

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ»

Διπλωματική Εργασία

«Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση στην τοπική αυτοδιοίκηση»

Ελισάβετ – Θεοδώρα Αλεξοπούλου

ΑΜ : 514862

Επιβλέπων καθηγητής : Αθανάσιος Κουστέλιος

Αθήνα, Ιούνιος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του/της φοιτητή/φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») 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, παρουσίαισης 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.



«Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση στην τοπική αυτοδιοίκηση»

«Ελισάβετ – Θεοδώρα Αλεξοπούλου»

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:
«Αθανάσιος Κουστέλιος»
«Μέλος ΣΕΠ. ΕΑΠ»

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
«Ελένη Ζουρνατζή»
«Μέλος ΣΕΠ. ΕΑΠ»

Αθήνα, Ιούνιος 2023

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Αθανάσιο Κουστέλιο (Επιβλέπων) για την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου προσέφερε κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο και τα παιδιά μου Βασίλη και Κατερίνα για την συμπαράσταση και την εμπύχωση καθόλη τη διάρκεια του ταξιδιού αυτού προς τη γνώση.

Περίληψη

Σήμερα, διανύουμε μια περίοδο όπου οι απαιτήσεις για την αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία του δημόσιου τομέα είναι αυξημένες, ενώ παράλληλα το ενδιαφέρον σε πολλές περιπτώσεις στρέφεται προς την ηγεσία στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία θεωρείται ως υπεύθυνη να θέσει τις κατευθυντήριες γραμμές έτσι ώστε οι οργανισμοί να λειτουργήσουν με επιτυχία. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ηγέτες πρέπει να κατανοήσουν τι οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη προσπαθεί να γεφυρώσει αυτό το ερευνητικό κενό, διερευνώντας την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση, το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην τοπική αυτοδιοίκηση, τη διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας καθώς και να διαπιστώσει τη σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και στην επαγγελματική ικανοποίηση. Το δείγμα αποτέλεσαν 123 εργαζόμενοι στην τοπική αυτοδιοίκηση της περιφέρειας της Αττικής, εκ των οποίων 65 ήταν γυναίκες και 58 άνδρες ηλικίας από 25-63 ετών. Τα όργανα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν ήταν το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - M.L.Q.-5X) και το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory - ESI). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι συμμετέχοντες δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας και τον άμεσο προϊστάμενο τους, ενώ θεωρούν ότι χρησιμοποιείται σε υψηλότερο βαθμό το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Επιπλέον, οι μεταβλητές φύλο, ηλικία και προϋπηρεσία προέκυψε ότι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση καθώς βρέθηκε ότι οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τον οργανισμό, ενώ οι συμμετέχοντες έως 40 ετών και εκείνοι που διαθέτουν έως 10 χρόνια προϋπηρεσίας εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό.

Επιπλέον, βρέθηκε ότι αύξηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέεται με αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε όλους τους τομείς.

Λέξεις – κλειδιά: Εργασιακή Ικανοποίηση, Ηγεσία, Δημόσιος Τομέας, Τοπική αυτοδιοίκηση

Abstract

Today, we are witnessing an increase in fraudulent activities pertaining to the effectiveness and accountability of the public sector. In many cases, attention is directed towards leadership within the local government sector, as they are perceived to be responsible for establishing guidelines that enable organizations to operate successfully. In order to achieve this, it is crucial for leaders to comprehend the factors that influence employee job satisfaction. Thus, this current study aims to address this research gap by examining the intricate interaction between leadership and job satisfaction within local government agencies. The purpose of this research is to investigate the level of professional competence of employees in local government, the dominant style of leadership in local government, the differentiation of job satisfaction in relation to specific demographic variables such as gender, age and years of service, as well as to establish the relationship between leadership and job satisfaction. The sample of 123 employees in the local government of Attica, of which 65 women and 58 men aged 25-63. The measuring instruments used were the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.-5X) and the Employee Satisfaction Inventory (ESI). The results of the survey showed that the participants are more satisfied with the working conditions and their direct supervisor, while they consider that it is used to a higher degree in the transformational leadership style. In addition, the variables gender, age and seniority were found to affect professional competence as women were found to have a higher level of satisfaction with the organization than men, while participants up to 40 years of age and those with up to 10 years of seniority showed higher levels satisfaction with working conditions, salary, direct supervisor and organization. In addition, it was found that an increase in transformational leadership is associated with an increase in employee satisfaction in all areas.

.

Keywords: Job Satisfaction, Leadership, Public Sector, Local Government.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	5
Abstract	7
Πίνακας περιεχομένων	8
Περιεχόμενα σχημάτων	10
Περιεχόμενα πινάκων.....	10
Περιεχόμενα γραφημάτων.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
1.1. Εισαγωγή.....	12
1.2. Καθορισμός του προβλήματος.....	13
1.3. Σημασία της έρευνας.....	13
1.4. Σκοπός της έρευνας.....	13
1.5. Ερευνητικά ερωτήματα	14
1.6.Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί	14
1.7. Περιορισμοί της έρευνας.....	15
1.8. Οριοθετήσεις	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	16
2.1. Εννοιολογική προσέγγιση επαγγελματικής ικανοποίησης.....	16
2.2. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης	20
2.2.1.Θεωρίες Περιεχομένου	21
2.2.2 Θεωρίες Διαδικασίας.....	26
2.3. Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης	30
2.4. Επιπτώσεις επαγγελματικής ικανοποίησης	35
2.5. Εργαλεία μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης	37
2.6. Εννοιολογική προσέγγιση ηγεσίας.....	41
2.7. Θεωρίες ηγεσίας.....	43
2.7.1. Πρώιμες θεωρίες ηγεσίας	44
2.7.2. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας	48
2.8. Εργαλεία διερεύνησης του στυλ ηγεσίας	56
2.9. Ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο. Μεθοδολογία έρευνας	60
3.1. Δείγμα της έρευνας.....	60

3.2. Όργανα μέτρησης.....	60
3.3. Συλλογή δεδομένων	61
3.4. Ανάλυση δεδομένων.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο. Συζήτηση.....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο. Συμπεράσματα.....	82
6.1. Συμπεράσματα.....	82
6.2. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	83
Βιβλιογραφία.....	84
Παράρτημα.....	99

Περιεχόμενα σχημάτων

Σχήμα 1 : Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης.....	20
Σχήμα 2 : Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	21
Σχήμα 3 : Ανάγκες Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer...23	
Σχήμα 4: Παράγοντες της θεωρίας της προσδοκίας του Vroom.....	25
Σχήμα 5 : Διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	29
Σχήμα 6 : Εργαλεία μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης.....	36
Σχήμα 7 : Πρώιμες θεωρίες ηγεσίας.....	41
Σχήμα 8 : Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας.....	45

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1 : Φύλο.....	59
Πίνακας 2 : Ηλικία.....	60
Πίνακας 3 : Εκπαίδευση.....	61
Πίνακας 4 : Οικογενειακή κατάσταση.....	62
Πίνακας 5 : Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σε αυτή τη δουλειά.....	63
Πίνακας 6 : Cronbach's Alpha- Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	64
Πίνακας 7 : Επίπεδο Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	65
Πίνακας 8 : Cronbach's Alpha- Ηγεσία.....	66
Πίνακας 9: Στυλ ηγεσίας.....	67
Πίνακας 10 :Έλεγχοι κανονικότητας.....	68
Πίνακας 11 : Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο.....	69
Πίνακας 12 : Διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία.....	71
Πίνακας 13 : Διαφοροποιήσεις ως προς την προϋπηρεσία.....	73
Πίνακας 14 : Συσχετίσεις Spearman.....	76

Περιεχόμενα γραφημάτων

Γράφημα 1 : Φύλο.....	59
Γράφημα 2 : Ηλικία.....	60
Γράφημα 3 : Εκπαίδευση.....	61
Γράφημα 4 : Οικογενειακή κατάσταση.....	62
Γράφημα 5 : Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σε αυτή τη δουλειά.....	63
Γράφημα 6 : Επίπεδο Επαγγελματικής Ικανοποίησης	65
Γράφημα 7 : Στυλ ηγεσίας	67
Γράφηματα 8 -10 : Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο	70
Γραφήματα 11-13: Διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία	72
Γραφήματα 14-17: Διαφοροποιήσεις ως προς την προϋπηρεσία	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Εισαγωγή

Στην σύγχρονη εποχή, με τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να έρχονται αντιμέτωπες με ένα κύμα ραγδαίων εξελίξεων, η ηγεσία και η ικανοποίηση από την εργασία παραμένουν βασικά θέματα που εξακολουθούν να συγκεντρώνουν μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον. Αυτό δεν ισχύει μόνο για τον ιδιωτικό, αλλά και για τον δημόσιο τομέα, και πιο συγκεκριμένα για του φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, όπου οι ηγέτες έχουν τη ζωτική ευθύνη της ενορχήστρωσης των οργανισμών που διαμορφώνουν την κοινωνικοοικονομική ευημερία της κοινότητας. Ο σημαντικός ρόλος των ηγετών στον δημόσιο τομέα σε συνδυασμό με την αναπόσπαστη φύση της εργασιακής ικανοποίησης αναδεικνύει έναν περίπλοκο δεσμό, ο οποίος είναι το επίκεντρο της μελέτης αυτής.

Στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης συνήθως περιλαμβάνονται οντότητες όπως δημοτικά, νομαρχιακά και περιφερειακά συμβούλια. Η ηγεσία σε αυτό το πλαίσιο, επομένως, συνδέεται με την ικανότητα των ατόμων τα οποία βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας να επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τις στάσεις των υφισταμένων τους για την επίτευξη των στόχων στον τομέα της δημόσιας πολιτικής.

Η εργασιακή ικανοποίηση, από την άλλη πλευρά, υποδηλώνει τον συνολικό προσανατολισμό των ατόμων προς τους εργασιακούς ρόλους και τα καθήκοντά τους. Εκδηλώνεται ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης διαφόρων πτυχών της εργασίας, όπως οι ανταμοιβές, η ασφάλεια στην εργασία, οι συνθήκες εργασίας, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και η υποστήριξη τους από τη διοίκηση, μεταξύ άλλων. Στο δημόσιο τομέα, η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται κρίσιμη, δεδομένης της σχέσης της με την οργανωτική δέσμευση, τη διατήρηση του προσωπικού και τη συνολική απόδοση, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών που παρέχονται στην κοινότητα.

1.2. Καθορισμός του προβλήματος

Στο πλαίσιο της λειτουργίας των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης, ουσιαστικό ζήτημα είναι η κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στην ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ και οι δύο τομείς έχουν μελετηθεί εκτενώς μεμονωμένα, η αλληλεπίδρασή τους όσον αφορά στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν έχει μελετηθεί σε τόσο μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα, το πώς οι ηγέτες εμπνέουν και διαχειρίζονται τους υφισταμένους τους στο περιβάλλον αυτό και πώς αυτό με τη σειρά του επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητα των οργανισμών, είναι ένα περίπλοκο πρόβλημα που απαιτεί προσεκτική εξέταση. Επιπλέον, υπάρχουν πολλοί υποκείμενοι παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας, των οποίων οι επιπτώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία και τις προοπτικές της ηγεσίας είναι ακόμα ασαφείς.

1.3. Σημασία της έρευνας

Η έρευνα στον τομέα αυτό θεωρείται αναγκαία και ουσιώδης λόγω του ότι οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της κοινοτικής ανάπτυξης, παρέχοντας υπηρεσίες που συχνά αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της κοινωνίας. Η κατανόηση της δυναμικής μεταξύ ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τη βελτίωση των κινήτρων, της παραγωγικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων στους φορείς αυτούς.

1.4. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει : α) το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση, β) το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην τοπική αυτοδιοίκηση, γ) τη διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο, η

ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας και δ) τη σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και στην επαγγελματική ικανοποίηση.

1.5. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται στην παρούσα έρευνα διατυπώνονται ως εξής:

- Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση;
- Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στην τοπική αυτοδιοίκηση;
- Υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση;
- Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση;

1.6. Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί

«Επαγγελματική Ικανοποίηση»

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία προέρχεται από την επαγγελματική ενασχόληση του ατόμου (Locke, 1976)

« Ηγεσία»

Η ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία επιρροής που επηρεάζει τις ενέργειες των εργαζομένων, την επιλογή των στόχων μίας ομάδας ή οργανισμού καθώς και τη δυναμική της αλληλεπίδρασης μεταξύ ανωτέρων και εργαζομένων (Yukl & Van Fleet, 1992).

1.7. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα μελέτη περιορίστηκε αποκλειστικά σε άτομα τα οποία εργάζονται σε δήμους που ανήκουν στην περιφέρεια της Αττικής. Συμπεριέλαβε ένα δείγμα 123 συμμετεχόντων, οι οποίοι ήταν κυρίως άτομα μέσης ηλικίας και παντρεμένες γυναίκες με ανώτερη εκπαίδευση, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να περιορίσει τη γενίκευση των ευρημάτων. Η υποεκπροσώπηση άλλων δημογραφικών ομάδων, όπως οι άνδρες ή οι νεότεροι εργαζόμενοι, μπορεί να παραμορφώσει τα ευρήματα για να ευνοήσει τις προοπτικές της κυρίαρχης δημογραφικής ομάδας.

1.8. Οριοθετήσεις

Το δείγμα της έρευνας περιορίζεται σε άτομα που εργάζονται σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης. Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται κυρίως στην κατανόηση της δυναμικής μεταξύ της ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία σε αυτόν τον συγκεκριμένο τομέα. Η μελέτη δεν επεκτείνεται στη σύγκριση της τοπικής αυτοδιοίκησης με άλλους τομείς. Ενώ αυτή η έρευνα διερευνά τις επιπτώσεις μεταβλητών όπως το φύλο και η ηλικία και αναγνωρίζει την πιθανή επίδραση των πολιτισμικών παραγόντων τόσο στην ηγεσία όσο και στην ικανοποίηση από την εργασία, δεν εμβαθύνει σε διαπολιτισμικές συγκρίσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Εννοιολογική προσέγγιση επαγγελματικής ικανοποίησης

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης συνιστά ένα βασικό παράγοντα που καθορίζει μέχρι ένα βαθμό τη λειτουργία των οργανισμών. Η επαγγελματική ικανοποίηση, εξαρτάται από την ψυχική ισορροπία αλλά και τα συναισθήματα των υπαλλήλων οποιουδήποτε οργανισμού. Οι στάσεις και αντιλήψεις των ατόμων, που εργάζονται στον εκάστοτε οργανισμό σε σχέση με τις όψεις της εργασίας τους και τα συναισθήματα που η ίδια η εργασία τους δημιουργεί σε σχέση με τις προσδοκίες και τις επιδιώξεις τους, συνιστούν την επαγγελματική ικανοποίηση (Gruneberg, 2014).

Όσον αφορά στο δημόσιο τομέα, και ειδικότερα στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης που αποτελεί και το σημείο αναφοράς της παρούσας μελέτης, η επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του τομέα αυτού, είναι πολύ σημαντική καθώς συνδέεται με την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, στη συγκεκριμένη περίπτωση, είναι αναγκαίο να αποδοθεί ένας ορισμός στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, έτσι ώστε στη συνέχεια να προσδιοριστούν οι παράγοντες που την επηρεάζουν, οι επιπτώσεις της και να αναλυθεί το κατά πόσο μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί (Chung, 2018). Στη συνέχεια, γίνεται μία προσπάθεια, μέσα από την ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας να αποδοθεί στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης ένα συγκεκριμένος ορισμός.

Πραγματοποιώντας μία ιστορική αναδρομή στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, παρατηρείται ότι ο πρώτος ερευνητής που προσέγγισε την έννοια αυτή, ήταν ο Taylor (1911). Ο Taylor όρισε τις αρχές και τις μεθόδους της επιστημονικής διοίκησης, που αποτέλεσαν μία βάση για μία πληθώρα επιχειρήσεων, οι οποίες είχαν σαν στόχο τους την αύξηση της αποδοτικότητας του εργατικού τους δυναμικού και της παραγωγικότητάς τους. Συνολικά μέχρι τότε δεν εντοπιζόταν κάποια αναφορά στους παράγοντες βάσει των οποίων μπορεί να δημιουργηθούν τα κίνητρα για την υποκίνηση του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων (Reiner, 1998).

Κατά τη δεκαετία του '20 οι έρευνες που διενεργήθηκαν, κατέληξαν στο γεγονός ότι εντοπίζεται μία στενή συνάφεια μεταξύ της αποδοτικότητας και των στάσεων και αντιλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων σε σχέση με την εργασία

τους. Στην ουσία, οι εμπειρικές έρευνες που είχαν διεξαχθεί και ανέλυαν το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης, ξεκίνησαν να γίνονται όλο και περισσότερες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '30.

Το ενδιαφέρον αυτό για τη μελέτη του τομέα της επαγγελματικής ικανοποίησης, ξεκίνησε μετά από μία έρευνα του Horrock (1935). Η έρευνα αυτή όπως αναφέρουν οι Reiner και Zhao (2000), κατέληξε σε συγκεκριμένα συμπεράσματα για τα διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων, έχοντας σαν σημείο αναφοράς τον τύπο του επαγγέλματος τους και τη θέση τους. Στη συνέχεια, κατά τα τέλη του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου ο Maslow (1943) ήταν εκείνος ο οποίος σηματοδότησε την αρχή μιας νέας εποχής για τη διαμόρφωση των θεωριών παρακίνησης. Έτσι με σχετικό του άρθρο δημιούργησε τις βάσεις για να ξεκινήσει μία νέα εποχή στον τομέα της διαμόρφωσης των θεωριών παρακίνησης (Reiner et al., 2000).

Μετά τη δεκαετία του '60 οι μελέτες που διεξήχθησαν αναφορικά με το ζήτημα της επαγγελματικής ικανοποίησης, οδήγησαν με τη σειρά τους στη διαμόρφωση μιας νέας φιλοσοφίας που είχε σαν σημείο αναφοράς της, το γεγονός ότι ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να στοχεύει στην ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων του, εφόσον η μεταβλητή αυτή αποτελεί έναν παράγοντα αύξησης της συνολικής αποτελεσματικότητάς τους (Sessa & Bowling, 2021).

Ο Locke (1976), με τη σειρά του ανέφερε ότι η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέεται με μία θετική συναισθηματικά κατάσταση η οποία προκύπτει μέσα από τη διαδικασία αποτίμησης της εμπειρίας που απολαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος από την εργασία του. Συνέδεσε την έννοια της ικανοποίησης και δυσαρέσκειας που προκύπτει από την εργασία, με το σύστημα αξιών στο οποίο είναι πιστό το κάθε άτομο. Διαφορετικά, ο βαθμός σύμφωνα με τον οποίο το κάθε άτομο εκπληρώνει τις προσδοκίες που έχει θέσει στα πλαίσια της εργασίας του, μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία θετικών ή αντίστοιχα αρνητικών συναισθημάτων, τα οποία αντανakλούν το βαθμό ικανοποίησης του από την εργασία του (Sessa & Bowling, 2021).

Κατά τα επόμενα έτη, η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτέλεσε ένα σημαντικό ζήτημα έρευνας για τους θεωρητικούς του τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας. Αυτό συμβαίνει καθώς από τη μία πλευρά η έννοια αυτή συνδέεται με πολλές διαφορετικές πτυχές τόσο της λειτουργίας του ατόμου αφού σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή καθώς και με τη φυσική και ψυχική του υγεία (Balzer et al., 1990), όσο και των οργανισμών οι οποίοι συχνά στοχεύουν στην σταθερή και υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις στο ικανοποιημένο προσωπικό. Επιπλέον, η επαγγελματική ικανοποίηση από οργανωσιακή άποψη δύναται να αποτελέσει και μία αντανάκλαση της λειτουργίας ενός οργανισμού καθώς και το μέσο για τη διάγνωση δυνητικών προβληματικών περιοχών (Spector, 1997). Παρόλο το εύρος των μελετών μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός ωστόσο, όλοι οι ερευνητές αναγνωρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία πολυδιάστατη έννοια και συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία (Koustelios, 2001).

Γενικότερα έχει υποστηριχθεί μέσα από τη βιβλιογραφία ότι η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, είναι μία έννοια που έχει συνδεθεί στενά με την παρακίνηση στην εργασία, τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις αξίες των ατόμων (Sanjeev, 2017). Στο πλαίσιο αυτό έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες γύρω από τους προηγούμενους άξονες, ενώ την ίδια στιγμή φαίνεται να επικρατεί η άποψη ότι η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης θα πρέπει να θεωρείται ως μία ενιαία στάση σε σχέση με την εργασία των ατόμων, που αποτελείται από διάφορα επιμέρους στοιχεία (Gruneberg, 2014). Έτσι προκύπτει το συμπέρασμα ότι για να μπορέσει να μετρηθεί σε ένα βαθμό η επαγγελματική ικανοποίηση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφορες παράμετροι όπως είναι οι απόψεις του ατόμου σχετικά με τι αποκομίζει από την εργασία του, το περιεχόμενο της εργασίας καθώς και το σύστημα των αξιών του.

Κατά τα επόμενα έτη, πραγματοποιήθηκαν και άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ειδικότερα, ο Köhler (1988) υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να προσεγγιστεί σαν μία έννοια πολυδιάστατη η οποία αντιπροσωπεύει μία συνολική στάση του κάθε ατόμου αλλά και τα συναισθήματά του ατόμου αυτού για ορισμένες πτυχές της εργασίας του. Ο Κάντας (1998) έχει υποστηρίξει ότι η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, ταυτίζεται με τη στάση που έχει ένα άτομο σε σχέση με την εργασία του. Στο πλαίσιο της έννοιας

αυτής λαμβάνεται υπόψη το σύνολο των επιμέρους πλευρών που συνεισφέρουν στη μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης του ατόμου.

