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενός οργανισμού αξιοποιεί τις θεωρίες των κινήτρων και επικαλείται τις ηθικές αξίες των υφισταμένων επιδιώκοντας την ικανοποίηση ανώτερου επιπέδου αναγκών όπως είναι η επιτυχία και η αυτοπραγμάτωση. Ο ηγέτης μοιράζεται κοινά ενδιαφέροντα με τους υφισταμένους του και μία αίσθηση αλληλεξάρτησης οικοδομώντας κατά αυτό τον τρόπο οι ισχυρές και μακροχρόνιες δεσμεύσεις όλων των εμπλεκομένων με τον οργανισμό (Παπαθωμόπουλος, 2016).

Οι βασικές διαστάσεις που χαρακτηρίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία είναι σαν πρώτο επίπεδο η εξιδανικευμένη επιρροή, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει σεβασμό, θαυμασμό και εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους. Σε ένα δεύτερο επίπεδο η εμπνευσμένη παρόθηση δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να διατυπώνει ένα σαφές και ελκυστικό όραμα για τον οργανισμό και παράλληλα, να παρωθεί συστηματικά τους υφισταμένους να ασπαστούν το όραμα αυτό. Σε ένα τρίτο επίπεδο η πνευματική διέγερση, δηλαδή η προς τους υφισταμένους τους να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ρίσκα αμφισβητώντας τις παγιωμένες πρακτικές. Τέλος η τέταρτη διάσταση είναι η εξατομικευμένη στήριξη που αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να παρέχει ένα περιβάλλον υποστηρικτικό για κάθε έναν από τους υφισταμένους του, κατανοώντας τις εξατομικευμένες τους ανάγκες και προάγοντας την επαγγελματική τους εξέλιξη και ανάπτυξη (Παπαθωμόπουλος, 2016).

2.4 Συμπερασματικές παρατηρήσεις κεφαλαίου

Η έννοια της ηγεσίας περιλαμβάνει ένα πλέγμα συμπεριφορών με την έννοια ότι ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει ένα ευρύ φάσμα ικανοτήτων που θα του επιτρέψει να ασκήσει επιρροή σε άλλους. Η ηγεσία υπό αυτό το πρίσμα συνιστά μία διαδικασία κοινωνικής επίδρασης με απώτερο σκοπό την επίτευξη στόχων σε έναν οργανισμό. Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη καθορίζονται από το στυλ ηγεσίας που επιλέγει να ακολουθήσει.

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας όπως είναι για παράδειγμα η συναλλακτική, η μετασχηματιστική, η δημοκρατική και η αυταρχική ηγεσία. Οι μεταξύ τους διαφοροποιήσεις εντοπίζονται σε ζητήματα επικοινωνίας και συνεργασίας τους ηγέτη με τους υφιστάμενους όπως επίσης εντοπίζονται σε παραμέτρους που αφορούν η συμμετοχή αλλά και εν γένει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Κεφάλαιο 3 Ανασκόπηση ερευνών για την επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση

Το τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας εστιάζει στην ανασκόπηση ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε διεθνές και σε εθνικό επίπεδο σχετικά με παραμέτρους που αφορούν την επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση. Το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από τέσσερις επιμέρους ενότητες. Στην πρώτη ενότητα γίνεται ανασκόπηση ερευνών για τον ρόλο της ηγεσίας και την επίδραση στους εργαζόμενους. Στη δεύτερη ενότητα, παρουσιάζονται ευρήματα ερευνών σχετικά με την επίδραση του στυλ ηγεσία στην εργασιακή ικανοποίηση. Στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου καταγράφονται τα ευρήματα αναφορικά με την επίδραση και μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και τέλος στην ενότητα τέσσερα καταγράφονται οι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης όπως αυτοί προκύπτουν από την ανασκόπηση.

3.1 Ο ρόλος της ηγεσίας και η επίδραση στους εργαζόμενους

Μία πρώτη γενική διαπίστωση που θα πρέπει να γίνει σχετίζεται με το γεγονός ότι οι ερευνητές αναγνωρίζουν τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία επισημαίνοντας την επίδραση που ασκεί τόσο στο ανθρώπινο δυναμικό όσο και στην διαμόρφωση του περιβάλλοντος που επικρατεί μέσα στον εργασιακό χώρο. Με άλλα λόγια η ηγεσία έχει άμεσο αντίκτυπο στη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί μέσα σε έναν οργανισμό και στην αποτελεσματικότητά του (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Nasomboon (2014) διερευνήθηκε η σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη δέσμευση της εργασίας, στην οργανωτική απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων διαμέσου της στρατηγικής της ευθυγράμμισης αλλά και των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την παραπάνω έρευνα προέκυψε πως ο βαθμός δέσμευση της ηγεσίας επιδρά άμεσα και με καταλυτικό τρόπο τόσο στην οργανωτική επίδοση όσο και στο βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων. Διαπιστώθηκε ακόμα πως η οργανωτική ευελιξία, η στρατηγική ευθυγράμμιση αλλά και οι πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν παρεμβατικούς παράγοντες ανάμεσα στη δέσμευση της ηγεσίας, τη δέσμευση των υπαλλήλων και την οργανωτική απόδοση. Από τα ευρήματα προκύπτει με άλλα λόγια πως όσο πιο αυξημένη είναι η δέσμευση της ηγεσίας για την επίτευξη των στόχων αλλά και την

επίτευξη της οργανωτικής αλλαγής τόσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός αφοσίωσης που εκδηλώνεται από τη μεριά των εργαζομένων (Nasomboon, 2014).

Από την άλλη μεριά στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Breevaart, et al. το 2014 διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο ηγετική συμπεριφορά επιδρά στην καθημερινή εργασία των εργαζομένων σε έναν οργανισμό μου. Από τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας προέκυψε πως οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν μεγαλύτερο βαθμό εμπλοκής και ενεργού συμμετοχής στη λειτουργία του οργανισμού όταν ο ηγέτης επιδεικνύει μετασχηματιστικές τάσεις και παρέχει στους εργαζόμενους αμοιβές, αναδεικνύοντας κατά αυτό τον τρόπο πως αναγνωρίζει το έργο που παρέχουν.

Το βασικό συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι συγκεκριμένοι ερευνητές σχετίζεται με το γεγονός ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σε συνδυασμό με τη δέσμευση του ηγέτη συμβάλλουν με καταλυτικό τρόπο στη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος όπου κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι η αυτονομία και η συνεχής υποστήριξη. Στον αντίποδα η υιοθέτηση της παθητικής ηγεσίας επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα όσον αφορά την ευημερία των εργαζομένων καθώς ενδυναμώνει την ασάφεια στους ρόλους όπως επίσης και τη σύγκρουση ρόλων μέσα σε έναν οργανισμό (Breevaart et al., 2014).

3.2 Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Αρχικά θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες, επίκεντρο των οποίων έχει αποτελέσει η διερεύνηση παραμέτρων που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και την επίδραση που ασκεί το στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση (Amundsen & Martinsen; Naile & Salesho, 2014; Suri, 2016; Zhang & Bartol, 2010). Μια σημαντική πτυχή που αναδύεται μέσα από τα ερευνητικά δεδομένα υποδεικνύει τη συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στο στυλ ηγεσία και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Έχουν δηλαδή πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες μέσα από τις οποίες διερευνάται ο ρόλος που διαδραματίζει η ηγεσία στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού (Naile & Salesho, 2014).

Κοινή συνισταμένη των σχετικών ευρημάτων αποτελεί το γεγονός ότι η ηγεσία θεωρείται αποτελεσματική εφόσον οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό αποκτούν κίνητρα τα οποία έχουν θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της παραγωγικότητας, τις

αποδόσεις του αλλά και εν γένει στη βελτίωση των επιδόσεων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Συμπληρωματικά θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι υπάρχει θετικός αντίκτυπος στη γενικότερη ευημερία των εργαζομένων (Naile & Salesho, 2014).

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Suri (2016) επιδίωξε να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο το στυλ ηγεσίας καθορίζει τη συμπεριφορά των ηγετών και τον τρόπο με τον οποίο αυτό επηρεάζει τα κίνητρα αλλά και τη συμπεριφορά των εργαζομένων όπως επίσης τον ευρύτερο οργανωτικό προσανατολισμό. Τα ευρήματα που προέκυψαν ανέδειξαν ότι υπάρχει υψηλού βαθμού συσχέτιση ανάμεσα στη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο μετασχηματιστής ηγέτης και στον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων (Suri, 2016).

Επιπρόσθετα διαπιστώθηκε ότι η εμπιστοσύνη και υποστήριξη των εργαζομένων προς την ηγεσία, ο ενστερνισμός του κοινού οράματος αλλά και η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας αποτελούν βασικούς άξονες παρακίνησης του προσωπικού. Αυτό με τη σειρά του διασφαλίζει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και βελτιώνει τόσο τις επιδόσεις του εκάστοτε εργαζόμενου όσο και του συνόλου του οργανισμού (Suri, 2016).

Στα παραπάνω αξίζει να προστεθεί ακόμα πως στη σημερινή εποχή τα εργασιακά περιβάλλοντα είναι ιδιαίτερος ευμετάβλητα, στοιχείο που επηρεάζεται από τις εξελίξεις και τις τεχνολογικές αλλαγές που συντελούνται όπως επίσης επηρεάζεται και από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Οι συνθήκες αυτές καλούν τα ηγετικά στελέχη να κατανοήσουν τη σημασία και την αναγκαιότητα συνεχούς υποστήριξης και εμφάνισης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία προσπάθεια να καταστούν όσο γίνεται πιο δημιουργικοί και παραγωγικοί, προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά και με επάρκεια σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (Naile & Salesho, 2014; Zhang & Bartol, 2010).

Σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από τη μελέτη των Zhang και Bartol, (2010) διαπιστώνεται ότι ηγεσία επιδρά με θετικό τρόπο στην ψυχολογική ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και πως η εκπλήρωση των στόχων και του οράματος ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύεται με ανάγλυφο τρόπο και μέσα από την έρευνα που υλοποιήθηκε από τους Amundsen και Martinsen (2015), σύμφωνα με τους οποίους ο καθοριστικός ρόλος του μοντέλου ηγεσίας που υιοθετείται από τους προϊσταμένους και από τα ανώτερα στελέχη σε έναν οργανισμό επηρεάζει και διαμορφώνει την ψυχολογία των

εργαζομένων καθώς επίσης καθορίζει το βαθμό της εργασιακής τους ικανοποίησης. Αντίστοιχα, τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και από την έρευνα που υλοποιήθηκε από τον Atmojo (2015) κατά τον οποίο οι επιδόσεις των εργαζομένων αλλά και η οργανωτική δέσμευση τους δεν θα πρέπει να εξετάζεται αποκομμένη από το ηγετικό στυλ που υιοθετείται.

3.3 Η επίδραση του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση

Το κέντρο βάρους της συγκεκριμένης υποενότητα στα εστίαση στην επίδραση που ασκεί το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι επιλέχθηκε να γίνει ξεχωριστή αναφορά στο συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας καθώς ένα μεγάλο μέρος των ερευνητικών δεδομένων αναδεικνύει το θετικό αντίκτυπο που έχει στην εργασιακή ικανοποίηση ο μετασχηματιστικό ηγέτης. Ένα πρώτο στοιχείο που θα πρέπει να παρατηρηθεί σε αυτό το πλαίσιο σχετίζεται με το γεγονός ότι η υιοθέτηση του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τη μεριά των προϊσταμένων και των ανώτερων στελεχών σε έναν οργανισμό προάγει με πιο αποτελεσματικό τρόπο την εργασιακή ικανοποίηση (Emery & Barker, 2007·Mirkamali, Thani & Alami, 2011· Saleem, 2011).

Αναφορά αξίζει να γίνει και σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε πανεπιστήμια, από τα ευρήματα της οποίας προέκυψε ότι η συναλλακτική ηγεσία είχε αρνητική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία η οποία είχε θετική συσχέτιση με το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων (Saleem, 2011).

