



«Σχολή Κοινωνικών Επιστημών»
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση»

Διπλωματική Εργασία
«Η επίδραση της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή
ικανοποίηση των εργαζομένων»

«Κωνσταντίνος Ευσταθιάδης»

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

«Ανδρή Μαρία»

Δράμα, «Ιούνιος» «2026»

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του Ευσταθιάδη Κωνσταντίνου («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, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο Ευσταθιάδης Κωνσταντίνος διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



«Η επίδραση της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή
ικανοποίηση των εργαζομένων»

«Κωνσταντίνος Ευσταθιάδης»

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

«Ανδρή Μαρία»

«Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ»

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

«Κουτρούκης Θεόδωρος»

«Μέλος ΣΕΠ ΕΑΠ»

Δράμα, «Ιούνιος» «2026»

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζει τη σχέση αλληλεπίδρασης της ηγεσίας και της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσα από μια συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση της σχετικής επιστημονικής βιβλιογραφίας.

Στόχος της εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση, ανάλυση και κριτική αποτίμηση των βασικών παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και η ανάδειξη της σημασίας των ηγετικών προτύπων και των μεθόδων της παρακίνησης στη διαμόρφωση της οργανωσιακής συμπεριφοράς που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για τη συγγραφή της εργασίας βασίστηκε στην ποιοτική βιβλιογραφική ανασκόπηση της διεθνούς και της ελληνικής βιβλιογραφίας. Αναλύθηκαν επιστημονικά άρθρα, βιβλία και μελέτες που σχετίζονται με την ηγεσία, την παρακίνηση και την οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Το σύνολο της βιβλιογραφίας τοποθετήθηκε σε έναν ενιαίο πίνακα για την καλύτερη κατανόησή της.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, περιέχει συνολικά 26 επιστημονικά άρθρα και μελέτες, όπου μέσα από την επεξεργασία και τη σύνθεση των ερευνητικών προσεγγίσεων, αναδύεται μεταξύ άλλων, η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με διοικητικές, ψυχολογικές και οργανωσιακές μεταβλητές, καθώς και η σημασία της παρακίνησης ως απαραίτητης συνθήκης για την οργανωσιακή δέσμευση, την απόδοση και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Τα ευρήματα της εργασίας καταδεικνύουν τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και την αλληλεπίδραση οργανωσιακών, ατομικών και διοικητικών παραγόντων στην επίτευξη της διαμόρφωσής της. Η ποιότητα των ηγετικών προτύπων αποτελεί ίσως τον κρισιμότερο παράγοντα διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης και της δέσμευσης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι.

Η μετασχηματιστική και η συμμετοχική ηγεσία φαίνεται ότι συνδέονται με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης, αφού είναι τα πρότυπα που δημιουργούν υποστηρικτικά εργασιακά περιβάλλοντα, ενισχύουν την εμπιστοσύνη, την αμφίδρομη επικοινωνία, τη συνεργασία, την καινοτομία και τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων.

Η εργασία, σε μια προσπάθεια εξειδικευμένης στόχευσης, αναδεικνύει τις ιδιαιτερότητες της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα, αποδίδοντας ιδιαίτερη αξία σε αξιακούς παράγοντες, όπως η δημόσια αποστολή, το δημόσιο καθήκον, το δημόσιο συμφέρον, η κοινωνική προσφορά, η σταθερότητα της εργασιακής σχέσης.

Τέλος, η εργασία διατυπώνει τους περιορισμούς που αντιμετώπισε, τις προτεινόμενες κατευθύνσεις, τις οποίες θα πρέπει να ακολουθήσει η μελλοντική έρευνα, ενώ καταλήγει με την αξιολόγηση των ευρημάτων, όπως αυτά διατυπώνονται στο 4^ο κεφάλαιο, καθώς και, την πρακτική αξία των συμπερασμάτων της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, και πως αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν, τόσο από δημόσιους οργανισμούς, όσο και από ιδιωτικούς φορείς.

Λέξεις – Κλειδιά

Εργασιακή Ικανοποίηση, Ηγεσία, Παρακίνηση, Εργαλεία Μέτρησης Εργασιακής Ικανοποίησης, Μετασχηματιστική Ηγεσία.

«The impact of leadership and motivation on employee's job satisfaction»

«Konstantinos Efstathiadis»

Abstract

This master's thesis examines the relationship between leadership and motivation with employee's job satisfaction through a systematic review of the relevant academic literature.

The aim of this thesis is to provide a theoretical approach, analysis, and critical evaluation of the key factors influencing job satisfaction, as well as to highlight the importance of leadership models and motivation methods in shaping the organizational behavior exhibited by employees.

The methodological approach followed in writing this paper was based on a qualitative review of the international and Greek literature, analyzing scientific articles, books and studies related to leadership, motivation and organizational behavior of employees, while the entire literature is presented in a single table for better understanding.

The literature review contains a total of 26 scientific articles and studies, in which, through the analysis and synthesis of research approaches, the following emerges, among other things: the link between job satisfaction and managerial, psychological and organizational variables, as well as the importance of motivation as a necessary condition for organizational commitment, performance and organizational effectiveness.

The findings of this study demonstrate the multidimensional nature of employee job satisfaction and the interaction of organizational, individual and managerial factors in shaping it. The quality of leadership styles is perhaps the most critical factor in shaping job satisfaction and the commitment demonstrated by employees.

Transformational and participatory leadership appear to be associated with high level of job satisfaction and commitment, as these are the styles that create supportive work environments, foster trust, two-way communication, collaboration, innovation and participation in decision-making.

This study, in an effort at specialized targeting, highlights the particularities of job satisfaction among public sector employees, placing special emphasis on value-based factors such as public mission, public duty, the public interest, social contribution and the stability of the employment relationship.

Finally, the paper outlines the limitations encountered, the proposed directions that future research should follow, and concludes with, the evaluation of the findings, as presented in chapter 4, as well as the practical value of the conclusions of this master's thesis and how they can be utilized by both public organizations and private entities.

Key – Words

Job satisfaction, Leadership, Motivation, Job satisfaction measurement tools, Transformational leadership.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iv
Abstract.....	vi
Περιεχόμενα.....	viii
Κατάλογος Εικόνων/Σχημάτων.....	xi
Κατάλογος Πινάκων.....	xii
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	xiii
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 2 ^ο : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	7
2.1 Εισαγωγή.....	7
2.2 Η έννοια της ηγεσίας και ο ρόλος της στις σύγχρονες οργανώσεις.....	7
2.3 Η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.....	8
2.4 Ηγέτης vs Μάνατζερ: Εννοιολογικές διαφορές και συμπληρωματικοί ρόλοι.....	10
2.5 Ηγετικά πρότυπα και εργασιακή ικανοποίηση.....	11
2.6 Θεωρητικές προσεγγίσεις της παρακίνησης και σύνδεση τους με την εργασιακή ικανοποίηση.....	13
2.7 Εννοιολογική προσέγγιση και προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.....	16
2.8 Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	18
2.9 Η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα.....	19
Κεφάλαιο 3 ^ο : Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας.....	23
3.1 Εισαγωγή.....	23

3.2 Ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν.....	25
3.2.1 Μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας.....	25
3.2.2 Στρατηγική αναζήτησης της βιβλιογραφίας.....	25
3.2.3 Επιστημονικές βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν.....	26
3.2.4 Διαδικασία αποκλεισμού μελετών.....	26
3.2.5 Ποιοτική ανάλυση και ταξινόμηση της βιβλιογραφίας.....	27
3.2.6 Κριτήρια ένταξης για την επιλογή των μελετών.....	27
3.2.7 Τελικό δείγμα μελετών της βιβλιογραφικής επισκόπησης.....	28
Κεφάλαιο 4 ^ο :Ευρηματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	37
4.1 Η εργασιακή ικανοποίηση ως πολυδιάστατο οργανωσιακό φαινόμενο.....	37
4.2 Παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης.....	38
4.3 Η επίδραση των ηγετικών προτύπων στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωσιακή συμπεριφορά.....	39
4.4 Η παρακίνηση ως παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.....	40
4.5 Η εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα.....	41
4.6 Μέθοδοι και εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.....	42
4.7 Σύνθεση των ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	43
Κεφάλαιο 5 ^ο : Συμπεράσματα - Επίλογος.....	45
5.1 Η συμβολή των ηγετικών στυλ στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.....	45
5.2 Η σημασία της ψυχολογικής διάστασης της εργασίας.....	46
5.3 Η ιδιαίτερη φύση της εργασιακής ικανοποίησης του δημόσιου τομέα.....	47

5.4 Προεκτάσεις και αξιοποίηση των συμπερασμάτων της έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	47
5.5 Μεθοδολογικές προκλήσεις και περιορισμοί της έρευνας.....	49
5.6 Κατευθύνσεις και προοπτικές της μελλοντικής έρευνας.....	51
5.7 Επίλογος.....	53
Βιβλιογραφία.....	56

Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων

Σχήμα 1 Εννοιολογικό μοντέλο	12
Σχήμα 2 Πώς να ικανοποιήσετε τις ανάγκες που παρακινούν τους υπαλλήλους.....	14
Σχήμα 3 Απλοποιημένη απεικόνιση του βασικού μοντέλου παρακίνησης.....	16
Σχήμα 4 Ο ερευνητικός κύκλος	24

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Διαφορές Μάνατζερ – Ηγέτη.....	10
Πίνακας 2 Πέντε συμβατικοί τομείς που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία.....	17
Πίνακας 3 Μελέτες της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	28

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΔΑΔ	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΕΑΠ	Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
CHRO	Chief Human Resources Officer
C-suite	Ανώτατα στελέχη επιπέδου C
JDI	Job Descriptive Index
JSS	Job Satisfaction Survey
MOAQ	Michigan Organization Assessment Questionnaire
NPM	New Public Management
NPG	New Public Governance
PSM	Public Service Motivation
ΣΔΑΔ	Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
KRIs	Key Performance Indicators

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες, πολυπαραγοντικές, έννοιες της διοικητικής επιστήμης και της οργανωσιακής επιτυχίας, ενώ συνδέεται άμεσα με τις βασικές και κρίσιμες λειτουργίες, τις οποίες ασκεί η σύγχρονη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, αφού επηρεάζει μεταβλητές, όπως είναι η απόδοση, η δέσμευση, η πιθανότητα κινητικότητας, και η ολοκληρωμένη ευημερία τους.

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων έχει αναλυθεί από πλήθος ερευνητών και μελετητών, διαφορετικών επιστημονικών πεδίων, οι οποίοι, ο καθένας από τη δική του επιστημονική προσέγγιση, προσδιορίζει με διαφορετικό τρόπο, το εννοιολογικό της πλαίσιο. Ήδη από το 1935, ο Horrocks, την προσεγγίζει ως κάτι εσωτερικό που νιώθουν οι εργαζόμενοι, εκφράζοντας την ικανοποίησή τους, ωστόσο τονίζει την αλληλεπίδραση και με εξωτερικούς παράγοντες, περιβαλλοντικούς και ψυχολογικούς (Candan, 2013). Ο Locke (1976) ευθυγραμμίζει την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου με το αξιακό του σύστημα, υποστηρίζοντας ότι το άτομο αντλεί ικανοποίηση ανάλογα με το εάν εκπληρώνονται οι εργασιακές του αξίες, αλλά επισημαίνει τη σημασία που αποδίδει το ίδιο το άτομο σε αυτές τις αξίες (Tlaiss et Mendelson, 2013). Οι Kreis & Brockopp (1986) συνδέουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με τις προσδοκίες τους, σε μια σχέση αλληλεξάρτησης, του βαθμού ικανοποίησης των αρχικών προσδοκιών τους και της παροχής της εργασίας τους (Jiskani et al., 2011).

Η εργασιακή ικανοποίηση, ενώ στον πυρήνα της, αφορά τη θετική ή αρνητική στάση των εργαζομένων, απέναντι στο αντικείμενο της εργασίας τους, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο, είναι ικανοποιημένοι ή μη ικανοποιημένοι από τον εργασιακό φόρτο τον οποίο θα πρέπει να εκτελέσουν, περιλαμβάνει και εμπεριέχει, μια σειρά από άλλες, εξαιρετικά σημαντικές διαστάσεις, της εργασιακής σχέσης που συνάπτει ο εργαζόμενος, όπως είναι: το περιβάλλον εργασίας του, η ασφάλεια και η υγιεινή στον χώρο εργασίας του, η εφαρμοζόμενη πολιτική αμοιβών και κινήτρων, όπως αυτή διαμορφώνεται από τη διοίκηση, οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και αναρρίχησης του, στην ιεραρχική δομή, με την κατάληψη

θέσεων ευθύνης, το αίσθημα δικαιοσύνης, αξιοσύνης, αντικειμενικότητας και ίσης μεταχείρισης, το οποίο βιώνει στο εργασιακό του περιβάλλον, το επίπεδο των υπηρεσιακών σχέσεων το οποίο αναπτύσσει με τους συνάδελφους και τους προϊσταμένους του, αλλά και ο βαθμός αποδοχής και αφομοίωσης της διαμορφωμένης εταιρικής κουλτούρας.

Η σπουδαιότητα και η σημασία της μελέτης του ζητήματος της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων προκύπτουν από τα συμπεράσματα μελετών που δείχνουν ότι τα οφέλη των οργανισμών, που επενδύουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων τους, είναι σημαντικά και μετρήσιμα, αφού αυξάνουν κατακόρυφα τις πιθανότητες επίτευξης στρατηγικών στόχων (Bakotic, 2016). Έτσι η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένη διάθεση κινητικότητας, υψηλά επίπεδα ομαδικότητας, συνεργασίας, ηθικού, καινοτομίας και ανάληψης πρωτοβουλιών αλλά και ικανοποιητικά επίπεδα εξυπηρέτησης των πελατών και ενισχυμένο employer branding (Judge et al., 2001). Άλλες μελέτες, αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα του ζητήματος της εργασιακής ικανοποίησης, προσεγγίζοντάς το από μια διαφορετική σκοπιά, αφού τη συνδέουν με την καλή ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή δέσμευσή τους, τα ευέλικτα μοντέλα απασχόλησης και εργασίας και την οργανωσιακή επιτυχία των οργανισμών. (Bakker & Demerouti, 2008; Meyer & Allen, 1991).

Η σύγχρονη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων έχει σαν στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική, αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ μέσα από τα εργαλεία που κατέχει, μπορεί να υλοποιεί μετρήσεις σε δείκτες και μεταβλητές που αποδεικνύουν τα ευρήματά της. Στο πλαίσιο αυτό, περιγράφεται και το πρόβλημα που αντικατοπτρίζει η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση που παρουσιάζουν πολλοί εργαζόμενοι στο εργασιακό τους περιβάλλον. Έτσι, η εργασιακή ικανοποίηση, τοποθετημένη, στο πλαίσιο της ταχύτατης εξέλιξης της τεχνολογίας, της ενσωμάτωσης της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης, παρουσιάζει, σε ένα πλήθος οργανισμών και φορέων, μια προβληματική εικόνα, με χαμηλά επίπεδα δέσμευσης, αφοσίωσης, παραγωγικότητας, ηθικού, και κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος.

Η Gallup, μια από τις ηγέτιδες εταιρείες ερευνών, στην τελευταία έκθεσή της, State of the Global Workplace 2026, επισημαίνει την πτώση της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στο 20% το 2025, ενώ παράλληλα καταγράφει σημαντικά αυξημένα επίπεδα άγχους, στρες, ψυχολογικής καταπόνησης και επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους,

επιβεβαιώνοντας ότι η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια πραγματικότητα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης, είναι γεγονός ότι έχει μεταβάλλει σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο οργάνωσης και εκτέλεσης της εργασίας από τους εργαζομένους, ενώ συνδέεται με ενίσχυση της αποδοτικότητας και αυτοματοποίηση χρονοβόρων διοικητικών διαδικασιών, αυξάνοντας την συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Ωστόσο οι Kim & Lee (2024), διαπιστώνουν ότι, η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να συνδέεται με αυξημένο εργασιακό άγχος, επαγγελματική εξουθένωση και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, ιδιαίτερα όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Στην ίδια επιστημονική κατεύθυνση, η έρευνα των, Giuntella, Konig και Stella (2025), επισημαίνει την αρνητική επίδραση που μπορεί να έχει η χρήση εφαρμογών τεχνητής νοημοσύνης στην ευημερία και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, όταν αυτοί αποσυνδέονται από τις διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού, δεν συμμετέχουν στον σχεδιασμό της τεχνολογικής αναβάθμισης και δεν υποστηρίζονται με στοχευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Οι παραπάνω μελέτες, τεκμηριώνουν και την ανάγκη για την περαιτέρω διερεύνηση του φαινομένου της μειωμένης εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, αφού συνδέουν τις σύγχρονες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι η ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αλλά και οι ευέλικτες μορφές εργασίας με χαμηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης και ικανοποίησης και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, άγχους και στρες.

