



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική εργασία

**Ικανοποίηση των εργαζομένων σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
σε συνάρτηση με την ηγεσία. Η περίπτωση των ξενοδοχείων 5 αστερών
στην Κρήτη**

Γιώργος Παναγιωτόπουλος

Επιβλέπων καθηγητής

Σοφοκλής Σκούλτσος

Θεσσαλονίκη

Ιούνιος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/ δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Περίληψη

Η αποτελεσματική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση είναι δύο βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχία και την απόδοση των επιχειρήσεων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στον άκρως ανταγωνιστικό κλάδο της φιλοξενίας, όπου η ποιότητα των υπηρεσιών και η ικανοποίηση των επισκεπτών είναι πρωταρχικής σημασίας, ο ρόλος των ηγετών στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και η ένταση της εργασιακής ικανοποίησης καθίστανται κρίσιμης σημασίας. Κατά συνέπεια, η κατανόηση της σχέσης αυτής μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης είναι απαραίτητη για τα ξενοδοχεία που επιδιώκουν να ενισχύσουν την οργανωσιακή τους απόδοση.

Στο πλαίσιο αυτό η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τις απόψεις των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πέντε αστέρων στην Κρήτη, αναφορικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση και την ηγεσία που ασκείται από τα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη. Συγκεκριμένα, στην έρευνα που πραγματοποιείται επιχειρείται να διερευνηθούν δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν, πρώτον, τον βαθμό στον οποίο αντλούν εργασιακή ικανοποίηση οι εργαζόμενοι που δεν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις των ξενοδοχείων πέντε αστέρων της Κρήτης από την εργασία τους, και δεύτερον, τον βαθμό στον οποίο η εργασιακή τους ικανοποίηση επηρεάζεται από το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία που εργάζονται. Σε ένα δείγμα 125 εργαζομένων και αξιοποιώντας το ερωτηματολόγιο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης Job Satisfaction Survey (JSS), αλλά και το ερωτηματολόγιο του Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire / M.L.Q), τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι εργαζόμενοι συνολικά απολαμβάνουν ένα χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ως προς τις ποικίλες της παραμέτρους, αλλά και ότι υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και ακολούθως της συναλλακτικής ηγεσίας.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακή ικανοποίηση, ηγεσία, ξενοδοχειακός κλάδος, ανθρώπινο δυναμικό

Abstract

Effective leadership and job satisfaction are two key factors that significantly influence the success and performance of businesses in the hotel industry. In the highly competitive hospitality industry, where service quality and guest satisfaction are paramount, the role of leaders in creating a positive work environment and the intensity of job satisfaction become critical. Consequently, understanding this relationship between leadership styles and job satisfaction is essential for hotels seeking to enhance their organizational performance.

In this context, this thesis investigates the opinions of employees in five-star hotel companies in Crete, regarding their job satisfaction and the leadership exercised by the senior management. Specifically, in the research that is being carried out, two main research questions are attempted to be investigated regarding, firstly, the degree to which employees who do not occupy administrative positions in five-star hotels in Crete derive job satisfaction from their work, and secondly, the degree to which their job satisfaction is affected by the leadership style applied in the hotels they work. In a sample of 125 employees and using the Job Satisfaction Survey (JSS), as well as the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q), the research findings indicate that employees overall enjoy a low level of job satisfaction in terms of its various parameters, but also that there is a correlation between job satisfaction and transformational leadership, and subsequently transactional leadership.

Keywords: job satisfaction, leadership, hotel industry, human resources

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	6
1. Το φαινόμενο της ηγεσίας.....	9
1.1 Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη	9
1.2 Βασικές θεωρίες για την ηγεσία	10
1.2.1 Προσέγγιση χαρακτηριστικών	10
1.2.2 Συμπεριφορική προσέγγιση	11
1.2.3 Ενδεχομενική προσέγγιση.....	14
1.2.4 Σύγχρονες θεωρίες.....	17
2. Εργασιακή ικανοποίηση	21
2.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης	21
2.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης	24
2.3 Επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης.....	26
3. Ξενοδοχειακός κλάδος και απασχόληση	30
3.1 Απασχόληση και ανθρώπινο δυναμικό στον ξενοδοχειακό κλάδο	30
3.2 Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση στον ξενοδοχειακό κλάδο	34
3.3 Απασχόληση στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα.....	36
4. Μεθοδολογία.....	44
4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα	44
4.2 Δείγμα της έρευνας	44
4.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	45
4.4 Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων	45
5. Αποτελέσματα Έρευνας.....	46
A. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων	46
B. Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	49
Γ. Παράγοντες Ηγεσίας.....	75
Δ. Συσχετίσεις Μεταβλητών.....	100
Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	102
Επίλογος.....	106
Βιβλιογραφία	108
Παράρτημα.....	112

Εισαγωγή

Ο κλάδος της φιλοξενίας, και συγκεκριμένα ο ξενοδοχειακός τομέας, διαδραματίζει ζωτικό ρόλο σε πολλές εθνικές οικονομίες, όπως μεταξύ άλλων, και στην Ελλάδα. Ένα θεμελιώδες γνώρισμα του κλάδου είναι η εξάρτησή του από την ανθρώπινη αλληλεπίδραση σε κάθε σημείο επαφής με τον πελάτη. Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην συνολική εμπειρία φιλοξενίας ενός επισκέπτη, ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που κατηγοριοποιούνται ως ξενοδοχεία 5 αστέρων όπου αναμένονται εξαιρετικά υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από τις παραδοσιακές της λειτουργίες, αλλά υπεισέρχεται στη στρατηγική ευθυγράμμιση του εργατικού δυναμικού με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους ενός ξενοδοχείου προκειμένου να προσφέρει μια ανώτερη εμπειρία φιλοξενίας τους επισκέπτες.

Στην πραγματικότητα, η ικανοποίηση των εργαζομένων και η ηγεσία στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν συγκεντρώσει μεγάλη προσοχή τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από επαγγελματίες του κλάδου. Από την μια πλευρά, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στη συνολική επιτυχία ενός ξενοδοχείου. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και παρέχουν υψηλότερης ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών. Στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο της φιλοξενίας, αυτοί οι παράγοντες συσχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών, την αφοσίωση τους και τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, η ηγεσία είναι ένα ζωτικό στοιχείο για την βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Στο πλαίσιο των μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται από τα διοικητικά στελέχη επηρεάζει σημαντικά την κουλτούρα του ξενοδοχείου, την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των εργαζομένων του.

Σκοπός έρευνας – ερωτήματα

Στο πλαίσιο αυτό, ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων σε τουριστικές επιχειρήσεις, αναφορικά με την εργασιακή τους

ικανοποίηση και την ηγεσία που ασκείται από τα προϊστάμενα διοικητικά στελέχη. Η κατανόηση, άλλωστε, της εργασιακής ικανοποίησης και της ηγεσίας στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας για διάφορους λόγους. Πρώτον, παρέχει μια θεωρητική συμβολή στην υπάρχουσα βιβλιογραφία στον τομέα του ξενοδοχειακού μανάτζμεντ. Δεύτερον, τα ευρήματα μπορεί να έχουν πρακτικές επιπτώσεις για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της φιλοξενίας.

Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα διπλωματική εργασία διερευνώνται οι απόψεις των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πέντε αστέρων στην Κρήτη, αναφορικά με την ικανοποίηση τους από τον χώρο που εργάζονται και σε συνάρτηση με την ηγεσία και τον τρόπο που αντιμετωπίζονται από τα προϊστάμενα στελέχη. Τα δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την έρευνα είναι, πρώτον, σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι που δεν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις των ξενοδοχείων πέντε αστέρων της Κρήτης από την εργασία τους, και δεύτερον, αν επηρεάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων που δεν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων στην Κρήτη από το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία που εργάζονται;

Με βάση τα παραπάνω η δομή της διπλωματικής εργασίας είναι η ακόλουθη: το πρώτο κεφάλαιο εξετάζει το φαινόμενο της ηγεσίας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και παρουσιάζει τις βασικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την ηγεσία και την ηγετική συμπεριφορά. Στην συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης και τις επιμέρους διαστάσεις της, στο ευρύτερο πλαίσιο της οργανωσιακής ψυχολογίας. Έπειτα, το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει τον ξενοδοχειακό κλάδο ως βασική συνιστώσα της τουριστικής οικονομίας και δίνει έμφαση στις ιδιαιτερότητες της απασχόλησης, ενώ παρουσιάζονται και στοιχεία που αφορούν την απασχόληση στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα με έμφαση στην Κρήτη. Ακολούθως, το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει την μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται στο πλαίσιο της πρωτογενούς έρευνας της διπλωματικής εργασίας. Έπειτα, το πέμπτο κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζει περιγραφικά τα αποτελέσματα της έρευνας, και στη συνέχεια παρουσιάζει

τα ευρήματα της διερεύνησης των στατιστικών συσχετίσεων μεταξύ των δημογραφικών δεδομένων από τη μία πλευρά και του βαθμού ικανοποίησης αλλά και του στυλ ηγεσίας από την άλλη. Στο τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα κύρια σημεία της διπλωματικής εργασίας και εξάγονται τα βασικά της συμπεράσματα.

1. Το φαινόμενο της ηγεσίας

1.1 Η έννοια της ηγεσίας και του ηγέτη

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, πολύ περισσότερο σε σχέση με το παρελθόν, οι επιχειρήσεις προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν στην αγορά και να αναπτυχθούν θα πρέπει εκ των πραγμάτων να διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Μία από τις προϋποθέσεις για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η ικανή και αποτελεσματική ηγεσία προκειμένου να προσφέρει στην επιχείρηση μία κατευθυντήρια γραμμή και μία πορεία στο μέλλον. Η ηγεσία γενικότερα περιγράφει την ικανότητα που διαθέτει ένα άτομο να ασκεί επιρροή στους άλλους προκειμένου από κοινού να επιτυγχάνουν προκαθορισμένους στόχους. Η ηγεσία, μάλιστα, σε μία επιχείρηση δεν είναι ένα ζήτημα το οποίο αφορά μόνο τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, αλλά αντίθετα θα πρέπει να ασκείται σε κάθε διοικητικό επίπεδο. Σήμερα, η ηγεσία θεωρείται ότι δεν αποτελεί ένα εγγενές χαρακτηριστικό ενός ατόμου, αλλά αντίθετα αποτελεί περισσότερο μία συμπεριφορά η οποία μάλιστα μπορεί να καλλιεργηθεί (Χυτήρης, 2013).

Έτσι, λοιπόν, σε πολλές περιπτώσεις οι επιτυχίες αλλά και οι αποτυχίες μιας επιχείρησης αποδίδονται, μεταξύ άλλων και στην ηγεσία τους. Η ηγεσία άλλωστε διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε κάθε είδους οργάνωση καθώς επηρεάζει την λειτουργία της αλλά και την εξέλιξή της. Η ηγεσία, ως ένα ζήτημα το οποίο κατεξοχήν αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό μιας οργάνωσης, αποτελεί σημείο-κλειδί για την αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, αν και δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την ηγεσία, όλες οι προσπάθειες εννοιολογικής της προσέγγισης εστιάζουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς των μελών μιας οργάνωσης προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Μπουραντάς, 2015).

Σχεδόν όλοι οι ορισμοί της ηγεσίας συμπεριλαμβάνουν την άποψη ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τη διαδικασία της επιρροής. Ένα πράγμα που είναι κοινό άλλωστε σε όλους τους ηγέτες είναι ότι έχει έναν ή περισσότερους ακολούθους. Έτσι, ένα άτομο, Α, ηγείται ενός άλλου

ατόμου, του Β, εάν οι ενέργειες του Α τροποποιούν την συμπεριφορά του Β προς μια κατεύθυνση που επιθυμεί ο Α. Στον πυρήνα λοιπόν της ηγεσίας βρίσκεται η επιρροή προς μια κατεύθυνση. Κατά συνέπεια, ο ηγέτης είναι κάποιος που έχει την ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους (Vroom & Jago, 2007).

Γενικά υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες πηγών εξουσίας στην ηγεσία: με βάση την ιεραρχική θέση και με βάση το άτομο. Η εξουσία που βασίζεται στη θέση προέρχεται από την επίσημη θέση του ηγέτη μέσα στον οργανισμό, όπως η εξουσία του να λαμβάνει αποφάσεις, να επιβραβεύει ή να τιμωρεί τους υφιστάμενους υπαλλήλους ή να ελέγχει τους πόρους στον οργανισμό. Η εξουσία που βασίζεται στο άτομο, από την άλλη πλευρά, προέρχεται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες του ηγέτη, όπως η εξειδίκευσή του σε έναν συγκεκριμένο τομέα ή η ικανότητά του να εμπνέει και να παρακινεί άλλους. Εκτός από αυτές τις δύο κατηγορίες εξουσίας, υπάρχουν και άλλες σημαντικές πηγές ισχύος στους οργανισμούς. Η προσωπική προσπάθεια αναφέρεται στον χρόνο και την ενέργεια που αφιερώνει ένα άτομο στη δουλειά του, κάτι που μπορεί να του δώσει επιρροή σε άλλους που βασίζονται σε αυτόν. Οι σχέσεις με τους άλλους μπορεί επίσης να είναι πηγή δύναμης, καθώς τα άτομα που έχουν ισχυρούς δεσμούς με άλλους μπορεί να είναι σε θέση να τους επηρεάσουν πιο εύκολα. Τέλος, η πρόσβαση σε πληροφορίες μπορεί να είναι μια ισχυρή πηγή επιρροής, καθώς τα άτομα που έχουν πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες μπορεί να μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν για να λάβουν αποφάσεις ή να πείσουν άλλους (Daft, 2018).

1.2 Βασικές θεωρίες για την ηγεσία

1.2.1 Προσέγγιση χαρακτηριστικών

Οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για την ηγεσία από τότε που άρχισαν να οργανώνονται σε ομάδες. Ωστόσο, ήταν μόλις στις αρχές του 20ου αιώνα όπου η ηγεσία άρχισε να μελετάται επιστημονικά. Αυτές οι πρώιμες θεωρίες ηγεσίας επικεντρώθηκαν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη και να προσδιορίσουν ορισμένα γνωρίσματα που ήταν κοινά σε όλους τους ηγέτες.

Ειδικότερα, η έρευνα για την ηγεσία στις δεκαετίες του 1920 και του 1930 επικεντρώθηκε στην απομόνωση των χαρακτηριστικών εκείνων που θα διαφοροποιούσαν τους ηγέτες από τους μη ηγέτες, όπως λ.χ. το φυσικό ανάστημα, η εμφάνιση, η κοινωνική τάξη, η συναισθηματική σταθερότητα, η ευχέρεια λόγου, η κοινωνικότητα κ.α. Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες αυτές, αποδείχθηκε αδύνατο να προσδιοριστεί ένα σύνολο χαρακτηριστικών που θα εμφανίζονταν σταθερά σε έναν ηγέτη και θα απουσίαζαν από έναν μη ηγέτη. Κανένα δηλαδή από αυτό το σύνολο μοναδικών χαρακτηριστικών δεν ίσχυε καθολικά για όλους τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Ωστόσο, μεταγενέστερες προσπάθειες που επιχείρησαν να προσδιορίσουν χαρακτηριστικά που συνδέονται με τη διαδικασία της ηγεσίας, λ.χ. ευφυΐα, γνώση, υποκίνηση κ.α., και όχι το άτομο του ηγέτη ήταν πιο επιτυχημένες. Τελικά αναγνωρίστηκε ότι τα χαρακτηριστικά από μόνα τους, είτε αφορούν τον ηγέτη είτε την διαδικασία της ηγεσίας, δεν ήταν επαρκή για την ανάδειξη των αποτελεσματικών ηγετών, καθώς οι ερμηνείες αυτές αγνοούσαν τις αλληλεπιδράσεις των ηγετών και των μελών της ομάδας τους, καθώς και άλλων περιβαλλοντικών παραγόντων. Η κατοχή των χαρακτηριστικών αυτών απλώς έκανε πιο πιθανό ένα άτομο να αναδειχθεί σε αποτελεσματικό ηγέτη (Robbins & Coulter, 2012).

1.2.2 Συμπεριφορική προσέγγιση

Η αδυναμία ορισμού της αποτελεσματικής ηγεσίας βασισμένη αποκλειστικά στα χαρακτηριστικά του ηγέτη οδήγησε στην συνέχεια στην εξέταση της συμπεριφοράς των ηγετών και πώς μπορεί να συμβάλει στην ηγετική επιτυχία ή αποτυχία.

Θεωρίες του πανεπιστημίου της Iowa

Οι μελέτες του πανεπιστημίου της Iowa διερεύνησαν τρία στυλ ηγετών για να βρουν ποιο ήταν το πιο αποτελεσματικό. Το αυταρχικό στυλ περιέγραφε έναν ηγέτη που υπαγορεύει συγκεκριμένες μεθόδους εργασίας, παίρνει μονομερείς αποφάσεις και περιορίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων. Το δημοκρατικό στυλ περιέγραφε έναν ηγέτη που εμπλέκει τους υπαλλήλους στη λήψη αποφάσεων, αναθέτει αρμοδιότητες, εκχωρεί εξουσίες και

χρησιμοποιεί την ανατροφοδότηση ως ευκαιρία για την καθοδήγηση των εργαζομένων. Τέλος, ο ηγέτης με στυλ laissez-faire αφήνει την ομάδα να πάρει αποφάσεις και να ολοκληρώσει τη δουλειά με όποιον τρόπο κρίνει κατάλληλο. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών έδωσαν ανάμεικτα αποτελέσματα ως προς το ποιο παρήγαγε τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, ενώ ως προς την ικανοποίηση των εργαζομένων το δημοκρατικό στυλ εμφανιζόταν πιο αποτελεσματικό (Robbins & Coulter, 2012). Τα αυταρχικά και δημοκρατικά στυλ ηγεσίας τοποθετούνται συχνά στα αντίθετα άκρα ενός συνεχούς. Έτσι, το στυλ ενός ηγέτη συνήθως εμπίπτει κάπου ανάμεσα στα δύο στυλ. Οι μελέτες του πανεπιστημίου της Iowa υπήρξαν οι πρωτοπόρες στις συμπεριφορικές θεωρίες της ηγεσίας

Θεωρίες του πανεπιστημίου του Ohio

Οι μελέτες του πανεπιστημίου του Ohio εντόπισαν δύο σημαντικές διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη. Η πρώτη αφορούσε την αρχική δομή που αναφερόταν στον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης καθόριζε τον ρόλο του και τους ρόλους των μελών της ομάδας ως προς την επίτευξη των στόχων, λ.χ. οργάνωσης της εργασίας, εργασιακές σχέσεις, στοχοθεσία κ.α.. Η δεύτερη αφορούσε την μέριμνα για την συναισθηματική και ψυχική ευημερία των εργαζομένων και εστίαζε στην αμοιβαία εμπιστοσύνη, την εκτίμηση και τον σεβασμό του ηγέτη για τις ιδέες και τα συναισθήματα των μελών της ομάδας, αλλά και τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες ήταν φιλικοί και προσιτοί και αντιμετώπιζαν όλα τα μέλη της ομάδας ως ίσα. Οι έρευνες έδειξαν ότι ένας ηγέτης που ανταποκρίνονταν στα παραπάνω πρότυπα συμπεριφοράς πετύχαινε υψηλή απόδοση ομαδικών εργασιών και υψηλή ικανοποίηση των μελών της ομάδας, αλλά όχι πάντα (Robbins & Coulter, 2012). Επειδή ένας ηγέτης μπορεί να έχει υψηλή ή χαμηλή αρχική δομή ή/και μέριμνα, αναπτύσσονται στην πράξη τέσσερα στυλ ηγεσίας με αυτές τις δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς. Γενικά, οι ηγέτες με υψηλή αρχική δομή και χαμηλή μέριμνα χρησιμοποιούν μονόδρομες επικοινωνίες και οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους ίδιους, ενώ οι ηγέτες με υψηλή μέριμνα και χαμηλή αρχική δομή χρησιμοποιούν αμφίδρομες επικοινωνίες και τείνουν να μοιράζονται τη λήψη αποφάσεων (Lussier & Achua, 2015).

Θεωρίες του πανεπιστημίου του Michigan

Οι μελέτες ηγεσίας που πραγματοποιήθηκαν στο πανεπιστήμιο του Michigan επιχείρησαν επίσης να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των ηγετών που σχετίζονταν με την υψηλότερη αποτελεσματικότητα και απόδοση. Οι έρευνες αυτές κατέληξαν επίσης σε δύο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς: οι ηγέτες που ήταν προσανατολισμένοι στους εργαζόμενους έδιναν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις, ενώ όσοι ήταν προσανατολισμένοι στην παραγωγή έδιναν έμφαση σε πτυχές των εργασιακών καθηκόντων. Οι έρευνες οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι οι ηγέτες που ήταν προσανατολισμένοι στους εργαζόμενους ήταν σε θέση να επιτύχουν υψηλή παραγωγικότητα της ομάδας και υψηλή ικανοποίηση των μελών της ομάδας (Robbins & Coulter, 2012). Πράγματι, τα αποτελέσματα των ερευνητών ευνοούσαν έντονα τους ηγέτες με συμπεριφορά προσανατολισμένη στους εργαζόμενους, οι οποίοι δίνουν έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και δείχνουν ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υφισταμένων τους με αποτέλεσμα την υψηλή παραγωγικότητα (Cooper & Rothman, 2013).

Διοικητικό πλέγμα

Το διοικητικό πλέγμα είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που βασίζεται σε δύο διαστάσεις συμπεριφοράς: το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και το ενδιαφέρον για τα εργασιακά αποτελέσματα. Η προσέγγιση αυτή μετρά τον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των μελών της ομάδας του, τα ενδιαφέροντά τους και την προσωπική τους ανάπτυξη όταν αποφασίζει πώς να ολοκληρώσει μια εργασία (ανησυχία για τους ανθρώπους), καθώς και τον βαθμό στον οποίο θα επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι, την οργανωτική αποτελεσματικότητα, και την υψηλή παραγωγικότητα όταν αποφασίζει πώς θα ολοκληρωθεί μια εργασία (ανησυχία για αποτελέσματα) (Tauccean et al., 2016). Με βάση τη θεωρία του διοικητικού πλέγματος, η οποία διαμορφώθηκε από τους Blake & Mouton, διαμορφώνεται μία σχάρα ή πλέγμα, όπου στον έναν άξονα αξιολογείται το ενδιαφέρον για τα εργασιακά αποτελέσματα και στον άλλον άξονα το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Κάθε ηγέτης τοποθετείται σε κάποιο σημείο σε αυτό το διοικητικό πλέγμα

ανάλογα με τις προτιμήσεις του έναντι των δύο προαναφερόμενων παραμέτρων (Χυτήρης, 2013).

1.2.3 Ενδεχομενική προσέγγιση

Τα ευρήματα των ερευνών όμως έδειχναν ότι η αποτελεσματική ηγεσία περιλάμβανε κάτι πιο περίπλοκο από την απομόνωση μερικών χαρακτηριστικών των ηγετών ή των προτιμώμενων συμπεριφορών τους. Έτσι, άρχισαν να διερευνώνται ποια στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι κατάλληλα σε διαφορετικές καταστάσεις.

Θεωρία του Fielder

Μια από τις πρώτες ενδεχομενικές θεωρίες περιλάμβαναν την προσέγγιση του Fielder, η οποία τόνιζε ότι οι ηγέτες ήταν είτε προσανατολισμένοι στα εργασιακά καθήκοντα είτε προσανατολισμένοι στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τον Fielder οι ηγέτες που προσανατολίζονται στην εργασία είναι εκείνοι που ασχολούνται με λεπτομέρειες και οι οποίοι διστάζουν να αναπτύξουν σχέδια δράσης χωρίς σαφή και πειστικά στοιχεία. Οι ηγέτες, αντίθετα που είναι προσανατολισμένοι στους ανθρώπους καθοδηγούνται από τα αποτελέσματα και χρειάζονται λίγα μόνο δεδομένα πριν αναπτύξουν σχέδια δράσης. Ο Fielder βέβαια πρότεινε ότι δεν υπάρχει κάποιο εκ προοιμίου αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας ως προς τον προσανατολισμό, αλλά ότι αυτό μεταβάλλεται ανάλογα με την κατάσταση. Ο Fielder πρότεινε επίσης ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτιέται από τρεις κύριες μεταβλητές της υφιστάμενης κατάστασης που καθορίζουν εάν μια δεδομένη τέτοια κατάσταση είναι ευνοϊκή για τους ηγέτες: (α) σχέσεις ηγέτη-μελών στις οποίες οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται, αποδέχονται, σέβονται και έχουν εμπιστοσύνη στον ηγέτη τους, (β) η δομή των καθηκόντων της εκτελούμενης εργασίας που έχει ανατεθεί και (γ) η θέση ισχύος που απολαμβάνει ή όχι ο ηγέτης (Kinicki & Williams, 2011). Έτσι, λοιπόν, το κατάλληλο στυλ ηγεσίας καθορίζεται από το αν η κατάσταση είναι ευνοϊκή ή δυσμενής για τον ηγέτη. Η ευνοϊκή κατάσταση μιας ηγετικής κατάστασης μπορεί να αναλυθεί με βάση τα τρία προαναφερόμενα στοιχεία. Μια κατάσταση θα θεωρούνταν

ιδιαίτερα ευνοϊκή για τον ηγέτη όταν οι σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων είναι θετικές, τα καθήκοντα είναι εξαιρετικά δομημένα, και ο ηγέτης έχει επίσημη εξουσία επί των ακολούθων του. Μια κατάσταση θα μπορούσε να θεωρηθεί εξαιρετικά δυσμενής για τον ηγέτη όταν οι σχέσεις του με τους υφιστάμενούς του είναι κακές, τα καθήκοντα είναι εξαιρετικά αδόμητα και οι ακόλουθοί έχουν ελάχιστο σεβασμό ή εμπιστοσύνη στον ηγέτη (Daft, 2018).