Βάσει σχετικής άποψης που διατυπώνεται στην έρευνα των Granny, Smith και Stone (1992) η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να συνδεθεί και με τις αντιλήψεις που έχει το άτομο σε σχέση με την εργασία του, οι οποίες προκύπτουν μέσα από τις συγκρίσεις που έχει πραγματοποιήσει μεταξύ των ωφελειών που αποκομίζει από την εργασία του και αυτών που θα μπορούσε να αποκομίσει από κάποια άλλη εργασία. Αντιστοίχως οι Rice, Gentile και McFarlin (1991), έχουν υποστηρίξει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται σαν ένα σύνολο της ικανοποίησης που απορρέει από τις επιμέρους όψεις της καθημερινότητας του ατόμου στην εργασία του.

Στη σχετική θεωρία έχει αναφερθεί επίσης, ότι τα άτομα αντλούν ένα συγκεκριμένο βαθμό ευχαρίστησης από την εργασία τους και ο βαθμός αυτός ευχαρίστησης έχει θεωρηθεί ότι συνιστά την επαγγελματική ικανοποίηση (Gruneberg, 2014). Για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν διατυπωθεί δύο διαφορετικά είδη προσέγγισης. Έτσι σύμφωνα με τη θεωρία, η έννοια αυτή μπορεί από τη μία να εκλαμβάνεται σαν μία συνολική στάση των ατόμων σε σχέση με την εργασία τους ή να συνδέεται με άλλους παράγοντες ικανοποίησης όπως οι ευκαιρίες ανέλιξης, οι απολαβές, και το εργασιακό περιβάλλον.

Όπως αναφέρει ο Spector, (2000), το κάθε κριτήριο καθορίζεται από το βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου. Στο ίδιο πλαίσιο κάποιοι άλλοι ερευνητές έχουν ταυτίσει την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης με όλες τις όψεις της ενώ κάποιοι άλλοι την έχουν διαχωρίσει από τις επιμέρους πλευρές της.

Οι Dormann και Zapf (2001), έχουν υποστηρίξει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συσχετιστεί με τις συνθήκες εργασίας και τα αποτελέσματα που προκύπτουν όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο οργανισμού. Αντιστοίχως, σε μία άλλη έρευνα των Jex και Britt (2008) έχει αναφερθεί ότι η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης προσδιορίζεται σαν την συνολική αξιολόγηση της εργασίας. Ειδικότερα έχουν αναφέρει ότι η έννοια αυτή, προσδιορίζεται μέσα από τη στάση του κάθε εργαζόμενου σε σχέση με την εργασία του. Η στάση αυτή του εργαζομένου, δημιουργείται μέσα από

τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις σκέψεις του και διακρίνεται σε δύο βασικές συνιστώσες, τη συμπεριφορική και τη γνωστική.

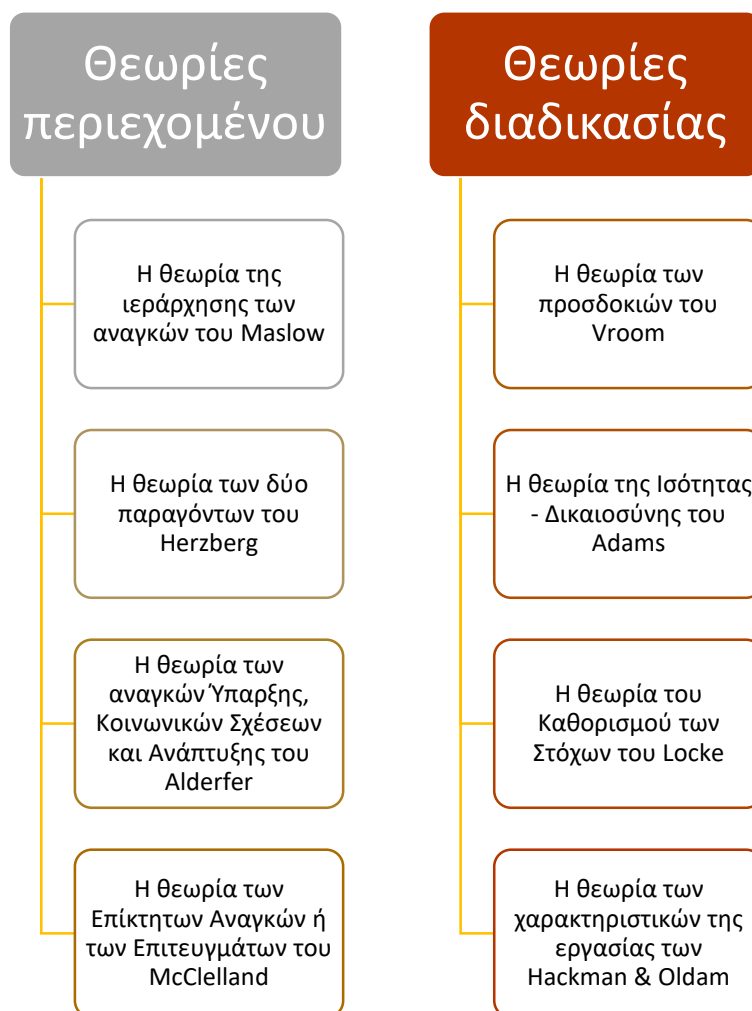
Αρχικά, η συμπεριφορική συνιστώσα έχει να κάνει με τις στάσεις του ατόμου σε σχέση με την εργασία του ενώ η γνωστική αντίστοιχα, αντιπροσωπεύει όλες τις πεποιθήσεις του εργαζόμενου για το αν πιστεύει ότι η δουλειά του συνοδεύεται από προκλήσεις, είναι ενδιαφέρουσα ή αντίθετα είναι ανιαρή. Όπως προκύπτει, η προσπάθεια που πραγματοποιεί ο κάθε εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και να μειώνει τις ημέρες απουσίας του, αποτελούν κάποιες από τις θετικές στάσεις οι οποίες αποκαλύπτουν την ικανοποίησή του από την εργασία του (Dormann & Zapf, 2001· Gruneberg, 2014).

Οι μελέτες στον τομέα της διερεύνησης της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης, έχουν αναφερθεί και στην έννοια της παρακίνησης. Ωστόσο, οι έννοιες αυτές αν και φαινομενικά συνδέονται, καθώς το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να επηρεάσει την ισχύ της παρακίνησης, δεν είναι ταυτόσημες (Mullins, 2015). Η επαγγελματική ικανοποίηση, όπως προκύπτει και από το σύνολο των προηγούμενων προσεγγίσεων έχει να κάνει με τη συναισθηματική κατάσταση που μπορεί να προκληθεί σε κάθε εργαζόμενο μέσα από την εργασιακή του εμπειρία, ενώ αντίστοιχα η έννοια της παρακίνησης, είναι μία ενιαία έννοια που συμπεριλαμβάνει όλα εκείνα τα κίνητρα που θεωρούνται απαραίτητα έτσι ώστε ο εργαζόμενος να ενεργοποιηθεί (Prakasha & Jayamma, 2011).

2.2. Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

Όπως προέκυψε από τη μελέτη των θεωρητικών ευρημάτων, στην προηγούμενη ενότητα, η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι σημαντική και καθοριστική για την απόδοση των εργαζομένων σε κάθε οργανισμό. Σε θεωρητικό επίπεδο, η έννοια αυτή συνδέεται με τα κίνητρά γύρω από τις στάσεις, τις αντιλήψεις, την εργασία και τις αξίες του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο, η βάση της θεωρητικής προσέγγισης της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης, συνδέεται με τη θεωρία της παρακίνησης (Gruneberg, 2014). Έτσι, οι θεωρητικές αυτές

προσεγγίσεις κατηγοριοποιούνται σε δύο βασικές κατηγορίες οι οποίες παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί και στη συνέχεια αναλύονται περαιτέρω.



Σχήμα 1: Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

2.2.1. Θεωρίες Περιεχομένου

Ξεκινώντας με την ανάλυση των θεωριών περιεχομένου, αυτές επικεντρώνονται στη μελέτη της φύσης των αναγκών του κάθε ατόμου και στην έννοια της παρακίνησης συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην περαιτέρω κατανόηση των παραγόντων που μπορούν να αποτελέσουν κινητήριες δυνάμεις για το κάθε άτομο έτσι ώστε να

αποδώσει στον εργασιακό του χώρο και να βιώσει μεγαλύτερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Eliyana, Sawitri & Bramantyo, 2018· Gruneberg, 2014).

Βάσει των θεωριών αυτών, το σύνολο των εργαζομένων φαίνεται να έχουν τις ίδιες ανάγκες και μέσα από τις ανάγκες αυτές προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά του εργασιακού τους χώρου. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις αυτές, παρουσιάζουν ένα σημαντικό μειονέκτημα εφόσον δεν λαμβάνουν υπόψη τους την αλληλεπίδραση των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασία τους, αλλά και τη δυναμική φύση των κινήτρων που καθοδηγούν τα άτομα.

- Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Η έννοια της ιεράρχησης των αναγκών του ανθρώπου, για πρώτη φορά διερευνήθηκε από το Maslow και αναφέρθηκε σε άρθρο του το οποίο δημοσιεύτηκε το 1943. Η βασική εισήγησή του έγκειται στο ότι οι άνθρωποι είναι όντα που συνεχώς επιθυμούν κάτι παραπάνω και αυτό που θέλουν εξαρτάται από αυτό που ήδη έχουν (Mullins, 2015). Έτσι, οι δράσεις του κάθε ανθρώπου καθορίζονται μέσα από τα κίνητρά του για την ικανοποίηση διαφόρων αναγκών του. Η ιεράρχηση αυτή που απεικονίζεται στην ακόλουθη εικόνα με τη μορφή πυραμίδας, υποδεικνύει ότι τα άτομα πρωτίστως, κινητοποιούνται για την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών προτού προχωρήσουν στην ικανοποίηση άλλων πιο σύνθετων (Gruneberg, 2014).



Σχήμα 2: Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Πηγή: Μπουραντάς, 2015

Όταν καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες, οι άνθρωποι προχωρούν στο επόμενο επίπεδο όπου οι ανάγκες τους γίνονται κοινωνικές και ψυχολογικές.

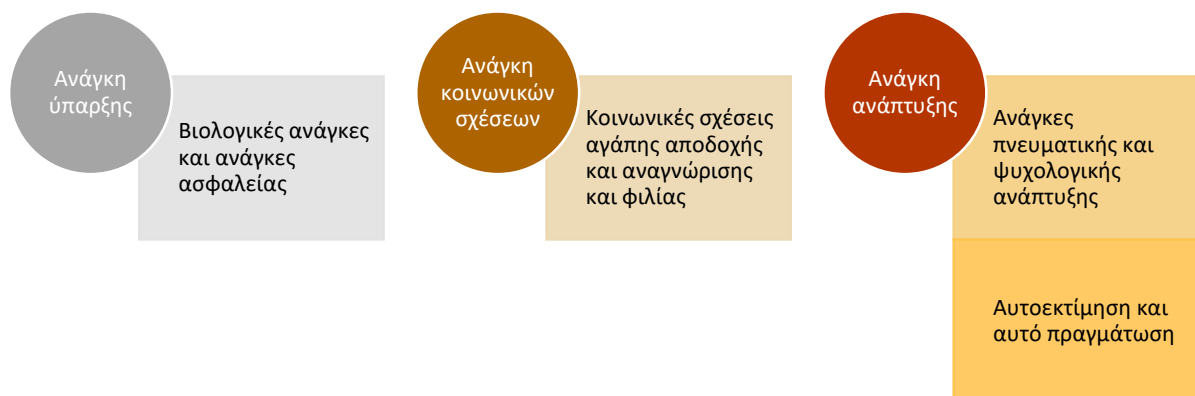
- Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Μέσα από τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959), τονίζεται ότι οι δύο κατηγορίες ικανοποίησης είναι τα κίνητρα ή αλλιώς οι παράγοντες υποκίνησης και τα αντικίνητρα ή αλλιώς οι παράγοντες υγιεινής. Στην κατηγορία των παραγόντων υποκίνησης, συμπεριλαμβάνονται κριτήρια τα οποία συνδέονται με την εξέλιξη των ατόμων, με τη φύση της εργασίας, με την επίτευξη των στόχων, την αυτοπραγμάτωση αλλά και την αναγνώριση από τους συναδέλφους τους. Στους παράγοντες υγιεινής συμπεριλαμβάνονται διάφορα ζητήματα που έχουν να κάνουν με τις συνθήκες εργασίας, την επίβλεψη, τις μισθολογικές αποδοχές και την υγιεινή του χώρου (Ghenghesh, 2013· Gruneberg, 2014).

Η πρώτη κατηγορία, των παραγόντων υποκίνησης, καλούνται από το Herzberg (1959) ως εσωτερικά κίνητρα, ενώ παράλληλα θεωρείται ότι η εξάλειψη των παραγόντων υγιεινής που καλούνται ως εξωτερικοί παράγοντες δεν μπορεί να είναι επαρκής από μόνη της έτσι ώστε να ενισχυθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων. Σύμφωνα με τον Herzberg ο οργανισμός θα πρέπει να κινείται ταυτόχρονα προς τις δύο κατευθύνσεις δηλαδή από τη μία να απομακρύνει τα εξωτερικά κίνητρα, και από την άλλη να αναπτύσσει τα εσωτερικά (Ghenghesh, 2013· Gruneberg, 2014).

- Θεωρία ERG του Alderfer

Ο Alderfer (1969) παρουσίασε μία τροποποιημένη εκδοχή του μοντέλου της ιεράρχησης αναγκών του Maslow, κατατάσσοντας τις ανάγκες σε τρία διαφορετικά επίπεδα, που παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3: Ανάγκες Ύπαρξης, Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer

Βασιζόμενος στην πυραμίδα των αναγκών του Maslow, ο Alderfer περιόρισε τις ανθρώπινες ανάγκες ομαδοποιώντας τις στις τρεις προηγούμενες κατηγορίες

υποστηρίζοντας ότι δεν είναι αναγκαίο να καλυφθεί πρώτα η μία κατηγορία έτσι ώστε το άτομο να προχωρήσει στην επόμενη. Υποστηρίζει επίσης, ότι μπορούν να ενεργοποιηθούν περισσότερες από μία ανάγκες την ίδια στιγμή καθώς και ότι τα άτομα μπορούν να οπισθοχωρήσουν στη σειρά των αναγκών βάσει της ιεράρχησης δηλαδή μπορεί να υπάρχει μια διαδικασία ματαίωσης - παλινδρόμησης (Mullins, 2015). Η θεωρία ERG προβάλλει την άποψη ότι το άτομο υποκινείται στην ικανοποίηση ενός ή περισσότερων βασικών συνόλων αναγκών. Κατά συνέπεια, από το θεωρητικό δεν αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στην ιεράρχηση ανάμεσα στα επίπεδα των αναγκών, καθώς σε περίπτωση αδυναμίας ικανοποίησης αναγκών σε ένα επίπεδο, το άτομο μπορεί να εστιάσει στην ικανοποίηση αναγκών άλλων επιπέδων για παράδειγμα ο Alderfer υποστήριξε ότι οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων, μπορούν να ικανοποιούνται πρώτου καλυφθούν πλήρως οι βασικές ανάγκες.

- Θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland

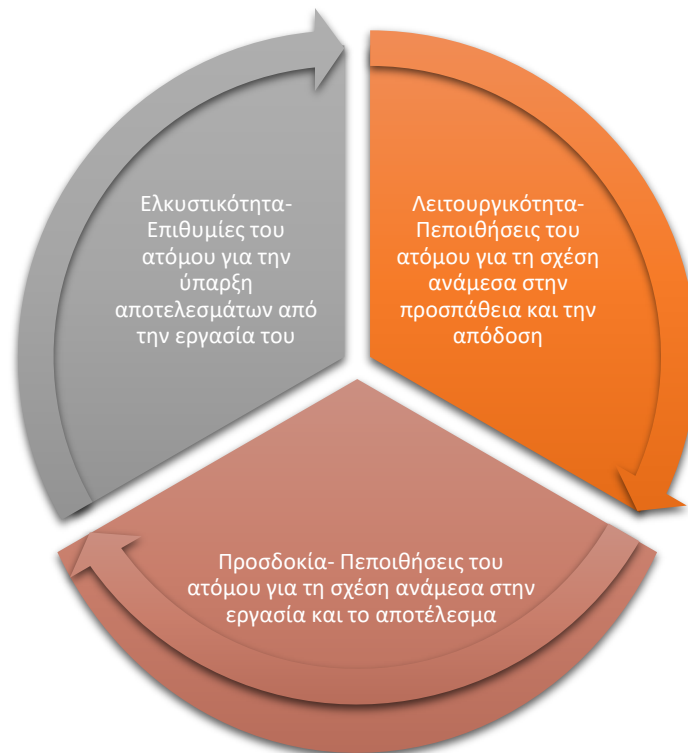
Η θεωρία των επίκτητων αναγκών ή των επιτευγμάτων του McClelland, υποστηρίζει ότι ένας βασικός παράγοντας παρακίνησης των ατόμων, διαμορφώνεται από τρία διαφορετικά κίνητρα. Έτσι στα πλαίσια αυτά, το κάθε άτομο εντοπίζει το κίνητρο της επίτευξης του στόχου του, έτσι ώστε να καταφέρει να ενεργοποιηθεί και να σχεδιάσει διαδικασίες που θα πρέπει να εφαρμόσει έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους του. Βάσει της συγκεκριμένης θεωρίας, εντοπίζεται και το κίνητρο των δυνατών σχέσεων δηλαδή η ανάγκη από την πλευρά του ατόμου να αναπτύξει σχέσεις επικοινωνίας και αποδοχής. Σύμφωνα με τον ίδιο θεωρητικό, προσδιορίστηκε το κίνητρο ισχύος, σύμφωνα με το οποίο αναγνωρίζεται η ανάγκη του κάθε ατόμου να επηρεάσει και να ελέγξει άλλα άτομα που υπάρχουν στο περιβάλλον του και εκδηλώνεται με τη μορφή της προσωπικής ισχύος ή με τη μορφή της κοινωνικής ισχύος. Στην περίπτωση της προσωπικής ισχύος το κάθε άτομο καταβάλλει προσπάθεια έτσι ώστε να ελέγξει και να επηρεάσει τα άλλα άτομα ενώ στη δεύτερη, η ισχύς χρησιμοποιείται για την επίλυση οργανικών προβλημάτων (Harrell & Stahl, 1984).

2.2.2 Θεωρίες Διαδικασίας

Βάσει των θεωριών της διαδικασίας, οι ανάγκες που έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφέρουν και έτσι, η θεωρία επικεντρώνεται στην έννοια της παρακίνησης αλλά και στη βαρύτητα που έχουν διάφορες μεταβλητές όσον αφορά στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων (Gruneberg, 2014).

- Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964) υποστηρίζει την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από ορισμένους διαφορετικούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί περιγράφονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 4: Παράγοντες της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία του βασίζεται στην άποψη ότι οι άνθρωποι προτιμούν ορισμένα αποτελέσματα μέσα από τη συμπεριφορά τους έναντι κάποιων άλλων και αυτό που προσδοκούν είναι να βιώσουν το αίσθημα της ικανοποίησης μέσω της επίτευξης του επιθυμητού αποτελέσματος (Mullins, 2015). Βάση της συγκεκριμένης θεωρητικής προσέγγισης ο εργαζόμενος θα καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια έτσι ώστε να πετύχει τους στόχους του οργανισμού εφόσον έχει κατανοήσει ότι η συμβολή του θεωρείται απαραίτητη και ότι, η επίτευξη των στόχων ενδεχομένως να οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών του και της επαγγελματικής του ικανοποίησης (Davidescu, 2017).

- Θεωρία ισότητας - δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία της ισότητας - δικαιοσύνης του Adams (1965) αφορά στη διατήρηση δίκαιης ισορροπίας μεταξύ των «εισροών» ενός εργαζομένου (σκληρή δουλειά, επίπεδο δεξιοτήτων, αποδοχή, ενθουσιασμός κ.λπ.) και των «εκροών» του (μισθός, παροχές, άυλα αγαθά όπως η αναγνώριση κ.λπ.). Τα άτομα «ζυγίζουν» τις ποικίλες εισροές και εκροές ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνονται τη σημασία τους, κατά συνέπεια όταν υπάρχει άνιση συγκριση των αναλογιών τους, το άτομο βιώνει το αίσθημα της αδικίας (Mullins, 2015). Επιπλέον, ο συγκεκριμένος θεωρητικός έχει υποστηρίξει την άποψη, ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων ενός οργανισμού, γίνεται συγκριτικά με την απόδοσή και τις μισθολογικές τους αποδοχές συγκρίνοντας την απόδοση και τις μισθολογικές αποδοχές των άλλων (Dittrich & Carrell, 1979). Έτσι, σε περίπτωση που το άτομο καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι μισθολογικές αποδοχές του είναι μεγαλύτερες σε σχέση με τη συνεισφορά του, αυτό μπορεί να λειτουργήσει και σαν παράγοντας παρακίνησης έτσι ώστε να εργαστεί σε βαθμό που θα επιφέρει εξισορρόπηση μεταξύ της απόδοσης και της συνεισφοράς στο σύνολο των εργαζομένων. Η θεωρία αυτή έχει συμβάλει στη διαμόρφωση νέου περιβάλλοντος για το σύστημα των αμοιβών, σε πολλούς οργανισμούς.

- Θεωρία καθορισμού των στόχων του Locke

Στη θεωρία καθορισμού των στόχων του Locke (1968), ο στόχος, θεωρείται σαν βασικός παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων ενώ την ίδια στιγμή, έχουν εντοπιστεί διάφορα χαρακτηριστικά έτσι ώστε, ο εργαζόμενος να αποδίδει ανά περίπτωση τα μέγιστα στον εργασιακό του χώρο. Η βασική αρχή της θεωρίας των στόχων συνίσταται στο ότι οι στόχοι ή οι προθέσεις των ατόμων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της συμπεριφοράς τους (Mullins,2015). Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο θεωρητικό, ο στόχος θα πρέπει να συνοδεύεται από σαφήνεια έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μπορεί να τον κατανοήσει εύκολα. Επιπροσθέτως, ο θεωρητικός υποστηρίζει ότι ο κάθε στόχος θα πρέπει να παρουσιάζει ένα βαθμό πρόκλησης και δυσκολίας, ωστόσο την ίδια στιγμή να είναι εφικτός για τον εργαζόμενο.