Συμπληρωματικά προς τα παραπάνω λειτουργεί η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Trivella και Dargenidou (2009) σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και την εργασιακή ικανοποίηση στο ΤΕΙ Λάρισας. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας ανέδειξαν πως η κουλτούρα που κυριαρχεί είναι η ιεραρχική καθώς η ηγεσία του συγκεκριμένου Πανεπιστημιακού Ιδρύματος εστιάζει σε πτυχές όπως είναι η διατήρηση της ομοιομορφίας και της τάξης, η διατήρηση της σταθερότητας, η τήρηση των κανόνων και ο έλεγχος.

Παράλληλα διαφάνηκε από την έρευνα των Trivella και Dargenidou (2009) πως η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν χαρακτηριστικά τα οποία υποτάσσονται στη γραφειοκρατία. Όσον αφορά τα στοιχεία που προέκυψαν αναφορικά με τους παράγοντες

που προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση οι εργαζόμενοι ανέδειξαν πως οι παράγοντες αυτοί βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τις υγείες διαπροσωπικές σχέσεις, με το περιβάλλον εργασίας, τον εμπλουτισμό και την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί πως οι παράγοντες αυτοί που επισημάνθηκαν βρίσκονται σε άμεση σύνδεση με το στυλ ηγεσίας και τον τρόπο με τον οποίο ενεργεί η ηγεσία του πανεπιστημιακού ιδρύματος (Trivellas & Dargenidou, 2009).

Με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Nielsen et al. (2009), οι ηγέτες οι οποίοι υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δύνανται να διασφαλίσουν με τρόπο αποτελεσματικό την αύξηση των κινήτρων αλλά και της ηθικής των εργαζομένων, αναδεικνύοντας σε όλο τους το φάσμα τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υφισταμένων τους. Στην πράξη διαπιστώνεται ότι σε επίπεδο παροχής κινήτρων το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό σε σύγκριση με το συναλλακτικό μοντέλο καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δύνανται να διαμορφώσουν μία αίσθηση αυτοελέγχου και ικανότητας ανάμεσα στους εργαζόμενους και κατά αυτό τον τρόπο να βελτιώσουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία (Nielsen, Yarker, Randall & Munir, 2009).

Η θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση δε θα πρέπει να εξεταστεί αποκομμένη από το γεγονός ότι ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός επιδιώκει να καλλιεργήσει την αίσθηση της αποστολής και του οράματος. Επίσης, αυξάνεται ο βαθμός υπευθυνότητας και αυτονομίας των εργαζομένων καθόλου έχουν την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αυτενεργήσουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Emery & Barker, 2007). Επιπρόσθετα, θα πρέπει να παρατηρηθεί πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες σχεδιάζουν τις διαδικασίες και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ο οργανισμός σε μία κατεύθυνση διασφάλισης παροχής ποιοτικών υπηρεσιών (Mirkamali, Thani & Alami, 2011; Jacobs & Pfaff, 2013; Pooja, De Clercq & Belausteguigoita, 2016).

Σε αυτό το πλαίσιο αξίζει να σημειωθεί ότι δίνεται βαρύτητα σε παραμέτρους όπως είναι η αναγνώριση, η εξέλιξη και η ανάπτυξη των εργαζομένων, η διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος και καλών εργασιακών συνθηκών όπως επίσης το κέντρο βάρους εστιάζει στην ενδυνάμωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών του οργανισμού (Mirkamali, Thani & Alami, 2011).

Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς όπου εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης καθώς οι ηγέτες προάγουν κοινούς στόχους αλλά και τη διαμόρφωση εργασιακών συνθηκών που παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους (Jacobs, Pfaff, Lehner, Driller, Nitzsche, Stieler-Lorenz, Jürgen.& Jung, 2013).

Τέλος, να σημειωθεί ότι βάσει των ερευνητικών ευρημάτων καθίσταται εμφανές ότι η υιοθέτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιορίζει μεταξύ άλλων τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό, ενώ παράλληλα αυξάνουν τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Emery & Barker, 2007· Pooja, De Clercq & Belausteguigoita, 2016· Mirkamali, Thani & Alami, 2011).

3.4 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνηση

Στην υποενότητα αυτή το κέντρο βάρους της ανασκόπησης των δεδομένων που έχουν προκύψει από προηγούμενες έρευνες θα εστιάσει σε πτυχές που αφορούν τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο αρχικά θα γίνει αναφορά σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2003 στις ΗΠΑ (Wright & Davis, 2003) και πιο συγκεκριμένα σε εργαζόμενους σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα προκειμένου να διερευνηθούν οι παράμετροι του εργασιακού περιβάλλοντος οι οποίοι καθορίζουν το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης.

Από την έρευνα αυτή προέκυψε επτά παράγοντες οι οποίοι συγκροτούν το εργασιακό περιβάλλον και καθορίζουν το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράγοντες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, εκ των οποίων η πρώτη σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ η δεύτερη με τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Στην πρώτη περίπτωση οι διαδικαστικοί περιορισμοί, ο καθορισμός των οργανωτικών στόχων αλλά και η σαφήνεια των οργανωτικών στόχων αποτελούν τους τρεις βασικούς παράγοντες. Στη δεύτερη κατηγορία η αποσαφήνιση των εργασιακών καθηκόντων, η εργασιακή ρουτίνα, η επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης αποτελούν τους τέσσερις παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Wright & Davis, 2003).

Από τα ευρήματα της έρευνας των Wright και Davis (2003) προέκυψε πως αυτοί οι παράγοντες, δηλαδή οι παράμετροι που αφορούν τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, καθορίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Wright & Davis, 2003). Στα παραπάνω θα πρέπει να προστεθεί ακόμα πως στους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων συγκαταλέγονται ο μισθός, το περιεχόμενο της εργασίας αλλά και η εκτίμηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενο.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες αναδείχθηκαν μέσα από την έρευνα που υλοποιήθηκε στην Κύπρο από τους Kaithapalli και Gundala (2009). Τα οικονομικά κίνητρα αλλά και η ποιοτική ανατροφοδότηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος μπορούν να διασφαλίσουν την παρακίνηση τους. Τα οικονομικά κίνητρα αλλά και οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη διαφάνηκαν και από την έρευνα που υλοποιήθηκε από τους Maroudas, Kyriakidou και Vachari (2008) .

Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά και στα ευρήματα ερευνών μέσα από τα οποία διαφαίνεται πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τις Belia, et al. (2015), οι συγκρούσεις ρόλων συνδέονται με την αποξένωση του εργαζομένου από το επάγγελμα αλλά και με τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Θα πρέπει να παρατηρηθεί πως οι συγκρούσεις ρόλων βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τις πολλαπλές ευθύνες στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν οι σύγχρονοι εργαζόμενοι στους οργανισμούς όπως επίσης βρίσκονται σε συνάρτηση με την δυσαρέσκεια που βιώνουν λόγω των υφιστάμενων εργασιακών συνθηκών (Belias, et al. 2015· Belias et al.2015a).

Υπό αυτό το πρίσμα αναγνωρίζεται η ανάγκη διαφοροποίησης του στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι ηγέτες προκειμένου να διαμορφωθούν συνθήκες που προάγουν την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Belias, et al. 2015· Belias et al.2015a). Η συνεργατική λήψη αποφάσεων σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας αλλά και εν γένει η ενδυνάμωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των συναδέλφων μπορούν να αυξήσουν τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης (Olcum & Titrek, 2015). Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με την ανάληψη πρωτοβουλιών μπορεί να συμβάλει στη μείωση του συγκρούσεων ρόλων (Belias, et al., 2015· Belias et al., 2015a).

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σκοπός έρευνας, επιμέρους στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας αναφορικά με πτυχές που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και το στυλ ηγεσίας. Οι επιμέρους στόχοι που τίθενται είναι αφενός, να διαφανεί το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας και αφετέρου, το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ που υιοθετούν οι προϊστάμενοι επηρεάζει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Με βάση το σκοπό και τους επιμέρους στόχους της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα που την καθοδήγησαν ήταν τα ακόλουθα:

1. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας είναι ικανοποιημένοι από το επάγγελμα που ασκούν;
2. Σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, σχέση εργασία, θέση ευθύνης) επηρεάζουν τους εξωγενείς και τους εσωγενείς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης;
3. Σε ποιο βαθμό οι προϊστάμενοι των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας ακολουθούν πρακτικές και στρατηγικές που συνάδουν με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας;
4. Σε ποιο βαθμό οι προϊστάμενοι των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας ακολουθούν πρακτικές και στρατηγικές που συνάδουν με το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας;
5. Σε ποιο βαθμό οι προϊστάμενοι των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας ακολουθούν πρακτικές και στρατηγικές που συνάδουν με το παθητικό στυλ ηγεσίας;
6. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας είναι ικανοποιημένοι από το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοί τους;

4.2 Δείγμα της έρευνας

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία στο πλαίσιο διεξαγωγής μιας έρευνας, δεδομένου ότι η ποιότητα της ερευνητικής διαδικασίας καθορίζεται από τον βαθμό καταλληλότητας που διέπει τη στρατηγική της δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε από τη μεριά του εκάστοτε ερευνητή (Cohen, Manion & Morriison, 2007). Στην προκειμένη περίπτωση ο πληθυσμός στον οποίο απευθυνόταν η

συγκεκριμένη έρευνα ήταν οι εργαζόμενοι σε πανεπιστημιακά ιδρύματα ενώ ο πληθυσμός-στόχος ήταν οι εργαζόμενοι στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.

Για την επιλογή του δείγματος ακολουθήθηκε η μέθοδος της διαστρωματικής δειγματοληψίας. Κατ' επέκταση, το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 συμμετέχοντες οι οποίοι εργάζονται στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας. Από τους 100 εργαζόμενους οι 69 ήταν γυναίκες και οι 31 άνδρες η ηλικία της πλειοψηφίας των οποίων κυμαίνονταν από 41 έως 60 ετών. Όσον αφορά τη σχέση εργασίας οι 72 από τους 100 εργαζόμενους ήταν μόνιμοι υπάλληλοι ενώ οι 28 ήταν υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ).

4.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Με βάση τον σκοπό, τους επιμέρους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν κρίθηκε σκόπιμο να αξιοποιηθεί η ποσοτική μέθοδος έρευνας. Οι βασικότεροι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την επιλογή σχετίζονται με το γεγονός ότι η συγκεκριμένη προσέγγιση διασφαλίζει τη συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων από ένα επαρκές δείγμα του πληθυσμού- στο στον οποίο απευθύνεται η έρευνα (Creswell, 2011). Κατά αυτό τον τρόπο καθίσταται εφικτή η διαμόρφωση μιας γενικής εικόνας σχετικά με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας είναι ικανοποιημένοι από το επάγγελμα τους αλλά και το κατά πόσο το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τη μεριά των προϊσταμένων επηρεάζει και καθορίζει το επίπεδο της επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

Με άλλα λόγια, μέσω της ποσοτικής έρευνας διασφαλίζεται η γρήγορη συγκέντρωση ποσοτικών/ αριθμητικών δεδομένων με τη βοήθεια των ερωτηματολογίων. Επίσης, η ποσοτική προσέγγιση διασφαλίζει μεταξύ άλλων την αντικειμενική προσέγγιση και την ανάδειξη των κυρίαρχων απόψεων σχετικά με το υπό εξέταση ζήτημα. Χαρακτηριστικό ακόμα των ποσοτικών ερευνών είναι και ο αρκετά υψηλός βαθμός αντικειμενικότητας που τις χαρακτηρίζει καθώς τα αποτελέσματα προκύπτουν κατόπιν στατιστικής επεξεργασίας και παρουσιάζονται μέσω διαγραμμάτων και αριθμών, στοιχείο που συμβάλλει στην αποφυγή παρερμηνειών (Robson, 2010· Creswell, 2011).