Θεωρία των Hersey & Blanchard

Μια ακόμη ενδεχομενική θεωρία, η οποία κέρδισε σε δημοτικότητα με τα χρόνια, αναπτύχθηκε αρχικά από τον Hersey και Blanchard. Η θεωρία αυτή υποδεικνύει στα διοικητικά στελέχη να μάθουν και να αναπτύσσουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και να επιλέξουν το καταλληλότερο με βάση την ωριμότητα/ετοιμότητα ενός υπαλλήλου ή μιας ομάδας να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία. Το μοντέλο αυτό προτείνει ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι ευέλικτα στην επιλογή μιας ηγετικής συμπεριφοράς και στυλ και να είναι ευαίσθητοι στο επίπεδο ωριμότητας/ετοιμότητας των εργαζομένων τους, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο έχουν την ικανότητα και την προθυμία να ολοκληρώσουν μια εργασία. Οι εργαζόμενοι με υψηλή ετοιμότητα/ωριμότητα απαιτούν προφανώς διαφορετικό στυλ ηγεσίας από εκείνους με χαμηλή ετοιμότητα/ωριμότητα. (Kinicki & Williams, 2011). Με βάση τα παραπάνω, οι Hersey & Blanchard υποδεικνύουν τέσσερα συγκεκριμένα εναλλακτικά στυλ ηγεσίας που περιγράφονται ως εξής: (1) Telling: Ο ηγέτης ορίζει ρόλους και λέει στους ανθρώπους τι, πώς, πότε και πού να εκτελέσουν τις διάφορες εργασίες, (2) Selling: Ο ηγέτης παρέχει τόσο οδηγίες όσο και υποστήριξη, (3) Participating: Ο ηγέτης και οι ακόλουθοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και ο κύριος ρόλος του ηγέτη είναι να διευκολύνει και να επικοινωνεί, και (4) Delegating: Ο ηγέτης παρέχει ελάχιστη κατεύθυνση ή υποστήριξη και αναθέτει αρμοδιότητες. Η θεωρία αυτή λοιπόν υποστηρίζει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζουν το στυλ τους με βάση την κατάσταση και τις ανάγκες των ακολούθων τους. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να διαγνώσουν το επίπεδο

ανάπτυξης των ακολούθων τους σε όρους ωριμότητας/ετοιμότητας και να προσαρμόσουν ανάλογα το στυλ ηγεσίας τους (Robbins & Coulter, 2012).

Θεωρία μονοπατιού-στόχου του House

Η θεωρία μονοπατιού-στόχου (path-goal theory), την οποία ανέπτυξε ο House, έχει στον πυρήνα της την θεωρία των προσδοκιών. Ειδικότερα, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η υποκίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνονται την αντιστοίχιση ανάμεσα στην σωματική, ψυχική και διανοητική προσπάθεια που καταβάλουν για την εργασία τους και το ύψος της αμοιβής που λαμβάνουν από αυτήν. Έτσι, στο πλαίσιο της θεωρίας αυτής, οι ηγέτες θα πρέπει να διευκολύνουν τους ακόλουθούς τους να φτάσουν στον στόχο τους, δηλαδή την πλήρη αναλογία ανάμεσα σε προσπάθεια και στην ανταμοιβή. Στο πλαίσιο αυτό, οι ηγέτες έχουν στη διάθεσή τους τέσσερα διαφορετικά στυλ ηγεσίας προκειμένου να βοηθήσουν τους εργαζόμενους τους να ακολουθούσαν αποτελεσματικά τα μονοπάτια εκείνα που θα τους οδηγήσουν στην επίτευξη των εργασιακών και προσωπικών τους στόχων (Bratton, 2020). Η θεωρία μονοπατιού-στόχου πήρε το όνομά της από την υπόθεση ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα των εργαζομένων με (1) την αποσαφήνιση της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με τους εργασιακούς στόχους, (2) την σύνδεση ουσιαστικών ανταμοιβών με την επίτευξη του στόχου και (3) την εξήγηση του τρόπου που μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι και οι επιθυμητές ανταμοιβές. Εν συντομία, οι ηγέτες θα πρέπει να παρακινούν τους οπαδούς τους παρέχοντας σαφείς στόχους και ουσιαστικά κίνητρα για την επίτευξη τους. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς του μονοπατιού-στόχου, οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα αυξάνοντας τον αριθμό και τα είδη των προσωπικών ανταμοιβών στους υφισταμένους τους για την επίτευξη του εργασιακού στόχου και ξεκαθαρίζοντας και καθιστώντας ευκολότερα τα μονοπάτια προς αυτές τις αποδόσεις, χωρίς εμπόδια και παγίδες (Kreitner, 2009).

1.2.4 Σύγχρονες θεωρίες

Κατά τα επόμενα χρόνια αναπτύχθηκαν και πρόσθετες θεωρίες για το φαινόμενο της ηγεσίας καθώς η πολυπλοκότητα του ήταν τέτοια όπου καμία από τις προαναφερόμενες θεωρίες δεν μπορούσαν να το ερμηνεύσουν επαρκώς.

Χαρισματική ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία (*charismatic leadership*) είναι ένας τύπος ηγεσίας που βασίζεται στις προσωπικές ιδιότητες του ηγέτη, όπως η ικανότητά του να εμπνέει και να παρακινεί άλλους μέσω του οράματος, της προσωπικότητας και των επικοινωνιακών του δεξιοτήτων. Οι χαρισματικοί ηγέτες συχνά θεωρούνται ηρωικές φιγούρες που διαθέτουν εξαιρετικές ιδιότητες που τους ξεχωρίζουν από τους άλλους. Είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια αίσθηση ενθουσιασμού στους ακολούθους τους, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα δέσμευσης και αφοσίωσης. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι γνωστοί για την ικανότητά τους να διατυπώνουν ένα συναρπαστικό όραμα, να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους άλλους και να δημιουργούν μια αίσθηση κοινού σκοπού. Αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει συσχετιστεί με θετικά αποτελέσματα όπως η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, τα κίνητρα και η απόδοση (Banks et al., 2017). Το χάρισμα σε αυτή την περίπτωση αναφέρεται σε μια ιδιότητα που πυροδοτεί την ενέργεια και τη δέσμευση των ακολούθων. Ο χαρισματικός ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνέει και να παρακινεί τους ανθρώπους να κάνουν περισσότερα από αυτά που θα έκαναν κανονικά, παρά τα εμπόδια και τις προσωπικές θυσίες. Οι ακόλουθοι είναι πρόθυμοι να παραμερίσουν τα δικά τους συμφέροντα για χάρη της ομάδας, του τμήματος ή του οργανισμού. Οι χαρισματικοί ηγέτες τείνουν να είναι λιγότεροι να έχουν εμμονή με οραματικές ιδέες που ενθουσιάζουν, διεγείρουν και οδηγούν άλλους ανθρώπους να εργαστούν σκληρά (Daft, 2018).

Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία (*transactional leadership*) είναι ένα στυλ ηγεσίας που βασίζεται σε μια σχέσης ανταλλαγής κόστους-οφέλους μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων τους. Η ανταλλαγή αυτή περιλαμβάνει κάτι που έχει αξία μεταξύ αυτού που κατέχει ή ελέγχει ο

ηγέτης και αυτού που θέλει ο ακόλουθος σε αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες του/της. Οι συναλλακτικοί ηγέτες αποσαφηνίζουν τους στόχους και οργανώνουν τις απαιτούμενες εργασίες και δραστηριότητες με τη συνεργασία των υπαλλήλων τους για να εξασφαλίσουν την επίτευξη ευρύτερων οργανωσιακών στόχων. Αυτή η προσέγγιση όμως υποθέτει ότι οι υφιστάμενοι λειτουργούν και αποδίδουν καλύτερα κάτω από ένα σαφές πλέγμα διοίκησης, όπου παρακινούνται από ανταμοιβές και ποινές. Η σχέση μεταξύ ηγέτη και ακολούθου, έτσι, περιστρέφεται γύρω από μια διαδικασία διαπραγμάτευσης (Sartos & Santora, 2001). Πιο συγκεκριμένα, στην συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης παρέχει ανταμοιβές ή τιμωρίες σε αντάλλαγμα για τη συμμόρφωση του ακολούθου με κανόνες, κανονισμούς ή προσδοκίες απόδοσης. Οι ηγέτες χρησιμοποιούν ανταμοιβές για να παρακινήσουν τους ακολούθους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους ή τιμωρίες σε περίπτωση που δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή απόδοση ή συμπεριφορά. Συνολικά, η συναλλακτική ηγεσία δίνει έμφαση στις εξωγενείς ανταμοιβές και τιμωρίες ως κίνητρα για τους ακολούθους να επιτύχουν καθορισμένους στόχους και στην διατήρηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας μέσω ανταλλαγών μεταξύ ηγετών και ακολούθων (McCleskey, 2014).

Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία (*transformational leadership*) είναι ένα στυλ ηγεσίας που στοχεύει να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους ακολούθους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να ξεπεράσουν τις δικές τους προσδοκίες. Αυτός ο τύπος ηγέτη ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αλλαγή δημιουργώντας ένα όραμα για το μέλλον που είναι συναρπαστικό και εφικτό. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι γνωστοί για την ικανότητά τους να εμπνέουν τους ακολούθους τους να εργαστούν προς έναν κοινό στόχο, συχνά κάνοντας έκκληση στις αξίες και τα συναισθήματά τους. Παρέχουν επίσης εξατομικευμένη υποστήριξη και καθοδήγηση για να βοηθήσουν τους οπαδούς να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Συνολικά, η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας που προωθεί την ανάπτυξη και την επιτυχία για όλα τα μέλη της ομάδας (Hay, 2006). Ειδικότερα, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από τρία διακριτά

χαρακτηριστικά: πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη σκέψη και εμπυχωτικό κίνητρο. Η πνευματική διέγερση περιλαμβάνει την ενθάρρυνση των εργαζομένων να προσεγγίζουν παλιά και οικεία προβλήματα με νέους τρόπους. Η εξατομικευμένη σκέψη περιγράφει τους ηγέτες που ενεργούν ως μέντορες εργαζομένων. Το εμπυχωτικό κίνητρο περιλαμβάνει τους ηγέτες που επικοινωνούν με πάθος έναν μελλοντικό ιδανικό οργανισμό και ενεργοποιούν τους ακολούθους προς την κατεύθυνση αυτή (Barbuto, 2005).

Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία (*authentic leadership*) είναι ένα στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στην αυτογνωσία, τη διαφάνεια, την ηθική συμπεριφορά και τις θετικές σχέσεις με τους ακολούθους. Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν βαθιά επίγνωση των αξιών και των πεποιθήσεών τους και προσπαθούν να ευθυγραμμίσουν τις πράξεις τους με αυτές τις αρχές. Είναι επίσης ευαίσθητοι στις ανάγκες και τις προοπτικές των άλλων και επιδιώκουν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη και σεβασμό μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας και της αμοιβαίας υποστήριξης. Η αυθεντική ηγεσία, επίσης, διακρίνεται από άλλα στυλ ηγεσίας από την έμφαση που δίνει στην προσωπική ακεραιότητα, τη συναισθηματική νοημοσύνη και το ηθικό θάρρος. Οι αυθεντικοί ηγέτες δεν φοβούνται να παραδεχτούν τα λάθη ή τα τρωτά τους σημεία, αλλά αναλαμβάνουν επίσης την ευθύνη για τις πράξεις τους και προσπαθούν να μάθουν από την ανατροφοδότηση και την κριτική που δέχονται (Gardner et al., 2011). Η αυθεντική ηγεσία, λοιπόν, είναι ένα στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στη γνησιότητα του ηγέτη και βασίζεται στην ιδέα ότι οι ηγέτες που είναι πιστοί στον εαυτό τους και τις αξίες τους είναι πιο αποτελεσματικοί στο να παρακινούν και να εμπνέουν τους ακολούθους τους. Συνολικά, η αυθεντική ηγεσία είναι μια προσέγγιση της ηγεσίας που τονίζει τη σημασία των προσωπικών αξιών, της ηθικής και των σχέσεων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.

Υπηρετική ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία (*servant leadership*) περιγράφει μια προσέγγιση στην ηγεσία που βάζει τον ηγέτη στο ρόλο του υπηρέτη. Υπό αυτή την έννοια, η επιδίωξη ενός υπηρετικού

ηγέτη είναι να υπηρετήσει τους ακολούθους του, παρά το αντίστροφο. Το σκεπτικό πίσω από την υπηρετική ηγεσία είναι η απομάκρυνση από τα αυταρχικά στυλ ηγεσίας, και αντ' αυτού η εστίαση στις ανάγκες και την ευημερία των ακολούθων που τους δίνει τη δυνατότητα να επιτύχουν τους στόχους τους (Galloway, 2022). Πράγματι, η υπηρετική ηγεσία είναι μια φιλοσοφία ηγεσίας που δίνει προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των άλλων και στην ικανοποίηση των αναγκών τους ως το πρωταρχικό κίνητρο για την ηγεσία. Οι υπηρέτες-ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία και την ανάπτυξη των ακολούθων τους, παρά στο προσωπικό τους κέρδος ή ισχύ. Αυτή η προσέγγιση της ηγεσίας περιλαμβάνει την οικοδόμηση ισχυρών σχέσεων με τους ακολούθους, την ενδυνάμωση τους να λαμβάνουν αποφάσεις και να οικειοποιούνται την εργασία τους, αλλά και την δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί την προσωπική ανάπτυξη. Η υπηρετική ηγεσία συνδέεται συχνά με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας και βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση (Russell, 2001).

2. Εργασιακή ικανοποίηση

2.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Οι οργανώσεις συνιστούν ένα θεμελιώδες τμήμα για κάθε κοινωνία καθώς συμβάλλουν καθοριστικά στην ικανοποίηση των αναγκών της. Στο πλαίσιο αυτό το κύριο συστατικό στοιχείο μιας οργάνωσης είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι και την συγκροτούν. Ως εκ τούτου η κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού οποιασδήποτε οργάνωσης (Ζαβλανός, 2002). Στο πλαίσιο αυτό, πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή ψυχολογία, είναι ένα πεδίο που εφαρμόζει τις αρχές της ψυχολογίας στο χώρο εργασίας για να βελτιώσει την οργανωσιακή απόδοση και την παραγωγικότητα. Η οργανωσιακή ψυχολογία εστιάζει στην ανάλυση της συμπεριφοράς των ατόμων μεμονωμένα αλλά και της αλληλεπίδρασης τους στο εσωτερικό μιας οργάνωσης, αλλά και στην διερεύνηση των παραγόντων εκείνων οι οποίοι επιδρούν στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα τους (Hellriegel & Slocum, 2011).

Στο πλαίσιο αυτό, μία από τις διαστάσεις της οργανωσιακής ψυχολογίας αναφέρεται και στις στάσεις που σχηματίζουν τα μέλη ενός οργανισμού και αποκρυσταλλώνονται σε ένα σύνολο ροπών, τάσεων, συναισθημάτων, πεποιθήσεων και διαθέσεων έναντι άλλων μελών του οργανισμού, ευρύτερων καταστάσεων, συγκεκριμένων συμβάντων ή αντικειμένων. Σημειώνεται μάλιστα ότι οι στάσεις, όπως προκύπτει και από τον ίδιο τον όρο, χαρακτηρίζονται από σταθερότητα καθώς η μεταβολή τους είναι αργή και απαιτεί ένα μακροχρόνιο ορίζοντα, ενώ αντίθετα, διαμορφώνονται βαθμιαία προϊόντος του χρόνου. Βέβαια, οι στάσεις των μελών ενός οργανισμού δεν μεταφράζονται απαραίτητα και σε συμπεριφορές. Στην πραγματικότητα το κάθε άτομο διέπεται από ποικίλες στάσεις, εκ των οποίων ωστόσο, μόνο ορισμένες από αυτές θα εκδηλωθούν μέσω της συμπεριφοράς τους στο χώρο εργασίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Στην πράξη, οι στάσεις αυτές με τη σειρά τους ενσωματώνουν συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές παραμέτρους. Η πρώτη παράμετρος αναφέρεται στη

συναισθηματική συνιστώσα των στάσεων και αντανακλά πώς αισθάνεται ένα άτομο για ένα συγκεκριμένο άτομο, αντικείμενο ή κατάσταση. Η δεύτερη παράμετρος αναφέρεται στις πεποιθήσεις ή τη γνώση που έχει ένα άτομο για ένα συγκεκριμένο άτομο, αντικείμενο ή κατάσταση, ενώ η τρίτη παράμετρος αναφέρεται στις ενέργειες ή τις προθέσεις που έχει ένα άτομο προς ένα συγκεκριμένο άτομο, αντικείμενο ή κατάσταση. Αυτά τα τρία συστατικά των στάσεων είναι αλληλένδετα και μπορούν να επηρεάσουν το ένα το άλλο με την πάροδο του χρόνου (Greenberg & Baron, 2013).

Έτσι, οι στάσεις - που διαμορφώνονται από τα τρία βασικά γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά τους συστατικά - παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση των ψυχολογικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου και στον προσδιορισμό της κλίσης του να αντιδρά θετικά ή αρνητικά σε άτομα, καταστάσεις ή αντικείμενα στο εργασιακό περιβάλλον του. Οι στάσεις λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ των αξιών, των αρχών και των πεποιθήσεων ενός ατόμου και της συμπεριφοράς που υιοθετούν. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ στάσεων και συμπεριφοράς είναι εξαιρετικά αβέβαιη, καθώς υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν τον μετασχηματισμό των στάσεων σε δράσεις. Επομένως, οι στάσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν με ακρίβεια τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Παρόλα αυτά, οι στάσεις που διαμορφώνονται στο εργασιακό περιβάλλον είναι κρίσιμες για τη διοίκηση, καθώς οι αρνητικές στάσεις μπορεί να οδηγήσουν σε δυσμενή αποτελέσματα, όπως χαμηλή απόδοση, εξάντληση των εργαζομένων, αποχώρηση και εναλλαγή εργαζομένων, ενώ οι θετικές στάσεις μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα, όπως υψηλή εργασιακή ικανοποίηση κ.α. (Χυτήρης, 2001).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η σημαντικότερη στάση η οποία αναδεικνύεται στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογίας είναι αυτή που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση (*job satisfaction*). Παρά την εκτεταμένη χρήση του όρου αυτού στην επιστημονική έρευνα, δεν υπάρχει ακόμη γενική συμφωνία σχετικά με το τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει γενικά αποδεκτός ορισμός υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για την εννοιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης. Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας

συνδυασμός ψυχολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων που κάνουν ένα άτομο να νιώθει ικανοποιημένο από τη δουλειά του και τις διάφορες πτυχές της. Υπο το πρίσμα αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί εκδήλωση τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών παραγόντων που προκαλούν ένα αίσθημα ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση, δεδομένου ότι συνδέεται με θετικά συναισθήματα, συσχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα ενός εργαζομένου (Aziri, 2011).

Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, θεωρείται σημαντική για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, είναι ένα δείκτης της ψυχολογικής ευεξίας ή της ψυχικής υγείας του ίδιου του εργαζομένου ως ατόμου, καθώς ένα άτομο που είναι δυσαρεστημένο στη δουλειά του είναι πολύ πιθανό να είναι γενικά δυσαρεστημένο. Δεύτερον, συχνά γίνεται η υπόθεση ότι η εργασιακή ικανοποίηση θα οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα υποκίνησης και άρα σε υψηλή απόδοση στην εργασία. Βέβαια, όπως προαναφέρθηκε, τέτοιες συνδέσεις μεταξύ στάσεων και συμπεριφοράς είναι αβέβαιες. Η σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης είναι ενδεικτική του τρόπου με τον οποίο θεωρείται συχνά ότι οι στάσεις επηρεάζουν τη συμπεριφορά, αλλά δεν είναι εύκολο να αποδειχθεί στην πράξη. Συνεπώς, η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της συνολικής εργασιακής εμπειρίας. Η έννοια αυτή αναφέρεται γενικά σε μια ποικιλία πτυχών της εργασίας που επηρεάζουν τα επίπεδα ικανοποίησης ενός ατόμου από αυτήν (Arnold et al., 2005).

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή με αναγωγή στις τρεις βασικές της διαστάσεις (Luthans, 1992). Πρώτον, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική απόκριση (emotional response) σε μια εργασιακή κατάσταση. Ως εκ τούτου, ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης που αντλεί ένας εργαζόμενος/η από την δουλειά του/της δεν είναι άμεσα αντιληπτός. Αντίθετα, θα πρέπει να συναχθούν συμπεράσματα από τη συμπεριφορά του προκειμένου να διαπιστωθεί αν είναι ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος. Δεύτερον, η ικανοποίηση από την εργασία συχνά καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι προσδοκίες (expectations) των εργαζομένων. Έτσι, εάν κάποιος εργαζόμενος αισθάνεται ότι εργάζεται πολύ πιο

σκληρά από ορισμένους συναδέλφους τους, αλλά ότι λαμβάνουν λιγότερες ανταμοιβές από αυτούς, πιθανότατα θα είναι αρκετά δυσαρεστημένοι με την εργασία τους, τον οργανισμό που εργάζονται ή/και τους συναδέλφους τους. Τρίτον, η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει πολλές σχετικές στάσεις (related attitudes) σχετικά με τα εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως λ.χ. η φύση της εργασίας, η αμοιβή, οι ευκαιρίες προαγωγής, η επίβλεψη και εποπτεία, η σχέση με τους συναδέλφους κ.α. (Cooper & Rothman, 2013).

2.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Δεδομένης της σημασίας της εργασιακής ικανοποίησης είναι σημαντικό για μία επιχείρηση να γνωρίζει τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν και συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ακολουθεί μία συνοπτική ανάλυση των κυριότερων εξ αυτών των παραγόντων (βλ. Kondalkar, 2007):

Υποστηρικτές εργασιακές συνθήκες: οι εργασιακές συνθήκες των εργαζομένων έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης που απολαμβάνουν. Γενικά, υπάρχει μία ποικιλία παραμέτρων που συνδέονται με ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι για παράδειγμα η αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών, ο τρόπος διαμόρφωσης του εργασιακού χώρου, η υγιεινή του εργασιακού χώρου, η διαθεσιμότητα των απαιτούμενων εργαλείων, η απόσταση από τον χώρο κατοικίας κτλ. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν σε υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Συγκρότηση σε εργασιακές ομάδες: στις σύγχρονες επιχειρήσεις τα εργασιακά καθήκοντα κατά κανόνα δεν εκτελούνται μεμονωμένα, αλλά από ένα σύνολο εργαζομένων, οι οποίοι συγκροτούν ομάδες, οι οποίες καλούνται να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται όταν μεταξύ των μελών των εργασιακών ομάδων υπάρχει συνεργασία, θετικό κλίμα και αίσθημα φιλίας. Σε κάθε περίπτωση, οι ομάδες αυτές λειτουργούν ως μία πηγή υποστήριξης και βοήθειας για τον κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα.

Έτσι, λοιπόν, μία τέτοιου είδους ομάδα καθιστά την εργασία ευχάριστη και ως εκ τούτου συμβάλλει στην υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, αν κυριαρχεί ένα αρνητικό κλίμα και αντιπάθεια, τότε οι εργαζόμενοι εκφράζουν μία δυσαρέσκεια.

Εποπτεία: η εποπτεία επηρεάζει επίσης την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς ο κάθε εργαζόμενος/η θα πρέπει ιδανικά να έχει πρόσβαση στις συμβουλές και την καθοδήγηση του/της προϊστάμενου/ης του προκειμένου να τον/την βοηθήσει να επιλύσει τα διάφορα εργασιακά προβλήματα. Έτσι, λοιπόν, οι επιβλέποντες προϊστάμενοι θα πρέπει να βρίσκονται κοντά στον εργαζόμενο και να είναι άμεσα διαθέσιμοι σε αυτούς. Παράλληλα, θα πρέπει να μεριμνούν προσωπικά για τους εργαζόμενους. Σε κάθε περίπτωση η εποπτεία συνδέεται και με το ζήτημα της ηγεσίας. Σημειώνεται, μάλιστα, ότι οι προϊστάμενοι θα πρέπει να διατηρούν μία ισορροπία μεταξύ της ανάγκης των εργαζομένων για καθοδήγηση και βοήθεια και της ανάγκης τους για αυτονομία και ελευθερία στο χώρο εργασίας. Αυτό διευκολύνεται μέσω λιγότερο ιεραρχικών δομών και μέσω της υιοθέτησης μιας περισσότερο οριζόντιας ιεραρχία και μεγαλύτερης συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Περιεχόμενο της εργασίας: το αντικείμενο της εργασίας αποτελεί μιας κρίσιμης σημασίας παράμετρο καθώς συνδέεται άμεσα με τα επίπεδα της ικανοποίησης που μπορεί να αντλήσει ένας εργαζόμενος/η από την εργασία του/της. Στην πράξη αν το αντικείμενο της εργασίας θέτει προκλήσεις στον εργαζόμενο και δημιουργεί ευκαιρίες προκειμένου αυτός να αξιοποιήσει όλο το φάσμα των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του, τότε είναι πολύ πιθανόν ότι θα επιτύχει υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, η εργασία θα πρέπει να είναι ενδιαφέρουσα έτσι ώστε να αποφεύγεται η μονοτονία. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν ένα αντικείμενο εργασίας το οποίο μπορεί να εκτελεστεί αυτόνομα και όχι υπό την αυστηρή εποπτεία και καθοδήγηση. Τέλος, είναι σημαντικό ότι οι εργασιακοί στόχοι που ενσωματώνονται στο περιεχόμενο της εργασίας θα πρέπει να είναι επιτεύξιμοι, καθώς σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι αισθάνονται μία απογοήτευση. Συνολικά, ωστόσο, αν το αντικείμενο της εργασίας είναι ενδιαφέρον και

απαιτεί το σύνολο των δεξιοτήτων ενός εργαζόμενου τότε τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι υψηλά.