Κλείνοντας, ο θεωρητικός έχει υποστηρίξει ότι ο κάθε στόχος θα πρέπει να είναι αποδεκτός από όλους τους εργαζόμενους ενός οργανισμού, οι οποίοι ενημερώνονται από τη διοίκηση του οργανισμού για τον τρόπο και τα στάδια υλοποίησης του (Gruneberg, 2014).

- Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldam

Οι Hackman και Oldham (1976) ανέπτυξαν ένα δημοφιλές και αναλυτικό μοντέλο εμπλουτισμού της εργασίας το οποίο επικεντρώνεται στον τρόπο δόμησης της εργασίας ως παρακινητικής δύναμης των εργαζομένων. Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας προτείνει πέντε βασικές διαστάσεις εργασίας που πρέπει να υπάρχουν για να δημιουργηθούν θετικά εργασιακά αποτελέσματα. Αυτά στη συνέχεια οδηγούν σε τρεις ψυχολογικές καταστάσεις και αυτές οι καταστάσεις επηρεάζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα της εργασίας. Συνεπώς, σύμφωνα με τους θεωρητικούς το πόσο ικανοποιητική είναι μια δουλειά μπορεί να μετρηθεί σύμφωνα με αυτές τις πέντε διαστάσεις:

Ποικιλία δεξιοτήτων – εύρος δεξιοτήτων και δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Όσο περισσότερο καλείται ένας εργαζόμενος να

χρησιμοποιήσει μια μεγάλη ποικιλία δεξιοτήτων, τόσο πιο ικανοποιητική είναι η εργασία.

Ταυτότητα εργασίας – μετρά τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο μπορεί να ολοκληρώσει πλήρως μια δραστηριότητα ή μια εργασία. Οι εργαζόμενοι που είναι σε θέση να αναλάβουν μια δραστηριότητα από την αρχή μέχρι το τέλος είναι συνήθως πιο ικανοποιημένοι.

Σπουδαιότητα εργασίας – εξετάζει τον αντίκτυπο και την επιρροή μιας εργασίας.

Οι θέσεις εργασίας είναι πιο ικανοποιητικές εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κάνουν τη διαφορά και προσθέτουν πραγματική αξία στους συναδέλφους, στον οργανισμό ή στην ευρύτερη κοινότητα.

Αυτονομία – το μέγεθος της ατομικής επιλογής και διακριτικής ευχέρειας που εμπλέκεται σε μια εργασία. Σύμφωνα με τους Coelho και Augusto (2010) η αυτονομία μπορεί να παρακινήσει και δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να δοκιμάσουν νέες ιδέες και να διδαχθούν από τις συνέπειες και να δαπανήσουν στον τομέα τους δεξιότητες.

Ανατροφοδότηση – μετρά τον όγκο των πληροφοριών που λαμβάνει ένας εργαζόμενος σχετικά με την απόδοσή του και τον βαθμό στον οποίο μπορεί να δει τον αντίκτυπο της εργασίας. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δίνει ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο ώστε να γνωρίζει ποιοι τομείς πρέπει να βελτιωθούν και μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση της φύσης της εργασίας τους.

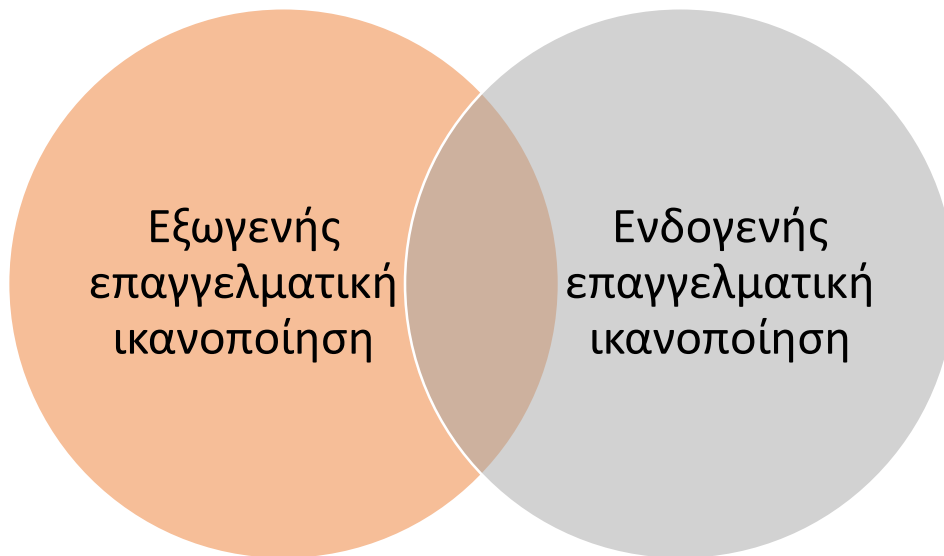
Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham, αυτές οι βασικές διαστάσεις της εργασίας οδηγούν, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, σε τρεις διαφορετικές ψυχολογικές καταστάσεις: Αίσθημα σημασίας της εργασίας, αίσθημα ευθύνης για τα αποτελέσματα εργασίας και γνώση των πραγματικών αποτελεσμάτων της εργασιακής δραστηριότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο, όπου οι άνθρωποι βιώνουν αυτές τις καταστάσεις σε μεγάλο βαθμό, βελτιώνουν τα αποτελέσματά τους, κάνουν εργασία υψηλότερης ποιότητας και συνεισφέρουν πιο ουσιαστικά στον οργανισμό.

2.3. Παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης

Μέσα από τη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία, παρατηρείται ότι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων είναι ποικίλοι. Αρχικά, μέσα από μελέτη των Faragher, Cass και Cooper (2005), αναφέρθηκε ότι οι τάσεις που επικρατούσαν στην αγορά εργασίας και οι συνθήκες εργασιακής απασχόλησης, είναι παράγοντες που δυνητικά μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και να προκαλέσουν πνευματική και σωματική φθορά στους εργαζόμενους.

Η τεχνολογική ανάπτυξη συνδυαστικά με τις σύγχρονες πρακτικές που εφαρμόζονται από τους οργανισμούς, έχουν οδηγήσει στη μεταβολή της φύσης πολλών επαγγελμάτων. Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων σε πολλές περιπτώσεις έχουν κληθεί να εργαστούν υπερβαίνοντας τις ώρες που έχουν συμφωνηθεί με την εταιρεία τους, εφόσον η καθεμία εταιρεία, καταβάλλει προσπάθειες να τηρήσει τις προθεσμίες και να πετύχει τους επιδιωκόμενους στόχους. Επιπροσθέτως, η εισαγωγή των συστημάτων αυτοματοποίησης της εργασίας έχει οδηγήσει στον περιορισμό της εκπλήρωσης της επιθυμίας για αυτονομία ως προς το έργο που ανατίθεται, ενώ αντιστοίχως οι ελαστικές μορφές εργασίας, ενισχύουν για τους εργαζόμενους του κάθε οργανισμού το συναίσθημα της εργασιακής ανασφάλειας (Gruneberg, 2014).

Όπως έχει αναφερθεί σε σχετική μελέτη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει να κάνει με την εκτίμηση που τρέφει ένα άτομο προς την εργασία του και προς τον οργανισμό στον οποίον εργάζεται, ενώ παράλληλα συνδέεται με διάφορους παράγοντες όπως είναι τα κίνητρα, οι αξίες και οι στάσεις του ατόμου γύρω από την εργασία του (Τσούνης & Σαράφης, 2016). Οι βασικές διαστάσεις από τις οποίες αποτελείται η επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου, παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 5: Διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

Πηγή: Επεξεργασία από Τσουνής και Σαράφης, 2016

Αρχικά, η πρώτη κατηγορία της επαγγελματικής ικανοποίησης, η ενδογενής, έχει να κάνει με τις διάφορες διαστάσεις της εργασίας του ατόμου που συνδέονται με τη διεξαγωγή της. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται ο βαθμός υπευθυνότητας και ο βαθμός ελευθερίας του ατόμου καθώς και η χρήση των δεξιοτήτων του.

Στη δεύτερη κατηγορία επαγγελματικής ικανοποίησης, την εξωγενή, υπάρχει ένα πλαίσιο εντός του οποίου διεξάγεται η εργασία του ατόμου και οι παράγοντες που το επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να συμπεριλαμβάνουν το σύστημα αμοιβών και ανταμοιβών, τις συνθήκες εργασίας και τα ωράρια που έχουν συμφωνηθεί ανάμεσα στον εργαζόμενο και την εταιρεία.

Λαμβάνοντας υπόψη την προηγούμενη κατηγοριοποίηση, οι ερευνητές έχουν ταξινομήσει τους εργαζόμενους σε δύο ομάδες, εκείνους που αισθάνονται επαγγελματική ικανοποίηση κατά την πλήρωση των προηγούμενων προϋποθέσεων και εκείνους που αισθάνονται επαγγελματική ικανοποίηση από την πλήρωση των εξωγενών παραγόντων. Παρόλα αυτά, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν εκδηλώνεται σε όλα τα άτομα με τον ίδιο τρόπο, ακόμα και αν ληφθούν υπόψη οι ίδιοι παράγοντες (Sessa et al., 2021). Ως επί το πλείστον, οι παράγοντες εκείνοι που μπορούν να καθορίσουν τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης σχετίζονται με ατομικά και

δημογραφικά χαρακτηριστικά καθώς και χαρακτηριστικά του οργανισμού. Κάποιοι από τους παράγοντες οι οποίοι μπορεί να θεωρηθούν ότι επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού και η κατάσταση της οικονομίας.

Αρχικά, το **φύλο** είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει το βαθμό της ικανοποίησης από την εργασία. Λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2016), παρατηρείται ότι οι γυναίκες διαφέρουν σε σχέση με τους άντρες εφόσον λαμβάνουν ως κίνητρο διαφορετικούς παράγοντες έτσι ώστε, να νιώθουν ότι είναι ικανοποιημένες από την εργασία τους. Συνήθως ως κίνητρο για τις γυναίκες λειτουργεί η συνεισφορά τους στο εισόδημα της οικογένειας ενώ αντιστοίχως για τους άντρες, πιο σημαντικό ρόλο παίζει η δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης και η ασφάλεια στην εργασία (Liu et al., 2021).

Όσον αφορά στην **ηλικία**, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι ανήκουν σε μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους νεότερους, ένα γεγονός που μπορεί να δικαιολογηθεί και από την απόκτηση μεγαλύτερης εμπειρίας και την προσαρμογή στις εργασιακές συνθήκες. Ωστόσο η διάκριση έχοντας ως σημείο αναφοράς την ηλικία συνδέεται και με το είδος του επαγγέλματος εφόσον στα επαγγέλματα που συμπεριλαμβάνουν χειρωνακτική εργασία, η ικανοποίηση μειώνεται με την πάροδο των ετών.

Οι Clarke, Oswald και Warr (1996), έχοντας ως σημείο αναφοράς την ηλικία, συγκεντρώνοντας ένα δείγμα συνολικά πέντε χιλιάδων εργαζομένων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο της επαγγελματικής τους ικανοποίησης ήταν χαμηλότερο ανάμεσα στις ηλικίες 20 έως 30 ετών ενώ άνω των 40 ετών αυξάνονταν. Αυτό σημαίνει ότι με την πάροδο των ετών η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται.

Στη συνέχεια, ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων, είναι το **μορφωτικό τους επίπεδο**. Κατά τη διαδικασία της κατανομής των αρμοδιοτήτων στα πλαίσια ενός οργανισμού, οι ευκαιρίες για καλύτερες θέσεις εργασίας αλλά και επαγγελματική ανέλιξη θεωρούνται περισσότερες για τα άτομα τα οποία είναι πιο μορφωμένα σε σχέση με τα υπόλοιπα. Σύμφωνα με σχετική μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2016), έχει υποστηριχθεί ότι οι άνθρωποι

επενδύουν στη μόρφωση τους έτσι ώστε να καταφέρουν να επιτύχουν καλύτερες θέσεις εργασίας ή για να έχουν αυξημένο γόητρο στον εργασιακό τους χώρο. Αυτό βέβαια δεν οδηγεί αυτόματα στο συμπέρασμα ότι τα άτομα τα οποία είναι πιο μορφωμένα είναι και πιο ικανοποιημένα εφόσον τείνουν να έχουν υψηλότερες προσδοκίες ενώ παράλληλα, ενδεχομένως να συγκρίνουν τους εαυτούς τους με τα άτομα τα οποία έχουν καλύτερη εργασία.

Συνεχίζοντας με την ανάλυση των παραγόντων οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων, γίνεται μία αναφορά στο **οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού**. Όπως αναφέρεται από τους Τσουνή και Σαράφη (2016), έχοντας σαν σημείο αναφοράς τις διαστάσεις επαγγελματικής ικανοποίησης εντοπίζονται ορισμένοι παράγοντες που σχετίζονται με το οργανωτικό πλαίσιο. Οι παράγοντες αυτοί, διακρίνονται σε ενδογενείς και εξωγενείς.

Στην κατηγορία των ενδογενών παραγόντων, μεγάλη σημαντικότητα έχει η δυνατότητα των ίδιων των εργαζομένων να αυτό-καθοριστούν, δηλαδή να τους δίνονται οι ευκαιρίες να αναλάβουν πρωτοβουλίες έτσι ώστε, να εξασφαλίζουν αυτονομία και αίσθηση ελευθερίας των κινήσεων. Επιπροσθέτως, μία σημαντική προϋπόθεση επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων είναι η δυνατότητα να μπορούν να αναπτυχθούν προσωπικά στα πλαίσια του εργασιακού τους χώρου. Σε σχετική έρευνα των Lewis, Brazil, Krueger, Lohfeld και Tjam (2001), παρατηρείται ότι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση του εργασιακού περιβάλλοντος από την πλευρά των ίδιων των εργαζομένων του οργανισμού είναι η συναισθηματική τους νοημοσύνη. Χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως είναι παραδείγματος χάριν η επιμονή τους, η φιλοδοξία τους και η αυτοπεποίθησή τους μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και κατά συνέπεια στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων.

Όσον αφορά στους εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων οι Τσουνής και Σαράφης, (2016), έχουν συνδέσει την επαγγελματική ικανοποίηση με τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον των οργανισμών. Σε προσέγγιση των Lewis et al. (2001), έχει αναφερθεί ότι οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος επιδρούν στους εργαζόμενους, εφόσον οι ίδιοι καλούνται στο πλαίσιο αυτό να αλληλεπιδράσουν με

πολλούς ανθρώπους με τους οποίους θα πρέπει να αναπτύξουν τη συνεργασία τους. Έτσι, παράγοντες όπως είναι η ασφάλεια και η υγιεινή στην εργασία, μπορούν να συνεισφέρουν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων. Στο πλαίσιο αυτό οι αποδοχές είναι ιδιαίτερα σημαντικές, ενώ παράλληλα, σημαντικές είναι και οι ευκαιρίες προαγωγής των εργαζομένων οι οποίες μπορούν να ικανοποιήσουν την επιθυμία της αύξησης των αποδοχών. Σε μελέτη των Hilgert et al., (2017) αναφέρεται ότι η ικανοποίηση που προκύπτει από το σύστημα αμοιβών και ανταμοιβών, οι ευκαιρίες προαγωγής στις οποίες μπορούν να έχουν πρόσβαση οι εργαζόμενοι, το κλίμα εργασίας και η πίεση στην εργασία, επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων.

Στο ίδιο πλαίσιο οι Jex και Britt (2008) έχουν υποστηρίξει την άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να επηρεαστεί και από το σχεδιασμό της εργασίας. Έτσι, σε διάφορα επαγγελματικά περιβάλλοντα στα πλαίσια των οποίων δίνεται προτεραιότητα σε στοιχεία ανάπτυξης εποικοδομητικής συμπεριφοράς έτσι ώστε να επιλύονται και να διαχειρίζονται εύκολα οι συγκρούσεις που προκύπτουν, στοιχεία όπως είναι η ποικιλία των καθηκόντων, η ανατροφοδότηση και η αυτονομία μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της ικανοποίησης των εργαζομένων. Παράλληλα η δημιουργία ευκαιριών για την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων συνεισφέρει ουσιαστικά στην επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Εκτός των προηγούμενων, στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού συμβάλει και η **οργανωσιακή κουλτούρα**. Σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από τον τρόπο και τη μέθοδο της διοίκησης και διαχείρισης των εργαζομένων. Η προσέγγιση των εργαζομένων από την πλευρά των διοικητικών στελεχών, θα πρέπει να είναι συνεργατική και συμμετοχική έτσι ώστε να είναι εύκολη η καλλιέργεια ενός κλίματος ομαδικότητας και αλληλεγγύης. Η εφαρμογή πρακτικών όπως είναι η αυστηρή εποπτεία αλλά και οι τιμωρητικές μέθοδοι συμβάλλουν στη δυσάρεσκεια και στην αύξηση των φαινομένων αποχώρησης (Golson, 2018).

2.4. Επιπτώσεις επαγγελματικής ικανοποίησης

Η έρευνα στον τομέα της επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέεται με τις επιπτώσεις που επιφέρει η επαγγελματική αυτή ικανοποίηση στην ευημερία του ατόμου αλλά και στην προώθηση των στόχων του εκάστοτε οργανισμού (Gruneberg, 2014). Όπως αναφέρεται στη σχετική θεωρία, ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης ενός ατόμου, μπορεί να τον οδηγήσει στην υιοθέτηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς που μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Στην περίπτωση των μελετών της εργασιακής ικανοποίησης ως ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή ως καθοριστικού παράγοντα άλλων συμπεριφορών, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται σε θέματα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, απουσιών από το χώρο εργασίας και κινητικότητας-αποχώρησης του προσωπικού (Καντάς, 1998). Η ικανοποίηση των εργαζομένων ενός οργανισμού, συνδέεται με την επίδειξη θετικών εργασιακών συμπεριφορών, την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας καθώς και με την μείωση των απουσιών από την εργασία (Rössler, 2012).

Ορισμένες μελέτες δεν έδειξαν καμία σχέση μεταξύ των μεταβλητών αποδοτικότητας και ικανοποίησης, ενώ άλλες έδειξαν μάλλον περιορισμένη συσχέτιση μεταξύ τους. Οι Iaffaldano και Muchinsky (1985) ανέφεραν ότι δεν έχει αποδειχθεί επιστημονικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και απόδοσης. Ωστόσο, επιστημονικά ευρήματα όπως των Judge, Thoresen, Bono και Patton (2001) μέσω των οποίων η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με την αποδοτικότητα των εργαζομένων, αυξάνονται συνεχώς (Judge, Hulin & Dalal, 2012). Αρκετές έρευνες, έδειξαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει την απόδοση, χωρίς όμως να υπάρχει ισχυρή σχέση (Saal & Knight, 1995). Οι Τσούνης και Σαράφης (2016) αναφέρουν ότι η σχέση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης καθορίζεται συχνά από τη θέση στην ιεραρχία και τη φύση της εργασίας. Ωστόσο, υπάρχει και ένας προβληματισμός για την σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της απόδοσης, για το αν δηλαδή η επαγγελματική ικανοποίηση προκαλεί την απόδοση ή το αντίστροφο (Δράκου, Καμπίτσης, Χαραχούσου & Γλυνιά, 2004).

Από σχετική έκθεση του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας έχει υποστηριχθεί, ότι η ψυχική υγεία και ευεξία του εργαζόμενου μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα και την αποδοτικότητα του. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι που παρουσίασαν χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία τους, εξάντληση και αυξημένες απουσίες, φαίνεται να ήταν επηρεασμένοι τόσο σε σωματικό όσο και ψυχικό επίπεδο. Ο κίνδυνος της εργασιακής εξουθένωσης ή αλλιώς, όπως αναφέρεται *burnout*, έχει αυξηθεί σήμερα σε μεγάλο βαθμό, επηρεάζοντας πολλά επαγγέλματα. Τα αποτελέσματα μελετών (Bhana & Haffeejee, 1996· Dolan, 1987· Koeske & Kirk, 1994· Pines & Maslach, 1980) οι οποίες εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης, έδειξαν μία μέτρια ως υψηλή συσχέτιση των δύο εννοιών (Tsigilis, Koustelios & Togia, 2004). Έρευνα του Πανεπιστημίου Ιατρικής της Ολλανδίας έδειξε ότι οι συσχετίσεις ήταν ισχυρότερες για την ψυχική υγεία ενώ αυτές για την σωματική υγεία ήταν πιο αδύναμες (Roelen, Koormans, Notenbomer & Groothoff, 2008). Ο Καντάς (1998), αναφέρει σχετικά ότι η έκταση της ικανοποίησης ενός ατόμου από την εργασία του, είναι ένας βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ψυχική υγεία όχι μόνο του ίδιου αλλά και της οικογένειάς του και του φιλικού του περιβάλλοντος.

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της συχνότητας απουσιών, πολλές μελέτες δείχνουν ότι ο δείκτης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι αρνητικός, γεγονός που υποδηλώνει ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης, τόσο χαμηλότερη είναι η συχνότητα απουσιών και το αντίστροφο (Κάντας, 1998· Spector, 1997). Σύμφωνα με την De Vita, η ευημερία στην εργασία επιφέρει οφέλη καθώς οι χαρούμενοι και υγιείς εργαζόμενοι λαμβάνουν λιγότερες άδειες ασθενείας και είναι πιο παραγωγικοί (Mullins, 2015). Οι Marmot, Feeney, Shipley & North (1995) μέσα από δική τους έρευνα σε δημόσιους οργανισμούς βρήκαν ότι η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με υψηλότερα ποσοστά απουσιών από την εργασία (Roelen et al., 2008).

