



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Διπλωματική Εργασία**

**Ο ρόλος της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή  
ικανοποίηση.**

**Μελέτη περίπτωσης των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης Κεντρικής  
Μακεδονίας**

Η εργασία υποβάλλεται για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Φοιτήτρια

Κυπαρισσοπούλου Ζωή

ΑΜ:405

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια : Τσουρέλα Μαρία

Μάιος 2023

## **Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης**

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

ΖΩΗ ΚΥΠΑΡΙΣΣΟΠΟΥΛΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Κυπαρισσοπούλου Ζωή

9Μαΐου 2023

## Πίνακας περιεχομένων

1	Εισαγωγή .....	1
2	Εργασιακή ικανοποίηση.....	4
2.1	Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης.....	4
2.2	Παράγοντες – αίτια εργασιακής ικανοποίησης.....	10
2.3	Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης .....	12
2.4	Συνέπειες εργασιακής δυσαρέσκειας .....	13
2.5	Εργασιακή Ικανοποίηση – Μέθοδοι μέτρησης.....	14
2.5.1	Job Descriptive Index (JDI)- Περιγραφικός δείκτης εργασίας .....	14
2.5.2	Job in General Scale (JIG) – Γενικός δείκτης εργασίας .....	14
2.5.3	Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ -Ερωτηματολόγιο της Μινεσότα... ..	15
2.5.4	Job Diagnostic Survey (JDS) .....	16
2.5.5	Job Satisfaction Survey (JSS).....	17
3	Ηγεσία .....	19
3.1	Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας.....	19
3.2	Διαφορά διοίκησης και ηγεσίας .....	21
3.3	Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς .....	22
3.4	Σύγχρονες θεωρίες - μορφές ηγεσίας.....	25
3.5	Βασικά χαρακτηριστικά των μοντέλων ηγεσίας .....	26
4	Παρακίνηση.....	30
4.1	Η έννοια της παρακίνησης .....	30
4.2	Παρακίνηση – κίνητρα .....	32
4.2.1	Ταξινόμηση κινήτρων.....	33
4.3	Θεωρίες Παρακίνησης .....	35
4.3.1	Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές.....	35
4.3.2	Θεωρίες Διαδικαστικές.....	41
4.3.3	Άλλες σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης .....	45
4.4	Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση στη Δημόσια Διοίκηση ...	47
5	Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	52
5.1	Η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων .....	52
5.2	Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.....	56
5.3	Ηγεσία και παρακίνηση .....	61
6	Μεθοδολογία Έρευνας .....	64
6.1	Ερευνητικός σχεδιασμός .....	64
6.2	Εργαλείο έρευνας.....	65

6.3	Αξιοπιστία εργαλείου .....	67
6.4	Πληθυσμός και δειγματοληψία .....	68
6.5	Ερευνητικές Υποθέσεις .....	69
7	Ανάλυση Ευρημάτων .....	70
7.1	Περιγραφικά Στατιστικά - Δημογραφικά/Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Δείγματος .....	70
7.2	Παρουσίαση Ευρημάτων στις Ερευνητικές Υποθέσεις .....	74
7.2.1	Εργασιακή Ικανοποίηση .....	74
7.2.2	Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηγεσία .....	77
7.2.3	Παρακίνηση .....	86
7.2.4	Ηγεσία και Παρακίνηση .....	89
7.2.5	Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση .....	94
7.2.6	Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση .....	96
8	Συμπεράσματα - Προτάσεις .....	101
8.1	Συμπεράσματα .....	101
8.2	Προτάσεις .....	104
	Βιβλιογραφία .....	106
	Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο έρευνας .....	124

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική διερεύνησε τον ρόλο της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας.

Η σημασία της πολιτικής και της υποκίνησης στη δημόσια υπηρεσία και η σχέση της με την ηγεσία τονίζεται από τις μακροχρόνιες προκλήσεις που έχουν αντιμετωπίσει οι δημόσιες διοικήσεις για την προσέλκυση, τη διατήρηση και την παρακίνηση εργαζομένων καθώς και της διοικητικής φιλοσοφίας για μικρότερο δημόσιο τομέα (δηλαδή να κάνουμε περισσότερα με λιγότερους πόρους). Σε αυτό το πλαίσιο, αυτά τα κίνητρα στην δημόσια υπηρεσία παρέχουν έναν αποτελεσματικό τρόπο προσέλκυσης, διαχείρισης και παροχής κινήτρων στους δημόσιους υπαλλήλους, οδηγώντας ορισμένους να υποστηρίξουν ότι η αποτελεσματική παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων παραμένει ένα σημαντικό ερώτημα στην έρευνα για τη δημόσια διοίκηση.

Σε κάθε οργανισμό έτσι και στη δημόσια διοίκηση κομβικό ρόλο παίζει ο συντελεστής «ανθρώπινο δυναμικό». Εάν το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανοποιημένο αυτό οδηγεί σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα, καθώς και σε βελτιωμένα οργανωσιακά αποτελέσματα στη δημόσια διοίκηση.

Στην ποσοτική έρευνα που διεξήχθη συμμετείχαν εργαζόμενοι των διευθύνσεων εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας, οι οποίοι και εξέφρασαν τις προσωπικές απόψεις/εμπειρίες τους σχετικά με το πως η ηγεσία και η παρακίνηση επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίησή τους.

Τα βασικά ευρήματα της τρέχουσας μελέτης έδειξαν ότι οι ηγέτες των διευθύνσεων εκπαίδευσης χρησιμοποιούν πολλές τεχνικές για τον εντοπισμό των παραγόντων για την παρακίνηση των εργαζομένων προς βελτιωμένη παραγωγικότητα και εξυπηρέτηση πελατών, όπως ηγεσία με υψηλή ορατότητα και δημιουργία στενών προσωπικών σχέσεων. Τα ευρήματα φάνηκε να υποστηρίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα κατά την έναρξη της μελέτης, ότι δηλαδή οι μετασχηματιστικοί ηγέτες του δημόσιου τομέα που κατανοούν τους εγγενείς παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων τους εμπνέουν τους εργαζόμενους τους να αποδίδουν καλύτερα. Η αυξημένη απόδοση εντός του δημόσιου τομέα μπορεί να βασίζεται, σε κάποιο βαθμό, στην αποτελεσματικότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει και να εφαρμόζει διάφορα κίνητρα για να εμπνεύσει τους εργαζόμενους τους σε όλες τις τέσσερις πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Λέξεις – Κλειδιά: *Εργασιακή ικανοποίηση, ηγεσία, παρακίνηση, Δημόσια Διοίκηση, Διευθύνσεις Εκπαίδευσης*

## **Abstract**

This thesis investigated the role of leadership and motivation in job satisfaction in the public sector and specifically in the education directorates of Central Macedonia.

The importance of politics and motivation in the public service and its relationship to leadership is highlighted by the long-standing challenges that public administrations have faced in attracting, retaining and motivating employees as well as the management philosophy for a smaller public sector (i.e. doing more with less resources). In this context, these public service motivations provide an effective way to attract, manage and motivate public servants, leading some to argue that effectively motivating public servants remains an important question in public administration research.

In every organization, including public administration, the "human resources" factor plays a key role. If human resources are satisfied, this leads to greater efficiency, as well as improved organizational results in public administration.

In the quantitative research that was conducted, employees of the education directorates of Central Macedonia participated, and they expressed their personal opinions/experiences regarding how leadership and motivation affect their job satisfaction.

The main findings of the current study showed that leaders of the education directorates of Central Macedonia use many techniques to identify the factors that motivate employees towards improved productivity and customer service, such as high visibility leadership and building close personal relationships. Findings appeared to support the expected results at the start of the study, that transformational public sector leaders who understand their employees' intrinsic motivators inspire their employees to perform better. Increased performance within the public sector may be based, to some extent, on the leader's effectiveness in identifying and applying various motivations to inspire their employees in all four aspects of transformational leadership.

*Key Words: Job satisfaction, leadership, motivation, public administration, directorates of education*

## **Κατάλογος πινάκων**

Πίνακας 1 Δημογραφικά/Υπηρεσιακά Στοιχεία Ερωτηθέντων .....	70
Πίνακας 2 Εργασιακή Ικανοποίηση .....	74
Πίνακας 3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων .....	77
Πίνακας 4 Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηγεσία .....	78
Πίνακας 5 Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων .....	81
Πίνακας 6 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων .....	84
Πίνακας 7 Συναλλακτική Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων .....	84
Πίνακας 8 Παθητική Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων ..	85
Πίνακας 9 Παρακίνηση .....	87
Πίνακας 10 Παρακίνηση και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων .....	89
Πίνακας 11 Ηγεσία και Παρακίνηση (Στατιστικά Μέτρα) .....	91
Πίνακας 12 Διαστάσεις Ηγεσίας και Επίπεδο Παρακίνησης (Πρόβλεψη) .....	93
Πίνακας 13 Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση .....	95
Πίνακας 14 Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση (Πρόβλεψη) .....	95
Πίνακας 15 Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση (Στατιστικά Μέτρα) .....	98
Πίνακας 16 Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση (Πρόβλεψη) .....	100

## **Κατάλογος γραφημάτων**

Γράφημα 1 Δημογραφικά/Υπηρεσιακά Στοιχεία Ερωτηθέντων .....	72
Γράφημα 2 Εργασιακή Ικανοποίηση .....	76
Γράφημα 3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηγεσία .....	80
Γράφημα 4 Μετασχηματιστική Ηγεσία .....	82
Γράφημα 5 Συναλλακτική Ηγεσία .....	82
Γράφημα 6 Παθητική Ηγεσία .....	83
Γράφημα 7 Παρακίνηση .....	88
Γράφημα 8 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Παρακίνηση .....	90
Γράφημα 9 Συναλλακτική Ηγεσία και Παρακίνηση .....	90
Γράφημα 10 Παθητική Ηγεσία και Παρακίνηση .....	91
Γράφημα 11 Ηγεσία και Παρακίνηση .....	92
Γράφημα 12 Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση .....	94
Γράφημα 13 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση .....	96
Γράφημα 14 Συναλλακτική Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση .....	97
Γράφημα 15 Παθητική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση .....	98

## Συντμήσεις

Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης	Ε.Φ.Κ.Α
Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης	e-Ε.Φ.Κ.Α.
Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών	Κ.Ε.Α.Ο
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα	Τ.Ε.Ι.
Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Ο.Τ.Α.



## **Ευχαριστίες**

*Στην οικογένεια μου για τη στήριξη κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών σπουδών.*

*Στους καθηγητές για τη στήριξη κατά τη διάρκεια των σπουδών που αφιέρωσαν προσωπικό τους χρόνο για την καθοδήγηση και υποστήριξη μας.*

*Στην επιβλέποντα καθηγήτρια Τσουρέλα Μαρία για την καθοδήγησή της κατά την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής.*

# 1 Εισαγωγή

Η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από τον πιο σημαντικό πόρο σε οποιασδήποτε οργάνωση που είναι ασφαλώς το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι δημιουργοί και κατασκευαστές νέων τεχνικών, διαδικασιών, τεχνολογικών και οργανωτικών λύσεων, δημιουργοί νέων αξιών, ελεγκτές εργασιακών διαδικασιών και συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του οργανισμού. Το βασικό ερώτημα που τίθεται αφορά το ποιος θα διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό και θα το παρακινήσει ώστε ολόκληρος ο οργανισμός να αποδίδει καλύτερα. Η ηγεσία είναι μια επιρροή, η οποία αποτελεί μια διαδικασία με αντίκτυπο στους ανθρώπους, με την έννοια ότι αυτοί που επηρεάζονται δέχονται εθελοντικά και συμμετέχουν πρόθυμα στη δημιουργία νέων αξιών στον οργανισμό. Ακριβώς, ο ρόλος του ηγέτη είναι να παρακινήσει τους συναδέλφους του για την πιθανή συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ηγεσία και τα κίνητρα είναι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του οργανισμού, όπως επίσης και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ένα από τα κύρια στοιχεία στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι επειδή αυτό αποτελεί προϋπόθεση για αύξηση της παραγωγικότητας, της ανταπόκρισης, της ποιότητας και της στάσης απέναντι στα μέρη του οργανισμού. Η επιτυχία του κάθε οργανισμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία εξισώνεται με τον οργανισμό και τη διατήρηση αυτών των ταλαντούχων εργαζομένων. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι μπορούν να ξεκινήσουν μια αλυσίδα θετικών βημάτων, τα οποία μπορούν να έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη βελτίωση του οργανωτικού έργου. Η ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την υποκίνηση, αφοσίωση, οργανωτική συμπεριφορά, συμμετοχή, παραγωγικότητα και έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από τη ζωή γενικότερα.

Το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ένας μάνατζερ είναι βασικό στο δημόσιο τομέα. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Επί του παρόντος, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν προκλήσεις στον κοινό τομέα όσον αφορά την αύξηση των κινήτρων και την ικανοποίηση από την εργασία. Έχοντας την

ικανότητα αποκρυπτογράφησης, το στυλ ηγεσίας που ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες ενός οργανισμού, εξαρτάται από τις ανάγκες των εργαζομένων, τις ανάγκες των καταναλωτών-πολιτών που εξυπηρετούνται και τις τρέχουσες οργανωτικές ανάγκες και στόχους που έχουν τεθεί.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων συνήθως περιγράφεται ως ικανοποίηση ή ευεξία, την οποία λαμβάνει ο εργαζόμενος με βάση τη δουλειά του. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αναγνωρίζεται ως ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την παραγωγικότητα και την πίστη των εργαζομένων. Οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι εργάζονται καλύτερα, έχουν καλύτερα κίνητρα και έχουν υψηλότερο ηθικό. Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο δέσμευσης, τις διακυμάνσεις και την οικονομική απόδοση του οργανισμού, καθώς μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο απόδοσης, την ετοιμότητα των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε διαδικασίες/δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων και την ένταση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος.

Οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης στη δημόσια διοίκηση αποτελούν αντικείμενο προβληματισμού. Πολλοί θεωρούν ότι αυτές οι έννοιες δεν είναι εφικτές στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Μελετώντας την κατάσταση που επικρατεί, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια έντονη τάση για κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων σε άλλες υπηρεσίες. Η επιθυμία αλλαγής εργασιακού περιβάλλοντος οφείλεται στα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης η οποία προκαλείται από τον μεγάλο φόρτο εργασίας των υπαλλήλων λόγω υπο-στελέχωσης των Διευθύνσεων εκπαίδευσης με αποτέλεσμα να έχει αρνητικές επιπτώσεις και στις συναδελφικές σχέσεις.

Ο ανωτέρω προβληματισμός και η μη ύπαρξη προηγούμενων ερευνών στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, οδήγησε στη διερεύνηση της κατάστασης που επικρατεί, στην ανίχνευση των παραμέτρων που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση και δυσαρέσκεια των εργαζομένων, στην καταγραφή των κινήτρων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και την ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων ενός οργανισμού με στόχο την προαγωγή του ατομικού συμφέροντος των εργαζομένων αλλά και ολόκληρου του οργανισμού και της κοινωνίας γενικότερα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει και να αναδείξει τις απόψεις των εργαζομένων στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής

Μακεδονίας σχετικά με την επίδραση της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση. Αναλυτικότερα οι στόχοι της διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει το μοντέλο ηγεσίας που υιοθετείται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους προϊστάμενους στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας, να αναδείξει το επίπεδο κινήτρων και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας και να καταγράψει τη συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας, παρακίνησης και επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων των διευθύνσεων εκπαίδευσης της Κεντρικής Μακεδονίας. Τα δεδομένα που θα προκύψουν αναμένεται να απεικονίσουν την κατάσταση που επικρατεί στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας και να αναδείξουν τα συλ ηγεσίας και τα κίνητρα που είναι περισσότερο αποτελεσματικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

## **2 Εργασιακή ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πεδίο έρευνας από τα περισσότερο δημοφιλή στην οργανωτική ψυχολογία. Η διερεύνηση των παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται με την ικανοποίηση στον επαγγελματικό τομέα έχει άμεση σχέση με τις επιχειρήσεις και το ενδιαφέρον τους για να επιτύχουν μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας καθώς και της ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Η επιστήμη της Κοινωνιολογίας αναφορικά με την εργασία και η διοίκηση στον τομέα των επιχειρήσεων, αναγνωρίζουν την στενή σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την άνοδο ή ελάττωση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού και κατ' επέκταση την παραγωγικότητά του. Η ψυχική υγεία των εργαζομένων και του περιβάλλοντος με το οποίο αυτοί σχετίζονται άμεσα, καθώς και η υγεία τους η οικογενειακή και κοινωνική, καθορίζεται σημαντικά από την ικανοποίησή τους στον εργασιακό χώρο (Γραμματικού, 2016).

Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τους Gkolia, Belias και Koustelios (2014) συνδέεται άρρηκτα με την ψυχική υγεία των εργαζομένων και κατ' επέκταση ορίζεται ως η αξιολόγηση και την συνολική αποτίμηση του περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο. Όπως υποστηρίζουν οι Belias & Koustelios (2014), αναφέρεται στην αντίληψη που έχει το άτομο για την εργασία του, τις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό του χώρο, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, την επικοινωνία και το κλίμα συνεργασίας που διαμορφώνεται στο εργασιακό περιβάλλον καθώς και για τις αποδοχές από την εργασία του και τη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξής του.

### **2.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης**

Πολλοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί, επιχειρώντας την αναλυτική περιγραφή του όρου. Είναι δύσκολο όμως να διατυπωθεί ένας ορισμός που να είναι αποδεκτός από όλους, γεγονός που οφείλεται στην αφηρημένη έννοια του όρου, καθώς δέχεται επιδράσεις από παράγοντες υποκειμενικούς σε μεγάλο βαθμό. Υπάρχει σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με τις αξίες ενός ατόμου οι οποίες είναι υποκειμενικές και προσδιορίζουν τις συναισθηματικές του αντιδράσεις και τις ενέργειές του (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία, η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια παρουσιάζεται το 1911, κατά τη δημοσίευση της εργασίας του Frederick W. Taylor με την οποία καθιερώθηκε ως πατέρας της επιστημονικής διοίκησης «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ». Ήταν ο πρώτος που μελέτησε την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι το σημαντικότερο μέλημα της διοίκησης θα έπρεπε να είναι ο συνδυασμός της επίτευξης της μέγιστης απόδοσης που έχει στόχο ο οργανισμός με αυτό που απασχολεί τους εργαζόμενους, που είναι αύξηση της ευημερίας τους (Φαναριώτης, 1997).

Ένας από τους παλαιότερους ορισμούς είναι ο ορισμός που δόθηκε από τον Horrocks (1935), όπου αναφέρεται ότι η ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του είναι αποτέλεσμα των περιβαλλοντικών συνθηκών σε συνδυασμό με τις ψυχολογικές και φυσιολογικές (Scott et al., 2005). Συνεπώς, αν και υπάρχουν πολλοί εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους, αυτή συνεχίζει να αφορά τα αισθήματα που νιώθει το άτομο, οπότε είναι μια εσωτερική διεργασία. Πρόκειται για παράγοντες που έχουν ως αποτέλεσμα, να νιώθει ο εργαζόμενος πληρότητα και ευχαρίστηση (Horrocks, 1935).

Σύμφωνα με τους Churchill και Ford (1974), η εργασιακή ικανοποίηση είναι τα συνολικά χαρακτηριστικά της εργασίας και του περιβάλλοντος στον εργασιακό χώρο όπου παρέχεται στο άτομο αμοιβή, αυτοεκπλήρωση και θετικά ή αρνητικά συναισθήματα.

Η εργασιακή ικανοποίηση δύναται να θεωρηθεί ως ένα συναίσθημα ευχάριστο το οποίο οφείλεται στο περιβάλλον όπου εργάζεται το άτομο, στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του και την ηγεσία, στην εκτίμηση που βιώνει από αυτούς καθώς και στα επιτεύγματά του και την απόδοσή του κατά την εργασία του (Belias & Koustelios, 2014). Υπό αυτή την έννοια είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την απόδοση και την παραγωγικότητα του εργαζόμενου και κατ' επέκταση με την αύξηση της παραγωγής και της αποδοτικότητας του οργανισμού και της συνολικής επιτυχίας του, καθώς μέσα σε ευνοϊκές συνθήκες εργασίας το αίσθημα της ικανοποίησης που βιώνει ο εργαζόμενος, τον καθιστά περισσότερο παραγωγικό και με αυξημένη απόδοση στην εργασία του (Gkolia, Belias & Koustelios, 2014). Ο Ψυχολόγος Gilmer B. V. H. την περιγράφει ως το αίσθημα του να είναι αποδεκτός κάποιος και να ανήκει σε μια ομάδα εργαζομένων τηρώντας τους κοινούς σκοπούς της ομάδας (Armstrong, 2006).

Αξιοσημείωτη είναι η αναφορά που έκαναν οι ερευνητές Graham Young, David M. Tokar & Linda Mezydlo Soubich (1998), οι οποίοι βασίστηκαν στη θεωρία που είχε διατυπωθεί από τον Holland, ότι οι τύποι προσωπικότητας είναι οι εξής έξι: ο ρεαλιστικός τύπος, ο ερευνητικός, ο καλλιτεχνικός τύπος, ο κοινωνικός, ο επιχειρησιακός τύπος και τέλος ο συμβατικός, οι οποίοι σχετίζονται με την ικανοποίηση στην εργασία. Η ύπαρξη αντιστοίχισης του εργασιακού περιβάλλοντος και των τύπων προσωπικότητας συμβάλλει στην ικανοποίηση και στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα (Παπάνης και Ρόντος, 2005).

Αξίζει να γίνει αναφορά στην θεωρία «η κίνηση των ανθρωπίνων σχέσεων» που εκπροσωπήθηκε από τον ψυχολόγο Elton Mayo, ο οποίος ήταν καθηγητής στο πανεπιστήμιο Harvard. Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε από το 1927 έως το 1932 στο Chicago στο Hawthorne, στην Western Electric Co. Ο Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ομάδα επιδρούσε σε μεγάλο βαθμό στη συμπεριφορά των ατόμων, ότι τα πρότυπα της ομάδας είχαν σημαντικά αποτελέσματα στο μέγεθος της απόδοσης σε ατομικό επίπεδο των ατόμων που εργαζόταν και ότι ο ρόλος του χρήματος ήταν μειωμένος σε σχέση με τα πρότυπα της ομάδας, τα συναισθήματα των εργαζομένων και την ασφάλεια. Με βάση αυτά τα συμπεράσματα, ο παράγοντας άνθρωπος απέκτησε διαφορετική διάσταση σχετικά με τη λειτουργία και την επιτυχία των σκοπών των οργανισμών και έγινε φανερό ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι παράγουν και περισσότερο. Αντίθετα με τη θεωρία του Frederick W. Taylor, έγινε εμφανής η πολυπλοκότητα του ανθρώπινου παράγοντα και η επίδραση της συμπεριφοράς της ομάδας στο αποτέλεσμα (Κανελλόπουλος, 1990).

Είναι κοινή παραδοχή ότι στη σημερινή εποχή το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, είναι το στοιχείο εκείνο που έχει τη μεγαλύτερη αξία. Σύμφωνα με τον Elton Mayo (1945), το ανθρώπινο δυναμικό που είναι ικανοποιημένο, είναι παραγωγικό. Η πίεση που ασκείται στους εργαζόμενους παράλληλα με την έλλειψη κινήτρων, επιδρά αρνητικά στο ηθικό του συνόλου του οργανισμού και στην απόδοσή του. Φαίνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στη λειτουργία ενός οργανισμού καθώς έχει επίδραση στην ψυχική υγεία των εργαζομένων και επηρεάζει την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους και κατά συνέπεια την άνοδο της παραγωγής η οποία ενδιαφέρει κάθε οργανισμό (Κάντας, 1998).

Πολλές προσπάθειες έγιναν από ερευνητές να δοθεί ένας ορισμός για την εργασιακή ικανοποίηση. Ο ορισμός που επικράτησε είναι του Locke (1976) σύμφωνα με τον οποίο αυτή θεωρείται ως μια συναισθηματική κατάσταση ευχάριστη που είναι αποτέλεσμα των εμπειριών από την εργασία και της εκτίμησης που έχει το άτομο για την εργασία, εφόσον πληρούνται οι αξίες του στον επαγγελματικό τομέα. Αξίες είναι ο τρόπος με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο στην προσπάθεια του να πετύχει τους στόχους του. Το συναίσθημα της επαγγελματικής δυσαρέσκειας αντιθέτως είναι απόρροια της ακύρωσης των αξιών του στην εργασία του. Η ικανοποίηση για την εργασία ή τομείς της λοιπόν προκύπτει από μια συναισθηματική και λογική διαδικασία. Συνηθέστερα υπολογίζεται με τον συνδυασμό που γίνεται στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της εργασίας συγκρίνοντάς τα με πρότυπα εσωτερικά και εξωτερικά. Αποδεικνύεται με τον ορισμό του Locke ότι υπάρχει άρρηκτη σύνδεση της γνώσης με το συναίσθημα καθώς όταν ένα άτομο σκέφτεται υπάρχουν συναισθήματα για τις σκέψεις του και όταν αισθάνεται διενεργούνται σκέψεις γι' αυτά που νιώθει. Κατά την αξιολόγηση της εργασίας ενός ατόμου, δραστηριοποιούνται μηχανισμοί γνωστικοί και συναισθηματικοί (Locke, 1976).

Σύμφωνα με ένα άλλο μοντέλο που διατύπωσαν οι Locke και Latham (1990), η ικανοποίηση απορρέει από την επιτυχία στην εργασία ενός ατόμου που είναι αποτέλεσμα από τους υψηλούς στόχους και προσδοκίες που έχει θέσει (Locke και Latham, 1990). Ταυτόχρονα βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την αντίληψη ενός ατόμου για την εργασία που εκτελεί, στην οποία ασκούν επιρροή οι καταστάσεις και οι διαθέσεις του ανθρώπου που είναι οι ανάγκες του, οι προσδοκίες του και οι αξίες του (Roodt, Rieger & Sempene, 2002).

Μερικά χρόνια νωρίτερα, ο Vroom (1964) υποστήριξε ότι τα συναισθήματα ενός εργαζόμενου τα οποία προκύπτουν από την επιτυχή έκβαση του έργου του, έχουν σχέση με την επαγγελματική του ικανοποίηση, η οποία διαφέρει σύμφωνα με το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες του καλύπτονται. Όσο πιο μεγάλο είναι το μέγεθος μιας ανάγκης σε τόσο μεγαλύτερο βαθμό υπάρχει εξάρτηση της εργασιακής ικανοποίησης από την κάλυψη της ανάγκης. Η αντίληψη που έχει ο κάθε άνθρωπος για το βαθμό που τον προσελκύει η εργασία του σε συνδυασμό με τα αποτελέσματά της, είναι παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου. Η θεωρία αυτή προσεγγίζει αυτήν του Locke, με τη



διαφορά ότι ο δεύτερος θέτει το αντικείμενο σε επίπεδο αξιών και όχι αμοιβών (Vroom, 1964).

Όπως ορίζει ο Alderfer (1972), το συναίσθημα που καταλαμβάνει ένα άτομο στο εργασιακό περιβάλλον του, το οποίο είναι απόρροια των γεγονότων που διαδραματίζονται, είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Η θεώρηση των Price και Mueller (1997) είναι ότι ο βαθμός της θετικής στάσης και προσανατολισμού που έχει ένα άτομο για την εργασία του αποτελεί την ικανοποίησή του από αυτήν. Οι Wanous και Lawler (1972) αναφέρουν την ικανοποίηση ενός ατόμου από την εργασία του ως αποτέλεσμα ταύτισης των χαρακτηριστικών της εργασίας με τις ανάγκες του ανθρώπου. Η άποψη της Holland (1996) παρουσιάζει ομοιότητα, αναφέροντας ότι υπάρχει άμεση σχέση της προσωπικότητας ενός ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος με την εξέλιξή του στον επαγγελματικό τομέα και την ικανοποίηση που αισθάνεται. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την προσέγγιση του Spector (1985), η εργασιακή ικανοποίηση είναι τα αισθήματα ευχαρίστησης που νιώθει το άτομο για την εργασία που εκτελεί (Spector, 1985).

Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ικανοποιεί την ανταμοιβή από την εργασία του στο πεδίο της μόρφωσης, δύναται να οριστεί ως εργασιακή ικανοποίηση (Statt, 2004). Σε καθημερινή βάση ο καθένας αποκομίζει καινούργιες γνώσεις και αποκτά μεγαλύτερη πείρα από την εργασία του ανεβάζοντας το επίπεδο της μόρφωσής του. Συνεπώς, η θετική στάση που δείχνει προς την εργασία του δηλώνει και την ικανοποίησή του απ' αυτήν, ενώ η αρνητική στάση του δείχνει τη δυσαρέσκειά του (Armstrong, 2006).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι τα αισθήματα που νιώθουν και οι πεπτοιθήσεις που έχουν τα άτομα για την εργασία τους και η διακύμανσή της είναι δυνατόν να είναι από απόλυτη ικανοποίηση έως δυσαρέσκεια σε ακραίο βαθμό (George και Jones, 2008).

Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία ενός ατόμου αποτελεί πολυδιάστατη και ευρείας σύνθεσης έννοια που δύναται να έχει διαφορετική σημασία για ανθρώπους διαφορετικούς. Η επαγγελματική ικανοποίηση ενός εργαζόμενου έχει σχέση συνηθέστερα με τα κίνητρα. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι προσωπική στάση προς την εργασία και ενδογενής κατάσταση, ενώ το κίνητρο είναι η δύναμη που δραστηριοποιεί τον άνθρωπο να ενεργήσει προκειμένου να υπάρχει συνέχεια στην κάλυψη των αναγκών του. Παράλληλα βασίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στην ύπαρξη ευνοϊκού κλίματος στον χώρο

εργασίας. Σε έναν οργανισμό μπορεί να θεωρηθεί ως κίνητρο η παροχή μεγαλύτερης αμοιβής για ένα σκοπό που επιτεύχθηκε. Η επίτευξη του στόχου έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του εργαζομένου. Εργασιακή ικανοποίηση είναι το αίσθημα που προκύπτει από την αντίληψη του εργαζόμενου ότι η δουλειά του, του παρέχει τη δυνατότητα να καλύψει τις υλικές και ψυχολογικές ανάγκες του (Aziri, 2008).

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), τα συναισθήματα που νοιώθει ένα άτομο ως απόρροια από την εργασία του τα οποία το παρακινούν να δράσει, ορίζονται ως εργασιακή ικανοποίηση. Το άτομο που είναι ευχαριστημένο απ' την εργασία του είναι και περισσότερο αποτελεσματικό.

Η εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με πρόσφατους ορισμούς είναι η ψυχολογική κατάσταση που φανερώνει πώς αισθάνεται ένα άτομο για την εργασία του καθώς και η στάση που υιοθετεί απέναντι στην εργασία του και την επιχείρηση, μέσα σε ένα πλαίσιο από εσωτερικά και εξωτερικά στοιχεία τα οποία είναι η αμοιβή, το αντικείμενο του έργου, η προαγωγή η επιτήρηση και οι συναδελφικές σχέσεις (Achieng'Odembo, 2013).

Όπως προκύπτει, η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση επιρροή στην αποδοτικότητα και στην παραγωγικότητα της εργασίας, στο βαθμό που απουσιάζουν από την εργασία, στην κινητικότητα των εργαζομένων, αλλά και στην οργανωσιακή δέσμευση. Ωστόσο, είναι και αποτέλεσμα τόσο εξωτερικών παραγόντων όπως είναι το περιβάλλον εργασίας, όσο και εσωτερικών παραγόντων όπως τα ατομικά χαρακτηριστικά εργαζομένων που επηρεάζουν τα άτομα στην εργασία τους (Κάντας, 1998).

Επιπλέον, ο οργανισμός του οποίου οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, αποτελεί πόλο έλξης ικανότερων ατόμων, καθώς αυτός αποκτά καλή φήμη στην αγορά εργασίας (Rudman, 2003). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι οι στάσεις και τα συναισθήματα του ατόμου μέσα σε ένα πλαίσιο εγγενών στοιχείων και εξωγενών ως προς τον οργανισμό και ως προς τις θέσεις εργασίας (Achieng'Odembo 2013). Τα στοιχεία αυτά είναι η αμοιβή, τα οφέλη, τη φύση εργασίας, την προαγωγή, την επίβλεψη και τις συναδελφικές σχέσεις. Σύμφωνα με τον Kuria (2011), οι άνθρωποι είναι πιο ικανοποιημένοι και παράγουν περισσότερο όταν η εργασία, τους παρέχει ασφάλεια από οικονομικής πλευράς, αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων εκφράζοντας τις προτάσεις τους, καθορίζει τα καθήκοντά τους και τις ευθύνες τους. Επιπλέον παρέχει

κοινωνική ασφάλιση και μέτρα ασφάλειας και υγείας, επικοινωνία και εμπιστοσύνη μεταξύ των ατόμων.

## **2.2 Παράγοντες – αίτια εργασιακής ικανοποίησης**

Κύριος στόχος ενός οργανισμού είναι η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, ως εκ τούτου γίνεται διερεύνηση απ' τους μελετητές των παραγόντων που συντελούν στην αύξηση ή μείωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Robbins, 1984). Ο Levi ( 1967) ισχυρίστηκε ότι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων στην εργασία τους, έχει επίδραση στην παραγωγικότητάς τους. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συμμετοχής ενός εργαζόμενου στις αποφάσεις που παίρνονται στην εργασία του, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η αποδοτικότητά του και κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίησή του. Ο βαθμός επιθυμίας του ανθρώπου για εργασία, η πολύ μεγάλη προσπάθεια που καταβάλλει για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η ομάδα, συντελεί στην ικανοποίηση του εργαζόμενου (Robbins, 1984).

Στην επαγγελματική παρακίνηση επιδρούν οι εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές και όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός ικανοποίησης τόσο αυξημένη είναι η παρακίνηση και το αντίθετο (Li, 1993; Αμαραντίδου, 2010). Ένας παράγοντας επίσης για αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση είναι η δυνατότητα για κινητικότητα και ανάπτυξη. Το άτομο που έχει αρκετές ευκαιρίες στην καριέρα του, δυνατότητα πρόσβασης σε μια νέα θέση στην εργασία του και εκπαιδεύεται άτυπα, αισθάνεται μεγάλη ικανοποίηση, ενώ εάν έχει λίγες ευκαιρίες σε ένα νέο επάγγελμα, νιώθει μειωμένη ικανοποίηση και εγκαταλείπει την εργασία (Kanter, 1977).

Αντιθέτως, όταν ο ρόλος του εργαζόμενου είναι ασαφής χωρίς να του παρέχονται σαφείς πληροφορίες για το έργο του, για το τι απαιτείται για την εκτέλεση του, για τον τρόπο επίτευξής του και την συμπεριφορά η οποία αναμένεται από την ομάδα, προκαλείται ελάττωση της εργασιακής ικανοποίησης (Lee & Schuler, 1982; Wood et al., 1998; Αμαραντίδου, 2010). Επιπλέον, οι κακές σχέσεις, οι συγκρούσεις, η αδιάφορη στάση και η απουσία στήριξης της διοίκησης, προκαλούν αρνητικές ψυχολογικές εντάσεις εντός του εργασιακού χώρου με συνέπεια ελαττωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Αμαραντίδου, 2010).

Η ενεργός εμπλοκή με την εργασία, δηλαδή ο βαθμός ταύτισης ενός εργαζόμενου με την εργασία του και η ενεργή συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων στη δουλειά του, συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση (Zhang, 2014). Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν ενεργά στην εργασία τους, παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ταύτισης μ' αυτήν και ενδιαφέρονται για την εργασία τους. Επίσης, η ψυχολογική ενδυνάμωση, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ασκούν επιρροή στο περιβάλλον εργασίας τους συνδέεται άμεσα με την ικανοποίησή τους, όπως επίσης και η σημαντικότητα της δουλειάς τους, η ανεξαρτησία τους και η επάρκεια των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους (Robbins and Judge, 2018). Επιπλέον, οι συνθήκες εργασίας και κυρίως η φύση του αντικειμένου της εργασίας ενός ατόμου, οι κοινωνικές σχέσεις και η διοίκηση, είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση με πιο σημαντική τη φύση του αντικειμένου. Με άλλα λόγια, πρέπει να αρέσει σε κάποιον αυτό που κάνει. Η προσωπικότητα του ατόμου είναι σημαντικό στοιχείο για την ικανοποίηση που βιώνει ένα άτομο. Το άτομο που πιστεύει στην επάρκειά του και στην αξία του είναι περισσότερο ικανοποιημένο από τη δουλειά του. Η αμοιβή είναι ένας άλλος παράγοντας που σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Θετικά επιδρά στην ικανοποίηση των εργαζομένων και η εταιρική κοινωνική ευθύνη στην οποία δεσμεύεται ένας οργανισμός, ενεργώντας προς όφελος της κοινωνίας ή του περιβάλλοντος. Τα άτομα που εργάζονται σε ένα τέτοιο οργανισμό, νιώθουν ότι υπηρετούν έναν υψηλό σκοπό (Robbins and Judge, 2018).

Έχουν διατυπωθεί ποικίλες θεωρίες για τα αίτια της εργασιακής ικανοποίησης. Στο άρθρο του Παπαδόπουλου (2013), αναφέρονται οι κατηγορίες των θεωριών αυτών όπως τις διέκριναν οι Judge και Klinger (2008), σύμφωνα με τις οποίες διακρίνονται σε περιστασιακές, σε διαταξικές κατηγορίες και σε αλληλεπιδραστικές. Σύμφωνα με τις περιστασιακές θεωρίες, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την φύση της εργασίας του ατόμου ή με το εργασιακό περιβάλλον. Οι διαταξικές θεωρίες σχετίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση με τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Τέλος, σύμφωνα με τις αλληλεπιδραστικές θεωρίες, η ικανοποίηση ενός εργαζόμενου σχετίζεται άμεσα με τη φύση της εργασίας και με τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (Judge & Klinger, 2008; Παπαδόπουλος, 2013).

Μία από τις περιστασιακές θεωρίες σύμφωνα με τον Παπαδόπουλο (2013), είναι η θεωρία του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας. Με βάση αυτό το μοντέλο, τα ενδογενή χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν ως αποτέλεσμα το άτομο να νιώθει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι, τα καθήκοντα, που είναι η δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να έχει εικόνα της εργασίας από το αρχικό της στάδιο ως το τελικό. Δεύτερο είναι η σημαντικότητα αυτών των καθηκόντων, πόσο σημαντική θεωρεί την εργασία που κάνει δηλαδή το άτομο. Η ποικιλία των καθηκόντων είναι το επόμενο, ενώ τέταρτο χαρακτηριστικό είναι η αυτονομία που έχει το άτομο κατά την εκτέλεση της εργασίας του και πέμπτο είναι η ανατροφοδότηση που δέχεται ο εργαζόμενος για τις ενέργειές του.

Μία από τις διαταξιακές θεωρίες, είναι η θεωρία της αποτίμησης - αντίληψης, σύμφωνα με την οποία, οι εργαζόμενοι καθορίζουν το στοιχείο που τους ικανοποιεί, μέσω της αποτίμησης της εργασίας τους. Αντίθετα, οι αξίες που το άτομο θεωρεί σημαντικές αλλά δεν εκπληρώθηκαν, θα προκαλέσουν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο (Παπαδόπουλος, 2013).

Ο Hulin (1991 όπως αναφ. στο Παπαδόπουλος, 2013) διατύπωσε την αλληλεπιδραστική θεωρία, σύμφωνα με την οποία επιχείρησε να συσχετίσει προηγούμενες θεωρίες. Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια λειτουργία η οποία ισορροπεί ανάμεσα στους εισαγόμενους και τους εξαγόμενους ρόλους. Αυτοί οι ρόλοι είναι αυτά που το άτομο βάζει στη δουλειά του που είναι ο χρόνος του, η προσπάθεια που καταβάλλει, οι γνώσεις και η εμπειρία που έχει, και αυτά που παίρνει απ' την εργασία του που είναι ο μισθός του και η κοινωνική του αναγνώριση. Όσα πιο πολλά παίρνει το άτομο σε σχέση με αυτά που βάζει, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ικανοποίηση που λαμβάνει απ' την εργασία του (Παπαδόπουλος, 2013).