4.4 Ζητήματα δεοντολογίας

Σχετικά με τα ζητήματα δεοντολογίας θα πρέπει να επισημανθεί ότι λήφθηκαν από τη μεριά της ερευνήτριας μέτρα που διασφαλίζουν ότι όλη η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας εναρμονιζόταν με τους κανόνες δεοντολογίας. Ειδικότερα, διασφαλίστηκε σε ένα

πρώτο επίπεδο η συγκατάθεση των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα προκειμένου να συμμετάσχουν σε αυτήν εθελοντικά χωρίς τον οποιοδήποτε εξαναγκασμό. Σε αυτό το πλαίσιο υπήρξε σχετική ενημέρωση αναφορικά με τον σκοπό αλλά και τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιείται η συγκεκριμένη έρευνα όπως επίσης τον τρόπο με τον οποίο θα αξιοποιηθούν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από αυτήν (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016· Creswell, 2011).

Επιπρόσθετα, σε ένα δεύτερο επίπεδο, διευκρινίστηκε πως τα προσωπικά δεδομένα δεν θα διαρρεύσουν και πως τα ερωτηματολόγια θα συμπληρωθούν ανώνυμα από τις συμμετέχοντες στην έρευνα προκειμένου να αποφευχθεί η οποιαδήποτε αρνητική επίπτωση στην επαγγελματική και προσωπική τους πορεία. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί ακόμα πως οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να σταματήσουν τη συμμετοχή τους στην έρευνα εφόσον δεν το επιθυμούν. Τέλος, σε ένα τρίτο επίπεδο, τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, χωρίς να υπάρξει καμία αλλοίωση μέσω της τροποποίησης των απαντήσεων που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα εργαζόμενους (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2016· Creswell, 2011).

4.5 Περιγραφή ερευνητικών εργαλείων

Η παρούσα διπλωματική εργασία ως ερευνητικό εργαλείο αξιοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο. Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της έρευνας επιλέχθηκαν να χρησιμοποιηθούν δύο ερωτηματολόγια τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί και σε άλλες αντίστοιχες έρευνες. Πιο συγκεκριμένα για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Warr, Cook και Wall (1979). Από την άλλη μεριά, για την αξιολόγηση στις επιδράσεις το ηγετικό στυλ εργασιακή ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε το παραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ) των Avolio και Bass (2004) το οποίο μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ.

Κατά την ερευνητική διαδικασία δόθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονταν οι δηλώσεις εκείνες που απέβλεπαν στην καταγραφή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε το ερωτηματολόγιο των Warr, Cook και Wall (1979) το οποίο αποτελείται από 15 ερωτήσεις κλειστού τύπου, στόχος των οποίων ήταν να προσδιορίσουν οι εργαζόμενοι στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας τον

βαθμό στον οποίον είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, την επαγγελματική τους ελευθερία, τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την επαγγελματική τους εξέλιξη, από την αναγνώριση που λαμβάνουν όπως επίσης από τα μέσα και τον εξοπλισμό που έχουν στη διάθεσή τους για να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους. Οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου είναι διαμορφωμένες σε 7βάθμια κλίμακα όπου το νούμερο ένα αντιστοιχεί στην απόλυτη δυσαρέσκεια ενώ το νούμερο 7 στην απόλυτη ικανοποίηση.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από το δείγμα της έρευνας περιελάμβανε ένα σύνολο 45 δηλώσεων που εμπεριέχει το παραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ) των Avolio και Bass (2004). Οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου είναι διαμορφωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιολογούν όλα τα ηγετικά στυλ δηλαδή το μετασχηματιστικό, το διεκπεραιωτικό/ συναλλακτικό και το παθητικό στυλ ηγεσίας. Επίσης μέσω των δηλώσεων εξετάζεται και αξιολογείται η έκβαση της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα η μεγαλύτερη προσπάθεια, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης από αυτήν. Απώτερος σκοπός των δηλώσεων να συγκεντρωθούν στοιχεία για τις ηγετικές συμπεριφορές ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στα χαρακτηριστικά αλλά και τις ατομικές συμπεριφορές που επιδεικνύει ο ηγέτης σε έναν οργανισμό (Μαγουλιανίτης, 2011). Οι δηλώσεις είναι διαμορφωμένες με τη μορφή 5βάθμιας κλίμακας από το 0 (=καθόλου) έως το 4 (= συνήθως αλλά όχι πάντα) σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι καλούνται να σημειώσουν πόσο συχνά ο προϊστάμενος εκδηλώνει τη συμπεριφορά που καταγράφεται στην εκάστοτε δήλωση

4.6 Στατιστική επεξεργασία

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό SPSS version 25. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση καθώς και έλεγχοι επαγωγικής στατιστικής. Αναλυτικότερα, χρησιμοποιήθηκαν ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney για σύγκριση μεταξύ δύο ομάδων (φύλο, σχέση εργασία, θέση ευθύνης), ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis για σύγκριση μεταξύ τριών ή περισσότερων ομάδων (μορφωτικό επίπεδο) και ο συντελεστής συσχέτισης για διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών (έτη εργασίας και ικανοποίηση). Τέλος, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση παλινδρόμησης για να διερευνηθεί κατά πόσο το στυλ ηγεσία συσχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Κεφάλαιο 5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

5.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

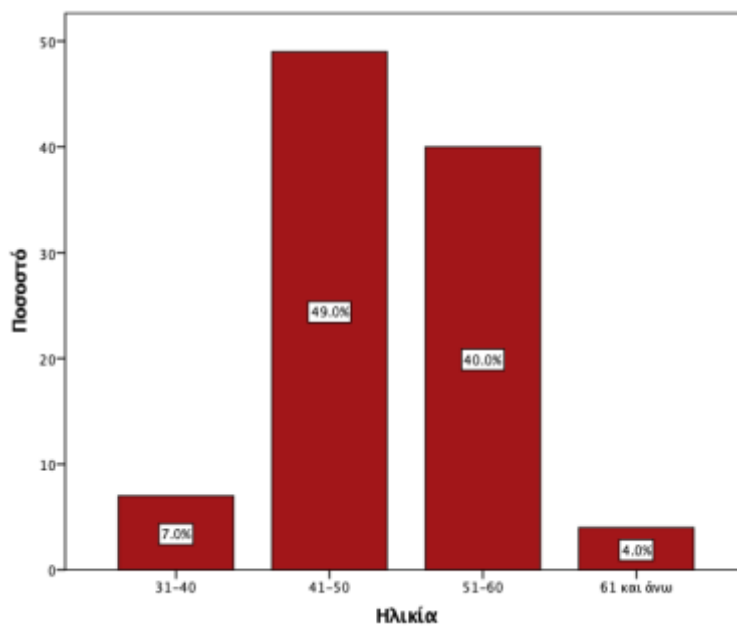
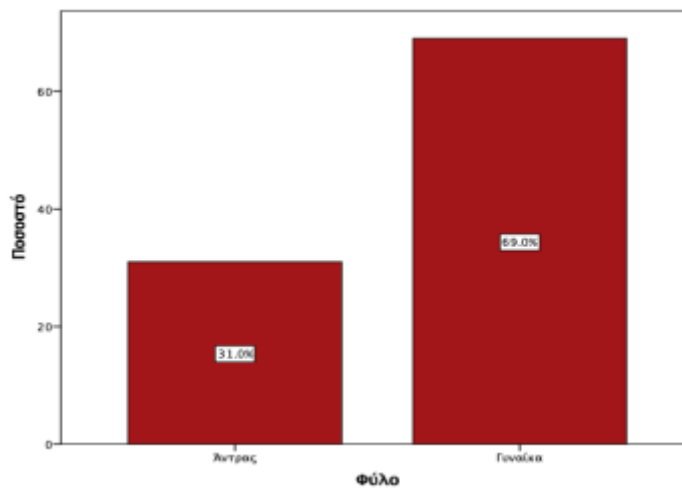
Στον Πίνακα 1 δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 100 συμμετεχόντων. Η πλειονότητα του δείγματος ήταν γυναίκες (n=69, 69%), ηλικίας 41 έως 50 ετών (n=49, 49%) και 51 έως 60 ετών (n=49, 49%) και απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ (n=65, 65%). Αναφορικά με τα επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά η πλειονότητα των εργαζομένων ήταν μόνιμοι (n=72, 72%) και χωρίς θέση ευθύνης (n=74, 74%). Τέλος, κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν 17.63 (Τ.Α.=10.44) έτη εργασίας.

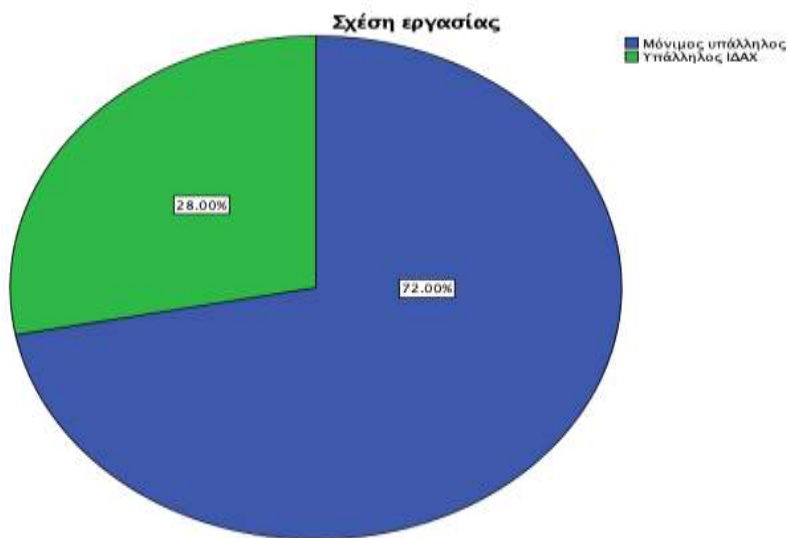
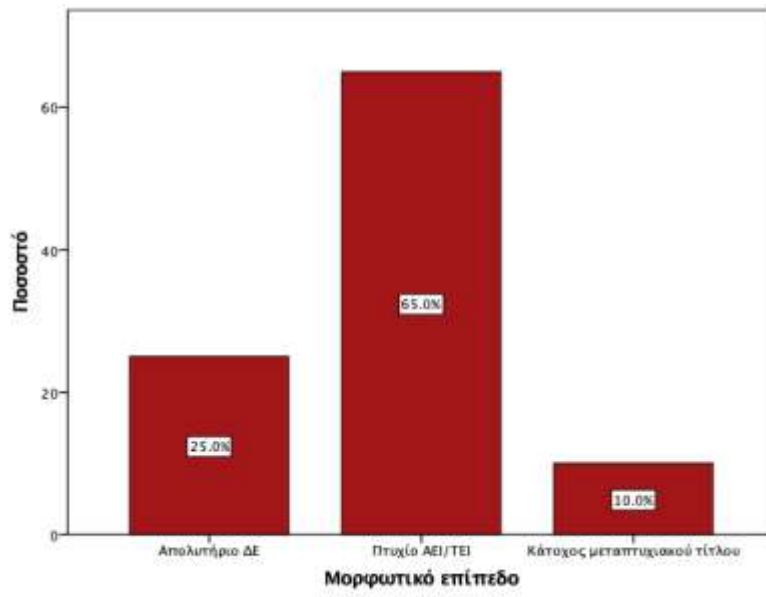
Πίνακας 5. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=100)