Επιπροσθέτως, σε ότι αφορά την κινητικότητα του προσωπικού, η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και του κύκλου εργασιών έχει αποδειχθεί ασθενής (Locke, 1976· Spector, 1997). Αξίζει ωστόσο να αναφερθεί ότι ο παράγοντας της κινητικότητας των εργαζομένων σχετίζεται και με άλλες παραμέτρους γεγονός το

οποίο οδηγεί συχνά σε χαμηλή συνάφεια μεταξύ των δύο μεταβλητών. Για παράδειγμα, ο παράγοντας της ανάπτυξης της αγοράς εργασίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο καθώς σύμφωνα με τους Carsten και Spector (1997) η σχέση των δύο μεταβλητών γίνεται ισχυρότερη σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, όταν δηλαδή τα ποσοστά ανεργίας μειώνονται σημαντικά (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και των παραπάνω στοιχείων δεν είναι γραμμική, ούτε είναι το άθροισμά τους, γιατί τα χαρακτηριστικά κάθε ατόμου είναι διαφορετικά και οι παραπάνω μεταβλητές επηρεάζονται σχεδόν όλες σημαντικά από άλλους παράγοντες. Το αποτέλεσμα της παρουσίας ή της απουσίας ικανοποίησης από την εργασία δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τη συμπεριφορά ενός ατόμου στο χώρο εργασίας καθώς οι επιπτώσεις μπορεί να επηρεάσουν τη συνολική σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων. Κατά συνέπεια, αν ο εργασιακός του χώρος είναι ασφαλής, και προωθεί τη σωματική και ψυχική του υγεία, γίνεται αποδέκτης υποστήριξης και τότε μπορεί να αποκτήσει μεγάλη αυτοπεποίθηση και να αποτελέσει ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για την εκάστοτε επιχείρηση.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι συνέπειες που μπορεί να έχουν διάφοροι οργανωσιακοί παράγοντες στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μεμονωμένα και σαν ομάδα, είναι σημαντικές. Η κάθε επιχείρηση, θα πρέπει να δίνει βάση στον κάθε παράγοντα ξεχωριστά που μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του εργατικού της δυναμικού, και να δομεί προγράμματα για την παρακίνηση του προσωπικού.

2.5. Εργαλεία μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στα πλαίσια της έρευνας αυτής, έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα εργαλεία αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα όσον αφορά

στην κατανόηση των υποκείμενων παραγόντων και τη σχέση αυτών με την απόδοση των εργαζομένων. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται μια επισκόπηση των πιο ευρέως χρησιμοποιούμενων εργαλείων για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία, συμπεριλαμβανομένων αυτών που απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί και στη συνέχεια περιγράφονται αναλυτικότερα.



Σχήμα 6: Εργαλεία μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης

Στη συνέχεια, περιγράφονται τα εργαλεία αυτά και αντιπαραβάλλονται ως προς τις ψυχομετρικές τους ιδιότητες, τη δυνατότητα εφαρμογής και την ευκολία χρήσης έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό, κατά πόσο το κάθε ένα μπορεί να είναι κατάλληλο για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Όπως έγινε αντιληπτό από το σύνολο των προαναφερθέντων, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια σύνθετη έννοια που αντιπροσωπεύει τη συνολική αξιολόγηση ενός ατόμου για τη δουλειά του (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). Πολλοί

παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση που λαμβάνει το κάθε άτομο από την εργασία του, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού περιβάλλοντος, των ευκαιριών για ανάπτυξη, της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κ.α. (Spector, 1997). Η μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία είναι κρίσιμη για την κατανόηση των κινήτρων, της απόδοσης και της διατήρησης των εργαζομένων, συμβάλλοντας τελικά στην επιτυχία ενός οργανισμού.

Στη συνέχεια, περιγράφονται τα εργαλεία που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο σχήμα, ξεχωριστά.

Το Job Descriptive Index (JDI) που αναπτύχθηκε από τους Smith, Kendall και Hulin (1969), είναι ένα από τα παλαιότερα και πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα μέτρα ικανοποίησης από την εργασία. Το JDI είναι ένα μέτρο που αξιολογεί την ικανοποίηση σε πέντε διαστάσεις: εργασία, αμοιβή, προαγωγή, επίβλεψη και συνάδελφοι. Κάθε διάσταση μετρείται χρησιμοποιώντας 18 στοιχεία, με αποτέλεσμα συνολικά 90 στοιχεία. Το JDI είναι ένα μέτρο που έχει επιδείξει καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim & Carson, 2002) και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως τόσο σε ακαδημαϊκή έρευνα όσο και σε οργανωτικά περιβάλλοντα.

Το Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα (MSQ - Minnesota Satisfaction Questionnaire) που αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967), είναι ένα ακόμη, ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο της ικανοποίησης από την εργασία. Το MSQ διατίθεται σε δύο μορφές: μια μεγάλη φόρμα 100 ερωτήσεων και μια σύντομη φόρμα 20 ερωτήσεων. Η μεγάλη φόρμα καλύπτει 20 διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, συμπεριλαμβανομένων των εγγενών και εξωγενών παραγόντων, ενώ η σύντομη φόρμα εστιάζει στη γενική ικανοποίηση. Το MSQ έχει επιδείξει καλές ψυχομετρικές ιδιότητες, συμπεριλαμβανομένης της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας (Weiss et al., 1967), και έχει εφαρμοστεί σε διάφορους κλάδους και πολιτισμικά πλαίσια.

Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από την εργασία (Job Satisfaction Survey - JSS) που αναπτύχθηκε από τον Spector (1985), είναι ένα ερωτηματολόγιο 36 ερωτήσεων που μετρά εννέα διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών, της προαγωγής, της επίβλεψης, των πρόσθετων παροχών, των ενδεχόμενων

ανταμοιβών, των λειτουργικών διαδικασιών, των συναδέλφων, της φύσης της εργασίας και της επικοινωνίας. Το JSS έχει καλή αξιοπιστία και εγκυρότητα (Spector, 1997) και έχει χρησιμοποιηθεί τόσο στην έρευνα όσο και στην πράξη, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Το ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory - ESI) (Koustelios, 1991· Koustelios & Bagiatis, 1997), είναι ένα εργαλείο μέτρησης της παγκόσμιας επαγγελματικής ικανοποίησης. Το ESI αποτελείται από 24 στοιχεία τα οποία μετρούν έξι πτυχές της εργασίας : την ίδια την εργασία, τις συνθήκες εργασίας, την αμοιβή, την προαγωγή, την επίβλεψη και τον οργανισμό ως ολότητα. Οι συμμετέχοντες βαθμολογούν τη συνολική τους ικανοποίηση από την εργασία σε μια κλίμακα από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Αν και οι μετρήσεις ενός στοιχείου γενικά θεωρείται ότι έχουν χαμηλότερη αξιοπιστία και εγκυρότητα σε σύγκριση με τις μετρήσεις πολλών στοιχείων, η κλίμακα ESI έχει αποδεκτές ψυχομετρικές ιδιότητες, όπως έχει αναφερθεί σε διάφορες μελέτες (Wapous, Reichers & Hudy, 1997). Επιπλέον, προηγούμενες μελέτες φαίνεται να υποστηρίζουν την εγκυρότητα και την εσωτερική συνέπεια των βαθμολογιών του εν λόγω εργαλείου στους εργαζόμενους δημόσιων οργανισμών (Koustelios, 1991· Koustelios & Bagiatis, 1997) καθώς και στους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Koustelios, 2001· Koustelios & Kousteliou, 1998). Η συντομία και η απλότητά του, κάνουν το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης μια ιδανική για τους ερευνητές αλλά και τους οργανισμούς που έχουν περιορισμένο χρόνο ή πόρους έτσι ώστε να εφαρμόσουν μια πιο εκτεταμένη έρευνα.

Κάθε ένα από τα εργαλεία που αναφέρθηκαν προηγουμένως έχει μοναδικά χαρακτηριστικά που τα καθιστούν κατάλληλα για διαφορετικούς ερευνητικούς σκοπούς. Τα JDI, MSQ και JSS είναι πολυδιάστατα εργαλεία μέτρησης που παρέχουν μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία, καταγράφοντας διάφορες πτυχές που συμβάλλουν στη συνολική αξιολόγηση του εργαζομένου. Ωστόσο, το μήκος και η πολυπλοκότητά τους μπορεί να αποτελούν περιορισμό για ορισμένους χρήστες, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις όπου ο χρόνος και οι πόροι είναι περιορισμένοι. Το ESI, από την άλλη πλευρά, είναι ένα μέτρο που προσφέρει μια απλούστερη και πιο αποτελεσματική εναλλακτική λύση καθώς έχει μια συνολική

αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία, καθιστώντας το ένα πιο απλό και χρονικά αποδοτικό εργαλείο.

2.6. Εννοιολογική προσέγγιση ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας διαχρονικά αποτελούσε ένα ζήτημα που συγκέντρωνε το ερευνητικό ενδιαφέρον των μελετητών, και ως εκ τούτου, υπάρχουν πολυάριθμες προσεγγίσεις και διαφορετικές θεωρίες για την έννοια αυτή. Στη συνέχεια, αναλύονται οι διαφορετικές προσεγγίσεις της έννοιας της ηγεσίας έτσι ώστε να γίνει εφικτή η ολοκληρωμένη κατανόηση του όρου.

Η ηγεσία έχει προσεγγισθεί με διάφορους τρόπους, αντανακλώντας το πλήθος των θεωρητικών οπτικών μέσω των οποίων οι μελετητές προσπάθησαν να κατανοήσουν αυτό το περίπλοκο φαινόμενο. Ένας από τους παλαιότερους ορισμούς δόθηκε από τον Stogdill (1948), ο οποίος θεώρησε την ηγεσία ως τη διαδικασία επιρροής στις δραστηριότητες μιας οργανωμένης ομάδας προς την επίτευξη του στόχου. Με βάση αυτό, ο Rost (1991) όρισε την ηγεσία ως μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και οπαδών που σκοπεύουν να πραγματοποιήσουν αλλαγές και να πετύχουν αποτελέσματα που αντικατοπτρίζουν τους κοινούς σκοπούς τους.

Ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας είναι αυτός του Northouse (2016), ο οποίος ανέφερε πως η ηγεσία συνιστά μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Αυτός ο ορισμός τονίζει τη σχεσιακή πτυχή της ηγεσίας, καθώς και τη σημασία της επίτευξης κοινών στόχων. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ηγεσία, ως διαδικασία, εφαρμόζεται τόσο σε τυπικό όσο και σε άτυπο πλαίσιο.

Ένας ακόμη ορισμός της ηγεσίας που δίνει έμφαση στη σχεσιακή πτυχή και στη συνδημιουργία κατεύθυνσης τόσο από τους ηγέτες όσο και από τους ακολούθους είναι αυτός των Uhl-Bien, Riggio, Lowe και Carsten (2014) οι οποίοι όρισαν την ηγεσία ως μια σύνθετη, δυναμική, εξαρτώμενη από το πλαίσιο διαδικασία κοινωνικής επιρροής μέσω της οποίας κατασκευάζονται και παράγονται ο αναδυόμενος συντονισμός (δηλαδή, η εξελισσόμενη κοινωνική τάξη) και η αλλαγή. Αυτός ο ορισμός

υπογραμμίζει τη σημασία της εξέτασης του κοινωνικού πλαισίου και της αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και ακολούθων όσον αφορά στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της ηγεσίας.

Μία διαφορετική προσέγγιση, του Yukl (2010) υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των άλλων για να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς και η διαδικασία διευκόλυνσης των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσα από την προσέγγιση του Yukl (2010) αναδεικνύεται η σημασία της επικοινωνίας, της συνεργασίας και της πειθούς στην ηγεσία.

Οι Antonakis, Cianciolo και Sternberg (2004), υποστήριξαν ότι η ηγεσία συνιστά την ευθυγράμμιση των πόρων μέσω της διαχείρισης του νοήματος και των συναισθημάτων και την ενορχήστρωσή τους για την επίτευξη συλλογικών αποτελεσμάτων στα πλαίσια μιας επιχείρησης. Αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση στο ρόλο των ηγετών στη διαμόρφωση της κατανόησης των στόχων, στην πρόκληση συναισθημάτων και στην αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.

Στο πλαίσιο της λειτουργίας του δημόσιου τομέα, ο Van Wart (2003) όρισε την ηγεσία ως μια διαδικασία στοχευμένης κοινωνικής επιρροής, η οποία λαμβάνει χώρα σε ένα κυβερνητικό περιβάλλον και περιλαμβάνει τη δομή ή την αναδιάρθρωση του οργανισμού, της κουλτούρας του και των ρόλων των μελών του ώστε οι στόχοι του οργανισμού να επιτυγχάνονται πιο αποτελεσματικά. Αυτός ο ορισμός δίνει έμφαση στα μοναδικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας του δημόσιου τομέα, όπως η ανάγκη προσαρμογής σε περίπλοκα πολιτικά, νομικά και ρυθμιστικά περιβάλλοντα.

Συνοψίζοντας όλες τις προηγούμενες εννοιολογικές προσεγγίσεις της ηγεσίας, παρατηρείται ότι η έννοια αυτή είναι μια δυναμική, εξαρτώμενη από το πλαίσιο διαδικασία κοινωνικής επιρροής, όπου ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων καθοδηγεί, παρακινεί και συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη κοινών στόχων και τη διευκόλυνση της οργανωτικής ανάπτυξης και αλλαγής. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη συν-δημιουργία κατεύθυνσης, αποτελεσματικής επικοινωνίας, πειθούς και διαχείρισης νοήματος, συναισθημάτων και πόρων καθώς και την κατανόηση και προσαρμογή στα μοναδικά χαρακτηριστικά του πλαισίου στο οποίο

ασκείται. Για την καλύτερη κατανόηση του πλαισίου αυτού, ακολούθως πραγματοποιείται μια προσέγγιση των βασικών θεωριών της ηγεσίας.

2.7. Θεωρίες ηγεσίας

Η μελέτη της έννοιας και του περιεχομένου της ηγεσίας έχει προσελκύσει σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον όλα αυτά τα χρόνια, με διάφορες θεωρίες να αναπτύσσονται για την καλύτερη επεξήγηση και κατανόηση του φαινομένου. Στη συνέχεια, γίνεται μια αναλυτική προσέγγιση των πρώιμων θεωριών της ηγεσίας, οι οποίες παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 7).



Σχήμα 7: Πρώιμες θεωρίες ηγεσίας

2.7.1. Πρώιμες θεωρίες ηγεσίας

- Θεωρία των χαρακτηριστικών

Η θεωρία των χαρακτηριστικών είναι μια προσέγγιση της ηγεσίας που υποστηρίζει ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη συνδέονται εγγενώς με την επιτυχημένη ηγεσία (Zaccaro, 2007).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών, γνωστή και ως η θεωρία του «Μεγάλου Ανθρώπου», προήλθε από την ιδέα ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δεν γίνονται (Galton, 1869). Η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα με ορισμένα έμφυτα χαρακτηριστικά έχουν προδιάθεση να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες (Carlyle, 1841). Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν εξεταστεί μέσω πολυάριθμων εμπειρικών μελετών έτσι ώστε να προσδιοριστεί η σχέση τους με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Η πρώτη έρευνα στη θεωρία των χαρακτηριστικών προσδιόρισε τα φυσικά χαρακτηριστικά όπως το ύψος, η ευφυΐα και η εξωστρέφεια ως δείκτες της ηγετικής ικανότητας (Stogdill, 1948). Ωστόσο, η θεμελιώδης ανασκόπηση της βιβλιογραφίας του Stogdill (1948) επέκρινε την εστίαση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και υποστήριξε ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από επιπρόσθετους παράγοντες. Παρά αυτές τις κριτικές, η μετέπειτα έρευνα συνέχισε να διερευνά τη σχέση μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Σύμφωνα με τους Judge, Bono, Ilies και Gerhardt (2002), πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας, που αναφέρονται ως «Big Five», συσχετίζονται σταθερά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Αυτές οι διαστάσεις περιλαμβάνουν την εξωστρέφεια, την αποδοχή νέων εμπειριών, την ευσυνειδησία, τη συναισθηματική σταθερότητα και την ευχαρίστηση. Η εξωστρέφεια, ειδικότερα, έχει αναγνωριστεί ως ο πιο ισχυρός προγνωστικός παράγοντας αποτελεσματικότητας της ηγεσίας (Judge et al., 2002).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών είναι σήμερα ένα πλαίσιο με αρκετά σημαντική επιρροή στον τομέα της έρευνας της ηγεσίας, καθώς έχει συμβάλει σημαντικά στην κατανόηση των ατομικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την αποτελεσματική ηγεσία. Πρόσφατες έρευνες έχουν στραφεί προς τη διερεύνηση των μηχανισμών μέσω των οποίων τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη επηρεάζουν την ηγεσία (Hoffman, Woehr, Maldagen-Youngjohn & Lyons, 2011).

- Θεωρία της συμπεριφορικής ηγεσίας

Η θεωρία της συμπεριφορικής ηγεσίας βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η αποτελεσματική ηγεσία καθορίζεται κυρίως από τις συμπεριφορές και τις ενέργειες του ηγέτη και όχι από τα χαρακτηριστικά του (Northouse, 2019).

Μία από τις πρώτες συνεισφορές στη θεωρία της συμπεριφορικής ηγεσίας είναι οι Μελέτες για την Ηγεσία της Πολιτείας του Οχάιο, οι οποίες διεξήχθησαν στις δεκαετίες του 1940 και του 1950. Οι μελέτες αυτές προσδιόρισαν δύο κρίσιμες διαστάσεις της συμπεριφοράς του ηγέτη: την δομή εκκίνησης και τη δομή εκτίμησης (Stogdill, 1974). Η δομή εκκίνησης αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες ορίζουν τους ρόλους τους και τους ρόλους των ακολούθων τους, οργανώνουν εργασίες και θέτουν στόχους. Αντίθετα, η δομή εκτίμησης περιλαμβάνει την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, σεβασμού και συναδελφικότητας μεταξύ των ακολούθων (Fleishman et al., 1955). Σύμφωνα με τις μελέτες της Πολιτείας του Οχάιο, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που μπορούν να εξισορροπήσουν τις δύο διαφορετικές δομές.

Παράλληλα με τις μελέτες της Πολιτείας του Οχάιο, οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν ανέπτυξαν μια παρόμοια κατηγοριοποίηση των συμπεριφορών ηγεσίας: συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία και συμπεριφορές προσανατολισμένες στη σχέση (Katz, Maccoby & Morse, 1950). Οι συμπεριφορές με γνώμονα την εργασία περιλαμβάνουν πτυχές όπως ο σχεδιασμός, η οργάνωση και η διεύθυνση, ενώ οι συμπεριφορές που προσανατολίζονται στη σχέση περιλαμβάνουν τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού και συμπεριληπτικού περιβάλλοντος (Bass & Bass, 2008). Οι μελέτες του Μίσιγκαν διαπίστωσαν ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες

υιοθετούν έναν συνδυασμό συμπεριφορών τόσο προσανατολισμένων σε καθήκοντα όσο και προσανατολισμένων στη σχέση (Katz et al., 1950).

Μια άλλη σημαντική συμβολή στη θεωρία της συμπεριφορικής ηγεσίας είναι αυτή του Διευθυντικού Πλέγματος, που αναπτύχθηκε από τους Blake και Mouton (1964). Το διευθυντικό πλέγμα είναι ένα δισδιάστατο πλαίσιο που κατηγοριοποιεί τους ηγέτες με βάση το ενδιαφέρον τους για τους ανθρώπους (άξονας Y) και το ενδιαφέρον τους για την παραγωγή (άξονας X). Το πλέγμα προσδιορίζει πέντε στυλ ηγεσίας: χαμηλή ανησυχία τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή, μεγάλη ανησυχία για τους ανθρώπους, χαμηλή ανησυχία για την παραγωγή, χαμηλή ανησυχία για τους ανθρώπους, υψηλή ανησυχία για την παραγωγή, μέτρια ανησυχία και για τα δύο και υψηλή ανησυχία τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή (Blake and Mouton, 1964). Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που εκδηλώνουν υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή (Blake & Mouton, 1964). Σχετικά με την εφαρμογή της θεωρίας αυτής, η έρευνα δείχνει ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία και στις σχέσεις είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν ένα ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον για τους υπαλλήλους τους (Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, και ειδικότερα, στις υπηρεσίες τοπικής αυτοδιοίκησης αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη θέσπιση σαφών στόχων και προσδοκιών, την αποτελεσματική οργάνωση των πόρων και την ενίσχυση ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, η συμπεριφορική θεωρία της ηγεσίας τονίζει τη σημασία των πράξεων και των συμπεριφορών των ηγετών για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητάς τους. Τα διάφορα μοντέλα και τα πλαίσια αυτής της θεωρίας, υπογραμμίζουν τη σημασία της εξισορρόπησης των συμπεριφορών προσανατολισμένων σε καθήκοντα και σχέσεις.

- Ενδεχομενικές θεωρίες

Στο πλαίσιο των ενδεχομενικών θεωριών, διακρίνεται η ενδεχομενική θεωρία του Fiedler βάσει της οποίας, η συμπεριφορά του εκάστοτε ηγέτη καθορίζεται από την αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται ανάμεσα στον ίδιο αλλά και τις καταστάσεις οι

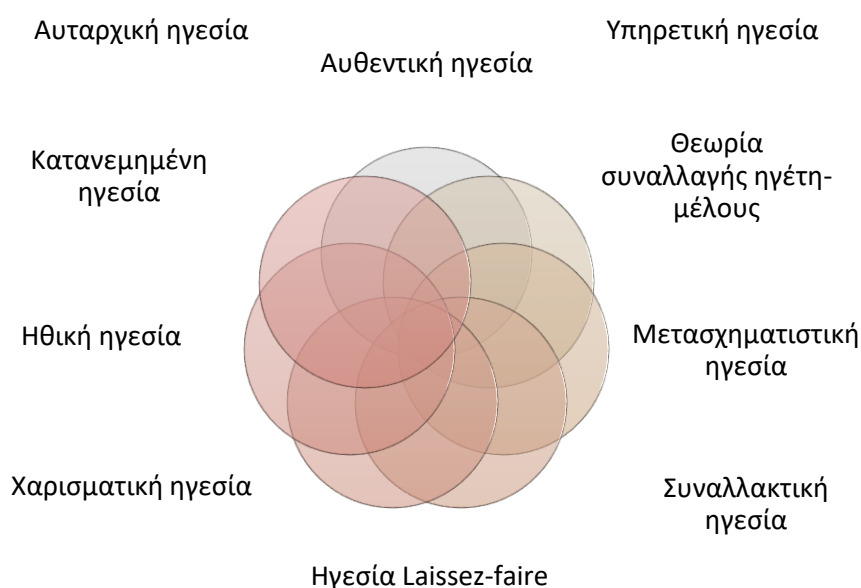
οποίες επικρατούν στο ευρύτερο του περιβάλλον. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στην καταλληλότητα των καταστάσεων συναρτήσει της προσωπικότητας του ίδιου του ηγέτη και έτσι, για το λόγο αυτό θεωρείται ότι οι συνθήκες και η καταλληλότητα του περιβάλλοντος δρουν με καταληκτικό τρόπο στην διαμόρφωση του στυλ ηγεσίας. Η συγκεκριμένη θεωρία, υποστηρίζει ότι το στυλ του ηγέτη λειτουργεί σαν μια δεδομένη κατάσταση και επικεντρώνεται στις καταστάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν εντός του εργασιακού πλαισίου (Muhammad, 2018).