### **2.3 Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης**

Οι παράγοντες που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς και τα αποτελέσματά της, αποτελούν στοιχεία που ανέκαθεν ενδιαφέρουν τους μελετητές. Πληθώρα ερευνών έχουν αποδείξει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων ενδιαφέρει σημαντικά τη διοίκηση καθώς υπάρχει άμεση σύνδεσή της με τομείς της εργασίας όπως είναι η παραγωγικότητα, η απόδοση των

εργαζομένων, οι απουσίες από την εργασία και η επιθυμία παραίτησης από αυτήν. Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα τον μειωμένο αριθμό απουσιών από την εργασία και τη χαμηλή κινητικότητα των εργαζομένων σε άλλους οργανισμούς (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με έρευνες, η κινητικότητα των εργαζομένων συνδέεται με πολλούς παράγοντες, αλλά ο κυριότερος είναι η εργασιακή ικανοποίηση (Αμαραντίδου, 2010). Όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, όπως ισχυρίζεται ο Luthans (1995), ο αριθμός των παραπόνων τους μειώνεται και η εκμάθηση των καινούργιων αρμοδιοτήτων τους γίνεται πιο εύκολα και με πιο ταχύ ρυθμό. Σύμφωνα με άλλες έρευνες, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει ως αποτέλεσμα το υψηλό ενδιαφέρον των εργαζομένων για τον οργανισμό, τη δέσμευση και ταύτισή τους με τους στόχους της επιχείρησης και τη μειωμένη επιθυμία τους για παραίτηση (Kreitner & Kinicki, 1995). Επιπλέον, προκαλεί πιο γενική ικανοποίηση από τη ζωή του ατόμου, έχει θετικό αντίκτυπο στην υγεία του τη σωματική και ψυχική, ελαττώνεται το άγχος του στην εργασία και η ζωή του στον εργασιακό χώρο γίνεται καλύτερη (Crohan, Antonucci, Adelman & Coleman, 1989; Kreitner & Kinicki, 1995; Αμαραντίδου, 2010).

Πληθώρα μελετών απέδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την επίδοση των εργαζομένων και για το λόγο αυτό οργανισμοί με ευχαριστημένους εργαζόμενους είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Επιπλέον, οι ευχαριστημένοι υπάλληλοι έχουν ως αποτέλεσμα την αυξημένη ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού και της πίστης τους στον οργανισμό. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τη ζωή και η συνολική ευτυχία ενός ατόμου εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την εργασιακή του ικανοποίηση (Robbins and Judge, 2018).

## **2.4 Συνέπειες εργασιακής δυσαρέσκειας**

Αντίθετα, όταν ο εργαζόμενος νιώθει εργασιακή δυσαρέσκεια, αυτό έχει ως αντίκτυπο να νιώθει απογοήτευση με αποτέλεσμα η επίδοσή του να μειώνεται και επιθυμία αποχώρησης με αλλαγή θέσης ή παραίτησης. Επίσης μπορεί να τον οδηγήσει σε συστηματική αποχή από τα καθήκοντά του, καθυστερημένη προσέλευσή στην εργασία του, αυξημένο ποσοστό λαθών και σε μείωση της προσπάθειά του (Robbins and Judge, 2018).

## **2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση – Μέθοδοι μέτρησης**

Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης πραγματοποιείται με δύο τρόπους, ικανοποίηση ως σύνολο και ικανοποίηση από ποικίλες πλευρές της εργασίας (Spector, 1997).

### **2.5.1 Job Descriptive Index (JDI)- Περιγραφικός δείκτης εργασίας**

Ένα ερωτηματολόγιο από τα πιο γνωστά είναι το Job Descriptive Index (JDI), το οποίο υπολογίζει τον περιγραφικό δείκτη εργασίας. Παρουσιάστηκε από τους Smith, Kendal και Hulin το 1969 και περιλαμβάνει πέντε πτυχές: την εργασία, τις οικονομικές αμοιβές, τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, την εποπτεία που υπάρχει και τους συναδέλφους στο εργασιακό περιβάλλον. Το άθροισμα των αποτελεσμάτων από τις πέντε ενότητες δείχνει το μέγεθος της ικανοποίησης από την εργασία. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι εβδομήντα δύο (72) συνολικά, ενώ η κάθε ενότητα περιέχει εννέα ή δεκαοχτώ ερωτήσεις οι οποίες κάνουν αναφορά σε κάποιο επίθετο, ή σε μια φράση περιγραφής της εργασίας. Η μορφή των απαντήσεων είναι «Ναι», «Δεν είμαι σίγουρος-η» και «Όχι». Σε κάθε ενότητα υπάρχει μια μικρή περιγραφή η οποία την εξηγεί, ενώ οι σχετικές ερωτήσεις έπονται. Ορισμένες από αυτές δημιουργούν αρνητική ή θετική προδιάθεση (Spector, 1997).

Οι επιστήμονες που κάνουν έρευνα στην οργανωσιακή ψυχολογία κάνουν ως συνήθως χρήση της JDI κλίμακας. Σύμφωνα με τους Wall και Warr (1981), περισσότερες από εκατό έρευνες που έχουν δημοσιευτεί χρησιμοποίησαν την JDI. Η χρήση της από τόσο μεγάλο αριθμό, αποδεικνύει ότι τα αποτελέσματά της είναι έγκυρα. Ο κύριος περιοριστικός παράγοντάς της είναι ότι αναφέρεται μόνο σε πέντε ενότητες.

Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι έχουν ασκηθεί κριτικές αναφορικά με ορισμένες ερωτήσεις οι οποίες αδυνατούν να έχουν εφαρμογή στο σύνολο των ομάδων εργασίας (Russell κ. συν., 2004).

### **2.5.2 Job in General Scale (JIG) – Γενικός δείκτης εργασίας**

Συμπληρωματική του (JDI), είναι μία άλλη κλίμακα η οποία εκτιμάει την ικανοποίηση από την εργασία στο σύνολό της. Κατασκευάστηκε από τους Ironson, Smith, Brannick, Gibson και Paul το 1989. Αυτή η κλίμακα λέγεται Job in General

Scale (JIG)- Γενικός δείκτης ικανοποίησης και μετράει τη γενική ικανοποίηση. Σ' αυτήν περιλαμβάνονται 18 ερωτήματα που είτε έχουν το χαρακτήρα επιθέτων, είτε είναι μικρές προτάσεις σχετικές με την εργασία. Η διαφορά από το JDI είναι ότι τώρα αξιολογούνται τομείς της εργασίας που νωρίτερα δεν υπήρχαν, όπως για παράδειγμα η ικανοποίηση των εργαζομένων από τους πελάτες. Η αξιοπιστία της είναι σε γενικές γραμμές καλή και η σύνδεσή της με άλλες κλίμακες είναι επαρκής ενώ ο σκοπός της είναι η συνολική αξιολόγηση μιας εργασίας. Ο συνδυασμός από όλα τα στοιχεία δίνει το συνολικό βαθμό. Ομοίως με την JDI κλίμακα, οι απαντήσεις είναι «ΝΑΙ», αν δεν είναι βέβαιοι «?» ή «ΟΧΙ» (Spector, 1997). Τα ερωτήματα του Γενικού Δείκτη Εργασίας σχετίζονται με συναισθήματα μακροχρόνια, ενώ το JDI με βραχυπρόθεσμα (Greenberk and Baron, 2008).

### **2.5.3 Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ - Ερωτηματολόγιο της Μινεσότα**

Από τα περισσότερο διαδομένα και με συχνή χρήση ερωτηματολόγιο ικανοποίησης είναι της Μινεσότα. Το ερωτηματολόγιο Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) δημιουργήθηκε το 1967 από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist. Αυτό το ερωτηματολόγιο υπάρχει σε δύο εκδόσεις μία του 1967 και μία του 1977. Η πλήρη έκδοση περιλαμβάνει 100 ερωτήματα και κάνει αξιολόγηση είκοσι (20) διαστάσεων της εργασίας που σχετίζονται με 20 ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι. Σε κάθε μία διάσταση αντιστοιχούν πέντε ερωτήματα για τη μέτρηση της εργασιακής δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης βασιζόμενη σε 20 στοιχεία. Την δραστηριότητα, την ποικιλία δραστηριοτήτων, τις αμοιβές, την αυτονομία, την αναγνώριση, τις εργασιακές συνθήκες που υπάρχουν, την εποπτεία στις ανθρώπινες σχέσεις και στην τεχνική, την ασφάλεια, την κοινωνική υπηρεσία, τη δημιουργικότητα, τις ηθικές αξίες, την ευθύνη, την αξιοποίηση των ικανοτήτων, την επιτυχία των στόχων, την προαγωγή, την εξουσία, την πολιτική του οργανισμού, τις αμοιβές, τους συνεργάτες και το κοινωνικό γόητρο. Οι πληροφορίες που εξάγονται έχουν σχέση με τους τομείς της εργασίας στους οποίους επιβραβεύεται το άτομο και όχι τόσο με τη μέτρηση της ικανοποίησης (Spector, 1997).

Η σύντομη έκδοση περικλείει 20 ερωτήματα τα οποία αντιστοιχούν στις ανωτέρω διαστάσεις. Και στις δύο εκδόσεις περιέχονται ερωτήματα που κάνουν



διερεύνηση είκοσι τομέων περίπου της ικανοποίησης στην εργασία ενός ατόμου, εντούτοις ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων γίνεται στην έκδοση των εκατό ερωτήσεων.

Με το ερωτηματολόγιο της Μινεσότα γίνεται μέτρηση της εσωτερικής ικανοποίησης, της εξωτερικής και της γενικής. Η εσωτερική αφορά τη φύση που έχουν τα καθήκοντα στην εργασία των ανθρώπων και στο πως νιώθουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους, ενώ η εξωτερική σχετίζεται με άλλα στοιχεία όπως οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή και άλλα. Η χρήση της σύντομης έκδοσης γίνεται για να υπολογιστεί η εσωτερική ή εξωτερική ικανοποίηση. Οι απαντήσεις κυμαίνονται από «πολύ δυσαρεστημένος», «ουδέτερος» και «πολύ ικανοποιημένος» σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1-5), όπου η μεγαλύτερη βαθμολογία αντιστοιχεί σε υψηλότερη ικανοποίηση (Spector, 1997; Aziri, 2011; Olatunde & Odusanya, 2015).

#### **2.5.4 Job Diagnostic Survey (JDS)**

Το Job Diagnostic Survey (JDS) είναι ένα άλλο ερωτηματολόγιο το οποίο αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham, έχοντας ως στόχο τη διερεύνηση των επιπτώσεων που έχουν τα χαρακτηριστικά της εργασίας στα άτομα. Για τις απαντήσεις γίνεται χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας Likert ή της επταβάθμιας που κυμαίνονται από το εντελώς δυσαρεστημένος έως το εντελώς ευχαριστημένος. Περιλαμβάνει πέντε διαστάσεις για να πραγματοποιηθεί η μέτρηση της σημασίας που έχει η εργασία, οι οποίες είναι: η φύση της εργασίας, τα καθήκοντα εργασίας, ο βαθμός σημαντικότητας του έργου που εκτελείται, η αυτενέργεια και η παροχή ανατροφοδότησης η οποία συνεισφέρει στη δυνατότητα επίγνωσης των αποτελεσμάτων από το έργο που έχει εκτελεστεί (Hackman & Oldham, 1974).

Κλίμακα επτά (7) διαστάσεων οι οποίες είναι οι εξής:

1. Χρήση μεγάλης ποικιλίας ικανοτήτων από τον εργαζόμενο για τη διεκπεραίωση των εργασιών.
2. Καθήκοντα – αρμοδιότητες.
3. Βαθμός σημαντικότητας της εργασίας – επιρροή της ζωή του εργαζόμενου.
4. Αυτονομία – η ελευθερία και ανεξαρτησία που προσφέρει η εργασία.

5. Ανατροφοδότηση από την εργασία – Το μέγεθος που οι δραστηριότητες της εργασίας παρέχουν σαφείς και άμεσες πληροφορίες στο άτομο για την απόδοσή του.
6. Ανατροφοδότηση από τους προϊστάμενους – Ο βαθμός στον οποίο το άτομο ενημερώνεται με σαφείς πληροφορίες αναφορικά με τις επιδόσεις του από τους προϊστάμενους ή από τους συνεργάτες του.
7. Συνεργασία – Ο βαθμός στον οποίο απαιτείται ο εργαζόμενος να συνεργάζεται στενά με τους συναδέλφους του κατά την εργασία του.

Επιπλέον, για τη μέτρηση της γενικής ικανοποίησης έγινε χρήση μιας υποκλίμακας πέντε στοιχείων ικανοποίησης και μιας υποκλίμακας με δεκατέσσερα στοιχεία: Τις αμοιβές (2 στοιχεία), την επιτήρηση (3 στοιχεία), την επαγγελματική εξέλιξη (4 στοιχεία), τις κοινωνικές σχέσεις (3 στοιχεία), την ασφάλεια στην εργασία (2 στοιχεία).

Οι απαντήσεις κυμαίνονται από «εξαιρετικά δυσαρεστημένος» έως «εξαιρετικά ευχαριστημένος», σε επταβάθμια κλίμακα. Ενώ, για τη γενική ικανοποίηση οι απαντήσεις κυμαίνονται ανάμεσα στο «διαφωνώ έντονα» έως «συμφωνώ έντονα» σε επταβάθμια κλίμακα (Charalambous και λοιποί, 2013).

### **2.5.5 Job Satisfaction Survey (JSS)**

Το Job Satisfaction Survey (JSS) δημιουργήθηκε από τον Paul Spector (1985) κατά την έρευνα που πραγματοποίησε στο Πανεπιστήμιο της Φλόριντας στην προσπάθειά του να μετρηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων σε ποικίλες κοινωνικές υπηρεσίες και σε τομείς υγείας προκειμένου να χρησιμοποιηθεί από δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς όπου εξυπηρετούνται οι πολίτες, ωστόσο η ισχύς του αφορά όλους τους οργανισμούς. Το JSS ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα έξι ερωτήματα που είναι κλειστού τύπου και εξετάζει εννέα διαστάσεις που έχουν σχέση με: τις αποδοχές, την επαγγελματική ανέλιξη, τις σχέσεις με τους συνεργάτες, την επιτήρηση από τον προϊστάμενο, τις πιθανές ανταμοιβές που χορηγούνται, την αναγνώριση – εκτίμηση, τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, την φύση του έργου και την επικοινωνία που υπάρχει. Οι απαντήσεις είναι σε εξαβάθμια κλίμακα που κυμαίνεται από το 1= «διαφωνώ πάρα πολύ» έως το 6= «συμφωνώ πάρα πολύ». (Spector, 1997). Η χρήση αυτού του δείκτη είναι εύκολη και απλή καθώς το άτομο καλείται να δηλώσει το βαθμό

συμφωνίας ή διαφωνίας του με συγκεκριμένες προτάσεις που σχετίζονται με τις διαστάσεις αυτές. Επιπλέον, παρέχει αξιοπιστία και εγκυρότητα (Astrauskaite και λοιποί, 2011).

### **3 Ηγεσία**

#### **Εισαγωγή**

Στην παρούσα ενότητα γίνεται διερεύνηση των παραμέτρων που σχετίζονται με την ηγεσία και τις μορφές της, προκειμένου να καταστεί εμφανής η συσχέτιση της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας, στη διαφορά διοίκησης και ηγεσίας, στα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς, στα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας και στα βασικά χαρακτηριστικά των μοντέλων ηγεσίας.

#### **3.1 Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας**

Η ηγεσία είναι μια έννοια που καταλαμβάνει βασική θέση στη θεωρία της διοικητικής επιστήμης αλλά και στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών της σύγχρονης εποχής σε καθημερινή βάση. Αν και πολλοί μελετητές έκαναν προσπάθειες να δώσουν έναν ορισμό για την έννοια της ηγεσίας προκειμένου να γίνει περισσότερο κατανοητός ο όρος, δεν έχει διατυπωθεί ένας σαφής ορισμός της και συνεπώς δεν υπάρχει ένας όρος με κοινή αποδοχή. Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2014), είναι ένα σύμπλεγμα συμπεριφορών που εκδηλώνει ένα άτομο στην προσπάθειά του να έχει επιρροή στη συμπεριφορά άλλων ανθρώπων. Ηγέτης δηλαδή είναι το άτομο που είναι ικανό να επηρεάζει άλλους. Επιπλέον η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής προκειμένου το άτομο να κατορθώσει να εξασφαλίσει τη βοήθεια των υπόλοιπων μελών της ομάδας ώστε να πετύχουν έναν κοινό στόχο (Πασιαρδής, 2014).

Η αρχική υποστήριξη των μελετητών ήταν ότι η ηγεσία είναι η επιρροή ενός συνόλου οργανωμένων ατόμων με βασική επιδίωξη να εργαστούν με προθυμία ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους (Koontz & O'Donnell, 1983). Στη συνέχεια, υπήρξε η θεώρηση ότι η ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής δια μέσω του ηγέτη στα υφιστάμενα άτομα. Ως εκ τούτου ο ηγέτης παροτρύνει τα μέλη που ανήκουν στην ομάδα να εκδηλώσουν ενέργειες με συγκεκριμένο τρόπο (Θεοφανίδης, 1999). Επεξηγηματικά είναι η επίδραση στη συμπεριφορά των υπολοίπων ατόμων με απώτερη επιδίωξη τη θέσπιση στόχων και την πραγματοποίησή τους (Cheng, 1996). Ο ηγέτης είναι ικανός να επιθεωρεί τα υπόλοιπα άτομα στα οποία προΐσταται και να συνεργάζεται μαζί τους προκειμένου το έργο που έχει αναλάβει

η ομάδα να πραγματοποιηθεί με όσο το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα και οι στόχοι οι οποίοι έχουν τεθεί να επιτευχθούν (Χυτήρης, 1996).

Οι Hollander&Offerman (1990) αναφέρουν ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνική βάση της οποίας αποτελούν οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι. Ο ηγέτης στη σημερινή εποχή οφείλει να έχει ένα όραμα και να βάζει στόχους, παράγοντες που είναι απαραίτητοι στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, χωρίς αυτοί να εγγυώνται την επίτευξη των στόχων. Συνεπώς είναι απαραίτητο ο ηγέτης να έχει την ικανότητα της προσέγγισης των ατόμων στα οποία προΐσταται, προκειμένου αυτά να έχουν ίδιες εμπειρίες και οι στόχοι που θα τεθούν από την ομάδα να είναι κοινοί (Kouzes & Posner, 1995).

Ο όρος της ηγεσίας αναφέρεται στον τρόπο ζωής και στα ειδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όσων κατέχουν θέσεις εξουσίας. Η θέση που κατέχουν αυτά τα άτομα και η προσωπικότητά τους, τα καθιστούν ηγέτες. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, υποκινούν και ελκύουν τα υπόλοιπα άτομα να γίνουν ακόλουθοί τους και να ασκούν γοητεία συνολικά σε όλους (Καμπουρίδης, 2002).

Ο Σαΐτης (2005) αναφέρεται στην έννοια της ηγεσίας ως μια διεργασία κατά την οποία ένα άτομο ασκεί επιρροή στη συμπεριφορά των υπολοίπων ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί η εθελοντική συνεργασία τους. Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η Αθανασούλα – Ρέππα (2008) η οποία ορίζει την ηγεσία ως μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένας ηγέτης έχει τη δυνατότητα να επιδρά μέσω του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρεται στους υφιστάμενούς του ή στα υποκείμενα με τα οποία συνεργάζεται με αποτέλεσμα την εθελούσια προσφορά τους στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η ομάδα.

Ηγεσία, παρόμοια, είναι η ικανότητα ενός ατόμου μιας ομάδας να επηρεάζει τα μέλη της, προκειμένου αυτά να προσπαθήσουν εθελούσια και με προθυμία με το μέγιστο των δυνατοτήτων τους να ολοκληρωθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την ομάδα. (Παπαλεξανδρή, 2018).

Όπως διατύπωσε και ο Δ. Μπουραντάς (2018), ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ασκεί επιρροή στα συναισθήματα, στις σκέψεις, στις στάσεις και στον τρόπο που φέρονται τα μέλη μιας ομάδας, με τρόπο ώστε εθελούσια και με προθυμία μέσω της συνεργασίας, ο κάθε άνθρωπος να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του για να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι

στόχοι της ομάδας οι οποίοι προκύπτουν απ' την αποστολή της για ένα καλύτερο μέλλον.

Η Διερωνίτου (2016) αναφέρει πως την ηγεσία ως επιρροή, την συμπληρώνουν οι απόψεις οι οποίες θεωρούν αυτή την επιρροή ως επίδραση στη συμπεριφορά άλλων ατόμων, με την προϋπόθεση ότι η επιρροή αλληλεπιδρά και είναι αμφίδρομη, οδηγώντας στην εθελούσια συμμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων και του έργου τους. Απαραίτητο στοιχείο για την ηγεσία είναι η ύπαρξη μελών μιας ομάδας. Καθώς η ηγεσία δεν εξαρτάται μόνο από τη θέση που κατέχει κάποιος αλλά από την ικανότητά του να επηρεάζει τα άτομα ενός συνόλου, δύναται ο ηγέτης να αναδυθεί από την ομάδα, χωρίς να έχει την επίσημη εξουσία. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι στην ηγεσία η άσκηση επιρροής γίνεται μέσα από την αλληλεπίδραση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας (Διερωνίτου, 2016).

### **3.2 Διαφορά διοίκησης και ηγεσίας**

Είναι απαραίτητο να γίνει διάκριση της έννοιας της ηγεσίας από την έννοια της διοίκησης καθώς αυτοί οι δύο όροι πολλές φορές χρησιμοποιούνται λανθασμένα ως ταυτόσημοι. Σύμφωνα με μελετητές, το κύριο χαρακτηριστικό της διοίκησης είναι η προσπάθεια που γίνεται σε συνεχή βάση για μεθόδευση με ορθολογικό και επιστημονικό τρόπο της στρατηγικής που στοχεύει στην απόδοση του οργανισμού σε μέγιστο βαθμό. Επιπλέον, αντικείμενο της διοίκησης είναι η διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών του οργανισμού για τη γραφειοκρατική του λειτουργία. Στη διοίκηση λοιπόν περιλαμβάνεται ο προγραμματισμός, η οργάνωση των διαδικασιών, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος (Διερωνίτου, 2016).

Μια άλλη διαφορά μεταξύ των όρων διοίκηση και ηγεσία είναι ότι το άτομο που διοικεί, επιδιώκει να διαμορφώσει συμπεριφορές στους εργαζόμενους μέσω της δύναμης που του παρέχει η θέση εξουσίας του στον οργανισμό. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι το άτομο που ξεχωρίζει ανάμεσα στα μέλη της ομάδας λόγω της ικανότητάς του να τα επηρεάζει, χωρίς απαραίτητα να κατέχει θέση εξουσίας, αλλά μέσα από δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας. Μια άλλη διαφορά σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) είναι ότι ο ηγέτης επιδιώκει να διαμορφώσει ένα όραμα, προωθώντας τις αξίες του οργανισμού, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα και τη συνοχή της ομάδας. Ο ηγέτης έχει ένα όραμα και με την ίδια του τη δράση κινητοποιεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας προς το κοινό όραμα. Επιπλέον, ο

ηγέτης αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ενθαρρύνει τις καινοτομίες, ενώ ο διευθυντής δίνει οδηγίες στους υφισταμένους του χωρίς να τους δίνει περιθώρια να αναλάβουν πρωτοβουλίες (Πασιαρδής, 2014).

Ο ρόλος του μάνατζερ, δηλαδή εκείνου που διοικεί, εμπεριέχεται στον ηγέτη. Η λειτουργία της ηγεσίας και του μάνατζμεντ αλληλοσυμπληρώνονται. Η ηγεσία αναφέρεται στην οικειοθελή ενεργοποίηση των ατόμων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας ομάδας, ενώ το μάνατζμεντ στις λειτουργίες (ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος) οι οποίες είναι απαραίτητες συνολικά για να διαχειριστεί ένας οργανισμός αποτελεσματικά τους πόρους που έχει στη διάθεσή του για να πετύχει τους στόχους του (Παπαλεξανδρή, 2018).

Επιπλέον, αυτός που διοικεί παρακινεί με κίνητρα όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές και άλλα, ενώ ο ηγέτης δίνει κίνητρα και εμπνέει μέσω της διαμόρφωσης οράματος, αξιών και ικανοποίησης ανώτερων αναγκών. Ορισμένες από αυτές τις ανάγκες είναι η αυτοεκτίμηση, η υπερηφάνεια και η συμμετοχή στην επίτευξη ενός στόχου. Επίσης, ο προϊστάμενος, διαχειρίζεται την κατάσταση που ήδη υπάρχει και κινείται σε προκαθορισμένα και τυπικά πλαίσια, ενώ ο ηγέτης σχεδιάζει και κάνει συνεχώς αλλαγές που κατευθύνουν τον οργανισμό ή την κοινωνία σε ένα καλύτερο μέλλον. Η διοίκηση και η ηγεσία είναι ρόλοι που αλληλοσυμπληρώνονται καθώς ένα άτομο μπορεί και είναι απαραίτητο να ασκεί και διοίκηση και ηγεσία ταυτόχρονα. Οι λειτουργίες και των δύο ρόλων είναι απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών που διοικούν. Επιδίωξη και των δύο ρόλων είναι η επίτευξη στόχων μέσω άλλων ανθρώπων με αποτελεσματική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων που διαθέτουν (Μπουραντάς, 2018).

### **3.3 Χαρακτηριστικά ηγετικής συμπεριφοράς**

Για να θεωρηθεί επιτυχημένος ένας ηγέτης πρέπει να είναι αποδοτικός, γεγονός το οποίο εξαρτάται από τα επιτυχή αποτελέσματα και την ηγετική συμπεριφορά του. Τα αποτελέσματα των ενεργειών του είναι απαραίτητο να ικανοποιούν όλες τις ενδιαφερόμενες ομάδες. Αυτές εκτός απ' τον οργανισμό είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και οι ανάγκες όλης της κοινωνίας. Στην ηγετική συμπεριφορά περικλείεται το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή τι κάνει ο

ηγέτης, και ο τρόπος με τον οποίο αυτή ολοκληρώνεται. Η ηγετική συμπεριφορά είναι καθοριστική στην επίτευξη της εκούσιας και πρόθυμης κινητοποίησης των μελών της ομάδας του για την επίτευξη των στόχων της, καθώς μέσω αυτής εμπνέεται ο σεβασμός, κερδίζεται η εκτίμηση και ο θαυμασμός του συνόλου (Παπαλεξανδρή, 2018).

Σύμφωνα με τον καθηγητή Δ. Μπουραντά (2005), τα χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς προκειμένου αυτή να είναι αποτελεσματική, είναι:

- το στυλ ηγεσίας το οποίο διαφέρει ανάλογα με την περίπτωση
- η ευαισθησία και το ενδιαφέρον του ηγέτη προς τους ανθρώπους
- η αυστηρότητα,
- η ακεραιότητα
- η ταπεινότητα (Παπαλεξανδρή, 2018).

Καθοριστικοί παράγοντες του βαθμού αποτελεσματικότητας του μοντέλου ηγεσίας είναι η φύση του έργου που πρέπει να επιτευχθεί, αλλά κυρίως οι ικανότητες των μελών της ομάδας και η διάθεση που έχουν να ακολουθήσουν τον ηγέτη προς την επίτευξη του στόχου που έχει τεθεί. Το μείγμα των στοιχείων του ηγέτη σύμφωνα με τον καθηγητή Δ. Μπουραντά (2005): Στοιχεία της προσωπικότητάς του που είναι οι ανάγκες και τα κίνητρα, οι αξίες του, στοιχεία της προσωπικότητας και του χαρακτήρα του σε συνδυασμό με τις ικανότητες που διαθέτει για ηγεσία, για επικοινωνία, για λήψη αποφάσεων, όπως και η συναισθηματική του νοημοσύνη και η συστηματική του σκέψη (Παπαλεξανδρή, 2018).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2018) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διακρίνουν τα άτομα που έχουν ηγετικές ικανότητες είναι τα εξής: Ανάγκη για σημαντικά επιτεύγματα, για δημιουργία, για ανάληψη δύσκολων στόχων και αίσθηση ευρύτερης αποστολής. Αυτή η ανάγκη έχει άμεση σύνδεση με τα ιδανικά και τις αξίες που πιστεύει το άτομο και επιδιώκει να πραγματοποιήσει. Πρόκειται για ένα όραμα για καλύτερο μέλλον, μια αίσθηση αποστολής που το άτομο δεσμεύεται και αγωνίζεται με πάθος να εκπληρώσει. Για να το πετύχει αυτό εργάζεται σκληρά, με πάθος και επιμονή, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ρίσκα ώστε να υλοποιήσει υψηλούς στόχους και οράματα. Επίσης ο ηγέτης έχει ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους. Πιστεύει και δεσμεύεται σε αξίες οι οποίες προσδιορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς του και τη σκέψη του.



Αυτές είναι κυρίως η εντιμότητα, η ακεραιότητα, η ειλικρίνεια, η διαφάνεια, η αξιοπρέπεια, το αίσθημα κοινωνικής ευθύνης και ο σεβασμός στη φύση και το περιβάλλον. Με βάση τα πιστεύω του είναι σε θέση να διακρίνει τι είναι σωστό, σημαντικό, καλό και επείγον. Ο ενστερνισμός αυτών των αξιών από τους συνεργάτες του ηγέτη είναι προϋπόθεση για να τον εμπιστεύονται και να τον ακολουθούν με προθυμία και εθελοντικά.

Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει θάρρος και κουράγιο, να παίρνει αποφάσεις, να έχει επιμονή και πειθαρχία και να εστιάζει στην επίτευξη του στόχου. Επιπλέον να διακρίνεται από ταπεινότητα, ώστε να αναγνωρίζει τις αδυναμίες του, τα λάθη και τις ευθύνες του για αποτυχία, να εκτιμάει τις δυνατότητες των άλλων και να μαθαίνει από αυτούς. Απαραίτητο βέβαια είναι να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, δηλαδή ικανότητα αποτελεσματικής άσκησης των ηγετικών ρόλων, ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς, δημιουργικής λήψης αποφάσεων, δημιουργικής και ορθολογικής σκέψης και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Η συστημική σκέψη, δηλαδή η ικανότητα να βλέπει ότι τα φαινόμενα αποτελούνται από μέρη που αλληλοεπιδρούν ως ολότητες και όχι ως άθροισμα μερών, είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα του ηγέτη. Βασικό στοιχείο είναι και η συναισθηματική νοημοσύνη, που σημαίνει να κατανοεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα δικά του συναισθήματα και των άλλων. Η αυτογνωσία και αυτοκυριαρχία συμπληρώνουν την προσωπικότητα του ηγέτη. Η αυτορρύθμιση είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό που οφείλει να διαθέτει, να χειρίζεται δηλαδή αποτελεσματικά την εσωτερική του κατάσταση, να έχει αυτοέλεγχο και σωστή διαχείριση των συναισθημάτων του. Επιπρόσθετα πρέπει να έχει προνοητικότητα, αυτοπεποίθηση, ελπίδα, αισιοδοξία για ένα καλύτερο μέλλον, ανθεκτικότητα σε συνθήκες αλλαγής, αποτελεσματική και σωστή ακοή, πειθώ, ήθος, πάθος και λόγο (Μπουραντάς, 2018).

Προκειμένου να επιτευχθούν όσα έχουν αναφερθεί, απαραίτητος παράγοντας είναι το θεωρητικό μοντέλο ηγεσίας του ηγέτη. Ορισμένες από τις γνωστές σύγχρονες μορφές της είναι οι παρακάτω.

### 3.4 Σύγχρονες θεωρίες - μορφές ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για την ηγεσία απ' τις οποίες οι πιο πολλές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: α) στις θεωρίες των χαρακτηριστικών, αντικείμενο των οποίων είναι η μελέτη των ατομικών χαρακτηριστικών ενός ηγέτη και κυρίως ο εντοπισμός των στοιχείων που τον κάνουν επιτυχημένο, β) στις συμπεριφορικές θεωρίες, οι οποίες μελετούν τη συμπεριφορά του ηγέτη και γ) στις ενδεχομενικές θεωρίες οι οποίες διατυπώνουν ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος αποτελεσματικής διοίκησης, αλλά η μορφή διοίκησης που επιλέγεται κάθε φορά εξαρτάται από τη συγκεκριμένη περίπτωση. Για την επιλογή του τρόπου που θα ασκηθεί η ηγεσία, το πιο σωστό κριτήριο καθίσταται η αύξηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Ζαβλανός, 2002).

Αναφορικά με τη μελέτη της συμπεριφοράς του ηγέτη, αυτή κατευθύνεται σε τρεις προσανατολισμούς: α) προς την εργασία και τα αποτελέσματα, β) προς τις κοινωνικές σχέσεις των ανθρώπων και γ) προς την αλλαγή. Ο ηγέτης λοιπόν ανάλογα με τον προσανατολισμό του, ενδιαφέρεται πιο πολύ είτε για την εργασία, είτε για τις σχέσεις των ανθρώπων, είτε για την αλλαγή του οργανισμού. Αξιοσημείωτο είναι ότι ο ηγέτης που δίνει έμφαση στην αλλαγή, διαμορφώνει οράματα για τον οργανισμό, είναι αποδέκτης νέων ιδεών, αποφασίζει γρήγορα και προτρέπει τη συνεργασία, επιδιώκοντας να σημειωθούν σημαντικές αλλαγές βελτίωσης στον οργανισμό (Ekvall & Arvonen, 1991).

Επίσης, σύμφωνα με τον Παπαδόπουλο (2013), με βάση τις συμπεριφορικές θεωρίες τα κύρια μοντέλα ηγεσίας είναι πέντε: το αυταρχικό, το ανθρωπιστικό, το αδιάφορο, το δημοκρατικό και το μέτριο ή μέσης οδού μοντέλο.

Σε μια άλλη θεώρηση, οι Goleman, Boyatzis και Mckee (2002) αναγνωρίζουν έξι στυλ ηγεσίας βασιζόμενοι στη συναισθηματική νοημοσύνη που διαθέτει ο ηγέτης, τα οποία είναι:

α) το εξαναγκαστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο αναφέρεται στους ηγέτες που έχουν ικανότητες αντιμετώπισης μιας επείγουσας κατάστασης.

β) το εξουσιαστικό μοντέλο ηγεσίας, που περιγράφει τους ηγέτες που μπορούν πετύχουν μία ανάκαμψη.

γ) το συνεργατικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο οι ηγέτες διαμορφώνουν καλές σχέσεις στα μέλη της ομάδας στο εργασιακό περιβάλλον και δίνουν ηθικές αξίες.

δ) το δημοκρατικό μοντέλο ηγεσίας, με το οποίο δίνεται η δυνατότητα στους υφιστάμενους της συμμετοχής τους στις αποφάσεις που λαμβάνονται.

ε) το καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας, που παραπέμπει στους ηγέτες που είναι υποστηρικτικοί προς την ομάδα διασφαλίζοντας την προσωπική τους βελτίωση.

στ) το στοχοθετικό μοντέλο ηγεσίας, που περιγράφει τον ηγέτη που διαθέτει την ικανότητα να θέτει σαφείς στόχους και ο ίδιος να είναι πρότυπο προς μίμηση από τα μέλη της ομάδας για την επιτυχία των στόχων.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, ο βαθμός αποτελεσματικότητας του ηγέτη έχει άμεση σχέση με την ικανότητα που διαθέτει να κάνει συνδυασμό διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας προκειμένου να δημιουργήσει θετικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον και να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

Ο Κατσαρός (2008) διακρίνει τρία πρότυπα ηγεσίας:

1) το αυταρχικό, όπου ο ηγέτης μόνος του αποφασίζει και επιβάλλει την εξουσία που έχει λόγω θέσης.

2) το εξουσιοδοτικό, κατά το οποίο ο ηγέτης έχει αδιάφορη στάση ή δεν έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητές του και κατά συνέπεια παρέχει τον ηγετικό ρόλο στα μέλη της ομάδας, τα οποία αποφασίζουν με βάση τα προσωπικά τους κριτήρια

3) το δημοκρατικό, κατά το οποίο οι αποφάσεις παίρνονται με δημοκρατικές και συμμετοχικές διαδικασίες ή απευθείας από τον ηγέτη ο οποίος συμβουλευεται τις απόψεις των μελών της ομάδας (Κατσαρός, 2008).

### **3.5 Βασικά χαρακτηριστικά των μοντέλων ηγεσίας**

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν τα χαρακτηριστικά ορισμένων μοντέλων ηγεσίας, τα οποία είναι: η ηθική ηγεσία, η δημοκρατική, η αυταρχική, η συναλλακτική, η αυθεντική, η μετασχηματιστική και η παθητική. Το κύριο χαρακτηριστικό της ηθικής ηγεσίας είναι ότι στηρίζεται σε ηθικές αξίες που ο ηγέτης τις αξιοποιεί προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Κατσαρός, 2008· Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι τρεις κύριες διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας είναι το κίνητρο που έχει ο ηγέτης, οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί στην επιρροή και ο χαρακτήρας του. Αναφορικά με τις κυρίαρχες αξίες του, περιλαμβάνονται σ' αυτές η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία καθώς και τα κίνητρα και οι αμοιβές που παρέχει. Εδώ τα προβλήματα που εμφανίζονται στον οργανισμό, επιλύονται με βάση τις κυρίαρχες αντιλήψεις. Επιπλέον, το όραμα και η έμπνευση είναι δύο επιπλέον στοιχεία που χαρακτηρίζουν τον ηθικό ηγέτη (Κατσαρός, 2008· Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Το κύριο χαρακτηριστικό του δημοκρατικού μοντέλου ηγεσίας είναι η επιδίωξη της όσο το δυνατόν πιο μεγάλης αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι βασικές επιδιώξεις του δημοκρατικού στυλ είναι η συμμετοχή, η συζήτηση και η λήψη αποφάσεων από κοινού. Ο ηγέτης υποστηρίζει και παρέχει πληροφορίες στα άλλα μέλη με στόχο της επέκταση της γνώσης μεταξύ αυτών (Choi, 2007).

Σε αντίθεση με το δημοκρατικό μοντέλο, στο αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας οι αποφάσεις και οι ενέργειες καθορίζονται από τον ηγέτη και στους εργαζόμενους δίνονται συγκεκριμένες εντολές για τον τρόπο εκτέλεσης του έργου. Το επίπεδο της καινοτομίας και της δημιουργικότητας των υπαλλήλων είναι χαμηλό. Οι αυταρχικοί ηγέτες δεν συμβουλεύονται τους εργαζόμενους κατά τη λήψη αποφάσεων, ούτε τους δίνουν το περιθώριο να συμμετέχουν στις αποφάσεις που παίρνονται (Van Vugt, Jepson, Hart & De Cremer, 2004).

Η αυθεντική ηγεσία έχει αναπτυχθεί με επιδράσεις που δέχτηκε από τη μετασχηματιστική ηγεσία καθώς ταιριάζει με τις καινούργιες τάσεις στο πλαίσιο της οργάνωσης και της λειτουργίας των οργανισμών, διατηρώντας ταυτόχρονα τη βελτίωση του ανθρώπου. Όσον αφορά την υποστηρικτική ηγεσία, επιδίωξη του ηγέτη είναι ολιστική υποστήριξη των ατόμων της ομάδας προκειμένου να ικανοποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότερο, με βασικό κριτήριο για να δράσουν να είναι το κοινό συμφέρον (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003).

Κοινό στοιχείο της ηθικής με την αυθεντική ηγεσία είναι ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τις ηθικές αντιλήψεις, τις αρχές και τις αξίες των ηγετών. Η εξουσία που έχουν αυτοί και η επίδραση στους υφισταμένους τους βασίζεται στην ηθική και τον προσανατολισμό προς το καλό και το σωστό (Γιασεμής, 2016).

Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει να γίνει στη μετασχηματιστική ηγεσία η οποία σύμφωνα τη βιβλιογραφία είναι ένα από τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας που κατά τις

τελευταίες δεκαετίες βρίσκει εφαρμογή με όλο και περισσότερο συστηματικό τρόπο. Τα βασικά χαρακτηριστικά του εν λόγω μοντέλου είναι το όραμα και η αλλαγή τα οποία φανερώνουν την επιδίωξη του ηγέτη για συστηματική υποστήριξη και εμπύχωση των μελών του οργανισμού, ώστε να γίνουν καινοτομίες και αλλαγές στην επιδίωξη επιτυχίας υψηλών στόχων (Μπουραντάς, 2005· Κατσαρός, 2008).

Στο συγκεκριμένο μοντέλο, κομβικό ρόλο διαδραματίζει η προώθηση της επικοινωνίας, της αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας των μελών του οργανισμού. Κύρια επιδίωξη του ηγέτη είναι η συμμετοχή των μελών στη λήψη των αποφάσεων αλλά και η δέσμευσή τους στην από κοινού λύση των προβλημάτων καθώς και η υλοποίηση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί (Μπουραντάς, 2005· Κατσαρός, 2008).

Επιπλέον, ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει να ικανοποιηθούν ανάγκες ανώτερου επιπέδου των μελών, όπως είναι η επιτυχία και η αυτοπραγμάτωση. Ο ηγέτης εδραιώνει ισχυρούς και μακροχρόνιους δεσμούς των εργαζομένων με τον οργανισμό μέσω κοινών ενδιαφερόντων και αλληλεξάρτησης μαζί τους (Παπαθωμόπουλος, 2016).

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από βασικές διαστάσεις, που σε πρώτο επίπεδο είναι η εξιδανικευμένη επιρροή, η οποία είναι ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει θαυμασμό, εμπιστοσύνη και σεβασμό στους υφιστάμενους. Σε δεύτερο επίπεδο, είναι η εμπνευσμένη παρώθηση, δηλαδή η ικανότητα που έχει ο ηγέτης να θέτει για τον οργανισμό ένα όραμα ελκυστικό και ταυτόχρονα να ωθεί τους εργαζόμενους να το ασπαστούν. Η τρίτη διάσταση είναι η πνευματική διέγερση, δηλαδή η ώθηση των υφισταμένων να αναλάβουν πρωτοβουλίες και ρίσκα. Σε τέταρτο επίπεδο είναι η εξατομικευμένη υποστήριξη των υφισταμένων από τον ηγέτη, λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές ανάγκες τους και προωθώντας την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη τους (Παπαθωμόπουλος, 2016).

Το βασικό χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης ενεργεί χωρίς να αποσκοπεί σε αλλαγές του οργανισμού. Προωθεί ωστόσο μέτρα βελτίωσης προκειμένου οι υποχρεώσεις των εργαζομένων να συμφωνούν με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι ακολουθούν οδηγίες και κανόνες που τους δίνονται, λαμβάνοντας κίνητρα οικονομικά και ηθικά. Σ' αυτόν τον τύπο ηγεσίας, προσδιορίζονται με σαφήνεια οι ενέργειες των εργαζομένων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ο προσανατολισμός της συναλλακτικής ηγεσίας είναι να ικανοποιηθούν οι ανθρώπινες ανάγκες της βάσης της πυραμίδας του Maslow (1970) οι οποίες είναι η ασφάλεια, οι οικονομικές αποδοχές και άλλα. Με τη μετασχηματιστική γίνεται προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του ατόμου που υπάρχουν στα ανώτατα επίπεδα όπως η αίσθηση δημιουργίας και η αυτοπραγμάτωση του ανθρώπου. Ο συναλλακτικός ηγέτης ανταμείβει τον εργαζόμενο επιβραβεύοντας είτε οικονομικά είτε ψυχολογικά τις προσπάθειές του και την καλή απόδοσή του, ενώ όταν η απόδοσή του είναι χαμηλή και αναποτελεσματική τον τιμωρεί (Bass, 2008).

Μετά από έρευνα που έκαναν οι Rehman, Rahman, Zahid και Asif (2018), διαπιστώθηκε ότι η απόδοση των εργαζομένων δεν αυξάνεται με την δημοκρατική και την αυταρχική ηγεσία. Εντούτοις η δίκαιη, συναλλακτική και μεταμορφωτική ηγεσία επιδρά θετικά στην αύξηση της παραγωγής.

Το παθητικό μοντέλο ηγεσίας δύναται να θεωρηθεί ως το μοντέλο με την μικρότερη αποτελεσματικότητα καθώς παρατηρείται απουσία ηγεσίας (Antonakisetal. 2003). Σύμφωνα με τον Bass (2008) κατά την παθητικού τύπου ηγεσία παρατηρείται αποφυγή ανάμιξης του ηγέτη σε σημαντικά θέματα οργάνωσης και διοίκησης. Ταυτόχρονα αποφεύγει να βάζει στόχους τους οποίους η ομάδα πρέπει να πετύχει χωρίς να παρέχει καθοδήγηση σ' αυτήν. Η παρέμβασή του γίνεται κατόπιν εμφάνισης ενός προβλήματος στην εργασία ή καταβάλλει προσπάθειες για την επίλυσή του αφού έχει γίνει χρόνιο ένα πρόβλημα.

### **Συμπεράσματα**

Η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία κοινωνικής επίδρασης που σκοπεύει στην επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Υπό αυτό το πρίσμα, η ηγεσία συνιστά ένα σύμπλεγμα συμπεριφορών του ηγέτη, ο οποίος έχει τις ικανότητες που του δίνουν τη δυνατότητα να επηρεάζει άλλα άτομα. Το μοντέλο ηγεσίας του καθορίζει και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη που τον διακρίνουν. Υπάρχουν διάφορες μορφές ηγεσίας που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, όπως είναι η δημοκρατική, η συναλλακτική, η αυταρχική, η μετασχηματιστική ηγεσία και η παθητική. Οι κύριες διαφορές των μοντέλων αυτών αφορούν τη συνεργασία και την επικοινωνία του ηγέτη με τους υφιστάμενους καθώς και τη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται στον οργανισμό.

## 4 Παρακίνηση

Οι θεωρίες της ηγεσίας έχουν ως απώτερο στόχο την επίτευξη παρακίνησης των εργαζομένων προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα και κατ' επέκταση η αποδοτικότητά του οργανισμού. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της παρακίνησης και στις θεωρίες της.

### 4.1 Η έννοια της παρακίνησης

Ο όρος παρακίνηση σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), αποδίδει στα ελληνικά τον αγγλοσαξονικό όρο *motivation*, η προέλευση του οποίου είναι από το λατινικό *movere*, που η σημασία του είναι «να κινήσω».

Η παρακίνηση αποτελεί τμήμα μεγάλης σημασίας στην Εργασιακή Ψυχολογία και στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Σαΐτης, 2007). Ταυτόχρονα, ένα από τα βασικά αντικείμενα της διοίκησης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων καθώς είναι άμεσος ο συσχετισμός της με τη συμπεριφορά των ανθρώπων και την απόδοσή τους.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), η παρακίνηση ορίζεται ως μια εσωτερική διεργασία ώθησης της συμπεριφοράς του ατόμου προς τους στόχους του, η επίτευξη των οποίων θα έχει ως αποτέλεσμα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του. Συνεπώς, υπάρχει στενή σύνδεση της παρακίνησης με τις ανάγκες του ανθρώπου, τα κίνητρα και τους στόχους του. Η ανάγκη προκαλεί την εμφάνιση κινήτρων, τα κίνητρα κατευθύνουν το άτομο προς ένα στόχο του οποίου η επιτυχία καλύπτει την ανάγκη που προϋπήρχε.

Στη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και στην ελληνική, το ενδιαφέρον των μελετητών αναφορικά με την παρακίνηση των εργαζομένων είναι έντονο και υπάρχει πλήθος ορισμών σχετικά με την έννοια της παρακίνησης.

Οι Berelson & Steiner (1964) ορίζουν την παρακίνηση ως μια διεργασία εντός των εργαζομένων η οποία ενεργοποιεί όλες τις ικανότητες τους και θέτει την κατεύθυνση της συμπεριφοράς τους προκειμένου να πετύχουν τους στόχους τους οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι.

Ως διαδικασία διοικητική η παρακίνηση ορίζεται ως το σύνολο των δυνάμεων ενέργειας οι οποίες έχουν την προέλευσή τους είτε από το άτομο είτε από τον

χώρο που το περιβάλλει και προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει την εργασία (Pinder, 1984).

Η παρακίνηση σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου (1997) ορίζεται ως η συναισθηματική κατάσταση η οποία ενεργοποιεί έναν άνθρωπο να δράσει με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται ο άνθρωπος από το εσωτερικό περιβάλλον του ή από τον εξωτερικό περιβάλλοντα χώρο, τον οδηγούν σ' αυτή τη συναισθηματική κατάσταση (Κουφίδου, 2001).

Ο Κάντας (1998) την περιγράφει ως την επιθυμία του ανθρώπου να ενεργήσει με το σύνολο των δυνατοτήτων του επιδιώκοντας καλύτερα αποτελέσματα στην ποιότητα της εργασίας του και αύξηση της ποσότητας των αποτελεσμάτων με στόχο να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα απόδοσης και να ικανοποιηθούν οι ηθικές και υλικές ανάγκες του σε μεγαλύτερο βαθμό.

Η θεωρία της αποτελεσματικής διοίκησης αναφέρεται στην παρακίνηση ως τις διεργασίες που λαμβάνουν χώρα σε ένα άτομο οι οποίες περιγράφουν το επίπεδο στο οποίο καταβάλλει προσπάθεια ένα άτομο καθώς και την κατεύθυνσή της και το βαθμό επιμονής με απώτερο στόχο την πραγματοποίηση του σκοπού. Πιο αναλυτικά, η ένταση περιγράφει το μέγεθος της προσπάθειας του ανθρώπου προς την κατεύθυνση που θα έχει ωφέλεια για τον οργανισμό, δηλαδή προς τους στόχους του οργανισμού. Η επιμονή αναφέρεται στο χρονικό διάστημα που ένα άτομο διατηρεί την προσπάθειά του, καθώς τα άτομα που έχουν κίνητρο επιμένουν στην προσπάθειά τους μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος τους (RobbinsandJudge, 2018).

Σύμφωνα με τον Baron (1991), η παρακίνηση είναι μια διεργασία στο εσωτερικό του ατόμου η οποία καθορίζει τη συμπεριφορά του και το κατευθύνει στον καθορισμό των στόχων.

Ο Locke (1997) υποστήριξε ότι η παρακίνηση ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία το άτομο επικεντρώνεται στο στόχο, με ελευθερία επιλογής του ατόμου και με κατανόηση για τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, οι οποίες προκαλούν τόνωση των ενεργειών του.

Η παρακίνηση είναι η επιθυμία ενός ατόμου να παρέχει το σύνολο των ικανοτήτων του ώστε να προκύψει στην εργασία του άνοδο στην ποσότητα και στην ποιότητα και μέγιστη αποδοτικότητα καθώς και περισσότερη ικανοποίηση των αναγκών του είτε υλικές είτε ηθικές (Κάντας, 1998).



Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η παρακίνηση είναι όλες οι ενέργειες που κάνει η διοίκηση προκειμένου να επιτύχει την πρόκληση και τη συνέχιση της συμπεριφοράς ενός ατόμου στην εργασία του.

## 4.2 Παρακίνηση – κίνητρα

Έχει αναγνωρισθεί ότι ο άνθρωπος είναι σημαντικό στοιχείο σε έναν οργανισμό, για το λόγο αυτό είναι επιτακτική ανάγκη να κατανοηθεί ο τρόπος που φέρεται το άτομο καθώς και η συμπεριφορά του να προβλεφθεί, να μεταβληθεί και να διαχειρισθεί στη συνέχεια. Ο τρόπος που φέρεται ένα άτομο ωθείται από τη θέληση του να επιτευχθεί ένας στόχος, ο οποίος ενίοτε είναι ασυνείδητος στον άνθρωπο. Τα κίνητρα που υποκινούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου δεν είναι συνειδητά σε υψηλό επίπεδο για το λόγο αυτό δύσκολα τίθενται στη διαδικασία της αξιολόγησης (Κανελλόπουλος, 1990).

Η μεγάλη σημασία της υποκίνησης που λαμβάνει χώρα στο υποσυνείδητο του ατόμου αναγνωρίστηκε από τον Σίγκμουντ Φρόυντ (Sigmund Freud) ο οποίος υπήρξε ένας από τους αρχικούς αναλυτές κατά τον εικοστό αιώνα και θεωρούσε ότι σε σημαντικό τμήμα της συμπεριφοράς του ανθρώπου συντελείται επίδραση από κίνητρα μη συνειδητά ή ανάγκες. Σύμφωνα με έρευνά του προέκυψε η ύπαρξη αναλογικής σχέσης ανάμεσα στην υποκίνηση και στο παγόβουνο. Η υποκίνηση του ατόμου κατά το πιο μεγάλο τμήμα της υπάρχει υπόγεια έχοντας ως συνέπεια ο άνθρωπος να αντιλαμβάνεται με τη συνείδησή του ένα πολύ περιορισμένο κομμάτι, σχεδόν το δέκα τις εκατό. Αυτό είναι συνέπεια της αδυναμίας γνώσης του εαυτού του που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο (Hersey και Blanchard, 1972).

Η δραστηριότητα είναι η βάση η οποία καθορίζει τη συμπεριφορά. Είναι επιτακτική ανάγκη να είναι γνωστά τα κίνητρα ή οι ανάγκες που κατευθύνουν τους ανθρώπους σε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για να την καταλάβει κανείς ή να είναι σε θέση να την προβλέψει. Αυτό που καθορίζει τον τρόπο που συμπεριφέρεται ένα άτομο είναι το κίνητρο το οποίο χαρακτηρίζεται ως το “γιατί” της συμπεριφοράς που εκδηλώνει το άτομο και το κατευθύνει στο σκοπό (Μπουραντάς, 2015).

Αξιοσημείωτο είναι ότι τα άτομα που εργάζονται, αρκετές φορές η απόδοσή τους είναι μεγαλύτερη σε αυτούς που υπάρχουν ισχυρά κίνητρα παρά σ’ αυτούς

που διαθέτουν ικανότητες και γνώσεις, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρα σε αρκετές περιπτώσεις είναι σημαντικότερος παράγοντας από τις ικανότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος (Κόντης, 1994).

Σύμφωνα με το Φαναριώτη (1999), η συμπεριφορά διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες: α) Αυτή η οποία βασίζεται σε κίνητρα εσωτερικά και λέγεται υποκινησιακή β) Αυτή η οποία στηρίζεται στην παραίτηση από το στόχο λόγω ενός εμποδίου το οποίο δεν είναι πραγματικό αλλά είναι φανταστικό ή στην απογοήτευση και γ) η συμπεριφορά που λέγεται αντανάκλαστική η οποία είναι συνέπεια αιφνίδιων αντενεργειών.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), επιτυχημένη παρακίνηση είναι αυτή η οποία δραστηριοποιείται μέσα σε σωστές συνθήκες η οποία αρχικά καλύπτει τις ανάγκες των ατόμων που εργάζονται και τους κατευθύνει στο να αποδώσουν στο ανώτατο επίπεδο και συντελεί στην πραγματοποίηση των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.

Η παρακίνηση αναφέρεται από την Πετρίδου (2011) ως τα κίνητρα που παρέχονται στον άνθρωπο προκειμένου να του δώσουν ώθηση να παρουσιάσει μια επιθυμητή συμπεριφορά. Οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι αλληλεξαρτώνται μεταξύ τους καθώς και με τη συμπεριφορά του ατόμου.

#### **4.2.1 Ταξινόμηση κινήτρων**

Η κατάταξη των κινήτρων με βάση τη βιβλιογραφία γίνεται με διάφορους τρόπους. Σύμφωνα με την κύρια κατηγορία κατατάσσονται σε εσωτερικά κίνητρα ή ενδογενή και σε εξωτερικά ή κίνητρα εξωγενή. Τα εσωτερικά κίνητρα έχουν σχέση με το είδος της εργασίας και παράγοντες όπως το βαθμό ευθύνης, την εκπαίδευση, την αναγνώριση και την προοπτική ανάπτυξης του εργαζόμενου. Τα εξωτερικά κίνητρα σχετίζονται με παράγοντες προοπτικής οι οποίοι είναι οι οικονομικές απολαβές, η προαγωγή του ατόμου σε ανώτερη θέση και η θέση στην κοινωνία ή αντικίνητρα που μπορεί να είναι η επιβολή πειθαρχικής ποινής, η ελάττωση των αποδοχών ή η παύση της εργασίας (Μπουραντάς, 2002).

Άλλη μεγάλης σημασίας ταξινόμηση είναι αυτή που τα κατατάσσει σε πρωτογενή κίνητρα τα οποία συνδέονται με τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου όπως είναι η τροφή, το νερό καθώς και ο πόνος και το αίσθημα του φόβου, σε γενικά και σε δευτερογενή (Deci & Ryan, 2000).

Ως κίνητρα γενικά θεωρούνται τα κίνητρα που είναι έμφυτα και τα οποία έχουν σχέση με την φύση του ανθρώπου και όχι με τις ανάγκες του τις βιολογικές όπως το κίνητρο της αγάπης ή της στοργής, της δραστηριότητας καθώς και της ικανότητας και της περιέργειας (Luthans, 1992).

Τα δευτερογενή κίνητρα είναι αποτέλεσμα της μάθησης η οποία απορρέει από την κοινωνικοποίησή του και έχει επίδραση στη συμπεριφορά του στο εργασιακό του περιβάλλον όπως το κίνητρο της ένταξής του στην κοινωνία, το κίνητρο του κύρους, της εξουσίας καθώς και της επιτυχίας (Κάντας, 1998). Υπάρχει σύνδεση των δευτερογενών κινήτρων με τις κοινωνικές ανάγκες των ατόμων. Οι δεξιότητες κοινωνικοποίησης των ατόμων καθώς και το περιβάλλον όπου ζουν, επιδρούν στα κίνητρα αυτά (π.χ. το κίνητρο της επιτυχίας και εξουσίας καθώς και της κοινωνικής ένταξης). Η συμπεριφορά ενός ατόμου επηρεάζεται από αυτά τα κίνητρα. Κίνητρα εργασίας θεωρούνται οι καταστάσεις που ασκούν επίδραση στην εμφάνιση μιας συμπεριφοράς, στην πορεία της καθώς και στη συνέχιση της μέσα στον εργασιακό χώρο (McCormick & Ilgen, 1985). Η προσπάθεια να αυξηθεί το ενδιαφέρον του ανθρώπου για την εργασία που εκτελεί ώστε να αυξηθεί η απόδοσή του, θεωρείται κίνητρο εργασίας, το οποίο επηρεάζεται από το περιβάλλον εντός και εκτός του εργασιακού χώρου (Χατζηπαντελή, 1999).

Στην ατομική παρακίνηση τα στελέχη ενός οργανισμού είναι υπεύθυνα για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητά τους. Απαραίτητη είναι η κατανόηση των ατομικών αναγκών και επιθυμιών του κάθε εργαζόμενου, η οποία προκύπτει από την επικοινωνία των στελεχών με τους υφιστάμενους, το γνήσιο ενδιαφέρον τους για τους εργαζόμενους και τα προβλήματα που προκύπτουν. Οι ιδιωτικές συζητήσεις μεταξύ τους θα βοηθήσουν στην ειλικρινή απάντηση των εργαζομένων, ώστε να γίνουν αντιληπτές οι ανάγκες τους από τα στελέχη, να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης, και συνεργασίας. Στην παρακίνηση των ομάδων ενός οργανισμού, ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων, η δίκαιη μεταχείριση, η συμμετοχή των μελών της ομάδας, η αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, η δυνατότητα να εκφραστούν ελεύθερα και ο προσανατολισμός στην αποστολή του οργανισμού είναι παράγοντες που παρακινούν τα μέλη του οργανισμού να εργαστούν με περισσότερο ζήλο (Κλώσσα, 2016).

### **4.3 Θεωρίες Παρακίνησης**

Οι θεωρίες για την παρακίνηση στην εργασία, επικεντρώνονται στους παράγοντες που επιδρούν στους ανθρώπους οδηγώντας τους να εκτελέσουν την εργασία τους πιο καλά από άλλους. Επιπλέον περιγράφουν τις παραμέτρους που ικανοποιούν ή δυσαρεστούν τα άτομα στην εργασία τους. Η εκδήλωση μιας συμπεριφοράς των ατόμων στην εργασία τους, η προσπάθεια που καταβάλλουν και η επιμονή τους στην προσπάθεια αυτή, μπορεί να προβλεφθεί από την ύπαρξη κινήτρων. Με βάση την υπόθεση ότι τα άτομα διαθέτουν τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, η ύπαρξη υψηλών κινήτρων έχει ως αποτέλεσμα την βελτιωμένη αποδοτικότητα τους στην εργασία (Spector, 2007).

Οι θεωρίες των κινήτρων της εργασίας σύμφωνα με τους Schermerhorn, Richard, & Uhl-Bien (2010) διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: α) Τις θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές, οι οποίες μελετούν τη φύση της παρακίνησης και τις ανάγκες του ατόμου τις οποίες προσπαθεί να ελαττώσει. Οι θεωρίες αυτές επιδιώκουν να δώσουν εξήγηση στις συμπεριφορές στην εργασία που οφείλονται στις ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί. Η πρόταση αυτών των θεωριών είναι η κατανόηση αυτών των αναγκών και η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος εργασίας με θετική ανταπόκριση στις ανάγκες αυτές. β) Τις Διαδικαστικές θεωρίες, οι οποίες επικεντρώνονται στις διαδικασίες που επιδρούν στην εργασιακή συμπεριφορά και μελετούν τη διαδικασία της παρακίνησης.

#### **4.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές**

##### **4.3.1.1 Η θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow (1954)**

Οι ανάγκες των ανθρώπων είναι ο παράγοντας που τους παρακινεί σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow Abraham (1954), οι οποίες ταξινομούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

α) Οι φυσιολογικές ανάγκες όπως το οξυγόνο, η τροφή, το νερό.

β) Η ανάγκη για ασφάλεια (η ανάγκη του ανθρώπου για ασφάλεια από τους κινδύνους που προέρχονται από το περιβάλλον και ανάγκη για αίσθημα σιγουριάς για το μέλλον).

γ) Η ανάγκη της κοινωνικότητας (αγάπη, στοργή και η ανάγκη να αισθάνεται ότι είναι μέλος σε μια ομάδα η οποία τον αποδέχεται).

δ) Η ανάγκη της αναγνώρισης (ανάγκη για αυτοεκτίμηση καθώς και σεβασμό και εκτίμηση από άλλους ανθρώπους, ελευθερία, ανεξαρτησία και επιτεύγματα)

ε) Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ή ανάγκη ολοκλήρωσης (πλήρης ανάπτυξη των ικανοτήτων του ώστε να φτάσει το τέλειο).

Αυτές οι ανάγκες απεικονίζονται σε μια πυραμίδα ιεραρχίας. Οι ανάγκες οι φυσιολογικές βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας ενώ της αυτοπραγμάτωσης είναι στην κορυφή της (Χατζηπαντελή, 1999).



Σχήμα 1 : Πυραμίδα των αναγκών του Maslow. Πηγή, Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 64

Οι φυσιολογικές ανάγκες ή βιολογικές, περιλαμβάνουν τις βασικές ανάγκες επιβίωσης που έχει ο άνθρωπος οι οποίες όταν ικανοποιούνται, ο άνθρωπος συνεχίζει να ζει. Αυτές είναι η πείνα, η δίψα, η ανάγκη για στέγη και άλλες ανάγκες του σώματος. Οι ανάγκες της ασφάλειας είναι οι ανάγκες της προστασίας και της υγείας βιολογικής και ψυχικής και η πηγή τους είναι το αίσθημα αυτοσυντήρησης. Οι επόμενες τρεις κατηγορίες αναγκών αναφέρονται σε ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, την ανάγκη του ανθρώπου να τον αγαπά ο κοινωνικός περίγυρός του και να καθίσταται αποδεκτός από αυτόν. Η ανάγκη της αναγνώρισης ή εκτίμησης είναι η ανάγκη που νιώθει ο άνθρωπος να διακρίνεται και να πρωταγωνιστεί στη ζωή καθώς και η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους. Τέλος, η ανάγκη για αυτοολοκλήρωση ή αυτοπραγμάτωση και προσωπική ανάπτυξη βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και είναι η ανάγκη που νιώθει ο άνθρωπος να πραγματοποιήσει τους στόχους του. (RobbinsandJudge, 2018).

Οι φυσιολογικές ανάγκες προηγούνται ενώ στη συνέχεια οι ανάγκες ασφάλειας, οι κοινωνικές και της αυτοεκτίμησης ακολουθούν, με την αυτοπραγμάτωση να βρίσκεται στο τέλος. Είναι απαραίτητο σύμφωνα με τον

Maslow, να ικανοποιηθεί μια ανάγκη που βρίσκεται σε κατώτερο επίπεδο για να καλυφθεί μια επόμενη ανάγκη ανωτέρου επιπέδου στην πυραμίδα (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Όταν καλυφθεί μια ανάγκη, ελαττώνεται η δύναμή της ως κίνητρο, πράγμα το οποίο δεν ισχύει στην ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, η οποία δεν ικανοποιείται ποτέ (Χατζηπαντελή, 1999). Όταν μία ανάγκη δεν καλύπτεται, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η ένταση στο άτομο. Για το λόγο αυτό το άτομο δραστηριοποιείται στην προσπάθειά του να ελαττωθεί η ένταση και συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

Η θεωρία αυτή είχε απήχηση στην προσπάθεια να κατανοηθεί η συμπεριφορά του ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο και οδήγησε τη διοίκηση να επικεντρωθεί στην κάλυψη των αναγκών στα κατώτερα επίπεδα όπως ο μισθός και στα ανώτερα όπως η δημιουργικότητα (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Ωστόσο, υπήρξε αμφισβήτηση της θεωρίας αυτής από αρκετούς ερευνητές (Robbins & Judge, 2018). Ο κυριότερος λόγος για την αμφισβήτηση αυτή ήταν ο διαχωρισμός που έγινε στις ανάγκες του ανθρώπου χωρίς να λαμβάνονται υπόψιν οι ατομικές διαφορές που υπάρχουν και οι παράμετροι που δύνανται να ασκήσουν επίδραση στις ανθρώπινες ανάγκες. Σε αρκετές περιπτώσεις το γεγονός ότι ικανοποιούνται ορισμένες ανάγκες δεν προκαλεί ελάττωση παρακίνησης, εντούτοις είναι δυνατόν να προκληθεί αύξηση της παρακίνησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012· Μπουραντάς, 2015· Σαϊτής, 2007).

#### **4.3.1.2 Η Θεωρία των Αναγκών. Ύπαρξης – Σχέσεων και Ανάπτυξης του Alderfer**

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Αμερικανό ψυχολόγο Alderfer το 1969 και είναι μια τροποποίηση της θεωρίας των αναγκών του Maslow. Οι πέντε ανάγκες του Maslow μειώθηκαν σε τρεις από τον Alderfer (Ζαβλανός, 2002) οι οποίες είναι:

A) Οι ανάγκες για ύπαρξη και επιβίωση στις οποίες υπάγονται η εξασφάλιση του αέρα, της τροφής, του νερού, της αμοιβής και άλλες ανάγκες,

B) Οι ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις στις οποίες ανήκουν οι επιθυμίες των ανθρώπων για καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους φίλους, με τους συναδέλφους στον εργασιακό χώρο καθώς και με τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενους.

Γ) Οι ανάγκες για ανάπτυξη στις οποίες περιλαμβάνονται η επιδίωξη του ανθρώπου για δημιουργικότητα και για προσωπική εξέλιξη.

Στις ανάγκες επιβίωσης του Alderfer περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια του Maslow, οι ανάγκες για σχέσεις είναι παραπλήσιες με τις κοινωνικές, ενώ οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και εκτίμηση περικλείονται στις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη. Η θεωρία του Alderfer πήρε την ονομασία ERG από τα αρχικά γράμματα των λέξεων της αγγλικής γλώσσας Existence, Relatedness και Growth οι οποίες κάνουν περιγραφή των τριών κατηγοριών αναγκών.

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998) οι δύο αυτές θεωρίες διαφέρουν κυρίως στα εξής: Ο αριθμός των κατηγοριών των αναγκών μειώνεται στη θεωρία του Alderfer γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να ελαττώνεται η ακαμψία της ιεράρχησης των αναγκών και ισχυρίζεται ότι η σειρά των αναγκών είναι συνεχής. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η πορεία των αναγκών του Maslow δεν είναι μονόδρομη και ως εκ τούτου δεν απαιτείται να ικανοποιηθεί μια ανάγκη που βρίσκεται στα κατώτερα στρώματα προκειμένου στη συνέχεια μια ανώτερη ανάγκη να παρακινήσει το άτομο, αλλά δύναται ταυτόχρονα να επιδιώκει να ικανοποιήσει ανώτερες ανάγκες χωρίς να έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες που ανήκουν στα κατώτερα στρώματα της πυραμίδας. Η θεωρία του Alderfer επίσης υποστηρίζει ότι όταν δεν ικανοποιηθεί μια ανώτερη ανάγκη και απογοητευθεί το άτομο, υπάρχει η δυνατότητα να παρατηρηθεί οπισθοδρόμηση από τις ανώτερες ανάγκες στις ανάγκες των κατώτερων στρωμάτων. Ισχυρίζεται ότι η ικανοποίηση των αναγκών μιας κατηγορίας ενδέχεται να προκαλεί αύξηση της ανάγκης και ότι σε όσο μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιούνται οι ανάγκες ανάπτυξης, σε τόσο μεγαλύτερο βαθμό αυξάνονται.

Αντίθετα, ο Maslow ισχυρίζεται ότι υπάρχει αντίστροφη σχέση του βαθμού έντασης μιας ανάγκης με το μέγεθος της ικανοποίησής της. Η θεωρία του Alderfer είναι μεταγενέστερη της θεωρίας του Maslow (Χυτήρης, 2001) και πλησιάζει την πραγματικότητα περισσότερο. Οι ανάγκες του ατόμου είναι δυνατόν να υπάρχουν ταυτόχρονα στο άτομο και κάποια κατηγορία υπάρχει περίπτωση να υπερισχύει των άλλων. Επιπλέον σ' αυτή τη θεωρία υπάρχουν περιθώρια να επιβεβαιωθεί σε κοινωνίες που η κουλτούρα τους είναι διαφορετική και οι ανάγκες τους ιεραρχούνται διαφορετικά.

#### **4.3.1.3 Η θεωρία της υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg (1957)**

Μετά από έρευνα που πραγματοποίησε ο Herzberg για τις ενδεχόμενες αιτίες οι οποίες προκαλούν ικανοποίηση στην εργασία ή δυσαρέσκεια, συμπέρανε

ότι υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων, της «υγιεινής» και της «παρακίνησης». Οι παράγοντες της υγιεινής απεικονίζουν τη σύνδεση που έχει ο εργαζόμενος με το εργασιακό περιβάλλον και αναφέρονται στην ασφάλεια, τις αποδοχές, τις εργασιακές συνθήκες, τις διαπροσωπικές σχέσεις στο επαγγελματικό περιβάλλον, τη θέση και το κύρος, την εποπτεία και τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν προϋπόθεση για την παρακίνηση καθώς όταν είναι ευνοϊκοί ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση. Η σχέση που έχει ο εργαζόμενος με το αντικείμενο της εργασίας απεικονίζεται στο περιεχόμενο της εργασίας, τις ευθύνες που απορρέουν από αυτήν και την αναγνώριση, καθώς και τις ευκαιρίες που του παρέχει για δημιουργικότητα και ολοκλήρωση. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με την αυτοπραγμάτωση, για το λόγο αυτό είναι κίνητρα καθώς ωθούν το άτομο να προσπαθήσει περισσότερο (Χατζηπαντελή, 1999).

Η πρόταση του Herzberg σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς του είναι ότι ο "εμπλουτισμός" της εργασίας θα αποτελέσει τη λύση για την παρακίνηση. Η έννοια αυτή ορίζεται ως η "κάθετη" αύξηση των καθηκόντων του, προκειμένου να περικλείουν χαρακτηριστικά σχεδιασμού και ελέγχου. Επιπλέον η πρόταση του είναι η έγκαιρη ανατροφοδότηση των εργαζομένων και η ενημέρωσή τους για το αποτέλεσμα της συμβολής τους στον οργανισμό (Χατζηπαντελή, 1999).

Η θεωρία του Herzberg σημείωσε σημαντική απήχηση στα διοικητικά στελέχη των διάφορων οργανισμών (Robbins & Judge, 2018· Σαΐτης, 2007). Λόγω της δυσκολίας όμως να γίνει διάκριση μεταξύ των παραμέτρων που βρίσκονται σε δύο κατηγορίες όπως είναι οι οικονομικές απολαβές, έγινε αντικείμενο κριτικής (Βακόλα & Νικολάου, 2012). Επιπλέον, κριτική ασκήθηκε και στην παράλειψη του Herzberg των προσωπικών διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων, τα οποία λόγω των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών που επικρατούν στον εργασιακό χώρο, παρακινούνται με διαφορετικό τρόπο (Μπουραντάς, 2015).

#### **4.3.1.4 Η διπολική θεωρία X και Ψ του McGregor**

Αξιοσημείωτη είναι η διπολική θεωρία X και Ψ του McGregor (1960). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, τα άτομα που ανήκουν στην X κατηγορία χαρακτηρίζονται από τάση αποφυγής ανάληψης πρωτοβουλιών και ευθυνών με αποτέλεσμα να νιώθουν ασφαλείς καθώς οι εργασίες που επιτελούν είναι μονότονες. Τα άτομα που εντάσσονται στην Ψ κατηγορία αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη για αυτόνομη εργασία που θα τους παρέχει τη δυνατότητα



δημιουργίας και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρέχονται για ανάπτυξη των ικανοτήτων τους (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Η θεωρία X υποστηρίζει ότι το άτομο (Κόντης, 1994):

- Αισθάνεται αντιπάθεια για την εργασία από τη φύση του, χαρακτηρίζεται από νωθρότητα και επιδιώκει όσο είναι δυνατόν την αποφυγή της εργασίας
- Αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών, οι φιλοδοξίες του είναι μειωμένες επιθυμώντας να τον καθοδηγούν και να αισθάνεται ασφάλεια. Σε περίπτωση έλλειψης επιτήρησης, ελέγχου και απειλής για επιβολή ποινής, θα παρουσίαζε λοιπόν παθητικότητα και αδράνεια ως προς την επιδίωξη επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με την Ψ θεωρία την οποία υποστηρίζει ο Mc Gregor (Κόντης, 1994):

- Η εργασία του ατόμου με την καταβολή μυϊκής προσπάθειας και πνευματικής είναι φυσική ενέργεια όπως είναι και η ανάπαυση και η συμμετοχή του στο παιχνίδι.
- Ο άνθρωπος μιας μέσης κατηγορίας δύναται να μάθει να κάνει ανάληψη ευθυνών και είναι δυνατόν ακόμη και να επιδιώκει την ευθύνη. Ως σύνοψη, σύμφωνα με τη θεωρία X οι φυσιολογικές ανάγκες οι οποίες είναι κατώτερες παρακινούν τα άτομα στην εργασία τους. Αντίθετα σύμφωνα με τη θεωρία Ψ τα άτομα παρακινούνται από τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης οι οποίες είναι ανώτερες (Χυζ, 2020).

#### **4.3.1.5 Η θεωρία των αναγκών του McClelland**

Σημαντική είναι και η θεωρία (Montana, 2002) η οποία διατυπώθηκε από τον McClelland (1961) και τους συνεργάτες του. Ο McClelland ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών, στην οποία οι ανάγκες που είναι παράγοντες παρακίνησης είναι:

- Η ανάγκη για επίτευξη η οποία είναι η επιθυμία του ατόμου για αριστεία, για επιτεύξεις σε σχέση με ορισμένα πρότυπα και για επιτυχία.
- Η ανάγκη για εξουσία που είναι η ανάγκη να καταφέρει να συμπεριφερθούν οι άλλοι με συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο δεν θα συμπεριφέρονταν αλλιώς.
- Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών δηλαδή η επιθυμία για φιλικές κοινωνικές σχέσεις.

Ο McClelland επικεντρώθηκε στην ανάγκη για επίτευξη. Οι άνθρωποι υψηλών επιτεύξεων παρουσιάζουν μέγιστη απόδοση όταν οι πιθανότητες για επιτυχία είναι 0,5 ή διαφορετικά 50-50. Ικανοποιούνται όταν οι στόχοι που έχουν θέσει απαιτούν προσπάθεια. Τα άτομα που έχουν υψηλή ανάγκη επίτευξης αναλαμβάνουν εργασίες με υψηλό βαθμό ευθύνης, με μεσαίου βαθμού κινδύνου και με άμεση ανατροφοδότηση (RobbinsandJudge, 2018).

### **4.3.2 Θεωρίες Διαδικαστικές**

Οι Διαδικαστικές Θεωρίες επικεντρώνονται στις διαδικασίες που ασκούν επιρροή στην εργασιακή συμπεριφορά.

#### **4.3.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964)**

Η θεωρία των προσδοκιών διατυπώθηκε αρχικά από τον Victor Vroom (1964) και επιδιώκει να περιγράψει τη διαδικασία δια μέσου της οποίας γίνεται η επιλογή μιας συγκεκριμένης ενέργειας από ένα άτομο. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι παράγοντες που καθιστούν ένα άτομο πρόθυμο να δράσει είναι τρεις: α) η αξία που έχει το κάθε αποτέλεσμα μιας δράσης για το άτομο, β) ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται την πιθανότητα να προκύψει κάποιο αποτέλεσμα από την ενέργεια στην οποία θα προβεί και γ) η επιτυχία της ενέργειας που αναμένει από την προσπάθεια που κάνει. Στο εργασιακό περιβάλλον αυτό μεταφράζεται ως, η δύναμη που υποκινεί έναν εργαζόμενο είναι η προσδοκία της απόδοσης από την προσπάθεια που κάνει, η προσδοκία της ανταμοιβής για την απόδοσή του και η επιθυμία του για την ανταμοιβή που του παρέχουν (Χατζηπαντελή, 1999).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η ανταμοιβή απαιτείται να καλύπτει μία ανάγκη. Φαίνεται από αυτό ο λόγος για τον οποίο τα οικονομικά κίνητρα έχουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα με το μέγεθος των χρηματικών αμοιβών και με τη χρονική στιγμή που συνδυάζονται με απόδοση. Επιπλέον, αναγνωρίζεται ο λόγος για τον οποίο τα κίνητρα που σχετίζονται με το αντικείμενο και τη φύση του έργου, είναι δυνατά, καθώς ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος επιδιώκει την απόδοση είναι μεγαλύτερος. Επίσης η απόδοση από μόνη της είναι ανταμοιβή (Χατζηπαντελή, 1999).