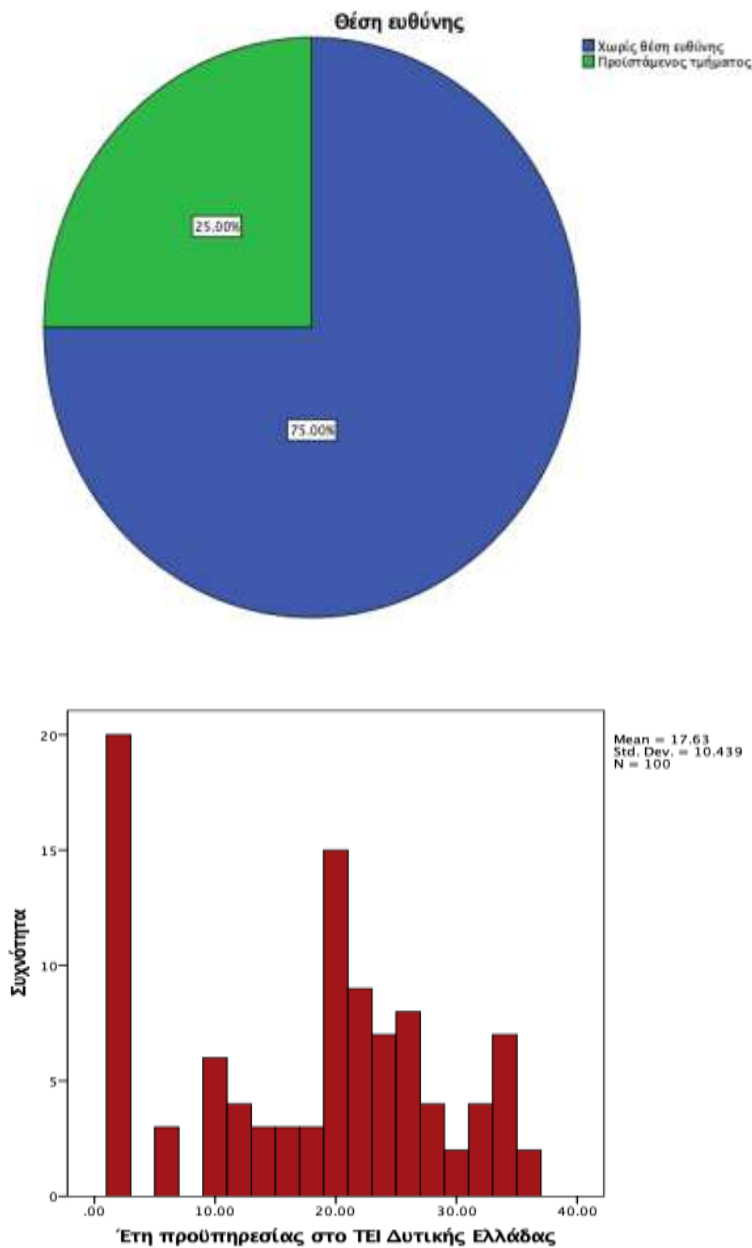
		Συχνότητα	
		(n)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άντρας	31	31,0%
	Γυναίκα	69	69,0%
Ηλικία	31-40	7	7,0%
	41-50	49	49,0%
	51-60	40	40,0%
	61 και άνω	4	4,0%
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	25	25,0%
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	65	65,0%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	10	10,0%
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	72	72,0%
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	28	28,0%

Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	74	74,0%
	Προϊστάμενος τμήματος	26	26,0%
Έτη εργασίας		Μέση τιμή	T.A.
		17,63	10,44

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δίνονται και σε διαγραμματική μορφή στο Διάγραμμα 1.







Διάγραμμα 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N=100)

5.2. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης

Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εκτέλεση των καθηκόντων τους αξιολογήθηκε από το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης των Warr, Cook και Wall (1979). Πρόκειται για 15 ερωτήσεις κλειστού τύπου, των οποίων ο στόχος είναι να εντοπίσουν σε ποιον βαθμό οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, από την επαγγελματική τους ελευθερία, από το

σύστημα των αμοιβών, από τις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται, από την επαγγελματική τους εξέλιξη, από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, από την αναγνώριση που λαμβάνουν καθώς επίσης και τα μέσα και τον εξοπλισμό που διαθέτουν και στηρίζεται στην μελέτη των Warr, Cook και Wall (1979). Οι απαντήσεις στις 15 αυτές ερωτήσεις στηρίζονται σε 7βάθμια κλίμακα, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απόλυτη δυσαρέσκεια και το 7 στην απόλυτη ικανοποίηση. Οι 7 ερωτήσεις αξιολογούν τους εξωγενείς παράγοντες ικανοποίησης και οι 8 ερωτήσεις αξιολογούν τους εσωγενείς παράγοντες ικανοποίησης.

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση της διάστασης που αξιολογεί τους παράγοντες εξωγενούς ικανοποίησης δίνονται στον Πίνακα 2. Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 4,30 (Τ.Α.=0,92) και υποδεικνύει ότι η εξωγενής ικανοποίηση των μελών του δείγματος είναι μέτρια προς υψηλή). Το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ έχει η ικανοποίηση των ερωτωμένων για σιγουριά που τους δίνει η εργασία τους (Μ.Τ.=5,35, Τ.Α.=1,36). Η αξιοπιστία της διάστασης της εξωγενούς ικανοποίησης ανήλθε σε ικανοποιητικά επίπεδα αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha =0,849 > 0.7.

Πίνακας 6. Παράμετροι εργασιακής ικανοποίησης: Εξωγενείς παράγοντες

A/A ΕΡ.	Εργασιακή ικανοποίηση – Εξωγενείς παράγοντες	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Τ.	Τ.Α.
1	Από τις συνθήκες εργασίας σας	1,00	6,00	4,71	1,04
3	Από τους συναδέλφους σας	1,00	7,00	4,76	1,33
5	Από τον /την άμεσα προϊστάμενο/η σας (π,χ Διευθυντή/ντρια Σχολείου)	1,00	7,00	4,67	1,48
7	Από το μισθό σας	1,00	7,00	3,58	1,39
9	Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους	1,00	7,00	4,10	1,37
11	Από τον τρόπο που σας διοικούν	1,00	7,00	3,81	1,40
13	Από τις ώρες εργασίας σας	2,00	7,00	4,53	1,13
15	Από τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας (π,χ ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	1,00	7,00	5,35	1,36
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		2,13	6,50	4,30	0,92

Cronbach's Alpha

0,849

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση της διάστασης που αξιολογεί τους παράγοντες εσωγενούς ικανοποίησης δίνονται στον Πίνακα 3. Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 4,24 (Τ.Α.=1,14) και υποδεικνύει ότι η εσωγενής ικανοποίηση των μελών του δείγματος είναι μέτρια προς υψηλή). Το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ έχει η ικανοποίηση των ερωτωμένων για την ελευθερία να επιλέγουν οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας τους (Μ.Τ.=4,47, Τ.Α.=1,32). Η αξιοπιστία της διάστασης της εσωγενούς ικανοποίησης ανήλθε σε πολύ υψηλά επίπεδα αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha =0,929 > 0.7.

Πίνακας 7. Παράμετροι εργασιακής ικανοποίησης: εσωγενείς παράγοντες

A/A EP.	Εργασιακή ικανοποίηση – Εσωγενείς παράγοντες	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Τ.	Τ.Α.
2	Από την ελευθερία να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σας.	1,00	7,00	4,47	1,32
4	Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας	1,00	7,00	4,28	1,50
6	Από το πλήθος των αρμοδιοτήτων που σας δίνονται	1,00	7,00	4,36	1,47
8	Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείται τις ικανότητές σας	1,00	7,00	4,37	1,27
10	Από τις πιθανότητες προαγωγής σας	1,00	6,00	3,75	1,32
12	Από την προσοχή που σας δίνουν οι ανώτεροι σας στις προτάσεις που κάνετε	1,00	7,00	4,14	1,36
14	Από την ποικιλία στην εργασία σας	1,00	7,00	4,30	1,26
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		1,00	6,29	4,24	1,14
Cronbach's Alpha		0,929			

Στη συνέχεια διερευνήθηκαν τα επίπεδα εσωγενούς και εξωγενούς ικανοποίησης ως προς τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν ο μη παραμετρικός έλεγχος Mann-Whitney για σύγκριση μεταξύ δύο ομάδων (φύλο, σχέση εργασία, θέση ευθύνης), ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis για σύγκριση μεταξύ

τριών ή περισσότερων ομάδων (μορφωτικό επίπεδο) και ο συντελεστής συσχέτισης για διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ ποσοτικών μεταβλητών (έτη εργασίας και ικανοποίηση). Από τον Πίνακα 4 προκύπτει ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η σχέση εργασίας και η θέση ευθύνης δεν επηρεάζουν την εσωγενή ικανοποίηση που εκφράζουν αφού οι έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis δεν φανερώνουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p > 0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις).

Πίνακας 8. Επίπεδο ικανοποίησης από εξωγενείς παράγοντες ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

		Εξωγενείς		Test	P-value
		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση		
Φύλο	Άντρας	4,56	1,13	Mann-Whitney	0,395
	Γυναίκα	4,39	0,82		
Ηλικία	31-40	4,91	1,43	Kruskal-Wallis	0,652
	41-50	4,44	0,94		
	51-60	4,35	0,84		
	61 και άνω	4,50	0,29		
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	4,33	0,94	Kruskal-Wallis	0,821
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,49	0,97		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	4,40	0,53		
	Μόνιμος υπάλληλος	4,49	0,92		

Σχέση εργασίας	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	4,32	0,93	Mann- Whitney	
Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	4,47	0,95		
	Προϊστάμενος τιμήματος	4,34	0,83	Mann- Whitney	0,568

Από τον Πίνακα 5 προκύπτει ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η σχέση εργασίας και η θέση ευθύνης δεν επηρεάζουν την εξωγενή ικανοποίηση που εκφράζουν αφού οι έλεγχοι Mann-Whitney και Kruskal-Wallis δε φανερώνουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p > 0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις).

Πίνακας 9. Επίπεδο ικανοποίησης από εσωγενείς παράγοντες ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

		Εσωγενείς		Test	P-value
		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση		
Φύλο	Άντρας	4,41	1,34	Mann- Whitney	0,151
	Γυναίκα	4,16	1,04		
Ηλικία	31-40	4,35	2,01	Kruskal- Wallis	0,843
	41-50	4,16	1,21		
	51-60	4,30	0,92		
	61 και άνω	4,36	0,25		
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	4,15	1,23	Kruskal- Wallis	0,577
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	4,29	1,17		

	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	4,11	0,60		
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	4,26	1,18	Mann-Whitney	0,590
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	4,18	1,04		
Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	4,30	1,11	Mann-Whitney	0,750
	Προϊστάμενος τμήματος	4,05	1,22		

Από τον Πίνακα 6 προκύπτει ότι τα έτη εργασίας των εργαζομένων δε σχετίζονται με την εξωγενή και εσωγενή ικανοποίηση που εκφράζουν αφού ο συντελεστής συσχέτισης Pearson δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ($p > 0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις).

Πίνακας 10. Συσχέτιση Ικανοποίησης με τα έτη προϋπηρεσίας

	Έτη προϋπηρεσίας
	R ¹
Εξωγενής ικανοποίηση	-0,094
Εσωγενής ικανοποίηση	-0,067

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

5.3. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης και στυλ ηγεσίας

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση της διάστασης του εργαλείου MLQ που αξιολογεί την μετασχηματιστική ηγεσία δίνονται στον Πίνακα 7. Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 1,94 (Τ.Α.=0,89) και υποδεικνύει ότι ο προϊστάμενος των εργαζομένων του δείγματος εφαρμόζει σε μέτριο βαθμό στρατηγικές που αντιστοιχούν στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ αφορά το ότι ο προϊστάμενος των εργαζομένων εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι

(M.T.=2,47, T.A.=1,20). Η αξιοπιστία της διάστασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανήλθε σε πολύ υψηλά επίπεδα αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha =0,945 > 0.7.