Μια σημαντική προσέγγιση, στα πλαίσια των ενδεχομενικών θεωριών, είναι η θεωρία της ηγεσίας 3-d Reddin. Βάσει της θεωρίας αυτής, ο Reddin έθεσε την διάσταση της αποτελεσματικότητας, σε σύγκριση με άλλες δύο διαστάσεις, αυτή του προσανατολισμού προς τον άνθρωπο και αυτή του προσανατολισμού προς τα καθήκοντα. Βάση της συγκεκριμένης θεωρίας, υποστηρίζεται ότι υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τρόποι ηγεσίας, η ηγεσία αφοσίωσης, η ηγεσία σχέσεων, η ηγεσία ολοκλήρωσης και τέλος η ηγεσία επιμερισμού. Βάσει της προσέγγισης του Reddin, η αποτελεσματική ηγεσία στην περίπτωση αυτή, λειτουργεί ως μία συνάρτηση των επικρατουσών καταστάσεων εντός του οργανισμού, και γι' αυτό το λόγο προτείνει το συνδυασμό ηγετικών στυλ αναλόγως της πραγματικότητας που έχει να διαχειριστεί ο εκάστοτε ηγέτης (Gordon, 2022).

Μία ακόμη προσέγγιση είναι αυτή των Hersey - Blanchard, βάσει της οποίας ο εκάστοτε ηγέτης έχει τη δυνατότητα να επιλέγει την συμπεριφορά που πρόκειται να εφαρμόσει, αναλόγως των συνθηκών. Ο ηγέτης, λαμβάνει υπόψη του τα ειδικά καθήκοντα του, τις σχέσεις που διαμορφώνει με την ομάδα του, το επίπεδο της ωριμότητας των μελών που συγκροτούν την ομάδα, καθώς και τους στόχους που καλείται να πετύχει. Τέλος, στα πλαίσια των ενδεχομενικών θεωριών ηγεσίας αξιοσημείωτη είναι και η θεωρία του House R., δηλαδή του στόχου και μονοπατιού. Στα πλαίσια της θεωρίας αυτής, η αποδοτικότητα των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από το κατά πόσο ο εκάστοτε ηγέτης έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει τις προσδοκίες τους. Ο ηγέτης είναι υπεύθυνος για τον προσδιορισμό των καθηκόντων που πρέπει να εκπληρώνονται από τους υφισταμένους του, ενώ την ίδια στιγμή για τον καθορισμό των μέσων και των τρόπων που θα χρησιμοποιήσουν οι συνεργάτες του για να εκπληρώσουν τους σκοπούς αυτούς (Muhammad, 2018).

2.7.2. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας άρχισαν να εμφανίζονται στα τέλη της δεκαετίας του '70 και συνεχίζονται μέχρι σήμερα, ωστόσο ο στόχος παραμένει ο ίδιος, να δοθεί απάντηση στο ερώτημα σχετικά με το τι ορίζει έναν ηγέτη ικανό και αποτελεσματικό. Κοινό χαρακτηριστικό των σύγχρονων θεωριών αποτελεί ο ηγέτης που εμπνέει, παρακινεί και ενδυναμώνει τους ακολούθους/ οπαδούς του (Πετρίδου, 2011). Στο σχήμα (8) που ακολουθεί απεικονίζονται οι σύγχρονες θεωρίες της ηγεσίας.



Σχήμα 8: Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

- Αυθεντική ηγεσία

Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας έχει αναδειχθεί ως μια ουσιαστική προσέγγιση για την κατανόηση της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση εστιάζει

στην αυθεντικότητα του ηγέτη όσον αφορά στις πράξεις, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του και στο πως αυτοί οι παράγοντες συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του.

Η αυθεντική ηγεσία είναι μια σχετικά πρόσφατη έννοια, με πρώιμες συζητήσεις να εμφανίζονται στη βιβλιογραφία κατά τις αρχές της δεκαετίας του 2000 (George, 2000; Luthans & Avolio, 2003). Η αυθεντική ηγεσία ορίζεται ως ένα πρότυπο συμπεριφοράς ηγέτη που δίνει έμφαση στη διαφάνεια, την ακεραιότητα και την ανάπτυξη μιας ισχυρής σύνδεσης με τις αξίες και τις πεποιθήσεις (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Σύμφωνα με τους Avolio et al. (2004), οι αυθεντικοί ηγέτες επιδεικνύουν αυτογνωσία, ηθική και διαφάνεια.

Οι Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing και Peterson (2008) καθόρισαν την αυθεντική ηγεσία ως ένα πρότυπο συμπεριφοράς ηγέτη που βασίζεται και προωθεί τόσο θετικές ψυχολογικές ικανότητες όσο και θετικό ηθικό κλίμα, για να ενθαρρύνει μεγαλύτερη αυτογνωσία, ηθική και διαφάνεια, ενθαρρύνοντας τη θετική αυτό-ανάπτυξη. Μία ακόμη προσέγγιση, στο ίδιο πλαίσιο είναι εκείνη των Shamir και Eilam (2005), η οποία τονίζει τη σημασία των προσωπικών εμπειριών και των ιστοριών ζωής των ηγετών στη διαμόρφωση των αξιών, των πεποιθήσεων και των πράξεών τους. Οι μελετητές δηλώνουν ότι οι αυθεντικοί ηγέτες καθοδηγούνται από τις προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις, οι οποίες βασίζονται στις εμπειρίες της ζωής τους, και ενεργούν ειλικρινά με βάση αυτές τις αξίες και τις πεποιθήσεις τους.

Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, η αυθεντική ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική επειδή μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας, οδηγώντας σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2019). Οι αυθεντικοί ηγέτες στον δημόσιο τομέα αναμένεται να δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία και τις ανάγκες της κοινότητας έναντι των ιδιοτελών τους συμφερόντων (Perry & Hondeghem, 2008).

- Υπηρετική ηγεσία

Η υπηρετική ηγεσία είναι μια μοναδική προσέγγιση στην ηγεσία που δίνει έμφαση στην ενσυναίσθηση, τη συνεργασία και την ιεράρχηση των αναγκών των ακολούθων πάνω από αυτές του ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα τα τελευταία

χρόνια καθώς ερευνητές και επαγγελματίες αναζητούν εναλλακτικά μοντέλα στις παραδοσιακές δομές που υπάρχουν σε πολλούς οργανισμούς.

Στο πλαίσιο του προσδιορισμού της υπηρετικής ηγεσίας, ο Spears (1998) προσδιόρισε ορισμένα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία περιλαμβάνουν την ενσυναίσθηση, την ακρόαση, τη διαχείριση, τη δέσμευση για την ανάπτυξη των ανθρώπων και την οικοδόμηση κοινότητας. Αυτά τα χαρακτηριστικά αναδεικνύουν τις σχέσεις και τις ηθικές διαστάσεις της ηγεσίας, τονίζοντας την ανάγκη οι ηγέτες να καλλιεργούν την αίσθηση του ανήκειν και της εμπιστοσύνης μεταξύ των ακολούθων τους.

Ο Northouse (2019) ανέλυσε περαιτέρω τη συγκεκριμένη προσέγγιση, τονίζοντας ότι είναι μια διαδικασία στην οποία ο ηγέτης εστιάζει στους ακολούθους, κατανοεί και συμπάσχει με τις ανάγκες τους και να τους βοηθά στην προσωπική τους ανάπτυξη. Η προσέγγιση αυτή, υπογραμμίζει το ρόλο του ηγέτη στην ενεργό προώθηση της ευημερίας και της ανάπτυξης των ακολούθων του, κάτι που μπορεί τελικά να οδηγήσει σε βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο Van Dierendonck (2011) μέσα από τη μελέτη του υποστήριξε ότι η προσέγγιση της υπηρετικής ηγεσίας ευθυγραμμίζεται με την έμφαση που δίνει ο δημόσιος τομέας στην εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινού και στην ιεράρχηση των αναγκών της κοινότητας. Οι ηγέτες του δημοσίου τομέα και των διάφορων φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να καλλιεργήσουν θετικό εργασιακό περιβάλλον επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση, προωθώντας τη συνεργασία και ενδυναμώνοντας τους υπαλλήλους να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες και να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους. Επιπλέον, η δέσμευση των ηγετών αυτών στην ηθική συμπεριφορά μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των ακολούθων στον οργανισμό και να συμβάλει στη συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση (Chiniara & Bentein, 2018).

- Θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους

Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους είναι μια από τις πιο εκτενώς εφαρμοζόμενες θεωρίες ηγεσίας. Έχει τις ρίζες της στη θεωρία των Dansereau, Graen και Haga (1975) και επικεντρώνεται κυρίως στη δυαδική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα της σχέσης ως καθοριστικού παράγοντα των διαφορών

εργασιακών αποτελεσμάτων, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία (Graen and Uhl-Bien, 1995).

Οι Dansereau et al. (1975) εισήγαγαν αρχικά την έννοια της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους, υποστηρίζοντας ότι η σχέση του ηγέτη με κάθε μέλος στον οργανισμό είναι μοναδική και αυτές οι σχέσεις εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες: εντός και εκτός ομάδας. Τα μέλη εντός της ομάδας έχουν σχέσεις υψηλής ποιότητας με τον ηγέτη που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, υποστήριξη και αμοιβαία επιρροή, ενώ τα μέλη εκτός ομάδας έχουν σχέσεις χαμηλής ποιότητας, με περιορισμένη επικοινωνία και υποστήριξη (Dansereau et al., 1975).

Οι Graen και Uhl-Bien (1995) ανέπτυξαν περαιτέρω τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους δίνοντας έμφαση στο ρόλο της κοινωνικής ανταλλαγής. Υπέθεσαν ότι οι σχέσεις υψηλής ποιότητας δημιουργούνται όταν τόσο ο ηγέτης όσο και ο ακόλουθος συμμετέχουν σε κοινωνικές ανταλλαγές, με αποτέλεσμα την αμοιβαία εμπιστοσύνη και το σεβασμό. Αυτή η διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής προωθεί την ανάπτυξη υποστήριξης που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ένας άλλος ορισμός της θεωρίας συναλλαγής ηγέτη-μέλους προέρχεται από τον Northouse (2018), ο οποίος την περιγράφει ως μια προσέγγιση ηγεσίας που διερευνά πώς η ποιότητα της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων επηρεάζει τα διάφορα εργασιακά αποτελέσματα. Ο Northouse (2018) υπογραμμίζει τη σημασία της ικανότητας του ηγέτη να χτίζει ισχυρές σχέσεις με τους οπαδούς για να επιτύχει θετικά αποτελέσματα, όπως η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και η βελτιωμένη απόδοση.

Η θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους μπορεί να γνωρίσει εφαρμογές στο δημόσιο τομέα, καθώς τονίζει τη σημασία της οικοδόμησης σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ ηγετών και οπαδών. Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζονται συχνά από περίπλοκες ιεραρχίες, γραφειοκρατικές διαδικασίες και αυστηρούς κανόνες, που μπορεί να εμποδίσουν την ανάπτυξη ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων (Vigoda-Gadot, Beerli, Birman-Shemesh & Somech, 2017). Ως εκ τούτου, οι ηγέτες του δημόσιου τομέα που μπορούν να καλλιεργήσουν σχέσεις υψηλής ποιότητας μπορεί να

ενισχύσουν την ικανοποίηση από την εργασία και τη συνολική οργανωτική απόδοση των υπαλλήλων.

- Μετασχηματιστική ηγεσία

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει συγκεντρώσει μεγάλη προσοχή τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, καθώς οι οργανισμοί προσπαθούν να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους τους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας εισήχθη για πρώτη φορά από τον Burns (1978) ως μια προσέγγιση που εστιάζει στη σχέση μεταξύ ηγετών και ακολούθων, όπου οι ηγέτες εμπνέουν και εμπλέκουν τους οπαδούς τους για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και προσωπικής ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Bass (1985), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες παρουσιάζουν τέσσερις βασικές συμπεριφορές: εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένο κίνητρο, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη σκέψη. Αυτές οι συμπεριφορές, συλλογικά γνωστές ως «Τέσσερα Εγώ», είναι ζωτικής σημασίας για τους μετασχηματιστικούς ηγέτες έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση.

Η εξιδανικευμένη επιρροή αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να λειτουργεί ως πρότυπο για τους ακολούθους του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη, θαυμασμό και πίστη (Bass, 1985). Το εμπνευσμένο κίνητρο αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να επικοινωνεί ένα σαφές όραμα, θέτοντας υψηλές προσδοκίες και ενθαρρύνοντας τους ακολούθους του να επιτύχουν αυτούς τους στόχους (Bass & Riggio, 2006). Η πνευματική διέγερση είναι η ικανότητα του ηγέτη να προκαλεί τους ακολούθους του να σκέφτονται δημιουργικά και κριτικά, ενισχύοντας την καινοτομία και τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων (Bass, 1985). Τέλος, η εξατομικευμένη σκέψη αφορά στην προσοχή που δίνει ο ίδιος ο ηγέτης στις ανάγκες κάθε ακολούθου, παρέχοντας υποστήριξη και ενθάρρυνση για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του (Bass, 1985).

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει εξεταστεί και υποστηριχθεί ευρέως στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα. Για παράδειγμα, οι Wright και Pandey (2010) υποστήριξαν στη μελέτη τους ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την οργανωτική δέσμευση σε δημόσιους

οργανισμούς. Υποστήριξαν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας ενισχύει την αίσθηση του σκοπού και του νοήματος, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που ενισχύει την ευημερία και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επιπλέον, οι Moynihan, Pandey και Wright (2012) διεξήγαγαν μια μελέτη για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, αποκαλύπτοντας ότι οι μετασχηματιστικές πρακτικές ηγεσίας επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Η έρευνα αυτή υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα μπορούν να επωφεληθούν από την υιοθέτηση αρχών μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς καλλιεργούν μια κουλτούρα καινοτομίας και συνεχούς βελτίωσης, οδηγώντας σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική απόδοση.

Μια άλλη μελέτη από τους Trottier, Van Wart και Wang (2008) εξέτασε τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης σε δημόσιους οργανισμούς. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, με τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας να είναι απαραίτητες για την πρόβλεψη των επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων. Μέσα από τα ευρήματα της έρευνας αναδεικνύεται η σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την προώθηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για την κατανόηση και την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης.

- Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία βασίζεται στην ανταλλαγή πόρων μεταξύ ηγετών και υφισταμένων (Burns, 1978). Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς προσδοκίες και παρέχουν ανταμοιβές ή επιβάλλουν ποινές με βάση την απόδοση των εργαζομένων. Ενώ αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις στην απόδοση, μπορεί να μην έχει διαρκή θετικά αποτελέσματα στην ικανοποίηση από την εργασία (Bass, 1990). Στον δημόσιο τομέα, η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να έχει ως

αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι ασκείται σε αυτούς υπερβολικός έλεγχος και να βιώνουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Vigoda-Gadot & Beerli, 2012).

- Ηγεσία Laissez faire

Η ηγεσία Laissez-faire, χαρακτηρίζεται από ελάχιστη συμμετοχή των ηγετών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων (Lewin et al., 1939). Οι εργαζόμενοι έχουν αυτονομία και ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν προβλήματα χωρίς άμεση καθοδήγηση από τους ηγέτες τους. Ενώ αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικό στην προώθηση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση εάν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν υποστηρίζονται ή δεν είναι ξεκάθαροι σχετικά με τις προσδοκίες (Bass & Riggio, 2006).

- Χαρισματική ηγεσία

Η χαρισματική ηγεσία, υιοθετείται από ηγέτες που διαθέτουν την ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν άλλους μέσω της προσωπικής τους γοητείας και των επικοινωνιακών δεξιοτήτων τους (Weber, 1947). Οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση δημιουργώντας μια αίσθηση ενθουσιασμού και δέσμευσης μεταξύ των υφισταμένων τους (Shamir, House & Arthur, 1993). Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί επίσης να είναι προβληματικό εάν ο ηγέτης βασίζεται υπερβολικά στο χάρισμά του και παραμελεί άλλες πτυχές της αποτελεσματικής ηγεσίας, όπως η αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων ή η ενίσχυση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος (Yukl, 2002).

- Ηθική ηγεσία

Η ηθική ηγεσία τονίζει τη σημασία των ηθικών αξιών και αρχών στην καθοδήγηση των ενεργειών και των αποφάσεων των ηγετών (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Οι ηθικοί ηγέτες επιδεικνύουν ειλικρίνεια και ακεραιότητα στις αλληλεπιδράσεις τους με

τους υφισταμένους τους, οδηγώντας σε αυξημένη εμπιστοσύνη και ικανοποίηση από την εργασία (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts & Chonko, 2009). Στον δημόσιο τομέα, η ηθική ηγεσία είναι ιδιαίτερα κρίσιμη λόγω των αυξημένων προσδοκιών για διαφάνεια και υπευθυνότητα (Denhardt, 2012).

- Κατανεμημένη ηγεσία

Η κατανεμημένη ηγεσία αποτελεί ένα στυλ ηγεσίας που δίνει έμφαση στον επιμερισμό των ηγετικών ευθυνών μεταξύ πολλών ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό (Spillane, Halverson & Diamond, 2004). Η προσέγγιση αυτή ενθαρρύνει την ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος συνεργασίας, χωρίς αποκλεισμούς, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους και να συμβάλουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Η κατανεμημένη ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ενδυναμωμένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους (Harris & Spillane, 2008). Στον δημόσιο τομέα, η κατανεμημένη ηγεσία μπορεί να προωθήσει την αίσθηση της συλλογικής ευθύνης (Woods & Gronn, 2009).

- Αυταρχική ηγεσία

Η αυταρχική ηγεσία είναι ένα στυλ ηγεσίας όπου οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να συμβουλευονται τους υφισταμένους τους (Lewin, Lippitt & White, 1939). Οι ηγέτες αυτοί τείνουν να έχουν τον πλήρη έλεγχο των υπαλλήλων τους και περιμένουν από αυτούς να ακολουθούν εντολές χωρίς να τις αμφισβητούν. Η αυταρχική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση λόγω της έλλειψης συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Bass, 1990). Ωστόσο, αυτό το στυλ μπορεί να είναι αποτελεσματικό σε καταστάσεις που απαιτούν ταχεία λήψη αποφάσεων ή όταν οι υφιστάμενοι δεν διαθέτουν εξειδίκευση (Vroom & Yetton, 1973).

2.8. Εργαλεία διερεύνησης του στυλ ηγεσίας

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του κάθε στυλ ηγεσίας. Στη συνέχεια περιγράφονται μερικά από τα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα.

Αρχικά το Multifactor Leadership Questionnaire(MLQ-5X) είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο και έγκυρο όργανο για τη μέτρηση του στυλ ηγεσίας (Bass & Avolio, 2004). Το MLQ αξιολογεί τρία βασικά στυλ ηγεσίας: το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το laissez-faire, τα οποία προέρχονται από το μοντέλο του Bass (1985) (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Το MLQ έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του δημόσιου τομέα, για τη μέτρηση και την ανάλυση των επιδράσεων των στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση (Paarlberg & Lavigna, 2010). Το ερωτηματολόγιο αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί και στην παρούσα περίπτωση.

Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας είναι το LPI(Leadership Practices Inventory), που αναπτύχθηκε από τους Kouzes και Posner (1995). Το LPI βασίζεται σε ένα μοντέλο το οποίο αποτελείται από πέντε διαστάσεις (Kouzes & Posner, 2017). Το LPI έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα για τη μέτρηση των ηγετικών συμπεριφορών και των επιπτώσεών τους στην ικανοποίηση, τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων (Posner, 2016). Έρευνα που διεξήχθη από τους Trottier, Van Wart και Wang (2008) στον δημόσιο τομέα έδειξε θετική σχέση μεταξύ των πρακτικών της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Το CVF (Competing Values Framework) είναι ένα ακόμη εργαλείο για την αξιολόγηση του στυλ ηγεσίας, που αναπτύχθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh (1983). Το CVF κατηγοριοποιεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε τέσσερις διαστάσεις: συνεργατική, δημιουργική, ελέγχου και ανταγωνιστική, οι οποίες προέρχονται από δύο άξονες: ευελιξία έναντι ελέγχου και εσωτερική έναντι εξωτερικής εστίασης (Cameron and Quinn, 2006).

Συνεχίζοντας με την ανάλυση, το ερωτηματολόγιο SLQ (Situational Leadership Questionnaire) είναι ένα ακόμη εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση του στυλ. Το SLQ υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητας των ακολούθων και τη συγκεκριμένη κατάσταση (Hersey, Blanchard & Johnson, 2008). Το SLQ μετρά τέσσερα στυλ ηγεσίας, τα οποία αντιστοιχούν σε διαφορετικούς συνδυασμούς συμπεριφορών εργασίας και σχέσεων (Hersey et al., 2008).

Σήμερα, διατίθενται διάφορα εργαλεία για τη μέτρηση των στυλ ηγεσίας και το καθένα εστιάζει σε διαφορετικές πτυχές και διαστάσεις της ηγεσίας. Κατανοώντας και μετρώντας με ακρίβεια τα στυλ ηγεσίας, οι ερευνητές μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα τον αντίκτυπο των διαφορετικών προσεγγίσεων ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα στο δημόσιο τομέα.