#### **4.3.2.2 Η θεωρία της παρακίνησης των Porter και Lawler (1968)**

Οι Porter και Lawler (1968) διατύπωσαν τη δική τους θεωρία παρακίνησης μετά από επεξεργασία της θεωρίας του Vroom, μελετώντας όλες τις παραμέτρους που επιδρούν στην προσπάθεια που καταβάλλουν τα άτομα, στην ικανοποίηση, στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται και στην απόδοσή τους. Η προσπάθεια που καταβάλλεται από τους εργαζόμενους σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, εξαρτάται από την αντίληψη των εργαζομένων για την ενδεχόμενη λήψη ανταμοιβής και την αξία που οι εργαζόμενοι προσδίδουν στις ανταμοιβές που τους προσφέρονται. Η απόδοση εξαρτάται από τις ικανότητες των εργαζομένων, την προσωπική τους αντίληψη για το ρόλο τους στην εργασία καθώς και από την οργάνωση της εργασίας και τα μέσα που έχουν στη διάθεσή τους. Οι ανταμοιβές είναι αποτέλεσμα της απόδοσης, είτε είναι εσωτερικές όπως η δημιουργία, η αυτοπραγμάτωση, η μάθηση, το αντικείμενο εργασίας που προκαλεί ενδιαφέρον, είτε εξωτερικές όπως είναι η αμοιβή, οι παροχές και η προαγωγή. Η ικανοποίηση των ατόμων προκύπτει όταν αντιλαμβάνονται τις ανταμοιβές ως δίκαιες. Με αυτό τον τρόπο ο κύκλος που ξεκινά από την προσπάθεια, οδηγεί στην απόδοση, την ικανοποίηση και την προσπάθεια πάλι, ολοκληρώνεται και επαναλαμβάνεται.

Το βασικότερο σημείο ρήξης της συγκεκριμένης θεωρίας με τις προηγούμενες είναι η άποψη ότι η ικανοποίηση δεν είναι προαπαιτούμενο της απόδοσης αλλά ακολουθεί στη συνέχεια. Από την εμπειρική έρευνα επιβεβαιώνεται η συγκεκριμένη άποψη αυξάνοντας τη χρησιμότητα της θεωρίας (Χατζηπαντελή, 1999).

#### **4.3.2.3 Η θεωρία της ισότητας**

Σημαντική είναι και η θεωρία της ισότητας την οποία ανέπτυξε ο Adams (1963). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η ενέργεια ενός ατόμου δε συμφωνεί με τις σκέψεις του, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένταση, γεγονός που κατευθύνει το άτομο σε πράξεις που θα μειώσουν την έντασή του και η ισορροπία να επανέλθει. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στις συνέπειες που έχει η αμοιβή η οποία παρέχεται για την απόδοση καθώς υπάρχουν συγκρίσεις στο περιβάλλον εργασίας (Πλατισίδου & Γωνίδα, 2005).

Με βάση τη θεωρία αυτή η ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο είναι αποτέλεσμα της ζυγοστάθμισης ανάμεσα στην είσοδο και την έξοδο. Στο χώρο εργασίας του ο εκάστοτε εργαζόμενος έχει ορισμένες αντιλήψεις σε σχέση με αυτά

που επενδύει στην εργασία του και τα οφέλη που θα εισπράξει στην εργασία του συγκρίνοντάς τα με τους άλλους εργαζόμενους (Δημητρόπουλος, 1998).

Η δικαιοσύνη στην κατανομή των αμοιβών είναι το επίκεντρο αυτής της θεωρίας καθώς και ο ρόλος της παραγωγικότητας στην αίσθηση της δίκαιης αντιμετώπισης, ενώ ταυτόχρονα καθορίζει και την ανταπόκριση του εργαζόμενου καθώς επιχειρεί την προσαρμογή του σε μια κατάσταση που τον ενοχλεί (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Με τη θεωρία αυτή παρέχεται στον μάνατζερ η κατεύθυνση να ξεκαθαρίσει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων οι οποίες γίνονται γνωστές στους εργαζόμενους προκειμένου να γίνουν σωστές συγκρίσεις και τα συμπεράσματα στα οποία θα καταλήξουν να είναι σωστά (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005).

#### **4.3.2.4 Η θεωρία της στοχοθέτησης**

Με βάση τη θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968) οι δύσκολοι και συγκεκριμένοι στόχοι μαζί με την ανατροφοδότηση έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της επίδοσης. Οι στόχοι αυτοί όμως θα πρέπει να είναι σαφείς, συγκεκριμένοι, στον καθορισμό τους να έχουν συμμετοχή και οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα πρέπει να ενημερώνονται για την πορεία των αποτελεσμάτων τους με ανατροφοδότηση (Ιορδάνογλου κ.ά., 2016).

Πρόκειται για το σύστημα που έχει καθιερωθεί στη διοίκηση ως Διοίκηση με στόχους, το οποίο για να έχει επιτυχία είναι απαραίτητη η αμφίδρομη συνεργασία του Προϊστάμενου με τους υφιστάμενους στους στόχους που θέτει ο οργανισμός καθώς και η ύπαρξη ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων. Ο εργαζόμενος συμμετέχει στην στοχοθεσία του οργανισμού, έχει ελευθερία δράσης, ενώ ο ρόλος του Προϊστάμενου είναι να δίνει οδηγίες, να επιτηρεί και να παρεμβαίνει όταν παρατηρείται απόκλιση από τους στόχους που έχουν τεθεί. Όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος και όσο μεγαλύτερη η συμμετοχή του εργαζόμενου στη στοχοθεσία, τόσο περισσότερο παρακινείται ο εργαζόμενος και προσπαθεί περισσότερο με αποτέλεσμα ο βαθμός ικανοποίησης της ανάγκης του για αναγνώριση να είναι μεγαλύτερος (Κόντης, 1994).

#### **4.3.2.5 Η Θεωρία της Αυτο-αποτελεσματικότητας**

Η θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας ή θεωρία της κοινωνικής μάθησης ή κοινωνική γνωσιακή θεωρία, αναφέρεται στην πεποίθηση που έχει ένας άνθρωπος ότι είναι ικανός να διεκπεραιώσει ένα έργο που του έχει ανατεθεί. Όσο περισσότερο αυξημένη είναι η αυτο-αποτελεσματικότητα ενός ατόμου, τόσο

περισσότερο πιστεύει ότι έχει τις ικανότητες για να πετύχει. Σε δύσκολες καταστάσεις, τα άτομα με μειωμένη αυτο-αποτελεσματικότητα έχουν αυξημένες πιθανότητες να ελαττώσουν την προσπάθειά τους ή ακόμα και να την εγκαταλείψουν εντελώς, ενώ αυτοί που έχουν ισχυρή αυτό-αποτελεσματικότητα θα προσπαθήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό να ανταποκριθούν στην πρόκληση (Robbins & Judge, 2018). Η θεωρία της στοχοθέτησης και η θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας αλληλοσυμπληρώνονται. Ο Bandura (1982) ο οποίος ανέπτυξε αυτή τη θεωρία, προτείνει τέσσερις τρόπους με τους οποίους μπορεί να αυξηθεί η αυτό-αποτελεσματικότητα (Robbins & Judge, 2018).

- Πραξιακή γνώση, που αναφέρεται στην απόκτηση πείρας που είναι σχετική με τη συγκεκριμένη εργασία.
- Έμμεση μοντελοποίηση, που αφορά την απόκτηση περισσότερης σιγουριάς όταν ένας άνθρωπος βλέπει κάποιον άλλο που θεωρεί ότι του μοιάζει, να διεκπεραιώνει την ίδια εργασία.
- Λεκτική πειθώ, που αναφέρεται στην απόκτηση αυξημένης σιγουριάς όταν το άτομο έχει πεισθεί ότι διαθέτει τα προσόντα που είναι απαραίτητα για να πετύχει.
- Διέγερση, η οποία αφορά στην ώθηση του ατόμου ώστε να το οδηγήσει σε μια κατάσταση ενεργοποίησης, προκειμένου να αποδώσει περισσότερο.

#### **4.3.2.6 Το Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας**

Η βάση αυτής της θεωρίας η οποία παρουσιάστηκε από τους Hackman και Oldman το 1976 είναι ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από τη φύση και τον εμπλουτισμό της εργασίας. Η θεωρία ορίζει πέντε διαστάσεις της εργασίας οι οποίες οδηγούν τους εργαζόμενους να έχουν καλύτερα αποτελέσματα (Hackman & Oldham, 1976), οι οποίες είναι:

- Η ποικιλία δεξιοτήτων που απαιτούνται για μια εργασία.
- Η ταυτότητα της εργασίας και η ολοκλήρωση του έργου με ορατό αποτέλεσμα.
- Η σπουδαιότητα της εργασίας που αφορά το μέγεθος του αντίκτυπου στη ζωή άλλων ατόμων.
- Η αυτονομία που αναφέρεται στο βαθμό ελευθερίας που έχει το άτομο κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

- Η ανατροφοδότηση, οι σαφείς και άμεσες πληροφορίες που παίρνει το άτομο αναφορικά με τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Οι τρεις πρώτες διαστάσεις αναφέρονται στο βαθμό που το άτομο βιώνει ότι η εργασία του έχει αξία και νόημα. Η αυτονομία οδηγεί σε μεγαλύτερη προσωπική ευθύνη για τα αποτελέσματα του έργου, ενώ η ανατροφοδότηση στην ενημέρωση για τα αποτελέσματα της εργασίας. Σύμφωνα με τους Hackman και Oldhman όσο μεγαλύτερος είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας με τα παραπάνω στοιχεία, τόσο ισχυρότερη θα είναι η εσωτερική παρακίνηση, η ικανοποίηση του εργαζόμενου και η ποιότητα του έργου που παράχθη.

### **4.3.3 Άλλες σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης**

#### **4.3.3.1 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης**

Η γενική αρχή της θεωρίας της αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985) είναι η εκτίμηση ότι τα άτομα επιθυμούν να ελέγχουν οι ίδιοι τις πράξεις τους και ότι η παρακίνησή τους μειώνεται όταν οι ενέργειές τους δεν γίνονται με ελευθερία επιλογής, αλλά όταν εκτελούνται από καθήκον. Επιπλέον, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, όταν οι άνθρωποι θεωρούν ότι τους αναγκάζουν να κάνουν κάτι για τη λήψη ανταμοιβής και με συγκεκριμένες προθεσμίες, τότε η παρακίνησή τους ελαττώνεται.

Αντιθέτως, όταν η εργασία που εκτελούν γίνεται αυτοβούλως και με τη θέλησή τους, αυξάνεται η παρακίνησή τους. Η επιδίωξη της επίτευξης ενός στόχου που προκύπτει από ενδογενές ενδιαφέρον του ατόμου έχει περισσότερες πιθανότητες να έχει επιτυχές αποτέλεσμα και το άτομο είναι ευχαριστημένο ακόμη και στην περίπτωση που οι στόχοι δεν επιτευχθούν. Οι εργαζόμενοι που επιχειρούν να πετύχουν στόχους που έχουν τεθεί από εσωτερικά αίτια, τους έχουν επιλέξει οι ίδιοι και έχουν τον έλεγχο οι ίδιοι, ικανοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από την εργασία που εκτελούν, η παρακίνησή τους είναι μεγαλύτερη καθώς και η αφοσίωσή τους στον οργανισμό που εργάζονται και η απόδοσή τους είναι δυνατόν να είναι αυξημένη. Αντίθετα, η επιδίωξη των στόχων για εξωγενείς λόγους όπως είναι τα χρήματα και η δόξα, έχουν μικρότερες πιθανότητες να επιτευχθούν (Robbins & Judge, 2011).

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης είναι η θεωρία της παρακίνησης που ασχολείται με τις επιδράσεις της ενδογενούς παρακίνησης που ωφελούν ένα άτομο καθώς και τις βλαβερές επιδράσεις της εξωτερικής παρακίνησης (RobbinsandJudge, 2018).

Ο άνθρωπος σύμφωνα με αυτή τη θεωρία ικανοποιείται όταν υπάρχει η αίσθηση ότι οι ενέργειές του ελέγχονται από τον ίδιο και έχει ως βάση την υπόθεση ότι το ενδογενές ενδιαφέρον του ατόμου για την εκτέλεση ενός έργου ελαττώνεται με την παροχή ανταμοιβών εξωγενών. Αυτό συμβαίνει γιατί η παροχή αμοιβής για την εκτέλεση μιας εργασίας έχει ως συνέπεια να θεωρεί ότι την εκτελεί σε μεγαλύτερο βαθμό πλέον επειδή πρέπει και λιγότερο επειδή θέλει να την εκτελέσει. Οι κύριες ανάγκες που παρακινούν εσωτερικά τον άνθρωπο είναι τρεις: Η ανάγκη που νιώθει για αυτονομία, η ανάγκη που έχει για επάρκεια και η ανάγκη του για ύπαρξη κοινωνικών σχέσεων. Η εκδήλωση της συμπεριφοράς του ανθρώπου και η πορεία της, εξαρτάται από το βαθμό που ο άνθρωπος επιθυμεί αυτές οι ανάγκες του να ικανοποιηθούν και το μέγεθος στο οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες του καθορίζει το βαθμό παρακίνησης του ανθρώπου (Deci & Ryan, 1985).

*Η θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης* (Deci & Ryan, 1985) συμπληρώνει την θεωρία της αυτοδιάθεσης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή η παροχή εξωγενών ανταμοιβών για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά η οποία μέχρι πρόσφατα έδινε ενδογενή επιβράβευση, μειώνεται σταδιακά ως παρακίνηση εφόσον αυτές τις ανταμοιβές τις αντιλαμβάνεται το άτομο ως μέσο ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές προκαλούν μείωση του ενδογενούς ενδιαφέροντος του ατόμου για την εργασία του καθώς του δημιουργείται η αίσθηση ότι εκτελεί κάτι γιατί πρέπει κι όχι γιατί το θέλει το ίδιο το άτομο (Robbins and Judge, 2018 · Vallerand, 1997). Πολλές μελέτες υποστηρίζουν αυτή τη θεωρία. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης υποστηρίζει ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με σύνεση ως κίνητρα και ότι η παρακίνηση ενισχύεται περισσότερο με τα ενδογενή κίνητρα, όπως για παράδειγμα είναι το ενδιαφέρον του ατόμου για την εργασία του. Τα ενδογενή κίνητρα βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας ενώ τα εξωγενή αυξάνουν την ποσότητα της εργασίας (RobbinsandJudge, 2018).

Ένα νεότερο παρακλάδι της θεωρίας της αυτοδιάθεσης είναι η *θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό*. Αυτή η θεωρία μελετά τον βαθμό στον οποίο συνάδουν οι αξίες και τα ενδιαφέροντα των ατόμων με τους λόγους για τους οποίους τα άτομα

επιδιώκουν να πετύχουν στόχους. Η έρευνα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς υποστηρίζει ότι η επιδίωξη στόχων λόγω ενδογενούς ενδιαφέροντος έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας και το άτομο είναι περισσότερο ευτυχισμένο ακόμη και στην περίπτωση που οι στόχοι δεν επιτευχθούν. Αυτό συμβαίνει γιατί η διαδικασία επιδίωξης των στόχων προκαλεί ευχαρίστηση στον άνθρωπο. Ενώ όταν εκτελεί μια εργασία το άτομο επειδή είναι υποχρέωσή του να την κάνει, καταπονείται περισσότερο. Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή μιας εργασίας πρέπει να γίνεται και από ενδογενή και από εξωγενή κίνητρα, η εργασία να προκαλεί ενδιαφέρον στο άτομο, να συντελεί στην ανάπτυξη και την εξέλιξή του καθώς και να αναγνωρίζεται η προσπάθειά του. Τα άτομα που νιώθουν ότι η εργασία την οποία εκτελούν υπόκειται στον έλεγχό τους και την επέλεξαν ελεύθερα, είναι περισσότερο πιθανό να νιώθουν μεγαλύτερη αφοσίωση στον εργοδότη τους και να παρακινούνται περισσότερο από την εργασία τους (RobbinsandJudge, 2018: 220).

#### **4.4 Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση στη Δημόσια Διοίκηση**

Η τεχνολογική εξέλιξη και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα και ειδικότερα στις Διευθύνσεις εκπαίδευσης, επέφερε βελτίωση στην εργασία και στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Σε αντίθεση, ένας μεγάλος αριθμός των υπαλλήλων στις Διευθύνσεις συνταξιοδοτήθηκε με αποτέλεσμα το εργατικό δυναμικό να μειωθεί σημαντικά. Ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η έλλειψη προσωπικού συνεπώς έχει ως αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι να δυσανασχετούν στην εργασία τους καθώς τα κίνητρα απουσιάζουν.

Όπως αναφέρουν οι Perry & Wise (1990), στη δημόσια διοίκηση η παρακίνηση δύναται να οριστεί ως η προδιάθεση του ατόμου για ανταπόκριση σε κίνητρα τα οποία παρέχονται αποκλειστικά στις δημόσιες επιχειρήσεις. Το καθήκον και η δημόσια ηθική περιλαμβάνεται στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων σε συνδυασμό με το δημόσιο όφελος. Τα κίνητρα που επιδρούν στους υπαλλήλους του δημοσίου σύμφωνα με τον Perry (1990) κατατάσσονται ως:

- Κίνητρα Ορθολογικά, τα οποία έχουν σχέση με την επιδίωξη των εργαζομένων να αποκομίσουν μεγαλύτερο ατομικό όφελος στο οποίο υπάρχει ταύτιση με το συμφέρον της κοινωνίας.



- Κίνητρα Προτύπων, που σχετίζονται με τη θέληση των υπαλλήλων για εξυπηρέτηση του συμφέροντος του δημοσίου. Το αίσθημα του καθήκοντος, η ηθική, η κοινωνική ισότητα και το ενδιαφέρον του για την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Κίνητρα Συναισθηματικά, τα οποία συνδέονται με την επιθυμία που έχουν οι εργαζόμενοι να προσφέρουν βοήθεια σε άλλους. Η αγάπη, οι αξίες και η διάθεση προσφοράς προς τους άλλους ανθρώπους (Perry, 1990).

Σύμφωνα με τους Raudeliuniene & Kavaliauskiene (2013), τα κίνητρα που σχετίζονται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων του δημοσίου, διακρίνονται ως εξής:

- Οι αποδοχές όπως είναι ο μισθός και άλλες παροχές.
- Η αναγνώριση όπως είναι η δυνατότητα για εξέλιξη στην ιεραρχία, η απονομή βραβείων, οι έπαινοι που παρέχονται δημόσια και η έκφραση ευχαριστιών.
- Η αυτοέκφραση όπως είναι η διαρκής βελτίωση δια μέσου της εκπαίδευσης.
- Οι κοινωνικοί παράγοντες όπως είναι το μοντέλο ηγεσίας και το κλίμα που διαμορφώνεται στον εργασιακό χώρο.
- Η ασφάλεια όπως είναι η κοινωνική ασφάλιση και οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον.

Στον δημόσιο τομέα, η παρακίνηση και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων συνδέεται με τα προσωπικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα τους, με το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας, με το περιβάλλον της εργασίας και τη διοίκηση που ασκείται (Χαλάς, 2002). Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ταυτίζονται και δεσμεύονται με τον οργανισμό και την αποστολή του, εξαρτάται από την ηγεσία και ταυτόχρονα και από τους υπόλοιπους εργαζόμενους (Spicker, 2012).

Οι εργαζόμενοι στη δημόσια διοίκηση όπως αναφέρει ο Wright (2001), αισθάνονται μεγαλύτερη παρακίνηση από την θέλησή τους να καλυφθούν ανάγκες οι οποίες ανήκουν στα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας αναγκών του Maslow (Camilleri, 2007).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε ο Δ. Μπουραντάς (2002), οι παράγοντες που παρακινούν αρνητικά τους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα είναι οι εξής:

- Τα χαρακτηριστικά των αρμοδιοτήτων στην εργασία όπως είναι η απουσία ποικιλίας και σημαντικότητας αρμοδιοτήτων καθώς και η απουσία

ανεξαρτησίας και ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της εργασίας τους.

- Η απουσία συσχέτισης της εργασίας με το αποτέλεσμα που παράγεται και την απολαβή ανταμοιβής.
- Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ των ρόλων και των διαδικασιών.
- Η έλλειψη αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος και η απουσία παροχής ευκαιριών για αύξηση της αποδοτικότητας.
- Η έλλειψη καλής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα.

Μια μεταγενέστερη έρευνα (Ρωσσίδης & συν., 2015), διατυπώνει ότι η μειωμένη παρακίνηση στους υπαλλήλους των δημόσιων οργανισμών είναι αποτέλεσμα α) της ανύπαρκτης συσχέτισης της απόδοσης με τις οικονομικές ανταμοιβές, β) της απουσίας αυτενέργειας, τα ασήμαντα καθήκοντα και το γεγονός ότι οι ρόλοι συγκρούονται και συγχέονται, γ) της διαρκούς πολιτικής επέμβασης στη δημόσια διοίκηση και της έλλειψης αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, και δ) της μειωμένης ποιότητας δεξιοτήτων ηγεσίας και κατάρτισης που έχουν οι προϊστάμενοι σε όλα τα επίπεδα.

Είναι ορατό, ότι τα ευρήματα των δύο ερευνών ταιριάζουν, αν και ο χρόνος διεξαγωγής των ερευνών διαφέρει κατά τρεις δεκαετίες. Είναι φανερό λοιπόν ότι, η δομή στο εσωτερικό του δημοσίου τομέα και ο τρόπος που λειτουργεί, είναι ο λόγος δημιουργίας των προβλημάτων τα οποία δεν εξαρτώνται από εξωτερικούς παράγοντες.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, τα εξωτερικά κίνητρα στη δημόσια διοίκηση είναι η μονιμότητα της εργασίας, η ασφάλεια που αισθάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι, η ιατρική περίθαλψη που τους χορηγείται και η συνταξιοδότηση (Perry & Honddeghem, 2008).

Τα κίνητρα των υπηρεσιών του δημοσίου είναι το υψηλό κοινωνικό έργο που επιτελείται από τις υπηρεσίες του δημοσίου το οποίο θεωρείται ως λειτούργημα, οι ποιοτικές υπηρεσίες που παρέχονται στον πολίτη, η γνώμη που διαμορφώνουν οι πολίτες για την υπηρεσία, η εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος και δικαιοσύνης, η ατομική αναγνώριση και η επαγγελματική εξέλιξη καθώς και η βελτίωση ολόκληρης της κοινωνίας (Buelens & Van de Broeck, 2007).

Οι εργαζόμενοι με μειωμένα κίνητρα παρέχουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας και καθιστούν τον τομέα του δημοσίου εργοδότη με χαμηλή

ελκυστικότητα. Η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, επηρεάζει αρνητικά και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες (Steijn, 2002).

Οι κυριότεροι παράγοντες παρακίνησης είναι: Η δυνατότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, η αίσθηση της ασφάλειας και της σταθερότητας της εργασίας τους, το ευνοϊκό κλίμα στον εργασιακό χώρο και η ποικιλία των αρμοδιοτήτων. Επιπλέον, η επιμόρφωση για απόκτηση περαιτέρω γνώσεων, η αναγνώριση των προσπαθειών τους, η επιβράβευση, ο σεβασμός που λαμβάνουν, η συνεργασία, οι σαφείς στόχοι και η αντικειμενική αξιολόγηση αποτελούν σημαντικά κίνητρα (Χατζηδάκης, 2019).

Οι κυριότερες τεχνικές παρακίνησης όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2005) είναι: Η διαμόρφωση οράματος που προκαλεί την ενεργοποίηση και την έμπνευση των εργαζομένων, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις όπου επικρατεί ο αλληλοσεβασμός, η σημαντικότητα της εργασίας του εργαζόμενου, η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, η εκπαίδευση, οι ξεκάθαροι στόχοι που μπορούν να επιτευχθούν, η καθοδήγηση, η αναγνώριση και η επιβράβευση, η ανατροφοδότηση, η συμμετοχή, η ομαδικότητα, η δικαιοσύνη και η κατανόηση των στοιχείων του χαρακτήρα του κάθε ατόμου και των αναγκών του.

Από έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τις μεθόδους παρακίνησης των υπαλλήλων του δημοσίου, με στόχο την ύψιστη παραγωγικότητα και τη μέγιστη απόδοσή τους, οι πιο αξιοσημείωτες είναι:

- Η μέθοδος των ανταμοιβών, οι οποίες είναι εξωτερικές και εσωτερικές. Οι εξωτερικές είναι ο μισθός και άλλες οικονομικές απολαβές καθώς και το εργασιακό ωράριο, οι άδειες, η υγειονομική ασφάλιση, τα επιμορφωτικά προγράμματα κ.ά. Οι εσωτερικές αφορούν την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών όπως είναι ο σεβασμός, η αναγνώριση και η επιβράβευση από τους συνεργάτες και τον προϊστάμενο. Επιπλέον, το αίσθημα της ικανοποίησης από τη συναναστροφή με τους συνεργάτες και τους πολίτες και της πληρότητας από τη βοήθεια που προσφέρει στους πολίτες. Η αυτοπραγμάτωση που νιώθει το άτομο μέσω των στόχων που πετυχαίνει είναι εσωτερικό κίνητρο (Καλλιγά, 2011).

- Η ποικιλία των καθηκόντων εργασίας που προκαλεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και μεγαλύτερη αυτονομία στην εργασία του.

- Η ενημέρωση των εργαζομένων αναφορικά με τις αρμοδιότητές τους και τα καθήκοντά τους καθώς και η επιμόρφωσή τους.

- Οι σαφείς και ξεκάθαροι στόχοι οι οποίοι είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να επιτευχθούν.

- Η αξιολόγηση των εργαζομένων η οποία είναι αντικειμενική και γίνεται με διαφάνεια. (Καλλιγά, 2011).

- Η λήψη αποφάσεων με τη συμμετοχή των εργαζομένων και η ανατροφοδότηση(Ανδρικοπούλου, 2019).

- Η επικοινωνία εργαζομένων και διοίκησης, η συνεργασία και η ομαδικότητα στον εργασιακό χώρο (Duncan & Peterson, 2010).

## **5 Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας**

### **Ηγεσία – Παρακίνηση – Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο Τομέα**

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά σε έρευνες που έγιναν αναφορικά με την ηγεσία, την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση ιδιαίτερα στον Δημόσιο τομέα καθώς δεν συνίστανται έρευνες που επικεντρώνονται στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης.

#### **5.1 Η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων**

Σε έρευνα που διεξήγαγε η Κουτσοπούλου (2019) σε 100 εργαζόμενους στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, διερευνήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας και σε ποιο βαθμό το μοντέλο ηγεσίας των προϊσταμένων επιδρά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων ήταν γυναίκες και η ηλικία της πλειονότητας ήταν από 41 έως 60 ετών. Αναφορικά με τη σχέση εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν μόνιμοι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης και προϋπηρεσία από 15 έως 20 έτη, ενώ ως αναφορά το επίπεδο εκπαίδευσής τους οι περισσότεροι ήταν απόφοιτοι Ανώτατων και Ανώτερων Εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Από τα ευρήματα της έρευνας κατέστη εμφανές ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εξωγενών παραγόντων είναι από μέτρια έως μεγάλη. Ο εξωγενής παράγοντας της ασφάλειας που νιώθουν από την εργασία τους ότι δεν θα απολυθούν ξαφνικά συγκεντρώνει το πιο μεγάλο ποσοστό. Οι ερωτώμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους, τις εργασιακές συνθήκες και τις ώρες εργασίας ενώ χαμηλότερη είναι η ικανοποίησή τους από το μισθό και τον τρόπο διοίκησης που τους ασκείται.

Η ικανοποίηση των ατόμων της έρευνας είναι μέτρια έως υψηλή. Υψηλά ήταν τα ποσοστά ικανοποίησης από την ελευθερία επιλογής που έχουν στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους, από τη δυνατότητα χρήσης των ικανοτήτων τους και την ποικιλία της εργασίας τους. Στον αντίποδα, η ικανοποίησή τους από τις δυνατότητες που έχουν για προαγωγή είναι μειωμένη. Το φύλο, η θέση ευθύνης, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο διαπιστώθηκε ότι δεν επιδρούν στην εσωγενή καθώς και στην εξωγενή ικανοποίηση.

Επιπλέον από τα αποτελέσματα της έρευνας αναδείχτηκε ότι ο τρόπος που διοικεί ο προϊστάμενος έχει χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα σε μεγαλύτερο ποσοστό ο προϊστάμενος αποκτά τον σεβασμό των εργαζομένων, μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους προς επίτευξη και πιστεύει ότι δύνανται να επιτευχθούν. Επίσης βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το ατομικό του συμφέρον ενώ το όραμα του οργανισμού το προβάλλει σε μικρότερο βαθμό. Μειωμένος είναι ο βαθμός στον οποίο καθοδηγεί και διδάσκει καθώς και στην αντιμετώπιση των εργαζομένων τον καθένα ως ξεχωριστό άτομο. Ο βαθμός εφαρμογής στρατηγικών που συνάδουν στο συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας είναι μέτριος, καθώς ο προϊστάμενος βοηθά ως αντάλλαγμα της προσπάθειας των εργαζομένων και δεν επικεντρώνεται στην επίλυση των λαθών, ενώ οι στρατηγικές που αντιστοιχούν στο παθητικό μοντέλο ηγεσίας εμφανίζονται σε μειωμένο βαθμό καθώς σε μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται ότι ο προϊστάμενος δεν επεμβαίνει όταν τα προβλήματα δεν είναι σοβαρά. Από την έρευνα προκύπτει ότι ο προϊστάμενος δεν εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας αλλά ακολουθεί πρακτικές από διαφορετικές μορφές ηγεσίας και οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιημένοι από την ηγεσία σε βαθμό μέτριο έως αρκετά.

Από τα αποτελέσματα, η μετασχηματιστική ηγεσία παρατηρείται ότι έχει θετική συσχέτιση με την συναλλακτική, με την εντονότερη προσπάθεια και με την αποτελεσματικότητα καθώς και με την ικανοποίηση από την ηγεσία, ενώ ο συσχετισμός της με την παθητική ηγεσία και την εντονότερη προσπάθεια είναι αρνητικός. Η σχέση της παθητικής ηγεσίας με την ικανοποίηση από την ηγεσία είναι αρνητική καθώς και με την αποτελεσματικότητα και την προσπάθεια που καταβάλλεται. Επίσης, η εξωγενής ικανοποίηση όπως και η εσωγενής παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την μετασχηματιστική ηγεσία και τη συναλλακτική, με την αυξημένη προσπάθεια και τον βαθμό αποτελεσματικότητας, ενώ η σχέση τους με την παθητική είναι αρνητική.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Ευαγγελινού (2017) σε 250 εργαζόμενους του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του δήμου Αθηναίων ερευνώντας τις παραμέτρους που συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση και τη σχέση της με τις ηγετικές συμπεριφορές, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι γενικά είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας και την αμοιβή τους, αλλά η εκπαίδευσή τους είναι μειωμένη, ενώ όλοι εκδηλώνουν ισχυρή δέσμευση προς τον οργανισμό αφού προτιμούν να μην αλλάξουν εργασία. Οι συναδελφικές σχέσεις

και το αντικείμενο της εργασίας τους προκαλούν αρκετή ικανοποίηση, ενώ από την αμοιβή τους, την αξιολόγηση, τις εργασιακές συνθήκες και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους η ικανοποίησή τους είναι μέτρια.

Από τη διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζόμενων στην επαγγελματική ικανοποίησή τους, προέκυψαν διαφορές ως προς το φύλο, την ηλικία, το τμήμα στο οποίο εργάζεται ο εργαζόμενος, την οικογενειακή του κατάσταση και τα έτη που εργάζεται στην ίδια θέση. Η ικανοποίηση των ανδρών από τις συναδελφικές σχέσεις, την αμοιβή, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων ήταν μεγαλύτερη από την ικανοποίηση των γυναικών. Οι παντρεμένοι με παιδί παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης οι απόφοιτοι Ανωτάτων Ιδρυμάτων εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον η ικανοποίηση των συμβασιούχων είναι μεγαλύτερη από τους μόνιμους.

Οι σημαντικότεροι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης προέκυψε από την έρευνα ότι είναι το αντικείμενο της εργασίας, η αμοιβή στη συνέχεια, αμέσως μετά είναι οι συνάδελφοι, η δυνατότητα εξέλιξης που τους παρέχεται και τέλος η διοίκηση.

Αναφορικά με τις συμπεριφορές της ηγεσίας και οι προϊστάμενοι και οι υπάλληλοι δήλωσαν χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη. Από την έρευνα αποδείχτηκε ότι η μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, που σημαίνει ότι όσο περισσότερο αυξάνονται τα στοιχεία του μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού ηγέτη τόσο μεγαλύτερη αύξηση παρατηρείται στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Αντίθετα η παθητική ηγεσία επιδρά αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση, δηλαδή όσο ελαττώνονται τα χαρακτηριστικά της παθητικής ηγεσίας, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται.

Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις συμπεριφορές ηγεσίας, υπάρχει διαφορά ως προς το φύλο, με τους άνδρες να αναφέρουν ότι οι προϊστάμενοι τους έχουν στοιχεία του μετασχηματιστικού και συναλλακτικού ηγέτη σε πιο μεγάλο ποσοστό από τις γυναίκες.

Η έρευνα που διεξήγαγαν οι Belias, Rossidis, Papademetriou & Mantas, (2021) σε υπαλλήλους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, παρουσίασε ότι η ικανοποίηση των υπαλλήλων ήταν ουδέτερη και κοντά στην θετική ικανοποίηση από την εργασία τους. Η ικανοποίησή τους από τις συνθήκες εργασίας από το

αντικείμενο εργασίας τους και από τον προϊστάμενό τους ήταν θετική. Μικρότερη ήταν η ικανοποίησή τους από το μισθό τους, τη δυνατότητα προαγωγής και από τον οργανισμό. Η συναλλακτική ηγεσία υπερίσχυσε με την μετασχηματιστική να ακολουθεί.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι υπήρχε θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων σε όλες τις παραμέτρους εκτός από το μισθό και τη φύση της εργασίας. Σε αντιδιαστολή η συναλλακτική ηγεσία είχε θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση με μεγαλύτερο παράγοντα τον μισθό, την ανταμοιβή και λιγότερο με τις άλλες παραμέτρους.

Η έρευνα που πραγματοποίησε η Χατζοπούλου (2021) σε 100 εργαζόμενους του Γενικού Νοσοκομείου Κομοτηνής με στόχο να διερευνηθεί το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και η σχέση της με το στυλ ηγεσίας, προέκυψε ότι τα στυλ ηγεσίας που επικρατούσαν στο Νοσοκομείο ήταν το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό, υπερέχοντας σε μικρό ποσοστό το μετασχηματιστικό. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους, από τον οργανισμό και από τη φύση της εργασίας τους, ενώ από το μισθό που παίρνουν δεν είναι ικανοποιημένοι. Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με όλους τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με εξαίρεση το μισθό. Η συναλλακτική δεν φάνηκε να έχει θετική σχέση με τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης εκτός από την προαγωγή σε ανώτερη θέση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και ο προϊστάμενος τους έχει συμβάλει σ' αυτό.

Η παθητική ηγεσία εμφανίζεται ελάχιστα στο νοσοκομείο και η σχέση της με τις συνθήκες εργασίας είναι αρνητική όπως και με τον προϊστάμενο, που σημαίνει ότι όσα περισσότερα στοιχεία παθητικής συμπεριφοράς παρουσιάζει ο προϊστάμενος, τόσο μικρότερη είναι η ικανοποίησή των εργαζομένων από αυτόν. Επίσης αρνητική συσχέτιση υπάρχει και μεταξύ παθητικής ηγεσίας και οργανισμού γενικά καθώς και συνθηκών εργασίας, προκαλώντας αισθήματα απαισιοδοξίας στους εργαζόμενους.



## 5.2 Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων

Σε έρευνα που διεξήγαγε η Σπηλιοπούλου (2021) σε 79 εργαζόμενους του Κ.Ε.Α.Ο. του ΕΦΚΑ σχετικά με την εργασιακή ικανοποίησή τους και τις παραμέτρους παρακίνησης που οδηγούν στην αύξησή της, προκύπτει ότι αν και η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι τις συνθήκες και το αντικείμενο της εργασίας, το μισθό, την εκπαίδευση, τις σχέσεις με τη διοίκηση, εντούτοις δεν μεταβάλλεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η θέση, η προϋπηρεσία και το μορφωτικό επίπεδο.

Αντίθετα, οι οικονομικές αποδοχές είναι ο παράγοντας που οδηγεί σε δυσαρέσκεια σε πολύ μεγάλο βαθμό, επιβεβαιώνοντας ότι το ύψος των αποδοχών είναι καθοριστικός παράγοντας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της έρευνας. Άρα οι οικονομικές απολαβές είναι καθοριστικός παράγοντας στην εργασιακή ικανοποίηση. Μία σημαντική παράμετρος παρακίνησης είναι η δυνατότητα για εξέλιξη και προαγωγή και σε μικρότερο βαθμό η ενεργή εμπλοκή του προϊστάμενου στα προβλήματα που προκύπτουν. Η δικαιοσύνη, η ισότιμη μεταχείριση, η επιμόρφωση και η αξιοποίηση των ικανοτήτων καθώς ο λογικός φόρτος εργασίας είναι σημαντικοί παράγοντες, όπως και η συνεργασία, οι κοινοί στόχοι, η ομάδα, το ατομικό βραβείο επίδοσης, η επιπλέον άδεια και οι πρωτοβουλίες. Η αλλαγή θέσης είναι αρνητικός παράγοντας, ενώ η μονιμότητα είναι σημαντικός παράγοντας παρακίνησης ιδιαίτερα για το γυναικείο φύλο.

Από την έρευνα προκύπτει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν σε υψηλότερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Κ.Ε.Α.Ο. είναι οι συναδελφικές σχέσεις και οι σχέσεις των εργαζομένων με τον προϊστάμενό τους. Επίσης, τα χαρακτηριστικά της εργασίας και κυρίως το αντικείμενο της εργασίας είναι σημαντικός παράγοντας που ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του Κ.Ε.Α.Ο. , καθώς και η ύπαρξη ελευθερίας στην εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους. Οι οικονομικές αποδοχές τους είναι παράμετρος που προκαλεί δυσαρέσκεια στους υπαλλήλους σε πολύ μεγάλο βαθμό, όπως και η πολιτική του οργανισμού και οι συνθήκες εργασίας.

Επιπλέον από την έρευνα προκύπτει ότι η αύξηση των αποδοχών είναι καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Δεύτερος παράγοντας παρακίνησης τους είναι η δυνατότητα για

προαγωγή και εξέλιξη. Αμέσως επόμενος παράγοντας παρακίνησης είναι η ενεργή στάση της Διοίκησης στα προβλήματα που προκύπτουν στον οργανισμό. Η αποδοτικότητά τους σύμφωνα με την έρευνα βελτιώνεται με την ύπαρξη συστήματος παρακίνησης στον οργανισμό και με την δικαιοσύνη καθώς και την ίση μεταχείριση των εργαζομένων. Επιπλέον θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι η εκπαίδευση σε νέους ρόλους μέσω της επιμόρφωσης συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους, όπως και η δικαιοσύνη και η ίση μεταχείριση των εργαζομένων. Σημαντικός παράγοντας παρακίνησης επίσης θεωρείται η ομαδική εργασία, η συνεργασία, το ατομικό βραβείο επίδοσης, η πρόσθετη άδεια η ανάληψη πρωτοβουλιών και ο λογικός φόρτος εργασίας. Αντιθέτως, η αλλαγή της θέσης εργασίας τους δεν αποτελεί κίνητρο σύμφωνα με την έρευνα. Η σταθερότητα και μονιμότητα στην εργασία αποτελεί σημαντικό κίνητρο καθώς παρέχει ασφάλεια, κυρίως για το γυναικείο φύλο. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία και η προϋπηρεσία δεν επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας λοιπόν προκύπτει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η φύση της εργασίας, οι αποδοχές, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις των εργαζομένων με τη διοίκηση καθώς και η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η θέση εργασίας, το μορφωτικό επίπεδο και η προϋπηρεσία, δεν επιδρούν στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σε έρευνα που έκανε ο Παπαμιχαλάκης (2012), μελετώντας την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, φάνηκε ότι η συναδελφικές σχέσεις καθώς και οι σχέσεις με τον προϊστάμενο είναι σημαντικό κίνητρο. Στο ίδιο αποτέλεσμα κατέληξε και ο Δερμιτζάκης το 2016, μελετώντας την εργασιακή ικανοποίηση σε διοικητικούς εργαζόμενους. Η Καλλιγά το 2011 με έρευνά της, διατύπωσε ότι η παρακίνηση είναι συναισθηματική κατάσταση η οποία επηρεάζεται το ίδιο από εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας. Οι έρευνες των Παπαμιχαλάκη (2012), Chatzopoulou (2014) και Στασινού (2017) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα επιδρούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αντίθετα, στις έρευνες των Γραμματικόπουλου και άλλοι (2013), Οικονόμου (2014) και Δερμιτζάκη (2016) φαίνεται πως ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης των δημοσίων

υπαλλήλων είναι οι ενδογενείς παράγοντες, όπως η επίτευξη των στόχων, το αντικείμενο της εργασίας, οι σχέσεις με τον προϊστάμενο και τους συνεργάτες, ενώ η προαγωγή και η βαθμολογική εξέλιξη παίζουν μικρότερο ρόλο.