Πίνακας 11. Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστικής ηγεσία

A/A EP.	Στυλ ηγεσίας – Μετασχηματιστική ηγεσία	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0,00	4,00	1,95	1,10
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0,00	4,00	1,95	1,31
8	Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0,00	4,00	1,71	1,12
9	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0,00	4,00	2,00	1,18
10	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0,00	4,00	1,97	1,32
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	0,00	4,00	2,19	1,20
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0,00	4,00	1,96	1,17
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0,00	4,00	1,81	1,43
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0,00	4,00	2,02	1,32
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως μέλος της ομάδας	0,00	4,00	1,57	1,17
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0,00	4,00	2,29	1,24
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0,00	4,00	2,05	1,23
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0,00	4,00	1,98	1,38
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0,00	4,00	2,01	1,41

29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0,00	4,00	1,41	1,27
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0,00	4,00	1,75	1,31
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0,00	4,00	1,86	1,37
32	Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0,00	4,00	1,90	1,30
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0,00	4,00	1,98	1,35
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι	0,00	4,00	2,47	1,20
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		0,00	3,65	1,94	,89
Cronbach's Alpha		0,945			

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση της διάστασης του εργαλείου MLQ που αξιολογεί την συναλλακτική ηγεσία δίνονται στον Πίνακα 8. Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 1,96 (T.A.=0,81) και υποδεικνύει ότι ο προϊστάμενος των εργαζομένων του δείγματος εφαρμόζει σε μέτριο βαθμό στρατηγικές που αντιστοιχούν στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ αφορά το ότι ο προϊστάμενος των εργαζομένων εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του (M.T.=2,25, T.A.=1,26). Η αξιοπιστία της διάστασης της συναλλακτικής ηγεσίας ανήλθε σε υψηλά επίπεδα αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha =0,821 > 0.7.

Πίνακας 12. Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Συναλλακτική ηγεσία

A/A EP.	Στυλ ηγεσίας – Συναλλακτική ηγεσία	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0,00	4,00	2,04	1,13

4	Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις, και αποκλίσεις από τα standards	0,00	4,00	1,83	1,19
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0,00	4,00	2,02	1,26
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0,00	4,00	1,78	1,32
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0,00	4,00	1,61	1,25
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0,00	4,00	2,12	1,24
27	Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0,00	4,00	2,00	1,10
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0,00	4,00	2,25	1,26
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		0,00	3,63	1,96	,81
Cronbach's Alpha			0,821		

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση της διάστασης του εργαλείου MLQ που αξιολογεί την παθητική ηγεσία δίνονται στον Πίνακα 9. Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 1,57 (T.A.=0,81) και υποδεικνύει ότι ο προϊστάμενος των εργαζομένων του δείγματος εφαρμόζει σε μικρό βαθμό στρατηγικές που αντιστοιχούν στο παθητικό στυλ ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ αφορά το ότι ο προϊστάμενος των εργαζομένων δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά (M.T.=1,96, T.A.=1,16). Η αξιοπιστία της διάστασης της συναλλακτικής ηγεσίας ανήλθε σε ικανοποιητικά επίπεδα αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha =0,793 > 0.7.

Πίνακας 13, Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Παθητική ηγεσία

A/A EP.	Στυλ ηγεσίας – Παθητική ηγεσία	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0,00	4,00	1,96	1,16

5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακλύπουν σημαντικά ζητήματα	0,00	4,00	1,62	1,32
7	Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη	0,00	4,00	1,24	1,23
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0,00	4,00	1,44	1,38
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: “Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”	0,00	4,00	1,94	1,13
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0,00	4,00	1,52	1,30
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0,00	4,00	1,26	1,24
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0,00	4,00	1,57	1,39
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		0,00	3,38	1,57	,81
Cronbach's Alpha		0,793			

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση της διάστασης του εργαλείου MLQ που αξιολογεί την ευχαρίστηση από την ηγεσία δίνονται στον Πίνακα 10. Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 2,27 (T.A.=1,13) και υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι είναι μέτρια προς αρκετά ικανοποιημένοι από το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου τους. Το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ αναδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με ικανοποιητικό με τον προϊστάμενο τους (M.T.=2,48, T.A.=1,13). Η αξιοπιστία της διάστασης της ευχαρίστησης από την ηγεσία ανήλθε σε ικανοποιητικά επίπεδα αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha =0,741 > 0.7.

Πίνακας 14. Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Ευχαρίστηση από την ηγεσία

A/A EP.	Στυλ ηγεσίας – Ευχαρίστηση από την ηγεσία	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0,00	4,00	2,06	1,38
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0,00	4,00	2,48	1,13
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		0,00	4,00	2,27	1,13

Cronbach's Alpha

0,741

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση της διάστασης του εργαλείου MLQ που αξιολογεί την παρακίνηση για μεγαλύτερη προσπάθεια δίνονται στον Πίνακα 11. Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 1,94 (Τ.Α.=1,28) και υποδεικνύει ότι ο προϊστάμενος τους παρακινεί για μεγαλύτερη προσπάθεια σε μέτριο βαθμό. Το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ αφορά το ότι ο προϊστάμενος τους αυξάνει/εντείνει την επιθυμία τους για επιτυχία (Μ.Τ.=1,98, Τ.Α.=1,39). Η αξιοπιστία της διάστασης της παρακίνησης για μεγαλύτερη προσπάθεια ανήλθε σε υψηλά επίπεδα αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha =0,935 > 0.7.

Πίνακας 15. Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Μεγαλύτερη προσπάθεια

A/A EP.	Στυλ ηγεσίας – Μεγαλύτερη προσπάθεια	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Τ.	Τ.Α.
39	Με παρακινεί να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α	0,00	4,00	1,92	1,28
42	Αυξάνει/εντείνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0,00	4,00	1,98	1,39
44	Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	0,00	4,00	1,92	1,42
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		0,00	4,00	1,94	1,28
Cronbach's Alpha		0,935			

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση της διάστασης του εργαλείου MLQ που αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας δίνονται στον Πίνακα 12. Το μέσο συνολικό σκορ της υποκλίμακας είναι 2,21 (Τ.Α.=1,18) και υποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι ο προϊστάμενός τους έχει μέτρια προς υψηλή αποτελεσματικότητα αναφορικά με την ηγεσία. Το μεγαλύτερο μεμονωμένο σκορ αφορά το ότι ο προϊστάμενος τους ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική (Μ.Τ.=2,39,

T.A.=1,29). Η αξιοπιστία της διάστασης της παρακίνησης για μεγαλύτερη προσπάθεια ανήλθε σε υψηλά επίπεδα αφού ο δείκτης Cronbach's Alpha =0,949 > 0.7.

Πίνακας 16. Παράμετροι του στυλ ηγεσίας: Αποτελεσματικότητα

A/A EP.	Στυλ ηγεσίας – Αποτελεσματικότητα	Ελάχιστο	Μέγιστο	M.T.	T.A.
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά μου	0,00	4,00	2,05	1,27
40	Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στους προϊσταμένους μου	0,00	4,00	2,10	1,31
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού	0,00	4,00	2,28	1,20
45	Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0,00	4,00	2,39	1,29
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΚΟΡ		0,00	4,00	2,21	1,18
Cronbach's Alpha			0,949		

Στη συνέχεια διερευνήθηκαν τα αποτελέσματα για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων ως προς τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Από τον Πίνακα 13 προκύπτει ότι τα μόνο η ηλικία έχει σημαντικό ρόλο στην άποψη των εργαζομένων αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος ασκεί στρατηγικές που συνάδουν με τη μετασχηματιστική ηγεσία, ($p=0.003<0.05$). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 61 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας στους προϊσταμένους τους.

Πίνακας 17, Επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

Μετασχηματιστική		Test	P-value
Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση		

Φύλο	Άντρας	1,97	0,94	Mann-Whitney	0.729
	Γυναίκα	1,93	0,87		
Ηλικία	31-40	2,43	0,87	Kruskal-Wallis	0.003
	41-50	2,05	0,80		
	51-60	1,62	0,91		
	61 και άνω	3,03	0,14		
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	2,12	0,75	Kruskal-Wallis	0.443
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	1,90	0,91		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	1,75	1,11		
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	1,93	0,96	Mann-Whitney	0.902
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	1,97	0,70		
Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	1,98	0,86	Mann-Whitney	0.499
	Προϊστάμενος τμήματος	1,82	0,98		

Από τον Πίνακα 14 προκύπτει ότι τα μόνο η ηλικία έχει σημαντικό ρόλο στην άποψη των εργαζομένων αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος ασκεί στρατηγικές που συνάδουν με τη συναλλακτική ηγεσία, $p=0.009<0.05$. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 61 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά συναλλακτική ηγεσίας στους προϊσταμένους τους.

Πίνακας 18. Επίπεδο συναλλακτικής ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

		Συναλλακτική		Test	P-value
		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση		
Φύλο	Άντρας	1,97	0,88		0.864

	Γυναίκα	1,95	0,79	Mann-Whitney	
Ηλικία	31-40	2,46	0,91	Kruskal-Wallis	0.009
	41-50	2,03	0,72		
	51-60	1,68	0,83		
	61 και άνω	2,88	0,29		
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	2,03	0,70	Kruskal-Wallis	0.917
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	1,93	0,83		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	1,93	1,03		
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	1,92	0,89	Mann-Whitney	0.709
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	2,06	0,59		
Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	1,99	0,79	Mann-Whitney	0.845
	Προϊστάμενος τμήματος	1,87	0,89		

Από τον Πίνακα 15 προκύπτει ότι τα μόνο το μορφωτικό επίπεδο έχει σημαντικό ρόλο στην άποψη των εργαζομένων αναφορικά με το αν ο προϊστάμενος ασκεί στρατηγικές που συνάδουν με τη παθητική ηγεσία, $p=0.036<0.05$. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά παθητικής ηγεσίας στους προϊσταμένους τους.

Πίνακας 19. Επίπεδο παθητικής ηγεσίας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

		Παθητική		Test	P-value
		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση		
Φύλο	Άντρας	1,44	0,75		0.251

	Γυναίκα	1,63	0,84	Mann-Whitney	
Ηλικία	31-40	2,16	0,61	Kruskal-Wallis	0.220
	41-50	1,53	0,79		
	51-60	1,54	0,85		
	61 και άνω	1,31	0,79		
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	1,29	0,80	Kruskal-Wallis	0.036
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	1,58	0,78		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	2,20	0,74		
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	1,55	0,78	Mann-Whitney	0.619
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	1,62	0,90		
Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	1,57	0,87	Mann-Whitney	0.978
	Προϊστάμενος τμήματος	1,58	0,61		

Από τον Πίνακα 16 προκύπτει ότι η ηλικία ($p=0.005<0.05$) και το μορφωτικό επίπεδο ($p=0.031<0.05$) έχουν σημαντικό ρόλο στην άποψη των εργαζομένων αναφορικά με την ευχαρίστηση από την ηγεσία. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ) είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 61 ετών είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων τους.

Πίνακας 20. Επίπεδο ευχαρίστησης από την ηγεσία ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

Ευχαρίστηση		Test	P-value
Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση		

Φύλο	Αντρας	2,31	1,03	Mann-Whitney	0.803
	Γυναίκα	2,25	1,17		
Ηλικία	31-40	2,36	1,38	Kruskal-Wallis	0.005
	41-50	2,39	0,93		
	51-60	1,94	1,19		
	61 και άνω	4,00	0,00		
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	2,80	1,02	Kruskal-Wallis	0.031
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,08	1,14		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	2,20	0,98		
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	2,25	1,15	Mann-Whitney	0.674
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	2,32	1,07		
Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	2,34	1,08	Mann-Whitney	0.217
	Προϊστάμενος τμήματος	2,06	1,27		

Από τον Πίνακα 17 προκύπτει ότι η ηλικία ($p=0.001<0.05$) και το μορφωτικό επίπεδο ($p=0.028<0.05$) έχουν σημαντικό ρόλο στην άποψη των εργαζομένων αναφορικά με την παρακίνηση για μεγαλύτερη προσπάθεια. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με απολυτήριο ΔΕ αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι παρακινούνται από τον προϊστάμενό τους για μεγαλύτερη προσπάθεια. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 61 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι παρακινούνται από τον προϊστάμενό τους για μεγαλύτερη προσπάθεια.