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία περιλαμβάνει μια συστηματική ανασκόπηση της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας, σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, την ηγεσία και την παρακίνηση, με έμφαση στην διερεύνηση των σχέσεων που δημιουργούν μεταξύ τους αυτές οι μεταβλητές αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αλληλοεπηρεάζονται.

Στο σημείο αυτό, η βιβλιογραφική επισκόπηση αποκτά ιδιαίτερη αξία και χρησιμότητα, καθώς εξηγεί τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει η έννοια της ηγεσίας, το πώς διαφορετικά ηγετικά πρότυπα οδηγούν σε διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και τον

ρόλο της παρακίνησης, ως διαμεσολαβητικού παράγοντα μεταξύ του ηγέτη και του εργαζομένου, αφού το κατάλληλο μίγμα κινήτρων, το οποίο διαμορφώνεται από την ηγετική ομάδα, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία λαμβάνει χώρα, στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματεύεται την έννοια της ηγεσίας, με την παράθεση σημαντικών ερευνών και μελετών, οι οποίες ανάλυσαν τα ηγετικά στυλ και την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά. Τα ευρήματα μελετών των, Judge & Piccolo (2004) και των Braun et al (2013), μάς οδηγούν στην κατεύθυνση της άσκησης σύγχρονων μορφών ηγεσίας, προκειμένου να επιτευχθούν στρατηγικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι και αποτελεσματικά, αποδοτικά εργασιακά περιβάλλοντα. Έτσι προκύπτει, για παράδειγμα, ότι η μετασχηματιστική μορφή ηγεσίας, συνδέεται με αυξημένη εργασιακή απόδοση, αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, θετικές εργασιακές σχέσεις και υιοθέτηση προτύπων συμπεριφοράς, που εμπεριέχουν στον πυρήνα τους, τον αλληλοσεβασμό, την αλληλοεκτίμηση των συναδέλφων, τη διάθεση για καινοτομία, για ανάληψη ευθυνών, για υψηλή δέσμευση στην οργανωτική κουλτούρα, και την αφοσίωση στην αποστολή της κάθε θέσης.

Η παρούσα εργασία, έχει σαν βασικό ερευνητικό σκοπό, να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο, οι διάφορες μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων επηρεάζουν και διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση, την οποία εισπράττουν οι εργαζόμενοι, στον χώρο εργασίας τους, και να αναδείξει τον ρόλο της ηγεσίας, ως καθοριστικού μηχανισμού, ενδυνάμωσης, ενίσχυσης, και ευημερίας του ανθρωπίνου δυναμικού. Έτσι, η κατανόηση, σε θεωρητικό επίπεδο, της αλληλεξάρτησης των τριών αυτών μεταβλητών, αποτελεί και τη φιλοδοξία της παρούσας έρευνας να συμβάλει, με τον δικό της τρόπο, στην εξελικτική πορεία της επιστημονικής σκέψης και έρευνας, στο ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ο καθορισμός του ερευνητικού σκοπού της παρούσας εργασίας είναι αυτός που κατευθύνει και τη δημιουργία των παρακάτω βασικών ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία και βοηθούν στην καλύτερη κατανόηση του θέματος της εργασιακής ικανοποίησης. Με ποιο τρόπο η παρακίνηση επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση; Με ποιον τρόπο η ηγεσία επηρεάζει την

εργασιακή ικανοποίηση; Ποια είναι η σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ της ηγεσίας και της παρακίνησης των εργαζομένων;

Η μεθοδολογική διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας, είναι η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση με τη χρήση βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Καθώς ο βασικός ερευνητικός σκοπός είναι η θεωρητική κατανόηση της αλληλεξάρτησης των μεταβλητών της ηγεσίας, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης, θεώρησα σκόπιμο και κατάλληλο να αξιοποιήσω την υπάρχουσα επιστημονική γνώση, προκειμένου να αναδειχθεί, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, η βασική στόχευση, δηλαδή η σε βάθος αποτύπωση της σχέσης ηγεσίας – παρακίνησης – εργασιακής ικανοποίησης.

Η επιλογή της βιβλιογραφικής έρευνας ως μεθοδολογικής προσέγγισης κρίθηκε κατάλληλη προκειμένου να επιτευχθεί η βασική στόχευση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, καθώς επιτρέπει την συστηματική συλλογή, καταγραφή και αξιοποίηση της υφιστάμενης επιστημονικής γνώσης, με τέτοιο τρόπο ώστε να αναδειχθούν τόσο τα σημεία σύγκλισης όσο και τα σημεία όπου παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στην βιβλιογραφία.

Παράλληλα, μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, καθίσταται δυνατός ο προσδιορισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγεσίας, παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και, η ανάδειξη των ερευνητικών κενών που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης στο μέλλον.

Επομένως, η επιλογή της βιβλιογραφικής έρευνας, δεν αποσκοπεί αποκλειστικά στην συγκέντρωση και την παρουσίαση της υπάρχουσας επιστημονικής γνώσης, αλλά και στην σύνθεση των ερευνητικών ευρημάτων με τέτοιο τρόπο ώστε να αναδεικνύεται τι είναι γνωστό για το υπό μελέτη φαινόμενο, της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, ποια ερωτήματα παραμένουν ανοικτά για την μελλοντική κατεύθυνση της έρευνας αλλά και, ποια είναι η πρακτική αξία των συμπερασμάτων της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, και πως αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν, τόσο από δημόσιους οργανισμούς, όσο και από ιδιωτικούς φορείς.

Στη μεθοδολογική προσέγγισή μου τηρήθηκαν όλα τα βασικά βήματα που πρέπει να περιλαμβάνει μια σύγχρονη βιβλιογραφική έρευνα, η οποία αποτελεί μια επιστημονικά αναγνωρισμένη μορφή ποιοτικής δευτερογενούς μελέτης, όπως είναι, ο καθορισμός του

βασικού ερευνητικού σκοπού της εργασίας, η ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, η διατύπωση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων, τα ευρήματα της έρευνας, όπως αυτά αποτυπώνονται από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, η αξιολόγηση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση, συμπεριλαμβανομένων τόσο των βασικών ερευνητικών περιορισμών όσο και των μελλοντικών ερευνητικών ερωτημάτων.

Είναι χρήσιμο να αναφέρω ότι η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις έρευνες και μελέτες της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, έγινε με τέτοιο τρόπο, ώστε να αναδειχθούν οι διαφορετικές προσεγγίσεις των μελετητών, το διαφορετικό ειδικό βάρος που αποδίδουν σε συγκεκριμένες μεταβλητές της έρευνάς τους και η αξιολόγηση των συμπερασμάτων τους μέσα από την υποκειμενικότητα του κατά περίπτωση επιστημονικού πρίσματος που υιοθετούν. Έτσι, ενώ η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία συμπεριλαμβάνει, πολλές μελέτες και έρευνες, οι οποίες ακολουθούν παρόμοιες και συγγενείς επιστημονικές προσεγγίσεις επί του ερευνητικού θέματος, το εργαλείο της σύγκρισης και της αντιπαραβολής μελετών βοήθησε στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής εργασίας, αποτυπώνοντας συμπεράσματα και αξιολογήσεις με ολοκληρωμένο τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θεωρεί την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ως μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν την αποτελεσματική εκτέλεση των λειτουργιών της, ενώ οι συνέπειες των αποτελεσμάτων της λειτουργούν σε δυο παράλληλες διαστάσεις, τόσο σε ατομικό, προσωπικό, ψυχολογικό επίπεδο, για τους εργαζόμενους, όσο και σε συλλογικό, οργανωσιακό, υπηρεσιακό, για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Έτσι, το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον είναι αναμενόμενο να περιλαμβάνει τόσο επιχειρήσεις, του ιδιωτικού τομέα, όσο και μεγάλες οργανωτικές δομές, όπως δημόσιοι οργανισμοί και υπουργεία, που αποδίδουν εξαιρετική σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Παναγόπουλος, 2024).

Οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης, της ηγεσίας και της παρακίνησης, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αλληλοεπηρεάζονται και συσχετίζονται μεταξύ τους, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και ανάλυσης, σε πλήθος ερευνών, ήδη από τη δεκαετία του 1920, σε μια ευρεία γκάμα επιστημονικών πεδίων, οικονομίας, management, ψυχολογίας, γεγονός που εξηγεί και την υψηλή σημασία που αποδόθηκε στις έννοιες αυτές από την επιστημονική κοινότητα, με τη διεξαγωγή χιλιάδων αναλύσεων (Grany, Smith & Stone, 1992).

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.

Η ηγεσία, στη σύγχρονη εποχή, αποτελεί ένα πολυδιάστατο φαινόμενο, το οποίο συνδέεται και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η Διοίκηση στους Ανθρώπινους Πόρους, λαμβάνονται κρίσιμες αποφάσεις και διαμορφώνονται κατάλληλες στρατηγικές για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Η ηγεσία, ως έννοια, αναφέρεται στην ικανότητα που έχει ένα άτομο, να κατευθύνει, να καθοδηγεί, να ενθαρρύνει, να εμπνέει άλλα άτομα για την επίτευξη κοινών στόχων. Σύμφωνα με τον καθηγητή Μπουραντά (2025),

η ηγεσία αποτελεί μια κορυφαία διαδικασία, μέσω της οποίας ένα άτομο (ηγέτης), διαθέτει τον τρόπο να επηρεάζει τις συμπεριφορές, τις στάσεις, τις αντιλήψεις, τα συναισθήματα άλλων ανθρώπων, ενώ ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται αυτή η διαδικασία επηρεασμού και επιρροής, περιλαμβάνει 2 βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, από την μια πλευρά τα άτομα (followers), εθελοντικά και πρόθυμα ακολουθούν το όραμα το οποίο εκπέμπει ο ηγέτης, και από την άλλη, ασκείται μια ξεκάθαρη επιρροή από τον Leader προς τους Followers, η οποία τροφοδοτεί και επηρεάζει μια σειρά από πτυχές της προσωπικότητάς τους, όπως είναι η έμπνευση, η δημιουργικότητα, το κέφι και η διάθεση για επαγγελματική καινοτομία, η δέσμευση στην εργασιακή κουλτούρα, η υιοθέτηση ενός κοινού οράματος, η αφοσίωση στην αποστολή, η ανάληψη πρωτοβουλιών και η προσμονή για ένα μέλλον με καλύτερους όρους.

Στο ίδιο πλαίσιο, με την ίδια επιστημονική φιλοσοφία, άλλες έρευνες, από τον διεθνή χώρο, όπως του Bennis (1985), του Northouse (2019) και του Maxwell (2018), προσεγγίζουν και περιγράφουν την ηγεσία ως μια δεξιότητα, μια ικανότητα, μέσω της οποίας, οράματα, ιδέες και αποστολές μεταλαμπαδεύονται, με τρόπο αποτελεσματικό, από τον ηγέτη προς άλλους ανθρώπους, κατευθύνονται οι συμπεριφορές και οι δράσεις τους, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, και θέτονται και υλοποιούνται κοινοί στόχοι και αποστολές, μέσω της θετικής επιρροής που ασκείται.

2.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Ήδη από τη δεκαετία του 1960 ο Vroom (1964), στη μελέτη του, προσδιορίζει τον τύπο του ηγέτη, είτε αυτός ανήκει στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας είτε αφορά τον προϊστάμενο μιας μικρής ομάδας, ως έναν από τους κορυφαίους παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη, υψηλής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, θεωρώντας ότι, όταν ο ηγέτης ενθαρρύνει, δημιουργεί συνθήκες ανάληψης πρωτοβουλιών και αυτόνομης δράσης και ενισχύει τη συμμετοχή και τη συνδιαμόρφωση των αποφάσεων, δημιουργεί θύλακες εργαζομένων με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, και υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Έτσι προκύπτει ότι η ηγεσία, όταν είναι αποτελεσματική και ενδυναμωτική (Empowering

Leadership), αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή, με βαρυσήμαντο ρόλο, στην επίτευξη θετικών εργασιακών σχέσεων, ενός ανοιχτού, εποικοδομητικού και συνεργατικού κλίματος, με την υιοθέτηση κοινών οραμάτων, στόχων και αποστολών και την κατακόρυφη αύξηση του βαθμού εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και αμφίδρομης επικοινωνίας και εργασιακής ικανοποίησης.

Η ύπαρξη και διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, όπως η τακτική αμφίδρομη επικοινωνία, μεταξύ των γραμμικών στελεχών (προϊσταμένων) και των υφισταμένων, με κανάλια ανατροφοδότησης και επανακαθορισμού, των στόχων και των δράσεων, η υπηρετήση των αρχών της δικαιοσύνης και των ίσων ευκαιριών εξέλιξης και αναρρίχησης στην ιεραρχία, αποτελεί πρωταρχική ευθύνη των ηγετών, ενώ συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, σε μειωμένα επίπεδα εργασιακών συγκρούσεων, αμφισβητήσεων, αναποτελεσματικότητας και υποαπόδοσης (Clarke et al, 2015). Οι Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., & Holtom, B. C. (2009), ερευνούν, συλλέγοντας αποτελέσματα από ένα ευρύ δείγμα τραπεζικών υποκαταστημάτων και τμημάτων εθνικής εταιρείας φιλοξενίας, τους βασικούς προσδιοριστικούς παράγοντες που οδηγούν εργαζομένους σε εθελοντική αποχώρηση από την εργασία τους, όπως είναι το χαμηλό επίπεδο ενσωμάτωσης στο εργασιακό περιβάλλον, χαμηλό επίπεδο αντιληπτής υποστήριξης και ενθάρρυνσης τόσο από τους άμεσα προϊσταμένους όσο και συλλογικά από τον οργανισμό, η μη ύπαρξη εξειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, εναλλακτικών παροχών προνομίων και κινήτρων προς τους εργαζομένους, συμπεραίνοντας ότι οι θετικές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά και των προϊσταμένων τους οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και υψηλά ποσοστά οργανωσιακής επιτυχίας, ενώ θεωρούν ότι τα αποτελέσματα της μελέτης μπορούν να βοηθήσουν οργανισμούς να μειώσουν τα επίπεδα της εθελοντικής αποχώρησης των εργαζομένων.

2.4 ΗΓΕΤΗΣ VS ΜΑΝΑΤΖΕΡ – ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΟΙ ΡΟΛΟΙ.

Για την καλύτερη κατανόηση του πλαισίου μέσα στο οποίο τοποθετείται η ηγεσία και τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, θεωρώ ότι είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στις εννοιολογικές διαφορές που εντοπίζονται ανάμεσα στον ηγέτη και τον μάνατζερ. Οι υπάρχουσες μελέτες, τόσο από τη διεθνή βιβλιογραφία, όπως αυτή του Bennis & Nanus (1985), όσο και από την ελληνική επιστημονική κοινότητα, όπως αυτή του Μπουραντά (2025), προσεγγίζουν τις έννοιες του ηγέτη και του μάνατζερ, έχοντας ως κοινή συνισταμένη ότι αποτελούν διαφορετικούς ρόλους, εξίσου απαραίτητους και χρήσιμους, για τις σύγχρονες οργανωσιακές δομές και τα υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας που πρέπει να διατηρούν, οι οποίοι αλληλοσυμπληρώνουν και αλληλοεπηρεάζουν ο ένας τον άλλο. Είναι επόμενο λοιπόν, η διαφορετικότητα των δυο ρόλων να μην αφορά τον ίδιο τον άνθρωπο, ο οποίος κατά περίπτωση, λειτουργεί ως ηγέτης ή ως μάνατζερ, αφού ιδανικά το ίδιο άτομο μπορεί να ασκεί αποτελεσματικά, και ταυτόχρονα και τους δυο ρόλους, επιτυγχάνοντας υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ειδικά η μελέτη του καθηγητή Μπουραντά (2025) περιγράφει σχηματικά σε έναν πίνακα (Πίνακας 1), με εξαιρετικό τρόπο, κάποιες βασικές λειτουργίες τις οποίες επιτελεί ένας μάνατζερ και ένας ηγέτης μέσα σε μια οργανωτική δομή, και διακρίνει τον τρόπο με τον οποίο ασκούνται σε πραγματικό χρόνο, θέλοντας να χρωματίσει τη διαφορετική προσέγγιση, και σκοπιά, που έχει ο κάθε ρόλος και το πώς, με διαφορετικό τρόπο, αντιλαμβάνεται και ασκεί κρίσιμες λειτουργικές διαδικασίες.