Συνοψίζοντας, οι άμεσες και διαρθρωτικές αλλαγές στην δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα είναι απαραίτητες, στην εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης των εργαζομένων, γεγονός που θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή παρακίνησης στον δημόσιο τομέα είναι η καταγραφή των διαδικασιών που εφαρμόζονται και να αντικειμενική αξιολόγηση τους καθώς και η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Μπαρμπαρούση (2022) για τη μελέτη των παραμέτρων που επιδρούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα των εργαζομένων σε 8 διευθύνσεις του δήμου Κορινθίων, προέκυψε ότι και οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί παράγοντες επιδρούν στην παρακίνηση των εργαζομένων, εκτός από τον παράγοντα υποκίνησης και υγιεινής. Επίσης στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η σχέση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης και ο συσχετισμός δημογραφικών χαρακτηριστικών με την παρακίνηση.

Ο παράγοντας προαγωγή και εξέλιξη δεν συμβάλλει στην παρακίνηση των ερωτώμενων καθώς και ο μισθός. Τα ισχυρότερα κίνητρα φαίνεται να είναι η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων, το αντικείμενο της εργασίας που εκτελούν, η ευθύνη και η επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ο έλεγχος και η επιτήρηση, η πολιτική της διοίκησης που ασκείται, οι κοινωνικές σχέσεις, οι συνθήκες της εργασίας και η ασφάλεια που παρέχει. Μικρή θετική συσχέτιση παρατηρείται μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και αμοιβής καθώς και προαγωγής και εξέλιξης γεγονός που δείχνει ότι οι δύο αυτοί παράγοντες έχουν μικρότερη σημασία στην εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τη διεύθυνση εργασίας (υψηλότερη ικανοποίηση παρατηρείται στις διευθύνσεις κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών και διοικητικών υπηρεσιών ενώ στις διευθύνσεις ανάπτυξης και περιβάλλοντος το χαμηλότερο), ενώ δεν σχετίζεται με το μισθό. Το αντικείμενο της εργασίας είναι ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης, ενώ οι πιο ασήμαντοι είναι η αμοιβή και η προαγωγή.

Στην διερεύνηση της σχέσης των δημογραφικών χαρακτηριστικών με την εργασιακή ικανοποίηση, φάνηκε ότι το κάθε δημογραφικό χαρακτηριστικό επιδρά τουλάχιστον σε έναν παράγοντα παρακίνησης. Παρατηρείται συσχέτιση του φύλου με τις διαπροσωπικές σχέσεις, με τις συνθήκες εργασίας και την ασφάλεια. Η ηλικία συσχετίζεται με την αναγνώριση της προσπάθειας, την επίτευξη των στόχων και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η οικογενειακή κατάσταση σχετίζεται με την ασφάλεια και τις συνθήκες της εργασίας καθώς και με το μισθό. Ο τόπος κατοικίας σχετίζεται με την ευθύνη, την πολιτική της διοίκησης, την επίτευξη των στόχων, τον έλεγχο, τις συνθήκες εργασίας, τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων και την προαγωγή. Το επίπεδο εκπαίδευσης σχετίζεται με το αντικείμενο εργασίας και την πολιτική της διοίκησης. Η θέση εργασίας σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας και την ασφάλεια. Τα έτη προϋπηρεσίας σχετίζονται θετικά με την επίτευξη των στόχων και το μισθό.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Ράλλη (2019) έλαβαν μέρος 82 εργαζόμενοι του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό ήταν γυναίκες ηλικίας πάνω από 51 ετών και απόφοιτοι Ανώτατων και Ανώτερων σχολών. Η πλειονότητα των ερωτώμενων είχαν προϋπηρεσία πάνω από 10 έτη. Το αντικείμενο διερεύνησης της έρευνας ήταν η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η παρακίνηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους. Η έρευνα κατέδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δε είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, από το μισθό τους και τις παροχές, από τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές για εξέλιξη, την εκπαίδευση, ενώ οι περισσότεροι είναι ευχαριστημένοι από τις ώρες εργασίας τους, από τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και με τον προϊστάμενό τους. Οι περισσότεροι δήλωσαν ότι γνωρίζουν τους στόχους του τμήματος, ενώ σχετικά με το αν αισθάνονται υπερηφάνεια για την εργασία τους το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι αδιάφορο όπως και για το ενδιαφέρον που επιδεικνύει ο προϊστάμενος. Το ίδιο ισχύει και για το κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας που προάγει η υπηρεσία. Οι περισσότεροι θεωρούν ότι αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους και ότι μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι πρέπει να γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης και ότι δεν αντιμετωπίζονται όλοι ίσα. Για την ανασφάλεια ξαφνικής αλλαγής καθηκόντων οι περισσότεροι ήταν αδιάφοροι. Αποδείχτηκε επίσης ότι το φύλο επιδρά στην ικανοποίηση που νιώθουν οι

υπάλληλοι του Υπουργείου αναφορικά με τις εργασιακές συνθήκες, την αναγνώριση από τη διοίκηση του έργου που επιτελούν, από την αίσθηση της ομάδας που υπάρχει και τη συνεργασία, καθώς και από το ενδιαφέρον των προϊσταμένων για τους εργαζόμενους. Η πλειονότητα του ανδρικού φύλου δήλωσε πολύ ικανοποιημένη από τις ανωτέρω παραμέτρους. Τα έτη προϋπηρεσίας είναι επίσης παράγοντας που επιδρά στην ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και το μορφωτικό επίπεδο και η ηλικία.

Στην Περιφερειακή Ενότητα Γρεβενών διεξήχθη έρευνα από τους Chatzoroulou et al (2015) με στόχο την ανάδειξη των κυριότερων παραμέτρων παρακίνησης και ικανοποίησης των εργαζομένων που θα ήταν ικανοί να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης. Το δείγμα της έρευνας ήταν 85 εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι κατά την περίοδο οικονομικής κρίσης οι παράγοντες που αυξάνουν την ικανοποίησή των εργαζομένων και τους παρακινούν περισσότερο είναι οι παρακάτω, σύμφωνα με την εξής σειρά:

- Η εκτέλεση ενδιαφέρουσας εργασίας
- Η δίκαιη και ίση αντιμετώπιση από τη διοίκηση
- Η αξιολόγηση που γίνεται με αντικειμενικό τρόπο
- Ο μισθός

Ενώ η σταθερότητα που αισθάνεται ο εργαζόμενος στην εργασία του και το αίσθημα της ασφάλειας που νιώθει από αυτήν βρίσκονται στην ενδέκατη θέση.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Κυριακάκη (2019) με στόχο να διερευνήσει την παρακίνηση των εργαζομένων του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης -ΕΦΚΑ του Νομού Ηρακλείου έλαβαν μέρος 159 εργαζόμενοι του ΕΦΚΑ.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν την αύξηση των αποδοχών τον σημαντικότερο παράγοντα που θα τους παρακινήσει να εργαστούν με περισσότερο ζήλο, ενώ η δυνατότητα για εξέλιξη ακολουθεί στη συνέχεια. Η πρόσθετη άδεια επίσης θεωρείται σημαντικό κίνητρο για να εργαστούν πιο αποδοτικά, ενώ το ατομικό βραβείο επίδοσης κατατάσσεται τελευταίο ως κίνητρο. Φαίνεται από τα αποτελέσματα ότι οι αρχικά εξωγενείς ανταμοιβές δύνανται να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εργαστούν με μεγαλύτερο ζήλο, ακολουθεί όμως η δυνατότητα που τους παρέχεται για εξέλιξη η οποία συμφωνεί με τη θεωρία του Herzberg όπου η ευκαιρίες για προαγωγή είναι

κίνητρο για τους εργαζόμενους. Η δίκαιη και ίση μεταχείριση και αξιολόγηση των εργαζομένων σύμφωνα με τα αποτελέσματα είναι πολύ σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους σε συνδυασμό με πιο δίκαιο σύστημα αποδοχών, συνάδοντας με τη θεωρία της δικαιοσύνης και ισότητας. Οι συνθήκες εργασίας και ο εξοπλισμός είναι επίσης σημαντικός παράγοντας παρακίνησης όπως προκύπτει από την έρευνα, όπως και η εκπαίδευσή τους σε νέους ρόλους. Η ενεργή στάση της διοίκησης στα προβλήματα που προκύπτουν στον οργανισμό είναι σημαντικός παράγοντας αποδοτικότητας. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow οι άνθρωποι επιθυμούν να αισθάνονται ασφάλεια και προστασία και σύμφωνα με τον Herzberg που διατύπωσε τη θεωρία των δύο παραγόντων ανήκει στους παράγοντες υγιεινής που δημιουργούν ασφάλεια. Οι ερωτώμενοι επίσης θεωρούν σημαντικό παράγοντα αύξησης της αποδοτικότητάς τους την ομαδική εργασία και το ευέλικτο ωράριο εργασίας. Αντιθέτως, η μείωση των αποδοχών, η αλλαγή της θέσης εργασίας τους και η άρση της μονιμότητας έχει αρνητική επίδραση στην αύξηση της αποδοτικότητας. Οι σαφείς ρόλοι και οι ευθύνες είναι σημαντικοί παράγοντες αύξησης της αποδοτικότητας. Φαίνεται λοιπόν ότι ο τρόπος που η ηγεσία διοικεί συσχετίζεται με την παρακίνηση και κατ' επέκταση με την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης των εργαζομένων.

### **5.3 Ηγεσία και παρακίνηση**

Σε έρευνα που διεξήγαγε η Σέρβου (2017) σε δείγμα 120 νοσηλευτών του Σισμανόγλειου Νοσοκομείου και του Κ.Α.Τ., έχοντας ως στόχο τη διερεύνηση της υιοθέτησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα νοσοκομεία και την επίδρασή της στην παρακίνηση των εργαζομένων, αποδείχτηκε ότι η ηγεσία επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία επιδρά στην παρακίνηση των συμμετεχόντων σε ποσοστό 61%. Οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης διαπιστώθηκε ότι είναι το αίσθημα της αυτοεκτίμησης, η έμπνευση και η προτροπή από τον προϊστάμενο, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι συνθήκες εργασίας, το δίκαιο πρόγραμμα εργασίας, η θετική ανταπόκριση των γιατρών και των συναδέλφων. Η οικονομικές ανταμοιβές δεν επηρεάζουν θετικά την παρακίνηση των νοσηλευτών για καλύτερη ποιότητα και περισσότερη φροντίδα.

Η μετασχηματιστική ηγεσία επιλέγεται από τους προϊστάμενους των ερωτηθέντων σε μεγάλο βαθμό, σε συνδυασμό με αρκετά στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας. Το 50% περίπου των ερωτώμενων δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι από την ηγεσία τους ενώ οι υπόλοιποι μισοί δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την ηγεσία που τους ασκείται. Από τη έρευνα προέκυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ικανοποιεί και παρακινεί περισσότερο τους νοσηλευτές.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε η Γάτσιου (2020) σε 218 εργαζόμενους στους ΟΤΑ Α' Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας διερευνώντας την παρακίνηση των εργαζομένων, φαίνεται ότι τα σημαντικότερα κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης είναι η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους καθώς και τους προϊστάμενους, η ίση μεταχείριση των εργαζομένων από τους προϊστάμενους η αναγνώριση της προσπάθειας και οι εργασιακές συνθήκες. Τα κίνητρα που παρέχονται από το φορέα είναι η εργασιακή ασφάλεια, η καλή συνεργασία με τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους καθώς και η ίση μεταχείριση από τον προϊστάμενο.

Τα σημαντικότερα κίνητρα γενικά είναι οι αποδοχές, η προαγωγή, οι συνθήκες εργασίας και εργασιακή ασφάλεια, η καλή συνεργασία με τους συναδέλφους και με τον προϊστάμενο, η ίση μεταχείριση από τον προϊστάμενο, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία, η αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, η επιμόρφωση, η ομαδική εργασία, η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από τη διοίκηση, οι σαφείς αρμοδιότητες, ο έπαινος, η κοινωνική καταξίωση και η αύξηση της αυτοεκτίμησης.

Όπως αποδείχτηκε από την έρευνα της Σοφιάνιδου (2021) σε 115 εργαζόμενους της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την παρακίνηση για μεγαλύτερη προσπάθεια των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την ηγεσία.

Σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Σιμηνής (2018) με συνεντεύξεις σε 25 στελέχη του στρατού ξηράς σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας, διερευνήθηκε το στυλ ηγεσίας που παρακινεί περισσότερο και είναι πιο αποτελεσματικό στις ένοπλες δυνάμεις ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία, τη συναλλακτική και την αδιάφορη. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι η διοίκηση των μονάδων ασκούσε σε μεγαλύτερο βαθμό την μετασχηματιστική ηγεσία με πολύ

λίγα στοιχεία της συναλλακτικής, στην οποία οι υφιστάμενοι στρατιωτικοί δηλώνουν την προτίμησή τους θεωρώντας την ως την περισσότερο κατάλληλη για να επιτευχθεί η παρακίνησή τους και οι στόχοι. Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι επιθυμούν περισσότερη ανταμοιβή και αξιολόγηση της απόδοσής τους. Τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρούνται από τους ερωτώμενους πολύ σημαντικά στοιχεία που πρέπει να κατέχουν για την εξέλιξή τους. Ωστόσο, αν και η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται πιο κατάλληλη και ανταπεξέρχεται καλύτερα στις προσδοκίες της Διοίκησης, δεν καταργεί τη συναλλακτική, αλλά η συνύπαρξή τους απαιτείται ώστε η απόδοση της μονάδας να γίνει μέγιστη.

Η Πάτση (2021) διεξήγαγε έρευνα σε 127 εργαζόμενους της ιατρικής, νοσηλευτικής, διοικητικής και τεχνικής υπηρεσίας του Νοσοκομείου «Αμαλία Φλέμιγκ» για το ρόλο των προσωπικών χαρακτηριστικών και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην παρακίνηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η μεγαλύτερη μέση τιμή παρακίνησης σχετίζεται με την εμπνευσμένη παρακίνηση και εξειδικευμένη επιρροή, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι ηγέτες των συμμετεχόντων στην έρευνα ασκούν παρακίνηση και έμπνευση στους εργαζόμενους με τη συμπεριφορά τους και τις πράξεις τους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Το επόμενο κίνητρο είναι η διανοητική διέγερση και το ενδιαφέρον για τον καθ' έναν ξεχωριστά, που δείχνει ότι οι ηγέτες των ερωτώμενων υιοθετούν αυτή τη μορφή ηγεσίας επιδιώκοντας την παρακίνηση των υπαλλήλων για δημιουργική σκέψη, τονώνοντας το ενδιαφέρον τους να ανακαλύψουν νέους τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων.



## **6 Μεθοδολογία Έρευνας**

Στο παρόν κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται το μεθοδολογικό πλαίσιο αναφορικά με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται στοιχεία αναφορικά με το είδος της έρευνας που επιλέχθηκε, το εργαλείο της έρευνας, τον πληθυσμό και τη μεθοδολογία δειγματοληψίας, την ανάλυση των δεδομένων και τον τρόπο αντιμετώπισης διάφορων δεοντολογικών ζητημάτων κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

### **6.1 Ερευνητικός σχεδιασμός**

Ο σχεδιασμός της έρευνας ορίζεται από τους Creswell και Creswell (2018) ως ένα ερευνητικό πλαίσιο που προσδιορίζει το είδος της έρευνας και τις αντίστοιχες αρχές που υιοθετεί ένας ερευνητής για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων ή/και ερευνητικών υποθέσεων. Ο κύριος ερευνητικός σχεδιασμός που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν μια ποσοτική προσέγγιση. Ένας από τους λόγους για τη χρήση αυτής της συγκεκριμένης μεθόδου είναι λόγω της ανωνυμίας που προσφέρει, η οποία επιτρέπει στους ερωτηθέντες να εκφράσουν τις απόψεις και τις αντιλήψεις τους με ειλικρίνεια χωρίς κανέναν απολύτως φόβο (Creswell&Creswell, 2018). Ως εκ τούτου, έδωσε τη δυνατότητα στην ερευνήτρια σε αυτήν την τρέχουσα μελέτη να συγκεντρώσει ειλικρινείς απόψεις και αντιλήψεις εργαζομένων που εργάζονται στις διευθύνσεις εκπαίδευσης της Κεντρικής Μακεδονίας. Όπως ήδη αναφέρθηκε αυτή η διατριβή στόχευε στον προσδιορισμό των επιπτώσεων των διαφόρων συλη ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτός είναι ο δεύτερος λόγος επιλογής της ποσοτικής προσέγγισης, καθώς μέσω αυτής μπορεί να αποτυπωθούν συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών και να αναδειχθούν οι σημαντικοί προβλεπτικοί παράγοντες της εργασιακή ικανοποίησης (Gronmo, 2019).

## 6.2 Εργαλείο έρευνας

Η συλλογή των δεδομένων στην έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη δημιουργία και διανομή ενός ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται συνολικά από τέσσερις ενότητες ερωτήσεων και δίνεται αναλυτικά στο παράρτημα της διπλωματικής εργασίας.

Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αποτελείται από 16 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert με ταξινόμηση από 1= Καθόλου έως 5=Πάρα πολύ. Οι 16 ερωτήσεις είχαν στόχο να καταγράψουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από 16 διαστάσεις της εργασίας τους. Αναλυτικότερα, αξιολογήθηκε η ικανοποίηση από τις εξής διαστάσεις:

1. Συνθήκες στο χώρο εργασίας
2. Αυτονομία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.
3. Συναδέλφους
4. Αναγνώριση της απόδοσης από τη Διοίκηση
5. Δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων
6. Εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση
7. Δυνατότητα προαγωγής
8. Σημασία που δίνουν οι ανώτεροι στις προτάσεις των εργαζομένων
9. Αίσθημα ασφάλειας/ μονιμότητας που παρέχει η εργασία
10. Ώρες εργασίας
11. Ποικιλία αρμοδιοτήτων
12. Ενημέρωση που παρέχει η υπηρεσία για επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας
13. Τρόπος διοίκησης από την ηγεσία της υπηρεσίας
14. Προϊστάμενο/η
15. Πλήθος των αρμοδιοτήτων
16. Μισθό

Οι ερωτήσεις βασίστηκαν στην κλίμακα JobSatisfactionSurvey του Spector (1997) που είναι μια δημοφιλής κλίμακα αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης. Από το σύνολο των 16 ερωτήσεων προκύπτει το συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, το οποίο υπολογίζεται ως ο μέσος όρος των απαντήσεων στις 16 ερωτήσεις. Η μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση» μπορεί

να πάρει τιμές μεταξύ 1 και 5, με το 1 να είναι το ελάχιστο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και το 5 να είναι το μέγιστο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αποτελείται από 18 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert με ταξινόμηση από 1= Ποτέ έως 5=Πάντα. Οι 18 ερωτήσεις είχαν στόχο να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το στυλ ηγεσίας που ασκείται στο χώρο εργασίας τους και το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την ηγεσία στο χώρο εργασίας τους. Αναλυτικότερα:

- Οι ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 και 18 αξιολογούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας
- Οι ερωτήσεις 8, 9, 10 και 11 αξιολογούν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας
- Οι ερωτήσεις 12, 13, 14 και 15 αξιολογούν το παθητικό στυλ ηγεσίας
- Οι ερωτήσεις 16 και 17 αξιολογούν το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από την ηγεσία στο χώρο εργασίας τους

Οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας βασίστηκαν στην κλίμακα MultifactorLeadershipQuestionnaire των Avolio και Bass (2004) που είναι μια δημοφιλής κλίμακα αξιολόγησης της ηγεσίας. Από το σύνολο των 18 ερωτήσεων προκύπτουν τέσσερις μεταβλητές: «Μετασχηματιστική Ηγεσία», «Συναλλακτική Ηγεσία», «Παθητική Ηγεσία» και «Ικανοποίηση από την Ηγεσία». Κάθε μεταβλητή παίρνει τιμές μεταξύ 1 και 5, με το 1 να είναι το ελάχιστο και το 5 να είναι το μέγιστο επίπεδο του κάθε χαρακτηριστικού.

Η τρίτη ενότητα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αποτελείται από 13 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert με ταξινόμηση από 1= Πολύ λίγο έως 5=Πάρα πολύ. Οι 13 ερωτήσεις είχαν στόχο να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το τι τους παρακινεί να εργαστούν με περισσότερο ζήλο. Οι 13 ερωτήσεις είχαν στόχο να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για 13 κίνητρα στο χώρο της εργασίας τους. Αναλυτικότερα, αξιολογήθηκε η σημαντικότητα των εξής κινήτρων:

- Παροχή επιπλέον άδειας
- Αύξηση των αποδοχών
- Δυνατότητα προαγωγής σε ανώτερη θέση
- Αναγνώριση από τον προϊστάμενο/η της εξαιρετικής δουλειάς
- Παροχή της πληροφόρησης και των πόρων που χρειάζονται για να κάνουν καλά τη δουλειά τους
- Αίσθημα της ομάδας που καλλιεργεί ο προϊστάμενος

- Ύπαρξη καλής επικοινωνίας με τον προϊστάμενο
- Δυνατότητα που παρέχει η διοίκηση να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία
- Αλλαγή θέσης εργασίας
- Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών
- Εκπαίδευση στα νέα αντικείμενα εργασίας
- Δίκαιη - ίση μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση
- Ανάθεση λογικού φόρτου εργασίας

Οι ερωτήσεις της τρίτης ενότητας βασίστηκαν στην κλίμακα Work Motivation Scale των Gagne et al. (2014) που είναι μια δημοφιλής κλίμακα αξιολόγησης της παρακίνησης. Από το σύνολο των 13 ερωτήσεων προκύπτει το συνολικό επίπεδο παρακίνησης, το οποίο υπολογίζεται ως ο μέσος όρος των απαντήσεων στις 13 ερωτήσεις. Η μεταβλητή «Παρακίνηση» μπορεί να πάρει τιμές μεταξύ 1 και 5, με το 1 να είναι το ελάχιστο επίπεδο παρακίνησης και το 5 να είναι το μέγιστο επίπεδο παρακίνησης.

Τέλος, στην τέταρτη ενότητα καταγράφηκε το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα: φύλο, ηλικιακή ομάδα, θέση εργασίας, συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία και κατηγορία εκπαίδευσης.

### 6.3 Αξιοπιστία εργαλείου

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε με χρήση του συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach. Ο συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach αξιολογεί το επίπεδο εσωτερικής συνέφειας (internal consistency) ενός ερωτηματολογίου ή μιας διάστασης ενός ερωτηματολογίου (Henson, 2001). Τιμές του συντελεστή  $\alpha$  άνω του 0.7 δείχνουν ένα υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται στον Πίνακα 1 και δείχνουν πως όλες οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου εμφανίζουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας ( $\alpha > 0.8$ ).

Διάσταση	Συντελεστής Αξιοπιστίας
Ηγεσία	0.911
Μετασχηματιστική	0.898
Συναλλακτική	0.857

Παθητική	0.796
Ικανοποίηση από ηγεσία	0.904
Εργασιακή ικανοποίηση	0.886
Παρακίνηση	0.872

#### 6.4 Πληθυσμός και δειγματοληψία

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από το σύνολο των εργαζομένων στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Κεντρικής Μακεδονίας<sup>1</sup>. Από το σύνολο του πληθυσμού επιλέχθηκε δείγμα 178 εργαζομένων<sup>2</sup>. Συγκεκριμένα, στη μελέτη εφαρμόστηκε τεχνική δειγματοληψίας ευχέρειας ή ευκολίας (βολική). Το σκεπτικό για τη χρήση της τεχνικής της δειγματοληψίας ευχέρειας σε αυτή τη μελέτη οφειλόταν στην ικανότητά της, στο μικρό κόστος και στο λιγότερο χρόνο δειγματοληψίας που απαιτείται (Gravetter & Forzano 2015· Ζαφειρόπουλος 2015). Έτσι, η χρήση της δειγματοληψίας ευχέρειας εξασφάλισε ότι απάντησαν μόνο οι εργαζόμενοι οι οποίοι είχαν την πρόθεση και ήταν άμεσα διαθέσιμοι να απαντήσουν για τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και για το στυλ ηγεσίας στον εργασιακό χώρο τους. Ωστόσο, παρά τη συνάφειά της σε αυτήν την τρέχουσα μελέτη, η τεχνική αυτής της δειγματοληψίας έχει επίσης ορισμένα μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, η μέθοδος είναι πολύ επιρρεπής σε δειγματοληπτικά σφάλματα, γεγονός που μειώνει την αξιοπιστία της. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή του σε αυτήν την τρέχουσα μελέτη είναι πιθανό να έχει επηρεάσει την εγκυρότητα των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν. Η διανομή του ερωτηματολογίου στο δείγμα της έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της δωρεάν πλατφόρμας GoogleForms.

<sup>1</sup> Που αποτελούνται από την Περιφερειακή Ενότητα Ημαθίας, Θεσσαλονίκης, Πιερίας, Πέλλας, Κιλκίς, Χαλκιδικής, Σερρών και την Περιφερειακή Διεύθυνση Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας.

<sup>2</sup>Σύνολο υπαλλήλων- στατιστικός πληθυσμός 668=> ποσοστό συμμετοχής 27%.

## 6.5 Ερευνητικές Υποθέσεις

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε προκύπτει ότι η ηγεσία είναι σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε πως η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην εργασιακή ικανοποίηση, η συναλλακτική ηγεσία σε κάποιες περιπτώσεις έχει αποδειχθεί ότι έχει θετικές επιπτώσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην εργασιακή ικανοποίηση ενώ η παθητική ηγεσία συνήθως έχει αρνητικές επιπτώσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην εργασιακή ικανοποίηση. Με βάση τα παραπάνω διατυπώνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- H<sub>1</sub>: Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την παρακίνηση των εργαζομένων
- H<sub>2</sub>: Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων
- H<sub>3</sub>: Η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζει θετικά την παρακίνηση των εργαζομένων
- H<sub>4</sub>: Η συναλλακτική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων
- H<sub>5</sub>: Η παθητική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την παρακίνηση των εργαζομένων
- H<sub>6</sub>: Η παθητική ηγεσία επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων

Επιπλέον, από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε πως η παρακίνηση έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Με βάση τα παραπάνω διατυπώνεται η ερευνητική υπόθεση:

- H<sub>7</sub>: Η παρακίνηση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων

## 7 Ανάλυση Ευρημάτων

### 7.1 Περιγραφικά Στατιστικά - Δημογραφικά/Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν 178 άτομα, όπου το 28,7%(v=51) ήταν άντρες και το 71,3% (v=127) ήταν γυναίκες.

Ως προς την ηλικία, η πλειοψηφία των ατόμων ήταν πάνω από 46 έτη. Ειδικότερα το 51,1% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών και το 15,7% στην ομάδα 56 ετών και άνω. Η ομάδα κάτω των 46 ετών, αθροιστικά κάλυπτε το 33,1%(27,0%+6,2%).

Ως προς την θέση εργασίας, η ανάλυση έδειξε ότι το 88,2%(v=157) του δείγματος ήταν υπάλληλοι και το 11,8%(v=21) κατείχαν θέση ευθύνης.

Ως προς τα έτη εργασίας στην υπηρεσία παρατηρούμε μια ομοιόμορφη περίπτωση κατανομή στις 5 κλάσεις. Ειδικότερα, το 11,2%(v=20) εξ αυτών εργαζόντουσαν στην υπηρεσία τους για λιγότερο από 5 έτη, το 19,1% (v=34) εξ αυτών εργαζόντουσαν στην υπηρεσία τους 6 με 10 έτη, το 24,2% (v=43) εργαζόντουσαν στην υπηρεσία τους 11 με 15 έτη, το 24,7% (v=44) εργαζόντουσαν στην υπηρεσία τους 16 με 20 έτη και το 20,8% (v=37) εργαζόντουσαν στην υπηρεσία τους για πάνω από 20 έτη.

Η ανάλυση σχετικά με την κατηγορία εκπαίδευσης των εργαζομένων του δείγματος έδειξε ότι το 4,5% (v=8) των εργαζομένων ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 15,7% (v=28) των εργαζομένων ήταν απόφοιτοι Τεχνικής Εκπαίδευσης, το 46,1(v=82) των εργαζομένων ήταν απόφοιτοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης και το 31,5% (v=56) είχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Αντίστοιχα, το 1,7% (v=3) ήταν κάτοχοι διδακτορικού και το 0.6% (v=1) ανέφεραν άλλη κατηγορία εκπαίδευσης.

Πίνακας 1 Δημογραφικά/Υπηρεσιακά Στοιχεία Ερωτηθέντων

Φύλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αντρας	51	28,7	28,7	28,7
Valid Γυναίκα	127	71,3	71,3	100,0
Total	178	100,0	100,0	

**Ηλικία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Έως 35 ετών	11	6,2	6,2	6,2
36-45 ετών	48	27,0	27,0	33,1
Valid 46-55 ετών	91	51,1	51,1	84,3
56 ετών και άνω	28	15,7	15,7	100,0
Total	178	100,0	100,0	

**Θέση εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπάλληλος	157	88,2	88,2	88,2
Valid Προϊστάμενος	21	11,8	11,8	100,0
Total	178	100,0	100,0	

**Συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-5 έτη	20	11,2	11,2	11,2
6-10 έτη	34	19,1	19,1	30,3
Valid 11-15 έτη	43	24,2	24,2	54,5
16-20 έτη	44	24,7	24,7	79,2
Πάνω από 20 έτη	37	20,8	20,8	100,0
Total	178	100,0	100,0	

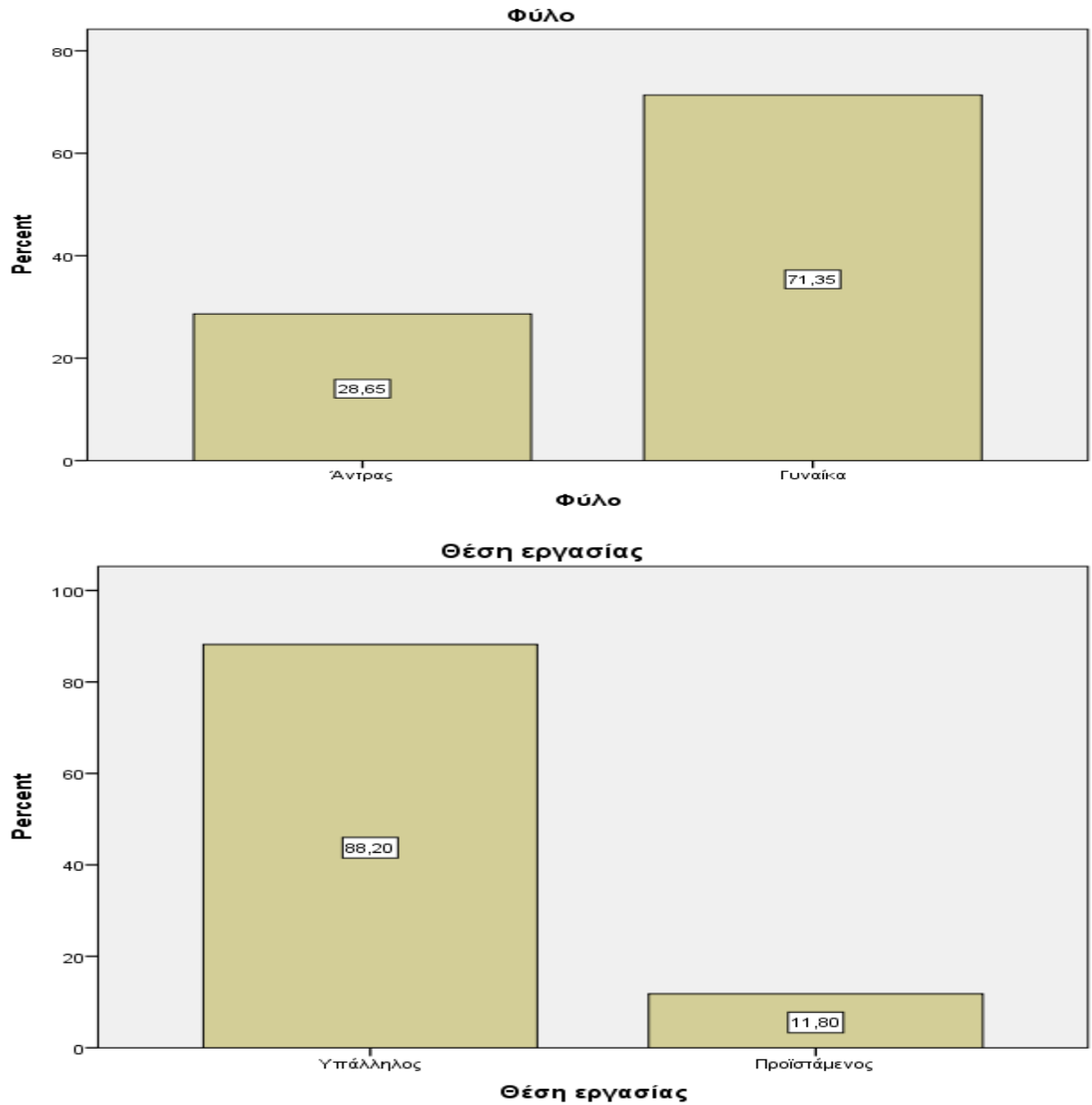
**Κατηγορία εκπαίδευσης**

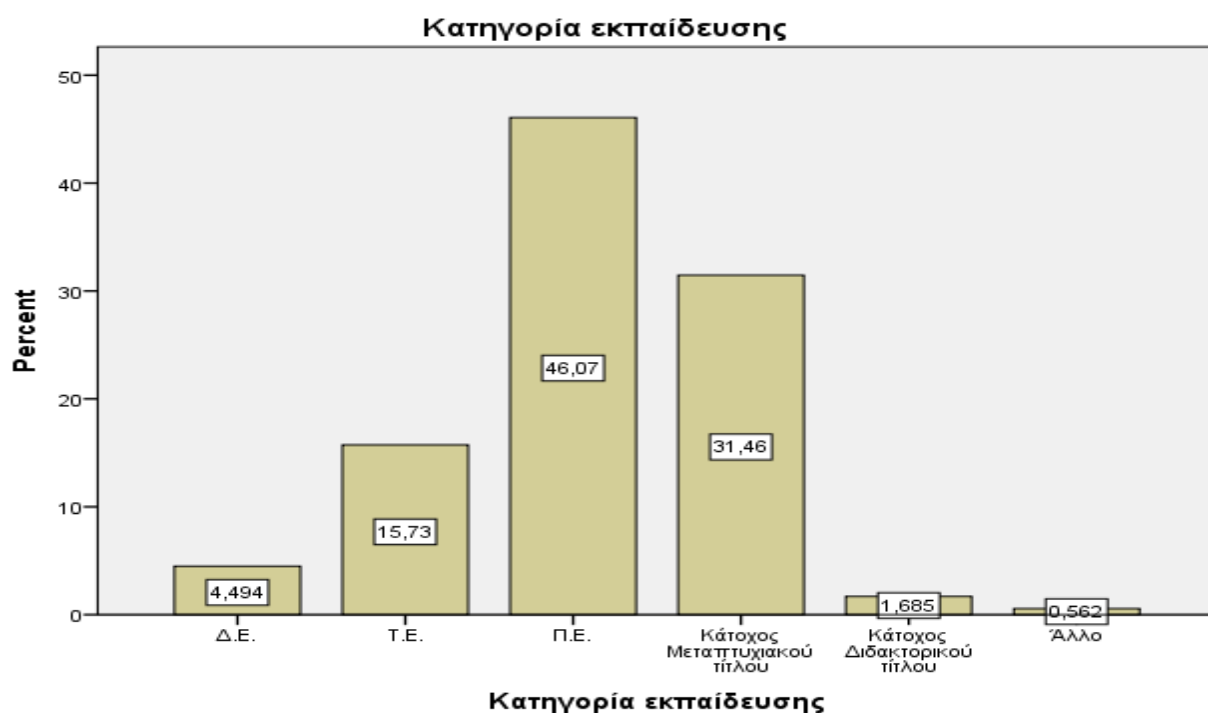
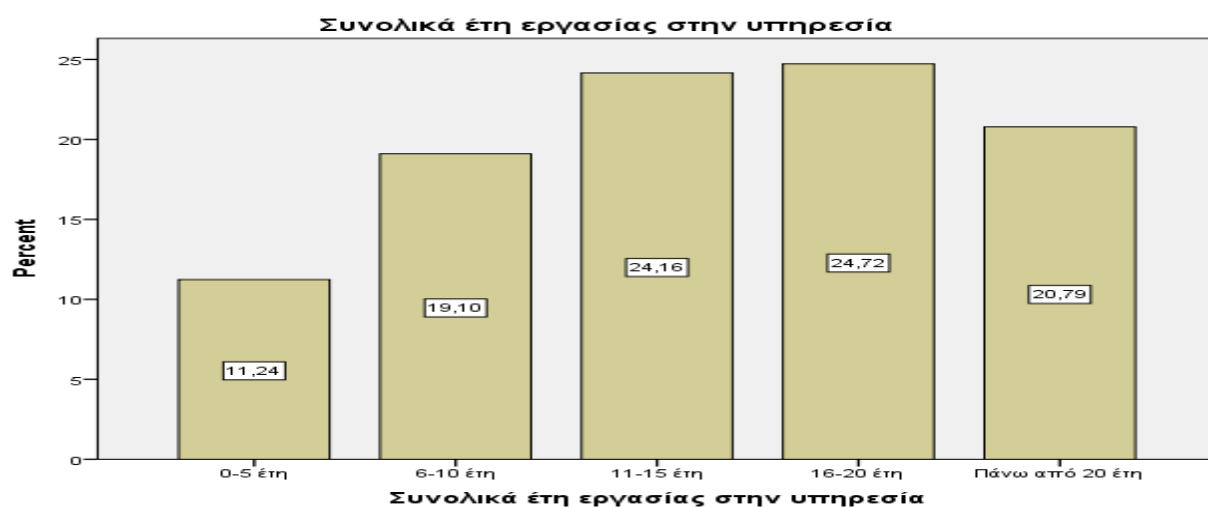
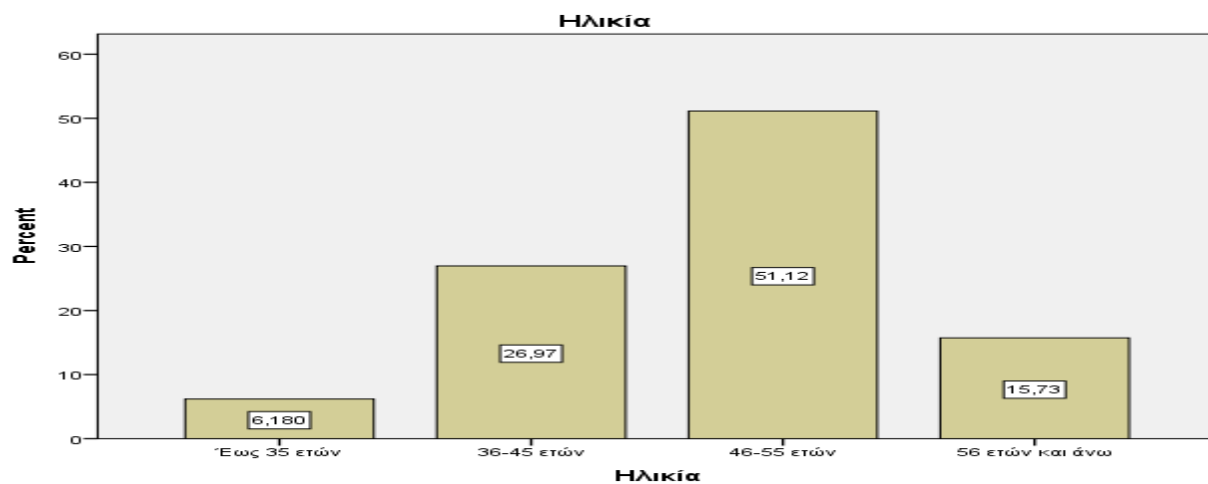
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δ.Ε.	8	4,5	4,5	4,5
Τ.Ε.	28	15,7	15,7	20,2
Π.Ε.	82	46,1	46,1	66,3
Valid Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου	56	31,5	31,5	97,8
Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου	3	1,7	1,7	99,4
Άλλο	1	,6	,6	100,0



Total	178	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

**Γράφημα 1 Δημογραφικά/Υπηρεσιακά Στοιχεία Ερωτηθέντων**





## 7.2 Παρουσίαση Ευρημάτων στις Ερευνητικές Υποθέσεις

Η παρούσα ενότητα εξετάζει τα ευρήματα των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

### 7.2.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

Το «Α» τμήμα του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να καταγράψει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις διευθύνσεις εκπαίδευσης της Κεντρικής Μακεδονίας. Στον Πίνακα 2 δίνονται τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής (μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων των συμμετεχόντων για το πόσο ικανοποιημένοι είναι από διάφορους παράγοντες στο χώρο εργασίας τους.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στο θέμα της εργασιακής ασφάλειας και κυρίως της μονιμότητας που τους παρέχει η εργασία τους ( $M=4.2$ ,  $SD=0.79$ ), ακολουθούμενη από τη δυνατότητα που έχουν να χρησιμοποιούν τις ικανότητες τους ( $M=3.7$ ,  $SD=0.88$ ), από την αναγνώριση της απόδοσής από τη Διοίκηση ( $M=3.64$ ,  $SD=1.01$ ), από τις ώρες της εργασίας ( $M=3.59$ ,  $SD=0.83$ ), και από την αυτονομία που έχουν να επιλέγουν οι ίδιοι τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους ( $M=3.56$ ,  $SD=0.82$ ).

