



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

**«Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων
στον Δημόσιο Τομέα»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παπασπανός Νικόλαος

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Μπελιάς Δημήτριος

Λάρισα, 2020

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Ο Δηλών μεταπτυχιακός φοιτητής

Παπασπανός Νικόλαος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Θα ήθελα να τονίσω την ανεκτίμητη βοήθεια και στήριξη που είχα σε κάθε στάδιο εκπόνησης της εργασίας μου από τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Μπελιά Δημήτριο, ο οποίος συνέβαλε καταλυτικά στην πραγματοποίηση της παρούσης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω θερμά για την συνεχή καθοδήγηση και στήριξη που μου παρείχε, καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της ολοκλήρωσης της εργασίας μου.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» κ. Λάμπρο Σδρόλια, καθώς και στο σύνολο του διδακτικού και διοικητικού προσωπικού του εν λόγω Προγράμματος, για τη συνολική και συνεχή υποστήριξη και συμβολή τους, καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου.

Η εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί χωρίς την βοήθεια των συναδέλφων που εργάζονται στις υπηρεσίες, στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα του Νομού Κοζάνης, οι οποίοι συνέβαλαν τα μέγιστα, συμπληρώνοντας με ιδιαίτερη προθυμία τα ερωτηματολόγια της εν λόγω έρευνας. Θα ήθελα να τους ευχαριστήσω ολόψυχα για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφεραν, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην πραγματοποίηση της εν λόγω έρευνας.

Θα ήθελα τέλος να ευχαριστήσω από καρδιάς την σύζυγο μου Αφροδίτη, για την ανεκτίμητη υποστήριξή της στην παρούσα προσπάθειά μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αποτελεί κοινό τόπο πως η Ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε μια διαρκή και γενικευμένη κρίση. Ο εκσυγχρονισμός του δημοσίου τομέα, απαιτεί την ανάπτυξη ηγετικών στελεχών και συμπεριφορών σύμφωνα με τις επιταγές της σύγχρονης βιβλιογραφίας, η οποία καταδεικνύει τη θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι μελετητές του αντικειμένου σε παγκόσμιο επίπεδο, τονίζουν πως η αυξημένη ικανοποίηση στον χώρο εργασίας συμβάλλει στην ανάπτυξη της ψυχικής υγείας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, τα οποία σε δεύτερη ανάγνωση συνεπάγονται την βελτίωση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Απόρροια των ως άνω προβληματισμών αποτέλεσε η εκπόνηση της παρούσας διατριβής, με σκοπό, αφενός την ανίχνευση του επικρατέστερου στυλ ηγεσίας στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων και αφετέρου τη διερεύνηση της επίδρασης τόσο των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας, όσο και των δημογραφικών - επαγγελματικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα, στην οποία συμμετείχαν εθελοντικά 216 εργαζόμενοι σε υπηρεσίες, επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα του Νομού Κοζάνης. Ως ερευνητικά εργαλεία επιλέχθηκαν, το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q. - 5X) των Avolio & Bass (2004), καθώς και το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI) των Koustelios & Bagiatis (1997).

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν πως το επικρατέστερο ηγετικό στυλ στην Ελληνική δημόσια διοίκηση είναι το συναλλακτικό και ακολούθως με πολύ μικρή διαφορά το μετασχηματιστικό. Περαιτέρω, το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων και κυρίως αυτών με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, κυμαίνεται σε επίπεδο κάτω του μετρίου. Ο έλεγχος συσχετίσεων κατέδειξε την ύπαρξη θετικής αδύναμης συσχέτισης της επαγγελματικής ικανοποίησης με την μετασχηματιστική ηγεσία, μηδενικής με τη διεκπεραιωτική, ενώ δεν φάνηκε καμία στατιστικά σημαντική σχέση με την Παθητική – προς αποφυγήν ηγεσία.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Στυλ Ηγεσίας, Ελληνικός Δημόσιος Τομέας, Δημόσια Διοίκηση, Μάνατζμεντ, Επαγγελματική Ικανοποίηση.

ABSTRACT

It is common belief that the Greek public administration is in a constant and general crisis. The modernization of the public sector, requires the development of executives and leadership behaviors in line with the requirements of modern literature, which demonstrate the positive impact of transformational leadership on employee satisfaction. Scholars around the world, emphasize that increased workplace satisfaction, contributes to the development of mental health and efficiency of employees, who result in improved public services provided to citizens.

The result of the issues above was, on the one hand, the preparation of this thesis, with the aim of identifying the most prevailing style of leadership in the Greek public sector and the level of job satisfaction of civil servants and on the other hand the investigation of the impact that applied leadership styles and demographic - professional characteristics of employees, have on their professional satisfaction. As a result, 216 employees of public sector services, businesses and organizations of the Kozani Prefecture participated voluntarily. Avolio & Bass Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.-5X) by Avolio & Bass (2004) as well as the Koustelios & Bagiatis Employee Satisfaction Inventory (ESI), were selected as research tools.

The results of the survey showed that the dominant leadership style in Greek public administration is the transactional one, followed with a slight difference by the transformative one. Furthermore, the level of job satisfaction of civil servants and especially those with a high level of education varies below average. Correlation testing revealed a positive weak correlation of job satisfaction with transformational leadership, none with transactional leadership, while no statistically significant relationship was found with the Passive laissez-faire leadership.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Greek Public Sector, Public Administration, Management, Job Satisfaction.

Πίνακας περιεχομένων

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός & στόχοι της έρευνας - Ερευνητικά ερωτήματα	4
1.2 Αναγκαιότητα – Σημαντικότητα της έρευνας	6
Κεφάλαιο 2 ^ο : Δημόσια Διοίκηση	8
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Δημόσιας Διοίκησης.....	8
2.2 Σημαντικότεροι Σταθμοί στην Πορεία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	10
2.3 Θεμελιώδεις Αρχές Δημόσιας Διοίκησης	13
2.4 Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης	16
2.4.1 Η λειτουργία του Προγραμματισμού	16
2.4.2 Η λειτουργία της Οργάνωσης.....	16
2.4.3 Η λειτουργία της Διεύθυνσης.....	18
2.4.4 Η λειτουργία της Στελέχωσης.....	19
2.4.5 Η λειτουργία του Ελέγχου.....	20
2.5 Παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	21
Κεφάλαιο 3 ^ο : Η Ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση.....	26
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Ηγεσία.....	26
3.2 Διαχωρισμός των εννοιών «Ηγεσία» - «Διεύθυνση - Διοίκηση».....	27
3.3 Παραδοσιακές Θεωρίες για την Ηγεσία.....	28
3.3.1 Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών	28
3.3.2 Συμπεριφορικές θεωρίες	29
3.3.3 Ενδεχομενικές Θεωρίες.....	31
3.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ηγεσίας.....	32
3.4.1 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership).....	32
3.4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)	34
3.4.3 Χαρισματική Ηγεσία	35
3.5 Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα	36
3.5.1 Ισχύον Σύστημα Επιλογής Διευθυντικών Στελεχών	40
3.6 Προγενέστερες Έρευνας για τα Επικρατέστερα Στυλ Ηγεσίας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	42
3.7 Προγενέστερες Έρευνας για τα Επικρατέστερα Στυλ Ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα άλλων χωρών	43

Κεφάλαιο 4 ^ο : Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ).....	46
4.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου ΝΔΜ.....	46
4.2 Το ΝΔΜ ως μία σύγχρονη μεταρρυθμιστική τάση.....	47
4.2.1 Προέλευση του ΝΔΜ.....	47
4.2.2 Χαρακτηριστικά του ΝΔΜ	48
4.3 Μετάβαση από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο ΝΔΜ.....	49
4.4 Ενσωμάτωση του ΝΔΜ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	50
Κεφάλαιο 5 ^ο : Επαγγελματική Ικανοποίηση	53
5.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	53
5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....	55
5.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση: Θεωρητικές Προσεγγίσεις	58
5.3.1 Οντολογικές θεωρίες.....	60
5.3.1.1 Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow	60
5.3.1.2 Θεωρία του Alderfer Clayton.....	62
5.3.1.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg	63
5.3.1.4 Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης του McClelland	66
5.3.1.5 Η Θεωρία X και Y του McGregor	67
5.3.2 Διαδικαστικές - Μηχανιστικές Θεωρίες.....	69
5.3.2.1 Θεωρία προσδοκιών (expectancy) του Vroom.....	69
5.3.2.2 Το μοντέλο της προσδοκίας (expectancy) των Porter and Lawer	71
5.3.2.3 Θεωρία της στοχοθέτησης των Latham & Locke	73
5.3.2.4 Θεωρία της Αυτοδιάθεσης των Ryan and Deci.....	75
5.3.2.5 Θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας	76
5.3.2.6 Θεωρία της ισότητας του Adams	78
5.4 Προγενέστερες έρευνες σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα	79
5.5 Προγενέστερες έρευνες σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων άλλων χωρών	82
Κεφάλαιο 6 ^ο : Μεθοδολογία Έρευνας.....	86
6.1 Σχεδιασμός της Έρευνας.....	86
6.2 Σκοπός της Έρευνας & Ερευνητικά Ερωτήματα	87
6.3 Ερευνητική Μεθοδολογία	88
6.4 Ερευνητικό εργαλείο.....	89
6.5 Επιλογή δείγματος – Συμμετέχοντες.....	93

6.6 Συλλογή Δεδομένων.....	93
6.7 Ανάλυση Δεδομένων.....	94
Κεφάλαιο 7 ^ο : Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	98
7.1 Δημογραφικά & Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά.....	98
7.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	98
7.1.2 Επαγγελματικά χαρακτηριστικά.....	99
7.2 Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας M.L.Q. - 5x.....	101
7.2.1 Στυλ Ηγεσίας και Αποτελέσματα Ηγεσίας.....	101
7.2.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου M.L.Q. - 5x.....	108
7.3 Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης ESI.....	109
7.3.1 Ανάλυση των επιμέρους παραγόντων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	109
7.3.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ικανοποίησης ESI.....	114
7.4 Εξέταση διαφορών μέσω τιμών.....	115
7.5 Εξέταση συσχετίσεων.....	125
Κεφάλαιο 8 ^ο : Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	132
8.1 Μελέτη δημογραφικών & επαγγελματικών χαρακτηριστικών.....	132
8.2 Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων.....	133
8.3 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	145
Κεφάλαιο 9 ^ο : Συμπεράσματα & Προτάσεις.....	148
9.1 Συμπεράσματα.....	148
9.2 Προτάσεις.....	150
9.2.1 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	151
Βιβλιογραφία.....	153
Ελληνόγλωσση.....	153
Ξενόγλωσση.....	167
Ιστοσελίδες.....	186
Παραρτήματα.....	187

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Λογότυπος του Προγράμματος Διαύγεια	12
Εικόνα 2: Οργανόγραμμα Υπουργείου Εσωτερικών, 2019	17
Εικόνα 3: Αριθμοί του Δείκτη Ποιότητας Νομοθέτησης, 2018.....	22
Εικόνα 4: Πορεία Προσλήψεων - Αποχωρήσεων κατά τα έτη 2013 – 2016	23
Εικόνα 5: Δείκτες Απόδοσης Δημοσίου Τομέα (PSP), 2000	24
Εικόνα 6: Σχέση μεταξύ των όρων Ηγεσία – Διεύθυνση – Διοίκηση.....	28
Εικόνα 7: Διευθυντικό Πλέγμα των Blake & Mouton	30
Εικόνα 8: Το Κορυφαίο Δημόσιο Σώμα Του Μέλλοντος.....	39
Εικόνα 9: Μοριοδότηση με βάση το επίπεδο της προκηρυσσόμενης θέσης.....	41
Εικόνα 10: Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης	57
Εικόνα 11: Μοντέλο Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Christen, Lyer and Soberman ..	57
Εικόνα 12: Μοντέλο Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Locke & Latham	58
Εικόνα 13: Απλοποιημένη Διαδικασία Σχετικά με την Παρακίνηση	59
Εικόνα 14: Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow	61
Εικόνα 15: Διαφορές των Θεωριών Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow και του Alderfer. 63	
Εικόνα 16: Ικανοποίηση Έναντι Δυσαρέσκειας.....	64
Εικόνα 17: Θεωρία του Herzberg.....	65
Εικόνα 18: Η Θεωρία Χ και Ψ του McGregor	68
Εικόνα 19: Η Θεωρία της προσδοκίας (Vroom)	71
Εικόνα 20: Το πρότυπο των Porter and Lawer.....	73
Εικόνα 21: Πηγές διαμόρφωσης της αυτο-αποτελεσματικότητας	77
Εικόνα 22: Η Θεωρία της Ισότητας του Adams.....	78

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Μέσες βαθμολογίες του ερωτηματολογίου MLQ σε φθίνουσα διάταξη ...	102
Διάγραμμα 2: Συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα συχνοτήτων απαντήσεων του ερωτηματολογίου ηγεσίας MLQ - 5x	103
Διάγραμμα 3: Επικρατέστερο στυλ Ηγεσίας.....	107
Διάγραμμα 4: Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	107
Διάγραμμα 5: Διαστάσεις της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας	107
Διάγραμμα 6: Διαστάσεις της Παθητικής - προς Αποφυγήν Ηγεσίας	108
Διάγραμμα 7: Μέσες βαθμολογίες του ερωτηματολογίου ESI.....	111
Διάγραμμα 8: Συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα συχνοτήτων απαντήσεων ερωτηματολογίου ESI.....	112
Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση από την Εργασία και τις Υποδιαστάσεις	114
Διάγραμμα 10: Επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων	131

Πίνακες

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ Διοικητικού Στελέχους και Ηγέτη.....	27
Πίνακας 2: Πλαίσιο Ικανοτήτων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	38
Πίνακας 3: Μοριοδότηση κριτηρίων επιλογής στελεχών.....	40
Πίνακας 4: Ποσοστιαία Κατανομή Προισταμένων ανά είδος Δημοσίου Φορέα, Φύλο και Οργανική Μονάδα, 2004.....	41
Πίνακας 5: Ηγετικοί παράγοντες και έκβαση ηγεσίας στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q. - 5X).....	90
Πίνακας 6: Μεταβλητές του ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI)	92
Πίνακας 7: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του δείκτη alpha Cronbach των ερευνητικών εργαλείων.....	95
Πίνακας 8: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δημοσίων υπαλλήλων.....	99
Πίνακας 9: Επαγγελματικά χαρακτηριστικά δημοσίων υπαλλήλων.....	100
Πίνακας 10: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις ερωτηματολογίου MLQ - 5x.....	104
Πίνακας 11: Στυλ Ηγεσίας και Αποτελέσματα Ηγεσίας.....	106
Πίνακας 12: Ανάλυση Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου M.L.Q. - 5x, Δείκτης a Cronbach.....	109
Πίνακας 13: Ικανοποίηση από την Εργασία και Υποδιαστάσεις.....	113
Πίνακας 14: Ανάλυση Αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, δείκτης alpha Cronbach.....	114
Πίνακας 15: Αποτελέσματα ελέγχου Anova για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς το Φύλο των δημοσίων υπαλλήλων.....	115
Πίνακας 16: Αποτελέσματα ελέγχου Anova για το συνολικό αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς την Ηλικία.....	116
Πίνακας 17: Αποτελέσματα ελέγχου Anova για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και την Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς την Οικογενειακή Κατάσταση των υπαλλήλων ...	117
Πίνακας 18: Αποτελέσματα ελέγχου Anova για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και την Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς το Μορφωτικό επίπεδο.....	118
Πίνακας 19: Αποτελέσματα ελέγχου Anova για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και την Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τα Έτη Υπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα.....	119

Πίνακας 20: Αποτελέσματα ελέγχου Απονα για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και την Επαγγελματική Ικανοποίηση ως προς τα Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη Υπηρεσία	120
Πίνακας 21: Αποτελέσματα ελέγχου Απονα για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τη Θέση στην Υπηρεσία.....	121
Πίνακας 22: Αποτελέσματα ελέγχου Απονα για το συνολικό αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση ως προς το Φύλο του Προϊσταμένου.....	122
Πίνακας 23: Αποτελέσματα ελέγχου Απονα για το συνολικό αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τον Φορέα Εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων.....	123
Πίνακας 24: Αποτελέσματα ελέγχου απονα για τη συσχέτιση του στυλ Ηγεσίας και του Φύλου του Άμεσου Προϊσταμένου	124
Πίνακας 25: Συσχέτιση της συνολικής βαθμολογίας της Ηγεσίας με τους παράγοντες της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	125
Πίνακας 26: Συσχέτιση του στυλ Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση	127
Πίνακας 27: Συσχέτιση της επίδρασης των διαφορετικών στυλ Ηγεσίας στους παράγοντες της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	129
Πίνακας 28: Ερμηνευτικότητα του μοντέλου	130
Πίνακας 29: Σημαντικότητα του μοντέλου	130
Πίνακας 30: Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης (συντελεστές & σημαντικότητα)	130

Πίνακας Συντομογραφιών

ΑΔΑ	:	Αριθμός Διαδικτυακής Ανάρτησης
ΑΣΕΠ	:	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΔΕΚΟ	:	Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί
ΔΟΠ	:	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΚΔΔΑ	:	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΔΔΑ	:	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ESI	:	Employee Satisfaction Inventory
ΕΣΠΑ	:	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
HRM	:	Human Resources Management
ΙΚΑ	:	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
ΚΕΦΙΜ	:	Κέντρο Φιλελεύθερων Μελετών
ΚΠΑ	:	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΚτΠ	:	Κοινωνία της Πληροφορίας
MLQ	:	Multifactor Leadership Questionnaire
ΝΔΜ	:	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΝΠΔΔ	:	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΑΕΔ	:	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
ΟΟΣΑ	:	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	:	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΣΔΙΤ	:	Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα
ΤΠΕ	:	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Το σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με το ολοένα αυξανόμενο επίπεδο ρυθμών ανάπτυξης, καταδεικνύουν την αναγκαιότητα βελτίωσης της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς και την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού (Ρωσσίδης κ.α., 2015), καθώς ο τομέας των δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα για την ανάπτυξη μιας χώρας, ενώ η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών σε νευραλγικούς κοινωνικούς τομείς αποτελούν ζητούμενο της σύγχρονης κοινωνίας (Global Centre for Public Service Excellence, 2014). Σύμφωνα με τον PSRC (2013), η ηγεσία του Ελληνικού δημοσίου τομέα καλείται να ανταπεξέλθει σε μια σειρά προκλήσεων και ραγδαίων αλλαγών, λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης της χώρας μας, των περιορισμών αλλά και των δυσκαμψιών που προέκυψαν. Κατά συνέπεια, οφείλει να μεταβεί από το στατικό και γραφειοκρατικό μοντέλο το οποίο την χαρακτηρίζει, σε ένα μοντέλο πιο δυναμικό και περισσότερο ευέλικτο.

Στο ίδιο μήκος κύματος, η Σπανού (2018) τονίζει πως μεταξύ των παθογενειών και των προβλημάτων της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, συγκαταλέγονται οι παρωχημένες διοικητικές - ηγετικές αντιλήψεις καθώς και η ελλιπής παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η ίδια προτείνει, πέραν των θεσμικών μεταρρυθμίσεων, την επιδίωξη της αλλαγής σε επίπεδο νοοτροπίας και κουλτούρας των πολιτικών αλλά και των διοικητικών στελεχών, απεμπολώντας τις κλασικές αναποτελεσματικές διαχειριστικές ρουτίνες και πρακτικές. Την επιτακτική ανάγκη της μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα, της χρήσης σύγχρονων τεχνικών και εργαλείων διοίκησης καθώς και της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, τονίζει και το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί πως σε έρευνα που διεξήγαγε η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα κατά το έτος 2003 σχετικά με την αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα, η Ελλάδα σημείωσε μια από τις χαμηλότερες επιδόσεις μεταξύ των 23 εξεταζόμενων βιομηχανικών χωρών. Καθώς όμως το αποτέλεσμα αυτό δε συνάδει με τα στοιχεία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016), βάση των οποίων ο δημόσιος τομέας στελεχώνεται από καταρτισμένους υπαλλήλους πολύ υψηλών τυπικών προσόντων, με το 49,21% να είναι απόφοιτοι τεχνολογικών και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, εύλογα προκύπτει το ερώτημα: Πως μπορεί να αυξηθεί η αποδοτικότητα των

δημοσίων υπαλλήλων και τι ρόλο μπορεί να διαδραματίσει η ηγεσία στην παρακίνηση - ικανοποίηση των υπαλλήλων;

Σε αυτό το περίπλοκο και απαιτητικό πλαίσιο, αναδεικνύεται ο σημαίνοντας ρόλος της ηγεσίας, η οποία καλείται να κινητοποιήσει και να κατευθύνει αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό (Metwally et al., 2014), το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο στους δημόσιους οργανισμούς (Αντιπάτης, 2018). Άλλωστε, σύμφωνα με τον Cuban (1988), η ηγεσία αφορά στην εισαγωγή καινοτομιών στη λειτουργία ενός οργανισμού, στον μετασχηματισμό των υφιστάμενων δομών, ενώ παράλληλα επιδρά στις πράξεις των άλλων, συμβάλλοντας στην αλλαγή της εργασιακής νοοτροπίας - κουλτούρας και οδηγώντας στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Εν αντιθέσει η διοίκηση, αφορά στην εφαρμογή και διατήρηση των υφιστάμενων δομών βελτιώνοντας τη λειτουργία τους, μέσα όμως στο προκαθορισμένο πλαίσιο αναφορά τους (Μπουραντάς, 2002), καθώς και στη διεκπεραίωση - έλεγχο των καθημερινών εργασιών του οργανισμού (Πασιαρδής, 2004).

Τα διευθυντικά στελέχη στον δημόσιο τομέα καλούνται να συγκεράσουν τους δύο αυτούς απαιτητικούς ρόλους, ασκώντας αφενός διοίκηση με βάση την υπάρχουσα ιεραρχικά οργανωτική δομή - διαδικασίες και γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού σώματος και αφετέρου να ηγηθούν, ενθαρρύνοντας και κινητοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό (European Commission, 2017). Σύμφωνα με τους Ρωσσίδη κ.α. (2015), η τοποθέτηση στελεχών - ηγετών θα προσέδιδε στη δημόσια διοίκηση την απαιτούμενη προστιθέμενη αξία, δημιουργώντας τις κατάλληλες προοπτικές αφενός για την ανάπτυξη, εμπύχωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και αφετέρου για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Η σύνδεση της αποδοτικότητας με την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων, αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς σύμφωνα με τους Anju & Sona (2011), ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι παράλληλα και παραγωγικός. Επιπλέον, πολλές μελέτες αναδεικνύουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παρακίνησης, τονίζοντας πως ο βαθμός παρακίνησης επηρεάζει την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την αποδοτικότητα των οργανισμών (Aziri, 2011), ενώ σε δεύτερο επίπεδο συμβάλει στην βελτίωση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Loveman, 1998; Sung & Rainey, 2008). Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, το στυλ ηγεσίας και κυρίως το μετασχηματιστικό στυλ, επιδρά στην

επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων (Δοξάνη, 2019; Thomas, 2018; Elmasry & Bakri, 2019; Voon et. al., 2011; Alshehhi et al., 2019), καθώς οι οπαδοί της μετασηματιστικής ηγεσίας αυξάνουν την αποδοτικότητά τους (Kirkpatrick & Locke, 1996), καινοτομούν (Keller, 2006) και είναι πιο ικανοποιημένοι και παραγωγικότεροι σε σύγκριση με τους συνεργάτες συναλλακτικών ηγετών (Carless et al, 2000). Ο Burns (1978) ορίζει τον μετασηματιστικό ηγέτη ως εκείνον τον ηγέτη που αναγνωρίζει την προσπάθεια, δείχνει την εκτίμησή του, ενδιαφέρεται για την ψυχική αντοχή και παρακινεί τους συνεργάτες του, αποτελώντας ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση, ενώ έχει ως εφιαλτήριο την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των συνεργατών του.

Σύμφωνα με τον Maslow (1943), όταν ένας άνθρωπος ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες όπως την πείνα, τη δίψα, την ασφάλεια, προσπαθεί να κατακτήσει το επόμενο επίπεδο αναγκών. Κατά συνέπεια αξιώνει την κοινωνική ένταξη, η οποία μέσα από το εργασιακό του περιβάλλον, ικανοποιείται μέσω της συναδελφικής αλληλεγγύης, συνεργατικής κουλτούρας και αρμονικών επαγγελματικών σχέσεων, ενώ εν συνεχεία επιδιώκει την αναγνώριση και την επιτυχία, που επιτυγχάνεται με την αναγνώριση για παράδειγμα της καλής απόδοσης, την ανάθεση αποστολών – προκλήσεων, την προσφορά τίτλων και ενδεχομένως με την τοποθέτηση των ατόμων σε θέσεις ευθύνης. Ενώ απώτερος στόχος κάθε ατόμου αποτελεί η αυτοπραγμάτωση, που προϋποθέτει την ανάγκη να θέτει κάποιος υψηλούς στόχους και να προσπαθεί να τους κατακτήσει και αφορά στο απόγειο της προσωπικής ικανοποίησης, της εξέλιξης και της επιτυχίας (Μπουραντάς, 2001). Τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να γνωρίζουν τις σημαντικότερες ανάγκες των εργαζομένων και να προχωρούν στη διασύνδεση αυτών των αναγκών με τα παρεχόμενα κίνητρα.

Μέσω της παρούσας εργασίας επιχειρείται η διερεύνηση του εφαρμοζόμενου στυλ ηγεσίας στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και η επίδρασή του στο επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων. Ακολουθεί ο προσδιορισμός του σκοπού καθώς και των ερευνητικών ερωτημάτων – υποθέσεων, ενώ περαιτέρω τονίζεται η αναγκαιότητα της έρευνας.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί πραγματοποιήθηκε η εννοιολογική προσέγγιση της δημόσιας διοίκησης, παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι σταθμοί στην πορεία της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης και οι θεμελιώδεις Αρχές της, ενώ αναλύονται οι βασικές λειτουργίες καθώς και οι παθογένειές της.

Στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας της ηγεσίας, παρουσιάζονται οι παραδοσιακές καθώς και οι σύγχρονες θεωρίες σχετικά με την ηγεσία, αναλύεται το υπάρχον σύστημα επιλογής διευθυντικών στελεχών στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και παρουσιάζονται προηγούμενες έρευνες για την ηγεσία στην Ελλάδα και σε άλλες χώρες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εννοιολογική προσέγγιση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, αναλύεται η προσέγγιση και τα χαρακτηριστικά του και αποτυπώνεται ο τρόπος και το θεσμικό πλαίσιο της εισαγωγής του ΝΔΜ ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης στην Ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εννοιολογική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης, αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση, παρουσιάζονται οι οντολογικές θεωρίες καθώς και οι διαδικαστικές θεωρίες παρακίνησης και τέλος παρουσιάζονται προηγούμενες έρευνες για την επαγγελματική ικανοποίηση στην Ελλάδα καθώς και σε άλλες χώρες.

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία, το δείγμα, ο έλεγχος αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων και τέλος περιγράφονται τα είδη των στατιστικών αναλύσεων που διενεργήθηκαν.

Στο έβδομο κεφάλαιο αποτυπώνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και ακολουθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων. Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της έρευνας, καθώς διατυπώνονται και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1.1 Σκοπός & στόχοι της έρευνας - Ερευνητικά ερωτήματα

Οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης προβληματίζουν επί σειρά ετών τόσο τις εκάστοτε κυβερνήσεις, όσο και την Ελληνική κοινωνία. Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν τους τελικούς αποδέκτες πλήθους διοικητικών μεταρρυθμίσεων, οι οποίες όμως δεν έχουν φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Περαιτέρω, η δυσμενής οικονομική κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η χώρα, καθιστά επιτακτική την ανάγκη ενός αποδοτικού δημοσίου τομέα. Η σχετική βιβλιογραφία αναδεικνύει πως το ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας των δημοσίων οργανισμών. Απόρροια των ως άνω αποτέλεσε η εκπόνηση της παρούσας εργασίας με σκοπό, αφενός τη διερεύνηση του επικρατέστερου στυλ ηγεσίας στους οργανισμούς του Ελληνικού δημοσίου τομέα καθώς

και την επίδραση των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και αφετέρου να διερευνηθεί ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα κάτωθι:

1. Ποιο είναι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στη δημόσια διοίκηση;
2. Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων;
3. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων;
4. Ο παράγοντας φύλο αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στο στυλ ηγεσίας των διευθυντών;
5. Ποια μεταβλητή λαμβάνεται ως αιτία και ποια ως αποτέλεσμα; Το στυλ ηγεσίας είναι η αιτία και η επαγγελματική ικανοποίηση το αποτέλεσμα ή το αντίστροφο;

Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι:

1. Οι μέσες τιμές των παραγόντων σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας, εξαρτώνται από τα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου.
2. Οι μέσες τιμές των παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων με διαφορετικά δημογραφικά-επαγγελματικά χαρακτηριστικά και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου.
3. Το φύλο του άμεσου προϊσταμένου επιδρά στατιστικά σημαντικά στο εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας.
4. Η συνολική ηγεσία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση στους επιμέρους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.
5. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας όπως το μετασχηματιστικό, το διεκπεραιωτικό και το παθητικό - προς αποφυγήν που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα, επιδρούν στατιστικά σημαντικά στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

6. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας όπως το μετασχηματιστικό, το διεκπεραιωτικό και το παθητικό - προς αποφυγήν, σχετίζονται με τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Αντίστοιχα ορίζονται οι μηδενικές ερευνητικές υποθέσεις:

1. Οι μέσες τιμές των παραγόντων σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας, δεν εξαρτώνται από τα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου.
2. Οι μέσες τιμές των παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης, δεν παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων με διαφορετικά δημογραφικά - επαγγελματικά χαρακτηριστικά και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου.
3. Το φύλο του άμεσου προϊσταμένου, δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στο εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας.
4. Η συνολική ηγεσία δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση στους επιμέρους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.
5. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό και παθητικό - προς αποφυγήν που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα, δεν επιδρούν στατιστικά σημαντικά στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.
6. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό και παθητικό - προς αποφυγήν, δεν σχετίζονται με τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

1.2 Αναγκαιότητα – Σημαντικότητα της έρευνας

Η ανάγκη για μια ποιοτικότερη και αποδοτικότερη δημόσια διοίκηση στη χώρα μας, καθίσταται περισσότερο από ποτέ επιβεβλημένη. Πλήθος μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων έχουν πραγματοποιηθεί από τους κυβερνώντες τα τελευταία χρόνια, που όμως δεν έχουν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς περιορίστηκαν σε μέτρα και νομοθετήματα τεχνοκρατικού ύφους, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο ανθρώπινος παράγοντας. Η εκπόνηση της παρούσας έρευνας κρίνεται αναγκαία καθώς θέτει στο επίκεντρό της την κινητήρια δύναμη του δημοσίου τομέα, τους δημοσίους υπαλλήλους, επιχειρώντας αφενός να ανιχνεύσει το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης καθώς

και την επίδραση που ασκεί το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας σε αυτή και αφετέρου να αναδείξει το ποιο πρόσφορο ηγετικό στυλ για την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η παρούσα έρευνα είναι σημαντική καταρχάς σε θεωρητικό επίπεδο. Η εκτενής βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε σε σχέση με τις έννοιες της δημόσιας διοίκησης, της ηγεσίας, της παρακίνησης και της επαγγελματικής ικανοποίησης, σε συνδυασμό με την παρουσίαση σύγχρονων ερευνών που πραγματεύονται την επίδραση της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων σε πανελλαδικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο, μπορεί να αποτελέσει έναν τεκμηριωμένο και επίκαιρο οδηγό για μελλοντικούς ερευνητές.

Περαιτέρω, η παρούσα έρευνα είναι σημαντική και σε ερευνητικό επίπεδο, διότι χρησιμοποιήθηκαν δύο αξιόπιστα ερευνητικά εργαλεία: Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire, M.L.Q.-5x) των Avolio & Bass (2004) και το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) των Koustelios,1991; Koustelios & Bagiatzis, 1997. Σε συνδυασμό με τον υψηλό δείκτη αξιοπιστίας που προέκυψε, καθιστούν τα αποτελέσματα έγκυρα και αξιόπιστα.

Ερευνητικό Εργαλείο	Δείκτης alpha Cronbach	Αριθμός Ερωτήσεων
M.L.Q. -5x	0,916	45
ESI	0,739	24

Λόγω της ένδειας των δεδομένων σε ένα τόσο πολυδιάστατο και κρίσιμο θέμα, η εκπόνηση της παρούσας εργασίας θα συμβάλει στη διαμόρφωση μιας καλύτερης απεικόνισης της υφιστάμενης κατάστασης στον δημόσιο τομέα.

Κεφάλαιο 2^ο: Δημόσια Διοίκηση

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Δημόσιας Διοίκησης

Επιστήμονες της διοικητικής επιστήμης αλλά και του ευρύτερου επιστημονικού χώρου, έχουν διατυπώσει πλήθος ορισμών όσον αφορά την έννοια της διοίκησης. Η διαφοροποίηση των γνωστικών πεδίων εκ των οποίων εκπορεύονται καθώς και η διαφορετικότητα των παραμέτρων οι οποίες λαμβάνονται υπόψη, αποτελούν τους λόγους για τους οποίους διαφοροποιείται η προσέγγιση του όρου.

Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1977), η διοίκηση αποτελεί μια εργασία η οποία πραγματοποιείται με άτομα και διαμέσου ατόμων αλλά και ομάδων προκειμένου να εκπληρωθούν οι σκοποί ενός οργανισμού. Κατά τον Κουτούζη (1999), η διοίκηση συνιστά τον συντονισμό των ανθρώπων και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται, προκειμένου να επιτευχθούν κοινοί στόχοι. Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2007), η διοίκηση αφορά στην εναρμόνιση των παραγωγικών πόρων ούτως ώστε να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ενώ ο Παυλόπουλος (1983) υποστηρίζει πως η οργάνωση με ορθολογικό τρόπο και με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων προγραμματισμού με σκοπό την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου στόχου, αποτελεί τον πυρήνα της διοίκησης.

Γενικά αποδεκτός αποτελεί ο ορισμός που διετύπωσε ο Θεοφανίδης (1985), σύμφωνα με τον οποίο η διοίκηση αφορά μια εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, η οποία πραγματοποιείται στα πλαίσια ενός οργανισμού, μιας δημόσιας υπηρεσίας, μιας επιχείρησης κλπ, δηλαδή εν μέσω μιας συλλογικής – οργανωμένης προσπάθειας, με σκοπό την πραγματοποίηση στο βέλτιστο βαθμό ενός κοινού σκοπού (για παράδειγμα ένα έργο, την παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις) με την αξιοποίηση των λειτουργιών της οργάνωσης, του προγραμματισμού, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου.

Όσον αφορά πιο συγκεκριμένα τον ορισμό της Δημόσιας Διοίκησης κατά τον Παρθενόπουλο (1997), η έννοια αφορά στην πράξη του «διοικείν», δηλαδή στις διαδικασίες οργάνωσης, δόμησης και κατανομής εξουσιών και αρμοδιοτήτων σε ένα Κράτος. Επιπλέον αφορά στη διοικητική υποδιαίρεση της χώρας, στον τρόπο οργάνωσης της κάθε υποδιαίρεσης καθώς και στις επιμέρους διοικητικές αρχές, στους προϊσταμένους και στους ανώτατους διευθυντές των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο Σπηλιωτόπουλος (1999), προσεγγίζει τη δημόσια διοίκηση αφενός υπό το πρίσμα της λειτουργικότητας, αναφέροντας ότι ο όρος περιλαμβάνει τη διενέργεια και εκτέλεση πράξεων νομικού περιεχομένου (δραστηριότητα) και αφετέρου υπό το πρίσμα της οργανικότητας, όπου νοείται ως το σύνολο των ατόμων και των φορέων οι οποίοι έχουν τη νόμιμη αρμοδιότητα να εκφράζουν και να ασκούν την ως άνω δραστηριότητα.

Η Ακριβοπούλου (2010), υποστηρίζει πως η έννοια αφορά στην φροντίδα δημοσίων αναγκών και στη διαχείριση - εξυπηρέτηση σκοπών και υποθέσεων του κοινωνικού συνόλου. Η δημόσια διοίκηση σύμφωνα με το άρθρο 81, παρ. 1 του Συντάγματος, αποτελείται από τις δημόσιες υπηρεσίες καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ), ενώ σύμφωνα με το άρθρο 26 του Συντάγματος διαφοροποιείται από τη νομοθετική και τη δικαστική λειτουργία, καθώς τα στελέχη της οφείλουν να εκτελούν τους κανόνες δικαίου και υπάγεται ιεραρχικά στην Κυβέρνηση.

Σύμφωνα με τους Δρούλια και Πολίτη (2008), ως δημόσια διοίκηση ορίζεται κάθε νόμιμη δραστηριότητα η οποία ασκείται διαμέσου του κρατικού μηχανισμού, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί του Κράτους και η ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος. Υπό μια πιο στενή προσέγγιση του όρου, η δημόσια διοίκηση μπορεί να θεωρηθεί ως τμήμα της εκτελεστικής εξουσίας, καθώς η κυβέρνηση εφαρμόζει τη γενική πολιτική της και υλοποιεί αποφάσεις μέσω της δημόσιας διοίκησης. Τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης οφείλουν σύμφωνα με το άρθρο 29, παρ. 3 του Συντάγματος να δρουν αμερόληπτα, καθώς η άσκηση των καθηκόντων τους πρέπει να διέπεται από πολιτική ουδετερότητα.

Περαιτέρω η Πρεβεδούρου (2014), αναφέρει τη διάκριση της δημόσιας διοίκησης σε: Κυριαρχική και Συναλλακτική.

Ως κυριαρχική, ορίζει σύμφωνα με το άρθρο 26, παρ. 2 του Συντάγματος και το άρθρο 101 του Συντάγματος, την τυπική εκδήλωση της εξουσίας που ασκεί το Κράτος, η οποία εδράζεται από τη λαϊκή κυριαρχία. Η κυριαρχική διοίκηση διακρίνεται σε:

- Περιοριστική, δηλαδή στην παραδοσιακή μορφή άσκησης κυριαρχικής διοίκησης με τη χρήση διαταγών και καταναγκασμού. Αφορά στην τήρηση της δημόσιας τάξης, στην ασφάλεια των πολιτών, καθώς και στη συλλογή προκαθορισμένων φόρων.

- Παροχική, η οποία αποσκοπεί στην παροχή προς τους πολίτες αγαθών και υπηρεσιών, προκειμένου να εξυπηρετούνται ζωτικής σημασίας ανάγκες, όπως υγεία, πρόνοια, παιδεία κ.ά.
- Ρυθμιστική, κατά την οποία ένα σύγχρονο κράτος προγραμματίζει, διαπλάθει και ρυθμίζει τομείς της οικονομίας κατά τρόπο μη περιοριστικό και παροχικό.

Ως συναλλακτική ορίζεται η διοίκηση που επιδιώκει οικονομικά οφέλη, σύμφωνα με τους νόμους της αγοράς σχετικά με την προσφορά και τη ζήτηση, δηλαδή αφορά στην οικονομική δραστηριοποίηση του κράτους σε πλαίσιο ισοτιμίας με τους ιδιώτες.

Αποστολή της δημόσιας διοίκησης αποτελεί:

- Η εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η διευκόλυνση της καθημερινότητας του.
- Η ανάπτυξη και η πρόοδος της κοινωνίας.
- Η προώθηση του δημοσίου συμφέροντος.
- Η διασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης.
- Η συμβολή στον εκσυγχρονισμό της χώρας (Δρούλια & Πολίτης, 2008).

2.2 Σημαντικότεροι Σταθμοί στην Πορεία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η απαρχή της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε με την Α΄ Εθνοσυνέλευση της Επιδαύρου στις 20 Δεκεμβρίου του 1821, όπου διατυπώθηκε η Διακήρυξη της Ανεξαρτησίας της Ελλάδος και ψηφίστηκε το πρώτο Σύνταγμα της Ελλάδος. Σε αυτό το Σύνταγμα ορίστηκε η έννοια της Διοίκησης, καθώς επίσης και τα αρμόδια όργανα άσκησης Διοίκησης: το «Βουλευτικόν» και το «Εκτελεστικόν». Το «Δικαστικόν» προβλεπόταν ως ανεξάρτητο όργανο (Ιστοσελίδα της Βουλής των Ελλήνων, 2019).

Με την άφιξη στην Ελλάδα του Ι. Καποδίστρια το έτος 1821, ξεκίνησε η διαδικασία συγκρότησης του Ελληνικού κράτους. Δημιουργήθηκε το Υπουργικό Συμβούλιο και το Πανελλήνιο Συμβούλιο. Η Επικράτεια διαιρέθηκε σε Τμήματα, Επαρχίες, Πόλεις, Κώμες και Χωριά. Εκδόθηκε ο «Διοικητικός Οργανισμός των Τμημάτων», ο οποίος ρύθμιζε τα θέματα της τοπικής αυτοδιοίκησης και καθιερώθηκε ο δημοσιονομικός έλεγχος (Νικολάου, 2019).

Το έτος 1833 με την άφιξη του Όθωνα και της Αντιβασιλείας, διορίστηκε το πρώτο Υπουργικό Συμβούλιο, καθιερώθηκε σύστημα αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση και ψηφίστηκε το Σύνταγμα του 1844, στο οποίο καθιερώθηκε η Συνταγματική Μοναρχία

και η αρχή της διάκρισης εξουσιών. Στο άρθρο 3 αναφέρεται πως μόνο Έλληνες πολίτες είναι δεκτοί εις όλα τα δημόσια επαγγέλματα (Μυλωνοπούλου, 1988).

Σύμφωνα με τον Πουλή (1987), η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων και οι διατάξεις σχετικά με τα προσόντα διορισμού και προαγωγής νομοθετήθηκαν κατά τα έτη 1877, ενώ κατά τον Χρυσόγονο (2006), με την ψήφιση του Συντάγματος το έτος 1911 καθορίστηκε η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, η ισοβιότητα των δικαστικών και των μελών του Ελεγκτικού Συνεδρίου και ορίστηκαν τα προσόντα των διοικητικών υπαλλήλων.

Η κωδικοποίηση του Υπαλληλικού Κώδικα το έτος 1977, αποτέλεσε την πρώτη οργανωμένη προσπάθεια καταγραφής του καθεστώτος της δημόσιας υπαλληλίας, σε μια προσπάθεια να τερματιστεί η πολυνομία που επικρατούσε την εποχή εκείνη (Πρακτικό της Βουλής των Ελλήνων, 1998).

Με τον Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ 113/Α'/29-8-1983) και συγκεκριμένα με την παρ. 1 του άρθρου 1 με θέμα «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης», ίδρυση Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις, θεσμοθετήθηκε η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης με σκοπό τη δημιουργία στελεχών ταχείας εξέλιξης, με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Το έτος 1994 ιδρύθηκε το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με τον Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28/Α'/3-3-1994), με σκοπό τη δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος προσλήψεων, την ορθή εφαρμογή των κείμενων διατάξεων κατά τη διαδικασία των προσλήψεων και την παροχή ενός διεπιστημονικού υποβάθρου γνώσεων και αρχών και την ανάπτυξη της διοικητικής ικανότητας σε μελλοντικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης. Ο «Νόμος Πεπονή» καθιέρωσε την πρόσληψη δημοσίων υπαλλήλων έπειτα από διαγωνισμούς και εξετάσεις, οι οποίες εντάσσονται στην εποπτεία του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Εκθεση Α.Σ.Ε.Π., 2015).

Το έτος 2004, ψηφίστηκε ο Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'/11-2-2004) για την «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» ως μια προσπάθεια ένταξης των επιταγών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, της στρατηγικής της διοίκησης και της καθιέρωσης στόχων, ενώ το Πρόγραμμα «Πολιτεία», το οποίο εφαρμόστηκε το 2008 – 2010, προωθούσε με βάση το Κοινό Πλαίσιο

Αξιολόγησης, την αυτοαξιολόγηση, τη διασφάλιση της ποιότητας και την αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προωθείται ως νέα φιλοσοφία διοίκησης, με έμφαση στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση (Ασπρίδης, 2013).

Το πρόγραμμα Διαύγεια δημιουργήθηκε σύμφωνα με τον Νόμο 3861/2010 (ΦΕΚ 112/Α'/2010) και αφορά στην υποχρεωτική ανάρτηση στο διαδίκτυο των πράξεων καθώς και των αποφάσεων που λαμβάνουν τα κυβερνητικά και διοικητικά όργανα. Στόχος είναι η διασφάλιση της διαφάνειας στον δημόσιο τομέα, η ανάπτυξη και η δημιουργία κουλτούρας ευθύνης, υπευθυνότητας και λογοδοσίας στον δημόσιο βίο της χώρας. Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός, ότι η ανάρτηση κάθε διοικητικής πράξης στο διαδίκτυο με ταυτόχρονη δημιουργία ενός μοναδικού Αριθμού Διαδικτυακής Ανάρτησης (ΑΔΑ), αποτελεί βασική προϋπόθεση πριν την εκτέλεση αυτής. Ο πολίτης έχει επιπλέον πρόσβαση στο σύνολο των Νόμων που εκδίδονται, καθώς διατηρείται αρχείο στο Εθνικό Τυπογραφείο του Κράτους σε ηλεκτρονική μορφή (Παπαδόπουλος, 2011).

Εικόνα 1: Λογότυπος του Προγράμματος Διαύγεια



Πηγή: Περιφέρεια Αττικής, (2018). Διαθέσιμο σε: http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=2674&Itemid=5

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα θεσπίστηκε με τον Νόμο 3979/2011 (ΦΕΚ 138/Α'/16.06.2011). Στα πλαίσια του προαναφερθέντος Νόμου, καθορίστηκε το θεσμικό πλαίσιο της ηλεκτρονικής αλληλεπίδρασης της Κυβέρνησης, των Πολιτών και των Επιχειρήσεων, με βασικούς στόχους την καθιέρωση των ηλεκτρονικών συναλλαγών, ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία και η διαφθορά, με ταυτόχρονη αύξηση της αποδοτικότητας, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την ασφάλεια στην επικοινωνία και λειτουργία των εμπλεκόμενων φορέων. Εν συνεχεία το άρθρο 12 του ίδιου ως άνω Νόμου, αντικαταστάθηκε από το άρθρο 24 του Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α'/2016), στο οποίο διευκρινίζονται οι διαδικασίες εκδόσεως διοικητικών και λοιπών εγγράφων, χρεώσεις, θέματα εσωτερικής διακίνησης και χρήση ηλεκτρονικής υπογραφής και χρονοσφραγίδας. (Σπινέλλης κ.ά., 2018).

Σύμφωνα με τους Νόμους 4305/2014 (ΦΕΚ 237/Α'/2104) και 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α'/2006), στην Ελλάδα αναπτύχθηκε το ηλεκτρονικό σύστημα www.data.gov.gr, προκειμένου η χώρα να διαθέτει ένα εργαλείο υλοποίησης πολιτικής, αναφορικά με τα ανοιχτά δεδομένα. Αποτελεί ένα κεντρικό αποθετήριο δημοσίων δεδομένων, φορέων της Ελληνικής κυβέρνησης, στα οποία δεδομένα παρέχεται ελεύθερη πρόσβαση. Οι αυξανόμενες ανάγκες όμως για διάχυση και περαιτέρω χρήση των ανοιχτών δεδομένων, κατέστησε επιτακτική την ανάγκη εξέλιξης του εν λόγω εργαλείου και αναμένεται η δημιουργία της νέας πλατφόρμας "Open data platform", η οποία θα χρηματοδοτηθεί μέσω του Ε.Σ.Π.Α. και συγκεκριμένα μέσω του έργου «Κεντρικές Υπολογιστικές Υποδομές της ΚτΠ ΑΕ – Κόμβος G – Cloud της Γ.Γ.Π.Σ.». (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

Η Ελλάδα ως Κράτος – Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενσωμάτωσε την Οδηγία 2003/98/ΕΚ, όσον αφορά τα Ανοιχτά Δεδομένα στο νομικό της πλαίσιο, με τον Νόμο 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α'/15-03-2006), όπως αυτός αντικαταστάθηκε από τον Νόμο 4305/2014 (ΦΕΚ 237/Α'/31-10-2014), ευθυγραμμίζοντας την πολιτική της χώρας με την τροποποιημένη οδηγία 2013/37/ΕΕ, όπου καθορίστηκαν οι διατάξεις για την ανοιχτή διάθεση και τη διευκόλυνση της περαιτέρω χρήσης δημοσίων εγγράφων. Το δικαίωμα στην πληροφόρηση και τη συμμετοχή στην Κοινωνία της Πληροφορίας, κατοχυρώνεται για τους Έλληνες πολίτες στο άρθρο 5Α του Συντάγματος. Η προστασία των προσωπικών δεδομένων φυσικών προσώπων που βρίσκονται εν ζωή, διέπεται από τον Νόμο 2472/1997, ενώ τα προσωπικά δεδομένα που αφορούν στις ηλεκτρονικές επικοινωνίες προστατεύονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Νόμου 3471/2006.

2.3 Θεμελιώδεις Αρχές Δημόσιας Διοίκησης

Η λειτουργία και η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης συντελείται και νομιμοποιείται σύμφωνα με ένα σύνολο αρχών και κανόνων δικαίου. Οι γενικές αυτές αρχές απαρτιζόταν αρχικά από άγραφους κανόνες, οι οποίοι εδράζονταν στο πνεύμα του δικαίου και της ηθικής εφαρμογής των Νόμων ως απόρροια του Συντάγματος. Η συμβολή του Συμβουλίου της Επικρατείας υπήρξε καθοριστική, καθώς διετύπωσε με ρητό τρόπο τις θεμελιώδεις Αρχές που πρέπει να διέπουν τη δημόσια διοίκηση, αποδίδοντας στην έννοια της ηθικής, νομική υπόσταση. Περαιτέρω, το Συμβούλιο της Επικρατείας μέσω της διατύπωσης των παραπάνω Αρχών, δημιούργησε ένα πλαίσιο διαπαιδαγώγησης και

γαλούχησης των διοικητικών στελεχών στις αρχές της ηθικής και τίμιας εφαρμογής των Νόμων (Μαρκαντωνάτου - Σκάλτσα, 2000).

Οι γενικές αυτές Αρχές διαθέτουν Συνταγματικό έρεισμα και κατά συνέπεια διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο τόσο στην ερμηνεία όσο στην εφαρμογή των κανόνων διοικητικού δικαίου (Γέροντας, Λύτρας κ.ά., 2010). Πιο συγκεκριμένα, κάποιες Αρχές όπως για παράδειγμα η Αρχή της ισότητας (άρθρο 4, παρ. 1) έχουν συμπεριληφθεί στο Σύνταγμα, κάποιες κατέστησαν νομοθετικοί κανόνες όπως για παράδειγμα η Αρχή της αμεροληψίας με βάση τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας, άρθρο 7 του Ν. 2690/1999, ενώ κάποιες άλλες περιπτώσεις όπως για παράδειγμα στην Αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης, απορρέουν από το πνεύμα του Συντάγματος (Σπηλιωτόπουλος, 2010).

Θεμελιώδης Αρχές

➤ Αρχή της νομιμότητας

Αφορά σε θεμελιωμένη Αρχή του Συντάγματος σύμφωνα με: το άρθρο 1 παρ. 3, άρθρο 5 παρ. 3, άρθρο 43 παρ. 1, άρθρο 78 παρ. 1, άρθρο 81 παρ. 2, άρθρο 94 και άρθρο 95 (Δαγτόγλου, 2012). Με την ως άνω Αρχή καθορίζεται η ένταξη των υποκειμένων του δικαίου, αφενός στους κανόνες και αφετέρου στον δικαστικό έλεγχο και τη συμμόρφωση με τους κανόνες δικαίου. Η δημόσια διοίκηση οφείλει να δρα σύμφωνα με τις κείμενες νομοθετικές διατάξεις και όχι εκτός ή πέραν αυτών, προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος, ενώ διενεργείται δικαστικός έλεγχος σχετικά με τη νομιμότητα των πράξεων των διοικητικών οργάνων. Εξαιρέση στην εφαρμογή της Αρχής της νομιμότητας αποτελούν οι κυβερνητικές πράξεις που αφορούν σε μέτρα εσωτερικής τάξης, καθώς στην περίπτωση αυτή προέχει η προστασία του δημοσίου συμφέροντος και η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

➤ Αρχή της χρηστής διοίκησης - καλής πίστης

Το πνεύμα της εν λόγω αρχής εδράζεται στην ικανοποίηση του περί δικαίως αισθήματος, καθώς επιβάλλει στη διοίκηση να δρα κατά τρόπο τέτοιο, ώστε ο διοικούμενος να μην πέφτει θύμα εκμετάλλευσης καθώς επίσης και να μην δημιουργούνται πλάνες, απάτες και απειλές εις βάρος του. Παραλείψεις της διοίκησης, μεροληψία ή αγνόηση ευνοϊκών για τον διοικούμενο ρυθμίσεων, προσκρούουν στην ως άνω Αρχή, καθώς χρέος της διοίκησης αποτελεί η διευκόλυνση και η προστασία των δικαιωμάτων του πολίτη (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

➤ Αρχή της αναλογικότητας

Πρόκειται για Αρχή η οποία αναφέρεται ρητά στο Σύνταγμα, στο άρθρο 25 παρ. 1, μέσω της οποίας επιβάλλεται η τήρηση της ισορροπίας και της αναλογικότητας μεταξύ ενός νομοθετικού μέτρου, το οποίο οφείλει να είναι κατάλληλο για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου και του δικαιώματος των διοικουμένων, το οποίο θίγεται με την εφαρμογή των μέτρων. Κατά συνέπεια, η διοίκηση οφείλει να σταθμίζει και να αξιολογεί τα διαθέσιμα μέσα και αγαθά και να επιλέγει το λιγότερο επαχθές προς τον πολίτη μέτρο, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της (Μαρκαντωνάτου – Σκάλτσα, 2007).

➤ Αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας

Στο άρθρο 4 παρ. 1 του Συντάγματος, αναφέρεται ρητά πως όλοι οι Έλληνες είναι ίσοι έναντι των Νόμων. Η Αρχή της ισότητας έχει διττή σημασία, καθώς αφενός αφορά την ισότητα όλων εντός του Νόμου, δηλαδή την υποχρέωση του νομοθέτη να θεσπίζει ρυθμίσεις και κανόνες που να συνάδουν με την Αρχή της ισότητας και αφετέρου την ισότητα των πολιτών έναντι του Νόμου, δηλαδή την υποχρέωση τόσο της διοίκησης όσο και των δικαστηρίων να εφαρμόζουν τους Νόμους με γνώμονα την ισότητα μεταξύ των πολιτών. Η έννοια της ισότητας δεν αφορά τυπικά ή αριθμητικά μεγέθη αλλά αφορά στην ουσία του θέματος, δηλαδή στην όμοια αντιμετώπιση ομοίων καταστάσεων και στη διαφορετική αντιμετώπιση διαφορετικών καταστάσεων (Τάχος, 2008). Όσον αφορά στο σκέλος της αξιοκρατίας, η τοποθέτηση άξιων και ικανών ατόμων στις δημόσιες θέσεις μέσω αντικειμενικών κριτηρίων, συμβάλει στην εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και του Κράτους, διαφορετικά, ενέργειες με βάση την οικογενειοκρατία και τις πελατειακές σχέσεις ευθύνονται για το διχασμό και την απορρύθμιση της κοινωνίας (Κοϊμτζόλογου, 2003).

➤ Αρχή της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος

Σύμφωνα με τον Σπηλιωτόπουλο (2010), το δημόσιο συμφέρον αφορά στην ικανοποίηση αναγκών σε θέματα παιδείας, υγείας, ασφάλειας, εθνικής αμύνης κ.ά. για όλους τους Έλληνες πολίτες. Κατά τον Καλλιαντέρη (2001), καθώς η έννοια του δημοσίου συμφέροντος αποτελεί μια αόριστη έννοια, καθίσταται αναγκαία η συγκεκριμενοποίηση της μέσω του Συντάγματος, της νομοθεσίας και των κανονιστικών πράξεων.

➤ Αρχή της αμεροληψίας

Πυρήνα της Αρχής αυτής, αποτελεί η άσκηση της δημόσιας διοίκησης με αμεροληψία, δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα, σύμφωνα με το άρθρο 14 παρ. 9, το

άρθρο 29 παρ. 2, το άρθρο 102 παρ. 5 και το άρθρο 103 παρ. 7 του Συντάγματος (Δαγτόγλου, 2012). Η μη αντικειμενική, δυσμενής ή με εμπάθεια αντιμετώπιση των πολιτών, συνιστά πλημμέλεια εκ μέρους της διοίκησης και τυπική παρανομία καθώς προσκρούει στην Αρχή της ισότητας (Μαθιουδάκης, 2008).

2.4 Βασικές Λειτουργίες της Διοίκησης

Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Διεύθυνση, η Στελέχωση και ο Έλεγχος (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2015). Σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), η στελέχωση συνδέεται με τη λειτουργία της οργάνωσης σε τέτοιο βαθμό, ώστε να θεωρείται μέρος της λειτουργίας της οργάνωσης.

2.4.1 Η λειτουργία του Προγραμματισμού

Ο προγραμματισμός αποτελεί σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), την πρώτη και σημαντικότερη λειτουργία της διοίκησης, καθώς θέτει τις βάσεις και για τις υπόλοιπες λειτουργίες. Ο προγραμματισμός πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα: α) σε λειτουργικό και β) σε στρατηγικό.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κατά τον Σαΐτη (2008), αφορά στο μέλλον του οργανισμού, θέτει μακροπρόθεσμους στόχους και χαράσσει την κατεύθυνση του οργανισμού. Αφορά όχι απλά στην επιβίωση του οργανισμού, αλλά κυρίως στην ανάπτυξη και στον μετασχηματισμό, αξιοποιώντας κάθε δυνατότητα για αποδοτικότερη διοίκηση, οργάνωση και τη βέλτιστη αξιοποίηση μέσων και πόρων. Χαρακτηριστικό του στρατηγικού σχεδιασμού, είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων με συστηματικό τρόπο, αξιοποιώντας γνώση και δυνατότητες μέσα από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο οργανισμός (Κατσαρός, 2008).