Πίνακας 1: Διαφορές Μάνατζερ - Ηγέτη

ΜΑΝΑΤΖΕΡ-ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
• Διορίζεται • Χρησιμοποιεί νόμιμη δύναμη (Εξουσία) • Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες, παρακινεί μέσω κατώτερων αναγκών	• Αναδεικνύεται • Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη • Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, ανωτέρων αναγκών

• Ελέγχει • Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική • Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το πώς • Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά τη σταθερότητα • Αποδέχεται την πραγματικότητα • Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα πράγματα σωστά	• Κερδίζει την εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει • Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα, την καρδιά και τη διαίσθηση • Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια • Ενδιαφέρεται κυρίως για το γιατί • Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί • Ερευνά την πραγματικότητα • Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική • Κάνει τα σωστά πράγματα.
---	---

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2025), σελ. 203.

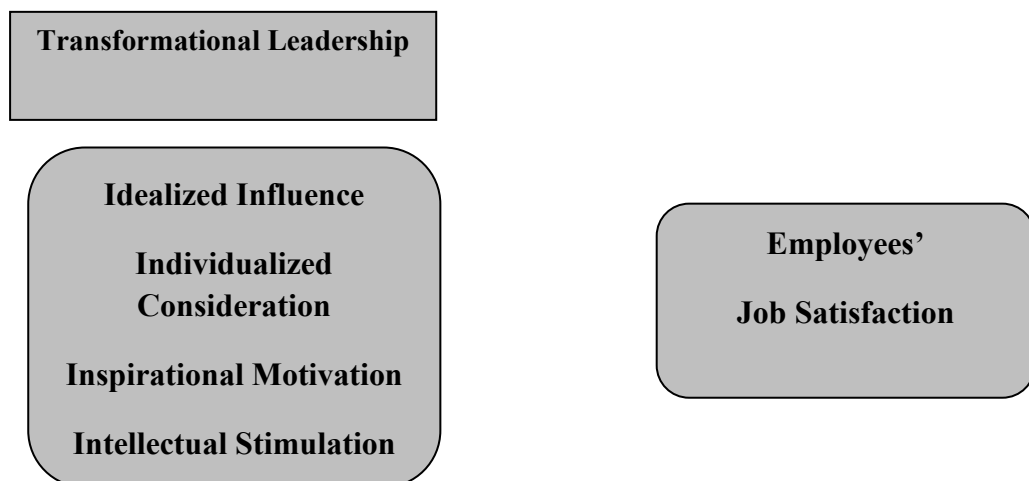
2.5 ΗΓΕΤΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μελέτη των Belias & Koustelios (2014), οι οποίοι αναδεικνύουν τους τύπους του ηγέτη που έχουν ένα σημαντικό αποτύπωμα στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην ευρύτερη οργανωτική επιτυχία του οργανισμού. Έτσι, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια μεταβλητή, η οποία από τη μια πλευρά επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων, η αλληλοεκτίμηση, ο σεβασμός, η δίκαιη κατανομή του εργασιακού φόρτου, και από την άλλη από συγκεκριμένους τύπους ηγέτη, οι οποίοι επηρεάζουν εξίσου σημαντικά, τις αντιλήψεις και τις εμπειρίες των εργαζομένων, όσον αφορά την εργασία τους, και συμβάλουν στη θετική οργανωτική κουλτούρα. Από τα αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας, όπως αυτά περιγράφονται στο μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt, ο συμμετοχικός τύπος του ηγέτη, δηλαδή αυτός που ζητά από τους υφισταμένους του να συναποφασίσουν, και ο εξουσιοδοτικός τύπος, αυτός ο οποίος επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργούν όπως θεωρούν σωστό μέσα σε οργανωσιακά όρια τα οποία είναι προκαθορισμένα, είναι οι δυο τύποι

του ηγέτη, που εμφανίζουν να έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή και επίδραση στη θετική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στην απαραίτητη οργανωσιακή ευελιξία του οργανισμού και στην υιοθέτηση ενός συμμετοχικού τύπου διοίκησης, διαχείρισης και εταιρικής κουλτούρας.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν μελέτες όπως αυτή των Haleem, Jehangir, & Khalil-Ur-Rahman (2018), όπου, εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία, δηλαδή ο τύπος του ηγέτη ο οποίος ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να καινοτομούν, να προωθούν τις ιδέες τους, να υιοθετούν αξίες και οράματα, και τους εμπνέει να αναπτύξουν την αυτοεκτίμηση και την αυτοπεποίθηση τους, συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, δημιουργώντας ένα εννοιολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο περιγράφουν την παραπάνω σχέση. Ωστόσο, ενώ περιγράφονται τέσσερις διαφορετικοί τομείς του μετασχηματιστικού ηγετικού στυλ, η εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence), η εξατομικευμένη μέριμνα (Individualized Consideration), η εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational Motivation) και η πνευματική διέγερση (Intellectual Stimulation), η έμφαση επικεντρώνεται στον τελευταίο τομέα, ο οποίος φαίνεται να επηρεάζει με επαυξημένο τρόπο την εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction). (Σχήμα 1).

Σχήμα 1: Εννοιολογικό μοντέλο



Πηγή: Haleem et al. (2018), σελ 5.

Φαίνεται λοιπόν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία αποτελεί έναν από τους σύγχρονους τρόπους προσέγγισης της έννοιας της ηγεσίας, συνδέεται άμεσα με τη θετική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που αναδεικνύεται από πλήθος μελετών και ερευνών,

χωρίς, ωστόσο, να αποκλείονται και να παραμερίζονται και κάποιες πτυχές της, οι οποίες δεν λειτουργούν εποικοδομητικά, όπως είναι για παράδειγμα η επαυξημένη εργασιακή ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εργαζομένων (Χυτήρης, 2013).

Η σύγχρονη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως το σημαντικότερο κεφάλαιο το οποίο διαθέτουν οι επιχειρήσεις και πάσης φύσεως οργανισμοί, γεγονός που επαληθεύει την αδιάλειπτη προσπάθεια του κόσμου των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν όλους τους πόρους τους οποίους διαθέτουν με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, προκειμένου να επιβιώσουν και να παράξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των αντιπάλων τους.

2.6 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.

Η σημασία της παρακίνησης στη διαδικασία αυτή αναδεικνύεται ως εξαιρετικά κρίσιμη στην οργανωσιακή συμπεριφορά που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση που εμφανίζουν από την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ θεμέλιό της αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων, είτε πρωτογενών είτε δευτερογενών.

Οι Nohria et al. (2008), περιγράφουν την έννοια της παρακίνησης, σκιαγραφώντας ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται με βάση τέσσερις βασικές συναισθηματικές ανάγκες και ορμές τους, την ορμή για απόκτηση (Acquire), την ορμή για σύνδεση (Bond), την ορμή για κατανόηση του περιβάλλοντος (Comprehend), την ορμή για άμυνα (Defend), ενώ θεωρούν ότι το σύνολο της ανθρώπινης συμπεριφοράς βασίζεται πάνω σε αυτές τις τέσσερις δυνάμεις - ορμές. (Σχήμα 2).

Σχήμα 2: Πώς να ικανοποιήσετε τις ανάγκες που παρακινούν τους υπαλλήλους

ΚΙΝΗΤΡΟ	ΒΑΣΙΚΟΣ ΜΟΧΛΟΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
Απόκτηση	Σύστημα αμοιβών	Πληρώνετε εξίσου καλά με τους ανταγωνιστές σας Συνδέστε ξεκάθαρα τις αμοιβές με την απόδοση Διαφοροποιήστε έντονα, προς το καλύτερο, τους υπαλλήλους με υψηλή απόδοση
Δεσμός – σύνδεση	Κουλτούρα	Να εκτιμάτε και να δίνετε αξία στη συνεργασία και την ομαδική εργασία Ενθαρρύνετε το μοίρασμα των βέλτιστων πρακτικών Καλλιεργήστε την αμοιβαία εμπιστοσύνη και την φιλία μεταξύ των συναδέλφων
Κατανόηση	Σχεδιασμός θέσεων εργασίας	Σχεδιάστε θέσεις εργασίας που έχουν σαφείς και σημαντικούς ρόλους στον οργανισμό Σχεδιάστε θέσεις εργασίας που έχουν νόημα και ουσία
Άμυνα	Διαδικασίες διαχείρισης απόδοσης και κατανομής πόρων	Δώστε έμφαση στην δικαιοσύνη τους Αυξήστε τη διαφάνεια σε όλες τις διαδικασίες Χτίστε εμπιστοσύνη, δείχνοντας εμπιστοσύνη και διαφάνεια στην απονομή

		αμοιβών, αναθέσεων και άλλων μορφών αναγνώρισης
--	--	--

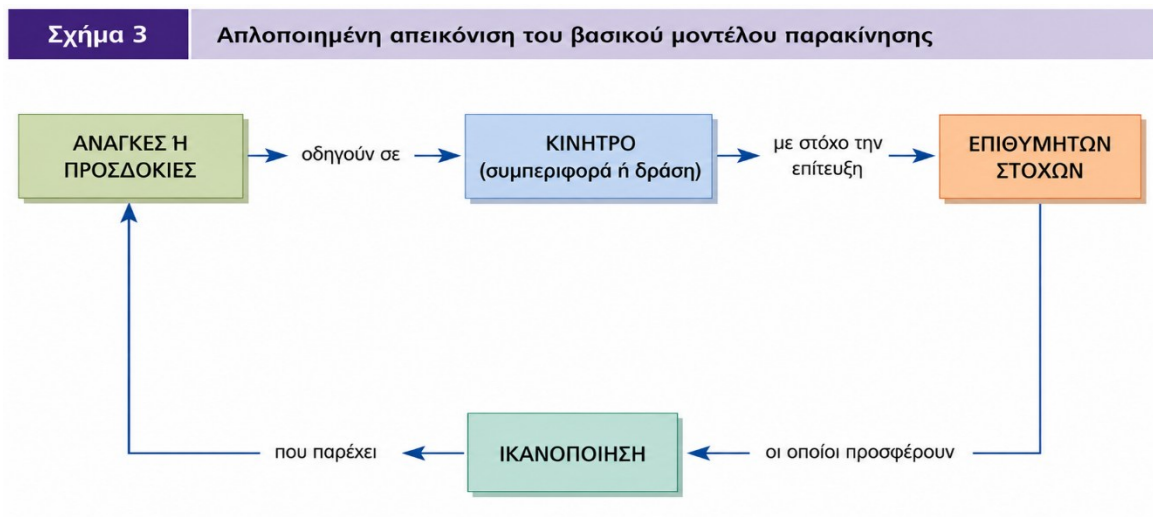
Πηγή: Nohria et al. (2008), σελ. 3,4.

Στην οργανωσιακή συμπεριφορά, η μελέτη του Mitchell (1987), κατά παρόμοιο τρόπο, προσεγγίζει την παρακίνηση των εργαζομένων, από τη σκοπιά τεσσάρων κοινών χαρακτηριστικών τους, που αναφέρονται, τόσο σε εξωτερικές όσο και σε εσωτερικές μεταβλητές, όπως είναι ότι η παρακίνηση είναι ελεγχόμενη από τον ίδιο τον εργαζόμενο, αφού συνδέεται άμεσα με την προσπάθεια την οποία καταβάλλει στην εργασία του, η παρακίνηση για το κάθε άτομο ξεχωριστά αποτελεί ένα ατομικό φαινόμενο και εκδηλώνεται με μοναδικό τρόπο, το κίνητρο του κάθε ατόμου συνδέεται αναπόσπαστα με τη δράση του, τον βαθμό αποφασιστικότητας του και τις εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις που ασκούν επιρροή σε αυτό και τέλος η παρακίνηση αλληλοεπιδρά με δυο βασικούς παράγοντες, τη διέγερση, δηλαδή το τι ενεργοποιεί και κινητοποιεί τον εργαζόμενο, και την κατεύθυνση της συμπεριφοράς του, δηλαδή τη δύναμη που επιδεικνύει να εμπλακεί σε εργασιακά projects.

Η σύγχρονη έρευνα θεωρεί την παρακίνηση των εργαζομένων ως μια μεταβλητή στα εργασιακά περιβάλλοντα, η οποία δημιουργεί εκείνα τα κατάλληλα ερεθίσματα στους εργαζομένους προκειμένου να αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να επιδεικνύουν το σύνολο των δεξιοτήτων τους. Έτσι συνδέει άμεσα το κίνητρο, δηλαδή την εσωτερική δύναμη που πηγάζει από τους εργαζομένους για την ικανοποίηση των αναγκών τους, με τον βαθμό παρακίνησής τους, εξηγώντας ότι εργαζόμενοι με υψηλή παροχή κινήτρων εμφανίζουν υψηλή απόδοση, υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη εργασιακή προσπάθεια, ενώ στον αντίποδα, εργαζόμενοι χωρίς κίνητρα παρουσιάζονται με χαμηλή απόδοση, χαμηλό βαθμό παρακίνησης και μη αποδοτικό εργασιακό έργο. Φαίνεται λοιπόν ότι στον πυρήνα της παρακίνησης των εργαζομένων κρύβεται η δυναμική της παροχής αυτού που επιθυμούν περισσότερο και με μεγαλύτερη δυναμική, για αυτό και είναι κρίσιμο οι Chief Human Resources Officers, αλλά και το σύνολο των κορυφαίων στελεχών της C-suite (CEO,CFO,COO,CHRO,CMO), να επιδεικνύουν υψηλό βαθμό προσαρμοστικότητας και αποφασιστικότητας, όσον αφορά την κατεύθυνση της παρακίνησης.

Έτσι, το βασικό ερώτημα το οποίο εκκινεί τη μελέτη και την έρευνα της έννοιας της παρακίνησης των ανθρώπων και ειδικότερα των εργαζομένων, είναι γιατί οι άνθρωποι κάνουν

αυτό που κάνουν, δηλαδή γιατί οι άνθρωποι επιλέγουν να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη γραμμή δράσης για μεγάλο χρονικό διάστημα, παρά τα τυχόν εμπόδια και προβλήματα που ανακαλύπτουν. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη της Talla Piere (2025), η οποία στην ίδια κατεύθυνση, με άλλες έρευνες, συνδέει την παρακίνηση των ανθρώπων με τα κίνητρα τα οποία έχουν, δηλαδή την εσωτερική δύναμη, μέσω της οποίας προσπαθούν να ικανοποιήσουν κάποια ανάγκη και προσδοκία τους, δημιουργώντας ένα απλοποιημένο μοντέλο παρακίνησης, με την απόδοση των εργαζομένων να είναι το άθροισμα της παρακίνησης και της ικανότητας, $Performance = function (ability * motivation)$. (Σχήμα 3).



Πηγή: Piere, T. (2025), σελ. 253.

2.7 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .

Ιδιαίτερο επιστημονικό ενδιαφέρον, παρουσιάζει η προσέγγιση της καθηγήτριας Enid Mumford (1991), η οποία σε συνέχεια, προηγούμενων σπουδαίων θεωρητικών στον χώρο της παρακίνησης, όπως είναι ο Maslow και ο Herzberg, εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσα από δυο διαστάσεις, τον βαθμό αντιστοιχίας που υπάρχει, μεταξύ των οργανωτικών αναγκών, απαιτήσεων του οργανισμού και των αναγκών των εργαζομένων,

καθώς και τον βαθμό αντιστοιχίας που υπάρχει, μεταξύ των προσδοκιών των εργαζομένων και του τι πραγματικά λαμβάνουν ως ανταμοιβή. Έτσι, οι εργαζόμενοι, παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, όταν οι ανάγκες τους ταιριάζουν με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ηγετικών στελεχών του οργανισμού, ενώ οροθετούνται πέντε, συμβατικοί, τομείς αναγκών των εργαζομένων, μέσω των οποίων εξετάζεται η αποτελεσματικότητα της σχέσης της διοίκησης του οργανισμού και των εργαζομένων, η σύμβαση γνώσης (The Knowledge Contract), η ψυχολογική σύμβαση (The Psychological Contract), η σύμβαση αποδοτικότητας και ανταμοιβών (The Efficiency/Rewards Contract), η ηθική σύμβαση (The Ethical Contract), και η σύμβαση της δομής των στόχων (The Task structure Contract). (Mumford, 1991). (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Πέντε συμβατικοί τομείς που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία

	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ
Το συμβόλαιο γνώσης	Χρειάζεται ένα ορισμένο επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων από τους υπαλλήλους της, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά	Επιθυμεί οι δεξιότητες και οι γνώσεις που φέρνει μαζί του να χρησιμοποιούνται και να αναπτύσσονται
Το ψυχολογικό συμβόλαιο	Χρειάζεται εργαζόμενους που έχουν το κίνητρο να φροντίζουν και να προασπίζονται τα συμφέροντα της	Επιδιώκει να προωθήσει τα δικά του προσωπικά συμφέροντα π.χ. να εξασφαλίσει: επίτευξη στόχων, αναγνώριση, υπευθυνότητα, κοινωνικό στάτους
Το συμβόλαιο αποδοτικότητας – αμοιβών	Χρειάζεται να εφαρμόζει γενικευμένα πρότυπα απόδοσης και ποιότητας,	Επιδιώκει μια προσωπική, δίκαιη σχέση ανταλλαγής μεταξύ προσπάθειας και αμοιβής, καθώς και

	καθώς και συστήματα αμοιβών	συστήματα ελέγχου που να θεωρούνται αποδεκτά
Το ηθικό συμβόλαιο (κοινωνικών αξιών)	Χρειάζεται εργαζομένους που θα αποδέχονται το ήθος και τις αξίες της επιχείρησης	Επιδιώκει να εργάζεται για έναν εργοδότη του οποίου οι αξίες δεν έρχονται σε αντίθεση με τις δικές του
Το συμβόλαιο δομής καθηκόντων	Χρειάζεται εργαζομένους που θα αποδέχονται τεχνικούς και άλλους περιορισμούς, οι οποίοι δημιουργούν εξειδίκευση ή διαφοροποίηση καθηκόντων	Επιδιώκει ένα σύνολο καθηκόντων που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του για διαφοροποίηση π.χ. να περιλαμβάνει ποικιλία, ενδιαφέρον, στόχους, ανατροφοδότηση, ταυτότητα έργου και αυτονομία

Πηγή: Piore, T. (2025), σελ. 283.

2.8 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.

Χρήσιμο είναι εδώ να αναφερθούμε στα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, με κυριότερο αυτό του δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο παρουσιάζει και σημαντικά πλεονεκτήματα, ως μέθοδος έρευνας και εξαγωγής αποτελεσμάτων, με την εύκολη συλλογή απαντήσεων, το χαμηλό κόστος και την ταχύτητα παραγωγής των αποτελεσμάτων, ενώ αρκετοί ερευνητές, εμφανίζονται να έχουν δημιουργήσει τέτοια ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης, όπως είναι, η κλίμακα JDI (Job Descriptive Index) για την μέτρηση πέντε πτυχών της επαγγελματικής ικανοποίησης (αμοιβή, σχέση με τα γραμμικά στελέχη, σχέση με συναδέλφους, προαγωγή και αποστολή της θέσης) Smith et al (1989), Kendall & Julin, αυτό του Πανεπιστημίου της Minnesota, το «Michigan Organizational Assessment Questionnaire» Lawler et al. (1979).

Χαρακτηριστική είναι η μελέτη του Paul Spector, ο οποίος το 1985, εφάρμοσε ένα ερωτηματολόγιο, που αφορούσε την αξιολόγηση, μέτρηση, της εργασιακής ικανοποίησης των

εργαζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, δημιουργώντας ουσιαστικά ένα εργαλείο μέτρησης και ανάλυσης της μεταβλητής. Έτσι, μέσα από ένα πλήθος ερωτήσεων, αποτυπωμένο με τη μέθοδο Likert, σε εξαβάθμια κλίμακα, αξιολογούνται και ερμηνεύονται οι απαντήσεις που δίδονται από τους εργαζομένους για εννέα διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης (μισθός, εργασιακές συνθήκες, συναδελφικές σχέσεις, υπηρεσιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους, το έργο και η φύση της εργασίας, δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και ενδεχόμενη επιβράβευση και παροχή επιπρόσθετων απολαβών από τη διοίκηση), γεγονός που αποδεικνύει την επίδραση που ασκεί η ηγεσία και η παρακίνηση στην εργασιακή ικανοποίηση, αφού το σύνολο των εννέα διαστάσεων, διαμορφώνεται και καθορίζεται, συμπληρωματικά, τόσο από το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται όσο και από τις μεθόδους παρακίνησης που λαμβάνουν χώρα.

2.9 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.

Σε μια προσπάθεια, να εξειδικεύσω τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, θεώρησα χρήσιμο και ενδιαφέρον να αναφερθώ στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

Η περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, δεδομένου του διαφοροποιημένου εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο δρουν και εργάζονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνώρισμα, όπως είναι η τυπολατρία, η αυστηρή ιεραρχική δομή, θεσμικές και οργανωσιακές αγκυλώσεις και περιορισμοί, σε ευθεία αντιδιαστολή με το εργασιακό περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα, το οποίο, κατά τεκμήριο, χαρακτηρίζεται από ευελιξία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, καινοτομία, ταχύτητα, διορατικότητα και δημιουργικότητα.

Η σημασία της ανάλυσης της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα έγκειται στο γεγονός ότι το δημόσιο από τη φύση του και λόγω της αποστολής που έχει, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό, την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη και συνοχή του κράτους και των πολιτών του, ασκεί σημαντικές ελεγκτικές και διεκπεραιωτικές λειτουργίες και είναι αυτό που εξασφαλίζει τη δημοκρατική λειτουργία των θεσμών και των δομών που το αποτελούν.

Είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, τα κίνητρα δεν είναι μονοσήμαντα οικονομικά, όπως συμβαίνει με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, αλλά ευθυγραμμίζονται με την αποστολή που έχει ο δημόσιος υπάλληλος στην παροχή δημόσιας προσφοράς, στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και στην εξασφάλιση δημόσιας ασφάλειας και υγείας για όλους τους πολίτες.

Η μελέτη των Perry & Wise (1990), επιβεβαιώνει την έννοια της δημόσιας προσφοράς, της δημόσιας υπηρεσίας (Public Service Motivation), που νιώθουν οι δημόσιοι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι, πέρα από καθαρά οικονομικά κίνητρα, όπως είναι ο μισθός τους, η προαγωγή τους, τα επιδόματά τους, παρακινούνται και από εξωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι, το δημόσιο συμφέρον, η παροχή δημόσιας ασφάλειας, η εξασφάλιση κοινωνικής δικαιοσύνης.

Στην ίδια επιστημονική κατεύθυνση, και προωθώντας την εμπειρική επιβεβαίωση της παραπάνω μελέτης, η μελέτη των Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007) εξετάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από τη διαφορετική παρακίνηση που νιώθουν και αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα σε σχέση με αυτούς του ιδιωτικού. Έτσι, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα εμφανίζονται να εισπράττουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από μεταβλητές, όπως είναι η σταθερότητα της εργασίας τους, η ισορροπία της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής, η αίσθηση της εκτέλεσης του δημόσιου καθήκοντος τους, αποδίδοντας σημαντική αξία σε ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασιακής τους σχέσης παρά σε ποσοτικά.

Οι Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003), προσεγγίζουν την εργασιακή ικανοποίηση, την οποία νιώθουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε σχέση με το εργασιακό τους περιβάλλον, δηλαδή τις ιδιαίτερες συνθήκες και περιστάσεις, οι οποίες συνθέτουν την καθημερινή άσκηση των καθηκόντων τους. Σημειώνουν ως ιδιαίτερα σημαντικές κάποιες μεταβλητές που χαρακτηρίζουν το εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων υπαλλήλων, όπως είναι η ξεκάθαρη και σαφής τοποθεσία η οποία παρακινεί και επαυξάνει την ικανοποίηση, η αμφίδρομη ανατροφοδότηση με τους προϊστάμενους, η οποία λειτουργεί στην ίδια κατεύθυνση, ενώ γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και στρεβλώσεις λειτουργούν αντίθετα, μειώνοντας τα επίπεδα αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης από την εργασία.

Οι Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008), εξετάζουν τον ρόλο που διαδραματίζει η ηγεσία στην εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, όπου συγκεκριμένα ηγετικά πρότυπα και συμπεριφορές αυξάνουν τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την ικανοποίηση που εισπράττουν οι εργαζόμενοι. Έτσι, τόσο η μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) όσο και η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) επιδρούν θετικά στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία, αυξάνουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, μεταλαμπαδεύουν αποτελεσματικά, το όραμα και την αποστολή της υπηρεσίας προς τους εργαζομένους, ενισχύουν την αμφίδρομη επικοινωνία, ενώ τοποθετούν σε ένα ξεκάθαρο πλαίσιο τους στόχους και τους ρόλους του κάθε υπαλλήλου.

Η παρακίνηση των στελεχών του δημοσίου τομέα μελετήθηκε διεξοδικά στη μελέτη των Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Σε παράθεση με τη μελέτη που έλαβε χώρα σχεδόν 20 χρόνια πριν, επαναξιολογήθηκε η θεωρία του κινήτρου της Δημόσιας Υπηρεσίας, επιβεβαιώνοντας την αξία για την κινητροποίηση των υπαλλήλων από παράγοντες όπως είναι η διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος, η συμπάθεια προς το κοινωνικό σύνολο, η πολιτική συμμετοχή στα κοινά αλλά και ο αλτρουισμός, ενώ η απόδοση και η εργασιακή ικανοποίηση συνδέθηκαν θετικά και άμεσα με υψηλούς δείκτες PSM (Public Service Motivation).

Είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στη σύγχρονη τάση οργάνωσης των δομών του δημόσιου τομέα, στη βάση ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων, κατά τα πρότυπα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, καθώς φαίνεται ότι λειτουργεί θετικά προς την κατεύθυνση, επίτευξης εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και επαύξησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Έτσι, η εισαγωγή ενός διαφορετικού πλαισίου λειτουργίας, με έντονα χαρακτηριστικά ευέλικτου μάνατζμεντ, όπως είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων, η ανάπτυξη θυλάκων αυτονομίας και ευελιξίας στην εκτέλεση των καθηκόντων, η ελεύθερη ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών, αλλά και η μέτρηση της απόδοσης και της αποδοτικότητας μέσω συστημάτων παρακολούθησης δεικτών (KRIs) λειτουργούν ενδυναμωτικά και εμπνευστικά, βελτιώνοντας κατακόρυφα προσόντα και δεξιότητες των υπαλλήλων.

Οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, με την ενσωμάτωση του νέου μοντέλου σύγχρονου μάνατζμεντ, παρέχουν το έργο τους με σημαντικά μεγαλύτερη σαφήνεια στους στόχους τους

οποίους θα πρέπει να εκπληρώσουν, στους ρόλους που καλούνται να εκτελέσουν, στην ταχύτητα παροχής της αποστολής τους, αλλά και στις ευκαιρίες εξέλιξης και αναρρίχησης των στελεχών τους με μοντέλα πρόβλεψης των αποχωρήσεων, αντικατάστασης προϊσταμένων και αναζήτησης ταλέντων από την αγορά εργασίας.

Παράλληλα, η επιβράβευση η οποία παρέχεται στις περιπτώσεις όπου υλοποιούνται έργα και αποστολές, σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα, με bonus και άλλες οικονομικές παροχές (κατ' αποκοπή αμοιβές σε ομάδες εργασίας, παροχή εργασίας από απόσταση, παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων με πλήρη κάλυψη των εξόδων και επιπρόσθετη αμοιβή) δημιουργεί αξία στην αντίληψη των υπαλλήλων ότι το έργο το οποίο παρέχουν αμείβεται ανάλογα και δίκαια.

Από την άλλη μεριά, υπάρχουν μελέτες όπως αυτές των Pick, D., & Teo, S. T. (2017) και των Vigoda-Gadot, E. R. A. N., & Meiri, S. (2008) που σημειώνουν ότι, το μοντέλο NPM δεν έχει πάντα θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα.

Έτσι η επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης υλοποιείται στον βαθμό που αφορά, υπαλλήλους με εργασιακή κουλτούρα ανάλογη με αυτή του μοντέλου του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να εργαστούν υπό την ασφυκτική πίεση στόχων, χρονοδιαγραμμάτων, εντατικοποίησης του εργασιακού έργου και συστηματικής μέτρησης της απόδοσης, της αποδοτικότητας των διαδικασιών και της επίτευξης δεικτών.

Αντίθετα, υπάλληλοι με διαφορετικό αξιακό σύστημα, φαίνεται να μην επωφελούνται από το μοντέλο NPM και εμφανίζουν μειωμένα επίπεδα ικανοποίησης, ψυχικής ισορροπίας, αυτοβελτίωσης, απόδοσης και αυξημένα επίπεδα στρες, δυσαρέσκειας, εργασιακής εξουθένωσης και χαμηλής αυτοεκτίμησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

Η έρευνα, ως μια σημαντική επιστημονική διαδικασία, κατά την οποία, συλλέγονται δεδομένα, είτε με ποσοτικές μεθόδους είτε με ποιοτικές, αξιολογούνται και αναλύονται και σε τελικό στάδιο ερμηνεύονται και οδηγούν σε συμπεράσματα, περιγράφεται και αναλύεται, με αξιοπρόσεκτο τρόπο, στη μελέτη των Leedy & Ormrod (2021), οι οποίοι προσπάθησαν να δημιουργήσουν έναν οδικό χάρτη, να οριοθετήσουν ένα πλαίσιο με βασικές κατευθύνσεις, προκειμένου να βοηθήσουν ερευνητές να σχεδιάσουν την έρευνά τους μέσα από συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να συμπεριλάβουν για τη συλλογή δεδομένων, τον τρόπο που πρέπει να αναλυθούν αλλά και ποιοι τύποι συμπερασμάτων έχουν πιθανότητα να εμφανισθούν.

Έτσι, προτείνουν μια ενιαία στρατηγική, στον σχεδιασμό της έρευνας, τον κύκλο της έρευνας (The Research Cycle), (Σχήμα 4), ο οποίος περιλαμβάνει επτά διαφορετικά βήματα, όπως είναι ο ορισμός του ερευνητικού θέματος, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η αποτύπωση τυχόν υποερωτημάτων που πρέπει να διερευνηθούν, το μεθοδολογικό πλαίσιο εντός του οποίου θα κινηθεί η έρευνα, η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και τέλος η επιστημονική ερμηνεία και αποσαφήνιση των αποτελεσμάτων της. Στο σύνολό τους τα επτά αυτά διαφορετικά στάδια της έρευνας λαμβάνουν χώρα, με συγκεκριμένη ταξινόμηση, κυκλικά, αλυσιδωτά, το ένα μετά το άλλο, οδηγώντας, στο τέλος, σε ένα επιστημονικά μελετημένο και τεκμηριωμένο σχέδιο έρευνας.

Σχήμα 4: Ο ερευνητικός κύκλος



Πηγή: Leedy & Ormrod (2021), σελ. 25.

Η βασική στόχευση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι να συμβάλει, όσο το δυνατόν πιο ουσιαστικά, στην αποσαφήνιση των εννοιών της ηγεσίας και της παρακίνησης αλλά και των αποτελεσμάτων που αυτές παράγουν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ανάλογα με τον τρόπο άσκησής τους, τόσο στον χώρο των επιχειρήσεων και ιδιωτικών οργανισμών όσο και στον χώρο του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το κεφάλαιο, επεξηγείται το μεθοδολογικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίστηκε η παρούσα εργασία, δηλαδή οι μέθοδοι και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τον σχεδιασμό, τη δημιουργία και την οργάνωσή της.

3.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ.

3.2.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της μεθοδολογικής προσέγγισης την οποία ακολούθησα, όσον αφορά την παρουσίαση μιας αναλυτικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης στο 2^ο κεφάλαιο, ερευνώντας την επίδραση της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η μεθοδολογική προσέγγιση, την οποία ακολούθησα, περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο αναζήτησα τη βιβλιογραφία, τη στρατηγική πάνω στην οποία βασίστηκα για την κατεύθυνση της έρευνας, ποια κριτήρια ήταν χρήσιμα στον τρόπο επιλογής της βιβλιογραφίας, ποιες μελέτες και άρθρα αποκλείστηκαν, ποιες πηγές, βάσεις δεδομένων και επιστημονικοί κόμβοι αξιοποιήθηκαν και τέλος πώς αξιολογήθηκαν τα δεδομένα και τα ευρήματα που προέκυψαν.