Αντίστοιχα είναι μέτρια προς αρκετά ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους ( $M=3.55$ ,  $SD=0.80$ ), από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση ( $M=3.55$ ,  $SD=0.90$ ), από την σημασία που δίνουν οι ανώτεροι στις προτάσεις που κάνουν ( $M=3.5$ ,  $SD=1.0$ ), από την ποικιλία των αρμοδιοτήτων στην εργασία τους ( $M=3.50$ ,  $SD=0.80$ ) και από τον/την προϊστάμενο/η τους ( $M=3.5$ ,  $SD=1.03$ ).

Αντίθετα, λιγότερη ικανοποίηση εκφράζουν για τη δυνατότητα που έχουν για προαγωγή ( $M=2.57$ ,  $SD=1.04$ ), από την ενημέρωση που τους παρέχει η υπηρεσία για επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους ( $M=2.82$ ,  $SD=1.00$ ) και από το μισθό τους ( $M=3.10$ ,  $SD=0.98$ ).

Πίνακας 2 Εργασιακή Ικανοποίηση

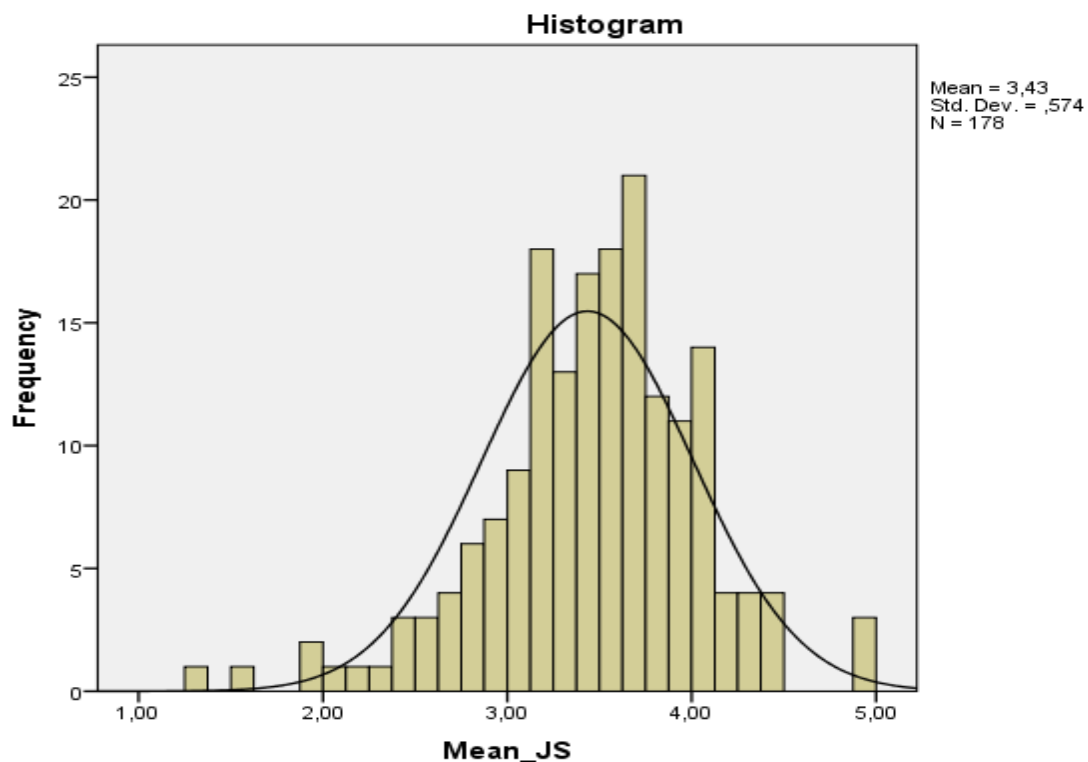
Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation

Από τις συνθήκες στον χώρο εργασίας σας (π.χ. θέρμανση, καθαριότητα κ.ά.)	178	3,466	,9091
Από την αυτονομία που έχετε να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας σας.	178	3,567	,8292
Από τους συναδέλφους σας	178	3,556	,8023
Από την αναγνώριση της απόδοσή σας από τη Διοίκηση	178	3,640	1,0112
Από τη δυνατότητα που έχετε να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας	178	3,719	,8892
Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση	178	3,551	,9021
Από τη δυνατότητα που έχετε για προαγωγή	178	2,573	1,0457
Από την σημασία που δίνουν οι ανώτεροι σας στις προτάσεις που κάνετε	178	3,494	,9343
Από το αίσθημα ασφάλειας της μονιμότητας που σας παρέχει η εργασία σας (π. χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	178	4,202	,7909
Από τις ώρες της εργασίας σας	178	3,590	,8338
Από την ποικιλία των αρμοδιοτήτων σας στην εργασία σας	178	3,506	,8043
Από την ενημέρωση που σας παρέχει η υπηρεσίας σας για επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας	178	2,826	1,0073
Από τον τρόπο που σας διοικεί η ηγεσία της υπηρεσίας σας	178	3,236	,9974

Από τον/την προϊστάμενο/η σας	178	3,500	1,0320
Από το πλήθος των αρμοδιοτήτων σας	178	3,427	,7867
Από το μισθό σας	178	3,101	,9863
Valid N (listwise)	178		

Το γράφημα 2 απεικονίζει τα αποτελέσματα αναφορικά με το συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Βλέπουμε ότι η μέση τιμή ισούται με 3.43(SD=0.574) κάτι που υποδεικνύει ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας.

**Γράφημα 2 Εργασιακή Ικανοποίηση**



### 7.2.1.1 Εργασιακή Ικανοποίηση και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων

Εξετάστηκε, επίσης, το κατά πόσο υπάρχουν ή όχι σημαντικές διαφορές στο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας σε σχέση με τα δημογραφικά-υπηρεσιακά χαρακτηριστικά τους.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ων συγκρίσεων παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3. Η ανάλυση ανέδειξε ότι μόνο η θέση εργασίας των εργαζομένων επηρεάζει σε κάποιο βαθμό(στατιστικά σημαντική) την εργασιακή ικανοποίηση( $t=-2.193$ ,  $p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων έδειξαν ότι οι προϊστάμενοι ( $M=3.8$ ,  $SD=0.7$ ) είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σύγκριση με τους υπαλλήλους ( $M=3.4$ ,  $SD=0.6$ ).

**Πίνακας 3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων**

		Εργασιακή ικανοποίηση		t ή F	p
		M	SD		
Φύλο	Άντρας	3.4	0.6	0.234	0.815
	Γυναίκα	3.4	0.6		
Ηλικία	Έως 35 ετών	3.4	0.6	1.770	0.155
	36-45 ετών	3.3	0.7		
	46-55 ετών	3.5	0.5		
	56 ετών και άνω	3.6	0.7		
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	3.4	0.6	-2.193	0.030
	Προϊστάμενος	3.8	0.7		
Συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία	0-5 έτη	3.5	0.7	0.912	0.458
	6-10 έτη	3.5	0.5		
	11-15 έτη	3.5	0.5		
	16-20 έτη	3.3	0.6		
	Πάνω από 20 έτη	3.3	0.8		
Εκπαίδευση	Δ.Ε.	3.3	0.9	0.519	0.670
	Τ.Ε.	3.3	0.5		
	Π.Ε.	3.5	0.5		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	3.5	0.7		

### 7.2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηγεσία

Το «B» τμήμα του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να καταγράψει το πως ασκείται η ηγεσία στις διευθύνσεις εκπαίδευσης της Κεντρικής Μακεδονίας. Στον

Πίνακα 4 δίνονται τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής(μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων των συμμετεχόντων για την άσκηση της ηγεσίας στις υπηρεσίες τους και πόσο ικανοποιημένοι είναι από αυτές τις ενέργειες/πολιτικές στο χώρο εργασίας τους.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας οι προϊστάμενοι εκφράζουν ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται οι υπάλληλοι στις προσδοκίες τους (M=3.70, SD=0.97), η συνεργασία τους είναι ικανοποιητική(M=3.51, SD=0.99), επιδεικνύουν αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης (M=3.39, SD=0.88), παρέχουν βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών του υπαλλήλου (M=3.32, SD=1.05), λειτουργούν με τρόπο που κερδίζει το σεβασμό (M=3.32, SD=1.12) και δίνουν έμφαση στη μεγάλη σημασία της ομαδικής εργασίας για επίτευξη της αποστολής (M=3.31, SD=1.06).

Παρόμοια, στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας οι προϊστάμενοι αναζητούν διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την επίλυση των προβλημάτων (M=3.2, SD=0.91), δεν παρεμβαίνουν μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά (M=3.19, SD=1.01), οι μέθοδοι ηγεσίας που χρησιμοποιούν είναι ικανοποιητικές (M=3.16, SD=1.00),βοηθάνε να αναπτύσσονται οι δυνατότητές του προσωπικού (M=3.15, SD=1.09), μιλάνε με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (M=3.09, SD=1.05) και παρακολουθούν κάθε λάθος που γίνεται (M=3.04, SD=0.88).

Χαμηλότερες βαθμολογίες λαμβάνουν οι προϊστάμενοι στα εξής: εστιάζουν την προσοχή σε λάθη και παραλείψεις (M=2.91, SD=0.91), αποφεύγουν να εμπλακούν όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα (M=2.79, SD=1.13), προβάλλουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (M=2.74, SD=1.06), αποφεύγουν να παίρνουν αποφάσεις (M=2.56, SD=1.08) και καθυστερούν να δώσουν λύσεις σε επείγοντα ζητήματα (M=2.46, SD=1.06).

**Πίνακας 4**Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηγεσία

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται οι υπάλληλοι στις προσδοκίες του/της	178	3,702	,9720
Η συνεργασία μας είναι ικανοποιητική	178	3,511	,9985

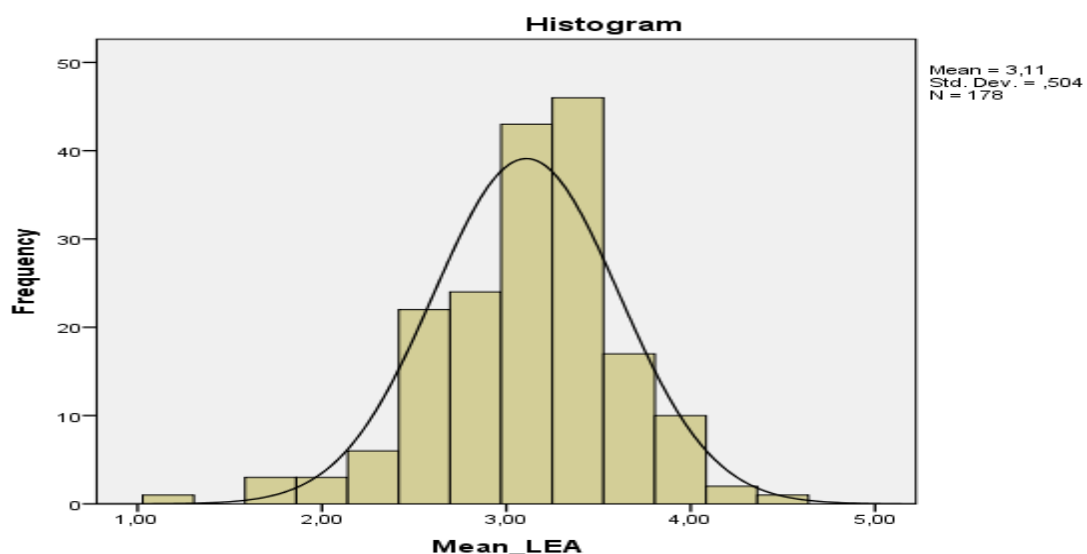
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	178	3,393	,8845
Παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών	178	3,320	1,0597
Λειτουργεί με τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	178	3,320	1,1268
Δίνει έμφαση στη μεγάλη σημασία της ομαδικής εργασίας για επίτευξη της αποστολής	178	3,315	1,0693
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την επίλυση των προβλημάτων	178	3,208	,9123
Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα που προκύπτουν να γίνουν σοβαρά	178	3,191	1,0126
Οι μέθοδοι ηγεσίας που χρησιμοποιεί είναι ικανοποιητικές	178	3,163	1,0036
Βοηθάει να αναπτύσσονται οι δυνατότητές του προσωπικού	178	3,152	1,0916
Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	178	3,096	1,0560
Αφιερώνει χρόνο στο να καθοδηγεί και να διδάσκει	178	3,056	1,1631
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	178	3,045	,8882
Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη και παραλήψεις	178	2,916	,9198
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	178	2,798	1,1318
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	178	2,742	1,0633
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	178	2,562	1,0836



Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	178	2,466	1,0691
Valid N (listwise)	178		

Το γράφημα 3 απεικονίζει τα αποτελέσματα αναφορικά με το πως η ηγεσία επηρεάζει το συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Βλέπουμε ότι η μέση τιμή ισούται με 3.11(SD=0.504) κάτι που υποδεικνύει ένα μέτριο προς υψηλό επίπεδο σχέσης της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας.

**Γράφημα 3 Εργασιακή Ικανοποίηση και Ηγεσία**



### 7.2.2.1 Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων

Εξετάστηκε, επίσης, το κατά πόσο υπάρχουν ή όχι σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις για το πως συμπεριφέρεται η ηγεσία στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας σε σχέση με τα δημογραφικά-υπηρεσιακά χαρακτηριστικά τους.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης για τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τη συμπεριφορά της ηγεσίας και αν διαφέρουν ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων δίνονται συνοπτικά στον Πίνακα 5. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα δημογραφικά-υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης από την ηγεσία καθώς σε όλες τις συγκρίσεις καταγράφηκε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 5 Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων**

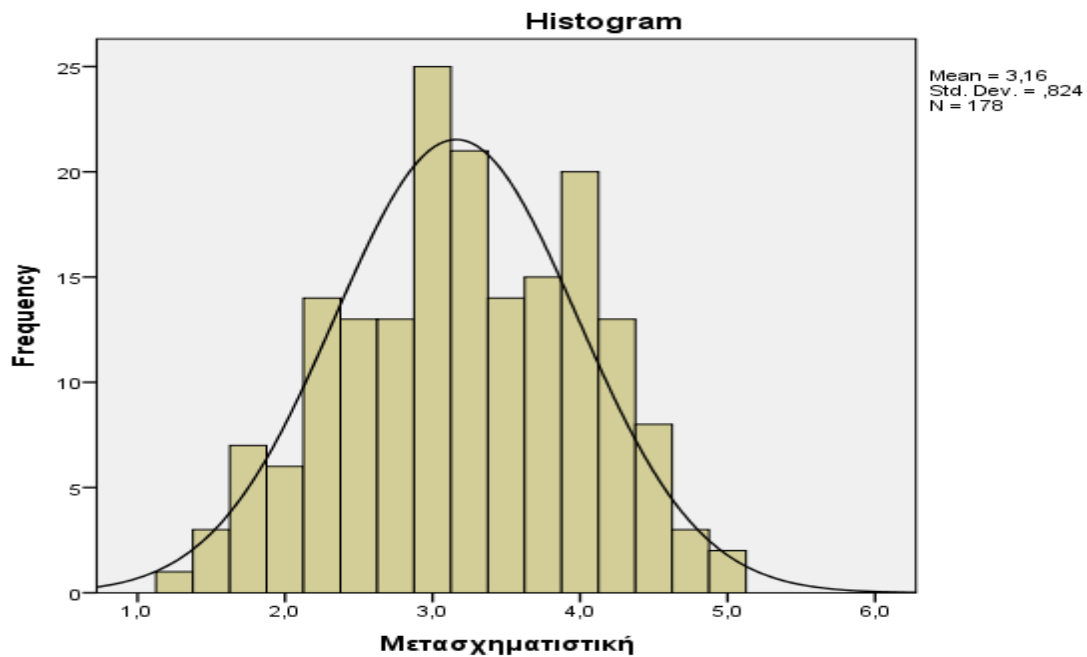
		Ικανοποίηση από			
		ηγεσία		t ή F	p
		M	SD		
Φύλο	Άντρας	3.3	0.9	0.082	0.935
	Γυναίκα	3.3	1.0		
Ηλικία	Έως 35 ετών	3.6	0.7	1.212	0.307
	36-45 ετών	3.2	0.9		
	46-55 ετών	3.3	1.0		
	56 ετών και άνω	3.6	0.9		
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	3.3	0.9	-1.097	0.274
	Προϊστάμενος	3.6	1.1		
Συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία	0-5 έτη	3.6	0.9	0.898	0.467
	6-10 έτη	3.5	1.0		
	11-15 έτη	3.3	0.9		
	16-20 έτη	3.2	1.0		
	Πάνω από 20 έτη	3.3	1.0		
Εκπαίδευση	Δ.Ε.	3.6	1.0	0.986	0.401
	Τ.Ε.	3.4	0.9		
	Π.Ε.	3.2	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	3.5	1.0		

#### **7.2.2.2 Είδη Ηγεσίας(Μετασχηματιστική-Συναλλακτική-Παθητική) και Εργασιακή Ικανοποίηση**

Το «Β» τμήμα του ερωτηματολογίου κατηγοριοποίησε τις απαντήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά της ηγεσίας στις εξής διαστάσεις: μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική.

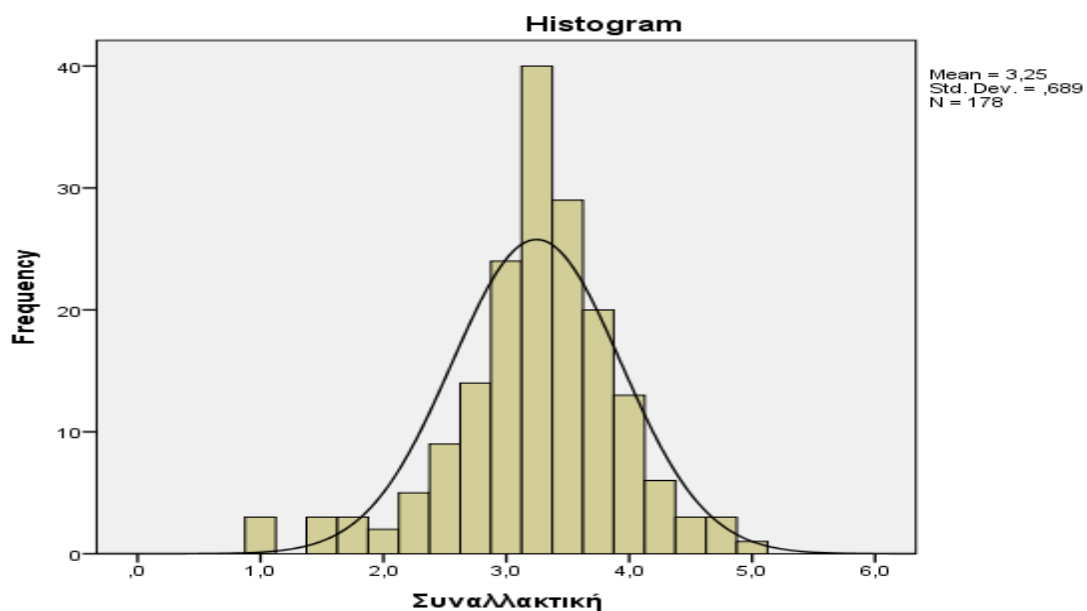
Στο γράφημα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με το βαθμό υιοθέτησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας. Τα στοιχεία δείχνουν(μέση τιμή=3.16 &SD=0.824), κατά την αντίληψη των εργαζομένων, ότι οι αρχές/μέθοδοι της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιστασιακά χρησιμοποιούνται στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας

#### Γράφημα 4 Μετασχηματιστική Ηγεσία



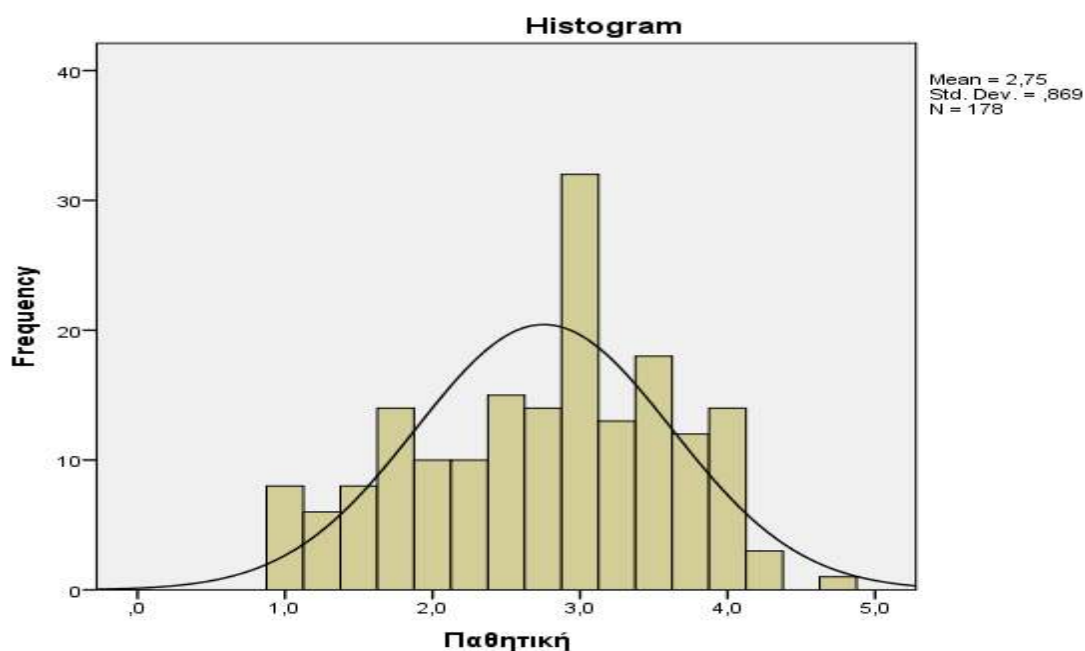
Στο γράφημα 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με το βαθμό υιοθέτησης της συναλλακτικής ηγεσίας στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας. Τα στοιχεία δείχνουν (μέση τιμή=3.25 &SD=0.689), κατά την αντίληψη των εργαζομένων, ότι οι αρχές/μέθοδοι της συναλλακτικής ηγεσίας περιστασιακά χρησιμοποιούνται στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας

#### Γράφημα 5 Συναλλακτική Ηγεσία



Στο γράφημα 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με το βαθμό υιοθέτησης της παθητικής ηγεσίας στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας. Τα στοιχεία δείχνουν(μέση τιμή=2.75 &SD=0.869), κατά την αντίληψη των εργαζομένων, ότι οι αρχές/μέθοδοι της παθητικής ηγεσίας σπανιότερα χρησιμοποιούνται στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας

**Γράφημα 6 Παθητική Ηγεσία**



### 7.2.2.3 Είδη Ηγεσίας(Μετασχηματιστική-Συναλλακτική-Παθητική) και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων

Εξετάστηκε, επίσης, το κατά πόσο υπάρχουν ή όχι σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις για το πως συμπεριφέρεται η ηγεσία στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας, ως προς τις διαστάσεις(μετασχηματιστική, συναλλακτική, παθητική) σε σχέση με τα δημογραφικά-υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα των συγκρίσεων για το κατά πόσο οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη μετασχηματιστική ηγεσία διαφέρουν ως προς τα δημογραφικά στοιχεία τους δίνονται συνοπτικά στον Πίνακα 6. Η ανάλυση έδειξε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι ίδιες ανεξάρτητα με τα δημογραφικά στοιχεία τους, καθώς σε όλες τις συγκρίσεις καταγράφηκε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 6 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων**

		Μετασχηματιστική		t ή F	p
		M	SD		
Φύλο	Άντρας	3.1	0.8	-0.023	0.982
	Γυναίκα	3.1	0.9		
Ηλικία	Έως 35 ετών	3.1	0.6	1.035	0.379
	36-45 ετών	3.1	0.9		
	46-55 ετών	3.1	0.9		
	56 ετών και άνω	3.4	1.0		
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	3.1	0.8	-1.804	0.073
	Προϊστάμενος	3.5	1.1		
Συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία	0-5 έτη	3.3	0.7	1.011	0.404
	6-10 έτη	3.4	0.7		
	11-15 έτη	3.1	0.8		
	16-20 έτη	3.0	0.9		
	Πάνω από 20 έτη	3.1	1.0		
Εκπαίδευση	Δ.Ε.	3.3	0.8	0.711	0.547
	Τ.Ε.	3.3	0.8		
	Π.Ε.	3.0	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	3.2	0.9		

Τα αποτελέσματα των συγκρίσεων για το κατά πόσο οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη συναλλακτική ηγεσία διαφέρουν ως προς τα δημογραφικά στοιχεία τους δίνονται συνοπτικά στον Πίνακα 7. Η ανάλυση έδειξε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι ίδιες ανεξάρτητα με τα δημογραφικά στοιχεία τους, καθώς σε όλες τις συγκρίσεις καταγράφηκε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 7 Συναλλακτική Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων**

		Συναλλακτική		t ή F	p
		M	SD		
Φύλο	Άντρας	2.6	0.9	-0.462	0.644
	Γυναίκα	2.7	0.9		
Ηλικία	Έως 35 ετών	2.6	0.9	1.584	0.195

	36-45 ετών	2.8	0.8		
	46-55 ετών	2.7	1.0		
	56 ετών και άνω	2.5	0.8		
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	2.7	0.9	-1.882	0.062
	Προϊστάμενος	2.6	0.9		
Συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία	0-5 έτη	2.8	0.8	1.112	0.353
	6-10 έτη	2.6	0.8		
	11-15 έτη	2.7	1.0		
	16-20 έτη	2.7	0.9		
	Πάνω από 20 έτη	2.7	1.0		
Εκπαίδευση	Δ.Ε.	2.5	1.0	0.629	0.597
	Τ.Ε.	2.6	0.9		
	Π.Ε.	2.7	0.9		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	2.8	0.9		

Τα αποτελέσματα των συγκρίσεων για το κατά πόσο οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη παθητική ηγεσία διαφέρουν ως προς τα δημογραφικά στοιχεία τους δίνονται συνοπτικά στον Πίνακα 8. Η ανάλυση έδειξε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι ίδιες ανεξάρτητα με τα δημογραφικά στοιχεία τους, καθώς σε όλες τις συγκρίσεις καταγράφηκε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 8 Παθητική Ηγεσία και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων**

		Παθητική		t ή F	p
		M	SD		
Φύλο	Άντρας	3.2	0.7	-0.510	0.611
	Γυναίκα	3.3	0.7		
Ηλικία	Έως 35 ετών	3.5	0.4	0.613	0.607
	36-45 ετών	3.1	0.6		
	46-55 ετών	3.3	0.7		
	56 ετών και άνω	3.4	0.9		
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	3.2	0.7	0.245	0.807
	Προϊστάμενος	3.6	0.6		
Συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία	0-5 έτη	3.4	0.6	0.160	0.958
	6-10 έτη	3.4	0.7		
	11-15 έτη	3.1	0.6		

	16-20 έτη	3.2	0.8		
	Πάνω από 20 έτη	3.2	0.8		
Εκπαίδευση	Δ.Ε.	3.5	1.0	0.180	0.910
	Τ.Ε.	3.4	0.7		
	Π.Ε.	3.2	0.7		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	3.3	0.8		

### 7.2.3 Παρακίνηση

Το «Γ» τμήμα του ερωτηματολογίου είχε σκοπό να καταγράψει το ποιες ενέργειες/πολιτικές λαμβάνονται για την παρακίνηση των εργαζομένων στις διευθύνσεις εκπαίδευσης της Κεντρικής Μακεδονίας. Στον Πίνακα 9 δίνονται τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής(μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων των συμμετεχόντων για το πως παρακινούνται στις υπηρεσίες τους για να επιτυγχάνουν τόσο την προσωπική βελτίωση τους όσο και την λειτουργική βελτίωση της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία στις εξής ενέργειες/δράσεις για την παρακίνηση τους: την αύξηση των αποδοχών τους ( $M=4.43, SD=0.78$ ), τη δίκαιη-ίση μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση ( $M=4.36, SD=0.73$ ), την παροχή της πληροφόρησης και των πόρων που χρειάζονται για να κάνουν καλά τη δουλειά τους ( $M=4.30, SD=0.74$ ), την εκπαίδευση τους στα νέα αντικείμενα εργασίας τους ( $M=4.22, SD=0.77$ ), την ύπαρξη καλής επικοινωνίας με τον προϊστάμενο τους ( $M=4.20, SD=0.84$ ), την ανάθεση λογικού φόρτου εργασίας ( $M=4.20, SD=0.79$ ), την αναγνώριση από τον προϊστάμενο/η της εξαιρετικής δουλειάς ( $M=4.19, SD=0.81$ ) και το αίσθημα της ομάδας που καλλιεργεί ο προϊστάμενος ( $M=4.022, SD=0.86$ ).

Ακολουθούν σε σημασία οι εξής ενέργειες/δράσεις: η δυνατότητα που τους παρέχει η διοίκηση να συμμετέχουν σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους ( $M=3.99, SD=0.81$ ), η παροχή επιπλέον άδειας ( $M=3.80, SD=0.88$ ), η δυνατότητα προαγωγής σε ανώτερη θέση ( $M=3.79, SD=0.84$ ), η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ( $M=3.72, SD=0.77$ ) και η αλλαγή θέσης εργασίας ( $M=3.19, SD=0.84$ ).

## Πίνακας 9 Παρακίνηση

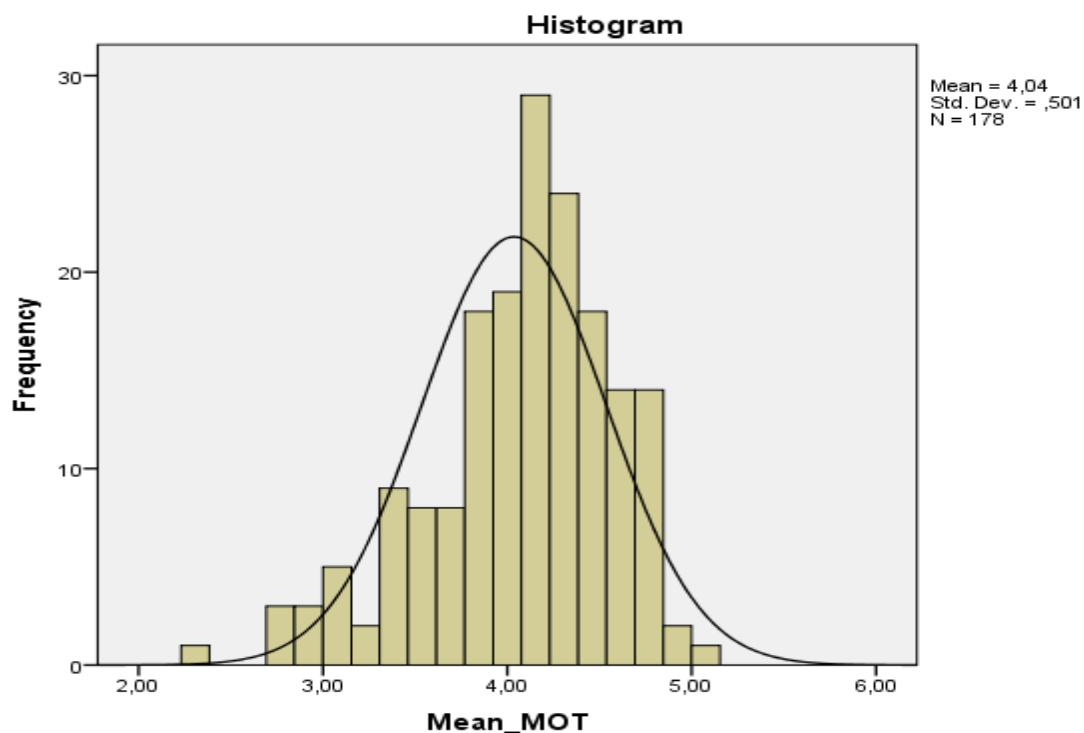
### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Αύξηση των αποδοχών σας	178	4,433	,7800
Δίκαιη - ίση μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση	178	4,360	,7326
Παροχή της πληροφόρησης και των πόρων που χρειάζεστε για να κάνετε καλά τη δουλειά σας	178	4,303	,7426
Εκπαίδευση σας στα νέα αντικείμενα εργασίας σας	178	4,225	,7775
Ύπαρξη καλής επικοινωνίας με τον προϊστάμενο σας	178	4,208	,8414
Ανάθεση λογικού φόρτου εργασίας	178	4,208	,7930
Αναγνώριση από τον προϊστάμενο/η σας της εξαιρετικής δουλειάς σας	178	4,197	,8169
Αίσθημα της ομάδας που καλλιεργεί ο προϊστάμενος σας	178	4,022	,8698
Δυνατότητα που σας παρέχει η διοίκηση σας να συμμετέχετε σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία σας	178	3,994	,8130
Παροχή επιπλέον άδειας	178	3,809	,8814
Δυνατότητα προαγωγής σε ανώτερη θέση	178	3,792	,8481
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	178	3,725	,7721
Αλλαγή θέσης εργασίας	178	3,197	,8441
Valid N (listwise)	178		

Το γράφημα 7 απεικονίζει τα αποτελέσματα αναφορικά με το συνολικό επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων. Βλέπουμε ότι η μέση τιμή ισούται με 4.04(SD=0.501) κάτι που υποδεικνύει ένα σχετικά υψηλό επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας.



## Γράφημα 7 Παρακίνηση



### 7.2.3.1 Παρακίνηση και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων

Εξετάστηκε, επίσης, το κατά πόσο υπάρχουν ή όχι σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις για το επίπεδο παρακίνησης στις διευθύνσεις εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας σε σχέση με τα δημογραφικά-υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης(πίνακας 10) έδειξαν ότι τα δημογραφικά-υπηρεσιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης καθώς σε όλες τις συγκρίσεις καταγράφηκε επίπεδο σημαντικότητας μεγαλύτερο από  $\alpha=0.05$ .

**Πίνακας 10 Παρακίνηση και Δημογραφικά-Υπηρεσιακά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων**

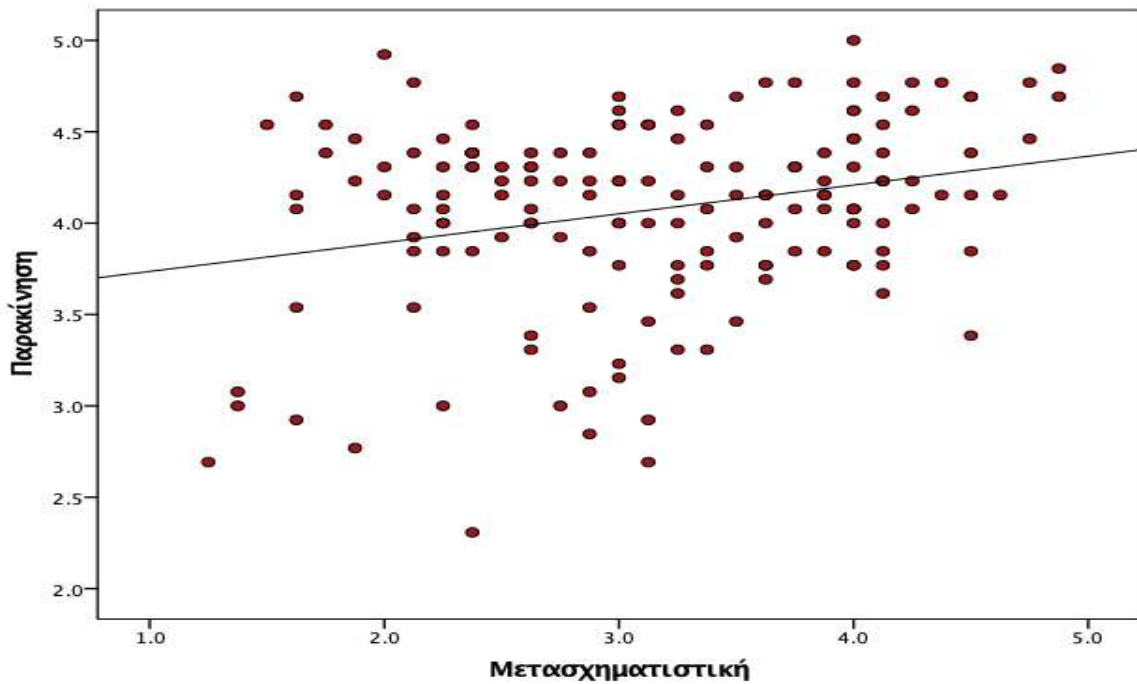
		Παρακίνηση		t ή F	p
		M	SD		
Φύλο	Άντρας	4.1	0.5	0.332	0.740
	Γυναίκα	4.1	0.5		
Ηλικία	Έως 35 ετών	3.9	0.6	1.692	0.171
	36-45 ετών	4.0	0.5		
	46-55 ετών	4.2	0.5		
	56 ετών και άνω	4.0	0.6		
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	4.1	0.5	-1.846	0.067
	Προϊστάμενος	4.3	0.5		
Συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία	0-5 έτη	4.1	0.5	1.100	0.359
	6-10 έτη	4.0	0.5		
	11-15 έτη	4.2	0.4		
	16-20 έτη	4.1	0.5		
	Πάνω από 20 έτη	3.9	0.7		
Εκπαίδευση	Δ.Ε.	4.0	0.6	0.247	0.864
	Τ.Ε.	4.1	0.4		
	Π.Ε.	4.1	0.5		
	Μεταπτυχιακό/ PhD	4.1	0.5		

#### 7.2.4 Ηγεσία και Παρακίνηση

Μια ακόμα σχέση που εξετάστηκε είναι η σύνδεση της ηγεσίας και της παρακίνησης. Ειδικότερα, αποτυπώθηκε διαγραμματικά η σχέση μεταξύ των τριών διαστάσεων της ηγεσίας και της παρακίνησης και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν στατιστικά μέτρα (συντελεστή συσχέτισης του Pearson και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση) για την στατιστική αποτύπωση της.