Πολιτική αμοιβών: εύλογα το ύψος του μισθού ή και άλλων χρηματικών και μη ανταμοιβών, παίζει σημαντικό ρόλο τόσο στην παρακίνηση των εργαζομένων όσο και στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Στο πλαίσιο αυτό, εκ των πραγμάτων, ένα σύστημα αμοιβών θα πρέπει να είναι δίκαιο έτσι ώστε οι αμοιβές των εργαζομένων να συσχετίζονται με την εργασιακή τους προσπάθεια. Κάτι αντίστοιχο θα πρέπει να συμβαίνει και στην περίπτωση των προαγωγών. Το ύψος των μισθών μάλιστα θα πρέπει προφανώς να ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων, αλλά και παράλληλα να υπερβαίνει αυτό το επίπεδο προκειμένου να τους εξασφαλίζει μία κοινωνική θέση. Σε κάθε περίπτωση, φυσικά, η πολιτική αμοιβών θα πρέπει να εναρμονίζεται με το τι ισχύει στην αγορά, αλλά και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

2.3 Επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Το σημαντικότερο, ενδεχομένως, στοιχείο που αφορά την κατανόηση της εργασιακής ικανοποίησης εκ μέρους της διοίκησης μιας επιχείρησης, είναι η επίδραση που αυτή ασκεί σε ποικίλες πτυχές της συμπεριφοράς και της στάσης των εργαζομένων. Ακολουθεί μία συνοπτική ανάλυση των σημαντικότερων εξ αυτών των επιπτώσεων.

Παραγωγικότητα

Η σημαντικότερη συσχέτιση των υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης είναι αυτή με το υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Διατυπωμένο με παραστατικό τρόπο θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι οι χαρούμενοι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί. Έτσι, λοιπόν, με βάση την κοινή αυτή παραδοχή, πολλές επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να κάνουν τους εργαζόμενους τους να νιώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο ευχαριστημένοι, ικανοποιημένοι, και ευτυχισμένοι στο χώρο εργασίας τους ώστε να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Βέβαια, στην πράξη η συσχέτιση αυτή είναι περισσότερο πολύπλοκη και εξαρτάται από ποικιλία παραμέτρων (Kondalkar, 2007). Πράγματι, η απόδοση ενός

εργαζόμενου δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την εργασιακή του ικανοποίηση, αλλά και από παράγοντες οι οποίοι μπορεί να περιορίζουν την ικανότητά του για αποδοτική εργασία, όπως για παράδειγμα οι δεξιότητες που διαθέτει μπορεί να είναι ανεπαρκείς, ή να έχει πολύ πιεστικές οικογενειακές υποχρεώσεις που τον αποσπούν από την εργασία του κτλ. Με λίγα λόγια δηλαδή, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προβλέψει ως ένα βαθμό μία ικανοποιητική απόδοση, ωστόσο η συσχέτιση αυτή δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις (Levy, 2010).

Αποχωρήσεις (turnover)

Μία επίσης πολύ σημαντική συσχέτιση υπάρχει ανάμεσα στα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης και στα επίπεδα των αποχωρήσεων. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι εκείνοι οι οποίοι αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους δεν εκδηλώνουν την επιθυμία να αποχωρήσουν, ενώ ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει στην περίπτωση όπου οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι από τις ποικίλες πτυχές της εργασίας τους (Kondalkar, 2007). Στο πλαίσιο αυτό, το μοντέλο Exit-Voice-Loyalty-Neglect (EVLN) είναι μια τυπολογία που εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην δυσαρέσκεια και την έλλειψη ικανοποίησης εντός του χώρου εργασίας. Το μοντέλο αυτό συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο για τη μέτρηση και αξιολόγηση των συμπεριφορών των εργαζομένων ως απάντηση στις αρνητικές αυτές καταστάσεις. Αναλυτικότερα, σύμφωνα την τυπολογία EVLN οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιδράσουν με τους εξής τρόπους (Aravopoulou et al., 2017): (1) Exit/Εξοδος: Αυτή η αντίδραση αναφέρεται σε οποιαδήποτε προσπάθεια εργαζομένων να ξεφύγουν από μια δυσάρεστη κατάσταση, όπως να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους, να παραιτηθούν, ή να μεταφερθούν σε άλλη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι που επιλέγουν αυτή την αντίδραση απομακρύνονται από μια προβληματική εργασιακή κατάσταση με δραστικό τρόπο, (2) Voice/Φωνή: Αυτή η αντίδραση αναφέρεται στις προσπάθειες των εργαζομένων να αλλάξουν μια δυσάρεστη κατάσταση αντί να ξεφύγουν από αυτήν. Η φωνή μπορεί να είναι είτε εποικοδομητική είτε καταστροφική καθώς ποικίλλει από την υποβολή παραπόνων και την μετάδοση αρνητικής ενέργειας στο εργασιακό περιβάλλον έως τη συζήτηση των προβλημάτων και την πρόταση λύσεων, (3)

Loyalty/Αφοσίωση: Αυτή η αντίδραση αναφέρεται στους εργαζόμενους που παραμένουν σε μια θέση εργασίας και σε μια επιχείρηση παρά τη δυσαρέσκεια τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να συνεχίσουν να εργάζονται σκληρά και να επιδεικνύουν δέσμευση στην επιχείρηση παρόλο που δεν είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά ή το εργασιακό τους περιβάλλον, (4) Neglect/Παραμέληση: Αυτή η αντίδραση αναφέρεται σε εργαζόμενους που μειώνουν την εργασιακή προσπάθεια που καταβάλουν ή τη δέσμευσή τους ως απάντηση στην δυσαρέσκεια τους στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί λ.χ. να γίνουν λιγότερο παραγωγικοί, να χάνουν προθεσμίες ή να δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για τη δουλειά τους.

Απουσίες (absenteeism)

Τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης επιδρούν επίσης και στα επίπεδα των απουσιών. Πράγματι, στις περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι νιώθουν μία δυσαρέσκεια από την εργασία τους τείνουν να απουσιάζουν από αυτήν αξιοποιώντας λ.χ. πρακτικές όπως οι άδειες ασθένειας (Kondalkar, 2007). Η γενική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της απουσίας είναι ότι τείνει να υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία, η απουσία τείνει να μειώνεται και το αντίστροφο. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, είναι πιο πιθανό να παρακινηθούν να έρθουν στη δουλειά και να αποδώσουν καλά, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα ποσοστά απουσιών. Από την άλλη πλευρά, όταν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους, είναι πιο πιθανό να επιχειρήσουν να απουσιάσουν από αυτήν. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η σχέση δεν είναι πάντα απλή και μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες όπως οι απαιτήσεις εργασίας, οι πόροι κτλ. Επιπλέον, ενώ η απουσία μπορεί να είναι δείκτης υποκείμενων προβλημάτων σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, δεν αποτελεί πάντα άμεση συνέπεια της χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία. Συνολικά, ενώ μπορεί να υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των απουσιών των εργαζομένων, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να εξετάσουν το συγκεκριμένο πλαίσιο

και τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν αυτή τη σχέση στον δικό τους εργασιακό περιβάλλον (Wang et al., 2020).

Εργασιακή δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση αποτελεί επίσης ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του οργανωσιακού περιβάλλοντος και συσχετίζεται με τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, η εργασιακή δέσμευση μπορεί να περιγραφεί ως μία ισχυρή επιθυμία ενός εργαζόμενου να παραμείνει μέλος ενός οργανισμού, να καταβάλει πρόθυμα υψηλά επίπεδα εργασιακής προσπάθειας για να πετύχει τους στόχους του οργανισμού, αλλά και να αποδέχεται τις αξίες και τις αρχές του εν λόγω οργανισμού. Τα υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, δηλαδή, μπορεί να γίνουν αντιληπτά ως μία έκδηλη θετική στάση ενός εργαζόμενου προς την επιχείρηση που απασχολείται. Στο πλαίσιο αυτό μάλιστα ανακύπτει και η έννοια της οργανωσιακής ιθαγένειας (organizational citizenship), προκειμένου να αποτυπώσει αυτό το αίσθημα του ανήκειν σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό (Kondalkar, 2007). Ειδικότερα, η οργανωσιακή ιθαγένεια σχετίζεται όχι με τις αντικειμενικές υποχρεώσεις ενός εργαζόμενου απέναντι σε μία επιχείρηση, αλλά συνιστά μία εθελοντική προσωπική συμπεριφορά του, η οποία και υπερβαίνει τις συμβατικές αυτές υποχρεώσεις. Η οργανωσιακή ιθαγένεια ειδικότερα εκδηλώνεται μέσα από ποικίλες διαστάσεις οι οποίες αφορούν τον αλτρουισμό ενός εργαζόμενου ως προς την προθυμία του να βοηθήσει τους συναδέλφους του, την ευγένειά του ως προς τον σεβασμό των δικαιωμάτων των υπολοίπων μελών του οργανισμού, την φιλοτιμία του ως προς την αποδοχή ακόμη και μη επαρκών εργασιακών συνθηκών, την ευσυνειδησία του αλλά και την αφοσίωση του στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων (Κάτου, 2017).

3. Ξενοδοχειακός κλάδος και απασχόληση

3.1 Απασχόληση και ανθρώπινο δυναμικό στον ξενοδοχειακό κλάδο

Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της ανάπτυξης του τουρισμού και του κλάδου της φιλοξενίας τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες είναι η παροχή απασχόλησης. Στο πλαίσιο αυτό, ένα πολύ μεγάλο μέρος της άμεσης απασχόλησης δημιουργείται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Είναι γενικά αποδεκτό, άλλωστε, ότι ο κλάδος της φιλοξενίας είναι έντασης εργασίας, δηλαδή, ένα ορισμένο ποσό κεφαλαίων που επενδύεται στον κλάδο δημιουργεί περισσότερες θέσεις εργασίας από ότι το ίδιο ποσό επένδυσης σε άλλους κλάδους. Με άλλα λόγια, ο κλάδος της φιλοξενίας υποστηρίζεται ότι απασχολεί αναλογικά περισσότερους υπαλλήλους σε σύγκριση με άλλους κλάδους της οικονομίας. Η ένταση εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο αποδίδεται στην παραδοσιακή σημασία και τον αναντικατάστατο ρόλο της παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας. Η ένταση εργασίας, ωστόσο, ποικίλλει ανάλογα με τον τύπο και το στάδιο της τουριστικής ανάπτυξης, το επίπεδο ανάπτυξης των υποδομών και τον τύπο των ξενοδοχείων (Kusluvan, 2003).

Κατά συνέπεια, είναι σαφές ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ένας από τους πιο σημαντικούς πόρους που μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τα ξενοδοχεία να υιοθετούν συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων, που όχι μόνο προσελκύουν, αναπτύσσουν και διατηρούν ικανούς εργαζομένους, αλλά και έχουν ένα βαθμό ευελιξίας για να ενσωματώνουν την δυναμική μεταβολής του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο στην παροχή αξίας και στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων και άρα η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναμφισβήτητα μια από τις διοικητικές προκλήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας. Άλλωστε, παράγοντες όπως λ.χ. οι σφιχτές αγορές εργασίας, η ταχέως μεταβαλλόμενη εργατική νομοθεσία, το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων κ.α. είναι μεταξύ των πολυάριθμων προβλημάτων που κλάδου. Συνεπώς, πρέπει να καταβληθούν έντονες προσπάθειες για να διασφαλιστεί ότι οι

πολιτικές, οι διαδικασίες και τα συστήματα για την προσέλκυση, την επιλογή, την ανάπτυξη και τη διατήρηση των εργαζομένων είναι συνεπή με τις στρατηγικές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τις συνθήκες στις ανταγωνιστικές ξενοδοχειακές αγορές (Tracey et al., 2008).

Ο κλάδος της φιλοξενίας διαθέτει, άλλωστε, ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ως προς την απασχόληση που τον διακρίνουν από άλλους κλάδους. Ακολουθεί μια συνοπτική ανάλυση (βλ. Tsiotas et al., 2020; Kusluvan, 2003; Vanhove, 2022).

Εποχικότητα: ένα μεγάλο ποσοστό των καταλυμάτων είναι εποχικού χαρακτήρα, με αποτέλεσμα να υπάρχουν έντονες διακυμάνσεις της ζήτησης εργασίας με έμφαση τους καλοκαιρινούς μήνες. Η εποχικότητα μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους παράγοντες, όπως καιρικές συνθήκες, τοπικές εκδηλώσεις ή φεστιβάλ κ.α. Αυτές οι παραλλαγές επηρεάζουν σημαντικά τις ανάγκες προσωπικού ενός ξενοδοχείου. Κατά τις περιόδους αιχμής, τα ξενοδοχεία ενδέχεται να απαιτούν επιπλέον προσωπικό για να καλύψουν την αυξημένη ζήτηση των πελατών. Αυτό συχνά οδηγεί σε εισροή προσωρινών ή μερικής απασχόλησης υπαλλήλων για να αναλάβουν τον πρόσθετο φόρτο εργασίας. Αντίθετα, κατά τις περιόδους εκτός αιχμής, τα ξενοδοχεία μπορεί να βρεθούν με υπεράριθμο προσωπικό, οδηγώντας σε πιθανές απολύσεις, μειωμένο ωράριο ή ακόμη και προσωρινό κλείσιμο. Η διαχείριση της εποχικότητας είναι σε κάθε περίπτωση μια κρίσιμη πτυχή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της φιλοξενίας.

Υψηλός αριθμός ανειδίκευτων εργαζομένων: το φαινόμενο αυτό είναι αποτέλεσμα κυρίως του μαζικού τουρισμού σε πολλές περιοχές, με αποτέλεσμα τα ξενοδοχεία να καλύπτουν τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό αποσπώντας περιστασιακά εργαζόμενους από άλλους τομείς. Επίσης, στο ξενοδοχειακό κλάδο εκ των πραγμάτων παρατηρείται ένα χαμηλό επίπεδο τεχνογνωσίας, καθώς πολλές θέσεις στον κλάδο δεν απαιτούν τεχνικές γνώσεις λ.χ. αχθοφόροι, βοηθοί κουζίνας, φύλακες, καθαριστές κ.α. Αυτό είναι αρνητικό για την απασχόληση στον κλάδο, ιδιαίτερα σε χώρες όπου οι αμοιβές για τέτοιου είδους θέσεις εργασίας είναι πολύ χαμηλές λόγω της υψηλής ανεργίας και της διαθεσιμότητας εργατικού δυναμικού.

Λειτουργία 24/7: τα ξενοδοχεία λειτουργούν όλο το εικοσιτετράωρο, καθιστώντας τη διαχείριση των βάρδιών μια κρίσιμη πτυχή της απασχόλησης στον κλάδο. Η διασφάλιση της διαθεσιμότητας του προσωπικού για όλες τις βάρδιες, η διαχείριση των υπερωριών και η αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών είναι βασικές προκλήσεις της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αυτό συνεπάγεται επίσης τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους υπαλλήλους που εργάζονται σε βάρδιες ή εντατικά κατά τις περιόδους αιχμής. Οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων πράγματι εργάζονται τα Σαββατοκύριακα, τις αργίες, τα βράδια κτλ. με αποτέλεσμα αυτή η κατάσταση να εξαντλεί τις σωματικές και ψυχολογικές δυνάμεις των εργαζομένων.

Υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων (turnover): ο κλάδος της φιλοξενίας είναι γνωστός για τα υψηλά ποσοστά αποχώρησης των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται σε έναν συνδυασμό παραγόντων, και συχνά χαμηλές αμοιβές. Η αποχώρηση και διαρκής εναλλαγή προσωπικού σε ξενοδοχεία είναι, πράγματι, ένα βασικό γνώρισμα στον ξενοδοχειακό κλάδο και οφείλεται στις χαμηλές αποδοχές των εργαζομένων, στις κακές συνθήκες εργασίας, στις περιορισμένες ευκαιρίες για ανέλιξη, τις πολλές ώρες εργασίας, την σωματική καταπόνηση κ.α. Κατά συνέπεια, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε αυτόν τον τομέα πρέπει να εφαρμόσει αποτελεσματικές πολιτικές για τη διατήρηση του προσωπικού, οι οποίες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν ανταγωνιστικά οφέλη, ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη και δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Έντονη αλληλεπίδραση με τους πελάτες: οι εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας αλληλεπιδρούν με τους πελάτες πιο εντατικά από ότι σε άλλους τομείς της οικονομίας. Οι δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών συνεπώς είναι απαραίτητες για το ανθρώπινο δυναμικό. Η ύπαρξη ανθρώπινης επικοινωνίας είναι πράγματι βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Η ποιότητά της επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση του πελάτη. Σε αυτό το πλαίσιο, η διοίκηση απαιτεί από τους υπαλλήλους να εξυπηρετούν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο.

Ποικιλία ρόλων: ο τομέας της φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από ένα ευρύ φάσμα ρόλων εργασίας και ειδικοτήτων. Από το προσωπικό της ρεσεψιόν, το προσωπικό καθαριότητας,

τους σεφ, τους ειδικούς στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις κτλ. ένα ξενοδοχείο απασχολεί ένα πλήθος προσωπικού σε μια ποικιλία θέσεων εργασίας. Κάθε ρόλος απαιτεί μοναδικές δεξιότητες, γνώσεις και προσόντα και ως εκ τούτου απαιτείται μια ιδιαίτερη προσέγγιση διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να καλύψει αποτελεσματικά αυτήν την ποικιλομορφία.

Πολιτισμική ποικιλομορφία (diversity): Τα ξενοδοχεία, ειδικά εκείνα που βρίσκονται σε τουριστικές περιοχές, φιλοξενούν επισκέπτες από όλο τον κόσμο. Ως εκ τούτου, η πολιτισμική ευαισθησία και οι πολύ-γλωσσικές δεξιότητες είναι συχνά απαραίτητες. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να καλλιεργήσει ένα ποικιλόμορφο και χωρίς αποκλεισμούς εργατικό δυναμικό και να παρέχει εκπαίδευση για την ενίσχυση της πολιτιστικής ικανότητας.

Κυριαρχία μικρομεσαίων επιχειρήσεων: ο ξενοδοχειακός κλάδος κυριαρχείται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες, αν και έχει σημειωθεί αύξηση στον αριθμό των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας όμως δεν έχουν απαραίτητα την ικανότητα και τους πόρους ή τη δέσμευση να υποστηρίξουν τη λειτουργία ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που θα τους επέτρεπε να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά με μεγαλύτερους οργανισμούς. Μερικά από τα προβλήματα των ΜΜΕ που μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες για το ανθρώπινο δυναμικό είναι η έλλειψη επαγγελματισμού και επιχειρηματικών δεξιοτήτων, η έλλειψη οικονομικού κεφαλαίου και η κακή οργάνωση.

Χαμηλό επίπεδο συνδικαλισμού: η συμμετοχή σε εργατικά σωματεία στον κλάδο του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι παραδοσιακά χαμηλή. Το χαμηλό επίπεδο συνδικαλισμού αποδίδεται σε παράγοντες όπως ο κατακερματισμένος και ετερογενής χαρακτήρας του κλάδου, η κυριαρχία μικρομεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων, η απροθυμία των εργαζομένων να συνδικαλιστούν, οι υπεργολαβίες και πρακτικές ασκήσεις που χωρίζουν τους εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα, τα υψηλά επίπεδα μερικής

απασχόλησης, οι αδύναμες εσωτερικές αγορές εργασίας, και το υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων.

Κακές εργασιακές συνθήκες: υποστηρίζεται ότι ο κλάδος της φιλοξενίας, ιδιαίτερα στις θέσεις εργασίας χαμηλότερου επιπέδου, απασχολεί μεγάλο ποσοστό νέων, μειονοτικών ομάδων, μεταναστών κτλ. και γενικά προσωπικό από μειονεκτούσες ομάδες του εργατικού δυναμικού. Έτσι, πολλές από τις θέσεις εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο συνοδεύονται από μια εικόνα κακών συνθηκών απασχόλησης. Αυτές οι δουλειές τείνουν να χαρακτηρίζονται από μακρές, ακανόνιστες και αντικοινωνικές ώρες εργασίας, χαμηλές αμοιβές, απουσία πληρωμής υπερωριών, μεγάλο φόρτο εργασίας, ρουτίνας, χαμηλή εργασιακή ασφάλεια, χαμηλές ευκαιρίες προαγωγής, αντιεπαγγελματική διαχείριση των εργαζομένων, υψηλά ποσοστά τραυματισμών, σωματικών και ψυχικών ασθενειών που σχετίζονται με την εργασία κ.α.

3.2 Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση στον ξενοδοχειακό κλάδο

Από την μια πλευρά, η ηγεσία είναι μια σημαντική παράμετρος στον ξενοδοχειακό τομέα, επειδή μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, να ενισχύσει τη δέσμευση και τα κίνητρα των εργαζομένων και να προωθήσει την ομαδική εργασία και τη συνεργασία μεταξύ τους. Επιπλέον, οι ηγέτες που είναι σε θέση να επικοινωνούν αποτελεσματικά τους στόχους και τις προσδοκίες τους μπορούν να βοηθήσουν να διασφαλιστεί ότι το προσωπικό εργάζεται για κοινούς στόχους, οι οποίοι μπορούν να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση. Στον ξενοδοχειακό τομέα, μάλιστα, η αποτελεσματική ηγεσία είναι επίσης σημαντική και για τη διασφάλιση υψηλών επιπέδων ικανοποίησης των πελατών μέσω της προώθησης μιας κουλτούρας αριστείας ως προς την εξυπηρέτηση μεταξύ των εργαζομένων (Belias et al., 2021). Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ηγέτες με δεξιότητες, ικανότητες, και όραμα προκειμένου να δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να

αναπτυχθεί και να μετατρέψει τις ιδέες της σε επιχειρηματική πραγματικότητα. Οι ηγέτες στον ξενοδοχειακό κλάδο, συνεπώς, θα πρέπει να έχουν ένα ευρύ όραμα, την ικανότητα δημιουργικής και διαισθητικής σκέψης και την ικανότητα να επηρεάζουν τους άλλους. Οι ηγέτες, επίσης, θα πρέπει να είναι ικανοί να εισάγουν καινοτόμες λύσεις για την επίλυση προβλημάτων, να ενεργούν ως εμπνευστές αλλαγών, να διευκολύνουν την οργανωσιακή μάθηση, αλλά και να αισθάνονται τις δυναμικές αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό, ανεξάρτητα από το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν, η αποτελεσματικότητα των ηγετών στον ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτάται από τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους, αλλά και από τις επικρατούσε συνθήκες. Σε κάθε περίπτωση όμως, η ηγεσία θα πρέπει να αναλάβει το ρόλο της δημιουργίας ενός υποστηρικτικού οργανωσιακού περιβάλλοντος όπου καλλιεργούνται και ενθαρρύνονται νέες ιδέες, και οι εργαζόμενοι ενδυναμώνονται. Οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν πειστική επικοινωνία, διαπραγμάτευση και δεξιότητες ακρόασης για να εντοπίσουν τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των υφισταμένων τους (Okumus et al., 2019).

Από την άλλη πλευρά, η εργασιακή ικανοποίηση είναι σημαντική στον ξενοδοχειακό τομέα, επειδή μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων, τα ποσοστά αποχωρήσεων, αλλά και τη συνολική ικανοποίηση των πελατών. Ειδικότερα, έχει υποστηριχθεί ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους είναι πιο πιθανό να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αφοσίωση των πελατών σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και θετικές συστάσεις από στόμα σε στόμα. Επιπλέον, τα υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων είναι δαπανηρά για τα ξενοδοχεία όσον αφορά τις δαπάνες πρόσληψης και κατάρτισης, και επομένως είναι προς το συμφέρον τους να προωθήσουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους (Belias et al., 2021). Η εργασιακή ικανοποίηση, λοιπόν, είναι σημαντική στον ξενοδοχειακό τομέα, επειδή τα ξενοδοχεία είναι ένας από τους σημαντικότερους παρόχους υπηρεσιών για τους τουρίστες. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία επηρεάζουν άμεσα τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών. Επομένως, οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα ενός ξενοδοχείου. Στον βαθμό, συνεπώς, όπου η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι μια βιομηχανία

προσανατολισμένη στις υπηρεσίες, η ικανοποίηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Akinlolu & Zubair, 2015).

3.3 Απασχόληση στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα

Η τουριστική βιομηχανία θεωρείται ως μια από τις πιο δυναμικές βιομηχανίες παγκοσμίως. Κατά συνέπεια, τόσο οι ανεπτυγμένες όσο και οι αναπτυσσόμενες χώρες ενδιαφέρονται να αναπτύξουν και να προωθήσουν την τουριστική τους βιομηχανία προκειμένου να αξιοποιήσουν τις θετικές της επιπτώσεις σε οικονομικό και όχι μόνο επίπεδο. Ειδικά στην Ελλάδα, ο τουρισμός είναι από τους σημαντικότερους τομείς οικονομικής δραστηριότητας που προκαλούν μεγάλα και θετικά οφέλη σε περιφερειακό και σε εθνικό επίπεδο (Nikoli & Lazakidou, 2019). Ειδικότερα, σύμφωνα με τα στοιχεία που παρατίθενται στην ιστοσελίδα του ΣΕΤΕ και αφορούν τα βασικά μεγέθη του ελληνικού τουρισμού για το 2021, διαπιστώνεται ότι η τουριστική δραστηριότητα συμμετείχε στο 14,9% του ελληνικού ΑΕΠ. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό ότι η συνολική συμμετοχή του τουρισμού στην απασχόληση υπολογίζεται σε 19,9% της συνολικής απασχόλησης και ειδικότερα σε περισσότερα από 787.000 άτομα. Η συμβολή του εισερχόμενου τουρισμού στην ελληνική οικονομία αποτυπώνεται στο γεγονός ότι το 2021 ξεπέρασε τα 10,3 δισεκατομμύρια ευρώ, καθώς 14,7 εκατομμύρια τουρίστες επισκέφτηκαν την χώρα με μέση κατά κεφαλή δαπάνη που ξεπέρασε τα 700 ευρώ. Βασικό χαρακτηριστικό, βέβαια, της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας είναι η έντονη εποχικότητα της, καθώς το 67% των διεθνών αφίξεων αφορά την περίοδο Ιούλιο με Σεπτέμβρη. Επίσης, ένα ακόμη βασικό γνώρισμα του τουρισμού στην Ελλάδα είναι ότι αυτή αναπτύσσεται κατά γεωγραφικά ανισομερή τρόπο καθώς συγκεντρώνεται σε ορισμένες μόνο -κυρίως παραθαλάσσιες και νησιωτικές περιοχές-, όπως φαίνεται και στο γεγονός ότι το 71% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε τέσσερις περιφέρειες της Ελλάδας, σύμφωνα με τον ΣΕΤΕ.

Ειδικότερα, το ξενοδοχειακό δυναμικό της Ελλάδος, σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ) παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 1. Ειδικότερα, στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας λειτουργούν 10.087 ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες αντιστοιχούν σε 443.835 δωμάτια και 885.624 κλίνες. Το ξενοδοχειακό

δυναμικό αυτό επιμερίζεται σε κατηγορίες. Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη συγκέντρωση του αριθμού των ξενοδοχειακών μονάδων εντοπίζεται σε ξενοδοχεία 2 αστέρων (3.411), αλλά και 3 αστέρων (2.903). Στην σχετική κατάταξη ακολουθούν τα ξενοδοχεία 4 αστέρων (1.807) και τα ξενοδοχεία 1 αστέρος (1.222). Χωρίς να προκαλεί εντύπωση ο αριθμός των ξενοδοχείων 5 αστέρων υπολείπεται των ξενοδοχείων των υπολοίπων κατηγοριών (744). Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των δωματίων, βλέπουμε ένα διαφορετικό καταμερισμό μεταξύ των ξενοδοχείων ανά κατηγορία καθώς τα περισσότερα δωμάτια προσφέρονται από τα ξενοδοχεία 4 αστέρων (128.567), 3 αστέρων (103.236) και 5 αστέρων (99.985). Λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των κλινών και πάλι τα ξενοδοχεία 4 αστέρων προσφέρουν αναλογικά τον μεγαλύτερο αριθμό κλινών (258.506), ακολουθούμενα από τα ξενοδοχεία 5 αστέρων (209.420).

Πιο συγκεκριμένα, στην Περιφέρεια Κρήτης, το ξενοδοχειακό δυναμικό του νησιού φτάνει τις 1.148 ξενοδοχειακές μονάδες, οι οποίες προσφέρουν στους επισκέπτες 99.498 δωμάτια και 195.979 κλίνες. Στην Κρήτη, ως προς τον αριθμό των ξενοδοχειακών μονάδων, μεγαλύτερη συγκέντρωση παρατηρείται στα ξενοδοχεία 2 αστέρων (546), 3 αστέρων (425), και 4 αστέρων (351). Μικρότερη συγκέντρωση παρατηρείται στα ξενοδοχεία 1 αστέρος (169) και 5 αστέρων (159). Στην περίπτωση της περιφέρειας Κρήτης, όπως άλλωστε στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας, ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων σε κάθε κατηγορία δεν είναι αντίστοιχος του αριθμού των δωματίων και των κλινών. Έτσι, στην Κρήτη τα περισσότερα δωμάτια προσφέρονται από τα ξενοδοχεία 4 αστέρων (33.638), 5 αστέρων (25.973), και 3 αστέρων (18.259). Ως προς τις κλίνες που προσφέρουν τα ξενοδοχεία αυτά σημειώνεται ότι τα ξενοδοχεία 4 αστέρων προσφέρουν 66.848 κλίνες, τα ξενοδοχεία 5 αστέρων 55.266 και τα ξενοδοχεία 3 αστέρων 34.553 κλίνες.

		2022					
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ		5*	4*	3*	2*	1*	Γενικό άθροισμα
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΑΚΗΣ	Μονάδες	14	34	123	144	66	381
	Δωμάτια	1.316	2.068	3.909	2.980	971	11.244
	Κλίνες	2.728	4.293	7.727	5.843	1.896	22.487
ΑΤΤΙΚΗΣ	Μονάδες	51	138	169	227	113	698
	Δωμάτια	7.820	10.125	7.482	6.836	2.314	34.577
	Κλίνες	15.104	19.787	14.250	12.620	5.041	66.802
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	10	34	138	159	40	381
	Δωμάτια	1.097	1.850	4.876	3.715	615	12.153
	Κλίνες	2.175	3.602	9.478	6.991	1.181	23.427
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	7	43	110	91	21	272
	Δωμάτια	1.500	2.705	3.317	2.064	267	9.853
	Κλίνες	3.206	5.457	6.297	3.965	522	19.447
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	4	14	62	33	9	122
	Δωμάτια	99	356	1.403	687	196	2.741
	Κλίνες	219	773	2.977	1.528	643	6.140
ΗΠΕΙΡΟΥ	Μονάδες	18	98	176	125	18	435
	Δωμάτια	1.487	1.784	3.481	2.121	293	9.166
	Κλίνες	3.139	3.846	7.098	4.151	565	18.799
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	Μονάδες	30	119	145	186	68	548
	Δωμάτια	1.651	3.960	3.884	4.134	1.202	14.831
	Κλίνες	3.410	7.927	7.596	7.971	2.475	29.379
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	Μονάδες	71	177	276	415	72	1.011
	Δωμάτια	10.275	13.960	14.555	12.572	1.500	52.862
	Κλίνες	21.263	27.873	28.946	24.482	2.932	105.496
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	Μονάδες	65	146	291	297	349	1.148
	Δωμάτια	10.109	11.076	10.079	7.664	7.406	46.334
	Κλίνες	21.320	22.419	20.617	15.220	14.981	94.557
ΚΡΗΤΗΣ	Μονάδες	159	351	425	546	169	1.650
	Δωμάτια	25.973	33.638	18.259	17.636	3.992	99.498
	Κλίνες	55.266	66.848	34.553	31.560	7.752	195.979
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	Μονάδες	274	457	586	754	185	2.256
	Δωμάτια	34.672	38.238	21.036	18.998	2.816	115.760
	Κλίνες	72.769	77.820	41.382	36.412	5.551	233.934
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	Μονάδες	32	144	240	203	59	678
	Δωμάτια	3.280	5.066	6.498	4.251	772	19.867
	Κλίνες	7.262	10.185	12.804	8.068	1.504	39.823
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	Μονάδες	9	52	162	231	53	507
	Δωμάτια	706	3.741	4.457	5.186	859	14.949
	Κλίνες	1.559	7.676	8.696	9.799	1.624	29.354
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙΑΣ	Μονάδες	744	1.807	2.903	3.411	1.222	10.087
	Δωμάτια	99.985	128.567	103.236	88.844	23.203	443.835
	Κλίνες	209.420	258.506	202.421	168.610	46.667	885.624

Πίνακας 1. Ξενοδοχειακό δυναμικό ανά περιφέρεια και κατηγορία αστέρων

Πηγή: ΞΒΕ

Σύμφωνα με πρόσφατη έκθεση του ΙΝΣΕΤΕ (2023) διαπιστώνεται, για ακόμη μία φορά, ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του κλάδου της φιλοξενίας στην Ελλάδα το οποίο μπορεί να προσδώσει σημαντικά πλεονεκτήματα στον ελληνικό τουρισμό εμπλουτίζοντας και βελτιώνοντας την συνολική εμπειρία των επισκεπτών.

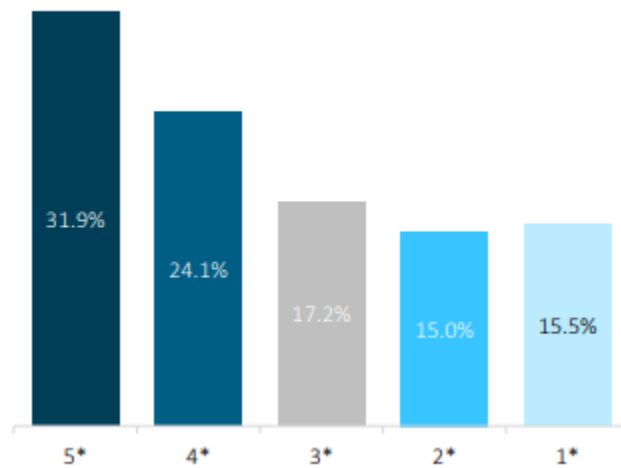
Ειδικότερα, σύμφωνα με την έκθεση, ο πολύ σημαντικός αντίκτυπος του τουρισμού στην ελληνική οικονομία αποτυπώνεται στα υψηλά ποσοστά απασχόλησης που παρατηρούνται στον συνολικό τουριστικό τομέα. Πράγματι, περισσότερο από ένα εκατομμύριο άτομα απασχολούνται στον τουριστικό κλάδο -άμεσα και έμμεσα- ενώ αναμένεται μία επιπλέον αύξηση των θέσεων απασχόλησης, κυρίως στον τομέα της φιλοξενίας και της εστίασης. Τα στοιχεία της έρευνας, επίσης αποδεικνύουν, ότι οι εργαζόμενοι στα καταλύματα το 2018 ήταν 95,5 χιλιάδες, το 2019 μειώθηκαν σε 94,5 χιλιάδες, και τα επόμενα χρόνια εξαιτίας της πανδημίας μειώθηκαν σε 70,2 χιλιάδες το 2020 και 85,7 χιλιάδες το 2021. Μεταξύ των περιφερειών της χώρας υπάρχει μία ανισομερής κατανομή της απασχόλησης γενικά στον τουριστικό κλάδο και ειδικότερα στα καταλύματα, καθώς αντίστοιχα, βέβαια, η τουριστική δραστηριότητα αναπτύσσεται σε ένα πλαίσιο περιφερειακών ανισοτήτων. Τα στοιχεία, ωστόσο, υποδεικνύουν ότι η Κρήτη προσφέρει πολλές χιλιάδες θέσεις απασχόλησης στα καταλύματα της. Συγκεκριμένα, όπως παρατηρείται και στον παρακάτω Πίνακα 2, το 2018 απασχολούσε 20.473 άτομα, ενώ το 2019 η απασχόληση μειώθηκε φτάνοντας τα 19.238 άτομα. Εξαιτίας της πανδημίας το 2020 και 2021 η απασχόληση μειώθηκε σημαντικά φτάνοντας τα 12.155 και 13.473 άτομα αντίστοιχα.

Εργαζόμενοι σε καταλύματα & εστίαση, ανά περιφέρεια	2018		2019		2020		2021	
	Καταλύματα	Εστίαση	Καταλύματα	Εστίαση	Καταλύματα	Εστίαση	Καταλύματα	Εστίαση
Αττική	13.704	84.442	14.061	100.188	12.067	100.902	16.490	90.130
Κεντρική Μακεδονία	8.645	38.155	8.145	40.255	5.708	39.892	10.232	34.175
Κρήτη	20.473	18.427	19.238	20.662	12.155	18.245	13.473	13.346
Θεσσαλία	5.104	16.898	3.568	16.840	1.929	17.394	2.633	17.774
Δυτική Ελλάδα	2.510	17.931	2.504	15.826	948	14.466	1.943	17.769
Στερεά Ελλάδα	2.146	12.654	3.323	13.777	2.262	14.238	878	12.003
Πελοπόννησος	4.000	13.500	5.228	15.572	6.805	14.095	5.236	9.126
Νότιο Αιγαίο	19.861	15.239	21.611	15.189	15.574	11.526	18.969	7.833
Αν. Μακεδονία & Θράκη	2.103	15.025	2.478	15.845	2.615	11.523	1.839	10.059
Ήπειρος	2.754	11.697	1.943	11.273	1.357	9.594	2.022	6.981
Ιόνια Νησιά	10.949	11.451	9.646	9.754	6.657	7.943	9.387	9.790
Βόρειο Αιγαίο	2.512	5.758	1.764	7.380	1.565	7.152	1.723	4.920
Δυτική Μακεδονία	781	5.049	917	4.836	435	6.472	918	5.123

Πίνακας 2. Εργαζόμενοι σε καταλύματα & εστίαση

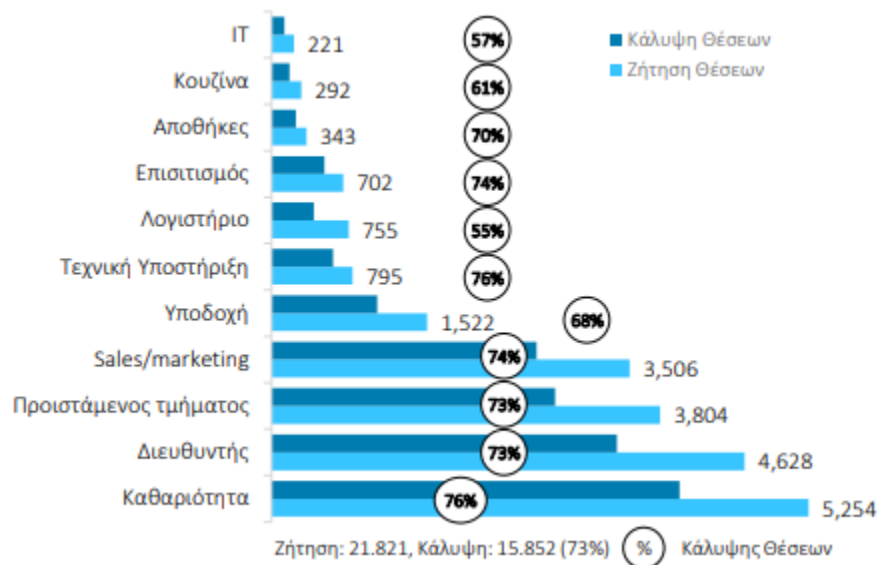
Πηγή: INSETE (2023)

Τα στοιχεία της έρευνας του INSETE (2023), επίσης δείχνουν ότι η απασχόληση στον κλάδο των καταλυμάτων αφορά κατά κύριο λόγο άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 30 με 44 ετών, αλλά και 45 με 64, ενώ περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, τα στοιχεία της έρευνας δείχνουν ότι πλέον στην Ελλάδα έχει υπάρξει μία βελτίωση του εκπαιδευτικού επίπεδου του προσωπικού στα ξενοδοχεία, καθώς σχεδόν το ένα τέταρτο από αυτό προέρχονται από τουριστικές σχολές. Ενδιαφέρον είναι μάλιστα το εύρημα ότι, όπως φαίνεται στο Γράφημα 1, όσο υψηλότερη είναι η κατηγορία ενός ξενοδοχείου τόσο μεγαλύτερο ποσοστό τέτοιων αποφοίτων απασχολεί. Συγκεκριμένα, τα ξενοδοχεία 5 αστέρων απασχολούν αποφοίτους τουριστικών σχολών κατά 31,9%, ενώ τα ξενοδοχεία 2 και 1 αστέρων σχεδόν 15%. Επίσης, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των αποφοίτων αυτών που εισέρχονται στην ξενοδοχειακή αγορά εργασίας σημειώνεται ότι η εκπαίδευση που τους παρέχεται δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των ξενοδοχείων, με αποτέλεσμα να απαιτείται οπωσδήποτε εσωτερική εκπαίδευση τους προκειμένου να προσαρμοστούν στα πρότυπα λειτουργίας του εκάστοτε ξενοδοχείου. Σημειώνεται, επίσης, ότι οι γνώσεις οι οποίες αποκτιούνται απαξιώνονται με μεγάλη ταχύτητα και ως εκ τούτου θα πρέπει να υπάρχει διαρκής επανα-κατάρτιση όχι μόνο στις νέες ψηφιακές τεχνολογίες, αλλά και στις νέες ανάγκες των πελατών. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία δείχνουν ότι η ζήτηση εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο υπερβαίνει την προσφορά, καθώς στις περισσότερες κατηγορίες θέσεων εργασίας και ειδικοτήτων παρατηρείται μία σημαντική απόκλιση. Στην πράξη μόνο ένα ποσοστό των ζητούμενων θέσεων εργασίας καλύπτονται, όπως φαίνεται στο Γράφημα 2.



Γράφημα 1. Εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία από Τουριστικές Σχολές

Πηγή: INΣΕΤΕ (2023)

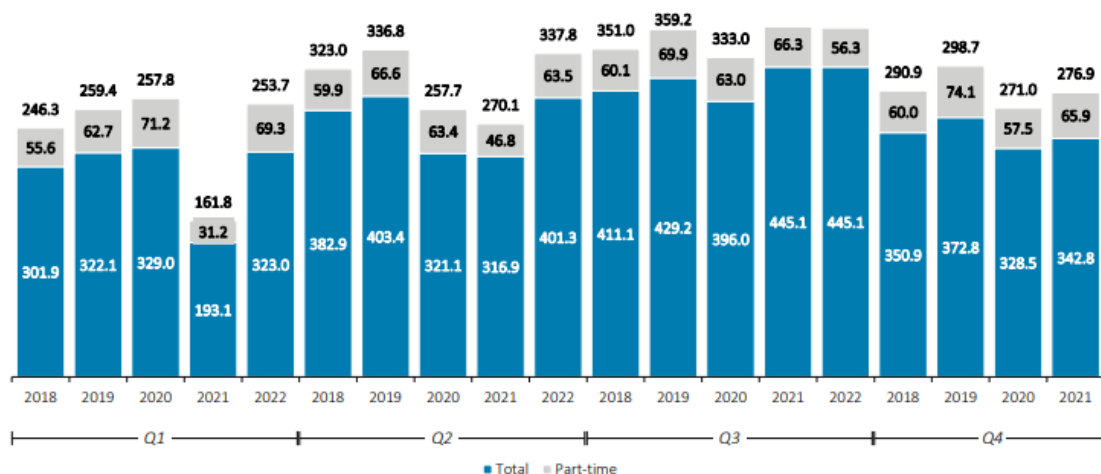


Γράφημα 2. Ζητούμενες Θέσεις Εργασίας/ ειδικότητα & % κάλυψης

Πηγή: INΣΕΤΕ (2023)

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό γνώρισμα της απασχόλησης στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα είναι η μερική απασχόληση. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον παρακάτω Γράφημα 3, τα οποία βέβαια αφορούν όχι μόνο τον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και τον

κλάδο της εστίασης, δείχνουν ότι κατά την περίοδο 2018-2021 το ποσοστό της μερικής απασχόλησης κατά μέσο όρο ανέρχονταν σε 17,2%. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να τονιστεί ότι στους κλάδους αυτούς η μερική απασχόληση δε λειτουργεί εις βάρος της πλήρους απασχόλησης, αλλά λειτουργεί προσθετικά και αυξητικά προς αυτήν, δίνοντας παράλληλα διέξοδο σε χιλιάδες εργαζόμενους έστω μερικής απασχόλησης



Γράφημα 3. Εξέλιξη πλήρους και μερικής απασχόλησης – ανά τρίμηνο, σε χιλ.

Πηγή: ΙΝΣΕΤΕ (2023)

Τέλος, σύμφωνα με την έκθεση του ΙΝΣΕΤΕ (2023), οι απαιτούμενες δεξιότητες στον ξενοδοχειακό κλάδο, αλλά και ευρύτερα στον τουριστικό τομέα, μπορούν να ταξινομηθούν σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες. Πρώτον, οι κοινωνικές δεξιότητες εντοπίζονται στον χαρακτήρα και στη συμπεριφορά των εργαζομένων στο πλαίσιο της λειτουργίας τους ως μέλη ομάδας, και άπτονται δεξιοτήτων όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η επικοινωνία, η συνεργασία και ομαδικότητα κτλ. Δεύτερον, οι διοικητικές δεξιότητες κρίνονται ιδιαίτερα κρίσιμες για τα διοικητικά στελέχη κάθε επιπέδου και κυρίως τα υψηλόβαθμα, καθώς οι δεξιότητες αυτών των στελεχών ως προς την ανάπτυξη συγκροτημένης σκέψης, την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών και την προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος κρίνονται σημαντικές για τη διοικητική λειτουργία των

τουριστικών επιχειρήσεων. Τρίτον, οι τεχνικές δεξιότητες αναφέρονται σε ένα μεγάλο φάσμα στάσεων και αντιλήψεων που συνδέονται με την επίτευξη της βιωσιμότητας και αφορούν δεξιότητες όπως η γνώση ξένων γλωσσών, η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων, η διοίκηση λειτουργιών και η αντίληψη περί βιωσιμότητας. Τέταρτον, οι οργανωσιακές δεξιότητες αφορούν επίσης τα διοικητικά στελέχη και περιλαμβάνουν ικανότητες που αφορούν την ανάπτυξη αμοιβαία επωφελών συνεργασιών, την καλλιέργεια μιας κουλτούρας ανάπτυξης, την κατανόηση των αναγκών τουριστών αλλά και τον έγκαιρο εντοπισμό ενδο-επιχειρησιακών προβλημάτων. Πέμπτο, οι ψηφιακές δεξιότητες

άπτονται των σύγχρονων τεχνολογιών στην πληροφορική και την αξιοποίησή τους στον τουριστικό τομέα και αφορούν λ.χ. την γνώση σχετικά με τα διεθνή συστήματα κρατήσεων, την ασφάλεια του διαδικτύου, την ανάλυση δεδομένων κτλ.

4. Μεθοδολογία

4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Ο κύριος στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πέντε αστέρων στην Κρήτη, αναφορικά με την ικανοποίησή τους από τον χώρο που εργάζονται και σε συνάρτηση με την ηγεσία και τον τρόπο που αντιμετωπίζονται από τα προϊστάμενα στελέχη. Τα δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την έρευνα είναι τα ακόλουθα:

1. Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι που δεν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις των ξενοδοχείων πέντε αστέρων της Κρήτης από την εργασία τους;
2. Επηρεάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων που δεν καταλαμβάνουν διοικητικές θέσεις σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων στην Κρήτη από το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία που εργάζονται;

4.2 Δείγμα της έρευνας

Ο στατιστικός πληθυσμός μιας έρευνας αποτελείται από μια ομάδα ατόμων που μοιράζονται ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, ενώ το δείγμα είναι οποιοδήποτε αντιπροσωπευτικό υποσύνολο του στατιστικού πληθυσμού. Στην περίπτωση, ωστόσο, που ο στατιστικός πληθυσμός είναι πολύ μεγάλος, επιλέγεται μια μέθοδος δειγματοληψίας, έτσι ώστε να επιλεγεί το κατάλληλο δείγμα από έναν ευρύτερο πληθυσμό. Η δειγματοληψία θα πρέπει να γίνεται κατά τρόπο όπου η γνώση που αποκτάται για ένα υποσύνολο να μπορεί να γενικευτεί για το σύνολο του στατιστικού πληθυσμού. Στο πλαίσιο αυτό ο στατιστικός πληθυσμός της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει μη διοικητικά στελέχη από ξενοδοχεία πέντε αστέρων της Κρήτης, και το δείγμα, που αποτελείται από 125 εργαζομένους, αντιπροσωπεύει ένα δείγμα ευκολίας. Ειδικότερα, η δειγματοληψία ευκολίας είναι ένας γρήγορος και βολικός τρόπος συλλογής δεδομένων. Εφόσον όμως επιλέγονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα με βάση τη διαθεσιμότητα και την εύκολη

προσβασιμότητά τους, το δείγμα ενδέχεται να μην αντιπροσωπεύει με ακρίβεια ολόκληρο τον πληθυσμό των εργαζομένων σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων στην Κρήτη.

4.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για τις ανάγκες της έρευνας γίνεται χρήση:

1) του ερωτηματολογίου μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985). που περιλαμβάνει τη διερεύνηση εννέα παραγόντων που αφορούν στην επίβλεψη, στις διαδικασίες λειτουργίας και οργάνωσης, στην προαγωγή, στην αναγνώριση, στις παροχές, στους μισθούς, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, στη φύση της εργασίας και στην επικοινωνία, αλλά και σε γενικές ερωτήσεις.

2) του Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire / M.L.Q) (Bass & Avolio, 1996), το οποίο μετρά τα ηγετικά χαρακτηριστικά και ειδικότερα τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της συναλλακτικής ηγεσίας, της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας.

Τα δύο εν λόγω ερωτηματολόγια έχουν τροποποιηθεί σε σχέση με την τυπική τους μορφή και εμπλουτίστηκαν με ορισμένες πρόσθετες ερωτήσεις. Συνολικά, στην παρούσα διπλωματική εργασία το Job Satisfaction Survey (JSS) περιλαμβάνει 38 ερωτήσεις, και το ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας 35 ερωτήσεις (βλ. Παράρτημα).

4.4 Διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά με χρήση του Google Forms και συμπληρώθηκαν κατά την περίοδο από 01 Απριλίου 2023 ως 15 Μαΐου 2023. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS.

5. Αποτελέσματα Έρευνας

Α. Δημογραφικά Στοιχεία Εργαζομένων

Στο υπο-κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην έρευνα που αφορούν στην ηλικία, στο φύλο, στη θέση απασχόλησης και στο επίπεδο εκπαίδευσης.

Αναλυτικότερα, στον Πίνακα Α1 παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία των 18-25 ετών (32%). Επίσης πολύ μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία των 26-35 ετών (28%). Επιπρόσθετα, το 23,2% του δείγματος αποτελείται από εργαζομένους 36-45 ετών. Ένα σαφώς μικρότερο μέρος του δείγματος αποτελείται από άτομα ηλικίας 46-55 ετών (10,4%) και 56-65 ετών (6,4%).

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	40	32,0	32,0	32,0
	26-35	35	28,0	28,0	60,0
	36-45	29	23,2	23,2	83,2
	46-55	13	10,4	10,4	93,6
	56-65	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Α1. Συχνότητες και ποσοστά ηλικίας

Στον Πίνακα Α2 παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν το φύλο και υποδεικνύουν ότι το 46,4% των μονάδων του δείγματος είναι άντρες, ενώ, αντίθετα το 53,6% είναι γυναίκες.

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	58	46,4	46,4	46,4

Γυναίκα	67	53,6	53,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Α2. Συχνότητες και ποσοστά φύλου

Το επίπεδο εκπαίδευσης των μονάδων του δείγματος αποτυπώνονται στον Πίνακα Α3. Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό τους (45,6%) αποτελείται από αποφοίτους λυκείου, ενώ, ένα επίσης πολύ μεγάλο ποσοστό (39,2%) αποτελείται από αποφοίτους ΑΕΙ και ΤΕΙ. Παρατηρείται, επίσης, ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 6,4% των εργαζομένων κατέχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό, ενώ, το 8,8% είναι απόφοιτοι γυμνασίου.

		Επίπεδο εκπαίδευσης			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος γυμνασίου	11	8,8	8,8	8,8
	Απόφοιτος λυκείου	57	45,6	45,6	54,4
	Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ	49	39,2	39,2	93,6
	Κάτοχος μεταπτυχιακού-διδακτορικού	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Α3. Συχνότητες και ποσοστά επιπέδου εκπαίδευσης

Στην συνέχεια, εξετάστηκε η εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ο Πίνακας Α4 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των συμμετεχόντων σε κάθε κατηγορία σχέσης εργασίας. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι το 20,0% των συμμετεχόντων απασχολούνταν με σύμβαση αορίστου χρόνου, ενώ η πλειοψηφία (62,4%) είχε σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου. Επιπλέον, το 15,2% των συμμετεχόντων απασχολούνταν με μερική απασχόληση και το 2,4% ανέφερε ότι ήταν σε άλλη ευέλικτη μορφή εργασίας.

		Σχέση εργασίας			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου	25	20,0	20,0	20,0
	Σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου	78	62,4	62,4	82,4
	Ημι-απασχόληση	19	15,2	15,2	97,6
	Άλλη ελαστική μορφή εργασίας	3	2,4	2,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Α4. Συχνότητες και ποσοστά σχέσης εργασίας

Έπειτα, ο Πίνακας Α5 παρέχει μια επισκόπηση των συχνοτήτων και των ποσοστών των συμμετεχόντων σε κάθε κατηγορία θέσης εργασίας. Ειδικότερα, παρατηρήθηκε ότι το 20,0% των συμμετεχόντων εργάζονται στην υποδοχή, ενώ το 13,6% απασχολούνται σε θέσεις μάρκετινγκ και πωλήσεων. Επιπλέον, το 24,8% των συμμετεχόντων απασχολούνται στον κλάδο των υπηρεσιών εστίασης. Επιπρόσθετα, το 23,2% των συμμετεχόντων εργάζονται ως υπάλληλοι δωματίων. Η κατηγορία «άλλο» αντιπροσώπευε το 18,4% των συμμετεχόντων που ανέφεραν θέσεις εργασίας που δεν καλύπτονταν από τις προκαθορισμένες κατηγορίες.

Θέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος υποδοχής	25	20,0	20,0	20,0
	Υπάλληλος μάρκετινγκ και πωλήσεων	17	13,6	13,6	33,6
	Υπάλληλος επισιτισμού	31	24,8	24,8	58,4
	Υπάλληλος δωματίων	29	23,2	23,2	81,6
	Άλλο	23	18,4	18,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Α5. Συχνότητες και ποσοστά θέσης εργασίας

Τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας στον κλάδο μεταξύ των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον Πίνακα Α6. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των συμμετεχόντων σε κάθε κατηγορία ετών εργασιακής εμπειρίας. Στην έρευνα διαπιστώθηκε

ότι το 33,6% των συμμετεχόντων είχε 1-2 χρόνια εργασιακή εμπειρία στον κλάδο, ενώ το 31,2% είχε 3-5 χρόνια εμπειρία. Επιπλέον, το 20,8% των συμμετεχόντων είχε εμπειρία 6-10 ετών και μόλις το 14,4% είχε 10 ή περισσότερα χρόνια εμπειρίας.

Χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2	42	33,6	33,6	33,6
	3-5	39	31,2	31,2	64,8
	6-10	26	20,8	20,8	85,6
	10 και άνω	18	14,4	14,4	100,0
Total		125	100,0	100,0	

Πίνακας Α6. Συχνότητες και ποσοστά χρόνων προϋπηρεσίας στον κλάδο

B. Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Στο υπο-κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης από την τρέχουσα θέση εργασίας τους σύμφωνα με το Job Satisfaction Survey (JSS). Επισημαίνεται ότι οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα Likert και έλαβαν τιμές από το 1 έως το 5, (1=Διαφωνώ πολύ, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ πολύ).

Αναλυτικότερα, ο Πίνακας Β1 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά σχετικά με την αντίληψη μεταξύ των συμμετεχόντων για τη δίκαιη αποζημίωση για την δουλειά που προσφέρουν. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι το 9,6% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ με τη πρόταση αυτή, ενώ το 36,8% διαφώνησε. Επιπλέον, το 36,0% των συμμετεχόντων ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, υποδεικνύοντας μια ουδέτερη στάση όσον αφορά την αντίληψη περί δίκαιης αποζημίωσης. Από την άλλη πλευρά, το 16,8% συμφώνησε την πρόταση αυτή και μόνο το 0,8% συμφώνησε απόλυτα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	12	9,6	9,6	9,6
	Διαφωνώ	46	36,8	36,8	46,4
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	45	36,0	36,0	82,4
	Συμφωνώ	21	16,8	16,8	99,2
	Συμφωνώ πολύ	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β1. Ποσοστά και συχνότητες Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω

Ο Πίνακας Β2 αποτυπώνει τα ευρήματα σχετικά με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την πρόταση «Οι αυξήσεις είναι μικρές». Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι το 1,6% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ ότι οι αυξήσεις είναι μικρές, ενώ το 7,2% διαφώνησε. Επιπλέον, το 18,4% των συμμετεχόντων ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, υποδηλώνοντας ουδέτερη στάση στο θέμα. Από την άλλη πλευρά, το 55,2% συμφωνεί με τη μικρή αύξηση των μισθών και το 17,6% συμφωνεί απόλυτα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	2	1,6	1,6	1,6
	Διαφωνώ	9	7,2	7,2	8,8
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	23	18,4	18,4	27,2
	Συμφωνώ	69	55,2	55,2	82,4
	Συμφωνώ πολύ	22	17,6	17,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β2. Ποσοστά και συχνότητες Οι αυξήσεις είναι μικρές

Ο Πίνακας Β3 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των συμμετεχόντων σχετικά με τις αντιλήψεις τους για συχνότητα των αυξήσεων. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι το 1,6% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ με την πρόταση ότι «Οι αυξήσεις δεν είναι συχνές», ενώ το 7,2% διαφώνησε. Επίσης, το 16,8% των συμμετεχόντων ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, υποδηλώνοντας ουδέτερη στάση. Από την άλλη πλευρά, το 52,0% συμφώνησε με τη μη συχνότητα των αυξήσεων των μισθών και το 22,4% συμφωνούσε πολύ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	2	1,6	1,6	1,6
Διαφωνώ	9	7,2	7,2	8,8
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	21	16,8	16,8	25,6
Συμφωνώ	65	52,0	52,0	77,6
Συμφωνώ πολύ	28	22,4	22,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β3. Ποσοστά και συχνότητες Οι αυξήσεις δεν είναι συχνές

Ο Πίνακας Β4 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των συμμετεχόντων ως προς τις αντιλήψεις τους για την εκτίμηση της εργασίας τους σε σχέση με τον μισθό τους. Στον Πίνακα αναδεικνύεται ότι το 2,4% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ με την πρόταση «Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν», ενώ το 16,0% διαφώνησε. Επιπλέον, το 28,0% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, υποδηλώνοντας μια ουδέτερη άποψη σχετικά με τη σχέση μεταξύ εκτίμησης της εργασίας και μισθού. Από την άλλη πλευρά, το 38,4% συμφώνησε με τη δήλωση, αναγνωρίζοντας ένα μέτριο επίπεδο εκτίμησης, ενώ το 15,2% συμφώνησε πολύ, υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο αντιληπτής εκτίμησης της εργασίας σε σχέση με τον μισθό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	20	16,0	16,0	18,4
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	35	28,0	28,0	46,4
	Συμφωνώ	48	38,4	38,4	84,8
	Συμφωνώ πολύ	19	15,2	15,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β4. Ποσοστά και συχνότητες Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν

Ο Πίνακας Β5 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των συμμετεχόντων ως προς την ικανοποίηση τους από τις προοπτικές αύξησης του μισθού. Ειδικότερα, το 12,0% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ με την πρόταση «Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου», ενώ ένα μεγαλύτερο ποσοστό 40,8% απλώς διαφώνησε. Επιπλέον, το 28,0% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, υποδηλώνοντας ουδέτερη στάση. Από την άλλη πλευρά, το 19,2% συμφώνησε με τις προοπτικές αύξησης των μισθών, εκφράζοντας ένα βαθμό ικανοποίησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	15	12,0	12,0	12,0
	Διαφωνώ	51	40,8	40,8	52,8
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	35	28,0	28,0	80,8
	Συμφωνώ	24	19,2	19,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β5. Ποσοστά και συχνότητες Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου

Στην συνέχεια, ο Πίνακας Β6 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά των συμμετεχόντων ως προς τις αντιλήψεις τους για την δήλωση «Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 3,2% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ με τη διαθεσιμότητα ευκαιριών προαγωγής, ενώ το

23,2% απλώς διαφώνησε. Επιπλέον, το 21,6% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε σχετικά με τις προοπτικές προώθησης. Από την άλλη πλευρά, το 40,8% διακατέχεται από μια αντίληψη περιορισμένων ευκαιριών προαγωγής, εκφράζοντας έναν βαθμό ανησυχίας για την επαγγελματική ανέλιξη. Επιπλέον, το 11,2% συμφώνησε πολύ, υπογραμμίζοντας την ισχυρή πεποίθησή τους ότι υπάρχουν περιορισμένες πιθανότητες για προαγωγή.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	4	3,2	3,2	3,2
Διαφωνώ	29	23,2	23,2	26,4
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	27	21,6	21,6	48,0
Συμφωνώ	51	40,8	40,8	88,8
Συμφωνώ πολύ	14	11,2	11,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β6. Ποσοστά και συχνότητες Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου

Έπειτα, ο Πίνακας Β7 παρουσιάζει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την πρόταση «Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες να πάρουν προαγωγή». Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόλις το 3,2% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ με την ιδέα ότι όσοι αποδίδουν καλά στα καθήκοντά τους έχουν καλές πιθανότητες να προαχθούν, ενώ ένα μεγαλύτερο ποσοστό 34,4% απλώς διαφώνησε. Επιπλέον, το 33,6% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε, Αντίθετα, το 27,2% συμφώνησε με την αντίληψη ότι η εργασιακή απόδοση έχει αντίκτυπο στις ευκαιρίες προαγωγής, εκφράζοντας έναν βαθμό πεποίθησης ως προς τη σύνδεση αυτή. Επιπλέον, μόνο το 1,6% συμφώνησε απόλυτα με αυτήν την ιδέα, υποδηλώνοντας μια ισχυρή πεποίθηση στη σχέση μεταξύ απόδοσης και προώθησης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	4	3,2	3,2	3,2

Διαφωνώ	43	34,4	34,4	37,6
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	42	33,6	33,6	71,2
Συμφωνώ	34	27,2	27,2	98,4
Συμφωνώ πολύ	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β7. Ποσοστά και συχνότητες Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες να πάρουν προαγωγή

Η αντίληψη των συμμετεχόντων για τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης στον τρέχοντα χώρο εργασίας τους σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις ή κλάδους εξετάζεται στον Πίνακα Β8. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το 3,2% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ με την άποψη ότι μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα στον τρέχοντα χώρο εργασίας τους όσο θα έκαναν σε άλλη εταιρεία ή κλάδο, ενώ ένα μεγαλύτερο ποσοστό 37,6% απλώς διαφώνησε. Επιπλέον, το 33,6% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Από την άλλη πλευρά, το 23,2% συμφώνησε με την αντίληψη ότι μπορούν να ανελιχθούν το ίδιο γρήγορα στον τρέχοντα εργασιακό τους χώρο, εκφράζοντας ένα βαθμό πίστης στις διαθέσιμες ευκαιρίες. Επιπλέον, το 2,4% συμφώνησε απόλυτα με αυτήν την ιδέα, υποδηλώνοντας μια ισχυρή πεποίθηση για τις δυνατότητες επαγγελματικής ανέλιξης εντός του οργανισμού τους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	4	3,2	3,2	3,2
Διαφωνώ	47	37,6	37,6	40,8
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	42	33,6	33,6	74,4
Συμφωνώ	29	23,2	23,2	97,6
Συμφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β8. Ποσοστά και συχνότητες Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν σε άλλη επιχείρηση ή άλλο κλάδο

Η αντίληψη των συμμετεχόντων για την ικανότητα του/της προϊστάμενου/ης τους στην εργασία τους διερευνάται στον Πίνακα Β9. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 15,2% των

συμμετεχόντων διαφώνησε ως προς την ικανότητα του/της προϊστάμενου/ης τους στην εργασία τους. Επιπλέον, το 38.4% δεν συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Αντίθετα, το 40.8% συμφώνησε με την ικανότητα του/της προϊστάμενου/ης, εκφράζοντας πεποίθηση για τις ικανότητές του/της. Επίσης, το 5.6% συμφώνησε πολύ με την ικανότητα του/της αυτή.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	19	15,2	15,2	15,2
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	48	38,4	38,4	53,6
	Συμφωνώ	51	40,8	40,8	94,4
	Συμφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β9. Ποσοστά και συχνότητες Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της

Στην συνέχεια, η αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με την δήλωση «Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου» καταγράφεται στον Πίνακα Β10. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 11.2% των συμμετεχόντων διαφώνησε πολύ με την ιδέα ότι ο/η προϊστάμενος/η τους είναι άδικος/η. Επιπλέον, το 40.0% απλώς διαφώνησε, εκφράζοντας μια γενική αντίθεση. Αντίθετα, το 30.4% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, αναδεικνύοντας μια ουδέτερη στάση. Ωστόσο, το 18.4% συμφώνησε με την άποψη ότι ο/η προϊστάμενος/η τους είναι άδικος/η.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	14	11,2	11,2	11,2
	Διαφωνώ	50	40,0	40,0	51,2
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	38	30,4	30,4	81,6
	Συμφωνώ	23	18,4	18,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β10. Ποσοστά και συχνότητες Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου

Ο Πίνακας B11 απεικονίζει τις αντιλήψεις των υφισταμένων σχετικά με το ενδιαφέρον του/της προϊστάμενου/ης τους για τα συναισθήματά τους. Από το σύνολο των συμμετεχόντων το 4,8% διαφώνησε κάθετα ότι ο/η προϊστάμενός/η του δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματά του, ενώ το 39,2% διαφώνησε. Το 30,4% κράτησε μια ουδέτερη στάση. Ωστόσο, το 22,4% συμφώνησε ότι ο/η προϊστάμενός/η του δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματά του, ενώ το 3,2% συμφώνησε πολύ με την δήλωση ότι «Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της».

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	6	4,8	4,8	4,8
	Διαφωνώ	49	39,2	39,2	44,0
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	38	30,4	30,4	74,4
	Συμφωνώ	28	22,4	22,4	96,8
	Συμφωνώ πολύ	4	3,2	3,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B11. Ποσοστά και συχνότητες Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της

Ο Πίνακας B12 παρουσιάζει τη συχνότητα και την ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το επίπεδο συμπάθειας προς τον/την προϊστάμενό/η τους. Ειδικότερα, το 18,4% διαφώνησε με την πρόταση «Συμπαθώ τον/την προϊστάμενό/η μου», ενώ το 40,8% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Όμως, το 35,2% συμφώνησε ότι αισθάνεται συμπάθεια προς τον/την προϊστάμενό/η του, και το 5,6% συμφώνησε πολύ με αυτό το αίσθημα συμπάθειας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	23	18,4	18,4	18,4

Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	51	40,8	40,8	59,2
Συμφωνώ	44	35,2	35,2	94,4
Συμφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β12. Ποσοστά και συχνότητες Συμπαθώ τον/την προϊστάμενό/η μου

Στον Πίνακα Β13, παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην μελέτη ως προς την δήλωση «Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα προνόμια που μου προσφέρει η εργασία μου». Περίπου το 16% των συμμετεχόντων εξέφρασε ευαρέσκεια, είτε διαφωνώντας πολύ (1,6%) είτε διαφωνώντας (14,4%) με τη δήλωση. Η ουδέτερη κατηγορία περιλάμβανε σχεδόν το ένα τρίτο των συμμετεχόντων (31,2%). Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων εξέφρασε δυσαρέσκεια, με το 44,8% να συμφωνεί και το 8% να συμφωνεί πολύ με την δήλωση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	2	1,6	1,6	1,6
Διαφωνώ	18	14,4	14,4	16,0
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	39	31,2	31,2	47,2
Συμφωνώ	56	44,8	44,8	92,0
Συμφωνώ πολύ	10	8,0	8,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β13. Ποσοστά και συχνότητες Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα προνόμια που μου προσφέρει η εργασία μου

Έπειτα, ο Πίνακας Β14 διερευνά την δήλωση «Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι του ίδιου κλάδου». Στην περίπτωση αυτή, μόνο το ένα τέταρτο (24,8%) των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι τα οφέλη και προνόμια που απολαμβάνει είναι αντίστοιχα με αυτά των συναδέλφων τους στον ίδιο κλάδο. Αυτό έρχεται σε έντονη αντίθεση με το 29,6% που διαφωνεί, δείχνοντας ένα αίσθημα ανεπάρκειας στις παροχές στον χώρο εργασίας τους σε σύγκριση

με τους συναδέλφους τους. Είναι ενδιαφέρον ότι η μεγαλύτερη ομάδα που αποτελεί το 36% των ερωτηθέντων, διατηρεί μια ουδέτερη θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	11	8,8	8,8	8,8
	Διαφωνώ	37	29,6	29,6	38,4
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	45	36,0	36,0	74,4
	Συμφωνώ	31	24,8	24,8	99,2
	Συμφωνώ πολύ	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B14. Ποσοστά και συχνότητες Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι του ίδιου κλάδου

Προχωρώντας στον Πίνακα B15, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για προνόμια που πιστεύουν ότι τους αξίζουν αλλά δεν έχουν επί του παρόντος. Ένα αμελητέο 0,8% διαφωνεί πολύ με την δήλωση αυτή και το 17,6% διαφωνεί. Αντίθετα, μια εντυπωσιακή πλειοψηφία του 38,4% συμφωνεί και ένα επιπλέον 20% συμφωνεί πολύ, αντιπροσωπεύοντας συνολικά το 58,4% που πιστεύουν ότι δεν απολαμβάνουν προνόμια που δικαιούνται. Το υπόλοιπο 23,2% υιοθετεί ουδέτερη θέση, υποδεικνύοντας πιθανώς μια ισορροπημένη άποψη για το καθεστώς παροχών του.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	1	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	22	17,6	17,6	18,4
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	29	23,2	23,2	41,6
	Συμφωνώ	48	38,4	38,4	80,0
	Συμφωνώ πολύ	25	20,0	20,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B15. Ποσοστά και συχνότητες Υπάρχουν προνόμια που δεν έχω ενώ τα δικαιούμαι

Ο Πίνακας B16 μετατοπίζει την εστίαση προς την αναγνώριση της ορθής εργασίας σύμφωνα με την δήλωση «Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε». Ένα σημαντικό 40% διαφωνεί με αυτό (5,6% διαφωνεί πολύ και 34,4% απλώς διαφωνεί), υποδηλώνοντας ένα αίσθημα μη αναγνώρισης. Αντίθετα, άλλοι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν (24%) ή συμφωνούν απόλυτα (1,6%) ότι λαμβάνουν τη σωστή αναγνώριση. Οι ουδέτερες απαντήσεις που υποδηλώνουν μια αμφιθυμία ως προς την αναγνώριση αντιστοιχούν στο 34,4%.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	5,6
	Διαφωνώ	43	34,4	34,4	40,0
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	43	34,4	34,4	74,4
	Συμφωνώ	30	24,0	24,0	98,4
	Συμφωνώ πολύ	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B16. Ποσοστά και συχνότητες Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε

Στον Πίνακα B17, παρέχει μια επισκόπηση των συχνοτήτων και των ποσοστών των συμμετεχόντων σχετικά με τις πιθανότητες ηθικής ανταμοιβής για όσους εργάζονται στο τρέχον εργασιακό περιβάλλον τους. Συνολικά το 2,4% διαφωνεί πολύ και το 25,6% διαφωνεί ότι οι πιθανότητες ηθικής ανταμοιβής είναι λίγες. Από την άλλη πλευρά, το 36% συμφωνεί και το 6,4% συμφωνεί πολύ, αποτελώντας το 42,4% που πιστεύει ότι οι πιθανότητες για ηθικές ανταμοιβές είναι περιορισμένες. Οι υπόλοιποι, 29,6%, κρατούν ουδέτερη θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	2,4

Διαφωνώ	32	25,6	25,6	28,0
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	37	29,6	29,6	57,6
Συμφωνώ	45	36,0	36,0	93,6
Συμφωνώ πολύ	8	6,4	6,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B17. Ποσοστά και συχνότητες Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες

Ο Πίνακας B18 αποτυπώνει τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την δήλωση «Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στο βαθμό που θα έπρεπε». Ένα συνδυασμένο σύνολο 18,4% (2,4% που διαφωνούν πολύ και 16% που διαφωνούν) πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται επαρκώς. Ωστόσο, ένα σημαντικό 46,4% συμφωνεί και το 8,8% συμφωνεί πολύ ότι οι προσπάθειές τους δεν αναγνωρίζονται όσο θα έπρεπε. Το υπόλοιπο 26,4% δεν κλίνει προς καμία από τις δύο απόψεις.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	2,4
Διαφωνώ	20	16,0	16,0	18,4
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	33	26,4	26,4	44,8
Συμφωνώ	58	46,4	46,4	91,2
Συμφωνώ πολύ	11	8,8	8,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B18. Ποσοστά και συχνότητες Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στο βαθμό που θα έπρεπε

Στον Πίνακα B19, το θέμα που απασχολεί είναι οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την δήλωση «Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν την δουλειά μου πιο δύσκολη». Μόνο το 1,6% διαφωνεί πολύ και το 8,8% διαφωνεί για τα εμπόδια που θέτουν αυτοί οι κανόνες. Την ίδια στιγμή, ένα σημαντικό 42,4% συμφωνεί και το 6,4% συμφωνεί πολύ με

αυτή τη δήλωση αναγνωρίζοντας ότι οι υφιστάμενοι κανόνες δυσχεραίνουν την εργασία τους. Τέλος, ένα σημαντικό 40,8% των ερωτηθέντων δεν παίρνει θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	2	1,6	1,6	1,6
	Διαφωνώ	11	8,8	8,8	10,4
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	51	40,8	40,8	51,2
	Συμφωνώ	53	42,4	42,4	93,6
	Συμφωνώ πολύ	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β19. Ποσοστά και συχνότητες Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη

Στη συνέχεια, ο Πίνακας Β20 διερευνά εάν οι ερωτηθέντες πιστεύουν κατά πόσο οι προσπάθειές τους για καλή απόδοση εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία. Συνολικά το 5,6% διαφωνεί πολύ και το 20,8% διαφωνεί, διαμορφώνοντας ένα 26,4% που πιστεύει ότι συνήθως εμποδίζονται οι προσπάθειές τους. Αντίθετα, το 27,2% συμφωνεί και το 10,4% συμφωνεί πολύ δηλαδή το 37,6% πιστεύουν ότι οι εργασιακές τους προσπάθειες σπάνια παρεμποδίζονται από την γραφειοκρατία. Ένα σημαντικό 36% είναι ουδέτεροι.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	5,6
	Διαφωνώ	26	20,8	20,8	26,4
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	45	36,0	36,0	62,4
	Συμφωνώ	34	27,2	27,2	89,6
	Συμφωνώ πολύ	13	10,4	10,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β20. Ποσοστά και συχνότητες Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως μπλοκάρονται από τη γραφειοκρατία

Ο Πίνακας B21 εξετάζει τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τον φόρτο εργασίας τους. Μια μικρή ομάδα (4%) διαφωνεί με τη δήλωση, υποδηλώνοντας ότι πιστεύει ότι ο φόρτος εργασίας τους είναι διαχειρίσιμος. Ωστόσο, μια σημαντική μερίδα των ερωτηθέντων αισθάνεται διαφορετικά. Το 38,4% συμφωνεί και ένα επιπλέον 37,6% συμφωνεί πολύ ότι έχει υψηλό φόρτο εργασίας, αθροίζοντας συνολικά το 76%. Το υπόλοιπο 20% διατηρεί ουδέτερη στάση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	4,0	4,0	4,0
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	25	20,0	20,0	24,0
	Συμφωνώ	48	38,4	38,4	62,4
	Συμφωνώ πολύ	47	37,6	37,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B21. Ποσοστά και συχνότητες Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας

Ο Πίνακας B22 αφορά στον όγκο της γραφικής εργασίας που έχουν οι συμμετέχοντες της έρευνας στις δουλειές τους. Συνολικά, το 51,2% των ερωτηθέντων (23,2% διαφωνεί πολύ και 28% διαφωνεί) δεν αισθάνεται ότι κατακλύζεται από γραφική εργασία. Αντίθετα, μόνο ένα συνδυασμένο 26,4% των ερωτηθέντων (21,6% συμφωνεί και 4,8% συμφωνεί πολύ) πιστεύει ότι έχει πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας. Το 22,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, τηρώντας ουδέτερη στάση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	29	23,2	23,2	23,2
	Διαφωνώ	35	28,0	28,0	51,2
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	28	22,4	22,4	73,6
	Συμφωνώ	27	21,6	21,6	95,2
	Συμφωνώ πολύ	6	4,8	4,8	100,0

Total	125	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Πίνακας B22. Ποσοστά και συχνότητες Στη δουλειά μου, έχω πάρα πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας

Στην συνέχεια, ο Πίνακας B23 αποτυπώνει τα γενικά αισθήματα συμπάθειας των ερωτηθέντων προς τους συναδέλφους τους. Είναι ενθαρρυντικό να σημειωθεί ότι το 62,4% συμφωνεί και το 8% συμφωνεί πολύ ότι συμπαθούν οι συνάδελφοί τους, οδηγώντας σε ένα σύνολο 70,4% με θετικά συναισθήματα. Μόνο ένα μικρό 4% διαφωνεί, πιθανώς έχοντας λιγότερο ευνοϊκές εμπειρίες, και ένα αρκετά μεγάλο 25,6% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	5	4,0	4,0	4,0
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	32	25,6	25,6	29,6
Συμφωνώ	78	62,4	62,4	92,0
Συμφωνώ πολύ	10	8,0	8,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B23. Ποσοστά και συχνότητες Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου

Ο Πίνακας B24 εξετάζει εάν οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι πρέπει να εργαστούν σκληρότερα λόγω της ανικανότητας των συναδέλφων τους. Ένα σύνολο 51,2% (11,2% διαφωνεί πολύ και 40% διαφωνεί) δεν πιστεύει ότι οι επιπλέον προσπάθειές τους οφείλονται στην ανικανότητα των συναδέλφων τους, ενώ μόνο το 17,6% (15,2% συμφωνεί και 2,4% συμφωνεί απόλυτα) πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει. Το υπόλοιπο 31,2% διατηρεί ουδετερότητα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Διαφωνώ πολύ	14	11,2	11,2	11,2
	Διαφωνώ	50	40,0	40,0	51,2
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	39	31,2	31,2	82,4
	Συμφωνώ	19	15,2	15,2	97,6
	Συμφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B24. Ποσοστά και συχνότητες Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου

Ο Πίνακας B25 περιγράφει τον βαθμό στον οποίο οι ερωτηθέντες απολαμβάνουν τον χρόνο τους με τους συναδέλφους τους. Συνολικά το 52,8% (46,4% συμφωνεί και 6,4% συμφωνεί πολύ) ισχυρίζεται ότι περνάει καλά, ενώ μόνο το 6,4% διαφωνεί. Σημειωτέον, η μεγαλύτερη ομάδα σε αυτήν την ερώτηση, το 40,8%, είναι ουδέτερη επί του θέματος.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	6,4	6,4	6,4
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	51	40,8	40,8	47,2
	Συμφωνώ	58	46,4	46,4	93,6
	Συμφωνώ πολύ	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B25. Ποσοστά και συχνότητες Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου

Στη συνέχεια, ο Πίνακας B26 αφορά την ύπαρξη συχνών διαφορών και συγκρούσεων στους χώρους εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ένας σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων (40% συνολικά διαφωνούν και διαφωνούν πολύ) δεν παρατηρεί πολλές συγκρούσεις και διαπληκτισμούς, ενώ μόνο το 24,8% (20,8% συμφωνεί και 4% συμφωνεί απόλυτα) επιβεβαιώνει την ύπαρξή τους. Το υπόλοιπο 35,2% διατηρεί ουδέτερη στάση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	47	37,6	37,6	40,0
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	44	35,2	35,2	75,2
	Συμφωνώ	26	20,8	20,8	96,0
	Συμφωνώ πολύ	5	4,0	4,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B26. Ποσοστά και συχνότητες Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου

Έπειτα, ο Πίνακας B27 αναδεικνύει τα συναισθήματα των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με το νόημα της εργασίας τους. Συνολικά το 37,6% (32% συμφωνεί και 5,6% συμφωνεί πολύ) περιστασιακά αισθάνεται ότι η δουλειά τους δεν έχει νόημα, ενώ το 28,8% (7,2% διαφωνεί πολύ και 21,6% διαφωνεί) δεν συμερίζεται αυτό το συναίσθημα. Το υψηλότερο ποσοστό, 33,6%, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	9	7,2	7,2	7,2
	Διαφωνώ	27	21,6	21,6	28,8
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	42	33,6	33,6	62,4
	Συμφωνώ	40	32,0	32,0	94,4
	Συμφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B27. Ποσοστά και συχνότητες Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα

Ο Πίνακας B28 εξετάζει την υπερηφάνεια των ερωτηθέντων για τη δουλειά τους. Μόνο το 32% (27,2% συμφωνεί και 4,8% συμφωνεί πολύ) εκφράζει το αίσθημα περηφάνειας για τη δουλειά του, ενώ το 19,2% διαφωνεί και διαφωνεί πολύ με αυτό το συναίσθημα. Σημειώνεται ότι η πλειοψηφία, 48,8%, κρατά ουδέτερη στάση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	1	,8	,8	,8

Διαφωνώ	23	18,4	18,4	19,2
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	61	48,8	48,8	68,0
Συμφωνώ	34	27,2	27,2	95,2
Συμφωνώ πολύ	6	4,8	4,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B28. Ποσοστά και συχνότητες Αισθάνομαι περήφανος που κάνω αυτή τη δουλειά

Ο Πίνακας B29 περιγράφει πόσο ευχάριστα βρίσκουν τη δουλειά τους οι ερωτηθέντες. Συνολικά το 28,8% (27,2% συμφωνεί και 1,6% συμφωνεί πολύ) βρίσκει τη δουλειά του ευχάριστη, ενώ το 23,2% (4% διαφωνεί πολύ και 19,2% διαφωνεί) δεν βρίσκει τη δουλειά του ευχάριστη. Συγκεκριμένα, η μεγαλύτερη ομάδα σε αυτήν την ερώτηση, το 48%, είναι ουδέτερη επί του θέματος.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ πολύ	5	4,0	4,0	4,0
Διαφωνώ	24	19,2	19,2	23,2
Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	60	48,0	48,0	71,2
Συμφωνώ	34	27,2	27,2	98,4
Συμφωνώ πολύ	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B29. Ποσοστά και συχνότητες Η δουλειά μου είναι ευχάριστη

Ο Πίνακας B30 αναφέρεται στο πόσο συχνά οι συμμετέχοντες αισθάνονται ότι δεν καταλαβαίνουν τι συμβαίνει στην υπηρεσία τους. Το 36,8% (31,2% συμφωνεί και 5,6% συμφωνεί πολύ) συχνά αισθάνεται ανενήμερωτο, ενώ το 21,6% (4% διαφωνεί πολύ και 17,6% διαφωνεί) συνήθως αισθάνεται καλά ενημερωμένο. Η μεγαλύτερη ομάδα, 41,6%, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη δήλωση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Διαφωνώ πολύ	5	4,0	4,0	4,0
	Διαφωνώ	22	17,6	17,6	21,6
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	52	41,6	41,6	63,2
	Συμφωνώ	39	31,2	31,2	94,4
	Συμφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β30. Ποσοστά και συχνότητες Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία

Ο Πίνακας Β31 ασχολείται με τη σαφήνεια των στόχων και συγκεκριμένα με την δήλωση «Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δε μου είναι σαφείς». Συνολικά το 44% (38,4% συμφωνεί και 5,6% συμφωνεί πολύ) βρίσκει τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός του ασαφείς, ενώ το 20% (2,4% διαφωνεί πολύ και 17,6% διαφωνεί) θεωρεί τους στόχους σαφείς. Το υπόλοιπο 36% διατηρεί ουδέτερη θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	22	17,6	17,6	20,0
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	45	36,0	36,0	56,0
	Συμφωνώ	48	38,4	38,4	94,4
	Συμφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β31. Ποσοστά και συχνότητες Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς

Ο Πίνακας Β32 εξετάζει πόσο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από την επικοινωνία στον οργανισμό τους. Μόνο το 28,8% (28% συμφωνεί και 0,8% συμφωνεί πολύ) εκφράζει ικανοποίηση για την επικοινωνία, ενώ το 19,2% διαφωνεί με αυτή την δήλωση. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία, το 52%, κρατά ουδέτερη θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	4	3,2	3,2	3,2
	Διαφωνώ	20	16,0	16,0	19,2
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	65	52,0	52,0	71,2
	Συμφωνώ	35	28,0	28,0	99,2
	Συμφωνώ πολύ	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B32. Ποσοστά και συχνότητες Η επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα

Στη συνέχεια, ο Πίνακας B33 συζητά εάν τα καθήκοντα των ερωτηθέντων εξηγούνται πλήρως σε αυτούς. Ειδικότερα, το 29,6% (25,6% συμφωνεί και 4% συμφωνεί πολύ) πιστεύει ότι τα καθήκοντά τους δεν εξηγούνται πλήρως, ενώ το 36% (2,4% διαφωνεί πολύ και 33,6% διαφωνεί) πιστεύει ότι τα καθήκοντά τους είναι καλά επεξηγημένα. Το 34,4% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	42	33,6	33,6	36,0
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	43	34,4	34,4	70,4
	Συμφωνώ	32	25,6	25,6	96,0
	Συμφωνώ πολύ	5	4,0	4,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B33. Ποσοστά και συχνότητες Τις δουλειές που μου αναθέτουν δεν μου τις εξηγούν πλήρως

Ο Πίνακας B34 αφορά τη συνολική ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τη δουλειά τους. Συνολικά το 32,8% (30,4% συμφωνεί και 2,4% συμφωνεί πολύ) εκφράζει ικανοποίηση για τη δουλειά του, ενώ το 20% (3,2% διαφωνεί κάθετα και 16,8% διαφωνεί) δεν είναι ικανοποιημένο. Η μεγαλύτερη ομάδα, 47,2%, διατηρεί ουδέτερη θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	4	3,2	3,2	3,2
	Διαφωνώ	21	16,8	16,8	20,0
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	59	47,2	47,2	67,2
	Συμφωνώ	38	30,4	30,4	97,6
	Συμφωνώ πολύ	3	2,4	2,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B34. Ποσοστά και συχνότητες Είμαι γενικά ικανοποιημένος από την εργασία μου

Ο Πίνακας B35 ασχολείται με το εάν οι ερωτηθέντες θέλουν να αλλάξουν το πόστο εργασίας τους. Συγκεκριμένα, το 30,4% (24,8% συμφωνεί και 5,6% συμφωνεί απόλυτα) δεν θα ήθελε να αλλάξει το πόστο του, ενώ το 42,4% (9,6% διαφωνεί πολύ και 32,8% διαφωνεί) θα ήθελε να αλλάξει θέση. Το υπόλοιπο 27,2% είναι ουδέτερο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	12	9,6	9,6	9,6
	Διαφωνώ	41	32,8	32,8	42,4
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	34	27,2	27,2	69,6
	Συμφωνώ	31	24,8	24,8	94,4
	Συμφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας B35. Ποσοστά και συχνότητες Δεν θα ήθελα να αλλάξω πόστο εργασίας

Ο Πίνακας B36 εξετάζει εάν οι ερωτηθέντες θα ήθελαν να αλλάξουν τη δουλειά τους. Συνολικά το 26,4% (20,8% συμφωνεί και 5,6% συμφωνεί απόλυτα) δεν θα ήθελε να αλλάξει δουλειά, ενώ το 40,8% (12% διαφωνεί πολύ και 28,8% διαφωνεί) θα ήθελε να αλλάξει τη δουλειά του. Η μεγαλύτερη ομάδα, 32,8%, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με τη δήλωση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	15	12,0	12,0	12,0
	Διαφωνώ	36	28,8	28,8	40,8
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	41	32,8	32,8	73,6
	Συμφωνώ	26	20,8	20,8	94,4
	Συμφωνώ πολύ	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β36. Ποσοστά και συχνότητες Δεν θα ήθελα να αλλάξω δουλειά

Ο Πίνακας Β37 αφορά τη δικαιοσύνη και την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης της εργασίας των ερωτηθέντων. Μόνο το 10,4% συμφωνεί ότι η εργασία τους αξιολογείται με βάση ένα δίκαιο και αντικειμενικό σύστημα, ενώ το 36% (8% διαφωνεί κάθιστα και 28% διαφωνεί) διαφωνεί. Η μεγαλύτερη ομάδα, 53,6%, διατηρεί ουδέτερη θέση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	10	8,0	8,0	8,0
	Διαφωνώ	35	28,0	28,0	36,0
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	67	53,6	53,6	89,6
	Συμφωνώ	13	10,4	10,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β37. Ποσοστά και συχνότητες Η εργασία μου αξιολογείται με βάση ένα αντικειμενικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης

Τέλος, ο Πίνακας Β38 συζητά τη σχέση μεταξύ θετικών αξιολογήσεων και ηθικών ή οικονομικών ανταμοιβών. Μόνο το 15,2% (14,4% συμφωνεί και 0,8% συμφωνεί απόλυτα) πιστεύει ότι οι θετικές αξιολογήσεις τους συνδέονται με ανταμοιβές, ενώ ένα σημαντικό 61,6% (13,6% διαφωνεί πολύ και 48% διαφωνεί) διαφωνεί. Το υπόλοιπο 23,2% είναι ουδέτερο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ πολύ	17	13,6	13,6	13,6
	Διαφωνώ	60	48,0	48,0	61,6
	Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ	29	23,2	23,2	84,8
	Συμφωνώ	18	14,4	14,4	99,2
	Συμφωνώ πολύ	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Β38. Ποσοστά και συχνότητες Η θετική μου αξιολόγηση συνδέεται με ηθική και χρηματική επιβράβευση

Στην συνέχεια, και αφού έχει γίνει η απαραίτητη αναστροφή στην κλίμακα Likert καθώς αρκετές ερωτήσεις διατυπώνονται με αρνητικό τρόπο, παρουσιάζεται η μέση τιμή του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων σε μια κλίμακα από το 0 που αντιπροσωπεύει την απόλυτη δυσαρέσκεια έως το 4 που αντιπροσωπεύει την απόλυτη ικανοποίηση. Συνολικά, ο μέσος βαθμός εργασιακής ικανοποίησης είναι 1,8739, το οποίο κρίνεται πολύ χαμηλό.

Statistics

	N		Mean
	Valid	Missing	
Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω	125	0	2,6240
Οι αυξήσεις είναι μικρές	125	0	1,2000
Οι αυξήσεις δεν είναι συχνές	125	0	1,1360
Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν	125	0	1,5200
Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου	125	0	1,5440

Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου	125	0	1,6640
Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες να πάρουν προαγωγή	125	0	1,8960
Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν σε άλλη επιχείρηση ή άλλο κλάδο	125	0	1,8400
Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	125	0	2,3680
Ο/Η προϊστάμενος-η/η είναι άδικος/η μαζί μου.	125	0	2,4400
Ο/Η προϊστάμενος-η/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.	125	0	2,2000
Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου.	125	0	2,2800
Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα προνόμια που μου προσφέρει η εργασία μου.	125	0	1,5680
Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι του ίδιου κλάδου.	125	0	1,7920
Υπάρχουν προνόμια που δεν έχω ενώ τα δικαιούμαι.	125	0	1,4080
Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	125	0	1,8160
Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.	125	0	1,8160

Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στο βαθμό που θα έπρεπε.	125	0	1,5680
Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα	125	0	1,5680
Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως μπλοκάρονται από τη γραφειοκρατία.	125	0	2,1600
Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	125	0	,9040
Στη δουλειά μου, έχω πάρα πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.	125	0	2,4320
Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	125	0	2,7440
Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου. μου.	125	0	2,4240
Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	125	0	2,5280
Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου.	125	0	2,1360
Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.	125	0	1,9280
Αισθάνομαι περήφανος που κάνω αυτή τη δουλειά.	125	0	2,1680
Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	125	0	2,0320
Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία	125	0	1,8320

Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.	125	0	1,7280
Η επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.	125	0	2,0720
Τις δουλειές που μου αναθέτουν δεν μου τις εξηγούν πλήρως.	125	0	2,0480
Είμαι γενικά ικανοποιημένος από την εργασία μου	125	0	2,1200
Δεν θα ήθελα να αλλάξω πόστο εργασίας	125	0	1,8400
Δεν θα ήθελα να αλλάξω δουλειά	125	0	1,7920
Η εργασία μου αξιολογείται με βάση ένα αντικειμενικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης	125	0	1,6640
Η θετική μου αξιολόγηση μου συνδέεται με ηθική και χρηματική επιβράβευση	125	0	1,4080
ΣΥΝΟΛΟ			1,8739

Γ. Παράγοντες Ηγεσίας

Στο υπο-κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ηγεσία που ασκείται από τον/την προϊστάμενο/η τους σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο του Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire / M.L.Q). Επισημαίνεται ότι οι απαντήσεις δόθηκαν με βάση μια πενταβάθμια κλίμακα Likert και έλαβαν τιμές από το 1 έως το 5, (1=Καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Πολλές φορές, 5=Σχεδόν πάντα).

Αναλυτικότερα, σε μια διερεύνηση των στάσεων των ερωτηθέντων σχετικά με τη δήλωση «Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου», ο Πίνακας Γ1 δείχνει ότι το 36,8% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι λαμβάνει βοήθεια «μερικές φορές», ενώ το 29,6% ανέφερε «πολλές φορές». Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι το 24,8% απάντησε «σπάνια» και το 7,2% «ποτέ», υποδηλώνοντας κάποιο βαθμό απόκλισης στις αντιλήψεις για την βοήθεια που παρέχεται από τον/την προϊστάμενο/η.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	9	7,2	7,2	7,2
Σπάνια	31	24,8	24,8	32,0
Μερικές φορές	46	36,8	36,8	68,8
Πολλές φορές	37	29,6	29,6	98,4
Σχεδόν πάντα	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ1. Ποσοστά και συχνότητες Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου

Ο Πίνακας Γ2 αναφέρεται στην δήλωση «Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα». Τα ευρήματα δείχνουν ότι η μεγαλύτερη ομάδα, που αποτελείται από το 45,6% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενος/η μερικές φορές αισθάνεται την ανάγκη να επανεξετάσει κρίσιμα στοιχεία που συχνά θεωρούνται δεδομένα. Ένα άλλο 28% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι πολλές φορές αναλαμβάνει τέτοιες κρίσιμες επαναξιολογήσεις, ενώ περίπου το 23,2% πιστεύει

ότι το κάνει σπάνια. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες θεωρούν είτε ότι δεν το κάνει ποτέ (2,4%) είτε σχεδόν πάντα (0,8%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
	Σπάνια	29	23,2	23,2	25,6
	Μερικές φορές	57	45,6	45,6	71,2
	Πολλές φορές	35	28,0	28,0	99,2
	Σχεδόν πάντα	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ2. Ποσοστά και συχνότητες Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα

Ο Πίνακας Γ3 αναφέρεται στην δήλωση «Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά». Ο Πίνακας αυτός δείχνει ότι ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 37,6%, αντιλαμβάνονται ότι ο/η προϊστάμενός/η τους πολλές φορές περιμένει να γίνουν σοβαρά τα προβλήματα πριν παρέμβει. Περίπου το 29,6% πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η του υιοθετεί μερικές φορές αυτή τη στάση και το 25,6% λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η του σπάνια το κάνει. Οι υπόλοιποι ερωτηθέντες είναι διχασμένοι, με το 4% να αντιλαμβάνεται ότι ο/η προϊστάμενός/η τους δεν περιμένει καθόλου και το 3,2% αντιλαμβάνεται ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σχεδόν πάντα περιμένει να γίνει σοβαρό ένα πρόβλημα πριν παρέμβει.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	4,0	4,0	4,0
	Σπάνια	32	25,6	25,6	29,6
	Μερικές φορές	37	29,6	29,6	59,2
	Πολλές φορές	47	37,6	37,6	96,8
	Σχεδόν πάντα	4	3,2	3,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ3. Ποσοστά και συχνότητες Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά

Ο Πίνακας Γ4 παρουσιάζει τη δήλωση, «Εστιάζει την προσοχή σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards». Έχει διαπιστωθεί ότι το 41,6% των ερωτηθέντων αισθάνεται ότι ο/η προϊστάμενός/η τους μερικές φορές εστιάζει την προσοχή σε αυτά τα θέματα. Επίσης, το 40% των ερωτηθέντων αντιλαμβάνονται ότι ο/η προϊστάμενός/η τους το κάνει αυτό πολλές φορές, ενώ το 12,8% λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια το κάνει αυτό. Μόνο το 5,6% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους εστιάζει σχεδόν πάντα την προσοχή σε παρατυπίες, λάθη και εξαιρέσεις.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σπάνια	16	12,8	12,8	12,8
	Μερικές φορές	52	41,6	41,6	54,4
	Πολλές φορές	50	40,0	40,0	94,4
	Σχεδόν πάντα	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ4. Ποσοστά και συχνότητες Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards

Στον Πίνακα Γ5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για τη δήλωση «Αποφεύγει να εμπλέκεται όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα». Ειδικότερα, η μεγαλύτερη ομάδα ερωτηθέντων, 35,2%, πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια αποφεύγει τη συμμετοχή. Περίπου το 26,4% λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η του αποφεύγει μερικές φορές τη συμμετοχή, ενώ το 24,8% πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η του συχνά αποφεύγει σημαντικά ζητήματα. Μεταξύ των υπολοίπων, το 11,2% πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η του δεν αποφεύγει ποτέ τη συμμετοχή και μόνο το 2,4% πιστεύει ότι ο προϊστάμενός του το κάνει σχεδόν πάντα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	11,2	11,2	11,2

Σπάνια	44	35,2	35,2	46,4
Μερικές φορές	33	26,4	26,4	72,8
Πολλές φορές	31	24,8	24,8	97,6
Σχεδόν πάντα	3	2,4	2,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ5. Ποσοστά και συχνότητες Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα

Σε σχέση με τη δήλωση «Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις», ο Πίνακας Γ6 δείχνει η μεγαλύτερη ομάδα, το 38,4% των ερωτηθέντων, αναφέρει ότι οι προϊστάμενοί τους αναφέρονται πολλές φορές στις προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις. Αυτό ακολουθείται από το 36,8% των ερωτηθέντων που λένε ότι ο/η προϊστάμενός/η τους μερικές φορές το κάνει αυτό. Ένα μικρότερο ποσοστό, το 15,2% των ερωτηθέντων, λέει ότι οι προϊστάμενοί τους σπάνια αναφέρονται στις δικές τους πεποιθήσεις, και πολύ λίγοι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι οι προϊστάμενοί τους είτε δεν το κάνουν ποτέ (0,8%) είτε το κάνουν σχεδόν πάντα (8,8%).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	,8	,8	,8
Σπάνια	19	15,2	15,2	16,0
Μερικές φορές	46	36,8	36,8	52,8
Πολλές φορές	48	38,4	38,4	91,2
Σχεδόν πάντα	11	8,8	8,8	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ6. Ποσοστά και συχνότητες Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις

Ο Πίνακας Γ7 αναφέρεται στη δήλωση «Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη». Ειδικότερα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (36,8%) λένε ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια απουσιάζει όταν τον χρειάζονται. Μια άλλη σημαντική ομάδα (21,6%) αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους μερικές φορές απουσιάζει όταν χρειάζεται. Υπάρχουν ίσα ποσοστά ερωτηθέντων (19,2%) που λένε ότι ο/η προϊστάμενός/η τους είτε δεν απουσιάζει ποτέ όταν

τον χρειάζονται είτε πολλές φορές. Μόνο ένας μικρός αριθμός ερωτηθέντων (3,2%) αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους απουσιάζει σχεδόν πάντα όταν τον έχουν ανάγκη.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	24	19,2	19,2	19,2
Σπάνια	46	36,8	36,8	56,0
Μερικές φορές	27	21,6	21,6	77,6
Πολλές φορές	24	19,2	19,2	96,8
Σχεδόν πάντα	4	3,2	3,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ7. Ποσοστά και συχνότητες Είναι απών/ούσα όταν τον έχουν ανάγκη

Όσον αφορά τη δήλωση «Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων», ο Πίνακας Γ8 δείχνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (47,2%) πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους μερικές φορές υιοθετεί την συμπεριφορά αυτή. Περίπου το ένα τέταρτο (25,6%) των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους το κάνει αυτό πολλές φορές. Λιγότεροι ερωτηθέντες, το 20%, λένε ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια το κάνει αυτό και ένα πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους είτε ποτέ (3,2%) είτε σχεδόν πάντα (4,0%) αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	4	3,2	3,2	3,2
Σπάνια	25	20,0	20,0	23,2
Μερικές φορές	59	47,2	47,2	70,4
Πολλές φορές	32	25,6	25,6	96,0
Σχεδόν πάντα	5	4,0	4,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ8. Ποσοστά και συχνότητες Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων

Ο Πίνακας Γ9 αναφέρεται στη δήλωση «Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον». Πιο συγκεκριμένα, το ένα τρίτο των ερωτηθέντων (34,4%) λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η του μιλά αισιόδοξα μερικές φορές και το 27,2% λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η του το κάνει πολλές φορές. Ένα σημαντικό ποσοστό, το 28,8% των ερωτηθέντων, λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια μιλά αισιόδοξα για το μέλλον. Λιγότεροι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι οι προϊστάμενοί τους είτε δεν μιλούν ποτέ αισιόδοξα για το μέλλον (0,8%) είτε σχεδόν πάντα το κάνουν αυτό (8,8%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	,8	,8	,8
	Σπάνια	36	28,8	28,8	29,6
	Μερικές φορές	43	34,4	34,4	64,0
	Πολλές φορές	34	27,2	27,2	91,2
	Σχεδόν πάντα	11	8,8	8,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ9. Ποσοστά και συχνότητες Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον

Στη συνέχεια, ο Πίνακας Γ10 αναφέρεται στη δήλωση «Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της». Η πιο συχνή απάντηση, που προέρχεται από το 36% των ερωτηθέντων, είναι ότι ο/η προϊστάμενός/η τους μερικές φορές τους κάνει να νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί του. Το 27,2% των ερωτηθέντων αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η του το κάνει συχνά αυτό, ενώ το 20,8% λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η του σπάνια τους κάνει να νιώθουν περήφανοι για την μεταξύ τους συνεργασία. Ένα μικρότερο ποσοστό, το 9,6% των ερωτηθέντων, αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους δεν τους κάνει καθόλου να νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί του, ενώ το 6,4% των ερωτηθέντων λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους το κάνει σχεδόν πάντα αυτό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	9,6	9,6	9,6
	Σπάνια	26	20,8	20,8	30,4
	Μερικές φορές	45	36,0	36,0	66,4
	Πολλές φορές	34	27,2	27,2	93,6
	Σχεδόν πάντα	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ10. Ποσοστά και συχνότητες Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της

Η δήλωση «Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων» διερευνάται τον Πίνακα Γ11. Ειδικότερα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (52%) αναφέρουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους υιοθετεί πολλές φορές αυτή την συμπεριφορά. Ακολουθεί το 24,8% των ερωτηθέντων που λένε ότι ο/η προϊστάμενός/η τους μερικές φορές καθορίζει με σαφήνεια την στοχοθεσία και το 12% που λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους το κάνει σχεδόν πάντα αυτό. Λιγότεροι ερωτηθέντες, 9,6%, λένε ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, και πολύ λίγοι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους δεν το κάνει καθόλου (1,6%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
	Σπάνια	12	9,6	9,6	11,2
	Μερικές φορές	31	24,8	24,8	36,0
	Πολλές φορές	65	52,0	52,0	88,0
	Σχεδόν πάντα	15	12,0	12,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ11. Ποσοστά και συχνότητες Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

Στο Πίνακα Γ12 φαίνεται ότι όταν οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν εάν ο/η προϊστάμενός/η τους «Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να παρέμβει», οι απαντήσεις κατανέμονται σημαντικά. Η πλειοψηφία (32,8%) λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η όντως επεμβαίνει όταν κάτι πάει στραβά μερικές φορές, ενώ το 30,4% αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η του το κάνει συχνά αυτό. Το 28,8% των ερωτηθέντων λέει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια περιμένει κάτι να πάει στραβά για να παρέμβει, ενώ λίγοι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους είτε δεν υιοθετεί ποτέ αυτή την συμπεριφορά (4,8%) είτε σχεδόν πάντα (3,2%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4,8	4,8	4,8
	Σπάνια	36	28,8	28,8	33,6
	Μερικές φορές	41	32,8	32,8	66,4
	Πολλές φορές	38	30,4	30,4	96,8
	Σχεδόν πάντα	4	3,2	3,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ12. Ποσοστά και συχνότητες Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει

Ο Πίνακας Γ13 αναφέρεται στην δήλωση «Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν». Τα ευρήματα δείχνουν ότι σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες (48%) λένε ότι ο/η προϊστάμενός/η τους μερικές φορές μιλάει με ενθουσιασμό και το 29,6% αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους το κάνει αυτό πολλές φορές. Λιγότεροι ερωτηθέντες, 19,2%, λένε ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν, και πολύ λίγοι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους είτε δεν μιλά ποτέ με ενθουσιασμό στις περιπτώσεις αυτές (1,6%) είτε σχεδόν πάντα το (1,6%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
	Σπάνια	24	19,2	19,2	20,8
	Μερικές φορές	60	48,0	48,0	68,8
	Πολλές φορές	37	29,6	29,6	98,4
	Σχεδόν πάντα	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ13. Ποσοστά και συχνότητες Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν

Ο Πίνακας Γ14 διερευνά την δήλωση «Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού». Ειδικότερα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 47,2%, βιώνουν αυτή τη συμπεριφορά από τον/την προϊστάμενό/η τους μόνο μερικές φορές. Επιπλέον, το 31,2% παρατηρεί συχνά ότι ο/η προϊστάμενός/η του επιδεικνύει ισχυρή αίσθηση του σκοπού. Αντίθετα, το 17,6% των συμμετεχόντων μόνο σπάνια παρατηρεί τέτοια συμπεριφορά από τον/την προϊστάμενό/η τους. Ένα αμελητέο ποσοστό των ερωτηθέντων (2,4%) αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους δεν προσδιορίζει ποτέ τη σπουδαιότητα με έντονη αίσθηση του σκοπού, ενώ το 1,6% είναι μάρτυρας αυτής της συμπεριφοράς σχεδόν πάντα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
	Σπάνια	22	17,6	17,6	20,0
	Μερικές φορές	59	47,2	47,2	67,2
	Πολλές φορές	39	31,2	31,2	98,4
	Σχεδόν πάντα	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ14. Ποσοστά και συχνότητες Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού

Στον Πίνακα Γ15, όσον αφορά την δήλωση «Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί», οι περισσότεροι ερωτηθέντες, το 36%, αναφέρουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους πολλές φορές εμπλέκεται σε τέτοιες δραστηριότητες. Ομοίως, το 31,2% παρατηρεί

συχνά τον/την προϊστάμενό/η του να αφιερώνει χρόνο στη διδασκαλία και την καθοδήγηση. Μόνο ένα μικρότερο ποσοστό, 22,4%, ισχυρίζεται ότι ο/η προϊστάμενός/η του σπάνια αφιερώνει χρόνο για διδασκαλία και καθοδήγηση, ενώ το 6,4% δεν έχει δει ποτέ τον/την προϊστάμενό/η του να ασχολείται με αυτές τις δραστηριότητες. Μόνο ένα μικρό ποσοστό, το 4%, ισχυρίζεται ότι ο/η προϊστάμενός/η τους ασχολείται σχεδόν πάντα με τη διδασκαλία και την καθοδήγηση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	8	6,4	6,4	6,4
Σπάνια	28	22,4	22,4	28,8
Μερικές φορές	45	36,0	36,0	64,8
Πολλές φορές	39	31,2	31,2	96,0
Σχεδόν πάντα	5	4,0	4,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ15. Ποσοστά και συχνότητες Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα Γ16 και ως προς την δήλωση «Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι», το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 39,2%, συχνά βρίσκει τον/την προϊστάμενό/η τους να διατυπώνει ξεκάθαρα τα αναμενόμενα αποτελέσματα κατά την επίτευξη του στόχου. Ακολουθεί το 32% που βιώνει περιστασιακά τέτοια σαφήνεια από τον/την προϊστάμενό/η του και το 19,2% που θεωρεί ότι το κάνει σπάνια. Μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων είτε δεν βρίσκει ποτέ τον/την προϊστάμενό/η του να παρέχει τέτοια σαφήνεια (2,4%) είτε βιώνει τέτοια σαφή διατύπωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων σχεδόν πάντα (7,2%).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
	Σπάνια	24	19,2	19,2	21,6
	Μερικές φορές	40	32,0	32,0	53,6
	Πολλές φορές	49	39,2	39,2	92,8
	Σχεδόν πάντα	9	7,2	7,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ16. Ποσοστά και συχνότητες Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι

Ο Πίνακας Γ17 αναφέρεται στην δήλωση «Φαίνεται να είναι σταθερός στην άποψη: "Αν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»». Ειδικότερα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες (36%) παρατηρούν μερικές φορές αυτή τη στάση στον/στην προϊστάμενό/η τους. Λιγότεροι ερωτηθέντες, 27,2%, σπάνια παρατηρούν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους επιδεικνύει αυτή την πεποίθηση, ενώ το 19,2% πιστεύει ότι το κάνει συχνά. Ένα μικρό ποσοστό των

ερωτηθέντων, το 11,2%, δεν βλέπει ποτέ αυτή τη στάση στον/στην προϊστάμενό/η του, ενώ το 6,4% αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η του δείχνει σχεδόν πάντα αυτήν την σταθερή άποψη.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	11,2	11,2	11,2
	Σπάνια	34	27,2	27,2	38,4
	Μερικές φορές	45	36,0	36,0	74,4
	Πολλές φορές	24	19,2	19,2	93,6
	Σχεδόν πάντα	8	6,4	6,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ17. Ποσοστά και συχνότητες Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»

Σχετικά με την δήλωση «Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον», όπως φαίνεται στον Πίνακα Γ18, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 33,6%, παρατηρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους εμφανίζει τέτοια συμπεριφορά μόνο περιστασιακά,

ενώ το 25,6% την παρατηρεί συχνά. Λιγότεροι ερωτηθέντες ισχυρίζονται ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σπάνια (23,2%) ή ποτέ (15,2%) δεν δίνει προτεραιότητα στο καλό της ομάδας έναντι του προσωπικού συμφέροντος. Μόνο ένα μικρό μέρος των ερωτηθέντων, το 2,4%, αναφέρει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σχεδόν πάντα βάζει το συμφέρον της ομάδας πάνω από το δικό του/της.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	15,2	15,2	15,2
	Σπάνια	29	23,2	23,2	38,4
	Μερικές φορές	42	33,6	33,6	72,0
	Πολλές φορές	32	25,6	25,6	97,6
	Σχεδόν πάντα	3	2,4	2,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ18. Ποσοστά και συχνότητες Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον

Ο Πίνακας Γ19 διερευνά την δήλωση «Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας». Στην περίπτωση αυτή, το πιο αξιοσημείωτο είναι ότι το 31,2% των ερωτηθέντων σπάνια αισθάνεται ότι αντιμετωπίζεται ως μοναδικό άτομο από τον/την προϊστάμενό/η του, ενώ το 28,8% το νιώθει συχνά. Λιγότεροι ερωτηθέντες, 26,4%, αισθάνονται περιστασιακά ως ένα μοναδικό άτομο και όχι ως μέλος της ομάδας και το 10,4% δεν αισθάνεται ποτέ έτσι. Μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, 3,2%, σχεδόν πάντα αισθάνεται ότι ο/η προϊστάμενός/η τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως μοναδικό άτομο παρά ως μέλος της ομάδας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	10,4	10,4	10,4
	Σπάνια	39	31,2	31,2	41,6
	Μερικές φορές	33	26,4	26,4	68,0
	Πολλές φορές	36	28,8	28,8	96,8

Σχεδόν πάντα	4	3,2	3,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ19. Ποσοστά και συχνότητες Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας

Ο Πίνακας Γ20 αξιολογεί την δήλωση «Λειτουργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου». Η μεγαλύτερη ομάδα, ή το 36,8% των συμμετεχόντων, ανέφερε ότι αυτό συνέβαινε συχνά. Ταυτόχρονα, το 35,2% των συμμετεχόντων θεώρησαν ότι ο/η προϊστάμενος/η μόνο μερικές φορές κερδίζει τον σεβασμό τους. Στο χαμηλότερο άκρο της κλίμακας, ένα συνδυασμένο σύνολο 17,6% των ερωτηθέντων θεώρησε ότι ο/η προϊστάμενος/η σπάνια (11,2%) ή καθόλου (6,4%) ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό τους. Τέλος, το 10,4% των συμμετεχόντων θεώρησε ότι ο/η προϊστάμενος/η ενεργεί σχεδόν πάντα με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό τους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	8	6,4	6,4	6,4
Σπάνια	14	11,2	11,2	17,6
Μερικές φορές	44	35,2	35,2	52,8
Πολλές φορές	46	36,8	36,8	89,6
Σχεδόν πάντα	13	10,4	10,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ20. Ποσοστά και συχνότητες Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου

Στον Πίνακα Γ21, φαίνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, το 38,4%, θεώρησε ότι ο/η προϊστάμενος/η μόνο μερικές φορές εστιάζει αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών. Από την άλλη πλευρά, το 29,6% παρατήρησε αυτό το είδος εστιασμένης προσοχής πιο συχνά. Ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων, το 22,4%, πίστευε ότι αυτό συμβαίνει σπάνια. Ένα οριακό ποσοστό των ερωτηθέντων, το 3,2%, θεωρεί ότι σχεδόν πάντα ο/η προϊστάμενος/η επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών, ενώ το 6,4% των ερωτηθέντων αρνείται εντελώς αυτή τη συμπεριφορά.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	8	6,4	6,4	6,4
Σπάνια	28	22,4	22,4	28,8
Μερικές φορές	48	38,4	38,4	67,2
Πολλές φορές	37	29,6	29,6	96,8
Σχεδόν πάντα	4	3,2	3,2	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ21. Ποσοστά και συχνότητες Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών

Αναλύοντας τον Πίνακα Γ22, μια συνδυασμένη πλειοψηφία συμμετεχόντων είτε μερικές φορές (36,0%) είτε πολλές φορές (36,0%) πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η τους εξετάζει τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών τους. Ωστόσο, το 24,0% των ερωτηθέντων σπάνια γίνονται μάρτυρες μιας τέτοιας συμπεριφοράς. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι το 2,4% των ερωτηθέντων παρατηρεί σχεδόν πάντα αυτή την ιδιότητα στον/στην προϊστάμενο/η του, ενώ το 1,6% δεν την αντιλαμβάνεται καθόλου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
Σπάνια	30	24,0	24,0	25,6
Μερικές φορές	45	36,0	36,0	61,6
Πολλές φορές	45	36,0	36,0	97,6
Σχεδόν πάντα	3	2,4	2,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ22. Ποσοστά και συχνότητες Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων

Ο Πίνακας Γ23 δείχνει πώς αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες τον/την προϊστάμενό/η τους όσον αφορά την παρακολούθηση των λαθών τους. Η πλειοψηφία τους (40,8%) πολλές φορές παρατηρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους παρακολουθεί κάθε λάθος,

υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο ελέγχου. Ωστόσο, το 35,2% των ερωτηθέντων μόνο μερικές φορές αντιλαμβάνεται μια τέτοια επίβλεψη. Μια μειοψηφία ερωτηθέντων (14,4%) πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους είναι σχεδόν πάντα σε εγρήγορση για τα λάθη, ενώ οι υπόλοιποι ερωτηθέντες σπάνια (8%) ή ποτέ (1,6%) βιώνουν αυτή την συμπεριφορά από τον/την προϊστάμενο/η τους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1,6	1,6	1,6
Σπάνια	10	8,0	8,0	9,6
Μερικές φορές	44	35,2	35,2	44,8
Πολλές φορές	51	40,8	40,8	85,6
Σχεδόν πάντα	18	14,4	14,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ23. Ποσοστά και συχνότητες Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται

Ο Πίνακας Γ24 διερευνά την δήλωση «Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης». Στην περίπτωση αυτή, το 51,2% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η πολλές φορές επιδεικνύει αυτή την συμπεριφορά, ενώ το 28,8% πιστεύει ότι το κάνει μόνο μερικές φορές. Λιγότεροι ερωτηθέντες, 12%, πιστεύουν ότι σχεδόν πάντα ο/η προϊστάμενος/η επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης. Μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων, 5,6% και 3,2%, πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενος/η παρουσιάζει αυτή την συμπεριφορά σπάνια και καθόλου αντίστοιχα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
Σπάνια	7	5,6	5,6	8,0
Μερικές φορές	36	28,8	28,8	36,8
Πολλές φορές	64	51,2	51,2	88,0
Σχεδόν πάντα	15	12,0	12,0	100,0

Total	125	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Πίνακας Γ24. Ποσοστά και συχνότητες Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης

Ο πίνακας Γ25 αναφέρεται στη δήλωση «Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον». Σύμφωνα με τα ευρήματα το 39,2% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι μερικές φορές ο/η προϊστάμενος/η τους παρουσιάζει αυτή τη συμπεριφορά. Επίσης, το 22,4% πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει πολλές φορές, ενώ το 28,8% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η μόνο σπάνια προβάλλει ένα όραμα για το μέλλον. Τέλος, το 5,6% και το 4% ερωτηθέντων πιστεύουν ότι αυτή η συμπεριφορά παρατηρείται σχεδόν πάντα ή καθόλου αντίστοιχα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	4,0	4,0	4,0
Σπάνια	36	28,8	28,8	32,8
Μερικές φορές	49	39,2	39,2	72,0
Πολλές φορές	28	22,4	22,4	94,4
Σχεδόν πάντα	7	5,6	5,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ25. Ποσοστά και συχνότητες Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον

Ο πίνακας Γ26 παρουσιάζει τα ευρήματα για τη δήλωση «Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις». Ειδικότερα, το 43,2% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι πολλές φορές ο/η προϊστάμενος/η τους παρουσιάζει αυτή τη συμπεριφορά. Επίσης, το 31,2% πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει μερικές φορές, ενώ το 15,2% θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενος/η μόνο σπάνια εφιστά την προσοχή στους εργαζόμενους όταν δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις. Τέλος, το 10,4% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι αυτή η συμπεριφορά παρατηρείται σχεδόν πάντα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σπάνια	19	15,2	15,2	15,2

Μερικές φορές	39	31,2	31,2	46,4
Πολλές φορές	54	43,2	43,2	89,6
Σχεδόν πάντα	13	10,4	10,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ26. Ποσοστά και συχνότητες Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις

Ο πίνακας Γ27 αναφέρεται στη δήλωση «Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις». Σύμφωνα με τα ευρήματα το 34,4% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι σπάνια ο/η προϊστάμενος/η τους αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις. Ακολουθεί το 28% των ερωτηθέντων που πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει μόνο μερικές φορές, ενώ το 18,4% πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενος/η τους αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων πολλές φορές. Είναι ενδιαφέρον ότι το 17,6% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν αποφεύγει καθόλου ο/η προϊστάμενος/η να παίρνει αποφάσεις. Μόλις το 1,6% θεωρούν ότι την συμπεριφορά αυτή επιδεικνύει σχεδόν πάντα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	22	17,6	17,6	17,6
Σπάνια	43	34,4	34,4	52,0
Μερικές φορές	35	28,0	28,0	80,0
Πολλές φορές	23	18,4	18,4	98,4
Σχεδόν πάντα	2	1,6	1,6	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ27. Ποσοστά και συχνότητες Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις

Ο Πίνακας Γ28 αναφέρεται στη δήλωση «Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες». Σύμφωνα με τα ευρήματα, το 12,0% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι δεν αντιμετωπίζονται καθόλου διαφορετικά από τους άλλους ως προς αυτό. Επιπλέον, το 29,6% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι αντιμετωπίσαν σπάνιες περιπτώσεις διαφορετικής μεταχείρισης σε σύγκριση με άλλους. Επίσης, το 34,4% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι μερικές φορές αντιμετωπίζονται διαφορετικά σε σχέση με τις ανάγκες, τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες τους. Επιπρόσθετα, το 22,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι πολλές φορές αντιμετωπίζονται διαφορετικά από

τους άλλους. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο το 1,6% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι σχεδόν πάντα αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τους άλλους με βάση τις ανάγκες, τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες τους.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	12,0	12,0	12,0
	Σπάνια	37	29,6	29,6	41,6
	Μερικές φορές	43	34,4	34,4	76,0
	Πολλές φορές	28	22,4	22,4	98,4
	Σχεδόν πάντα	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ28. Ποσοστά και συχνότητες Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες

Ο Πίνακας Γ29 αναφέρεται στη δήλωση «Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες». Σύμφωνα με τα ευρήματα, το 7,2% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους δεν τους ενθαρρύνει καθόλου να δουν τα προβλήματα από πολλαπλές οπτικές γωνίες. Επιπλέον, το 24,0% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι αυτή η ενθάρρυνση εμφανίζεται σπάνια, ενώ το 44,8% δηλώνει ότι συμβαίνει μερικές φορές. Επιπλέον, το 21,6% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους τους ενθαρρύνει να δουν τα προβλήματα από πολλαπλές οπτικές γωνίες πολλές φορές. Είναι ενδιαφέρον ότι μόνο το 2,4% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους παρέχει σχεδόν πάντα αυτή την ενθάρρυνση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	7,2	7,2	7,2
	Σπάνια	30	24,0	24,0	31,2
	Μερικές φορές	56	44,8	44,8	76,0
	Πολλές φορές	27	21,6	21,6	97,6
	Σχεδόν πάντα	3	2,4	2,4	100,0

Total	125	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

Πίνακας Γ29. Ποσοστά και συχνότητες Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες

Ο Πίνακας Γ30 αναφέρεται στη δήλωση «Με βοηθά να αναπτύξω τις δυνατότητές μου». Τα στοιχεία αποκαλύπτουν ότι το 7,2% των ερωτηθέντων δεν αισθάνεται καμία βοήθεια στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του. Επιπλέον, το 22,4% δηλώνει ότι αυτή η βοήθεια είναι σπάνια, ενώ το 38,4% αναφέρει ότι εμφανίζεται μερικές φορές. Επιπλέον, το 28,0% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι λαμβάνουν βοήθεια για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους πολλές φορές. Μόνο το 4,0% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι αυτή η βοήθεια σχεδόν πάντα τους βοηθά να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	9	7,2	7,2	7,2
Σπάνια	28	22,4	22,4	29,6
Μερικές φορές	48	38,4	38,4	68,0
Πολλές φορές	35	28,0	28,0	96,0
Σχεδόν πάντα	5	4,0	4,0	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ30. Ποσοστά και συχνότητες Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου

Ο Πίνακας Γ31 διερευνά την δήλωση «Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου». Τα ευρήματα δείχνουν ότι το 4,8% των ερωτηθέντων δεν λαμβάνει προτάσεις για νέες προσεγγίσεις. Επιπλέον, το 26,4% δηλώνει ότι αυτές οι προτάσεις νέων τρόπων είναι σπάνιες, ενώ το 40,0% αναφέρει ότι εμφανίζονται μερικές φορές. Επιπλέον, το 27,2% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι ο/η προϊστάμενος/η προτείνει πολλές φορές νέες προσεγγίσεις. Μόνο το 1,6% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι αυτές οι προτάσεις γίνονται σχεδόν πάντα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	4,8	4,8	4,8
	Σπάνια	33	26,4	26,4	31,2
	Μερικές φορές	50	40,0	40,0	71,2
	Πολλές φορές	34	27,2	27,2	98,4
	Σχεδόν πάντα	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ31. Ποσοστά και συχνότητες Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου

Στη συνέχεια, ο Πίνακας Γ32 αναφέρεται στην δήλωση «Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα». Τα στοιχεία αποκαλύπτουν ότι το 15,2% των ερωτηθέντων δεν αντιμετωπίζει καθυστερήσεις στην επίλυση επειγόντων ζητημάτων εκ μέρους των προϊσταμένων. Επιπρόσθετα, το 28,8% δηλώνει ότι αυτές οι καθυστερήσεις είναι σπάνιες, ενώ το 32,8% αναφέρει ότι εμφανίζονται μερικές φορές. Επιπλέον, το 21,6% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους καθυστερεί πολλές φορές να επιλύσει επείγοντα ζητήματα. Μόνο το 1,6% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους καθυστερεί σχεδόν πάντα να λύσει επείγοντα ζητήματα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	15,2	15,2	15,2
	Σπάνια	36	28,8	28,8	44,0
	Μερικές φορές	41	32,8	32,8	76,8
	Πολλές φορές	27	21,6	21,6	98,4
	Σχεδόν πάντα	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ32. Ποσοστά και συχνότητες Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα

Ο Πίνακας Γ 33 αναφέρεται στην δήλωση «Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει συλλογική αίσθηση της αποστολής». Ειδικότερα, το 5,6% των ερωτηθέντων

πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους δεν δίνει καθόλου έμφαση στη συλλογική συνειδητοποίηση της αποστολής. Επιπλέον, το 13,6% δηλώνει ότι αυτή η έμφαση είναι σπάνια, ενώ το 35,2% αναφέρει ότι εμφανίζεται μερικές φορές. Επιπλέον, το 35,2% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους δίνει πολλές φορές έμφαση στη συλλογική επίγνωση της αποστολής. Είναι ενδιαφέρον ότι το 10,4% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους τονίζει σχεδόν πάντα αυτή τη σημασία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	7	5,6	5,6	5,6
Σπάνια	17	13,6	13,6	19,2
Μερικές φορές	44	35,2	35,2	54,4
Πολλές φορές	44	35,2	35,2	89,6
Σχεδόν πάντα	13	10,4	10,4	100,0
Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ33. Ποσοστά και συχνότητες Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει συλλογική αίσθηση της αποστολής

Ο Πίνακας Γ34 αναφέρεται στη δήλωση «Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της». Τα στοιχεία που παρουσιάζονται δείχνουν ότι στο 8,0% των ερωτηθέντων ο/η προϊστάμενος/η δεν εκφράζει καμία ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του/της. Επιπλέον, το 9,6% δηλώνει ότι αυτή η ικανοποίηση είναι σπάνια, ενώ το 33,6% αναφέρει ότι εμφανίζεται μερικές φορές. Επιπλέον, το 43,2% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι ο/η προϊστάμενός/η τους εκφράζει πολλές φορές ικανοποίηση όταν επιβεβαιώνονται οι προσδοκίες του/της. Μόνο το 5,6% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους σχεδόν πάντα εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του/της.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Καθόλου	10	8,0	8,0	8,0
	Σπάνια	12	9,6	9,6	17,6
	Μερικές φορές	42	33,6	33,6	51,2
	Πολλές φορές	54	43,2	43,2	94,4
	Σχεδόν πάντα	7	5,6	5,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ34. Ποσοστά και συχνότητες Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της

Τέλος, ο Πίνακας Γ35 αναφέρεται στη δήλωση «Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν». Σύμφωνα με τα ευρήματα, το 2,4% των ερωτηθέντων δεν αντιλαμβάνεται καμία έκφραση πίστης στην επίτευξη του στόχου εκ μέρους του/της προϊσταμένου. Επιπλέον, το 10,4% δηλώνει ότι αυτή η πεποίθηση είναι σπάνια, ενώ το 38,4% αναφέρει ότι εκδηλώνεται μερικές φορές. Επιπλέον, το 40,0% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο/η προϊστάμενός/η τους εκφράζει πολλές φορές την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. Τέλος, το 8,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο/η προϊστάμενός/η τους εκφράζει σχεδόν πάντα αυτήν την πεποίθηση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	2,4	2,4	2,4
	Σπάνια	13	10,4	10,4	12,8
	Μερικές φορές	48	38,4	38,4	51,2
	Πολλές φορές	50	40,0	40,0	91,2
	Σχεδόν πάντα	11	8,8	8,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Πίνακας Γ35. Ποσοστά και συχνότητες Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν

Στην συνέχεια, και αφού έχει γίνει η απαραίτητη αναστροφή στην κλίμακα Likert καθώς αρκετές ερωτήσεις διατυπώνονται με αρνητικό τρόπο, παρουσιάζεται η μέση τιμή της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας σε μια κλίμακα από το 0 που αντιπροσωπεύει την απόλυτη δυσαρέσκεια έως το 4 που αντιπροσωπεύει την απόλυτη ικανοποίηση. Συνολικά,

η μέση τιμή ως προς την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι είναι 2,1753, η οποία αντιπροσωπεύει ένα μέτριο επίπεδο.

Statistics

	N		Mean
	Valid	Missing	
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	125	0	1,9360
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	125	0	2,0160
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	125	0	1,8960
Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	125	0	2,3840
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα	125	0	2,2800
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	125	0	2,3920
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη	125	0	2,4960
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	125	0	2,0720
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	125	0	2,1440
Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	125	0	2,0000

Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	125	0	2,6320
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	125	0	2,0160
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	125	0	2,1040
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	125	0	2,1200
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	125	0	2,0400
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	125	0	2,2960
Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	125	0	2,1760
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	125	0	1,7680
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	125	0	1,8320
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	125	0	2,3360
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	125	0	1,9920
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	125	0	2,1360
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	125	0	2,5840
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	125	0	2,6480
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	125	0	1,9680

Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις	125	0	2,4880
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	125	0	2,4800
Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	125	0	1,7200
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	125	0	1,8800
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	125	0	1,9920
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	125	0	1,9440
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	125	0	2,3440
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει συλλογική αίσθηση της αποστολής	125	0	2,3120
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	125	0	2,2880
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	125	0	2,4240
ΣΥΝΟΛΟ			2,1753

Δ. Συσχετίσεις Μεταβλητών

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, αρχικά δημιουργήθηκαν 4 καινούργιες μεταβλητές-Scores από τον μέσο όρο 38, 20, 11 και 4 δηλώσεων αντίστοιχα, οι οποίες αντιπροσωπεύουν την συνολική εργασιακή ικανοποίηση των ερωτώμενων, καθώς και τον βαθμό στον οποίο θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι τους ακολουθούν το στυλ μετασχηματιστικής, συναλλακτικής ή παθητικής/προς αποφυγής ηγεσία. Οι μεταβλητές-Score δέχονται τιμές από το 0 έως το 4, ενώ όσο αυξάνεται η τιμή, τόσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και το επίπεδο στο οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν πως ο προϊστάμενος-η-η τους χρησιμοποιεί το εκάστοτε στυλ ηγεσίας. Στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται οι μεταβλητές-Scores και φαίνεται πως σχεδόν μετρίου επιπέδου κρίνεται η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων (1.8739). Επιπλέον, άνω του μετρίου κρίνεται το επίπεδο στο οποίο οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως οι προϊστάμενοι τους χρησιμοποιούν το επίπεδο παθητικής/προς αποφυγή ηγεσίας (2.400), ακολουθεί το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας (2.244) και τελευταίο κατατάσσεται το στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας (2.092).

	N		Mean
	Valid	Missing	
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση	125	0	1.8739
Μετασχηματιστική ηγεσία	125	0	2.092
Συναλλακτική ηγεσία	125	0	2.244
Παθητική/προς αποφυγή ηγεσία	125	0	2.400

Πίνακας Δ1. Μέσοι όροι μεταβλητών-Scores

Στη συνέχεια, για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson, τα οποία αναλύονται στον Πίνακα 2. Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται όλα τα στυλ ηγεσίας να συσχετίζονται με στατιστικά σημαντικό τρόπο με την εργασιακή ικανοποίηση σε 99% επίπεδο εμπιστοσύνης. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται πως όσο αυξάνεται το επίπεδο στο οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι χρησιμοποιείται μετασχηματιστική ηγεσία ($r=0.574$, $p<0.001$), συναλλακτική ηγεσία ($r=0.533$, $p<0.001$) και παθητική/προς αποφυγή ηγεσία ($r=0.402$, $p<0.001$), τόσο αυξάνεται το επίπεδο συνολικής εργασιακής ικανοποίησης τους. Πιο έντονη φαίνεται να είναι η συσχέτιση με την μετασχηματιστική ηγεσία, ακολουθεί η συσχέτιση με την συναλλακτική ηγεσία και τελευταία ως προς την ένταση τοποθετείται η σχέση με την παθητική/προς αποφυγή ηγεσία, αν και όλες οι συσχετίσεις θεωρούνται μέτριας, προς υψηλής έντασης.

		Συνολική εργασιακή ικανοποίηση
Μετασχηματιστική ηγεσία	Pearson Correlation	.574**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	125
Συναλλακτική ηγεσία	Pearson Correlation	.533**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	125
Παθητική/προς αποφυγή ηγεσία	Pearson Correlation	.402**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	125

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

Πίνακας Δ2. Συσχετίσεις Pearson μεταβλητών-Scores

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Στη σφαίρα του ξενοδοχειακού μάνατζμεντ, η επιτυχία μιας επιχείρησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της. Ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση είναι η αποτελεσματική ηγεσία. Η ισχυρή ηγεσία στη διαχείριση ξενοδοχείων δημιουργεί ένα περιβάλλον που ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, τα κίνητρα και την προσωπική ανάπτυξη. Η κρίσιμη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία και της ηγεσίας στον ξενοδοχειακό κλάδο αναδεικνύει το γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει καίριο ρόλο στην βιώσιμη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων. Άλλωστε, στη δυναμική και προσανατολισμένη στις υπηρεσίες ξενοδοχειακή βιομηχανία, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί βασικό μοχλό επιτυχίας. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται στη συλλογική γνώση, δεξιότητες, εμπειρία και τεχνογνωσία που διαθέτουν οι υπάλληλοι ενός ξενοδοχείου, τα οποία όμως μπορούν να κινητοποιηθούν μόνο υπο συνθήκες αποτελεσματικής ηγεσίας και διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Στο πλαίσιο αυτό, ο σκοπός της παραπάνω έρευνας υπήρξε η διερεύνηση των απόψεων των εργαζόμενων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5 αστέρων στην Κρήτη, αναφορικά με την ικανοποίησή τους από τον χώρο που εργάζονται και σε συνάρτηση με την ηγεσία και τον τρόπο που αντιμετωπίζονται από τα προϊστάμενα στελέχη, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν συνολικά 125 εργαζόμενοι στις προαναφερόμενες ξενοδοχειακές μονάδες, εκ των οποίων οι περισσότεροι είναι 18 με 25 ετών και γυναίκες. Ταυτόχρονα, πιο συχνά οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως είναι απόφοιτοι Λυκείου ή ΑΕΙ-ΤΕΙ και έχουν σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου. Ακόμη, η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από υπαλλήλους στον τομέα του επισιτισμού και των δωματίων και αναφέρει προϋπηρεσία στον συγκεκριμένο κλάδο 1 με 2 έτη.

Διερευνώντας την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους και το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, περισσότερο συμφωνούν οι ερωτώμενοι πως έχουν πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας και πως οι αυξήσεις δεν είναι συχνές. Παράλληλα, ιδιαίτερα θετικοί είναι ως προς το ότι συμπαθούν τους συναδέλφους τους, ότι υπάρχουν προνόμια που δεν έχουν

ενώ τα δικαιούνται και πως περνάνε καλά με τους συναδέλφους τους. Λιγότερο συμφωνούν ωστόσο πως η θετική τους αξιολόγησης συνδέεται με ηθική και χρηματική επιβράβευση και πως οι αυξήσεις είναι μικρές. Αναφορικά με τον τρόπο ηγεσίας των προϊσταμένων και της διοίκησης στον χώρο εργασίας των ερωτώμενων, περισσότερο υποστηρίζουν πως ο/η προϊστάμενος/η επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης και δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Ταυτόχρονα, συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως ο/η προϊστάμενος/η παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται και πως είναι απών/ούσα όταν τον έχουν ανάγκη. Αντίθετα, διαφωνούν περισσότερο πως βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον και πως τους αντιμετωπίζει ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.

Συνεχίζοντας με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως η αύξηση του επιπέδου στο οποίο οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο/η προϊστάμενος/η τους χρησιμοποιεί την παθητική/προς αποφυγή, συναλλακτική και μετασχηματική ηγεσία ταυτίζεται με αύξηση του συνολικού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, παρατηρείται πως πιο έντονη είναι η συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με το επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας, ακολουθεί η συσχέτιση με την συναλλακτική ηγεσία και τελευταία βρίσκεται η συσχέτιση με την παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία.

Τέλος, συγκριτικά με την εργασία του (Λαμπρακης, 2017), όπου μελετήθηκαν αντίστοιχες συσχετίσεις της εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα με τους διάφορους τύπους ηγεσίας, παρατηρήθηκε ότι οι τρεις αυτοί τύποι εντοπίστηκαν σε υψηλά επίπεδα. Συγκεκριμένα, η συναλλακτική ηγεσία επικράτησε με μέση τιμή 3.24, ενώ ακολούθησε η μετασχηματιστική ηγεσία με μέση τιμή 2.78 και στη συνέχεια η αδιάφορη ηγεσία με μέση τιμή 2.49. Στη δική μας έρευνα βρήκαμε ότι η παθητική/προς αποφυγή (αδιάφορη) ηγεσία ανιχνεύθηκε σε υψηλότερα επίπεδα (mean=2.400) σε σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία (mean=2.092) και τη συναλλακτική ηγεσία (mean=2.244).

Επιπλέον, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας του (Λαμπρακης, 2017), διαπιστώθηκε ότι η αδιάφορη ηγεσία ανιχνεύθηκε σε υψηλά επίπεδα και ταυτόχρονα αποδείχθηκε ότι συσχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντιθέτως, η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία παρουσίασαν ισχυρή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Στο 2ο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας τα αποτελέσματα συσχέτισης της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας με την ικανοποίηση των εργαζομένων ταυτίζονται με αυτά της εργασίας (Λαμπράκης, 2017). Ομως σε σχέση με την παθητική/ προς αποφυγή ηγεσία, ενώ τα δικά μας αποτελέσματα καταλήγουν σε θετική μεν, αλλά μικρής έντασης συσχέτιση όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, ο (Λαμπράκης, 2017) καταλήγει σε αρνητική συσχέτιση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η μελέτη του αναφέρεται σε εργαζόμενους του δημοσίου τομέα ενώ η ιδική μας σε έναν περιορισμένο κλάδο του ιδιωτικού τομέα, όπως είναι τα μη διοικητικά στελέχη ξενοδοχείων 5 αστέρων στην Κρήτη.

Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και διερευνά τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του στυλ ηγεσίας έχει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να αναγνωριστούν. Αυτοί οι περιορισμοί περιλαμβάνουν:

Μέγεθος δείγματος: Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 125 ξενοδοχοϋπάλληλους, γεγονός που μπορεί να περιορίσει τη γενίκευση των ευρημάτων. Ένα μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος θα παρείχε μια πιο αντιπροσωπευτική εικόνα για ολόκληρο τον ξενοδοχειακό τομέα στην Ελλάδα και θα απέφερε πιθανώς πιο ισχυρά και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Μεροληψία δειγματοληψίας: Οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν από μια συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία (Κρήτη) και ενδέχεται να μην είναι πλήρως αντιπροσωπευτικοί του ποικίλου φάσματος των ξενοδοχοϋπαλλήλων σε διαφορετικές περιοχές της χώρας. Αυτό θα μπορούσε να περιορίσει την εγκυρότητα των ευρημάτων και να καταστήσει δύσκολη τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Μέτρα αυτό-αναφοράς: Η μελέτη βασίστηκε σε μέτρα αυτό-αναφοράς, για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τα στυλ ηγεσίας. Τα μέτρα αυτό-αναφοράς είναι υποκειμενικής φύσης και μπορούν να επηρεαστούν από ποικίλους παράγοντες. Αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά την ακρίβεια των ευρημάτων.

Πολιτιστικοί Παράγοντες: Η έρευνα διεξήχθη για την περιφέρεια Κρήτης και τα ευρήματα ενδέχεται να επηρεαστούν από το πολιτιστικό και κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο που αφορά την περιοχή. Πολιτιστικοί παράγοντες, όπως οι εργασιακές αξίες, οι στάσεις και οι προσδοκίες, μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις αντιλήψεις για την εργασιακή ικανοποίηση και τα στυλ ηγεσίας.

Μη εξαντλητικά στυλ ηγεσίας: Η μελέτη επικεντρώθηκε σε ένα περιορισμένο σύνολο στυλ ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η παθητική/προς αποφυγή ηγεσίας. Άλλα στυλ ηγεσίας, όπως η υπηρεσιακή ηγεσία ή η αυθεντική ηγεσία, θα μπορούσαν επίσης να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση και δεν διερευνήθηκαν σε αυτήν την έρευνα.

Περιορισμένο πεδίο εφαρμογής: Η μελέτη επικεντρώθηκε ειδικά στους εργαζόμενους σε ξενοδοχεία 5 αστέρων. Επομένως, τα ευρήματα ενδέχεται να μην μπορούν να γενικευτούν σε άλλους τύπους ξενοδοχείων, όπως ξενοδοχεία χαμηλότερης κατηγορίας. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά και το περιβάλλον εργασίας των ξενοδοχείων 5 αστέρων ενδέχεται να επηρεάσουν τις αντιλήψεις για την εργασιακή ικανοποίηση και τον αντίκτυπο των στυλ ηγεσίας διαφορετικά σε σύγκριση με άλλες κατηγορίες ξενοδοχείων.

Τέλος θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι στα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα δεν έγινε έλεγχος εγκυρότητας κατά τη μετατροπή τους από τα Αγγλικά στα Ελληνικά, για να διασφαλιστεί απόλυτα η κατανόηση των εννοιών από τους Έλληνες συμμετέχοντες.

Επίλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερεύνησε τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης στον ξενοδοχειακό τομέα και ανέδειξε τον κρίσιμο ρόλο της αποτελεσματικής ηγεσίας στην προώθηση ενός ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος για τους ξενοδοχοϋπαλλήλους. Μέσα από μια ολοκληρωμένη διερεύνηση των στυλ ηγεσίας και τον αντίκτυπό τους στην εργασιακή ικανοποίηση, αυτή η έρευνα συνέβαλε τόσο στη θεωρητική κατανόηση όσο και στις πρακτικές επιπτώσεις για τον ξενοδοχειακό κλάδο.

Ειδικότερα, τα ευρήματα της εργασίας ανέδειξαν την πολύπλευρη φύση της εργασιακής ικανοποίησης στον ξενοδοχειακό τομέα και τον τρόπο που αυτή συνδέεται με τα στυλ ηγεσίας. Από την μια πλευρά, η έρευνα υπέδειξε το χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης στον ξενοδοχειακό κλάδο. Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία, πράγματι, συχνά αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις και περιστάσεις που συμβάλλουν σε χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με τους εργαζόμενους σε άλλους κλάδους. Οι ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής εργασίας μπορούν να αποδοθούν σε διάφορους βασικούς παράγοντες όπως λ.χ. υψηλός φόρτος εργασίας και άγχος, εργασία με βάρδιες, προκλήσεις εξυπηρέτησης πελατών, έλλειψη αναγνώρισης και επιβράβευσης, περιορισμένη επαγγελματική ανάπτυξη, ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, εργασιακή ανασφάλεια κ.α. Από την άλλη πλευρά, αναγνωρίζεται ο θετικός ρόλος που μπορεί να έχει η μετασχηματιστική ηγεσία στην βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε ένα στυλ ηγεσίας που εμπνέει και παρακινεί τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να ξεπεράσουν τις προσδοκίες. Περιλαμβάνει ηγέτες που είναι χαρισματικοί, οραματιστές και υποστηρικτικοί, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να είναι καινοτόμοι, αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Στο πλαίσιο των ξενοδοχοϋπαλλήλων, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνεπώς ένα θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή

ικανοποίηση ενθαρρύνοντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον, προωθώντας την ανοιχτή επικοινωνία, αναγνωρίζοντας και εκτιμώντας τις συνεισφορές των εργαζομένων και ενθαρρύνοντας την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας στην παρούσα διπλωματική εργασία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν τις πρακτικές των διοικητικών στελεχών στα ξενοδοχεία τους και να δημιουργήσουν ένα πιο ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας.

Βιβλιογραφία

Ξένη

Akinlolu, O., Zubair, H. (2015). The effects of transformational leadership on job satisfaction: A study on four and five star hotels in Kuala Lumpur. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 1(1), 1-14.

Aravopoulou, E., Mitsakis, F. V., & Malone, C. (2017). A critical review of the Exit-Voice-Loyalty-Neglect literature: limitations, key challenges and directions for future research. *The International Journal of Management*. 3(4): 77-88.

Arnold, J., Cooper, C. L., Silvester, J., & Robertson, I. T. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. Pearson Education.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).

Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D., & Medaugh, M. R. (2017). *A meta-analytic review and future research agenda of charismatic leadership*. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 508–529.

Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.

Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C., & Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1–19.

Bratton, J. (2020). *Organizational leadership*. Sage.

Daft, R. L. (2018). *Management*. Cengage Learning.

Galloway, L. (2022). *Leadership: Perspectives from Practice*. SAGE Publications

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120-1145.

Greenberg, J., Baron, R.A. (2013). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.

Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. Cengage Learning.

Kinicki, A., Williams, B. K. (2011). *Management: A practical introduction*. McGraw-Hill Irwin.

Kondalkar, V. G. (2007). *Organisational behaviour*. New Age International.

Kreitner, R. (2009). *Principles of Management*. Cengage Learning.

Kusluvan, S. (2003). Characteristics of Employment and Human Resource Management in the Tourism and Hospitality Industry. In *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry* (pp. 3-25). Nova Science.

Levy, P. (2010). *Industrial/Organizational Psychology: Understanding the Workplace*. Worth Publishers.

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage learning.

McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.

Nikoli, G., & Lazakidou, A. (2019). The Contribution of Tourism Industry to the Economy: Case of the Greek Tourism Sector. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(6), 21-28.

Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P., & Koseoglu, M. A. (2019). *Strategic management for hospitality and tourism*. Routledge.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* New Jersey: Pearson Education

Robbins, S. P., Coulter, M. (2012). *Management*. Pearson Education

Rothmann, S., & Cooper, C. L. (2008). *Organizational and work psychology*. London: Hodder Education.

Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.

Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383-394.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693.

Taucean, I. M., Tamasila, M., & Negru-Strauti, G. (2016). Study on management styles and managerial power types for a large organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 66-75.

Tracey, J. B., Way, S. A., & Tews, M. J. (2008). HR in the hospitality industry: Strategic frameworks and priorities. In *Handbook of hospitality human resources management* (pp. 3-22). Routledge.

Tsiotas, D., Belias, D., & Niavis, S. (2020). Internal Marketing on the Tourism Sector: Examination of How the Staff Can Develop on Greek Hotels. *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 8th ICSIMAT, Northern Aegean, Greece, 2019*, 963-970.

Vanhove, N. (2022). *The economics of tourism destinations: Theory and practice*. Routledge.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.

Wang, K. L., Johnson, A., Nguyen, H., Goodwin, R. E., & Groth, M. (2020). The changing value of skill utilisation: Interactions with job demands on job satisfaction and absenteeism. *Applied Psychology*, 69(1), 30-58.

Ελληνική

Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Rosili.

Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης

ΙΝΣΕΤΕ (2023). *Οι ανάγκες επαγγελματικής κατάρτισης (reskilling/upskilling) του ανθρώπινου δυναμικού στον τουρισμό,*

Κάτου, Α. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά.* Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Λαμπρακης Αθανάσιος (2017). Το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας του Bass, Ερευνητική Εφαρμογή στο Δημόσιο Τομέα. Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τ.Τ.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων.* Αθήνα: Μπένος.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις,* Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης, Λ., (2013). *Μάνατζμεντ: Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων,* Αθήνα: Φαίδιμος.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey / JSS) & Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire / M.L.Q)

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. Ηλικία

α) 18-25 <input type="checkbox"/>	β) 26-35 <input type="checkbox"/>	γ) 36-45 <input type="checkbox"/>	δ) 46-55 <input type="checkbox"/>	ε) 56-65 <input type="checkbox"/>
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

2. Φύλο

α) Άνδρας <input type="checkbox"/>	β) Γυναίκα <input type="checkbox"/>
------------------------------------	-------------------------------------

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

α) Απόφοιτος γυμνασίου <input type="checkbox"/>	β) Απόφοιτος λυκείου <input type="checkbox"/>	γ) Απόφοιτος ΑΕΙ-ΤΕΙ <input type="checkbox"/>	δ) Κάτοχος μεταπτυχιακού- διδασκτορικού <input type="checkbox"/>
----------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

4. Σχέση εργασίας

α) Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου <input type="checkbox"/>	β) Σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου <input type="checkbox"/>
γ) Ημι-απασχόληση <input type="checkbox"/>	δ) Άλλη ελαστική μορφή εργασίας <input type="checkbox"/>

5. Θέση εργασίας

α) Προϊστάμενο ς-η/η τμήματος <input type="checkbox"/>	β) Γενικός διευθυντής / διευθύντρι α <input type="checkbox"/>	γ) Υπάλληλο ς υποδοχής <input type="checkbox"/>	δ) Υπάλληλο ς μάρκετινγ κ και <input type="checkbox"/>	ε) Υπάλληλο ς επισιτισμο ύ <input type="checkbox"/>	στ) Υπάλληλο ς δωματίων <input type="checkbox"/>	ζ) Άλλ ο <input type="checkbox"/>
--------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--------------------------------------

			πωλήσεων <input type="checkbox"/>			
--	--	--	--------------------------------------	--	--	--

6. Χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο

α) 1-2 <input type="checkbox"/>	β) 3-5 <input type="checkbox"/>	γ) 6-10 <input type="checkbox"/>	δ) 10 και άνω <input type="checkbox"/>
---------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	----------------------------------------

Β. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν στην επαγγελματική ικανοποίηση που βιώνετε από την τρέχουσα θέση εργασίας σας. Βαθμολογήστε κάθε μία από τις 38 παρακάτω προτάσεις χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

5 = Συμφωνώ πολύ

4 = Συμφωνώ

3 = Ούτε συμφωνώ/ ούτε διαφωνώ

2 = Διαφωνώ

1 = Διαφωνώ πολύ

	1	2	3	4	5
ΜΙΣΘΟΣ					
1. Αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Οι αυξήσεις είναι μικρές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οι αυξήσεις δεν είναι συχνές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Αισθάνομαι ότι δεν εκτιμούν ιδιαίτερα τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι το μισθό που μου δίνουν.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με τις προοπτικές που υπάρχουν για αύξηση του μισθού μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΠΡΟΑΓΩΓΗ					
6. Υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Εκείνοι που διεκπεραιώνουν καλά τα καθήκοντά τους έχουν αρκετά καλές πιθανότητες να πάρουν προαγωγή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Οι άνθρωποι που δουλεύουν εδώ μπορούν να ανελιχθούν τόσο γρήγορα, όσο και αν δούλευαν σε άλλη επιχείρηση ή άλλο κλάδο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ					
9. Ο/Η προϊστάμενός/η μου είναι αρκετά ικανός στη δουλειά του/της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ο/Η προϊστάμενος/η είναι άδικος/η μαζί μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ο/Η προϊστάμενος/η δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον όσον αφορά τα συναισθήματα των υφισταμένων του/της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Συμπαθώ τον/την προϊστάμενό/η μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΠΑΡΟΧΕΣ					
13. Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα προνόμια που μου προσφέρει η εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Τα προνόμια που αποκομίζω από την εργασία μου, είναι τόσο καλά όσο και αυτά που αποκομίζουν οι υπάλληλοι του ίδιου κλάδου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Υπάρχουν προνόμια που δεν έχω ενώ τα δικαιούμαι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ					
16. Όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Οι πιθανότητες για να ανταμειφθεί ηθικά κάποιος που εργάζεται εδώ είναι λίγες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειές μου αναγνωρίζονται στο βαθμό που θα έπρεπε.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ					
19. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν την δουλειά μου πιο δύσκολη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Οι προσπάθειές μου για να κάνω σωστή δουλειά σπανίως μπλοκάρονται από τη γραφειοκρατία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Έχω πολύ μεγάλο φόρτο εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Στη δουλειά μου, έχω πάρα πολύ μεγάλο όγκο γραφικής εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ					
23. Σε γενικές γραμμές συμπαθώ τους συναδέλφους μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Πιστεύω ότι πρέπει να δουλεύω περισσότερο στη δουλειά μου εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Περνάω καλά με τους συναδέλφους μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Υπάρχουν αρκετοί διαπληκτισμοί και συγκρούσεις στη δουλειά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΦΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
27. Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Αισθάνομαι περήφανος που κάνω αυτή τη δουλειά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ					
30. Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι ακριβώς συμβαίνει στην υπηρεσία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Οι στόχοι που ανά διαστήματα θέτει ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι σαφείς.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Η επικοινωνία στον οργανισμό στον οποίο απασχολούμαι κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Τις δουλειές που μου αναθέτουν δεν μου τις εξηγούν πλήρως.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ					
34. Είμαι γενικά ικανοποιημένος/η από την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Δεν θα ήθελα να αλλάξω πόστο εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Δεν θα ήθελα να αλλάξω δουλειά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Η εργασία μου αξιολογείται με βάση ένα αντικειμενικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Η θετική μου αξιολόγηση μου συνδέεται με ηθική και χρηματική επιβράβευση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν την ηγεσία που ασκείται από τον/την προϊστάμενο/η σας. Σας ζητείτε να κρίνετε, πόσο συχνά ο/η προϊστάμενος-η/η σας εκδηλώνει τις ακόλουθες συμπεριφορές. Βαθμολογήστε κάθε μία από τις 35 παρακάτω προτάσεις χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα:

5 = Σχεδόν πάντα

4 = Πολλές φορές

3 = Μερικές φορές

2 = Σπάνια

1 = Καθόλου

	1	2	3	4	5
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στις απαιτήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει συλλογική αίσθηση της αποστολής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>