Είναι χρήσιμο εδώ να αναφέρω ότι η εργασία βασίστηκε σε δευτερογενή έρευνα, χρησιμοποιώντας και αξιοποιώντας συστηματικά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση για το υπό εξέταση θέμα, δημιουργώντας ένα μεθοδολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει μια δομημένη διαδικασία.

3.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.

Αρχικά ο τρόπος με τον οποίο αναζητήθηκε η βιβλιογραφία, περιλάμβανε συγκεκριμένους όρους και λέξεις, που ευθυγραμμίζονται εννοιολογικά τόσο με την ηγεσία και την παρακίνηση όσο και με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και την επίδραση που ασκούν οι δυο πρώτες.

Έτσι αναζητήθηκαν οι εξής 22 ορολογίες: Ηγεσία# Παρακίνηση των εργαζομένων# Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη# Οργανωσιακή συμπεριφορά και Ηγεσία# Leaders#

Leadership# Leadership and job satisfaction# Job satisfaction# Job description# Job analysis# Leadership in the public sector# Transformational Leadership# Transactional Leadership# Η ανθρωπιστική συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις# Chief Human Resources Officers# Εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων# Αξιολόγηση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης# Measurement of Human Service Staff Satisfaction# Μετασχηματιστική Ηγεσία# Συναλλακτική Ηγεσία# Σχεδιασμός της Έρευνας# Κύκλος της έρευνας#.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα, το οποίο αποτελεί υποκεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του 2^{ου} κεφαλαίου, αναζητήθηκαν οι εξής 10 ορολογίες: The process of NPM change# The NPM model# The motivational bases of public service# Public service motivation# New public management# Νέο δημόσιο μάνατζμεντ# job satisfaction in public employees# The role of work environment# Differences in work motivation between public and private sector# Leadership in government organizations#.

3.2.3 ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΘΗΚΑΝ.

Η αναζήτηση των παραπάνω ορολογιών έλαβε χώρα σε έγκυρες διεθνείς βάσεις δεδομένων, ενώ πραγματοποιήθηκε διερεύνηση και σε επιστημονικά αποθετήρια όπως είναι: Google Scholar, Research Gate, Academia.edu, Science Direct, Το Εθνικό Αρχείο Διδακτορικών διατριβών, Το Αρχείο Κυπριακών Διδακτορικών διατριβών.

3.2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΥ ΜΕΛΕΤΩΝ.

Τα αποτελέσματα από την αναζήτηση την οποία πραγματοποίησα ήταν η απεικόνιση εκατοντάδων άρθρων και μελετών σχετικές με τη θεματολογία, η πλειοψηφία των οποίων δεν βρίσκονταν στην επιστημονική κατεύθυνση της εργασίας μου, αφού δεν μελετούσαν την επίδραση της παρακίνησης και των ηγετικών προτύπων στην εργασιακή ικανοποίηση, δεν είχαν παρουσιάσει με ξεκάθαρο τρόπο το μεθοδολογικό πλαίσιο στο οποίο βασίστηκαν για τη συλλογή της βιβλιογραφίας τους, μελετούσαν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε συγκεκριμένους κλάδους, περιορίζοντας το επιστημονικό ενδιαφέρον, είχαν διαφορετική

προσέγγιση όσον αφορά το βασικό ερευνητικό τους ερώτημα, ενώ πολλές από αυτές ήταν όμοιες και σχεδόν με ίδιο περιεχόμενο.

3.2.5 ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.

Σε δεύτερο χρόνο, φιλτράροντας το κάθε άρθρο και μελέτη ξεχωριστά, μελετώντας τον τίτλο, το περιεχόμενο, τη βιβλιογραφία την οποία περιείχαν, τα ευρήματα τα οποία αναδείκνυαν αλλά και τα τελικά συμπεράσματά τους, πραγματοποίησα μια ποιοτική ανάλυση του περιεχομένου τους, εντοπίζοντας και σημειώνοντας τις βασικές μεταβλητές τους, τα κρίσιμα σημεία στη βιβλιογραφική τους ανασκόπηση, τα ευρήματα και τα τελικά συμπεράσματά τους, δημιουργώντας ένα μεθοδολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο το σύνολο των δεδομένων ταξινομήθηκε στα παρακάτω θεματικά πεδία:

- Η επίδραση της Ηγεσίας στην οργανωσιακή επιτυχία.
- Ο ρόλος των ηγετικών προτύπων στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Οι πρακτικές παρακίνησης και ο ρόλος που ασκούν στην εργασιακή ικανοποίηση.
- Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.
- Η επίδραση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

3.2.6 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ.

Είναι χρήσιμο εδώ να αναφέρω ότι η επιλογή των μελετών και των άρθρων τα οποία συμπεριλήφθηκαν στο 2^ο κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, πραγματοποιήθηκε στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων ένταξης, προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η επιστημονική ποιότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Έτσι, τα βασικά κριτήρια ένταξης είναι τα εξής:

- Η συνάφεια με το θέμα το οποίο ερευνά η εργασία.
- Η επιστημονική εγκυρότητα των μελετών και των άρθρων στη βάση των οποίων συλλέχθηκαν δεδομένα. (peer - reviewed Journal).

- Το σαφές μεθοδολογικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίστηκε η συγγραφή.
- Η γλώσσα που χρησιμοποιήθηκε, με επιλογή μόνο της ελληνικής και της αγγλικής.
- Εξειδίκευση μέρους της βιβλιογραφίας στον χώρο του δημόσιου τομέα και των εργαζομένων του.

Επιπρόσθετα, εξέτασα εάν μελετούν σε βάθος την έννοια της ηγεσίας, πώς εξετάζουν τον ρόλο που διαδραματίζει στην επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, πώς αναλύουν τα διαφορετικά ηγετικά πρότυπα και πώς αυτά επιδρούν στην ικανοποίηση που εισπράττουν οι εργαζόμενοι, εάν αναδεικνύουν τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων οι οποίες επιδρούν στην ικανοποίησή τους, εάν το βασικό ερευνητικό τους ερώτημα βρίσκεται στην ίδια κατεύθυνση με τη δική μου αναζήτηση και εάν από την ανάλυση τους ενισχύουν τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και τους λόγους για τους οποίους πρέπει να διερευνηθεί η επίδραση που ασκείται σε αυτήν.

3.2.7 ΤΕΛΙΚΟ ΔΕΙΓΜΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ.

Η παραπάνω διαδικασία απέδωσε, σε τελικό στάδιο, 26 μελέτες και επιστημονικά άρθρα, τα οποία θεώρησα κατάλληλα και αντιπροσωπευτικά για την ανάλυση του θέματος της μεταπτυχιακής μου εργασίας, τα οποία συμπεριλάμβαναν κλασικές θεωρητικές προσεγγίσεις όπως αυτές του Vroom (1964) και του Mitchel (1987), αλλά και σύγχρονες μελέτες πάνω στο αντικείμενο, όπως αυτές του Nohria et al (2008) του Hallem et al (2018).

Στο πίνακα (Πίνακας 3) που ακολουθεί, παρουσιάζω συνοπτικά το σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που επέλεξα να συμπεριλάβω στο 2^ο κεφάλαιο.

Πίνακας 3: Μελέτες της βιβλιογραφικής ανασκόπησης

Συγγραφείς	Τόπος Διεξαγωγής της Έρευνας	Θέμα της Έρευνας	Τύπος Έρευνας	Ευρήματα
Παναγόπουλος (2024)	Ελλάδα	Η Ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη ως	Ποσοτική με συλλογή πρωτογενών	Ευρήματα της έρευνας αποτελούν ότι ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός

		παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής και δημοτικής εκπαίδευσης	δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων σε δείγμα εργαζομένων.	τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.
Granny, C., Smith, P., & Stone, E. (1992)	Η.Π.Α.	Job satisfaction advances in research and application.	Δευτερογενής βιβλιογραφική έρευνα.	Η έρευνα εξηγεί το μοντέλο της απόκλισης με βάση το οποίο εργαζόμενοι με εξίσου υψηλές απολαβές μπορούν να έχουν απόκλιση στην εργασιακή ικανοποίηση την οποία εισπράττουν.
Μπουραντάς Δ (2025)	Ελλάδα	Management και Ηγεσία	Συνδυασμός πρωτογενούς έρευνας με συνεντεύξεις και εμπειρικής παρατήρησης.	Το βιβλίο αναλύει την έννοια της ηγεσίας, αντιπαραβάλλει τον ηγέτη με τον μάνατζερ, θεωρώντας ότι η ηγεσία είναι δυναμική και εξελικτική διαδικασία που απαιτεί συνεχή μάθηση, προσαρμογές, ευελιξία και πειθαρχία.
Bennis, W., & Nanus, B. (1985)	Η.Π.Α.	The strategies for taking charge. Leaders	Ποιοτική έρευνα με δεδομένα από συνεντεύξεις ανώτατων στελεχών.	Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προκαλούν θετική μεταμόρφωση στις δομές που διοικούν μέσω 4 στρατηγικών, του οράματος, της επικοινωνίας, της εμπιστοσύνης, και της αυτογνωσίας.
Northouse, P. G. (2019)	Κυρίως στις Η.Π.Α. και στον Αγγλοσαξονικό χώρο.	Leadership: Theory and Practice	Θεωρητική και βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία παρουσιάζει θεωρίες και ερευνητικά δεδομένα από πολλές διαφορετικές χώρες και οργανισμούς.	Η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία επιρροής, μέσω της οποίας ο ηγέτης κατευθύνει και παρακινεί μια ομάδα προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η μελέτη συνδέει αποτελεσματικά τις μεταβλητές της ηγεσίας, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ δίνει έμφαση σε διαφορετικά στυλ ηγεσίας, όπως την μετασχηματιστική, τη συμμετοχική και την ηθική ηγεσία.

Vroom, V. H. (1964)	Κυρίως στις Η.Π.Α.	Work and motivation.	Θεωρητική και εννοιολογική μελέτη που βασίζεται σε ερευνητικά δεδομένα από τον χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας και της διοίκησης.	Αναπτύσσει τη θεωρία της προσδοκίας, με βάση την οποία η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από τις προσδοκίες που έχουν σχετικά με την προσπάθεια που καταβάλουν, την απόδοση που έχουν και τις ανταμοιβές που θα λάβουν.
Clarke, S., Probst, T.M., Guldenmund, F. and Passmore, J. (2015).	Διάφορες Χώρες,	The Psychology of Occupational Safety and Workplace health.	Θεωρητική και βιβλιογραφική μελέτη στη βάση σύνθεσης διεθνών ερευνών και θεωριών.	Αναδεικνύεται η εξαιρετική σημασία του υγιούς εργασιακού κλίματος, της οργανωσιακής δικαιοσύνης και των ηγετικών προτύπων, στην επίτευξη υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, χαμηλών επιπέδων συγκρούσεων και εργασιακής εξουθένωσης, αλλά και στην επίτευξη ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων.
Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009).	Η.Π.Α.	Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting.	Ποσοτική και εμπειρική έρευνα στη βάση στατιστικής ανάλυσης δεδομένων εργαζομένων σε τράπεζες και σε μονάδες εταιρίας φιλοξενίας.	Η πρόθεση αποχώρησης από την εργασία δεν αποτελεί μόνο ατομική απόφαση αλλά επηρεάζεται από το εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον των εργαζομένων.
Belias, D., & Koustelios, A. (2014).	Διάφορες Χώρες,	Leadership and job satisfaction.	Βιβλιογραφική ανασκόπηση με σύνθεση και σύγκριση της διεθνούς βιβλιογραφίας.	Η ηγεσία επιδρά καθοριστικά στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ η συμμετοχική και η εξουσιοδοτική ηγεσία αυξάνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, δημιουργούν θετικό οργανωσιακό κλίμα και ενδυναμώνουν τους εργαζομένους.

Haleem, F., Jehangir, M., & Khalil-Ur-Rahman, M. (2018).	Διάφορες χώρες.	Job satisfaction from leadership perspective.	Θεωρητική και εννοιολογική με σύνθεση της διεθνούς βιβλιογραφίας και ανάπτυξη ενός εννοιολογικού μοντέλου ερμηνείας.	Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ μέσω της πνευματικής διέγερσης που προκαλεί, η επίδραση της αυξάνεται κατακόρυφα.
Χυτήρης, Λ. (2013).	Δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.	Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρωπιστική συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.	Θεωρητική και βιβλιογραφική με σύνθεση και της διεθνούς βιβλιογραφίας.	Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μιας σειράς μεταβλητών. όπως είναι το εργασιακό περιβάλλον, η οργανωσιακή κουλτούρα, τα κίνητρα και τα ηγετικά πρότυπα.
Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008).	Δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.	Employee motivation: a powerful new model.	Εμπειρική και ποσοτική έρευνα στη βάση ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων, στατιστικών αποτελεσμάτων και συγκριτικής αξιολόγησης οργανωσιακών πρακτικών.	Η παρακίνηση των εργαζομένων βασίζεται σε 4 συναισθηματικές ορμές, όπως είναι η ορμή για απόκτηση, η ορμή για σύνδεση, η ορμή για κατανόηση και η ορμή για άμυνα, ενώ οι οργανισμοί επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα όταν ικανοποιούν ταυτόχρονα και τις 4 αυτές ορμές των εργαζομένων.
Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987).	Δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.	People in organizations: An introduction to organizational behavior.	Θεωρητική βιβλιογραφική μελέτη στη βάση θεωρητικής ανάλυσης και σύνθεσης προηγούμενων εμπειρικών μελετών.	Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί μια εσωτερική ψυχολογική διαδικασία η οποία κατευθύνει, ενεργοποιεί και διατηρεί τη συμπεριφορά των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων τους.
Piere, T. (2025).	Δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.	Work Motivation and Job Satisfaction.	Θεωρητική βιβλιογραφική μελέτη στη βάση θεωρητικής σύνθεσης και	Δημιουργία του μοντέλου $Performance = Ability * Motivation$ με βάση το οποίο η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται τόσο από

			παρουσίασης μοντέλων παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης.	την ικανότητα τους όσο και από την παρακίνησή τους. Η παρακίνηση αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα για την επίτευξη απόδοσης, δέσμευσης και εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζομένους.
Mumford, E. (1991).	Δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.	Job satisfaction: A method of analysis.	Θεωρητική εννοιολογική μελέτη στη βάση θεωρητικής σύνθεσης και δημιουργίας ενός πλαισίου αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης.	Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αντιστοιχίας που υπάρχει ανάμεσα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων και στις απαιτήσεις και τις ανταμοιβές του οργανισμού.
Smith PC, Balzer W, Brannick M, (1989).	H.Π.A.	The Revised JDI: a facelift for an old Friend.	Μεθοδολογική και ποσοτική ψυχομετρική μελέτη για την αξιοπιστία του διαδεδωμένου εργαλείου μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης JDI.	Το αναθεωρημένο JDI (revised JDI) έχει υψηλότερο βαθμό αξιοπιστίας από την προηγούμενη έκδοσή του, παρουσιάζει μεγαλύτερη σαφήνεια στις ερωτήσεις και καλύτερη εγκυρότητα σε ψυχομετρικές μεταβλητές.
Lawler, E., Cammann, C., Nadler, D., & Jenkins, D. (1979).	H.Π.A.	Michigan organizational assessment questionnaire.	Μεθοδολογική και ποσοτική ψυχομετρική μελέτη για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου εργαλείου αξιολόγησης μεταβλητών MOAQ.	Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με το εργασιακό περιβάλλον, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και την οργανωσιακή υποστήριξη, τις διοικητικές πρακτικές, ενώ η ηγεσία όταν είναι αποτελεσματική επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης.
Spector, P. E. (1985).	H.Π.A	Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job	Μεθοδολογική και ποσοτική ψυχομετρική μελέτη για τη δημιουργία ενός	Η εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται με βάση τις διοικητικές πρακτικές, το στυλ ηγεσίας, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, ενώ το επίπεδο της