2.9. Ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση

Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία είναι ένα θέμα ενδιαφέροντος που απασχολεί την ερευνητική κοινότητα εδώ και πολλά χρόνια (Al-Mahdy, Hanouneh & Al-Gheithy, 2016). Διάφορες μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει σε θετικά οργανωτικά αποτελέσματα (Judge et al., 2004).

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που συνδέουν την ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση είναι η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (LMX), η οποία αναφέρεται στην ποιότητα της σχέσης μεταξύ των ηγετών και των ακολούθων τους (Graen & Uhl-Bien, 1995). Οι σχέσεις συναλλαγής ηγέτη-μέλους που χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα είναι σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού (Eisenbeiss, Knippenberg & Boerner, 2008). Μια μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τους Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer και Ferris (2012) διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν

σχέσεις υψηλής ποιότητας αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία.

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει επίσης αναγνωριστεί ως σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2006), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν και υποστηρίζουν τους οπαδούς τους για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και προσωπικής ανάπτυξης. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Wright και Pandey (2010) διαπίστωσε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Ομοίως, οι Nguni, Slegers και Denessen (2006) διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των διευθυντών και των δασκάλων.

Η συναλλακτική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνεται στη χρήση του συστήματος ανταμοιβών και ποινών για την επίτευξη των στόχων απόδοσης (Bass & Riggio, 2006). Ορισμένες μελέτες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Kelloway, Barling & Helleur, 2000), ενώ άλλες έχουν αναφέρει αρνητική σχέση (Sarros & Santora, 2001). Τα μικτά ευρήματα υποδηλώνουν ότι ο αντίκτυπος της συναλλακτικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να εξαρτάται από συγκεκριμένες πτυχές του στυλ ηγεσίας και το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται (Bass & Riggio, 2006).

Η αυθεντική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από αυτογνωσία, διαφάνεια και ηθική (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008), έχει επίσης συνδεθεί με την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα. Έρευνα των Wong και Cummings (2009) διαπίστωσε ότι η αυθεντική ηγεσία συσχετίστηκε θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία μεταξύ των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Σε μια μελέτη των Hies, Morgeson και Nahrgang (2005), η αυθεντική ηγεσία βρέθηκε να καλλιεργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, το οποίο με τη σειρά του αύξησε την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Neider και Schriesheim (2011) βρήκαν ότι η σχέση μεταξύ αυθεντικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζεται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την οργανωτική υποστήριξη, υποδηλώνοντας ότι οι αυθεντικοί ηγέτες μπορεί να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

Σε μια μελέτη από τους Asif, Jameel, Hussain, Hwang και Sahito (2019), τα μετασχηματιστικά, συναλλακτικά και laissez-faire στυλ ηγεσίας συγκρίθηκαν ως προς τον αντίκτυπό τους στην εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε την ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η ηγεσία laissez-faire είχε αρνητική σχέση. Η συναλλακτική ηγεσία είχε ασθενέστερη θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Asif et al., 2019).

Στο ίδιο πλαίσιο, υπάρχουν αρκετές μελέτες που έχουν εντοπίσει παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Μια μελέτη από τους Nielsen, Yarker, Randall και Munir (2009) διαπίστωσε ότι η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης ήταν ισχυρότερη μεταξύ των εργαζομένων με υψηλά επίπεδα σαφήνειας ρόλων και αυτοαποτελεσματικότητας σε εύρος ρόλου, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι με σαφή κατανόηση των εργασιακών τους ευθυνών μπορεί να ανταποκρίνονται περισσότερο στη μετασχηματιστική ηγεσία. Ομοίως, οι Tse και Chiu (2014) βρήκαν ότι η θετική σχέση μεταξύ ηθικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία ήταν ισχυρότερη μεταξύ των εργαζομένων με υψηλά επίπεδα ηθικής ταυτότητας, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι που δίνουν προτεραιότητα στις ηθικές αξίες στην αντίληψη του εαυτού τους είναι πιο πιθανό να βιώσουν εργασιακή ικανοποίηση.

Σε μια μελέτη από τους Zhang, Li και Ullrich (2018), οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ αυθεντικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία ήταν ισχυρότερη σε εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα ψυχολογικού κεφαλαίου, το οποίο περιλάμβανε στοιχεία όπως η αισιοδοξία, η αυτο-αποτελεσματικότητα, η ανθεκτικότητα και η ελπίδα (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερο ψυχολογικό κεφάλαιο μπορεί να είναι πιο δεκτικοί στην αυθεντική ηγεσία και πιο πιθανό να βιώσουν ικανοποίηση από την εργασία.

Τα προηγούμενα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τη σημασία της υιοθέτησης αποτελεσματικών στυλ ηγεσίας για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο. Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από 123 εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης. Συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν 195 ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους διαφόρων υπηρεσιών των Δήμων Ζωγράφου, Κορωπίου, Μοσχάτου και Παιανίας και επεστράφησαν 128 (ποσοστό ανταπόκρισης 63,08%) εκ των οποίων τα 5 (ποσοστό 3,91%) ήταν ελλιπή και δεν συμπεριλήφθησαν στην έρευνα. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από γυναίκες, είναι 41 με 50 ετών και είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίων. Παράλληλα, πιο συχνά οι ερωτώμενοι αναφέρουν πως είναι έγγαμοι και δηλώνουν 11 με 20 έτη προϋπηρεσίας στην τοπική αυτοδιοίκηση.

3.2. Όργανα μέτρησης

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 3 ενότητων. Η πρώτη ενότητα περιέχει το Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. – 5X) (Bass & Avolio, 2004), το οποίο αποτελείται από συνολικά 45 δηλώσεις τύπου Likert, οι οποίες διερευνούν 3 είδη ηγεσίας, την μετασχηματιστική, την συναλλακτική και την παθητική ηγεσία. Επιπλέον, μελετώνται και 3 αποτελέσματα της ηγεσίας, η μεγαλύτερη προσπάθεια, η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση. Η δεύτερη ενότητα περιέχει το ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Koustelios, 1991· Koustelios & Bagiatas, 1997), το οποίο αποτελείται από 24 δηλώσεις τύπου Likert. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο διερευνά την ικανοποίηση των ερωτώμενων από τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, τις προαγωγές, την φύση της εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό ως ολότητα. Η τρίτη ενότητα διερευνά τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά τους, μέσα από 3 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 2 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Επιπλέον, συνοδεύεται από εισαγωγικό σημείωμα, το οποίο ενημερώνει τους εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης για τους σκοπούς της έρευνας, την ανώνυμη και εθελοντική συμμετοχή

τους και τον χρόνο που πρέπει να αφιερώσουν για την συμπλήρωση του. Ακόμη, τους ενθαρρύνει να απαντήσουν με ειλικρίνεια και σαφήνεια σε όλες τις ερωτήσεις.

3.3. Συλλογή δεδομένων

Η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από την ερευνήτρια σε έντυπη μορφή κατά τους μήνες Μάρτιο και Απρίλιο του έτους 2023. Στους συμμετέχοντες δόθηκε περιθώριο μίας εβδομάδας προκειμένου να συμπληρωθεί απρόσκοπτα και χωρίς να επηρεαστούν οι εργασιακές τους υποχρεώσεις. Πραγματοποιήθηκε παραλαβή των ερωτηματολογίων από τον χώρο εργασίας από την ερευνήτρια σε τυχαία σειρά.

3.4. Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έλαβε χώρα στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.28, ενώ συμπληρωματικό πρόγραμμα υπήρξε και το Microsoft Excel. Στο περιγραφικό μέρος της έρευνας υπολογίσθηκαν μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και ποσοστά. Παράλληλα, έγινε χρήση του ελέγχου κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov, των μη παραμετρικών ελέγχων Mann-Whitney και Kruskal-Wallis καθώς και του μη παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Spearman. Τα παραπάνω, παρουσιάζονται μέσα από κατάλληλους πίνακες και αντίστοιχα γραφήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. Ανάλυση αποτελεσμάτων

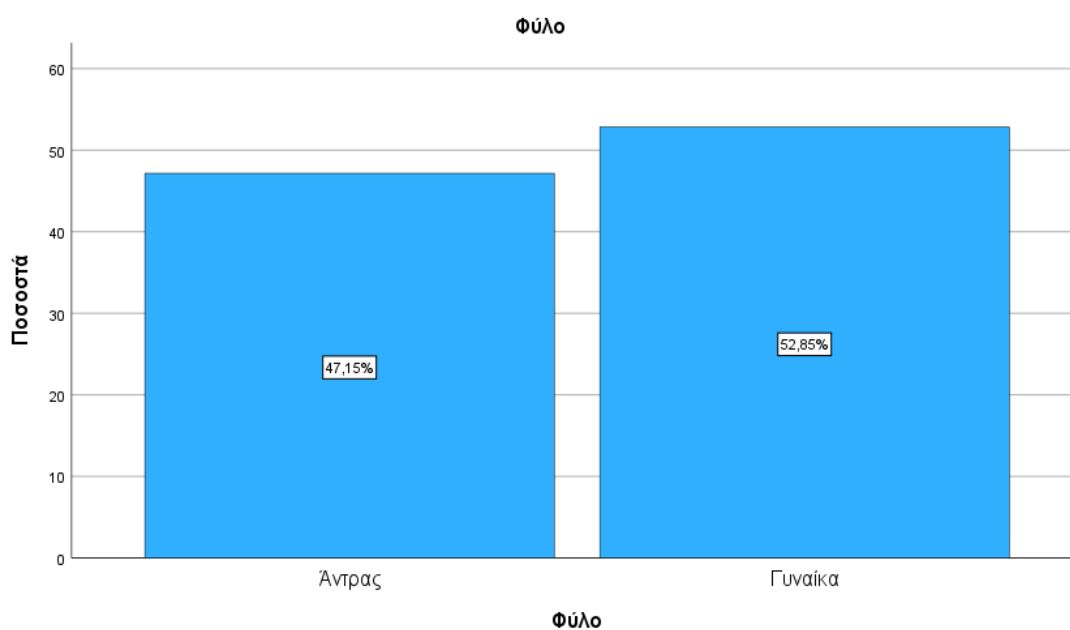
4.1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Στον Πίνακα 1 και το Γράφημα 1, αναλύεται το φύλο των ερωτηθέντων. Το 52.8% αυτών είναι γυναίκες και το 47.2% ανήκει στους άνδρες συμμετέχοντες.

Πίνακας 1. Φύλο

	Ποσοστό
Άντρας	47.2
Γυναίκα	52.8
Σύνολο	100.0

Γράφημα 1. Φύλο

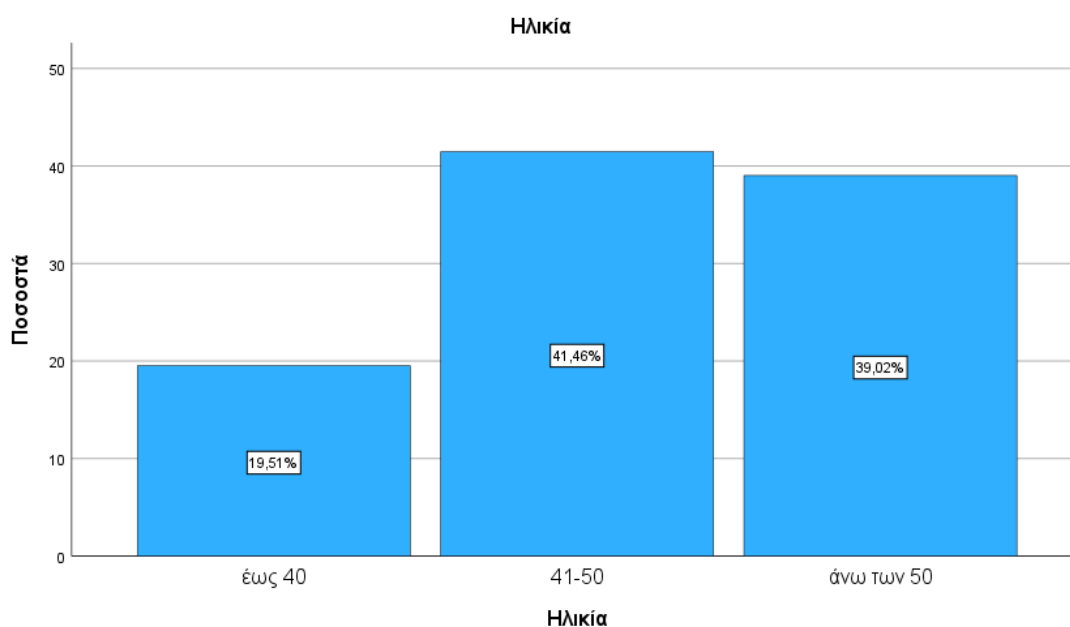


Στον Πίνακα 2 και το Γράφημα 2, αναλύεται η ηλικία του δείγματος. Το 41.5% ανήκει σε όσους είναι 41 με 50 ετών και το 39% σε όσους είναι πάνω από 50 ετών. Παράλληλα, το 19,5% φτάνουν όσοι ανήκουν σε ηλικίες έως 40 ετών.

Πίνακας 2. Ηλικία

	Ποσοστό
Έως 40	19.5
41-50	41.5
Πάνω από 50	39.0
Σύνολο	100.0

Γράφημα 2. Ηλικία

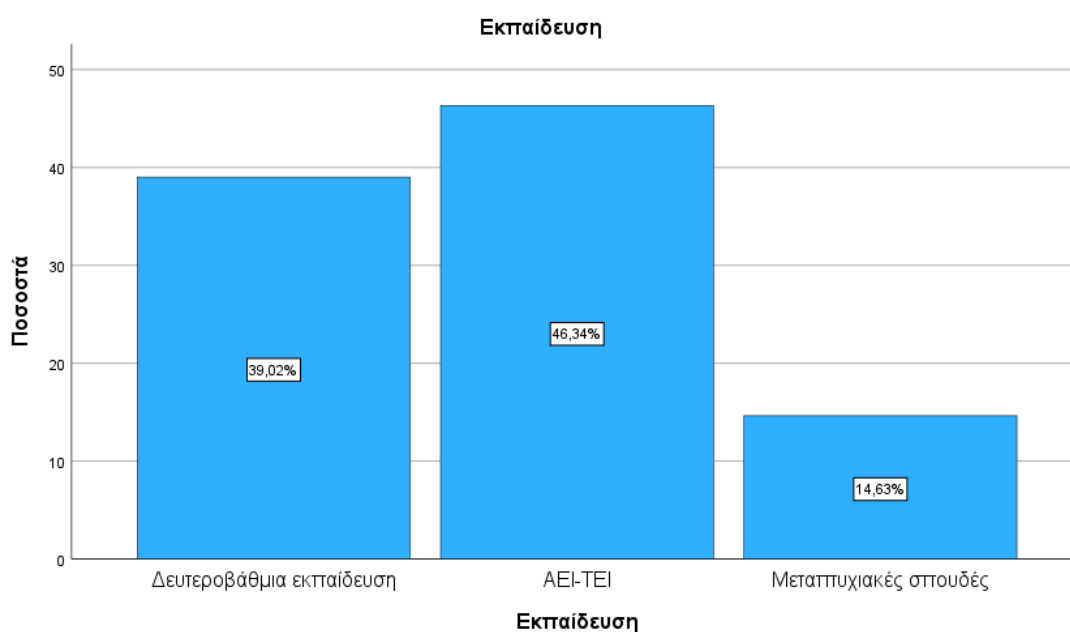


Παράλληλα, μελετάται η εκπαίδευση των ερωτηθέντων, μέσα από τον Πίνακα 3 και το Γράφημα 3. Το 46.3% φτάνουν όσοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ και το 39% καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, το 14.6% ανήκει σε όσους κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Πίνακας 3. Εκπαίδευση

	Ποσοστό
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	39.0
ΑΕΙ	46.3
Μεταπτυχιακές σπουδές	14.6
Σύνολο	100.0

Γράφημα 3. Εκπαίδευση

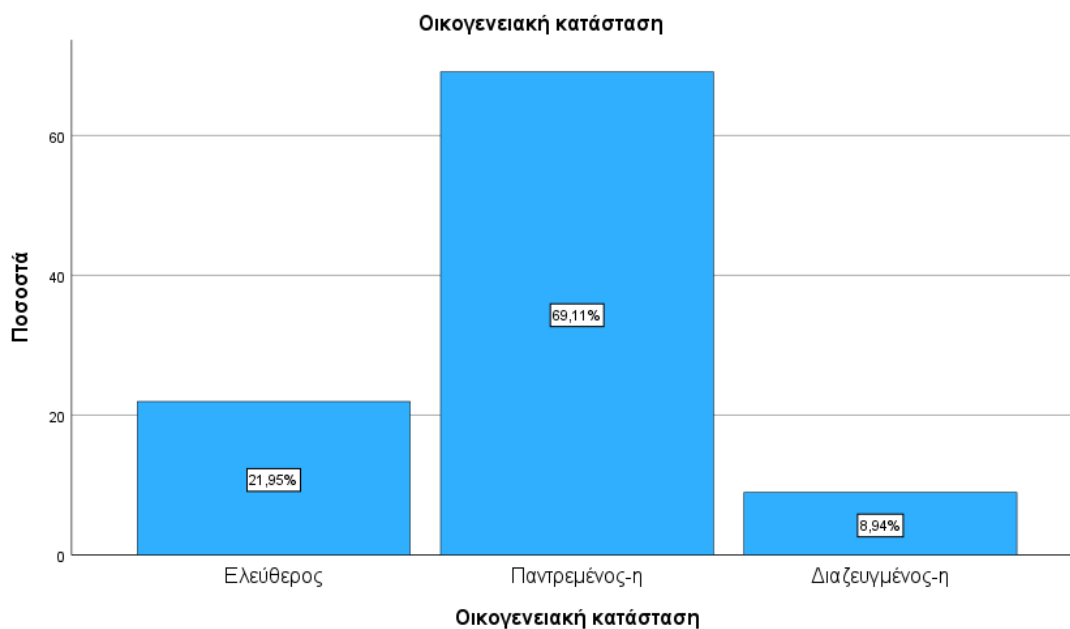


Στον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4, παρουσιάζεται η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων. Το 69.1% φτάνουν όσοι είναι παντρεμένοι και το 22% ανήκει σε όσους είναι ελεύθεροι. Επιπλέον, το 8.9% αντιπροσωπεύουν οι ερωτηθέντες που είναι διαζευγμένοι.

Πίνακας 4. Οικογενειακή κατάσταση

	Ποσοστό
Ελεύθερος	22.0
Παντρεμένος-η	69.1
Διαζευγμένος-η	8.9
Σύνολο	100.0

Γράφημα 4. Οικογενειακή κατάσταση



Στον Πίνακα 5 και το Γράφημα 5, παρατίθενται τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτώμενων. Το 35% αγγίζουν όσοι αναφέρονται σε 11 με 20 έτη και το 31.7% σε

πάνω από 20 έτη προϋπηρεσίας. Επιπλέον, το 33,3% φτάνουν όσοι αναφέρουν ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας τους είναι έως 10 έτη.

Πίνακας 5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σε αυτή τη δουλειά

	Ποσοστό
Έως 10	33.3
11-20	35.0
Πάνω από 20	31.7
Σύνολο	100.0

Γράφημα 5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σε αυτή τη δουλειά



4.2. Επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης

Στη συνέχεια, για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος διερευνώνται οι μεταβλητές-Scores που δημιουργήθηκαν για την μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί πως όλες οι μεταβλητές-Scores δέχονται τιμές από το 1 έως το 5, με αύξηση του μέσου όρου, να ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των ερωτώμενων. Σε αυτό το σημείο να επισημανθεί πως πραγματοποιήθηκε έλεγχος Cronbach's Alpha για όλες τις ομάδες ερωτήσεων. Γενικότερα, υψηλός δείκτης Cronbach's Alpha ταυτίζεται με αξιόπιστη αποθήκευση των πληροφοριών των ερωτήσεων στην μεταβλητή-Score. Οι μεταβλητές-Scores αποτελούνται από τον μέσο όρο των δηλώσεων που σχετίζονται με την κάθε υποκλίμακα, ενώ οι ομάδες των δηλώσεων ελέγχθηκαν ως προς τις αξιοπιστίες τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 6, οι περισσότερες τιμές είναι αποδεκτές καθώς είναι υψηλότερες του 0.7.

Ωστόσο, η μεταβλητή-Score «Ικανοποίηση από τις προαγωγές» φαίνεται να παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο αξιοπιστίας, ωστόσο χρησιμοποιήθηκε κανονικά στην έρευνα.

Πίνακας 6. Cronbach's Alpha- Επαγγελματική Ικανοποίηση

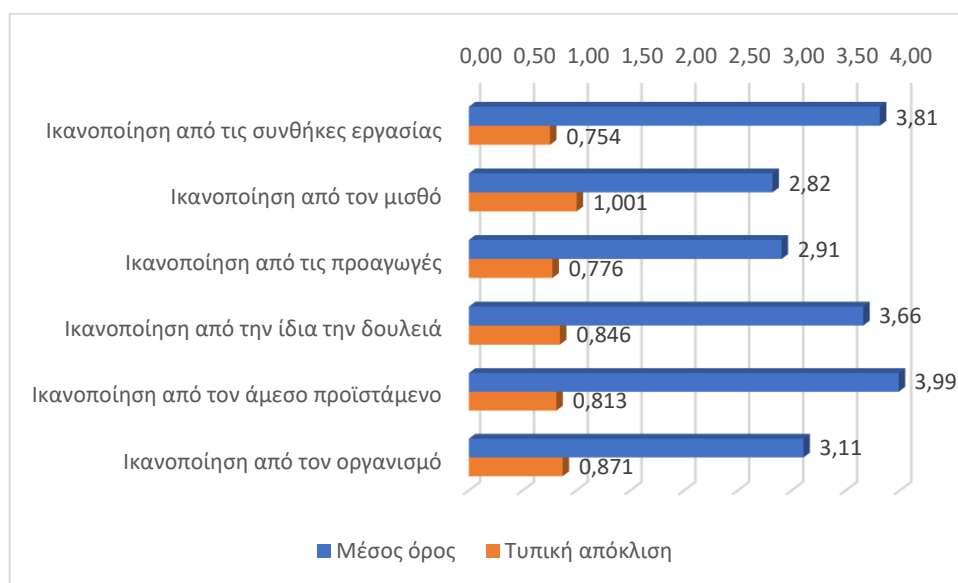
	Τιμές Cronbach's Alpha
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	0.729
Ικανοποίηση από τον μισθό	0.801
Ικανοποίηση από τις προαγωγές	0.512
Ικανοποίηση από την ίδια την εργασία	0.834
Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο	0.803
Ικανοποίηση από τον οργανισμό	0.765

Στον Πίνακα 7 και το Γράφημα 6, παρουσιάζονται οι μεταβλητές-Scores που διερευνούν την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από τους διάφορους τομείς της εργασίας τους. Όπως φαίνεται, ιδιαίτερα ικανοποιημένοι είναι από τον άμεσα προϊστάμενο τους (3.99) και από τις συνθήκες εργασίας (3.81), ενώ λίγο χαμηλότερα τοποθετείται η ικανοποίηση τους από την ίδια την εργασία τους (3.66). Επιπλέον, οριακά άνω του μετρίου κατατάσσεται η ικανοποίηση τους από τον οργανισμό ως σύνολο (3.11), ενώ λίγο κάτω του μετρίου βρίσκεται το επίπεδο ικανοποίησης από τις προαγωγές (2.82) και τον μισθό (2.82).