Ο λειτουργικός προγραμματισμός αναφέρεται σε βραχυπρόθεσμους στόχους και σε θέματα που άπτονται της καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού. Ο λειτουργικός προγραμματισμός βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση από τον στρατηγικό προγραμματισμό, καθώς οι δράσεις που πραγματοποιούνται και οι στόχοι που τίθενται, απορρέουν από τους μακροπρόθεσμους στόχους και τη στρατηγική του οργανισμού (Στεργίου, 2018).

2.4.2 Η λειτουργία της Οργάνωσης

Η οργάνωση αφορά στον προσδιορισμό, στην ομαδοποίηση καθώς και στην κατανομή των απαιτούμενων ενεργειών και των διαθέσιμων πόρων, με σκοπό την επίτευξη των σκοπών που θέτει ένας οργανισμός. Περαιτέρω, καθορίζεται ο ρόλος των

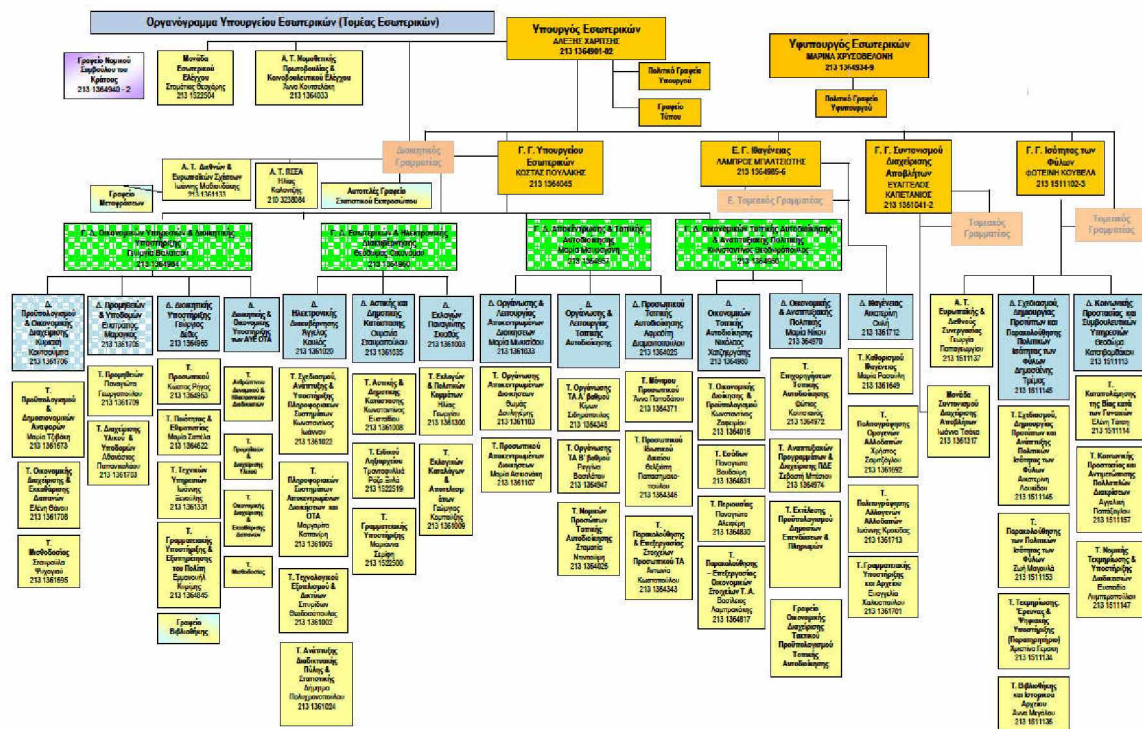
στελεχών, η οργανωτική δομή και οι ιεραρχικές σχέσεις που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού (Κατσαρός, 2008).

Προκειμένου να καταστεί αποτελεσματική η οργάνωση ενός οργανισμού, είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια:

- Καθορισμός του σκοπού: Αφορά στην κατανόηση και σαφή διατύπωση των στόχων και των σχεδίων δράσης του οργανισμού.
- Καταμερισμός εργασιών: Περιλαμβάνει τον καθορισμό των απαιτούμενων ενεργειών, τον ορισμό των ατόμων που θα εκτελέσουν τις ενέργειες αυτές και τον καθορισμό εξουσιών και αρμοδιοτήτων.
- Δημιουργία Οργανογράμματος: Αφορά στη δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, καθώς και στη συγκεκριμενοποίηση των σχέσεων εξουσίας και επικοινωνίας (Αλεξάκος & Λουκανίδου, 2012).

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται παράδειγμα οργανωτικής δομής και συγκεκριμένα η οργανωτική δομή του Υπουργείου Εσωτερικών κατά το έτος 2019.

Εικόνα 2: Οργανόγραμμα Υπουργείου Εσωτερικών, 2019



Πηγή: Διαθέσιμο σε: <https://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/OrganYpes05102018.pdf>

Με βάση το άρθρο 16 του Ν.4440/2016 με θέμα «Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης», δημιουργήθηκε βάση δεδομένων υπό την ευθύνη των Υπουργείων Διοικητικής Ανασυγκρότησης και Οικονομικών, στην οποία καταγράφονται οι οργανικές μονάδες Δημόσιας και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και το σύνολο των υπαλλήλων με τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεως.

2.4.3 Η λειτουργία της Διεύθυνσης

Σύμφωνα με τον Τύπα (1999), η διεύθυνση υπό το πρίσμα της διαπροσωπικής της διάστασης, πραγματοποιείται σε συνάρτηση με την έννοια της ηγεσίας, καθώς αφορά στην ενεργοποίηση και στην καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Υπό τη διαχειριστική έννοια του όρου, στη λειτουργία της διεύθυνσης συμπεριλαμβάνονται επιμέρους διαδικασίες και η διαχείριση πρακτικών θεμάτων.

Κατά τον Σαΐτη (2000), η λειτουργία της διεύθυνσης περιλαμβάνει:

- Την εκχώρηση εξουσίας, δηλαδή τη μεταβίβαση κάποιων αρμοδιοτήτων σε υφισταμένους, χωρίς όμως να αλλοιώνεται ο θεσμικός ρόλος της διεύθυνσης.
- Την επικοινωνία, δηλαδή τη δημιουργία ενός δικτύου ελεύθερης και ανεμπόδιστης επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης.
- Τον συντονισμό, δηλαδή τον συνδυασμό και την εναρμόνιση των απαιτούμενων ενεργειών και δράσεων.
- Τη διαχείριση συγκρούσεων, δηλαδή την επίλυση των διαφωνιών στο χώρο εργασίας με τρόπο εποικοδομητικό και με τη χρήση αρχών - τεχνικών χειρισμού συγκρούσεων.
- Την παρακίνηση, δηλαδή την παρόθηση και την ενεργοποίηση των εργαζομένων, ώστε πρόθυμα να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την ικανοποίηση των αναγκών τους, με έμφαση στις απώτερες ανάγκες ενός ατόμου και στην ενεργοποίηση εσωτερικών κινήτρων.

Σύμφωνα με τους Ανδρέου και Παπακωνσταντίνου (1994), το άκαμπτο ιεραρχικό σύστημα διοίκησης και η γραφειοκρατία, αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην ανάληψη πρωτοβουλιών και στην εφαρμογή καινοτομιών εκ μέρους της διεύθυνσης, με αποτέλεσμα ο ρόλος της να περιορίζεται στην εκτέλεση των απαραίτητων διοικητικών εργασιών. Τροχοπέδη περαιτέρω αποτελούν η μη επαρκής κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών, η έλλειψη πόρων και μέσων, καθώς και η ανακολουθία εξουσίας και

αντίστοιχης ευθύνης. Ως εκ τούτου, η άσκηση της λειτουργίας της διοίκησης περιορίζεται σε απλή παρακολούθηση και εφαρμογή προαποφασισμένων δράσεων και ενεργειών.

2.4.4 Η λειτουργία της Στελέχωσης

Την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα τονίζουν οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής (2003), επισημαίνοντας επιπλέον πως εκτός από τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζομένων, η διάθεση, ο ενθουσιασμός, η ικανοποίηση από την εργασία, η συμμετοχή στη διαμόρφωση και την επίτευξη στόχων, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης.

Η στελέχωση αφορά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικής σχετικά με την ανάπτυξη και την εξέλιξη του προσωπικού. Υπό αυτή την έννοια, η λειτουργία της στελέχωσης εντάσσεται στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Κατσαρός, 2008). Η σύγχρονη τάση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, σύμφωνα με τους Jackson & Schuler (2006) είναι πως οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης, αποτελούν καταλυτικό παράγοντα για τη δημιουργία και την επίτευξη της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής. Το σύνολο των ταλέντων και της απόδοσης των ατόμων, αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε οργανισμού.

Η λειτουργία της στελέχωσης κατά τον Κατσαρό (2008), μπορεί να περιγραφεί από τα κάτωθι στάδια:

- Καθορισμός των θέσεων απασχόλησης: Γίνεται περιγραφή της θέσεως εργασίας, καθορισμός κριτηρίων πρόσληψης προσωπικού και αξιολόγηση υποψηφίων.
- Προσέλκυση υποψηφίων: Αφορά στη διαδικασία αναζήτησης ατόμων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
- Επιλογή: Σε αυτό το στάδιο συσχετίζονται τα προσόντα των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της θέσεως, χρησιμοποιώντας τεχνικές όπως η συνέντευξη, το βιογραφικό κ.ά.
- Τοποθέτηση, υποδοχή και επιμόρφωση: Πρόκειται για διαδικασίες ένταξης και προσαρμογής των στελεχών στο νέο εργασιακό περιβάλλον.
- Αξιολόγηση: Αποτίμηση των επιλογών που πραγματοποιήθηκαν και των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν για τη στελέχωση του τμήματος.

Η προσέλευση των κατάλληλων υποψηφίων, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου στην κατάλληλη θέση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με τους Bowen and al. (2002), βασικό κριτήριο κατά τη διαδικασία προσέλευσης προσωπικού, αποτελεί εκτός από τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ατόμου και το κατά πόσο το άτομο ταυτίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού.

Κατά τον Χυτήρη (2001), μια από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία είναι μια ανθρωποκεντρική φιλοσοφία διοίκησης, η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναγκαιότητα, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα στην επιχείρηση, ενώ κατά τον Μακρυγιωργάκη (2001), το σύστημα των ανταμοιβών αποτελεί κινητήριο δύναμη για την απόδοση των εργαζομένων, καθώς η ανάγκη για αναγνώριση, αποδοχή, αυτοεκπλήρωση και εργασιακή ικανοποίηση, αποτελούν εσωτερικές ανάγκες πέρα από τις υλικές απολαβές.

2.4.5 Η λειτουργία του Ελέγχου

Άρρηκτη είναι η σχέση της λειτουργίας του ελέγχου με αυτή του προγραμματισμού και με τη λήψη αποφάσεων, καθώς με τον έλεγχο ολοκληρώνεται το τελευταίο στάδιο των απαιτούμενων διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ο έλεγχος δεν ενέχει την έννοια του καταναγκασμού και της επιβολής ποινών, αλλά αντιθέτως παρέχει επανατροφοδότηση και επαναπροσανατολισμό των στόχων, των δράσεων και των ενεργειών του οργανισμού (Κατσαρός, 2008).

Περαιτέρω σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002), ο έλεγχος μειώνει την αβεβαιότητα που δημιουργείται σχετικά με την έκβαση των προκαθορισμένων δράσεων λόγω της πολυπλοκότητας που ενυπάρχει στους σύγχρονους οργανισμούς και την πιθανότητα εσφαλμένων ενεργειών κατά την εκτέλεση των δράσεων. Η λειτουργία του ελέγχου εμπεριέχει τα εξής στάδια:

- Καθορισμός προτύπων, δηλαδή διατύπωση μετρήσιμων κριτηρίων σχετικά με το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Μέτρηση της απόδοσης, δηλαδή αποτίμηση της πραγματικής κατάστασης και των αποτελεσμάτων.
- Σύγκριση μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων και εντοπισμών τυχόν αποκλίσεων.

- Ανάλυση αποκλίσεων και διερεύνηση των αιτιών.
- Διόρθωση των αποκλίσεων είτε με επανακαθορισμό στόχων και μεθόδων δράσεων, είτε αλλαγή στην οργάνωση και στον προγραμματισμό (Μπουραντάς, Βάθης κ.ά., 1999).

2.5 Παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017 - 2019, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης αναγνωρίζοντας τις παθογένειες του Ελληνικού δημοσίου, πρότεινε και υλοποιεί μια σειρά διαρθρωτικών μέτρων για τη δημόσια διοίκηση.

Ως αδυναμίες στη λειτουργία της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καταγράφονται οι κάτωθι:

- Αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημόσιων πολιτικών, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τον κατακερματισμό της δημόσιας διοίκησης, καθώς εφαρμόζονται αποσπασματικές παρεμβάσεις που συχνά αλληλεπικαλύπτονται και αλληλοσυγκρούονται.
- Έλλειψη συντονισμού, καθώς υπάρχει απουσία δικτύων συνεργασίας και ύπαρξη διοικητικών στεγανών. Στην άποψη αυτή συγκλίνει και ο ΟΟΣΑ, καθώς επισημαίνει την απουσία συντονισμού όχι μόνο μεταξύ διαφορετικών δημοσίων οργανισμών, αλλά ακόμη και εντός του ίδιου φορέα (OECD, 2012).
- Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού, η οποία σε συνδυασμό με τη μείωση προσωπικού, οδηγεί στην μη κατάλληλη αξιοποίηση πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.
- Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο, λόγω της πολυνομίας, κακονομίας και της πολυπλοκότητας των κανονιστικών ρυθμίσεων. Περαιτέρω σύμφωνα με την Ιωαννίδου (2012), η δημόσια διοίκηση «βομβαρδίζεται» με πληθώρα νομοθετικών ρυθμίσεων και πολλές φορές δυσσερμηνευτων εγκυκλίων, η οποία προκαλεί σύγχυση και αδιέξοδα στις δημόσιες υπηρεσίες. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε το ΚΕΦΙΜ – Μάρκος Δραγούμης κατά το έτος 2018, λαμβάνοντας υπόψη δείκτες ποιότητας νομοθέτησης, η πολυνομία και οι χαμηλής ποιότητας νομοθετικές ρυθμίσεις στην Ελλάδα της κρίσης, οδηγούν στη διόγκωση της γραφειοκρατίας, στην επιβάρυνση της δημόσιας διοίκησης, σε καθυστερήσεις στην εφαρμογή των Νόμων, στη δημιουργία αισθήματος

ανασφάλειας και στη θεσμοθέτηση των πελατειακών σχέσεων μεταξύ κράτους και πολιτών (Καρκατσούλης κ.ά., 2018).

Εικόνα 3: Αριθμοί του Δείκτη Ποιότητας Νομοθέτησης, 2018

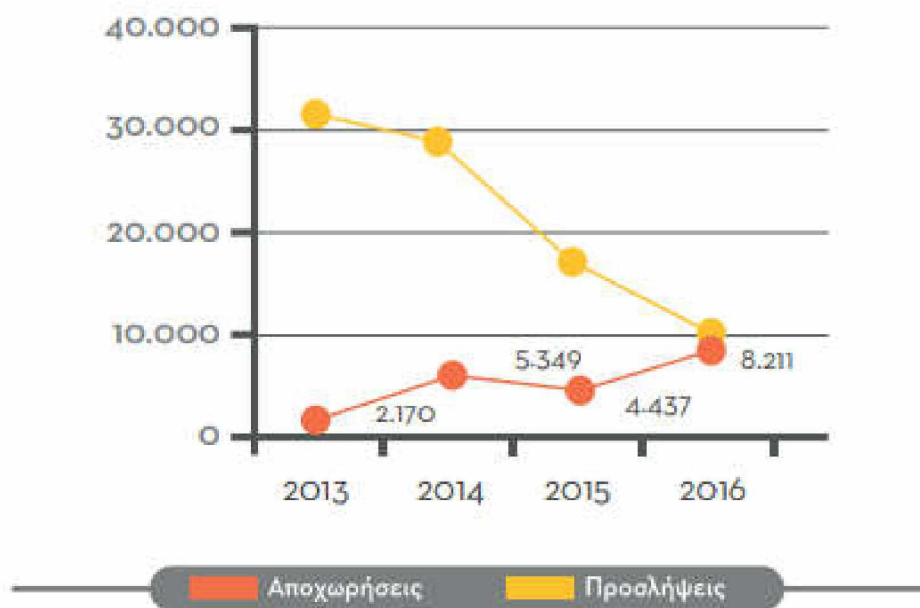


Πηγή: EPT (2019)

- Υστέρηση σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης η οποία παραμένει σε πρώιμο στάδιο, ενώ καταγράφονται ελλείψεις όσον αφορά τη συλλογή, την επεξεργασία και τη διαχείριση δεδομένων.
- Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης, η οποία συνοδεύεται από αδυναμία χάραξης τεκμηριωμένων δημοσίων πολιτικών, καθώς και την μη δυνατότητα έγκαιρου εντοπισμού και αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων.

Περαιτέρω, η εφαρμογή της οριζόντιας ποσόστωσης λόγω μνημονίων, είχε ως αποτέλεσμα την ηλικιακή γήρανση των δημοσίων υπαλλήλων και παράλληλα την αδυναμία πρόσληψης νέου δυναμικού και άρα την αδυναμία εισροής νέας γνώσης, την αδυναμία ανάπτυξης καινοτόμων δράσεων, την αδυναμία ανανέωσης της κουλτούρας και την μη ανταπόκριση στις ολοένα αυξανόμενες σύγχρονες προκλήσεις (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

Εικόνα 4: Πορεία Προσλήψεων - Αποχωρήσεων κατά τα έτη 2013 – 2016



Πηγή: Διαθέσιμο σε: <http://apografi.gov.gr/>, 2017

Σύμφωνα με τον OECD (2012), στις παθογένειες της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης συγκαταλέγονται επιπλέον η διαφθορά που συνδέεται με την ύπαρξη πελατειακών σχέσεων, η πολυνομία, η απουσία βασικών δεδομένων και παράλληλα ο αδύναμος μηχανισμός ελέγχου, καθώς επίσης και η απουσία επαρκούς διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα μπορούσε να προωθήσει και να κινητοποιήσει ικανά στελέχη τα οποία συναντώνται σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης.

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση υστερεί και στο θέμα της αποδοτικότητας σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα το έτος 2003, μεταξύ 23 βιομηχανικών χωρών, ορίζοντας δείκτες απόδοσης για τον δημόσιο τομέα με βάση κοινωνικοοικονομικά κριτήρια.

Η Ελλάδα σημείωσε μια από τις χαμηλότερες επιδόσεις με βαθμό 0,78 σχετικά με την απόδοση του συνολικού δημοσίου τομέα, όπως παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα.

Εικόνα 5: Δείκτες Απόδοσης Δημοσίου Τομέα (PSP), 2000

Table 1. Public sector performance (PSP) indicators (2000)

Country	Opportunity indicators				Standard "Musgravian" indicators			Total public sector performance (equal weights 1/)
	Adminis-tration	Education	Health	Infra-structure	Distribu-tion	Stability	Economic perform.	
Australia	1.17	1.02	0.94	1.00	0.87	1.31	1.00	1.04
Austria	1.21	1.00	0.98	1.10	1.22	1.28	1.01	1.12
Belgium	0.73	1.00	0.94	0.91	1.17	1.10	0.83	0.95
Canada	1.11	1.05	0.95	1.16	0.92	1.00	0.92	1.02
Denmark	1.16	1.00	1.03	1.03	1.19	1.10	0.91	1.06
Finland	1.26	1.07	1.04		1.18	0.75	0.73	1.01
France	0.72	1.03	1.03	1.01	0.90	1.12	0.70	0.93
Germany	1.02	0.98	1.01	1.01	0.98	0.91	0.81	0.96
Greece	0.60	0.94	0.93	0.81	0.97	0.55	0.69	0.78
Iceland	1.02	0.98	1.25			0.59	1.29	1.03
Ireland	1.06	0.94	0.88	1.00	0.89	1.22	1.40	1.05
Italy	0.52	0.96	0.93	0.84	1.10	0.76	0.69	0.83
Japan	0.87	1.09	1.12	1.09	1.20	1.40	1.18	1.14
Luxembourg	1.05	0.81	0.95			1.22	2.04	1.21
Netherlands	1.16	1.04	0.97	1.09	1.00	1.42	1.06	1.11
New Zealand	1.18	1.03	0.89		0.62	0.99	0.84	0.93
Norway	0.97	1.04	1.09	0.94	1.17	1.45	1.26	1.13
Portugal	0.54	0.94	0.90	0.75	0.92	0.64	0.92	0.80
Spain	0.77	1.00	1.10	0.86	1.02	0.82	0.67	0.89
Sweden	1.16	1.07	1.19	1.10	1.17	0.69	0.91	1.04
Switzerland	1.32	0.97	1.14	1.23	0.95	0.79	1.09	1.07
United Kingdom	1.00	1.05	0.91	0.99	0.79	0.78	0.84	0.91
United States	1.15	1.00	0.82	1.08	0.76	1.14	1.20	1.02
Average	0.99	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Small govts 2/	1.11	1.01	0.98	1.08	0.94	1.17	1.17	1.07
Medium govts	0.93	0.98	1.00	0.93	0.92	0.89	1.03	0.97
Big govts	0.99	1.02	1.01	1.01	1.12	1.03	0.85	1.01
EU 15 3/	0.88	1.00	0.99	0.98	0.98	0.93	0.80	0.94
Euro area 3/	0.84	0.99	1.00	0.97	1.00	0.96	0.78	0.93

1/ Each sub-indicator contributes 1/7 to total indicator.

2/ Small governments: public spending <40% of GDP in 2000. Big governments: public spending >50% of GDP in 2000. Medium governments: 40%< public spending <50% of GDP in 2000.

3/ Weighted averages according to the share of each country GDP in the relevant group.

Πηγή: ECB, Working Paper N. 242, July 2003

Ως λύσεις στα ανωτέρω προβλήματα προτείνονται μεταξύ άλλων:

- Η αποκομματικοποίηση του συστήματος στελέχωσης και η εφαρμογή διαφανών και αξιοκρατικών διαδικασιών στελέχωσης των υψηλόβαθμων θέσεων μέσω της αυξημένης μοριοδότησης τυπικών προσόντων.
- Η κυκλική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού με χρήση κοινά αποδεκτών, μετρήσιμων και αντικειμενικών κριτηρίων. Σκοπό της αξιολόγησης συνιστά η ποιοτική αναβάθμιση και η βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών.
- Πρόσβαση στη δημόσια πληροφορία με στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Προώθηση της πολιτικής των ανοικτών δεδομένων, ένταξη των δημοσίων φορέων στο data. gov. gr, διασύνδεση ψηφιακών μητρώων και αύξηση της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες.
- Αναθεώρηση των μεθόδων παροχής ψηφιακών υπηρεσιών από το δημόσιο, ενίσχυση της καινοτομίας και της χρήσης ΤΠΕ, μείωση της γραφειοκρατίας καθώς

επίσης και θωράκιση των κρίσιμων και ευαίσθητων συστημάτων της δημόσιας διοίκησης.

- Η ενίσχυση της Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, με έμφαση στην επιμόρφωση των στελεχών και στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με συνεχείς και στοχευμένες επιμορφώσεις. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Καρκατσούλη κ.ά. (2018) όσον αφορά την πολυνομία και την κακονομία, προτείνεται ο τεκμηριωμένος σχεδιασμός της δημόσιας πολιτικής (Evidence-Based Policy Making), ώστε να αξιοποιούνται τα δεδομένα, να γίνεται αυστηρή ανάλυση αυτών και τεκμηρίωση, προκειμένου να πραγματοποιείται ορθολογική λήψη αποφάσεων, ενώ σύμφωνα με την Σπανού (2018), προτείνεται πέραν των θεσμικών μεταρρυθμίσεων η επιδίωξη της αλλαγής σε επίπεδο νοοτροπίας και κουλτούρας των πολιτικών αλλά και των διοικητικών στελεχών, μέσω της ανάληψης απαιτητικών επιτελικών ρόλων και απεμπόλωντας τις κλασικές αναποτελεσματικές διαχειριστικές ρουτίνες και πρακτικές.

Κεφάλαιο 3^ο: Η Ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου Ηγεσία

Η έννοια της ηγεσίας καθώς και ο τρόπος άσκησης της, έχουν προβληματίσει διαχρονικά κάθε οργανωμένη κοινωνία, με τη συστηματική όμως και οργανωμένη προσέγγιση του θέματος να εμφανίζεται στις αρχές του εικοστού αιώνα με την ανάπτυξη της επιστήμης της διοίκησης, αρχικά στον κλάδο των επιχειρήσεων. Καθώς όμως η έννοια της ηγεσίας βρίσκει εφαρμογή σε ένα ευρύ πεδίο της ανθρώπινης δραστηριότητας, η εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου καθίσταται ιδιαίτερος περίπλοκη (Stewart, 2006).

Σύμφωνα με τον Bass (1990), η ηγεσία αποτελεί εγγενές προσωπικό χαρακτηριστικό, περιλαμβάνει τις παραμέτρους της πειθούς, της εξουσίας, της επιρροής, είναι το επακόλουθο της αλληλεπίδρασης και της ανάληψης ρόλων και αφορά στη συμπίεση των ατόμων της ομάδας. Ενώ κατά τον Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι συνυφασμένη με την άσκηση εξουσίας και την καθοδήγηση ενός συνόλου, ενώ ηγέτης είναι αυτός που ασκεί την ηγεσία, που επηρεάζει και ελέγχει ένα σύνολο σε πολιτικό, κοινωνικό ή ακόμη και σε ιδεολογικό επίπεδο.

Ηγεσία σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ορίζεται η διαδικασία με την οποία ένα άτομο (ο ηγέτης) επηρεάζει τα συναισθήματα, τη στάση και τη συμπεριφορά άλλων ατόμων - ομάδας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα άλλα άτομα να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους εθελοντικά και να συνεργάζονται προκειμένου να επιτευχθούν οι διατυπωμένοι στόχοι, το όραμα και η αποστολή του οργανισμού. Ο Πασιαρδής (2004), ορίζει την ηγεσία ως ένα πλέγμα συμπεριφορών, μέσω των οποίων ο ηγέτης επηρεάζει τη συμπεριφορά των υφισταμένων του, ορμώμενος από το όραμα που διατυπώνει για τον οργανισμό. Ενώ οι Koontz & O' Donnel (1983), θεωρούν την ηγεσία ως την τέχνη του επηρεασμού των ατόμων, προκειμένου να εργαστούν με προθυμία και να συμβάλλουν στην επίτευξη των ομαδικών στόχων. Κατά τον Maxwell (2006), η πραγματική ηγεσία δεν ανατίθεται σε ένα άτομο, ούτε χορηγείται. Η πραγματική ηγεσία κερδίζεται και διαπιστώνεται μέσω της επιρροής που ασκεί ο ηγέτης στους άλλους ανθρώπους.

Οι μεγάλοι ηγέτες είναι εκείνοι που μιλούν στο συναίσθημα των ανθρώπων, που επιτυγχάνουν να κινητοποιήσουν και να ενεργοποιήσουν τον καλύτερο μας εαυτό (Goleman et al, 2002), ενώ οι σύγχρονες προσεγγίσεις της έννοιας επικεντρώνονται περισσότερο στις σχέσεις και στις διαδικασίες που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό, υπό

το πρίσμα ενός δυναμικά εξελισσόμενου συστήματος, με στόχο την προσαρμογή του στις κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις και την εξέλιξή του (Senge et al, 2007).

3.2 Διαχωρισμός των εννοιών «Ηγεσία» - «Διεύθυνση - Διοίκηση».

Η διαφορά των εννοιών Ηγεσία (leadership) και Διεύθυνση - Διοίκηση (management - administration), έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ειδικούς της Διοικητικής Επιστήμης. Ο Cuban (1988), θεωρεί πως η ηγεσία αφορά στην εισαγωγή καινοτομιών στη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς επίσης και στον μετασχηματισμό των υφιστάμενων δομών. Η ηγεσία επιδρά στις πράξεις των άλλων, συμβάλλοντας στην αλλαγή της εργασιακής νοοτροπίας - κουλτούρας και οδηγώντας στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Εν αντιθέσει, ο όρος διοίκηση αφορά στην εφαρμογή και στη διατήρηση των υφιστάμενων δομών βελτιώνοντας τη λειτουργία τους, σεβόμενοι το προκαθορισμένο πλαίσιο αναφοράς τους. Κατά τον Μπουραντά (2002), οι βασικές διαφορές μεταξύ ενός διοικητικού στελέχους και ενός ηγέτη, αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

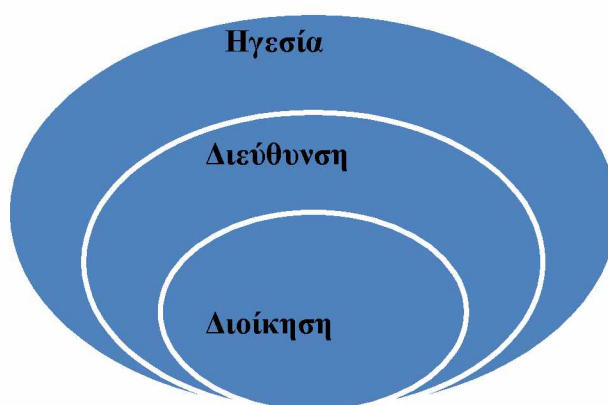
Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ Διοικητικού Στελέχους και Ηγέτη

Διοικητικό Στέλεχος (Manager)	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί νόμιμη – δοτή εξουσία	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες - εντολές - ανταμοιβές-τιμωρίες	Περνά όραμα – Εμπνέει
Ελέγχει	Κερδίζει την εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση σε διαδικασίες, συστήματα, στη λογική και στο μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους και στα συναισθήματα
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες - διευρύνει τα πλαίσια
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή: Μπουραντάς (2005)

Σύμφωνα με τον Πασιαρδή (2004) η έννοια της ηγεσίας είναι ευρύτερη, συμπεριλαμβάνοντας και τον όρο Διοίκηση – Διεύθυνση. Η ηγεσία είναι εκείνη που παρέχει όραμα στον οργανισμό, ασχολείται με τον στρατηγικό σχεδιασμό και θέτει μακροπρόθεσμους στόχους. Η διοίκηση αφορά στη διεκπεραίωση των καθημερινών εργασιών και στον έλεγχο της λειτουργίας του οργανισμού. Ο ένας όρος δεν δρα ανταγωνιστικά προς τον άλλον, αλλά συμπληρωματικά. Συμπερασματικά, ο καλός ηγέτης οφείλει να είναι παράλληλα και καλός διοικητικός και καλός διευθυντής.

Εικόνα 6: Σχέση μεταξύ των όρων Ηγεσία – Διεύθυνση – Διοίκηση.



Πηγή: Πασιαρδής (2004)

Εν κατακλείδι, οι δύο έννοιες δρουν συμπληρωματικά, καθώς ένας οργανισμός ο οποίος διαθέτει ισχυρή ηγεσία αλλά αδύναμη διοίκηση ή και το αντίστροφο, χαρακτηρίζεται ως δυσλειτουργικός και αδύναμος να ανταπεξέλθει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες και ολοένα αυξανόμενες ανταγωνιστικές προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος. Το ιδεατό θα ήταν ο συγκερασμός μιας ισχυρής και με όραμα ηγεσίας με ένα λειτουργικό και αποτελεσματικό management.

3.3 Παραδοσιακές Θεωρίες για την Ηγεσία

3.3.1 Θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών

Η εν λόγω θεωρία ορμώμενη από τις απόψεις του Αριστοτέλη, υποστηρίζει την άποψη πως τα ηγετικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου σχετίζονται με την κληρονομικότητα και κατά συνέπεια είναι εγγενή. Κατά τον Stogdill (1948), τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν στις ικανότητες του ατόμου, όπως για παράδειγμα εξυπνάδα και ευφράδεια

λόγου, υψηλές γνωστικές και αθλητικές επιδόσεις, υπευθυνότητα, ανάληψη πρωτοβουλιών, επιμονή, αυτοπεποίθηση, κοινωνικότητα, δεξιότητες επικοινωνίας και συνεργασίας, προσαρμοστικότητα και χιούμορ.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1999), η θεωρία των προσωπικών χαρακτηριστικών ενώ σχετίζεται με τον εντοπισμό ηγετικών χαρακτηριστικών, δεν αποτελεί μέθοδο πρόβλεψης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη, καθώς η κατοχή κάποιων ικανοτήτων δεν συνεπάγεται και την ανάδειξη του ατόμου αυτού σε ηγετική φυσιογνωμία.

Ο Kotler (2001), ένας από του σύγχρονους μελετητές του management και του marketing, αναφέρει πως ένας ηγέτης προκειμένου να διοικήσει, θα πρέπει να διακρίνεται από τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

- Σαφή γνώση του αντικειμένου.
- Αντικειμενικότητα – Ακεραιότητα – Δικαιοσύνη.
- Αποφασιστικότητα και Πειθώ.
- Δημιουργικότητα – Καινοτομία.
- Έμπνευση.
- Δημοκρατικότητα.
- Όραμα.
- Ηθικές αξίες.

3.3.2 Συμπεριφορικές θεωρίες

Ακολουθώς της θεωρίας των χαρακτηριστικών, διατυπώθηκε η άποψη πως η ηγετική συμπεριφορά μαθαίνεται και κατά συνέπεια μπορεί να διδαχθεί. Για τον λόγο αυτόν, οι επιστήμονες επικεντρώθηκαν στη μελέτη της συμπεριφοράς των ηγετών. Οι συμπεριφορικές θεωρίες προσεγγίζουν την έννοια της ηγεσίας είτε με επίκεντρο τον άνθρωπο, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, είτε με επίκεντρο το έργο, την αύξηση της παραγωγής και την επίτευξη στόχων (Hoy & Miskel, 2005).

Οι Blake & Mouton (1964), διερεύνησαν την επίδραση της συμπεριφοράς των ηγετών στην ικανοποίηση των εργαζομένων, διατυπώνοντας την άποψη ότι υπάρχουν διαφορετικά στυλ ηγεσίας: Το ανθρωπιστικό στυλ, το συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ, το εκκρεμές, το αυταρχικό και το αδιάφορο στυλ.

Η προσέγγισή τους αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα όπου κατά τον Νικολαΐδη (2015), στον οριζόντιο άξονα παριστάνεται η έμφαση που δίνει ο ηγέτης στον

παράγοντα άνθρωπο, ενώ στον κατακόρυφο άξονα καταγράφεται η έμφαση στην παραγωγή. Στο ηγετικό πλέγμα αναπαρίστανται πέντε διακριτές μορφές ηγεσίας, αναλόγως της θέσεως που κατέχουν στο σύστημα των αξόνων. Στη θέση 1.1 περιγράφεται ο ηγέτης που είναι αδιάφορος τόσο για την παραγωγή όσο και για τον άνθρωπο. Στις θέσεις 9.1 και 1.9 περιγράφονται αντιστοίχως δύο εκ διαμέτρου αντίθετες μορφές ηγεσίας. Η πρώτη εστιάζει στην επίτευξη των στόχων και της παραγωγής αδιαφορώντας για τον παράγοντα άνθρωπο, ενώ η δεύτερη αντιθέτως παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον για τις διαπροσωπικές σχέσεις, δίδοντας ελάχιστο ενδιαφέρον στο παραγόμενο έργο. Το πιο σύνηθες στυλ διοίκησης περιγράφεται στη θέση 5.5 όπου ο ηγέτης παρουσιάζεται συμβιβαστικός, ισορροπώντας μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και την εκτέλεση του έργου. Ο ηγέτης ο οποίος δίδει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή αποτυπώνεται στη θέση 9.9, αν και στην πραγματικότητα αποτελεί την πιο σπάνια μορφή εξουσίας, καθώς προϋποθέτει την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων, την παρακίνηση και την ενθάρρυνση για εφαρμογή καινοτόμων δράσεων.

Εικόνα 7: Διευθυντικό Πλέγμα των Blake & Mouton



Πηγή: Νικολαΐδης (2015)

Ο Κατσαρός (2008), αναφέρει πως οι συμπεριφορικές θεωρίες δέχτηκαν έντονη κριτική, καθώς η πεποίθηση ότι η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται αποκλειστικά

από την συμπεριφορά του ηγέτη χαρακτηρίστηκε ως μονόπλευρη. Στη συνέχεια, οι σχετικές έρευνες που διεξήχθησαν κατέληξαν σε αντιφατικά αποτελέσματα.

3.3.3 Ενδεχομενικές Θεωρίες

Σύμφωνα με τον Fiedler (1976), ορισμένοι ηγέτες φαίνεται να είναι αποτελεσματικοί σε κάποια εργασιακά πλαίσια, ενώ αντιθέτως αποτυγχάνουν σε κάποια άλλα. Κατά συνέπεια «τα πάντα εξαρτώνται» και η αποτελεσματικότητα ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τα ενδεχόμενα, δηλαδή με το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί ο ηγέτης. Πιο συγκεκριμένα, επικεντρώνεται στη διερεύνηση των συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον του οργανισμού και στον τρόπο που αυτές επιδρούν στο στυλ ηγεσίας, διατυπώνοντας τρεις βασικές μεταβλητές:

- Ο βαθμός αποδοχής, θαυμασμού και προθυμίας που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά τον ηγέτη.
- Η δομή των καθηκόντων, η οργάνωση, η σαφήνεια των στόχων και οι διαθέσιμοι πόροι.
- Ο βαθμός της επίσημης εξουσίας και της κοινωνικής υπόστασης που κατέχει ο ηγέτης.

Η έρευνα του Fielder είχε ως αποτέλεσμα την εξής κατηγοριοποίηση: Καταστάσεις ιδιαίτερες ευνοϊκές ή στον αντίποδα ιδιαίτερες δυσμενείς φαίνεται να αξιοποιούνται καλύτερα από ηγέτες με προσανατολισμό στο καθήκον, ενώ οι ηγέτες που δίδουν έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις κρίνονται αποτελεσματικότεροι σε ενδιάμεσου τύπου καταστάσεων και συνθηκών.

Οι Hersey & Blanchard (1969), στη θεωρία τους περί Κύκλου Ζωής της Ηγεσίας, περιέγραψαν τέσσερα προτεινόμενα στυλ ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψη την έμφαση που προσδίδει ο ηγέτης, είτε στην επίτευξη του έργου, είτε στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει με τα μέλη της ομάδας του.

- Αποκαλυπτικό στυλ, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης καθορίζει επακριβώς τις εργασίες καθώς και τον τρόπο διεκπεραίωσης αυτών.
- Στυλ προσανατολισμένο στις πωλήσεις, κατά το οποίο ο ηγέτης επικοινωνεί με τους υφισταμένους του και δίδει κατευθυντήριες γραμμές.
- Συμμετοχικό στυλ, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη ευθύνης.

- Αντιπροσωπευτικό στυλ, όπου ο ηγέτης μεταβιβάζει στην ομάδα το μεγαλύτερο τμήμα των ευθυνών και των αποφάσεων, συνάμα όμως παρακολουθεί και ελέγχει την πρόοδο των διαδικασιών.

Η συνεισφορά της εν λόγω προσέγγισης στις θεωρίες ηγεσίας είναι διττή, καθώς αφενός ανέδειξε τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και αφετέρου επισημάνθηκε το γεγονός ότι ακόμη και στην ίδια επιχείρηση και στο ίδιο έργο, ο ηγέτης δεν μπορεί να εφαρμόσει το ίδιο στυλ ηγεσίας (Robbins & Judge, 2011).

Οι Vroom – Yetton (1973), θεωρούν μεν ότι το στυλ ηγεσίας είναι σε συνάρτηση των διαφορετικών καταστάσεων που καλείται να διαχειριστεί ο ηγέτης, αλλά σε αντίθεση με τον Fielder δεν δέχονται την εκ προοιμίου ύπαρξη ενός και μοναδικού στυλ ηγεσίας. Περιγράφουν τα κάτωθι πέντε στυλ ηγεσίας με κριτήριο, τον βαθμό συμμετοχής των υφισταμένων στη διαδικασία της λήψης απόφασης:

- Αυταρχικό στυλ τύπου I, όπου υπάρχει μηδενική συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων.
- Αυταρχικό στυλ τύπου II, κατά το οποίο οι υφιστάμενοι παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες, τις οποίες ναι μεν ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη, αλλά αποφασίζει τελικά μόνος του.
- Συμβουλευτικό στυλ τύπου I, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης προβαίνει σε κατ' ιδίαν συναντήσεις με τους υφισταμένους προκειμένου να λάβει τις αναγκαίες πληροφορίες, αλλά λαμβάνει την τελική απόφαση μόνος του.
- Συμβουλευτικό στυλ τύπου II, όπου η ηγέτης αντλεί πληροφορίες από το σύνολο των υφισταμένων του αλλά εν τέλει αποφασίζει μόνος του.
- Δημοκρατικό – Συμμετοχικό στυλ, όπου η λήψη της απόφασης πραγματοποιείται σε ομαδικό επίπεδο.

3.4 Σύγχρονες προσεγγίσεις της Ηγεσίας

3.4.1 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Βασικό χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας, αποτελεί πως η βάση της σχέσης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων είναι η συναλλαγή, καθώς ο προϊστάμενος ανταμείβει τους εργαζομένους όταν τα καθήκοντα και οι εργασίες διεκπεραιώνονται σωστά, ενώ σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει τιμωρία (Jansen, Vera and Crossan, 2009). Κατά τους Bryant (2003) και Lussier & Achua (2004), ο συναλλακτικός ηγέτης επιδιώκει

κυρίως την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων και τη σταθερότητα του οργανισμού και όχι την προώθηση της αλλαγής.

Ο Conger (1999), αναφέρει πως ο ρόλος του συναλλακτικού ηγέτη αποδίδεται με ποιο πρόσφορο τρόπο, με τον όρο επιβλέπων ή μάνατζερ, καθώς ένας αποτελεσματικός επιβλέπων - μάνατζερ εστιάζει στην επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης, δηλαδή σε αυτή που ανταποκρίνεται στους διατυπωμένους στόχους, ενώ επεμβαίνει – διορθώνει τυχόν αποκλίσεις από αυτή.

Σύμφωνα με τον Bass (1985), η συναλλακτική ηγεσία βρίσκει εφαρμογή κυρίως σε εργασίες ρουτίνας, όπου ο ηγέτης καθορίζει στόχους, ελέγχει, ανατροφοδοτεί και ανταμείβει την αποδοτικότητα των υφισταμένων του. Οι ανταμοιβές αφορούν κυρίως οικονομικές απολαβές, καθώς το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται σε εξωτερικά κίνητρα. Η συναλλακτική ηγεσία περιέχει τις κάτωθι διαστάσεις:

- Ηγεσία Ενδεχόμενης Ανταμοιβής (contingent reward leadership): Σύμφωνα με τον Bass (1997), ο ηγέτης παρέχει διαφόρων τύπων ανταμοιβές σε αντάλλαγμα για τις καλές υπηρεσίες, την αφοσίωση και την επίτευξη των στόχων.
- Ενεργή Διοίκηση Εξαίρεσης (management – by – exception active): Ο ηγέτης ελέγχει τους υφισταμένους στις εργασίες τους και επεμβαίνει διορθωτικά όπου είναι απαραίτητο (Bass & Bass, 2008).
- Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης (management – by – exception passive): Ο ηγέτης περιμένει μέχρι να εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα και αναλαμβάνει δράση ώστε να επιλυθεί το θέμα (Judge & Piccolo, 2004).
- Αποφυγή Ηγεσίας (Laissez-faire): Θεωρείται το πιο αναποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, καθώς ο ηγέτης απλά αποφεύγει κάθε μορφή ευθύνης (Judge & Piccolo, 2004).

Το εν λόγω μοντέλο ηγεσίας συχνά οδηγεί τους εργαζομένους στη διεκπεραίωση μόνο των τυπικών εργασιών, δηλαδή αυτών που ανήκουν εντός των προβλεπομένων τυπικών εργασιακών ορίων (Bryant, 2003). Παρόλα αυτά σύμφωνα με τους Podsakoff & Schriesheim (1985), η ηγεσία της Ενδεχόμενης Ανταμοιβής φαίνεται να ασκεί θετική επίδραση τόσο στην απόδοση, όσο και στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

3.4.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Ο Burns (1978), ορίζει τον μετασχηματιστικό ηγέτη ως εκείνον τον ηγέτη που έχει ως εφελτήριο την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών των συνεργατών του. Αναγνωρίζει την προσπάθεια, δείχνει την εκτίμησή του, ενδιαφέρεται για την ψυχική αντοχή και παρακινεί τους συνεργάτες του, αποτελώντας ο ίδιος παράδειγμα προς μίμηση.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δεν εφησυχάζει, σχεδιάζει τη στρατηγική του οργανισμού, διαμορφώνει και εμφυσά το όραμα στους συνεργάτες του, ενθαρρύνοντας την πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα. Έρευνες δείχνουν πως οι οπαδοί της μετασχηματιστικής ηγεσίας αυξάνουν την αποδοτικότητά τους (Kirkpatrick & Locke, 1996), καινοτομούν (Keller, 2006) και είναι πιο ικανοποιημένοι και παραγωγικότεροι σε σύγκριση με τους συνεργάτες συναλλακτικών ηγετών (Carless et al, 2000).

Χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του μετασχηματιστικού ηγέτη κατά τον Bass (1997):

- Η ιδεατή επιρροή που αποδίδεται (idealized influence attributed): Σχετίζεται με τα αποδιδόμενα από τους συνεργάτες χαρακτηριστικά του ηγέτη και εδράζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στον σεβασμό, που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συναισθηματικών δεσμών μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του.
- Η ιδεατή επιρροή στη συμπεριφορά (idealized influence behavior): Σχετίζεται με την κινητοποίηση των συνεργατών, ως αποτέλεσμα της πειθούς του ηγέτη για συμμετοχή και δέσμευση όλων στο κοινό όραμα. Σύμφωνα με τους Humphreys & Einstein (2003), όταν ο ηγέτης διαπνέεται από αξίες όπως δικαιοσύνη και ακεραιότητα, ενδυναμώνονται οι σχέσεις και αυξάνεται η στοχοπροσήλωση των συνεργατών.
- Η εμπνευσμένη κινητοποίηση (inspirational motivation): Αναφέρεται στην επίδραση που ασκεί ο ενθουσιασμός, η ενθάρρυνση, η καλλιέργεια υψηλών προσδοκιών και το όραμα του ηγέτη στην κινητοποίηση μιας οργάνωσης.
- Η πνευματική παρακίνηση (intellectual stimulation): Αφορά στην παρακίνηση όλων για μια διαρκή αναζήτηση, πειραματισμό και εφαρμογή καινοτόμων δράσεων και πρακτικών. Κατά τον Patterson (2003), η πνευματική παρακίνηση έχει ως αποτέλεσμα την εμπλοκή όλων σε μια παραγωγική διαδικασία, χωρίς την ανασφάλεια και τον φόβο της απόρριψης.
- Η εξατομικευμένη θεώρηση (individualized consideration): Ο ηγέτης προσφέρει την γνώση του και την εμπειρία του ξεχωριστά σε κάθε άτομο, λαμβάνοντας

υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των συνεργατών του.

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί σύμφωνα με το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multi-factor Leadership Questionnaire) του Bass, έχουν καταδείξει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες λαμβάνουν υψηλότερη αξιολόγηση σε θέματα ικανοποίησης, επίδοσης και απόδοσης, σε σχέση με τους συναλλακτικούς ηγέτες (Bass and Avolio, 1990).

Στην ίδια άποψη συγκλίνουν και οι Kelloway et al. (2012), καθώς από έρευνα που πραγματοποίησαν κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ενδυναμώνει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τον ηγέτη και έχει θετική επίδραση στην ψυχολογία τους, ενώ οι Zhu et al. (2013), μετά από έρευνα σε 318 δυάδες ηγέτη – υφισταμένου, διαπίστωσαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας, εμπιστοσύνης στον ηγέτη και εργασιακής απόδοσης. Περαιτέρω οι Legood et al. (2016), κατέδειξαν έπειτα από έρευνα σε 201 δημοσίους υπαλλήλους, τη θετική επίδραση της αξιοπιστίας του ηγέτη στην εμπιστοσύνη που απολαμβάνει από τους ακολούθους του.

Με τα αποτελέσματα των ως άνω ερευνών συνάδουν και τα αποτελέσματα της έρευνας του Μπελιά (2015), ο οποίος συνήγαγε το συμπέρασμα πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, αφενός εγείρουν στους εργαζομένους συναισθήματα εμπιστοσύνης, πίστης, θαυμασμού και σεβασμού και αφετέρου αποτελούν πηγή έμπνευσης μέσω της εσωτερικής παρακίνησης και της ανάπτυξης προσωπικού οράματος, με αποτέλεσμα να βιώνουν οι εργαζόμενοι υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

3.4.3 Χαρισματική Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Weber (1947), οι αποδεκτές μορφές εξουσίας είναι: Η χαρισματική, η παραδοσιακή και η νόμιμη, αποδίδοντας στους χαρισματικούς ηγέτες υπεράνθρωπες και εξαιρετικές δυνάμεις, οι οποίες θεωρούσε πως έχουν θεϊκή καταγωγή. Ο House (1977), διατύπωσε την άποψη πως οι οπαδοί των χαρισματικών ηγετών είναι εκείνοι που προσδίδουν τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά στους ηγέτες, αποδίδοντάς τους ηρωικές ιδιότητες.

Εν συνεχεία, άλλοι μελετητές όπως ο Conger (1989) και οι Trice & Beyer (1986), αμφισβήτησαν τις μαγικές ιδιότητες των χαρισματικών ηγετών και συνέκλιναν στην άποψη πως το χάρισμα είναι κάποια ιδιότητα που κατέχουν ορισμένοι άνθρωποι σε μεγαλύτερο βαθμό, σε σχέση με τους υπολοίπους. Περαιτέρω καθόρισαν ως χαρισματικές συμπεριφορές την άρθρωση και επιβολή οράματος, την εμφύσηση υψηλών προσδοκιών,

την μη συμβατική συμπεριφορά, την αυτοπεποίθηση, την ανάληψη ρίσκων και την ενσυναίσθηση.

Στα πλαίσια της κοινωνικοποιημένης χαρισματικής ηγεσίας, οι Conger & Kanungo (1998) θεωρούν πως τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι τα κάτωθι:

- **Οραματισμός:** Ο χαρισματικός ηγέτης συλλαμβάνει το όραμα, διατυπώνει με σαφήνεια στόχους, αξίες, προσδοκίες και μεταλαμπαδεύει τη νέα επιθυμητή κατάσταση στους οπαδούς του, οι οποίοι τον ακολουθούν πρόθυμα και ενθουσιωδώς. Συνήθως οι ηγέτες αυτοί είναι δεινοί ρήτορες και επικοινωνιακοί, πιστοί στο όραμά τους, διάγοντας βίο ο οποίος συνάδει με το όραμα και τις αξίες που διακηρύττουν, πείθοντας και εμπνέοντας κατά αυτόν τον τρόπο τους συνεργάτες τους να δεσμευτούν στον κοινό σκοπό.
- **Συναισθηματική ταύτιση (Empathy):** Η συναισθηματική ταύτιση ως συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό ενός χαρισματικού ηγέτη (Wong & Law, 2002). Αφορά στην ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει, να κατανοεί τις αξίες και τα συναισθήματα τόσο του ίδιου όσο και των συνεργατών του, να μπορεί να «μπει» στη θέση του άλλου, δημιουργώντας ένα συνεκτικό συναισθηματικό δεσμό και ένα αίσθημα αποδοχής και ασφάλειας.
- **Ενδυνάμωση (Empowerment):** Η ενδυνάμωση αφορά, όχι μόνο στην ανάθεση και στον διαμερισμό εξουσιών, αλλά κυρίως στην εφαρμογή ποικίλων στρατηγικών επεμβάσεων, ούτως ώστε οι συνεργάτες να διαδραματίζουν ενεργό εργασιακό ρόλο, ενισχύοντας κατά αυτόν τον τρόπο την αυτοπεποίθησή τους και αυξάνοντας την αυτο-αποτελεσματικότητά τους.

3.5 Ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα

Μολονότι η έννοια της ηγεσίας αφορά στην εμπνευσμένη καθοδήγηση ατόμων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, η ειδοποιός διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι, σκοπό της ηγεσίας στον ιδιωτικό τομέα αποτελεί η μεγιστοποίηση του κέρδους, εν αντιθέσει με τον δημόσιο τομέα που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας.

Περαιτέρω οι δημόσιοι οργανισμοί, διέπονται από αυστηρή - ιεραρχική δομή και τρόπο λειτουργίας, ενώ επηρεάζονται από τη φιλοσοφία και το όραμα της εκάστοτε κυβέρνησης (Τσόγκας, 2017).

Ως εκ τούτου, οι Ferguson et al. (2014), διατύπωσαν τις κάτωθι ικανότητες που θα πρέπει να κατέχει ένας ηγέτης στον δημόσιο τομέα:

- Να διατυπώνει αλλά και να εμπνέει ένα κοινά αποδεκτό όραμα.
- Να διαθέτει στρατηγική σκέψη.
- Να εστιάζει στην εξυπηρέτηση του πολίτη.
- Να λαμβάνει άμεσα αποφάσεις, χωρίς να διακατέχεται από συναισθήματα ευθυνοφοβίας.
- Να εκχωρεί αρμοδιότητες και παράλληλα να ενθαρρύνει και να παρακινεί τους συνεργάτες του.
- Να οργανώνει αποτελεσματικές ομάδες.
- Να χρησιμοποιεί την προσωπική του ισχύ.
- Να ηγείται με διαφάνεια, υπευθυνότητα, ακεραιότητα, ταπεινότητα και να διαθέτει δεξιότητες αυτορρύθμισης και αυτοπειθαρχίας.
- Να ενθαρρύνει την καινοτομία και τη χρήση νέων τεχνολογιών.

Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), οι ανωτέρω ιδιότητες είναι απαραίτητες στους ηγέτες των δημοσίων οργανισμών, προκειμένου να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους, να ενθαρρύνουν τις αλλαγές, να αξιοποιούν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό και να μεταλαμπαδεύουν το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα των δημοσίων υπαλλήλων.

Στη χώρα μας, σε μια προσπάθεια προσέλκυσης ικανών ηγετικών στελεχών στον δημόσιο τομέα, σχεδιάστηκε να δημιουργηθεί ένα Μητρώο στελεχών δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης όπως κυρώθηκε με τον Ν. 4369/2016.

Τα εν λόγω στελέχη του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, επιλέγονται και αξιολογούνται με βάση τα κριτήρια που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2: Πλαίσιο Ικανοτήτων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΗΚΟΤΗΤΑ
Επάρκεια εφαρμογής γνώσεων και εμπειρίας	Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες	Ποσοτική και ποιοτική απόδοση, διαχείριση κρίσεων
Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου	Συμπεριφορά προς τους πολίτες, άμεση εξυπηρέτηση	Ατομική στοχοθεσία και στοχοθεσία υπηρεσίας
Ενδιαφέρον, αφοσίωση στην εκτέλεση του καθήκοντος	Συνεργασία με προϊσταμένους	ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΛΕΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ
Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση, συντονισμός και προγραμματισμός έργων	Επικοινωνία με υφισταμένους	Διοικητική ικανότητα, επίλυση προβλημάτων, αντίληψη σύνθετων καταστάσεων, διαχείριση κρίσεων
Ανάληψη ευθυνών, ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων	Διαπραγμάτευση, σεβασμό στη διαφορετικότητα	Καθοδήγηση, παρακίνηση, αξιολόγηση προσωπικού και εξωστρέφεια μονάδας.

Πηγή: Τσολακίδου (2017)

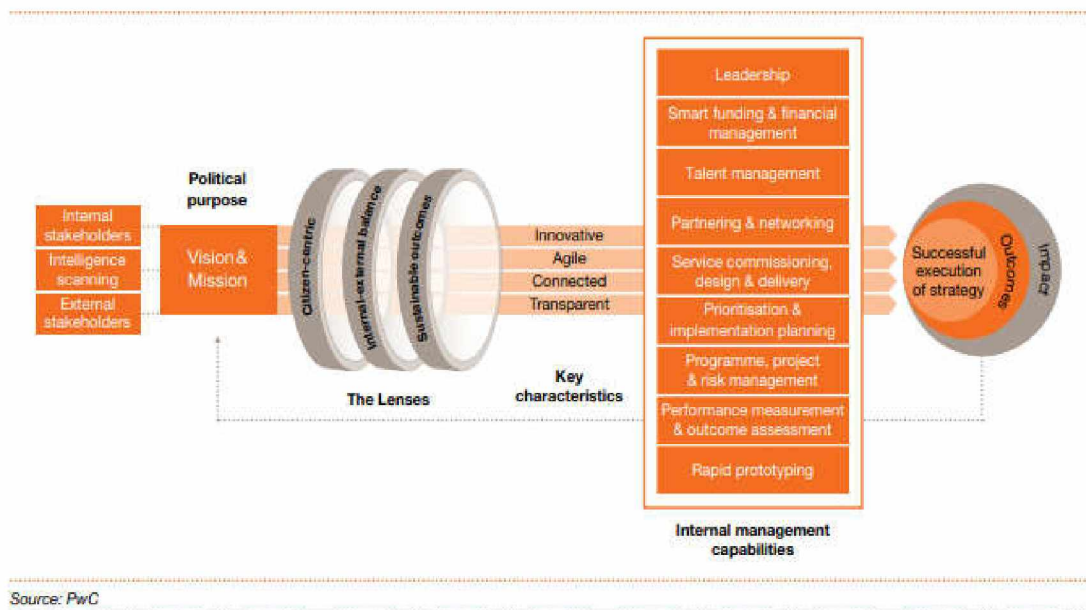
Επιπροσθέτως, σε έρευνα με θέμα «Το μέλλον της Δημόσιας Διοίκησης» που διεξήγαγε το Κέντρο Έρευνας του Δημοσίου Τομέα το έτος 2013, επισημαίνεται πως λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης της χώρας μας, των περιορισμών αλλά και των δυσκαμψιών που προέκυψαν, η ηγεσία του δημοσίου τομέα καλείται να ανταπεξέλθει σε μια σειρά προκλήσεων και ραγδαίων αλλαγών. Προσδιορίζονται τα εξής τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διακρίνουν τα ηγετικά στελέχη, ώστε η δημόσια διοίκηση να μεταβεί από το στατικό και γραφειοκρατικό μοντέλο το οποίο την χαρακτηρίζει, σε πιο δυναμικές και ευέλικτες μορφές ηγεσίας (PSRC, 2013).

- Ευελιξία: Αφορά στον βαθμό ετοιμότητας που πρέπει να επιδεικνύει η ηγεσία, ούτως ώστε γρήγορα, αποτελεσματικά και οικονομικά, η υπηρεσία να προσαρμόζεται και να ανταπεξέρχεται στις νέες συνθήκες.

- Καινοτομία: Αφορά στην ικανότητα αξιοποίησης νέων μοντέλων και λειτουργιών, προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας.
- Πνεύμα Συνεργασίας: Αφορά στην επιδίωξη συνεργασιών και στην ανάπτυξη κοινών έργων και δράσεων σε συνεργασία με άλλους δημόσιους φορείς, τόσο της Ελλάδας όσο και του εξωτερικού - Μεταφορά καλών πρακτικών.
- Διαφάνεια: Ανάπτυξη υπευθυνότητας και κλίματος εμπιστοσύνης και νομιμότητας.

Οι αλλαγές αυτές προτείνονται, καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες οφείλουν να λειτουργούν έχοντας ως επίκεντρο, αφενός την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη και τη διαμόρφωση ισορροπίας μεταξύ της αποτελεσματικής εσωτερικής λειτουργίας και της δημιουργικής ανάπτυξης του εξωτερικού περιβάλλοντος και αφετέρου την ορθή διαχείριση και αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας και των διαθέσιμων πόρων, με στόχο τη βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων και την μακροπρόθεσμη κοινωνικο-οικονομική, πολιτιστική και περιβαλλοντική ευημερία της χώρας (PSRC, 2013).

Εικόνα 8: Το Κορυφαίο Δημόσιο Σώμα Του Μέλλοντος



Πηγή: Future of Government: Tomorrow's leading public body (2013). Διαθέσιμο σε: https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc_future_of_government_pdf.pdf

3.5.1 Ισχύον Σύστημα Επιλογής Διευθυντικών Στελεχών

Στα πλαίσια της διαφάνειας και αξιοκρατίας όσον αφορά τη στελέχωση των υψηλόβαθμων διοικητικών θέσεων, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. ΔΙΔΑΔ/Φ.35.47/2306/οικ.17520/29-05-2017 εγκύκλιο του Υπουργείου Εθνικής Ανασυγκρότησης και τις κείμενες διατάξεις του άρθρου 29 του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α'/27-02-2016) και του άρθρου 2 του Ν. 4464/2017 (ΦΕΚ 46/Α'/04-04-2017), το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων καθορίζει τα εξής:

Τέσσερις ομάδες κριτηρίων όσον αφορά τη μοριοδότηση των υποψηφίων για θέση ευθύνης και συγκεκριμένα: α) Μοριοδότηση με βάση τυπικά, εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης, β) μοριοδότηση σύμφωνα με την εργασιακή εμπειρία και άσκηση καθηκόντων σε θέση ευθύνης, γ) μοριοδότηση με βάση την αξιολόγηση και δ) μοριοδότηση με βάση τη συνέντευξη.

Σε κάθε ομάδα κριτηρίων το ανώτατο όριο βαθμολογίας ανέρχεται στα 1.000 μόρια, ενώ υπάρχει διαφορετικός συντελεστής βαρύτητας αναλόγως με το επίπεδο της θέσης. Ενδεικτικά παρατίθεται ο πίνακας μοριοδότησης των κριτηρίων της 1^{ης} ομάδας.

Πίνακας 3: Μοριοδότηση κριτηρίων επιλογής στελεχών

ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ α	
Τυπικά-εκπαιδευτικά προσόντα και προσόντα επαγγελματικής κατάρτισης	
	Μόρια
• Βασικός τίτλος σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	100
• Δεύτερος τίτλος σπουδών της ίδιας εκπαιδευτικής βαθμίδας με το βασικό τίτλο σπουδών, ήτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	30
• Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας	150
• Δεύτερος μεταπτυχιακός τίτλος, ετήσιας τουλάχιστον διάρκειας	30
• Επιτυχής Αποφοίτηση από την Ε.Σ.Δ.Δ.Α.	250
• Διδακτορικό Δίπλωμα	300
• Πιστοποιημένη Επιμόρφωση κατά την τελευταία δεκαετία (10 μόρια ανά σεμινάριο επιμόρφωσης, με ανώτατο όριο τα 40 μόρια)	40
• Πιστοποιημένη γλωσσομάθεια, ως εξής:	
Άριστη γνώση κάθε ξένης γλώσσας:	40 μόρια
Πολύ καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας:	30 μόρια
Καλή γνώση κάθε ξένης γλώσσας:	10 μόρια
	κατ' ανώτατο όριο
Σύνολο κατ' ανώτατο όριο:	1.000

Πηγή: <https://diavgeia.gov.gr/doc/6%CE%9C%CE%9C1465%CE%A7%CE%98%CE%A8-%CE%A67%CE%93?inline=true>

Εικόνα 9: Μοριοδότηση με βάση το επίπεδο της προκηρυσσόμενης θέσης

ΘΕΣΗ	ΤΥΠΙΚΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ
ΓΕΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	30%	20%	20%	30%
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	35%	20%	20%	25%
ΤΜΗΜΑΤΑΡΧΗΣ	40%	20%	20%	20%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων Κ. Σπανού

Πηγή: Σπανού (2018)

Αξίζει να σημειωθεί, πως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των δημοσίων υπηρεσιών είναι στην πλειοψηφία τους άνδρες, όπως αποδεικνύεται και από τα στοιχεία του παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 4: Ποσοστιαία Κατανομή Προισταμένων ανά είδος Δημοσίου Φορέα, Φύλο και Οργανική Μονάδα, 2004.

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ	ΓΕΝ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ		ΤΜΗΜΑΤΑ		ΑΥΤΟΤΕΛΗ ΓΡΑΦΕΙΑ	
	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ
Υπουργεία	63%	37%	66%	34%	53%	47%	49%	51%
ΝΠΔΔ	53%	47%	38%	62%	26%	74%	44%	56%
ΟΤΑ	76%	24%	63%	38%	56%	45%	57%	43%

Πηγή: ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. /ΓΓΔΔ, 2006, Δελτίο Στατιστικών Στοιχείων Προσωπικού Δημοσίου Τομέα, Απογραφή: 31/12/2004. Επεξεργασία στοιχείων: Γενική Γραμματεία Ισότητας – ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Διαθέσιμο σε: https://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarrithmisi.pdf

3.6 Προγενέστερες Έρευνας για τα Επικρατέστερα Στυλ Ηγεσίας στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Σύμφωνα με έρευνα των Νερατζή κ.ά. (2018), το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας των στελεχών στα νοσοκομεία του ΕΣΥ είναι το μετασχηματιστικό, με ελάχιστη όμως διαφορά από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Η συγκεκριμένη έρευνα έλαβε χώρα σε 12 δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας, με δείγμα 231 στελέχη των αντίστοιχων νοσηλευτικών διευθύνσεων, με τη βοήθεια του ερευνητικού εργαλείου M.L.Q. –5x. Από τα αποτελέσματα προέκυψε πως το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό, με μέση τιμή: 4.054 και ακολούθως το συναλλακτικό με μέση τιμή: 4.021, δηλαδή με μια πολύ μικρή διαφορά, της τάξεως του 0.033.

Η Πουτογλίδου (2017), διεξήγαγε έρευνα σχετικά με το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στη Δ.Ο.Υ. Πειραιά, λαμβάνοντας ως δείγμα 213 εργαζομένους, εκ των οποίων οι 37 ήταν προϊστάμενοι, ενώ οι υπόλοιποι 176 υπάλληλοι. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων κατέδειξε την άσκηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, αλλά παράλληλα με εμφάνιση στοιχείων συναλλακτικής ηγεσίας. Επίσης το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας φάνηκε να συνδέεται θετικά με την ηγετική ικανότητα και τον βαθμό εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τον προϊστάμενό τους.

Η Δημητριάδου (2017), επικέντρωσε την έρευνά της σε 141 εργαζομένους σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα και συγκεκριμένα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης από διάφορες περιοχές της Ελλάδας και στη διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, έχοντας ως μεταβλητές την ανταποκριτή, την υποστηρικτική και την αναπτυξιακή ηγεσία. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η κάθε μια διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας εφαρμόζεται σε μέτριο επίπεδο, καθώς η αναπτυξιακή με μέσο όρο 2.74 ήταν η επικρατέστερη, κατόπιν η ανταποκριτή ηγεσία με μέσο όρο 2.60 και τελευταία η υποστηρικτική ηγεσία κατέδειξε μέσο όρο 2.49. Επιπλέον, παράγοντες όπως η αναγνώριση της καλής δουλειάς, η παροχή κινήτρων και οι διαπροσωπικές σχέσεις έλαβαν μέτριες βαθμολογίες, αντίστοιχες δε, των μετρίων τιμών που έλαβε και η ηγεσία.

Τη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ του εφαρμοζόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, επιχείρησε ο Καρέλλας (2015). Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 107 δημοσίους υπαλλήλους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Ως επικρατέστερο στυλ ηγεσίας

αναδείχθηκε το μετασχηματιστικό με μέσο όρο βαθμολογίας ίσο με 3.55, ενώ ακολούθησε με μικρή διαφορά το συναλλακτικό στυλ με μέση τιμή 3.2 και τέλος, η μη ηγετική συμπεριφορά με 2.1. Επίσης, διαφάνηκε η σημαντικά θετική συσχέτιση ($r= 0.33$) της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η συναλλακτική ηγεσία παρουσίασε στατιστικά ασήμαντη σχέση με την ικανοποίηση.

3.7 Προγενέστερες Έρευνες για τα Επικρατέστερα Στυλ Ηγεσίας στον Δημόσιο Τομέα άλλων χωρών

Μια πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα πραγματοποίησαν οι Wright and Pandley (2010), οι οποίοι διερεύνησαν την επίδραση της δομής των δημοσίων οργανισμών, σε σχέση με την εφαρμογή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, ορμώμενοι από τα ευρήματα άλλων ερευνών, οι οποίες διαπίστωναν την εφαρμογή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στο δημόσιο παρόλη την ιεραρχική δομή των οργανισμών. Τα ερευνητικά τους ερωτήματα ήταν τα κάτωθι:

- H₁: Όσο πιο ιεραρχικά δομημένος είναι ένας οργανισμός, τόσο χαμηλότερη είναι η αναφερθείσα πρακτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας.
- H₂: Η ασθενέστερη πλευρική αλλά και ανοδική επικοινωνία στον οργανισμό, έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας.
- H₃: Όσο μεγαλύτερη είναι η οργανωτική τυποποίηση και η γραφειοκρατία, τόσο χαμηλότερη είναι η αναφερθείσα πρακτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας.
- H₄: Όσο περισσότερο παρεμποδίζεται από τη δομή του οργανισμού η δημιουργία σχέσεων εξωτερικών αμοιβών – απόδοσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η αναφερθείσα πρακτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας.
- H₅: Όσα περισσότερα κριτήρια και οργανωτικά μέτρα λαμβάνονται για τη μέτρηση της απόδοσης, τόσο μειώνεται η αναφερθείσα πρακτική της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η έρευνα διεξήχθη σε δείγμα 1.133 δημοσίων υπαλλήλων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν την αποδοχή των ερευνητικών υποθέσεων H₁ και H₂, ενώ απερρίφθησαν η H₃, H₄ και η H₅. Ιδιαίτερα για την πέμπτη υπόθεση, τα αποτελέσματα ήταν σε πλήρη αντίθεση από αυτά που αναμένονταν, καθώς διαπιστώθηκε πως η μέτρηση της οργανωτικής απόδοσης συνετέλεσε στην αύξηση της εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η

μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίστηκε να εφαρμόζεται σε υψηλότερο επίπεδο, από ότι αναμενόταν με βάση την ιεραρχική δομή των δημοσίων οργανισμών.

Εν κατακλείδι, οι ερευνητές συμπεραίνουν πως παρόλη την ιεραρχική δομή και τους περιορισμούς που αναφύονται από τη διάρθρωση του δημοσίου τομέα, η μετασχηματιστική ηγεσία, μπορεί να διαμορφώσει τις κατάλληλες συμπεριφορές, να ξεπεράσει τα παραπάνω εμπόδια και να οδηγήσει σε ανώτερες αποδόσεις, συνυπογράφοντας αντίστοιχα τα ευρήματα των Andrews et al. (2009); Moynihan and Pandey (2005) και Pandey et al. (2007).

Οι Koech & Namusonge (2012), διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών της Κένυας, σε δείγμα 77 υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ως το πιο συνηθισμένο στυλ ηγεσίας το συναλλακτικό, με τον παράγοντα της ηγεσίας με ανταμοιβή σε μέσο όρο ίσο με 4.41, ακολούθως την προς αποφυγή ηγεσία με μέσο όρο 3.9 και τέλος τη μετασχηματιστική με μέσο όρο 3.05. Επίσης διαφάνηκε η θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την αποδοτικότητα των υπηρεσιών, σε αντίθεση με την αντίστοιχη σχέση της συναλλακτικής ηγεσίας η οποία βαθμολογήθηκε πολύ χαμηλά.

Η Bumgarner (2016), διεξήγαγε ποιοτική έρευνα, μέσω συνεντεύξεων σε 12 διευθυντικά στελέχη της δημόσιας επιχείρησης μεταφορών του Οχάιο. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας φάνηκε να είναι σχεδόν ανύπαρκτο, καθώς τα περισσότερα ηγετικά στελέχη συγκέντρωσαν χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα τη μειωμένη παρακίνηση των υπαλλήλων, την αναποτελεσματικότητα του οργανισμού και την ανάπτυξη συμπεριφορών αυτοσυντήρησης στους εργαζομένους.

Έχοντας ως στόχο την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα στην Αυστραλία, ο Ambrose (2009) εκπόνησε μελέτη σε δείγμα 792 Αυστραλών δημοσίων υπαλλήλων. Η ερευνητική υπόθεση πως τα ηγετικά στελέχη παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας απορρίφθηκε, διαβεβαιώνοντας προηγούμενες μελέτες για την απουσία μετασχηματιστικής συμπεριφοράς στη χώρα. Περαιτέρω, η υπόθεση πως υπάρχει διαφορά στις αντιλήψεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υπαλλήλων έγινε αποδεκτή, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι σε αντίθεση με τα ηγετικά στελέχη, κατέγραψαν χαμηλή αντιλαμβανόμενη μετασχηματιστική συμπεριφορά. Η αποδοτικότητα των υπηρεσιών, η

παρακίνηση, η δέσμευση και η επαγγελματική ικανοποίηση, σχετίζονται θετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Σύμφωνα με τους Sung & Rainey (2008), η ισχυρή μετασχηματιστική ηγεσία σε συνδυασμό με τον υψηλό προσανατολισμό στην παροχή προτύπων, έχουν ως αποτέλεσμα την παροχή δημοσίων υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, συνάμα με μεγάλα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτά προκύπτουν λόγω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων από την υποστηρικτική και ενθαρρυντική συμπεριφορά των ηγετικών μετασχηματιστικών στελεχών, καθώς και από την ανατροφοδότηση που εισπράττουν. Σε αντίθεση με τα ανωτέρω αποτελέσματα, η άσκηση συναλλακτικής ηγεσίας δεν κατέδειξε την ύπαρξη αντίστοιχων σχέσεων. Η εν λόγω έρευνα διεξήχθη σε δείγμα 6.900 εργαζομένων σε ομοσπονδιακές – δημόσιες υπηρεσίες των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Κεφάλαιο 4^ο: Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)

4.1 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου ΝΔΜ

Το Νέο Δημόσιο Management αποτελεί μία σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση, που αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα ως συνέπεια ευρύτερων και σε παγκόσμια κλίμακα αλλαγών. Σύμφωνα με τους Broadbent and Laughlin (2003), το ΝΔΜ αναφέρεται στην τάση υιοθέτησης των αρχών και των αξιών του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβάνοντας την ιδιωτικοποίηση δημοσίων οργανισμών, την ανάθεση – μέσω συμβάσεων και συμβολαίων - παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς οργανισμούς και τις Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).

Ο Lane (2000), υποστηρίζει πως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ συνεχίζει να είναι ένας όρος επίκαιρος, ο οποίος εισάγει την εφαρμογή των διαχειριστικών τεχνικών του ιδιωτικού τομέα, στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Ως όρος, επιδιώκει την εφαρμογή πολιτικής σχετικά με τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών φορέων και οργανισμών του δημοσίου τομέα, έτσι ώστε να είναι αποδοτικότεροι και πιο αποτελεσματικοί (Hood, 1991).

Το ΝΔΜ στηρίζεται σε δύο πυλώνες: α) Στον περιορισμό των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και β) στην αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών, επιδιώκοντας την αλλαγή από την προσήλωση στους κανόνες, στον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα (Hood, 1995). Αρχίζει να γίνεται πράξη η αναγκαιότητα της δημόσιας διοίκησης για εξωστρεφή προσανατολισμό.

Ο εκσυγχρονισμός του δημοσίου τομέα και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, αποτελούν κοινά θέματα που απασχολούν τη δημόσια διοίκηση και χαρακτηρίζονται από στοιχεία όπως:

- ✓ Μεγαλύτερη ανταποκρισιμότητα στις ανάγκες των πελατών ή χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών.
- ✓ Έμφαση στην απόδοση και στα αποτελέσματα της διοίκησης.
- ✓ Εισαγωγή προτύπων αξιολόγησης της απόδοσης.
- ✓ Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων.
- ✓ Αναγνώριση των δυνάμεων της αγοράς και δημιουργία "εσωτερικών" αγορών.
- ✓ Ιδιωτικοποίηση δημοσίων οργανισμών.
- ✓ Συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ).

- ✓ Εφαρμογή μεθόδων και πρακτικών της διοίκησης του ιδιωτικού τομέα.

4.2 Το ΝΑΜ ως μία σύγχρονη μεταρρυθμιστική τάση

Η εμφάνιση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ ως μία σύγχρονη μεταρρυθμιστική τάση παγκοσμίως, θεωρείται μία ουσιαστική από θεωρητικής καθώς και πρακτικής πλευράς προσέγγιση της διοικητικής διαδικασίας. Η ενασχόληση με την συγκεκριμένη τάση, δεν προήλθε εξ ολοκλήρου από την Ακαδημαϊκή Κοινότητα όπως συνέβαινε παλαιότερα με αντίστοιχες θεωρίες της διοίκησης, αλλά από ένα μείγμα το οποίο καλύπτει περισσότερα του ενός επιστημονικά πεδία των δημοσίων πολιτικών, τα οποία αλληλοσυμπληρώνονται σε μία συνεχιζόμενη – κυκλική δράση που σχετίζεται με την θεωρία και την πράξη (Τσακαλάκης, 2013).

Σύμφωνα με τους Vigoda – Gabot (2003), το ΝΑΜ εμφανίζεται ως μία σύγχρονη προσέγγιση που αφορά τη δημόσια διοίκηση, η οποία δύναται να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις, τις πρακτικές και τις εμπειρίες των στελεχών που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων φορέων και οργανισμών. Ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, “καλείται” να επιλύσει προβλήματα της εποχής σχετικά και με την ορθολογική διαχείριση των πόρων, με σκοπό την βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των δημοσίων οργανισμών. Το ΝΑΜ χαρακτηρίζεται ως μία επίκαιρη και ολοκληρωμένη πρόταση οργάνωσης της κοινωνίας των πολιτών, της αγοράς και των σχέσεων του Κράτους, η οποία ανταποκρίνεται στις παγκόσμιες αλλά και τοπικές εξελίξεις που σχετίζονται με την οικονομία, την πολιτική και την κοινωνία. Επιπροσθέτως ενσωματώνει προτάσεις, νέες ιδέες, καθώς και παραδοχές από περισσότερες επιστήμες και δεν ανταποκρίνεται σε μία και μοναδική σαφή μεθοδολογία.

Υποστηρίζεται επίσης από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), η τάση μίας διεθνούς σύγκλισης σε ένα «κοινό πρόγραμμα αναμόρφωσης», μέσω του οποίου προωθείται η υιοθέτηση των επιταγών του ΝΑΜ στην επικράτεια του συνόλου των Κρατών – μελών (OECD, 1995a).

4.2.1 Προέλευση του ΝΑΜ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) πρωτοεμφανίστηκε ως όρος στο Ηνωμένο Βασίλειο τη δεκαετία του 1980 τον καιρό της πρωθυπουργίας της Μάργκαρετ Θάτσερ. Εντός της ίδιας δεκαετίας, εμφανίζεται στις Ηνωμένες Πολιτείες της

Αμερικής επί προεδρίας Ronald Reagan και εν συνεχεία το ενσωμάτωσαν στη δημόσια διοίκηση των Κρατών τους η Νέα Ζηλανδία και η Αυστραλία (Καραστάθης, 2018).

Πολύ σύντομα το ΝΔΜ εξαπλώνεται με πρωτοφανή ταχύτητα σε πολλές χώρες ανά την υφήλιο και ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί η υιοθέτησή του από Κράτη με τελείως διαφορετική διοικητική κουλτούρα και κοινωνική δομή, όπως για παράδειγμα, από τη Σουηδία μέχρι τη Μογγολία και τον Καναδά (Ketti, 2005).

Η ιδέα του ΝΔΜ ως ένα μοντέλο διοίκησης με σκοπό την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την οικονομικότητα των οργανισμών και υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, προϋπήρχε και αποτυπώνεται στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Αρκετοί Βρετανοί ωφελμιστές την εποχή εκείνη, υποστήριζαν πως σε μία κοινωνία δημοκρατική, θα πρέπει να υφίσταται αποτελεσματική διαχείριση των δημοσίων οργανισμών από διοικητικά στελέχη, τα οποία να είναι επαρκώς εκπαιδευμένα. Εν συνεχεία, κατά τη δεκαετία του 1940 και πριν την έναρξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου, αρκετοί θεωρητικοί του μάνατζμεντ και της διοίκησης στη Βρετανία, προσπάθησαν να διαμορφώσουν τις οργανωτικές διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης, έτσι ώστε η παροχή των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα προς τους πολίτες να είναι αποτελεσματικότερη (Chandler, 2003).

4.2.2 Χαρακτηριστικά του ΝΔΜ

Τα χαρακτηριστικά τα οποία εμπεριέχονται στο ΝΔΜ και διαφοροποιούν το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης από τα παλαιότερα και χαρακτηρισμένα ως παραδοσιακά μοντέλα, προσανατολίζονται στους ονομαζόμενους πλέον πελάτες των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, έχοντας σκοπό να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, δίδοντας έμφαση στην αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, καθώς και την οικονομικότητα των δράσεων της διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Pollitt (2003), τα χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν το χαρακτήρα καθώς και τις αξίες των πρακτικών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, είναι τα ακόλουθα:

1. Η εστίαση στην ουσία των διαχειριστικών συστημάτων και οι προσπάθειες οι οποίες αποσκοπούν στις διαδικασίες των εισροών και των εκροών, με κυρίαρχο στόχο την αποτελεσματικότητα.
2. Η αλλαγή σχετικά με την μέτρηση αλλά και την ποσοτικοποίηση.
3. Η προτεραιότητα των αυτόνομων μορφών οργάνωσης.

4. Η εκτεταμένη υποκατάσταση των επισήμων ιεραρχικών σχέσεων.
5. Η ανάγκη των μηχανισμών της αγοράς να εξαπλωθούν στο δημόσιο, για την παροχή των υπηρεσιών.
6. Η επικέντρωση στην ποιότητα των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται στους πολίτες - πελάτες.
7. Η ασαφέστερη οριοθέτηση μεταξύ του εθελοντισμού, της αγοράς και του δημοσίου τομέα.
8. Η στόχευση στις προτεραιότητες οι οποίες αξίζουν, με κατεύθυνση τον ατομικισμό και την αποτελεσματικότητα.

4.3 Μετάβαση από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο ΝΔΜ

Οι Κυβερνήσεις των περισσότερων Κρατών, αποτιμώντας τις αδυναμίες και λαμβάνοντας υπόψη τα μειονεκτήματα της εφαρμογής του γραφειοκρατικού μοντέλου της δημόσιας διοίκησης των οργανισμών τους, ξεκίνησαν να μελετούν διαφορετικούς τρόπους σχετικά με την επίλυση των προβλημάτων αυτών.

Τα υφιστάμενα χαρακτηριστικά του παραδοσιακού μοντέλου της δημόσιας γραφειοκρατίας παράλληλα με τη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, έδιναν έμφαση στο σύνολο των γραφειοκρατικών διαδικασιών της παραγωγής αποτελεσμάτων της δημόσιας διοίκησης, με ιδιαίτερη προσήλωση στην ορθή χρήση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και των κανόνων δικαίου που οργανώνουν τις συγκεκριμένες προβλεπόμενες διαδικασίες, δίχως να λαμβάνεται υπόψη ο παράγοντας της αποτελεσματικότητας.

Επίσης, στο μοντέλο της Δημόσιας Γραφειοκρατίας, διαφαίνεται και η αντίληψη κατά την οποία οι υπάλληλοι του Κράτους αποτελούν τα εργαλεία για την εφαρμογή των διαδικασιών, σχετικά με την υλοποίηση των σκοπών της διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (2003), τα στοιχεία της μετάβασης από το παλαιότερο μοντέλο διοίκησης στο ΝΔΜ, είναι η αναδιάρθρωση των δομών της διοίκησης με βασικό στόχο την ενίσχυση της λογοδοσίας, καθώς και η προσπάθεια για την ουσιαστική ενδυνάμωση της λειτουργίας των επιτελικών δημοσίων υπηρεσιών, μέσω του πλαισίου διαμόρφωσης στρατηγικών προγραμμάτων. Επισημαίνεται δε, η έλλειψη της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης με την εφαρμογή του μοντέλου της γραφειοκρατίας, γεγονός το οποίο καλείται να αλλάξει το

σύγχρονο πλέον διοικητικό μοντέλο με την ονομασία Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management).

Με την ήδη επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών του ΝΑΜ στη δημόσια διοίκηση πολλών χωρών ανά τον κόσμο, διαφαίνεται η υπεροχή του νεότερου μοντέλου, το οποίο σύμφωνα με τον Hood (1995) περιορίζει τις διαφορές του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα και αλλάζει τον τρόπο και τις διαδικασίες λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, από την αποκλειστική προσήλωση στις διαδικασίες και τους κανόνες, στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα.

Συνεπώς, η μετάβαση από το μοντέλο της δημόσιας γραφειοκρατίας στο ΝΑΜ, διαφάνηκε ως μία πρωτοποριακή πρόταση για την επίλυση των υφισταμένων προβλημάτων, υπό το πρίσμα μίας νέας θεώρησης της δημόσιας διοίκησης.

4.4 Ενσωμάτωση του ΝΑΜ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή ενός μοντέλου διοίκησης πιο ανταγωνιστικού και αποτελεσματικού, με ποιότητα στις παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες, αποτελούσε πάντα επιθυμία των δημοσίων πολιτικών των περισσότερων Κυβερνήσεων στην Ελλάδα. Η εμφάνιση των Ανεξαρτήτων Αρχών κατά τη δεκαετία του 1990 στη χώρα μας καθώς και η ψήφιση σχετικών με την αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών Νομοθετημάτων, δημιούργησαν τα θεμέλια για την είσοδο ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα του Ελληνικού Κράτους (Λυγούρα, 2018).

Εφαπτήριο για την εισαγωγή των επιταγών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, αποτέλεσε η ψήφιση του Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α'/11-02-2004). Σύμφωνα με τους Tsimboukidou et. al. (2013), με τις διατάξεις του συγκεκριμένου νόμου, εισέρχονται νέα και σύγχρονα πρότυπα λειτουργίας στις δημόσιες υπηρεσίες, ενδυναμώνοντας τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο καλείται να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες. Επίσης, το σύνολο των υπηρεσιών του Ελληνικού δημοσίου τομέα, υιοθετεί το σύγχρονο πλέον σύστημα διοίκησης με στόχους, το οποίο αναδεικνύει την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και την παρότρυνση του ανθρώπινου δυναμικού που καλείται να ανταποκριθεί στα σύγχρονα πρότυπα της δημόσιας διοίκησης.

Οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών σε συνεργασία με τους υπαλλήλους τους, διαμορφώνουν πλέον τους ποσοτικούς και ποιοτικούς επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι

σύμφωνα με την Μαρκαντωνάτου (2011) πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά περιορισμένοι. Μία επιπρόσθετη μεταρρύθμιση του ίδιου ως άνω Νόμου, είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, εντός των πρωτοβουλιών και της αναγνώρισης της προσφοράς του. Ουσιαστικά με τον τρόπο αυτόν, ο παράγοντας άνθρωπος πλέον αποκτά ρόλο πρωταγωνιστικό, διότι καλείται να αποτελέσει έναν από τους βασικότερους μοχλούς ανάπτυξης και εφαρμογής του σύγχρονου συστήματος λειτουργιών των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α'/24-05-2004) απεικόνισε την συνέχεια της διαδικασίας της εισαγωγής των μεθόδων του ΝΔΜ στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, ενώ και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) αποτέλεσε ένα από τα βασικά διοικητικά εργαλεία όσον αφορά την ποιοτική διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Χαλά (2002), ουδεμία μεταρρυθμιστική προσπάθεια δεν πρόκειται να αποδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα, εάν δεν συνοδεύεται από παρώθηση των εργαζομένων. Ο Νόμος ο οποίος εμπεριείχε καινοτομίες αλλά παρείχε και κίνητρα στους εργαζομένους και ενίσχυσε την είσοδο του ΝΔΜ στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, ήταν ο Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α'/09-02-2007).

Η ψήφιση του Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α'/27-10-2011), αποτέλεσε μεταξύ άλλων ένα βασικό μέτρο εντός των πλαισίων, σχετικά με τη δημοσιονομική προσαρμογή της χώρας μας στις νέες εξελίξεις. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι επήλθε μεγάλη μείωση στα εισοδήματα των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, με αποτέλεσμα την απώλεια κάθε κινήτρου όσον αφορά την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στις θέσεις εργασίας τους. Σύμφωνα με τους Καρακιουλάφη et. al (2015), ο συγκεκριμένος Νόμος παράλληλα με την ψήφιση και άλλων κανόνων δικαίου στα πλαίσια των πολιτικών εσωτερικής υποτίμησης, είχε ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση των κοινωνικών δαπανών επηρεάζοντας σε πολύ μεγάλο βαθμό τους μισθούς και τις συντάξεις.

Εν συνεχεία, η πραγματοποίηση για πρώτη φορά της κατάρτισης ενός Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης με τη συμβολή του Α.Σ.Ε.Π. ως Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή, επιδιώχθηκε με την ψήφιση του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α'/27-02-2016). Ο στόχος του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο αξίζει να σημειωθεί ότι καταργήθηκε με τον Ν. 4600/2019 (ΦΕΚ 43/Α'/09-03-2019) πριν προλάβει να εφαρμοσθεί, ήταν η αξιοκρατική και αντικειμενική

στελέχωση του συνόλου των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, έτσι ώστε τα επιλεγμένα στελέχη του Μητρώου ως ηγέτες πλέον, να οδηγήσουν τις Ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες στον εκσυγχρονισμό, την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.

Κεφάλαιο 5^ο: Επαγγελματική Ικανοποίηση

5.1 Εννοιολογική προσέγγιση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί μια από τις πλέον περίπλοκες και πολυδιάστατες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σημερινοί διευθυντές – ηγέτες, καθώς πολλές μελέτες έχουν καταδείξει τη συσχέτιση της ικανοποίησης που αντλεί ο εργαζόμενος από την εργασία του, με την παρακίνηση - κίνητρα του εργαζομένου, ενώ ο βαθμός παρακίνησης επηρεάζει την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την απόδοση των οργανισμών (Azirí, 2011). Στην ίδια άποψη συγκλίνουν και οι Anju & Sona (2011), τονίζοντας πως ένας ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι παράλληλα και ένας παραγωγικός εργαζόμενος, δίδοντας επιπλέον και την προέκταση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην ψυχική ευεξία και ευτυχία των εργαζομένων στην προσωπική – καθημερινή ζωή τους. Σε αντίθετη περίπτωση, ο εργαζόμενος βιώνει επαγγελματική εξουθένωση, η οποία συνεπάγεται την μείωση της παραγωγικότητας, ενώ παράλληλα οδηγεί στην ανάπτυξη αρνητικών και ασταθών εργασιακών, αλλά και προσωπικών σχέσεων (Koustelios & Kousteliou, 2001).

Σύμφωνα με τον Herzberg (1935), η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί τη συνισταμένη ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων, που επηρεάζουν την έκφραση της ειλικρινούς ικανοποίησης των ανθρώπων από τη δουλειά τους. Ο Lawler (1973), διετύπωσε την άποψη πως η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά τον συσχετισμό μεταξύ των προσδοκώμενων και των πραγματικών απολαβών από την εργασία, ενώ οι Schneider & Snyder (1975) έδωσαν μια εσωτερική διάσταση στην εργασιακή ικανοποίηση, θεωρώντας πως αφορά σε μια αντίδραση του ατόμου που εκπορεύεται από το προσωπικό του σύστημα αξιών και προσδοκιών, βάση του οποίου ερμηνεύει τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον εργασίας του.

Ο Locke (1976), αναφέρει πως η ικανοποίηση από την εργασία συνιστά μια ευχάριστη – θετική συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιέρχεται ο εργαζόμενος, ως αποτέλεσμα της εκτίμησής του σχετικά με την εργασία ή των εμπειριών που αποκτά διαμέσου αυτής. Ο Spector (1997), καταλήγει στο συμπέρασμα πως η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την αλληλεπίδραση πλήθους παραγόντων, αρχής γενομένης από τη διαρρύθμιση του χώρου, έως το είδος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας.

Κατά τους Lu et al (2005), η ικανοποίηση από την εργασία αφορά στο συναίσθημα που προκύπτει από την επίτευξη των στόχων που τίθενται από το άτομο, ενώ οι Hollyforde & Whiddett (2002) προσδιορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, που είναι συνυφασμένη με την πεποίθηση του ατόμου ότι πληρούνται αξίες και ανάγκες που αποτελούν προτεραιότητα για αυτόν.

Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να διερευνηθεί, αφενός υπό το πρίσμα του περιεχομένου της εργασίας (ενδογενής διάσταση), όπως δεξιότητες, υπευθυνότητα, αυτενέργεια και αφετέρου ως προς τις συνθήκες εντός των οποίων συντελείται μια εργασία, όπως για παράδειγμα η αμοιβή, το ωράριο και ο χώρος εργασίας (εξωγενής διάσταση) (Warr, 1990), οδηγώντας κάποιους μελετητές σε αντίστοιχο διαχωρισμό των εργαζομένων με βάση ενδογενή και εξωγενή κίνητρα υποκίνησης. Εργαζόμενοι οι οποίοι παρακινούνται από αυτή κάθε αυτή την εργασία, θεωρούνται ως άτομα που υποκινούνται από εσωγενή κίνητρα, σε αντίθεση με τους εργαζομένους που παρακινούνται από παράγοντες όπως η μισθοδοσία και η επαγγελματική εξέλιξη οι οποίοι κατατάσσονται στα άτομα με εξωγενή κίνητρα (Wahba & Bridwell, 1976).

Αξίζει να σημειωθεί, πως η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια ευμετάβλητη κατάσταση, καθώς ακόμη και το ίδιο άτομο σε διαφορετικές χρονικές στιγμές μπορεί να παρουσιάσει διαφορετική συμπεριφορά και συναισθήματα (Jex and Britt, 2015), ενώ το ίδιο άτομο να είναι ικανοποιημένο από κάποιες πτυχές της εργασίας του και παράλληλα δυσαρεστημένο από κάποιες άλλες (Robbins et al, 2013).

Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να διερευνηθεί, είτε ως ανεξάρτητη μεταβλητή είτε ως εξαρτημένη. Η διαφοροποίηση αντιστοίχως έγκειται στο αν θεωρείται ως η αιτία – ο προσδιοριστικός εκείνος παράγοντας που επιδρά στη διαμόρφωση άλλων στάσεων και συμπεριφορών ή εάν διερευνάται ως το αποτέλεσμα άλλων μεταβλητών που επηρεάζουν το άτομο. Εάν αντιμετωπίσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε διερευνώνται οι συνέπειες της ύπαρξης ή αντιθέτως της ανυπαρξίας αυτής, ενώ ως εξαρτημένη μεταβλητή εξετάζονται οι παράγοντες που την προσδιορίζουν (Robbins et al, 2013).

5.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, είναι πολυδιάστατη και πολυεπίπεδη και ως εκ τούτου ο βαθμός της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί τη συνισταμένη πολλών παραγόντων, όπως ατομικοί, κοινωνικοί, οργανωτικοί κ.ά. (Saari & Judge, 2004).

Κατά τους Τσούνη και Σαράφη (2016), η επαγγελματική ικανοποίηση απορρέει είτε από ενδογενείς, είτε από εξωγενείς παράγοντες. Στην πρώτη περίπτωση αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της ίδιας της εργασίας, η φύση δηλαδή καθώς και το αντικείμενο αυτής και περιλαμβάνει συνιστώσες όπως η αυτονομία στην τέλεση του έργου, η αντιστοιχία μεταξύ απαιτούμενων προσόντων και επαγγελματικών απαιτήσεων, καθώς επίσης και οι ικανότητες – δεξιότητες που καλούνται να κατέχουν ή να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι. Στους εξωγενείς παράγοντες συγκαταλέγονται οι συνθήκες εργασίας όπως για παράδειγμα, ο φωτισμός, ο εξαερισμός, οι χρηματικές αμοιβές, η ασφάλιση και η δυνατότητα προαγωγών, καθώς επίσης και το μοντέλο ηγεσίας.

Στον ρόλο που διαδραματίζει ο άμεσος προϊστάμενος και γενικότερα ο οργανισμός ως παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης, αναφέρθηκαν τόσο ο Spector (1997), όσο και οι Bettencourt & Brown (1997), επισημαίνοντας την μη τιμωρητική και αυστηρή ηγεσία, σε συνδυασμό με το προσωπικό ενδιαφέρον και την παροχή οδηγιών και επιβραβεύσεων, ως παράγοντες που συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Παράλληλα, αποτελεσματικός θεωρείται εκείνος ο προϊστάμενος ο οποίος εκφράζει υψηλές προσδοκίες, ενισχύει την ανάληψη πρωτοβουλιών και παρέχει υποστήριξη στους εργαζομένους, προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Στο ίδιο μήκος κύματος, ο Tortia (2008) προσθέτει και τη διάσταση της αμεροληψίας, της ισότιμης αντιμετώπισης και της δικαιοσύνης στον οργανισμό, ως παράγοντες που ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επίσης, αποτελούν σύμφωνα με πολλούς ερευνητές παράγοντες που διαφοροποιούν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων (Meshal & Adnan, 2018).

Αναφορικά με τον παράγοντα φύλο, οι έρευνες έχουν καταλήξει σε αντικρουόμενα συμπεράσματα, καθώς σύμφωνα με τους Bender et al., (2005); Clark, (1997); Ishitani, (2010); Okpara et al., (2005), οι γυναίκες φαίνεται να βιώνουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τους άνδρες, ενώ άλλες έρευνες υποδεικνύουν

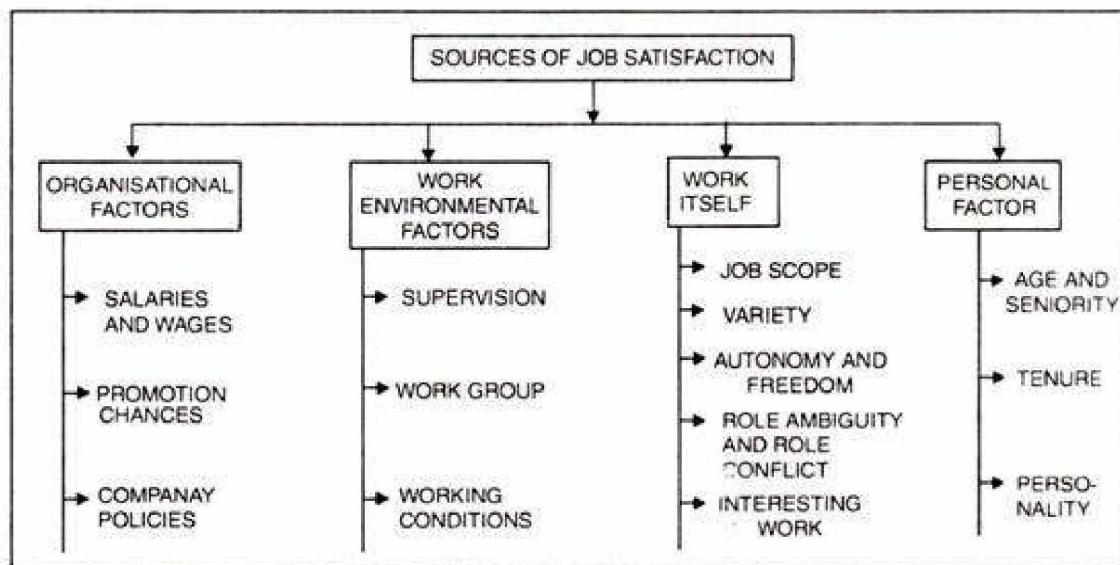
πως πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους παρουσιάζονται οι άνδρες εργαζόμενοι (Aydin et al., 2012; Chiu, 1998; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007). Σε αντίστοιχες μελέτες των Belias και Koustelios (2013 α, 2013 β), αναδείχθηκε η προτίμηση των γυναικών για ένα φιλικό περιβάλλον εργασίας, σε αντίθεση με τους άνδρες εργαζομένους οι οποίοι επιδιώκουν πιο ανταγωνιστικά εργασιακά περιβάλλοντα. Βεβαίως κάποιες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως το φύλο δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης όσον αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση (Al-Ajmi, 2006 ; Linz,2003; Oshagbemi, 2003).

Η επίδραση της ηλικίας του εργαζομένου στην επαγγελματική του ικανοποίηση έχει επίσης διερευνηθεί από πληθώρα μελετητών. Τα σχετικά ευρήματα εντοπίζουν ότι οι νεώτεροι σε ηλικία υπάλληλοι, τείνουν να εμφανίζουν μικρότερο βαθμό ικανοποίησης σε σχέση με τους μεγαλύτερους ηλικιακά, καθώς οι δεύτεροι απολαμβάνουν καλύτερες χρηματικές απολαβές, προνόμια και ανώτερες διοικητικά θέσεις. Παρόλα αυτά η παρατεταμένη παραμονή στην ίδια εργασία τείνει να επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση του εργαζομένου (Dobrow et. al., 2016). Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και οι Belias et al. (2013), σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε τραπεζικούς υπαλλήλους, καθώς διαπίστωσαν πως οι νεώτεροι εργαζόμενοι βιώνουν λόγω της απειρίας τους, μεγαλύτερο εργασιακό στρες και αρνητικές εμπειρίες, τα οποία σε συνδυασμό με την έλλειψη προοπτικής για επαγγελματική ανέλιξη, τους οδηγούν σε μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με τους μεγαλύτερους ηλικιακά συναδέλφους τους.

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων σύμφωνα με τους Sánchez & López-Guzmán (2016), συνιστά έναν ακόμη παράγοντα που επιδρά στην επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς εργαζόμενοι με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο τείνουν να διακατέχονται από υψηλότερα επίπεδα ευγνωμοσύνης σχετικά με τη θέση εργασίας τους, αν και έχουν μειωμένες πιθανότητες για επαγγελματική εξέλιξη. Στον αντίποδα, εργαζόμενοι υψηλών τυπικών προσόντων εκφράζουν δυσαρέσκεια από τη ρουτίνα που ενυπάρχει στην άσκηση των καθηκόντων τους (Carrel & Elbert 1974), ενώ συνήθως αυτή η κατηγορία υπαλλήλων εκφράζει και υψηλά επίπεδα επαγγελματικών προσδοκιών, με αποτέλεσμα να βιώνουν συχνά συναισθήματα ματαίωσης και δυσαρέσκειας (Bader et al, 2013).

Ορισμένοι ερευνητές ωστόσο, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η εκπαιδευτική διαφοροποίηση δεν σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση (Green, 2000).

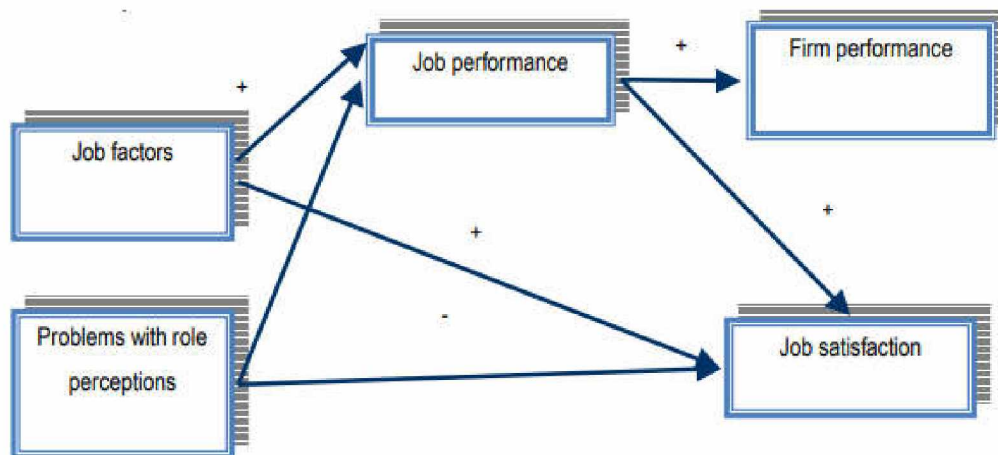
Εικόνα 10: Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης



Πηγή: Venkatesh (2019)

Οι Christen et al. (2006), θεωρούν πως η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με παράγοντες σχετικούς με την εργασία, την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τον ρόλο τους στην επιχείρηση, την απόδοση στην εργασία και την απόδοση της επιχείρησης.

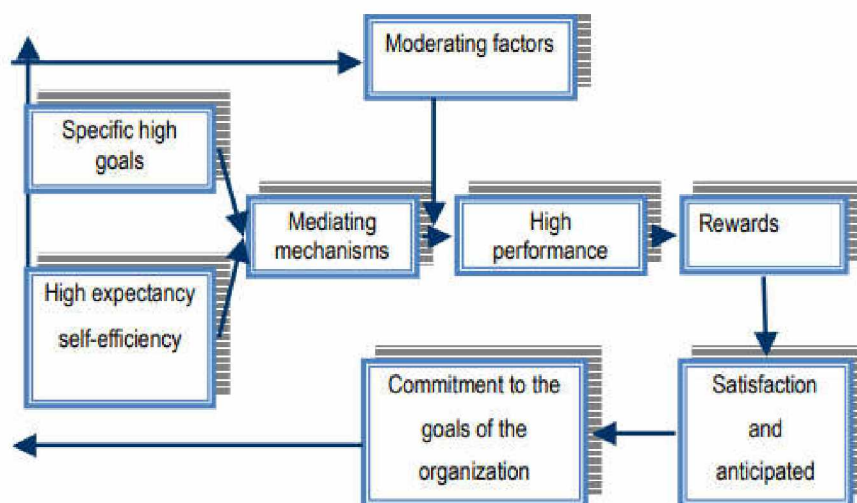
Εικόνα 11: Μοντέλο Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Christen, Lyer and Soberman



Πηγή: Christen et al. (2006)

Οι Locke & Latham (1990), αναφέρουν ότι δεν αρκεί μόνο η διατύπωση υψηλών στόχων και προσδοκιών ως παράγοντες παρακίνησης και απόδοσης, αλλά θέτουν τον παράγοντα επιτυχία και την υψηλή απόδοση, ως βασικό συστατικό της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Εικόνα 12: Μοντέλο Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Locke & Latham



Πηγή: Locke & Latham (1990)

5.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση: Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Η επαγγελματική ικανοποίηση κατά τον Baron (1986), είναι άμεσα συνυφασμένη με τα κίνητρα, καθώς επίσης τις στάσεις και τις αξίες των εργαζομένων αναφορικά με την εργασία τους. Στην ίδια άποψη συγκλίνουν και οι Berry & Houston (1993), οι οποίοι τονίζουν τη συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων, της απόδοσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν, η μεταβολή ενός εκ των άνω παραμέτρων επιφέρει μεταβολές και στις υπόλοιπες.

Η διερεύνηση των κινήτρων και των παραμέτρων που συμβάλουν στην ανάπτυξη καθώς και στη μεταβολή αυτών, αποτελεί εκτεταμένο αντικείμενο μελέτης του κλάδου της ψυχολογίας σύμφωνα με τον Κάντα (1998), καθώς η κατανόηση των κινήτρων συνεπάγεται τη δυνατότητα πρόβλεψης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και κατά συνέπεια τη δυνατότητα επηρεασμού καθώς και της μεταβολής αυτής.

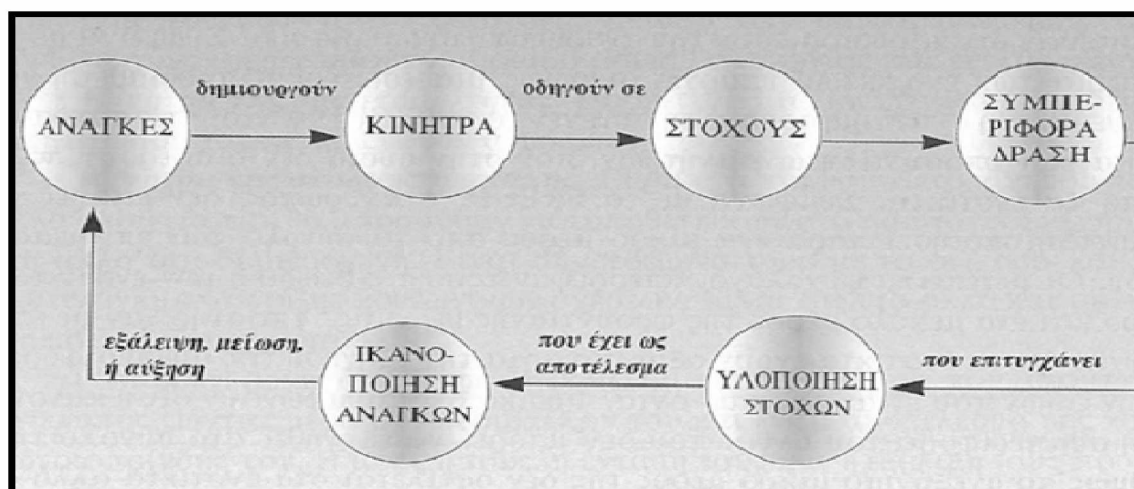
Απώτερος στόχος της μελέτης της θεωρίας των κινήτρων στον εργασιακό χώρο, είναι η λήψη αποφάσεων της διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές παραμέτρους ώστε να μεγιστοποιηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία θα συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του κάθε οργανισμού (Πλατσίδου & Γωνιδά, 2005).

Περαιτέρω, οι στρατηγικές κινητοποίησης των εργαζομένων σύμφωνα με τους De Vito et al. (2016), αποτελούν απαραίτητο εργαλείο για τους μάνατζερ, καθώς στη

σύγχρονη κοινωνία όπου η παροχή οικονομικών κινήτρων παρουσιάζει αυξημένη δυσκολία, η γνώση των κινήτρων, η παρώθηση, η κατανόηση της διαφορετικότητας καθώς και των συναισθημάτων και των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους, αποτελεί το στρατηγικό πλεονέκτημα του οργανισμού για την αύξηση της παραγωγικότητας. Αξίζει να σημειωθεί πως σύμφωνα με τον Μπερεδέμα (2017), η έννοια της παρακίνησης αφορά σε μελλοντικές πράξεις (παρακίνηση για...), ενώ η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης αφορά σε καταστάσεις οι οποίες έχουν ήδη λάβει χώρα (ικανοποίηση από...).

Σύμφωνα με τους Παπάνη και Ρόντο (2005), οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, αναλόγως του κριτηρίου βάση του οποίου επιχειρούν να προσεγγίσουν την έννοια των κινήτρων: Θεωρίες Οντολογικές ή Περιεχομένου και Μηχανιστικές Θεωρίες ή Διαδικαστικές. Η πρώτη θεωρία έχει ως εφελτήριο το περιεχόμενο της παρακίνησης, δηλαδή διερευνούνται οι παράγοντες που πραγματικά παρακινούν τους ανθρώπους, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τους τρόπους ικανοποίησης αυτών. Ενδεικτικές θεωρίες που συγκαταλέγονται στις οντολογικές, αποτελούν οι θεωρίες του Maslow, του McClelland καθώς και του Herzberg. Οι διαδικαστικές θεωρίες έχουν ως σημείο εκκίνησης τον προσδιορισμό των μηχανισμών της παρακίνησης, δηλαδή διερευνώνται οι διαδικασίες που συντελούν στην ενθάρρυνση των ατόμων να εκδηλώνουν στάσεις και συμπεριφορές, που θα συμβάλουν στην εργασιακή ικανοποίησή τους. Αντιπρόσωποι των μηχανιστικών θεωριών είναι οι Vroom και οι Porter & Lawler.

Εικόνα 13: Απλοποιημένη Διαδικασία Σχετικά με την Παρακίνηση



Πηγή: Μπουραντάς (2002)

5.3.1 Οντολογικές θεωρίες

5.3.1.1 Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow

Θεμελιωτής των οντολογικών θεωριών υπήρξε ο Maslow (1943), ο οποίος ορμώμενος από την επιστήμη της ψυχολογίας, διερεύνησε τα στάδια ανάπτυξης των ανθρώπων. Εν συνεχεία το 1954 και το 1970, ιεράρχησε τις ανάγκες των ανθρώπων σε πέντε βασικές κατηγορίες, στη γνωστή πλέον «πυραμίδα» αναγκών του Maslow. Σύμφωνα με τον Lambert (2018), το εν λόγω σύστημα ιεράρχησης αναγκών, μελετά την εγγενή εμπλοκή των ανθρώπων στα συμπεριφοριστικά κίνητρα, θέτοντας ως βασική προϋπόθεση την κατάκτηση των αναγκών ενός επιπέδου, προκειμένου το άτομο να εισέλθει στο επόμενο. Όταν δηλαδή ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός επιπέδου, οι άνθρωποι δεν κινητοποιούνται πλέον από τις συγκεκριμένες ανάγκες και κατά συνέπεια προσπαθούν να κατακτήσουν το επόμενο επίπεδο αναγκών (Suyono and Mudjanarko, 2017). Στόχος κάθε ατόμου, είναι η κατάκτηση του πέμπτου και ανώτερου επιπέδου αναγκών, του επιπέδου της αυτοπραγμάτωσης.

Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow

- **Φυσιολογικές Ανάγκες:** Περιλαμβάνονται οι πλέον βασικές για την επιβίωση του ατόμου ανάγκες, δηλαδή ανάγκη για ικανοποίηση πείνας, δίψας, ένδυσης, ύπνου, αέρα κ.ά. Σύμφωνα με την Κουκουβάνη (2018), οι ανάγκες αυτές καλύπτονται στον εργασιακό χώρο από τις οικονομικές απολαβές, ενώ οι Βακόλα και Νικολάου (2012) προσθέτουν πως η ικανοποίηση αυτών των αναγκών, προκύπτει και από τις στοιχειώδεις εργασιακές συνθήκες.
- **Ανάγκη για ασφάλεια:** Όχι μόνο σωματική αλλά και συναισθηματική ασφάλεια, δηλαδή για τάξη και σταθερότητα. Στον χώρο της εργασίας, αφορά στην ανάγκη για επαγγελματική αποκατάσταση, μονιμότητα, κατάκτηση ενός αξιοπρεπούς οικονομικού επιπέδου και διαβίωσης. Ο φόβος στο στάδιο αυτό επέρχεται από την πιθανότητα, είτε το άτομο να μην μπορέσει να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες, είτε να απολέσει όλα όσα έχει κατακτήσει (Τριγώνης, 2012).
- **Κοινωνικές Ανάγκες:** Αφορά στην έμφυτη ανάγκη του «ανήκειν». Κάθε άνθρωπος δηλαδή έχει την ανάγκη να ανήκει κάπου, να τον αποδέχονται, να αγαπά και να τον αγαπούν (Κουμπαρέλης, 2017). Κατά τον Stoyanov (2017), η ανάγκη αυτή ικανοποιείται στο επαγγελματικό περιβάλλον με την ανάπτυξη συναδελφικής αλληλεγγύης, συνεργατικής κουλτούρας και αρμονικών επαγγελματικών σχέσεων.

- **Ανάγκη Τεκμηρίωσης:** Ανάπτυξη δηλαδή της αυτοπεποίθησης, της αναγνώρισης, της ανεξαρτησίας και της επιτυχίας. Σύμφωνα με τον Lufthans (1989), η ανάγκη για κοινωνική εκτίμηση εμφανίζεται και στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς κάθε άτομο αισθάνεται την ανάγκη, όχι μόνο να προβάλλει τις ικανότητες και τα προσόντα του, αλλά αυτά να χαίρουν της ανάλογης εκτίμησης από τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους του. Η αυτοεκτίμηση και η αίσθηση εσωτερικής αξίας, ικανοποιούνται με την αναγνώριση για παράδειγμα της καλής απόδοσης, την ανάθεση αποστολών – προκλήσεων, την προσφορά τίτλων και ενδεχομένως με την τοποθέτηση των ατόμων σε θέσεις ευθύνης.
- **Ανάγκη για Αυτοπραγμάτωση:** Τοποθετείται στην υψηλότερη θέση της πυραμίδας, καθώς θεωρείται ως το ανώτατο επίπεδο αναγκών των ατόμων. Σύμφωνα με τους McEwen and Willis (2014), σκοπός της ανθρώπινης ύπαρξης σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, είναι η κατάκτηση του πέμπτου επιπέδου, δηλαδή της αυτοπραγμάτωσης. Προϋποθέτει την ανάγκη να θέτει κάποιος υψηλούς στόχους και να προσπαθεί να τους κατακτήσει και αφορά στο απόγειο της προσωπικής ικανοποίησης, της εξέλιξης και της επιτυχίας (Μπουραντάς, 2001).

Εικόνα 14: Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow



Πηγή: Βασιλόπουλος (2017)

Αν και η θεωρία του Maslow δέχτηκε πολλές επικρίσεις σχετικά με την αδυναμία ποσοτικού προσδιορισμού του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών, καθώς επίσης και λόγω του ότι η παρακίνηση των ανθρώπων συντελείται από την ταυτόχρονη ικανοποίηση πολλών αναγκών και όχι από την ικανοποίηση μεμονωμένα κάθε επιπέδου (Μπουραντάς,

2001), παρόλα αυτά αποτέλεσε εφελτήριο για την ανάπτυξη στρατηγικών στους οργανισμούς, για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους πέραν των τυπικών, όπως για παράδειγμα οι χρηματικές αμοιβές, η ασφάλιση κ.ά., προκειμένου να κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και να αυξάνεται το ενδιαφέρον και η δέσμευσή τους στην εργασία (Κατσαλής, 2008).

Ο Τζωρτζάκης (2000) βασισμένος στη θεωρία του Maslow, προτείνει στα διοικητικά στελέχη τα οποία έχουν και την ευθύνη δημιουργίας κατάλληλου κλίματος, ένα τέτοιο κλίμα με το οποίο οι εργαζόμενοι να μεγιστοποιούν τις δυνατότητές τους κατά τη διαδικασία παρακίνησης του προσωπικού και να λαμβάνουν υπόψη τους ότι:

- Η δημιουργία κινήτρων, αποτελεί τη συνισταμένη πολλών αναγκών. Η θεώρηση μιας και μόνο ανάγκης ως προϋπόθεση για τη δημιουργία κινήτρων, θεωρείται απλουστευμένη και ανεπαρκής.
- Τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να γνωρίζουν τις σημαντικότερες ανάγκες των εργαζομένων και να προχωρούν στη διασύνδεση αυτών των αναγκών με τα παρεχόμενα κίνητρα. Για παράδειγμα, η ανάγκη ενός εργαζόμενου για εκτίμηση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να παρέχονται από τον οργανισμό αντίστοιχες αμοιβές, ώστε να ικανοποιείται η εν λόγω ανάγκη. Τα κίνητρα διαφοροποιούνται αναλόγως με το άτομο, τον χρόνο αλλά και τις υπάρχουσες συνθήκες.

5.3.1.2 Θεωρία του Alderfer Clayton

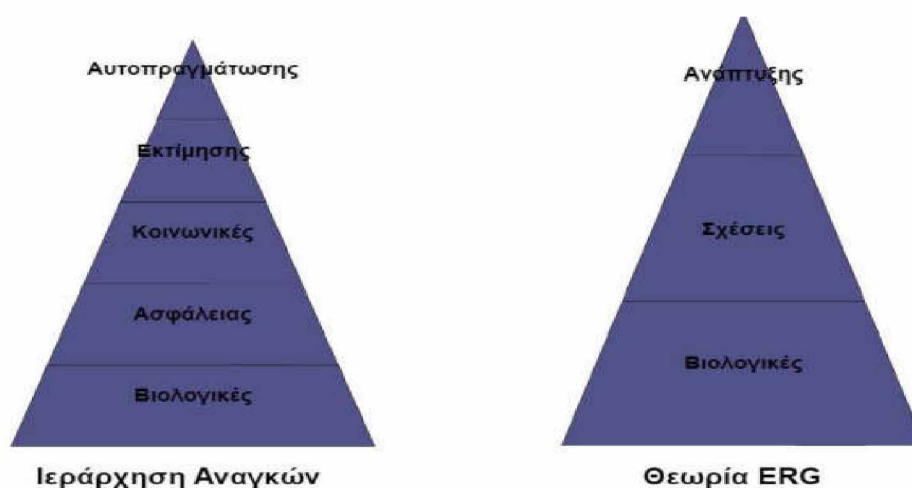
Η θεωρία του Alderfer, γνωστή και ως θεωρία ERG ως ακρωνύμιο των λέξεων: Existence (Υπαρξη), Relatedness (Σχέσεις) και Growth (Ανάπτυξη), αποτελεί μια από τις θεωρίες περιεχομένου, καθώς εστιάζει στη διερεύνηση των εγγενών παραγόντων παρακίνησης των ατόμων (Ivancevich et al., 2008).

Κατά τον Alderfer (1969), τα πέντε επίπεδα αναγκών τα οποία διетύπωσε ο Maslow, περιορίζονται στα εξής τρία:

- **Ανάγκες Υπαρξης (Existence)**, στις οποίες συμπεκνώνονται τα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών του Maslow: οι βιολογικές και φυσιολογικές ανάγκες των ανθρώπων, όπως λόγου χάριν, η πείνα και η δίψα, καθώς επίσης και η ανάγκη για ασφάλεια.

- **Ανάγκες Σχέσεων (Relatedness)**, κατ' αντιστοιχία των κοινωνικών αναγκών του Maslow. Περιλαμβάνουν την ανάγκη του ανθρώπου για τη δημιουργία και διατήρηση διαπροσωπικών σχέσεων, με την οικογένεια, τους συνάδελφους και τον κοινωνικό περίγυρο.
- **Ανάγκες Ανάπτυξης (Growth)**, οι οποίες συνάδουν με τις ανάγκες του Maslow για αυτοσεβασμό, αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Εικόνα 15: Διαφορές των Θεωριών Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow και του Alderfer



Πηγή: Δουγαλή (2017)

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), η ειδοποιός διαφορά μεταξύ της θεωρίας του Alderfer και της αντίστοιχης του Maslow, έγκειται αφενός στη μειωμένη κατηγοριοποίηση των αναγκών, από πέντε σε τρεις, η οποία συμβάλει στη μείωση της ιεραρχικής ακαμψίας και αφετέρου άρετε η μονόδρομη ανοδική κατεύθυνση της ικανοποίησης των αναγκών του Maslow, καθώς αναγνωρίζεται πλέον η δυνατότητα της οπισθοδρόμησης από τα ανώτερα στα κατώτερα επίπεδα αναγκών, εφόσον συντρέχουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις.

5.3.1.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959), αποτέλεσε μια από τις σχετικά σύγχρονες απόπειρες κατανόησης, αφενός των εγγενών και αφετέρου των εξωγενών παραγόντων ενεργοποίησης της συμπεριφοράς των ανθρώπων, όσον αφορά την επαγγελματική τους ικανοποίηση (Nyame-Mireku, 2012). Η έρευνα του Herzberg επηρεάστηκε από τις έως τότε γνωστές θεωρίες των Maslow, Mayo και McGregor (Giese and Avoseh, 2019).

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του, διερεύνησαν αρχικά περίπου 2.000 αναφορές σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους, ενώ αργότερα πραγματοποίησαν έρευνα σε 200 λογιστές στην Πενσυλβάνια, θέτοντας το εξής βασικό ερώτημα: Τι θέλουν οι εργαζόμενοι από την δουλειά τους; Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν μια ισχυρή διαφοροποίηση των παραγόντων που συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση, σε σχέση με εκείνους που προκαλούν δυσαρέσκεια στον χώρο εργασίας, και κατά συνέπεια ανέδειξε την πεποίθηση πως οι έννοιες επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική δυσαρέσκεια, αποτελούν ανεξάρτητες και όχι αντίθετες έννοιες (Nyame-Mireku, 2012).

Εικόνα 16: Ικανοποίηση Έναντι Δυσαρέσκειας

Ικανοποίηση έναντι δυσαρέσκειας



Πηγή: Robbins & Coulter (2016)

Οι Herzberg et al. (1959), απεφάνθησαν πως ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος μπορεί ταυτόχρονα να εκφράζει δυσαρέσκεια εξαιτίας κάποιων παραγόντων και άρα η αύξηση της ικανοποίησης ενός εργαζομένου, δεν αποτελεί γραμμική συνάρτηση της μείωσης της επαγγελματικής του δυσαρέσκειας. Κατά συνέπεια η προσπάθεια των μάνατζερ να ελαχιστοποιήσουν τους παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας, δεν συνεπάγεται κατ' ανάγκη την ταυτόχρονη αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Ramlall, 2004).

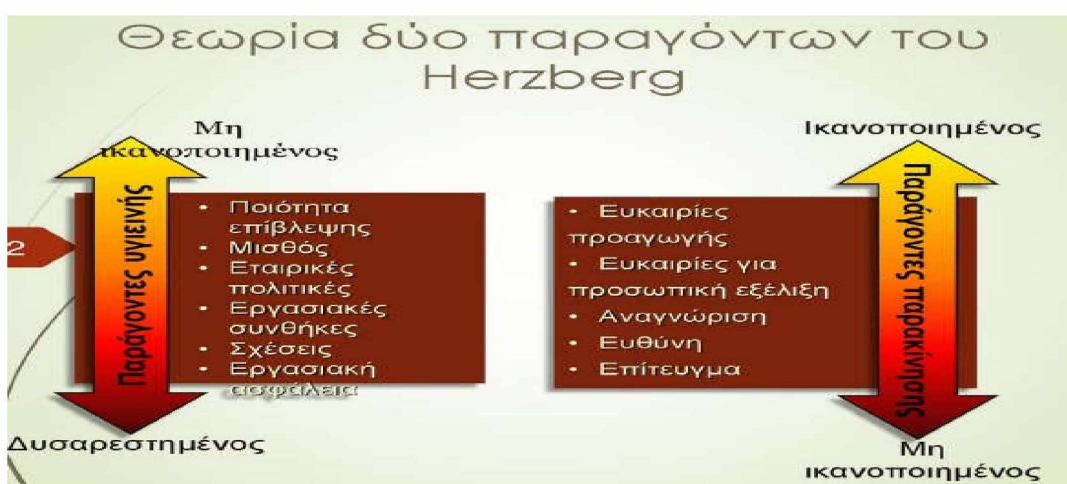
Ο Herzberg (1968), κατηγοριοποίησε τα κίνητρα των εργαζομένων σε δύο διακριτές κατηγορίες: Στους παράγοντες υγιεινής και στους υποκινητικούς παράγοντες.

- **Παράγοντες Υγιεινής:** Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται η οργανωτική πολιτική και η δομή του οργανισμού, η εποπτεία και η ποιότητα του προϊσταμένου,

οι χρηματικές απολαβές, η ασφάλιση – σύνταξη, η επαγγελματική σταθερότητα, οι συνθήκες εργασίας συμπεριλαμβανομένων του φωτισμού, του εξαερισμού, του εξοπλισμού κ.α. Η ανυπαρξία των συγκεκριμένων παραγόντων ενδέχεται να οδηγήσει στη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, ενώ αντιθέτως η ύπαρξή τους, δεν συνεπάγεται στην επίτευξη υψηλότερης παρακίνησης και επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Κάντα (2008), οι παράγοντες υγιεινής (hygiene) αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον και η δράση τους εστιάζεται στην πρόληψη των δυσάρεστων συναισθημάτων που απορρέουν από τον εργασιακό χώρο, δηλαδή αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια, ενώ μικρή συμβολή έχουν στην διαμόρφωση θετικών συναισθημάτων.

- **Παράγοντες Υποκίνησης:** Η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την εργασία αυτή καθαυτή, με την αναγνώριση του παραγόμενου έργου τόσο από τον προϊστάμενο όσο και από τους συναδέλφους, με την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων, με την πρόοδο και την δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης, με την ανάπτυξη υπευθυνότητας (Herzberg, 1974). Οι ως άνω παράγοντες (παρακίνητες) σύμφωνα με την Γκόλια (2017), λειτουργούν παρωθητικά, έτσι ώστε το άτομο να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και να επιτυγχάνει καλύτερες επιδόσεις, καθώς κατά την Δουγαλή (2017), οι εν λόγω παράγοντες αποτελούν ατομικά - εσωτερικά κίνητρα, τα οποία συντελούν στην κατάκτηση της αυτοπραγμάτωσης του ατόμου.

Εικόνα 17: Θεωρία του Herzberg



Πηγή: Μπελιάς (2018)

Η θεωρία του Herzberg έτυχε ευρείας απήχησης και αποτέλεσε το εφαλτήριο για μετέπειτα έρευνες αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Παρόλα αυτά, δέχθηκε

πλήθος κριτικών, αφενός σχετικά με τη μεθοδολογία έρευνας, καθώς το δείγμα αποτέλεσαν 200 μηχανικοί και λογιστές, δηλαδή εργαζόμενοι με παρόμοιες εμπειρίες και προβλήματα (Muhammad and Naeem, 2013) και αφετέρου λόγω του δυισμού της θεωρίας, καθώς ο εν λόγω διαχωρισμός θεωρήθηκε ιδιαίτερος περιοριστικός (McKenna, 1987). Αξίζει να σημειωθεί, πως σύμφωνα με τον Daft (2003), ειδικά ο παράγοντας μισθός μπορεί να θεωρηθεί είτε ως παράγοντας υγιεινής, είτε ως παράγοντας υποκίνησης, αναλόγως με την αξία που του προσδίδει ο εργαζόμενος. Κατά συνέπεια, εάν ο μισθός ειδωθεί ως αγοραστική δύναμη, τότε εντάσσεται στους παράγοντες υγιεινής, ενώ εάν αποτελεί σύμβολο επαγγελματικής επιτυχίας, τότε διαδραματίζει παράγοντα υποκίνησης του εργαζομένου, ενώ κατά τους Judge et.al. (2010) οι οικονομικές απολαβές φαίνεται να έχουν ισχυρά θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνεται και ο Brown (2001), ο οποίος κατέδειξε πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι απολαμβάνουν έναν ικανοποιητικό και επαρκή μισθό, παρουσιάζουν αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Ο Wiley (1997) θεωρεί πως δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, αφενός τα διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων και αφετέρου το γεγονός ότι οι παράγοντες υποκίνησης είναι μεταβλητοί για κάθε άτομο και διαφοροποιούνται με την πάροδο του χρόνου.

5.3.1.4 Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης του McClelland

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών, αποτελεί σύμφωνα με τους Royle & Hall (2012) μια από τις πλέον ρεαλιστικές και εφαρμοσμένες θεωρίες αναφορικά με την προσωπικότητα και την οργανωτική συμπεριφορά. Οι επίκτητες αυτές ανάγκες, οδηγούν το κάθε άτομο ξεχωριστά να θέτει και να πραγματοποιεί τους στόχους του (Yamaguchi, 2003), καθώς ο βαθμός επίτευξης των αναγκών αυτών βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση της επιθυμίας του κάθε ανθρώπου για διαφοροποίηση, εξέλιξη και υπεροχή, σε σχέση με τους ομολόγους του (Heintz & Steele - Johnson, 2004).

Η εν λόγω θεωρία αναπτύχθηκε από τον McClelland (1961), ο οποίος υποστήριξε πως υπάρχουν τρεις κατηγορίες παραγόντων οι οποίες κινητοποιούν τα άτομα.

- **Ανάγκη για Δύναμη:** Αφορά στην ανάγκη του ατόμου για εξουσία, την επιθυμία να ασκεί επιρροή και να επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των άλλων ανθρώπων (Emmons, 1997). Τα άτομα που εκδηλώνουν έντονα την εν λόγω

ανάγκη, επιδιώκουν καταστάσεις εργασιακού ανταγωνισμού σύμφωνα με τον Veroff (1992) και συνήθως επιδιώκουν ανώτερες και διευθυντικές θέσεις εργασίας (Daft, 2012). Οι Spangler et al. (2004) επισημαίνουν όμως, πως η ανάγκη για εξουσία θα πρέπει να συνοδεύεται και από ισχυρή αίσθηση υπευθυνότητας και ηθικής, προκειμένου να μην χαρακτηρισθούν ως αλαζόνες και ανειλικρινείς.

- **Ανάγκη για Επιτεύγματα:** Χαρακτηρίζει άτομα με έντονη ανάγκη για επιτυχία και επίτευξη στόχων. Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και συνάμα δύσκολοι, καθώς η επίτευξη μη ρεαλιστικών στόχων θεωρείται απόρροια της τύχης και όχι των ατομικών ικανοτήτων (Χατζηχαράλαμπος, 2010). Κατά συνέπεια, σε άτομα που διακατέχονται από υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα, θα πρέπει να ανατίθενται προκλητικές και απαιτητικές εργασίες (Τσούνης και Σαράφης, 2016). Συνηθίζουν να εργάζονται μόνοι τους, εργάζονται σκληρά και έχουν ανάγκη από συνεχή ανατροφοδότηση (Μπουραντάς, 2002).
- **Ανάγκη για Κοινωνικές Σχέσεις:** Σχετίζεται με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow, καθώς το άτομο επιδιώκει αγάπη, σεβασμό, αποδοχή και δημιουργία φιλικών δεσμών (Μπουραντάς, 2002). Τα άτομα αυτά αποδίδουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους σε συνεργατικά περιβάλλοντα, ακολουθούν ομαδικές νόρμες και κανόνες, αλλά σε θέση μάνατζερ η ανάγκη τους για αποδοχή ενδεχομένως να επηρεάσει την ορθή λήψη αποφάσεων και τα συμφέροντα της εταιρίας (Χατζηχαράλαμπος, 2010). Γι αυτόν τον λόγο σύμφωνα με τον Κουτούζη (1999), είναι προτιμότερο να αναλαμβάνουν κυρίως συντονιστικό ρόλο όπου θα αξιοποιούνται και οι κοινωνικές τους δεξιότητες.

Η θεωρία του McClelland ανέδειξε επίκτητους κινητήριους παράγοντες οι οποίοι δεν είχαν προσδιοριστεί από τους Maslow και Herzberg, ενώ επιπλέον θεωρεί πως οι ανθρώπινες ανάγκες διαφοροποιούνται και μεταλλάσσονται αναλόγως με τις προσωπικές εμπειρίες αλλά και την εκάστοτε κουλτούρα, με αποτέλεσμα να αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο κινητοποίησης των εργαζομένων σε οποιονδήποτε οργανισμό (Osemeke and Adegboyega, 2017).

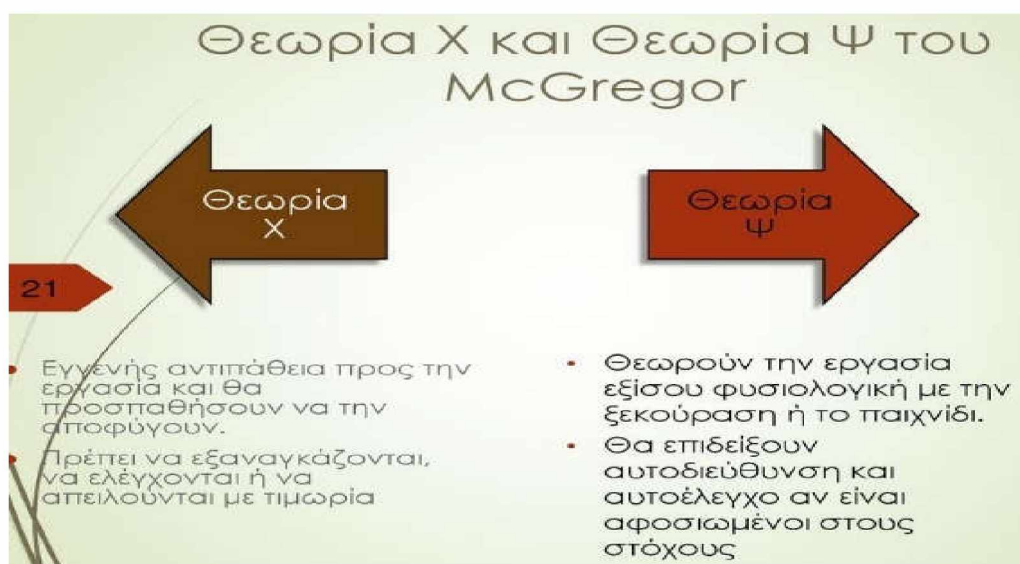
5.3.1.5 Η Θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία X και Y του McGregor, σύμφωνα με τους Sorensen and Yaeger (2015), αποτέλεσε σημείο σταθμό στη διοικητική σκέψη, καθώς αποτέλεσε το εφαλτήριο πολλών αλλαγών σχετικών με τον ρόλο των μάνατζερ στην αξιολόγηση, την οργάνωση, την ηγεσία

και την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, σε μια εποχή όπου επικρατούσαν οι θεωρίες των Maslow και Herzberg.

Η απαρχή της θεωρητικής θεμελίωσης της θεωρίας του McGregor, πραγματοποιήθηκε το έτος 1957 (McGregor, 1957a), ενώ ο ίδιος εν συνεχεία διεύρυνε τη θεωρία του, γνωστή και ως θεωρία X και Ψ, όπου εισήγαγε τη διοίκηση μέσω στόχων (McGregor, 1957b), παρουσιάζοντας το 1960 μια ποιο ολοκληρωμένη διατύπωσή της, δίδοντας παράλληλα συγκεκριμένες οδηγίες προς τους μάνατζερ σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (McGregor, 1960).

Εικόνα 18: Η Θεωρία X και Ψ του McGregor



Πηγή: Μπελιάς (2018)

Η θεωρία X εδράζεται στην άποψη πως η δυσαρέσκεια προς την εργασία, η οκνηρία, η ευθυνοφοβία, η ανευθυνότητα, η αναζήτηση της ασφάλειας - καθοδήγησης και όχι της αυτονομίας, είναι εγγενή χαρακτηριστικά της ανθρώπινης φύσης (McGregor, 1960). Ο διευθυντής – ηγέτης που υιοθετεί τη συγκεκριμένη άποψη, καταφεύγει κατά τους Bittel & Newstorm (1992) σε ένα ιεραρχικό στυλ διοίκησης, δημιουργώντας ένα άκαμπτο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο είτε καταφεύγει σε οικονομικές ανταμοιβές ως μέσο επιβράβευσης των εργαζομένων, είτε χρησιμοποιεί πειθαρχικές ποινές ως μέσο τιμωρίας. Παράλληλα κατά την Χατζηχαράλαμπος (2010), οι υπάλληλοι δεν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και άρα είναι απλά εκτελεστές εντολών, ενώ οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων είναι απλά τυπικές. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τον (Madumere, 1999), σε αυτού του τύπου της διοίκησης δεν υπάρχει κανένα ενδιαφέρον για

τα ανθρώπινα συναισθήματα και άρα δεν συντρέχει κανένας λόγος να γίνεται επίκληση στην έννοια της ανθρωπιάς και της ηθικής (Mgbera, 2009). Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη θεωρία X σύμφωνα με τον Sabanci (2008), είναι καταδικασμένοι να αποτύχουν στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Εν αντιθέσει, σύμφωνα με τη θεωρία Y, οι εργαζόμενοι δεν είναι εκ φύσεως τεμπέληδες και ανεύθυνοι, αλλά αντιθέτως είναι ικανοί για αυτοκατευθυνόμενη συμπεριφορά, αυτοέλεγχο και δημιουργία. Περαιτέρω, τα διευθυντικά στελέχη που ασπάζονται τη θεωρία Y, πιστεύουν στην ηθική, στην ακεραιότητα, στη δημιουργικότητα, στην καλοσύνη των ανθρώπων, εμπιστεύονται τους εργαζόμενους, πιστεύουν στη συνεχή βελτίωση και στην ικανοποίηση από την εργασία μέσω ανώτερων κινήτρων, όπως η αναγνώριση και η προσωπική ανάπτυξη (McGregor, 1960). Τα στελέχη σε αυτή την περίπτωση, υιοθετούν ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες και τις προτάσεις των εργαζομένων, επιδιώκοντας παράλληλα τη δημιουργία καλών διαπροσωπικών σχέσεων και άριστων συνθηκών εργασίας. Η διοίκηση φέρει την ευθύνη της κινητοποίησης των εργαζομένων και της χρήσης των κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων παρακίνησης, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να αυτενεργήσουν (Χατζηχαραλάμπους, 2010). Κατά συνέπεια, με την κατάλληλη διοικητική καθοδήγηση, την θέσπιση στόχων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των οργανισμών (Korelman et al., 2008). Οι Διευθυντές που υιοθετούν τη θεωρία Y πετυχαίνουν τόσο την επαγγελματική, όσο και την προσωπική ανάπτυξη και ικανοποίηση των εργαζομένων (Schein, 2011).

Η εν λόγω θεωρία παρά την ευρεία αποδοχή της, δέχτηκε επικρίσεις καθώς δεν λαμβάνει υπόψη πολιτιστικούς παράγοντες, ευρύτερες συνθήκες καθώς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού, αδυνατώντας κατά συνέπεια να δώσει μια πλήρη ερμηνεία της ικανοποίησης στο εργασιακό περιβάλλον (Foster, 2000).

5.3.2 Διαδικαστικές - Μηχανιστικές Θεωρίες

5.3.2.1 Θεωρία προσδοκιών (expectancy) του Vroom

Σύμφωνα με τον Lunenburg (2011), ενώ οι οντολογικές θεωρίες προσεγγίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση από την πλευρά των κινήτρων και των αναγκών που παρακινούν τα άτομα, η θεωρία του Vroom έχει ως εφιαλτήριο τον προσδιορισμό του

μηχανισμού της παρακίνησης, έχοντας ως θεμέλια βάση την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ της καταβληθείσας προσπάθειας εκ μέρους των εργαζομένων, με την επίδοση που επιτυγχάνεται, αλλά και τις επιθυμητές απολαβές και ανταμοιβές.

Κατά τη θεωρία της προσδοκίας, η ένταση της προσπάθειας που καταβάλει το άτομο προκειμένου να ενεργεί κατά συγκεκριμένο τρόπο, είναι άμεσα συνυφασμένη με την ένταση της προσδοκίας που το διακατέχει, για το επερχόμενο αποτέλεσμα και το πόσο ελκυστικό είναι το αποτέλεσμα αυτό. Κατά συνέπεια, το κάθε άτομο θέτει εξατομικευμένους στόχους, αναλόγως με τις προσωπικές του προσδοκίες (Robbins and Judge, 2013).

Περαιτέρω σύμφωνα με τον Vroom (1964), ο τρόπος που επιλέγει να δράσει ο κάθε άνθρωπος λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των υπάρχουσών επιλογών, εξαρτάται από τις ψυχολογικές διεργασίες, τις στάσεις και τις αντιλήψεις του καθενός ξεχωριστά, δηλαδή από γεγονότα που επηρεάζουν την ψυχολογία του κάθε ατόμου και τα οποία λαμβάνουν χώρα παράλληλα με την εκδήλωση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς (Pinder, 1984).

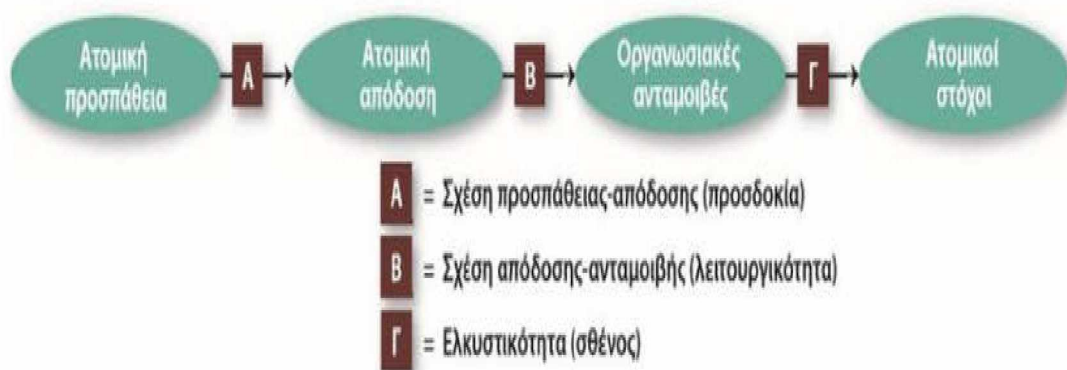
Σύμφωνα με τις Suciū et al. (2013), η θεωρία του Vroom εκτείνεται σε τρεις βασικούς άξονες:

- **Σθένος (valence):** Αφορά στην προσδιόμενη αξία για τα πιθανά αποτελέσματα των ενεργειών του ατόμου.
- **Προσδοκία (expectancy):** Αναφέρεται στις διαφορετικές προσδοκίες και πεποιθήσεις των ανθρώπων, πως η προσπάθειά τους θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα.
- **Λειτουργικότητα (instrumentality):** Αφορά στην αντιλαμβανόμενη πιθανότητα, για το εάν θα λάβουν την ανάλογη ανταμοιβή (π.χ. προαγωγή) για την προσπάθεια που καταβάλλουν.

Η Ευαγγελινού (2017), τονίζει περαιτέρω πως το σθένος αφορά στο επιθυμητό και όχι στο πραγματικό επίπεδο ικανοποίησης του ατόμου, η λειτουργικότητα αφορά στη σύνδεση του μέσου και του στόχου, ενώ ο παράγοντας της προσδοκίας εξαρτάται από την αυτοεκτίμηση του ατόμου, από προηγούμενες επιτυχίες στην εκτέλεση παρόμοιων καθηκόντων, την αυτο-αποτελεσματικότητα του ατόμου, καθώς και τη συνεργασία με συναδέλφους και τη σωστή πληροφόρηση.

Σύμφωνα με έρευνες του Ζαβλανού (2002) και των Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003), η θεωρία του Vroom επιβεβαιώνεται καθώς εργαζόμενοι που πιστεύουν πως υπάρχει σχέση μεταξύ της επιτυχούς εκτέλεσης της εργασίας και της αμοιβής, τείνουν να αποδίδουν καλύτερα στον επαγγελματικό τους χώρο, ενώ σύμφωνα με τον Κάντα (1998), η εν λόγω θεωρία βρίσκει καλύτερη εφαρμογή στον τομέα της υποκίνησης, παρά στο σκέλος της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Εικόνα 19: Η Θεωρία της προσδοκίας (Vroom)



Πηγή: Robbins, Coulter and Decenzo (2017)

5.3.2.2 Το μοντέλο της προσδοκίας (expectancy) των Porter and Lawer

Το μοντέλο των Porter and Lawer αποτελεί μια τροποποίηση της θεωρίας του Vroom, ενώ χρησιμοποιείται κυρίως ως εργαλείο μέτρησης της προσπάθειας που καταβάλλουν οι επιβλέποντες και οι εργαζόμενοι, δηλαδή της μέτρησης της αυτο-αποτελεσματικότητας των ανθρώπων. Εστιάζει αφενός, στην αξία της ανταμοιβής και στην προσπάθεια που καταβάλει το άτομο προκειμένου να λάβει την αναμενόμενη ανταμοιβή και αφετέρου στις ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και στην αντιλαμβανόμενη ως κατάλληλη αμοιβή και ικανοποίηση (Banks, 2007).

Η διαφοροποίηση των δύο θεωριών έγκειται στην άποψη των Porter and Lawer, πως η προσπάθεια από μόνη της δεν είναι απαραίτητο να οδηγήσει στην απόδοση, καθώς

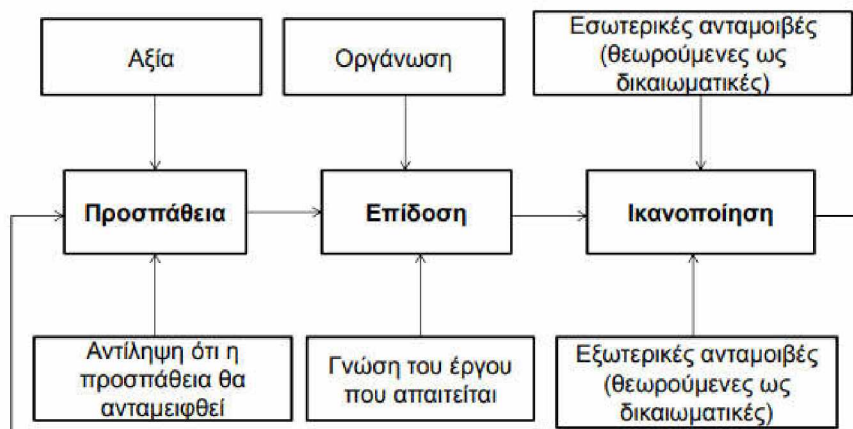
θεωρούν πως είναι αναγκαίο το άτομο να έχει μια σαφή και πλήρη εικόνα των ικανοτήτων του, των αναγκών του, αλλά και του ρόλου του στον οργανισμό (Iancu and Badea, 2015).

Σύμφωνα με την Δημητρακοπούλου (2015), το εν λόγω μοντέλο αναπτύσσεται ως εξής:

1. Οι εργαζόμενοι καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι - διατυπωμένοι στόχοι. Η προσπάθεια αυτή όμως εξαρτάται, αφενός από την αξία που καταλαμβάνουν οι προσφερόμενες ανταμοιβές για το άτομο και αφετέρου από την αντιλαμβανόμενη και άρα υποκειμενική αίσθηση της πιθανότητας λήψης των ανταμοιβών αυτών.
2. Η καταβληθείσα προσπάθεια έχει ως αποτέλεσμα την εργασιακή απόδοση. Η απόδοση αυτή είναι ο συγκερασμός διαφόρων συνιστωσών, όπως οι προσωπικές δεξιότητες – ικανότητες, η αντίληψη του εργαζόμενου για τον ρόλο του στον οργανισμό, καθώς επίσης και τα παρεχόμενα μέσα και τα γενικά χαρακτηριστικά του οργανισμού.
3. Ως αποτέλεσμα της υψηλής απόδοσης επέρχεται η παροχή ανταμοιβών, οι οποίες μπορεί να είναι είτε εσωτερικές, όπως για παράδειγμα η προσωπική ανάπτυξη και δημιουργία, είτε εξωτερικές όπως αυξημένες οικονομικές απολαβές και επαγγελματική ανέλιξη - προαγωγή.
4. Οι παρεχόμενες ανταμοιβές, εφόσον συνάδουν με το περί δικαίου αίσθημα του εργαζομένου, οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση και ο κύκλος του μοντέλου: α) προσπάθεια, β) απόδοση, γ) ανταμοιβή και δ) ικανοποίηση, αφενός ολοκληρώνεται και αφετέρου ανατροφοδοτείται και επαναλαμβάνεται (Χατζηπαντελή, 1999). Περαιτέρω ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης θα καθορίσει την αξία που θα προσδίδει μελλοντικά ο εργαζόμενος, για τις παρεχόμενες προς αυτόν ανταμοιβές (Porter & Lawer, 1982).

Εικόνα 20: Το πρότυπο των Porter and Lawer

Το πρότυπο των L. W. Porter και E. E. Lawler



Πηγή: Πετρίδου, (2011)

Το μοντέλο των Porter & Lawler σύμφωνα με τον Drucker (2004), εστιάζει κυρίως στον ρόλο των κινήτρων ως βασική πηγή παραγωγικότητας, αγνοώντας το γεγονός πως τα κίνητρα δεν μπορούν να παράξουν ταλέντα, εξαιρετικές ικανότητες και καινοτόμες ιδέες στο απλό ανθρώπινο εργατικό δυναμικό, ενώ προτείνει μια ποιο μετασχηματιστική προσέγγιση παρακίνησης των εργαζομένων, από την συναλλακτική κινητοποίηση που προτείνουν οι Porter & Lawler. Περαιτέρω σύμφωνα με τον Elding (2005), καθώς το μοντέλο στοχεύει κυρίως στους μάνατζερ και όχι στους απλούς εργαζομένους των οργανισμών, έχει περιορισμένο πεδίο εφαρμογής.

5.3.2.3 Θεωρία της στοχοθέτησης των Latham & Locke

Ο Locke το 1968 παρουσίασε τις αρχικές του σκέψεις περί της αξίας της θέσπισης στόχων στην κινητοποίηση των ανθρώπων, τονίζοντας πως οι σαφήνεια των στόχων και η κατάλληλη ανατροφοδότηση συντελούν στην παρακίνηση και κατά συνέπεια στην βελτίωση της αποδοτικότητας (Locke, 1968). Εν συνεχεία οι Latham & Locke (1990), έπειτα από συνεχείς μελέτες, εμπλούτισαν την αρχική θέση του Locke περιγράφοντας πέντε χαρακτηριστικά που οριοθετούν την επιτυχή θέσπιση στόχων.

Οι πέντε θεμελιώδεις αρχές των Latham & Locke:

- Σαφήνεια: Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς ως προς το περιεχόμενο, το επιθυμητό αποτέλεσμα και τον τρόπο μέτρησης των αποτελεσμάτων, χωρίς περιθώρια παρερμηνείας.
- Πρόκληση: Υψηλοί και προκλητικοί στόχοι παροτρύνουν τους ανθρώπους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, σε σχέση με εύκολους ή μετρίως δύσκολους στόχους. Θα πρέπει όμως ο καθορισμός των στόχων να γίνει σε μια ορθολογική βάση, καθώς ιδιαίτερος δύσκολοι και μη ρεαλιστικοί - εφικτοί στόχοι, μπορεί να οδηγήσουν σε αντίθετα αποτελέσματα και να μειώσουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Δέσμευση: Η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στον καθορισμό και στη διατύπωση κοινών στόχων, συντελεί στη δέσμευση για την υλοποίηση αυτών.
- Ανατροφοδότηση: Πέραν του καθορισμού σαφών, ρεαλιστικών και προκλητικών στόχων, η ανατροφοδότηση κατά τη διάρκεια της εργασίας αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση των εργαζομένων. Η έννοια της ανατροφοδότησης, δεν εμπεριέχει μόνο την εξωτερική ανατροφοδότηση από πλευράς διοίκησης, αλλά μπορεί να προέρχεται και από την αυτοκριτική του καθενός και την αυτοεπίγνωση.
- Πολυπλοκότητα των εργασιών: Ο βαθμός πολυπλοκότητας των στόχων θα πρέπει να οριστεί πολύ προσεχτικά, καθώς ιδιαίτερος σύνθετοι στόχοι μπορούν να αποβούν μοιραίοι για το ηθικό και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Θα πρέπει να δίδεται συνάμα ο απαραίτητος χρόνος, ώστε οι εργαζόμενοι είτε να ξεδιπλώσουν τις απαραίτητες ικανότητες που ήδη κατέχουν, είτε να εξασκηθούν και να εντρυφήσουν σε νέες δεξιότητες.

Οι Latham & Locke (2019), κάνοντας μια ανασκόπηση της 50ετούς εργασίας τους πάνω στη θεωρία των στόχων, τονίζουν πως η εν λόγω θεωρία εδράζεται στην ανθρώπινη φύση - βιολογία, καθώς η ζωή είναι μια διαδικασία στην οποία απαιτείται συνεχής ανάληψη δράσης, προκειμένου ο άνθρωπος να επιβιώσει. Σε αυτή τη βάση, κάθε οργανισμός πρέπει να θέτει στόχους προκειμένου να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις, καθώς εάν δεν ληφθούν μέτρα ή γίνουν λάθος ενέργειες, ο οργανισμός δεν επιβιώνει ούτε μπορεί να αναπαραχθεί. Συνεπώς, υπάρχει ανάγκη για εννοιολογική προσέγγιση και σκέψη, για επιλογή βολικών στόχων και διορατικότητα σκέψης (Locke, 2018b).

Είναι λοιπόν προφανές, πως οι στόχο-κατευθυνόμενες επιλογές και ενέργειες των ανθρώπων αποτελούν τον πυρήνα των ανθρώπινων κινήτρων. Περαιτέρω, όταν το άτομο κατακτήσει έναν στόχο, ενισχύεται η αυτό-αποτελεσματικότητά του και συνήθως θέτει ακόμη υψηλότερους στόχους, αντί να επαναπαύεται στις επιτυχίες του (Locke, 2018a).

5.3.2.4 Θεωρία της Αυτοδιάθεσης των Ryan and Deci.

Σύμφωνα με τους Deci & Ryan (1985b), οι άνθρωποι διαθέτουν εκ φύσεως την τάση για αυτο-οργάνωση, αυτονομία και ανάπτυξη, ενώ παράλληλα διαθέτουν τη βούληση να ενεργούν με ακεραιότητα, όταν εξωτερικοί – κοινωνικοί παράγοντες τους κάνουν να αισθάνονται αβοήθητοι ή ανήμποροι. Κατά συνέπεια, οι άνθρωποι προσπαθούν να αναπτυχθούν μέσω νέων εμπειριών, της ικανοποίησης των αναγκών και των επιθυμιών τους, καθώς και διαμέσου της συναναστροφής τους με άλλους ανθρώπους (Legault, 2017).

Οι Deci & Ryan (1995), υποστηρίζουν πως υπάρχουν τρεις εσωτερικές ανάγκες που αφορούν στην αυτοδιάθεση:

- **Ανάγκη για αυτονομία:** Η έννοια της αυτονομίας αφορά στην πεποίθηση των ανθρώπων, πως το κοινωνικό τους περιβάλλον θα τους παρέχει επιλογές και δυνατότητες, αναγνωρίζοντας το δικαίωμα της γνώμης τους, δηλαδή στην αντίληψη του ατόμου για αυτοκατευθυνόμενη συμπεριφορά και αυτοπροσδιορισμό.
- **Ανάγκη για ικανότητα:** Η έννοια της ικανότητας, αφορά στην αναζήτηση προκλήσεων και στην ανάπτυξη ικανοτήτων.
- **Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις:** Αλληλεπίδραση με το κοινωνικό περιβάλλον.

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης, αποτελεί μια μεταθεωρία των κινήτρων και της προσωπικής ανάπτυξης των ανθρώπων, που διερευνά την παρακίνηση από πλευράς αυτονομίας καθώς και ελέγχου, δίδοντας έμφαση στα εγγενή κίνητρα των ανθρώπων, στην αυτο-ανατροφοδοτούμενη και αυτο-διακριτή συμπεριφορά (Ryan and Deci, 2017). Ο πυρήνας της θεωρίας της αυτοδιάθεσης, είναι η δυναμική και συνεχής αλληλεπίδραση του ανθρώπου με το εξωτερικό περιβάλλον, η οποία είτε θα οδηγήσει το άτομο στην ολοκλήρωση, είτε στην αποθάρρυνση και στην απομόνωση (Ryan and Deci, 2000).

Οι Ryan and Deci έπειτα από τριακονταετή μελέτη, κατέληξαν στις κάτωθι επιμέρους θεωρίες της αυτοδιάθεσης: Στις επιπτώσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος σε σχέση με τα εγγενή κίνητρα, στην ανάπτυξη εξωγενών κινήτρων και αυτορρύθμισης, στις

ατομικές διαφορές που διαφοροποιούν τη δημιουργία κινήτρων και στην ύπαρξη ψυχολογικών αναγκών που οδηγούν στην ανάπτυξη, στην ακεραιότητα και στην ευεξία των ανθρώπων (Ryan and Deci, 2012).

5.3.2.5 Θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας

Ο Bandura (1977), εισήγαγε την αρχή της αυτο-αποτελεσματικότητας, η οποία αποτέλεσε τον θεμέλιο λίθο για την ανάπτυξη της Κοινωνικής Θεωρίας της Μάθησης (Ashford & LeCroy, 2010) και μετέπειτα της Κοινωνικής Γνωστικής Θεωρίας, δίδοντας περεταίρω το έναυσμα σε πλήθος ερευνητών τόσο της κοινωνικής και της ιατρικής επιστήμης, όσο και της ψυχοπαθολογίας, να διερευνήσουν την επίδραση στην αυτο-αποτελεσματικότητα στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Artino, 2012).

Κατά τον Bandura (1977), η αυτο-αποτελεσματικότητα εδράζεται στον πυρήνα της ανθρώπινης ύπαρξης, καθώς τονίζει πως η γνώση και οι δεξιότητες από μόνες τους, δεν είναι αρκετές για να πετύχει το άτομο μια συγκεκριμένη εργασία, καθώς θεωρεί απαραίτητο το άτομο να διακατέχεται από την πεποίθηση ότι θα μπορέσει να ανταπεξέλθει με επιτυχία τόσο σε συνηθισμένες, όσο και σε προκλητικές συνθήκες.

Η έννοια λοιπόν της αυτο-αποτελεσματικότητας σύμφωνα με τον Bandura (1997), αφορά στην πεποίθηση των ατόμων σχετικά με τις ικανότητες που διαθέτουν, προκειμένου να οργανώσουν αλλά και να εκτελέσουν μια εργασία, ενώ παρόμοιος είναι ο ορισμός που διτύπωσε και ο Akhtar (2008), πως αυτο-αποτελεσματικότητα είναι η αντίληψη του καθενός για την ικανότητά του να ανταποκριθεί στις επερχόμενες προκλήσεις και στην επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας.

Αξίζει να σημειωθεί, πως πρόκειται για μια υποκειμενική αντίληψη του ατόμου, η οποία ενδέχεται να μην ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, καθώς συνήθως οι άνθρωποι υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους. Μια χαμηλή αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας αποτελεί αυτο-περιοριστικό παράγοντα και οδηγεί το άτομο σε αποφυγή της εργασίας, σε αντίθεση με μια αυξημένη αίσθηση, η οποία συντελεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας, επιμονής και στη διατύπωση υψηλότερων στόχων (Locke and Latham, 2002).

Ως πηγές αυτο-αποτελεσματικότητας, ο Bandura (1997) αναφέρει τις κάτωθι:

- Γνώση μέσω της πράξης, δηλαδή μέσω της προσωπικής εμπειρίας. Προηγούμενες επιτυχίες αυξάνουν την πεποίθηση του ατόμου σχετικά με την αυτο-αποτελεσματικότητά του, ενώ επαναλαμβανόμενες αποτυχίες τείνουν να μειώνουν την πεποίθηση αυτή.
- Έμμεση μοντελοποίηση - πρότυπα, δηλαδή παρατηρώντας το πως οι άλλοι διεκπεραιώνουν μια εργασία. Αν και η συγκεκριμένη πηγή δεν φαίνεται να προσδίδει ιδιαίτερα μεγάλη επιρροή στην αύξηση της αυτο-αποτελεσματικότητας του ατόμου, παρόλα αυτά η παρατήρηση των επιτυχημένων αλλά και των αποτυχημένων ενεργειών άλλων ανθρώπων, μπορούν να παράξουν συναισθήματα αποτελεσματικότητας στο ίδιο το άτομο.
- Πειθώ, τόσο λεκτική όσο και άλλων μορφών. Η θετική παρότρυνση τρίτων ατόμων, όπως για παράδειγμα των καθηγητών στους μαθητές τους, μπορεί να αποτελέσει προωθητικό παράγοντα εφόσον βασίζεται σε ρεαλιστικές βάσεις.
- Φυσιολογικές – συναισθηματικές καταστάσεις, οι οποίες οδηγούν το άτομο σε αυτοεπίγνωση και αυτογνωσία, ενώ μπορούν να δώσουν ανατροφοδότηση στο άτομο, αποδομώντας συναισθήματα όπως: Φόβος, άγχος και ενδεχόμενη αποτυχία.

Εικόνα 21: Πηγές διαμόρφωσης της αυτο-αποτελεσματικότητας



Πηγή: Παπαδοπούλου (2009)

5.3.2.6 Θεωρία της ισότητας του Adams

Σύμφωνα με τον Adams (1965), η αίσθηση δικαιοσύνης που διακατέχει τον εργαζόμενο, αποτελεί παράγοντα επηρεασμού της επαγγελματικής του ικανοποίησης. Η βάση της θεωρίας είναι η συναλλακτική σχέση μεταξύ αυτών που προσφέρει ο εργαζόμενος, καθώς επίσης και οι ομολογίες του (inputs) και των προσδοκώμενων απολαβών, τόσο του ιδίου όσο και των συναδέλφων του (outputs).

Ως «εισροές» θεωρούνται η μόρφωση, η εμπειρία, οι δεξιότητες, η αρχαιότητα, η προσπάθεια, η ηλικία, η ευελιξία, η συναδελφικότητα και η δέσμευση, ενώ ως «εκροές» νοούνται οι οικονομικές απολαβές, η ασφάλεια, η αναγνώριση, η φήμη, η κοινωνική θέση, ο έπαινος κ.ά. (Γιαννακοπούλου, 2019). Η αίσθηση της δικαιοσύνης επιτυγχάνεται σύμφωνα με την Πετρίδου (2014), όταν ο λόγος της συνεισφοράς προς τις απολαβές του ατόμου, ισούται με τον αντίστοιχο λόγο των άλλων εργαζομένων, όπως περιγράφεται και στην κάτωθι εικόνα.

Εικόνα 22: Η Θεωρία της Ισότητας του Adams

Δικαιοσύνη υπάρχει όταν:

$$\frac{\text{Συνεισφορές του ατόμου}}{\text{Απολαβές του ατόμου}} = \frac{\text{Συνεισφορές άλλων}}{\text{Απολαβές άλλων}}$$

Πηγή: Πετρίδου (2014)

Όταν όμως η παραπάνω συνθήκη δεν ικανοποιείται, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται δυσφορία και δυσαρέσκεια (Walster, Berschied & Walster, 1973). Ενώ όσο μεγαλύτερη είναι η αίσθηση της αδικίας, τόσο το άτομο καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια ούτως ώστε να αρθεί η αδικία και να αποκατασταθεί η ισορροπία (Adams, 1965).

Ως μέσα αποκατάστασης της αδικίας σύμφωνα με τους Al-Zawahreh and Al-Madi (2012), ο Adams προτείνει τα εξής:

- Αλλαγή των εισροών: Το άτομο θα μεταβάλει τις εισροές του στην εργασία, αναλόγως με τον εάν νιώθει πως η αδικία λειτουργεί υπέρ ή κατά του. Κατά συνέπεια, μπορεί είτε να αυξήσει για παράδειγμα την αποδοτικότητά του εάν θεωρεί πως η ανταμοιβή του είναι υψηλότερη από αυτή που αξίζει, είτε αντιθέτως να μειώσει την ποιότητα της εργασίας του, εάν θεωρεί πως κατ' αυτόν τον τρόπο θα ελαχιστοποιήσει την αδικία και θα αυξήσει τα οφέλη.
- Αλλαγή των εκροών: Μέσω της αύξησης ή της μείωσης των εκροών, το άτομο θα προσπαθήσει να μειώσει την αδικία.
- Διαστρέβλωση των γνωστικών δεδομένων: Υπάρχει η πιθανότητα ένα άτομο να διαφοροποιήσει το αντικείμενο της σύγκρισης. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι που αμείβονται διαφορετικά για το ίδιο όμως αντικείμενο, ενδεχομένως να προσπαθήσουν να άρουν το αίσθημα της αδικίας, αναλογιζόμενοι και συγκρίνοντας το διαφορετικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο ή την εμπειρία και την αρχαιότητα που έχουν σε σχέση με τους συναδέλφους τους.
- Αλλαγή του σημείου αναφοράς: Το άτομο προβαίνει σε αλλαγή του προσώπου αναφοράς, δηλαδή του ατόμου με το οποίο συγκρίνει τις προσωπικές του εισροές - εκροές, επιλέγοντας ένα πρόσωπο το οποίο δεν του προκαλεί δυσφορία ή αδικία.
- Αλλαγή εργασίας: Το άτομο παραιτείται από την εργασία του.

Η θεωρία της ισότητας βρήκε μεγάλη εφαρμογή στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, καθώς συνάδει με το σύστημα ανταμοιβών της χώρας και τη στενή - αναλογική σχέση μεταξύ παρεχόμενης αμοιβής και απόδοσης, ενώ δεν φαίνεται να ανταποκρίνεται στην κουλτούρα κολεκτιβιστικών κοινωνιών (Robins and Judge, 2013).

5.4 Προγενέστερες έρευνες σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα

Έρευνα σε δείγμα 180 δημοσίων υπαλλήλων, εργαζομένων σε Κέντρα Κοινωνικής Πρόνοιας της Ελλάδας, πραγματοποίησε η Δοξάνη (2019). Στην εν λόγω έρευνα, αναδείχθηκε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ως θετικός παράγοντας στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων, καθώς ο μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο, παρακινεί και εμπνέει, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας. Επίσης, αναδείχθηκε ο θετικός ρόλος της δικαιοσύνης, της ανατροφοδότησης, της υποστήριξης και της αναγνώρισης - εκτίμησης της προσπάθειας από τους ανωτέρους και τον οργανισμό εν συνόλω. Η έρευνα επίσης ανέδειξε τη

σπουδαιότητα στη θετική ικανοποίηση των σαφών και ξεκάθαρα διατυπωμένων στόχων του οργανισμού.

Σύμφωνα με έρευνα της Θεοχάρη (2019), η οποία διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση 108 εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Άρτας, οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Παράλληλα κατέδειξε πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, μορφωτικό επίπεδο, δεν αποτελούν στατιστικά σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης της ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ η εποπτεία καθώς και η φύση της εργασίας συσχετίζονται αρνητικά με τα επίπεδα της ικανοποίησης.

Η Παπαβασίλη (2017), μελέτησε την επαγγελματική ικανοποίηση Δημοτικών Υπαλλήλων Νομού Αιτωλοακαρνανίας. Έχοντας ως δείγμα 196 υπαλλήλους επτά δήμων του νομού Αιτωλοακαρνανίας, απεφάνθη πως οι υπάλληλοι των Ο.Τ.Α. είναι μετρίως ικανοποιημένοι. Το φύλο δεν επηρέασε την ικανοποίηση των εργαζομένων, σε αντίθεση με τα έτη προϋπηρεσίας, όπου υπάλληλοι με προϋπηρεσία από 1-10 έτη, παρουσίασαν μικρότερη ικανοποίηση σε σχέση με αυτούς που είχαν συμπληρώσει περισσότερα από 16 έτη, όπως επίσης και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού διπλώματος δεν ικανοποιούνται τόσο εύκολα, σε σχέση με τους απόφοιτους βασικής εκπαίδευσης. Τέλος, συνήγαγε το συμπέρασμα πως η ικανοποίηση των υπαλλήλων εξαρτάται από επιμέρους διαστάσεις, όπως η άποψη για την υπηρεσία και για τον άμεσο προϊστάμενο, το ενδιαφέρον για την εργασία, οι δυνατότητες ανέλιξης, η αμοιβή και η αξιοκρατία, αποτελούν θέματα που προβληματίζουν τους εργαζομένους και καθορίζουν ανάλογα και τον βαθμό της επαγγελματικής τους ικανοποίησης.

Την ικανοποίηση 100 εργαζομένων σε ΔΕΚΟ της Αθήνας, μελέτησε ο Αθανασάκος (2017). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς του, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, γεγονός που απορρέει από την εργασιακή ασφάλεια και τους υψηλούς μισθούς στους εν λόγω φορείς, καθώς οι περικοπές μισθών που πραγματοποιήθηκαν στις ΔΕΚΟ λόγω της οικονομικής κρίσης, ήταν μικρότερες από τις αντίστοιχες στον στενό δημόσιο τομέα, με τις γυναίκες καθώς και τα άτομα που διαθέτουν μεγαλύτερη εργασιακή προϋπηρεσία να παρουσιάζουν τα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης. Αρνητικό πρόσημο προσδίδουν τα μικρά περιθώρια ανέλιξης και η μη αξιοκρατία, ενώ παράγοντες όπως οι συνθήκες εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις και η εργασία, δεν φάνηκε να ασκούν στατιστικά σημαντική επιρροή.

Η Μπάρα (2014), επικέντρωσε την έρευνά της στην εργασιακή ικανοποίηση υπαλλήλων του ΟΑΕΔ. Διερευνώντας τις απόψεις 167 εργαζομένων, κατέδειξε υψηλό βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης, ο οποίος απορρέει κυρίως από τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και την καλή σχέση με τον προϊστάμενο, ενώ ο μισθός, η ακολουθούμενη πολιτική, καθώς και η προοπτική βιωσιμότητας του οργανισμού, αποτέλεσαν παράγοντες δυσαρέσκειας. Παράγοντες ικανοποίησης αποτέλεσαν το φύλο (με τις γυναίκες να βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση) και η σχέση εργασίας, όπου οι υπάλληλοι αορίστου χρόνου είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους μόνιμους. Σε αντίθεση η ηλικία καθώς και το μορφωτικό επίπεδο, δεν διαμορφώνουν παράγοντα διαμόρφωσης ικανοποίησης.

Την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων διερεύνησε και η Κακοσίμου (2009), έχοντας δείγμα 300 δημοσίων υπαλλήλων, εργαζομένων στο Υπουργείο Εσωτερικών, στη Γενική Γραμματεία Ισότητας, στη Γενική Γραμματεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων και στον Οργανισμό Εργατικής Κατοικίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούσαν τους εξής άξονες: Το αντικείμενο εργασίας, τον τρόπο διοίκησης καθώς και της οργάνωσης και το περιβάλλον εργασίας. Στην παρούσα έρευνα φάνηκε πως οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, το οποίο δικαιολογήθηκε από τις μειωμένες φιλοδοξίες επαγγελματικής εξέλιξης και καταξίωσης που χαρακτηρίζουν τις γυναίκες, σε σχέση με τους άνδρες στον δημόσιο τομέα. Το μορφωτικό επίπεδο επίσης αποτέλεσε παράγοντα διαφοροποίησης, καθώς οι υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης, σε σχέση με τους κατόχους μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων σπουδών. Το εισόδημα δεν συνδέθηκε με το επίπεδο ικανοποίησης, ενώ οι κάτοχοι διευθυντικών θέσεων φάνηκαν σαφώς πιο ικανοποιημένοι από τους υπαλλήλους, γεγονός που επαληθεύει πως η επαγγελματική ανέλιξη αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης. Τέλος, το είδος της υπηρεσίας, ο τρόπος οργάνωσης, η αξιοκρατία, οι εργασιακές συνθήκες όπως η υγιεινή, η ασφάλεια και η εργονομία του χώρου, φάνηκε να μην επηρεάζουν τους υπαλλήλους.

Με τη διερεύνηση της ικανοποίησης εργαζομένων στο Ι.Κ.Α., στον Ο.Α.Ε.Δ. και στο Σ.Ε.Ε., ασχολήθηκε η Μπάτιου (2009). Σε δείγμα 67 υπαλλήλων, διαπίστωσε πως οι εργαζόμενοι βιώνουν μέτρια επίπεδα ικανοποίησης, ενώ οι δημογραφικοί παράγοντες δεν βρέθηκαν να επιδρούν σημαντικά στην επαγγελματική ικανοποίηση. Τους χαμηλότερους βαθμούς ικανοποίησης παρουσίασαν ο μισθός, οι δυνατότητες προαγωγής, η αναγνώριση

και η επιβράβευση. Αξίζει να σημειωθεί πως η οργάνωση και η λειτουργία των υπηρεσιών, αποτέλεσε τη μεγαλύτερη πηγή επαγγελματικής δυσαρέσκειας, θέτοντας στο επίκεντρο τους πολυσύνθετους και αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, καθώς και τους πολύπλοκους και περιοριστικούς κανόνες που διέπουν τις δημόσιες υπηρεσίες. Αντιθέτως οι υπάλληλοι φάνηκαν ιδιαίτερος ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους, καθώς και τις διαπροσωπικές σχέσεις, τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και με τον προϊστάμενο.

Η Κασκαμπά (2015), διεξήγαγε έρευνα σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Στους 121 εργαζομένους οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας, διαπιστώθηκε άνω του μετρίου ικανοποίηση σχετικά με τις συνθήκες εργασίας αλλά και τη συνεργασία με τον προϊστάμενο. Το αντικείμενο της εργασίας καθώς και οι σχέσεις με τους συναδέλφους χαρακτηρίστηκαν από μέτριο βαθμό ικανοποίησης, ενώ από λίγο έως μέτρια αξιολογήθηκαν η αμοιβή, οι δυνατότητες για προαγωγή, η ηγεσία και ο οργανισμός. Σε σχέση με τους δημογραφικούς παράγοντες, η μοναδική διαφοροποίηση παρουσιάστηκε στο μορφωτικό επίπεδο, όπου οι απόφοιτοι λυκείου παρουσίασαν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με την αμοιβή, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου.

5.5 Προγενέστερες έρευνες σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων άλλων χωρών

Ο Ολλανδός καθηγητής Bram Steijn, δημοσίευσε το 2004 την έρευνά του σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση 14.212 Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων. Οι μεταβλητές που διερευνήθηκαν αφορούσαν στα:

- Δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων: Φύλο, ηλικία και μορφωτικό επίπεδο.
- Χαρακτηριστικά της εργασίας: Ο ρόλος του προϊσταμένου, οι οικονομικές απολαβές, η φύση της ίδιας της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας και η αξιοποίηση των δεξιοτήτων των εργαζομένων.
- Χαρακτηριστικά της δημόσιας υπηρεσίας: Οργάνωση, σχέσεις με τους ομολόγους αλλά και τους ανωτέρους, ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία.
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και θέματα οργανωσιακής πολιτικής.
- Η εργασιακή ικανοποίηση, ως ανεξάρτητη μεταβλητή.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας συνήγαγε το συμπέρασμα πως η επαγγελματική ικανοποίηση δεν εξαρτάται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, όπως επίσης η επίδραση του μισθού και των εργασιακών συνθηκών φάνηκε να είναι ήσσονος σημασίας. Αντιθέτως, η οργάνωση, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η φύση της εργασίας, αποτέλεσαν ισχυρούς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης (Steijn, 2002).

Ο ίδιος ερευνητής σε συνεργασία με τον Van der Voet, διεξήγαγε το έτος 2017 και άλλη έρευνα σε 244 Ολλανδούς δημοσίους υπάλληλους, όπου διερευνήθηκε μεταξύ άλλων η επίδραση της γραφειοκρατίας και των διοικητικών κανόνων στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώθηκε η αρνητική επίδραση των ως άνω παραγόντων στην ικανοποίηση των εργαζομένων, άποψη στην οποία συγκλίνουν και οι LePine et al., (2005) και Dawson et al., (2016), οι οποίοι τονίζουν πως η γραφειοκρατία προκαλεί ιδιαίτερο άγχος στους δημοσίους υπαλλήλους και επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίησή τους (Steijn & Voet, 2017).

Οι Wright & Davis (2003), διερεύνησαν την επαγγελματική ικανοποίηση υπαλλήλων του δημοσίου τομέα της Νέας Υόρκης. Το δείγμα τους απαρτιζόταν από 267 υπαλλήλους και κατέληξαν στη σύνθεση των κάτωθι επτά παραγόντων, οι οποίοι συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων: Αντιφατικοί στόχοι, προκαθορισμένοι στόχοι, διαδικαστικοί περιορισμοί, εργασιακή ρουτίνα και καθήκοντα, η ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος οι διαδικασίες ανατροφοδότησης. Τρεις από τις παραπάνω μεταβλητές, φάνηκαν να έχουν άμεση επίδραση στην ικανοποίηση των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα η εργασιακή ρουτίνα, η οποία είχε αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων, σε αντίθεση με τα σαφή και καθορισμένα καθήκοντα, η ανάπτυξη και η επιμόρφωση του προσωπικού, τα οποία συμβάλλουν στη θετική ικανοποίηση. Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, μόνο ο παράγοντας της μόρφωσης φάνηκε να σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και την κινητοποίηση των Γερμανών δημοσίων υπαλλήλων, διενέργησε ο Kaiser το έτος 2014. Το δείγμα του απαρτίστηκε από 498 δημοσίους υπαλλήλους και τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν την αναγκαιότητα της παρακίνησης των εργαζομένων με εσωτερικά κίνητρα, καθώς οι υπάλληλοι τόνισαν τη σπουδαιότητα της φύσης της εργασίας τους, την αξία της εργασιακής αυτονομίας, το θετικό εργασιακό περιβάλλον, την παρακίνηση από τον

προϊστάμενο και την ανατροφοδότηση. Οι άνδρες εργαζόμενοι φάνηκαν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ η ηλικία δεν φάνηκε να επηρεάζει τα αποτελέσματα (Kaiser, 2014). Η σύνδεση της ικανοποίησης και της κινητοποίησης θεωρείται πολύ σημαντική για την ενίσχυση και την προώθηση του δημοσίου τομέα στις επόμενες δεκαετίες, όπου οι απαιτήσεις για ένα πιο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, δείχνουν να αυξάνονται ολοένα και περισσότερο (Bonin et al., 2007). Περαιτέρω, η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται ιδιαίτερος κρίσιμη, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι, ως λειτουργοί των κοινωνικών υπηρεσιών, διακατέχονται από αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, ενώ παράλληλα συναλλάσσονται καθημερινά με φορολογούμενους πολίτες. Κατά συνέπεια, η δική τους ικανοποίηση μεταβιβάζεται σε δευτερογενές επίπεδο στους «πελάτες» (Loveman, 1998).

Το 2007, οι Jung, Moon and Hahm δημοσίευσαν την έρευνά τους σχετικά με τον ρόλο, την ηλικία, του φύλου και του τομέα απασχόλησης, στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Κορέα. Αξίζει να σημειωθεί πως η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε σε βάθος πενταετίας και συγκεκριμένα από το έτος 1998 έως και το έτος 2002 και αναπτύχθηκε ως εργαλείο για την ανασυγκρότηση του Κορεάτικου δημοσίου τομέα. Πραγματοποιήθηκαν επαναλαμβανόμενες μετρήσεις στο ίδιο δείγμα, το οποίο διαμορφώθηκε ως εξής: 13.738 εργαζόμενοι για το έτος 1998, 11.236 εργαζόμενοι για το έτος 1999, 10.739 εργαζόμενοι για το έτος 2000, 10.607 εργαζόμενοι για το έτος 2001 και τέλος 10.557 εργαζόμενοι για το έτος 2002. Οι παράγοντες που αναλύθηκαν ήταν ο μισθός, η ίδια η εργασία, οι εργασιακές συνθήκες - περιβάλλον, οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι υπάλληλοι παρουσίασαν χαμηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης, ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας και τομέα απασχόλησης. Παράλληλα βρέθηκε πως το περιβάλλον, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η επικοινωνία, αποτέλεσαν πηγές μέτριας επαγγελματικής ικανοποίησης (Jung, Moon and Hahm, 2007).

Σύμφωνα με τις Matei and Fataciune (2016), οι δημόσιοι υπάλληλοι της Ρουμανίας, παρουσιάζουν μέτρια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Η φύση της εργασίας και η επικοινωνία εντός του οργανισμού αποτέλεσαν παράγοντες ικανοποίησης, σε αντίθεση με τον μισθό και την απουσία αντικειμενικότητας από τους προϊσταμένους, που ήταν οι δύο κύριες πηγές δυσαρέσκειας. Αξίζει να σημειωθεί, πως οι ερευνήτριες προτείνουν την παροχή ανταμοιβών όπως δώρα σε γιορτές και γενέθλια, δωρεάν ιατρικές εξετάσεις με

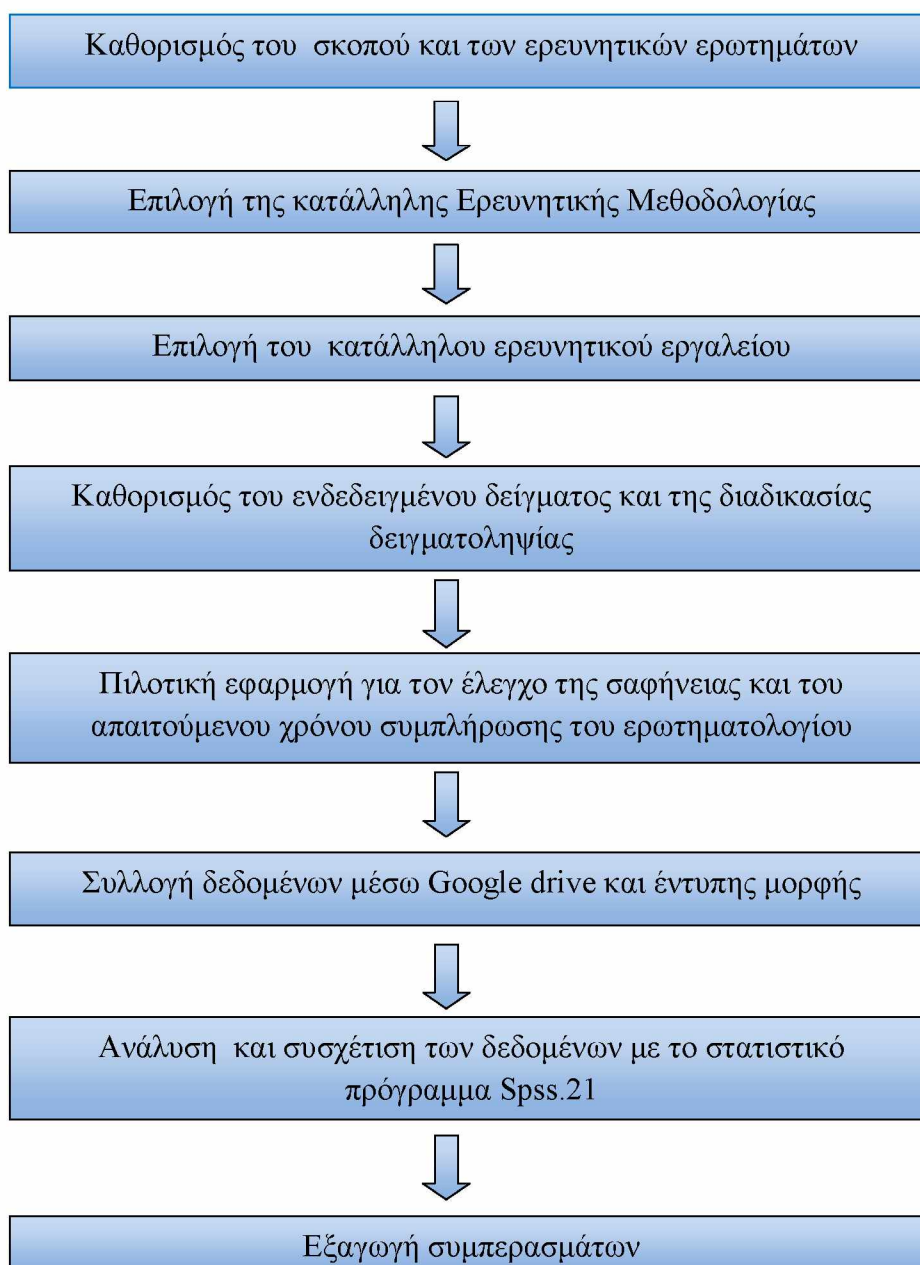
συνεργαζόμενα κέντρα και τη διοργάνωση δραστηριοτήτων για τις οικογένειες και τα παιδιά των υπαλλήλων, ως μέσα εξισορρόπησης των χαμηλών μισθών και της αύξησης της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 6^ο: Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Σχεδιασμός της Έρευνας

Σύμφωνα με τους Creswell and Plano Clark (2011), ο σχεδιασμός διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στην έκβαση της έρευνας, καθώς μέσω του σχεδιασμού καθορίζονται με σαφήνεια οι ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν σχετικά με τον προσδιορισμό των ερευνητικών ερωτημάτων, της μεθοδολογίας έρευνας, του δείγματος και της διαδικασίας συλλογής των δεδομένων.

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, σχεδιάστηκαν οι κάτωθι ενέργειες:



6.2 Σκοπός της Έρευνας & Ερευνητικά Ερωτήματα

Σύμφωνα με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε, συνάγονται τα κάτωθι συμπεράσματα – προβληματισμοί:

- Αποτελεί κοινό τόπο πως η Ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται σε μια διαρκή και γενικευμένη κρίση. Πλήθος προβλημάτων, μεταξύ αυτών και οι παρωχημένες διοικητικές - ηγετικές αντιλήψεις και η ελλιπής παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, δημιούργησαν έναν νωθρό και προβληματικό κρατικό μηχανισμό, ενώ η μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα αποτελεί πλέον επιτακτική ανάγκη.
- Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως μείζον θέμα στους περισσότερους οργανισμούς, διότι θεωρείται ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας τους. Για τον λόγο αυτόν, στόχος των φορέων και των οργανισμών αποτελεί η ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία δύναται να επιτευχθεί από την αναζήτηση των αιτιών, οι οποίες οδηγούν στην αύξηση ή μείωσή της.

Απόρροια των ως άνω προβληματισμών, αποτέλεσε η εκπόνηση της παρούσας εργασίας με σκοπό, αφενός τη διερεύνηση του επικρατέστερου στυλ ηγεσίας στους οργανισμούς του Ελληνικού δημοσίου τομέα καθώς και την επίδραση των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και αφετέρου να διερευνηθεί ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και οι παράγοντες που ενισχύουν ή μειώνουν την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, είναι τα κάτωθι:

- Ποιο είναι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στη δημόσια διοίκηση;
- Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων;
- Ο παράγοντας φύλο αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στο στυλ ηγεσίας των διευθυντών;
- Ποια μεταβλητή λαμβάνεται ως αιτία και ποια ως αποτέλεσμα; Το στυλ ηγεσίας είναι η αιτία και η επαγγελματική ικανοποίηση το αποτέλεσμα ή το αντίστροφο;

Μέσω της διερεύνησης των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων, θα επιχειρηθεί να σχηματισθεί μια ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την παρούσα κατάσταση στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, με στόχο:

- Την ανάδειξη εκείνου του συλλήγματος που συμβάλλει στη μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.
- Την ανάδειξη των παραμέτρων που δυσχεραίνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό την άρση αυτών.
- Την ανάδειξη των παραμέτρων που αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, με σκοπό την ενίσχυση αυτών.

6.3 Ερευνητική Μεθοδολογία

Η διεξαγωγή μιας έρευνας, πραγματοποιείται αναλόγως του ύφους και του είδους των ερωτημάτων και της επεξεργασίας τους, με δύο μεθοδολογικές προσεγγίσεις: Την ποιοτική και την ποσοτική.

Σε μια ποιοτική έρευνα, διερευνώνται τα ερωτήματα «πώς» και «γιατί», καθώς τον στόχο αποτελεί η κατανόηση και η ερμηνεία της ποιότητας των απαντήσεων και των πράξεων των ερωτηθέντων. Κατά την επεξεργασία των απαντήσεων, δεν χρησιμοποιούνται ποσοτικά μεγέθη όπως αριθμοί και μαθηματικοί συλλογισμοί, αλλά αντιθέτως πραγματοποιείται πλήρης καταγραφή των λεγομένων και των δράσεων των συμμετεχόντων, προκειμένου να διερευνηθούν εις βάθος τα κίνητρα, τα θέλω και τα αισθήματα των ερωτώμενων (Μαντζούκας, 2007). Σε μια ποιοτική έρευνα, εφαρμόζονται κατά κύριο λόγο ευέλικτα ερευνητικά σχέδια, καθώς δίδεται έτσι η δυνατότητα στον ερευνητή να επαναπροσδιορίζει τις πτυχές της διαδικασίας, αναλόγως με τα ερευνητικά ευρήματα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της έρευνας (Τσιώλης κ.ά., 2015).

Σύμφωνα με τον Creswell (2011), ερευνητικά ζητούμενα που σχετίζονται με την περιγραφή τάσεων, ενδείκνυται να αξιολογούνται μέσω της ποσοτικής έρευνας. Κατά τη διεξαγωγή μιας ποσοτικής έρευνας, αρχικά πραγματοποιείται η συλλογή των δεδομένων, τα οποία έπειτα αναλύονται με τη χρήση μαθηματικών μεθόδων και στατιστικών παραμέτρων. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επιχειρείται η ανάλυση και η εξήγηση των φαινομένων.

Κατά την Κουλαζίζη (2014), η μέτρηση καθώς και η ποσοτικοποίηση των κοινωνικών φαινομένων, πραγματοποιείται με τη χρήση της ποσοτικής μεθόδου, έτσι ώστε

να ελέγχονται συγκεκριμένες και καλά ορισμένες θεωρητικές υποθέσεις. Σε μια ποσοτική έρευνα διερευνώνται τα ερωτήματα «πόσο» και «τι».

Ο Matveev (2002), αναφέρει τα πλεονεκτήματα της ποσοτικής προσέγγισης, τα οποία είναι: Η σαφήνεια του προς έρευνα αντικειμένου, ο αυστηρός προκαθορισμός των ανεξάρτητων καθώς και των εξαρτημένων μεταβλητών, η ελαχιστοποίηση της υποκειμενικότητας των αποτελεσμάτων και η αντικειμενικότητα των παραχθέντων συμπερασμάτων, καθώς τίθενται εξ αρχής ξεκάθαροι - σαφείς στόχοι, ενώ έπεται στατιστικός έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων και των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών.

Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία είναι η ποσοτική μέθοδος. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου έγινε καταρχάς λόγω της φύσης των ερωτημάτων και των επιδιωκόμενων συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, καθώς και διότι ο ερευνητής δεν εμπλέκεται προσωπικά, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα της έρευνας να είναι αντικειμενικά και αξιόπιστα, καθώς εξαλείφεται ο προσωπικός – υποκειμενικός παράγοντας.

6.4 Ερευνητικό εργαλείο

Η συλλογή δεδομένων μέσω της χρήσης ανωνύμου ερωτηματολογίου, αποτελεί μία από τις πλέον ενδεδειγμένες τεχνικές, σύμφωνα με τον Boowling (2005), καθώς οι ερωτώμενοι έχουν τη δυνατότητα της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στον προσωπικό τους χώρο, ανώνυμα και απαντούν στις ερωτήσεις δίχως το άγχος της κοινωνικής ή μη αποδοχής των προσωπικών τους απόψεων και κατά συνέπεια υπάρχει ελευθερία έκφρασης. Παράλληλα, ο ερευνητής δεν εμπλέκεται προσωπικά στη συλλογή των δεδομένων. Για τους ως άνω λόγους και για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου κλίμακας Likert, το οποίο αποτελείται από τρία Μέρη:

❖ Α΄ Μέρος: Στυλ Ηγεσίας

Στο Α΄ Μέρος, σχετικά με την μέτρηση των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας των ηγετικών στελεχών του δημοσίου τομέα, χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q.-5X) των Avolio & Bass (2004). Τα προς μελέτη στυλ ηγεσίας είναι: Το Μετασχηματιστικό, το Διεκπεραιωτικό και το Παθητικό – προς Αποφυγήν στυλ ηγεσίας. Περαιτέρω, μέσω του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου διερευνάται η έκβαση της ηγεσίας σχετικά με: α)

Μεγαλύτερη προσπάθεια, β) Αποτελεσματικότητα και γ) Ευχαρίστηση από την ηγεσία. Το M.L.Q. – 5X ελέγχει μέσω 45 ερωτήσεων της κλίμακας Likert, τα ως άνω περιγραφόμενα στυλ ηγεσίας, καθώς και την έκβαση της ηγεσίας. Η συσχέτιση των εξεταζόμενων μεταβλητών με τις αντίστοιχες ερωτήσεις, περιγράφονται στον κάτωθι πίνακα.

Πίνακας 5: Ηγετικοί παράγοντες και έκβαση ηγεσίας στο Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (M.L.Q. - 5X)

Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Idealized Influence (Attributed) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	10, 18, 21, 25
Idealized Influence (Behavior) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	6, 14, 23, 34
Inspirational Motivation total/4 Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	9, 13, 26, 36
Intellectual Stimulation total/4 Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	2, 8, 30, 32
Individual Consideration total/4 Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	15, 19, 29, 31
Contingent Reward total/4 Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπαιρωτική)	1, 11, 16, 35
Management-by Exception (Active) total/4 Management κατ' εξαίρεση ενεργό (Διεκπαιρωτική)	4, 22, 24, 27
Management-by Exception (Active) total/4 Management κατ' εξαίρεση παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	3, 12, 17, 20
Laissez-faire Leadership total/4 Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	5, 7, 28, 33
Αποτέλεσμα της Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Extra Effort total/3 Μεγαλύτερη Προσπάθεια	39, 42, 44
Effectiveness total/4 Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45
Satisfaction total/2 Ικανοποίηση	38, 41

Πηγή: Μπελιάς (2015)

Η συσχέτιση των παραγόντων πραγματοποιείται μέσω της άθροισης, καταρχάς των ομαδοποιημένων στοιχείων και κατόπιν της διαίρεσης των αθροισμάτων αυτών, με το σύνολο των απαντημένων ερωτήσεων. Μέσω της διαδικασίας αυτής, εξάγεται ο μέσος όρος για το κάθε στυλ ηγεσίας (Μπελιάς, 2015).

Σύμφωνα με έρευνες των Avolio & Bass (2004), η άσκηση ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας φαίνεται να σχετίζεται θετικά τόσο με την αποτελεσματικότητα, όσο και με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με τον προϊστάμενο τους. Η συναλλακτική ηγεσία, επίσης σχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση, αν και σε μικρότερο συγκριτικά βαθμό σε σχέση με την μετασχηματιστική, ενώ το παθητικό και η αποφυγή ηγεσίας, σχετίζονται με αρνητικό όμως πρόσημο, με τις παραπάνω μεταβλητές.

Το ερωτηματολόγιο M.L.Q. εμφανίστηκε το έτος 1985 ως M.L.Q. Form 1, ενώ έκτοτε έχει αναθεωρηθεί και μεταφραστεί σε πολλές γλώσσες, ενώ χρησιμοποιείται ανελλιπώς σε εκπαιδευτικά προγράμματα και διδακτορικές διατριβές (Avolio & Bass, 2004), αποτελώντας το ποιο συνηθισμένο εργαλείο για την διερεύνηση του στυλ ηγεσίας (Hartog et al. 1997). Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Μπελιά (2015), προσφέρει σαφή, αξιόπιστα και έγκυρα ερευνητικά αποτελέσματα, ενώ παράλληλα θεωρείται βατό όσον αφορά τη συμπλήρωση αλλά και την κωδικοποίηση του.

❖ Β΄ Μέρος: Επαγγελματική Ικανοποίηση

Στο Β΄ Μέρος, διερευνήθηκε η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, με το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI), το οποίο μετρά τις κάτωθι έξι διαστάσεις της ικανοποίησης από την εργασία:

1. Τις συνθήκες εργασίας.
2. Τις αποδοχές.
3. Τις προαγωγές.
4. Τη φύση της ίδιας της εργασίας.
5. Τον άμεσο προϊστάμενο.
6. Τον οργανισμό ως σύνολο (Koustelios, 1991 ; Koustelios & Bagiatis, 1997).

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από είκοσι τέσσερις ερωτήσεις της πενταβάθμιας κλίμακας Likert, ενώ η αντιστοιχία των εξεταζομένων μεταβλητών και των αντιστοίχων ερωτήσεων περιγράφεται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 6: Μεταβλητές του ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI)

Μεταβλητές	Ερωτήσεις
Συνθήκες Εργασίας	1 έως 5
Αποδοχές	6 έως 9
Ευκαιρίες Εξέλιξης	10 έως 12
Φύση της Εργασίας	13 έως 16
Άμεσος Προϊστάμενος	17 έως 20
Οργανισμός ως Σύνολο	21 έως 24

Πηγή: Μπελιάς (2015)

Το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI), αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, λόγω της δομής του, της κατασκευαστικής του εγκυρότητας και της εσωτερικής του συνοχής (Koustelios & Bagiatis, 1997).

❖ Γ' Μέρος: Δημογραφικά στοιχεία

Στο Γ' Μέρος, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ατόμων του δείγματος. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις αφορούν στα εξής: Φύλο, Ηλικία, Οικογενειακή κατάσταση, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Έτη Υπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα, Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη Υπηρεσία, Θέση στην Υπηρεσία, το Φύλο του άμεσου Προϊσταμένου και τον Φορέα Εργασίας (Κεντρική Κυβέρνηση – Ο.Τ.Α. Α' & Β' βαθμού – Ευρύτερο Δημόσιο).

6.5 Επιλογή δείγματος – Συμμετέχοντες

Ως πληθυσμός της παρούσας έρευνας, ορίστηκε το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων του Νομού Κοζάνης, οι οποίοι υπηρετούν σε υπηρεσίες φορέων των παρακάτω κατηγοριών του Ελληνικού δημοσίου τομέα:

- Φορείς Κεντρικής Κυβέρνησης: Δημόσιο, Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ., Αποκεντρωμένη Διοίκηση κ.ά.
- Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ & Β΄ βαθμού: Δήμοι, Περιφερειακή Ενότητα, Περιφέρεια.
- Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας: Δ.Ε.Η., ΕΛ.ΤΑ. Ο.Σ.Ε. κ.ά.

Να σημειωθεί πως ο κλάδος των εκπαιδευτικών και οι κατηγορίες των Ενόπλων Δυνάμεων και των Σωμάτων Ασφαλείας του Νομού Κοζάνης, εξαιρέθηκαν από τον εξεταζόμενο πληθυσμό - δείγμα, καθώς αποτελούν μεν εργαζομένους της Κεντρικής Κυβέρνησης, αλλά με διακριτά χαρακτηριστικά και συνεπώς αποτελούν συνήθως αντικείμενο ξεχωριστής – μεμονωμένης μελέτης και διερεύνησης.

Από τον ως άνω περιγραφόμενο πληθυσμό, επιλέχθηκε με απλή τυχαία δειγματοληψία δείγμα, από όπου συγκεντρώθηκαν τελικώς 216 ερωτηματολόγια (58 μέσω Google forms και 158 έντυπα). Βασικό χαρακτηριστικό της απλής τυχαίας δειγματοληψίας αποτελεί κατά τον Φράγκο (1994), η ισοπίθανη επιλογή της κάθε διακριτής μονάδας, ενώ παράλληλα στερείται μεροληψίας. Τα ερωτηματολόγια, προκειμένου να υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, διενεμήθησαν σε εργαζομένους και των τριών κατηγοριών φορέων του δημοσίου τομέα και των πέντε Δήμων του Νομού Κοζάνης, (Δήμος Κοζάνης, Δήμος Εορδαίας, Δήμος Βοΐου, Δήμος Σερβίων και Δήμος Βελβεντού).

6.6 Συλλογή Δεδομένων

Η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους: ηλεκτρονικά μέσω Google drive και δια χειρός σε έντυπη μορφή. Ηλεκτρονικά απεστάλησαν 100 ερωτηματολόγια μέσω email, από τα οποία συγκεντρώθηκαν 58 ερωτηματολόγια στο προσωπικό mail του ερευνητή. Ενώ σε έντυπη μορφή διενεμήθησαν 200 ερωτηματολόγια, από τα οποία συγκεντρώθηκαν 169 συμπληρωμένα, εκ των οποίων τα 11 απερρίφθησαν λόγω ελλείψεων απαντήσεων και λαθών στην συμπλήρωσή τους, ενώ τα υπόλοιπα 158 ήταν έγκυρα. Το τελικό σύνολο των έγκυρων ερωτηματολογίων ανήλθε στα 216, δηλαδή στο 72% επί του συνόλου των απεσταλμένων.

Η διανομή καθώς και η συλλογή των ερωτηματολογίων, διενεργήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 5 Νοεμβρίου έως 6 Δεκεμβρίου του έτους 2019. Αξίζει να σημειωθεί, πως πριν την οριστική αποστολή – διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή, με στόχο να ελεγχθεί, αφενός η σαφήνεια των ερωτήσεων και αφετέρου ο απαραίτητος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Όσον αφορά τη σαφήνεια των ερωτήσεων, οι ερωτώμενοι δεν αντιμετώπισαν καμία δυσκολία στην κατανόηση των ερωτημάτων, ενώ ο χρόνος συμπλήρωσης προσδιορίστηκε κατά μέσο όρο σε 10 με 15 λεπτά, καθώς το σύνολο των ερωτήσεων ανήλθε στις 78 και πιο συγκεκριμένα: 45 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της ηγεσίας MLQ, 24 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για την επαγγελματική ικανοποίηση ESI και 9 ερωτήσεις δημογραφικού – επαγγελματικού περιεχομένου.

Τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων αρχικά συγκεντρώθηκαν σε ένα αρχείο excel, ενώ η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα Spss. 21.

6.7 Ανάλυση Δεδομένων

Σχετικά με τις αναλύσεις που διενεργήθηκαν για τον έλεγχο και τις συσχετίσεις των αποτελεσμάτων, καταρχάς πραγματοποιήθηκε έλεγχος εσωτερικής συνάφειας των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, μέσω του δείκτη alpha Cronbach. Σύμφωνα με τους Nunnally and Bernstein (1994), ο δείκτης alpha Cronbach, αποτελεί έναν από τους πλέον χρησιμοποιημένους δείκτες μέτρησης αξιοπιστίας, ενώ κατά τον DeVellis (2012), όσον αφορά την τιμή του δείκτη ισχύουν τα παρακάτω:

- Εάν η τιμή του δείκτη α είναι μικρότερη του 0.5 τότε θεωρείται στατιστικά αναξιόπιστη.
- Εάν η τιμή του δείκτη α είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0,5 αλλά μικρότερη του 0,6 τότε υπάρχει στατιστικά χαμηλή αξιοπιστία.
- Εάν η τιμή του δείκτη α είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0.6 αλλά μικρότερη του 0,7 τότε θεωρείται στατιστικά αμφισβητήσιμη αξιοπιστία.
- Εάν η τιμή του δείκτη α είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0.7 αλλά μικρότερη του 0,8 τότε έχουμε να μεν στατιστικά επαρκώς αποδεκτή τιμή, αλλά όχι καλή αξιοπιστία.
- Εάν η τιμή του δείκτη α είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0.8 αλλά μικρότερη του 0,9 τότε υπάρχει στατιστικά καλή αξιοπιστία.

- Τέλος, εάν η τιμή του δείκτη α είναι μεγαλύτερη ή ίση του 0.9 αυτό υποδεικνύει στατιστικά πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Παρόλα αυτά, για τους περισσότερους ερευνητές, αποδεκτές θεωρούνται οι τιμές που είναι μεγαλύτερες του 0,7.

Ο έλεγχος εσωτερικής συνέπειας των ερωτήσεων του παρόντος ερωτηματολογίου, μέσω του δείκτη alpha Cronbach, κατέδειξε πολύ υψηλή αξιοπιστία.

Πίνακας 7: Παρουσίαση των αποτελεσμάτων του δείκτη alpha Cronbach των ερευνητικών εργαλείων

Ερευνητικό Εργαλείο	Δείκτης alpha Cronbach
M.L.Q. -5x	0,916
ESI	0,739

Τα αποτελέσματα συνάδουν με αυτά αντίστοιχων ερευνών, ενισχύοντας την άποψη των Avolio & Bass (2004) και Μπελιά (2015), περί της εγκυρότητας των ερωτηματολογίων. Συγκεκριμένα, αναφορικά με το ερωτηματολόγιο M.L.Q. - 5x, ο δείκτης $\alpha = 0.916$ θεωρείται ιδιαίτερος υψηλός και συνάδει με το αντίστοιχο αποτέλεσμα $\alpha = 0.92$ των Καλλιοντζή και Ιορδανίδη (2019), τον δείκτη $\alpha = 0.948$ της Κανέλλου (2018), του Παπατσάκωνα (2015) στην έρευνα του οποίου ο δείκτης ισούται με 0.927, καθώς και του Μπελιά (2015), όπου η αντίστοιχη τιμή ανήλθε στο 0.88.

Αναφορικά με την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ESI της επαγγελματικής ικανοποίησης, ο δείκτης $\alpha = 0.739$ είναι μεγαλύτερος του 0.7, γεγονός που επιβεβαιώνει την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, αν και βρέθηκε συγκριτικά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο δείκτη, ο οποίος αναδείχτηκε από τον Μπελιά (2015) με τιμή $\alpha = 0.80$, ενώ

συνάδει με τα αποτελέσματα του Σαμαρά (2016) όπου η αντίστοιχη τιμή του δείκτη Cronbach ήταν 0.76.

Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, πραγματοποιήθηκε με τη δημιουργία πινάκων και γραφημάτων, ενώ η παρουσίαση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια εργαλείων της στατιστικής όπως η μέση τιμή, τα ποσοστά και η τυπική απόκλιση (Θεοδοσάκης – Κάρστεν κ.ά., 2014).

Για τη διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης αναλόγως με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, πραγματοποιήθηκε η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης: Analysis of Variance - ANOVA. Για τη διενέργεια του εν λόγω τεστ, θεωρούμε την μηδενική και την αντίστοιχη εναλλακτική υπόθεση:

H_0 = «Τα δείγματα έχουν ληφθεί από πληθυσμούς με την ίδια μέση τιμή»

H_1 = «Υπάρχουν τουλάχιστον δυο διαφορετικές μέσες τιμές»

Σε περίπτωση που η παρατηρηθείσα πιθανότητα p , είναι μεγαλύτερη της τιμής $\alpha = 0,05$ που ορίζεται ως το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, τότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση και κατά συνέπεια δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών, ενώ σε περίπτωση όπου $p < 0,05$ απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και άρα υπάρχει διαφορά μεταξύ των μέσων τιμών (Chatterjee & Hadi, 2012).

Όσον αφορά τη συσχέτιση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση συσχετίσεων Pearson. Σύμφωνα με τον Σταμοβλάση (2014), ο συντελεστής r – Pearson, χρησιμοποιείται προκειμένου να ελεγχθεί η σχέση δύο ποσοτικών μεταβλητών και οι αντίστοιχες τιμές κυμαίνονται μεταξύ του -1 και του +1.

Σύμφωνα με τους Ζαφειρόπουλο & Μυλωνά (2017):

- Εάν οι τιμές του συντελεστή r κυμαίνονται μεταξύ του -1 και του -0.5, υπάρχει υψηλή αρνητική συσχέτιση.
- Εάν οι τιμές του συντελεστή r κυμαίνονται μεταξύ του -0.5 και του -0.2, υπάρχει χαμηλή αρνητική συσχέτιση.
- Εάν οι τιμές του συντελεστή r κυμαίνονται μεταξύ του -0.2 και του +0.2, υπάρχει μηδενική συσχέτιση.

- Εάν οι τιμές του συντελεστή r βρίσκονται μεταξύ του $+0.2$ και του $+0.5$, εκφράζουν χαμηλή θετική συσχέτιση.
- Εάν οι τιμές του συντελεστή r βρίσκονται μεταξύ του $+0.5$ και του $+1$, εκφράζουν υψηλή θετική συσχέτιση.
- Εάν ο συντελεστής ισούται με 0 , τότε υπάρχει μηδενική συσχέτιση.
- Εάν ο συντελεστής ισούται με -1 , τότε υπάρχει πλήρης αρνητική συσχέτιση.
- Εάν ο συντελεστής ισούται με $+1$, τότε υπάρχει πλήρης θετική συσχέτιση.

Για τη διενέργεια της συσχέτισης θεωρούμε τις κάτωθι υποθέσεις:

H_0 = «Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών»

H_1 = «Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών»

Εάν η τιμή p - value (sig.) είναι μικρότερη της τιμής $\alpha = 0.05$, τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, ενώ εάν $p > 0.05$, τότε γίνεται δεκτή η μηδενική υπόθεση H_0 .

Κεφάλαιο 7^ο: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

7.1 Δημογραφικά & Επαγγελματικά Χαρακτηριστικά

7.1.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 216 εργαζομένων των υπηρεσιών, των επιχειρήσεων και των οργανισμών του δημοσίου τομέα του Νομού Κοζάνης που συμμετείχαν στην έρευνα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία του δείγματος (N=114, N%=52,8%), έναντι των ανδρών (N=102, N%=47,2%).

Περαιτέρω, παρατηρήθηκε το γεγονός ότι υπήρξε μεγαλύτερη συμμετοχή από δημοσίους υπαλλήλους ηλικίας 41 έως 50 ετών (N=94, N%=43,5%), καθώς και από υπαλλήλους ηλικίας άνω των 50 ετών (N=71, N%=32,9%). Αντιθέτως, οι υπάλληλοι ηλικίας 31 έως 40 ετών (N=36, N%=16,7%) και ακολούθως οι υπάλληλοι ηλικίας κάτω των 30 ετών (N=15, N%=6,9%), παρουσίασαν την μικρότερη συμμετοχή στο δείγμα.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων διαφαίνεται πως στην πλειονότητά τους οι υπάλληλοι είναι έγγαμοι (N=170, N%=78,7%), ενώ ακολουθούν με διαφορά οι άγαμοι (N=34, N%=15,7%). Επιπλέον παρατηρούμε πως μόνο το 5,6% των δημοσίων υπαλλήλων είναι διαζευγμένοι (N=12).

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, παρατηρούμε πως συμπεριλαμβάνονται 42 απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που αποτελούν το (N%=19,4%), ενώ η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων (N=131, N%=60,6%) είναι κάτοχοι πτυχίου ανώτατης εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, το 36,1% των ερωτηθέντων κατέχει πτυχίο ΑΕΙ (N=78) και το 17,1% των υπαλλήλων είναι κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ (N=37). Σημαντικό εμφανίστηκε το ποσοστό των υπαλλήλων που έχει αποκτήσει περαιτέρω εξειδίκευση (N%=27,3%), καθώς 53 υπάλληλοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (N%=24,5%), ενώ 6 δημόσιοι υπάλληλοι (N%=2,8%) εκ του συνόλου των 216 συμμετεχόντων, είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών.

Στον Πίνακα 8, παρουσιάζονται τα στοιχεία σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 216 δημοσίων υπαλλήλων:

Πίνακας 8: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δημοσίων υπαλλήλων

		Συχνότητα	Ποσοστό
		N	%
Φύλο	Άνδρες	102	47,2%
	Γυναίκες	114	52,8%
Ηλικία	Κάτω των 30 ετών	15	6,9%
	Από 31 – 40 ετών	36	16,7%
	Από 41 – 50 ετών	94	43,5%
	Άνω των 50 ετών	71	32,9%
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος/η	34	15,7%
	Έγγαμος/η	170	78,7%
Μορφωτικό επίπεδο	Διαζευγμένος/ η	12	5,6%
	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	42	19,4%
	Κάτοχος Πτυχίου TEI	37	17,1%
	Κάτοχος Πτυχίου ΑΕΙ	78	36,1%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	53	24,5%
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	6	2,8%

7.1.2 Επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την εξέταση των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, παρατηρούμε πως η πλειονότητα των υπαλλήλων υπηρετούν στο δημόσιο από 11 έως 20 έτη (N=92, N%=42,4%) και ακολούθως από 21 έως 30 έτη (N=54, N%=25,0%). Μικρότερη συμμετοχή παρατηρήθηκε από εργαζόμενους με προϋπηρεσία κάτω των 10 ετών (N=46, N%=21,3%), καθώς και από εργαζόμενους με προϋπηρεσία άνω των 30 ετών (N=24, N%=11,1%). Όσον αφορά τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία, η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων υπηρετεί κάτω από 5 έτη στη συγκεκριμένη υπηρεσία (N=52, N%=24,1%), ακολουθούμενοι από τους υπαλλήλους που εργάζονται στη συγκεκριμένη υπηρεσία από 6 έως 10 έτη (N=47, N%=21,8%) και αντιστοίχως από τους εργαζόμενους με χρόνο από 16 έως 20 έτη (N=42, N%=19,4%). Μικρότερη συμμετοχή παρουσιάστηκε σε υπαλλήλους που εργάζονται στη συγκεκριμένη υπηρεσία πάνω από 20 χρόνια (N=38, N%=17,6%) και από 11 έως 15 έτη (N=37, N%=17,1%). Σχετικά με τη θέση που κατέχουν στην υπηρεσία, παρατηρούμε πως

η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι υπάλληλοι (N=183, N%=84,7%), ενώ 26 από τους ερωτηθέντες είναι προϊστάμενοι τμήματος (N%=12,0%) και 7 κατέχουν διευθυντική θέση (N%=3,2%). Οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν άνδρα προϊστάμενο (N=131, N%=60,6%), ενώ οι γυναίκες προϊστάμενοι εμφανίστηκαν σε μικρότερο βαθμό (N=85, N%=39,4%). Όσον αφορά στον φορέα εργασίας, 139 από τους ερωτηθέντες (N%=64,4%) εργάζονται σε φορείς της Κεντρικής Κυβέρνησης (Δημόσιο, Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ., Αποκεντρωμένη Διοίκηση κ.α.), ακολουθούμενοι από τους υπαλλήλους που εργάζονται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ & Β΄ βαθμού (Δήμοι, Περιφερειακή Ενότητα, Περιφέρεια) (N=49, N%=22,7%), ενώ οι υπάλληλοι που εργάζονται στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (Δ.Ε.Η., ΕΛ.ΤΑ., Ο.Σ.Ε. κ.α.) παρουσίασαν τη μικρότερη συμμετοχή στην έρευνα (N=28, N%=13,0%).

Πίνακας 9: Επαγγελματικά χαρακτηριστικά δημοσίων υπαλλήλων

		Συχνότητα	Ποσοστό
		N	%
Έτη εργασίας στον δημόσιο τομέα	Κάτω από 10 έτη	46	21,3%
	11-20 έτη	92	42,6%
	21-30 έτη	54	25,0%
	Άνω των 30 ετών	24	11,1%
Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία	Κάτω από 5 έτη	52	24,1%
	6-10 έτη	47	21,8%
	11-15 έτη	37	17,1%
	16-20 έτη	42	19,4%
	Άνω των 20 ετών	38	17,6%
Θέση στην υπηρεσία	Υπάλληλος	183	84,7%
	Προϊστάμενος/η	26	12,0%
	Διευθυντής/ντρια	7	3,2%
Φορέας Εργασίας	Φορείς Κεντρικής Κυβέρνησης (Δημόσιο, Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ., Αποκεντρωμένη Διοίκηση κ.α.)	139	64,4%
	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ & Β΄ βαθμού (Δήμος, Περιφερειακή Ενότητα, Περιφέρεια)	49	22,7%
	Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας (Δ.Ε.Η., ΕΛ.ΤΑ., Ο.Σ.Ε. κ.α.)	28	13,0%

7.2 Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας M.L.Q. - 5x

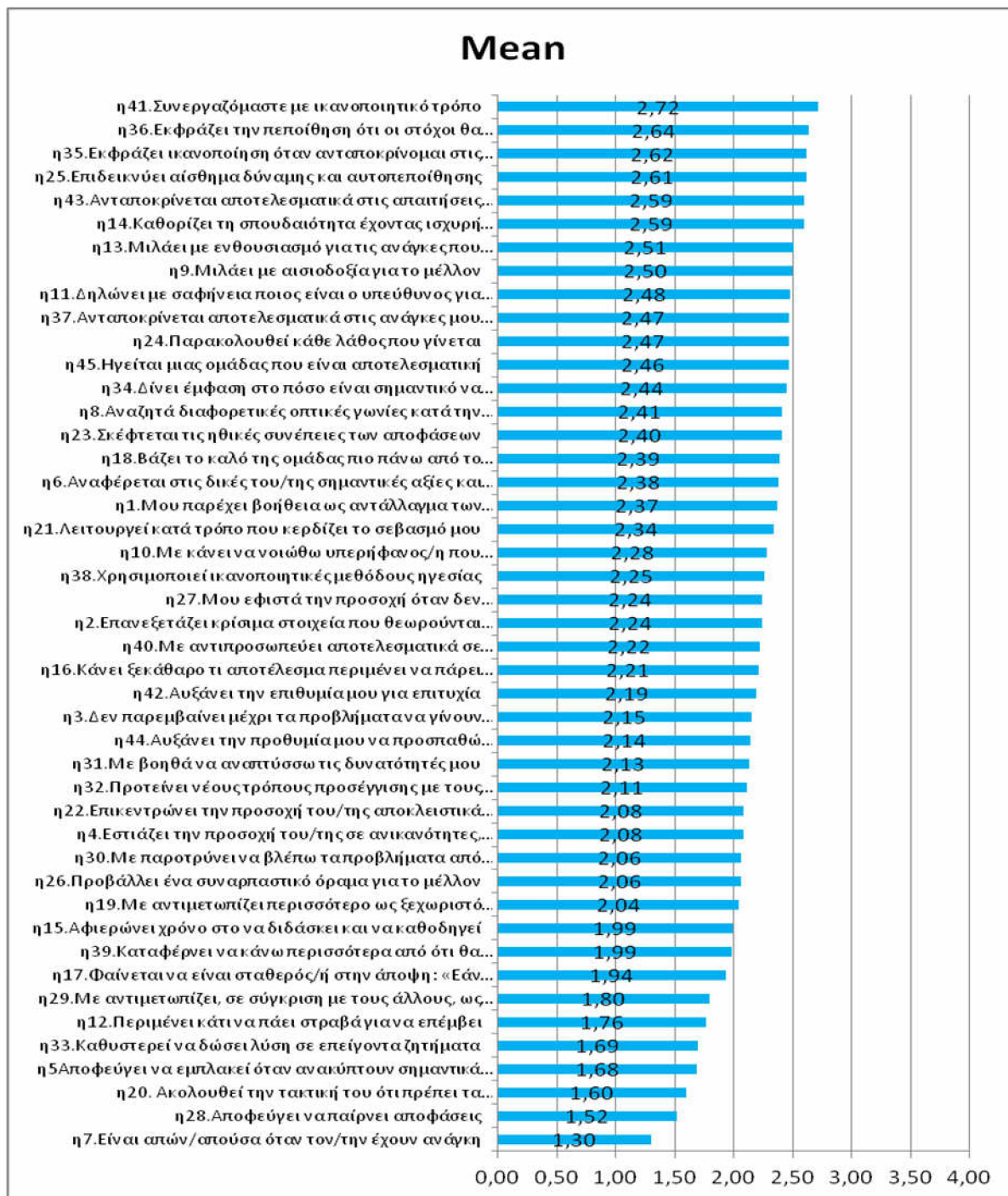
7.2.1 Στυλ Ηγεσίας και Αποτελέσματα Ηγεσίας

Προκειμένου να διερευνηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα: «*Ποιο είναι το επικρατέστερο στυλ διοίκησης στον Ελληνικό δημόσιο τομέα;*» πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων ανά μεταβλητή και ανά στυλ ηγεσίας. Δεδομένου ότι οι απαντήσεις εκφράζονται με τη μορφή συνεχούς κλίμακας Likert, επιλέχθηκε τα αποτελέσματα να παρουσιαστούν με τη βοήθεια των μέσων όρων, καθώς και των αντίστοιχων τυπικών αποκλίσεων. Προκειμένου να εξαχθεί μια γενική εικόνα σχετικά με το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας, υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των αντίστοιχων αριθμητικών τιμών για το σύνολο των δηλώσεων των ερωτηθέντων στις 45 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, οι οποίες αναφέρονται στα εξής τρία στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό και παθητικό. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στα αντίστοιχα ερωτήματα, αξιολογώντας το ζητούμενο κάθε πρότασης με την εξής κλίμακα: Καθόλου = 0, Σπάνια = 1, Μερικές φορές = 2, Αρκετά συχνά = 3, Σχεδόν πάντα = 4.

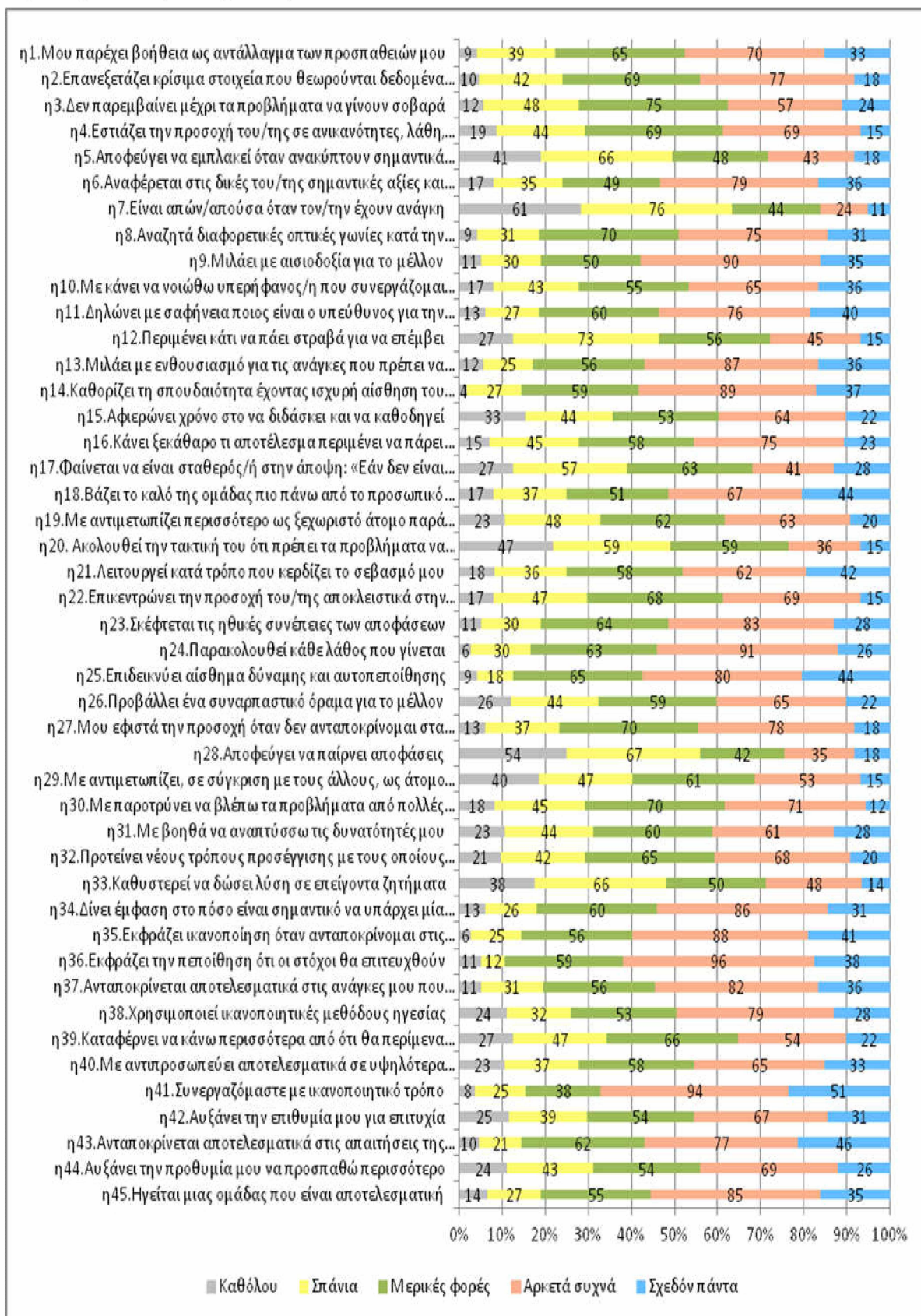
Τα αποτελέσματα της ανάλυσης των βαθμολογιών για κάθε επιμέρους ερώτηση, παρουσιάζονται στον Πίνακα 10 και στα Διαγράμματα 1 και 2, από όπου παρατηρούμε ότι οι περισσότερες μέσες βαθμολογίες κυμαίνονται πάνω από την τιμή 2 που δηλώνει την ουδέτερη κατηγορία, ενώ 10 από τις 45 βαθμολογίες είναι μικρότερες του 2, γεγονός που δηλώνει πως υπάρχουν θετικές αλλά και αρνητικές απόψεις, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται σε όλες τις απαντήσεις αξιοσημείωτη διασπορά (T.A. ≈ 1), με την μεγαλύτερη όμως διαφοροποίηση να παρουσιάζεται στις απαντήσεις που συγκέντρωσαν αρνητική βαθμολογία και πιο συγκεκριμένα σε αυτές που αντιστοιχούν στο παθητικό στυλ ηγεσίας. Περαιτέρω, παρατηρούμε πως η υψηλότερη μέση βαθμολογία παρουσιάζεται στην ερώτηση 41 «Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο» (M.O.=2,72) η οποία αφορά στα αποτελέσματα της ηγεσίας και ως εκ τούτου αντιλαμβανόμαστε πως οι διευθυντές καταβάλλουν προσπάθεια ώστε να υπάρχει αγαστή συνεργασία με τους υφισταμένους τους. Ενώ ακολουθούν σε βαθμολογία οι ερωτήσεις 36 «Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν» (M.O.=2,64) που αφορά στη συνιστώσα Εμπνευστική παρακίνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και η ερώτηση 35 «Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της» που αφορά στη συνιστώσα της Έκτακτης κατ' εξαίρεση ανταμοιβής της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, ενώ το μοτίβο αυτό επαναλαμβάνεται

και στις υπόλοιπες απαντήσεις, γεγονός που καταδεικνύει πως οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν χαρακτηριστικά τόσο της μετασχηματιστικής όσο και της συναλλακτικής ηγεσίας στους διευθυντές τους. Τέλος, οι απαντήσεις που αφορούν στο παθητικό στυλ ηγεσίας παρουσίασαν τη χαμηλότερη – αρνητική βαθμολογία, που αποδεικνύει πως το συγκεκριμένο στυλ διοίκησης συναντάται σπάνια στον δημόσιο τομέα.

Διάγραμμα 1: Μέσες βαθμολογίες του ερωτηματολογίου MLQ σε φθίνουσα διάταξη



Διάγραμμα 2: Συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα συχνότητας απαντήσεων του ερωτηματολογίου ηγεσίας MLQ - 5x



Πίνακας 10: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις ερωτηματολογίου MLQ - 5x

	Μ.Τ.	Τ.Α.
η1.Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	2,37	1,07
η2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	2,24	1,01
η3.Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	2,15	1,07
η4.Εστιάζει την προσοχή του/της σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	2,08	1,07
η5.Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	1,68	1,23
η6.Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	2,38	1,17
η7.Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	1,30	1,14
η8.Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	2,41	1,03
η9.Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	2,50	1,08
η10.Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	2,28	1,19
η11.Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	2,48	1,11
η12.Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	1,76	1,13
η13.Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	2,51	1,07
η14.Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	2,59	0,97
η15.Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	1,99	1,24
η16.Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	2,21	1,10
η17.Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	1,94	1,21
η18.Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	2,39	1,21
η19.Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	2,04	1,15
η20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	1,60	1,20
η21.Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	2,34	1,21
η22.Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	2,08	1,06
η23.Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	2,40	1,04
η24.Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	2,47	0,97
η25.Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	2,61	1,03
η26.Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	2,06	1,18
η27.Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	2,24	1,03
η28.Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	1,52	1,26
η29.Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1,80	1,20
η30.Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	2,06	1,05
η31.Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	2,13	1,19
η32.Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	2,11	1,12
η33.Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	1,69	1,18
η34.Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	2,44	1,07
η35.Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του	2,62	1,01
η36.Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	2,64	1,00
η37.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	2,47	1,09
η38.Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	2,25	1,19
η39.Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	1,99	1,18
η40.Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	2,22	1,21
η41.Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	2,72	1,06
η42.Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	2,19	1,22
η43.Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	2,59	1,07
η44.Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	2,14	1,20
η45.Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	2,46	1,10

Προκειμένου να αναδειχθεί το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, πραγματοποιήθηκε περαιτέρω εξέταση των μέσων βαθμολογιών ξεχωριστά για κάθε στυλ ηγεσίας, λαμβάνοντας υπόψη τις αντίστοιχες ερωτήσεις όπως αυτές καθορίζονται από τους δημιουργούς του ερωτηματολογίου Avolio και Bass (2004). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης ανά στυλ ηγεσίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 11, καθώς και στα Διαγράμματα 3, 4, 5, 6 και 7. Σύμφωνα με αυτά παρατηρήθηκε πως:

Ως επικρατέστερο στυλ διοίκησης στον δημόσιο τομέα εμφανίζεται το διεκπεραιωτικό με μέσο όρο 2,31 και τυπική απόκλιση 0,595, ακολουθούμενο με πολύ μικρή διαφορά από το μετασηματιστικό στυλ ηγεσίας, που παρουσίασε μέσο όρο 2,29 και μεγαλύτερη διασπορά παρατηρήσεων (T.A.=0,717). Στην τρίτη θέση κατατάσσεται το παθητικό στυλ ηγεσίας, το οποίο παρουσίασε αφενός μέσο όρο 1,70 τιμή κάτω της ουδέτερης κατηγορίας (2) και αφετέρου εμφάνισε την μεγαλύτερη διασπορά απόψεων (T.A.=0,839) σε σχέση με τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας.

Αναφορικά με τις επιμέρους μεταβλητές των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας, παρατηρούμε πως οι ηγέτες που εφαρμόζουν το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας, εμφανίζουν κυρίως χαρακτηριστικά της μεταβλητής «Έκτακτης κατ' εξαίρεση ανταμοιβής» (M.O. = 2,41), δηλαδή παρέχουν βοήθεια στους εργαζόμενους ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους (ερ. 1), δηλώνουν με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων (ερ. 11), κάνουν ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων (ερ.16) και εκφράζουν ικανοποίηση όταν οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους (ερ.35). Σχετικά με τις μεταβλητές του μετασηματιστικού στυλ ηγεσίας, ξεχωρίζει η «Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές» (M.O.=2,46), δηλαδή οι ηγέτες κυρίως αναφέρονται στις δικές τους σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις (ερ. 6), καθορίζουν τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού (ερ. 14), σκέφτονται τις ηθικές συνέπειες των πράξεών τους (ερ. 23) και δίνουν έμφαση στη συλλογική αίσθηση της αποστολής (ερ. 34). Αξίζει να σημειωθεί πως η χαμηλότερη βαθμολογία παρουσιάστηκε στη διάσταση «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», γεγονός που καταδεικνύει πως οι διευθυντές δεν αφιερώνουν αρκετό χρόνο προκειμένου να διδάσκουν και να καθοδηγούν τους υπαλλήλους (ερ. 15), βλέπουν την ομάδα και όχι το άτομο (ερ. 19) και κατά συνέπεια σπανίως αντιμετωπίζουν τον κάθε υπάλληλο ως ξεχωριστή οντότητα με διαφορετικές ανάγκες και φιλοδοξίες (ερ. 29), γεγονός που δυσχεραίνει την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των υπαλλήλων (ερ. 31). Σχετικά με το παθητικό στυλ

διοίκησης, παρατηρούμε πως η διάσταση «Ηγεσία προς αποφυγή» συγκέντρωσε τη χαμηλότερη βαθμολογία μεταξύ όλων των επιμέρους διαστάσεων και των τριών στυλ ηγεσίας, γεγονός που δηλώνει πως στην Ελληνική δημόσια διοίκηση σπανίως ένας διευθυντής ή μία διευθύντρια θα αποφύγει να εμπλακεί σε σημαντικά ζητήματα (ερ. 5), να είναι απών/απούσα όταν υπάρχει ανάγκη (ερ. 7) ή να αποφύγει να πάρει αποφάσεις (ερ. 28) καθυστερώντας να δώσει λύσεις σε επείγοντα ζητήματα. Τέλος, αναφορικά με τα αποτελέσματα ηγεσίας, η «Ικανοποίηση» παρουσιάζει τα υψηλότερα επίπεδα (Μ.Ο.=2,48, Τ.Α.=1,029), ενώ ακολουθούν η «Αποτελεσματικότητα» (Μ.Ο.=2,43, Τ.Α. = 0,973) και η «Μεγαλύτερη προσπάθεια» (Μ.Ο.=2,10, Τ.Α.=1,029) με τα συνολικά αποτελέσματα της ηγεσίας να παρουσιάζουν μέσο όρο 2,34 (Τ.Α.=0,990) και κατά συνέπεια μπορούν να χαρακτηριστούν ως αρκετά θετικά.

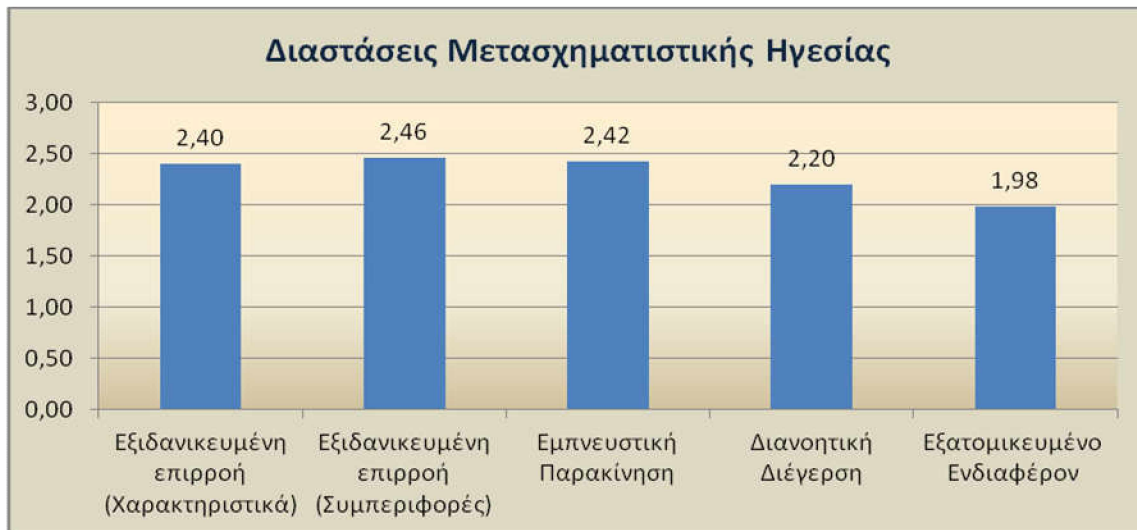
Πίνακας 11: Στυλ Ηγεσίας και Αποτελέσματα Ηγεσίας

Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά	2,40	0,949
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές	2,46	0,624
Εμπνευστική παρακίνηση	2,42	0,883
Διανοητική διέγερση	2,20	0,845
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	1,98	0,865
Σύνολο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	2,29	0,717
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	2,41	0,770
Management κατ' εξαίρεση ενεργό	2,21	0,721
Σύνολο Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας	2,31	0,595
Management κατ' εξαίρεση παθητικό	1,86	0,839
Ηγεσία προς αποφυγή	1,54	1,002
Σύνολο Παθητικής – προς Αποφυγή Ηγεσίας	1,70	0,839
Αποτέλεσμα της Ηγεσίας		
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	2,10	1,112
Αποτελεσματικότητα	2,43	0,973
Ικανοποίηση	2,48	1,029
Σύνολο Αποτελεσμάτων Ηγεσίας	2,34	0,990

Διάγραμμα 3: Επικρατέστερο στυλ Ηγεσίας



Διάγραμμα 4: Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας



Διάγραμμα 5: Διαστάσεις της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας



Διάγραμμα 6: Διαστάσεις της Παθητικής - προς Αποφυγήν Ηγεσίας



7.2.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου M.L.Q. - 5x

Προκειμένου να διαπιστωθεί η αξιοπιστία και η εσωτερική συνάφεια του ερωτηματολογίου για την Ηγεσία, Multifactor Leadership Questionnaire M.L.Q. - 5x, διενεργήθηκε έλεγχος μέσω του δείκτη εσωτερικής συνέπειας alpha – Cronbach.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η συνολική βαθμολογία του ερωτηματολογίου ανήλθε στο 0,916, τιμή σαφώς υψηλότερη του 0,7 που θεωρείται το όριο της αξιοπιστίας ενός ερωτηματολογίου και άρα αποδεικνύεται η στατιστικά πολύ υψηλή αξιοπιστία του παρόντος ερωτηματολογίου. Η υψηλή εσωτερική συνοχή καταδεικνύει αφενός ότι οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου παρουσιάζουν συνοχή μεταξύ τους και συνεπώς οι ερωτηθέντες δεν δυσκολεύτηκαν στην κατανόησή τους και αφετέρου πως χρησιμοποιήθηκε ένα αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή των δεδομένων.

Μεταξύ των μεταβλητών, τον μεγαλύτερο δείκτη αξιοπιστίας παρουσίασε η Μετασχηματιστική Ηγεσία, με τον δείκτη Cronbach a να ανέρχεται στο 0,933, ακολουθούμενη από το Παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας με δείκτη Cronbach a = 0,862, ενώ την χαμηλότερη τιμή παρουσίασε η Διεκπεραιωτική Ηγεσία με δείκτη Cronbach a = 0,694.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 12: Ανάλυση Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου M.L.Q. - 5x, Δείκτης α Cronbach

Μεταβλητές του Στυλ Ηγεσίας	Ερωτήσεις	Cronbach α
Εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά	4	0,834
Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές	4	0,694
Εμπνευστική παρακίνηση	4	0,830
Διανοητική διέγερση	4	0,815
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	4	0,698
Σύνολο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	20	0,933
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	4	0,683
Management κατ' εξαίρεση ενεργό	4	0,649
Σύνολο Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας	8	0,694
Management κατ' εξαίρεση παθητικό	4	0,705
Ηγεσία προς αποφυγή Ηγεσία	4	0,853
Σύνολο Παθητικής – προς Αποφυγή Ηγεσίας	8	0,862
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	3	0,919
Αποτελεσματικότητα	4	0,796
Ικανοποίηση	2	0,893
Σύνολο Αποτελεσμάτων Ηγεσίας	9	0,955
Σύνολο Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας M.L.Q.-5X	45	0,916

7.3 Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης ESI

7.3.1 Ανάλυση των επιμέρους παραγόντων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

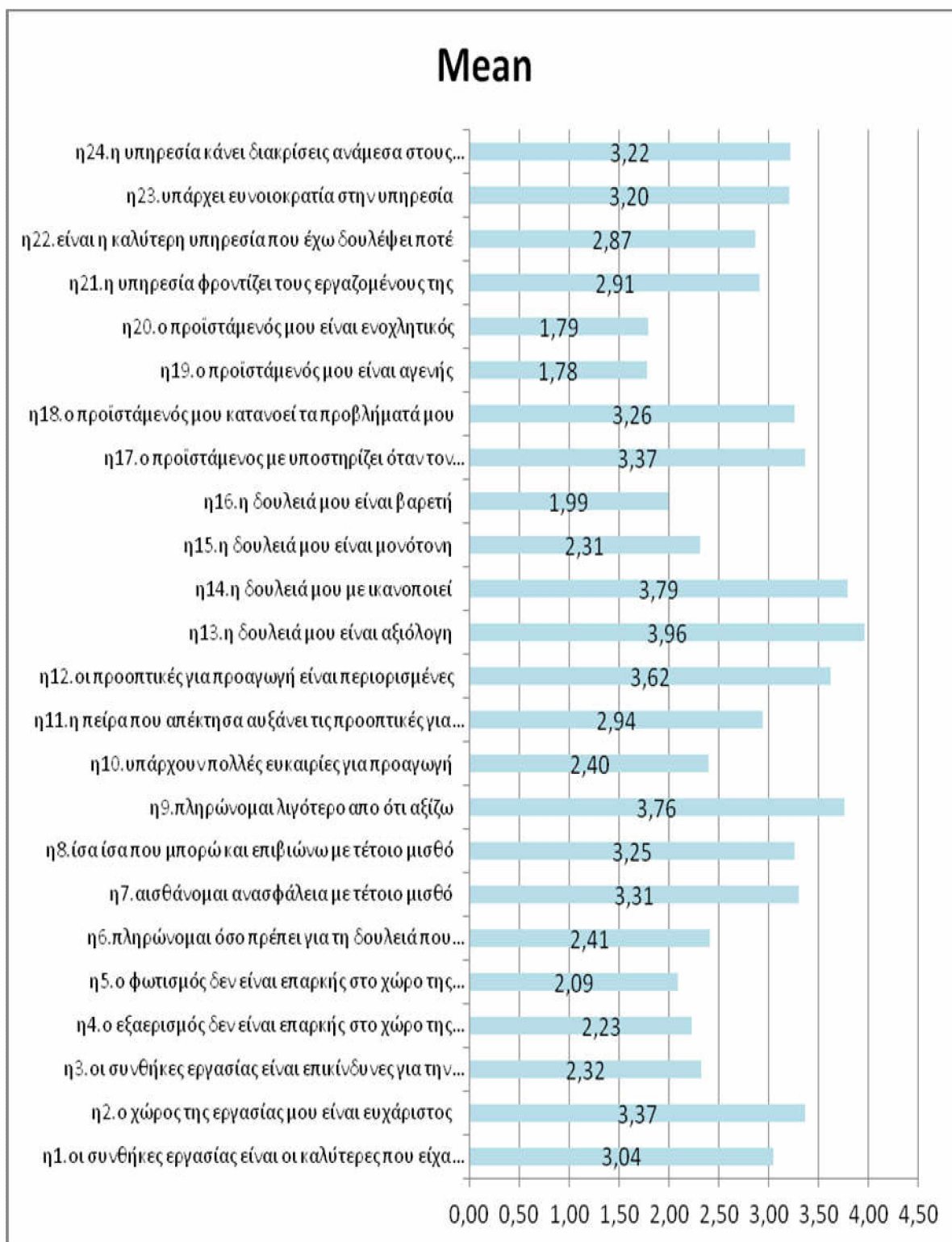
Προκειμένου να δοθεί απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: «Ποιο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων;» πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα οποία παρουσιάζονται με τη βοήθεια μέσων όρων καθώς και τυπικών αποκλίσεων, διότι τα δεδομένα αποτυπώνονται μέσω της 5βαθμιας κλίμακας Likert. Κατά συνέπεια, υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των αντίστοιχων αριθμητικών τιμών για κάθε παράγοντα επαγγελματικής

ικανοποίησης: Συνθήκες εργασίας, Αποδοχές, Ευκαιρίες εξέλιξης, Φύση της εργασίας, Άμεσος προϊστάμενος. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στα 24 ερωτήματα του ερωτηματολογίου επαγγελματικής ικανοποίησης ESI, αξιολογώντας το ζητούμενο κάθε πρότασης με την εξής κλίμακα: Διαφωνώ απόλυτα = 1, Διαφωνώ = 2, Δεν είμαι σίγουρος/η = 3, Συμφωνώ = 4 και Συμφωνώ απόλυτα = 5, ενώ οι συχνότητες των απαντήσεων παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 7.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Διαγράμματος 6, παρατηρούμε πως όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι σίγουροι για το αν ο χώρος της εργασίας τους είναι ευχάριστος (M.O.=3,37) και για τον αν οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχαν ποτέ (M.O.=3,76), ενώ διαφωνούν με τις προτάσεις πως οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία τους (M.O.=2,32), ο εξαερισμός (M.O.=2,23) και ο φωτισμός (M.O.=2,09) δεν είναι επαρκής στον χώρο εργασίας τους. Από τα αποτελέσματα επίσης προκύπτει πως όσον αφορά τις αποδοχές, οι περισσότεροι τείνουν να συμφωνήσουν με την άποψη πως πληρώνονται λιγότερο από ότι αξίζουν (M.O.=3,76) αλλά παράλληλα δεν είναι σίγουροι πως αισθάνονται ανασφάλεια με αυτόν τον μισθό (M.O.=3,31) και ούτε πως ίσα που επιβιώνουν με αυτόν τον μισθό (M.O.=3,25). Όσον αφορά τις ευκαιρίες εξέλιξης δείχνουν κάτω του μετρίου ικανοποιημένοι, καθώς διαφωνούν με το γεγονός πως υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή (M.O.=2,40) και συμφωνούν με το ότι οι προοπτικές για προαγωγή είναι περιορισμένες (M.O.=3,62), ενώ δεν είναι σίγουροι για το αν η πείρα που απέκτησαν αυξάνει τις προοπτικές τους για προαγωγή (M.O.=2,94). Σχετικά με τη φύση της εργασίας, οι δημόσιοι υπάλληλοι μάλλον συμφωνούν πως η δουλειά τους είναι αξιόλογη (M.O.=3,96) δίδοντας στη συγκεκριμένη ερώτηση τη μεγαλύτερη βαθμολογία και επίσης συμφωνούν με το γεγονός ότι η δουλειά τους ικανοποιεί (M.O.=3,79), αλλά παράλληλα λίγοι είναι αυτοί που διαφωνούν με την άποψη πως η δουλειά τους είναι βαρετή (M.O.=1,99) και μονότονη (M.O.=2,31). Όσον αφορά την ικανοποίηση που αντλούν από τον άμεσο προϊστάμενο, παρατηρούμε πως οι δημόσιοι υπάλληλοι διαφωνούν με την άποψη πως ο προϊστάμενος τους είναι αγενής (M.O.=1,78) και ενοχλητικός (M.O.=1,79), ενώ δεν είναι σίγουροι πως κατανοεί τα προβλήματά τους (M.O.=3,26) και ότι τους υποστηρίζει όταν τον χρειάζονται (M.O.=3,37). Τέλος, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι σίγουροι για το αν η υπηρεσία τους είναι η καλύτερη στην οποία έχουν εργαστεί (M.O.=2,87), ενώ τείνουν να συμφωνήσουν πως

γίνονται διακρίσεις (Μ.Ο.=3,22) και υπάρχει ευνοιοκρατία εντός της υπηρεσίας (Μ.Ο.=3,20).

Διάγραμμα 7: Μέσες βαθμολογίες του ερωτηματολογίου ESI



Διάγραμμα 8: Συγκεντρωτικό ραβδόγραμμα συχνοτήτων απαντήσεων ερωτηματολογίου ESI

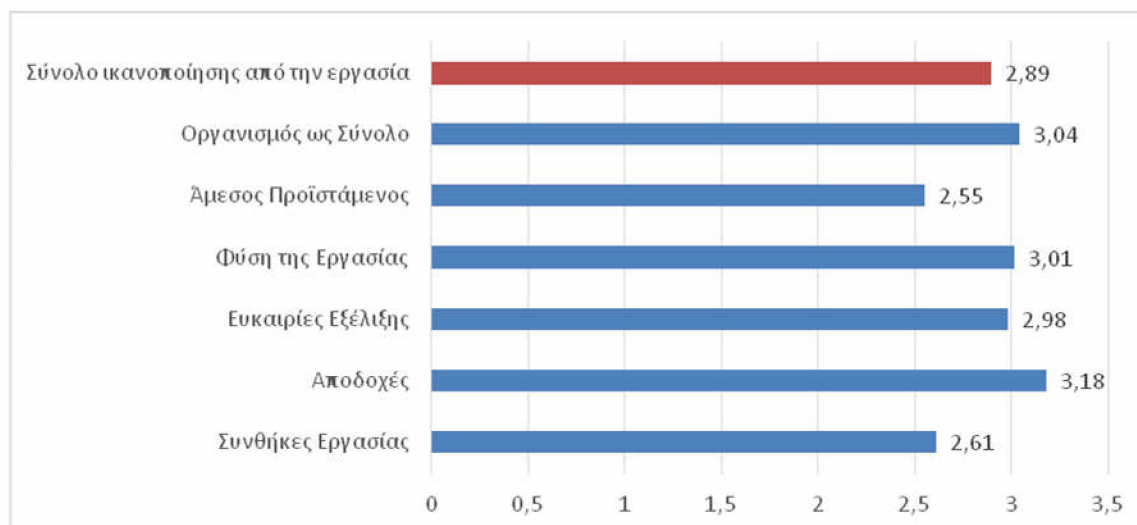


Στον Πίνακα 12 και στο Διάγραμμα 5, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων για κάθε υποδιάσταση της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως αυτές προκύπτουν από την ομαδοποίηση των αντίστοιχων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ESI. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρατηρούμε πως για τους επιμέρους παράγοντες ικανοποίησης, οι μέσοι όροι κυμαίνονται από 2,55 (τιμή κάτω του ουδέτερου επιπέδου =3) έως 3,18 και κατά συνέπεια οι απαντήσεις παρουσιάζονται κυρίως με αρνητικό πρόσημο. Περαιτέρω, οι διασπορές των απαντήσεων κυμαίνονται από 0,430 έως 0,615, γεγονός που αποδεικνύει πως οι απαντήσεις δεν παρουσιάζουν μεγάλες διαφορές μεταξύ τους. Πιο αναλυτικά, η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων παρουσιάζει μέσο όρο 2,89 (T.A.=0,281) και κατά συνέπεια μπορεί να χαρακτηριστεί ως κάτω του μετρίου. Όσον αφορά τους επιμέρους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης, τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης παρουσιάζονται στις αποδοχές (M.O.=3,18, T.A.=0,615), ενώ ακολουθεί η ικανοποίηση σε μέτρια επίπεδα, τόσο από τον οργανισμό ως σύνολο (M.O.=3.04, T.A.=0.526) όσο και από τη φύση της εργασίας (M.O.=3,01, T.A.=0,430). Περαιτέρω, τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων παρατηρούνται αφενός από τις συνθήκες εργασίας (M.O.=2,61, T.A.=0,574) και αφετέρου από τον άμεσο προϊστάμενο (M.O.=2,55, T.A. = 0,490).

Πίνακας 13: Ικανοποίηση από την Εργασία και Υποδιαστάσεις

Μεταβλητές Επαγγελματικής Ικανοποίησης	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συνθήκες Εργασίας	2,61	0,574
Αποδοχές	3,18	0,615
Ευκαιρίες Εξέλιξης	2,98	0,563
Φύση της Εργασίας	3,01	0,430
Άμεσος Προϊστάμενος	2,55	0,490
Οργανισμός ως Σύνολο	3,04	0,526
Σύνολο ικανοποίησης από την εργασία	2,89	0,281

Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση από την Εργασία και τις Υποδιαστάσεις



7.3.2 Ανάλυση Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ικανοποίησης ESI

Προκειμένου να διαπιστωθεί η εσωτερική συνάφεια και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης alpha Cronbach. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν τη συνολική αξιοπιστία του ερευνητικού αυτού εργαλείου, καθώς ο δείκτης $\alpha = 0,739 > 0,7$. Η μεταβλητή που συγκέντρωσε την μεγαλύτερη βαθμολογία είναι οι Συνθήκες Εργασίας με $\alpha = 0,761$, ενώ συναντάμε την χαμηλότερη βαθμολογία στον Άμεσο Προϊστάμενο με $\alpha = 0,689$. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 14: Ανάλυση Αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, δείκτης alpha Cronbach

Μεταβλητές Επαγγελματικής Ικανοποίησης	Ερωτήσεις	Cronbach α
Συνθήκες Εργασίας	5	0,761
Αποδοχές	4	0,709
Ευκαιρίες Εξέλιξης	3	0,755
Φύση της Εργασίας	4	0,714
Άμεσος Προϊστάμενος	4	0,689
Οργανισμός ως Σύνολο	4	0,702
Σύνολο Ερωτηματολογίου της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI)	24	0,739

7.4 Εξέταση διαφορών μέσων τιμών

Στον Πίνακα 14 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανοva, όσον αφορά τη σχέση του αντιλαμβανόμενου στυλ Ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως προς το Φύλο των δημοσίων υπαλλήλων. Από τον έλεγχο συσχετίσεων δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, τόσο ως προς το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας, όσο και ως προς την επαγγελματική τους ικανοποίηση καθώς, $p > 0,05$ για όλες τις περιπτώσεις. Περαιτέρω, οι άνδρες και οι γυναίκες που εργάζονται στον δημόσιο τομέα, επιδεικνύουν κατά μέσο όρο, το ίδιο περίπου επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, με τις γυναίκες να παρουσιάζουν ελαφρώς πιο αυξημένο μέσο όρο (Μ.Ο.=2,90) και παράλληλα μικρότερη διασπορά απαντήσεων (Τ.Α.=0,24), σε σχέση με τους άνδρες (Μ.Ο.=2,89 & Τ.Α.=0,32).

Πίνακας 15: Αποτελέσματα ελέγχου Ανοva για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς το Φύλο των δημοσίων υπαλλήλων

	Φύλο				P
	Άνδρας		Γυναίκα		
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	
Μετασχηματιστικό	2,34	0,73	2,26	0,71	0,412
Διεκπεραιωτικό	2,38	0,68	2,26	0,51	0,121
Παθητικό	1,72	0,83	1,69	0,85	0,835
Συνολική Ηγεσία	2,20	0,48	2,13	0,41	0,248
Συνθήκες Εργασίας	2,65	0,61	2,57	0,54	0,302
Αποδοχές	3,21	0,64	3,15	0,59	0,478
Ευκαιρίες Εξέλιξης	2,96	0,53	3,01	0,59	0,458
Φύση της Εργασίας	2,99	0,49	3,04	0,37	0,421
Άμεσος Προϊστάμενος	2,50	0,52	2,60	0,46	0,114
Οργανισμός ως Σύνολο	3,07	0,56	3,03	0,50	0,531
Συνολική Ικανοποίηση	2,89	0,56	2,90	0,24	0,916

Στον Πίνακα 15 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς την ηλικία των δημοσίων υπαλλήλων. Παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι ηλικίας 41 έως 50 ετών (Μ.Ο.=2,17) καθώς και οι άνω των 50 ετών (Μ.Ο.=2,18), παρουσιάζουν την μεγαλύτερη συσχέτιση με το αντιλαμβανόμενο εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας. Η χαμηλότερη τιμή παρατηρείται στα άτομα ηλικίας από 31 έως 40 ετών (Μ.Ο.=2,15), καθώς και στα άτομα ηλικίας κάτω των 30 ετών, ενώ δεν παρατηρείται σημαντικά στατιστική διαφοροποίηση καθώς $p > 0.05$. Επίσης παρατηρούμε πως τα άτομα ηλικίας κάτω των 30 ετών δηλώνουν την μεγαλύτερη κατά μέσο όρο εργασιακή ικανοποίηση (Μ.Ο.=3,02 & Τ.Α.=0,22), σε αντίθεση με τους εργαζόμενους ηλικίας άνω των 50 ετών, οι οποίοι βιώνουν την χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία τους (Μ.Ο.=2,86 & Τ.Α.=0,27). Άτομα ηλικίας από 31 έως 50 ετών, εκφράζουν κατά μέσο όρο τα ίδια επίπεδα ικανοποίησης (Μ.Ο.=2,90). Η τιμή που προέκυψε $p = 0,248 > 0,05$, μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως το αποτέλεσμα δεν είναι στατιστικά σημαντικό.

Πίνακας 16: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για το συνολικό αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς την Ηλικία

	Ηλικία								
	< 30 ετών		31- 40		41-50		>50		P
	M.O.	T.A	M.O.	T.A	M.O	T.A	M.O.	T.A	
Μετασχηματιστικό	2,04	0,57	2,31	0,73	2,34	0,71	2,29	0,75	0,513
Διεκπεραιωτικό	2,18	0,49	2,37	0,63	2,34	0,58	2,30	0,62	0,736
Παθητικό	1,97	0,67	1,48	0,75	1,71	0,88	1,75	0,86	0,236
Συνολική Ηγεσία	2,08	0,41	2,15	0,51	2,17	0,44	2,18	0,42	0,886
Συνθήκες Εργασίας	2,80	0,49	2,78	0,56	2,61	0,59	2,48	0,55	0,040
Αποδοχές	3,23	0,48	3,16	0,67	3,22	0,69	3,13	0,51	0,797
Ευκαιρίες Εξέλιξης	3,04	0,40	2,92	0,57	3,00	0,55	3,00	0,61	0,856
Φύση της Εργασίας	3,25	0,41	2,97	0,55	2,99	0,40	3,01	0,41	0,157
Άμεσος Προϊστάμενος	2,75	0,42	2,56	0,56	2,55	0,47	2,50	0,49	0,356
Οργανισμός ως Σύνολο	3,03	0,31	3,10	0,54	3,04	0,56	3,04	0,51	0,928
Συνολική Ικανοποίηση	3,02	0,22	2,91	0,27	2,90	0,30	2,87	0,27	0,248

Στον Πίνακα 16, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως προς την οικογενειακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων. Παρατηρούμε πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ατόμων με διαφορετική οικογενειακή κατάσταση και του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας, καθώς και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης ($p > 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις). Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε πως την μεγαλύτερη αντίληψη ως προς το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας κατέχουν οι άγαμοι δημόσιοι υπάλληλοι (Μ.Ο.=2,20), ενώ λιγότερο θετικές αντιλήψεις καταγράφονται μεταξύ των έγγαμων και των διαζευγμένων (Μ.Ο. \approx 2,165). Εν αντιθέσει, το επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης των διαζευγμένων δημοσίων υπαλλήλων (Μ.Ο.=3,02), είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο επίπεδο των έγγαμων (Μ.Ο. = 2,90) και τέλος των άγαμων υπαλλήλων (Μ.Ο.=2,86).

Πίνακας 17: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και την Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς την Οικογενειακή Κατάσταση των υπαλλήλων

Οικογενειακή Κατάσταση							
	Άγαμος/η		Έγγαμος/η		Διαζευγμένος/η		P
	Μ.Ο.	Τ.Α	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α	
Μετασχηματιστικό	2,32	0,71	2,31	0,73	2,10	0,57	0,593
Διεκπεραιωτικό	2,37	0,67	2,30	0,58	2,35	0,31	0,833
Παθητικό	1,57	0,86	1,70	0,82	2,16	0,95	0,116
Συνολική Ηγεσία	2,20	0,48	2,16	0,44	2,17	0,33	0,927
Συνθήκες Εργασίας	2,75	0,53	2,57	0,57	2,78	0,72	0,147
Αποδοχές	3,10	0,68	3,19	0,60	3,27	0,62	0,617
Ευκαιρίες Εξέλιξης	2,81	0,53	3,00	0,57	3,31	0,39	0,027
Φύση της Εργασίας	2,96	0,58	3,01	0,38	3,17	0,59	0,347
Άμεσος Προϊστάμενος	2,61	0,55	2,54	0,48	2,54	0,46	0,746
Οργανισμός ως Σύνολο	2,92	0,46	3,08	0,53	3,06	0,59	0,289
Συνολική Ικανοποίηση	2,86	0,24	2,90	0,29	3,02	0,29	0,219

Στον Πίνακα 17 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως προς το μορφωτικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν, το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας γίνεται περισσότερο αντιληπτό από τους κατόχους πτυχίου ΑΕΙ (Μ.Ο.=2,21), και από τους υπαλλήλους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Μ.Ο.=2,20), σε αντίθεση με τους κατόχους διδακτορικού τίτλου οι οποίοι κατέγραψαν την χαμηλότερη μέση τιμή (1,98), ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ($p > 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις). Επιπλέον παρατηρούμε πως όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων, τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίησή τους από την εργασία, με τους αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης να παρουσιάζουν την υψηλότερη ικανοποίηση (Μ.Ο.=2,98), εν αντιθέσει με τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος, οι οποίοι παρουσίασαν την χαμηλότερη συνολική ικανοποίηση (Μ.Ο.=2,56). Το αποτέλεσμα κρίνεται στατιστικά σημαντικό, καθώς $p = 0,017 < 0,05$.

Πίνακας 18: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και την Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς το Μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο											
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση		Πτυχίο ΤΕΙ		Πτυχίο ΑΕΙ		Μεταπτυχιακό		Διδακτορικό		p
	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο	Τ.Α	
Μετασηματιστικό	2,36	0,76	2,17	0,65	2,36	0,60	2,27	0,83	2,04	1,12	0,566
Διεκπεραιωτικό	2,28	0,70	2,30	0,60	2,42	0,49	2,23	0,61	2,04	0,77	0,326
Παθητικό	1,75	0,94	1,70	0,79	1,67	0,76	1,71	0,90	1,75	1,05	0,993
Συνολική Ηγεσία	2,20	0,48	2,11	0,47	2,21	0,36	2,13	0,48	1,98	0,64	0,560
Συνθήκες Εργασίας	2,76	0,59	2,70	0,71	2,55	0,49	2,55	0,51	2,33	0,91	0,156
Αποδοχές	3,24	0,69	3,36	0,68	3,10	0,60	3,16	0,49	2,96	0,73	0,234
Ευκαιρίες Εξέλιξης	3,18	0,68	3,05	0,46	2,92	0,54	2,93	0,52	2,61	0,71	0,045
Φύση Εργασίας	3,07	0,53	2,98	0,59	2,97	0,29	3,06	0,38	2,96	0,46	0,677
Άμεσος Προϊστάμενος	2,61	0,55	2,51	0,54	2,59	0,40	2,50	0,48	2,42	0,88	0,654
Οργανισμός ως Σύνολο	3,04	0,53	3,14	0,55	3,13	0,52	2,94	0,48	2,42	0,13	0,007
Συνολική Ικανοποίηση	2,99	0,25	2,96	0,29	2,87	0,26	2,85	0,29	2,56	0,21	0,017

Στον Πίνακα 18 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως προς τα έτη υπηρεσίας στον δημόσιο τομέα των δημοσίων υπαλλήλων. Όσον αφορά το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας, παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία κάτω από 30 έτη στον δημόσιο τομέα, αντιλαμβάνονται περισσότερο το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας (Μ.Ο.=2,18), σε αντίθεση με αυτούς που εργάζονται πάνω από 30 έτη, οι οποίοι παρουσιάζουν την χαμηλότερη μέση τιμή = 2,10. Καθώς όμως παρατηρείται $p > 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις, συμπεραίνουμε πως το αποτέλεσμα είναι μη στατιστικά σημαντικό. Λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους προκύπτουν οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα χρόνια εργασίας στον δημόσιο τομέα (Μ.Ο.=2,83), ενώ περισσότερο ικανοποιημένη εμφανίζεται η ομάδα που υπηρετεί στον δημόσιο τομέα από 11 έως 20 έτη (Μ.Ο.=2,92). Η σχέση της προϋπηρεσίας των δημοσίων υπαλλήλων με την επαγγελματική τους ικανοποίηση, δεν παρουσιάζει καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση, καθώς προέκυψε πως $p > 0,05$ σε όλες τις επιμέρους συνιστώσες.

Πίνακας 19: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και την Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τα Έτη Υπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα

Έτη Υπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα									
	< 10		11-20		21-30		>30		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	P
Μετασχηματιστικό	2,33	0,65	2,35	0,73	2,24	0,76	2,17	0,72	0,639
Διεκπεραιωτικό	2,37	0,62	2,32	0,57	2,32	0,60	2,21	0,64	0,765
Παθητικό	1,55	0,81	1,69	0,89	1,80	0,81	1,81	0,77	0,462
Συνολική Ηγεσία	2,18	0,47	2,18	0,43	2,14	0,44	2,10	0,44	0,882
Συνθήκες Εργασίας	2,64	0,51	2,67	0,55	2,52	0,67	2,54	0,57	0,440
Αποδοχές	3,16	0,63	3,17	0,62	3,33	0,60	2,94	0,53	0,073
Ευκαιρίες Εξέλιξης	2,93	0,68	3,03	0,48	2,92	0,53	3,07	0,67	0,478
Φύση της Εργασίας	3,00	0,52	3,01	0,39	3,03	0,35	3,02	0,57	0,989
Άμεσος Προϊστάμενος	2,64	0,52	2,57	0,46	2,53	0,48	2,34	0,53	0,115
Οργανισμός ως σύνολο	3,04	0,51	3,09	0,51	2,99	0,53	3,05	0,62	0,748
Συνολική Ικανοποίηση	2,90	0,27	2,92	0,25	2,89	0,30	2,83	0,37	0,505

Στον Πίνακα 19 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως προς τα έτη εργασίας στη συγκεκριμένη υπηρεσία των δημοσίων υπαλλήλων. Όσον αφορά το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας, οι υπάλληλοι που υπηρετούν στη συγκεκριμένη θέση κάτω από 5 έτη, αντιλαμβάνονται περισσότερο το μετασηματιστικό (Μ.Ο.=2,42) και το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας (Μ.Ο.=2,39), σε σχέση με τους υπολοίπους. Οι υπάλληλοι με έτη εργασίας από 16 έως 20, παρουσιάζουν τη χαμηλότερη αντίληψη για όλα τα εφαρμοζόμενα στυλ ηγεσίας, ενώ τα αποτελέσματα δεν είναι στατιστικά σημαντικά ($p > 0.05$ σε όλες τις περιπτώσεις). Σχετικά με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι εργαζόμενοι που υπηρετούν στη συγκεκριμένη θέση κάτω από 5 έτη (Μ.Ο.=2,94) ακολουθούμενοι από τους εργαζόμενους με πάνω 20 έτη στην υπηρεσία (Μ.Ο.=2,94), ενώ οι υπόλοιποι υπάλληλοι εμφανίζονται πιο χαμηλά με παρόμοιο επίπεδο ικανοποίησης (Μ.Ο.=2,876), ενώ τα αποτελέσματα κρίνονται ως μη στατιστικά σημαντικά ($p > 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις).

Πίνακας 20: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και την Επαγγελματική Ικανοποίηση ως προς τα Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη Υπηρεσία

	Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη Υπηρεσία										p
	< 5		6-10		11-15		16-20		>20		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Μετασηματιστικό	2,42	0,67	2,19	0,81	2,40	0,78	2,20	0,65	2,26	0,67	0,397
Διεκπεραιωτικό	2,39	0,63	2,30	0,58	2,38	0,66	2,19	0,48	2,31	0,62	0,549
Παθητικό	1,56	0,80	1,81	1,01	1,63	0,87	1,77	0,79	1,78	0,68	0,525
Συνολική Ηγεσία	2,27	0,44	2,10	0,51	2,21	0,44	2,07	0,37	2,16	0,42	0,168
Συνθήκες Εργασίας	2,70	0,45	2,57	0,65	2,59	0,54	2,61	0,56	2,55	0,69	0,726
Αποδοχές	3,23	0,56	3,10	0,61	3,14	0,68	3,17	0,64	3,28	0,61	0,672
Ευκαιρίες Εξέλιξης	2,99	0,53	3,03	0,74	3,02	0,50	2,79	0,43	3,11	0,53	0,122
Φύση της Εργασίας	3,06	0,50	2,95	0,45	2,97	0,31	3,01	0,35	3,08	0,49	0,562
Άμεσος Προϊστάμενος	2,67	0,51	2,55	0,55	2,49	0,47	2,57	0,44	2,42	0,44	0,167
Οργανισμός ως Σύνολο	3,00	0,56	3,01	0,53	3,07	0,55	3,13	0,46	3,07	0,53	0,777
Συνολική Ικανοποίηση	2,94	0,26	2,87	0,31	2,88	0,30	2,88	0,24	2,92	0,31	0,659

Στον Πίνακα 20 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του συνολικού αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς τη θέση στην υπηρεσία των δημοσίων υπαλλήλων. Παρατηρούμε πως οι κάτοχοι των ανωτέρων διοικητικά θέσεων, αντιλαμβάνονται περισσότερο το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας (Διευθυντές: M.O.=2,40 & Προϊστάμενοι: M.O.=2,30) και ακολούθως οι υπάλληλοι (M.O.=2,10). Το αποτέλεσμα χαρακτηρίζεται ως στατιστικά σημαντικό, καθώς $p < 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις πλην του παθητικού στυλ ηγεσίας. Ως λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους αναδείχθηκαν οι διευθυντές/ντριες (M.O.=2,75), σε αντίθεση με τους Προϊσταμένους/μένες, που παρουσίασαν το μεγαλύτερο επίπεδο ικανοποίησης (M.O.=2,93), χωρίς να παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση καθώς $p > 0,05$.

Πίνακας 21: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για το αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τη Θέση στην Υπηρεσία

Θέση στην Υπηρεσία							
	Υπάλληλος		Προϊστάμενος/η		Διευθυντής/ντρια		P
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Μετασχηματιστικό	2,25	0,70	2,54	0,77	2,70	0,73	0,050
Διεκπεραιωτικό	2,27	0,59	2,57	0,56	2,59	0,69	0,027
Παθητικό	1,73	0,87	1,61	0,69	1,50	0,34	0,655
Συνολική Ηγεσία	2,13	0,43	2,34	0,42	2,39	0,55	0,026
Συνθήκες Εργασίας	2,60	0,57	2,74	0,63	2,49	0,32	0,424
Αποδοχές	3,21	0,62	3,09	0,58	2,82	0,47	0,185
Ευκαιρίες Εξέλιξης	2,97	0,57	3,08	0,57	3,19	0,26	0,408
Φύση της Εργασίας	3,03	0,43	2,95	0,28	2,68	0,80	0,074
Άμεσος Προϊστάμενος	2,55	0,49	2,61	0,50	2,39	0,45	0,593
Οργανισμός ως Σύνολο	3,05	0,52	3,10	0,57	2,93	0,66	0,752
Συνολική Ικανοποίηση	2,90	0,28	2,93	0,31	2,75	0,34	0,332

Στον Πίνακα 21 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του συνολικού αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως προς το φύλο του άμεσου προϊσταμένου των δημοσίων υπαλλήλων. Από τα στοιχεία που προέκυψαν αποδεικνύεται πως το φύλο του άμεσου προϊσταμένου δεν επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας, καθώς υπάρχει απόλυτη ταύτιση στους αντίστοιχους μέσους όρους, ενώ δεν προέκυψε διαφοροποίηση των μέσων όρων ανάμεσα στα δύο φύλα ($p = 0,950 > 0,05$). Όσον αφορά τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, φαίνεται πως οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζονται κατά μέσο όρο πιο ικανοποιημένοι από τους άνδρες προϊσταμένους (Μ.Ο.= 2,92 & Τ.Α.=0,30), σε σχέση με την ικανοποίηση που αντλούν από τις γυναίκες που κατέχουν θέση ευθύνης (Μ.Ο.=2,87 & Τ.Α.=0,25), με το αποτέλεσμα όμως να χαρακτηρίζεται ως μη στατιστικά σημαντικό ($p > 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις).

Πίνακας 22: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για το συνολικό αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση ως προς το Φύλο του Προϊσταμένου

	Φύλο Προϊσταμένου				P
	Άνδρας		Γυναίκα		
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	
Μετασχηματιστικό	2,28	0,80	2,32	0,58	0,715
Διεκπεραιωτικό στυλ	2,29	0,66	2,37	0,48	0,330
Παθητικό	1,71	0,83	1,69	0,85	0,822
Συνολική Ηγεσία	2,17	0,49	2,17	0,35	0,950
Συνθήκες Εργασίας	2,66	0,60	2,54	0,53	0,129
Αποδοχές	3,19	0,57	3,17	0,68	0,875
Ευκαιρίες Εξέλιξης	3,02	0,54	2,93	0,60	0,254
Φύση της Εργασίας	3,04	0,44	2,97	0,41	0,248
Άμεσος Προϊστάμενος	2,57	0,50	2,53	0,47	0,557
Οργανισμός ως Σύνολο	3,04	0,54	3,06	0,51	0,839
Συνολική Ικανοποίηση	2,92	0,30	2,87	0,25	0,175

Στον Πίνακα 22 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του συνολικού αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως προς τον φορέα εργασίας των υπαλλήλων. Από τα στοιχεία που προέκυψαν οι εργαζόμενοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα αντιλαμβάνονται περισσότερο το στυλ ηγεσίας που επιδεικνύουν τα ηγετικά τους στελέχη (Μ.Ο.=2,34), ακολουθούμενοι από τους υπαλλήλους των φορέων κεντρικής κυβέρνησης και των εργαζομένων στους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης (Μ.Ο.=2,135). Σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα φαίνονται πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους υπαλλήλους των υπολοίπων φορέων σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις, πλην των αποδοχών. Τα συνολικά αποτελέσματα για την ηγεσία και την επαγγελματική ικανοποίηση κρίνονται ως μη στατιστικά αποδεκτά ($p > 0,05$ σε όλες τις περιπτώσεις).

Πίνακας 23: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για το συνολικό αντιλαμβανόμενο στυλ Ηγεσίας και τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ως προς τον Φορέα Εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων

Φορέας Εργασίας							
	Φορείς Κεντρικής Κυβέρνησης		Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης		Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας		P
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
Μετασχηματιστικό	2,28	0,75	2,23	0,67	2,51	0,59	0,235
Διεκπεραιωτικό	2,29	0,59	2,28	0,67	2,54	0,43	0,104
Παθητικό	1,67	0,86	1,73	0,80	1,84	0,82	0,576
Συνολική Ηγεσία	2,14	0,44	2,13	0,47	2,34	0,36	0,077
Συνθήκες Εργασίας	2,57	0,61	2,66	0,51	2,74	0,52	0,286
Αποδοχές	3,19	0,62	3,18	0,63	3,12	0,55	0,830
Ευκαιρίες Εξέλιξης	2,93	0,53	3,02	0,65	3,21	0,54	0,046
Φύση της Εργασίας	3,00	0,43	3,03	0,49	3,03	0,36	0,916
Άμεσος Προϊστάμενος	2,53	0,48	2,58	0,52	2,63	0,48	0,579
Οργανισμός ως Σύνολο	3,02	0,52	3,09	0,58	3,12	0,45	0,598
Συνολική Ικανοποίηση	2,87	0,29	2,93	0,25	2,97	0,28	0,179

Στον Πίνακα 23 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Ανονα, όσον αφορά τη σχέση του φύλου του άμεσου προϊσταμένου και του στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, οι γυναίκες προϊστάμενοι παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα σε κάθε στυλ ηγεσίας, με τα δύο φύλα να προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό, τη μετασχηματιστική ηγεσία. Περεταίρω διενεργήθηκε ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης One Way ANOVA. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή θεωρήθηκε το «Φύλο» δηλαδή άνδρας ή γυναίκα, ενώ ως εξαρτημένη το «Στυλ Ηγεσίας» με υποδιαίρεσεις: Μετασχηματιστική ηγεσία, Διεκπεραιωτική ηγεσία και Παθητική - προς Αποφυγή ηγεσία. Από τις συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν προέκυψε πως δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ του φύλου του άμεσου προϊσταμένου και των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου, η παρατηρηθείσα πιθανότητα $p = 0,727 > \alpha = 0.05$, εν συνεχεία σε σχέση με το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου, παρατηρούμε πως $p = 0,735 > \alpha = 0.05$ και τέλος αναφορικά με το παθητικό στυλ ηγεσίας, η αντίστοιχη παρατηρηθείσα πιθανότητα αποτυπώνεται στο $p = 0,129 > \alpha = 0.05$.

Πίνακας 24: Αποτελέσματα ελέγχου Ανονα για τη συσχέτιση του στυλ Ηγεσίας και του Φύλου του Άμεσου Προϊσταμένου

Φύλο του Άμεσου Προϊσταμένου					
	Άνδρας		Γυναίκα		
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	p
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2,63	0,81	2,86	0,74	0,727
Διεκπεραιωτική Ηγεσία	2,53	0,82	2,75	0,35	0,735
Παθητική Ηγεσία	1,38	0,29	1,81	0,27	0,129

7.5 Εξέταση συσχετίσεων

Στο τελευταίο μέρος της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, πραγματοποιήθηκε αρχικώς η εξέταση της συνολικής ηγεσίας με τους επιμέρους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης και κατόπιν πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος του κάθε διαφορετικού στυλ ηγεσίας, δηλαδή του μετασχηματιστικού, του διεκπεραιωτικού και του παθητικού με την εργασιακή ικανοποίηση, προκειμένου να αναδειχθεί το στυλ ηγεσίας που σχετίζεται περισσότερο με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Στον Πίνακα 24, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα σχετικά με τη σχέση της συνολικής βαθμολογίας της ηγεσίας και τους επιμέρους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχετίσεων Pearson. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα συνολικά αποτελέσματα της «Ηγεσίας» σχετίζονται ασθενώς θετικά, πρωτίστως με την ικανοποίηση από τον «Άμεσο Προϊστάμενο» καθώς $r = 0,416$ και $p < 0,01$ και ακολούθως από τις «Ευκαιρίες Εξέλιξης» ($r = 0,159$, $p < 0,05$). Περαιτέρω, παρουσιάζει μηδενική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις «Αποδοχές» καθώς προέκυψε $r = -0,184$ και $p < 0,01$ και τις «Συνθήκες Εργασίας» ($r = 0,189$, $p < 0,01$), ενώ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της «Φύσης της Εργασίας» ($r = 0,088$) και του «Οργανισμού ως Σύνολο» ($r = 0,004$).

Πίνακας 25: Συσχέτιση της συνολικής βαθμολογίας της Ηγεσίας με τους παράγοντες της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Correlations

	Συνθήκες εργασίας	Αποδοχές	Ευκαιρίες εξέλιξης	Φύση της εργασίας	Άμεσος προϊστάμενος	Οργανισμός ως σύνολο	Συν. αποτελέσματα της ηγεσίας
Συνθήκες εργασίας	1	.097	.120	.216**	.406**	.138*	.189**
Αποδοχές		1	.064	.104	-.027	.068	-.184**
Ευκαιρίες εξέλιξης			1	.132	.176**	.126	.159*
Φύση της εργασίας				1	.353**	.022	.088
Άμεσος προϊστάμενος					1	.072	.416**
Οργανισμός ως σύνολο						1	.004
Συνολικά αποτελέσματα της ηγεσίας							1

Στον Πίνακα 25, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της συσχέτισης Pearson, για κάθε στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων. Όσον αφορά την επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τον έλεγχο που διενεργήθηκε, παρατηρούμε αφενός για τον δείκτη r πως ισχύει $r = 0,283$, γεγονός που δηλώνει θετική μεν, αλλά αδύναμη συσχέτιση των δύο μεταβλητών και αφετέρου η αντίστοιχη παρατηρηθείσα πιθανότητα $p = 0,000 < \alpha = 0,01$ και κατά συνέπεια η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το εφαρμοζόμενο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, με το αποτέλεσμα να κρίνεται ως στατιστικά σημαντικό.

Αναφορικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση, σύμφωνα με τον έλεγχο που διενεργήθηκε, αρχικώς παρατηρούμε πως $r = 0,179$, γεγονός που δηλώνει μηδενική συσχέτιση των δύο μεταβλητών και αφετέρου η αντίστοιχη παρατηρηθείσα πιθανότητα $p = 0,008 < \alpha = 0,01$ και κατά συνέπεια αντιλαμβανόμαστε πως η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από το εφαρμοζόμενο διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας, με το αποτέλεσμα να κρίνεται ως στατιστικά σημαντικό.

Τέλος, σε αντίθεση με τα αποτελέσματα των δύο προηγούμενων ερευνητικών υποθέσεων, παρατηρούμε πως το παθητικό – προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας, δεν παρουσιάζει καμία σημαντικά στατιστική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς $p = 0,148 > \alpha = 0,05$.

Επιπλέον η τιμή του δείκτη $r = 0,099$, εκφράζει μηδενική σχέση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Πίνακας 26: Συσχέτιση του στυλ Ηγεσίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση

Correlations

		Συνολική ικανοποίηση	Μετασχημα τιστική Ηγεσία	Διεκπεραι ωτική ηγεσία	Παθητική Ηγεσία
Συνολική ικανοποίηση	Pearson Correlation	1	0,283**	0,179**	0,099
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,008	0,148
	N	216	216	216	216
Μετασχηματισ τική ηγεσία	Pearson Correlation		1	0,747**	-0,547**
	Sig. (2-tailed)			0,000	0,000
	N		216	216	216
Διεκπεραιωτική	Pearson Correlation			1	-0,308**
	Sig. (2-tailed)				0,000
	N			216	216
Παθητική ηγεσία	Pearson Correlation				1
	Sig. (2-tailed)				
	N				216

Στον Πίνακα 26 αποτυπώνονται τα αποτελέσματα αναφορικά με την επίδραση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στους επιμέρους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης, με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχετίσεων Pearson.

Πιο αναλυτικά, η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις «Συνθήκες Εργασίας» ($r = 0,225^{**}$, $p < 0,01$), τις «Ευκαιρίες Εξέλιξης» ($r = 0,253^{**}$, $p < 0,01$) και την ικανοποίηση από τον «Άμεσο Προϊστάμενο» ($r = 0,454^{**}$, $p < 0,01$), ενώ παρουσιάζει μηδενική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις «Αποδοχές» ($r = -0,153^*$, $p < 0,05$).

Αντιθέτως, δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική σχέση με τη «Φύση της Εργασίας» ($r = 0,102$, $p > 0,05$) και τον «Οργανισμό ως Σύνολο» ($r = 0,064$, $p > 0,05$).

Όσον αφορά την επίδραση της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, υπάρχει θετική συσχέτιση με τον «Άμεσο Προϊστάμενο» ($r = 0,325^{**}$, $p < 0,01$), μηδενική συσχέτιση με τις «Συνθήκες Εργασίας» ($r = 0,188^{**}$, $p < 0,01$), τις «Ευκαιρίες Εξέλιξης» ($r = 0,146^*$, $p < 0,05$), ενώ δεν παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική σχέση με τις «Αποδοχές» ($r = -0,117$, $p > 0,05$), τη «Φύση της εργασίας» ($r = -0,013$, $p > 0,05$), και τον «Οργανισμό ως σύνολο» ($r = 0,056$, $p > 0,05$).

Τέλος, αναφορικά με την επίδραση του παθητικού στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, παρατηρούμε ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση με τις «Αποδοχές» ($r = 0,224^{**}$, $p < 0,01$), ενώ δεν παρουσιάζεται καμία στατιστικά σημαντική σχέση ($p > 0,05$) με όλους τους υπόλοιπους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων του μετασχηματιστικού, του διεκπεραιωτικού και του παθητικού στυλ ηγεσίας σε σχέση με τους επιμέρους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 27: Συσχέτιση της επίδρασης των διαφορετικών στυλ Ηγεσίας στους παράγοντες της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Correlations

	Μετασημ ατιστική Ηγεσία	Διεκπερα ιωτική Ηγεσία	Παθητική Ηγεσία	Συνθήκες Εργασίας	Αποδοχές	Ευκαιρίε ς Εξέλιξης	Φύση της Εργασίας	Άμεσος Προϊστάμ ενος	Οργανισμός ως Σύνολο
Μετασημ ατιστική Ηγεσία	1	0,747**	-0,547**	0,225**	-0,153*	0,253**	0,102	0,454**	0,064
Διεκπερα ιωτική Ηγεσία		1	-0,308**	0,188**	-0,117	0,146*	-0,013	0,325**	0,056
Παθητική Ηγεσία			1	0,090	0,224**	-0,033	0,119	-0,074	-0,036
Συνθήκες Εργασίας				1	0,097	0,120	0,216**	0,406**	0,138*
Αποδοχές					1	0,064	0,104	-0,027	0,068
Ευκαιρίες Εξέλιξης						1	0,132	0,176**	0,126
Φύση της Εργασίας							1	0,353**	0,022
Άμεσος Προϊστάμενος								1	0,072
Οργανισμός ως Σύνολο									1

Ο έλεγχος της γραμμικής σχέσης μεταξύ των αποτελεσμάτων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, απέδωσε το κάτωθι γραμμικό μοντέλο (Πίνακας 30)

$$\text{Ικανοποίηση} = 0,111 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία} + 2,644$$

δείχνοντας πως η αύξηση κατά μια μονάδα στην αποδοχή της ηγεσίας, θα μεταφρασθεί ως αύξηση κατά 0,111 της μονάδας στην κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το υπόδειγμα κρίνεται ως στατιστικά σημαντικό (F= 18.600, d.f.= 1.214, p<0.001: Πίνακας 29) με ερμηνευτικότητα ίση με 8% (Πίνακας 28) της συνολικής διασποράς της επαγγελματικής ικανοποίησης (εξαρτημένη μεταβλητή).

Γραμμική Παλινδρόμηση

Πίνακας 28: Ερμηνευτικότητα του μοντέλου

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,283 ^a	0,080	0,076	0,27068

a. Predictors: (Constant), Μετασχηματιστική ηγεσία

Πίνακας 29: Σημαντικότητα του μοντέλου

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,363	1	1,363	18,600	0,000 ^b
1 Residual	15,679	214	0,073		
Total	17,042	215			

a. Dependent Variable: Συνολική ικανοποίηση

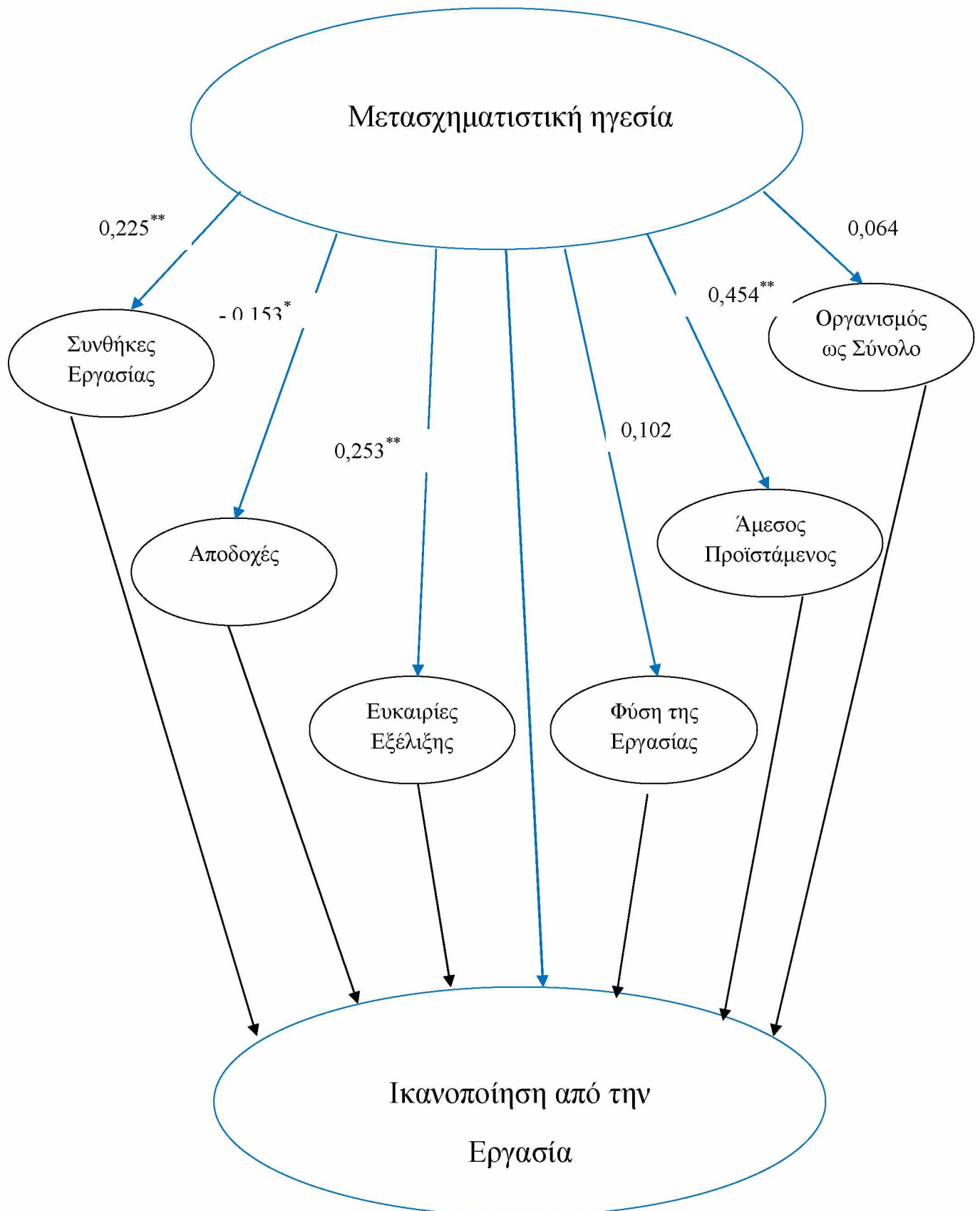
b. Predictors: (Constant), Μετασχηματιστική ηγεσία

Πίνακας 30: Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης (συντελεστές & σημαντικότητα)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,644	0,062		42,709	0,000
1 Μετασχηματιστική ηγεσία	0,111	0,026	0,283	4,313	0,000

a. Dependent Variable: Συνολική ικανοποίηση

Διάγραμμα 10: Επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων



Κεφάλαιο 8^ο: Συζήτηση αποτελεσμάτων

8.1 Μελέτη δημογραφικών & επαγγελματικών χαρακτηριστικών

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 216 δημόσιοι υπάλληλοι του Νομού Κοζάνης. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες εργάζονται σε υπηρεσίες, επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημοσίου τομέα, των Δήμων: Κοζάνης, Εορδαίας, Βοΐου, Σερβίων και Βελβεντού.

Όσον αφορά τα δημογραφικά – επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά, συμμετείχαν 102 άνδρες και 114 γυναίκες, ενώ οι περισσότεροι είναι έγγαμοι. Αξίζει να σημειωθεί, πως η πλειοψηφία του δείγματος (76,4%) των δημοσίων υπαλλήλων, είναι ηλικίας από 41 ετών και άνω, με τους περισσότερους να ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 41 έως 50 ετών, ενώ τα άτομα ηλικίας κάτω των 30 ετών ανήλθαν μόλις στο 6,9% του δείγματος. Παράλληλα, οι περισσότεροι (67,6%) έχουν προϋπηρεσία στον δημόσιο τομέα από 11 έως 20 έτη. Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν την «γήρανση» του δυναμικού στον δημόσιο τομέα, ενώ συνάδουν με τα αποτελέσματα έρευνας του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), σύμφωνα με την οποία, η μνημονιακή πολιτική του Ελληνικού Κράτους για τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα, απαιτεί να πραγματοποιούνται σε αναλογία 1:5 (N. 3833/2010), δηλαδή μία πρόσληψη ανά πέντε αποχωρήσεις, γεγονός που οδήγησε καταρχάς στην αδυναμία πρόσληψης νέου εργατικού δυναμικού και κατ' επέκταση στην αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων από 43,1 έτη που ήταν το έτος 2012, σε 45,3 έτη κατά το έτος 2016. Σε αντίστοιχα συμπεράσματα, όσον αφορά το ηλικιακό επίπεδο και την προϋπηρεσία των δημοσίων υπαλλήλων, κατέληξαν και οι Παπαβασίλη, 2017; Θεοχάρη, 2019; Δοξάνη; 2019, σε αντίστοιχες έρευνες που αφορούσαν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας.

Σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο, παρατηρούμε πως είναι πολύ υψηλών τυπικών ακαδημαϊκών προσόντων, καθώς μόνο το 19,4% των εργαζομένων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ το 53,2% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Τ.Ε.Ι. και Α.Ε.Ι. και το 24,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν την αύξηση του ποσοστού των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι είναι κάτοχοι πτυχίων ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, καθώς και μεταπτυχιακών τίτλων. Σύμφωνα με τους Κουζή κ.ά. (2013), οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στον δημόσιο τομέα κατά το έτος 2006, ανέρχονταν σε ποσοστό 50,1%, ενώ οι απόφοιτοι τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης αποτελούσαν μόνο το 32,7% (14,6% +

18,1%) των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ με βάση στοιχεία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016), οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για το έτος 2015, ανέρχονται σε ποσοστό 19,7% επί του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ οι απόφοιτοι τεχνολογικών και πανεπιστημιακών ιδρυμάτων σε 49,21%.

Οι κάτοχοι των ανώτερων ηγετικών θέσεων είναι στην πλειοψηφία τους άνδρες, γεγονός το οποίο συνάδει με τα στοιχεία του Δελτίου των Στατιστικών Στοιχείων του Προσωπικού στον Δημόσιο Τομέα, κατά την Απογραφή του 2004, όπου επιβεβαιώνεται η αριθμητική διαφορά υπέρ των ανδρών στην κατοχή θέσης ευθύνης ανάμεσα στα δύο φύλα (Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, 2006).

8.2 Απάντηση ερευνητικών ερωτημάτων

Όσον αφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας «*Ποιο είναι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στη δημόσια διοίκηση;*» τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν πως συναλλακτικό και μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εμφανίζονται σχεδόν στα ίδια επίπεδα στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, ενώ παθητικές και προς αποφυγήν συμπεριφορές εμφανίζονται σπανίως. Ειδικότερα, ελαφρώς πιο ενισχυμένη προκύπτει η συναλλακτική ηγεσία και ακολούθως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενώ αξίζει να σημειωθεί πως η διαφορά των δύο μέσων όρων ανέρχεται μόλις στο 0,02.

Όσον αφορά το συναλλακτικό στυλ, οι ηγέτες εφαρμόζουν κυρίως την «*Εκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή*», γεγονός που καταδεικνύει πως τα στελέχη ελέγχουν τους υφισταμένους τους όσον αφορά την εργασία και επεμβαίνουν διορθωτικά εάν αυτό κριθεί απαραίτητο (Bass, 1997). Οι παράγοντες «*Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές και χαρακτηριστικά*» και «*Εμπνευστική παρακίνηση*», βρίσκονται στην υψηλότερη θέση αναφορικά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, δηλαδή ο ηγέτης με πειθώ και ενθουσιασμό, ενθαρρύνει, καλλιεργεί υψηλές προσδοκίες, κινητοποιεί το προσωπικό, επιτυγχάνοντας τη συμμετοχή και τη δέσμευση όλων στο κοινό όραμα (Bass, 1997), σε αντίθεση με τον παράγοντα «*Εξατομικευμένο ενδιαφέρον*» που εφαρμόζεται σε πολύ μικρό βαθμό από τα ηγετικά στελέχη.

Σε αντίστοιχα αποτελέσματα όσον αφορά το στυλ ηγεσίας αλλά και τους επιμέρους παράγοντες ηγεσίας, χρησιμοποιώντας το ίδιο ερευνητικό εργαλείο με την παρούσα έρευνα (M.L.Q.-5x), κατέληξαν η Κανελλοπούλου (2019) σε έρευνα που πραγματοποίησε στο δημόσιο Γενικό Νοσοκομείο Θεσσαλονίκης «Γ. Παπανικολάου», η Αντωνοπούλου (2019)

η οποία ανέλυσε το στυλ ηγεσίας σε δημόσιες δομές υγείας, καθώς επίσης και η Μπέτση (2018) σε έρευνα που διεξήγαγε στις υπηρεσίες του Κεντρικού τομέα της Περιφέρειας Αττικής. Ενώ η παρουσία σε παρόμοιο επίπεδο των δύο στυλ ηγεσίας στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, συνάδει με τα αποτελέσματα που πραγματοποίησαν οι Νερατζή κ.α. (2018) στα νοσοκομεία του ΕΣΥ και ο Καρέλλας (2015) σε δημοσίους υπαλλήλους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, όπου το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας παρουσιάστηκαν ως επικρατέστερα, με αντίστοιχα πολύ μικρή διαφορά μέσων όρων: 0,033 και 0,35 αντιστοίχως. Την εμφάνιση σε μέτριο επίπεδο του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, ανίχνευσε και η Δημητριάδου (2017) στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης από διάφορες περιοχές της Ελλάδας, ενώ η Πουλτίδου (2017), κατέληξε στο συμπέρασμα πως τα ηγετικά στελέχη της Δ.Ο.Υ. Πειραιά, ασκούν μεν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, αλλά εφαρμόζοντας παράλληλα στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας.

Σε αντίθεση με τα αποτελέσματα τόσο της παρούσης όσο και των υπολοίπων ερευνών στον Ελλαδικό χώρο, έρχονται τα συμπεράσματα ερευνητών από άλλες χώρες και πιο συγκεκριμένα των Koech & Namusonge (2012), οι οποίοι διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της απόδοσης σε δημοσίους οργανισμούς της Κένυας, της Bumgarner (2016), η οποία διεξήγαγε έρευνα στη δημόσια επιχείρηση μεταφορών του Οχάιο και του Ambrose (2009), ο οποίος εκπόνησε μελέτη σε δείγμα 792 Αυστραλών δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους ως άνω ερευνητές, στις δημόσιες υπηρεσίες των αντίστοιχων χωρών, επικρατέστερο στυλ ηγεσίας αναδείχθηκε το συναλλακτικό, ενώ παράλληλα τονίζουν τη μηδενική σχεδόν εμφάνιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Σύμφωνα με τον Bass (1985), η συναλλακτική ηγεσία βρίσκει εφαρμογή κυρίως σε εργασίες ρουτίνας, όπου ο ηγέτης καθορίζει στόχους, ελέγχει, ανατροφοδοτεί και ανταμείβει την αποδοτικότητα των υφισταμένων, ενώ συχνά οδηγεί τους εργαζόμενους στη διεκπεραίωση μόνο των τυπικών εργασιών, δηλαδή αυτών που ανήκουν εντός των προβλεπόμενων τυπικών εργασιακών ορίων (Bryant, 2003).

Οι σύγχρονες δε θεωρίες ηγεσίας καθώς και έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί (Sung & Rainey, 2008; Kelloway et al., 2012; Zhu et al., 2013; Legood et al., 2016; Μπελιάς, 2015), τονίζουν την αξία και τη θετική επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αφενός εγείρουν στους εργαζομένους συναισθήματα εμπιστοσύνης, πίστης, θαυμασμού και σεβασμού και αφετέρου αποτελούν

πηγή έμπνευσης μέσω της εσωτερικής παρακίνησης και της ανάπτυξης προσωπικού οράματος. Αξίζει να σημειωθεί πως οι Wright and Pandley (2010), συμπεραίνουν πως παρόλη την ιεραρχική δομή και τους περιορισμούς που αναφέρονται από τη διάρθρωση του δημοσίου τομέα, η μετασχηματιστική ηγεσία, μπορεί να διαμορφώσει τις κατάλληλες συμπεριφορές, να ξεπεράσει τα παραπάνω εμπόδια και να οδηγήσει σε ανώτερες αποδόσεις, συνυπογράφοντας αντίστοιχα ευρήματα των Andrews et al. (2009); Moynihan and Pandey (2005) και Pandey et al. (2007).

Παράλληλα, υπάρχει και η άποψη πως τα δυο στυλ ηγεσίας πρέπει να δρουν συμπληρωματικά και παράλληλα, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία επαυξάνει τη δράση της συναλλακτικής ηγεσίας όσον αφορά την ευχαρίστηση των εργαζομένων (Bass, 1985), ενώ οι Howell & Avolio (1993) προσθέτουν πως, ναι μεν η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί τον πυρήνα της αποτελεσματικής ηγεσίας, η προσαύξηση που της προσδίδει όμως η μετασχηματιστική ηγεσία, οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης. Κατά συνέπεια, όταν τα δύο αυτά στυλ ηγεσίας εφαρμόζονται κατά περίπτωση, καλύπτουν όλο το φάσμα της ηγετικής συμπεριφοράς.

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσης εργασίας, συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία εφαρμόζονται σχεδόν παράλληλα, αν και η συναλλακτική υπερισχύει ελαφρώς, όπως προτείνουν οι Bass (1985) και Howell & Avolio (1993). Το γεγονός αυτό, καταδεικνύει τον πολλαπλό ρόλο που καλούνται να επιτελέσουν τα ηγετικά στελέχη σύμφωνα και με τις επιταγές του ΝΑΜ, που εισήχθη στην Ελληνική δημόσια διοίκηση με τον Ν. 3230/2004. Αφενός ο σεβασμός στην ιεραρχική δομή και η ανάγκη για επίτευξη στόχων, αύξηση της αποδοτικότητας και λογοδοσίας και αφετέρου η ανάγκη για αλλαγή, καινοτομία, παρακίνηση, κινητοποίηση, ενθάρρυνση και ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν τις δύο όψεις της σύγχρονης δημόσιας πραγματικότητας.

Σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας: «*Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων;*» η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία τους μπορεί να χαρακτηριστεί ως κάτω του μετρίου. Τα αποτελέσματα της έρευνας συνάδουν με τα αντίστοιχα ευρήματα της Παπαβασίλη (2017), η οποία διερεύνησε την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοτικών υπαλλήλων του Νομού Αιτωλοακαρνανίας, της Μπάτιου (2009) που ασχολήθηκε με την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Ι.Κ.Α., στον Ο.Α.Ε.Δ. και στο Σ.Ε.Ε., των Jung, Moon and Hahm (2007), σχετικά με την ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων

στην Κορέα και των Matei and Fataciune (2016) για τους δημοσίους υπάλληλους της Ρουμανίας. Σε αντίθεση ο Αθανασάκος (2017), κατέληξε στο συμπέρασμα πως η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε ΔΕΚΟ της Αθήνας βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα, όπως και η Κασκαμπά (2015), η οποία μελέτησε την επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης συμπέραναν μετά από έρευνα η Μπάρα (2014) στην υπηρεσία του Ο.Α.Ε.Δ., καθώς και η Θεοχάρη (2019) στους εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Άρτας.

Όσον αφορά στους επιμέρους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα ανέδειξαν ως πρωταρχικό παράγοντα ικανοποίησης τις «Αποδοχές». Ενδεχομένως το εν λόγω εύρημα, να προκύπτει από τη σύγκριση των μισθών στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, καθώς σύμφωνα με έρευνα του εργατικού δυναμικού (β' τριμήνου 2017), ο μέσος μηνιαίος μισθός στον δημόσιο τομέα (1.075€) είναι κατά 38% υψηλότερος σε σχέση με το μέσο μισθό (777€) στον ιδιωτικό τομέα (ΣΕΒ, 2017). Στο ίδιο αποτέλεσμα κατέληξε και ο Αθανασάκος (2017), ο οποίος το απέδωσε στο γεγονός ότι στις ΔΕΚΟ υπήρξαν μικρότερες περικοπές μισθών λόγω της οικονομικής κρίσης, σε σχέση με άλλους τομείς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Αντιθέτως, ο εν λόγω παράγοντας αποτέλεσε πηγή δυσαρέσκειας στις αντίστοιχες έρευνες των: Παπαβασίλη, 2017; Μπάρα, 2014; Κακοσίμου, 2009; Μπάτιου, 2009.

Δυσανεστημένοι φάνηκαν οι εργαζόμενοι από τις «Ευκαιρίες Εξέλιξης», αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να ερμηνευτεί από το υπάρχον σύστημα επιλογής ανώτερων στελεχών. Σύμφωνα με την Σπανού (2018), τα κριτήρια επιλογής αφορούν στα τυπικά προσόντα, την εργασιακή εμπειρία, την αξιολόγηση και την συνέντευξη. Κατά συνέπεια άτομα με χαμηλή προϋπηρεσία, είναι σχεδόν βέβαιο πως δεν μπορούν να αναρριχηθούν σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, ενώ τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα (πτυχία, μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι σπουδών) γίνονται ολοένα και πιο απαιτητικά. Αξίζει δε να σημειωθεί, πως το σύστημα της βαθμολογικής εξέλιξης και της επιλογής στελεχών σε θέσεις ευθύνης, έχει υποστεί επτά αλλαγές στην περίοδο 1999 έως 2016.

Επίσης, παράγοντα δυσαρέσκειας αποτέλεσαν οι «Συνθήκες Εργασίας», οι οποίες συγκαταλέγονται στους παράγοντες υγιεινής σύμφωνα με τον Herzberg (1959) και ενώ δεν αποτελούν ικανούς παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης, η απουσία τους μπορεί να αποτελέσει πηγή δυσαρέσκειας.

Οι ερωτηθέντες εξέφρασαν επίσης τη δυσαρέσκειά τους σχετικά με τον «Άμεσο Προϊστάμενο». Τον ρόλο του άμεσου προϊσταμένου ως παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης, τονίζουν οι Spector, 1997; Bettencourt & Brown, 1997, καθώς επισημαίνουν πως η υποστηρικτική ηγεσία, το προσωπικό ενδιαφέρον, η παροχή οδηγιών και επιβράβευσης, συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Αξίζει να υπενθυμίσουμε, πως οι παράγοντες: «Διανοητική διέγερση» και «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον», είχαν παρουσιάσει την χαμηλότερη βαθμολογία μεταξύ των συνιστωσών μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας.

Σε μέτρια επίπεδα κυμάνθηκε η ικανοποίηση από τον «Όργανισμό ως Σύνολο», γεγονός που συνάδει με τον κατακερματισμό της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, την έλλειψη συντονισμού, την ανεπαρκή αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, που συγκαταλέγονται στις παθογένειες της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης, σύμφωνα με το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), καθώς και με τη διαφθορά στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, που συνδέεται με την ύπαρξη πελατειακών σχέσεων (OECD, 2012).

Ο παράγοντας «Φύση της Εργασίας», επίσης κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης. Σύμφωνα με τους Wright & Davis (2003), η εργασιακή ρουτίνα (συνιστώσα της φύσης της εργασίας), έχει αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, εν αντιθέσει με την αντιλαμβανόμενη σπουδαιότητα της εργασίας και την αξία της εργασιακής αυτονομίας, οι οποίες αποτελούν πηγές επαγγελματικής ικανοποίησης σύμφωνα με έρευνα του Kaiser (2014) σε Γερμανούς δημοσίους υπαλλήλους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας όσον αφορά τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, συνάδουν με τα αποτελέσματα ερευνών στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, των Παπαβασίλη (2017), της Μπάτιου (2009), καθώς και της Κασκαμπά (2015).

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα: *«Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου αποτελούν παράγοντες διαφοροποίησης του αντιλαμβανόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων;»* Όσον αφορά την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, σε σχέση με τα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το

επίπεδο της συνολικής αντιλαμβανόμενης ηγεσίας, παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μόνο σε συνάρτηση με την θέση στην υπηρεσία ($p < 0,05$), όπου όσο υψηλότερη η θέση των ερωτώμενων στον οργανισμό, τόσο υψηλότερη είναι και η αντίληψη του εφαρμοζόμενου στυλ ηγεσίας. Ενδεχομένως η εν λόγω διαφοροποίηση, πηγάζει από το γεγονός πως τα ηγετικά στελέχη κλήθηκαν να αξιολογήσουν και να αναγνωρίσουν ηγετικές συμπεριφορές, οι οποίες τους είναι οικείες λόγω προσωπικής εμπειρίας. Όσον αφορά στα υπόλοιπα χαρακτηριστικά, δεν καταγράφηκε καμία άλλη στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Στο ίδιο συμπέρασμα, αναφορικά με τη συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας, κατέληξε και η Δημητριάδου (2017), ενώ η Αντωνοπούλου (2019) διαπίστωσε πως το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας, δεν εξαρτάται από τα δημογραφικά – εργασιακά χαρακτηριστικά, παρά μόνο στην περίπτωση της Παθητικής – προς Αποφυγή ηγεσίας, που διαφοροποιείται σε σχέση με την ηλικία των ερωτηθέντων.

Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, παρατηρείται πως το «Μορφωτικό Επίπεδο» των δημοσίων υπαλλήλων, αποτέλεσε τον μοναδικό παράγοντα σημαντικά στατιστικής διαφοροποίησης στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το «Φύλο» των υπαλλήλων, τόσο οι άνδρες, όσο και οι γυναίκες παρουσίασαν το ίδιο σχεδόν κατά μέσο όρο επίπεδο ικανοποίησης, χωρίς να προκύπτει στατιστικά σημαντική διαφορά. Το αποτέλεσμα της έρευνας, συνάδει με τα αποτελέσματα άλλων μελετητών (Θεοχάρη, 2019; Παπαβασίλη, 2017; Κασκαμπά, 2015), στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, καθώς και σε άλλες χώρες (Al-Ajmi, 2006; Linz, 2003; Oshagbemi, 2003). Αξίζει να σημειωθεί πως η βιβλιογραφία παρουσιάζει αντικρουόμενα συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση του φύλου στην ικανοποίηση, καθώς κάποιοι άλλοι μελετητές εμφανίζουν πιο ικανοποιημένο το γυναικείο φύλο (Bender et al., 2005; Clark, 1997; Ishitani, 2010; Okpara et al., 2005), ενώ κάποιοι άλλοι θεωρούν πως οι άνδρες παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Aydin et al., 2012; Chiu, 1998; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2007).

Σχετικά με την επίδραση της «Ηλικίας» στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων, αν και τα άτομα ηλικίας κάτω των 30 ετών παρουσίασαν το μεγαλύτερο κατά μέσο όρο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, εν αντιθέσει με την ηλικιακή ομάδα άνω των 50 ετών, οι οποίοι φάνηκαν οι πιο δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, αποτέλεσμα που

συνάδει με την άποψη πως η παρατεταμένη παραμονή στην ίδια εργασία, τείνει να επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση του εργαζόμενου (Dobrow et.al., 2016). Παρόλα αυτά δεν αποδείχτηκε κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας των δημοσίων υπαλλήλων και της επαγγελματικής τους ικανοποίησης, ενισχύοντας τα αντίστοιχα αποτελέσματα των Steijn, 2002; Jung, Moon and Hahm, 2007; Μπάρα, 2014; Κακοσίμου, 2009; Μπάτιου, 2009.

Η «Οικογενειακή Κατάσταση» δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, αν και οι διαζευγμένοι παρουσίασαν την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, σε αντίθεση με τους άγαμους που βρίσκονται στην χαμηλότερη θέση. Στο ίδιο συμπέρασμα οδηγήθηκε και η Βούτση (2012), διερευνώντας την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων που εργάζονται στο Γενικό Τζάνειο Νοσοκομείο Πειραιά, καθώς και η Μπάτιου (2009). Σύμφωνα με την Lockwood (2003), η σύγκρουση μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, συνιστά παράγοντα επαγγελματικής δυσαρέσκειας και για τον λόγο αυτόν σε διάφορες χώρες όπως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, εφαρμόζονται από τη δεκαετία του '80 πολιτικές με σκοπό την εξισορρόπηση της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων. Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Perna (2012), η επίτευξη προσωπικών αλλά και επαγγελματικών στόχων, επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την εξισορρόπηση μεταξύ του προσωπικού και του εργασιακού βίου.

Ο παράγοντας «Μορφωτικό Επίπεδο» αποτελεί στατιστικά σημαντική πηγή σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης παρουσίασαν το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης, σε αντίθεση με τους κατόχους Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών τίτλων σπουδών, συνάδοντας με τα ευρήματα της Κασκαμπά (2015), της Κακοσίμου (2009) και των Wright & Davis (2003). Κατά τους Sánchez & López-Guzmán (2016), εργαζόμενοι με χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο, τείνουν να διακατέχονται από υψηλότερα επίπεδα ευγνωμοσύνης σχετικά με τη θέση εργασίας τους, αν και έχουν μειωμένες πιθανότητες για επαγγελματική εξέλιξη, ενώ εργαζόμενοι υψηλού μορφωτικού επιπέδου εκφράζουν αντιστοίχως υψηλά επίπεδα επαγγελματικών προσδοκιών, με αποτέλεσμα να βιώνουν συχνά συναισθήματα ματαίωσης και δυσαρέσκειας (Bader et al, 2013).

Ο παράγοντας «Θέση στην Υπηρεσία» ανέδειξε τους προϊσταμένους και τις προϊσταμένες των επιμέρους τμημάτων ως τους πιο ικανοποιημένους εργασιακά υπαλλήλους, ενώ ακολουθούν οι υπάλληλοι και οι διευθυντές/ντριες των υπηρεσιών, χωρίς όμως η διαφοροποίηση αυτή να χαρακτηρίζεται ως στατιστικά σημαντική. Την αυξημένη ικανοποίηση των κατόχων θέσεων ευθύνης έναντι των υπαλλήλων χωρίς επίσης την ύπαρξη στατιστικής σημαντικότητας, επισημαίνει στην έρευνά της σχετικά με την ικανοποίηση των διοικητικών στελεχών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και η Κουκουβάνη (2018), καθώς επίσης και οι Ellickson και Logsdon (2001), σύμφωνα με τους οποίους οι προϊστάμενοι τμημάτων και οι διευθυντές, εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι από το υπόλοιπο προσωπικό των δημοσίων υπηρεσιών.

Το «Φύλο του Άμεσου Προϊσταμένου» δεν σχετίζεται με το επίπεδο της ικανοποίησης που αντλούν οι δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασίας τους, αν και φάνηκε ότι είναι πιο ικανοποιημένοι από τους άνδρες και λιγότερο από τις γυναίκες προϊσταμένους, συμπέρασμα που διετύπωσε και η Walker (2015) σε έρευνα που διεξήγαγε σε εταιρίες της Αμερικής. Η ίδια μελέτησε τον ρόλο που διαδραματίζουν τα στερεότυπα στην αντίληψη των εργαζομένων περί ηγεσίας, τονίζοντας πως στη συνείδηση των ατόμων, ο ηγετικός ρόλος είναι συνυφασμένος με πιο αρρενωπά χαρακτηριστικά όπως η επιθετικότητα, η ανεξαρτησία, η ανταγωνιστικότητα, ενώ οι γυναίκες θεωρούνται πιο συναισθηματικές, εξαρτώμενες, ευαίσθητες και υποχωρητικές. Ως αποτέλεσμα αυτών των αντιλήψεων, οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου, προσδοκούν από τον/την ηγέτη/ηγέτιδα να επιδεικνύει πιο «αρσενικά» χαρακτηριστικά (Rudman and Phelan, 2010), ενώ τείνουν να αξιολογούν πιο χαμηλά τις γυναίκες και να τις θεωρούν λιγότερο αποτελεσματικές (Eagly and Carli, 2007; Eagly and Karau, 2002; Schein, 2001). Αξίζει να σημειωθεί πως στην Ελληνική δημόσια διοίκηση, όσο ανώτερη ιεραρχικά είναι η θέση εύθυνης, τόσο χαμηλότερο είναι το ποσοστό των γυναικών σε αυτές (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. / ΓΓΔΔ, 2006).

Οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε υπηρεσίες του ευρύτερου δημοσίου τομέα (π.χ. Δ.Ε.Η., ΕΛ.ΤΑ., Ο.Σ.Ε., κ.α.) εμφανίστηκαν πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους υπαλλήλους οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ οι υπάλληλοι σε φορείς της κεντρικής κυβέρνησης, παρουσίασαν το χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας, δεν βρέθηκε όμως να υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ του «Φορέα Εργασίας» και της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων, συμφωνώντας με τα ευρήματα των Μπάτιου (2009) και των Jung, Moon and Hahm (2007).

Τέλος, τα «Έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο» καθώς και τα «Έτη στη συγκεκριμένη θέση» δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Σχετικά με την σχέση ικανοποίησης - προϋπηρεσίας, τα αποτελέσματα των ερευνών φαίνεται να παρουσιάζουν ανομοιογένεια, καθώς κάποιοι ερευνητές κατέληξαν στα ίδια συμπεράσματα με την παρούσα εργασία (Platsidou and Diamantopoulou, 2009; Bedeian et. al, 1992), κάποιοι άλλοι κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η πάροδος του χρόνου συνάδει με την αύξηση της ικανοποίησης, καθώς η εμπειρία που έχει αποκτηθεί, μειώνει το άγχος και την ανασφάλεια (Παπαβασίλη, 2017; Μπάτιου, 2009), ενώ αντιθέτως ο Kim (2002), συμπέρανε πως τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης εμφανίζονται μεταξύ των ατόμων με μικρότερο χρόνο εργασίας, καθώς τα πολλά χρόνια προϋπηρεσίας, οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση και στη δυσαρέσκεια των δημοσίων υπαλλήλων (Στυλιανού, 2014).

Όσον αφορά στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα: «*Ο παράγοντας φύλο αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης στο στυλ ηγεσίας των διευθυντών;*» οι γυναίκες διευθύντριες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα σε κάθε στυλ ηγεσίας, με τα δύο φύλα να προτιμούν σε μεγαλύτερο βαθμό τη μετασχηματιστική ηγεσία, παρά ταύτα δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Το αποτέλεσμα της έρευνας συνάδει με τα αποτελέσματα της Μαρκάκη (2017), η οποία συμπέρανε πως στην Ελληνική δημόσια διοίκηση το φύλο δεν επιδρά στο εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας, διερευνώντας τις απόψεις δημοσίων υπαλλήλων των Υπουργείων: Δικαιοσύνης – Διαφάνειας - Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και Οικονομικών, ενώ στην ίδια άποψη συγκλίνουν και άλλοι μελετητές (Powell, 1990; Korabik & Ayman, 1987). Οι Vinkenburg et al. (2000) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως, όσον αφορά στη διοικητική αποτελεσματικότητα και αυτεπάρκεια, δεν υπάρχει διαφορά στα δύο φύλα, ενώ η φιλοδοξία, η δημιουργικότητα και η ανάγκη για εξουσία και επιτυχία, εμφανίζονται στο ίδιο επίπεδο τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες ηγέτες/τιδες (Wilson, 2003). Σε αντίστοιχα αποτελέσματα οδήγησε μετα-ανάλυση που πραγματοποίησε η Tharenou (1999), η οποία διαπίστωσε πως οι ομοιότητες ανδρών και γυναικών ηγετικών στελεχών, είναι μάλλον περισσότερες από τις μεταξύ τους διαφορές. Στην άποψη πως η αποτελεσματική ηγεσία δεν αποτελεί αποκλειστικό προνόμιο ούτε των γυναικών, ούτε των ανδρών, ενώ τα δύο φύλα μπορούν να διδαχθούν το ένα από τα άλλο, συγκλίνουν και οι Appelbaum et al. (2003), ενώ στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνονται οι Puteh et al. (2018), οι οποίοι τονίζουν πως το ηγετικό στυλ είναι μοναδικό για κάθε άτομο και πως η βάση για την άσκηση ηγεσίας θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη εκείνων των στρατηγικών που θα

αγγίζουν το μυαλό και την καρδιά των εργαζομένων, ενώ οι ηγέτες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής δομής, εάν θέλουν να έχουν την αποδοχή των εργαζομένων.

Εν αντιθέσει, οι Eagly and Johannesen – Schmidt 's (2001), που πραγματοποίησαν μια μετα-ανάλυση 47 ερευνών που αναφέρονταν στη σχέση του φύλου και του στυλ ηγεσίας, καταλήγουν στο ότι υπάρχει διαφορά στο στυλ ηγεσίας ανάμεσα στα δύο φύλα, καθώς οι γυναίκες τείνουν να εφαρμόζουν το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και παρουσιάζουν πιο έντονα μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά, με έμφαση στην εξατομικευμένη φροντίδα προς τους υφισταμένους, εν αντιθέσει με τους άνδρες που εφαρμόζουν περισσότερο αυταρχική – κατευθυντική ηγεσία.

Το πέμπτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που αφορά στο: *«Ποια μεταβλητή λαμβάνεται ως αιτία και ποια ως αποτέλεσμα; Το στυλ ηγεσίας είναι η αιτία και η επαγγελματική ικανοποίηση το αποτέλεσμα ή το αντίστροφο;»* τέθηκε, καθώς η ανάδειξη εκείνου του στυλ ηγεσίας που συμβάλει περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, θα συμβάλει στην υιοθέτηση των αντίστοιχων συμπεριφορών από πλευράς ηγεσίας για τη βελτίωση της σημερινής κατάστασης.

Για τη διερεύνηση της σχέσης αιτίας – αιτιατού, διενεργήθηκε ανάλυση της συσχέτισης του εφαρμοζομένου στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης κατέδειξαν πως η συνολική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων παρουσιάζει θετική αδύναμη συσχέτιση με την μετασχηματιστική ηγεσία, μηδενική συσχέτιση με την διεκπεραιωτική ηγεσία, ενώ δεν παρουσιάστηκε καμία σημαντικά στατιστική συσχέτιση με το παθητικό στυλ ηγεσίας.

Πιο αναλυτικά, η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τις «Συνθήκες Εργασίας», τις «Ευκαιρίες Εξέλιξης», και την ικανοποίηση από τον «Άμεσο Προϊστάμενο», ενώ παρουσιάζει μηδενική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις αποδοχές. Όσον αφορά την επίδραση της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, υπάρχει μηδενική συσχέτιση με τις «Συνθήκες Εργασίας» και τις «Ευκαιρίες Εξέλιξης», ενώ σχετίζεται ασθενώς θετικά με τον «Άμεσο Προϊστάμενο». Επιπροσθέτως, τα συνολικά αποτελέσματα της ηγεσίας σχετίζονται θετικά με τις «Ευκαιρίες Εξέλιξης» και την ικανοποίηση από τον «Άμεσο Προϊστάμενο», ενώ παρουσιάζει μηδενική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις «Αποδοχές» και τις «Συνθήκες Εργασίας».

Από τις θετικές συσχετίσεις που προέκυψαν, συμπεραίνουμε πως η συνολική ηγεσία είναι η αιτία για την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, όσον αφορά την προοπτική της εξέλιξης και την ικανοποίηση που αντλείται από την συμπεριφορά του άμεσου προϊστάμενου. Πιο αναλυτικά, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί την αιτία και η επαγγελματική ικανοποίηση το αποτέλεσμα, όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, την προοπτική για επαγγελματική ανέλιξη και την ικανοποίηση που αντλείται από τον άμεσο προϊστάμενο. Όσον αφορά το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, φάνηκε πως μπορεί να αποτελέσει την αιτία σχετικά με την ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο, ενώ το παθητικό στυλ και η ικανοποίηση, δεν παρουσιάζουν καμία απολύτως σχέση αιτίας – αιτιατού.

Η μηδενική συσχέτιση με τις αποδοχές κρίνεται δικαιολογημένη, καθώς η μισθοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζεται από την πολιτική της εκάστοτε κυβερνήσεως και κατά συνέπεια η ηγεσία σε επίπεδο δημοσίων υπηρεσιών όπως διερευνήθηκε στην παρούσα εργασία, δεν μπορεί να διαδραματίσει κανέναν ρόλο επί των οικονομικών απολαβών των εργαζομένων.

Κατά συνέπεια, η υιοθέτηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας αποτελεί την αιτία για την μεγαλύτερη αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, με την ικανοποίηση από τον «Άμεσο Προϊστάμενο» να λαμβάνει την μεγαλύτερη θετική συσχέτιση έναντι των υπολοίπων παραγόντων. Η διάσταση αυτή, υποδεικνύει πως οι δημόσιοι υπάλληλοι αποζητούν από τα ηγετικά στελέχη κατά κύριο λόγο, να κατανοούν τα προβλήματα τους και να υιοθετούν ένα υποστηρικτικό στυλ διοίκησης, ενώ παράλληλα αξιώνουν, μια ευγενική και όχι ενοχλητική συμπεριφορά.

Την θετική επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων κατέδειξε στην έρευνά της και η Δοξάνη (2019), καθώς ο μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο, παρακινεί, εμπνέει, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας, ενώ επίσης αναδεικνύεται ο θετικός ρόλος της δικαιοσύνης, της ανατροφοδότησης, της υποστήριξης και της αναγνώρισης - εκτίμησης της προσπάθειας από τους ανωτέρους, στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων. Στην έρευνα επίσης του Καρέλλα (2015), διαφάνηκε η σημαντικά θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ η συναλλακτική ηγεσία παρουσίασε στατιστικά ασήμαντη σχέση με την

ικανοποίηση, ενώ η Πουτογλίδου (2017) τόνισε πως το μετασχηματιστικό στυλ ενισχύει και τον βαθμό εμπιστοσύνης των δημοσίων υπαλλήλων προς τον προϊστάμενό τους.

Αντίστοιχα είναι τα ευρήματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν και σε άλλες χώρες. Πιο συγκεκριμένα, οι Alshehhi et al. (2019), συγκέντρωσαν και επεξεργάστηκαν 462 ερωτηματολόγια από εργαζομένους σε 24 δημόσιες υπηρεσίες των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Οι ερευνητές κατέδειξαν τη θετική σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας τόσο με την απόδοση, όσο και με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνεται και η έρευνα των Voon et. al. (2011), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα πως το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, επηρεάζει όχι μόνο την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά επιπλέον τη δέσμευση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Στην έρευνά τους συμμετείχαν 200 δημόσιοι υπάλληλοι της Μαλαισίας και αναδείχτηκε πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, σε αντίθεση με το διεκπεραιωτικό στυλ, το οποίο έχει αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι Çakmak et al. (2015) διεξήγαγαν μια μετα-ανάλυση 318 ερευνών, με το συνολικό δείγμα των ερωτηθέντων να ανέρχεται στην εντυπωσιακή τιμή των 148.591 ατόμων, με θέμα την επίδραση του στυλ ηγεσίας, στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της μετα-ανάλυσης κατέδειξαν πως το στυλ ηγεσίας, έχει μια μέτρια μεν αλλά θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Elmasry & Bakri (2019), μελέτησαν την επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας προκειμένου να βελτιωθεί η διοίκηση στις δημόσιες υπηρεσίες του Πακιστάν. Από τους 342 ερωτηθέντες συνήγαγαν το συμπέρασμα, πως υπάρχει μια θετική – δυνατή συσχέτιση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ και της «χρηστής» διοίκησης.

Σε 12 ομοσπονδιακές υπηρεσίες, στις μέσο-δυτικές Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και σε δείγμα 33.000 υπαλλήλων, διεξήγαγε την έρευνά της η Thomas (2018) με θέμα: Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε φορείς της ομοσπονδιακής κυβέρνησης. Η μετασχηματιστική ηγεσία και ειδικότερα ο παράγοντας της πνευματικής διέγερσης, απέσπασε την υψηλότερη συσχέτιση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, ανάμεσα στα εφαρμοζόμενα στυλ ηγεσίας.

8.3 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Ολοκληρώνοντας τη συζήτηση των αποτελεσμάτων, κρίνεται σκόπιμος ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων. Σε σχέση με τις ερευνητικές υποθέσεις:

1^η. *Οι μέσες τιμές των παραγόντων σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας δεν εξαρτώνται από τα δημογραφικά – επαγγελματικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου.*

Ισχύει όσον αφορά το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο, το φύλο του άμεσου προϊσταμένου και του φορέα εργασίας και

Απορρίπτεται έναντι της εναλλακτικής.

Οι μέσες τιμές των παραγόντων σχετικά με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας εξαρτώνται από τη θέση που κατέχουν στην υπηρεσία καθώς διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική σχέση.

2^η. *Οι μέσες τιμές των παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων με διαφορετικά δημογραφικά - επαγγελματικά χαρακτηριστικά και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου.*

Ισχύει ως προς το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την προϋπηρεσία, την θέση στην υπηρεσία, το φύλο του άμεσου προϊσταμένου και τον φορέα εργασίας.

Απορρίπτεται υπέρ της εναλλακτικής.

Οι μέσες τιμές των παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ δημοσίων υπαλλήλων με διαφορετικά δημογραφικά - επαγγελματικά χαρακτηριστικά

όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων.

3^η. *Το Φύλο του άμεσου προϊσταμένου δεν επιδρά στατιστικά σημαντικά στο εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας.*

Δεκτή η μηδενική υπόθεση για όλα τα στυλ ηγεσίας.

4^η. *Η συνολική ηγεσία δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση στους επιμέρους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων.*

Ισχύει, όσον αφορά την επίδραση της ηγεσίας στους παράγοντες: Φύση της εργασίας και οργανισμός ως σύνολο.

Απορρίπτεται υπέρ της εναλλακτικής.

Η συνολική ηγεσία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Όσον αφορά την επίδραση της ηγεσίας στους παράγοντες: Ικανοποίηση από τον άμεσο προϊστάμενο, τις ευκαιρίες εξέλιξης, τις αποδοχές και τις συνθήκες εργασίας, όπου παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

5^η Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό και παθητικό – προς αποφυγήν που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα δεν επιδρούν στατιστικά σημαντικά στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Ισχύει όσον αφορά τη σχέση του Παθητικού – προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Απορρίπτεται υπέρ της εναλλακτικής.

Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων εξαρτάται από το μετασχηματιστικό και το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα

καθώς, σχετικά με το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας παρατηρήθηκε αδύναμη θετική συσχέτιση, ενώ με το Διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας παρατηρήθηκε μηδενική μεν, αλλά στατιστικά σημαντική σχέση.

6^η Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό και παθητικό - προς αποφυγήν δε σχετίζονται με τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Ισχύει

Όσον αφορά την επίδραση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στους επιμέρους παράγοντες: Οργανισμός ως σύνολο και φύση της εργασίας,

όσον αφορά τη σχέση του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας και τους παράγοντες: Οργανισμός ως σύνολο, φύση της εργασίας, αποδοχές,

όσον αφορά τη σχέση του παθητικού – προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας και τους παράγοντες: Οργανισμός ως σύνολο, φύση της εργασίας, άμεσος προϊστάμενος, ευκαιρίες εξέλιξης.

Απορρίπτεται έναντι της εναλλακτικής.

Το μετασηματιστικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης για τους παράγοντες: Συνθήκες εργασίας, αποδοχές, ευκαιρίες εξέλιξης, άμεσος προϊστάμενος, καθώς παρατηρήθηκαν αδύναμες θετικές συσχετίσεις σε αυτές τα περιπτώσεις.

Το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης: Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τις ευκαιρίες εξέλιξης και τον άμεσο προϊστάμενο.

Το παθητικό – προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης: Σχετικά με τις αποδοχές.

Κεφάλαιο 9^ο: Συμπεράσματα & Προτάσεις

9.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εκπονήθηκε έχοντας ως βασικό σκοπό, αφενός την ανίχνευση του επικρατέστερου στυλ ηγεσίας στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων και αφετέρου τη διερεύνηση της επίδρασης τόσο των εφαρμοζόμενων στυλ ηγεσίας, όσο και των δημογραφικών – επαγγελματικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων προέκυψε πως στην Ελληνική δημόσια διοίκηση εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας και ακολούθως με πολύ μικρή διαφορά το μετασχηματιστικό, ενώ δεν βρέθηκαν διαφοροποιήσεις ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και το φύλο του άμεσου προϊσταμένου. Πιο συγκεκριμένα, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας διαπιστώθηκε πως εμφανίζει ασθενή μέτρια συσχέτιση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, σε αντίθεση με το διεκπεραιωτικό, το οποίο παρουσιάζει μηδενική συσχέτιση και τέλος το παθητικό για το οποίο αποδείχτηκε πως δεν παρουσιάζει καμία σημαντικά στατιστική συσχέτιση με την ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συνάδουν τόσο με τη σύγχρονη βιβλιογραφία, καθώς και με πληθώρα ερευνητικών μελετών του Ελλαδικού χώρου, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, που καταδεικνύουν τη σχέση μεταξύ του εφαρμοζόμενου στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και αναδεικνύουν το μετασχηματιστικό στυλ, ως το πιο πρόσφορο για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων (Δοξάνη, 2019; Καρέλλας, 2015; Πουτογλίδου, 2017; Alshehhi et al., 2019; Voon et. al., 2011; Çakmak et al., 2015; Elmasry & Bakri, 2019; Thomas, 2018).

Περεταίρω, οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίστηκαν κάτω του μετρίου ικανοποιημένοι από την εργασία τους, συγκλίνοντας με τα αποτελέσματα άλλων ερευνητών (Παπαβασίλη, 2017; Μπάτιου, 2009; Jung, Moon and Hahm, 2007), με τα άτομα υψηλού μορφωτικού επιπέδου να παρουσιάζουν την χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ κανένα άλλο δημογραφικό – επαγγελματικό χαρακτηριστικό δεν φάνηκε να παρουσιάζει κάποια επιπλέον στατιστικά σημαντική συσχέτιση, συνάδοντας με τις

έρευνες των Sánchez & López-Guzmán, 2016; Κασκαμπά, 2015; Κακοσίμου, 2009; Bader et al, 2013; Wright & Davis, 2003. Οι παράγοντες που σημείωσαν την μεγαλύτερη βαθμολογία, ήταν οι αποδοχές, ο οργανισμός ως σύνολο και η φύση της εργασίας, εν αντιθέσει με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης, από τον άμεσο προϊστάμενο και τις συνθήκες εργασίας, που βρέθηκαν στα χαμηλότερα επίπεδα.

Οι μελετητές του αντικειμένου σε παγκόσμιο επίπεδο, τονίζουν πως η αυξημένη ικανοποίηση στον χώρο εργασίας, συμβάλει στην ανάπτυξη της ψυχικής υγείας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων (Aziri, 2011; Anju & Sona, 2011; Koustelios & Kousteliou, 2001; Πλατσίδου & Γωνιά, 2005), γεγονός τα οποία σε δεύτερη ανάγνωση, συνεπάγονται την βελτίωση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες, γεγονός το οποίο αποτελεί άλλωστε και το κύριο ζητούμενο των δημοσίων οργανισμών.

Η σύνδεση της ικανοποίησης και της κινητοποίησης θεωρείται πολύ σημαντική για την ενίσχυση και την προώθηση του δημοσίου τομέα στις επόμενες δεκαετίες, όπου οι απαιτήσεις για ένα πιο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, δείχνουν να αυξάνονται ολοένα και περισσότερο (Bonin et al., 2007).

Περαιτέρω, η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων θεωρείται ιδιαίτερος κρίσιμη, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι ως λειτουργοί των κοινωνικών υπηρεσιών, διακατέχονται από αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, ενώ παράλληλα συναλλάσσονται καθημερινά με φορολογούμενους πολίτες. Κατά συνέπεια, η δική τους ικανοποίηση μεταβιβάζεται σε δευτερογενές επίπεδο στους «πελάτες», δηλαδή στους πολίτες της χώρας (Loveman, 1998).

Σύμφωνα με τους Sung & Rainey (2008), η ισχυρή μετασχηματιστική ηγεσία σε συνδυασμό με τον υψηλό προσανατολισμό στην παροχή προτύπων, έχουν ως αποτέλεσμα την παροχή δημοσίων υπηρεσιών υψηλού επιπέδου, συνάμα με μεγάλα ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτά προκύπτουν, λόγω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων από την υποστηρικτική και ενθαρρυντική συμπεριφορά των ηγετικών μετασχηματιστικών στελεχών, καθώς και από την ανατροφοδότηση που εισπράττουν.

9.2 Προτάσεις

Ο δημόσιος τομέας έχει ανάγκη από χαρισματικούς ηγέτες και ταυτόχρονα διοικητικά ικανούς ανθρώπους, οι οποίοι θα προσδώσουν νέο όραμα, θα εμπνεύσουν και θα παρακινήσουν το υπάρχων ανθρώπινο δυναμικό.

Κατά συνέπεια, προτείνεται στα στελέχη του δημοσίου τομέα, η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών διοίκησης όπως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο θεωρείται ως το πλέον ενδεδειγμένο στυλ διοίκησης για την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και εμμέσως της αποδοτικότητας και της παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους Έλληνες πολίτες. Ο ισχυρισμός πως η ιεραρχική δομή και οι περιορισμοί που αναφύονται από τη διάρθρωση του δημοσίου τομέα, αποτελούν τροχοπέδη στην άσκηση ενός μετασχηματιστικού στυλ διοίκησης, καταρρέει από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, καθώς διαπιστώθηκε πως τα ηγετικά στελέχη μπορούν να υιοθετήσουν συμπεριφορές που να συνάδουν με την μετασχηματιστική ηγεσία, ξεπερνώντας τα παραπάνω εμπόδια και οδηγώντας τους υπαλλήλους και τους οργανισμούς σε ανώτερες αποδόσεις (Wright and Pandley, 2010; Andrews et al., 2009; Moynihan and Pandey, 2005; Pandey et al., 2007).

Παράλληλα όμως θα πρέπει να προχωρήσουν οι απαραίτητες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες θα συμβάλουν στην αλλαγή των δομών και της υπάρχουσας κουλτούρας και θα επιτρέψουν την τοποθέτηση και ανάδειξη ηγετικών στελεχών στον δημόσιο τομέα. Το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα διαθέτει πληθώρα ικανοτήτων και δεξιοτήτων όπως αποδεικνύεται και στην παρούσα έρευνα, οι οποίες όμως παραμένουν ανεκμετάλλευτες λόγω της δαιδαλώδους και κατακερματισμένης δομής του δημοσίου τομέα.

Προς την κατεύθυνση αυτή, προτείνεται να βελτιωθεί το ισχύον σύστημα επιλογής των ηγετικών στελεχών στον δημόσιο τομέα. Η πολιτική ηγεσία της χώρας έχει αναγνωρίσει τις παθογένειες της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης και σύμφωνα με την Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017 - 2019, επιχειρείται η αποκομματικοποίηση του συστήματος μέσω της εφαρμογής διαφανών και αξιοκρατικών μεθόδων επιλογής ανώτερων στελεχών (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

Παρόλα αυτά, τα ισχύοντα κριτήρια όπως η προϋπηρεσία και η κατοχή τυπικών προσόντων, δεν αποτελούν κριτήρια ηγετικής φυσιογνωμίας. Η απαιτούμενη και

μοριοδοτούμενη προϋπηρεσία, συνάδει μεν, με την απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας που θεωρείται απαραίτητη για τη διεκπεραίωση των διοικητικών διαδικασιών, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί τροχοπέδη στην αναρρίχηση άξιων αλλά και νέων στελεχών σε ανώτερες θέσεις. Οι περιορισμένες δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης, αποτέλεσαν άλλωστε και έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επαγγελματικής δυσαρέσκειας, σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσης έρευνας.

Ταυτόχρονα τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα, οφείλουν να συνάδουν με τα περιγράμματα θέσεων. Τα ηγετικά στελέχη οφείλουν να είναι επιμορφωμένα σε θέματα ηγεσίας, στρατηγικού τρόπου σκέψης, διαπροσωπικών σχέσεων, οργανωσιακών αλλαγών, διοίκησης - ανάπτυξης – παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της παρακολούθησης πανεπιστημιακών σπουδών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Περεταίρω, κρίνεται αναγκαία η παρακολούθηση αντίστοιχων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που πραγματοποιούνται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, κατά την διάρκεια της θητείας των διευθυντικών στελεχών. Προτείνεται δε, η παρακολούθηση των εν λόγω εκπαιδευτικών προγραμμάτων να είναι προαπαιτούμενο για τα στελέχη που επιθυμούν να αναλάβουν θέσεις ευθύνης στον δημόσιο τομέα, έτσι ώστε από την πρώτη στιγμή της ανάληψης των καθηκόντων τους, να έχουν αποκτήσει τα κατάλληλα εφόδια και τις δεξιότητες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον δύσκολο και απαιτητικό ρόλο της ηγεσίας. Σύμφωνα με το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017), η Ελληνική πολιτεία έχει επενδύσει στην διαρκή επιμόρφωση των στελεχών, καθώς πραγματοποιήθηκαν 1.616 προγράμματα με 36.032 εκπαιδευόμενους κατά το έτος 2016. Παρόλα αυτά θα πρέπει οι εν λόγω δράσεις να πολλαπλασιαστούν και να συμπεριλαμβάνουν πέραν των νυν διευθυντικών στελεχών και τους υπαλλήλους που αποτελούν τους εν δυνάμει μελλοντικούς ηγέτες.

9.2.1 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Κλείνοντας, καθώς οι έρευνες σχετικά με την επίδραση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα έχουν πραγματοποιηθεί μόνο σε επίπεδο διπλωματικών εργασιών, που επιχειρούνται σε ένα περιορισμένο δείγμα δημοσίων υπαλλήλων, προτείνεται η εκπόνηση μιας επίσημης και εκτενούς έρευνας με την αρωγή της Ελληνικής πολιτείας. Παράλληλα, θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των απόψεων των προϊσταμένων με τη χρήση ερωτηματολογίων αυτο-

αναφοράς, καθώς και η περαιτέρω σύγκριση των αποτελεσμάτων με τις αντίστοιχες απαντήσεις των υπαλλήλων που στελεχώνουν την διεύθυνση.

Η υφιστάμενη ένδεια δεδομένων για τη σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα, περιορίζει την κατανόηση της επικρατούσας πραγματικότητας και την προώθηση αλλαγών βάσει τεκμηρίωσης, ειδικά σε ένα τόσο κρίσιμο, πολυσύνθετο και κομβικής σημασίας θέμα, που συνεπάγεται την αύξηση της αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών, καθώς και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους Έλληνες πολίτες.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αθανασάκος, Β. (2017). *Εργασιακή Ικανοποίηση στις ΔΕΚΟ*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ. Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική».

Ακριβοπούλου, Χ. (2010). *Θέμα Εθνικής Δημόσιας Διοίκησης: Έννοια και Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης*. Διαθέσιμο σε: <https://akrivopoulouchristina.wordpress.com/2010/03/01/%CE%B8%CE%AD%CE%BC%CE%B1-%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-%CF%83%CF%87%CE%BF%CE%BB%CE%AE%CF%82-%CE%B4-%CE%B4-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%BB%CE%B5%CE%B9/> (Ανακτήθηκε 23 Οκτωβρίου 2019).

Ακριβοπούλου, Χ. & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα Διαθέσιμο σε: https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2532/7/00_master_document_anthopoulos_2_final.pdf (Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2019).

Αλεξάκος, Χ. & Λουκανίδου, Ο. (2012). *Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα*. Αθήνα: Ε.Κ.Δ.Δ.Α.

Ανδρέου, Α. & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). *Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του Εκπαιδευτικού Συστήματος*. Αθήνα: Νέα Σύνορα – Λιβάνη.

Αντιπάτης, Δ. (2018). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και Εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης Δημοσίου Οργανισμού*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Αντωνοπούλου, Γ. (2019). *Ανάλυση του Στυλ Ηγεσίας και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσιες Δομές Υγείας στη Μεταμνημονιακή Περίοδο. Μελέτη περίπτωσης Νομού Ηλείας*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: ΕΑΠ, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Μονάδων Υγείας.

Ασπρίδης, Γ. (2013). *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*. Αθήνα: Προπομπός.

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

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2015). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων Διόφαντος.

Βασιλόπουλος, Χ. (2017). *Μηχανή Του Χρόνου*. Διαθέσιμο σε: <http://www.mixanitouxronou.gr/pia-anagki-ine-i-pio-simantiki-gia-kathe-anthropo-ti-lei-i-perifimi-piramida-tou-psichologou-maslow-pou-tin-axiopiisan-i-manatzer-gia-na-dinoun-bonous-ke-se-idos/> (Ανακτήθηκε 18 Δεκεμβρίου 2019).

Βουλή των Ελλήνων Περίοδος Θ' - Σύνοδος Γ'. Διαρκής Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης. (1998). Πρακτικό: *Της Διαρκούς Επιτροπής Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης στο σχέδιο νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης "Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις"*. Αθήνα: Φορέας διεξαγωγής Βουλή των Ελλήνων. Διαθέσιμο σε:

[www.hellenicparliament.gr > UserFiles > NOM_NOM_PR_2683_ΘΓ16](http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/NOM_NOM_PR_2683_ΘΓ16) (Ανακτήθηκε 18 Δεκεμβρίου 2019).

Βούτση, Θ. (2012). *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση του προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Πειραιά Τζάνειο*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση της Υγείας.

Γέροντας, Α., Λύτρας, Σ., Παυλόπουλος, Π., Σιούτη, Γ. & Φλογαίτης, Σ. (2018). *Διοικητικό δίκαιο 4η Έκδοση*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Γιαννακοπούλου, Γ. (2019). *Μετασχηματιστική Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης οι Εργαζόμενοι στον Ελληνικό Ξενοδοχειακό Κλάδο*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γκόλια, Α. Κ. (2012). *Μετασχηματιστική Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών: Ο Ρόλος της Αυτό –Αποτελεσματικότητας*. Διδακτορική διατριβή. Τρίκαλα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

- Chandler, J. A. (2003). *Δημόσια Διοίκηση - Συγκριτική Ανάλυση*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Creswell, J. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Δαγτόγλου, Π. (2012). *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο 6η έκδοση*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Δημητρακοπούλου, Ι. (2015). *Θεωρίες Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εφαρμογή τους στο Χώρο της Υγείας*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης ΠΜΣ «Διοίκηση της Υγείας».
- Δημητριάδου, Θ. (2017). *Ηγεσία, Παρακίνηση και Αντιδράσεις εργαζομένων σε Οργανισμούς Του Δημοσίου Τομέα: Η Περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση.
- Δοξάνη, Φ. (2019). *Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στο Δημόσιο Τομέα – Η Περίπτωση των Κέντρων Κοινωνικής Πρόνοιας*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση.
- Δουγαλή, Ε. (2017). *Στυλ Ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Σχολή Κοινωνικών, Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών. Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Επιστήμες της Εκπαίδευσης και της Δια Βίου Μάθησης.
- Δρούλια, Θ. & Πολίτης, Φ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και στελέχη Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.
- Έκθεση Α.Σ.Ε.Π. (2015). *Σημαντικότεροι Σταθμοί στην Πορεία του ΑΣΕΠ*. Διαθέσιμο σε: <https://www.asep.gr/webcenter/content/conn/ucmsserver/path/enterprise%20libraries/asep/Ετήσιες%20Εκθέσεις/ΕΤΗΣΙΑ%20ΕΚΘΕΣΗ%202015/1.pdf> (Ανακτήθηκε 19 Οκτωβρίου 2019).

Ευαγγελινού, Ο.Π. (2017). *Συσχέτιση Ηγεσίας & Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Οργανισμό Πολιτισμού, Αθλητισμού & Νεολαίας, Δήμου Αθηναίων*. Διπλωματική εργασία. Σπάρτη: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων».

Ζαβλανός, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Έλλην.

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

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Ζαφειρόπουλος, Κ. & Μυλωνάς, Ν. (2017). *Στατιστική με SPSS. Περιέχει θεωρία Πιθανοτήτων*. Αθήνα: Τζιόλας.

Θεοδοσάκης – Κάρστεν, Μ. Γ., Μαγκαφάς, Α. & Ρυσσάκης, Φ. (2014). *Περιγραφική Στατιστική και Ανάλυση Δεδομένων*. Καταθετήριο Αθηνά: ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.

Θεοφανίδης, Σ. (1985). *Θεωρία και Τεχνική της Κοινωνικής Λογιστικής*. Αθήνα: Παπαζήση.

Θεοχάρη, Α. (2019). *Διοίκηση Μονάδων Υγείας – Ικανοποίηση Εργαζομένων – Μελέτη Περίπτωσης Γενικό Νοσοκομείο Άρτας*. Διπλωματική εργασία. Ιωάννινα: Σχολή Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής ΠΜΣ Λογιστική – Χρηματοοικονομική και Διοικητική Επιστήμη.

Ιωαννίδου, Α. (2012). *Βασικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στα Πλαίσια των Μνημονίων I και II*. Διπλωματική εργασία: Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (για Στελέχη). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.

Κακοσίμου, Β. (2009). *Η ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων από την εργασία τους*. Διπλωματική εργασία. Τρίπολη: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» (ΠΜΣ-ΟΔΔΥΔΟΕ). Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου Σχολή Επιστημών Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Οικονομικών Επιστημών.

Καλλιαντέρης, Χ. (2001). Η Αρχή της Νομιμότητας της Διοίκησης. *ΕΔΔΔΔ*. 45(1):19-31.

Καλλιωντζή, Β. & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 8(1):112-128.

Κανελλοπούλου, Ε. (2019). *Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Επαγγελματική Ικανοποίηση του Νοσηλευτικού Προσωπικού*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: ΕΑΠ, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Διοίκηση Μονάδων Υγείας.

Κανέλλου, Ι. Π. (2018). *Εκπαιδευτική Ηγεσία και Σχολική Κουλτούρα. Απόψεις και Προσδοκίες των Εκπαιδευτικών. Η Περίπτωση των Εκπαιδευτικών των Γυμνασίων της Βόρειας Εύβοιας*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: ΕΑΠ, Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών: Σπουδές στην Εκπαίδευση.

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

Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ. & Σώρος, Γ. (2015). *Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον ιδιωτικό τομέα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα την περίοδο της κρίσης*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.

Καραστάθης, Δ. (2018). *Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και ο Αντίκτυπος της Δημοσιονομικής Κρίσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Διδακτορική διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

Καρέλλας, Δ. (2015). *Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η περίπτωση του Δημοσίου Τομέα*. Τελική εργασία. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ΚΓ' Εκπαιδευτική Σειρά.

Καρκατσούλης, Π., Δραγούμης, Μ. & Στεφοπούλου, Ε. (2018). *Δείκτης Ποιότητας Νομοθέτησης 2018*. Αθήνα: ΚΕΦΙΜ - Μάρκος Δραγούμης.

Κασκαμπά, Κ. (2015). *Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης των Εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα: Η Περίπτωση του Πανεπιστημίου Αιγαίου*. Διπλωματική εργασία. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Σχολή Επιστημών της Διοίκησης. ΠΜΣ Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς.

Κατσαλής, Δ. (2008). *Το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος.

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Κοϊμτζόγλου, Ι. (2003). *Η Αρχή της Αξιοκρατίας στο Δημόσιο Δίκαιο*. Αθήνα – Κομοτηνή: Σάκκουλα.

Κουζής, Γ., Δημουλάς, Κ., Μητράκος, Θ. & Φιλιπούλου, Μ. (2013). *Επιπτώσεις των περιοριστικών πολιτικών στις δημόσιες υπηρεσίες, δημόσια αγαθά και ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: Κοινωνικό Πολύκεντρο.

Κουκουβάνη, Μ. (2018). *Η Ικανοποίηση Εργασίας των Διοικητικών Στελεχών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: Μια Εμπειρική Διερεύνηση*. Διπλωματική εργασία. Βόλος: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας Τμήμα Οικονομικών Επιστημών ΠΜΣ «Εφαρμοσμένης Οικονομικής».

Κουλαξίζη, Χ. (2014). *Σε Δημοσιευμένα Άρθρα Του Περιοδικού The International Information and Library Review κατά τα Έτη 2005-2010*. Θεσσαλονίκη: Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφόρησης.

Κουμπαρέλης, Α. (2017). *Θεωρία Αναγκών κατά Maslow*. TEIION e-Class. Διαθέσιμο σε: http://eclass.teiion.gr/modules/document/file.php/DSE127/%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/10.2%20MARKETING%20-%20%CE%A0%CF%85%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%AF%CE%B4%CE%B1%20MASLOW.pdf_ (Ανακτήθηκε 18 Δεκεμβρίου 2019).

Koontz, H. & O'Donnell, C. (1983). *Οργάνωση και Διοίκηση. Μια Συστημική και Ενδεχομενική Ανάλυση των Διοικητικών Λειτουργιών*, Τόμος Γ', (μετ. Χρήστος Βαρδάκος). Αθήνα: Παπαζήσης.

Koustelios, A. & Kousteliou, I. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*. 8(1):30-39.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

- Λυγούρα, Δ. (2018). *Διοίκηση Αλλαγής στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Μελέτη Περίπτωσης: Τμήμα Γεννήσεων – Ληξιαρχείο Δήμος Αθηναίων*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: ΠΜΣ στη Βιομηχανική Διοίκηση «Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων». Πανεπιστήμιο Πειραιώς Τμ. Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας.
- Μαθιουδάκης, Ι. (2008). *Η Αρχή της αμεροληψίας της Διοίκησης*. Θεσσαλονίκη: Άνιον.
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Ανασκόπηση Νοσηλευτική*, 46(1):88-89.
- Μαρκάκη, Μ. (2017). *Η Επίδραση του Φύλου στο στυλ Ηγεσίας στη Δημόσια Διοίκηση*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση.
- Maxwell, J.C. (2006). *Οι 21 απαραίτητες αρετές του Ηγέτη*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μαρκαντωνάτου – Σκάλτσα, Α. (2008). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου Εισαγωγή – Θεμελιώδεις έννοιες*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.
- Μπάρα, Θ. (2014). *Η Εργασιακή Ικανοποίηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα της Οικονομικής Κρίσης - Μελέτη Περίπτωσης στον ΟΑΕΔ*. Διπλωματική εργασία. Λάρισα: ΤΕΙ Θεσσαλίας Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση και Διαχείριση Έργων και Προγραμμάτων».
- Μπάτιου, Β. (2009). *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το Παράδειγμα του Δημοσίου Τομέα – Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε.* Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Τμήμα Εκπαιδευτικής & Κοινωνικής Πολιτικής ΠΜΣ στη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση.
- Μπελιάς, Δ. (2015). *Ηγεσία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Τραπεζικό Οργανισμό*. Διδακτορική διατριβή. Τρίκαλα: Διδακτορικός

Κύκλος Σπουδών του Τμήματος Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Μπελιάς, Δ. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*. Διαθέσιμο σε: <https://slideplayer.gr/slide/14802517/> (Ανακτήθηκε στις 27 Δεκεμβρίου 2019).

Μπερεδήμας, Σ. (2017). *Μέθοδοι Παρακίνησης και η Επίδρασή τους στην Εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Χαϊδαρίου*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: Ανώτατο Εκπαιδευτικό ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων».

Μπέτση, Π. (2018). *Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση. Η περίπτωση των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος.

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

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Μ. (2003). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία*. Αθήνα: Κριτική.

Μυλωνοπούλου, Π. (1998). *Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι – Κοινωνιολογική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Νεραντζή, Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α. & Αναγνωστόπουλος, Φ. (2018). Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκομεία του ΕΣΥ. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*. 35(5):642-648.

Νικολαΐδης, Ν. (2015). *Η Επίδραση της Προσωπικότητας του Αποτελεσματικού Ηγέτη στις Επιχειρηματικές Προκλήσεις του 21ου Αιώνα*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Νικολάου, Γ. Β. (2019). *Ο Ιωάννης Καποδίστριας και η Γένεση του Νεοελληνικού Κράτους (1828 – 1831)*. Παραδόσεις Μάθημα Επ. Υπ. (Εξ. ΣΤ', Η', Πτυχίο). Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Φιλοσοφική Σχολή, Τμήμα Ιστορίας και Αρχαιολογίας, Τομέας Ιστορίας Νεότερων Χρόνων. Διαθέσιμο σε: http://users.uoi.gr/gramisar/istorias_neoteron_chronon/pdfs_docs/nikolaou_eag_uliko_kapodistriasis_18_19.pdf (Ανακτήθηκε στις 27 Οκτωβρίου 2019).

Παπαβασίλη, Θ. (2017). *Ικανοποίηση Δημοτικών Υπαλλήλων Νομού Αιτωλοακαρνανίας και προσδοκίες αυτών από το υπάρχον σύστημα διοίκησης. Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Αγρινίου*. Διπλωματική εργασία. Αγρίνιο: Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών Προϊόντων και Τροφίμων, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων.

Παπαδόπουλος, Θ. (2011). *Ανοιχτά Δημόσια Δεδομένα: Μια Εισαγωγή στα Ανοιχτά Δημόσια Δεδομένα και την Πρόσβαση στην Δημόσια Πληροφορία*. Ε.Σ.Δ.Δ.Α. ΚΑ' Εκπαιδευτική Σειρά Τμήμα Δ.Π.Σ. Εργασία. Αθήνα: Ίδρυμα Χρηματοδότησης (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Η εργασία χορηγείται με άδεια Creative Commons Αναφορά Δημιουργού 3.0 Ελλάδα.

Παπαδοπούλου, Σ. (2009). *Θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας (αξιοσύνης - αυτοϊκανότητας) Self – Efficacy Theory*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς – Τμήμα Ψηφιακών Συστημάτων. ΠΜΣ στη Διδακτική της Τεχνολογίας & Ψηφιακά Συστήματα. Διαθέσιμο σε: <https://www.slideshare.net/smaparad/ss-9736289> (Ανακτήθηκε 3 Ιανουαρίου 2020).

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

Παπατσάκωνας, Α. (2015). *Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ηγετικά Χαρακτηριστικά Εργαζομένων*: Μία εφαρμογή στο χώρο της υγείας. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ».

Παρθενόπουλος, Κ. (1997). *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Θεωρίες, Εμπειρίες, Πρακτικές και Προοπτικές: Μια Πολιτιστική Θεώρηση των Προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Πασιαρδής, Π. (2004). *Εκπαιδευτική ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παυλόπουλος, Π. (1983). *Το Διοικητικό Φαινόμενο στο Πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*. Αθήνα – Κομοτηνή: Σάκκουλα.

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

Πετρίδου, Ε. (2014). *Οργανωτική Θεωρία και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Υποκίνηση*. Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη 2014. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS479/>. (Ανακτήθηκε 5 Ιανουαρίου 2020).

Πλατσίδου, Μ. & Γωνιά, Ε. (2005). *Θεωρίες Κινήτρων στον Εργασιακό Χώρο*. Στο: Καψάλης, Α. (Επιμ.). (2005). *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Πουλής, Π. (1987). *Ιστορία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα - Κομοτηνή: Σάκκουλας.

Πουτογλίδου, Γ. (2017). *Ο ρόλος της Ηγεσίας στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση σε περίοδο οικονομικής ύφεσης: η περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών - Δ.Ο.Υ. της Περιφέρειας Πειραιά*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων.

Πρεβεδούρου, Ε. (2014). *Διοικητικό Δίκαιο (Γενικό Μέρος). Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο – Ι^ο Μέρος*. Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη: Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο

Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο σε: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS329/>. (Ανακτήθηκε 25 Οκτωβρίου 2019).

Robbins, S. P. & Judge, T.A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Robbins, S. P., Coulter, M. & Decenzo, D.A. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές 2^η εκδ.* Αθήνα: Κριτική.

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 αποδοτικότητάς της*. Θεσσαλονίκη: 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Δια Βίου Μάθησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Σαΐτης, Χ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο 4η έκδοση*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σαΐτης, Χ. (2008). *Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Σαμαράς, Α. (2016). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό άγχος των καθηγητών φυσικής αγωγής στην δημόσια και ιδιωτική πρωτοβάθμια εκπαίδευση*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εκπαίδευση και Πολιτισμός.

Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης, Επισκόπηση / Περιγραφή / Αποτίμηση*. Ελληνικό ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής, Παρατηρητήριο για την Κρίση.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (1999). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου 9^η Έκδοση*. Αθήνα - Κομοτηνή: Σάκκουλας.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2010). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου 13η έκδοση Τόμος 1*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Σπινέλλης, Δ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., Τσούμα, Ν. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. διαΝΕΟσις, Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης*. Διαθέσιμο

σε: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/02/e-government_final.pdf
(Ανακτήθηκε 19 Οκτωβρίου 2019).

Σταμοβλάσης, Δ. (2014). *Εισαγωγή στη χρήση Η/Υ με εφαρμογές στις κοινωνικές επιστήμες. Μεθοδολογία Έρευνας και Εφαρμοσμένη Στατιστική Εισαγωγή στην Ανάλυση Ερευνητικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες Με χρήση των λογισμικών IBM/SPSS και LISREL : Ανάλυση ερευνητικών δεδομένων*. Έκδοση: 1.0. Θεσσαλονίκη Copyright Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση: <http://eclass.auth.gr/courses/OCRS168/> (Ανακτήθηκε 25 Οκτωβρίου 2019).

Στεργίου, Ε. (2018). *Οι Βασικές Λειτουργίες της Σχολικής Μονάδας: Στάσεις και Απόψεις εκπαιδευτικών της Περιφερειακής Ενότητας Αττικής*. Διπλωματική εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο Σχολή Επιστήμες της Αγωγής.

Στυλιανού, Μ. (2014). *Επαγγελματική Ικανοποίηση και Επαγγελματική Εξουθένωση των Εργαζομένων σε Μονάδες Απεξάρτησης Αλκοολικών και Τοξικομανών*. Διπλωματική εργασία. Τρίκαλα: Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Άσκηση και Ποιότητα Ζωής των Τμημάτων Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης και του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας στην κατεύθυνση Φυσική Δραστηριότητα και Αθλητική Αναψυχή.

Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών – ΣΕΒ. (2017). *Η Ανάκαμψη της Ζήτησης να δώσει Ώθηση στην Βιομηχανική Παραγωγή! Εβδομαδιαίο Δελτίο για την Ελληνική Οικονομία. Οικονομία & Επιχειρήσεις*. 112: 1-12.

Τάχος, Α. (2008). *Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο 9η έκδοση*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

Τζωρτζάκης, Κ. (2000). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.

Τριγώνης, Σ. (2012). *Μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού κατασκευαστικών εταιρειών*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης Πολυτεχνική Σχολή Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκησης και Διαχείρισης Τεχνικών Έργων».

Τσακαλάκης, Γ. (2013). *Η Εισαγωγή των Μεθόδων του New Public Management στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Διπλωματική εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA).

Τσιώλης, Γ., Πυργιωτάκης, Γ. & Θεοφιλίδης, Χ. (2015). *Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες, διαδικασίες. Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. Συμβολή στην επιστημολογική θεωρία και την ερευνητική πράξη.* Αθήνα: Πεδίο.

Τσόγκας, Π. (2017). *Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) συστημάτων διαχείρισης γνώσης σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Η προστιθέμενη αξία που δύναται να προσφέρει το knowledge management στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.* Διπλωματική εργασία. Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας & Διοίκησης.

Τσολακίδου, Σ. (2017). Πλαίσιο Ικανοτήτων: προς μια ανθρωποκεντρική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον Δημόσιο τομέα. *e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST).* Διαθέσιμο σε: http://e-jst.teiath.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf (Ανακτήθηκε 17 Νοεμβρίου 2019).

Τσουνής, Α. & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας.* 8(2):36-47.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2017). *Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017 – 2019. Δημόσιο 2020, Η διοίκηση αναβαθμίζεται.* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Διαθέσιμο σε: <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf> (Ανακτήθηκε 7 Οκτωβρίου 2019)

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Τμήμα Διαφάνειας, Ανοικτής Διακυβέρνησης και Καινοτομίας. (2017). *Ετήσια Έκθεση για τη Διάθεση και Περαιτέρω Χρήση των Ανοιχτών Δεδομένων.* Αθήνα.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2017). *Μητρώο Υπηρεσιών και Φορέων της Ελληνικής Διοίκησης.* Αθήνα: Υπ. Διοικητικής Ανασυγκρότησης / Γ.Δ.Μ.Π. & Η.Δ./Δ.Ο.Μ./ Τμ. Οργάνωσης και Αξιολόγησης Δομών.

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης/ Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης. (2006). *Δελτίο Στατιστικών Στοιχείων Προσωπικού Δημοσίου Τομέα, Απογραφή: 31/12/2004. Επεξεργασία στοιχείων: Γενική Γραμματεία Ισότητας – ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Δ.Α.* Διαθέσιμο σε: https://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarrithmisi.pdf (Ανακτήθηκε 5 Ιανουαρίου, 2020).

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Διοικητική Ανασυγκρότηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (2016). *Ανάλυση τακτικού προσωπικού Δημόσιας Διοίκησης για το έτος 2015.* Αθήνα: Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου (Απογραφή).

Φράγκος, Χ. (1998). *Στατιστική Επιχειρήσεων.* Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Χαλάς, Γ. (2002). Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα. *Διοικητική ενημέρωση*:5-15.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση της Υπαλληλικής Σχέσης, Εργασιακό Κλίμα.* Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χατζηχαράλαμπος, Α. (2010). *Ο Ρόλος της Εργασιακής Ικανοποίησης και της Υποκίνησης για την Επίτευξη Οργανωσιακών Στόχων και Οργανωσιακής Δέσμευσης σε Επιλεγμένο Δείγμα του Ελληνικού Τραπεζικού Κλάδου.* Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) Εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Χρυσόγονος, Κ. (2006). *Ατομικά και Κοινωνικά Δικαιώματα.* Θεσσαλονίκη: Νομική Βιβλιοθήκη.

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

Ξενογλώσση

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*, pp. 267-299. New York: Academic Press.

Al-Ajmi, K. & Rashed, A. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Management*. 23(4):838-844.

Alshehhi, S., Abuelhassan, A. E. & Nusari, M. (2019). Effect of Transformational Leadership on Employees Performances Through Job Satisfaction Within Public Sectors in Uae. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*. 8(8S2): 588 – 597.

Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. 46:158-170.

Ambrose, D.J. (2009). *Identifying the existence and impact of transformational leadership in the Australian public sector*. Διδακτορική διατριβή. DBA thesis, Southern Cross University. Lismore, NSW: Southern Cross University e-Publications @ SCU.

Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J. & Walker, R.M. (2009). Centralization, organizational strategy and public service performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 19:57–80.

Anju, K. J. & Sona, G. (2011). *A Study on Job Satisfaction of Employees in BPCL – Kochi Refinery Limited, Ambalamugal*. Πρακτικά συνεδρίου από National Conference on Emerging Trends in Business που διεξήχθη σε Bangalore. Φορέας διεξαγωγής Department of Management Studies, Christ University.

Appelbaum, S. H., Audet, L. & Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*. 24(1):43-51.

Artino, A.R. (2012). Academic self-efficacy: from educational theory to instructional practice. *Perspectives on Medical Education*. 1(2):76-85.

Ashford, J. B. & LeCroy, C. W. (2010). *Human behavior in the social environment: A multidimensional perspective (4th ed)*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.

Διαθέσιμο σε: <http://books.google.com/books?id=R8-HitN5Jp0C> (Ανακτήθηκε 13 Δεκεμβρίου 2019).

Avolio, B. J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ). Manual and Sampler Set (3rd ed)*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Aydin, A., Uysal, S. & Sarier, Y. (2012). The effect of gender on job satisfaction of teachers: A meta-analysis study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 46:356-362.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. 3(4):77-86.

Bader, H.A.M, Hashim, I.H.M. & Zaharim, N.M. (2013). Job satisfaction among bank employees in Eastern Lidya. *American International Journal of Social Science*. 2(1):30-44.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychol. Rev.* 84:191–215.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.

Banks, C. H. (2007). Met Expectations Hypothesis: The Use of Direct Measures to Develop Participant Surveys. *Online Journal of Workforce Education and Development*. 2(4):1-16.

Baron, A. R. (1986). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*. 15(1):1-8.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*. 18:19-32.

Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. 52:130 - 139.

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing the transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*. 14(5): 21-27.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership, theory, research and managerial applications 4th ed.* New York: Free Press.
- Bedeian, A.G., Ferris, G.R. & Kacmar, K.M. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behavior*. 40(1):33-48.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2013 α). Organizational culture of Greek bank institutions: a case study. *International Journal of Human Resource Management and Research*. 3(2): 95-104.
- Belias, D. & Koustelios, A. (2013 β). The influence of gender and educational background of Greek bank employees on their perceptions of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management and Research*. 3(5): 1-10.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L. & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*. 3(4):15-28.
- Bender, K., Donohue, S. & Heywood, J. (2005), Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*. 57(3):479-496.
- Berry, L., M. & Houston, J.P. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark.
- Bettencourt, L.A. & Brown, S.W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *J Retailing*. 73:39-61.
- Bittel, L.R. & Newstorm, J.W. (1992). *What Every Supervisor Should Know: The Complete Guide to Supervisory Management, 6th edition*. United States of America: McGraw-Hill Companies.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Management Grid*. Houston: Gulf publishing.
- Bonin, H., Schneider, M., Quinke, H. & Arens, T. (2007). *Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2020*. Institute for the Study of Labor, Bonn, IZA Research Report, 9.

Boowling, A. (2005). Mode of questionnaire administration can have serious effects on data quality. *Journal of Public Health*. 27(3):281-291.

Bowen, D., Galang, C. & Pillai, R. (2002). The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance. *Human Resource Management*. 41(1):100-125.

Brown, M. (2001). Unequal pay, unequal responses? Pay referents and their implications for pay level satisfaction. *Journal of Management Studies*. 38(6):879–896.

Bryant, S.E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 9(4):32-44.

Bumgarner, G. (2016). *Transformational Leadership in the Public Sector*. Διπλωματική εργασία. U.S. Walden University: Walden Part of the Business Administration, Management and Operations Commons, Management Sciences and Quantitative Methods Commons and the Public Administration Commons, Dissertations and Doctoral Studies Collection.

Çakmak, E., Öztekin, Ö., & Karadağ, E. (2015). The effect of leadership on job satisfaction. In E. Karadağ (Ed.) *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies* (p. 29–56). Springer International Publishing.

Carless, S., Wearing, A. & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*. 14(3): 389.

Carrel, M. & Elbert, N. (1974). Some personal and organizational determinants of job satisfaction of postal clerks. *Academy of Management Journal*. 16:53-66.

Chatterjee, S. & Hadi, A.S. (2012). *Regression Analysis by Example, 5th Edition*: Wiley.

Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles*. 38(7-8):521-537.

Clark, A. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*. 57(4):341- 372.

- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*. 10(2): 145- 179.
- Creswell, J.W. & Plano Clark, V.L.P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. California: Sage.
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Daft, R. L. (2003). *Management, 6th ed.* Mason, OH: South-Western.
- Dawson, K. M., O'Brien, K. E. & Beehr, T. A. (2016). The role of hindrance stressors in the job demand–control–support model of occupational stress: A proposed theory revision. *Journal of Organizational Behavior*. 37:397–415.
- Deci, E. & Ryan, R. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*. 19(2):109–134.
- Devellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications (3e)*. Los Angeles: Sage.
- De Vito, L., Brown, A., Bannister, B. Cianci, M. & Mujtaba, B.G. (2016). Employee Motivation based on the Hierarchy of Needs, Expectancy and the Two-Factor Theories Applied with Higher Education Employees. *International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship*. 3(1):20-32.
- Dobrow, R.S., Ganzach, Y. & Liu, Y. (2016). Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*. 44(7):2558 – 2579.
- Drucker, P. F. (2004). *The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done*. New York, NY: Harper Business.

- Eagly, A.H. & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*. 109:573–98.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Elding, D.J. (2005). *Modeling Employee Motivation and Performance*. Διδακτορική διατριβή. Birmingham: Faculty of Engineering of the University of Birmingham.
- Ellickson, M. & Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*. 33(3):173-184.
- Elmasry, O.M. & Bakri, N. (2019). Behaviors of Transformational Leadership in Promoting Good Governance at the Palestinian Public Sector. *International Journal of Organizational Leadership*. 8:1-12.
- Emmons, R. A. (1997). *Motives and life goals*. In S. Briggs, R. Hogan, & J.A. Johnson (Eds.). *Handbook of personality psychology*. San Diego, CA: Academic Press.
- European Central Bank. (2003). *Public Sector Efficiency An International Comparison by Antonio Afonso, Ludger Schuknecht and Vito Tanzi*. Working Paper N. 242.
- European Commission. (2017). *Θεματικό Ενημερωτικό Δελτίο Ευρωπαϊκού Εξαμήνου Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης*. Διαθέσιμο σε: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_el.pdf (Ανακτήθηκε 25 Ιανουαρίου 2019).
- Ferguson, J., Ronayne, P. & Rybacki, M. (2014). *Public Sector Leadership Challenges Are They Different and Does It Matter?* Center for Creative Leadership.
- Fiedler, F. (1976). *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Frederickson, H. (1996). Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration. *Public Administration Review*. 56(3):263-270.
- Global Centre for Public Service Excellence. (2014). *Motivation of Public Service Officials Insights for Practitioners*. Singapore: UNDP Global Centre for Public Service Excellence.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Foster J. (2000). Motivation in the workplace. In Chmiel N. (ed.): *Introduction to work and organizational psychology*. Blackwell Publishers: 302-326.

Giese, G. M. & Avoseh, M.B. (2019). *Research gate*. Διαθέσιμο σε: https://www.researchgate.net/publication/330299541_Herzberg's_Theory_of_Motivation_as_a_Predictor_of_Job_Satisfaction_A_Study_of_Nonacademic_Community_College_Employees (Ανακτήθηκε 20 Δεκεμβρίου 2019).

González, F., Sánchez, S.M. & López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 17(3): 243-259.

Green, J. (2000). *Job Satisfaction of Community College Chairpersons*. Virginia: Doctor of Philosophy, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Hartog, D. N. D., Koopman, L. P. & Van Muijen, J. J. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70:19 – 34.

Heintz, P. Jr. & Steele-Johnson, D. (2004). Clarifying the conceptual definitions of goal orientation dimensions: Competence, control and evaluation. *Organizational Analysis*. 12: 5-19.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*. 23(5):26-34.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation of work*. New York, NY: Wiley.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. 46(1): 53–62.

- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*. 3(2):18–29.
- Hollyforde, S. & Whiddett, S. (2002). *The Motivation Handbook*. London: CIPD.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*.69:3-19.
- Hood, C. (1995). The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting organizations and Society*. 20(3):93-109.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In Hunt, J.G. and Larson, L.L.(Eds), *Leadership: The Cutting Edge*. Southern Illinois University Press, Carbondale, IL ,pp. 189-207.
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration: Theory Research and Practice, 7th Ed*. New York, US: McGraw-Hill.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*. 78(6): 891–902.
- Humphreys, J. & Einstein, W. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*. 41(1):85-95.
- Iancu, D. & Badea, D. (2015). Perspectives on Using Theory Porter – Lower student motivation military. *International Conference Knowledge – Based*. 22(1):208- 213.
- Ishitani, T.T. (2010). Exploring the effects of congruence and Holland's personality codes on job satisfaction: An application of hierarchical linear modeling techniques. *Journal of Vocational Behavior*. 76(1):16-24.
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2007). *Organizational Behavior and Management, 8th ed*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Jane, B. & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: an introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 16(3): 332-341.

- Jansen, J.J.P., Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The leadership Quarterly*.20:5-18.
- Jex, S.M. & Britt, T.W. (2015). *Organizational psychology: A scientist-Practitioner approach, 3rd Edition*. New Jersey: Wiley.
- Judge, T.A. & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*.89(5):755-768.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*. 77(2):157–167.
- Jung, K., Moon, M.J. & Hahm, S.D. (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Public Personnel Administration*. 27(2):125-146.
- Kaiser, L.C. (2014). *Job Satisfaction and Public Service Motivation*. Institute for the Study of Labor, Bonn, IZA. Discussion Paper No. 7935.
- Karamanis, K., Arnis, N. & Pappa, P. (2019). Impact of Working Environment on Job Satisfaction: Evidence from Greek Public Sector. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*. 14(3):5-21.
- Keller, R. T. (2006). Transformational leadership, initiating structure and substitutes for leadership: A longitudinal study of research and development project. *Journal of Applied Psychology*. 91:202-210.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*. 26(1):39-55.
- Ketti, D. (2005). *The Global Public Management Revolution*. Washington DC: Brookings Institution Press.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*. 62(2):231-241.

- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*. 81:36-51.
- Koech, P.M. & Namusonge, G.S. (2012). The Effect of Leadership Styles on Organizational Performance at State Corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*. 2(1):1-12.
- Kopelman, R.E., Prottas, D.J. & Davis, A.L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*. 20(2):255-271.
- Korabik, K. & Ayman, R. (1987). *Androgyny and Leadership A conceptual synthesis*. New York: Meeting of American Psychological Association, New York.
- Kotler, P. (2001). *A Framework for Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Koustelios, A. (1991). *The Relationships Between Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece*. PhD Dissertation, United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfactory Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational Psychological Measurement*. 57:469-476.
- Lambert, D. (2018). *Motivation Biological, Psychological, and Environmental, 5th Edition*. U.K.: Routledge Press.
- Lane, J. (2000). *New Public Management*. London and New York: Routledge.
- Larsen, L.L. & Hunt, G.J. (1977). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Legault, L. (2017). Self-Determination Theory. In book: *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, Editors: V. Zeigler-Hill and T. Shackelford. N.Y.: Springer International Publishing.

- Legood, A., Thomas, G. & Sacramento, C. (2016). Leader trustworthy behavior and organizational trust: the role of the immediate manager for cultivating trust. *Journal of Applied Social Psychology*. 46(12):673-686.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*. 48: 764–775.
- Linz, S. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *International Journal of Manpower*. 24(6):626-52.
- Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. 3(2):157 -189.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. U.K.: Pearson College Div.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *Am Psychol*. 57:705–17.
- Locke, E.A. (2018a). *The Illusion of Determinism: Why Free Will Is Real and Causal*. Published January 3rd 2018 by BookBaby Kindle Edition.
- Locke, E.A. (2018b). Long-range thinking and goal directed action. In G. Oettingen, A. T. Servincer, & P. M. Gollwitzer (Eds.). *The psychology of thinking about the future* (pp. 377–391). New York, NY: Guilford Press.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (2019). Legacies in Motivation Science. The Development of Goal Theory: A Half Century Retrospective. *Motivation Science*. 5(2):93-105.
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance-Challenges and Solutions*. Alexandria, USA: Society for Human Resource Management (SHRM).
- Loveman, G. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance. *Journal of Service Research*. 1(1):18-31.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Book Company.

- Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2004). *Leadership: theory, application, skill development, 2nd ed.* Eagan, MN: Thomson-West.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*. 33(2):143–160.
- Lu, H., While, A.E. & Barriball, K. L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *Int J Nurs Stud*. 42(2):211-27.
- Madumere, S.C. (1999). *Organizational Management and Theory*. Shomolu: Bilesanmi (Nig) Press.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. 50:370-396
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality, 2nd ed.* New York: Harper and Row.
- Matei, A.I. & Fataciune, M. (2016). Exploring the Job Satisfaction of Public and Private Employees in Romania. Barcelona: *Proceedings of the 10th International Conference on Business Administration (ICBA`16), February, 13-15, 2016*:138-145.
- Matveev, M. (2002). The advantages of quantitative and qualitative methods in intercultural research: practical implications from the study of the perceptions of intercultural communication competence by American and Russian managers. *Collected research articles, Bulletin of Russian Communication Association "Theory of Communication and Applied Communication"*. 1/Edited by I.N. Rozina, Rostov-on-Don: Institute of Management, Business and Law Publishing: 59-67.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Company Inc.
- McEwen, M. & Willis, E.M. (2014). *Theoretical Basis for Nursing*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.
- McGregor, D. M. (1957a). The Human Side of Enterprise. In *Adventure in Thought and Action*. Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 9 April 1957. Cambridge, MA: MIT.

- McGregor, D.M. (1957b). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*. 35:89–94.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mckenna, E. (1987). *Psychology in business: theory and applications*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Meshal, K.M. & Adnan, A.A. (2018). Gender Disparity and its Impact on job Satisfaction: A Comparative Field Study. *Business Studies Journal*. 10(1):1-13.
- Mgbere, O. (2009). Exploring the Relationship between Organizational Culture, Leadership Styles and Corporate Performance: An Overview. *Journal of Strategic Management Education*. 5 (3&4):187-202.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2005). Testing how management matters in an era of government by performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 15:421–39.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. & Coursey, (2007). The role of organizations in fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*. 67:40–53.
- Muhammad, E. M. & Basharat, N. (2013). Towards Understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivation. *World Applied Sciences Journal*. 24(8):1031-1036.
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I.H. (1994). The Assessment of Reliability. *Psychometric Theory*. 3:248-292.
- Nyame-Mireku, M. (2012). *Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Pharmacists and their Intent to Leave Using Herzberg's Two-factor Theory*. Διδακτορική διατριβή. Atlanta, Capella University: ProQuest LLC.
- OECD. (1995a). *Governance in Transition, Public Management Reforms in OECD Countries*. Paris: OECD.
- OECD. (2012). *Greece: Review of Central Administration (Greek version)*: OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing. Διαθέσιμο σε: https://read.oecd-ilibrary.org/governance/greece-review-of-the-central-administration_9789264102880-en#page1 (Ανακτήθηκε 12 Οκτωβρίου 2019).

- Okpara, J., Squillace, M. & Erondy, E. (2005). Gender differences and job satisfaction: A study of university teachers in the United States. *Women in Management Review*. 20(3): 177-190.
- Osemeke, M. & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting, Business and Finance*. 1(1):161-173.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *Economics*. 30(11/12):1210-32.
- Pandey, S.K., Coursey, D.H. & Moynihan, D.P. (2007). Organizational effectiveness and bureaucratic red tape: A multi-method study. *Public Performance and Management Review*. 30:398–425.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership – A theoretical model*. Paper presented at the Servant Leadership Roundtable at Regent University, Virginia Beach, VA.
- Pinder, C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues, and Applications*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Platsidou, M. & Diamantopoulou, G. (2009). Job Satisfaction of Greek University Professors: Is It Affected by Demographic Factors, Academic Rank and Problem of Higher Education? In: Zarifis, G.K., Ed., *Educating the Adult Educators: Quality Provision and Assessment in Europe, Conference Proceedings*. Thessaloniki: ESREA-ReNAdET, Grafima Publications.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*. 1:107-142.
- Porter, L.W. & Lawler, E.E. (1982). *What job attitudes tell about motivation*. Harvard: Business Review Reprint Service.
- Powell, G.N.(1990). One more time Do female and male managers differ? *The Executive*. 4(3):68 -75.

Prerna. (2012). Work / Life Balance In Corporate Sector. *International Journal of Marketing and Technology*. 1:136-147.

PSRC. (2013). *Future of Government*. Tomorrow's Leading Public Body. Διαθέσιμο σε: https://www.pwc.com/gx/en/psrc/publications/assets/pwc_future_of_government_pdf.pdf (Ανακτήθηκε 1 Νοεμβρίου 2019).

Puteh, F., Nursyazwani, M. & Sharifah, S. (2018). *Leadership and Gender in the Public Sector: The Mediating Effect of Job Satisfaction*. *Journal of Administrative Science*. 15(2): 99-117.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*. 5(1):52-64.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior, 15th ed.* New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S., Judge, T.A., Millett, B. & Boyle, M. (2013). *Organizational behavior*. Melbourne, Victoria: Pearson Higher Education.

Robbins, S.P. & Coulter, M. (2016). *Management, 13th ed.* New York: Pearson.

Royle, M.T. & Hall, A.T. (2012). The Relationship Between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*. 5(1):22-41.

Rudman, L. A. & Phelan, J. E. (2010). The effect of priming gender roles on women's implicit gender beliefs and career aspirations. *Social Psychology*. 41(3):192-202.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55(1): 68–78.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2012). Self- Determination Theory. In: *Handbook of Theories of Social Psychology: Volume 1*, Editors: Paul A. M. Van Lange, Arie W. Kruglanski & E. Tory Higgins. U.K.: SAGE Publications Ltd.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.

- Saari, L.M. & Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*. 43(4):395-407.
- Sabancı, A. (2008). School principals' assumptions about human nature: Implications for leadership in Turkey. *Educational Management, Administration and Leadership*. 36(4): 511-529.
- Schein, E. (2011). Douglas McGregor: theoretician, moral philosopher or behaviorist? An analysis of the interconnections between assumptions, values and behavior. *Journal of Management History*. 17(2): 156-164.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*. 57:675–88.
- Schneider, B. & Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*. 60:318-328.
- Senge, P.M., Cambron – McCabe, N., Lucas, T. & Smith, B. (2007). *Schools That Learn (Updated and Revised): A Fifth Discipline Field book for Educators, Parents and Everyone Who Carew About Education*. London, Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Sorensen, P. & Yaeger, T. (10 Μαρτίου 2015). Theory X and Theory Y. *Oxford Bibliographies*. Διαθέσιμο σε: <https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0078.xml> (Ανακτήθηκε 27 Δεκεμβρίου 2019).
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A.A. (2007). The effect of job satisfaction on labor turnover by gender: An analysis of Switzerland. *Journal of Socio-Economics*. 36(6):895-913.
- Spangler, W. D., House, R. J. & Palrecha, R. (2004). Personality and leadership. In Schneider, B. & Smith, D.B. (Eds.), *Personality and organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Steijn, B. (2002). HRM and job satisfaction in the Dutch public sector. *Abstract for the EGPA-Conference in Potsdam, study group on Public Personnel Policies, 4 – 7 September*

2002. Διαθέσιμο σε: https://www.researchgate.net/publication/242497483_HRM_and_job_satisfaction_in_the_Dutch_public_sector (Ανακτήθηκε 5 Ιανουαρίου 2020).

Steijn, B. & Van der Voet, J. (2017). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*. 97(1): 64-80.

Stewart, G. (2006). A Meta-Analytic Review of Relationships Between Team Design Features and Team Performance. *Journal of Management*. 32:9-25.

Stogdill, R.M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*. 25(1): 35-71.

Stoyanov, S. (2017). *An Analysis of Abraham Maslow's A Theory of Human Motivation*. Routledge, Taylor & Francis Group.

Suciu, L-E., Mortan, M. & Lazăr, L. (2013). Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 39:180-200.

Sung, M.P. & Rainey, H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*. 11(1):109-142.

Suyono, J. & Mudjanarko, S.W. (2017). Motivation Engineering to Employee by Employees Abraham Maslow Theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*. 2(1):86-92.

Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*. 1(2):111- 132.

Thomas, D.M. (2018). *Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Federal Government*. Διδακτορική διατριβή. U.S. Walden University: Walden Dissertations and Doctoral Studies.

Tortia, E. (2008). Worker well-being and perceived fairness: Survey based findings from Italy. *The Journal of Socio - Economics*. 37(5):2080-2094.

Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1986). Charisma and its Routinization in two Social Movement Groups. *Research in Organizational Behavior*. 8:113-164.

Tsimboukidou, I., Dionysopoulou, P. & Mylonakis, J. (2013). Total Quality Management Systems in the Hellenic Public Administration, A Case Study on the Common Assessment Framework Application. *Canadian Center of Science and Education*. 2(2).

Venkatesh, V. (2019). *Factors Influencing Job Satisfaction (With Diagram)*. Διαθέσιμο σε: <http://www.yourarticlelibrary.com/hrm/jobs/factors-influencing-job-satisfaction-with-diagram/53312> (Ανακτήθηκε 17 Δεκεμβρίου 2019).

Veroff, J. (1992). Power motivation. In C. Smith (Ed.) *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*. New York: Cambridge University Press.

Vigoda, E. (2003). *New Public Management*. Encyclopedia of Public Administration and Public Policy.

Vinkenburg, C.J., Jansen, P.G.W. & Koopman, L.P. (2000). Differences in managerial behavior and effectiveness. *Woman in management*:120-137.

Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. & Ayob, N.B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business Management and Social Sciences*. 2(1):24-32.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

Wahba, M.A. & Bridwell, L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organ Behav Hum Perform*. 15:212–240.

Walker, K.M. (2015). *Perceptions of Leadership: Impact of Leadership Style and Gender on Employee Motivation*. Διδακτορική διατριβή. Walden University, Scholar Works. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection.

Walster, E. B., Berscheid, E. & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*. 25:151-176.

Warr, P. (1990). Decision latitude, Job demands and Employee Wellbeing. *Work Stress*. 4:285-294.

- Weber, M. (1947). *Max Weber: The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Wiley, C. (1997). What motivate employees according to 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*.18(3): 263-280.
- Wilson, F.M. (2003). *Organizational behavior and gender*. Ashgate.
- Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*. 13:243-274.
- Wright, B. E. & Davis, B.S. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*.33(1): 70-90.
- Wright, B.E. & Pandley, S.K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*. 20(1):75-89.
- Yamaguchi, I. (2003). The relations among individual differences, needs, and equity sensitivity. *Journal of Managerial Psychology*. 18:324-344.

Ιστοσελίδες

http://minadmin.ypes.gr/?page_id=29082

<https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagmatiki-Istoria/>

www.data.gov.gr,

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp242.pdf>

<http://apografi.gov.gr/>

<https://www.ypes.gr/>

http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=2674&Itemid=5

<https://diavgeia.gov.gr/doc/6%CE%9C%CE%9C1465%CE%A7%CE%98%CE%A8-%CE%A67%CE%93?inline=true>

<http://www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

<https://webtv.ert.gr/ert1/eidiseis/29okt2019-21-00-deltio-eidiseon/>

http://www.patt.gov.gr/site/index.php?option=com_content&view=article&id=2674&Itemid=5

Παραρτήματα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας:

«Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας με θέμα «Ηγεσία και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα», σας παρακαλώ να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα απαντώντας τις ακόλουθες ερωτήσεις.

Στόχος είναι να διερευνηθεί το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, καθώς και η σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική. Τις απαντήσεις που θα μου παράσχετε, θα τις διαχειριστώ με απόλυτη εχεμύθεια. Η βοήθειά σας θα είναι πολύτιμη.

Ο χρόνος που θα χρειαστεί για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κυμαίνεται από 10 έως 15 λεπτά. Για οποιαδήποτε πληροφορία παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στο e-mail: papaspanosnikos@gmail.com

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη βοήθειά σας.

Παπασπανός Νικόλαος

Α΄ Μέρος – Ηγεσία

Πόσο συχνά ο/η άμεσα Προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του/της σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4

10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν	0	1	2	3	4

	να αναλάβει δράση					
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	0	1	2	3	4
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός	0	1	2	3	4

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

	προσπαθώ περισσότερο					
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Β΄ Μέρος – Επαγγελματική Ικανοποίηση

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2	Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3	Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4	Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5	Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6	Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7	Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8	Ίσα – ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτόν τον μισθό	1	2	3	4	5
9	Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11	Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις	1	2	3	4	5

	προοπτικές μου για προαγωγή					
12	Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14	Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15	Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16	Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου με υποστηρίζει όταν τον/την χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20	Ο/Η Προϊστάμενος/η μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21	Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22	Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24	Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Γ' Μέρος – Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ απαντήστε τις ερωτήσεις που ακολουθούν σημειώνοντας την κατάλληλη εναλλακτική

1. Φύλο

Άνδρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

2. Ηλικία

Κάτω των 30 ετών	<input type="checkbox"/>
Από 31 – 40 έτη	<input type="checkbox"/>
Από 41 – 50 έτη	<input type="checkbox"/>
Άνω των 50 ετών	<input type="checkbox"/>

3. Οικογενειακή Κατάσταση

Άγαμος/η	<input type="checkbox"/>
Έγγαμος/η	<input type="checkbox"/>
Διαζευγμένος/η	<input type="checkbox"/>

4. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Πτυχίου Τ.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Πτυχίου Α.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	<input type="checkbox"/>

5. Έτη Υπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα

Κάτω από 10	<input type="checkbox"/>
11 – 20	<input type="checkbox"/>
21 – 30	<input type="checkbox"/>
Άνω των 30	<input type="checkbox"/>

6. Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη Υπηρεσία

Κάτω από 5	<input type="checkbox"/>
6 – 10	<input type="checkbox"/>
11 – 15	<input type="checkbox"/>
16 – 20	<input type="checkbox"/>
Άνω των 20	<input type="checkbox"/>

7. Θέση που κατέχετε στην Υπηρεσία

Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
Προϊστάμενος/μένη Τμήματος	<input type="checkbox"/>
Διευθυντής/ντρια	<input type="checkbox"/>

8. Ο άμεσα Προϊστάμενός σας είναι:

Άνδρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

9. Η Υπηρεσία - Οργανισμός που εργάζεστε, ανήκει:

Στους Φορείς Κεντρικής Κυβέρνησης (<i>Δημόσιο, Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ., Αποκεντρωμένη Διοίκηση κ.α.</i>)	<input type="checkbox"/>
Στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ & Β΄ βαθμού (<i>Δήμος, Περιφερειακή Ενότητα, Περιφέρεια</i>)	<input type="checkbox"/>
Στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (<i>Δ.Ε.Η., ΕΛ.ΤΑ., Ο.Σ.Ε. κ.α.</i>)	<input type="checkbox"/>

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Πίνακες συχνότητων δημογραφικών – επαγγελματικών χαρακτηριστικών

Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	102	47,2	47,2	47,2
Γυναίκα	114	52,8	52,8	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κάτω των 30 ετών	15	6,9	6,9	6,9
Από 31-40 έτη	36	16,7	16,7	23,6
Από 41-50 έτη	94	43,5	43,5	67,1
Άνω των 50 ετών	71	32,9	32,9	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Οικογενειακή Κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άγαμος /η	34	15,7	15,7	15,7
Έγγαμος /η	170	78,7	78,7	94,4
Διαζευγμένος /η	12	5,6	5,6	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	42	19,4	19,4	19,4
Κάτοχος Πτυχίου ΤΕΙ	37	17,1	17,1	36,6
Κάτοχος Πτυχίου ΑΕΙ	78	36,1	36,1	72,7
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	53	24,5	24,5	97,2
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	6	2,8	2,8	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Έτη Υπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κάτω από 10	46	21,3	21,3	21,3
11-20	92	42,6	42,6	63,9
21-30	54	25,0	25,0	88,9
Ανω των 30	24	11,1	11,1	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Έτη Υπηρεσίας στη συγκεκριμένη Υπηρεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Κάτω από 5	52	24,1	24,1	24,1
6-10	47	21,8	21,8	45,8
11-15	37	17,1	17,1	63,0
16-20	42	19,4	19,4	82,4
Ανω των 20	38	17,6	17,6	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Θέση στην Υπηρεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπάλληλος	183	84,7	84,7	84,7
Valid Προϊστάμενος /μενη Τμήματος	26	12,0	12,0	96,8
Διευθυντής /ντρια	7	3,2	3,2	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Φύλο Άμεσου Προϊστάμενου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	131	60,6	60,6	60,6
Valid Γυναίκα	85	39,4	39,4	100,0
Total	216	100,0	100,0	

Φορέας Εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Στους Φορείς Κεντρικής Κυβέρνησης (Δημόσιο, Υπουργεία, Ν.Π.Δ.Δ., Αποκεντρωμένη Διοίκηση κ.α.)	139	64,4	64,4	64,4
Valid Στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ & Β΄ βαθμού (Δήμος, Περιφερειακή Ενότητα, Περιφέρεια)	49	22,7	22,7	87,0
Στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (Δ.Ε.Η., ΕΛ.ΤΑ., Ο.Σ.Ε. κ.α.)	28	13,0	13,0	100,0
Total	216	100,0	100,0	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Εξέταση μέσω ANOVA

Παράγοντας Φύλο

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	,349	1	,349	,677	,412
	Within Groups	110,335	214	,516		
	Total	110,683	215			
Διεκπεραιωτική	Between Groups	,853	1	,853	2,425	,121
	Within Groups	75,298	214	,352		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	,031	1	,031	,044	,835
	Within Groups	151,627	214	,709		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	,260	1	,260	1,339	,248
	Within Groups	41,550	214	,194		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	,353	1	,353	1,072	,302
	Within Groups	70,544	214	,330		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	,192	1	,192	,506	,478
	Within Groups	81,238	214	,380		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	,176	1	,176	,552	,458
	Within Groups	68,014	214	,318		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,121	1	,121	,649	,421
	Within Groups	39,782	214	,186		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	,602	1	,602	2,517	,114
	Within Groups	51,212	214	,239		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,109	1	,109	,393	,531
	Within Groups	59,418	214	,278		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	,001	1	,001	,011	,916
	Within Groups	17,041	214	,080		
	Total	17,042	215			

Παράγοντας Ηλικία

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	1,190	3	,397	,768	,513
	Within Groups	109,494	212	,516		
	Total	110,683	215			
Διεκπεραιωτική	Between Groups	,454	3	,151	,424	,736
	Within Groups	75,698	212	,357		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	3,000	3	1,000	1,426	,236
	Within Groups	148,658	212	,701		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	,127	3	,042	,215	,886
	Within Groups	41,683	212	,197		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	2,724	3	,908	2,824	,040
	Within Groups	68,173	212	,322		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	,388	3	,129	,339	,797
	Within Groups	81,042	212	,382		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	,248	3	,083	,258	,856
	Within Groups	67,941	212	,320		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,966	3	,322	1,753	,157
	Within Groups	38,937	212	,184		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	,784	3	,261	1,086	,356
	Within Groups	51,031	212	,241		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,128	3	,043	,153	,928
	Within Groups	59,399	212	,280		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	,328	3	,109	1,385	,248
	Within Groups	16,714	212	,079		
	Total	17,042	215			

Παράγοντας Οικογενειακή Κατάσταση

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	,542	2	,271	,524	,593
	Within Groups	110,141	213	,517		
	Total	110,683	215			
Διεκπεραιωτική	Between Groups	,131	2	,065	,183	,833
	Within Groups	76,021	213	,357		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	3,038	2	1,519	2,177	,116
	Within Groups	148,620	213	,698		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	,030	2	,015	,076	,927
	Within Groups	41,780	213	,196		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	1,263	2	,632	1,932	,147
	Within Groups	69,634	213	,327		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	,368	2	,184	,483	,617
	Within Groups	81,062	213	,381		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	2,267	2	1,134	3,663	,027
	Within Groups	65,922	213	,309		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,394	2	,197	1,063	,347
	Within Groups	39,508	213	,185		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	,142	2	,071	,293	,746
	Within Groups	51,673	213	,243		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,691	2	,345	1,250	,289
	Within Groups	58,837	213	,276		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	,241	2	,121	1,528	,219
	Within Groups	16,801	213	,079		
	Total	17,042	215			

Παράγοντας Επίπεδο Εκπαίδευσης

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	1,529	4	,382	,739	,566
	Within Groups	109,154	211	,517		
	Total	110,683	215			
Διεκπαιρωτική	Between Groups	1,648	4	,412	1,167	,326
	Within Groups	74,503	211	,353		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	,175	4	,044	,061	,993
	Within Groups	151,483	211	,718		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	,585	4	,146	,748	,560
	Within Groups	41,225	211	,195		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	2,189	4	,547	1,680	,156
	Within Groups	68,709	211	,326		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	2,109	4	,527	1,402	,234
	Within Groups	79,321	211	,376		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	3,064	4	,766	2,482	,045
	Within Groups	65,125	211	,309		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,435	4	,109	,581	,677
	Within Groups	39,468	211	,187		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	,595	4	,149	,612	,654
	Within Groups	51,220	211	,243		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	3,839	4	,960	3,636	,007
	Within Groups	55,689	211	,264		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	1,019	4	,255	3,354	,011
	Within Groups	16,023	211	,076		
	Total	17,042	215			

Παράγοντας Έτη Υπηρεσίας στον Δημόσιο Τομέα

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	,877	3	,292	,565	,639
	Within Groups	109,806	212	,518		
	Total	110,683	215			
Διεκπαιρωτική	Between Groups	,411	3	,137	,383	,765
	Within Groups	75,741	212	,357		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	1,827	3	,609	,862	,462
	Within Groups	149,831	212	,707		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	,179	3	,060	,305	,822
	Within Groups	41,630	212	,196		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	,896	3	,299	,905	,440
	Within Groups	70,002	212	,330		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	2,630	3	,877	2,359	,073
	Within Groups	78,800	212	,372		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	,793	3	,264	,831	,478
	Within Groups	67,396	212	,318		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,023	3	,008	,041	,989
	Within Groups	39,879	212	,188		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	1,427	3	,476	2,001	,115
	Within Groups	50,388	212	,238		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,341	3	,114	,407	,748
	Within Groups	59,186	212	,279		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	,187	3	,062	,783	,505
	Within Groups	16,855	212	,080		
	Total	17,042	215			

Παράγοντας Έτη Υπηρεσίας στη συγκεκριμένη Υπηρεσία

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	2,104	4	,526	1,022	,397
	Within Groups	108,579	211	,515		
	Total	110,683	215			
Διεκπαιρωτική	Between Groups	1,089	4	,272	,765	,549
	Within Groups	75,062	211	,356		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	2,270	4	,568	,802	,525
	Within Groups	149,388	211	,708		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	1,252	4	,313	1,628	,168
	Within Groups	40,558	211	,192		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	,683	4	,171	,513	,726
	Within Groups	70,215	211	,333		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	,896	4	,224	,587	,672
	Within Groups	80,534	211	,382		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	2,302	4	,575	1,843	,122
	Within Groups	65,888	211	,312		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,556	4	,139	,745	,562
	Within Groups	39,346	211	,186		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	1,558	4	,390	1,635	,167
	Within Groups	50,257	211	,238		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,496	4	,124	,443	,777
	Within Groups	59,032	211	,280		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	,193	4	,048	,606	,659
	Within Groups	16,848	211	,080		
	Total	17,042	215			

Παράγοντας Θέση στην Υπηρεσία

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	3,071	2	1,536	3,040	,050
	Within Groups	107,612	213	,505		
	Total	110,683	215			
Διεκπαιρωτική	Between Groups	2,532	2	1,266	3,663	,027
	Within Groups	73,619	213	,346		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	,602	2	,301	,425	,655
	Within Groups	151,056	213	,709		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	1,402	2	,701	3,696	,026
	Within Groups	40,407	213	,190		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	,569	2	,285	,862	,424
	Within Groups	70,328	213	,330		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	1,281	2	,640	1,702	,185
	Within Groups	80,150	213	,376		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	,572	2	,286	,900	,408
	Within Groups	67,618	213	,317		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,962	2	,481	2,630	,074
	Within Groups	38,941	213	,183		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	,254	2	,127	,524	,593
	Within Groups	51,561	213	,242		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,159	2	,080	,286	,752
	Within Groups	59,368	213	,279		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	,176	2	,088	1,109	,332
	Within Groups	16,866	213	,079		
	Total	17,042	215			

Παράγοντας Φύλο Άμεσου Προϊστάμενου

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	,069	1	,069	,134	,715
	Within Groups	110,614	214	,517		
	Total	110,683	215			
Διεκπεραιωτική	Between Groups	,337	1	,337	,952	,330
	Within Groups	75,814	214	,354		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	,036	1	,036	,051	,822
	Within Groups	151,622	214	,709		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	,001	1	,001	,004	,950
	Within Groups	41,809	214	,195		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	,762	1	,762	2,324	,129
	Within Groups	70,136	214	,328		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	,009	1	,009	,025	,875
	Within Groups	81,421	214	,380		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	,414	1	,414	1,306	,254
	Within Groups	67,776	214	,317		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,249	1	,249	1,343	,248
	Within Groups	39,654	214	,185		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	,084	1	,084	,347	,557
	Within Groups	51,731	214	,242		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,011	1	,011	,041	,839
	Within Groups	59,516	214	,278		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	,146	1	,146	1,851	,175
	Within Groups	16,895	214	,079		
	Total	17,042	215			

Παράγοντας Φορέας Εργασίας

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Μετασχηματιστική ηγεσία	Between Groups	1,496	2	,748	1,459	,235
	Within Groups	109,188	213	,513		
	Total	110,683	215			
Διεκπεραιωτική	Between Groups	1,603	2	,801	2,290	,104
	Within Groups	74,549	213	,350		
	Total	76,152	215			
Παθητική ηγεσία προς αποφυγή	Between Groups	,782	2	,391	,552	,576
	Within Groups	150,875	213	,708		
	Total	151,658	215			
Συνολική ηγεσία	Between Groups	,992	2	,496	2,589	,077
	Within Groups	40,817	213	,192		
	Total	41,810	215			
I Συνθήκες εργασίας	Between Groups	,829	2	,415	1,260	,286
	Within Groups	70,068	213	,329		
	Total	70,898	215			
I Αποδοχές	Between Groups	,143	2	,071	,187	,830
	Within Groups	81,288	213	,382		
	Total	81,430	215			
I Ευκαιρίες Εξέλιξης	Between Groups	1,945	2	,973	3,128	,046
	Within Groups	66,244	213	,311		
	Total	68,189	215			
I Φύση της εργασίας	Between Groups	,033	2	,016	,088	,916
	Within Groups	39,870	213	,187		
	Total	39,902	215			
I Άμεσος προϊστάμενος	Between Groups	,265	2	,133	,548	,579
	Within Groups	51,549	213	,242		
	Total	51,815	215			
I Οργανισμός ως σύνολο	Between Groups	,287	2	,143	,516	,598
	Within Groups	59,241	213	,278		
	Total	59,527	215			
Συνολική ικανοποίηση	Between Groups	,273	2	,136	1,732	,179
	Within Groups	16,769	213	,079		
	Total	17,042	215			