		Satisfaction Survey.	αξιόπιστου εργαλείου μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης JSS.	παρακίνησης και της δέσμευσης των εργαζομένων αλληλοεπιδρά με μεταβλητές, όπως είναι η αναγνώριση, οι ανταμοιβές και η δυνατότητα υπηρεσιακής εξέλιξης.
Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990).	Η.Π.Α.	The motivational bases of public service.	Θεωρητική και εννοιολογική μελέτη βασισμένη στην ανάλυση και τη σύνθεση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας όσο αναφορά την παρακίνηση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα.	Διατύπωση της θεωρίας της Δημόσιας Υπηρεσιακής Παρακίνησης με βάση την οποία η παρακίνηση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα σχηματίζεται με βάση κίνητρα ιδιαίτερης φύσης, όπως είναι η δημόσια προσφορά προς το κοινωνικό σύνολο, το δημόσιο συμφέρον, η κοινωνική δικαιοσύνη, αλλά και η εμπιστοσύνη στους κρατικούς θεσμούς.
Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007).	Βέλγιο.	An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations.	Ποσοτική και συγκριτική έρευνα στη βάση συλλογής δεδομένων από εργαζομένους τόσο δημοσίων όσο και ιδιωτικών, ενώ το δείγμα της έρευνας περιλάμβανε τη χρήση ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων σε εκατοντάδες εργαζομένους.	Η παρακίνηση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα, διαφέρει από αυτούς του ιδιωτικού τομέα αφού: Οι πρώτοι παρακινούνται από την ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής, την εκτέλεση του καθήκοντος και της αποστολής τους, την επαγγελματική σταθερότητά τους, ενώ οι δεύτεροι παρακινούνται από τα οικονομικά κίνητρα, την ιεραρχική τους εξέλιξη, την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους στόχων και την αποδοτικότητα που παρουσιάζουν στην εργασία τους.
Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003).	Η.Π.Α	Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment.	Ποσοτική εμπειρική μελέτη στη βάση συλλογής δεδομένων από εργαζομένους του Δημόσιου Τομέα, σε δείγμα που συλλέχθηκε μέσω δομημένων	Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζομένους του Δημόσιου Τομέα, τονίζοντας τη σημασία και τη σημαντικότητα υποστηρικτικών οργανωσιακών συνθηκών και

			ερωτηματολογίων από υπαλλήλους σε διαφορετικές διοικητικές βαθμίδες.	κατάλληλης διοικητικής κουλτούρας.
Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008).	H.Π.A.	Examining the nature and significance of leadership in government organizations.	Ποσοτική και εμπειρική έρευνα με δείγμα εκατοντάδες υπαλλήλους αλλά και ανώτερα στελέχη διαφορετικών διοικητικών βαθμίδων χρησιμοποιώντας δομημένα ερωτηματολόγια για τη συλλογή δεδομένων.	Η ηγεσία όταν είναι αποτελεσματική. επιδρά θετικά τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και στην οργανωσιακή αποδοτικότητα, ενώ συγκεκριμένα ηγετικά πρότυπα, όπως είναι η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία, ενισχύουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εργαζομένων, όπως είναι η δέσμευση, η αμφίδρομη εμπιστοσύνη υπαλλήλων και προϊσταμένων και η κατανόηση τόσο των ρόλων όσο και των στόχων τους.
Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010).	H.Π.A.	Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future.	Θεωρητική και βιβλιογραφική μελέτη στη βάση της σύνθεσης και ανάλυσης των υπαρχουσών διεθνών μελετών με στόχο την μετά από είκοσι χρόνια επαναξιολόγηση της γνωστής θεωρίας της Δημόσιας Υπηρεσιακής Παρακίνησης.	Διερευνάται η θεωρητική εξέλιξη της έννοιας της Δημόσιας Υπηρεσιακής Παρακίνησης και επανεξετάζονται κρίσιμες μεταβλητές, όπως είναι ποιες πρακτικές επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα, πως συνδέονται η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση με την έννοια της Δημόσιας Υπηρεσιακής Παρακίνησης και γιατί οι δημόσιοι οργανισμοί εξασφαλίζουν υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας όταν ευθυγραμμίζονται οι διοικητικές πρακτικές με τις αξίες που προσβέπει η δημόσια υπηρεσία.
Pick, D., & Teo, S. T. T. (2017).	Αυστραλία.	Job satisfaction of public sector	Ποσοτική και εμπειρική μελέτη	Η εφαρμογή και τα χαρακτηριστικά του μοντέλου του

		middle managers in the process of NPM change.	στη βάση συλλογής δεδομένων από δημοσίους υπαλλήλους στη μεσαία διοικητική ιεραρχία, χρησιμοποιώντας δομημένα ερωτηματολόγια.	Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, επιδρούν σημαντικά στη θετική επαύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των μεσαίων στελεχών στον Δημόσιο Τομέα. Ορισμένα χαρακτηριστικά του μοντέλου, όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, η αδήριτη ανάγκη για την επίτευξη μετρήσιμων στόχων σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα, αυξάνουν το εργασιακό άγχος και μειώνουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία.
Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008).	Ισραήλ	New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel.	Εμπειρική και ποσοτική μελέτη στη βάση συλλογής δεδομένων από εργαζομένους και ανώτερα στελέχη δημοσίων υπηρεσιών με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων κλειστού τύπου σε κλίμακες Likert.	Το μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ δεν έχει την ίδια επίδραση σε όλους τους εργαζομένους του Δημόσιου Τομέα. Εργαζόμενοι που οι αξίες τις οποίες προσβέουν ευθυγραμμίζονται με τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου, εμφανίζουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δέσμευσης και προσαρμοστικότητας, ενώ το μοντέλο έχει αρνητική επίδραση σε εργαζομένους με διαφορετικό αξιακό προσανατολισμό.
Maxwell, J. C. (2018).	Δεν περιορίζεται σε συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή	Developing the leader within you 2.0.	Βιβλιογραφική και εμπειρική μελέτη στη βάση συλλογής δεδομένων από μελέτες περίπτωσης, και παραδείγματα εφαρμογής διοικητικών πρακτικών σε οργανισμούς.	Η ηγεσία βασίζεται κυρίως στην επιρροή και λιγότερο στην άσκηση εξουσίας λόγω κατοχής κάποιας θεσμικής θέσης. Η ηγεσία αποτελεί μια δεξιότητα η οποία μπορεί να αναπτυχθεί δυναμικά, μέσα από 5 διαβαθμισμένα επίπεδα. Η ηγεσία συμβάλει στη δημιουργία θετικού οργανωσιακού κλίματος όταν αναγνωρίζει την καταβαλλόμενη προσπάθεια και ενδυναμώνει και

				αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό.
--	--	--	--	--------------------------------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ.

4.1 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπως αυτή παρουσιάστηκε αναλυτικά στο 2^ο κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, αναδεικνύει με ξεκάθαρο τρόπο, τον πολυδιάστατο και πολυπαραγοντικό χαρακτήρα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και τον υψηλό βαθμό αλληλοεπηρεασμού και διασύνδεσής της, με τις έννοιες της ηγεσίας και της παρακίνησης.

Τα επιμέρους επιστημονικά ευρήματα, όπως αυτά προκύπτουν από τις υπάρχουσες μελέτες και έρευνες, μπορούν να συνθέσουν ένα γενικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι μεταβλητές της ηγεσίας και των πρακτικών της παρακίνησης φαίνεται να ασκούν συμπληρωματικά, εξαιρετικά σημαντική επιρροή, σε μια σειρά από βασικά χαρακτηριστικά και δεξιότητες των εργαζομένων, που συνδέονται με τη συμπεριφορά τους και την επαγγελματική τους δράση εντός της οργανωσιακής δομής.

Αρχικά, σημαντικό μέρος των μελετών της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του 2^ο κεφαλαίου προσεγγίζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ως ένα φαινόμενο σύνθετο και πολυδιάστατο, εστιάζοντας στην εννοιολογική αποσαφήνισή της και την ανάλυση της δομής της.

Στο σημείο αυτό, οι περισσότερες μελέτες καταλήγουν σε ευρήματα που δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στην ύπαρξη οικονομικών κινήτρων και ανταμοιβών, αλλά επηρεάζεται και από άλλες μεταβλητές, όπως είναι το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων, οι προσδοκίες και οι ανάγκες τις οποίες έχουν και πώς αυτές αντιστοιχίζονται με τις οργανωσιακές απαιτήσεις, καθώς και το είδος των διοικητικών πρακτικών που εφαρμόζονται εντός της οργανωτικής δομής.

Ο υποκειμενικός χαρακτήρας της εργασιακής ικανοποίησης και η ανάγκη της εννοιολογικής της αποσαφήνισης αναδεικνύεται στη μελέτη της Mumford (1991), η οποία προσεγγίζει την

εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αντιπαραβάλλοντάς την στις απαιτήσεις του οργανισμού. Εδώ τα ευρήματα, παρουσιάζουν ένα εξελικτικό μοντέλο της εργασιακής ικανοποίησης, όπου, σε μια σχέση ανταλλαγής, ικανοποιούνται από τη μια πλευρά ανάγκες των εργαζομένων, όταν εξυπηρετούνται ανάγκες και απαιτήσεις της διοίκησης.

Επιπρόσθετα, το μοντέλο της απόκλισης στη θεωρητική προσέγγιση των Grannny, C., Smith, P., & Stone, E. (1992) επιβεβαιώνει τον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την εργασιακή ικανοποίησή τους οι εργαζόμενοι και την ανάγκη περαιτέρω ανάλυσης και επεξήγησής της, αφού εργαζόμενοι με παρόμοιες απολαβές έχουν πιθανότητα να εμφανίζουν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης, ανάλογα με τις ανάγκες και τις προσδοκίες που προβάλλουν.

4.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.

Οι πολλαπλές μεταβλητές που επιδρούν στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, επιβεβαιώνονται από τα ευρήματα μελετών, όπως είναι του Χυτήρη (2013), των Clarke et al (2015) αλλά και των Felps et al (2009), οι οποίες δείχνουν ότι το εργασιακό περιβάλλον και η επίτευξη υγιούς εργασιακού κλίματος, η οργανωσιακή κουλτούρα, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η ύπαρξη ίσων ευκαιριών εξέλιξης και αναρρίχησης των εργαζομένων, επιδρούν καθοριστικά στην επίτευξη αυξημένων επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης.

Έτσι, η έμφαση που αποδίδεται στη σημασία του οργανωσιακού περιβάλλοντος και της οργανωσιακής κουλτούρας, σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελεί κοινή συνισταμένη και κυρίαρχο εύρημα σε αρκετές μελέτες, σε σημείο που να επιδρά καθοριστικά και στην πιθανότητα πρόθεσης αποχώρησης του εργαζομένου από τον οργανισμό.

4.3 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.

Περνώντας στην έννοια της ηγεσίας, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η σχέση αλληλεπίδρασης της ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση αναδεικνύεται ως η πλέον εκτεταμένη θεματική ενότητα στην πλειοψηφία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του 2^ο κεφαλαίου, με τα ευρήματα να υποδεικνύουν ξεκάθαρα ότι αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο παράγοντα διαμόρφωσης τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και της δέσμευσης που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, τα ευρήματα αρκετών μελετών όπως του Παναγόπουλος, Ν. (2024), των Bennis, W., & Nanus, B. (1985), των Belias, D., & Koustelios, A. (2014), των Haleem, F., Jehangir, M., & Khalil-Ur-Rahman, M. (2018), και των Trottier, T., Van Wart, M., & Wang, X. (2008) δείχνουν ότι τα ηγετικά πρότυπα τα οποία θεμελιώνονται στην υποστήριξη των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον, στην αμφίδρομη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των ηγετικών στελεχών και των υπαλλήλων, στη μεταλαμπάδευση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, αλλά και στην αυξημένη δυνατότητα των υπαλλήλων να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και να συναποφασίζουν σε κάποιες περιπτώσεις, αυξάνουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση.

Σε παρόμοια επιστημονική κατεύθυνση, αναδεικνύεται η σημασία που έχουν τα διαφορετικά ηγετικά πρότυπα και ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή επιτυχία ενός οργανισμού. Έτσι συνδέουν συγκεκριμένα ηγετικά στυλ, όπως αυτό του συμμετοχικού τύπου και του εξουσιοδοτικού τύπου, με την επίτευξη θετικής οργανωτικής κουλτούρας, θετικών οργανωσιακών συμπεριφορών και υψηλής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ειδικότερα, τα συμπεράσματα των μελετών καταδεικνύουν ότι συγκεκριμένα ηγετικά πρότυπα, όπως είναι η ενδυναμωτική και η ενθαρρυντική ηγεσία, οδηγούν σε θετικές εργασιακές σχέσεις σε συνεργατικά και εποικοδομητικά, εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ παράλληλα, επαυξάνουν κρίσιμα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εργαζομένων, όπως είναι, η αυξημένη δέσμευση, η αυτοβελτίωση, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η υιοθέτηση κοινού οράματος, η διάθεση για επαγγελματική εξέλιξη και καινοτομία.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στα ευρήματα σχεδόν του συνόλου των μελετών, που αφορούν τη μετασχηματιστική και τη συμμετοχική ηγεσία, που κατευθύνονται στο συμπέρασμα ότι η επίδραση της είναι καταλυτική στην παρακίνηση και στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, στην ψυχολογική τους ενδυνάμωση, στην αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση την οποία εισπράττουν από την εργασία τους, ιδιαίτερα μέσω της πνευματικής τους διέγερσης, τη δημιουργία θετικού οργανωσιακού κλίματος, αλλά και το αυξημένο επίπεδο εμπιστοσύνης και αμφίδρομης επικοινωνίας, με αποτελεσματικά κανάλια ανατροφοδότησης, μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων.

4.4 Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.

Επιπρόσθετα, βασικό εύρημα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του 2^{ου} κεφαλαίου, αποτελεί η έννοια της παρακίνησης και ο τρόπος με τον οποίο συνδέεται με την απόδοση, τη δέσμευση, και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η παρακίνηση, ως μια βαθιά ψυχολογική, εσωτερική διεργασία, συνδέεται με τη θετική εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, αφού σε μεγάλο βαθμό την κατευθύνει, τη διατηρεί και σε κάποιες περιπτώσεις την ενεργοποιεί.

Ήδη από το 1964 η διατυπωμένη θεωρία της προσδοκίας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η παρακίνηση συνδέεται με τις προσδοκίες των εργαζομένων και την αντίληψη που διαμορφώνουν σχετικά με το ένα η προσπάθεια που καταβάλουν θα τους οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης τους καθώς και στην αύξηση των ανταμοιβών που θεωρούν ότι θα λάβουν.

Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι οργανισμοί για να επιτύχουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, θα πρέπει να παρακινούν τους εργαζομένους τους, ικανοποιώντας βασικές, εσωτερικές ορμές τους, ενώ καταλήγουν ότι η επαγγελματική δέσμευση, η αποδοτικότητα, η επίτευξη θετικού εργασιακού κλίματος και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχουν ως απαραίτητο προσδιοριστικό παράγοντα την παρακίνηση.

4.5 Η ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.

Όσον αφορά τα ευρήματα που αφορούν, ειδικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, αποτελεί κοινή συνιστάμενη όλων των επιστημονικών αναλύσεων και μελετών ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, τόσο από μεταβλητές που χαρακτηρίζονται από οικονομικό περιεχόμενο, όπως είναι ο μισθός, η επαγγελματική εξέλιξη, η κατάληψη θέσεων ευθύνης, η παροχή επιδομάτων και bonus, όσο και από μεταβλητές που συνδέονται με την ικανοποίηση εσωτερικών αξιακών κανόνων, όπως είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, η εκπλήρωση της αποστολής τους, η ολοκλήρωση του καθήκοντός τους, το αίσθημα της κοινωνικής προσφοράς, η ασφάλεια της εργασίας, λόγω της ύπαρξης μονιμότητας, αλλά και η ισορροπία μεταξύ εργασιακού χρόνου και ελεύθερου προσωπικού και οικογενειακού χρόνου.

Η διατυπωμένη θεωρία της Δημόσιας Υπηρεσιακής Παρακίνησης επιβεβαιώνει και ενισχύει τα παραπάνω ευρήματα, τονίζοντας τη βαρύτητα μεταβλητών, όπως η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος η δημόσια αποστολή και κοινωνική προσφορά, η αυξημένη θεσμική εμπιστοσύνη, η αυξημένη εργασιακή σταθερότητα κυρίως λόγω της μονιμότητας, η ευθυγράμμιση των αξιών της δημόσιας υπηρεσίας με τις εφαρμοζόμενες διοικητικές πρακτικές στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, σε αντιδιαστολή με τα διαφορετικά κίνητρα που παρακινούν τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, αποδίδοντας εργασιακή ικανοποίηση με διαφορετικό τρόπο.