Πίνακας 21. Επίπεδο μεγαλύτερης προσπάθειας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

Προσπάθεια	Test	P-value
------------	------	---------

		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση		
Φύλο	Άντρας	1,83	1,39	Mann- Whitney	0.542
	Γυναίκα	1,99	1,24		
Ηλικία	31-40	2,29	1,38	Kruskal- Wallis	0.001
	41-50	2,15	1,05		
	51-60	1,45	1,37		
	61 και άνω	3,67	0,38		
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	2,47	1,09	Kruskal- Wallis	0.028
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	1,83	1,27		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	1,33	1,44		
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	1,98	1,33	Mann- Whitney	0.573
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	1,83	1,16		
Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	2,04	1,22	Mann- Whitney	0.161
	Προϊστάμενος τμήματος	1,63	1,42		

		Αποτελεσματικότητα		Test	P-value
		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση		
Φύλο	Άντρας	2,02	1,26	Mann-Whitney	0.404
	Γυναίκα	2,29	1,15		
Ηλικία	31-40	2,32	1,42	Kruskal-Wallis	0.002
	41-50	2,41	0,94		
	51-60	1,77	1,27		
	61 και άνω	3,88	0,14		
Μορφωτικό επίπεδο	Απολυτήριο ΔΕ	2,74	1,06	Kruskal-Wallis	0.021
	Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	2,07	1,19		
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	1,75	1,03		
Σχέση εργασίας	Μόνιμος υπάλληλος	2,19	1,23	Mann-Whitney	0.908
	Υπάλληλος ΙΔΑΧ	2,23	1,07		
Θέση ευθύνης	Χωρίς θέση ευθύνης	2,30	1,15	Mann-Whitney	0.160
	Προϊστάμενος τμήματος	1,93	1,25		

Από τον Πίνακα 18 προκύπτει ότι η ηλικία ($p=0.002<0.05$) και το μορφωτικό επίπεδο ($p=0.021<0.05$) έχουν σημαντικό ρόλο στην άποψη των εργαζομένων αναφορικά με την αποτελεσματική ηγεσία των προϊσταμένων τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με απολυτήριο ΔΕ αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματική ηγεσία των προϊσταμένων τους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι ηλικίας άνω των 61 ετών αναγνωρίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματική ηγεσία των προϊσταμένων τους.

Πίνακας 22. Επίπεδο αποτελεσματικότητας ανά δημογραφικό χαρακτηριστικό

Από τον Πίνακα 19 προκύπτει ότι τα έτη εργασίας δε σχετίζονται με την άποψη των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων τους αφού ο συντελεστής συσχέτισης Pearson δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ($p > 0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις).

Πίνακας 23. Συσχέτιση στυλ ηγεσίας με τα έτη προϋπηρεσίας

	<i>Έτη προϋπηρεσίας</i>
	R ¹
Μετασχηματιστική	-0,086
Συναλλακτική	0,056
Παθητική	0,090
Ευχαρίστηση απο ηγεσία	-0,016
Μεγαλύτερη προσπάθεια	-0,087
Αποτελεσματικότητα	-0,102

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

Τέλος, στον Πίνακα 20 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τη συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων του εργαλείου MLQ. Από την ανάλυση προέκυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη συναλλακτική ηγεσία, την ευχαρίστηση από την ηγεσία και την αποτελεσματικότητα ενώ σχετίζεται αρνητικά με την παθητική ηγεσία και την μεγαλύτερη προσπάθεια. Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ευχαρίστηση από την ηγεσία, την μεγαλύτερη προσπάθεια και την αποτελεσματικότητα ενώ σχετίζεται αρνητικά με την παθητική ηγεσία. Τέλος, η παθητική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την ευχαρίστηση από την ηγεσία, την μεγαλύτερη προσπάθεια και την αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 24. Συσχέτιση διαστάσεων στυλ ηγεσίας

ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ	Μετασχηματιστική	Συναλλακτική	Παθητική	Ευχαρίστηση απο ηγεσία	Μεγαλύτερη προσπάθεια	Αποτελεσματικότητα
--------------------	-------------------------	---------------------	-----------------	-------------------------------	------------------------------	---------------------------

	R ¹	R ¹	R ¹			
Μετασηματιστική	1					
Συναλλακτική	0,896**	1				
Παθητική	-0,202*	-0,085	1			
Ευχαρίστηση απο ηγεσία	0,857**	0,761**	-0,282**	1		
Μεγαλύτερη προσπάθεια	-0,902**	0,815**	-0,375**	0,886**	1	
Αποτελεσματικότητα	0,910**	0,772***	-0,290**	0,902**	0,930**	1

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson, ** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01

* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,05

5.4. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και στυλ ηγεσίας

Στην τελευταία ενότητα δίνονται τα ευρήματα αναφορικά με την συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με το στυλ ηγεσίας. Από τον Πίνακα 21 προκύπτει ότι η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τη μετασηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία. Επιπρόσθετα, η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την ευχαρίστηση από ηγεσία, τη μεγαλύτερη προσπάθεια και την αποτελεσματικότητα. Αντίθετα, η εξωγενής ικανοποίηση σχετίζεται αρνητικά με την παθητική ηγεσία. Παρόμοια, παρατηρήθηκε ότι η εσωγενής ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με τη μετασηματιστική, τη συναλλακτική ηγεσία, την ευχαρίστηση από την ηγεσία, τη μεγαλύτερη προσπάθεια και την αποτελεσματικότητα ενώ σχετίζεται αρνητικά με την παθητική ηγεσία.

Πίνακας 25. Συσχέτιση στυλ ηγεσίας με εργασιακή ικανοποίηση

	<i>Εξωγενής</i>	<i>Εσωγενής</i>
	R ¹	R ¹
Μετασηματιστική	0,450**	0,507**
Συναλλακτική	0,412**	0,453**

Παθητική	-0,415**	-0,501**
Ευχαρίστηση απο ηγεσία	0,392**	0,401**
Μεγαλύτερη προσπάθεια	0,400**	0,450**
Αποτελεσματικότητα	0,340**	0,400**

¹ Συντελεστής συσχέτισης Pearson

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,01

Εφόσον προέκυψαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ανάμεσα στις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και στις διαστάσεις του στυλ ηγεσία πραγματοποιήθηκε χρήση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για να διαπιστωθεί αν ο κάθε υπό μελέτη παράγοντας ικανοποίηση εξαρτάται από τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, κάθε μοντέλο παλινδρόμησης που παρουσιάζεται στον Πίνακα 22 έχει ως εξαρτημένη μεταβλητή έναν από τους υπό δύο παράγοντες ικανοποίηση και ως ανεξάρτητες μεταβλητές τις επτά διαστάσεις του στυλ ηγεσίας.

Παρατηρούμε ότι υπάρχει αρνητική επίδραση της παθητικής ηγεσίας στην εξωγενή ικανοποίηση ($p=0.000$). Δηλαδή, όσο περισσότερα χαρακτηριστικά παθητικής ηγεσίας έχει ο προϊστάμενος των εργαζομένων τόσο μικρότερη είναι η εξωγενής ικανοποίηση που εκφράζουν ($b=-0,431$). Επιπλέον, υπάρχει αρνητική επίδραση της παθητικής ηγεσίας στην εσωγενή ικανοποίηση ($p=0.000$). Δηλαδή όσο περισσότερα χαρακτηριστικά παθητικής ηγεσίας έχει ο προϊστάμενος των εργαζομένων τόσο μικρότερη είναι η εσωγενής ικανοποίηση που εκφράζουν ($b=-0,674$). Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά στην εσωγενή ικανοποίηση ($p=0.000$). Δηλαδή, όσο περισσότερα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει ο προϊστάμενος των εργαζομένων τόσο περισσότερη είναι η εσωγενής ικανοποίηση που εκφράζουν ($b=-0,674$).

Πίνακας 26. Εξάρτηση παραγόντων ικανοποίηση απο το στυλ ηγεσίας

Εξαρτημένη Μεταβλητή	Παράμετροι Πολλαπλής Παλινδρόμησης	Μετασχηματιστική	Συναλλακτική	Παθητική	Ευχαρίστηση	Προσπάθεια	Αποτελεσματικότητα
	Συντελεστής β	0.574	0.113	-0.431	0.146	-0.009	-0.383

Εξωγενής ικανοποίηση	p-value	0.072	0.673	0.001	0.415	0.969	0.114
Εσωγενής ικανοποίηση	Συντελεστής β	0.854	-0.05	-0.674	0.162	-0.200	-0.238
	p-value	0.021	0.987	0.000	0.435	0.432	0.392

Κεφάλαιο 6 Συζήτηση –Συμπεράσματα και Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

6.1 Συζήτηση –Συμπεράσματα

Η διερεύνηση παραμέτρων που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση αποτελούν στη σημερινή εποχή ένα από τα δημοφιλέστερα πεδία έρευνας στον τομέα της οργανωτικής και βιομηχανικής ψυχολογίας. Οι ερευνητές εστιάζουν την προσοχή τους στην εξέταση των παραμέτρων και των παραγόντων που σχετίζονται και επιδρούν άμεσα και με καταλυτικό τρόπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η επαγγελματική ικανοποίηση βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ψυχική υγεία και ευημερία του ατόμου (Gkolia, Belias & Koustelios, 2014) και συνδέεται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις, την επικοινωνία και την συνεργασία με τους συναδέλφους όπως επίσης τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις αποδοχές αλλά και τις ευκαιρίες τους παρέχονται για επαγγελματική και προσωπική επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη (Belias & Koustelios, 2014).

Στα παραπάνω προστίθεται ακόμα πως μία άλλη πτυχή που εξετάζεται με ιδιαίτερα συστηματικό τρόπο την τελευταία δεκαετία αφορά την επίδραση του ηγετικού στυλ στην επαγγελματική ικανοποίηση καθώς αναγνωρίζεται ότι η ηγεσία έχει άμεσο αντίκτυπο στη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί μέσα σε έναν οργανισμό και στην αποτελεσματικότητά του (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

Για το λόγο αυτό με την παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώχθηκε να διερευνηθούν οι απόψεις εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας σχετικά με πτυχές που αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση και το στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα επιδίωξη ήταν να διαφανεί το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο ΤΕΙ όπως επίσης το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ που υιοθετούν οι προϊστάμενοι επηρεάζει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων από την εκτέλεση των καθηκόντων τους αξιολογήθηκε με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου εργασιακής ικανοποίησης των Warr, Cook και Wall (1979). Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από ποικίλους παράγοντες οι οποίοι σύμφωνα με τον Warr (1987, οπ. αναφ. στο Κάντας, 1998) διακρίνονται σε εσωγενείς και εξωγενείς. Η εσωγενής ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνυφασμένη με το περιεχόμενο της εργασίας ενώ

στον αντίποδα η εξωγενής ικανοποίηση με το πλαίσιο και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες συντελείται η εργασία (λχ ωράρια, ασφάλεια, αμοιβές).

Από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, σε μία προσπάθεια διερεύνησης των εξωγενών παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης διαφάνηκε πως αυτή είναι μέτρια προς υψηλή. Από τους εξωγενείς παράγοντες το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εξέφρασε την ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία του με την έννοια ότι δεν έχουν το φόβο μήπως απολυθούν ξαφνικά ενώ ιδιαίτερα ικανοποιημένοι φάνηκε να είναι από τους συναδέλφους, τις συνθήκες εργασίας, το μισθό και τις ώρες εργασίας ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα από το μισθό και τον τρόπο που τους διοικούν.

Από την άλλη μεριά, όσον αφορά η ικανοποίηση των μελών του δείγματος κατέστη εμφανές μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι αυτή είναι μέτρια προς υψηλή. Πιο συγκεκριμένα δήλωσε υψηλό βαθμό ικανοποίησης για την ελευθερία που τους παρέχεται να επιλέγουν οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας. Ακολούθως, υψηλά ήταν τα ποσοστά ικανοποίησης από τη δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις ικανότητές τους, από το πλήθος των φοιτητών που τους δίνονται αλλά και από την από την ποικιλία της εργασίας. Αντίθετα, χαμηλά ήταν τα ποσοστά ικανοποίησης σχετικά με τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή. Μέσα από τη συσχέτιση των παραγόντων ικανοποίηση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος διαπιστώθηκε πως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η σχέση εργασίας και η θέση ευθύνης δεν επηρεάζουν την εσωγενή ικανοποίηση καθώς δεν υπήρξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Αντίστοιχα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν επηρεάζουν ούτε την εξωγενή ικανοποίηση που εκφράζουν.