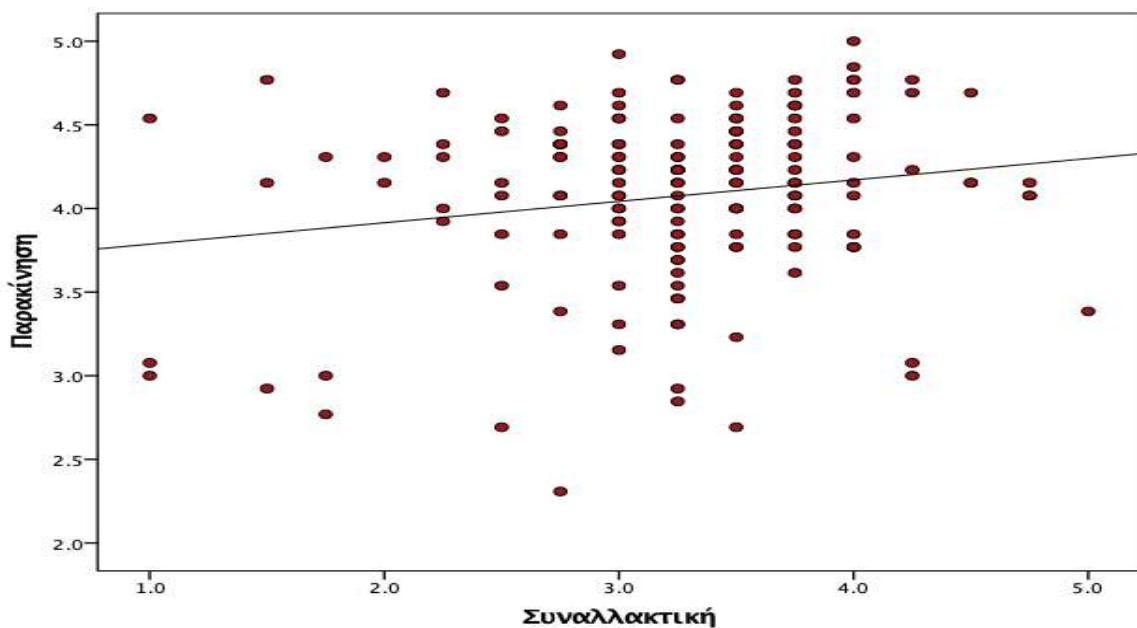
Στο γράφημα 8 απεικονίζεται διαγραμματικά εάν υπάρχει σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων. Το γράφημα 8 υποδεικνύει μια μετρίου βαθμού θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του επιπέδου παρακίνησης, καθώς η αύξηση του βαθμού της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέεται με την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

**Γράφημα 8 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Παρακίνηση**



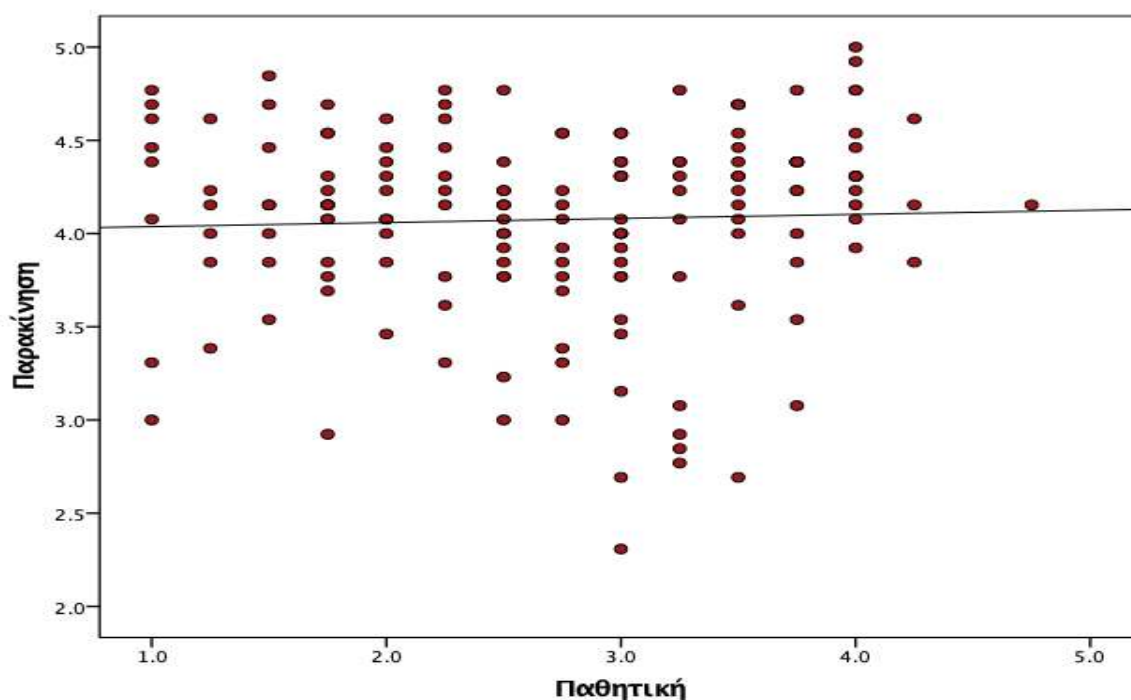
Στο γράφημα 9 απεικονίζεται διαγραμματικά εάν υπάρχει σχέση μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων. Το γράφημα 9 υποδεικνύει μια μετρίου βαθμού θετική συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και του επιπέδου παρακίνησης, καθώς η αύξηση του βαθμού της συναλλακτικής ηγεσίας συνδέεται με την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

**Γράφημα 9 Συναλλακτική Ηγεσία και Παρακίνηση**



Στο γράφημα 10 απεικονίζεται διαγραμματικά η σχέση μεταξύ παθητικής ηγεσίας και του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων. Το γράφημα 10 υποδεικνύει ότι η παθητική ηγεσία δεν σχετίζεται με το επίπεδο παρακίνησης, καθώς η αύξηση του βαθμού της παθητικής ηγεσίας δε συνδέεται με την αύξηση ή τη μείωση της παρακίνησης των εργαζομένων.

**Γράφημα 10 Παθητική Ηγεσία και Παρακίνηση**



Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Pearson για το εάν οι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία ( $r=0.268$ ,  $p=0.001$ ), με τη συναλλακτική ηγεσία ( $r=0.180$ ,  $p=0.023$ ) και με την ικανοποίηση από την ηγεσία ( $r=0.206$ ,  $p=0.010$ ). Αντίθετα, δεν υφίσταται σημαντική συσχέτιση της παρακίνησης των εργαζομένων με την παθητική ηγεσία ( $r=0.039$ ,  $p=0.630$ ). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν όσα παρατηρήσαμε και οπτικά στα γραφήματα 8 έως 11.

**Πίνακας 11 Ηγεσία και Παρακίνηση (Στατιστικά Μέτρα)**

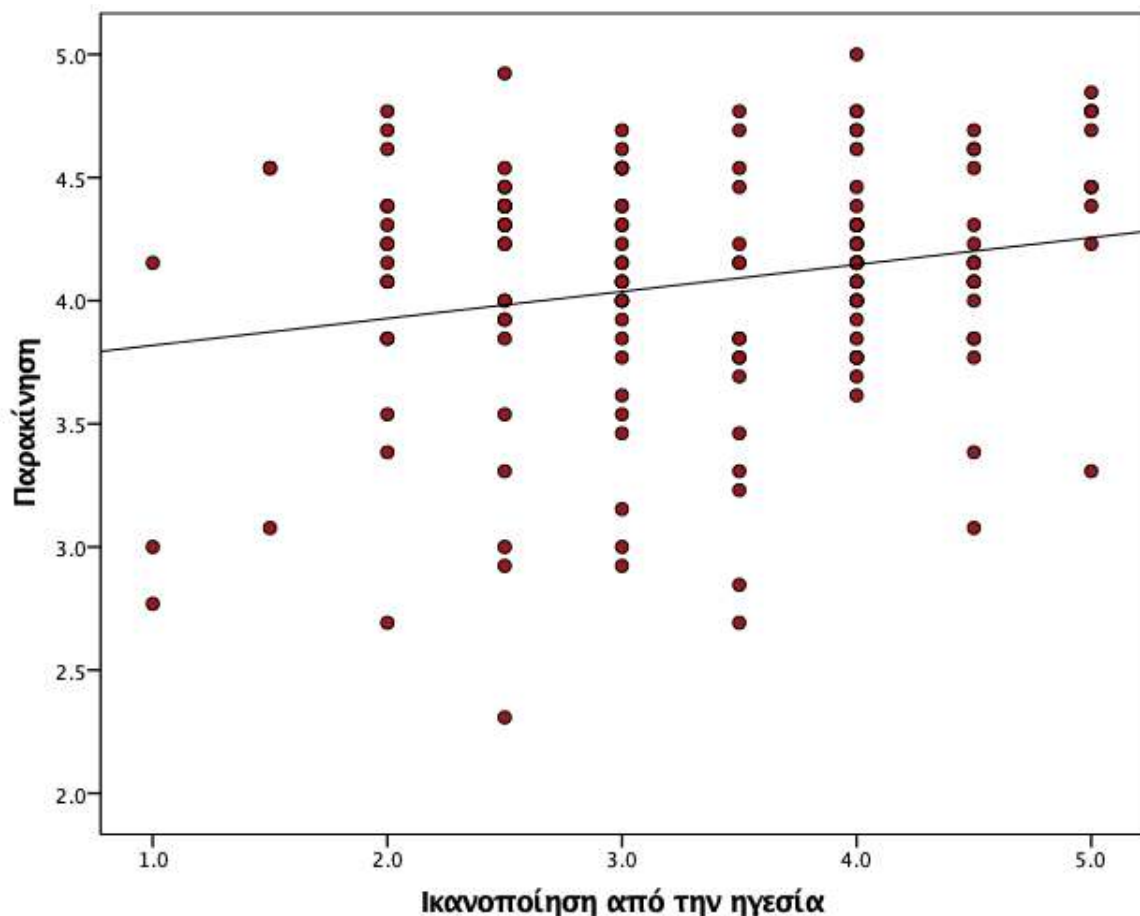
	Μετασχηματιστική	Συναλλακτική	Παθητική	Ικανοποίηση από την ηγεσία	Παρακίνηση
Μετασχηματιστική	1	.754**	-.549**	.852**	.268**
Συναλλακτική		1	.039	.180	.023
Παθητική			1	.039	.630
Ικανοποίηση από την ηγεσία				1	.206
Παρακίνηση					1
	r				
	p				

	v	178	178	178	178	178
Συναλλακτική	r	.754**	1	-.380**	.693**	.180*
	p	.000		.000	.000	.023
	v	178	178	178	178	178
Παθητική	r	-.549**	-.380**	1	-.559**	.039
	p	.000	.000		.000	.630
	v	178	178	178	178	178
Ικανοποίηση από την ηγεσία	r	.852**	.693**	-.559**	1	.206**
	p	.000	.000	.000		.010
	v	178	178	178	178	178
Παρακίνηση	r	.268**	.180*	.039	.206**	1
	p	.001	.023	.630	.010	
	v	178	178	178	178	178

\*\* . Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο  $\alpha = 0.01$

Στο γράφημα 11 απεικονίζεται διαγραμματικά η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την ηγεσία και του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων. Το γράφημα 11 υποδεικνύει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται ισχυρά θετικά με την ικανοποίησή τους από την ηγεσία.

**Γράφημα 11 Ηγεσία και Παρακίνηση**



Εξετάστηκε, επίσης, εάν οι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων. Ο πίνακας 12 καταγράφει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το συνολικό επίπεδο παρακίνησης και προβλεπτικές(ανεξάρτητες) μεταβλητές τις διαστάσεις της ηγεσίας .

Με τη χρήση δύο βημάτων(two-stage) γραμμικής παλινδρόμησης η ανάλυση κατέληξε στο τελικό μοντέλο το οποίο δείχνει πως οι σημαντικές προβλεπτικές μεταβλητές της παρακίνησης είναι η μετασχηματιστική ηγεσία ( $b= 0.244$ ,  $t=4.596$ ,  $p=0.000$ ) και η ικανοποίηση από την ηγεσία ( $b=0.151$ ,  $t=2.954$ ,  $p=0.004$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι 12.1% της μεταβλητότητας της παρακίνησης ( $R^2=0.121$ ,  $F(2,155)=10.691$ ,  $p=0.000$ ) μπορεί να ερμηνευτεί από αυτές τις δύο προβλεπτικές μεταβλητές. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν πως η χρήση της μετασχηματιστικής ηγεσίας προβλέπει αυξημένα επίπεδα παρακίνησης. Επιπλέον, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την ηγεσία συνολικά προβλέπει αυξημένα επίπεδα παρακίνησης.

**Πίνακας 12 Διαστάσεις Ηγεσίας και Επίπεδο Παρακίνησης(Πρόβλεψη)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.268 <sup>a</sup>	.072	.066	.4936
2	.348 <sup>b</sup>	.121	.110	.4818

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	2.938	1	2.938	12.060	.001 <sup>b</sup>
	Residual	38.002	176	.244		
	Total	40.940	177			
2	Regression	4.963	2	2.482	10.691	.000 <sup>c</sup>
	Residual	35.977	175	.232		
	Total	40.940	177			

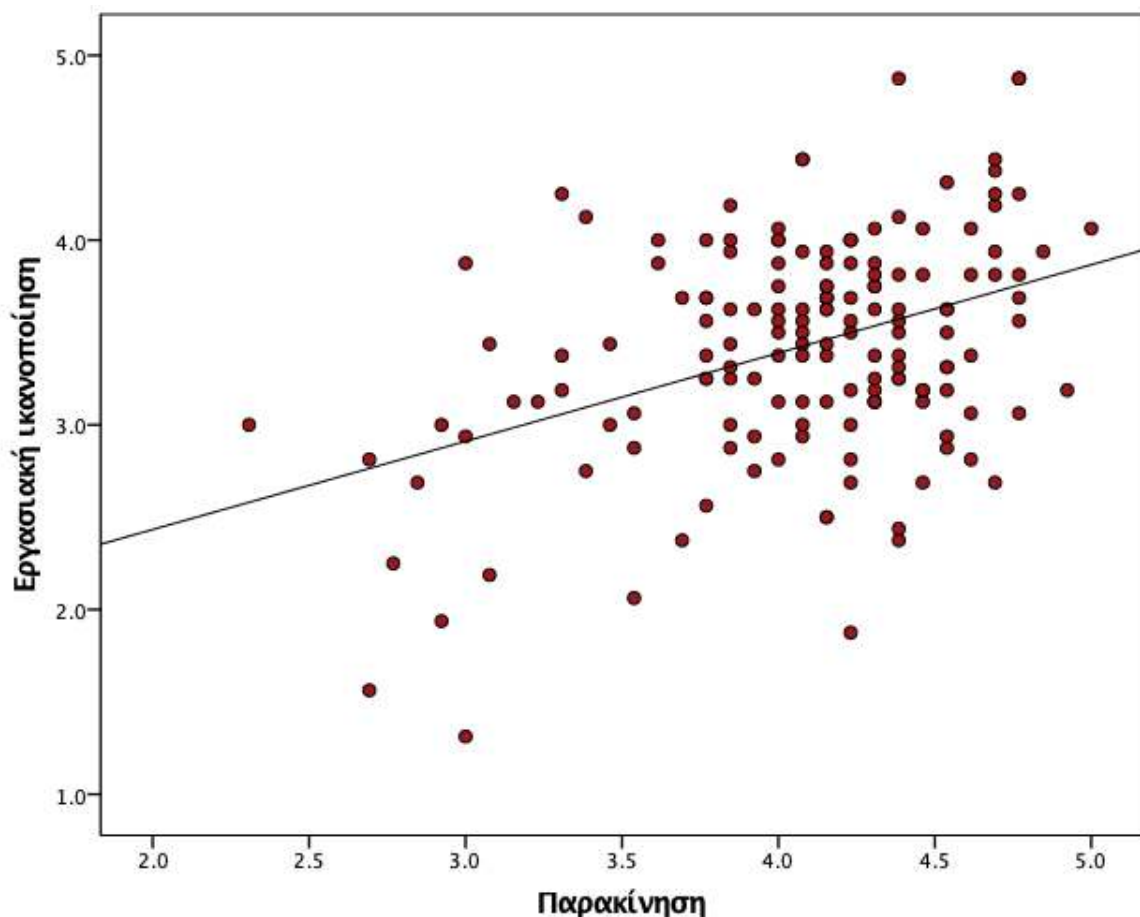
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.578	.148		24.155	.000
	Μετασχηματιστική	.158	.045	.268	3.473	.001
2	(Constant)	2.900	.271		10.684	.000

Μετασχηματιστική	.244	.053	.414	4.596	.000
Ικανοποίηση από την ηγεσία	.151	.051	.266	2.954	.004

### 7.2.5 Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση

Μια ακόμα σχέση που εξετάστηκε είναι η σύνδεση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, αποτυπώθηκε διαγραμματικά η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν στατιστικά μέτρα (συντελεστή συσχέτισης του Pearson και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση) για την στατιστική αποτύπωση της. Από το γράφημα 12 παρατηρούμε μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της παρακίνησης και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης, καθώς η αύξηση του βαθμού της παρακίνησης συνδέεται με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

**Γράφημα 12 Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση**



Στον Πίνακα 13 δίνονται τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Pearson για την ανάδειξη της σχέσης μεταξύ της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα στοιχεία δείχνουν θετική συσχέτιση

της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων με το επίπεδο παρακίνησης τους ( $r=0.404$ ,  $p=0.000$ ).

**Πίνακας 13 Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση**

		Παρακίνηση	Εργασιακή Ικανοποίηση
Παρακίνηση	r	1	.404**
	p		.000
	n	178	178
Εργασιακή Ικανοποίηση	r	.404**	1
	p	.000	
	n	178	178

\*\* . Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο  $\alpha=0.01$

Εξετάστηκε, επίσης, εάν η παρακίνηση μπορεί να προβλέψει το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο πίνακας 14 καταγράφει τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και προβλεπτική(ανεξάρτητη) μεταβλητή την παρακίνηση.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η παρακίνηση είναι σημαντική προβλεπτική μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης ( $b=0.478$ ,  $t=5.512$ ,  $p=0.000$ ) και ότι το 16.3% της μεταβλητότητας της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να ερμηνευτεί από την παρακίνηση ( $R^2=0.163$ ,  $F(1,156)=30.378$ ,  $p=0.000$ ).

Τα αποτελέσματα δείχνουν αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μπορούν να προβλεφθούν από το υψηλό επίπεδο παρακίνησης και την ύπαρξη κινήτρων.

**Πίνακας 14 Παρακίνηση και Εργασιακή Ικανοποίηση(Πρόβλεψη)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.404 <sup>a</sup>	.163	.158	.5547

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	9.348	1	9.348	30.378	.000 <sup>b</sup>
1	Residual	48.002	176	.308		
	Total	57.350	177			



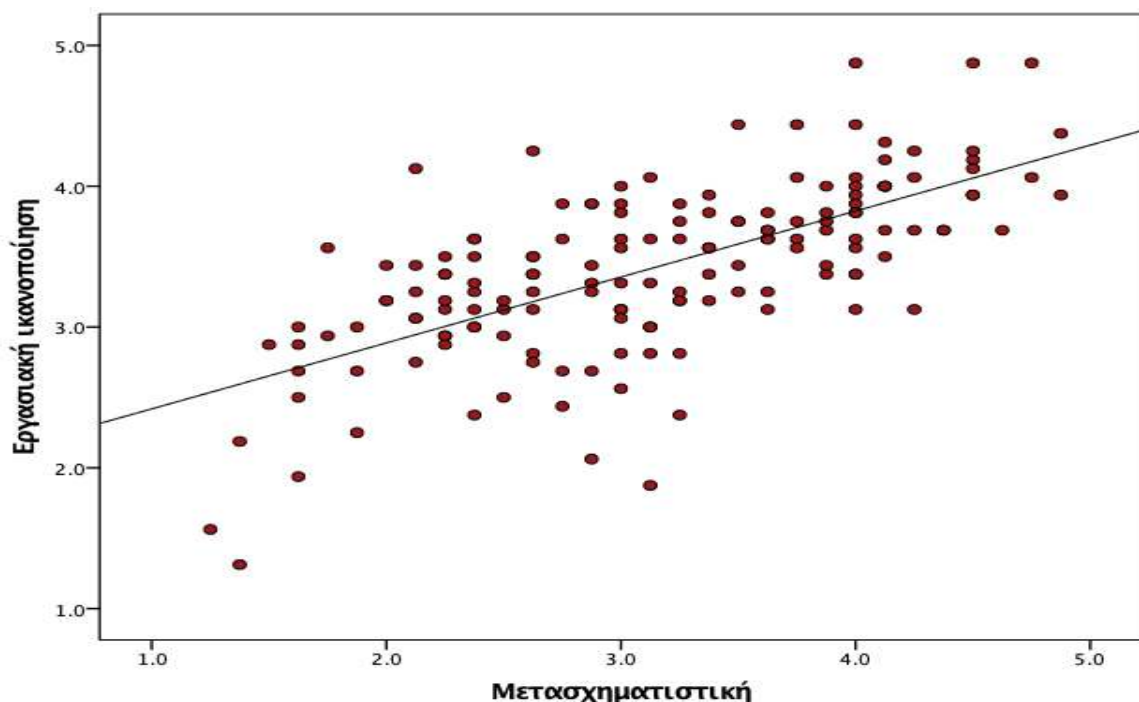
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.478	.356		4.152	.000
	Παρακίνηση	.478	.087	.404	5.512	.000

### 7.2.6 Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση

Μια ακόμα σχέση που εξετάστηκε είναι η σύνδεση της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, αποτυπώθηκε διαγραμματικά η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και των τριών διαστάσεων της ηγεσίας και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν στατιστικά μέτρα (συντελεστή συσχέτισης του Pearson και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση) για την στατιστική αποτύπωση της.

Το γράφημα 13 παρουσιάζει διαγραμματικά τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Το γράφημα 13 υποδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται ισχυρά θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς η αύξηση του βαθμού της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέεται με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

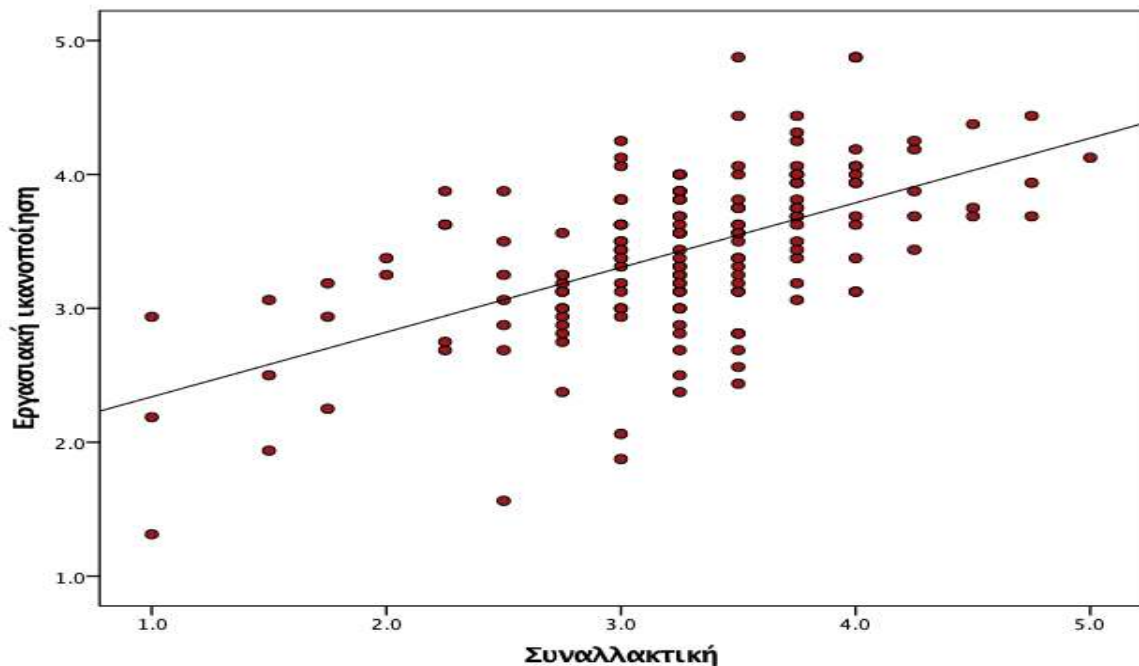
**Γράφημα 13 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση**



Το γράφημα 14 παρουσιάζει διαγραμματικά τη σχέση μεταξύ συναλλακτικής ηγεσίας και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Το

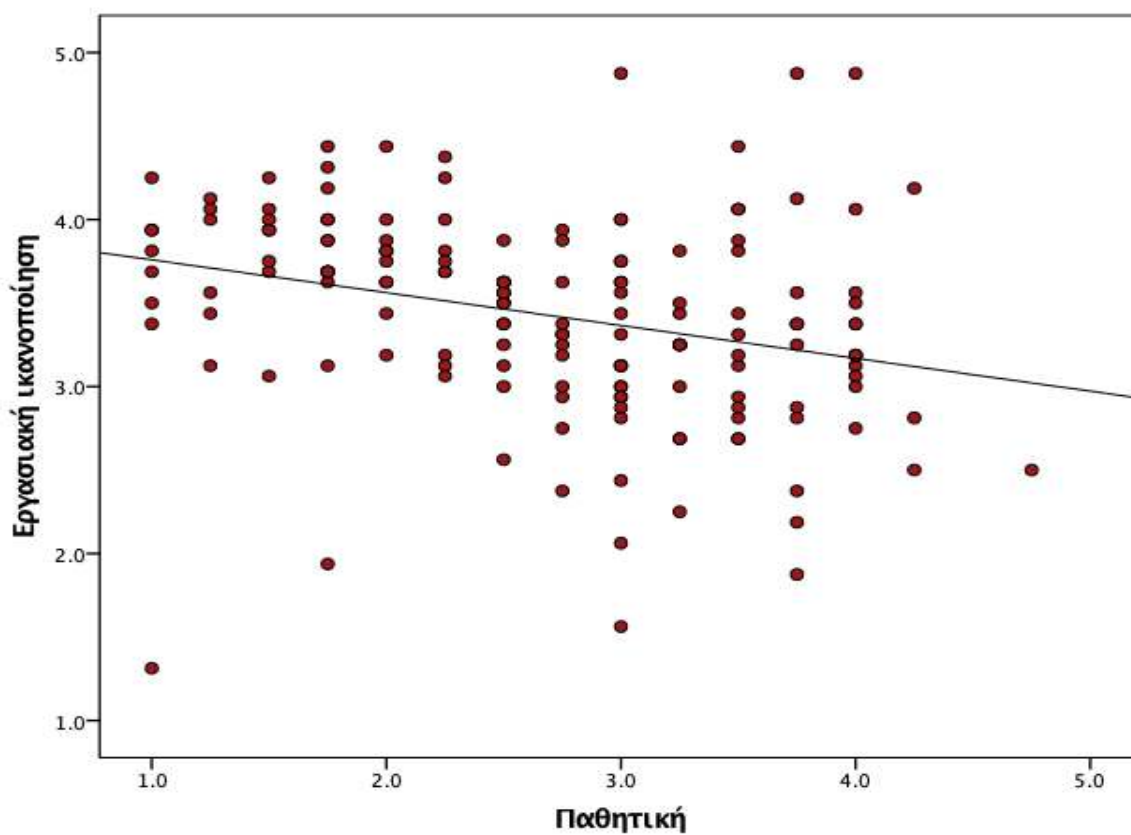
γράφημα 14 υποδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται ισχυρά θετικά με την συναλλακτική ηγεσία, καθώς η αύξηση του βαθμού της συναλλακτικής ηγεσίας συνδέεται με την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

**Γράφημα 14 Συναλλακτική Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση**



Το γράφημα 15 παρουσιάζει διαγραμματικά τη σχέση μεταξύ παθητικής ηγεσίας και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Το γράφημα 15 υποδεικνύει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μέτρια αρνητικά με την παθητική ηγεσία, καθώς η αύξηση του βαθμού της παθητικής ηγεσίας συνδέεται με την μείωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

**Γράφημα 15 Παθητική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση**



Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του συντελεστή συσχέτισης Pearson για το εάν οι τρεις διαστάσεις της ηγεσίας σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία ( $r=0.673$ ,  $p=0.000$ ), με τη συναλλακτική ηγεσία ( $r=0.574$ ,  $p=0.000$ ) και με την ικανοποίηση από την ηγεσία ( $r=0.644$ ,  $p=0.000$ ). Αντίθετα, η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με την παθητική ηγεσία ( $r=-0.293$ ,  $p=0.000$ ). Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν όσα παρατηρήσαμε και οπτικά στα Διαγράμματα 13 έως 15.

**Πίνακας 15 Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση (Στατιστικά Μέτρα)**

	Μετασχηματιστική	Συναλλακτική	Παθητική	Ικανοποίηση από την ηγεσία	Εργασιακή ή ικανοποίηση
Μετασχηματιστική	1	.754**	-.549**	.852**	.673**
Συναλλακτική		1	.293**	.644**	.574**
Παθητική			1	-.293**	-.293**
Ικανοποίηση από την ηγεσία				1	.644**
Εργασιακή ή ικανοποίηση					1
	r				
	p				

	v	178	178	178	178	178
Συναλλακτική	r	.754**	1	-.380**	.693**	.574**
	p	.000		.000	.000	.000
	v	178	178	178	178	178
Παθητική	r	-.549**	-.380**	1	-.559**	-.293**
	p	.000	.000		.000	.000
	v	178	178	178	178	178
Ικανοποίηση από την ηγεσία	r	.852**	.693**	-.559**	1	.644**
	p	.000	.000	.000		.000
	v	178	178	178	178	178
Εργασιακή ικανοποίηση	r	.673**	.574**	-.293**	.644**	1
	p	.000	.000	.000	.000	
	v	178	178	178	178	178

\*\* . Σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο  $\alpha = 0.01$

Τέλος, εξετάστηκε, επίσης, εάν οι διαστάσεις της ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ο πίνακας 16 καταγράφει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το συνολικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και προβλεπτικές(ανεξάρτητες) μεταβλητές τις τρεις διαστάσεις της ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν, μετά από τρία βήματα(threestage) γραμμικής παλινδρόμησης, ότι η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προβλεφθεί από τις διαστάσεις της ηγεσίας ως εξής: μετασχηματιστική ηγεσία ( $b = 0.344$ ,  $t = 4.412$ ,  $p = 0.000$ ), ικανοποίηση από την ηγεσία ( $b = 0.193$ ,  $t = 2.725$ ,  $p = 0.007$ ) και παθητική ηγεσία ( $b = -0.101$ ,  $t = -2.121$ ,  $p = 0.035$ ). Το μοντέλο τριών βημάτων(threestage) δείχνει ότι το 48.6% της μεταβλητότητας της εργασιακής ικανοποίησης ( $R^2 = 0.486$ ,  $F(3,154) = 48.478$ ,  $p = 0.000$ ) μπορεί να ερμηνευτεί από τις τρεις προβλεπτικές(ανεξάρτητες).

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης ενώ η παθητική ηγεσία προβλέπει μειωμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να προβλεφθούν από την ηγεσία συνολικά.

**Πίνακας 16 Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση(Πρόβλεψη)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.673 <sup>a</sup>	.452	.449	.4487
2	.686 <sup>b</sup>	.471	.464	.4426
3	.697 <sup>c</sup>	.486	.476	.4376

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25.947	1	25.947	128.899	.000 <sup>b</sup>
	Residual	31.403	176	.201		
	Total	57.350	177			
2	Regression	26.992	2	13.496	68.910	.000 <sup>c</sup>
	Residual	30.357	175	.196		
	Total	57.350	177			
3	Regression	27.854	3	9.285	48.478	.000 <sup>d</sup>
	Residual	29.495	174	.192		
	Total	57.350	177			

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.951	.135		14.485	.000
	Μετασχηματιστική	.468	.041	.673	11.353	.000
2	(Constant)	1.890	.135		13.957	.000
	Μετασχηματιστική	.316	.078	.453	4.066	.000
	Ικανοποίηση από την ηγεσία	.162	.070	.258	2.310	.022
3	(Constant)	1.426	.257		5.558	.000
	Μετασχηματιστική	.344	.078	.494	4.412	.000
	Ικανοποίηση από την ηγεσία	.193	.071	.307	2.725	.007
	Παθητική	-.101	.047	-.150	-2.121	.035

## 8 Συμπεράσματα - Προτάσεις

### 8.1 Συμπεράσματα

Η ηγεσία και υποκίνηση στο δημόσιο τομέα έχει αποτελέσει αντικείμενο επιστημονικής έρευνας για πολλά χρόνια και έχει συνδεθεί με ένα ευρύ φάσμα επιθυμητών συμπεριφορών, όπως η εργασιακή απόδοση, οργανωτική δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, έλξη στη δημόσια υπηρεσία και ηθική συμπεριφορά. Δεδομένης της ανάδειξής του, ένας αριθμός μελετητών έχει προσπαθήσει να συνθέσει την υπάρχουσα έρευνα σχετικά με την ηγεσία και την υποκίνηση ως ένα τρόπο εντοπισμού κενών στη βιβλιογραφία και πρότασης μελλοντικής έρευνας. Αν και αυτές οι μελέτες διαφέρουν ως προς το εύρος και τη μεθοδολογία τους—ορισμένες χρησιμοποιούν μετα-αναλυτικές τεχνικές ερωτήσεις, ενώ άλλες επιλέγουν αφηγηματικές κριτικές - συχνά ενθαρρύνουν τη διοίκηση και την ηγεσία προς πρακτικές για την αύξηση της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα.

Πράγματι, ο Ritzetal. (2016) αναφέρουν ότι μεταξύ των πρακτικών συστάσεων στις μελέτες υποκίνησης στο δημόσιο τομέα, η χρήση διευθυντικών και ηγετικών πρακτικών για την ενθάρρυνση της υποκίνησης είναι από τις πιο συχνά προτεινόμενες παρεμβάσεις. Επιπλέον, πρόσφατη έρευνα έχει υπογραμμίσει τη σημασία της ευθυγράμμισης των πρακτικών της ηγεσίας με κίνητρα προκειμένου να ενισχυθούν συμπεριφορές εκτός του τυπικού ρόλου του υπαλλήλου και της ενίσχυσης του σχεδιασμού εργασίας και των οργανωτικών συστημάτων κινήτρων με τρόπο που αυξάνουν τα κίνητρα στο δημόσιο τομέα.

Η σημασία των κινήτρων για τη δημόσια υπηρεσία και η σχέση της με την ηγεσία τονίζεται από τις μακροχρόνιες προκλήσεις που έχουν αντιμετωπίσει οι κυβερνήσεις για την προσέλκυση, τη διατήρηση και παρότρυνση των εργαζομένων και της πολιτικής «να κάνουμε περισσότερα με λιγότερους πόρους». Στο πλαίσιο αυτό, η παρακίνηση στην δημόσια υπηρεσία παρέχει έναν αποτελεσματικό τρόπο προσέλκυσης, διαχείρισης και παροχής κινήτρων στους δημόσιους υπαλλήλους, οδηγώντας ορισμένους να υποστηρίξουν ότι η αποτελεσματική παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων παραμένει ένα σημαντικό «μεγάλο» ερώτημα στην έρευνα του δημοσίου μάνατζμεντ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν ότι από πρακτική άποψη, ο ρόλος της ηγεσίας στην παροχή κινήτρων στο δημόσιο τομέα έχει σημαντικές επιπτώσεις

στην διαμόρφωση αντίστοιχων πολιτικών. Οι συμβατικές πολιτικές για την αύξηση των κινήτρων στο δημόσιο τομέα έχουν βασιστεί σε μεγάλο βαθμό στη χρήση της χρηματικής αποζημίωσης. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η ηγεσία, ως εναλλακτική λύση στα οικονομικά κίνητρα, προσφέρει μια στρατηγική για την προώθηση σε μεγαλύτερο βαθμό της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα και συνεπώς μεγαλύτερο γενικό κίνητρο, μεταξύ των επαγγελματιών δημοσίων υπαλλήλων και των εθελοντών. Η ηγεσία μπορεί να επηρεάζει τα κίνητρα, αλλά τρεις κύριες στρατηγικές προκύπτουν από αυτή τη μελέτη. Πρώτα, Οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στο σθένος της αποστολής. Ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επηρεάζει άμεσα το σθένος της αποστολής, η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει άμεσα τα κίνητρα στην δημόσια υπηρεσία που στη συνέχεια αυξάνει το σθένος της αποστολής των εργαζομένων. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το εύρημα, είναι σημαντικό για τους μάνατζερ/διευθυντές στο δημόσιο τομέα να αναπτύξουν στρατηγικές για την αύξηση των κινήτρων μέσω αποτελεσματικής ηγεσίας.

Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν το σθένος της αποστολής: 1) μέσω του τρόπου που περιγράφουν την αποστολή, 2) δημιουργώντας ένα όραμα δημόσιας υπηρεσίας για τον οργανισμό, και 3) με την ενθάρρυνση της αίσθησης επιρροής μεταξύ των υφιστάμενων υπαλλήλων. Όταν ένας ηγέτης μοιράζεται τακτικά το κοινό όραμα της δημόσιας υπηρεσίας, αυτό έχει θετική επίδραση στην παρακίνηση στην δημόσια υπηρεσία και κατ' επέκταση στην εργασιακή ικανοποίηση. Τέλος, όταν οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι κάνουν τη διαφορά, η ηγεσία έχει ενισχυμένη επίδραση στην απόδοση τους. Αυτή η αλλαγή μπορεί να επέλθει μέσω της πειθούς στον ίδιο τον εαυτό τους, και, επίσης, όταν οι ηγέτες βοηθούν στη σύνδεση των υφισταμένων τους με τους πολίτες-πελάτες ώστε να αναγνωρίσουν το κοινωνικό όφελος του παρεχόμενου έργου τους.

Δεύτερον, στο πιο βασικό επίπεδο, οι ηγέτες έχουν να διαδραματίσουν ένα ρόλο στην ενίσχυση της παρακίνησης της δημόσιας υπηρεσίας μοντελοποιώντας τις αξίες της δημόσιας υπηρεσίας και αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό και την εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Schwarz et al., 2016), ο ηγέτης ως υπόδειγμα δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία. Ομοίως, οι ηγέτες μπορούν να βελτιώσουν την παρακίνηση των υφισταμένων στην δημόσια υπηρεσία των υφισταμένων μέσω της αποτελεσματικότητας που δείχνουν. Οι μάνατζερ/διευθυντές, ιδιαίτερα οι διοικητικοί ηγέτες, που επιδεικνύουν

αποτελεσματική πολιτική και διοικητικές δεξιότητες, έχουν υφισταμένους με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Η ηγεσία οδηγεί σε αυξημένη εμπιστοσύνη και καλύτερες σχέσεις με τους υφισταμένους. Αντίθετα, οι υφιστάμενοι που περιγράφουν την σχέση τους με τους προϊστάμενους ως υποτακτική αναφέρουν μειωμένη παρακίνηση και απόδοση.

#### Συστάσεις για περαιτέρω έρευνα

Από αυτή τη μελέτη, περαιτέρω μελέτη σε διάφορα θέματα και κατηγορίες μπορεί να προκύψει. Πρώτον, η συνεχιζόμενη έρευνα προσθέτοντας μεγαλύτερο δείγμα συνιστάται, συμπεριλαμβανομένης της ανάλυσης για την κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τους παράγοντες που παρακινούν τις συμπεριφορές τους για βελτιωμένη παραγωγικότητα και αποτελέσματα ως προς την εξυπηρέτηση πελατών σε σύγκριση με το αντιλήψεις των ηγετών τους για τους ίδιους. Συνιστάται μεταξύ άλλων μια μελέτη που εστιάζει σε δημογραφική ανάλυση και περαιτέρω τμηματοποίηση των δεδομένων ώστε να αντικατοπτρίζει τους διαφορετικούς πληθυσμούς μετασχηματιστικών ηγετών: ηλικία, θητεία, άντρες/γυναίκες.