Το μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, εμφυσώντας οργανωσιακά χαρακτηριστικά που βοηθούν τις υπηρεσίες να ασκούν αποδοτικά και αποτελεσματικά τις λειτουργίες τους και τα στελέχη να εκπληρώνουν στόχους και αξιολογήσεις, με σαφή κατεύθυνση στην αυτοβελτίωσή τους, την επαγγελματική εξέλιξή τους, την υπηρεσιακή ωρίμανσή τους και την ενσωμάτωση σε ικανοποιητικό βαθμό της εταιρικής κουλτούρας.

Ωστόσο, υπάρχουν ευρήματα μελετών που δείχνουν ότι βασικά χαρακτηριστικά του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, όπως είναι η αμοιβή με βάση την απόδοση, η μέτρηση της απόδοσης με δείκτες, η αύξηση της έντασης της εργασίας και της καινοτομίας, μπορούν να έχουν αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων που αξιολογούν εσωτερικές ποιοτικές αξίες ως σημαντικότερες από ποσοτικά μετρήσιμα δεδομένα της εργασίας τους.

4.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.

Ένα μέρος των μελετών στα ευρήματά τους, περιλαμβάνουν τον τρόπο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, αναδεικνύοντας τη σημασία της ύπαρξης αξιόπιστων μεθόδων και εργαλείων μέτρησης της, ως βασικής μεταβλητής της οργανωσιακής συμπεριφοράς, επιβεβαιώνοντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν αποτελεί μονοδιάστατο γεγονός αλλά πολυπαραγοντικό φαινόμενο.

Τα διαφορετικά εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία περιγράφονται και αναλύονται στις μελέτες, όπως είναι το αναθεωρημένο Job Descriptive Index (JDI), το Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ) και το Job Satisfaction Survey (JSS), υπογραμμίζουν τη σημασία ύπαρξης αξιόπιστων και έγκυρων ψυχομετρικών εργαλείων, αφού μέσω αυτών επιτυγχάνεται η ακριβής αποτύπωση, σε πραγματικό χρόνο, της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η ποσοτική και ποιοτική αποτίμηση στάσεων, αντιλήψεων και τάσεων των υπαλλήλων, προϋποθέσεις απαραίτητες για την εξαγωγή έγκυρων επιστημονικών συμπερασμάτων και ευρημάτων.

Κοινή συνισταμένη των ευρημάτων των παραπάνω μελετών αποτελεί η πεποίθηση ότι η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων βασίζεται και αναλύεται, σε μεταβλητές όπως οι εφαρμοζόμενες πρακτικές της διοίκησης, το εύρος των δυνατοτήτων για επαγγελματική εξέλιξη και αναρρίχηση στην ιεραρχική δομή, ο βαθμός υποστήριξης που παρέχεται στους υπαλλήλους από την οργανωσιακή δομή, το πόσο θετικές και υγιείς είναι οι εργασιακές σχέσεις τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και μεταξύ των προϊσταμένων τους.

Παράλληλα, οι μελέτες δείχνουν να συγκλίνουν στη διατύπωση ότι ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό και από τις αντιλήψεις και τις προσλαμβάνουσες των εργαζομένων, όπως αυτές καταγράφονται σε μετρήσεις από τα διάφορα εργαλεία μέτρησης, για το επίπεδο της οργανωσιακής δικαιοσύνης και ισότιμης αξιολόγησης τους καθώς και το επίπεδο της συμμετοχής τους σε στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού.

4.7 ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ.

Συνοψίζοντας το κεφάλαιο των ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, μπορούμε να σημειώσουμε ότι στο σύνολό τους οι 26 μελέτες, συγκλίνουν σε ευρήματα που δείχνουν ότι:

- Η ηγεσία και τα ηγετικά πρότυπα αναδεικνύονται ως ο πλέον καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Στο σύνολό της σχεδόν η βιβλιογραφία διαπιστώνει ότι τα ηγετικά στυλ που υιοθετούνται, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, με τη μετασχηματιστική και τη συμμετοχική ηγεσία να ξεχωρίζουν ως οι πλέον αποτελεσματικές μορφές διοίκησης. Ειδικά η μετασχηματιστική ηγεσία, μέσω του οράματος, της πνευματικής διέγερσης, της αμφίδρομης επικοινωνίας και εμπιστοσύνης και του θετικού οργανωσιακού κλίματος, επιδρά καταλυτικά στην ικανοποίηση που εισπράττουν οι εργαζόμενοι από την εργασία την οποία παρέχουν.
- Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν από αυτήν των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα. Το διαφορετικό κινητηριακό προφίλ που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι επιβεβαιώνεται από τη θεωρία της Δημόσιας Υπηρεσιακής Παρακίνησης, αφού μεταβλητές όπως το δημόσιο καθήκον, η κοινωνική προσφορά, η δημόσια αποστολή, και η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, φέρουν μεγαλύτερο βάρος ως προς τον καθορισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Το μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ δεν αποφέρει ομοιογενή αποτελέσματα, καθολικά σε όλο τον πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων και φαίνεται να ταιριάζει και να παρακινεί περισσότερο τα στελέχη που ευθυγραμμίζονται με τα βασικά χαρακτηριστικά του γνωρίσματα.
- Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί πολυδιάστατο και δυναμικό φαινόμενο, το οποίο διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση διοικητικών, οργανωσιακών, ατομικών μεταβλητών. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει σε σημαντικό βαθμό, υποκειμενικό χαρακτήρα, αφού εργαζόμενοι με παρόμοιες εργασιακές συνθήκες βιώνουν διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο υποκειμενικός χαρακτήρας της εργασιακής ικανοποίησης, αναδεικνύεται όταν αντιπαραβάλλεται με τις απαιτήσεις

και τις ανάγκες του οργανισμού. Το οργανωσιακό περιβάλλον, η οργανωσιακή κουλτούρα, το εργασιακό κλίμα, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες επαύξησης της εργασιακής ικανοποίησης και ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων.

- Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, περιλαμβάνει αξιόπιστες μεθόδους και ψυχομετρικά εργαλεία, τα οποία για τις μετρήσεις και τις αξιολογήσεις που διενεργούν, λαμβάνουν υπόψη τόσο αντικειμενικές διαστάσεις της εργασιακής σχέσης, όπως είναι ο μισθός, οι όροι εργασίας, όσο και υποκειμενικές διαστάσεις που σχετίζονται με τις αντιλήψεις, τις στάσεις, τις προσωπικές προσδοκίες, την αντιλαμβανόμενη αίσθηση δικαιοσύνης.
- Η παρακίνηση αναδεικνύεται ως θεμελιώδης προϋπόθεση για την επίτευξη υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης, ενώ ως μια βαθιά εσωτερική ψυχολογική διαδικασία ενεργοποιείται όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθεια που καταβάλει αμείβεται κατάλληλα και δίκαια. Ο ορθολογικός χαρακτήρας της παρακίνησης είναι υπό διερεύνηση, αφού θεμελιώνεται τόσο σε ποσοτικές, μετρήσιμες μεταβλητές, όσο και σε εσωτερικές, ποιοτικές, ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων, οι οποίες είναι υποκειμενικές και μπορεί να διαφοροποιούνται κατά περίπτωση. Η στρατηγική προτεραιότητα των οργανισμών να επιδιώκουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δέσμευσης και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, καθιστά την ανάπτυξη και καλλιέργεια της παρακίνησης των εργαζομένων απαραίτητη διοικητική πρακτική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας έχω ως στόχευση την αξιολόγηση και κριτική αποτίμηση των ευρημάτων των μελετών της βιβλιογραφικής ανασκόπησης του 2^{ου} κεφαλαίου, τους περιορισμούς που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της έρευνάς μου και την εκτίμησή μου ως προς το πού μπορεί να κατευθυνθεί η μελλοντική έρευνα όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η μελέτη, η σύνθεση και η ανάλυση του σχετικής βιβλιογραφίας για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ανέδειξαν εμπεριστατωμένα, τον σύνθετο χαρακτήρα της εργασιακής ικανοποίησης, την πολυπαραγοντική φύση της και τους ποικίλους ψυχολογικούς, οργανωσιακούς, διοικητικούς, παράγοντες που επιδρούν στην αυξομείωση της εκδήλωσής της.

5.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΣΤΥΛ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ.

Η ποιότητα της ηγεσίας και ο τρόπος άσκησης της, δηλαδή το εάν διαχέεται με τρόπο αποτελεσματικό στην οργανωτική δομή των οργανισμών, αλλά και το ηγετικό στυλ που υιοθετείται για την χάραξη βασικών στρατηγικών στόχων, αποτελούν τους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες επηρεασμού της οργανωσιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Η μετάβαση από τα παραδοσιακά ηγετικά πρότυπα, τα οποία με τρόπο αυστηρό και απολύτως γραφειοκρατικό και ελεγχόμενο, ερμηνεύουν την άσκηση της ηγεσίας, στα σύγχρονα ανθρωποκεντρικά μοντέλα διοίκησης, που εστιάζουν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο, φαίνεται ότι επιδρά θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Έτσι, συγκεκριμένα ηγετικά πρότυπα, με ιδιαίτερη έμφαση στο μετασχηματιστικό και στο συμμετοχικό, είναι αυτά που δημιουργούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις, για την επίτευξη

υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζομένους, δημιουργώντας συνθήκες, υγιούς εργασιακού κλίματος και αμφίδρομων, θετικών, υπηρεσιακών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων, μεταλαμπάδευσης κοινού οράματος, δικαιοσύνης, αξιοσύνης και ίσων ευκαιριών εξέλιξης, ενθάρρυνσης υποστήριξης και αλληλεγγύης στην εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλεται. Οι παραπάνω διαπιστώσεις αποκτούν ιδιαίτερο βάρος και χρησιμότητα στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα των οργανισμών, που κυριαρχούν χαρακτηριστικά γνωρίσματα, όπως είναι η αβεβαιότητα, η συνεχής προσαρμοστικότητα, η αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, αλλά και η ευελιξία στην παροχή της εργασίας.

5.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Η ψυχολογική διάσταση της παροχής της εργασίας από τους εργαζομένους, αναδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική, αφού είναι αυτή που επιβεβαιώνει τη δέσμευση, την αφοσίωση, την ουσιαστική συμμετοχή, την υιοθέτηση της κοινής αποστολής και του οράματος, την επιθυμία εξέλιξης και αυτοβελτίωσης, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις ξεπερνά σε βαρύτητα και την οικονομική διάσταση της εργασιακής σχέσης.

Οι σύγχρονες οργανωσιακές δομές, και οι απαιτήσεις για αλληπάλλληλες μεταβολές, μετατροπές και προσαρμογές στην οργάνωση τους, δημιουργούν αυξημένες προσκλήσεις για τους εργαζομένους, αφού αυξάνουν το εργασιακό άγχος, την πιεστική απόδοση αποτελεσμάτων και την επαγγελματική εξουθένωση, γεγονός που αναδεικνύει την αδήριτη ανάγκη για εξισορρόπηση μεταξύ της υπηρεσιακής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας με την ψυχική υγεία και ευημερία των εργαζομένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα επίτευξης υψηλών επιπέδων οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, με άμεση αλληλεπίδραση σε μεταβλητές, όπως η οργανωσιακή δέσμευση, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ανθεκτικότητα, η διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ η ψυχολογική διάστασή της δεν αποτελεί το μοναδικό χαρακτηριστικό της γνώρισμα.

5.3 Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.

Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα, εξαιτίας των ιδιαίτερων συνθηκών με βάση τις οποίες παρέχουν την εργασία τους, όπως είναι η σταθερότητα και η μονιμότητα την οποία απολαμβάνουν, αποτελούν μια ιδιαίτερη περίπτωση, διαφορετική από τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Για αυτούς η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια σύνθεση ετερογενών χαρακτηριστικών, δημιουργώντας εργασιακά προφίλ τα οποία κινητροποιούνται τόσο από ποσοτικά μετρήσιμα οικονομικά δεδομένα όσο και από ποιοτικά χαρακτηριστικά, εσωτερικής φύσεως, που συνδέονται με αξιακούς κανόνες, ενώ αυξημένα επίπεδα ικανοποιημένων εργαζομένων οδηγούν σε αποτελεσματικές και αποδοτικές οργανωσιακές δομές, με υψηλή δέσμευση, αξιοκρατία, συμμετοχικότητα, υποστήριξη και ενθάρρυνση.

Τα παραδοσιακά συστήματα ελέγχου, διοίκησης και οικονομικών ανταμοιβών δεν μπορούν από μόνα τους να εξασφαλίσουν αποτελεσματική διοίκηση στους ανθρώπινους πόρους, αφού η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο.

Έτσι, η παρακίνηση αποτελεί μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων, όπου όταν οι πρώτοι αναγνωρίζουν την προσφορά, υποστηρίζουν και παρέχουν δυνατότητες εξέλιξης και συμμετοχής στις λήψεις των αποφάσεων, εξασφαλίζουν υψηλή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση από τους δεύτερους, ενώ ως διαδικασία διαφοροποιείται ανάμεσα στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα.

5.4 ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

Τα συμπεράσματα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας έχουν πρακτική αξία και μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο από δημόσιους οργανισμούς όσο και από ιδιωτικούς φορείς, αφού αναδεικνύουν ένα ευρύτερο πλαίσιο κατανόησης της εργασιακής ικανοποίησης των

εργαζομένων, τοποθετώντας στο επίκεντρο κρίσιμους παράγοντες που επιδρούν και διαμορφώνουν την οργανωσιακή τους συμπεριφορά, τη δέσμευσή τους και τις αποτελεσματικές μεθόδους παρακίνησής τους.

Η σημασία της ψυχολογικής διάστασης της εργασίας μπορεί να αξιοποιηθεί πρακτικά από τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, προκειμένου να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν διοικητικές πρακτικές με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, που δεν βασίζονται αποκλειστικά στις οικονομικές ανταμοιβές και παροχές, αλλά εστιάζουν σε σημαντικό βαθμό στην ενδυνάμωση της ψυχολογικής υγείας των εργαζομένων, την καλλιέργεια θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και την υιοθέτηση οργανωσιακής κουλτούρας με υποστηρικτικά χαρακτηριστικά προς τον εργαζόμενο.

Παράλληλα, η ανάδειξη της θετικής συμβολής των ηγετικών προτύπων, με ιδιαίτερη έμφαση στο μετασχηματιστικό και το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο στους κόλπους των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού, προκειμένου να σχεδιαστούν στοχευμένες εκπαιδευτικές πολιτικές, με επίκεντρο την επιμόρφωση και την εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών στην ανάπτυξη δεξιοτήτων όπως είναι, η αποτελεσματική αμφίδρομη επικοινωνία με τους εργαζομένους, η καλλιέργεια εμπιστοσύνης, η υποστήριξη και η ενθάρρυνσή τους, η συμμετοχή τους στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αλλά και η ελευθερία για την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας και της καινοτομίας.

Πρακτική σημασία παρουσιάζουν τα συμπεράσματα της εργασίας και για τον δημόσιο τομέα, λόγω της ιδιαίτερης φύσης της εργασιακής ικανοποίησης που εισπράττουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Έτσι, οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να σχεδιάσουν μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων που να ευθυγραμμίζονται με το αξιακό προφίλ τους, δημιουργώντας κανάλια άσκησης διοίκησης που ενισχύουν την αξιοκρατία και την ίση μεταχείριση, την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος, την εκπλήρωση του καθήκοντος και της αποστολής του δημοσίου υπαλλήλου και τη δυνατότητα δίκαιης αναρρίχησης στην ιεραρχική βαθμίδα.

Σε αυτήν την κατεύθυνση, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να πέτυχουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε κρίσιμες διοικητικές διαδικασίες, όπως είναι η αξιολόγηση των υπαλλήλων και η επίτευξη των ετήσιων στόχων, όπως αυτοί αποτυπώνονται με σχετικές εγκύκλιες οδηγίες στο Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου

Δυναμικού (Σ.Δ.Α.Δ.) του Υπουργείου Εσωτερικών, ενσωματώνοντας μηχανισμούς ηθικής επιβράβευσης και αναγνώρισης των υπαλλήλων τους, με θετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της οργανωσιακής τους δέσμευσης καθώς και τη μειωμένη πρόθεση αποχώρησής τους από την υπηρεσία.