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο της έρευνας αξιοποιήθηκε το εργαλείο MLQ που αξιολογεί τη μετασχηματιστική ηγεσία. Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε πως ο προϊστάμενος των εργαζομένων αξιοποιεί σε μέτριο βαθμό τις στρατηγικές εκείνες που αντιστοιχούν στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Ειδικότερα, σε υψηλότερο βαθμό ο προϊστάμενος μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, εκφράζει την πεποίθηση ότι μπορούν να επιτευχθούν και λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό των εργαζομένων.

Άλλες μετασχηματιστικές πρακτικές στρατηγικές που ακολουθούνται από τη μεριά του προϊστάμενου είναι το γεγονός ότι βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το

προσωπικό του συμφέρον και εκφράζεται με αισιοδοξία για το μέλλον ενώ σε λίγο χαμηλότερο βαθμό προβάλλει το όραμα του οργανισμού για το μέλλον. Ωστόσο, σε ιδιαίτερα χαμηλό βαθμό ο προϊστάμενος αντιμετωπίζει τον κάθε εργαζόμενο ως ξεχωριστό καθώς επίσης δεν αφιερώνει ιδιαίτερο χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για τη βελτίωση και την αύξηση του βαθμού αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

Διαπιστώνεται, δηλαδή με βάση τα παραπάνω ότι οι πρακτικές και οι στρατηγικές που συνάδουν με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν αξιοποιούνται με συστηματικό τρόπο από τους προϊσταμένους στο συγκεκριμένο ΤΕΙ. Το στοιχείο αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους Trivella και Dargenidou (2009) σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και την εργασιακή ικανοποίηση στο ΤΕΙ Λάρισας.

Σύμφωνα με τους Trivella και Dargenidou (2009), η κυρίαρχη κουλτούρα είναι η εδαφική δεδομένου ότι δίνεται από τη μεριά της ηγεσίας βαρύτητα σε παραμέτρους που αφορούν τη διατήρηση της ομοιομορφίας και της σταθερότητας, την τήρηση των κανόνων και του ελέγχου ενώ η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν χαρακτηριστικά τα οποία υποτάσσονται στη γραφειοκρατία (Trivellas & Dargenidou, 2009).

Με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου MLQ εξετάστηκε ακόμα το αν και σε ποιο βαθμό ο προϊστάμενος εφαρμόζει στρατηγικές οι οποίες αντιστοιχούν στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι ο βαθμός υλοποίησης τέτοιου είδους στρατηγικών είναι μέτριος. Ειδικότερα οι στρατηγικές που αξιοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό είναι το γεγονός ότι ο προϊστάμενος εκφράζει την ικανοποίηση όταν ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών που καταβάλλει ο εργαζόμενος αλλά δεν κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει όταν επιτευχθούν οι στόχοι και δεν επικεντρώνει την προσοχή του στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.

Επίσης διερευνήθηκε το αν και σε ποιο βαθμό ο προϊστάμενος των εργαζομένων του δείγματος εφαρμόζει στρατηγικές οι οποίες συνάδουν με το παθητικό στυλ ηγεσίας. Τα ευρήματα που προέκυψαν μέσα από τις απαντήσεις του δείγματος ανέδειξαν πως τέτοιου είδους στρατηγικές εφαρμόζονται σε μικρό βαθμό. Μία από τις πρακτικές που ακολουθείται από τον προϊστάμενο και η οποία συγκέντρωσε τα υψηλότερα ποσοστά είναι

πως δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά ενώ παράλληλα διαπιστώθηκε πως εμμένει σταθερός την άποψή του πως “εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα παρατηρείται ότι δεν επιδιώκεται από τη μεριά των προϊσταμένων η άμεση επίλυση προβλημάτων που ανακύπτουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Κατ’ επέκταση, όπως σημειώνουν οι Rehman, Rahman, Zahid και Asif (2018) η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν ευνοείται όταν ο ηγέτης δεν επιδιώκει να διασφαλίσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου καταβάλλονται προσπάθειες να εξευρεθούν λύσεις για α αντιμετωπιστούν οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

Συμπληρωματικά αξίζει να σημειωθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σε συνδυασμό με το υψηλό επίπεδο δέσμευσης του ηγέτη συμβάλλει αποτελούν παραμέτρους στη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος. Στην αντίποδα η υιοθέτηση της παθητικής εργασίας λειτουργεί εις βάρος της ευημερίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων καθώς αυξάνει την ασάφεια στους ρόλους αλλά και την σύγκρουση ρόλων μέσα στον οργανισμό (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen & Espevik, 2014).

Εξετάζοντας συνολικά τις πρακτικές των προϊσταμένων στο εκάστοτε στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό) διαπιστώνεται πως σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας ο προϊστάμενος δεν ακολουθεί ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας αλλά αξιοποιεί διαφορετικές πρακτικές που προέρχονται από διαφορετικά ηγετικά στυλ. Από την ανασκόπηση ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο παρελθόν καθίσταται εμφανές πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό ο ηγέτης να διαφοροποιεί το στυλ του προκειμένου να διαμορφώσει τις συνθήκες εκείνες που θα προάγουν την όσο το δυνατόν πιο ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την ανάληψη πρωτοβουλιών αλλά και για να καταστούν ακόμα πιο αποτελεσματικοί οι εργαζόμενοι (Belias et al., 2015).

Σε μία προσπάθεια να δοθεί απάντηση στο πέμπτο ερευνητικό ερώτημα που αφορά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας είναι ικανοποιημένοι από το στυλ ηγεσίας που ακολουθούν οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρατηρηθεί ότι τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται με όλο και πιο συστηματικό τρόπο έρευνες που εξετάζουν παραμέτρους οι οποίες αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση και την επίδραση που ασκεί το στυλ

ηγεσίας σε αυτήν (Amundsen & Martinsen; Naile & Salesho, 2014· Suri, 2016· Zhang & Bartol, 2010).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας προέκυψε πως εργαζόμενοι είναι μέτρια προς αρκετά ικανοποιημένοι από το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου καθώς συνεργάζονται με αυτόν σε ικανοποιητικό βαθμό και προσπαθεί να τους παρακινήσει για να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

Το στοιχείο αυτό βρίσκεται σε συμφωνία με προηγούμενα ερευνητικά δεδομένα από τα οποία καθίσταται εμφανές πως υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ηγεσία σε έναν οργανισμό είναι αποτελεσματική από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα που αυξάνουν την παραγωγικότητα και βελτιώνουν τις επιδόσεις τους σε μία προσπάθεια επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί (Naile & Salesho, 2014).

Αντίστοιχα και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Zhang και Bartol, (2010) αναδεικνύει ότι η ηγεσία επιδρά με θετικό τρόπο τόσο στην εκπλήρωση των στόχων και του οράματος του οργανισμού ζητήσει την ψυχολογική ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, στοιχείο το οποίο καθορίζεται από το κατά πόσο ο ηγέτης λαμβάνει μέτρα και εφαρμόζει πρακτικές που κινητοποιούν τους εργαζόμενους (Amundsen & Martinsen, 2015· Atmojo, 2015)

Πιο συγκεκριμένα, σε αρκετά μεγάλο βαθμό ο προϊστάμενος επιδιώκει να εντείνει την επιθυμία για επιτυχία με βάση τις απαντήσεις του δείγματος της εν λόγω έρευνας. Αντίστοιχα και από τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης διαπιστώθηκε ότι το ζήτημα της παρακίνησης των εργαζομένων και οι πρακτικές που εφαρμόζονται από τη μεριά του ηγέτη επηρεάζουν το επίπεδο της επαγγελματικής τους ικανοποίησης (Wright & Davis, 2003).

Τα οικονομικά κίνητρα αλλά και η παροχή ποιοτικής ανατροφοδότησης μπορούν να συμβάλλουν με καταλυτικό τρόπο σε αυτή την κατεύθυνση όπως αυτό διαφάνηκε μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους τους Kaithapalli και Gundala (2009). Δεν θα πρέπει να παραληφθεί ωστόσο, ότι οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη αποτελούν έναν άλλο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων με βάση τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από τους Maroudas, Kyriakidou και Vachari (2008).

Τέλος, να σημειωθεί ακόμα πως με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι ο προϊστάμενός τους έχει μέτρια προς υψηλή αποτελεσματικότητα αναφορικά με την ηγεσία καθώς καταφέρνει να ηγηθεί με αρκετά αποτελεσματικό τρόπο την ομάδα και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του οργανισμού. Όπως σημειώνεται και από τον Nasomboon (2014) ο βαθμός δέσμευσης της ηγεσίας επιδρά άμεσα και με καταλυτικό τρόπο τόσο στην οργανωτική επίδοση όσο και στον βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων. Κατ' επέκταση, οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν μεγαλύτερο βαθμό εμπλοκής και ενεργού συμμετοχής στη λειτουργία του οργανισμού όταν ο ηγέτης επιδεικνύει μετασχηματιστικές τάσεις και παρέχει στους εργαζόμενους αμοιβές, αναδεικνύοντας κατά αυτό τον τρόπο πως αναγνωρίζει το έργο που παρέχουν (Breevaart, et al., 2014).

6.2 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Τα ευρήματα που προέκυψαν από τη συγκεκριμένη έρευνα αναγνωρίζονται ως ιδιαίτερος σημαντικά και διαφωτιστικά καθώς συμβάλλουν στη συγκεκριμένη γνώση αναφορικά με την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για μία έγκυρη και αξιόπιστη έρευνα λόγω των εργαλείων που αξιοποιήθηκαν για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτή δεν είναι εφικτό να γενικευτούν στον πληθυσμό. Κατά συνέπεια ένας πρώτος περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζεται με το μέγεθος του δείγματος το οποίο είναι περιορισμένο. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τους εργαζόμενους στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας δεν καθιστά εφικτή τη γενίκευση αυτών στον ευρύτερο πληθυσμό.

Το στοιχείο αυτό δεν επιτυγχάνεται και λόγω του γεγονότος ότι η μέθοδος δειγματοληψίας που αξιοποιήθηκε ήταν η διαστρωματική. Ειδικότερα, το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί τυχαίο και αντιπροσωπευτικό καθώς προέρχεται μόνο από ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα. Λοιπόν αυτό το πρίσμα εκτός από τον περιορισμό που αφορά τα χαρακτηριστικά του δείγματος θα πρέπει να προστεθεί ο γεωγραφικός περιορισμός, ότι δηλαδή συγκεντρώθηκαν δεδομένα από μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή της Ελληνικής επικράτειας. Στους παραπάνω περιορισμούς προστίθεται ακόμα και το γεγονός

ότι δεν πραγματοποιήθηκε τριγωνοποίηση των δεδομένων, διότι η ερευνήτρια επέλεξε να συγκεντρώσει πρωτογενή δεδομένων ακολουθώντας μόνο την προσωπική μέθοδο έρευνας.