Πίνακας 7. Επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	3.81	0.754
Ικανοποίηση από τον μισθό	2.82	1.001
Ικανοποίηση από τις προαγωγές	2.91	0.776
Ικανοποίηση από την ίδια τη δουλειά	3.66	0.846
Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο	3.99	0.813
Ικανοποίηση από τον οργανισμό	3.11	0.871

Γράφημα 6. Επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης



4.3. Κυρίαρχο στυλ ηγεσίας

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, παρουσιάζονται οι 3 μεταβλητές-Scores που αναφέρονται στην ηγεσία που ακολουθείται στον οργανισμό που εργάζονται οι ερωτώμενοι. Επομένως, δίνεται απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα. Παράλληλα, όλες οι μεταβλητές-Scores δέχονται τιμές από το 0 έως το 4, ενώ όσο αυξάνεται ο μέσος όρος τόσο περισσότερο χρησιμοποιείται το κάθε στυλ ηγεσίας. Όπως και προηγουμένως, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για κάθε ομάδα ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται στον πίνακα 8. Οι υψηλές τιμές του δείχνουν αξιόπιστη αποθήκευση των πληροφοριών από τις μεταβλητές-Scores.

Πίνακας 8. Cronbach's Alpha- Ηγεσία

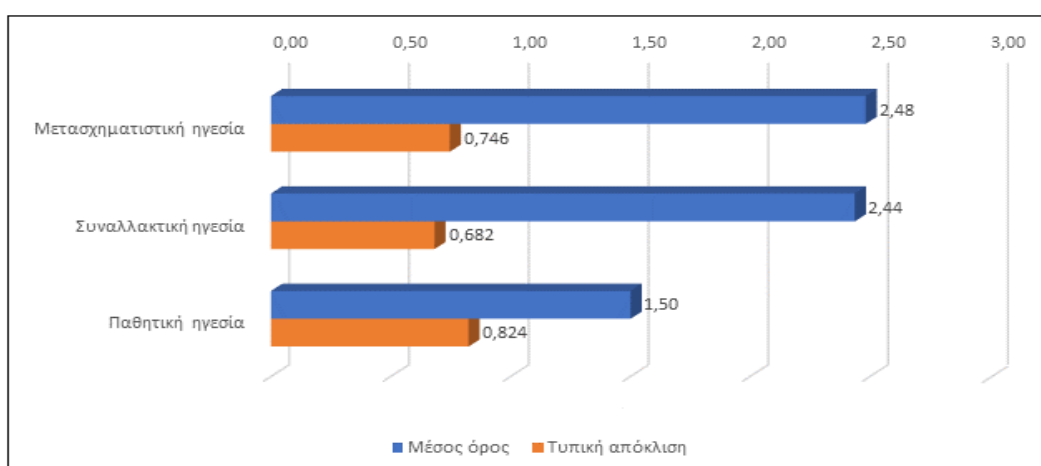
	Τιμές Cronbach's Alpha
Μετασχηματιστική ηγεσία	0.940
Συναλλακτική ηγεσία	0.788
Παθητική ηγεσία	0.850

Στον Πίνακα 9 και το Γράφημα 7, διερευνάται το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται στους οργανισμούς, σύμφωνα με τους εργαζόμενους. Όπως φαίνεται, σε υψηλότερο βαθμό οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι χρησιμοποιείται η μετασχηματιστική ηγεσία (2.48) και η συναλλακτική ηγεσία (2.44), ενώ σε αρκετά πιο χαμηλό βαθμό υποστηρίζουν πως χρησιμοποιείται η παθητική ηγεσία (1.50).

Πίνακας 9. Στυλ ηγεσίας

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μετασχηματιστική ηγεσία	2.48	0.746
Συναλλακτική ηγεσία	2.44	0.682
Παθητική ηγεσία	1.50	0.824

Γράφημα 7. Στυλ ηγεσίας



4.4. Διαφοροποίηση επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας

Για την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος που αφορά στη διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, αρχικά πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 10. Όπως φαίνεται, καμία από τις μεταβλητές-Scores που δημιουργήθηκαν δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Επομένως, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, θα χρησιμοποιηθούν τα μη παραμετρικά τεστ Mann Whitney και Kruskal Wallis.

Πίνακας 10. Έλεγχοι κανονικότητας

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	.093	123	.011
Ικανοποίηση από τον μισθό	.088	123	.021
Ικανοποίηση από τις προαγωγές	.119	123	.000
Ικανοποίηση από την ίδια την εργασία	.135	123	.000
Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο	.109	123	.001
Ικανοποίηση από τον οργανισμό	.098	123	.005
Μετασχηματιστική ηγεσία	.082	123	.040
Συναλλακτική ηγεσία	.097	123	.006
Παθητική ηγεσία	.099	123	.005

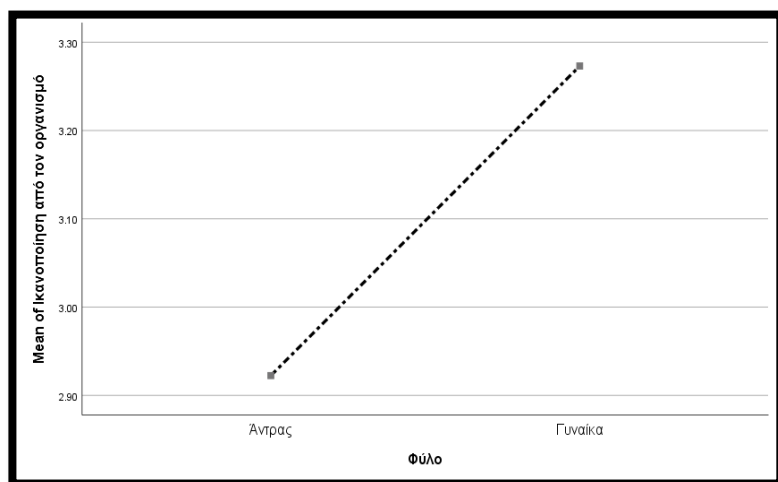
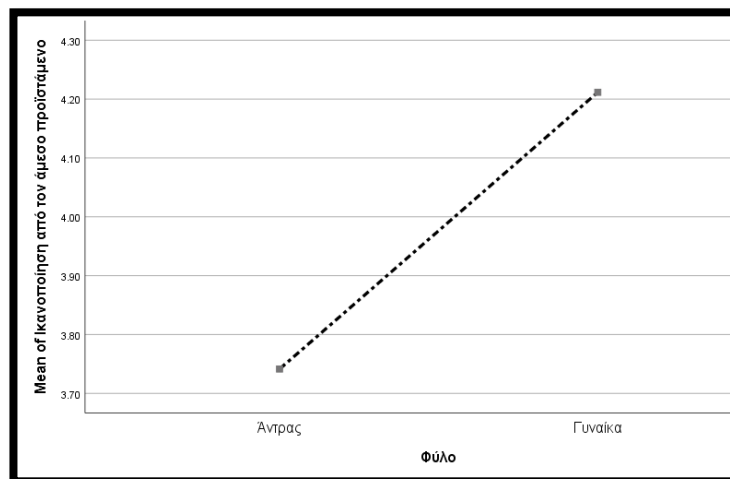
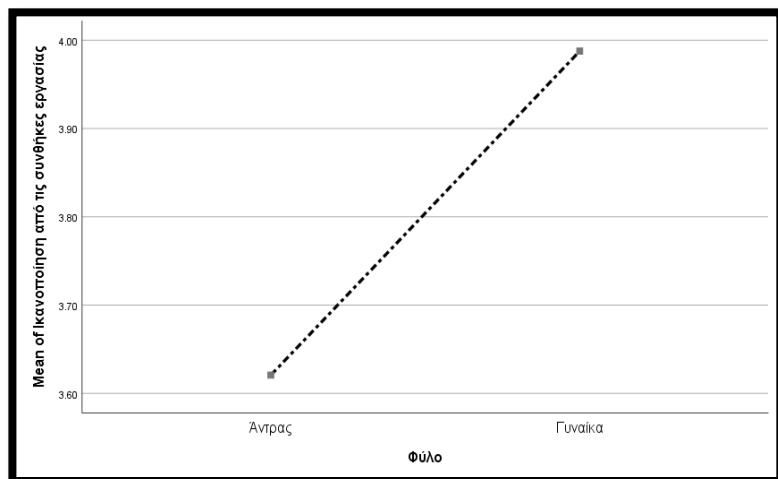
Για την απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος που σχετίζεται με το φύλο των ερωτωμένων, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Mann-Whitney, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 11 και αναδεικνύονται 3 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο. Στα Γραφήματα 8-10 είναι εμφανές πως οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο καθώς και από τον οργανισμό.

Πίνακας 11. Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	1316.500	3027.500	-2.891	0.004
Ικανοποίηση από τον μισθό	1573.000	3284.000	-1.587	0.113
Ικανοποίηση από τις προαγωγές	1690.000	3401.000	-0.999	0.318

Ικανοποίηση από την ίδια την δουλειά	1533.000	3244.000	-1.795	0.073
Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο	1291.000	3002.000	-3.037	0.002
Ικανοποίηση από τον οργανισμό	1399.000	3110.000	-2.473	0.013

Γραφήματα 8-10. Διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο



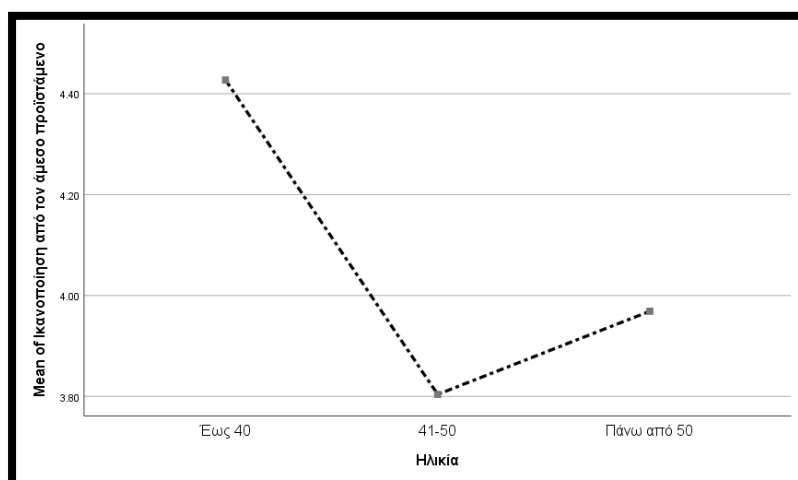
Στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal-Wallis για την διερεύνηση πιθανών στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων ως προς την ηλικία των ερωτώμενων. Στον Πίνακα 12, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου, όπου αναδεικνύονται 4 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία του δείγματος. Στα

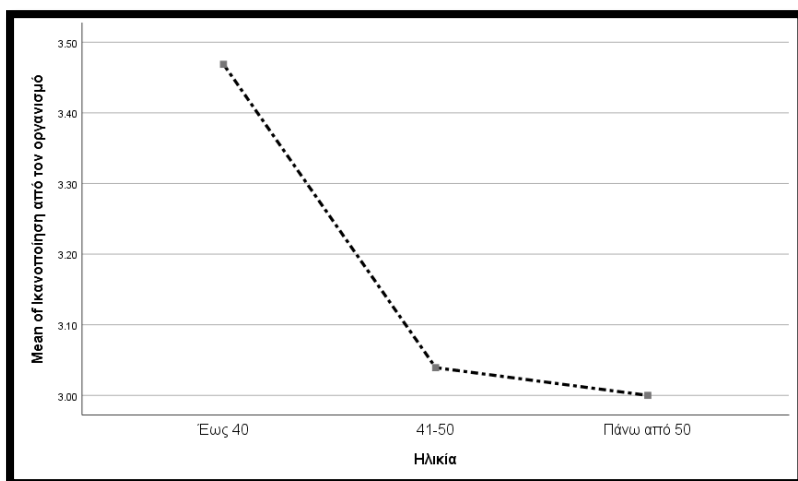
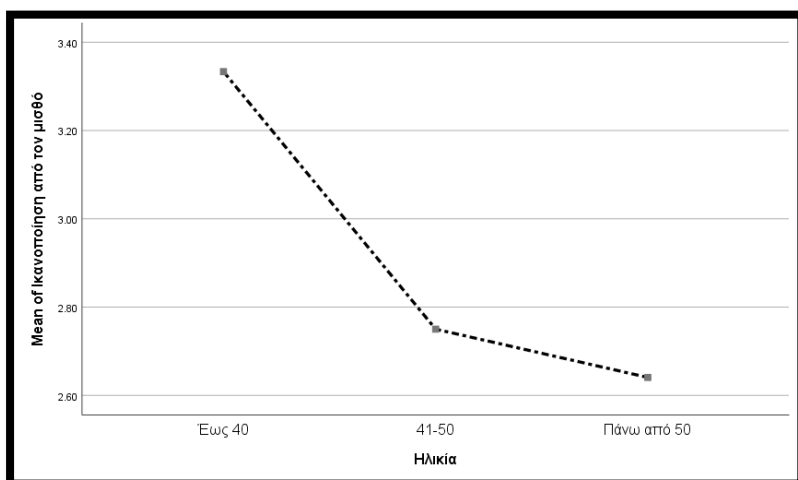
Γραφήματα 11-13, φαίνεται πως οι ερωτηθέντες έως 40 ετών είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό τους, τον άμεσο προϊστάμενο τους και τον ίδιο τον οργανισμό.

Πίνακας 12 Διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία

	Kruskal- Wallis H	df	Asymp. Sig.
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	18.032	2	0.000
Ικανοποίηση από τον μισθό	7.481	2	0.024
Ικανοποίηση από τις προαγωγές	1.316	2	0.518
Ικανοποίηση από την ίδια την εργασία	0.788	2	0.674
Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο	10.242	2	0.006
Ικανοποίηση από τον οργανισμό	6.080	2	0.048

Γραφήματα 11-13. Διαφοροποιήσεις ως προς την ηλικία



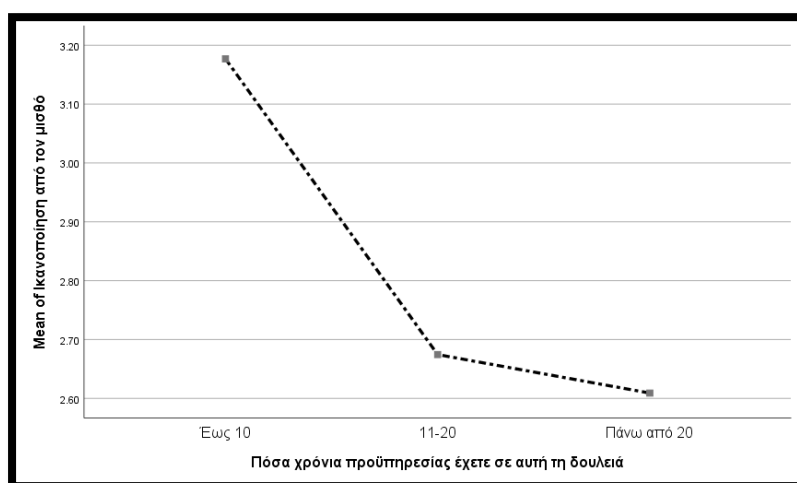
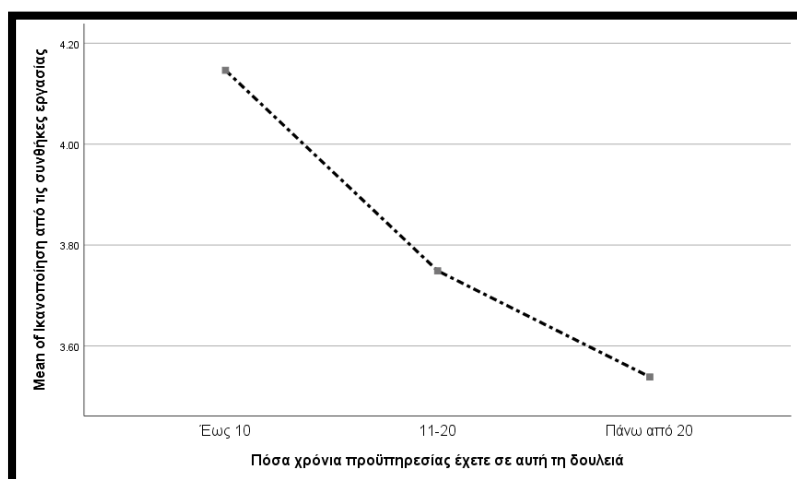


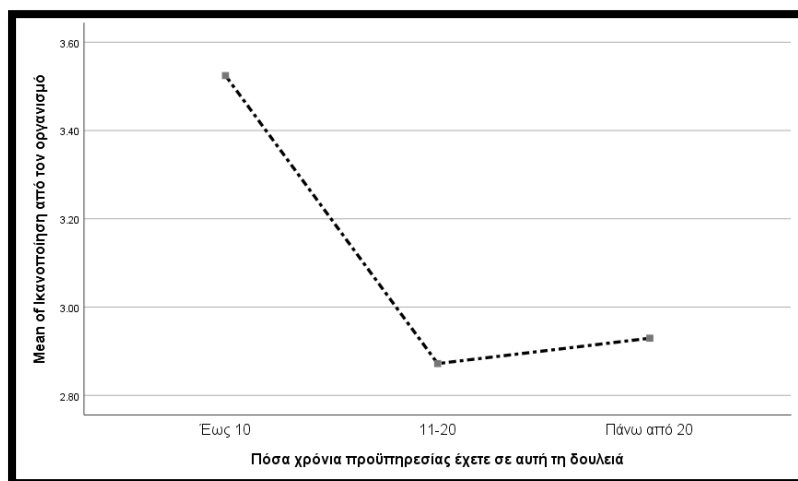
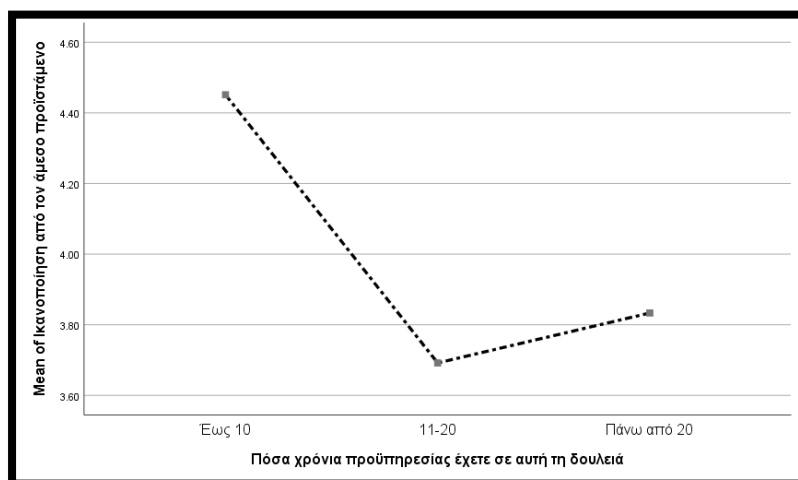
Ακολούθως, διερευνώνται οι διαφοροποιήσεις ως προς την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal-Wallis, τα αποτελέσματα του οποίου αναλύονται στον Πίνακα 13, όπου παρουσιάζονται 4 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Στα Γραφήματα 14-17, παρατηρείται πως οι ερωτηθέντες με προϋπηρεσία έως 10 έτη είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, από τον μισθό, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό.

Πίνακας 13. Διαφοροποιήσεις ως προς την προϋπηρεσία

	Kruskal- Wallis H	df	Asymp. Sig.
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	13.776	2	0.001
Ικανοποίηση από τον μισθό	7.773	2	0.021
Ικανοποίηση από τις προαγωγές	3.215	2	0.200
Ικανοποίηση από την ίδια την εργασία	3.286	2	0.193
Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο	22.483	2	0.000
Ικανοποίηση από τον οργανισμό	15.422	2	0.000

Γραφήματα 14-17. Διαφοροποιήσεις ως προς την προϋπηρεσία





4.5. Ανάλυση συσχετίσεων

Με σκοπό την απάντηση του τέταρτου ερευνητικού ερωτήματος, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, όπου αναδεικνύονται 16 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξάνεται το επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας, τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση των ερωτώμενων ως προς όλους τους τομείς, ενώ όσο

αυξάνεται το επίπεδο παθητικής ηγεσίας, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση σε όλους τους τομείς. Ακόμη, αύξηση του επιπέδου συναλλακτικής ηγεσίας, ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, την φύση της δουλειάς, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό. Οι παραπάνω συσχετίσεις δέχονται τιμές από το 0.200 έως το 0.611, επομένως είναι μικρής έως υψηλής έντασης και στατιστικά σημαντικές σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 14. Συσχετίσεις Spearman

		Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Παθητική ηγεσία
Ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας	Correlation Coefficient	.451**	.305**	-.456**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.004	0.000
	N	123	123	123
Ικανοποίηση από τον μισθό	Correlation Coefficient	.200*	0.067	-.261**
	Sig. (2-tailed)	0.027	0.460	0.004
	N	123	123	123
Ικανοποίηση από τις προαγωγές	Correlation Coefficient	.351**	.151	-.226*
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.095	0.012
	N	123	123	123
Ικανοποίηση από την ίδια την εργασία	Correlation Coefficient	.520**	.255**	-.477**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.004	0.000
	N	123	123	123
Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο	Correlation Coefficient	.600**	.427**	-.594**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000
	N	123	123	123
Ικανοποίηση από τον οργανισμό	Correlation Coefficient	.611**	.457**	-.440**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000
	N	123	123	123

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο. Συζήτηση

Στην παραπάνω έρευνα διερευνήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση αναφορικά με το στυλ ηγεσίας του οργανισμού και την εργασιακή ικανοποίησή τους. Το δείγμα απαρτίζεται από 123 συμμετέχοντες, με τους περισσότερους να είναι γυναίκες, 41 με 50 ετών και απόφοιτοι ΑΕΙ. Επιπλέον, οι περισσότεροι είναι παντρεμένοι και έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη.