Μια ξεχωριστή μελέτη για να καθορίσει ποιοι παράγοντες όπως το μέγεθος του δημόσιου οργανισμού ή ο οργανωτικός σχεδιασμός και η δομή του: γραφειοκρατική, λειτουργική, εικονικές, δικτυακές ή ομαδικές δομές, μπορεί να έχουν διαφορετική επίδραση στις αντιλήψεις εργαζομένων σχετικά με την ηγεσία και την υποκίνηση τους. Η κατανόηση των περιφερειακών διαφορών των ηγετών του δημοσίου τομέα για τα κίνητρα θα ήταν μια ενδιαφέρουσα προσθήκη στην μελέτη εφόσον συχνά διαφαίνονται διαφορές που ίσως δεν λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση σχετικών πολιτικών για το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτές οι κατευθύνσεις μελλοντικών ερευνητικών μελετών θα μπορούσαν να προσθέσουν αξία στους ακαδημαϊκούς και πρακτικούς κλάδους της ηγεσίας και των κινήτρων των εργαζομένων.

#### Περιορισμοί Έρευνας

Αυτή η μελέτη διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο το στυλ ηγεσίας και τα κίνητρα των εργαζομένων που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα. Κάποιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ορισμένα μεμονωμένα στυλ και πρακτικές είναι πιο αποτελεσματικά από άλλα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αξιολογήσει τους περιορισμούς στην υπάρχουσα έρευνα. Υπάρχουν περιορισμοί



σχετικά με το χρόνο στον οποίο τα δεδομένα συλλέχθηκαν και το πλήθος των ατόμων που απάντησαν.

Οι περιορισμοί της παρούσας μελέτης αφορούν το μέγεθος του δείγματος, τις διαφορές σε οργανωσιακές κουλτούρες και γενικές πολιτιστικές αντιλήψεις για τα κίνητρα των εργαζομένων σε όλο τον δημόσιο τομέα. Στοιχεία όπως μετρήσεις για την παραγωγικότητα και το επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα επέτρεπε την άντληση ακόμη καλύτερων ευρημάτων και συμπερασμάτων.

## **8.2 Προτάσεις**

Ο Celik (2014) ανέφερε ότι τα κίνητρα μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων βασίζονταν περισσότερο στην ενσυναίσθηση και τη θυσία στην υπηρεσία της κοινότητας καταγωγής τους, παρά στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιτρέπουν την οργανωτική αλλαγή, προωθούν την καινοτομία και ενθαρρύνουν τη συναισθηματική δέσμευση στους υφισταμένους. Μία από τις πρώτες συνιστώμενες ενέργειες για οργανισμούς του δημόσιου τομέα που επιθυμούν αλλαγή, η καινοτομία και η συναισθηματική δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων τους είναι να ξεκινήσουν την ανάπτυξη ηγεσίας με πρωτοβουλίες που έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση μετασχηματιστικών συμπεριφορών σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας εντός την οργάνωσή τους. Αυτές οι στρατηγικές ανάπτυξης ηγεσίας μπορεί να έχουν περισσότερες δυνατότητες επιτυχίας εάν τα επιθυμητά συμπεριφορικά αποτελέσματα ευθυγραμμίζονται με την αξιολόγηση απόδοσης του ηγέτη.

Ο Koustas (2019) έδειξε την ανάγκη για σημαντική βελτίωση των προσπαθειών των ηγετών να βελτιώσουν τις συνθήκες που διεγείρουν τους παράγοντες υποκίνησης στον δημόσιο τομέα. Για το σκοπό αυτό, συνιστάται δράση στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα με τη διεξαγωγή εκτενών ερευνών ικανοποίησης των εργαζομένων για να κατανοήσουν τους κινητήριους παράγοντες του εργατικού δυναμικού τόσο στο σύνολό του όσο και σε τμήματα κατά δημογραφικές ταξινομήσεις. Τα σχέδια δράσης μπορούν στη συνέχεια να αναπτυχθούν με βάση αυτά τα δεδομένα με στόχο τη βελτίωση των κινήτρων των εργαζομένων για οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η παραγωγικότητα και η εξυπηρέτηση πελατών.

Η τρίτη προτεινόμενη δράση είναι ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο εφαρμογής των τεσσάρων βέλτιστων πρακτικών του μετασχηματιστικού ηγέτη για τη δέσμευση και παρακίνηση των εργαζομένων τους να παράγουν και να βελτιώνουν συνεχώς τα θετικά αποτελέσματα ως προς την παραγωγικότητα και εξυπηρέτηση πελατών. Αυτή η προτεινόμενη ενέργεια θα επηρεάσει την ικανότητα των ηγετών να κατανοήσουν καλύτερα τους παράγοντες που επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων, καθώς και να βοηθήσουν στην ανάπτυξη δράσεων για τη βελτίωση των οργανωσιακών μετρήσεων μέσω κατάλληλα παρακινήμενων υπαλλήλων.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

KoontzZ. &O' Donnell, C. (1983), *Οργάνωση και διοίκηση*, Αθήνα: Παπαζήσης.

MontanaP. &CharnovB. H. (1993), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

MontanaP., CharnovB., (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα:εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Αθανασούλα-Ρέππα Α. (2008), *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα: Έλλην.

Αλημπέρτου Ε. (2018), *Ο ρόλος της Διοίκησης και της Ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα . Η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΑΤΕΙ Πειραιά.

Διαθέσιμο

σε:

<http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4211/%ce%94%ce%95%ce%9c%2052.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 15/03/2023.

Αμαραντίδου Σ. (2010), *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών:Μια διαχρονική μελέτη*, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, διδακτορική διατριβή.

Διαθέσιμο

σε:

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/90/P0000090.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 15/03/2023.

Ανδρικοπούλου, Μ. (2019). *Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού του ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου βάσει των μεθόδων management σε περίοδο κοινωνικό-οικονομικής κρίσης. Η περίπτωση του ΓΝ Ηλείας*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Πάτρα. Διαθέσιμο σε: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/43013>, 28/03/2023.

Βακόλα Μ & Νικολάου Ι (2012), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και συμπεριφορά*, Αθήνα: Rosili

Γάτσιου Μ. (2020), *Ο ρόλος της παρακίνησης στους εργαζομένους της τοπικής αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Γενικό Τμήμα Λάρισας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας,

Λάρισα.

Διαθέσιμο

σε:

106

<https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/52544/20410.pdf?sequence=1>,  
19/03/2023.

Γιανναράς Χ. (2010), “Ηγέτης: η σημασία και οι ενδείξεις”, εφημερίδα «Καθημερινή». Διαθέσιμο σε: <http://www.kathimerini.gr/opinion/718209/igetis-i-simasia-kai-endeixeis/>, 30/10/2022.

Γιασεμής Χ. (2016), “Μοντέλα εκπαιδευτικής ηγεσίας και ο ρόλος της κατανομημένης ηγεσίας στο εκπαιδευτικό σύστημα”, στο Πέτρου Α. & Αγγελίδης Π. (2016) (επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Διάδραση

Γραμματικόπουλος Η. Α., Κουπίδης Σ. Α., Μόραλης Δ., Σαδραζάμης Α., Αθηναίου, Δ., & Γκιουζέπας, Ι. (2013), “Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας”, *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, τεύχος 30, σελ 46-58.

Γραμματικού Κ. Σ. (2016), *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών Α/Θμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*, Πρακτικά 1ου πανελληνίου συνεδρίου με διεθνή συμμετοχή Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 1, 152-162. Διαθέσιμο σε: <https://eproceedings.epublishing.ekt.gr/index.php/inoek/article/view/782/812>, 11/02/2022.

Δερμιτζάκης Σ. (2016), *Διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των υπαλλήλων στα ελληνικά ασφαλιστικά ταμεία. Η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων στον Οργανισμό Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.)*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Μονάδων Υγείας, ΕΑΠ. Διαθέσιμο σε: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/33462>, 28/03/202.

Δημητρόπουλος Ε (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Διερωνίτου Ει. (2016), “*Τάσεις στη σύγχρονη σχολική ηγεσία: η ηγεσία μετά τη μετασχηματιστική*”, Στο Πέτρου, Α. & Αγγελίδης, Π. (επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Διάδραση.

Ευαγγελινού Ο.Π. (2017), *Συσχέτιση Ηγεσίας & Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νεολαίας, Δήμου Αθηναίων*,

μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης στην κατεύθυνση «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων», Σπάρτη. Διαθέσιμο σε: <https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3627/Evangelinou%20MDE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 28/03/2023

Ζαβλανός Μ. (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Ζαφειρόπουλος Κ. (2015), *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, (2η εκδ.), Αθήνα: Κριτική.

Θεοφανίδης Σ. (1999). *Ποιος είναι ο ηγέτης*. Αθήνα: Παπαζήση.

Ιορδανόγλου Δ., Τσακαρέστου Μ., Τσενέ Λ., Λέανδρος, Ν. & Ιωαννίδης, Κ.(2016), *Ηγέτες του Μέλλοντος*, Αθήνα: Πεδίο.

Καλλιγιά Α. (2011), *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη της περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Διαθέσιμο σε: [https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esta/T4/028/10289.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf), 16/03/2023.

Καμπουρίδης Γ. (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Αθήνα: Κλειδάριθμος

Καννελόπουλος Χ. (1990), *Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα, εκδόσεις Παπασωτηρίου, σελ. 38- 39,292-303, 333-361.

Κάντας Α. (1998), *Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία. Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Κατσαρός Ι. (2008), *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κλώσσα Ε. (2016), *Η παρακίνηση των εργαζομένων και τα κίνητρα εργασίας. Μελέτη περίπτωσης στο χώρο υγείας: Η εταιρεία PowerHealth*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιά. Διαθέσιμο σε: [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9533/Klossa\\_Ethimia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9533/Klossa_Ethimia.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 18/03/2023.

Κόντης Θ. (1994), *Διοικητική Ψυχολογία: Η ψυχολογία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Κουστέλιος Α., Μπελιάς Δ. & Ζουρνατζή Ε. (2021), “Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα”, *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, τεύχος 1, (1), σελ 43-55. Διαθέσιμο σε: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>, 15/03/2023.

Κουτσοπούλου Χ. (2019), *Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας/The impact of the leadership style on the job satisfaction of employees at the TEI of Western Greece*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας, Πάτρα. Διαθέσιμο σε: <http://repository.library.teiwest.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/8146/%ce%94%ce%95%20%ce%9a%ce%bf%cf%85%cf%84%cf%83%ce%bf%cf%80%ce%bf%cf%8d%ce%bb%ce%bf%cf%85%2012-11-2019%20%ce%9f%ce%a1%ce%99%ce%a3%ce%a4%ce%99%ce%9a%ce%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 19/03/2023.

Κυριακάκη Α. (2019), *Η υποκίνηση ως παράγοντας αύξησης της παραγωγικότητας/αποδοτικότητας των εργαζομένων στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) Μελέτη περίπτωσης: Υποκαταστήματα ΕΦΚΑ Περιφερειακής Ενότητας Ηρακλείου Κρήτης*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, Ηράκλειο. Διαθέσιμο σε: [https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/19848/%20.pdf?sequence=1](https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/19848/%20.pdf?sequence=1), 19/03/2023.

Μπαρμπαρούση Μ. (2022), *Η παρακίνηση των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα: Η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Κορινθίων*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικών επιστημών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Διαθέσιμο σε: [https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6706/barmparousi\\_4042202002024.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/6706/barmparousi_4042202002024.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 18/03/2023.

Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές* Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς Δ. (2005), *Ηγεσία: ο Δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. (2015), *Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Νέα Έκδοση, Μπένου.

Μπουραντάς Δ. (2018), *Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ*, Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε., Αθήνα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Στ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα-Σακούλα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Στ. (2010), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα-Σακούλα.

Οικονόμου Μ. (2014), *Η υποκίνηση των διοικητικών υπαλλήλων στον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Μονάδων Υγείας, ΕΑΠ. Διαθέσιμο σε: <https://apothesis.eap.gr/archive/download/8fd1b829-64dc-43e3-a807-d542ef6615df.pdf>, 17/03/2023.

Παπαδόπουλος Ι. (2013), “Εργασιακή ικανοποίηση και η ασκούμενη μορφή ηγεσίας στις σχολικές μονάδες”, *εκπ@ιδευτικός κύκλος*, τεύχος 1, (3), σελ 37-59. Διαθέσιμο σε: <http://journal.educircle.gr/images/teuxos/2013/3/teuxos3-3.pdf>, 28/03/2023.

Παπαθωμόπουλος Ν. (2016), “Μετασχηματιστική ηγεσία: εννοιολογικές αποσαφηνίσεις, ερευνητικά δεδομένα και κριτικός αναστοχασμός”, στο Πέτρου, Α. & Αγγελίδης, Π. (επιμ.), *Εκπαιδευτική διοίκηση και ηγεσία. Επιστημολογική βάση, ερευνητικές προσεγγίσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Διάδραση.

Παπαλεξανδρή Ν. (2018), *Γυναικεία Ηγεσία, Εμπόδια και Προκλήσεις*, Εκδόσεις Ψυχογιός Α.Ε. Αθήνα.

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα, Μπένου.

Παπαμιχαλάκης Μ., (2012), *Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA. Διαθέσιμο σε:

<https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/13573/file0.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, 28/03/2023.

Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2005), *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*, εκδ. Σιδέρης, σελ. 50, 56, 57.

Πασιαρδής Π. (2014), *Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Πάτση Γ. (2021), *Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μελέτη περίπτωσης στη Νοσοκομειακή Μονάδα "Αμαλία Φλέμιγκ". The effect of leadership style on employee motivation. Case study at "Amalia Fleming" Hospital*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Διαθέσιμο σε:

[https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/546/Patsi\\_1941.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/546/Patsi_1941.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 15/03/2023.

Πετρίδου Ε. (2011), *Διοίκηση-Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σοφία.

Πλατσίδου Μ. & Γωνίδα Ε. (2005), "Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο", στο Καψάλης Α., (2005), *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Ράλλη Α. (2019), *Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση-μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο σε: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/12406>, 29/03/2023.

Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Γ., Μπούας Κ., & Κατισμάρδος Π. (2015), "Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητας της", *1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας*, Θεσσαλονίκη.

Σαϊτής Χ. (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης-Θεωρία και Πράξη*, 4η έκδοση, Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαϊτής Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σέρβου Ι. (2017). *Αποτελεσματική Ηγεσία και Παρακίνηση νοσηλευτικού προσωπικού*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Π.Μ.Σ. Διοίκηση Μονάδων



Υγείας και Πρόνοιας, EuropeanUniversityCyprus, Τ.Ε.Ι. Πειραιά, Αθήνα. Διαθέσιμο σε: <http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3500/dmy-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 28/03/2023.

Σιμηνής Α. (2018), *Συναλλακτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία σε Περιβάλλον Ιεραρχημένης Εξουσίας*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διαθέσιμο σε: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/20723/%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%91%CE%9A%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%97%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%A3%CE%A7%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%99%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%89%20%CE%97%CE%93%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%91.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 28/03/2023.

Σοφριανίδου Γ. (2021), *Σύγχρονες μορφές ηγεσία: διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Θεσσαλονίκη, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο σε: <http://ikee.lib.auth.gr/record/328932/files/GRI-2021-30094.pdf>, 23/03/2023.

Σπηλιοπούλου Χ. (2021), *Παρακίνηση & Εργασιακή Ικανοποίηση στη Δημόσια Διοίκηση Μελέτη περίπτωσης: Κέντρο Είσπραξης ασφαλιστικών οφειλών του e- Ε.Φ.Κ.Α.*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής, Αιγάλεω. Διαθέσιμο σε: [https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/1551/Spiliopoulou\\_1903\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/1551/Spiliopoulou_1903_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y), 16/03/2023.

Στασινός Μ., (2017), *Μέθοδοι παρακίνησης και η επίδραση τους στην εργασιακή ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Χαϊδαρίου*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, ΑΤΕΙ Πειραιά. Διαθέσιμο σε: <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3397/%ce%94%ce%b9%cf%80%ce%bb%cf%89%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%20%ce%b5%cf%81%ce%b3%ce%b1%cf%83%ce%af%ce%b1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 18/03/2023.

Τσουνής Α. & Σαράφης Π. (2016), “Η Έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Αποτελέσματα στην Εργασιακή Απόδοση”, *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, Τόμος 8, Τεύχος 2, σελ. 36-47., Διαθέσιμο σε:

[https://www.researchgate.net/publication/305617957\\_H\\_Ennoia\\_tes\\_Epangelmatikes\\_Ikanopoieses\\_Theoretikes\\_Prosengiseis\\_kai\\_Apotelesmata\\_sten\\_Ergasiak\\_Apodose](https://www.researchgate.net/publication/305617957_H_Ennoia_tes_Epangelmatikes_Ikanopoieses_Theoretikes_Prosengiseis_kai_Apotelesmata_sten_Ergasiak_Apodose), 18/03/2023.

Φαναριώτης Π. (1997), *Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Φαναριώτης Π. (1999), *Διοίκηση δημόσιων υπηρεσιών και οργανισμών- Εισαγωγή στο σύγχρονο δημόσιο management-* Δημόσια Διοίκηση ΙΙ. Αθήνα: Σταμούλης.

Χαλάς Γ. (2002), *Ολική Ποιότητα Κατάρτισης*, εκδόσεις Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα.

Χατζηδάκης Ε. (2019), *Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών: παράγοντες που την επηρεάζουν. Μια προσέγγιση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης του νομού Δωδεκανήσου*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Τμήμα Επιστημών της Προσχολικής Αγωγής και του Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Διαθέσιμο σε: <https://hellanicus.lib.aegean.gr/bitstream/handle/11610/20266/%ce%94%ce%b9%cf%80%ce%bb%cf%89%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ae%20%ce%b5%cf%81%ce%b3%ce%b1%cf%83%ce%af%ce%b1%20%ce%a0%ce%b1%cf%81%ce%b1%ce%ba%ce%af%ce%bd%ce%b7%cf%83%ce%b7%20%ce%95%ce%ba%cf%80%ce%b1%ce%b9%ce%b4%ce%b5%cf%85%cf%84%ce%b9%ce%ba%cf%8e%ce%bd-converted.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, 18/03/2023.

Χατζηπαντελή Π. (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*, εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Χατζοπούλου Δ. (2021), *Η επίδραση της ηγεσίας στην ικανοποίηση του προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής*, μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Σχολή Διοίκησης Οικονομίας και Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφου. Διαθέσιμο σε: <https://hephaestus.nup.ac.cy/bitstream/handle/11728/11975/Chatzopoulou%20Dimitra-fulltext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, 18/03/2023.

Χυζ Α. (2020), “Σημειώσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού”, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Πειραιάς.

Χυτήρης Λ. (1996), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης Λ. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.

## Ξένη

Achieng Odembo S.(2013), *Job Satisfaction and Employee Performance Within The Telecommunication Industry In Kenya: A Case Of Airtel Kenya Limited*, dissertation, Kenyatta University.

Alderfer C. P. (1969), “An empirical test of a new theory of human needs”, *Organizational behavior and human performance*, Vol 4, issue 2, pp. 142-175.

Alderfer C. P. (1972), *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press

Al-maaitah D., Majali T., Alsoud, Malek & Maaitah, Tamara &, Dirar. (2021), The Role Of Leadership Styles On Staffs Job Satisfaction In Public Organizations, *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, Vol 27, no. 1, pp. 772-785.

Antonakis J., Avolio B. J., & Sivasubramaniam N. (2003), “Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *The Leadership Quarterly*, Vol 14, issue 3, pp. 261–295.

Armstrong M. (2006), *A Handbook of Human resource Management Practice*, 10th Edition, Kogan Page Publishing, London, p. 226, 221, 264.

Astrauskaite M., Vaitkevicius R., & Perminas A. (2011), “Job satisfaction survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample”, *International Journal of Business and Management*, Vol 6, no. 5, pp. 41-50.

Avolio B. J. & Bass B. M. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*, 3rd edition, Redwood City, CA Mindgarden.

Aziri B. (2011), “Job satisfaction: A literature review”, *Management Research and Practice*, Vol 3, no. 4, pp. 77–86.

Aziri B., (2008), *Menaxhimi i burimeve njerëzore*, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve, Tringa Design, Gostivar, p. 46

Baron R.A. (1991), "Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research", *Motivation and Emotion*, vol. 15, No 1, pp. 1-8.

Bass B.M. (2008), *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*, 4th edition, New York: Free Press.

Belias D. & Koustelios A. (2014), "Organizational culture and job satisfaction: A review", *International Review of Management and Marketing*, Vol 4, issue 2, pp. 132-149.

Belias D., Rossidis I., Papademetriou C. & Mantas C. (2021), "Job satisfaction as affected by types of leadership: A case study of Greek tourism sector", *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*, Vol 23, issue 2, pp. 299-317.

Benmira S. & Agboola M. (2021), "Evolution of leadership theory", *BMJ Leader*, pp. 1-3.

Berelson B. & Steiner G.A. (1964), *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.

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

Buelens M. & Van de Broeck H. (2007), "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations", *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, pp. 65-74.

Camilleri E. (2007), "Antecedents affecting public service motivation", *Personnel Review*, Vol 36, issue 3, pp. 356-377.

Capelli P. & Keller J. (2014), "Talent management: Conceptual approaches and practical challenges", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, Vol 1, pp. 305-331.

Celik, C. (2014), *Performance Appraisals' Fairness Perceptions and Public Service Motivation: The Case of Turkish District Governors* (Doctoral dissertation, University of Texas at Dallas). Διαθέσιμο σε: [http://liberty.summon.serialssolutions.com/#!/search?bookMark=ePnHCXMwXV09C8lwEA2ooFb\\_w4GDU0ETaxtXURwdupc0H9pBWlr9\\_76YasEpW8JdcnfvyPHenl3Rt9pRYFMS6C9w62k6\\_eugZ6y9DpPx5Am0VdXB42vyHxk-zKkZRjsIbTUF4mfqQhDR4ycAdiD4IDTSPtWO8lcl7HUn45lnK\\_2k20e1tm67BZs4](http://liberty.summon.serialssolutions.com/#!/search?bookMark=ePnHCXMwXV09C8lwEA2ooFb_w4GDU0ETaxtXURwdupc0H9pBWlr9_76YasEpW8JdcnfvyPHenl3Rt9pRYFMS6C9w62k6_eugZ6y9DpPx5Am0VdXB42vyHxk-zKkZRjsIbTUF4mfqQhDR4ycAdiD4IDTSPtWO8lcl7HUn45lnK_2k20e1tm67BZs4)

[HGGX Rqx HzKj5e41x2IGxSr2CQ6A043FsUzc3qjEm6AS4Tcq6xEbjdbp1KuYLy SiXaS6Acw0u9szBZOHGxVdj2m9yL\\_I10BfCV8ALfKBxvQgVbRA](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6111-1_10), 10/03/2023.

Charalambous A., Raftopoulos V. & Talias M. A. (2013), "The confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: the oncology nursing setting", *Journal of nursing management*, vol. 21, no. 2, pp. 273-282.

Chatzopoulou M., Vlacvei A. & Monovasilis Th. (2015), "Employee's Motivation and Satisfaction in light of Economic Crisis: Evidence of Grevana Prefecture-Greece", *Procedia Economics and Finance*, Vol 24, pp 136-145.

Cheng Y. C. (1996), *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*, Psychology Press.

Choi J.N. (2007), "Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior: Effects of Work Environment Characteristics and Intervening Psychological Processes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 28, pp. 467-484.

Churchill G.A., Ford N.M. and Walker O.C. (1974), "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 pp. 323-332.

Creswell J. W. & Creswell D. J. (2018), *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5th edition, SAGE Publications, Inc.

Crohan S. E., Antonucci, T. C., Adelman P. K., & Coleman L. M. (1989), "Job Characteristics and well-being at midlife: Ethnic and gender comparisons", *Psychology of Women Quarterly*, Vol 13, pp. 223-235.

Cuban I. (1988), *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*, Albany, NY: University of New York Press.

Deci E. L. & Ryan R. M. (2000), "The "What" and "Why" of Goal pursuits: Human needs and self Determination of Behavior", *Psychology Inquiry*, Vol. 11, No 4, pp 227-268.

Deci E. L. & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Berlin: Springer Science & Business Media.

Duncan F.L. & Peterson F.B. (2010), "Gender and Motivation for Achievement, Affiliation Intimacy, and Power", *Handbook of Gender Research in Psychology*, pp. 41-62.

Ekvall G. & Arvonen J. (1991), "Change-centered leadership: An extension of the twodimensional model", *Scandinavian Journal of Management*, Vol 7, issue 1, pp. 17-26.

Gagne M., Forest J., Vansteenkiste M., Crevier-Braud L., van den Broeck A., Aspeli A. K., Bellerose J., Benabou C., Chemolli E., Güntert S. T., Halvari H., Indiyastuti D. L., Johnson P. A., Molstad M. H., Naudin M., Ndao A., Olafsen A. H., Roussel P., Wang Z., & Westbye C. (2014), "The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 24, issue 2, pp. 178–196.

George J.M. & Jones G.R., (2008), *Understanding and Managing Organizational behavior*, 5th Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey.

Gkolia A., Belias D. & Koustelios A. (2014), "The impact of principals' transformational leadership on teachers' satisfaction: evidence from Greece", *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol 3, issue 6, pp. 69-80.

Goleman D., Boyatzis R. & McKee A. (2002), *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Press.

Gravetter F. J. & Forzano L. A. B. (2015), *Research Methods for the Behavioral Sciences*, Cengage Learning.

Greenberg J. & Baron R., A. (2008), *Behavior in organization*, 9th edn, Pearson Education, Inc, New Jersey.

Greenhaus J.H., Collins K.M. and Shaw J.D.(2003), "The relation between work-family balance and quality of life», *Journal of Vocational Behavior*, Vol 63, issue 3, pp. 510-531.

Gronmo S. (2019), *Social Research Methods: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Sage Publications Ltd.

Hackman J. R. & Oldham G. (1976), "Motivation through the Design of Work : Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Resource*, Vol 16, issue 2, pp. 250–279.

Hackman J. R. & Oldham G. R. (1974), *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*, Technical Report, no. 4, Department of Administrative Sciences Yale University. Διαθέσιμο σε: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>, 19/03/2023.

Hameduddin T. & Engbers T. (2022), "Leadership and public service motivation: a systematic synthesis", *International Public Management Journal*, Vol 25, issue 1, pp. 86-119.

Harris A. (2005), "Leading from the chalk-face: an overview of school leadership", *Leadership*, Vol 1, issue 1, pp. 73-87.

Henson R. K. (2001), "Understanding Internal Consistency Reliability Estimates: A Conceptual Primer on Coefficient Alpha", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, Vol 34, issue 3, pp. 177–189.

Hersey P. & Blanchard K. H. (1972), *Management of Organization Behavior*, PrenticeHall, N. Jersey, pp 9-10.

Holland J. L. (1996), "Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions", *American Psychologist*, Vol 51, issue 4, pp. 397-406.

Hollander E. P. & Offermann L. R. (1990), "Power and leadership in organization: Relationships in transition", *American Psychologist*, Vol 45, issue 2, pp. 179-189.

Hoppock R. (1935), *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York, p. 47.

Judge T. A. & Klinger R. (2008), "Job satisfaction: Subjective well-being at work", in M. Eid & R. J. Larsen (2008)(Eds.), *The science of subjective well-being*, New York, NY, US: Guilford Press, pp. 393-413.

Kanter R. M. (1977), *Men and Women of the corporation*, New York: Basic Books.

Koustas, S. N. (2019), *Employee Motivation and Job Satisfaction in Post-Austerity Greece: A Quantitative Study* (Doctoral dissertation. Northcentral University).

Kouzes J. & Posner B. (1995), *Leadership Practices Inventory (LPI)*, A selfassessment and analysis, San Diego Pfeiffer, San Francisco.

Kreitner R. & Kinicki A. (1995), *Organizational Behavior*, Irwin Publications.

Kuria E. (2011), *Factors influencing the level of job satisfaction of the deputy head teachers of the public secondary schools in Kenya*, Un published thesis: Kenyatta University.

Lane J. E. (2006), *Public administration & public management: the principal-agent perspective*. Routledge Editions.

Lee C. & Schuler R. (1982), "A constructive replication and extension of a role and expectancy perception model of participation in decision making", *Journal of Occupational Psychology*, Vol 55, pp. 109-118.

Levi L. (1967), *Stress: sources, management and Prevention*, New York: Liveright Publishing Corp.

Li M. (1993), "Job satisfaction and performance of coaches of the spare time sports schools in China", *Journal of Sport Management*, Vol 7, pp. 132-140.

Litmanen S. (2021), *The impact of leadership on employee's well-being–job engagement, job satisfaction and meaning of work–an integrative literature review*, dissertation, Laurea University of Applied Sciences. Διαθέσιμο σε: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/511315/Susanna%20Litmanen%20-%20an%20integrative%20literature%20review.pdf?sequence=2&isAllowed=y>, 18/03/2023.

Locke E.A. & Latham G. (1990), *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall.

Locke E.A. & Latham G.P. (2006), "New Directions in Goal-Setting Theory", *Current Directions in Psychological Science*, Vol 15, issue 5, pp. 265-268.

Locke E.A. (1969), "What is job satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 4, issue 4, pp. 309–336.

Locke E.A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction" in Dunnette M.D.(1976), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1st Ed., Chicago, IL: Rand McNally.

Locke E.A. (1997), "The motivation to work: what we know", in Maehr M.L. and Pintrich P.R. (1997)(eds), *Advances in Motivation and Achievement*, JAI Press Inc., Greenwich, CT, pp. 375-412

Luthans F. (1992), *Organizational behavior*, New York: McGraw-Hill Book Co. Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problemes, Sage Publications

Luthans F. (1995), *Organizational behavior*, Mc-Graw-Hill, Inc.

Maslow A. (1954), *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.

Maslow A. (1970), *Motivation and personality*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: Harper & Row.

Mayo E. (1945), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, McMillan, N. York

McClelland D. C. (1961), *The achieving society*, Princeton, NJ: Van Nostrand.



McCormick E. and Ilgen D. (1985), *Industrial and Organizational Psychology*, Purdue University.

Menon M., Papanastasiou E., & Zembylas M. (2008), "Examining the relationship of job satisfaction to teacher and organisational variables: evidence from Cyprus", *International Studies in Educational Administration*, Vol 36, issue 3, pp. 75-86.

Nasomboon B., (2014), "The relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee engagement", *International Business Research*, Vol 7, issue 9, pp. 77- 90.

Olatunde B. E. & Odusanya O. (2015), "Job satisfaction and psychological wellbeing among mental health nurses", *International Journal of Nursing Didactics*, vol. 5, no. 8, pp. 12–18.

Perry J.L. and Hondeghem A. (2008), *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press.

Perry J.L., Wise L.R. (1990), "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, Vol.50, No.3, pp. 367-373.

Pinder C. (1984), *Work motivation: Theory, issues and applications*, Scott Foresman & Co.

Price J.L. and Mueller C.W. (1997), "Job Satisfaction and Organizational Attachment of Nurses Holding Doctoral Degrees", *Nursing Research*, Vol 46, pp. 163-171.

Raudeliuniene J. and Kavaliauskiene I.M. (2013), "Analysis of factors motivating human resources in public sector", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol 110, pp. 719-726.

Rehman S., Rahman H.U., Zahid M. & Asif M., (2018), "Leadership Styles, Organizational Culture and Employees' Productivity: Fresh Evidence from Private Banks of Khyber-Pakhtunkhwa", *Abasyn University Journal of Social Sciences*, pp. 1-15. Διαθέσιμο

σε: <http://ajss.abasyn.edu.pk/admieditor/specialissue/papers/AICTBM-2018-4.pdf>, 19/03/2023.

Ritz A., G. A. Brewer, and Neumann O. (2016), "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook", *Public Administration Review*, Vol 76, issue 3, pp. 414–426.

Robbins P. S. Judge A. T. (2018), *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα εκδόσεις κριτική σελ: 91-109, 113-239.

Robbins S. & Judge T. (2011), *Organizational Behavior*, 15th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins S. P. (1984), *Management: concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.

Roodt G., Rieger H., & Sempane M. E. (2002), "Job satisfaction in relation to organisational culture", *Journal of industrial Psychology*, Vol 28, issue 2, pp. 23-30.

Rudman R. S. (2003), *Performance planning and review: Making employee appraisals work*, Routledge Editions.

Russell S. S., Spitzmüller C., Lin L. F., Stanton J. M., Smith, P. C., & Ironson G. H. (2004), "Shorter can also be better: The abridged job in general scale", *Educational and Psychological Measurement*, Vol 64, issue 5, pp. 878-893.

Sadler P. (2003), *Leadership*, 2th edition, Kogan Page Limited.

Schermerhorn R. J., Richard N. O., & Uhl-Bien M. (2010), *Organizational Behavior*, 11th ed., USA: John Wiley & Sons, Inc.

Schwarz G., Newman A., Cooper B., and Eva N. (2016), "Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation", *Public Administration*, Vol 94, issue 4, pp. 1025–1041.

Scott M. and Swortzel K. and Taylor W. (2005), *The Relationships between Selected Democratic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents*, Journal of 251 Southern Agricultural Education Research.

Spector P. (2007), *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, 6th ed.. John Wiley & Sons Inc.

Spector P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Spector P.E. (1985), *Measurement of human service staff satisfaction*, Development of job satisfaction survey American Journal of Community Psychology.

Spicker P. (2012), *Leadership: a perniciously vague concept*. International Journal of Public Sector Management, Vol. 25, no. 1, pp. 34-47.

Statt D. 2004, *The Routledge Dictionary of Business Management*, 3rd edn, Routledge Publishing, Detroit

Steijn B. (2002), *HRM and Job Satisfaction in the Dutch public sector*, 1st ed., Conference EGPA, Public Personnel Policies, Σεπτέμβριος 4-7 2002, Potsdam.

Ugaddan R. & Park, S. (2017), "Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30, issue: 3, pp.270- 285.

Vallerand R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 29, pp. 271–360.

Van Vugt, M., Jenson, S.F., Hart, C.M. & De Cremer, D., (2004), "Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 40, issue 1, pp. 1-13.

Vroom V.H., (1964), *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, USA.

Wanous J.P. and Lawler E.E. (1972), "Measurement and Meaning of Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol 56, pp. 95-105.

Wood, J., Wallace J., Zeffane R., Schermerhorn J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998), *Organisational behaviour: An Asia-Pacific perspective*, Jacaranda: Wiley Ltd.

Wright E.B. (2001), *Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories*, Academy of Management Proceedings.

Yukl, G. (1998), *Leadership in Organisations*, 4th edn, Englewood Cliffs.

Zhang S. (2014), "Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China", *Journal of Business Ethics*, Vol 120, issue 2, pp. 165 -174.

## Ιστοσελίδες

University of minnesota, driven to discover, department of psychology, vocational psychology research, ανακτήθηκε 5. 11 2022 από: <https://vpr.psych.umn.edu/node/26>

Bowling Green State University, BGSU, College of Arts and Sciences, Job Descriptive Index, ανακτήθηκε 5.11.2022 από: <https://www.bgsu.edu/arts-and-sciences/psychology/services/job-descriptive-index.html>

Springer Link, encyclopedia of Quality of Life and Well – Being Research pp 3439-3441, Job Descriptive Index, ανακτήθηκε 5.11.2022 από:  
[https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-007-0753-5\\_1565](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-94-007-0753-5_1565)

## Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο έρευνας

### A. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν την επαγγελματική ικανοποίηση σας από την εργασία σας. Σημειώστε με X την επιθυμητή απάντησή σας, εκφράζοντας το βαθμό ικανοποίησής σας.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
A1. Από τις συνθήκες στον χώρο εργασίας σας (π.χ. θέρμανση, καθαριότητα κ.ά.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2. Από την αυτονομία που έχετε να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3. Από τους συναδέλφους σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4. Από την αναγνώριση της απόδοσής σας από τη Διοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5. Από τη δυνατότητα που έχετε να χρησιμοποιείτε τις ικανότητες σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A6. Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A7. Από τη δυνατότητα που έχετε για προαγωγή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A8. Από την σημασία που δίνουν οι ανώτεροι σας στις προτάσεις που κάνετε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A9. Από το αίσθημα ασφάλειας της μονιμότητας που σας παρέχει η εργασία σας (π. χ. ότι δεν θα απολυθείτε ξαφνικά)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A10. Από τις ώρες της εργασίας σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A11. Από την ποικιλία των αρμοδιοτήτων σας στην εργασία σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A12. Από την ενημέρωση που σας παρέχει η υπηρεσίας σας για επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

το αντικείμενο της εργασίας σας					
A 13. Από τον τρόπο που σας διοικεί η ηγεσία της υπηρεσίας σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 14. Από τον/την προϊστάμενο/η σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A15. Από το πλήθος των αρμοδιοτήτων σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A 16. Από το μισθό σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## B. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Πόσο συχνά ο/η προϊστάμενος/η σας συμπεριφέρεται σύμφωνα με τις ακόλουθες προτάσεις.

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πάντα
B1. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης (Μετασχηματιστική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την επίλυση των προβλημάτων(Μετασχηματιστική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3. Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (Μετασχηματιστική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Αφιερώνει χρόνο στο να καθοδηγεί και να διδάσκει (Μετασχηματιστική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B5. Λειτουργεί με τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου (Μετασχηματιστική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B6. Βοηθάει να αναπτύσσονται οι δυνατότητές του προσωπικού (Μετασχηματιστική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B7. Δίνει έμφαση στη μεγάλη σημασία της ομαδικής εργασίας για επίτευξη της αποστολής(Μετασχηματιστική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B8. Παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών (Συναλλακτική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B9. Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη και παραλήψεις (Συναλλακτική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B10. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται (Συναλλακτική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B11. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνονται οι υπάλληλοι στις προσδοκίες του/της(Συναλλακτική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B12. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα που προκύπτουν να γίνουν σοβαρά (παθητική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B13. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα(παθητική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B14. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις(παθητική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B15. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα(παθητική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B16. Οι μέθοδοι ηγεσίας που χρησιμοποιεί είναι ικανοποιητικές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 17. Η συνεργασία μας είναι ικανοποιητική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B 18. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (μετασχηματιστική)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Γ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το καθένα από τα παρακάτω θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο.

	Πολύ λίγο	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
Γ1. Παροχή επιπλέον άδειας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ2. Αύξηση των αποδοχών σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ3. Δυνατότητα προαγωγής σε ανώτερη θέση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Γ4. Αναγνώριση από τον προϊστάμενο/η σας της εξαιρετικής δουλειάς σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ5. Παροχή της πληροφόρησης και των πόρων που χρειάζεστε για να κάνετε καλά τη δουλειά σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ6. Αίσθημα της ομάδας που καλλιεργεί ο προϊστάμενος σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ7. Ύπαρξη καλής επικοινωνίας με τον προϊστάμενο σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ8. Δυνατότητα που σας παρέχει η διοίκηση σας να συμμετέχετε σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ9. Αλλαγή θέσης εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ10. Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ11. Εκπαίδευση σας στα νέα αντικείμενα εργασίας σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ12. Δίκαιη - ίση μεταχείριση των εργαζομένων από τη διοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γ13. Ανάθεση λογικού φόρτου εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Δ1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

Δ2. Ηλικία: Έως 35  
36-45  
46-55  
56 και άνω

Δ3. Θέση που κατέχετε στο φορέα :

Υπάλληλος

Προϊστάμενος

Δ4. Συνολικά έτη εργασίας στην υπηρεσία



0 έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

11 έως 15 έτη

16 έως 20 έτη

πάνω από 20 έτη

Δ5. Κατηγορία εκπαίδευσης

Υ.Ε.

Δ.Ε.

Τ.Ε.

Π.Ε.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού τίτλου

Κάτοχος Διδακτορικού τίτλου

Άλλο