Στη βάση των παραπάνω περιορισμών που διαπιστώθηκαν κρίνεται σκόπιμη η διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών σε μεγαλύτερο δείγμα των εργαζομένων σε πανεπιστημιακά ιδρύματα, το οποίο θα επιλεγεί μέσω της τυχαίας δειγματοληψίας. Παράλληλα, η συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας μπορεί να συμπεριλάβει τις παρατηρήσεις σχετικά με τα εφαρμοζόμενα ηγετικά στυλ και την επίδραση αυτών στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, επιτρέποντας τη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων για την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή τους ικανοποίησή.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αθανασούλα-Ρέππα, Α. (2008). *Εκπαιδευτική διοίκηση και Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.
- Αλεξιάς, Γ., Αναγνωστόπουλος, Φ. & Πιλάτης, Ι. (2010). Επαγγελματική εξουθένωση και ικανοποίηση από την εργασία του ιατρικού προσωπικού δημόσιου νοσοκομείου των Αθηνών. *Επιθεώρηση Κοινωνικών Θεμάτων*, 131, 109-136.
- Βακόλα, Μ & Νικολάου, Ι (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Γιασεμής, Χ. (2016). Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας και ο ρόλος της κατανεμημένης ηγεσίας στο εκπαιδευτικό σύστημα. Στο Πέτρου, Α. & Αγγελίδης, Π. (επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Διάδραση
- Γραμματικού, Κ. Σ. (2016). Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας. Πρακτικά 1ου πανελληνίου συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 1, 152-162. Ανακτήθηκε από <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/inoek/article/view/782/812>
- Δημητρόπουλος, Ε (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρης
- Διερωνίτου, Ει. (2016). Τάσεις στη σύγχρονη σχολική ηγεσία: η ηγεσία “ μετά” τη μετασχηματιστική. Στο Πέτρου, Α. & Αγγελίδης, Π. (επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Διάδραση
- Everard, K. B. & Morris, G. (1999). *Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση*. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Kotter, J.P (2001). *Ηγέτες τις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική
- Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Μαγουλιανίτης, Γ. (2011). *Μορφές ηγεσίες και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία*. Ανακτήθηκε από http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5043/1/Nimertis_Magouliantis.pdf
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική
- Παπαδόπουλος, Ι. (2013). Εργασιακή ικανοποίηση και η ασκούμενη μορφή ηγεσίας στις σχολικές μονάδες. *Επιστημονικό Εκπαιδευτικό Περιοδικό "εκπ@ιδευτικός κύκλος"*, 1(3), 37-59. Ανακτήθηκε από <http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2013/3/teuxos3-3.pdf>
- Παπαθωμόπουλος, Ν. (2016). Μετασχηματιστική ηγεσία: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, ερευνητικά δεδομένα και κριτικός αναστοχασμός. Στο Πέτρου, Α. & Αγγελίδης, Π. (επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Διάδραση
- Παπαναστασίου, Κ & Παπαναστασίου, Ε. (2016). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Λευκωσία.
- Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία- Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Σιδέρης.
- Πασιαρδής, Π. (2014). *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Πλατσίδου, Μ. & Γωνιά, Ε. (2005). *Θεωρίες κινητών στον εργασιακό χώρο*. Στο Καψάλης, Α. (επιμ.), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Robson, C. (2010). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. Αθήνα: Gutenberg.
- Σαΐτης, Χ.Α. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Αυτοέκδοση
- Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016). *Η Έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Αποτελέσματα στην Εργασιακή Απόδοση*. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/305617957_H_Ennoia_tes_Epangelmatikes_Ikanopoiyses_Theoretikes_Prosengiseis_kai_Apotelesmata_sten_Ergasiake_Apodose

Χυτήρης, Λ. Χ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμού και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”.

Ξενόγλωσση

Amundsen, S. & Martinsen, L., (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3),304-323.

Atmojo, M., (2015). The influence of transformational leadership on job satisfaction, organizational commitment, and employee performance. *International research journal of business studies*, 5(2). Ανακτήθηκε από <http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/82/82>

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149. Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/261570589_Organizational_Culture_and_Job_Satisfaction_A_Review

Belias, D., Koustelios, A., & Gkolia, A. (2015). Leadership Style and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *International Journal of Management and Business Research*, 5(3), 237-248.

Belias, D., Koustelios, A., Gkolia, A., Aspridis, G., Kyriakou, D. & Varsanis, K. (2015a). Can Role Conflict and Autonomy make employees in the Greek Banking Organization satisfied and productive? *International Journal of Strategic Innovative Marketing*, 27-39

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L. & Aspridis, G. (2015). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175, 324 – 333

Bhatti, N., Maitlo, G.M., Shaikh, N., Hashmi, M.A., & Shaikh, F.M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction. *International Business Research*, 5(2), 192-201

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. & Espevik, R., (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 87(1), 138-157.

Demerouti, E. and Bakker, A.B., (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.

- Dierdorff, E.C. & Morgeson, F.P., (2013). Getting what the occupation gives: Exploring multilevel links between work design and occupational values. *Personnel Psychology*, 66(3), 687-721.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11-77
- Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of principals' transformational leadership on teachers' satisfaction: evidence from Greece. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(6), 69-80.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press
- Greenhaus JH, Collins KM and Shaw JD. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P., (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Jacobs, C., Pfaff, H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Jürgen, W. & Jung, J. (2013). The influence of transformational leadership on employee well-being: Results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(7), 772-778.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York, NY, US: Guilford Press. Ανακτήθηκε από : well-being https://www.academia.edu/34351929/Job_Satisfaction_Subjective_Well-Being_at_Work
- Kaithapalli, M. L., & Gundala, R. R. (2009). Motivating Hospitality Industry Employees, A study of Cyprus. *International Journal of Excellence in Tourism, Hospitality and Catering*, 2(2). Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/274071738_Motivating_Hospitality_Industry_Employees_A_Study_of_Cyprus

- Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R.E., (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3). Ανακτήθηκε από [https://www.researchgate.net/publication/313288393 Motivation Related to Work A Century of Progress](https://www.researchgate.net/publication/313288393_Motivation_Related_to_Work_A_Century_of_Progress)
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: The perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing leisure*, 13(3-4), 258-271.
- Menon, M., Papanastasiou, E., & Zembylas, M. (2008). Examining the relationship of job satisfaction to teacher and organisational variables: evidence from Cyprus. *International Studies in Educational Administration*, 36(3), 75-86.
- Mirkamali, S.M., Thani, F.N. & Alami, F. (2011).Examining the Role of Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Organizational Learning of an Autumative Manufacturing Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 29, 139-148. Ανακτήθηκε από [https://www.researchgate.net/publication/316043193 Examining the Role of Tran sfomational Leadership and Job Satisfaction in the Organizational Learning of an Autumative Manufacturing Company](https://www.researchgate.net/publication/316043193_Examining_the_Role_of_Transfomational_Leadership_and_Job_Satisfaction_in_the_Organizational_Learning_of_an_Autumative_Manufacturing_Company)
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E., (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. Ανακτήθηκε από [https://www.researchgate.net/publication/243462790 Job and team design Towar d a more integrative conceptualization of work design](https://www.researchgate.net/publication/243462790_Job_and_team_design_Towar d_a_more_integrative_conceptualization_of_work_design)
- Naile, I. & Selesho, J.M., (2014). The role of leadership in employee motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(3), 175.
- Nasomboon, B., (2014). The relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee engagement. *International Business Research*, 7(9),77-90.
- Nielsen K., Yarker J., Randall R. & Munir (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: a cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236–1244.
- Olcum, D. & Titrek, O. (2015).The Effect Of School Administrators' Decision-Making Styles On Teacher Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 197, 1936 – 1946

- Platsidou, M. & Diamantopoulou, G., (2009). Job satisfaction of Greek university professors: it is affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education? In G. Zafiris (ed), *Educating the adult educator: quality provision and assessment in Europe, Conference proceedings*. Thessaloniki: Grafima, 535-545
- Pooja, A. A., De Clercq, D., & Belausteguigoita, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction: Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Development Quarterly*. 27(3). Ανακτήθηκε από https://www.researchgate.net/publication/301824806_Job_Stressors_and_Organizational_Citizenship_Behavior_The_Roles_of_Organizational_Commitment_and_Social_Interaction_Job_Stressors_and_Organizational_Citizenship_Behavior
- Rehman, S., Rahman, H.U., Zahid, M. & Asif, M., (2018). Leadership Styles, Organizational Culture and Employees' Productivity: Fresh Evidence from Private Banks of Khyber-Pakhtunkhwa, Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 1-15.
- Saleem, H. (2015) The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and the Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Suri, S., (2016). Influence of leadership style on employee motivation and performance. *International Journal of Research in Management*, 6(5),65-71.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: the case of Technological Educational Institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399.
- Van Vugt, M., Jenson, S.F., Hart, C.M. & De Cremer, D., (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1),1-13.
- Zhang, X. & Bartol, K.M., (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο έρευνας

Εισαγωγικό σημείωμα

Ονομάζομαι Κουτσοπούλο Χριστίνα και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια στο τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας. Στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας διεξάγω έρευνα με τίτλο «Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας».

Ο σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας αναφορικά με πτυχές που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και το στυλ ηγεσίας. Επιδίωξη αποτελεί να διαφανεί το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων όπως επίσης, το αν και σε ποιο βαθμό το στυλ που υιοθετούν οι προϊστάμενοι επηρεάζει το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης.

Η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας.

Ο χρόνος που απαιτείται για να συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο από εσάς δεν ξεπερνά τα 15 λεπτά.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας

Ερωτηματολόγιο έρευνας

I. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Ανδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

20-30	
31-40	

41-50	
51-60	
60+	

3. Έτη προϋπηρεσίας:.....

II Εργασιακή ικανοποίηση

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση που βιώνετε από την τρέχουσα θέση εργασίας σας. Σημειώστε με X την επιθυμητή απάντηση, με την προϋπόθεση ότι ο κάθε αριθμός εκφράζει τον ακόλουθο βαθμό ικανοποίησης (1=Πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η, 2=Πολύ δυσαρεστημένος/η, 3=Λίγο δυσαρεστημένος/η, 4=Ούτε δυσαρεστημένος/η ούτε ικανοποιημένος/η, 5=Λίγο ικανοποιημένος/η, 6=Πολύ ικανοποιημένος/η, 7=Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η)

1	Από τις συνθήκες εργασίας σας	1	2	3	4	5	6	7
2	Από την ελευθερία να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σας.	1	2	3	4	5	6	7
3	Από τους συναδέλφους σας	1	2	3	4	5	6	7
4	Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοσή σας	1	2	3	4	5	6	7
5	Από τον /την άμεσα προϊστάμενο/η σας (π.χ Διευθυντή/ντρια Σχολείου)	1	2	3	4	5	6	7
6	Από το πλήθος των αρμοδιοτήτων που σας δίνονται	1	2	3	4	5	6	7
7	Από το μισθό σας	1	2	3	4	5	6	7
8	Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείται τις ικανότητες σας	1	2	3	4	5	6	7
9	Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5	6	7
10	Από τις πιθανότητες προαγωγής σας	1	2	3	4	5	6	7
11	Από τον τρόπο που σας διοικούν	1	2	3	4	5	6	7
12	Από την προσοχή που σας δίνουν οι ανώτεροι σας στις προτάσεις που κάνετε	1	2	3	4	5	6	7
13	Από τις ώρες εργασίας σας	1	2	3	4	5	6	7
14	Από την ποικιλία στην εργασία σας	1	2	3	4	5	6	7
15	Από τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας (π.χ ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	1	2	3	4	5	6	7

III. Εργασιακή ικανοποίηση και στυλ ηγεσίας

Σας ζητείτε να κρίνετε, πόσο συχνά ο προϊστάμενος εκδηλώνει τις ακόλουθες συμπεριφορές

	Καθόλου	Μια φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα
1.Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3.Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4.Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις, και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5.Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6.Αναφέρεται στις δικές του/ της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7.Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8.Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9.Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10.Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11.Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12.Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13.Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14.Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15.Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16.Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4

17.Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: “ Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις”	0	1	2	3	4
18.Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19.Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20.Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21.Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22.Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23.Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24.Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25.Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26.Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27.Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0	1	2	3	4
28.Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29.Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30.Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31.Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32.Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους	0	1	2	3	4

μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου					
33.Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34.Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35.Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36.Εκφράζεται η πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38.Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39.Καταφεύγουν να κάνω περισσότερα από ότι περίμενα και εγώ ο ίδιος	0	1	2	3	4
40.Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41.Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42.Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού	0	1	2	3	4
44.Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	0	1	2	3	4
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4