5.5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Παρόλο που η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία βασίστηκε, σε ένα ευρύ φάσμα ελληνικών και διεθνών επιστημονικών πηγών και επιδίωξε την σφαιρική προσέγγιση των ζητημάτων της ηγεσίας, της παρακίνησης, και της εργασιακής ικανοποίησης, ορισμένοι παράγοντες περιορίζουν την εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων. Οι περιορισμοί αυτοί απορρέουν τόσο από την φύση της βιβλιογραφικής επισκόπησης, που πραγματοποιήθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, όσο και, από τις διαφοροποιήσεις που παρουσιάζουν οι επιμέρους έρευνες ως προς το θεωρητικό και μεθοδολογικό τους υπόβαθρο.

Αρχικά θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι περισσότερες έρευνες έλαβαν χώρα στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α., γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα που παρέχουν τα ευρήματά τους για γενικευμένη εφαρμογή σε διαφορετικούς γεωγραφικούς τόπους.

Έτσι, εντοπίζεται ένα γεωγραφικό κενό στον τρόπο με τον οποίο οι μελέτες κατανοούν τη λειτουργία της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε διαφορετικούς γεωγραφικούς τόπους, ενώ λείπουν και συγκριτικές μελέτες της μετασχηματιστικής ηγεσίας μεταξύ χωρών με αναπτυγμένες οικονομίες και χωρών με αναπτυσσόμενες οικονομίες. Το αποτέλεσμα που εμφανίζεται, περιγράφει ένα επιστημονικό κενό κατανόησης στον τρόπο με τον οποίο τα διαφορετικά ηγετικά πρότυπα οδηγούν σε βελτιώσεις της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές.

Η ετερογένεια των μελετών αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό περιορισμό δυσκολεύοντας την καθολική εξαγωγή συμπερασμάτων και ευρημάτων όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και τον τρόπο που επηρεάζεται από την ηγεσία και την παρακίνηση. Οι μελέτες αναλύουν διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα, με διαφορετικούς τρόπους διοίκησης, αφορούν διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά

γνωρίσματα, ενώ λαμβάνουν χώρα σε διαφορετικά πολιτιστικά και κοινωνικά πλαίσια διαφορετικών γεωγραφικών περιοχών. Παράλληλα, διαφέρει σημαντικά και ο μεθοδολογικός τρόπος προσέγγισης, αφού χρησιμοποιούν διαφορετικά εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, διαφορετικά εργαλεία για τον τρόπο συλλογής των δεδομένων τους, ενώ και τα θεωρητικά μοντέλα στα οποία βασίζονται διαφοροποιούνται. Οι παραπάνω διαφοροποιήσεις είναι λογικό να δυσχεραίνουν την εξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων και μειώνουν τη δυνατότητα πλήρους συγκρισιμότητας των ευρημάτων τους.

Ειδικότερα, ένα μέρος των ερευνών αφορούσε συγκεκριμένο επαγγελματικό χώρο εργαζομένων, όπως είναι ο δημόσιος τομέας, ο οποίος από τη φύση του έχει ιδιαιτερότητες και σημαντικές διαφοροποιήσεις από άλλα εργασιακά περιβάλλοντα, γεγονός που περιορίζει τα συμπεράσματά τους και δυσκολεύει τη γενική εφαρμογή των ευρημάτων τους.

Η συντριπτική πλειοψηφία των μελετών που εμπεριέχονται στο 2^ο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι κατά βάση συγχρονικές (cross – sectional), δηλαδή μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε μια δεδομένη στιγμή, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικές ηλικιακές ομάδες συνεντευξιζόμενων στο δείγμα τους, γεγονός που περιορίζει την παρακολούθηση των ευρημάτων και συμπερασμάτων τους σε φαινόμενα που είναι δυναμικά και εξελίσσονται στον χρόνο, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στο πέρασμα των ετών. Μοναδική ίσως εξαίρεση διαχρονικής μελέτης αποτελεί η έρευνα των Perry et al (2010), η οποία μελετά μέσα στον χρόνο, την εξέλιξη μετά από σχεδόν 20 χρόνια της θεωρίας του κινήτρου της δημόσιας υπηρεσίας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί το κυρίαρχο ηγετικό πρότυπο στο σύνολο των μελετών και των άρθρων ως το πλέον κατάλληλο για την άσκηση θετικής επίδρασης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο στον δημόσιο τομέα όσο και γενικότερα στις οργανωσιακές δομές διοίκησης. Το γεγονός αυτό υπερτονίζει την αξία του συγκεκριμένου ηγετικού στυλ, ως το μόνο κατάλληλο και χρήσιμο, οδηγώντας σε υπερεκτιμήσεις, απλουστεύσεις και περιορισμούς στη δυνατότητα εφαρμογής και αξιοποίησης και άλλων ηγετικών προτύπων, που ενδεχομένως διατηρούν σημαντικά πλεονεκτήματα και προτερήματα όπως είναι, η συμμετοχική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία και η ηθική ηγεσία.

Επιπλέον, αποτελεί μεθοδολογική πρόκληση το ότι πολλές μελέτες ερμηνεύουν τις ίδιες έννοιες (παρακίνηση, ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση) με διαφορετικό τρόπο, αποδίδοντας

διαφορετικές διαστάσεις και χαρακτηριστικά σε αυτές, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα δημιουργίας ενιαίων καθολικών συμπερασμάτων, ενιαίου θεωρητικού πλαισίου και δυνατότητα σύγκρισης αποτελεσμάτων. Έτσι, για παράδειγμα, διαφορετικά αντιλαμβάνονται οι Nohria et al. (2008), την έννοια της παρακίνησης, ως ένα ψυχολογικό σύστημα βασικών εσωτερικών ανθρώπινων αναγκών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του, διαφορετικά ο Mitchell (1987), ως μια διαδικασία που συνδέεται με τον βαθμό έντασης και διάρκειας της εργασιακής προσπάθειας, και διαφορετικά ο Mumford (1991), ως τον βαθμό αντιστοιχίας που υπάρχει, μεταξύ των οργανωτικών αναγκών, απαιτήσεων του οργανισμού και των αναγκών των εργαζομένων, καθώς και τον βαθμό αντιστοιχίας που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών των εργαζομένων και του τι πραγματικά λαμβάνουν ως ανταμοιβή.

5.6 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.

Έχοντας περιγράψει παραπάνω τους περιορισμούς τους οποίους αντιμετωπίζει η έρευνα, μπορούμε να σκιαγραφήσουμε το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα πρέπει να κατευθυνθεί η μελλοντική προσπάθεια των μελετητών, όσον αφορά την επίδραση της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Έτσι, η μελλοντική έρευνα είναι χρήσιμο να επικεντρωθεί στη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων διαχρονικά, μέσα στο πέρασμα των ετών, με διαχρονικές μελέτες (longitudinal), προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα εξέτασης της δυναμικής που αναπτύσσει, μέσα από τις διάφορες διοικητικές μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα, τα διαφορετικά διοικητικά μοντέλα που εφαρμόζονται, σε τακτά χρονικά διαστήματα, αλλά και την πρόκληση της αφομοίωσης της τεχνητής νοημοσύνης και της μηχανικής μάθησης με ταχύτατους ρυθμούς από τους εργαζομένους τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα.

Σε αυτήν την κατεύθυνση έχει αξία η υλοποίηση μελετών που θα εξετάζουν το ίδιο δείγμα, τα ίδια άτομα, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, με διαφορετικά διοικητικά μοντέλα σε ισχύ, διαφορετικές οργανωσιακές απαιτήσεις, διαφορετικές πολιτισμικές μεταβλητές, προκειμένου να αξιολογηθούν οι μεταβολές στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, σε σχέση με τα ηγετικά πρότυπα και τις μεθόδους παρακίνησης.

Εκτιμώ ότι θα ήταν χρήσιμο εάν η μελλοντική έρευνα διερευνούσε και τις διαφορές που εντοπίζονται μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση που εισπράττουν στον χώρο εργασίας τους, σε σχέση με τα κίνητρά τους, τις επιθυμίες και προσδοκίες τους, τις μεθόδους με τις οποίες παρακινούνται, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα διαφορετικά ηγετικά πρότυπα. Τα ευρήματα τέτοιων ερευνών θα μπορούσαν να αξιολογηθούν και να συνδράμουν εποικοδομητικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των σύγχρονων οργανωσιακών δομών, τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς φορείς, προσαρμόζοντας τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοί τους, σε διαφορετικά ηγετικά πρότυπα, πρακτικές παρακίνησης και προφίλ κινήτρων.

Ιδιαιτερότητα παρουσιάζουν οι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων του δημόσιου τομέα αλλά και το μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην εργασιακή ικανοποίηση. Στο σημείο αυτό, η κατεύθυνση της μελλοντικής έρευνας μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη, εάν διερευνηθεί ο ρόλος που διαδραματίζει η Δημόσια Υπηρεσιακή Παρακίνηση (Public Service Motivation), ενταγμένη μέσα σε διαφορετικά ηγετικά πρότυπα, όπως είναι αυτό της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας, σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η υλοποίηση ενός ικανού αριθμού εμπειρικών μελετών, σε αυτήν την κατεύθυνση, θα βοηθούσε σύγχρονους οργανισμούς να αντιλαμβάνονται καλύτερα πώς οι αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ ευθυγραμμίζονται με τις αξίες εξωτερικές και εσωτερικές που παρακινούν τους εργαζομένους του δημόσιου τομέα και συνδέονται με τα διαφορετικά ηγετικά στυλ, οδηγώντας σε αύξηση ή και μείωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Τέλος, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε εάν η μελλοντική έρευνα κατευθυνόταν στη μελέτη πιο πρόσφατων και σύγχρονων διοικητικών μοντέλων, όπως είναι αυτό της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης (New Public Governance), που αφορά μια μετά –NPM προσέγγιση του τρόπου διοίκησης του Δημόσιου Τομέα, σε μια εποχή όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι καινοτομίες στην τεχνητή νοημοσύνη και τη μηχανική μάθηση έχουν αλλάξει εντελώς τον τρόπο διακυβέρνησης του Δημόσιου Τομέα.

Έτσι θα ήταν χρήσιμο να υλοποιηθούν εμπειρικές μελέτες, οι οποίες να ερευνούν, συγκρίνοντας τα δυο παραπάνω μοντέλα διοίκησης, NPM και NPG, τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα, τον τρόπο

με τον οποίο αντιλαμβάνονται βασικά χαρακτηριστικά του εργασιακού τους περιβάλλοντος, τις μεθόδους παρακίνησης που λαμβάνουν χώρα και κατά πόσο ωφελούν στην αφοσίωση και τη δέσμευσή τους, καθώς και τα εφαρμοζόμενα ηγετικά πρότυπα και τον τρόπο με τον οποίο ασκούν την επιρροή τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, η μελλοντική έρευνα, μπορεί να ενσωματώσει και τον σύγχρονο μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς, διερευνώντας κρίσιμες μεταβλητές όπως είναι, το πως επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του δημόσιου τομέα ο ψηφιακός μετασχηματισμός υπηρεσιών, διαδικασιών και καναλιών ανατροφοδότησης δεδομένων, πως επιδρούν στις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων οι ευέλικτες μορφές εργασίας, (εξ' αποστάσεως εργασία, εργασία κατ' αποκοπήν, και παροχή εργασίας παράλληλα με τα στενά υπηρεσιακά καθήκοντα), αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα, το ψηφιακό μάνατζμεντ (digital management), με την διοίκηση να ασκείται αποκλειστικά μέσω ψηφιακών μέσων με εικονικές ομάδες εργαζομένων, την δυνατότητα λήψης ταχύτατων αποφάσεων με ψηφιακές υπογραφές και εξουσιοδοτήσεις, και την δημιουργία ολοκληρωμένων ψηφιακών οικοσυστημάτων, που ενσωματώνουν, ψηφιακά περιβάλλοντα εργασίας, ψηφιακές ηγετικές δεξιότητες, και νέες οργανωσιακές δομές όπου οι πρακτικές που εφαρμόζουν τα ηγετικά στελέχη επαναπροσδιορίζονται.

5.7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ.

Κλείνοντας τη συγγραφή της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, η οποία υιοθετεί μια ποιοτική βιβλιογραφική στρατηγική, θεωρώ ότι η βασική στόχευση της θεωρητικής ερμηνείας και ανάλυσης της μέχρι τώρα υπάρχουσας επιστημονικής γνώσης όσον αφορά στη σχέση αλληλεπίδρασης της ηγεσίας, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, επιτεύχθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό, με την παράθεση των βασικών ευρημάτων της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και την κριτική αξιολόγησή τους από μέρους μου.

Η πρακτική αξιοποίηση των συμπερασμάτων της εργασίας, κυρίως από τις Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες είναι επιφορτισμένες με τον σχεδιασμό και την εκτέλεση

κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών, μπορεί να αποδώσει θετικά αποτελέσματα στη διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στους δημόσιους οργανισμούς.

Σε κάθε περίπτωση, η επίτευξη μιας πιο ολοκληρωμένης, ολιστικής και επικαιροποιημένης κατανόησης του φαινομένου, θα επιτευχθεί εάν η μελλοντική έρευνα εστιάσει σε κάποιες από τις κατευθύνσεις τις οποίες έχω συμπεριλάβει στην εργασία μου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Μπουραντάς, Δ. (2025). *Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας* (Αναθεωρημένη έκδοση). Κριτική.

Παναγόπουλος, Ν. (2024). *Η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη ως παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών προσχολικής αγωγής και δημοτικής εκπαίδευσης*. (Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων).

Χυτήρης, Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρωπιστική συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Φαίδιμος.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bakotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organizational performance. *Economic Research-Ekonomska Istaživanja* 29(1), 118-130.

<https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction: A review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24–46.

Braun, S, Peus, C, Weisweiler, S & Frey, D (2013). Transformational leadership, job satisfaction and team performance. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 327-340.

Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.

Candan, H. (2013). Research towards determination of job satisfaction level of public employees: Karaman governorship sample. *Journal of Human Resource Management*, 1(2), 1–8.

Clarke, S., Probst, T. M., Guldenmund, F., & Passmore, J. (2015). The psychology of occupational safety and workplace health. In S. Clarke et al. (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health* (pp. 1–14). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118979013.ch1>

Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and applications*. Lexington Books.

Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561.

Gallup. (2026). *State of the Global Workplace: 2026 report*. Gallup.

Giuntella, O., Konig, J. & Stella, L (2025). Artificial intelligence and the wellbeing of workers. *Scientific Reports*, 15, 20087. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-20087>

Haleem, F., Jehangir, M., & Khalil-Ur-Rahman, M. (2018). Job satisfaction from leadership perspective. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. (Vol. 12, No. 1, pp. 363-373). Bucharest University of Economic Studies.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper & Brothers.

Jiskani, S. N., Bhatti, K. R., & Shoaib, A. (2011). Measuring job satisfaction level of government sector employees: A case of Bureau of Statistics, Government of Sindh, Pakistan. *Journal of Management and Social Sciences*, 7(1), 1–7.

Judge, T.A, & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

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. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

Kreis, K., & Brockopp, D. Y. (1986). Autonomy: A component of teacher job satisfaction. *Education*, 107(1), 110–115.

Kim, B.J. & Lee, J. (2024). The mental health implications of artificial intelligence adoption: The crucial role of self-efficacy. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1561.

Lawler, E. E., Cammann, C., Nadler, D., & Jenkins, D. (1979). *Michigan organizational assessment questionnaire*. Institute for Social Research, University of Michigan.

Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2021). *Practical research: Planning and design* (12th ed.). Pearson.

Maxwell, J. C. (2018). *Developing the leader within you 2.0*. HarperCollins Leadership.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. McGraw-Hill.

- Mumford, E. (1991). Job satisfaction: A method of analysis. *Personnel Review*, 20(3), 11–19.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L.-E. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7–8), 78–84.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
- Pick, D., & Teo, S. T. T. (2017). Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change. *Public Management Review*, 19(5), 705–724.
- Piere, T. (2025). Work motivation and job satisfaction. In *Work motivation and organizational behavior* (pp. 95–120). Publisher.
- Smith, P. C., Balzer, W. K., Brannick, M. T., Chylareck, N. A., O'Hara, K. B., & Paul, K. B. (1989). The revised JDI: A facelift for an old friend. *Industrial and Organizational Psychology*, 24, 31–33.
- 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.
- Tlaiss, H. A., & Mendelson, M. B. (2013). Predicting women's job satisfaction with personal demographics: Evidence from a Middle Eastern country. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 1–21.
- 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.
- Vigoda-Gadot, E., & Meiri, S. (2008). New public management values and person-organization fit: A socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, 86(1), 111–131.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90.

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν παρέχει 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.