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα βρέθηκε ότι περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από τον άμεσο προϊστάμενο τους και από τις συνθήκες εργασίας ενώ η ικανοποίηση από τον οργανισμό βρίσκεται οριακά άνω του μετρίου. Τα αποτελέσματα φαίνεται να συμφωνούν με έρευνα του Locke (1976) στην οποία αναφέρεται ότι οι συνθήκες εργασίας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για το επίπεδο ικανοποίησης που μπορεί να αντλήσει το άτομο από την εργασία του.

Επίσης, η ικανοποίηση από τις προαγωγές κυμαίνεται σε χαμηλά ποσοστά ενώ οι συμμετέχοντες δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από τον μισθό τους, γεγονός το οποίο συμφωνεί με έρευνα των Hilgert et al., (2017) οι οποίοι σε μελέτη τους ανέδειξαν ότι η αμοιβή και οι ευκαιρίες προαγωγής των εργαζομένων αποτελούν δύο διαστάσεις οι οποίες συμβάλλουν σημαντικά στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι Raudeliuniene και Meidute-Kavaliauskiene (2014), αναφέρουν ότι η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, έχει οδηγήσει σε σημαντική μείωση των μισθών των ατόμων που εργάζονται στον ευρύτερο δημόσιο τομέα με αποτέλεσμα τη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των συγκεκριμένων υπαλλήλων γεγονός το οποίο μπορεί να ερμηνεύσει το εύρημα της παρούσας έρευνας. Επιπλέον, τα αποτελέσματα συμφωνούν με αντίστοιχη έρευνα σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Μπάτζιος, 2021) στην οποία οι αποδοχές και οι ευκαιρίες εξέλιξης αποτελούσαν τις δύο διαστάσεις με τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης καθώς σημείωναν ποσοστά κάτω από το μέσο όρο.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι, σε υψηλότερο βαθμό χρησιμοποιείται η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, ενώ κάτω του μετρίου κατατάσσουν τον βαθμό που χρησιμοποιείται η παθητική ηγεσία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν να συμφωνούν με αντίστοιχες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο δημόσιο τομέα στη χώρα (Νεραντζή, Τζιάλλας, Μπέλλου, Καστανιώτη & Αναγνωστόπουλος, 2018· Πουτογλίδου, 2017 · Καρέλλας, 2015), στις οποίες το μετασχηματιστικό είναι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας με το συναλλακτικό στυλ να ακολουθεί. Τα ευρήματα των ερευνών μπορεί να οφείλονται στο γεγονός ότι, ενώ παραδοσιακά οι οργανωτικές δομές των δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα ήταν βασισμένες στη σωστή εφαρμογή των γραφειοκρατικών διαδικασιών και της νομοθεσίας, τα τελευταία χρόνια σύμφωνα με τους Lampropoulou και Οικονομου (2018) καταγράφεται μία προσπάθεια έτσι ώστε οι δημόσιες υπηρεσίες να εφαρμόσουν ένα σύστημα με έμφαση στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και στην προώθηση των ατόμων που διαθέτουν ηγετικά χαρακτηριστικά μέσω των οποίων θα προαχθούν οι στόχοι των δημόσιων οργανισμών (Κουστέλιος, Μπελιάς & Ζουρνατζή, 2021).

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα, βρέθηκε ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο και από τον οργανισμό. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι γυναίκες που εργάζονται σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικά στο εργασιακό τους περιβάλλον, με αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Eagly & Carli, 2007). Επίσης, οι ερωτηθέντες ηλικίας έως 40 ετών και εκείνοι με έως και 10 χρόνια υπηρεσίας εξέφρασαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό τους, τον άμεσο προϊστάμενο τους και τον ίδιο τον οργανισμό, πιθανώς λόγω αυξημένου ενθουσιασμού και λιγότερο συσσωρευμένου επαγγελματικού στρες σε αυτά τα στάδια της σταδιοδρομίας τους (Harms, Credé, Tynan, Leon & Jeung, 2017). Επιπλέον, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν εν μέρει την

έρευνα των Wright και Davis (2003) σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση όπου αναφέρεται ότι η ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του κορυφώνεται στα τέλη της τρίτης και αρχές της τέταρτης δεκαετίας (30 - 40 ετών) και διαρκεί περίπου ως τα 45 έτη (Ευαγγελινού, 2017). Ταυτόχρονα, οι ηλικίες 41 με 50 ετών θεωρούν περισσότερο πως ο οργανισμός χρησιμοποιεί την παθητική ηγεσία. Αντίστοιχα, όσοι έχουν προϋπηρεσία από 11 έως 20 έτη φαίνεται να συμφωνούν σε υψηλότερο βαθμό πως στον οργανισμό χρησιμοποιείται η παθητική ηγεσία.

Τέλος, στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα βρέθηκε πως αύξηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ταυτίζεται με αύξηση της ικανοποίησης των ερωτώμενων σε όλους τους τομείς της εργασίας τους καθώς και αύξηση του επιπέδου συναλλακτικής ηγεσίας, ταυτίζεται με αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, τη φύση της δουλειάς, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με αντίστοιχη έρευνα στην τοπική αυτοδιοίκηση (Ευαγγελινού, 2017), στην οποία διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τη μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία. Αντίστοιχες έρευνες στο εξωτερικό, ανέδειξαν ότι το στυλ ηγεσίας είναι πολύ πιθανό να επηρεάσει θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση ειδικά όταν οι εργαζόμενοι μοιράζονται το όραμα των ηγετών τους στο πλαίσιο ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (Chang & Lee, 2007). Ομοίως, οι Wright και Pandey (2010) διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων που απασχολούνται στον δημόσιο τομέα. Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται σε συμφωνία με αντίστοιχα ευρήματα της έρευνας του Pool (1997) σύμφωνα με την οποία οι δύο τύποι ηγεσίας που μπορούν να συμβάλλουν στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική (Belias & Koustelios, 2014). Τέλος, όσο περισσότερο θεωρούν πως χρησιμοποιείται η παθητική ηγεσία, τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν από όλους τους τομείς. Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων σε όλους τους τομείς ως αποτέλεσμα της υιοθέτησης του παθητικού ηγετικού στυλ που αναδείχθηκαν επιβεβαιώνουν αντίστοιχες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο δημόσιο τομέα (Σιλιόγκας, Τσιρώνη & Δελτσίδου, 2021· Ράμμος, 2020· Ευαγγελινού, 2017).

Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τη σύνθετη δυναμική μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης και την αναγκαιότητα στρατηγικών ηγεσίας που να είναι προσαρμοσμένες στις διαφορετικές ανάγκες του εργατικού δυναμικού (Northouse, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο. Συμπεράσματα

6.1. Συμπεράσματα

Μέσα από την παρούσα έρευνα, προέκυψαν κάποιες πολύ σημαντικές πληροφορίες και στοιχεία αναφορικά με τη σχέση μεταξύ των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, αναλύθηκαν τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας στην τοπική αυτοδιοίκηση και διερευνήθηκε το πως αυτά συσχετίζονται με πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης.

Η μελέτη υποδηλώνει ότι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα στους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ η παθητική ηγεσία είναι λιγότερο διαδεδομένη. Επιπλέον, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι είναι ως επί το πλείστον ικανοποιημένοι με τον άμεσο προϊστάμενό τους και τις συνθήκες εργασίας τους, αλλά είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με τις μισθολογικές τους αποδοχές τους. Μια αξιοσημείωτη ένδειξη της ικανοποίησης των εργαζομένων που συνδέεται με τους άμεσους προϊσταμένους τους υποδηλώνει ότι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται επηρεάζει άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι, όπως διαπιστώθηκε από την παρούσα έρευνα, η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων σε όλους τους τομείς εργασίας, επισημαίνοντας τη σημασία του οι ηγέτες να προωθούν τα κίνητρα, το ηθικό και την απόδοση. Αντίθετα, η παθητική ηγεσία σχετίζεται με μειωμένη ικανοποίηση, υποδηλώνοντας τον αρνητικό αντίκτυπο που μπορεί να έχει στον οργανισμό. Αντίστοιχα, η μελέτη ανέδειξε τη θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας, όπου οι ανταμοιβές και η τιμωρία είναι σαφείς και καθιερωμένες και της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας, τις προαγωγές, τη φύση της εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο και τον οργανισμό.

6.2. Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Δεδομένων των δημογραφικών περιορισμών, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στη συλλογή ενός πιο διαφοροποιημένου δείγματος, πιο αντιπροσωπευτικού του ευρύτερου πληθυσμού των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ένα μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος θα αύξανε την εγκυρότητα και τη γενίκευση των ευρημάτων της έρευνας. Επιπλέον, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στο πώς συγκεκριμένα στοιχεία της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, οδηγώντας σε πιο στοχευμένες συστάσεις για την ανάπτυξη ηγετικών στρατηγικών και συμπεριφορών.

Επιπλέον, η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί στη διερεύνηση του ρόλου άλλων οργανωτικών παραγόντων, όπως η οργανωτική κουλτούρα ή η ισορροπία ανάμεσα στην εργασιακή και προσωπική ζωή, στην ικανοποίηση από την εργασία και την εξουθένωση, παρέχοντας μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπροσθέτως, το ζήτημα της δυσαρέσκειας στους μισθούς χρήζει ιδιαίτερης προσοχής στα πλαίσια της διενέργειας μελλοντικής έρευνας διερευνώντας τρόπους για να ενισχυθεί η ικανοποίηση σε αυτόν τον τομέα, η οποία μπορεί να κυμαίνεται από αυξήσεις μισθών έως μη χρηματικές ανταμοιβές ή παροχές.

Βιβλιογραφία

- Alilyyani, B., Wong, C. A. & Cummings, G. (2018). Antecedents, mediators, and outcomes of authentic leadership in healthcare: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1-16.
- Al-Mahdy, Y., Hanouneh, S. I. & Al-Gheithy, D. (2016). The relationship between leadership and job satisfaction. *International Journal of Management and Information Technology*, 4(4), 348-360.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T. & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, and R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3-15). SAGE Publications.
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J. & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: Assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2381.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Balzer, W. K., Smith, P. C., Kravitz, D. A., Lovell, S. E., & Paul, K. B. Reilly, BA, & Reilly, CE (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2014) Leadership and Job Satisfaction: A Review. *European Scientific Journal*, 10, 24-46
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Co.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. London: James Fraser.
- Chang, S., & Lee, M.S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2018). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 29(1)

- Chung, L.N. (2018). *Leadership and Job Satisfaction in the Public Sector*. [online] Available at: <https://scholarworks.csun.edu/bitstream/handle/10211.3/205574/Chung-Li%20Ning-thesis-2018.pdf?sequence=1>.
- Clarke, A., Oswald, A. & Warr P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69: 57-81
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Davidescu, A. (2017). *Jordanian Health Employees' Job Satisfaction. A Vroom Theory Investigation*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/318782196_Jordanian_Health_Employees'_Job_Satisfaction_A_Vroom_Theory_Investigation [Accessed 19 Apr. 2023].
- Denhardt, R. B. (2012). *Theories of public organization (6th ed.)*. Cengage Learning.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering*. Routledge.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P. (2019). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
- Dittrich, J.E. & Carrell, M.R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(1), pp.29–40. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90013-8).
- Dormann, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities, *Journal of Organizational Behavior*, Vol 22

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard business review*, 85(9), 63.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V. & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eliyana, A., Sawitri, D. & Bramantyo, H. (2018). Is Job Performance Affected By Job Motivation and Job Satisfaction? *KnE Social Sciences*, 3(10).
doi:<https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3435>.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Faragher, E.B., Cass, M. & Cooper C.L. (2005). *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis*. *Occup Environ Med*
- Fernandez, S. & Vecchio, R. P. (2002). Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 167-185.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. Macmillan.
- Garg, S. & Dhar, R. L. (2017). Effects of leader-member exchange on job satisfaction, life satisfaction, and exit, voice, loyalty, and neglect behavior in India. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(2), 189-201.
- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.
- George, B. (2000). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. Jossey-Bass.

Ghenghesh, P. (2013). Job Satisfaction and Motivation - What Makes Teachers Tick? *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 3(4), pp.456–466. doi:<https://doi.org/10.9734/bjesbs/2013/5156>.

Golson, J. (2018). *Deconstructing Exclusionary Discipline: A Paradigm Shift to Restorative Leadership Practices - ProQuest*. [online] Proquest.com. Available at: <https://www.proquest.com/openview/3ab35b217855657f56cb3ceb2e4d11dd/1?pq-origsite=gscholarandcbl=18750> [Accessed 19 Apr. 2023].

Gordon, J. (2022). *Reddin 3D or Tri dimensional Grid explained*. [online] Thebusinessprofessor.com. Available at: https://thebusinessprofessor.com/en_US/management-leadership-organizational-behavior/reddin-3d-or-tri-dimensional-grid [Accessed 25 May 2023].

Graeff, C. L. (1983). The situational leadership theory: A critical view. *Academy of Management Review*, 8(2), 285-291.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Gruneberg, M.M. (2014). *Understanding Job satisfaction*. Palgrave Macmillan.

Harrell, A.M. & Stahl, M.J. (1984). McClelland's Trichotomy of Needs Theory and the Job Satisfaction and Work Performance of CPA Firm Professionals. *Accounting, Organizations and Society*, [online] 9(3-4), pp.241–252. doi:[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90010-2).

- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
- Harris, A. & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2008). *Management of organizational behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Hilbert, J.B., Bidinotto, B.A., Pachado, M.P., Fara, L.S., von Diemen, L., de Boni, R., Bozzetti, M.C. & Pechansky Fl. (2017). Satisfaction and burden of mental health personnel: data from healthcare services for substance users and their families. Original Article, *Brazilian Journal of Psychiatry, Brazilian Psychiatric Association*, 40: 403-409
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- Hoffman, B. J., Woehr, D. J., Maldagen-Youngjohn, R. & Lyons, B. D. (2011). Great man or great myth? A quantitative review of the relationship between individual differences and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 347-381.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jex, S.M. & Britt, T.W. (2008). *Organizational Psychology, A Scientist-Practitioner Approach*. 2nd ed. John Wiley and Sons
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36-51.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, Nancy C. (1950). Productivity, supervision, and morale in an office situation. Ann Arbor: University of Michigan, *Institutes for Social Research*
- Kelloway, E. K., Barling, J. & Helleur, J. (2000). Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(3), 145-149.
- Kiersch, C. E. & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), 292-303.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5(2), 48-60.
- Kohler, L. (1988). Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behavior approach to sports management. *Journal of Sport Management*, 2, 100-105.
- Koustelios, A. (1991). The relationships of organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece. *Unpublished Doctoral dissertation*. University of Manchester, Manchester

- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurements*, 57(3), 469-76.
- Koustelios, A. & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82(1), 131-136.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations*. Jossey-Bass.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L. & Tjam E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality work life. *Leadersh Health Serv*, Vol 14, pp 9-15
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Liu, D., Wu, Y., Jiang, F., Wang, M., Liu, Y. & Tang, Y.-L. (2021). Gender Differences in Job Satisfaction and Work-Life Balance Among Chinese Physicians in Tertiary Public Hospitals. *Frontiers in Public Health*, 9.
doi:<https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.635260>.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In: Dunnette M.D. (ed), Handbook of industrial and organizational psychology. Rand Me Nally Inc, Chicago.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.

- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership development*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). Berrett-Koehler Publishers.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Meyer, R. D., Dalal, R. S. & Hermida, R. (2010). A review and synthesis of situational strength in the organizational sciences. *Journal of Management*, 36(1), 121-140.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
- Muhammad, Y. (2018). *Fiedler's Contingency, Hershey-Blanchard, and Path-Goal Theory of Leadership in Contemporary Organisations*. [online] LinkedIn.com. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/fiedlers-contingency-hershey-blanchard-path-goal-arslan-cpeng-pmp> [Accessed 25 May 2023].
- Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A. & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: *Evidence from the field*. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157-170.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 46(9), 1236-1244.

- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. SAGE publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. SAGE Publications.
- Paarlberg, L. E. & Lavigna, B. (2010). Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. *Public Administration Review*, 70(5), 710-718.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.
- Posner, B. Z. (2016). Investigating the reliability and validity of the Leadership Practices Inventory. *Administrative Sciences*, 6(1), 17.
- Prakasha, P.G. & Jayamma, Dr.H.R.J. (2011). Review Of Related Literature On Job Satisfaction. *Indian Journal of Applied Research*, 1(2), pp.32–33.
doi:<https://doi.org/10.15373/2249555x/nov2011/10>.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Raudeliuniene, J., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2014). Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 719-726
- Reiner, M.D. & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States Air force Security Police, *Review of Public Personnel Administration*, doi: 10.1177/0734371X9901900301
- Rice, R.W., Gentile, D.A. & Me Farlin, D.B. (1991). Facet importance and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 76(1):36-39

Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., Notenbomer, A., & Groothoff, J. W. (2008). Job satisfaction and sickness absence: A questionnaire survey. *Occupational Medicine*, 58(8), 567–571. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqn113>

Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.

Sanjeev, M.A. (2017). Measuring Cognitive Job Satisfaction - Job Attributes to be Included : A Literature Review. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 10(4), p.19. doi:<https://doi.org/10.17010/pijom/2017/v10i4/112763>.

Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 383-394.

Sessa, V.I. & Bowling, N.A. (2021). *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. New York, Ny: Routledge.

Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. Wiley.

Spector, L. (2000). *Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley and Sons

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.

- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Trottier, T., Van Wart, M. & Wang, X. (2008). Examining the nature and significance of leadership in government organizations. *Public Administration Review*, 68(2), 319-333.
- Tse, H. H. M. & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835.
- Tsigilis, N., Koustelios, A., & Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666-675.
- Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B. & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 83-104.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Vigoda-Gadot, E., and Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573-596.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based *measure*. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.

Wangdi, T. & Tobgay, S. (2022). *The Impact of McGregor's Theory X/Y on the Level of Job Satisfaction of Teachers and Principals*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/358004389_The_Impact_of_McGregor's_Theory_XY_on_the_Level_of_Job_Satisfaction_of_Teachers_and_Principals [Accessed 19 Apr. 2023].

Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson and T. Parsons, Trans.). The Free Press.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.

Wong, C. A. & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.

Woods, P. A. & Gronn, P. (2009). Nurturing democracy: The contribution of distributed leadership to a democratic organizational landscape. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(4), 430-451.

Wright, B. E. & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice Hall.

Yukl, G., & Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M.D. Dunnette & L.N.I. Hough (EDS.). *Handbook of industrial and organizational psychology* 2(3), 147-197. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6-16.

Zhang, Y., Li, H. & Ullrich, J. (2018). Authentic leadership and employee performance: The mediating role of employees' perceived organisation support and psychological capital. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 49-62.

Δράκου, Α., Καμπίτσης, Χ., Χαραχούσου, Υ. & Γλυνιά, Ε. (2004). Επαγγελματική Ικανοποίηση των Προπονητών – Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας, *Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής*, 1(2), 2-24.

Ευαγγελινού, Ο. (2017). Συσχέτιση ηγεσίας και ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό πολιτισμού, αθλητισμού και νεολαίας Δήμου Αθηναίων.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Σπάρτη

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Κουσιέλιος, Α., Μπελιάς, Δ., Ζουρνατζή, Ε. (2021). Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 43-55

Μπάτζιος, Χ. (2021). Διερεύνηση του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού την περίοδο της πανδημίας Covid-19. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα

Μπουραντάς, Δ. (2015). Ποια ανάγκη είναι η πιο σημαντική για κάθε άνθρωπο; Τι λέει η περίφημη πυραμίδα του ψυχολόγου Maslow, που την αξιοποίησαν οι μάνατζερ για να δίνουν μόνους και σε είδος! [online] ΜΗΧΑΝΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ. Available at:

<https://www.mixanitouxronou.gr/pia-anagki-ine-i-pio-simantiki-gia-kathe-anthropo-ti-lei-i-perifimi-piramida-tou-psichologou-maslow-pou-tin-axiopiisan-i-manatzer-gia-na-dinoun-bonous-ke-se-idos/> [Accessed 19 Apr. 2023].

Mullins, L. (2015). *Μανατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Αθήνα. Utopia

Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση – Μάνατζμεντ. Μια Εισαγωγική Προσέγγιση*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Τσούνης, Α. & Σαράφης, Π. (2016). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 33(2): 180-188

Παράρτημα



ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο παρακάτω ερωτηματολόγιο υπάρχουν κάποιες προτάσεις, οι οποίες αφορούν στην εργασία σας.

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή **ελικρίνεια**, τοποθετώντας ένα **κύκλο** στην απάντηση που σας εκφράζει.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η **προσωπική σας άποψη**.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε **αυθόρμητα**.

		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί						
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4

2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4

20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα στάνταρτς (πρότυπα)	0	1	2	3	4
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4

39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	0	1	2	3	4
40	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε.

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
	Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί					
1	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2	Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3	Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4	Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5	Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6	Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7	Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5

8	Ίσα – ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτόν τον μισθό	1	2	3	4	5
9	Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11	Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12	Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14	Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15	Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16	Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17	Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18	Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19	Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20	Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21	Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22	Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24	Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Φύλο: Άνδρας

Γυναίκα

Ηλικία:

1. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης
 Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)

Μεταπτυχιακές σπουδές

4. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η Παντρεμένος/η

Διαζευγμένος/η Χήρος/α

5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά ;

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης