



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»**

Η επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά στον δημόσιο τομέα. Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία και της σαφήνειας ρόλου

Στυλιανή Λούγκου του Γεωργίου

**Επιβλέπουσα: Βικτωρία - Μαρία Μπέλλου
Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

Βόλος, Ιανουάριος 2022

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς, είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Βόλος, Ιανουάριος 2022

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Βικτωρία - Μαρία Μπέλλου, Καθηγήτρια του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την επίβλεψη της διπλωματικής εργασίας και την ουσιαστική συμβολή της στην ολοκλήρωσή της.

Επίσης, ευχαριστώ όσους συμμετείχαν στην έρευνα, αφιερώνοντας τον απαραίτητο χρόνο για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στον σύζυγό μου και τα παιδιά μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευρετήριο Πινάκων.....	7
Ευρετήριο Γραφημάτων.....	8
Ευρετήριο Σχημάτων.....	8
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT	10
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	14
2.1 Διοικητική καθοδήγηση	14
2.1.1 Ιστορική αναδρομή της καθοδήγησης.....	14
2.1.2 Η έννοια της διοικητικής καθοδήγησης	15
2.1.3 Τύποι διοικητικής καθοδήγησης	18
2.1.4 Συμπεριφορά και δεξιότητες των προϊσταμένων ως καθοδηγητών	19
2.1.5 Διαδικασία διοικητικής καθοδήγησης.....	25
2.1.6 Η κουλτούρα καθοδήγησης.....	26
2.1.7 Προσδιοριστικοί παράγοντες της διοικητικής καθοδήγησης	28
2.1.8 Αποτελέσματα διοικητικής καθοδήγησης	31
2.2 Εργασιακή ικανοποίηση.....	33
2.2.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	33
2.2.2 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	34
2.2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.....	37
2.2.4 Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης	41
2.3 Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία.....	42
2.3.1 Η έννοια της σταδιοδρομίας.....	42
2.3.2 Η επιτυχία της σταδιοδρομίας.....	44
2.3.3 Η έννοια της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία.....	45
2.3.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία	46
2.3.5 Αποτελέσματα της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία	48
2.4 Σαφήνεια ρόλου.....	49
2.4.1 Η έννοια του ρόλου	49
2.4.2 Η έννοια της σαφήνειας ρόλου.....	50
2.4.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της σαφήνειας ρόλου	51
2.4.4 Συνέπειες της ασάφειας ρόλου	52

2.5	Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά	53
2.5.1	Η έννοια της καινοτομίας.....	53
2.5.2	Η έννοια της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς	55
2.5.3	Στάδια καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.....	57
2.5.4	Προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.....	59
2.6	Θεωρητική προσέγγιση	65
2.6.1	Θεωρία πορείας – στόχου.....	65
2.6.2	Θεωρία κινήτρων σταδιοδρομίας	67
2.6.3	Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής.....	68
2.7	Ανάπτυξη υποθέσεων.....	69
2.7.1	Διοικητική καθοδήγηση και καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά.....	69
2.7.2	Διοικητική καθοδήγηση και εργασιακή ικανοποίηση.....	72
2.7.3	Εργασιακή ικανοποίηση και καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά	74
2.7.4	Διοικητική καθοδήγηση και ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	75
2.7.5	Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία και καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά.....	77
2.7.6	Η σαφήνεια ρόλου ως ρυθμιστής	79
3.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	83
3.1	Είδος έρευνας - Ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων	83
3.2	Μέθοδος δειγματοληψίας.....	84
3.3	Περιγραφή δείγματος και διαδικασιών	85
3.4	Περιγραφή εργαλείων μέτρησης	86
4.	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	88
4.1	Δημογραφικά στοιχεία	88
4.2	Εργασιακά στοιχεία.....	91
4.3	Μέτρηση αξιοπιστίας	92
4.4	Συχνότητες των υπό εξέταση εννοιών.....	93
4.4.1	Συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης	93
4.4.2	Εργασιακή ικανοποίηση.....	94
4.4.3	Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία.....	95
4.4.4	Σαφήνεια ρόλου.....	96
4.4.5	Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά	97
4.5	Συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών.....	99
4.6	Ανάλυση Παλινδρόμησης – Έλεγχος υποθέσεων	103
5.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ	116

5.1	Συμπεράσματα.....	116
5.2	Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	121
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	122
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	137

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Ορισμοί της διοικητικής καθοδήγησης	15
Πίνακας 2: Έλεγχος Αξιοπιστίας με τη μέθοδο Cronbach's Alpha	93
Πίνακας 3: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της διοικητικής καθοδήγησης	94
Πίνακας 4: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της εργασιακής ικανοποίησης	95
Πίνακας 5: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία	96
Πίνακας 6: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της σαφήνειας ρόλου	97
Πίνακας 7: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς	98
Πίνακας 8: Μέσες τιμές και Τυπικές αποκλίσεις των υπό εξέταση εννοιών	99
Πίνακας 9: Συσχετίσεις των υπό εξέταση εννοιών	102
Πίνακας 10: Σύνοψη Μοντέλου ¹ (H1)	103
Πίνακας 11: ANOVA ¹ (H1)	104
Πίνακας 12: Συντελεστές ¹ (H1)	104
Πίνακας 13: Σύνοψη Μοντέλου ² (H2)	105
Πίνακας 14: ANOVA ² (H2)	105
Πίνακας 15: Συντελεστές ² (H2)	106
Πίνακας 16: Σύνοψη Μοντέλου ³ (H3)	106
Πίνακας 17: ANOVA ³ (H3)	107
Πίνακας 18: Συντελεστές ³ (H3)	107
Πίνακας 19: Σύνοψη μοντέλου ⁴ (H4)	108
Πίνακας 20: Εξίσωση Παλινδρόμησης ⁴ (H4)	108
Πίνακας 21: Επίδραση του διαμεσολαβητή «Εργασιακή Ικανοποίηση» ⁴ (H4)	108
Πίνακας 22: Σύνοψη Μοντέλου ⁵ (H5)	109
Πίνακας 23: ANOVA ⁵ (H5)	109
Πίνακας 24: Συντελεστές ⁵ (H5)	110
Πίνακας 25: Σύνοψη Μοντέλου ⁶ (H6)	111
Πίνακας 26: ANOVA ⁶ (H6)	111
Πίνακας 27: Συντελεστές ⁶ (H6)	111
Πίνακας 28: Σύνοψη μοντέλου ⁷ (H7)	112
Πίνακας 29: Εξίσωση Παλινδρόμησης ⁷ (H7)	112
Πίνακας 30: Επίδραση του διαμεσολαβητή «Ικανοποίηση από τη Σταδιοδρομία» ⁷ (H7)	113
Πίνακας 31: Σύνοψη Μοντέλου με ρυθμιστή τη μεταβλητή «Σαφήνεια Ρόλου» ⁸ (H8)	113
Πίνακας 32: Εξίσωση Παλινδρόμησης με ρυθμιστή τη μεταβλητή «Σαφήνεια Ρόλου» ⁸ (H8)	114
Πίνακας 33: Η επίδραση της X υπό προϋποθέσεις για την Y στις τιμές του ρυθμιστή ⁸ (H8)	114
Πίνακας 34: Σύνοψη Μοντέλου με ρυθμιστή τη μεταβλητή «Σαφήνεια ρόλου» και διαμεσολαβητή τη μεταβλητή «Εργασιακή ικανοποίηση» ⁹ (H9)	115
Πίνακας 35: Δείκτης ρυθμιζόμενης διαμεσολάβησης ⁹ (H9)	115

Ευρετήριο Γραφημάτων

Γράφημα 1:	Φύλο	89
Γράφημα 2:	Συχνότητες για την ηλικία	90
Γράφημα 3:	Συχνότητες για το επίπεδο εκπαίδευσης	90
Γράφημα 4 :	Συχνότητες για την οικογενειακή κατάσταση	91
Γράφημα 5:	Συχνότητες για το καθεστώς εργασίας	91
Γράφημα 6:	Συχνότητες για τον συνολικό χρόνο εργασιακής εμπειρίας	92
Γράφημα 7:	Συχνότητες για τον χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας	92
Γράφημα 8:	Συχνότητες για τη διοικητική καθοδήγηση	94
Γράφημα 9:	Συχνότητες για την εργασιακή ικανοποίηση	95
Γράφημα 10:	Συχνότητες για την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	96
Γράφημα 11:	Συχνότητες για τη σαφήνεια ρόλου	97
Γράφημα 12:	Συχνότητες για την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά	98

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1:	Θεωρητικό μοντέλο έρευνας	86
----------	---------------------------	----

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ανταγωνισμός για νέα προϊόντα και υπηρεσίες που χαρακτηρίζει πλέον τον δημόσιο τομέα έχει αυξήσει την πίεση για καινοτομία, έχει αμφισβητήσει τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης και έχει συμβάλει στη στόχευση διαμόρφωσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και μπορούν να εξελιχθούν. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει εάν και κατά πόσο παράγοντες, όπως η διοικητική καθοδήγηση, η εργασιακή ικανοποίηση και η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία συμβάλλουν στην ενίσχυση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, ερευνάται η σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, ο διαμεσολαβητικός ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία στην παραπάνω σχέση και ο ρυθμιστικός ρόλος της σαφήνειας ρόλου.

Διεξήχθη ποσοτική έρευνα με συλλογή πρωτογενών δεδομένων με τη χρήση του αυτο-συμπληρούμενου τυποποιημένου ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώθηκε από 195 δημόσιους υπαλλήλους. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων έγινε μέσω του προγράμματος IBM SPSS version 26. Ελέγχθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, έγινε χρήση περιγραφικής στατιστικής για την ανάλυση των δεδομένων και επαγωγικής στατιστικής για τον έλεγχο των υποθέσεων του ερευνητικού μοντέλου.

Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν την επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία στη σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς και τον ρυθμιστικό ρόλο της σαφήνειας ρόλου στη σχέση αυτή, αλλά δεν επιβεβαίωσαν τον ρυθμιστικό ρόλο της σαφήνειας ρόλου στην έμμεση επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά μέσω της εργασιακής ικανοποίησης.

Λέξεις κλειδιά: διοικητική καθοδήγηση, εργασιακή ικανοποίηση, ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, σαφήνεια ρόλου, καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά, ελληνικός δημόσιος τομέας

ABSTRACT

Competition for new products and services that now characterizes the public sector has increased the pressure for innovation, challenged traditional management practices, and helped to create a work environment in which employees are satisfied and can evolve. The purpose of this study is to investigate whether and to what extent factors such as managerial coaching, job satisfaction and career satisfaction contribute to enhancing innovative work behavior. In addition, the relationship between managerial coaching and innovative work behavior, the mediating role of job satisfaction and career satisfaction in the above relationship and the mediatorial role of role clarity are investigated.

A quantitative survey was conducted by collecting primary data using a self-completing standardized questionnaire completed by 195 civil servants. The statistical processing of the data was done through the IBM SPSS Statistics Version 26 program. The reliability of the questionnaire was checked, descriptive statistics were used for data analysis and inductive statistics were used to test the hypotheses of the research model.

The results confirmed the effect of managerial guidance, job satisfaction and career satisfaction on the innovative behavior of public sector employees, the mediating role of job satisfaction and career satisfaction in the relationship between managerial leadership and innovative work behavior and the regulatory role of role clarity in this relationship, but did not confirm the regulatory role of role clarity in the indirect effect of managerial guidance on innovative work behavior through job satisfaction.

Keywords: managerial coaching, job satisfaction, career satisfaction, role clarity, innovative work behavior, greek public sector

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πλαίσιο των οικονομικών και τεχνολογικών αλλαγών η καινοτομία αναδεικνύεται σε απαραίτητο παράγοντα προκειμένου οι οργανισμοί να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας τρόπος να γίνουν οι οργανισμοί περισσότερο καινοτόμοι είναι να επενδύουν στην βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων να καινοτομούν (De Jong και Den Hartog, 2007) καθώς και να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να ενεργούν καινοτόμα (Agarwal, 2014). Επιπλέον, προκειμένου οι οργανισμοί να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, πρέπει οι εργαζόμενοι να εκδηλώσουν καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, δημιουργώντας, εισάγοντας και εφαρμόζοντας νέες ιδέες, προϊόντα ή διαδικασίες στο πλαίσιο ενός εργασιακού ρόλου, μιας ομάδας ή ενός οργανισμού (De Jong και Den Hartog, 2007; Janssen, 2000). Η καινοτόμος συμπεριφορά των εργαζομένων αναγνωρίζεται ως ένας τύπος συμπεριφοράς εκτός ρόλου, δηλαδή εκτός του βασικού εργασιακού ρόλου τους (Katz, 1964). Συνεπώς, αν και είναι προφανές ότι οι τεχνολογικές εξελίξεις, η απόκτηση γνώσεων και η διοίκηση προωθούν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, ωστόσο κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου οι εργαζόμενοι θα επιδεικνύουν αντίστοιχη συμπεριφορά.

Από αυτή την κατάσταση δεν εξαιρείται πλέον ο δημόσιος τομέας, παρόλο που μέχρι πρόσφατα η καινοτομία δεν αποτελούσε υποχρεωτικό παράγοντα στο περιβάλλον του, λόγω συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του, όπως η γραφειοκρατία, η ιεραρχική δομή, η επιμονή στη χρήση αυστηρών κανονισμών και διαδικασιών, ο φεραλισμός στην εργασία και τη λήψη αποφάσεων, η λειτουργία του σε ένα πλαίσιο που στερείται απαιτήσεων για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και ανταγωνισμού αφού αποτελεί μονοπώλιο στην παροχή πολλών προϊόντων και υπηρεσιών (Bysted και Jespersen, 2014), χαρακτηριστικά που ταυτόχρονα εμποδίζουν τους προϊσταμένους να ενισχύσουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Πλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί σε όλον τον κόσμο αντιλαμβάνονται ότι έρχονται αντιμέτωποι με μια ισχυρή απαίτηση για καινοτομία και αναζητούν τρόπους προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις νέες απαιτήσεις. Όλο και περισσότερες έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καινοτομία συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων (Damanpour και Schneider, 2009; De Vries και συν., 2016; Fernandez και Moldogaziev, 2013).

Στο πλαίσιο των ανωτέρω και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι γνωρίζουμε ελάχιστα για την καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και ακόμη λιγότερα για τους τρόπους εισαγωγής, υποστήριξης και ενίσχυσης αντίστοιχης συμπεριφοράς (Bos-Nehles και συν., 2017), η παρούσα έρευνα εξετάζει τους προσδιοριστικούς παράγοντες της καινοτόμου συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που συντελούν στην ενίσχυση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Από τη μελέτη της υπάρχουσας αρθρογραφίας και τα κενά που διαπιστώθηκαν, επιλέξαμε να εξετάσουμε τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων και τον ρόλο της σαφήνειας ρόλου σε κάποιες από τις ανωτέρω σχέσεις. Επιπλέον, επιδιώξαμε να αποτυπώσουμε το επίπεδο της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία, της σαφήνειας ρόλου και της καινοτόμου συμπεριφοράς των ανωτέρω υπαλλήλων.

Συγκεκριμένα αναπτύξαμε ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο πλαισιώνεται από τη διοικητική καθοδήγηση, την εργασιακή ικανοποίηση, την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, τη σαφήνεια ρόλου και την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Στο πλαίσιο της θεωρίας πορείας-στόχου θεωρούμε τη διοικητική καθοδήγηση ως πρακτική αποτελεσματικής διοίκησης, μέσω της οποίας ο προϊστάμενος υποδεικνύοντας τη διαδρομή, μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους για την επίτευξη σαφών τιθέμενων στόχων. Τα τελευταία χρόνια η διοικητική καθοδήγηση αποτελεί για τους δημόσιους οργανισμούς σημαντικό εργαλείο διοίκησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, το οποίο αφενός αντίκειται στην παραδοσιακή προσέγγιση διοίκησης μέσω εντολών και εποπτείας, αφετέρου τους βοηθά να προσαρμοστούν στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα παγκοσμίως σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο. Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, στο εργασιακό περιβάλλον μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής αναπτύσσεται όταν οι εργοδότες νοιάζονται για τους εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν με αποτελεσματική εργασιακή συμπεριφορά και θετικές στάσεις. Δεδομένου ότι ο προϊστάμενος θεωρείται εκπρόσωπος του οργανισμού, η υποστήριξη του και κατά συνέπεια και η διοικητική καθοδήγηση συμβάλλουν στην εκδήλωση από μέρους των εργαζομένων θετικών συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει το κίνητρό τους για δημιουργία, διάδοση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Επιπλέον, στο πλαίσιο της θεωρίας κινήτρων σταδιοδρομίας η διοικητική καθοδήγηση μπορεί να ερμηνευτεί ως υποστήριξη από τον προϊστάμενο και τον οργανισμό, η οποία περιλαμβάνει τον προσδιορισμό σαφών στόχων, την ανατροφοδότηση, την ενδυνάμωση, προκειμένου να ενισχυθούν τα κίνητρα βελτίωσης της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και ανάπτυξης ικανοτήτων, και ουσιαστικά μπορεί να αποτελέσει τον μηχανισμό τον οποίο η προϊσταμένη αρχή θα αξιοποιήσει για να παρακινήσει τους εργαζόμενους να καινοτομήσουν.

Αναλύοντας τις έννοιες της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία, της σαφήνειας ρόλου και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, διατυπώθηκαν τα ερωτήματα στα οποία επικεντρώθηκε η συγκεκριμένη έρευνα:

1. Ποια είναι η σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, της εργασιακής ικανοποίησής τους και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία τους και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς τους;
2. Ποιος είναι ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα και της σαφήνειας ρόλου στη σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς τους;

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, μετά την εισαγωγή ακολουθεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θεωρητικού πλαισίου στο οποίο βασίστηκε η παρούσα έρευνα και η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία της έρευνας και στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση και τα αποτελέσματά της. Στη συνέχεια, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αποτίμηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, εξαγωγή συμπερασμάτων και ανάπτυξη κάποιων προτάσεων για μελλοντική έρευνα και εν συνεχεία παρατίθεται η βιβλιογραφία. Η εργασία ολοκληρώνεται με το παράρτημα, που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας και τους πίνακες που χρησιμοποιήθηκαν στη στατιστική ανάλυση.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Διοικητική καθοδήγηση

2.1.1 Ιστορική αναδρομή της καθοδήγησης

Η έννοια της καθοδήγησης έχει συζητηθεί ευρέως σε διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως η αθλητική ψυχολογία, η εκπαίδευση νέων και ενηλίκων, η συμβουλευτική, η κλινική ψυχολογία, η οικογενειακή θεραπεία, η βιομηχανική και οργανωσιακή ψυχολογία, η διοικητική επιστήμη (McLean και συν., 2005). Σύμφωνα με τους Evered και Selman (1989) ο όρος «καθοδήγηση» χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία 1840 στον χώρο της εκπαίδευσης, με τον όρο «καθοδηγητής» να αναφέρεται στον ιδιώτη δάσκαλο ο οποίος προετοιμάζει τον μαθητή για την εξεταστική διαδικασία. Αργότερα τη δεκαετία του 1880, η χρήση του όρου επεκτείνεται και στον τομέα του αθλητισμού, με τον όρο «καθοδηγητής» να θεωρείται το άτομο που εκπαιδεύει, κατευθύνει τους παίκτες σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο και συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής τους (Evered και Selman, 1989).

Το 1950 η καθοδήγηση εισήχθη στον χώρο της διοικητικής επιστήμης (Evered και Selman, 1989) από τον Mace, ως εργαλείο για την ανάπτυξη των εργαζομένων (Gregory και Levy, 2010), το οποίο όμως, περιοριζόταν στην εκπαίδευση των εργασιακών καθηκόντων και βασιζόταν στο πρότυπο παροχής εντολών και άσκησης εποπτείας εκ μέρους του προϊσταμένου. Η χρήση του όρου παρέμεινε περιορισμένη μέχρι και τη δεκαετία 1970 όταν δημοσιεύτηκε το βιβλίο του Fournies (1978) σχετικά με τις πρακτικές καθοδήγησης, καθιστώντας την μέρος της ευθύνης των προϊσταμένων, καθώς και μέσο βελτίωσης της διαδικασίας μάθησης και της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Gilley και συν., 2010).

Στη συνέχεια κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 1980, η διοικητική καθοδήγηση αποτέλεσε τεχνική εκπαίδευσης των εργαζομένων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, της σταδιοδρομίας τους, της βελτίωσης της εργασιακής απόδοσής τους και της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων. Μάλιστα μέχρι το 1989 είχε καθιερωθεί ως ιδιαίτερα σημαντική δραστηριότητα στο πλαίσιο της διοίκησης και της ηγεσίας (Evered και Selman, 1989).

Σύμφωνα με τις έρευνες για τη διοικητική καθοδήγηση της δεκαετίας του 1990, οι οποίες αποτελούν την πρώτη γενιά σχετικών ερευνών, η διοικητική καθοδήγηση ασκείται από τον προϊστάμενο, ο οποίος εστιάζοντας στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης, καλείται να αναλάβει τον ρόλο του καθοδηγητή των εργαζομένων και να διευκολύνει τη διαδικασία της μάθησης εντός των οργανισμών. Κατά το χρονικό διάστημα 2000-2010, το οποίο αποτελεί τη δεύτερη γενιά ερευνών, παρατηρείται ότι οι οργανισμοί αναζητούν να εντάξουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ταλέντα και χρησιμοποιούν τη διοικητική καθοδήγηση ως εργαλείο για την ανάπτυξη και διαχείριση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Τέλος, από το 2010 η διοικητική καθοδήγηση θεωρείται ότι διαδραματίζει σημαντικό

ρόλο στη διαδικασία αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, καθώς και στη διαμόρφωση κουλτούρας ανάπτυξης ποιοτικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων (Grant, 2017).

Τα τελευταία χρόνια η διοικητική καθοδήγηση γίνεται όλο και πιο δημοφιλής στους οργανισμούς (Beattie και συν., 2014; Ellinger και συν., 2008) που αναζητούν μια νέα προσέγγιση διοίκησης και ηγεσίας για να καλύψουν τις ανάγκες για ανάπτυξη τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο. Κυριαρχεί πλέον η αντίληψη ότι προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να εγκαταλείψουν τον παλιό τρόπο διοίκησης μέσω των εντολών και του ελέγχου και να υιοθετήσουν νέα μοντέλα διοίκησης που να βασίζονται στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ενθάρρυνση της συμμετοχής τους (Ellinger και συν., 2010; Ellinger και συν., 2008; Hamlin και συν. 2006, 2009). Επιπλέον, σταδιακά στο πλαίσιο των οργανισμών μάθησης, η διοικητική καθοδήγηση αναγνωρίζεται ως μια επιθυμητή και ταυτόχρονα απαραίτητη συμπεριφορά αποτελεσματικής διοίκησης (Ellinger και συν., 2003). Αλλά και οι εργαζόμενοι, όπως διαπίστωσαν οι Longenecker και Neubert (2005), επιθυμούν περισσότερη καθοδήγηση από τους προϊσταμένους τους καθώς πιστεύουν ότι συμβάλλει τόσο στην πρόοδο τους, όσο και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών (Kim και συν., 2013).

2.1.2 Η έννοια της διοικητικής καθοδήγησης

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για τη διοικητική καθοδήγηση, χωρίς ωστόσο οι ερευνητές να έχουν καταλήξει σε έναν παγκόσμια αποδεκτό ορισμό (Lawrence, 2017). Παρακάτω παραθέτουμε με χρονολογική σειρά κάποιους ορισμούς που συναντήσαμε στη βιβλιογραφία:

Πίνακας 1. : Ορισμοί της διοικητικής καθοδήγησης

Ερευνητές	Ορισμός Διοικητικής Καθοδήγησης
Fournies (1987)	διαδικασία βελτίωσης της προβληματικής εργασιακής απόδοσης
Orth και συν. (1987)	καθημερινή διαδικασία βοήθειας των εργαζομένων να αναγνωρίσουν τις ευκαιρίες ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και τις ικανότητές τους
Evered και Salman (1989)	διοικητική δραστηριότητα της δημιουργίας, μόνο μέσω της επικοινωνίας, του κλίματος, του περιβάλλοντος και του πλαισίου το οποίο ενδυναμώνει τα άτομα και τις ομάδες να παράγουν αποτελέσματα
Mink και συν. (1993)	διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο, ο καθοδηγητής, δημιουργεί δυνατές σχέσεις με άλλους, οι οποίες τους διευκολύνουν να μάθουν

Kalinauckas και King (1994)	διαδικασία κατά την οποία ένας προϊστάμενος μέσω της συζήτησης και των καθοδηγούμενων δραστηριοτήτων, βοηθά ένα μέλος του προσωπικού να λύσει ένα πρόβλημα ή να επιτελέσει ένα έργο καλύτερα. Το επίκεντρο είναι η πρακτική βελτίωση της απόδοσης και η ανάπτυξη εξειδικευμένων δεξιοτήτων
Peterson και Hicks (1996)	η διαδικασία εφοδιασμού των εργαζομένων με τα εργαλεία και τις γνώσεις που χρειάζονται προκειμένου να εκτελέσουν αποτελεσματικότερα την εργασία τους
Burdett, 1998	μια διαδικασία που επικεντρώνεται αποκλειστικά στην ενίσχυση της απόδοσης
Ellinger και Bostrom (1999)	καθοδηγητής είναι ο προϊστάμενος που διευκολύνει τη μάθηση εκδηλώνοντας συμπεριφορές που βοηθούν στους υπαλλήλους να μάθουν και να αναπτύσσουν δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία
Redshaw (2000)	αυξάνει συστηματικά την ικανότητα και την εργασιακή απόδοση ενός ατόμου εκθέτοντάς τον σε εργασιακά καθήκοντα ή εμπειρίες που του παρέχουν τις σχετικές ευκαιρίες μάθησης και δίνοντάς του ανατροφοδότηση για να τον βοηθήσουν να μάθει
Hunt και Weintraub (2002)	ο προϊστάμενος-καθοδηγητής είναι ένας ηγέτης και προϊστάμενος που βοηθά τους υπαλλήλους να μάθουν και να αναπτυχθούν μέσω της καθοδήγησης, δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον όπου καθίσταται εφικτή η μάθηση και η προσωπική ανάπτυξη και συνδυάζει την ηγεσία με ένα πραγματικό ενδιαφέρον να βοηθήσει τους γύρω του
Ellinger και συν. (2003)	προϊστάμενος-καθοδηγητής είναι αυτός που ενθαρρύνει την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής απόδοσης, μέσω πρακτικών διοίκησης οι οποίες υποστηρίζουν τη διευκόλυνση της μάθησης
McLean και συν. (2005)	ένα σύνολο διοικητικών δεξιοτήτων, οι οποίες σχετίζονται με την ανοιχτή επικοινωνία με άλλους, την ομαδική προσέγγιση των καθηκόντων, την εκτίμηση των ατόμων πέρα από την εργασία και την αποδοχή της διαφορετικής φύσης του εργασιακού περιβάλλοντος, με σκοπό την ανάπτυξη των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσης
Heslin και συν. (2006)	διαδικασία μέσω της οποίας οι εποπτικές αρχές μπορούν να γνωστοποιούν σαφείς προσδοκίες στους εργαζομένους, να παρέχουν ανατροφοδότηση και προτάσεις για τη βελτίωση των επιδόσεων και να διευκολύνουν τις προσπάθειες των εργαζομένων να λύσουν προβλήματα και να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις
Gilley και Gilley (2007)	ενεργή διαδικασία που απαιτεί συνεχείς μεταβάσεις από τον έναν ρόλο στον άλλο, μετατρέποντας τους προϊσταμένους από παθητικούς παρατηρητές σε ενεργούς συμμετέχοντες με τους υπαλλήλους τους
Lussier και Achua (2007)	διαδικασία παροχής κινήτρων για τη διατήρηση και τη βελτίωση της απόδοσης

Mujtaba (2007)	συνεχής διαδικασία συνομιλιών και αλληλεπιδράσεων που αποσκοπούν στο να βοηθήσουν τους άλλους να ξεκλειδώσουν και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, μια εργασία και μια δεξιάτητα κάθε φορά, και με ρυθμό κατάλληλο για το άτομο που εκπαιδεύεται
Hamlin και συν. (2009)	διαδικασία βοήθειας και διευκόλυνσης που επιτρέπει σε άτομα, ομάδες και οργανισμούς να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ικανότητες και επιδόσεις και να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και την ανάπτυξή τους
Gregory και Levy (2010)	αναπτυξιακή δραστηριότητα κατά την οποία ένας υπάλληλος εργάζεται ένας-προς-έναν με τον άμεσο προϊστάμενό του για να βελτιώσει την τρέχουσα εργασιακή απόδοση και να ενισχύσει τις ικανότητές του για μελλοντικούς ρόλους ή/και προκλήσεις, η επιτυχία των οποίων βασίζεται σε μια αποτελεσματική σχέση μεταξύ εργαζόμενου και προϊσταμένου, καθώς και τη χρήση αντικειμενικών πληροφοριών, όπως ανατροφοδότηση, δεδομένα εργασιακής απόδοσης ή αξιολογήσεις
Hicks και McCracken (2010)	συνεργατική διαδικασία που αποσκοπεί στο να βοηθήσει τους ανθρώπους να μεταβάλουν τις αντιλήψεις και τα πρότυπα συμπεριφοράς κατά τρόπο που να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται και να δέχονται την αλλαγή ως πρόκληση και όχι ως εμπόδιο
Hagen και Aguilar (2012)	διαδικασία με την οποία ένας διευθυντής, μέσω καθοδηγούμενης συζήτησης και δραστηριότητας, βοηθά ένα μέλος του προσωπικού του να λύσει ένα πρόβλημα ή να εκτελέσει ένα έργο αποτελεσματικότερα
Ye και συν. (2016)	είναι η διαδικασία κατά την οποία οι άμεσα προϊστάμενοι γνωστοποιούν τους στόχους και τις προσδοκίες στους υφιστάμενους και τους παρέχουν τακτική ανατροφοδότηση και ευκαιρίες μάθησης
Dahling και συν. (2016)	διαδικασία παροχής ανατροφοδότησης, μοντελοποίησης συμπεριφοράς και καθορισμού στόχων με τους υφιστάμενους ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αντιμετωπίσουν τις προσωπικές τους προκλήσεις

Πηγή: Hagen (2012), Lawrence (2017)

Σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη η διοικητική καθοδήγηση είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται για να διορθώσει τα χαμηλά επίπεδα της εργασιακής απόδοσης (Fournies, 1987).

Στη συνέχεια όμως, η επικρατούσα άποψη των ορισμών (Ellinger και συν., 2003; Hamlin και συν., 2009; Hunt και Weintraub, 2002; Kalinauckas και King, 1994; Mink και συν., 1993; Orth και συν., 1987; Peterson και Hicks, 1996; Redshaw, 2000) ήταν ότι η καθοδήγηση είναι διαδικασία μάθησης και παροχής καθημερινής βοήθειας από τους προϊσταμένους προς τους εργαζόμενους, προκειμένου οι τελευταίοι να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες βελτίωσης των ικανοτήτων τους, ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν επαγγελματικά.

Επίσης κάποιοι ορισμοί (Evered και Selman, 1989; Gilley και Gilley, 2007; Peterson και Hicks, 1996) περιγράφουν την καθοδήγηση ως συνεχή διαδικασία πολλαπλών σταδίων ενδυνάμωσης και

παρακίνησης των εργαζομένων να αναπτυχθούν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Τονίζουν ότι η καθοδήγηση δεν είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται μόνο μια φορά, ούτε ότι συμβαίνει αποκλειστικά μεταξύ ενός προϊσταμένου και των υφισταμένων του, αλλά όπως υποστηρίζουν οι Evered και Selman (1989), πρόκειται για μια πρακτική που συμβαίνει καθημερινά σε ένα εργασιακό περιβάλλον και συμβάλλει στη δημιουργία μιας περισσότερο αναπτυξιακής οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Hamlin και συν. (2009) έχοντας μια πιο ολιστική άποψη για τη διοικητική καθοδήγηση, την ορίζουν ως διαδικασία παροχής βοήθειας και διευκόλυνσης από τους προϊσταμένους που επιτρέπει σε άτομα, ομάδες και οργανισμούς να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και ικανότητες για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη, δηλαδή πρόκειται για μια διαδικασία που ενσωματώνεται στην κουλτούρα του οργανισμού ως καθημερινή πρακτική των προϊσταμένων για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους.

Κομβικό ρόλο στο πλαίσιο της διοικητικής καθοδήγησης, όπως προκύπτει από αρκετούς ορισμούς (Ellinger και συν., 2003; Hagen και Aguilar, 2012; Hamlin και συν., 2009; Hunt και Weintraub, 2002; Mink και συν., 1993) κατέχει ο προϊστάμενος, ο οποίος παρακινεί, ενθαρρύνει και υποστηρίζει τους υφιστάμενούς του να διευρύνουν τις γνώσεις τους, δημιουργεί ένα εργασιακό περιβάλλον υψηλής απόδοσης, στο πλαίσιο του οποίου καθίσταται εφικτή η προσωπική ανάπτυξη μέσω πρακτικών διοίκησης που διευκολύνουν τη μάθηση, και συνδυάζει την ηγεσία με ένα πραγματικό ενδιαφέρον για τους υφιστάμενούς του. Επίσης, οι McLean και συν. (2005) εστιάζουν στις δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν οι προϊστάμενοι οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματική διοικητική καθοδήγηση.

Επιπλέον, ορισμένοι ερευνητές (Dahling και συν., 2016; Ellinger και συν., 2003; Gregory και Levy, 2010; Heslin και συν., 2006; Redshaw, 2000; Ye και συν., 2015) έχουν εισάγει στον ορισμό της διοικητικής καθοδήγησης την έννοια της ανατροφοδότησης, ως αναγκαίο στοιχείο που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά της.

2.1.3 Τύποι διοικητικής καθοδήγησης

Σύμφωνα με τους Beattie και συν. (2014) η διοικητική καθοδήγηση διακρίνεται σε: α. ιεραρχική, η οποία αφορά στην καθοδήγηση που παρέχουν οι προϊστάμενοι προς τους υφιστάμενούς τους (ένας προς έναν), β. διοικητική καθοδήγηση μεταξύ συναδέλφων, η οποία αφορά στην αλληλεπίδραση μεταξύ υπαλλήλων του ίδιου επιπέδου, οι οποίοι μοιράζονται τις ίδιες αξίες και συμμετέχουν σε μια αμοιβαία διαδικασία μάθησης, στοχεύοντας στην επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξή τους, γ. καθοδήγηση που αφορά στις ομάδες, και συγκεκριμένα μεταξύ του αρχηγού και των μελών της ομάδας, κατά την οποία οι στόχοι θα πρέπει να έχουν διαμορφωθεί από κοινού, τα μέλη της ομάδας να κατέχουν τις κατάλληλες θέσεις και να αλληλοσυμπληρώνονται, να υπάρχει ανατροφοδότηση και

ο προϊστάμενος θα πρέπει να διαχειρίζεται την όποια δυναμική αναπτύσσεται στο πλαίσιο της ομάδας και δ. δια-οργανωσιακή καθοδήγηση, η οποία σχετίζεται με την καθοδήγηση δραστηριοτήτων που προκύπτουν από τη συνεργασία δύο ή περισσότερων οργανισμών, για παράδειγμα τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού αναπτύσσουν σχέση διοικητικής καθοδήγησης με αντίστοιχα στελέχη άλλων οργανισμών, γεγονός που τους παρέχει την ευκαιρία να επεκτείνουν τις γνώσεις τους. Στην παρούσα εργασία θα επικεντρωθούμε στην ιεραρχική διοικητική καθοδήγηση.

2.1.4 Συμπεριφορά και δεξιότητες των προϊσταμένων ως καθοδηγητών

Οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν ραγδαίες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον λόγω της τεχνολογικής προόδου και του παγκόσμιου ανταγωνισμού και έχουν επίσης αντιληφθεί ότι το παλιό μοντέλο άσκησης διοίκησης που βασίζεται στην παροχή εντολών και την άσκηση εποπτείας, δεν είναι πλέον αποτελεσματικό ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις που ανακύπτουν. Συνεπώς, στην προσπάθεια αναζήτησης διαφορετικής προσέγγισης προκειμένου να διατηρήσουν, να παρακινήσουν και να αναπτύξουν τους εργαζόμενους, διαπίστωσαν την ιδιαίτερη σημασία της διοικητικής καθοδήγησης (Park και συν., 2020).

Στη βιβλιογραφία κυριαρχούν δύο προσεγγίσεις αναφορικά με τις ικανότητες των προϊσταμένων που σχετίζονται με τη διοικητική καθοδήγηση (Ellinger και συν., 2008; Hagen, 2012; Hagen και Peterson, 2015; Ribeiro και συν., 2020). Σύμφωνα με την πρώτη (Ellinger και Bostrom, 1999, Ellinger και συν., 2003; Ellinger και συν., 2010) η διοικητική καθοδήγηση αφορά σε συγκεκριμένη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο προϊστάμενος (Hagen και Peterson, 2015) προκειμένου να βοηθήσει τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους και να αναπτυχθούν (Ellinger, 2013). Σύμφωνα με τη δεύτερη (McLean και συν., 2005; Park και Rainey, 2008) η διοικητική καθοδήγηση αφορά στις δεξιότητες, τις στάσεις και τα πιστεύω του προϊσταμένου ως απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματική καθοδήγηση (Beattie και συν., 2014; Hagen και Peterson, 2015). Ως εκ τούτου, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι προϊστάμενοι να κατανοήσουν τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να επηρεάσουν τους υφιστάμενούς τους, καθώς και τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν για να το πετύχουν. Σύμφωνα με τους Kim και Kuo (2015) δεν υπάρχει πλήρης συμφωνία των ερευνητών σχετικά με τις δεξιότητες που σχετίζονται με την αποτελεσματική διοικητική καθοδήγηση, λόγω του ότι η σχετική έρευνα είναι ακόμη σε αρχικό στάδιο.

Συμπεριφορές διοικητικής καθοδήγησης

Οι Ellinger και Bostrom (1999) στην έρευνά τους προσδιόρισαν δεκατρείς συμπεριφορές διοικητικής καθοδήγησης, οι οποίες σχετίζονται με την ενδυνάμωση, την ανάπτυξη, την παροχή βοήθειας, την

υποστήριξη, την άρση εμποδίων, την ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης και τις οποίες διέκριναν σε δύο κατηγορίες, της ενδυνάμωσης και της διευκόλυνσης.

Συμπεριφορές ενδυνάμωσης

Στην κατηγορία της ενδυνάμωσης κατατάσσονται οι συμπεριφορές των προϊσταμένων που ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να αναλάβουν περισσότερη ευθύνη για τις πράξεις και τις αποφάσεις τους και τους εκχωρούν περισσότερη εξουσία και δικαιοδοσίες (Ellinger και Bostrom, 1999). Αναλυτικότερα:

υποβολή ερωτήσεων ώστε να ενθαρρύνουν την κριτική σκέψη και μη παροχή έτοιμων λύσεων-απαντήσεων: ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να σκεφτούν μόνοι τους τις λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν, αντί να τους κατευθύνουν σε συγκεκριμένες λύσεις ενεργώντας ως ειδήμονες (Ellinger και Bostrom, 1999; McCarthy και Milner, 2013; Orth και συν., 1987) και να τους περιορίζουν (Bommelje, 2015). Ουσιαστικά, αποφεύγουν συνειδητά την υπόδειξη λύσεων και απαντήσεων σε ανακύπτοντα θέματα και καθιστούν τους εργαζόμενους υπεύθυνους και υπόλογους για τις αποφάσεις τους και τις ενέργειές τους (Ellinger and Bostrom, 1999). Σύμφωνα με τον Bommelje (2015) η υποβολή ερωτήσεων αποτελεί ισχυρή στρατηγική στη διαδικασία της μάθησης κατά την οποία ο καθοδηγητής χρησιμοποιεί ερωτήσεις για να απλοποιήσει τις προκλήσεις στις οποίες υποβάλλονται καθημερινά οι εργαζόμενοι καθώς και τα προβλήματα που καλούνται να επιλύσουν. Μάλιστα, υποστηρίζει ότι οι πιο αποτελεσματικές ερωτήσεις είναι αυτές που ξεκινούν με τις λέξεις «τι», «πότε», «πώς», «πόσο» και όχι τη λέξη «γιατί» η οποία αποθαρρύνει τους υπαλλήλους καθώς μπορεί να υπονοεί κριτική και τους θέτει σε θέση άμυνας

παροχή πόρων και άρση των εμποδίων: οι προϊστάμενοι παρέχοντας πόρους, πληροφορίες και υλικά στους εργαζόμενους, τους βοηθούν να επιτύχουν τους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα, συμβάλλουν στην άρση των εμποδίων και την ανάπτυξή τους (Ellinger και Bostrom, 1999).

Συμπεριφορές διευκόλυνσης

Στην κατηγορία της διευκόλυνσης κατατάσσονται οι συμπεριφορές των προϊσταμένων που σχετίζονται με την παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης στους εργαζόμενους για την προώθηση της μάθησης και την ανάπτυξή τους (Ellinger και Bostrom, 1999):

η παροχή ανατροφοδότησης: καθώς η διοικητική καθοδήγηση είναι μια καθημερινή, συνεχής διαδικασία, η σωστή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο στον εργαζόμενο σχετικά με την ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας, κρίνεται απαραίτητη (Dahling και συν., 2016; McCarthy και Milner, 2013). Θα μπορούσαμε να πούμε μάλιστα ότι η ανατροφοδότηση αποτελεί εργαλείο βελτίωσης για το μέλλον, παρά άσκησης κριτικής για τα λάθη του παρελθόντος (Bommelje, 2015).

Σύμφωνα με τους Ellinger και Bostrom (1999) η ανατροφοδότηση διακρίνεται σε παρατηρητική, η οποία αφορά σε σχόλια των προϊσταμένων για την απόδοση των εργαζομένων, σε αντανακλαστική, η οποία αφορά στην αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων μέσω των προϊσταμένων, χαρακτηριστικά αναφέρουν ότι είναι σαν να κρατά ο προϊστάμενος έναν καθρέφτη, και τέλος τα σχόλια τρίτων, δηλαδή ο προϊστάμενος αξιοποιεί την ανατροφοδότηση των εσωτερικών πελατών του οργανισμού. Σε έρευνα του Misiukonis (2011) το 70% των προϊσταμένων δήλωσαν ότι το πιο δύσκολο κομμάτι της διοικητικής καθοδήγησης είναι η παροχή ανατροφοδότησης και το 87% ανέφερε ότι είναι πολύ δύσκολο να δώσουν ανατροφοδότηση σε υπαλλήλους που αντιδρούν

ανατροφοδότηση από τους υφιστάμενους προς τον προϊστάμενο: πρόκειται για διαδικασία που παρέχει στον προϊστάμενο τη δυνατότητα να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της καθοδήγησής του και να αποφασίσει εάν θα προβεί σε ενδεχόμενες αλλαγές ώστε να διασφαλίσει τα βέλτιστα αποτελέσματα (Ellinger και Bostrom, 1999)

η διεύρυνση των απόψεων των εργαζομένων: οι προϊστάμενοι ενθαρρύνουν την κριτική σκέψη των εργαζομένων, γεγονός που ενισχύει την αυτονομία, την ανάληψη ευθυνών και την ικανότητα ανάπτυξης εναλλακτικών, καινοτόμων, αποδοτικότερων και αποτελεσματικότερων στρατηγικών και λύσεων (Ellinger και Bostrom, 1999)

η συμμετοχή προϊσταμένων και εργαζομένων στον καθορισμό στόχων: εργαζόμενοι και προϊστάμενοι θέτουν από κοινού τους στόχους (Bommelje, 2015). Επίσης οι προϊστάμενοι κοινοποιούν στους εργαζόμενους την αναγκαιότητα σύνδεσης των προσωπικών με τους οργανωσιακούς στόχους, καθώς και την ιδιαίτερη σημασία επίτευξης των πρώτων ως προϋπόθεση για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Ellinger και Bostrom, 1999)

η υποστήριξη και η διευκόλυνση της μάθησης και της ανάπτυξης: αναγνωρίζοντας τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, παρέχουν τις κατάλληλες ευκαιρίες (Ellinger και Bostrom, 1999), ώστε να αποκτήσουν γνώσεις οι οποίες είναι απαραίτητες για την ενίσχυση της καινοτομίας και τη δημιουργία ευέλικτων, αποδοτικών και αποτελεσματικών οργανισμών (Sung και Choi, 2014). Ιδιαίτερος σημαντική είναι η εφαρμογή εξατομικευμένης μάθησης, η οποία προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε εργαζόμενου, μέσω της χρήσης εξειδικευμένων αναλογιών, σεναρίων και παραδειγμάτων, συμβάλλοντας στην επαγγελματική ανάπτυξη και τη βελτίωση της απόδοσής τους (Ellinger και Bostrom, 1999).

Βάσει των ανωτέρω, οι Ellinger και συν., (2003) προσδιόρισαν οκτώ συμπεριφορές διοικητικής καθοδήγησης που ενισχύουν τη συγκεκριμένη σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της εργασιακής απόδοσης: (α) την τροποποίηση των συνθηκών μάθησης, (β) τη διευκόλυνση διεύρυνσης των προοπτικών των εργαζομένων, (γ) την παροχή ανατροφοδότησης από τον προϊστάμενο προς τους εργαζόμενους, (δ) την παροχή ανατροφοδότησης από τους εργαζόμενους προς τον προϊστάμενο, (ε)

την παροχή των απαραίτητων πόρων και εφοδίων στους εργαζόμενους, (στ) την ενθάρρυνση των εργαζομένων να σκεφτούν τις λύσεις των θεμάτων που ανακύπτουν, (ζ) την εναρμόνιση των στόχων και των προσδοκιών του προϊσταμένου με τους οργανωσιακούς στόχους και (η) τη χρήση παιχνιδιών ρόλων για τη διεύρυνση των αντιλήψεων των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες συμπεριφορές αποτέλεσαν το εργαλείο μέτρησης των αντιλήψεων των υπαλλήλων σχετικά με τη Συμπεριφορά Διοικητικής Καθοδήγησης (Coaching Behaviors Inventory - CBI), το οποίο θα χρησιμοποιήσουμε στη συγκεκριμένη έρευνα.

Αργότερα, η Beattie (2006) κατέταξε είκοσι δύο διακριτές συμπεριφορές των προϊσταμένων που σχετίζονται με την αποτελεσματική διοικητική καθοδήγηση, σε εννέα κατηγορίες. Συγκριμένα, οι προϊστάμενοι που εφαρμόζουν διοικητική καθοδήγηση, ακολουθούν μια σειρά συμπεριφορών, ξεκινώντας με τη φροντίδα (υποστήριξη, ενθάρρυνση, προσιτότητα, διαβεβαίωση, δέσμευση/εμπλοκή, ενσυναίσθηση), μεταβαίνουν στην ενημέρωση (ανταλλαγή γνώσεων), τον επαγγελματισμό (καθορισμό προτύπων, προγραμματισμό και προετοιμασία), την παροχή συμβουλών (καθοδήγηση και συμβουλευτική), την αξιολόγηση (ανατροφοδότηση και προσδιορισμό κενών, αναγκών), τη σκέψη (στοχαστική ή προοπτική σκέψη), την ενδυνάμωση (ανάθεση, εμπιστοσύνη), και καταλήγουν στην ανάπτυξη των υπαλλήλων και στο να τους παροτρύνουν να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους (Ellinger και συν., 2008; Hagen, 2012).

Επίσης, ο Hamlin (2006) προσδιόρισε έξι κατηγορίες συμπεριφορών προϊσταμένων που συμβάλλουν στην αποτελεσματική καθοδήγηση: (α) την αποτελεσματική οργάνωση και τον προγραμματισμό, (β) την προδραστική διοίκηση, τη συμμετοχική και υποστηρικτική ηγεσία, (γ) την προδραστική ηγεσία ομάδας, την ενδυνάμωση και την ανάθεση εξουσίας, το πραγματικό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, (δ) τη μέριμνα για τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων και τις ανάγκες ανάπτυξής τους, (ε) τη λήψη αποφάσεων χωρίς αποκλεισμούς βάσει της επικοινωνίας και της διαβούλευσης, (στ) την ενημέρωση συνεργατών.

Όπως παρατήρησαν οι Beattie και συν. (2014) στις παραπάνω έρευνες υφίστανται κοινές συμπεριφορές διοικητικής καθοδήγησης οι οποίες αφορούν στην αποτελεσματική διευκόλυνση της μάθησης, τη δημιουργία μαθησιακού περιβάλλοντος, τη μέριμνα και υποστήριξη των εργαζομένων, την παροχή ανατροφοδότησης, την επικοινωνία και την παροχή πόρων. Παρομοίως οι Hunt και Weintraub (2011) προσδιόρισαν τα κοινά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των αποτελεσματικών καθοδηγητών, αναφέροντας την παροχή βοήθειας, την επιθυμία να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων, την ενσυναίσθηση, τη διαφάνεια στη διαδικασία εκμάθησης κάθε εργαζόμενου, την ανατροφοδότηση, τα υψηλά πρότυπα και την ανάγκη για λιγότερη εποπτεία.

Οι Heslin και συν. (2006) πρότειναν δέκα συμπεριφορές αποτελεσματικής διοικητικής καθοδήγησης τις οποίες κατέταξαν σε τρεις κατηγορίες, συγκεκριμένα την καθοδήγηση, η οποία σχετίζεται με την επικοινωνία σαφών προσδοκιών και εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, τη διευκόλυνση, η οποία

αφορά στην παροχή βοήθειας στους υπαλλήλους να διερευνήσουν τους τρόπους επίλυσης προβλημάτων που ανακύπτουν και την *έμπνευση*, δηλαδή την πρόκληση προς τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους, και παρατήρησαν ότι η καθοδήγηση είναι άμεση, ενώ η διευκόλυνση και η έμπνευση είναι έμμεσες και ενδυναμωτικές παρεμβάσεις (Lawrence, 2017).

Δεξιότητες διοικητικής καθοδήγησης

Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, η αποτελεσματική διοικητική καθοδήγηση αντανακλάται σε πέντε διαστάσεις δεξιοτήτων:

την ανοιχτή επικοινωνία : η επικοινωνία είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν σε αποτελεσματική καθοδήγηση (Ellinger και συν., 2003; Evered και Selman, 1989; Gregory και Levy, 2010; Hunt και Weintraub, 2002; Peterson και Hicks, 1996) και περιλαμβάνει την ανοιχτή ανταλλαγή σκέψεων, συναισθημάτων, αξιών και πληροφοριών μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων, η οποία συμβάλλει αφενός στο να κατανοήσουν οι μεν τους δε και αντίστροφα, και αφετέρου στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ τους. Οι προϊστάμενοι πρέπει να μπορούν να ακούν αποτελεσματικά τους υπαλλήλους (Hunt και Weintraub, 2002) καθώς και να μπορούν να κατανοήσουν με σαφήνεια όσα διατυπώνουν οι εργαζόμενοι (Ellinger και συν., 2003)

την ομαδική προσέγγιση: οι προϊστάμενοι πρέπει να βλέπουν τους υφιστάμενούς τους ως συνεργάτες παρά ως εργαζόμενους στους οποίους μπορούν να ασκήσουν εποπτεία για να αυξήσουν την ισχύ τους. Αντί λοιπόν, να ενεργούν ως εντολείς και επόπτες, θα πρέπει διευκολύνουν την ομαδική εργασία σεβόμενοι τις απόψεις των εργαζομένων και οι αποφάσεις να λαμβάνονται μετά από συζήτηση. Ως εκ τούτου, προκειμένου να ενεργούν ως καθοδηγητές θα πρέπει να έχουν δεξιότητες που ενθαρρύνουν τη συνεργασία και οικοδομούν την ομαδική εργασία (Park και συν., 2008, 2020)

την αξιολόγηση των ανθρώπων πάνω από την εργασία: για την αποτελεσματική καθοδήγηση οι προϊστάμενοι πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πέραν των εργασιακών καθηκόντων και τις ανάγκες των εργαζομένων. Ουσιαστικά πρόκειται για μια προσέγγιση προσανατολισμένη στον άνθρωπο (Evered και Selman, 1989) η οποία σχετίζεται με την πραγματική ανησυχία για τους εργαζόμενους και γενικότερα τη μέριμνα γι' αυτούς (Park και συν., 2020)

την αποδοχή της αμφισημίας: οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και να διερευνούν πολλαπλές λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, αποφεύγοντας την επιλογή της μιας και μοναδικής λύσης (Park και συν., 2020)

τη διευκόλυνση της ανάπτυξης των εργαζομένων: για την αποτελεσματική καθοδήγηση, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι γνώστες συγκεκριμένων τεχνικών που διευκολύνουν την ανάπτυξη των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Hamlin και συν. (2006) οι τεχνικές αυτές αφορούν στην παροχή

πόρων, την ανατροφοδότηση, τον καθορισμό στόχων και τη χρήση παραδειγμάτων, σεναρίων, ρόλων και την υποβολή ερωτήσεων (Park και συν., 2020).

Οι McCarthy και Milner (2013) συνοψίζοντας τις συμπεριφορές και δεξιότητες των προϊσταμένων για την εφαρμογή αποτελεσματικής διοικητικής καθοδήγησης, εστιάζουν στην καλλιέργεια δεξιοτήτων ακρόασης και επικοινωνίας, τον καθορισμό σαφών προσδοκιών σχετικά με την απόδοση, την αύξηση της αυτογνωσίας, την παροχή εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, τον καθορισμό οργανωσιακών στόχων μέσω διαλόγου μεταξύ καθοδηγητών και καθοδηγούμενων, την ικανότητα προσαρμογής, την ικανότητα επίλυσης προβλημάτων (Ribeiro και συν., 2020). Επιπλέον, οι καθοδηγητές θα πρέπει να κατέχουν δεξιότητες που σχετίζονται με την παρατηρητικότητα, την ανάλυση, τη διενέργεια συνεντεύξεων (Orth και συν., 1987), την ενεργητική ακρόαση, την εμπιστοσύνη, την ενσυναίσθηση, την υπομονή και τη συναισθηματική ωριμότητα (Evered και Selman, 1989; Peterson και Hicks, 1996).

Μη αποτελεσματικές συμπεριφορές προϊσταμένων

Από πολλούς ερευνητές κρίθηκε απαραίτητος ο προσδιορισμός και των μη αποτελεσματικών ή αρνητικών συμπεριφορών, προκειμένου να αποφευχθούν και να αποτραπεί η οποιαδήποτε επίδρασή τους στην εφαρμογή της διοικητικής καθοδήγησης και τα αποτελέσματά της (Ellinger και συν., 2008).

Στην έρευνά τους οι Ellinger και συν. (2008) βάσει τριών προγενέστερων ερευνών τους, οι οποίες διεξήχθησαν στην Αμερική (Ellinger, 1997), την Αγγλία (Hamlin, 2004) και τη Σκωτία (Beattie, 2002), προσδιόρισαν τις μη αποτελεσματικές συμπεριφορές διοικητικής καθοδήγησης. Συγκεκριμένα, ο Ellinger (1997) ανέλυσε τέσσερις μη αποτελεσματικές συμπεριφορές προϊσταμένου: να είναι υπερβολικά αυταρχικός, να κατευθύνει, να στερείται αποτελεσματικής επικοινωνίας και ικανότητας προσέγγισης. Η Beattie (2002) προσδιόρισε οκτώ συμπεριφορές που λειτουργούν ανασταλτικά: να μην παρέχεται ο απαιτούμενος χρόνος για την εφαρμογή διοικητικής καθοδήγησης, να είναι ο προϊστάμενος δογματικός, να ασκεί έλεγχο, να εστιάζει μόνο στα εργασιακά καθήκοντα, να είναι αδιάφορος, να μην παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες και η έλλειψη αξιολόγησης (Ellinger και συν., 2008). Επίσης ο Hamlin (2004) προσδιόρισε οκτώ αρνητικές συμπεριφορές που σχετίζονται με την έλλειψη ενδιαφέροντος και μέριμνας για το ανθρώπινο δυναμικό, το αναποτελεσματικό αυταρχικό ή δικτατορικό στυλ διοίκησης, τη συμπεριφορά που προκαλεί φόβο, την ανοχή χαμηλής απόδοσης, την απαλλαγή ευθυνών, την αντίσταση σε νέες ιδέες και αλλαγές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας κυρίαρχη αναποτελεσματική συμπεριφορά, η οποία είναι κοινή μεταξύ των τριών μελετών, είναι το αυταρχικό, εποπτικό, δικτατορικό στυλ διοίκησης, το οποίο συχνά σχετίζεται με ένα «παραδοσιακό γραφειοκρατικό πρότυπο διοίκησης» και χαρακτηρίζεται από εντολές, εποπτεία, συμμόρφωση και καταναγκαστικούς τρόπους διοίκησης και δεν θεωρείται κατάλληλο για την προώθηση μιας διοίκησης που βασίζεται στην καθοδήγηση, που ενδυναμώνει τον εργαζόμενο και

ενθαρρύνει τη συμμετοχή του. Ένα δεύτερο κοινό στοιχείο είναι η αναποτελεσματική επικοινωνία και η μη παροχή πληροφοριών και τρίτη κοινή αναποτελεσματική συμπεριφορά είναι η έλλειψη αφιέρωσης αρκετού χρόνου στους εργαζόμενους (Ellinger και συν., 2008).

2.1.5 Διαδικασία διοικητικής καθοδήγησης

Η διοικητική καθοδήγηση αποτελεί βασική ικανότητα διοίκησης και ηγεσίας των προϊσταμένων (Burdett, 1998; Ellinger και Bostrom, 1999; Hamlin και συν., 2006; Orth και συν., 1987; Peterson και Hicks, 1996) και αναφέρεται κυρίως σε μια πλήρους κλίμακας διαδικασία εξατομικευμένης διοικητικής ηγεσίας, η οποία οδηγεί τους εργαζόμενους στη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων τους, παρά σε μια απλοποιημένη γραμμική δραστηριότητα. Πλέον ο ρόλος του προϊστάμενου-καθοδηγητή είναι να βοηθήσει και να υποστηρίξει τους εργαζόμενους να σκεφτούν και να ανακαλύψουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους εργασίας και συμπεριφοράς, προκειμένου να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους, εγκαταλείποντας τον παλιό ρόλο του ελεγκτή και του εντολέα.

Στη βιβλιογραφία αναπτύχθηκαν διάφορες διαδικασίες διοικητικής καθοδήγησης. Εστιάζοντας αποκλειστικά στα βήματα των διαδικασιών, οι οποίες επισημαίνουμε ότι χαρακτηρίζονται από συνέχεια, ενδεικτικά αναφέρουμε τις εξής:

ανάλυση απόδοσης, ανάλυση εργασίας, ανατροφοδότηση, σύμβαση, σχέδιο ανάπτυξης, συνεδρίες καθοδήγησης (Tyson και Birnbrauer, 1983)

προμελέτη, στοχασμός, προετοιμασία, δράση, συντήρηση (Prochaska και συν., 1992)

δημιουργία συνεργασίας, έμπνευση δέσμευσης, ανάπτυξη δεξιοτήτων, προώθηση επιμονής, διαμόρφωση περιβάλλοντος (Peterson και Hicks, 1996)

παρατήρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, συμμετοχή στον διάλογο για διοικητική καθοδήγηση, παρακολούθηση της προόδου των εργαζομένων, συχνή και έγκαιρη ανατροφοδότηση (Krazmien και Berger, 1997)

καθορισμός των προσδοκιών από την καθοδήγηση, πλάνο δράσης, παρακολούθηση της απόδοσης, παρακολούθηση των δράσεων, παροχή σχολίων (Burdett, 1998)

παρατήρηση της συμπεριφοράς, ανάλυση των πιθανών αιτιών, παροχή ανατροφοδότησης, επιβράβευση και ενίσχυση δεξιοτήτων ή επίλυση προβλημάτων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων (Zeus και Skiffington, 2000)

διεξαγωγή αξιολόγησης, διατύπωση στόχων, πρόοδος στην επίτευξη στόχων (Rosinski, 2003)

κατανόηση του στρατηγικού περιβάλλοντος, αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, ανάπτυξη στρατηγικής (Colombo και Werther, 2003)

προετοιμασία, συζήτηση, ενεργή καθοδήγηση και παρακολούθηση (Luecke, 2004)

σύναψη συμβολαίου καθοδήγησης, οικοδόμηση και διατήρηση της σχέσης, επίγνωση, βελτίωση της σύμβασης, διευκόλυνση της αλλαγής, ενσωμάτωση, ανασκόπηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (De Haan και Burger, 2005)

Από την πλευρά τους οι Hunt και Weintraub (2002) υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της διοικητικής καθοδήγησης είναι πιο απλή και διατηρεί έναν λιγότερο επίσημο χαρακτήρα, ωστόσο επιμένουν ότι η νοοτροπία καθοδήγησης των προϊσταμένων πρέπει να αποτελεί μέρος της καθημερινότητάς τους και παράλληλα οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ανοιχτοί στις ευκαιρίες μάθησης. Επίσης, αναφέρουν την αναγκαιότητα ανάπτυξης διαλόγου μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων που να επιτρέπει την αναζήτηση ευκαιριών μάθησης και την ενθάρρυνση των εργαζομένων να σκέφτονται κριτικά σχετικά με τις ανάγκες τους για μάθηση. Επιπλέον, είναι σημαντικό να παρατηρούν και να αξιολογούν όσα συμβαίνουν, μια διαδικασία που γίνεται αντιληπτή ως ο καθρέφτης της καθοδήγησης και χρησιμοποιείται για την παροχή ισορροπημένης και χρήσιμης ανατροφοδότησης. Καταλήγουν ότι ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος πρέπει να συνεργάζονται για να κατανοήσουν ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν και να θέτουν από κοινού τους στόχους.

Μελετώντας τις παραπάνω διαδικασίες καθοδήγησης μπορεί κανείς να εντοπίσει ορισμένες κοινές πρακτικές. Πρώτον, οι προϊστάμενοι αφιερώνουν χρόνο στη διαδικασία της καθοδήγησης, καθορίζοντας τα οφέλη της στην αρχή της εφαρμογής της. Θέτουν από κοινού με τους εργαζόμενους τους στόχους, επικοινωνούν τις προσδοκίες τους, αφαιρούν τα εμπόδια και διευκολύνουν τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης. Επιπλέον, η διαδικασία καθοδήγησης συνίσταται στην παροχή συνεχούς ανατροφοδότησης παρέχοντας σαφή κατανόηση των αδυναμιών καθώς και των δυνατών σημείων των καθοδηγούμενων. Τέλος, γίνεται αξιολόγηση της προόδου με στόχο τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων εστιάζοντας στη συνεχή μάθηση.

2.1.6 Η κουλτούρα καθοδήγησης

Η έννοια της κουλτούρας καθοδήγησης, η οποία αφορά στην ανάπτυξη πρακτικών καθοδήγησης εντός των οργανισμών, χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, με τους προϊσταμένους να κατέχουν κυρίαρχο ρόλο στη συγκεκριμένη διαδικασία, μέσω της αποδεδειγμένης δέσμευσής τους να ενεργούν ως καθοδηγητές (Milner και συν., 2020).

Οι Clutterbuck και συν. (2016) υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα καθοδήγησης ταυτίζεται με τις αρχές, τις πεποιθήσεις και τις νοοτροπίες που βασίζονται στις αρχές της καθοδήγησης και καθορίζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων στον χώρο της εργασίας (Milner και συν., 2020). Οι Milner και συν. (2020) ορίζουν την κουλτούρα καθοδήγησης ως τη χρήση καθοδήγησης σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, χρησιμοποιώντας μια τυποποιημένη διαδικασία που περιλαμβάνει την παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης και των αναγκαίων πόρων, εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης, σαφή

επικοινωνία των πλεονεκτημάτων της καθοδήγησης και ευθυγράμμιση με οργανωτικές αξίες όπως κυριότητα, ενδυνάμωση, συνεργασία, σεβασμός, καινοτομία και μάθηση.

Σε έναν οργανισμό ο οποίος χαρακτηρίζεται από κουλτούρα καθοδήγησης, η καθοδήγηση «ρέει» προς όλες τις κατευθύνσεις διαμορφώνοντας έναν ιστό που εκτείνεται σε όλον τον οργανισμό και αποτελείται από συνδέσεις μεταξύ ατόμων που ανήκουν στο ίδιο τμήμα, μεταξύ των τμημάτων, μεταξύ των ομάδων, καθώς και σε όλη την ιεραρχική δομή (Vesso, 2014). Οι Milner και συν. (2020) υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα καθοδήγησης διαμορφώνεται με επιτυχία όταν η καθοδήγηση παρατηρείται και στα κάθετα και τα οριζόντια επίπεδα του οργανισμού και για να επιτευχθεί, κρίσιμο στοιχείο αποτελεί η προθυμία και η δέσμευση εμπλοκής σε αυτή τη διαδικασία τόσο των καθοδηγητών όσο και των καθοδηγούμενων. Εν ολίγοις, η διοικητική καθοδήγηση δεν αφορά σε λίγους και επιλεγμένους εργαζόμενους, αλλά σε οποιονδήποτε επιθυμεί να εμπλακεί στη διαδικασία αυτή.

Οι καθοριστικοί παράγοντες διαμόρφωσης κουλτούρας καθοδήγησης εντός του οργανισμού, όπως τους προσδιόρισαν οι Milner και συν. (2020) είναι: η δέσμευση του προϊσταμένου να επιδεικνύει συμπεριφορά καθοδήγησης, η εστίαση της επιχειρησιακής στρατηγικής στην ανάπτυξη, η αναγνώριση και η ανταμοιβή της συμπεριφοράς καθοδήγησης, η εκπαίδευση και η συνεχής μάθηση για τους καθοδηγητές, οι ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης, η παροχή πόρων, η υποστήριξη από την ιεραρχία.

Η εφαρμογή της κουλτούρας καθοδήγησης εξελίσσεται στις εξής φάσεις: αρχικά αναπτύσσεται σποραδικά η ικανότητα καθοδήγησης, στη συνέχεια, όταν τα οφέλη και τα αποτελέσματα της καθοδήγησης είναι πλέον εμφανή, απαιτείται συντονισμός, ο οποίος μπορεί να επιτευχθεί με την ενσωμάτωση της καθοδήγησης στα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως για παράδειγμα την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και τη βελτίωση της απόδοσης καθώς και μέσω της αναγνώρισης και ανταμοιβής συμπεριφορών καθοδήγησης. Στην τελευταία φάση, η οποία ταυτίζεται με την καθιέρωση της κουλτούρας καθοδήγησης, είναι απαραίτητη η εστίαση στην εκπαίδευση καθώς και σε πιο τυποποιημένες διαδικασίες. Σταδιακά οι δεξιότητες καθοδήγησης γίνονται εμφανείς σε όλο το εύρος του οργανισμού, και ταυτόχρονα είναι διαδεδομένη μια ανεπίσημη καθοδήγηση. Τέλος, προκειμένου οι οργανισμοί να καταδείξουν τη συμβολή της καθοδήγησης στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους, πρέπει να μετρούν την επιτυχία εφαρμογής της μέσω της συνεχούς αξιολόγησης (Milner και συν., 2020).

Οι Milner και συν. (2020) λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι υπάρχουν πολλά κοινά στοιχεία μεταξύ της κουλτούρας καθοδήγησης, του οργανισμού που μαθαίνει (Garvey και συν., 2018) και της κουλτούρας καινοτομίας (McCarthy, 2014), καθώς και ότι στο πλαίσιο της κουλτούρας καθοδήγησης η μάθηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα τόσο για την προσωπική ανάπτυξη όσο και την εργασιακή απόδοση (Hunt και Weintraub, 2016), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η καθοδήγηση μπορεί να γίνει

αντιληπτή ως μια διαδικασία που συμβάλλει στην καλλιέργεια κουλτούρας μάθησης και ενίσχυση της καινοτομίας.

2.1.7 Προσδιοριστικοί παράγοντες της διοικητικής καθοδήγησης

Οι παράγοντες που καθορίζουν εάν ένας προϊστάμενος θα λειτουργήσει ως καθοδηγητής διακρίνονται σε ατομικούς και οργανωσιακούς (Hagen, 2012).

Ατομικοί προσδιοριστικοί παράγοντες

Καταρχήν, οι διαπροσωπικές δεξιότητες του προϊσταμένου καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό αν θα επιδείξει συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης. Μεταξύ αυτών, σύμφωνα με τους Gilley και συν. (2010) ουσιαστικό ρόλο κατέχει η ικανότητα να παρακινεί, η αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας, η αποτελεσματική επικοινωνία (Hagen, 2012) και η γενικότερη συμπεριφορά που επιδεικνύει και οι δεξιότητες που κατέχει, στις οποίες αναφερθήκαμε διεξοδικά παραπάνω.

Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η εκπαίδευση των προϊσταμένων για την απόκτηση ή τη βελτίωση και αξιοποίηση δεξιοτήτων καθοδήγησης και όχι τόσο η εκπαίδευση που αφορά στο γενικό πλαίσιο της διοικητικής καθοδήγησης (Hunt και Weintraub, 2002). Οι McCarthy και Milner (2013) υποστηρίζουν ότι η σχετική με τη διοικητική καθοδήγηση εκπαίδευση των προϊσταμένων αφορά στην εκμάθηση του τρόπου να εστιάζουν στο άτομο που καθοδηγούν, στην ανάπτυξη και αξιοποίηση δεξιοτήτων όπως είναι η ακρόαση, η υποβολή ερωτήσεων, το να θέτουν στόχους, η παρατήρηση, η παροχή ανατροφοδότησης. Ο Ladyshewsky (2010) συμπληρώνει ότι η συγκεκριμένη εκπαίδευση δεν θα πρέπει να εστιάζει μόνο στην ανάπτυξη ικανοτήτων, αλλά και στον τρόπο οικοδόμησης σχέσεων εμπιστοσύνης, την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης, τη διερεύνηση της συμβολής τους στην εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων. Η συγκεκριμένη εκπαίδευση συμβάλλει στην υιοθέτηση νοοτροπίας συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης, στη διαμόρφωση υποστηρικτικής οργανωσιακής κουλτούρας, στη χρήση ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης της απόδοσης και τους καθιστά ικανούς να εφαρμόσουν τη διοικητική καθοδήγηση. Στην έρευνά τους οι Graham και συν. (1994) παρατήρησαν ότι όταν οι διευθυντές πωλήσεων εκπαιδεύτηκαν σε ατομικό επίπεδο στις δεξιότητες καθοδήγησης και στον τρόπο εφαρμογής συμπεριφορών διοικητικής καθοδήγησης, σημειώθηκε σημαντική αύξηση στην υιοθέτηση σχετικών συμπεριφορών απέναντι στους εργαζόμενους (Hagen, 2012).

Επίσης, καθοριστικό ρόλο κατέχει η παρακίνηση και ενδυνάμωση του καθοδηγητή να εγκαταλείψει τον ρόλο εντολέα και επόπτη (Ellinger και Bostrom, 1999; Evered και Salman, 1989; Ladyshewsky, 2010; Orth και συν., 1987). Πολλές φορές οι προϊστάμενοι για να διαμορφώσουν το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον ώστε να διευκολύνουν την ανάπτυξη των εργαζομένων και να διασφαλίσουν

τη βελτίωση της απόδοσής τους, παρακινούνται είτε από την ανάγκη ή την επιδίωξη ικανοποίησης προσωπικών στόχων (Gilley και συν., 2010). Σύμφωνα με τους Ellinger και Bostrom (2002), οι πεποιθήσεις των καθοδηγητών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο να καθοδηγήσουν αποτελεσματικά. Συγκεκριμένα, βασισμένοι στην υπόθεση ότι οι πεποιθήσεις ενός ατόμου καθορίζουν τον τρόπο που αντιλαμβάνεται μια κατάσταση και συμπεριφέρεται, διενήργησαν συνεντεύξεις προϊσταμένων-καθοδηγητών και κατέληξαν σε πέντε συμπλέγματα πεποιθήσεων τα οποία διαχώρισαν σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία αφορά στις πεποιθήσεις για τους ρόλους και τις ικανότητες: οι προϊστάμενοι καθοδηγητές αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους ως διευκολυντών της μάθησης, πιστεύουν ότι η καθοδήγηση περιλαμβάνει την παροχή βοήθειας και υποστήριξης για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, παραμένουν συνεπείς στον ρόλο αυτόν και γι' αυτό εφοδιάζονται με τις κατάλληλες δεξιότητες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική καθοδήγηση. Η δεύτερη κατηγορία αφορά στις πεποιθήσεις για τη διαδικασία της μάθησης σύμφωνα με τις οποίες η μάθηση θα πρέπει να είναι συνεχής, να διαμοιράζεται, να προάγεται από τους υπαλλήλους και να υφίσταται αμφίδρομη ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα της εργασίας. Και η τρίτη κατηγορία αφορά στις πεποιθήσεις αναφορικά με όσους συμμετέχουν στη διαδικασία της μάθησης, για παράδειγμα οι προϊστάμενοι-καθοδηγητές να εμπιστεύονται τις ικανότητες των υπαλλήλων καθώς και την επιθυμία τους να μάθουν.

Οργανωσιακοί προσδιοριστικοί παράγοντες

Σε οργανωσιακό επίπεδο, σύμφωνα με την έρευνα των Pousa και Mathieu (2010) στην οποία εξέτασαν τα κίνητρα του καθοδηγητή βάσει της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διοικητική καθοδήγηση σχετίζονται με τους στόχους του οργανισμού, και συγκεκριμένα όσοι εργάζονται σε οργανισμούς με μακροπρόθεσμους στόχους είναι πιθανότερο να εκδηλώσουν συμπεριφορές διοικητικής καθοδήγησης συγκριτικά με εκείνους που απασχολούνται σε οργανισμούς με βραχυπρόθεσμους στόχους. Επιπλέον, σύμφωνα με την Beattie (2006) καθοριστικό ρόλο κατέχει η κουλτούρα μάθησης που διαμορφώνεται εντός του οργανισμού (Hagen, 2012).

Οι Milner και συν. (2020) στην έρευνά τους υποστηρίζουν ότι σε οργανωσιακό επίπεδο σημαντικός παράγοντας είναι η παροχή πόρων και συγκεκριμένα αναφέρουν τον χρόνο και το χρήμα και καταλήγουν ότι όταν στον χώρο εργασίας υφίσταται πίεση χρόνου και έλλειψη χρηματικών πόρων, οι προϊστάμενοι αποτρέπονται από την εφαρμογή διοικητικής καθοδήγησης. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι μόνο η εκπαίδευση δεν μπορεί να αποδώσει εάν οι αξίες συγκρούονται, αν τα οφέλη από την εφαρμογή διοικητικής καθοδήγησης δεν είναι ευρέως γνωστά ή αν η ιεραρχία της διοίκησης εμποδίζει την εφαρμογή της. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι τα στελέχη της ιεραρχίας της διοίκησης θα πρέπει να προωθούν τη διοικητική καθοδήγηση εντός του οργανισμού και να ενθαρρύνουν τους προϊσταμένους να την εφαρμόζουν, καθώς και να εμπιστεύονται τις ικανότητες των προϊσταμένων ως καθοδηγητών.

Ακόμη και όταν γίνεται κατανοητή και αποδεκτή η ανάγκη να ενεργήσουν οι προϊστάμενοι ως καθοδηγητές, συχνά παρατηρείται οι ίδιοι να είναι επιφυλακτικοί ή ακόμη και απρόθυμοι να εφαρμόσουν τη διοικητική καθοδήγηση στους υφιστάμενους τους, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που δεν έχουν λάβει σχετική εκπαίδευση ή δεν έχουν αντίστοιχη θετική εμπειρία και το πιο σημαντικό εάν ο οργανισμός δεν υποστηρίζει τη διοικητική καθοδήγηση (Ladyshefsky, 2010). Όπως υποστηρίζει ο Grant (2010) για να ενσωματωθεί η καθοδήγηση στην καθημερινότητα των οργανισμών απαιτείται να αφιερώσουν χρόνο και να παρέχουν υποστήριξη. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι αρκετοί προϊστάμενοι επιλέγουν να εκπαιδευτούν σχετικά με τις συμπεριφορές και δεξιότητες οι οποίες είναι απαραίτητες για την εφαρμογή διοικητικής καθοδήγησης, υφίστανται κάποιους παράγοντες που θέτουν εμπόδια στην εφαρμογή της εντός του οργανισμού ή όπως υποστηρίζουν οι Gilley και συν. (2010) περιορίζουν την επιθυμία των προϊσταμένων να καθοδηγήσουν τους υφιστάμενούς τους. Σύμφωνα με τους Orth και συν. (1987) υπάρχουν τρεις παράγοντες που εμποδίζουν τους προϊσταμένους να εφαρμόσουν διοικητική καθοδήγηση: ο πρώτος αφορά στο γεγονός ότι δεν υφίσταται κατάλληλο κλίμα που να διευκολύνει την εφαρμογή της και οι προϊστάμενοι δεν ανταμείβονται για τη βοήθεια που παρέχουν στους υφιστάμενους να αναπτυχθούν. Ο δεύτερος αφορά στην απουσία προτύπων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους προϊσταμένους να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη της καθοδήγησης τόσο για τους ίδιους όσο και για τους υφιστάμενους τους και ο τρίτος είναι η απουσία χρόνου για εκπαίδευση, για αλλαγές στάσεων και για υιοθέτηση πρακτικών ανάπτυξης δεξιοτήτων καθοδήγησης. Παρομοίως, ο Ellinger (2013) αποδίδει την έλλειψη διοικητικής καθοδήγησης ή την σπάνια εφαρμογή της στην έλλειψη χρόνου, στην πίεση που επικρατεί λόγω του ανταγωνισμού, στις ανεπαρκείς ανταμοιβές, στην ανεπαρκή ενθάρρυνση, στην έλλειψη γνώσης και συνειδητοποίησης των οφελών από την ανάληψη ρόλων που ενισχύουν την ανάπτυξη, στην απουσία ή την παντελή έλλειψη εκπαίδευσης σχετικά με τον συγκεκριμένο ρόλο και στην επικρατούσα αντίληψη ότι τέτοιες δραστηριότητες θεωρούνται προαιρετικές και όχι απαραίτητες. Οι Hunt και Weintraub (2002) ισχυρίζονται ότι παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι επικαλούνται την έλλειψη χρόνου ως κύρια αιτία μη καθοδήγησης των υπαλλήλων, η αλήθεια ίσως να είναι ότι αυτό οφείλεται επίσης στην έλλειψη ικανοτήτων, τη μη παροχή ανταμοιβής στους υπαλλήλους για την ανάπτυξή τους, καθώς και στις αντιλήψεις τους ότι η ανάπτυξη των εργαζομένων δεν είναι αρμοδιότητα του εκάστοτε προϊσταμένου, αλλά της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Οι Evered και Selman (1989) αναφέρουν τρεις πτυχές της κουλτούρας της διοίκησης που μπορεί να ευθύνονται για την έλλειψη εφαρμογής καθοδήγησης: το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι έχουν την πεποίθηση ότι ασκούν σωστή διοίκηση, ότι θεωρούν τον έλεγχο, την τάξη, τη δύναμη πιο σημαντικά από την παραγωγή αποτελεσμάτων και τέλος, ότι οι προϊστάμενοι δεν πιστεύουν ότι πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη για τα αποτελέσματα της ομάδας.

Εξίσου σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της διοικητικής καθοδήγησης αποτελεί η ανάπτυξη ποιοτικών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων (Gregory και Levy, 2010; Ladyshefsky, 2010; Misiukonis, 2011; McCarthy και Milner, 2013). Όπως αναφέρει ο London (2003) ο ρόλος του

προϊσταμένου είναι να δημιουργήσει τις απαραίτητες ευκαιρίες, να καθοδηγήσει, να υποστηρίξει και να εμπνεύσει τον υπάλληλο ώστε να εξελιχθεί και να βελτιωθεί (Ladyshewsky, 2010) καθώς και να οικοδομήσει σχέσεις εμπιστοσύνης με τον καθοδηγούμενο και όχι να περιοριστεί στις εντολές και τον έλεγχο. Επίσης οι Evered και Selman (1989) υποστηρίζουν ότι βασικά στοιχεία για την επιτυχία της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη σχέσης συνεργασίας προϊσταμένου - υπαλλήλου, η συμπόνια, η αποδοχή, η ανταπόκριση, ο σεβασμός στην ατομικότητα του υπαλλήλου, το να είναι ο υπάλληλος ανοιχτός στην καθοδήγηση και να επιθυμεί να συμμετάσχει στη διαδικασία αυτή. Στην έρευνα τους οι Gregory και Levy (2010) αναφερόμενοι στην ιδανική σχέση μεταξύ καθοδηγητή και καθοδηγούμενου, εστίασαν σε τέσσερις διαστάσεις: τη γνησιότητα της σχέσης (πόσο αυθεντικός είναι ο επιβλέπων και πόσο γνήσια η σχέση που αναπτύσσει με τον υφιστάμενο), την αποτελεσματική επικοινωνία (ποσό καλά επικοινωνεί ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο), την άνεση στη σχέση (πόσο άνετα συνεργάζεται ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο και συζητά τις ανάγκες του ή τους στόχους του) και τη διευκόλυνση της ανάπτυξης (κατά πόσο η σχέση καθοδήγησης διευκολύνει τη μάθηση και την ανάπτυξη του υφιστάμενου).

Οι Ellinger και συν. (2010) υποστηρίζουν ότι η διοικητική καθοδήγηση δεν είναι αποτελεσματική όταν οι προϊστάμενοι δεν πιστεύουν ότι η διευκόλυνση των υπαλλήλων να μάθουν και να αναπτυχθούν αποτελεί βασικό καθήκον τους, όταν δεν έχουν προετοιμαστεί επαρκώς ή δεν λαμβάνουν την απαραίτητη υποστήριξη για να αναλάβουν τον ρόλο του καθοδηγητή, όταν στερούνται δεξιοτήτων, ικανοτήτων και εμπειριών, όπως άλλωστε απαιτεί η διοικητική καθοδήγηση.

Από την έρευνα των Milner και συν. (2020) προέκυψαν οι εξής αξίες που ευνοούν την καθοδήγηση: ενδυνάμωση, συμμετοχή, σεβασμός στις απόψεις των συμμετεχόντων και όχι επιβολή των προσδοκιών του οργανισμού στους εργαζόμενους, ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναλαμβάνουν ευθύνες, οι προϊστάμενοι να είναι προσιτοί και να επιδιώκουν τη συνεργασία και τη διαφάνεια, να επιτρέπεται στους ανθρώπους να εξερευνήσουν τα όρια των γνώσεων και των δεξιοτήτων, επίσης να ενθαρρύνεται και να ανταμείβεται η καινοτομία και η μάθηση.

2.1.8 Αποτελέσματα διοικητικής καθοδήγησης

Μεγάλο μέρος των ερευνών εστιάζουν στην επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην εργασιακή απόδοση και σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους όταν στο πλαίσιο των οργανισμών εφαρμόζεται η διοικητική καθοδήγηση επιτυγχάνεται υψηλότερη εργασιακή απόδοση και κατά συνέπεια υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση (Ellinger και συν., 2003; Kim, 2014; Kim και συν., 2014; Kim και συν., 2013; Wheeler, 2011).

Οι Ellinger και συν. (2003) μελετώντας τις συμπεριφορές καθοδήγησης των διευθυντικών στελεχών και τις επιπτώσεις αυτών στην ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων διαπίστωσαν ότι οι

εργαζόμενοι που είχαν προϊσταμένους που εφαρμόζαν διοικητική καθοδήγηση ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και επεδείκνυαν μεγαλύτερη αφοσίωση σε αυτή και υψηλότερη εργασιακή απόδοση.

Οι Kim και συν. (2013) σε έρευνα σε δημόσιο οργανισμό της Νότιας Κορέας διαπίστωσαν την ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της σαφήνειας ρόλου, ενώ λιγότερο ισχυρές σχέσεις βρέθηκαν μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης, της δέσμευσης στη σταδιοδρομία, της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής απόδοσης. Βασιζόμενοι σε αυτή την έρευνα, οι Kim και συν. (2014) διεξήγαγαν έρευνα σε δημόσιους οργανισμούς της Νότιας Κορέας και των ΗΠΑ, για να εξετάσουν εάν οι σημαντικές κοινωνικοπολιτισμικές διαφορές μεταξύ των χωρών είχαν αντίκτυπο στις σχέσεις μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της εργασιακής ικανοποίησης και της σαφήνειας ρόλου. Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα βρήκαν σημαντικά κοινά στοιχεία μεταξύ των δύο δειγμάτων. Οι Αμερικανοί και οι Κορεάτες συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι αντιλαμβάνονταν ότι ήταν αποδέκτες διοικητικής καθοδήγησης είχαν μεγαλύτερη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου τους, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι και πιο αποδοτικοί συγκριτικά με όσους πίστευαν ότι είχαν περιορισμένη διοικητική καθοδήγηση.

Πολλοί ερευνητές (Park και συν., 2008; Woo, 2017) εξέτασαν την επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην οργανωσιακή δέσμευση και την τάση των εργαζομένων για αποχώρηση από την εργασία και τα αποτελέσματά τους καταδεικνύουν την ύπαρξη σημαντικής θετικής σχέσης μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της οργανωσιακής δέσμευσης και σημαντικής αρνητικής σχέσης μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της τάσης των εργαζομένων για αποχώρηση από την εργασία τους, επιβεβαιώνοντας την αρχή της αμοιβαιότητας που αναπτύσσεται στο πλαίσιο της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής, δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι που καθοδηγούνται ανταποδίδουν με τη δέσμευσή τους στον οργανισμό και αυτό γιατί οι προϊσταμένοι-καθοδηγητές λειτουργούν ως εκπρόσωποι των οργανισμών. Ομοίως, οι Elmadağ και συν. (2008) διαπίστωσαν ότι η διοικητική καθοδήγηση έχει θετική επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων της πρώτης γραμμής, στην ποιότητα των υπηρεσιών και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Hunt και Weintraub (2002) υποστήριξαν ότι ο προϊστάμενος που ενεργεί ως καθοδηγητής, μέσω επίσημων ή μη διαδικασιών, προωθεί τη μάθηση και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να εξελιχθούν και να αφοσιωθούν στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Οι Kalkavan και Katrinli (2014) κατέληξαν ότι η διοικητική καθοδήγηση έχει θετική επίδραση στη σαφήνεια ρόλου, την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση στη σταδιοδρομία, την εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή δέσμευση. Επίσης οι Raza και συν. (2018) συμπέραναν ότι η διοικητική καθοδήγηση έχει θετική επίδραση στη συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας και ότι η ευημερία στην εργασία μεσολαβεί στην ανωτέρω σχέση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Ribeiro και συν. (2020) οι δεξιότητες διοικητικής καθοδήγησης έχουν θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση και τη συναισθηματική δέσμευση. Οι Park και συν. (2020) συμπέραναν ότι η ικανότητες διοικητικής καθοδήγησης των προϊσταμένων έχουν άμεση επίδραση στη μάθηση των

εργαζομένων και την οργανωσιακή δέσμευση και έμμεση επίδραση μέσω της προσωπικής μάθησης των εργαζομένων στην οργανωσιακή δέσμευση. Οι Hamlin και συν. (2006) αναφέρουν ότι η διοικητική καθοδήγηση παράγει πολύ ισχυρά αποτελέσματα για τα άτομα και τους οργανισμούς και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι «πραγματικά αποτελεσματικοί προϊστάμενοι και ηγέτες είναι αυτοί που ενσωματώνουν αποτελεσματική καθοδήγηση στην καρδιά της διοικητικής πρακτικής τους».

2.2 Εργασιακή ικανοποίηση

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα (Cantarelli και συν., 2013), με τους δημόσιους οργανισμούς να επικεντρώνονται σε στρατηγικές διαμόρφωσης ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου θα αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους εξειδικευμένους εργαζόμενους και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί (Wright και Davis, 2003).

2.2.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ίσως η πιο μελετημένη και ευρέως διαδεδομένη έννοια στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς, για την οποία έχουν προταθεί διαφορετικές προσεγγίσεις και έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί από τους ερευνητές.

Ο Herzberg (1935) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών καταστάσεων που οδηγούν ένα άτομο στο να δηλώσει με ειλικρίνεια ότι είναι ικανοποιημένο από την εργασία του. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, αν και η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, ωστόσο παραμένει κάτι εσωτερικό το οποίο σχετίζεται με τον τρόπο που αισθάνεται ο εργαζόμενος (Aziri, 2011).

Ο Vroom (1964) θεωρεί την ικανοποίηση συνάρτηση της υποκειμενικής αντίληψης του ατόμου και του επιπέδου που ελκύεται από την εργασία και καταφέρνει να πετύχει τα επιθυμητά για εκείνο αποτελέσματα.

Λίγο αργότερα, ο Locke (1969) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας από τον εργαζόμενο ως στοιχείο εκπλήρωσης ή διευκόλυνσης της εκπλήρωσης των εργασιακών αξιών του. Ενώ αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ως απογοητευτική ή ως στοιχείο που εμποδίζει την επίτευξη των εργασιακών αξιών του. Το

1976 διατύπωσε τον ευρέως γνωστό και κλασικό ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης ως την ευχάριστη ή τη θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της επαγγελματικής εμπειρίας (Locke, 1976). Ο Locke (1976) διέκρινε τρεις κύριες προσεγγίσεις για τον αιτιολογικό μηχανισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προκύψει (α) από τις αποκλίσεις μεταξύ του τι προσφέρει η εργασία στο άτομο και του τι αναμένει το άτομο, (β) από τον βαθμό στον οποίο η εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες του και (γ) από τον βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι ατομικές αξίες (επιθυμίες ή τα θέλω του). Όπως διευκρινίζουν οι Wright και Davis (2003) η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει την αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και του εργασιακού περιβάλλοντος και προκύπτει από τη μέτρηση μεταξύ του τι θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και του τι αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι λαμβάνουν από αυτή. Δηλαδή, η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στην προσωπική εκτίμηση του εργαζόμενου.

Ο Spector (1997) διατύπωσε ένας από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς, σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει τα συναισθήματα του ατόμου για την εργασία του και τις διάφορες πτυχές της και επιπλέον ότι πρόκειται για τον βαθμό σύμφωνα με τον οποίο τα άτομα θεωρούν ότι τους αρέσει (ικανοποίηση) ή δεν τους αρέσει (δυσαρέσκεια) η εργασία τους.

Ο Rainey (1999) την ορίζει ως τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που αναπτύσσει το άτομο για την εργασία του και τις διάφορες πτυχές της (Cantarelli, Belardinelli και Belle, 2013). Σύμφωνα με πιο πρόσφατους ορισμούς η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως η συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου σε διάφορες πτυχές της εργασίας (Kim, 2005).

Ορισμένοι ερευνητές για να ορίσουν την εργασιακή ικανοποίηση επικεντρώθηκαν περισσότερο στα αποτελέσματα που επιφέρει η εκτέλεση ενός εργασιακού ρόλου, σε ψυχολογικό αλλά και υλικό επίπεδο. Έτσι λοιπόν, ο Statt (2004) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως τον βαθμό στον οποίο ένας εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την αναγνώριση την οποία λαμβάνει από την εκτέλεση του εργασιακού ρόλου του (Aziri, 2011). Σύμφωνα με τον Aziri (2011) εργασιακή ικανοποίηση είναι το συναίσθημα που απορρέει από την αντίληψη του εργαζόμενου ότι η εργασία του αφενός ενισχύει την πραγμάτωση ψυχολογικών αναγκών και αφετέρου του παρέχει υλικά αγαθά.

2.2.2 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Εκτός από την ποικιλία των ορισμών της εργασιακής ικανοποίησης, έχει αναπτυχθεί αντίστοιχα πλήθος θεωριών για την ανάλυση της συγκεκριμένης έννοιας. Παρακάτω επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών.

Θεωρία ιεράρχησης ανθρωπίνων αναγκών

Ο Maslow (1964) στη θεωρία ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών υποστηρίζει ότι οι ανάγκες του ανθρώπου ακολουθούν ένα σύστημα ιεράρχησης που παίρνει τη μορφή πυραμίδας. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι οι πρώτες που πρέπει να ικανοποιηθούν ώστε ο άνθρωπος να επιδιώξει τη διαδοχική ικανοποίηση αναγκών υψηλότερων επιπέδων. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, η οποία προϋποθέτει να έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες των χαμηλότερων επιπέδων της ιεραρχίας. Ομοίως, ιεραρχεί τις εργασιακές ανάγκες των ατόμων. Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι θεμελιώδεις ανάγκες, όπως ο μισθός, οι επιδοτήσεις και οι συνθήκες εργασίας, στο επόμενο επίπεδο οι ανάγκες που σχετίζονται με την ασφάλεια, όπως η εργασιακή ασφάλεια, η δίκαιη αντιμετώπιση, η προστασία από απειλές, ακολουθούν οι ανάγκες συνεργασίας, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η συνεργατικότητα και η αποδοχή. Στο επόμενο επίπεδο, συναντάμε τις ανάγκες που σχετίζονται με την εκτίμηση, τον σεβασμό, την αυτονομία, την ανεξαρτησία, ενώ στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετείται και πάλι η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, δηλαδή για ανάπτυξη, πρόοδο και επαγγελματική ολοκλήρωση, η οποία αποτελεί και τον απώτερο στόχο που επιδιώκει κάθε εργαζόμενος να εκπληρώσει στο πλαίσιο της εργασίας και η οποία αντιστοιχεί στο μέγιστο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Oloolube, 2006).

Θεωρία Δύο Παραγόντων

Ο Herzberg (1959, 1976) ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων, σύμφωνα με την οποία οι παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσονται οι ενδογενείς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και τους ονόμασε «παρακινητές», γιατί συμβάλλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της προσπάθειας και βελτίωση της εργασιακής απόδοσής τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι: η επίτευξη, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η προαγωγή, η ανάπτυξη και η εργασία. Στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται οι εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή δυσαρέσκεια, τους οποίους ονόμασε «παράγοντες υγιεινής» και είναι: οι επιχειρησιακές πολιτικές, η άσκηση εποπτείας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η θέση εργασίας και η ασφάλεια στην εργασία. Βάσει των αποτελεσμάτων ο Herzberg υποστηρίζει ότι δεν υφίσταται συσχέτιση μεταξύ των δύο κατηγοριών των παραγόντων. Δηλαδή, η άρση ή βελτίωση των παραγόντων που προκαλούν δυσαρέσκεια, δεν συνεπάγεται την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και η βελτίωση των κινήτρων μπορεί να συμβάλλει μόνο στην ικανοποίηση από την εργασία και όχι στη μείωση της δυσαρέσκειας (Hackman και Oldham, 1976).

Θεωρία της αξίας - αντίληψης

Ο Locke (1976) κάνει σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στις ανάγκες που έχει ένα άτομο και στις αξίες που θεωρεί σημαντικές. Ενώ οι ανάγκες, όπως υποστηρίζει, είναι σε μεγάλο βαθμό κοινές για όλα τα άτομα, δεν συμβαίνει το ίδιο με τις αξίες. Οι αξίες, σύμφωνα με τον Locke, συμβάλλουν καθοριστικά στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Επομένως, αφού οι αξίες για κάθε άτομο είναι μοναδικές, διαφορετική θα είναι και η συμβολή του κάθε εργασιακού παράγοντα στην εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου (Tietjen και Myers, 1998). Επιπλέον προσδιόρισε τις αξίες που κάποιος μπορεί να αναζητά σε μία εργασία, τις οποίες διέκρινε σε δύο κατηγορίες: τις αξίες που σχετίζονται με τα καθήκοντα, δηλαδή την εμπλοκή του σε ενδιαφέρουσες εργασιακές δραστηριότητες και την επίτευξη των στόχων που θέτει στο πλαίσιο αυτών των δραστηριοτήτων και τις αξίες που δεν σχετίζονται με τη φύση των καθηκόντων, όπως για παράδειγμα οι αυξήσεις μισθών, οι προαγωγές, η ανάληψη νέων καθηκόντων, ο έπαινος, η αναγνώριση.

Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Οι Hackman και Oldham (1976) στη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας επισημαίνουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τα συναισθήματα και τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι σε αυτή. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

η *ποικιλία των δεξιοτήτων* που απαιτείται να έχει ο εργαζόμενος προκειμένου να ανταπεξέλθει στα εργασιακά καθήκοντά του. Οι θέσεις εργασίας με μεγάλη ποικιλία δεξιοτήτων θεωρούνται από τους εργαζόμενους πιο δύσκολες λόγω του εύρους των δεξιοτήτων που απαιτούν, ωστόσο αποτρέπουν τη μονοτονία που προκύπτει από την επαναλαμβανόμενη δραστηριότητα και δίνουν στους εργαζόμενους μεγαλύτερη αίσθηση ικανότητας (Lunenburg, 2011)

η *ταυτότητα του έργου*, αφορά στο κατά πόσο ο ρόλος του εργαζόμενου απαιτεί να ολοκληρώσει μια εργασία ή να διεκπεραιώσει τμήμα της. Όταν ο εργαζόμενος συμμετέχει σε ένα μικρό μέρος της εργασίας, δεν είναι σε θέση να προσδιορίσει ποιο είναι το τελικό προϊόν στο οποίο συνέβαλε για την ολοκλήρωσή του και ως εκ τούτου δεν μπορεί να αισθανθεί ολοκλήρωση ή ευθύνη για το συνολικό έργο. Αντίθετα, η ταυτότητα της εργασίας διαμορφώνεται όταν οι εργασίες του διευρύνονται ώστε να συμμετέχει στην παραγωγή ολόκληρου του έργου ή ενός αναγνωρίσιμου τμήματος. Η ταυτότητα του έργου σχετίζεται σημαντικά με την αυτονομία και την άσκηση προσωπικού ελέγχου (Lunenburg, 2011)

η *σημασία του έργου*, ο βαθμός δηλαδή στον οποίο η εργασία που κάνει το άτομο έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή ή την εργασία άλλων ατόμων ή στην κοινωνία γενικότερα. Για παράδειγμα, ιατρικοί ερευνητές που εργάζονται για τη θεραπεία μιας νόσου αναγνωρίζουν πιθανότατα τη σημασία της εργασίας τους για την κοινωνία. Αλλά και οι πιο μέτριες συνεισφορές σε έναν οργανισμό μπορούν να αναγνωριστούν ως σημαντικές στον βαθμό που οι εργαζόμενοι κατανοούν τον ρόλο των θέσεων εργασίας τους στη συνολική αποστολή του οργανισμού. Το σημαντικό είναι ότι οι εργαζόμενοι να

πιστεύουν ότι κάνουν κάτι σημαντικό για τον οργανισμό ή την κοινωνία ή και τα δύο (Lunenburg, 2011)

η *αυτονομία*, είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτικότητα στο άτομο να την προγραμματίσει και να καθορίσει τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για την εκτέλεσή της. Επίσης ενισχύει την αίσθηση ευθύνης των εργαζομένων. Αν και οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εργαστούν εντός των περιορισμών ενός οργανισμού, ωστόσο επιθυμούν ορισμένο βαθμό ελευθερίας (Lunenburg, 2011)

η *ανατροφοδότηση*, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει ολοκληρωμένη και άμεση πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της εργασίας του, την αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις του.

Οι παραπάνω πέντε παράγοντες, ανάλογα με τον βαθμό που υπάρχουν σε μια εργασιακή δραστηριότητα, παρακινούν τον εργαζόμενο και τον οδηγούν στις εξής τρεις συναισθηματικές καταστάσεις: οι τρεις πρώτοι παράγοντες να νιώθει την εργασία του ως σημαντική, με νόημα και αξία, η αυτονομία, να νιώθει ότι είναι ικανός και υπεύθυνος και η ανατροφοδότηση, να γνωρίζει πόσο αποτελεσματικός είναι στην εργασία του. Όταν το άτομο βιώνει θετικά και τις τρεις αυτές συναισθηματικές καταστάσεις, τότε μπορούμε να πούμε ότι είναι συναισθηματικά ικανοποιημένο από την εργασία του (Hackman και Oldham, 1976).

2.2.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Αν και έχουν δημοσιευθεί πολλές μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση, οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε μια συνεκτική θεωρία αναφορικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της (Rainey, 1999). Δεδομένου ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι απλή έννοια, αλλά αποτελείται από πολλά επιμέρους στοιχεία, όπως άλλωστε καταδεικνύουν τόσο οι ποικίλοι ορισμοί της όσο και οι θεωρίες που σχετίζονται με αυτή, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται τόσο με την ίδια την εργασία όσο και με το πλαίσιο εντός του οποίου παρέχεται, γι' αυτό διακρίνονται σε ενδογενείς και εξωγενείς. Σύμφωνα με τον Herzberg (1976) οι εσωτερικοί παράγοντες αφορούν στο περιεχόμενο και τον τρόπο διεξαγωγής της εργασίας, όπως είναι η αναγνώριση, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη και προαγωγή, η αξιοποίηση των δεξιοτήτων, ο βαθμός υπευθυνότητας, η ελευθερία επιλογών κατά την εκτέλεση της εργασίας. Από την άλλη, οι εξωγενείς παράγοντες αφορούν στο πλαίσιο εκτέλεσης της εργασίας, όπως οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο, ο μισθός, η ασφάλεια, οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους (Hackman και Oldham, 1976).

Ο Locke (1976) συνοψίζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, αναφέρει ότι η εργασία θα πρέπει να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο ώστε να διατηρεί το ενδιαφέρον του, ο εργαζόμενος θα πρέπει να λαμβάνει χρηματική αμοιβή αντάξια των προσπαθειών και της απόδοσής του, δίκαιη σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος θα πρέπει να είναι καλές, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επιβραβεύονται για το έργο τους με επιπρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και να τους υποστηρίζουν, οι εργαζόμενοι είναι σημαντικό να έχουν ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και μεγάλο βαθμό αυτονομίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων θα πρέπει να είναι καλές, και να ενισχύεται η συνεργασία, οι επιμέρους εργασίες και τα καθήκοντα πρέπει να ανατίθενται στους εργαζόμενους με σαφήνεια.

Επίσης ο Warr (2007) προσδιόρισε τα χαρακτηριστικά της εργασίας που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση: σαφής εργασιακός ρόλος και σαφείς ευθύνες, αναλογία οικονομικών απολαβών και φόρτου εργασίας, ασφάλεια χώρου εργασίας, δυνατότητα άσκησης προσωπικού ελέγχου και ύπαρξη αυτονομίας, δυνατότητα αξιοποίησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων, προοπτικές εξέλιξης, ποικιλία στο αντικείμενο της εργασίας, συγχή και ουσιαστική ανατροφοδότηση, εποπτεία και υποστήριξη από τους προϊστάμενους, υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις, θέσεις με κοινωνικό κύρος, αίσθημα ισότητας και δικαιοσύνης.

Σύμφωνα με τον Rainey (1999) προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης είναι: τα προσωπικά χαρακτηριστικά (επίπεδο φιλοδοξίας, επίπεδο σύγκρισης με εναλλακτικές επιλογές, επίπεδο εκπαίδευσης, διάρκεια προϋπηρεσίας, ιεραρχική κατάσταση και φύλο), τα χαρακτηριστικά της εργασίας (ταυτότητα εργασιών, σημασία εργασίας, αυτονομία και ανατροφοδότηση) και εξωγενείς παράγοντες (αμοιβή, προαγωγή, ασφάλεια εργασίας, επίβλεψη, συμμετοχή στις αποφάσεις, οργανωσιακή δομή και κλίμα) (Jung, 2013).

Παρακάτω θα αναλύσουμε κάποιους από τους προσδιοριστικούς παράγοντες.

Εργασιακό περιβάλλον

Σύμφωνα με τους Wright και Davis (2003) το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και προσδιορίζεται από δύο παράγοντες (α) τα χαρακτηριστικά της εργασίας και (β) το εργασιακό πλαίσιο.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας τα οποία αφορούν στη φύση της ή στα εργασιακά καθήκοντα είναι:

η *ρουτίνα*, δηλαδή η εκτέλεση των ίδιων καθηκόντων σε ημερήσια βάση χωρίς ποικιλία εμπειριών, η οποία έχει άμεση αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση

η *ιδιαιτερότητα* της εργασίας, αφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη σαφήνεια με την οποία ορίζονται τα εργασιακά καθήκοντά τους, καθώς και την ικανότητα τους να αξιολογούν με σαφήνεια την επιτυχία και την αποτυχία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Καθώς οι

εργαζόμενοι κατανοούν τι αναμένεται από αυτούς, μειώνεται το άγχος που προκαλεί η ασάφεια ρόλων και αυξάνεται η πιθανότητα αποτελεσματικής εκτέλεσης της εργασίας τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Ting (1996) η οποία διεξήχθη στον στρατό, η σαφήνεια των εργασιακών καθηκόντων αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης

η *ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού*, αφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις ευκαιρίες που παρέχει ο οργανισμός για εκπαίδευση, για ανάπτυξη δεξιοτήτων και σταδιοδρομίας, και έχει άμεση θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς μειώνει το άγχος ή τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή απόδοσή τους που προκαλεί η έλλειψη δεξιοτήτων

η *ανατροφοδότηση*, η οποία μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσω των πρακτικών καθοδήγησης, συμβάλλει στον προσδιορισμό και τη διευκρίνιση των προσδοκιών για την εργασιακή απόδοση, των οργανωσιακών στόχων, των απαραίτητων δεξιοτήτων για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και έχει έμμεση θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Το εργασιακό περιβάλλον επίσης αφορά στα χαρακτηριστικά του οργανωσιακού περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου άτομο εκτελεί τα καθήκοντά του, και τα οποία είναι:

η *σύγκρουση οργανωσιακών στόχων*, η οποία οφείλεται στην έλλειψη πληροφοριών και κινήτρων οι *διαδικαστικοί περιορισμοί*, οι οποίοι περιορίζουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, ενισχύουν την αντίληψη περί εργασιακής ρουτίνας και εμποδίζουν την ύπαρξη σαφών και ξεκάθαρων στόχων, εν ολίγοις μπορούν να επηρεάσουν όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες που προαναφέραμε

η *ιδιαιτερότητα των οργανωσιακών στόχων* αφορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον σκοπό του οργανισμού και τον τρόπο μέτρησης της εργασιακής απόδοσης, και μπορεί να επηρεάσει όλους τους προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

Επίσης, το αντικείμενο της εργασίας, όπως αυτό αντανακλάται στην πολυπλοκότητα του έργου αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Εργασίες με μειωμένες απαιτήσεις ικανοτήτων και προσόντων, καθώς και εργασίες χαμηλού κύρους έχουν περιορισμένες δυνατότητες ικανοποίησης των ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων (Lunenburg, 2011).

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας και το εργασιακό πλαίσιο αποτελούν εξωτερικούς παράγοντες και είναι πιο εύκολο για τον οργανισμό να τους επηρεάσει προκειμένου να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση.

Σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων

Οι τρεις βασικές μορφές σχέσεων που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η σχέση με τον οργανισμό, με τον προϊστάμενο και με τους συναδέλφους (Kirkman και Shapiro, 2001). Ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας αντιλαμβάνονται ότι τα υπόλοιπα μέλη τους στηρίζουν, το πόσο ποιοτικές είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται, η καλή επικοινωνία, η απουσία εκφοβισμού, διαπληκτισμών και άγονων συγκρούσεων, έχουν σημαντική επίδραση στην αίσθηση ασφάλειας, την αποδοτικότητα και τη συνολικότερη ικανοποίηση από την εργασία (Kalleberg, 1977).

Η αποτελεσματική ηγεσία η οποία σχετίζεται με την παροχή υποστήριξης από τον προϊστάμενο και τον οργανισμό γενικότερα, την απουσία αυστηρής τιμωρητικής εποπτείας και επιτήρησης καθώς και το προσωπικό ενδιαφέρον των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους, συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, ένας προϊστάμενος θα πρέπει να κοινοποιεί στον υφιστάμενό του τις προσδοκίες του από αυτόν, να του παρέχει τη δυνατότητα να αναπτύσσει πρωτοβουλίες, να τον επιβραβεύει για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει και να τον υποστηρίζει στην εκπλήρωση των στόχων του (Ellinger και συν., 2003; Wright και Davis, 2003).

Βέβαια, πρέπει να σημειώσουμε ότι η εποπτεία από την πλευρά του προϊσταμένου συνδέεται με τη γενικότερη πολιτική του οργανισμού και το μοντέλο διοίκησης, αφού ο προϊστάμενος αποτελεί τον εκπρόσωπο του οργανισμού. Η διαμόρφωση ενός σωστού μοντέλου διοίκησης και ενός κατάλληλου κλίματος δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ικανοποίηση τόσο των φυσιολογικών όσο και των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων. Η αναγνώριση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, η δικαιοσύνη και η αμερόληπτη μεταχείρισή τους, ο σεβασμός προς τις γνώσεις τους και τις εμπειρίες τους, η ελευθερία έκφρασης γνώμης σε θέματα σχετικά με την εργασία, είναι στοιχεία τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου προς όφελος του ίδιου και του οργανισμού (Kim και συν., 2013; Wright και Davis, 2003)

Οι Emmert και Taher (1992) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι όσοι έχουν θετικές αντιλήψεις για το εργασιακό περιβάλλον τους και διατηρούν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους, εκδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με τους εργαζόμενους που έχουν αρνητικές αντιλήψεις.

Συμμετοχή των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Locke και Schweiger (1979) ως συμμετοχή ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία η επιρροή μοιράζεται μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική βαθμίδα (Kim, 2002). Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρει ο Wanger (1994) στο πλαίσιο της ανωτέρω διαδικασίας, η συμμετοχή των προϊσταμένων και των υφισταμένων αντανακλάται στις προσπάθειες επεξεργασίας πληροφοριών, λήψης αποφάσεων ή επίλυσης προβλημάτων (Kim, 2002). Επίσης, ο Spector (1986) υποστηρίζει ότι η

συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι επωφελής για την ψυχική υγεία τους και την εργασιακή ικανοποίησή τους. Παρομοίως, οι Spreitzer και συν. (1997) υποστηρίζουν ότι η συμμετοχική διοίκηση και ο διαμοιρασμός της εξουσίας μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων, ενισχύει την εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Kim (2002) σε έρευνα που διενήργησε σε υπηρεσίες τοπικής αυτοδιοίκησης εξέτασε τη σχέση μεταξύ της συμμετοχικής διοίκησης στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού και της εργασιακής ικανοποίησης και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εφαρμογή εκ μέρους των προϊσταμένων πρακτικών συμμετοχικής διοίκησης καθώς και οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη συμμετοχικότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό, σχετίζονται θετικά με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Wright και Kim (2004) η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και την επίλυση των προβλημάτων έχει έμμεση θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ανατροφοδότησης και της υποστήριξης για τη βελτίωση της σταδιοδρομίας τους, επίσης συμβάλλει στη μείωση του άγχους σχετικά με την εργασιακή απόδοσή τους και την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκπληρώσουν τις ανάγκες υψηλότερης τάξης, όπως η αυτοπραγμάτωση.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν να αναλαμβάνουν εργασιακά καθήκοντα που ανταποκρίνονται στα προσωπικά τους ενδιαφέροντα, θέλουν να αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και ότι τους δίνει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις πολύτιμες δεξιότητες και ικανότητές τους. Σε αυτό συμβάλλει η ποικιλία των εργασιακών καθηκόντων, η αυτονομία και η δικαιοδοσία λήψης αποφάσεων. Επίσης θέλουν να γνωρίζουν ότι έχουν πετύχει τους στόχους τους και σε αυτό συμβάλλει η παροχή ανατροφοδότησης από τους προϊσταμένους τους. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν να έχει καταστεί σαφές τι αναμένεται από αυτούς και να εναρμονίζονται οι προσδοκίες τους με τις προσδοκίες των προϊσταμένων και των συναδέλφων, κάτι το οποίο δύναται να επιτευχθεί μέσω της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Στον τομέα των αμοιβών επιθυμούν ισότητα και δικαιοσύνη. Είναι υπέρ της λειτουργίας ενός συστήματος προαγωγών με σαφή και δίκαια κριτήρια και επιθυμούν να αναγνωρίζονται τα επιτεύγματά τους. Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να τους παρέχονται οι αναγκαίοι πόροι για την αποτελεσματική και ασφαλή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επίσης, προτιμούν να έχουν κοινές αξίες με τους συναδέλφους, να τους παρέχουν βοήθεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και εκτιμούν τους προϊσταμένους που νοιάζονται για αυτούς ως άτομα, τους σέβονται, είναι ειλικρινείς απέναντί τους, επικοινωνιακοί και τους επιτρέπουν να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων (Locke και συν., 2018).

2.2.4 Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης

Τα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης αφορούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό όπου εργάζονται.

Ο Vroom (1964) συνέδεσε την εργασιακή ικανοποίηση με την απόδοση και υποστήριξε ότι ένας ικανοποιημένος υπάλληλος δεν θα εγκαταλείψει τη δουλειά του οικειοθελώς. Αναφορικά με την αιτιακή σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης, υπάρχουν τρεις διαφορετικές τοποθετήσεις. Η πρώτη υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι η αιτία της απόδοσης, δηλαδή ένας χαρούμενος άνθρωπος είναι και παραγωγικός. Η δεύτερη υποστηρίζει ότι η απόδοση φέρνει την ικανοποίηση και η τρίτη θεωρεί ότι η ικανοποίηση και η απόδοση αλληλοεπηρεάζονται και δέχονται από κοινού, επιρροή από άλλους παράγοντες, όπως η παροχή ανταμοιβών (Uhl-Bien και συν., 2016). Οι Judge και συν. (2001) επίσης βρήκαν ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης. Όταν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι εκφράζονται θετικά για τον οργανισμό, η συμπεριφορά τους δεν περιορίζεται σε όσα ορίζονται από τον ρόλο τους και την περιγραφή της εργασίας, αλλά εμπλέκονται και σε εθελοντικές δραστηριότητες και είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν οικειοθελώς πολλά περισσότερα με σκοπό την προώθηση του οργανισμού, γιατί θέλουν να ανταποδώσουν τις θετικές εμπειρίες τους (Judge και συν., 2001). Μια ενδιαφέρουσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε οργανωσιακό επίπεδο από τον Ostroff (1992) έδειξε ότι οι οργανισμοί με υψηλό ποσοστό ικανοποίησης των εργαζομένων υπερσχύουν των άλλων οργανισμών. Ο Kaliski (2007) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνεπάγεται ότι ο εργαζόμενος εκτελεί σωστά τη δουλειά που απολαμβάνει και διακατέχεται από ενθουσιασμό και ευτυχία.

Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συστηματική απουσία και την εναλλαγή του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση απουσιάζουν λιγότερο και παρουσιάζουν μικρά ποσοστά αποχώρησης συγκριτικά με εκείνους που είναι δυσαρεστημένοι (Hackman και Oldham, 1976; Locke, 1976; Spector, 1986).

Οι Sanders και συν. (2010) διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση από τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα η ικανοποίηση από την επιρροή που ασκούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στην εργασία και το περιεχόμενό της, σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά τους.

2.3 Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

2.3.1 Η έννοια της σταδιοδρομίας

Στη βιβλιογραφία η έννοια της σταδιοδρομίας διακρίνεται σε γραμμική και μη γραμμική. Η γραμμική σταδιοδρομία εστιάζει στην ανέλιξη των εργαζομένων στην ιεραρχία με στόχο την κατοχή θέσεων με μεγαλύτερη εξουσία. Μάλιστα η Sturges (1999) χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους που υιοθετούν αυτή την έννοια της σταδιοδρομίας «ορειβάτες». Η μη γραμμική σταδιοδρομία χαρακτηρίζεται από τη διαβίου προσπάθεια ανάπτυξης ικανοτήτων υψηλότερου επιπέδου σε συγκεκριμένο τομέα ή ειδικότητα,

εναλλαγές στις επιλογές μεταξύ συναφών επαγγελματικών χώρων ή ειδικοτήτων ή ακόμη και αλλαγές μεταξύ φαινομενικά άσχετων σταδιοδρομιών, με κοινό στοιχείο τη δέσμευση στην ανακάλυψη των προσωπικών αξιών (Heslin, 2005). Οι Brousseau και συν. (1996) υποστηρίζουν ότι η γραμμική σταδιοδρομία χαρακτηρίζεται από την ανησυχία για την αμοιβή, τη δύναμη και τις προαγωγές, ενώ οι μη γραμμικές σταδιοδρομίες χαρακτηρίζονται από κίνητρα που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη, τη δημιουργικότητα, την ποικιλία και την ανεξαρτησία (Heslin, 2005).

Οι Sullivan και Baruch (2009) υποστηρίζουν ότι παραδοσιακά η έννοια της σταδιοδρομίας οριζόταν στο πλαίσιο της γραμμικής σχέσης που αναπτυσσόταν μεταξύ του εργαζόμενου και του οργανισμού, με τον εργαζόμενο να προσπαθεί να ανεληχθεί στην ιεραρχία και να αναζητά περισσότερες ανταμοιβές και τον οργανισμό να του παρέχει ένα σταθερό οργανωσιακό περιβάλλον. Ενώ λοιπόν, αρχικά η σταδιοδρομία θεωρήθηκε ότι αφορά σε επαγγελματίες ή σε όσους καταφέρνουν να εξελιχθούν στην ιεραρχία του οργανισμού, σήμερα ο όρος «σταδιοδρομία» σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την αλληλουχία των δια βίου εργασιακών εμπειριών και ρόλων των εργαζομένων (Barnett και Bradley, 2007; Lounsbury και συν., 2008). Ο Super (1980) ορίζει τη σταδιοδρομία ως τον συνδυασμό και την αλληλουχία εργασιακών ρόλων στη διάρκεια της ζωής του ατόμου. Παρομοίως, σύμφωνα με τους Arthur και συν. (1989) η έννοια της σταδιοδρομίας αναφέρεται στην αλληλουχία εργασιακών εμπειριών οι οποίες εξελίσσονται σε βάθος χρόνου. Ο Arnold (1997) αναφέρει πως η έννοια της σταδιοδρομίας συμπεριλαμβάνει μια αλληλουχία εργασιακών ρόλων, θέσεων, δραστηριοτήτων και εμπειριών που βιώνει ο άνθρωπος και μπορεί να εξεταστεί είτε υποκειμενικά είτε αντικειμενικά. Ο Baruch (2006) υποστηρίζει ότι στο πλαίσιο της διοίκησης της σταδιοδρομίας έχουμε μεταβεί από τη δια βίου απασχόληση στη δια βίου απασχολησιμότητα.

Υπό το ανωτέρω πρίσμα, η σταδιοδρομία δεν θα μπορούσε να θεωρηθεί στατική, αλλά αφορά σε συνεχή πρόοδο, σε απόκτηση δεξιοτήτων και εμπειριών και σε επίτευξη στόχων, μέσω της αλληλουχίας των εργασιακών ρόλων και εμπειριών στη διάρκεια του εργασιακού βίου του ατόμου. Με την πάροδο του χρόνου, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα συμβάλλουν στην προσωπική τους ανάπτυξη και τη μακροχρόνια επιτυχία της σταδιοδρομίας τους. Επίσης, στο παρόν ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να αναζητήσουν νέους τρόπους προσέλκυσης και διατήρησης των ταλαντούχων εργαζομένων, όπως για παράδειγμα να τους παρέχουν υποστήριξη για την ανάπτυξη και επιτυχία της σταδιοδρομίας τους (Baruch, 2006; Barnett και Bradley, 2007; Jiang και Klein, 1999; Weng και συν., 2010). Και αυτό γιατί η σταδιοδρομία δεν είναι συνδεδεμένη με έναν μόνο οργανισμό, αντιθέτως παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι, επιδιώκοντας την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, επιλέγουν να αλλάξουν οργανισμό και γενικότερα είναι υπέρ της κινητικότητας, εάν διαπιστώσουν ότι δεν υφίστανται ανάλογες ευκαιρίες στον οργανισμό όπου εργάζονται. Συνεπώς, οι οργανισμοί προκειμένου να αποτρέψουν αυτή την κινητικότητα, παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες μάθησης ώστε να αποκτήσουν τις

γνώσεις και τις ικανότητες που θα ενισχύσει τη ζήτησή τους στην αγορά εργασίας (Joo και Ready, 2012).

Η ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων σχετίζεται με τέσσερις παράγοντες: την πρόοδο της σταδιοδρομίας, την ανάπτυξη επαγγελματικών ικανοτήτων, την ταχύτητα προαγωγής και τη μισθολογική εξέλιξη. Αυτή η πολυδιάστατη αντίληψη συνεπάγεται ότι η πρόοδος της σταδιοδρομίας είναι συνάρτηση των προσπαθειών των εργαζομένων επίτευξης των προσωπικών στόχων σταδιοδρομίας και απόκτησης νέων δεξιοτήτων, καθώς και των προσπαθειών του οργανισμού επιβράβευσης ανάλογων συμπεριφορών των εργαζομένων, μέσω των προαγωγών και των μισθολογικών αυξήσεων (Weng και Hu, 2009).

2.3.2 Η επιτυχία της σταδιοδρομίας

Η επιτυχία της σταδιοδρομίας αναφέρεται στα θετικά εργασιακά και ψυχολογικά αποτελέσματα που προκύπτουν από τις εργασιακές εμπειρίες ((Judge και συν., 1995; Seibert και συν., 2001). Βάσει της διάκρισης της σταδιοδρομίας (Hughes 1937, 1958) σε υποκειμενική, η οποία αφορά αποκλειστικά και μόνο στο πως τη βιώνει ο εργαζόμενος και σε αντικειμενική, την οποία μπορεί να μετρήσει και να εξακριβώσει κάποιος τρίτος, η επιτυχία της σταδιοδρομίας διακρίνεται επίσης σε αντικειμενική και υποκειμενική (Heslin, 2005).

Αντικειμενική επιτυχία της σταδιοδρομίας

Η αντικειμενική επιτυχία της σταδιοδρομίας σχετίζεται με αντικειμενικούς ή εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να αξιολογηθούν, όπως είναι οι αποδοχές, η μισθολογική εξέλιξη, οι προαγωγές, η κατοχή συγκεκριμένων θέσεων (Judge και συν., 1995; Seibert και συν., 2001). Παραδοσιακά, οι έρευνες για την επιτυχία της σταδιοδρομίας επικεντρώνονταν κυρίως στους αντικειμενικούς παράγοντες (Gattiker και Larwood, 1988), κάτι το οποίο άλλωστε ήταν συμβατό με την επικράτηση της ιεραρχίας εντός των οργανισμών, όπου η επαγγελματική επιτυχία των εργαζομένων προσδιοριζόταν κατά κύριο λόγο από την προαγωγή και την κατάταξη σε αυτήν την ιεραρχία (Hall και Chandler, 2005). Ωστόσο, η επίτευξη αντικειμενικής επιτυχίας της σταδιοδρομίας δεν συνεπάγεται απαραίτητα την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία, διότι οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη σημασία και σε υποκειμενικά αποτελέσματα, όπως είναι η ανάπτυξη νέων ικανοτήτων, η ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, οι προκλήσεις, οι στόχοι (Barnett και Bradley, 2007). Επιπλέον, κάποια κριτήρια αντικειμενικής επιτυχίας της σταδιοδρομίας δεν ισχύουν στους σημερινούς οργανισμούς διότι είναι φειδωλοί στην παροχή τους (Heslin, 2005).

Υποκειμενική επιτυχία σταδιοδρομίας

Οι ανωτέρω περιορισμοί αίρονται με την υποκειμενική διάσταση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας, η οποία αφορά σε υποκειμενικούς ή εγγενείς παράγοντες όπως είναι η αξιολόγηση και οι πεποιθήσεις των εργαζομένων για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, τα επιτεύγματα και τα αποτελέσματα σε σχέση με τους δικούς τους στόχους, επιδιώξεις, αξίες, προτιμήσεις (Erdogan και συν., 2004; Seibert και Kraimer, 2001), την εργασιακή ικανοποίηση, την αντιληπτή επίτευξη σταδιοδρομίας και τη δέσμευση σταδιοδρομίας (Arthur και συν., 2005). Η εστίαση στην υποκειμενική επιτυχία σταδιοδρομίας, όπου το κριτήριο επιτυχίας είναι εσωτερικό και όχι εξωτερικό, είναι συμβατή με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι διαχειρίζονται μόνοι τους τις σταδιοδρομίες τους, αντί να βασίζονται στις κατευθύνσεις του οργανισμού (Barnett και Bradley, 2007).

Σύμφωνα με ορισμένες έρευνες η αντικειμενική επιτυχία της σταδιοδρομίας επηρεάζει την υποκειμενική, ενώ άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν την κυριαρχία του ρόλου της υποκειμενικής επιτυχίας της σταδιοδρομίας έναντι της αντικειμενικής και μια τρίτη προσέγγιση επιμένει ότι η αντικειμενική και η υποκειμενική πλευρά της επιτυχίας της σταδιοδρομίας είναι αλληλοεξαρτώμενες (Wickramasinghe και Jayaweera, 2010).

2.3.3 Η έννοια της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία

Για πολλούς ερευνητές η συνολική ικανοποίηση του εργαζόμενου από τη σταδιοδρομία του συνιστά την υποκειμενική διάσταση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας (Erdogan και συν., 2004; Heslin, 2005; Judge και συν., 1999; Ng και συν., 2005; Seibert και Kraimer, 2001) και μετρά τον βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η πρόοδος στη σταδιοδρομία τους είναι συνεπής με τους στόχους τους, τις αξίες τους και τις προτιμήσεις τους (Erdogan, Kraimer και Liden, 2004; Seibert και Kraimer, 2001). Οι εργαζόμενοι συχνά συγκρίνουν τη σταδιοδρομία που έχουν πετύχει με αυτή που στοχεύουν ή πιστεύουν ότι είναι η ιδανική σταδιοδρομία για αυτούς (Strauss και συν., 2012).

Οι Greenhaus και συν. (1990) ορίζουν την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία ως την ικανοποίηση των εργαζομένων από την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με το εισόδημα, τους τίτλους θέσεων εργασίας, τη μισθολογική εξέλιξη, τις προαγωγές και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων σε όλο το φάσμα του εργασιακού βίου τους. Οι Judge και συν. (1995) ορίζουν την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία ως την ικανοποίηση που προκαλούν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη συνολική σταδιοδρομία, καθώς και οι προοπτικές για μελλοντική πρόοδο. Επιπλέον, αφορά στον βαθμό που ένα άτομο πιστεύει ότι η πρόοδος του, η επίτευξη στόχων που σχετίζονται με τη σταδιοδρομία (όπως εισόδημα, ανάπτυξη, απόκτηση εξειδίκευσης) καθώς και η προοπτική για μελλοντική πρόοδο (συνολική επιτυχία σταδιοδρομίας) είναι συνεπείς με τους δικούς του στόχους, τις αξίες και τις προτιμήσεις (Seibert και Kraimer, 2001; Heslin, 2005; Erdogan και συν., 2004; Barnett και Bradley, 2007; Spurk και συν., 2011). Ουσιαστικά, η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

αντανακλά το σημείο ισορροπίας των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την πρόοδο που έχουν σημειώσει σε επίπεδο σταδιοδρομίας στη διάρκεια του εργασιακού βίου τους και των στόχων που έχουν θέσει σχετικά με τη σταδιοδρομία τους συνολικά (Greenhaus και συν., 1990).

2.3.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία

Οι Ng και συν. (2005) στην μετα-ανάλυσή τους αναφέρουν τέσσερις κατηγορίες προσδιοριστικών παραγόντων που σχετίζονται με την επιτυχία της σταδιοδρομίας. Συγκεκριμένα, (α) το *ανθρώπινο κεφάλαιο*, το οποίο αφορά στις εκπαιδευτικές, προσωπικές και επαγγελματικές εμπειρίες (ώρες εργασίας, κομβική θέση εργασίας, εργασιακή εμπειρία, χρόνος προϋπηρεσίας, επιθυμία μετάθεσης, διεθνής εργασιακή εμπειρία, επίπεδο εκπαίδευσης, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, γνώσεις και δεξιότητες), (β) τη *χορηγία εκ μέρους των οργανισμών*, η οποία αφορά στον βαθμό που οι οργανισμοί παρέχουν βοήθεια στους εργαζόμενους για να διευκολύνουν την επιτυχία στη σταδιοδρομία τους και περιλαμβάνει την υποστήριξη από τον προϊστάμενο, τις ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων και τους απαραίτητους πόρους, (γ) τα *κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία*, δηλαδή το φύλο, τη φυλή, την οικογενειακή κατάσταση και την ηλικία και (δ) τις *σταθερές ατομικές διαφορές*, οι οποίες περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, τον νευρωτισμό, την ευσυνειδησία, την εξωστρέφεια, τη συμφωνία και τη δεκτικότητα, την εμπειρία, την ενεργητικότητα και τη γνωστική ικανότητα. Παρακάτω θα αναλύσουμε κάποιους προσδιοριστικούς παράγοντες.

Η *οργανωσιακή υποστήριξη για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας* περιλαμβάνει επίσημες στρατηγικές που εφαρμόζει ο οργανισμός, όπως ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας, τα κέντρα εκπαίδευσης και αξιολόγησης και η άτυπη υποστήριξη, όπως είναι η καθοδήγηση και οι ευκαιρίες δικτύωσης, προκειμένου να ενισχύσει την επιτυχία της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με αυτή. Ουσιαστικά είναι συνεπής με τον υποστηρικτικό ρόλο που προτείνεται να κατέχουν οι οργανισμοί αντί της εφαρμογής του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης. Στην μετα-αναλυτική έρευνά τους οι Allen και συν. (2004) διαπίστωσαν ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της συμβουλευτικής και της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους. Παρομοίως, οι Ng και συν. (2005) στη μετα-αναλυτική έρευνά τους αναφέρθηκαν στην ισχυρή επίδραση της οργανωσιακής υποστήριξης για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους. Αλλά και η γενικότερη υποστήριξη από τον οργανισμό επιδρά στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους καθώς αρκετές έρευνες κατέδειξαν μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της *αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης* και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία (Cable και DeRue, 2002; Erdogan και συν., 2004; Karatepe, 2012).

Επίσης, σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία αποτελεί η *προληπτική συμπεριφορά* τους, η οποία αφορά στην ανάληψη πρωτοβουλιών

για τη βελτίωση των τρεχουσών συνθηκών ή τη δημιουργία νέων, περιλαμβάνει την αμφισβήτηση του κατεστημένου και αποφυγή της παθητικής προσαρμογής στις παρούσες συνθήκες, που σημαίνει ότι οι ενεργοί εργαζόμενοι αναζητούν ευκαιρίες, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και επιμένουν στην επιτυχή υλοποίηση των αλλαγών (Bateman και Crant, 1993). Οι Seibert και συν. (2001) βρήκαν ότι η προληπτική συμπεριφορά σχετίζεται με κάποια χαρακτηριστικά της σταδιοδρομίας όπως προαγωγή, αύξηση μισθού, ικανοποίηση. Επίσης, σύμφωνα με τους Erdogan και Bauer (2005) η προληπτική συμπεριφορά σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία και την επιτυχία. Οι Barnett και Bradley (2007) εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής υποστήριξης για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας και της προληπτικής προσωπικότητας, και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων, κατέληξαν στην ύπαρξη ισχυρής θετικής συσχέτισης. Επίσης, οι εργαζόμενοι είχαν υψηλότερη ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία όταν επεδείκνυαν συμπεριφορά που ταυτιζόταν με ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση των τρεχουσών συνθηκών ή τη δημιουργία νέων, αμφισβήτηση του κατεστημένου και όχι παθητική προσαρμογή στις τρέχουσες συνθήκες.

Ένας ακόμη προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι η *οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης*, η οποία αφορά στη δημιουργία ευκαιριών για μάθηση, την απόκτηση γνώσης και τον διαμοιρασμό της γνώσης (Joo και Ready, 2012). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Joo και Ready (2012), με την οποία επιβεβαίωσαν τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Barnett και Bradley, 2007; Joo και Park, 2010) η κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης έχει ιδιαίτερα σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την σταδιοδρομία, η οποία μπορεί να ενισχυθεί όταν οι προσωπικοί στόχοι τους ταυτίζονται με τις οργανωσιακές ανάγκες.

Επιπλέον, σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων αποτελεί η *υποστήριξη του προϊσταμένου* (Wickramasinghe και Jayaweera, 2010). Οι αντιλήψεις των υφισταμένων ότι η προϊσταμένη αρχή τους παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις ευκαιρίες εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους εντός του οργανισμού και προσωπική υποστήριξη, συμβάλλουν θετικά στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους (Greenhaus και συν., 1990; Jiang και Klein, 1999). Επιπλέον, οι καλές σχέσεις και η αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τον προϊστάμενο σχετίζονται με τη ψυχολογική υποστήριξη, ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την ενθάρρυνση, την υποστήριξη της σταδιοδρομίας, την ανάληψη πρόσθετων καθηκόντων, ενισχύοντας την αντιληπτή ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία, ενώ η απουσία ενδιαφέροντος εκ μέρους της προϊσταμένης αρχής για τις φιλοδοξίες των υφισταμένων είναι πιθανό να εμποδίσει την επαγγελματική εξέλιξή τους (Jiang και Klein, 1999).

Η Yarnall (1998) κατέταξε τις πτυχές του ρόλου του προϊσταμένου που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των υφισταμένων σε τρεις κατηγορίες: (α) *την προώθηση της έννοιας της ανάπτυξης της σταδιοδρομίας*, η οποία περιλαμβάνει την κοινοποίηση της σημασίας της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, την ευαισθητοποίηση σχετικά με τα οφέλη της εξέλιξης της σταδιοδρομίας, τη

δημιουργία κατάλληλου κλίματος για ανάπτυξη π.χ. παρέχοντας ευκαιρίες στο προσωπικό να διαμοιράσουν τις μαθησιακές εμπειρίες τους, την ενθάρρυνση της χρήσης πόρων, (β) *διάθεση χρόνου σε κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του*, δηλαδή να ενεργεί ως καθοδηγητής και σύμβουλος, να παρέχει ανατροφοδότηση, πληροφορίες για μελλοντικές ευκαιρίες στον οργανισμό, να υποστηρίζει τον σχεδιασμό των στόχων σταδιοδρομίας, να αποτελεί ο ίδιος πηγή ιδεών για ανάπτυξη, να βοηθά στον εντοπισμό και την άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη, να θέτει ρεαλιστικές προσδοκίες και (γ) *δράσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη των υφισταμένων*, δηλαδή να προασπίζεται τα ενδιαφέροντά τους σχετικά με την ανάπτυξή τους, να συμβάλλει στον επανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας με περισσότερο απαιτητικές ευκαιρίες, να ενισχύει την ανάπτυξη μέσω της ανταμοιβής του προσωπικού.

Στη θετική επίδραση της υποστήριξης των προϊσταμένων στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους αναφέρονται και οι Kang και συν. (2014) σύμφωνα με τους οποίους λειτουργίες όπως η χορηγία, η διευκόλυνση της έκθεσης και της προβολής, η καθοδήγηση και η συμβουλευτική διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της υποστήριξης από τον προϊστάμενο και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι η χορηγία αφορά στην ενεργό βοήθεια προς τον εργαζόμενο να αποκτήσει εργασιακή εμπειρία και να προαχθεί, η διευκόλυνση της έκθεσης και της προβολής αναφέρεται στην παροχή ευκαιριών στον εργαζόμενο να αναπτύξει σχέσεις με άτομα τα οποία κατέχουν θέσεις κλειδιά στον οργανισμό, η καθοδήγηση και η συμβουλευτική περιλαμβάνουν την παροχή καθοδήγησης τόσο για τη σταδιοδρομία όσο και για την εργασιακή απόδοση καθώς οι προϊστάμενοι έχουν πιο σαφή εικόνα σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας. Επιπλέον σύμφωνα με τους Arnold και συν. (2000) η καθοδήγηση και η υποστήριξη που παρέχει ένας ενδυναμωτικός ηγέτης τους υφισταμένους του, μπορεί να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να πετύχουν την ανάπτυξή τους μέσα στον οργανισμό, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτόν στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

2.3.5 Αποτελέσματα της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία

Η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία αποτελεί σημαντικό θέμα στον τομέα της έρευνας της συμπεριφοράς των εργαζομένων διότι τα υποκειμενικά συναισθήματα που πηγάζουν από την επιτυχία στη σταδιοδρομία σχετίζονται με πολλές πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς (Abele και Spurr, 2009; Ng και συν., 2005). Επίσης από πολλούς ερευνητές τονίζεται ότι η επιτυχία της σταδιοδρομίας δεν αφορά μόνο στα άτομα αλλά και τους οργανισμούς, επειδή η προσωπική επιτυχία των εργαζομένων μπορεί τελικά να συμβάλλει στην επιτυχία του οργανισμού (Judge και συν., 1999). Η ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία απαιτεί την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής από την πλευρά των οργανισμών που εκτείνεται σε θέματα ηγεσίας, επιλογής, πρόσληψης και καθοδήγησης των εργαζομένων (Barnett και Bradley, 2007) και μπορεί να

ενισχύσει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Εν ολίγοις, οι οργανισμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της σταδιοδρομίας των εργαζομένων μέσω του προγραμματισμού πρόσληψης εργατικού δυναμικού, του σχεδιασμού διαδοχής των εργαζομένων, της εναλλαγής θέσεων εργασίας και των μετακινήσεων εντός των οργανισμών (Noe, 2002). Η διοικητική καθοδήγηση, στο πλαίσιο της οποίας ο ρόλος του προϊσταμένου είναι πλέον υποστηρικτικός και όχι εποπτικός, έχει αναδειχθεί σε σημαντική μέθοδο ανάπτυξης των εργαζομένων, στην οποία οι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια δίνουν ιδιαίτερη έμφαση (Joo και Ready, 2012).

Σε προηγούμενες μελέτες διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλότερη υποκειμενική επιτυχία σταδιοδρομίας αισθάνονται πιο ευτυχισμένοι και πιο ικανοποιημένοι από τη σταδιοδρομία τους (Wickramasinghe και Jayaweera, 2010). Περαιτέρω διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία έχει αρνητική συσχέτιση με το εργασιακό άγχος, ενώ παράλληλα ενισχύει την απόδοση εντός και εκτός ρόλου (Nisar και Rasheed, 2020). Στο πλαίσιο της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής υποστηρίζεται ότι όταν οι στόχοι και οι ανάγκες του οργανισμού ταυτίζονται με τους στόχους και τις ανάγκες των εργαζομένων ενισχύεται η ικανοποίησή τους από την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση (Joo και Ready, 2012). Σύμφωνα με τη θεωρία του κινήτρου-συντήρησης των Herzberg και συν. (1959) η έλλειψη ευκαιριών σταδιοδρομίας (π.χ. ασφάλεια εργασίας, αυτονομία και επίτευξη) θα οδηγήσει σε χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία και υψηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων (Jiang και Klein, 1999). Ο Stanley (2016) επιβεβαίωσε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από τη σταδιοδρομία τους συμβάλουν στην οργανωσιακή επιτυχία (Saraih και συν., 2019). Εάν οι οργανισμοί καταφέρουν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων, αυξάνοντας την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους, θα προσελκύσουν τους καλύτερους εργαζόμενους οι οποίοι, με τη σειρά τους, θα αυξήσουν την παραγωγικότητα και την απόδοσή τους (Greenhaus και συν., 1990). Καθίσταται συνεπώς σαφές το γεγονός ότι οι οργανισμοί, στο πλαίσιο του σημερινού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ταλαντούχους εργαζόμενους, καλούνται να αναλάβουν και να επιδείξουν υποστηρικτικούς ρόλους που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της επιτυχίας της σταδιοδρομίας των εργαζομένων (Erdogan και συν., 2004; Baruch, 2006; Barnett και Bradley, 2007; Joo και Ready, 2012).

2.4 Σαφήνεια ρόλου

2.4.1 Η έννοια του ρόλου

Οι δημόσιοι οργανισμοί καθημερινά καλούνται να αντιμετωπίσουν σύνθετα προβλήματα και να παράσχουν υπηρεσίες, αξιοποιώντας ένα πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, χωρίς ωστόσο να υφίστανται σαφή κριτήρια απόδοσης και σαφείς στόχοι (Hassan, 2013), γεγονός που ουσιαστικά οδηγεί στην ασάφεια ρόλου των εργαζομένων (Wright, 2004).

Οι Kahn και συν. (1964) εισήγαγαν στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς τη θεωρία του ρόλου, υποστηρίζοντας ότι οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις που σχετίζονται με τον ρόλο, επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο μέσω των κανόνων και των πιέσεων υποδεικνύει τον τρόπο δράσης και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ο ρόλος είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων ή συμπεριφορών που αναμένει ο οργανισμός από τους εργαζόμενους που κατέχουν μια συγκεκριμένη θέση στο περιβάλλον του (Rizzo και συν., 1970). Δηλαδή, οι οργανισμοί διαχωρίζουν τα σύνθετα καθήκοντα σε εξειδικευμένες δραστηριότητες, αναθέτουν τις δραστηριότητες σε ρόλους και τελικά ενσωματώνουν τα αποτελέσματα αυτών των δραστηριοτήτων στα τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες (Hassan, 2013; Kahn και συν., 1964; Katz και Kahn 1978).

Σύμφωνα με την οργανωσιακή θεωρία, για κάθε θέση σε έναν οργανισμό θα πρέπει να υφίσταται ένα συγκεκριμένο σύνολο καθηκόντων ή ευθυνών. Στόχος του επίσημου προσδιορισμού των απαιτήσεων του ρόλου είναι η παροχή κατευθυντήριων γραμμών και οδηγιών προς τους εργαζόμενους σχετικά με τις ευθύνες, τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους καθώς και της αξιολόγησής τους από την προϊσταμένη αρχή. Εάν ένας εργαζόμενος δεν γνωρίζει τις δικαιοδοσίες, τους στόχους, τα κριτήρια αξιολόγησης, τότε θα διστάσει να λάβει αποφάσεις και ενδεχομένως να προσεγγίσει λανθασμένα τις προσδοκίες της προϊσταμένης αρχής (Rizzo και συν., 1970). Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία των ρόλων, οι οργανισμοί για κάθε θέση εργασίας πρέπει να έχουν ξεκάθαρες προσδοκίες για τους ρόλους ώστε η προϊσταμένη αρχή και οι ηγέτες να μπορούν να δώσουν σαφείς οδηγίες και οι εργαζόμενοι να καθίστανται υπεύθυνοι για την απόδοσή τους (Kim, 2014).

Σύμφωνα με τους Katz και Kahn (1978) η δημιουργία ρόλων είναι μια δυναμική διαδικασία που αφορά τόσο τον εργαζόμενο όσο και τον άμεσα προϊστάμενό του, μέσω της οποίας ο εργαζόμενος αποκτά γνώσεις σχετικά με τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που τίθενται στη συμπεριφορά του, λαμβάνει ανατροφοδότηση σχετικά με τη συμπεριφορά που επιδεικνύει στο πλαίσιο του ρόλου και αποδέχεται ένα πρότυπο συμπεριφοράς το οποίο τροποποιεί με την πάροδο του χρόνου (Hassan, 2013).

2.4.2 Η έννοια της σαφήνειας ρόλου

Στη βιβλιογραφία οι έννοιες σαφήνεια ρόλων και ασάφεια ρόλων χρησιμοποιούνται εναλλακτικά για να περιγράψουν τον βαθμό κατανόησης ενός ρόλου από ένα άτομο και θεωρούνται γενικά αντίθετες έννοιες (Tracy και Johnson, 1981).

Οι Rizzo και συν. (1970) ορίζουν την ασάφεια ρόλου ως τη μη παροχή των απαραίτητων πληροφοριών στους εργαζόμενους για τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976) η σαφήνεια ρόλου είναι η κατανόηση των ρόλων και των ευθυνών σε έναν οργανισμό. Παρομοίως οι Teas και συν. (1979) την ορίζουν ως τον βαθμό στον οποίο παρέχεται στον εργαζόμενο η απαιτούμενη πληροφόρηση για την εκτέλεση της εργασίας του. Οι Kim και συν. (2014) προσδιορίζουν τη σαφήνεια ρόλου ως τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους σε μια δεδομένη θέση στον οργανισμό.

Ο Lyons (1971) προσδίδει στις ανωτέρω έννοιες δύο διαστάσεις: την αντικειμενική, σύμφωνα με την οποία η έννοια της σαφήνειας του ρόλου ή της ασάφειας αναφέρεται στην παρουσία ή απουσία επαρκών πληροφοριών που σχετίζονται με τον ρόλο, γεγονός που οφείλεται είτε στην περιορισμένη παροχή αυτών των πληροφοριών είτε στην απόκλιση που παρουσιάζουν στην ποιότητα οι συγκεκριμένες πληροφορίες και την υποκειμενική, σύμφωνα με την οποία η σαφήνεια ή η ασάφεια του ρόλου σχετίζονται με το κατά πόσο αισθάνεται το άτομο ότι του παρέχονται τόσες πληροφορίες όσες θα ήθελε να έχει.

2.4.3 Προσδιοριστικοί παράγοντες της σαφήνειας ρόλου

Οι Kahn και συν. (1964) προσδιόρισαν τρεις οργανωσιακούς παράγοντες που μπορούν να ενισχύσουν την ασάφεια ρόλων: την οργανωσιακή πολυπλοκότητα, την οργανωσιακή αλλαγή και την έλλειψη επικοινωνίας της προϊσταμένης αρχής με τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Luthans (1989) η ασάφεια εργασιακού ρόλου μπορεί να οφείλεται σε ανεπαρκή κατάρτιση, κακή επικοινωνία ή στρέβλωση πληροφοριών από κάποιον συνεργάτη ή τον προϊστάμενο. Η Egera (1989) διαπίστωσε ότι η ασάφεια και η συνεχής αλλαγή στις πολιτικές του κράτους προκαλεί σημαντική ασάφεια ρόλων των προϊσταμένων σε δημόσιο οργανισμό και οι Pandey και Wright (2006) διαπίστωσαν ότι η έλλειψη σαφήνειας στους οργανωσιακούς στόχους συμβάλλει άμεσα και έμμεσα στην αύξηση της ασάφειας ρόλου.

Προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει επαρκώς τον ρόλο του πρέπει να γνωρίζει τις προσδοκίες που απορρέουν από αυτόν, τις απαιτούμενες δραστηριότητες για την ολοκλήρωση της εργασίας και τις συνέπειες της απόδοσης του ρόλου για τον ίδιο, τους συναδέλφους και τον οργανισμό (Kahn και συν., 1964). Επίσης, όταν η προϊσταμένη αρχή παρέχει στους εργαζόμενους υποστήριξη, τους απαραίτητους πόρους καθώς και ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους, μειώνει την ασάφεια ρόλου και την εργασιακή αβεβαιότητα (O'Driscoll και Beehr, 1994). Ειδικότερα, η συστηματική ανατροφοδότηση που παρέχει η προϊσταμένη αρχή βοηθά τους υφιστάμενους να ενισχύσουν την αυτογνωσία τους, να κατανοήσουν τις ευθύνες τους και τους οργανωσιακούς στόχους και να διακρίνουν τους τρόπους επίτευξής τους (Peterson και Hicks, 1996; House, 1996).

Καθοριστική για τη σαφήνεια ρόλου είναι η αποσαφήνιση ρόλων η οποία σύμφωνα με έρευνες, αποτελεί σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικής διοίκησης (Kim και Yukl, 1995). Η

αποσαφήνιση ρόλων συνιστά στοιχείο της συμπεριφοράς του ηγέτη με στόχο την παροχή γνωστικών δομών σε υφιστάμενους σχετικά με το πώς μπορούν να επιτύχουν τους εργασιακούς στόχους τους (House, 1996) και ουσιαστικά αφορά στην καθοδήγηση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι υφιστάμενοί τους γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν. Συνεπώς, η αποσαφήνιση του ρόλου ενισχύει τη σαφήνεια ρόλου, ειδικά στις περιπτώσεις όπου επικρατεί αβεβαιότητα αναφορικά με τους στόχους και τις προσδοκίες σχετικά με την απόδοση (Hassan, 2013) όπως συμβαίνει στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς που συχνά καλούνται να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα ζητήματα και να παρέχουν υπηρεσίες για τις οποίες δεν υπάρχουν σαφή κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης.

2.4.4 Συνέπειες της ασάφειας ρόλου

Ένα συγκεκριμένο επίπεδο ασάφειας ρόλων είναι πιθανό να υπάρχει σε όλες τις θέσεις εργασίας και μπορεί ακόμη και να συμβάλλει στην αύξηση της δημιουργικότητας και της μάθησης των εργαζομένων (Savelsbergh και συν., 2012). Ωστόσο τα υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Γενικότερα, σύμφωνα με τη θεωρία ρόλων, η ασάφεια εργασιακού ρόλου αυξάνει την πιθανότητα εκδήλωσης δυσαρέσκειας εκ μέρους του εργαζόμενου, αυξάνει το άγχος του, δεν παρουσιάζει καινοτόμο συμπεριφορά και μειώνεται το ενδιαφέρον του για την εργασία, τον ωθεί να αναζητήσει νέες ευκαιρίες για την ενίσχυση της σαφήνειας και της εργασιακής ικανοποίησης (Ivancevich και Donnelly, 1974).

Η ασάφεια εργασιακού ρόλου στο πλαίσιο του δυναμικού και πολύπλοκου εργασιακού περιβάλλοντος προκαλεί αύξηση του άγχους των εργαζομένων (Kahn και συν., 1964) εξαιτίας της ανησυχίας, της απογοήτευσης και της αβεβαιότητας που τους διακατέχει σχετικά με τις ευθύνες τους και τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, με συνέπεια να διστάζουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες, μειώνεται η αυτοπεποίθησή τους, πιστεύουν ότι είναι ανίκανοι να πετύχουν τους στόχους, στρεβλώνουν την πραγματικότητα, μειώνεται η εργασιακή ικανοποίησή τους και η αποδοτικότητά τους (Rizzo και συν., 1970; Hassan, 2013). Επιπλέον, η αύξηση του εργασιακού άγχους λόγω της ασάφειας ρόλων αυξάνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων για τον ρόλο τους, προκαλεί την εξουθένωσή τους, με συνέπεια να επιλέγουν άλλους αμυντικούς μηχανισμούς, όπως το να απουσιάσουν από την εργασία τους ή ακόμη και να παραιτηθούν (Kahn και συν., 1964; Rizzo και συν., 1970). Οι Wright και Davis (2003) υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να υπάρχουν σαφείς προσδοκίες σχετικά με την εργασία και ως εκ τούτου όταν δεν έχουν κατανοήσει πώς αξιολογείται η ποιότητα της εργασίας τους αισθάνονται άβολα στην εργασία τους και είναι πιθανό να εγκαταλείψουν τον οργανισμό όπου εργάζονται. Παρομοίως, ο Hassan (2013) στην έρευνά του σε δείγμα υπαλλήλων δημοσίων οργανισμών, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αποσαφήνιση των στόχων αναφορικά με τις προσδοκίες

απόδοσης, συμβάλλει στην αύξηση της αντιληπτής σαφήνειας ρόλου, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς, οι προϊστάμενοι μπορούν να ενισχύσουν τη σαφήνεια ρόλων γνωστοποιώντας στους υφιστάμενους τους οργανωσιακούς στόχους, τις προσδοκίες τους σχετικά με την εργασιακή απόδοσή τους, παρέχοντάς τους σαφείς οδηγίες για την ολοκλήρωση των εργασιών τους, κρατώντας τους ενήμερους για τις όποιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον και παρέχοντας ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους (Hassan, 2013). Όταν οι στόχοι γίνονται κατανοητοί, μια γραφειοκρατική δομή γίνεται αποδοτική (Perrow, 1986). Αντίθετα, όταν οι στόχοι δεν είναι επαρκώς κατανοητοί και το επίπεδο της ασάφειας τους αυξάνεται, συνήθως η πρώτη ύλη με την οποία εργάζεται ο κάθε εργαζόμενος είναι ελάχιστα κατανοητή και ο εργαζόμενος γίνεται πιθανώς αντιδραστικός (Perrow, 1986). Σε αυτή την περίπτωση το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης αναμένεται να μειωθεί. (Jung, 2013).

Οι Fisher και Gitelson (1983) στην έρευνά τους αναφέρουν την αρνητική συσχέτιση της ασάφειας ρόλων με την οργανωσιακή δέσμευση, την ικανοποίηση από την αμοιβή, την ικανοποίηση από την προϊσταμένη αρχή και τους συναδέλφους, την παρουσία στην εργασία, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Στην μετα-ανάλυση του Abramis (1994) σχετικά με την ασάφεια ρόλων, επαληθεύθηκε η αρνητική συσχέτιση της ασάφειας ρόλου με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Οι Tubre και Collins (2000) διαπίστωσαν ότι η ασάφεια ρόλου έχει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση με διαμεσολαβητές τον τύπο εργασίας και το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Οι Jackson και Schuler (1985) πραγματοποίησαν μια μελέτη μετα-ανάλυσης 96 άρθρων σχετικά με την ασάφεια ρόλων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ασάφεια ρόλου συσχετίζεται αρνητικά με (α) στοιχεία οργανωσιακού πλαισίου όπως η ανατροφοδότηση, ο προσδιορισμός εργασιών, η αυτονομία, η συμμετοχή, (β) ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, η εκπαίδευση, η αυτοεκτίμηση, (γ) συναισθηματικές αντιδράσεις όπως η γενική ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, η εργασιακή ικανοποίηση, η ικανοποίηση από τους συναδέλφους, η ικανοποίηση από την αμοιβή, η ικανοποίηση από την πρόοδο, το άγχος, η οργανωσιακή δέσμευση, η συμμετοχή στην εργασία και η τάση για αποχώρηση, και (δ) συμπεριφορικές αντιδράσεις όπως η απουσία, η αξιολόγηση απόδοσης και η αυτοαξιολόγηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Jung (2013) με την οποία διερεύνησε τη σχέση ασάφειας οργανωσιακού στόχου και εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα, οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την ασάφεια της αποστολής του οργανισμού, των προτεραιοτήτων, του στόχου και του χρονοδιαγράμματος σε οργανωσιακό επίπεδο σχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

2.5 Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

2.5.1 Η έννοια της καινοτομίας

Ο όρος «καινοτομία» προέρχεται από το λατινικό *Innovare* που σημαίνει «Να κάνεις κάτι καινούργιο». Ένας από τους πρώτους ορισμούς της καινοτομίας δόθηκε από τον Schumpeter (1939), σύμφωνα με τον οποίο η καινοτομία αναφέρεται στη δημιουργία και εφαρμογή συνδυασμών νέων αγαθών, μεθόδων παραγωγής, αγορών, πρώτων υλών, μορφών οργάνωσης.

Οι διάφοροι ορισμοί της καινοτομίας που έχουν διατυπωθεί βασίζονται στον ορισμό του Rogers (2003) ο οποίος ορίζει την καινοτομία ως «μια ιδέα, μια πρακτική ή ένα αντικείμενο που γίνονται αντιληπτά ως νέα από το άτομο ή την ομάδα που το υιοθετεί». Επίσης βάσει του ορισμού του Rogers, διάφοροι ερευνητές όρισαν την καινοτομία ως την «υιοθέτηση μιας υπάρχουσας ιδέας για πρώτη φορά από έναν συγκεκριμένο οργανισμό». Συνεπώς, δύο είναι τα βασικά στοιχεία που κυριαρχούν στους ορισμούς, η αντιληπτή καινοτομία και η υιοθέτηση μιας ιδέας από τον οργανισμό (*De Vries και συν.*, 2016).

Σύμφωνα με τον ΟΑΣΑ η καινοτομία στον δημόσιο τομέα ορίζεται ως μια νέα ή σημαντικά τροποποιημένη διαδικασία ή προσέγγιση που είναι καινοφανής, έχει εφαρμοστεί υπό κάποια μορφή και έχει ως στόχο την επίτευξη αξιοσημείωτου δημόσιου οφέλους επιτυγχάνοντας αυξημένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ικανοποίηση των χρηστών (www.innovation.gov.gr). Επιπλέον, η καινοτομία στον δημόσιο τομέα διακρίνεται σε *καινοτομία προσανατολισμένη στη βελτίωση*, χτίζοντας σε υπάρχουσες διαδικασίες και εργαλεία, για παράδειγμα βελτιώνουμε το φορολογικό μας σύστημα ώστε να λειτουργεί πιο γρήγορα ή πιο αποδοτικά, *καινοτομία προσανατολισμένη στον στόχο*, δηλαδή καινοτομία με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, ο οποίος είναι σαφής εξ αρχής, *προσαρμοστική καινοτομία* η οποία περιλαμβάνει την εξερεύνηση και δοκιμή νέων προσεγγίσεων με σκοπό την ανταπόκριση και προσαρμογή στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, *προληπτική καινοτομία*, καινοτομία που περιλαμβάνει την εξερεύνηση και ενασχόληση με θέματα που αναδύονται και που μπορούν να διαμορφώσουν μελλοντικές προτεραιότητες και δεσμεύσεις.

Επίσης, σύμφωνα με τη μετα-αναλυτική έρευνα των De Vries και συν. (2016) η καινοτομία στον δημόσιο τομέα διακρίνεται στις εξής κατηγορίες:

καινοτομία προϊόντων, η οποία αφορά στην εισαγωγή νέων βελτιωμένων αγαθών ή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πελατών

καινοτομία διεργασιών, η οποία εισάγει νέους και καλύτερους τρόπους εκτέλεσης του έργου και εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών

καινοτομία διοικητικής διαδικασίας, η οποία εστιάζει στη δημιουργία και εισαγωγή νέων οργανωσιακών μεθόδων διοίκησης και εργασίας

καινοτομία τεχνολογικής διαδικασίας, η οποία εστιάζει στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους πολίτες σε έναν οργανισμό

καινοτομία διακυβέρνησης, ανάπτυξη νέων διαδικασιών για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων κοινωνικών προβλημάτων

επικοινωνιακή καινοτομία, εισαγωγή νέων εννοιών και πλαισίων που συμβάλλουν στην αναδιαμόρφωση συγκεκριμένων προβλημάτων και των πιθανών τρόπων επίλυσής τους (www.innovation.gov.gr).

Οι συνεχείς προκλήσεις σε ένα ήδη δυναμικό και περίπλοκο περιβάλλον απαιτούν καινοτομία (Scott και Bruce, 1994). Από το κλίμα αυτό δεν εξαιρούνται οι δημόσιοι οργανισμοί, παρά το γεγονός ότι μέχρι πολύ πρόσφατα, ο δημόσιος τομέας δεν αντιμετώπιζε μεγάλη πίεση για καινοτομία, λόγω του γεγονότος ότι είναι ο αποκλειστικός πάροχος ορισμένων αγαθών και υπηρεσιών και ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα παραδοσιακά έχουν ελάχιστο κίνητρο για καινοτομία (Parker και Bradley, 2000). Ωστόσο τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις σε όλον τον κόσμο έρχονται όλο και περισσότερο αντιμέτωπες με μια ισχυρή απαίτηση για καινοτομία και προσπαθούν να βρουν τρόπους να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις αυτές. Επιπλέον, όλο και περισσότεροι ερευνητές υιοθετούν την άποψη ότι η καινοτομία μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών καθώς και στη βελτίωση της ικανότητας επίλυσης προβλημάτων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι δημόσιοι οργανισμοί στο πλαίσιο των προκλήσεων (Damanpour και Schneider, 2009).

Παρά την αυξημένη ζήτηση για καινοτομία στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα, υφίστανται ορισμένα χαρακτηριστικά του που ενδέχεται να εμποδίσουν τους εργαζόμενους από το να πειραματιστούν με καινοτόμες ιδέες και να αλλάξουν τον τρόπο που εκτελούν τα καθήκοντά τους, όπως είναι η ιεραρχική δομή του η οποία οδηγεί σε αδράνεια, με συνέπεια την αποτυχία υιοθέτησης νέων τάσεων και τεχνικών, η επιμονή στη χρήση αυστηρών κανόνων και διαδικασιών, η αποφυγή ανάληψης ρίσκου με αποτέλεσμα να ακολουθούν πρακτικές του παρελθόντος αντί να πειραματίζονται με νέες ιδέες, η τυποποίηση της εργασίας και λήψης αποφάσεων (Parker και Bradley, 2000; Verhoest και συν., 2007).

2.5.2 Η έννοια της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς

Προκειμένου οι οργανισμοί να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε ένα σύγχρονο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αλλαγές, να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους και να παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που υπερβαίνουν τις προσδοκίες και τις ανάγκες των πελατών, πρέπει να επενδύσουν στην ικανότητα των εργαζομένων τους να καινοτομούν και να την αξιοποιήσουν ακόμη και αν χρειαστεί να πειραματιστούν με την αποτυχία (De Jong και Den Hartog, 2007; Ramamoorthy και συν., 2005). Ωστόσο, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια συνεχής ροή καινοτομιών, πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι πρόθυμοι και ικανοί να καινοτομήσουν (De Jong και Den Hartog, 2007), αλλά και οι οργανισμοί να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να καινοτομούν (Agarwal, 2014).

Η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά ορίζεται ως μια διαδικασία κατά την οποία νέες ιδέες γεννιούνται, δημιουργούνται, αναπτύσσονται, εφαρμόζονται, προωθούνται, πραγματοποιούνται και τροποποιούνται από τους εργαζόμενους, προς όφελος της απόδοσης του ρόλου τους εντός του οργανισμού, συμβάλλοντας παράλληλα στην ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (De Jong και Den Hartog, 2007; De Jong και Den Hartog, 2010; Farr και Ford, 1990; Janssen, 2000; West και Farr, 1989).

Η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά περιγράφεται από τους Bos-Nehles και συν. (2017) ως το σύνολο των ενεργειών του εργαζόμενου που στοχεύουν στη δημιουργία, επεξεργασία και εφαρμογή νέων και χρήσιμων ιδεών που συμβάλλουν στην παραγωγή καινοτόμων αποτελεσμάτων προς όφελος του ατόμου, της ομάδας και του οργανισμού. Βασισμένοι τις απόψεις των Scott και Bruce (1994), οι Carmeli και συν. (2006) όρισαν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά ως μια πολυεπίπεδη διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος αρχικά εντοπίζει το πρόβλημα και δημιουργεί νέες ιδέες ή υιοθετεί άλλες για την επίλυσή του, στη συνέχεια προσπαθεί να τις προωθήσει και να διασφαλίσει υποστήριξη για αυτές και τελικά να τις εφαρμόσει προς όφελος του οργανισμού.

Από τους ανωτέρω ορισμούς γίνεται κατανοητό ότι τη βάση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς συνιστούν οι ιδέες (Scott και Bruce, 1994) και η συμπεριφορά των εργαζομένων οι οποίοι «αναπτύσσουν, μεταφέρουν και τροποποιούν τις ιδέες αυτές» (Van De Ven, 1986).

Η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά έχει αναγνωριστεί ως ένας τύπος συμπεριφοράς εκτός ρόλου επειδή η καινοτομία είναι πάνω και πέρα από τις υποχρεώσεις που περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας (Katz και Kahn, 1978). Συνεπώς, καθώς οι εργαζόμενοι δεν δεσμεύονται και δεν υποχρεούνται στην εκδήλωση καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, επαφίεται στην προθυμία και την ικανότητά τους να αναλάβουν αυτόν τον επιπλέον ρόλο (Huhtala και Parzefall, 2007). Κατόπιν αυτών και δεδομένου ότι οι αξιολογήσεις των εργαζομένων και οι προαγωγές τους επικεντρώνονται κυρίως στην απόδοσή τους βάσει προκαθορισμένων προτύπων, παρά στο πόσο καινοτόμοι είναι, καθώς και ότι το κίνητρο για τους εργαζόμενους να ασχοληθούν οικειοθελώς με καινοτόμες δραστηριότητες δεν είναι ισχυρά, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τους τρόπους με τους οποίους τα στελέχη μπορούν να ενθαρρύνουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να εκδηλώσουν καινοτόμο συμπεριφορά (Yuan και Woodman, 2010).

Στη βιβλιογραφία οι έννοιες καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά και δημιουργικότητα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, ωστόσο στην παρούσα έρευνα θα τις διαχωρίσουμε. Η δημιουργικότητα των εργαζομένων αφορά στην παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών σχετικά με προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες (Amabile, 1988), ενώ η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά περιλαμβάνει και την εφαρμογή των ιδεών αυτών (Anderson και συν., 2014; De Jong και Den Hartog, 2007). Η δημιουργικότητα μπορεί να θεωρηθεί βασικό στοιχείο και προαπαιτούμενο της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς και είναι πιο εμφανής στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας της καινοτομίας

κατά το οποίο εντοπίζονται τα προβλήματα και τα κενά στην αποδοτικότητα και δημιουργούνται οι ιδέες (Anderson και συν., 2014; De Jong και Den Hartog, 2010; Scott και Bruce, 1994). Επιπλέον, η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά προορίζεται να παρέχει κάποιο όφελος στους εργαζόμενους, την ομάδα και τον οργανισμό. Σύμφωνα με τους Anderson και συν. (2004) η δημιουργικότητα περιγράφει τη δημιουργία κάτι νέου, ενώ η καινοτομία περιλαμβάνει επιπλέον την εφαρμογή ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας που χρησιμοποιείται ήδη αλλού, με την προϋπόθεση ότι πρόκειται για νέα εφαρμογή εντός συγκεκριμένου ρόλου, ομάδας ή οργανισμού (Anderson και συν., 2004). Οι απλές καινοτομίες ολοκληρώνονται συχνά από τους ίδιους τους εργαζόμενους που εμπλέκονται, ενώ οι πιο πολύπλοκες καινοτομίες απαιτούν συνήθως ομαδική εργασία, ειδικές γνώσεις, ικανότητες και εργασιακούς ρόλους (Kanter, 1988).

Όπως προαναφέρθηκε η καινοτόμος συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιβίωση του οργανισμού στο πλαίσιο του μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού οικονομικού περιβάλλοντος και της παγκοσμιοποίησης. Επίσης, επιτρέπει στους οργανισμούς να προσαρμοστούν στις οικονομικές αλλαγές που διεξάγονται με ταχύτατους ρυθμούς και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά συμβάλλει στην οργανωσιακή επιτυχία (Amabile, 1988; Axtell και συν., 2000), διότι οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται. Η καινοτόμος συμπεριφορά των εργαζομένων μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή τους, αποτρέποντας το να παραμείνουν αδρανείς και ενισχύοντας την προσπάθεια δημιουργίας και εφαρμογής νέων ιδεών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Janssen, 2000)

2.5.3 Στάδια καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά διακρίνεται σε δύο στάδια: τη δημιουργία ιδεών που ταυτίζεται με τη δημιουργικότητα και την εφαρμογή των ιδεών (Axtell και συν., 2000 ; Hammond και συν., 2011, Yuan και Woodman, 2010).

Για τους Scott και Bruce (1994) η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά αποτελεί μια πολυεπίπεδη διαδικασία και βασιζόμενοι στον Kanter (1988) διέκριναν τρία στάδια. Συγκεκριμένα, αφετηρία της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς αποτελεί ο προσδιορισμός του προβλήματος και η δημιουργία νέων ιδεών ή η υιοθέτηση ιδεών για την επίλυσή του, ακολουθεί η προώθηση των ιδεών αυτών και η αναζήτηση υποστήριξης εντός και εκτός του οργανισμού και ολοκληρώνεται με την υλοποίησή τους και την απόδειξη της χρησιμότητάς τους για τον οργανισμό. Τη συγκεκριμένη διάκριση υιοθέτησε και ο Janssen (2000). Ωστόσο, οι De Jong και Den Hartog (2010) παρατηρώντας ότι η δημιουργία ιδεών αποτελεί ευρεία έννοια, εστίασαν την έρευνά τους στο τι είναι αυτό που προκαλεί τη δημιουργία, καταλήγοντας ότι τα στάδια της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς είναι τέσσερα: η εξερεύνηση ιδεών, η δημιουργία ιδεών, η προώθηση ιδεών και η υλοποίηση ιδεών, παρατήρησαν όμως ότι αποτελεί μονοδιάστατη έννοια.

Δημιουργία ιδεών

Η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά ξεκινά με τον εντοπισμό του προβλήματος ή του κενού στην αποδοτικότητα και ακολουθεί η δημιουργία νέων λύσεων ή ιδεών ή υιοθέτηση άλλων για την αντιμετώπιση του προβλήματος ή του κενού (Scott και Bruce, 1994). Δηλαδή αφορά στην παραγωγή νέων και χρήσιμων ιδεών που σχετίζονται με νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες, την είσοδο σε νέες αγορές, τη βελτίωση τρεχουσών διαδικασιών εργασίας ή γενικά λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν (Amabile, 1988; De Jong και Den Hartog, 2010; Kanter, 1988). Ουσιαστικά, όπως αναφέρει ο Drucker (1985), τα ανακύπτοντα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία, οι ασυνέχειες και οι ασυνέπειες αποτελούν το κίνητρο για τη δημιουργία ιδεών (Janssen, 2000). Ουσιαστικά, ο εργαζόμενος αφού εντοπίσει προβλήματα που αφορούν στις τρέχουσες μεθόδους και διαδικασίες εργασίας, προσπαθεί να αναπτύξει καινοτόμες ιδέες με στόχο την επίλυση των προβλημάτων αυτών.

Πρώθηση ιδεών

Αφού δημιουργηθεί μια ιδέα ακολουθεί η πρώθησή της, δηλαδή η αναζήτηση υποστήριξης για τη συγκεκριμένη ιδέα (Scott και Bruce, 1994). Οι περισσότερες ιδέες πρέπει να προωθούνται, καθώς συχνά δεν ταιριάζουν με αυτές που έχουν χρησιμοποιηθεί μέχρι εκείνη τη χρονική περίοδο από την ομάδα εργασίας ή τον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Kanter (1988) ακόμα κι αν κάποιες ιδέες φαίνεται εκ των προτέρων ότι θα συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης, για τις περισσότερες δεν είναι βέβαιο ότι τα οφέλη τους θα υπερβούν το κόστος ανάπτυξης και εφαρμογής τους ή ότι θα μειώσουν την αντίσταση στην αλλαγή. Προκειμένου η πρώθηση των ιδεών να στεφθεί με επιτυχία, θα πρέπει να εστιάζει σε άτομα τα οποία κατέχουν ρόλους που υποστηρίζουν και προωθούν τις δημιουργικές ιδέες, οικοδομούν συμμαχίες που θα επιδείξουν εμπιστοσύνη στην επιτυχία της καινοτομίας, συμβάλλουν στην άρση των εμποδίων και συνεισφέρουν στην υλοποίηση καινοτόμων ιδεών εντός του οργανισμού (De Jong και Den Hartog, 2010; Kanter, 1988).

Εφαρμογή ιδεών

Το τελικό στάδιο δηλαδή η εφαρμογή των ιδεών, η οποία μάλιστα αποτελεί και το αποτέλεσμα της όλης προσπάθειας, περιλαμβάνει την υιοθέτηση των καινοτόμων ιδεών και την εφαρμογή τους τόσο στις εργασιακές διεργασίες όσο και τις συμπεριφορές (De Jong και Den Hartog, 2010) και τη δημιουργία καινοτόμων μοντέλων (Scott και Bruce, 1994).

Συνεπώς, η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά αποτελεί μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων, σε κάθε ένα εκ των οποίων απαιτούνται διαφορετικές δραστηριότητες και συμπεριφορές. Επιπλέον, καθώς η καινοτομία στην πραγματικότητα χαρακτηρίζεται από ασυνεχείς δραστηριότητες παρά από διακριτά, διαδοχικά στάδια, τα άτομα αναμένεται να συμμετέχουν σε οποιονδήποτε συνδυασμό αυτών των συμπεριφορών ανά πάσα στιγμή (Scott και Bruce, 1994).

Ορισμένες έρευνες προτείνουν να εκλαμβάνεται η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά ως μονοδιάστατη κατασκευή κατά τη μέτρησή της, ενώ άλλες έρευνες προτείνουν να εκλαμβάνεται ως πολυδιάστατη. Υπάρχουν όμως και έρευνες, οι οποίες αναγνωρίζουν τις τρεις διαστάσεις της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς (δημιουργία, προώθηση και υλοποίηση ιδεών), ωστόσο τη μετρούν ως μονοδιάστατη κατασκευή (Carmeli και Spreitzer, 2009; Janssen, 2004; Scott και Bruce, 1994). Την άποψη αυτή θα υιοθετήσουμε στην παρούσα έρευνα, διότι ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνολική καινοτόμο συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

2.5.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς

Οργανωσιακοί παράγοντες

Το οργανωσιακό κλίμα έχει ιδιαίτερη σημασία για την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, το αντιληπτό από τους εργαζόμενους οργανωσιακό κλίμα το οποίο επιτρέπει την καινοτομία, αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς καθώς σηματοδοτεί αντίστοιχες προσδοκίες και τα αποτελέσματα που απορρέουν από αυτή (Scott και Bruce, 1994; Yuan και Woodman, 2010; Park και Jo, 2018). Σύμφωνα με τους Yuan και Woodman (2010) η προσδοκία των εργαζομένων για τα πιθανά αποτελέσματα της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς καθορίζει τον βαθμό στον οποίο θα είναι πρόθυμοι να εμπλακούν σε αυτή, επιβεβαιώνοντας τη θεωρία προσδοκίας του Vroom (1982), ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να ασχοληθούν με την καινοτομία όταν πιστεύουν ότι οι συνέπειες της συμπεριφοράς τους παράγουν σημαντικά οφέλη για αυτούς.

Ένας οργανισμός ο οποίος τιμωρεί τους εργαζόμενους όταν ο πειραματισμός με νέες ιδέες δεν στέφεται με επιτυχία, αποτρέπει την εμπλοκή τους σε αντίστοιχους πειραματισμούς. Αντίθετα, σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον το οποίο υποστηρίζει, ενθαρρύνει και ανταμείβει την καινοτομία, οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν καινοτόμο συμπεριφορά (Park και Jo, 2018). Εν ολίγοις, εάν ένας οργανισμός αδιαφορεί ή δεν υποστηρίζει την καινοτομία, τότε οι εργαζόμενοι πιθανόν να μην έχουν κίνητρο να αναλάβουν ρίσκο και να συμμετέχουν στην παραγωγή και την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών.

Οι Scott και Bruce (1994) υποστηρίζουν ότι είναι πολύ σημαντικό για την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, η σχέση μεταξύ οργανισμού και εργαζόμενου να χαρακτηρίζεται από υποστήριξη, εμπιστοσύνη και αυτονομία. Επίσης οι Hammond και συν. (2011) αναφέρουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ύπαρξη ενός οργανωσιακού κλίματος και ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας που ενθαρρύνει τη συμμετοχικότητα και παρέχει ψυχολογική ασφάλεια, αναπτύσσουν

καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου οργανωσιακού περιβάλλοντος, στο πλαίσιο του οποίου οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ασφαλείς απέναντι στην καινοτομία, η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει δύο μηχανισμούς οι οποίοι ενισχύουν τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων στην καινοτομία, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης απέναντι στην καινοτομία και την αναγνώριση της σημασίας της καινοτομίας.

Ουσιαστικά, οι οργανωσιακοί στόχοι αναφορικά με την καινοτομία θα πρέπει να γνωστοποιούνται με σαφήνεια, καθώς οι οργανισμοί καλούνται να αντιμετωπίσουν το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ταυτίζουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά με την ανάληψη ρίσκου, την αβεβαιότητα και την αμφισβήτηση των καθιερωμένων εργασιακών στόχων, των μεθόδων εργασίας, των σχέσεων εργασίας (Bysted και Jespersen, 2014).

Επιπλέον, η ενδυνάμωση των εργαζομένων ως μια προσέγγιση διοίκησης υψηλής απόδοσης, επιτρέπει στους οργανισμούς να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και καινοτόμοι. Οι Fernandez και Moldogaziev (2013) σε έρευνα που διεξήχθη στον δημόσιο τομέα, επιβεβαίωσαν τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών σύμφωνα με τα οποία οι οργανισμοί που εφαρμόζουν πρακτικές ενδυνάμωσης, όπως το να παρέχουν στους υπαλλήλους πολλές ευκαιρίες για ανάληψη πρωτοβουλίας σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν στην εργασία τους καθώς και να αποκτήσουν περαιτέρω γνώσεις και δεξιότητες σχετικά με αυτή, τείνουν να είναι πιο καινοτόμοι από άλλους.

Οι Suseno και συν. (2019) στην έρευνά τους σε υπαλλήλους του δημοσίου τομέα επιβεβαίωσαν ότι στο πλαίσιο ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος οι εργαζόμενοι παρακινούνται να συνεργαστούν, γεγονός που ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά, αν λάβουμε υπόψη ότι οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατία, ιεραρχία, αποφυγή ρίσκου, εμμονή στους κανόνες, στοιχεία που ενδέχεται να εμποδίσουν την καινοτομία (Frees και συν., 2015).

Ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για την επιτυχημένη καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά αποτελεί το εσωτερικό κλίμα που δημιουργεί η διοίκηση ώστε να παρακινήσει τους εργαζόμενους να ασχοληθούν με την καινοτομία (Dorenbosch και συν., 2005). Η διοίκηση μπορεί να προωθήσει, να τονώσει και να υποστηρίξει την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά μέσω οργανωσιακών πρακτικών και μηχανισμών, όπως είναι η συμμετοχικότητα, η αποκέντρωση εξουσίας, τα παραδοσιακά οικονομικά κίνητρα (Bysted και Jespersen, 2014; Dorenbosch και συν., 2005; Scott και Bruce, 1994), η υποστήριξη, η παροχή πόρων και η ενθάρρυνση ανάληψης ρίσκου (Alrkan και συν., 2010). Ουσιαστικά, ακόμα και αν οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που ενισχύουν την καινοτομία, πιθανό να απογοητεύονται και να εγκαταλείπουν τις καινοτόμες ιδέες τους όταν αυτές απορρίπτονται ή δεν υποστηρίζονται από τους προϊσταμένους τους (Scott και Bruce, 1994). Επίσης, η παροχή στους εργαζόμενους των απαραίτητων πόρων και εφοδίων από τον οργανισμό, όπως είναι η πρόσβαση σε πληροφορίες, η εκπαίδευση, οι οικονομικοί πόροι και η υλικοτεχνική υποστήριξη,

διευκολύνουν την ανάπτυξη της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς (Hammond και συν. 2011; Scott και Bruce, 1994). Επιπλέον, η ανάπτυξη ικανοτήτων σχετίζεται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, καθώς η ικανότητα των εργαζομένων να δημιουργούν και να καινοτομούν ενισχύεται όταν επιδιώκουν γενικότερα την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Μάλιστα οι οργανισμοί που επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων εμφανίζουν υψηλότερη καινοτομία (Bysted και Jespersen, 2014).

Οι Bos-Nehles και συν. (2017) προσδιόρισαν επτά πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, τις οποίες κατέταξαν σε τρεις κατηγορίες. Συγκεκριμένα, η ικανότητα για καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά ενισχύεται από την εκπαίδευση-ανάπτυξη των εργαζομένων, η παρακίνηση για καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά ενισχύεται από την ανταμοιβή και την εργασιακή ασφάλεια και οι ευκαιρίες για καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά παρέχονται μέσω της αυτονομίας, της σύνθεσης της εργασίας, των απαιτήσεων της εργασίας, της πίεσης χρόνου και της ανατροφοδότησης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Janssen (2000) στην Ολλανδία, οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον υψηλό βαθμό άσκησης επιρροής τους στο εργασιακό περιβάλλον, τους ωθούν στη δημιουργία, την προώθηση και την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών. Δηλαδή, όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν επιρροή στο εργασιακό περιβάλλον, είναι πιο πιθανό να εκτελούν καινοτόμες δραστηριότητες συγκριτικά με τις περιπτώσεις που αντιλαμβάνονται την απουσία αυτής της επιρροής. Επιπλέον, η αντιληπτή υποστήριξη εκ μέρους των προϊσταμένων τους σχετικά με την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών στο εργασιακό περιβάλλον, τους ενθαρρύνει να αξιοποιήσουν την επιρροή αυτή και να πείσουν τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους για την ανάπτυξη και εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών, ενώ σε περίπτωση απουσίας της ανωτέρω υποστήριξης, ελλοχεύει ο φόβος της αποτυχίας. Δηλαδή, το πώς ανταποκρίνονται οι προϊστάμενοι στις καινοτόμες ιδέες ενθαρρύνει ή εμποδίζει τους υπαλλήλους να εκτελέσουν καινοτόμες δραστηριότητες.

Σχέσεις με προϊστάμενο και συναδέλφους

Οι έρευνες για τη σχέση ηγεσίας και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς εστιάζουν στη μετασχηματιστική ηγεσία, τη συμμετοχική ηγεσία και τη θεωρία σχέσης ηγέτη-μέλους (LMX) (De Jong και Den Hartog, 2007). Συγκεκριμένα η μετασχηματιστική ηγεσία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να έχουν μια νέα οπτική των προβλημάτων και να βελτιώσουν τις δυνατότητές τους με αποτέλεσμα να ενισχύεται η δημιουργικότητά τους. Επιπλέον έχει αποδειχθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την ενδυνάμωση των εργαζομένων, ακόμη και στον δημόσιο τομέα που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας και αυστηρή ιεραρχία (Park και Rainey, 2008).

Σε μια μελέτη 168 ισπανικών εταιρειών οι García-Morales και συν. (2012) κατέληξαν στην ύπαρξη άμεσης θετικής σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της καινοτομίας και έμμεσης μέσω της απόκτησης ικανοτήτων, επικεντρώνοντας στη μάθηση. Όσον αφορά στη συμμετοχική ηγεσία η οποία περιλαμβάνει τη χρήση διαδικασιών λήψης αποφάσεων που επιτρέπουν στους υφιστάμενους να επηρεάζουν σημαντικές αποφάσεις και τους παρέχουν αυτονομία στο σχεδιασμό των δικών τους εργασιακών καθηκόντων, σχετίζεται επίσης θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (Axtell και συν., 2000; De Jong και Den Hartog, 2007; De Jong και Den Hartog, 2010). Σύμφωνα με τη θεωρία σχέσης ηγέτη-μέλους, η ύπαρξη υψηλής ποιότητας σχέσης μεταξύ τους σχετίζεται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, διότι περιλαμβάνει την παροχή υποστήριξης και πόρων στους εργαζόμενους, την αναγνώριση (De Jong και Den Hartog, 2007), την αυτονομία κατά τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, στοιχείο απαραίτητο για την ανάπτυξη καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς (Scott και Bruce, 1994) και τον πειραματισμό με καινοτόμες ιδέες, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που έχουν σχέσεις χαμηλής ποιότητας (Parzefall και συν., 2008). Επίσης οι συγκεκριμένες σχέσεις χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη των ηγετών προς τις ικανότητες των υφισταμένων, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να αισθάνονται ασφαλείς για την εκδήλωση καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς καθώς δεν αντιμετωπίζουν έλεγχο, περιορισμούς, εμπόδια ή τον φόβο των συνεπειών (Park και Jo, 2018).

Οι De Jong και Den Hartog (2007) στην έρευνά τους εντόπισαν τις συμπεριφορές των προϊσταμένων-ηγετών που σχετίζονται με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Αναλυτικά οι συμπεριφορές είναι:

καινοτόμα πρότυπα ρόλων: να αποτελούν οι ίδιοι πρότυπα καινοτόμου συμπεριφοράς, διευρύνοντας τις ευκαιρίες, δημιουργώντας ιδέες, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη και καταβάλλοντας προσπάθειες για αυτή

ενθάρρυνση: να προκαλούν τους υφιστάμενους τους να εκφράζουν καινοτόμες ιδέες

ενθάρρυνση διάχυσης γνώσης: να ενθαρρύνουν την ανοικτή και διαφανή επικοινωνία, να εισάγουν υποστηρικτικές μορφές επικοινωνίας όπως άτυπες συναντήσεις εργασίας

διαμόρφωση οράματος: επικοινωνία οράματος για τον ρόλο και τους προτεινόμενους τύπους της καινοτομίας, παρέχοντας οδηγίες για μελλοντικές δραστηριότητες

συμβουλευτική: να ελέγχουν τις αλλαγές πριν την έναρξή τους και αυτό να γίνεται σε συνεργασία με όσους θα επηρεαστούν από τις αλλαγές αυτές, ενσωματώνοντας τις ιδέες και τις προτάσεις τους στις τελικές αποφάσεις

ανάθεση: να εκχωρούν στους υφιστάμενους επαρκή αυτονομία ώστε να επιτελούν το έργο τους με ανεξαρτησία

υποστήριξη στην καινοτομία: να είναι φιλικόι απέναντι στους εργαζόμενους που ενεργούν καινοτόμα και να τους στηρίζουν όταν προκύπτουν προβλήματα

παροχή ανατροφοδότησης: να διασφαλίσουν ότι υφίσταται ανατροφοδότηση εκατέρωθεν αλλά και από τους πελάτες

αναγνώριση: να εκτιμούν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά

παροχή πόρων: να παρέχουν χρόνο και χρήμα για την υλοποίηση των ιδεών

παρακολούθηση: να διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα

ανάθεση καθηκόντων: να αναθέτουν στους εργαζόμενους καθήκοντα που τους κεντρίζουν το ενδιαφέρον και τους προκαλούν, να επιδιώκουν την εργασιακή δέσμευσή τους

Οι ηγέτες των οργανισμών πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον για συνεχή καινοτομία που να ανταποκρίνεται στις διακυμάνσεις της ζήτησης της αγοράς, προκειμένου να διασφαλίσουν την επιβίωσή τους (Scott και Bruce, 1994). Στον σημαντικό βαθμό της άσκησης επιρροής των ηγετών σε όλη τη διαδικασία της καινοτομίας και τη διευκόλυνση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς αναφέρθηκαν και οι Hammond και συν. (2011). Συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι οι ηγέτες μέσω της καθοδήγησης, της υποστήριξης, της ενίσχυσης της εσωτερικής παρακίνησης και της εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την εργασία, συμβάλλουν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Η *υποστήριξη των συνεργατών* η οποία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι συνεργάτες τους είναι πρόθυμοι να τους παράσχουν βοήθεια για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων τους και η οποία επιπλέον περιλαμβάνει κοινωνικο-συναισθηματική υποστήριξη όπως αγάπη, φροντίδα και ενσυναίσθηση (Bani-Melhem και συν., 2018) αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις κοινωνικές υποστηρίξεις που αναμένουν οι εργαζόμενοι στον εργασιακό χώρο (Bani-Melhem και συν., 2018; Li και Liu, 2019). Γενικότερα, η υποστήριξη συνεργατών μπορεί να διευκολύνει και να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ανταλλάσσουν γνώσεις και εμπειρίες, ιδιαίτερα όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν ένα νέο ή σύνθετο θέμα στην εργασία τους (Scott και Bruce, 1994). Όταν ένας εργαζόμενος περιβάλλεται από συναδέλφους που είναι έτοιμοι και πρόθυμοι να μοιραστούν την εμπειρία τους και να παράσχουν βοήθεια κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, είναι πιο πιθανό να αποκτήσει εμπιστοσύνη στην ικανότητά του να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις και να γίνει καινοτόμος (Zhou και George, 2001; Bani-Melhem και συν., 2018). Η συνεργασία με υποστηρικτικούς υπαλλήλους δημιουργεί ένα περιβάλλον όπου οι καινοτόμες ιδέες μπορούν να συζητηθούν πιο ελεύθερα και ανοιχτά, ενισχύοντας έτσι την εκδήλωση καινοτόμου συμπεριφοράς στον οργανισμό (Bani-Melhem και συν., 2018). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Hammond και συν. (2011) οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν εσωτερική κοινωνική υποστήριξη από τα μέλη της ομάδας μπορούν πιο εύκολα να εφαρμόσουν τις ιδέες τους, καθώς ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον συμβάλλει στην καινοτομία.

Αλλά και οι εξωτερικές επαφές που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι σχετίζονται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, καθώς μέσω των επαφών αυτών έχουν περισσότερες ευκαιρίες να εμπλακούν σε καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, είναι εκτεθειμένοι σε διαφορετικές αντιλήψεις, απόψεις και ιδέες και συνεπώς ενισχύεται η δημιουργικότητά τους (De Jong και Den Hartog, 2010).

Εργασιακοί παράγοντες

Οι Suseno και συν. (2020) στην έρευνά τους επιβεβαίωσαν την άμεση επίδραση των χαρακτηριστικών της εργασίας στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας, σύμφωνα με τους Suseno και συν. (2020) περιλαμβάνουν: (α) *την ποικιλία των καθηκόντων*, αφορά στα διαφορετικά καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του και ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων, διότι παρέχει στον εργαζόμενο έναν υψηλό βαθμό ελευθερίας να αναπτύξει και να αξιολογήσει νέες ιδέες, (β) *τη σημασία των καθηκόντων*, η οποία αντανακλά τον βαθμό στον οποίο η εργασία κάποιου μπορεί να επηρεάσει τις ζωές των άλλων, υποστηρίζουν μάλιστα ότι όσοι κατέχουν εργασίες που έχουν κάποια επιρροή στους άλλους, επιθυμούν να είναι καινοτόμοι, (γ) *η ταυτότητα των εργασιών* η οποία αφορά σε όλα τα στάδια της εργασίας και αναφέρουν ότι οι κάτοχοι θέσεων από τις οποίες αποκτούν πιο ευρεία αντίληψη είναι περισσότερο καινοτόμοι (δ) *η ανατροφοδότηση*, αφορά στη σημασία των άμεσων και σαφών πληροφοριών σχετικά με την απόδοση ενός εργαζόμενου και την ποιότητα της εργασίας, συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι όσοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση είναι περισσότερο καινοτόμοι, καθώς ανανεώνουν ή αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες για να βελτιώσουν την εργασιακή απόδοσή τους (ε) *η αυτονομία* στην εργασία η οποία σχετίζεται με την ανεξαρτησία ενός εργαζόμενου να καθορίζει τη δουλειά του, να λαμβάνει αποφάσεις και να επιλέγει μεθόδους εκτέλεσης καθηκόντων, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να δημιουργούν, να πειραματίζονται και να αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες ή να αναζητήσουν καινοτόμες λύσεις στα προβλήματα που ανακύπτουν στην εργασία τους (Alpkan και συν., 2010; Bysted και Jespersen, 2014; Hammond και συν., 2011) και επιπλέον συμβάλλει στην ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων των εργαζομένων να καινοτομούν (Grant και Berry, 2011).

Ο Amabile (1988) αναφερόμενος στην πολυπλοκότητα της εργασίας, υποστηρίζει ότι μια πολύπλοκη δουλειά χαρακτηρίζεται από λιγότερη ρουτίνα και ενέχει περισσότερες προκλήσεις, στοιχεία που παρακινούν του εργαζόμενους να δημιουργήσουν νέες και καινοτόμες ιδέες.

Τέλος, όταν οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας περιλαμβάνουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, και οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αναμένεται από αυτούς να επιδείξουν αντίστοιχα καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, είναι πιο πιθανό να επενδύσουν χρόνο και ενέργεια για την υιοθέτηση αντίστοιχης συμπεριφοράς (Hammond και συν., 2011)

Ατομικοί παράγοντες

Ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας που σχετίζεται με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά είναι η προληπτική συμπεριφορά (Park και Jo, 2018; Seibert και συν., 2001; Suseno και συν., 2019).

Οι προληπτικοί υπάλληλοι προσπαθούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες και να τις αξιοποιήσουν για να δημιουργήσουν ωφέλιμες αλλαγές. Επιπλέον επιθυμούν να βελτιώνονται συνεχώς αποκτώντας νέες γνώσεις και δεξιότητες, αξιοποιώντας τις προκλήσεις της εργασίας τους και έχουν την τάση να εμπλέκονται πιο εύκολα σε καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Επίσης η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά σχετίζεται με τη δημιουργική προσωπικότητα και την προθυμία των εργαζομένων να αποκτήσουν νέες εμπειρίες, καθώς τα συγκεκριμένα άτομα διακρίνονται από αναπτυγμένη πνευματική περιέργεια, φαντασία, ανεξαρτησία, και συνεπώς δεν θα προσπαθήσουν να αποφύγουν τις νέες εμπειρίες και τις αλλαγές που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της καινοτομίας (Hammond και συν., 2011).

Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά οι έρευνες εστιάζουν στο μορφωτικό επίπεδο (εκπαίδευση) και τον χρόνο προϋπηρεσίας στην τρέχουσα θέση (εμπειρία) ως εκείνα τα οποία επηρεάζουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Επιπλέον, τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά αντανακλούν τη γνώση που έχει αποκτηθεί σχετικά με την εργασία μέσω της επίσημης εκπαίδευσης και της εμπειρίας (Hammond και συν., 2011). Τα άτομα μέσω των γνώσεων και των εμπειριών που αποκτούν, δημιουργούν ένα μεγαλύτερο και πιο ολοκληρωμένο αποθετήριο δυνατοτήτων ανταπόκρισης στα εργασιακά θέματα, και ιδεών για την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν (Amabile, 1988).

Επιπλέον, τα κίνητρα που πηγάζουν από το ίδιο το άτομο (Wang, 2013) καθώς και τα εξωγενή κίνητρα, όπως για παράδειγμα το να ανταμείβονται οι καινοτόμες διαδικασίες από τον οργανισμό, σχετίζονται με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (Hammond και συν., 2011). Ωστόσο, ο Wang (2013) υποστηρίζει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων δεν συνεπάγεται αυτόματα την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, αλλά παράλληλα οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόσουν συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης προκειμένου να τους διευκολύνουν να επεκτείνουν τις γνώσεις τους και να ενισχύσουν τη δέσμευσή τους.

Τέλος, η αυτο-αποτελεσματικότητα η οποία διακρίνεται σε εργασιακή αυτό-αποτελεσματικότητα, η οποία αφορά τις πεποιθήσεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή απόδοση, και σε δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα, και αφορά στις πεποιθήσεις σχετικά με τη δημιουργική απόδοση, σχετίζεται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (Hammond και συν., 2011).

2.6 Θεωρητική προσέγγιση

2.6.1 Θεωρία πορείας – στόχου

Στο ευρύτερο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης και ηγεσίας η διοικητική καθοδήγηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα (Hamlin και συν., 2006) και ως εκ τούτου η θεωρία πορείας-στόχου επιλέχθηκε ως θεωρητικό πλαίσιο για τα αποτελέσματα της διοικητικής καθοδήγησης.

Η θεωρία πορείας-στόχου όπως αναπτύχθηκε από τους Evans (1970) και House (1971) μπορεί να περιγραφεί ως μια διαδικασία κατά την οποία οι ηγέτες καλούνται να επιλέξουν εκείνες τις συμπεριφορές που ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες των υφισταμένων τους και το εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να τους καθοδηγήσουν (πορεία) κατά την εκτέλεση και επίτευξη των καθημερινών δραστηριοτήτων τους (στόχοι) (Northouse, 2013).

Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στη θεωρία των προσδοκιών όπως την ανέπτυξε ο Vroom (1964), σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι παρακινούνται και αποδίδουν περισσότερο όταν αντιλαμβάνονται ότι είναι ικανοί να εκτελέσουν τα εργασιακά καθήκοντά τους, καθώς και όταν οι εργασιακές προσπάθειές τους τυγχάνουν αναγνώρισης και εκτίμησης (House και Mitchell, 1975).

Συνεπώς, η θεωρία πορείας-στόχου εξηγεί τους τρόπους με τους οποίους οι προϊστάμενοι μπορούν να επηρεάσουν τις αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με τους στόχους τους και τα «μονοπάτια» που θα επιλέξουν για την επίτευξή τους (House, 1996). Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν καλύτερη απόδοση όταν αντιλαμβάνονται ότι οι προϊστάμενοι τους καθοδηγούν παρέχοντας σαφείς οδηγίες, διευκρινίζοντας την πορεία μέσω ενός ρόλου ή μιας συμπεριφοράς, και όταν πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους υποστηρίζουν παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους (Evans, 1970; House, 1971).

Πιο συγκεκριμένα, οι προϊστάμενοι παρακινούν τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοσή τους όταν συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις (Northouse, 2013): πρώτον, όταν επηρεάζουν τις αντιλήψεις των υφισταμένων τους και κάνουν τους στόχους να φαίνονται σημαντικοί και ανταποδοτικοί, δεύτερον, όταν παρέχουν σαφείς διαδρομές για την επίτευξη των στόχων και τους διευκολύνουν μέσω της καθοδήγησης, της ανατροφοδότησης και της υποστήριξης, τρίτον, όταν αφαιρούν τα εμπόδια προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και τέλος, όταν αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των καθημερινών δραστηριοτήτων.

Ως εκ τούτου αποτελεί καθήκον του προϊσταμένου η παροχή βοήθειας στους υφιστάμενους για την επίτευξη των στόχων, η καθοδήγηση και η υποστήριξη, όποτε κρίνεται αναγκαίο, και η διασφάλιση ότι οι στόχοι τους είναι συμβατοί με τους στόχους του οργανισμού. Το γεγονός ότι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του προϊσταμένου ως κίνητρο και πηγή ικανοποίησης, ενεργοποιεί θετικές στάσεις και βελτιώνει την απόδοσή τους. Για τον λόγο αυτό, οι προϊστάμενοι πρέπει να επιδεικνύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές. Χαρακτηριστικά οι House και Mitchell (1974) πρότειναν τέσσερις συμπεριφορές αποτελεσματικής διοίκησης και ηγεσίας:

καθοδήγηση πορείας-στόχου, ο ηγέτης παρέχει στους εργαζόμενους αυτό που αναμένουν, τους καθοδηγεί κατά την εκτέλεση των διαδικασιών ορίζοντας τις κατευθυντήριες γραμμές που μειώνουν την ασάφεια ρόλων και παρακινούν την απόδοση, καθώς και μέσω αμοιβών και εξέλιξης της σταδιοδρομίας

υποστηρικτική συμπεριφορά ηγέτη, ο ηγέτης υποστηρίζει τους εργαζόμενους δημιουργώντας ένα φιλικό περιβάλλον στο πλαίσιο του οποίου μειώνεται το άγχος και ενισχύεται η εμπιστοσύνη τους

συμμετοχική συμπεριφορά ηγέτη που προσανατολίζεται στη συλλογική λήψη αποφάσεων, αυξάνοντας την αυτονομία

συμπεριφορά προσανατολισμένη στην επίτευξη, η οποία καθοδηγείται από την αριστεία απόδοσης των εργαζομένων σε προκλητικούς στόχους.

Η θεωρία πορείας-στόχου εμπλουτίστηκε από τον House (1996) με άλλες παραμέτρους όπως η διευκόλυνση της εργασίας, η διαδικασία λήψης αποφάσεων προσανατολισμένη στην ομάδα, η εκπροσώπηση και η δικτύωση μέσω της ομαδικής εργασίας και η διοίκηση βάσει της αξίας. Συνεπώς η διοικητική καθοδήγηση μπορεί να προταθεί ως μια επιπλέον παράμετρος για την επίτευξη μιας πιο αποτελεσματικής συμπεριφοράς πορείας-στόχου εκ μέρους του ηγέτη.

Στη συγκεκριμένη έρευνα και στο πλαίσιο της θεωρίας πορείας-στόχου θεωρούμε τη διοικητική καθοδήγηση ως παράγοντα αποτελεσματικής διοίκησης και ηγεσίας. Δηλαδή οι προϊστάμενοι και οι ηγέτες μέσω της καθοδήγησης παρακινούν τους υπαλλήλους και μέσω της υποστήριξης, της παροχής κατευθύνσεων και της συμμετοχικότητας προσδιορίζουν και κάνουν πιο σαφείς τους τρόπους επίτευξης των τιθέμενων στόχων.

Αρκετοί ερευνητές, έχουν υποστηρίξει ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης συμβάλλει στην εξάλειψη της ασάφειας ρόλων, γεγονός που με τη σειρά του συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Ellinger και Bostrom, 1999; Ellinger και συν., 2003). Συνεπώς, στην παρούσα εργασία πλαισιώνουμε τη διοικητική καθοδήγηση από το μοντέλο διοίκησης όπως αυτό περιγράφηκε παραπάνω και εξετάζουμε τις σχέσεις της με την εργασιακή ικανοποίηση, τη σαφήνεια ρόλου και την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά.

2.6.2 Θεωρία κινήτρων σταδιοδρομίας

Σύμφωνα με τον London (1983) το κίνητρο σταδιοδρομίας περιλαμβάνει την αναζήτηση και την αποδοχή μιας δουλειάς, την απόφαση να παραμείνει κάποιος σε έναν οργανισμό, την αναθεώρηση των επαγγελματικών σχεδίων, την αναζήτηση νέων εργασιακών εμπειριών και την κατάρτιση για την επίτευξη στόχων σταδιοδρομίας.

Συνεπώς, τα κίνητρα σταδιοδρομίας είναι μια πολυδιάστατη έννοια που αποτελείται από την ταυτότητα, τη διορατικότητα και την ανθεκτικότητα σταδιοδρομίας:

η ταυτότητα σταδιοδρομίας είναι ο βαθμός στον οποίο τα άτομα ταυτίζονται με τη σταδιοδρομία τους. Περιλαμβάνει μεταβλητές όπως η εμπλοκή στην εργασία, ο επαγγελματικός προσανατολισμός, η εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση

η διορατικότητα σταδιοδρομίας αναφέρεται στον βαθμό που κάποιος έχει ρεαλιστικές αντιλήψεις για τη σταδιοδρομία του και τις συνδέει αποτελεσματικά με τους στόχους του οργανισμού (London, 1983).

η ανθεκτικότητα σταδιοδρομίας περιγράφει την ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες και δύσκολες συνθήκες (London, 1983) και επίτευξης των στόχων σταδιοδρομίας.

Ο London (1993) διαπίστωσε ότι η ταυτότητα της σταδιοδρομίας και η διορατικότητα σχετίζονται σημαντικά και θετικά με την άμεση υποστήριξη του προϊσταμένου και του ηγέτη καθώς και με την ενδυνάμωση. Η υποστήριξη της διοίκησης και της ηγεσίας για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών στόχων για τη σταδιοδρομία τους, τη συνεργασία με τους υπαλλήλους για την ανάπτυξη σχεδίων σταδιοδρομίας, την παροχή ανατροφοδότησης για την εργασία, την εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων. Η ενδυνάμωση περιγράφεται από μεταβλητές όπως η εκχώρηση εξουσίας, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η αξιοπρέπεια.

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης θεωρίας η διοικητική καθοδήγηση μπορεί να ερμηνευτεί ως οργανωσιακή και διοικητική υποστήριξη, προσδιορισμός σαφών στόχων, ανατροδότηση και ενδυνάμωση, προκειμένου να ενισχυθούν τα κίνητρα της σταδιοδρομίας των εργαζομένων.

2.6.3 Θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής

Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής οι σχέσεις αναπτύσσονται ανάμεσα σε δύο μέρη στο πλαίσιο μιας ακολουθίας κοινών, αν και όχι απαραίτητα ταυτόχρονων, ανταλλαγών που δημιουργούν ένα μοτίβο αμοιβαίας ευθύνης σε κάθε μέρος (Blau, 1964). Οι αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο των σχέσεων αυτών παράγουν υποχρεώσεις (Emerson, 1976). Σε ένα εργασιακό περιβάλλον, μια σχέση κοινωνικής ανταλλαγής αναπτύσσεται όταν οι εργοδότες φροντίζουν τους εργαζομένους και οι εργαζόμενοι ανταποδίδουν με αποτελεσματική εργασιακή συμπεριφορά και θετικές στάσεις (Cropanzano και Mitchell, 2005). Η θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής βασίζεται στη θεωρία του Gouldner (1960) περί κανόνα αμοιβαιότητας, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι πρέπει να βοηθούν και δεν πρέπει να βλάπτουν όσους στο παρελθόν τους βοήθησαν. Αυτό σημαίνει ότι εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα των ανταλλαγών που λαμβάνουν χώρα στο οργανωσιακό περιβάλλον, τείνουν να ανταποκρίνονται με καλύτερη απόδοση (Shaw και συν., 2009).

Η θεωρία οργανωσιακής υποστήριξης, όπως αναπτύχθηκε από τους Eisenberger και συν. (1986), αναφέρεται στην ανάπτυξη πεποιθήσεων των εργαζομένων σχετικά με την εκτίμηση της συνεισφοράς τους στον οργανισμό όπου εργάζονται, καθώς και το ενδιαφέρον του οργανισμού για την ευημερία τους (Rhoades και Eisenberger, 2002). Συγκεκριμένα οι Rhoades και Eisenberg (2002) υποστηρίζουν ότι η ανάπτυξη της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης είναι αποτέλεσμα κοινωνικο-συναισθηματικών αναγκών, όπως είναι η αμοιβή, η εκτίμηση, η αποδοχή και η φροντίδα εκ μέρους του οργανισμού καθώς και η ετοιμότητά του να ανταμείψει τις αυξημένες προσπάθειες των εργαζομένων, οι συνθήκες εργασίας (όπως η κατάρτιση, η αυτονομία και παράγοντες που προκαλούν στρες) και η υποστήριξη των προϊσταμένων. Τα κύρια αποτελέσματα της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης είναι η δέσμευση, η απόδοση και η συμπεριφορά οργανωσιακής ιθαγένειας (Rhoades και Eisenberger, 2002). Υπάρχουν τρεις μορφές οργανωσιακής υποστήριξης: η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, η υποστήριξη από τους προϊσταμένους και η υποστήριξη από τους συναδέλφους.

Ως εκ τούτου, η υποστήριξη των προϊσταμένων (Kottke και Sharafinski, 1988) αποτελεί σημαντικό παράγοντα της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης που οδηγεί σε θετικές συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασία, δεδομένου ότι ο προϊστάμενος θεωρείται ο εκπρόσωπος του οργανισμού (Baran και συν., 2012).

2.7 Ανάπτυξη υποθέσεων

2.7.1 Διοικητική καθοδήγηση και καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Η διοικητική καθοδήγηση αποτελεί διαδικασία παροχής βοήθειας και διευκόλυνσης από τους προϊσταμένους προς τους εργαζόμενους προκειμένου να αποκτήσουν νέες δεξιότητες και ικανότητες, να αναπτυχθούν προσωπικά και να αυξήσουν την απόδοσή τους (Hamlin και συν., 2009). Δηλαδή πρόκειται για μια διαδικασία που ενσωματώνεται στην κουλτούρα του οργανισμού ως καθημερινή πρακτική των προϊσταμένων για την ανάπτυξη των υφισταμένων τους.

Ουσιαστικά, η διοικητική καθοδήγηση αφορά κατά κύριο λόγο σε συμπεριφορές των προϊσταμένων που συμβάλλουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και συγκεκριμένα, τους ενθαρρύνουν να αναλάβουν περισσότερη ευθύνη στην εργασία τους, τους εκχωρούν περισσότερη εξουσία, τους παρέχουν τους απαραίτητους πόρους και ενισχύουν την αυτονομία τους, καθώς και συμπεριφορές διευκόλυνσης, όπως η παροχή ανατροφοδότησης, η συμμετοχή των εργαζομένων στη στοχοθεσία του οργανισμού, η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και εξέλιξης, με στόχο την προώθηση της μάθησης και την ανάπτυξή τους (Ellinger και Bostrom, 1999; Ellinger και συν., 2008). Όπως αναφέρουν οι Raza και συν. (2018) οι εργαζόμενοι μπορούν να εκδηλώσουν καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά όταν ο προϊστάμενος τους παρέχει σαφείς διαδρομές για την επίτευξη των στόχων, ανατροφοδότηση και ευκαιρίες μάθησης.

Αναλυτικότερα, η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης στους εργαζόμενους, η ενίσχυση της πρόσβασης και της συμμετοχής τους σε δραστηριότητες και διαδικασίες βελτίωσης των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, συμβάλλουν στη διάχυση των καινοτομιών, καθώς τους δίνουν τη δυνατότητα να γνωρίσουν ιδέες που εφαρμόζονται με επιτυχία σε άλλους οργανισμούς και στη συνέχεια μπορούν να τις εισάγουν και να τις εφαρμόσουν στον οργανισμό όπου εργάζονται (Damanpour, 1991) με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να γίνονται περισσότερο καινοτόμοι συγκριτικά με άλλους (Fernandez και Moldogaziev, 2012). Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν με ποιους τρόπους μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και παράλληλα εμπιστεύονται τους τρόπους αυτούς ως προς την αποτελεσματικότητά τους, είναι πιο εύκολο να καινοτομήσουν (Fernandez και Moldogaziev, 2012).

Επιπλέον, η διευκόλυνση της ανάπτυξης των εργαζομένων σε συνδυασμό με βασικά χαρακτηριστικά της διοικητικής καθοδήγησης όπως είναι η παροχή των απαραίτητων πόρων στους εργαζόμενους για να ανταπεξέλθουν στην επίλυση των προβλημάτων και η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοσή τους, αποτελούν γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη της καινοτομίας (Scott και Bruce, 1994). Σύμφωνα με τους Hammond και συν. (2011) οι ηγέτες μέσω της καθοδήγησης, της υποστήριξης, της ενίσχυσης της εσωτερικής παρακίνησης και της εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την εργασία, συμβάλλουν στην ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων. Όσον αφορά στην ανατροφοδότηση, οι προϊστάμενοι μέσω αυτής παρέχουν στους εργαζόμενους τις πληροφορίες που χρειάζονται για να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν στην εργασία τους (Zhou, 2003). Μάλιστα ακόμη και τα αρνητικά σχόλια σχετικά με την απόδοσή τους είναι χρήσιμα καθώς σηματοδοτούν την ανάγκη προσωπικής ανάπτυξης και αναζήτησης νέων τρόπων βελτίωσης των εργασιακών διαδικασιών (Salge, 2011).

Επίσης, συμπεριφορές των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους όπως η συμβουλευτική, η παροχή επαρκούς αυτονομίας κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους, η υποστήριξη και αναγνώριση της ανάληψης πρωτοβουλιών και καινοτόμων προσπαθειών, η παροχή αυτονομίας, η ανάληψη ρίσκου, η δημιουργία και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, η παροχή ανταμοιβών για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να καινοτομήσουν, ενισχύουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (Bysted και Jespersen, 2014; De Jong και Den Hartog, 2007; Scott και Bruce, 1994). Συγκεκριμένα οι De Jong και Den Hartog (2007) υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες επηρεάζουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά όχι μόνο μέσω των σκόπιμων ενεργειών τους, δηλαδή αυτών που στοχεύουν στην τόνωση της δημιουργίας και της εφαρμογής καινοτόμων ιδεών, αλλά και μέσω της καθημερινής εν γένει συμπεριφοράς τους. Αλλά και η κοινοποίηση των οργανωσιακών στόχων από τους προϊσταμένους στους εργαζόμενους, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προσανατολιστούν στην επίτευξη των στόχων, αναζητώντας νέες στρατηγικές, με συνέπεια την ενίσχυση της καινοτομίας (Salge 2011).

Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι τους παρέχεται ένα υψηλό επίπεδο διοικητικής καθοδήγησης, αντιλαμβάνονται παράλληλα ότι οι προϊστάμενοί τους θα υποστηρίξουν τη συμμετοχή τους σε καινοτόμες δραστηριότητες, γεγονός που ενθαρρύνει την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά τους. Αντίθετα στην περίπτωση απουσίας της διοικητικής καθοδήγησης, οι εργαζόμενοι καλούνται να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα μόνοι τους, κάτι που συνεπάγεται σπατάλη χρόνου, εγκυμονεί κινδύνους (Wang, 2013) και ενδεχομένως να τους αποθαρρύνει από την εκδήλωση καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Επίσης, οι προϊστάμενοι που γίνονται αντιληπτοί από τους υφιστάμενους τους ως υποστηρικτές της καινοτομίας, μπορούν να τους επηρεάσουν, να τους ενθαρρύνουν και να τους παροτρύνουν να συμμετέχουν σε καινοτόμες δραστηριότητες, διότι γνωρίζουν ότι θα έχουν την απαραίτητη υποστήριξη για τη συμμετοχή τους αυτή (Janssen, 2005). Την ιδιαίτερη σημασία της υποστήριξης των προϊσταμένων επισημαίνουν και οι Scott και Bruce (1994) οι οποίοι αναφέρουν ότι ακόμα και αν οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν την καινοτομία, πιθανό να απογοητεύονται και να εγκαταλείπουν τις καινοτόμες ιδέες τους όταν αυτές απορρίπτονται ή δεν υποστηρίζονται από τους προϊσταμένους τους. Σε αυτό το συμπέρασμα κατέληξε και η έρευνα του Wang (2013) σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματική διοικητική καθοδήγηση ενισχύει τις καινοτόμες ικανότητες των υφισταμένων, επειδή οι προϊστάμενοι έχουν άμεση επιρροή στις εργασιακές συμπεριφορές των υφισταμένων τους και μπορούν να ενισχύσουν την ήδη θετική επίδραση ορισμένων ατομικών χαρακτηριστικών τους, όπως είναι η εμπειρία και τα κίνητρα, στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Δηλαδή εάν οι υπάλληλοι με υψηλά εσωτερικά κίνητρα και προηγούμενη σχετική εργασιακή εμπειρία λαμβάνουν περισσότερη διοικητική καθοδήγηση, εκδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.

Ο προϊστάμενος που ενεργεί ως καθοδηγητής επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, διότι ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να αναζητήσουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκτέλεσης της εργασίας τους, να διατυπώσουν και να πειραματιστούν με νέες ιδέες, ακόμη και αν έρθουν αντιμέτωποι με την αποτυχία και εξαλείφει την ανάγκη τους για εργασία εντός συγκεκριμένων κανόνων (Ramamoorthy και συν., 2005; Parzefall και συν. 2008).

Έρευνες που εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς του ηγέτη και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς εστίασαν στη συμμετοχική ηγεσία και τις σχέσεις ηγέτη-μέλους. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά της συμμετοχικής ηγεσίας την καθιστούν προσδιοριστικό παράγοντα της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα οι Judge και συν. (1997) στην έρευνά τους κατέληξαν ότι η παροχή λειτουργικής αυτονομίας στους εργαζόμενους ενθαρρύνει την κουλτούρα καινοτομίας. Επίσης οι Axtell και συν. (2000) συμπέραναν ότι υφίσταται θετική σχέση μεταξύ της συμμετοχικότητας και της καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους De Jong και Den Hartog (2010) υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχικής ηγεσίας και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, καθώς σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνάς τους, η συμμετοχική ηγεσία μπορεί να ενισχύσει τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων, τα συναισθήματα

υπευθυνότητας, αποτελεσματικότητας και ελέγχου, τα οποία με τη σειρά τους αυξάνουν την προθυμία τους να εμπλακούν σε καινοτόμες εργασιακές συμπεριφορές.

Σύμφωνα με μελέτες και οι υψηλής ποιότητας σχέσεις ηγέτη-μέλους σχετίζονται με την καινοτόμο συμπεριφορά (Sanders και συν. 2010, Scott και Bruce, 1994), διότι καθώς περιλαμβάνουν την ανάθεση στους εργαζόμενους εργασιών που ενέχουν το στοιχείο της πρόκλησης, την υποστήριξη σε καταστάσεις που απαιτούν ρίσκο, την παροχή πόρων, την αναγνώριση των προσπαθειών και επιτυχιών που σχετίζονται με την εργασία, διευκολύνουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (De Jong και Den Hartog, 2007). Οι Schermuly και συν. (2013) στην έρευνά τους δεν επιβεβαίωσαν την αρχική υπόθεση της άμεσης επίδρασης της σχέσης ηγέτη-μέλους στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, βρήκαν όμως ότι στη σχέση αυτή διαμεσολαβεί η ενδυνάμωση.

Επίσης, ερευνητές υποστηρίζουν ότι η διοικητική καθοδήγηση είναι απαραίτητη για το εργασιακό περιβάλλον στο πλαίσιο του οποίου απαιτούνται όλο και περισσότερες καινοτόμες δυνατότητες (Wang, 2013) και επιπλέον η διοικητική καθοδήγηση μπορεί να θεωρηθεί σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς (Raza και συν. 2017).

Με βάση τα ανωτέρω διατυπώνουμε την εξής υπόθεση:

H1: Η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά

2.7.2 Διοικητική καθοδήγηση και εργασιακή ικανοποίηση

Λόγω του ανταγωνισμού, ο δημόσιος τομέας είναι πλέον ανάγκη να προσελκύσει και να διατηρήσει στο ανθρώπινο δυναμικό του ταλαντούχους εργαζόμενους. Για να επιτευχθεί αυτό είναι απαραίτητο να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο πλαίσιο του οποίου οι εργαζόμενοι θα είναι χαρούμενοι και ικανοποιημένοι. Η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται μια από τις βασικότερες εργασιακές στάσεις που σχετίζονται θετικά με τη διοικητική καθοδήγηση.

Στο πλαίσιο της διοικητικής καθοδήγησης ο προϊστάμενος διευκολύνει τη διαδικασία της μάθησης των εργαζομένων και την επαγγελματική εξέλιξή τους, την ανάπτυξη και βελτίωση των ικανοτήτων που σχετίζονται με την εργασία, αντικαθιστά την άσκηση αυστηρής εποπτείας, με την ενθάρρυνση και την παρακίνηση, παρέχει τους απαραίτητους πόρους, ενισχύει την αυτονομία, παρέχει ανατροφοδότηση (Ellinger και Bostrom, 1999). Ουσιαστικά συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που πλαισιώνεται από τα χαρακτηριστικά (Locke 1976; Herzberg 1976; Rainey, 1999) που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση (Wright και Davis, 2003). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Egan και συν. (2004) στην οποία εξέτασαν τη σχέση οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης και εργασιακής ικανοποίησης, η οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης έχει σημαντική θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Βάσει της θεωρίας της οργανωσιακής υποστήριξης, η διοικητική καθοδήγηση σχετίζεται με την υποστήριξη από τους προϊστάμενους και δεδομένου ότι ο προϊστάμενος θεωρείται ο εκπρόσωπος του οργανισμού, η υποστήριξη του προς τους εργαζόμενους αποτελεί πτυχή της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης. Γενικότερα, η υποστήριξη από τους προϊστάμενους συμβάλλει στη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και μιας θετικής αντίληψης για την εργασία, η ενθάρρυνση και η παροχή συμβουλών συμβάλλει στο να αισθάνεται ο εργαζόμενος ασφάλεια και όλα αυτά ενισχύουν την εκδήλωση θετικών στάσεων και συγκεκριμένα της εργασιακής ικανοποίησης (Charoensukmongkol και συν., 2016; Elias και Mittal, 2011; Gok και συν., 2015; Griffin και συν., 2001).

Επιπλέον, στο πλαίσιο της συμμετοχικής διοίκησης όπου υφίσταται ταυτόχρονη συμμετοχή προϊσταμένων και εργαζομένων στην επεξεργασία πληροφοριών, στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων (Kim, 2002) σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως είναι η ανατροφοδότηση, η υποστήριξη στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας και το να θεωρούν οι εργαζόμενοι την εργασία τους σημαντική, η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύεται. Ο Kim (2002) σε έρευνα που διεξήχθη σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχική διοίκηση η οποία ενσωματώνει την ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας εκ μέρους των προϊσταμένων μέσω της αμοιβαίας ανατροφοδότησης, σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Emmert και Taher (1992) θεωρούν ότι το εργασιακό περιβάλλον και η ανατροφοδότηση είναι σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, αφού σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους τα άτομα που έχουν θετικές αντιλήψεις για το εργασιακό τους περιβάλλον και διατηρούν καλές σχέσεις με τους προϊστάμενους τους, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης έναντι των εργαζομένων με αρνητικές αντιλήψεις. Εν ολίγοις, η διοικητική καθοδήγηση η οποία ενισχύει τη συμμετοχικότητα των εργαζομένων, συμβάλλει στην ενδυνάμωσή τους και επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίησή τους (Kim και συν., 2013).

Η εκδήλωση συμπεριφοράς και η κατοχή δεξιοτήτων διοικητικής καθοδήγησης αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση (Kim, 2014; Kim και συν., 2013). Συγκεκριμένα, οι Ellinger και συν. (2003) στην έρευνά τους επιβεβαίωσαν την αρχική τους υπόθεση, ότι υφίσταται σημαντική θετική σχέση μεταξύ της αντιληπτής διοικητικής καθοδήγησης και της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, οι Kim και συν. (2013) σε έρευνα που διεξήχθη σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και έμμεσα μέσω της σαφήνειας ρόλου. Οι Kim και συν. (2014) διεξήγαγαν συγκριτική έρευνα σε δημόσιους οργανισμούς των ΗΠΑ και της Νότιας Κορέας και σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους η αντιληπτή διοικητική καθοδήγηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Κατόπιν αυτών, υποθέτουμε ότι:

H2: Η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση

2.7.3 Εργασιακή ικανοποίηση και καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ο βαθμός στον οποίο τα άτομα θεωρούν ότι τους αρέσει (ικανοποίηση) ή δεν τους αρέσει (δυσαρέσκεια) η εργασία τους (Spector, 1997). Συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στη συνολική αξιολόγηση των ατόμων για το περιβάλλον όπου εργάζονται (Judge και συν., 2001).

Σύμφωνα με τα ευρήματα των Hage και Aiken (1967) όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό και εκδηλώνουν πιο θετικές συμπεριφορές. Αναζητούν επίσης μεθόδους για τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσής τους και μπορούν να αποδεχτούν νέες, καινοτόμες ιδέες. Οι Hackman και Oldham (1975) τόνισαν ότι ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως η αυτονομία και η ανατροφοδότηση, συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης λόγω των θετικών ψυχολογικών καταστάσεων που προκαλούν. Ως εκ τούτου, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή εγγενούς παρακίνησης των εργαζομένων να δημιουργήσουν, να διαδώσουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες μέσα στους οργανισμούς τους (Bos-Nehles και συν., 2017; Hughes και συν., 2018; Lee και συν., 2011; Ng και Feldman, 2013).

Σύμφωνα με τις αρχές της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής (Cropanzano και Mitchell, 2005) οι εργαζόμενοι που είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους αναμένεται να ανταποδώσουν εκδηλώνοντας καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Οι Sanders και συν. (2010) στην έρευνα τους σε εταιρίες στη Γερμανία και την Ολλανδία διαπίστωσαν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα η ικανοποίηση από την επιρροή που ασκούν οι ίδιοι στην εργασία τους και το περιεχόμενο της εργασίας, σχετίζονται θετικά και σημαντικά με την καινοτόμο συμπεριφορά τους, καθώς και ότι η εργασιακή ικανοποίηση έχει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της σχέσης ανταλλαγής ηγέτη-μέλους και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας του Bysted (2013) οι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, όταν βρίσκονται σε εργασιακό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη στην καινοτομία, παρουσιάζουν υψηλότερη καινοτόμο απόδοση, καθώς γνωρίζουν ότι το περιβάλλον τους θα ανταποκριθεί θετικά στις καινοτόμες πρωτοβουλίες τους. Το υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης συμβάλλει στην ενσωμάτωση των εργαζομένων στην εργασία, κάτι που μπορεί να ενισχύσει το κίνητρό τους για δημιουργία, διάδοση και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών εντός των οργανισμών όπου εργάζονται (Ng και Feldman, 2011).

Αρκετές έρευνες έχουν καταλήξει στη θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς (Bysted, 2013; Lee και συν., 2011; Niu 2014). Σύμφωνα με τους Pierce και Delbecq (1977) οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν καινοτόμο συμπεριφορά όταν έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας του Xerri (2014) έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού στην Αυστραλία σχετίζεται θετικά και σημαντικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά τους. Οι Mustafa και συν. (2021) εξέτασαν την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στο να εμπλακούν σε καινοτόμες εργασιακές συμπεριφορές και σύμφωνα με τα αποτελέσματα η εργασιακή ικανοποίηση έχει σημαντική θετική συσχέτιση και με τις τρεις διαστάσεις της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.

Η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά έχει αναγνωριστεί ως τύπος συμπεριφοράς εκτός ρόλου (Janssen, 2000), συνεπώς εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι πιο πιθανό να καταβάλουν την επιπλέον προσπάθεια που απαιτείται για να εκδηλώσουν καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά.

***H3:** Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά*

***H4:** Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοικητικής καθοδήγησης και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς*

2.7.4 Διοικητική καθοδήγηση και ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι οργανισμοί για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους αναζητούν τρόπους να προσελκύσουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν εκείνους τους υπαλλήλους που κατέχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες και επιπλέον να γίνουν εργοδότες επιλογής για τους εργαζόμενους (Erdogan και συν., 2004; Heslin, 2005; Joo και Mclean, 2006). Ένας εξ' αυτών είναι να υποστηρίξουν την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων καθώς και την ενίσχυση της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία τους, παρά να κατέχουν έναν κατευθυντήριο ρόλο ο οποίος ταυτίζεται με την παραδοσιακή προσέγγιση διοίκησης (Baruch, 2006). Η ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους απαιτεί την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής που εκτείνεται σε θέματα ηγεσίας, επιλογής, πρόσληψης και καθοδήγησης των εργαζομένων (Barnett και Bradley, 2007). Επιπλέον, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, η υποστήριξη των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους έχει θετική επίδραση στα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους.

Σύμφωνα με τους Greenhaus και συν. (1990) η σταδιοδρομία των εργαζομένων εξελίσσεται όταν στο πλαίσιο της υποστήριξης από τους προϊσταμένους τους παρατηρούνται λειτουργίες όπως η ανάθεση απαιτητικών εργασιών, η προβολή και η χορηγία, ψυχοκοινωνικές λειτουργίες όπως η συμβουλευτική, η αποδοχή και η φιλία (Wickramasinghe και Jayaweera, 2010) και παρέχονται οι απαραίτητοι πόροι για την επίτευξη των προσωπικών στόχων των εργαζομένων, γεγονός που αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία (Barnett και Bradley, 2007). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Barnett και Bradley (2007) σε δείγμα εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, η οργανωσιακή υποστήριξη για ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, η οποία περιλαμβάνει τόσο επίσημες στρατηγικές όπως τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας και την κατάρτιση, όσο και την άτυπη υποστήριξη, όπως την παροχή καθοδήγησης και τις ευκαιρίες ανάπτυξης δικτύου γνωριμιών, σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα της μετα-αναλυτικής έρευνας των Ng και συν. (2005).

Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Kang και συν. (2015) οι αντιλήψεις των εργαζομένων της πρώτης γραμμής σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τους προϊσταμένους έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους, επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα της έρευνας των Jiang και Klein (1999) σύμφωνα με τα οποία υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της υποστήριξης του προϊσταμένου και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία. Συγκεκριμένα, οι λειτουργίες σταδιοδρομίας, όπως η χορηγία, η οποία συνεπάγεται την ενεργή βοήθεια στον εργαζόμενο για να αποκτήσει εργασιακή εμπειρία και να προαχθεί, η διευκόλυνση της έκθεσης και της προβολής, που αφορούν στην παροχή ευκαιριών στον εργαζόμενο να αναπτύξει σχέσεις με άτομα που κατέχουν θέσεις κλειδιά στον οργανισμό, η καθοδήγηση και η συμβουλευτική για τη σταδιοδρομία και την εργασιακή απόδοση αφού οι προϊστάμενοι είναι αυτοί που γνωρίζουν τις εργασιακές απαιτήσεις, είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση διοικητικής καθοδήγησης και ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία (Jiang και Klein, 1999).

Δύο σημαντικές πηγές υποστήριξης, η υποστήριξη από τον προϊστάμενο στο πλαίσιο της θεωρίας της ανταλλαγής ηγέτη-μέλους (Wayne και Liden, 1997) και η υποστήριξη από τον οργανισμό, δηλαδή η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (Armstrong-Stassen και Ursel, 2009; Erdogan και συν., 2004; Karatepe, 2012) έχουν θετική σχέση με την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι υψηλής ποιότητας σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους αποτελούν σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία (Erdogan και συν. 2004; Joo και Ready, 2012; Wickramasinghe και Jayaweera, 2010).

Επιπλέον, η κουλτούρα οργανωσιακής μάθησης ενισχύει την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία (Joo και Park, 2010). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας των Joo και Park (2010) υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας μάθησης και της ικανοποίησης

από τη σταδιοδρομία και συνεπώς οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν υψηλότερη ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους όταν αντιλαμβάνονται ότι οι οργανισμοί τους διαθέτουν ένα καλό επίπεδο κουλτούρας μάθησης. Επίσης οι Joo και Ready (2012) εξετάζοντας την επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι εκδηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους όταν είναι προσανατολισμένοι σε έναν υψηλό στόχο απόδοσης, όταν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει ισχυρή κουλτούρα μάθησης στον οργανισμό και όταν αναπτύσσουν καλή σχέση με τον προϊστάμενό τους. Η Yarnall (1998) υποστηρίζει ότι για να εξελιχθούν οι εργαζόμενοι σε επίπεδο σταδιοδρομίας, πρέπει οι προϊστάμενοι πρώτης γραμμής να υποστηρίζουν τη μελλοντική ανάπτυξή τους και παράλληλα να κατέχουν τις απαραίτητες δεξιότητες καθοδήγησης και παροχής συμβουλών κατά περίπτωση. Στην έρευνά της, η οποία διεξήχθη σε δυο φάσεις πριν και μετά την εφαρμογή ενός προγράμματος ανάπτυξης, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υφίσταται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της διοικητικής υποστήριξης των εργαζομένων σε θέματα ανάπτυξης της σταδιοδρομίας και ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία τους.

Με βάση τα παραπάνω διατυπώνουμε την υπόθεση:

H5 : Η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

2.7.5 Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία και καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία αποτελεί σημαντικό θέμα στον τομέα της έρευνας σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, διότι τα υποκειμενικά συναισθήματα που πηγάζουν από την επιτυχία στη σταδιοδρομία σχετίζονται με πολλές πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς (Abele και Spurk, 2009; Ng και συν., 2005).

Η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους είναι συνεπής με τις ανάγκες τους και τους στόχους τους (Ng και συν., 2005). Ουσιαστικά, η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία αντανακλά το σημείο ισορροπίας μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την πρόοδο σταδιοδρομίας που έχουν πετύχει στη διάρκεια του εργασιακού βίου τους και της επίτευξης των στόχων τους σχετικά με τη συνολική σταδιοδρομία τους (Greenhaus και συν. 1990).

Όπως προαναφέρθηκε η σταδιοδρομία δεν θεωρείται στατική, αλλά αφορά σε συνεχή πρόοδο, σε απόκτηση νέων δεξιοτήτων και νέων εμπειριών. Αυτό άλλωστε επιβεβαιώνει και το γεγονός ότι όλο και περισσότερο οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων που συμβάλλουν στην προσωπική ανάπτυξη και τη μακροχρόνια επιτυχία της σταδιοδρομίας τους. Σύμφωνα με τους De Jong και Den Hartog (2007) οι οργανισμοί μπορούν να γίνουν περισσότερο

καινοτόμοι όταν επενδύουν στην ικανότητα των εργαζομένων να καινοτομούν. Δηλαδή, οι οργανισμοί γενικότερα και οι προϊστάμενοι ως αντιπρόσωποι των οργανισμών ειδικότερα, επενδύουν στην ανάπτυξη των εργαζομένων, μεριμνώντας για την παροχή ευκαιριών κατάρτισης, ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας την απόκτηση νέων δεξιοτήτων (Bysted και Jespersen, 2014), και έτσι συμβάλλουν στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων και ενισχύουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Συνεπώς, η ανάπτυξη ικανοτήτων αποτελεί έναν μηχανισμό που οι προϊστάμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να καινοτομήσουν. Σύμφωνα με τους Laine και Laine (2012) οι δημιουργικές ικανότητες των εργαζομένων αυξάνονται μέσω της γενικότερης ανάπτυξης των ικανοτήτων. Οι Acur και συν. (2010) αναφέρουν ότι όταν οι οργανισμοί επενδύουν στην απόκτηση, ενσωμάτωση και αναδιαμόρφωση γνώσεων και στην ανάπτυξη ικανοτήτων, ουσιαστικά εξασφαλίζουν υψηλότερο επίπεδο οργανωσιακής μάθησης και καλύτερο αποτέλεσμα καινοτομίας. Επιπλέον οι Bysted και Jespersen (2014) σε έρευνά τους στην Σκανδιναβία σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων, επιβεβαίωσαν ότι η ανάπτυξη ικανοτήτων σχετίζεται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά.

Οι οργανισμοί οι οποίοι χαρακτηρίζονται από κουλτούρα μάθησης υποστηρίζουν γενικά τη μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και ειδικότερα την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους. Επιπλέον, σύμφωνα με τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, οι σχέσεις εξελίσσονται σε εμπιστοσύνη, πίστη και αμοιβαίες δεσμεύσεις εάν τα μέρη, εν προκειμένω εργαζόμενοι και προϊστάμενοι, τηρούν ορισμένους «κανόνες» ανταλλαγής όπως είναι οι κανόνες αμοιβαιότητας ή αποπληρωμής (Cropanzano και Mitchell, 2005). Υπό το πρίσμα των ανωτέρω οι Lee και Bruvold, (2003) αναφέρουν ότι όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι στο πλαίσιο του οργανισμού όπου εργάζονται, επικρατεί κουλτούρα μάθησης, αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους και εκδηλώνουν υψηλότερο επίπεδο δέσμευσης. Υποθέτουμε, λοιπόν, ότι στο παραπάνω εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί κουλτούρα μάθησης και λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία κοινωνικής ανταλλαγής, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους και ως εκ τούτου θα εκδηλώσουν καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά.

Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες, οι εργαζόμενοι με υψηλότερη υποκειμενική επιτυχία σταδιοδρομίας αισθάνονται πιο ευτυχισμένοι και πιο ικανοποιημένοι από τη σταδιοδρομία τους (Wickramasinghe και Jayaweera, 2010). Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία συσχετίζεται αρνητικά με το εργασιακό άγχος, ενώ ενισχύει την απόδοση των εργαζομένων εντός και εκτός ρόλου (Nisar και Rasheed, 2020). Οι Jo και Park (2010) στην έρευνά τους εξέτασαν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία και της τάσης για αποχώρηση και σύμφωνα με τα αποτελέσματα η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία συσχετίζεται αρνητικά με την τάση για αποχώρηση. Η έλλειψη ευκαιριών σταδιοδρομίας οδηγεί σε χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία και υψηλότερο ποσοστό αποχωρήσεων (Jiang και Klein, 1999). Ο Stanley (2016) επιβεβαίωσε ότι οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από τη

σταδιοδρομία τους συμβάλουν στην οργανωσιακή επιτυχία (Saraih και συν., 2019). Εάν οι οργανισμοί καταφέρουν να εκπληρώσουν τις προσδοκίες και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων αυξάνοντας την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους, θα προσελκύσουν τους καλύτερους εργαζόμενους οι οποίοι, με τη σειρά τους, θα βελτιώσουν την απόδοσή τους και συνεπώς θα αυξηθεί η παραγωγικότητα (Greenhaus και συν., 1990; Judge και συν., 1999).

Ο Karapete (2011) για να εξετάσει τον διαμεσολαβητικό ρόλο της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία στην επίδραση που ασκεί η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη στην εργασιακή απόδοση, βασίστηκε στο θεωρητικό μοντέλο του Bagozzi (1992). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο οι έννοιες αξιολόγηση, συναισθηματική απάντηση και συμπεριφορά είναι διαδοχικές. Οι γνωστικές αξιολογήσεις γεγονότων, αποτελεσμάτων και καταστάσεων οδηγούν σε συναισθηματικές αντιδράσεις, οι οποίες με τη σειρά τους διέπουν τις συμπεριφορές. Βάσει των ανωτέρω θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι η διοικητική καθοδήγηση (αξιολόγηση) επιδρά στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (συμπεριφορά) μέσω της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία (συναισθηματική αντίδραση).

Με βάση τα παραπάνω διατυπώνουμε τις υποθέσεις:

H6: Η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά

H7: Η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοικητικής καθοδήγησης και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς

2.7.6 Η σαφήνεια ρόλου ως ρυθμιστής

Ο βαθμός στον οποίο οι θέσεις εργασίας είναι σαφώς καθορισμένες και παρέχονται επαρκείς πληροφορίες στους εργαζόμενους για την αποτελεσματική εκτέλεση των ρόλων τους διαφοροποιεί το εργασιακό πλαίσιο (Rizzo και συν., 1970). Στις περιπτώσεις όπου υφίσταται υψηλή σαφήνεια ή χαμηλή ασάφεια ρόλου, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ποιες είναι οι προσδοκίες του προϊσταμένου και του οργανισμού και επιπλέον γνωρίζουν ποια είναι τα διαθέσιμα μέσα για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους, εν αντιθέσει με τις περιπτώσεις χαμηλής σαφήνειας ρόλου ή μεγάλης ασάφειας ρόλων, όπου οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να κατανοήσουν τι αναμένεται από αυτούς και ποιες διαδικασίες πρέπει να ακολουθήσουν για την επίτευξη των στόχων (Newman, Allen και Miao, 2015).

Όταν οι εργαζόμενοι βρεθούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο διαθέτουν περιορισμένη κατανόηση των βασικών πτυχών της εργασίας τους, περιορίζονται οι ικανότητές τους να εκδηλώσουν τις συμπεριφορές που απαιτούν οι εργασιακοί ρόλοι, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται χαμηλά επίπεδα εργασιακής απόδοσης (Tubre και Collins, 2000).

Η έλλειψη σαφήνειας ρόλου έχει συσχετιστεί με την ενίσχυση του άγχους, διότι όταν οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να κατανοήσουν ποιες είναι οι πιο αποτελεσματικές και επιθυμητές συμπεριφορές που πρέπει να επιδείξουν στην εργασία, βιώνουν άγχος και ένταση (Jackson και Schuler, 1985). Σε συνθήκες ύπαρξης χαμηλής σαφήνειας, η ενέργεια των υφισταμένων είναι πιθανό να επικεντρωθεί, ουσιαστικά να αναλωθούν, στο να αντιμετωπίσουν την πηγή του άγχους που βιώνουν και να προσπαθήσουν να κατανοήσουν τον βασικό ρόλο τους, τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους, παρά να ασχοληθούν με την ουσία των εργασιακών καθηκόντων τους, τις αποτελεσματικές συμπεριφορές τους και την επίτευξη των στόχων.

Η έλλειψη σαφήνειας ρόλου υποδηλώνει την έλλειψη επαρκούς καθοδήγησης από την ηγεσία σχετικά με την αποσαφήνιση των στόχων απόδοσης των υφισταμένων, τα μέσα που μπορούν να αξιοποιήσουν ώστε να εκτελέσουν αποτελεσματικά τα εργασιακά καθήκοντά τους και τη διευκρίνιση των προτύπων αξιολόγησης της απόδοσής τους (Newman και Allen, 2015).

Με δεδομένο ότι οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται ως αποτελεσματική συμπεριφορά του ηγέτη εκείνη που τους διευκολύνει να πετύχουν στους στόχους (House, 1996), σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου υφίστανται χαμηλά επίπεδα σαφήνειας ρόλου, ένα ηγετικό στυλ προσανατολισμένο στα καθήκοντα, μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τους υφιστάμενους. Αυτό άλλωστε επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα της έρευνας των O'Driscoll και Beehr (1994) σύμφωνα με τα οποία σε καταστάσεις μεγάλης αβεβαιότητας, οι υφιστάμενοι κατά κύριο λόγο ανέμεναν από τον προϊστάμενό τους να θέσει τους στόχους, να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων, να παράσχει κοινωνική και υλική υποστήριξη, ανατροφοδότηση για την απόδοση της εργασίας, συμπεριφορές οι οποίες συμβάλλουν στο να βιώνουν οι εργαζόμενοι λιγότερη πίεση και να εκδηλώνουν περισσότερο θετικές στάσεις. Πράγματι, οι προϊστάμενοι, είναι πιθανό να είναι ο σημαντικότερος πάροχος της σαφήνειας του ρόλου, καθώς πολλές πτυχές του ρόλου ενός εργαζομένου (π.χ. στόχοι, ευθύνες, κανόνες) καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από τους προϊσταμένους (Panaccio και Vandenberghe, 2011).

Οι προϊστάμενοι ως εκπρόσωποι των οργανισμών, μπορούν επίσης να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην ερμηνεία κανόνων και διαδικασιών που έχουν καθοριστεί από τον οργανισμό και με αυτόν τον τρόπο να μειώσουν τα επίπεδα ασάφειας ρόλου που βιώνουν οι υφιστάμενοι (O'Driscoll και Beehr, 1994). Σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται χαμηλά επίπεδα σαφήνειας ρόλου, ο προϊστάμενός τους ενδεχομένως να έχει αποτύχει να εκτελέσει τον παραπάνω ρόλο, γεγονός το οποίο μπορεί να οφείλεται στην μη ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου (Podsakoff και συν., 1996).

Σύμφωνα με τους Kahn και συν. (1964) η χαμηλή σαφήνεια ρόλου ερμηνεύεται συχνά από τους εργαζόμενους ως ένδειξη ότι ο προϊστάμενός τους είτε είναι απρόθυμος είτε δεν μπορεί να παράσχει σχετική υποστήριξη (Newman και συν., 2015) και το αντίθετο, σε περιπτώσεις υψηλής σαφήνειας ρόλου, οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται μεγαλύτερα επίπεδα υποστήριξης από τον προϊστάμενό τους,

γεγονός το οποίο συμβάλλει στο να είναι οι ίδιοι περισσότερο ευσυνείδητοι κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και υποχρεώσεων τους (Eisenberger και συν., 1990). Όταν οι υφιστάμενοι βρεθούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου αντιλαμβάνονται υψηλά επίπεδα υποστήριξης από τον προϊστάμενο, ανταποδίδουν με την εκδήλωση συμπεριφορών οργανωσιακής ιθαγένειας (Liden και συν., 1997; Settoon και συν., 1996). Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών είναι σύμφωνα με τις βασικές αρχές της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής (Blau, 1964), η οποία έχει στον πυρήνα της την έννοια της ανταπόδοσης των θετικών συμπεριφορών όταν οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει μια θετική υψηλής ποιότητας σχέση με τον προϊστάμενό τους. Έτσι λοιπόν, χαμηλά επίπεδα σαφήνειας ρόλου μπορεί να είναι εμφανή σε εργαζόμενους ως ένδειξη της χαμηλής ποιότητας ανταλλαγής που έχουν με τον προϊστάμενό τους.

Επιπλέον, βασικό σημείο της θεωρίας πορείας-στόχου είναι ότι η προϊσταμένη αρχή επηρεάζει αποτελεσματικά το πώς αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι τους τιθέμενους στόχους, χαράσσει τα μονοπάτια για την επίτευξη των στόχων και τους υποστηρίζει στην πορεία αυτών των μονοπατιών (House και Mitchell, 1974). Η συγκεκριμένη συμπεριφορά της προϊσταμένης αρχής συμβάλλει στην εκδήλωση θετικών στάσεων και αντιδράσεων των υφισταμένων, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και εκτός ρόλου συμπεριφορές, όπως η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά.

Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία των ρόλων οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελέσουν επαρκώς τα καθήκοντά τους και να οικοδομήσουν σχέσεις εντός των οργανισμών, μόνο εάν έχουν ακριβή επίγνωση των προσδοκιών της προϊσταμένης αρχής, των δικαιοδοσιών τους και των καθηκόντων τους (Rizzo και συν., 1970). Γενικότερα, προηγούμενες έρευνες (Kim, 2014; Kim και συν., 2013; Rizzo και συν., 1970) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αυξημένη σαφήνεια ρόλου στο πλαίσιο της διοικητικής καθοδήγησης μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση των εργαζομένων, την εργασιακή απόδοση και τη συμμετοχή τους. Επίσης σε πολλές έρευνες επιβεβαιώνεται ότι η σαφήνεια ρόλου αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης (Abramis 1994; Kim, 2013; Kim και συν., 2014; Jackson και Schuler, 1985). Στην μετα-ανάλυση του Abramis (1994) αποδείχθηκε η αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ασάφειας εργασιακού ρόλου και της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης έρευνες επιβεβαίωσαν την ανωτέρω αρνητική συσχέτιση στον δημόσιο τομέα (Wright και Davis, 2003; Wright και Kim, 2004). Συνεπώς, όταν η προϊσταμένη αρχή επιδεικνύει συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης στους υφιστάμενους της, η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όσο πιο σαφή είναι για τους εργαζόμενους τα καθήκοντά τους, οι προσωπικοί και οργανωσιακοί στόχοι, ο τρόπος επίτευξής τους και οι προσδοκίες της προϊσταμένης αρχής.

Αν και κάποιες έρευνες έχουν υποστηρίξει ότι η χαμηλή εξειδίκευση μπορεί να επηρεάσει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (Thompson, 1965), η έλλειψη σαφήνειας ρόλου δημιουργεί άγχος στους εργαζόμενους, το οποίο εμποδίζει τη δημιουργικότητα (Jackson και Schuler, 1985). Όταν οι ρόλοι των εργαζομένων είναι σαφείς δεν απαιτούνται επαναλήψεις των οδηγιών σχετικά με τα

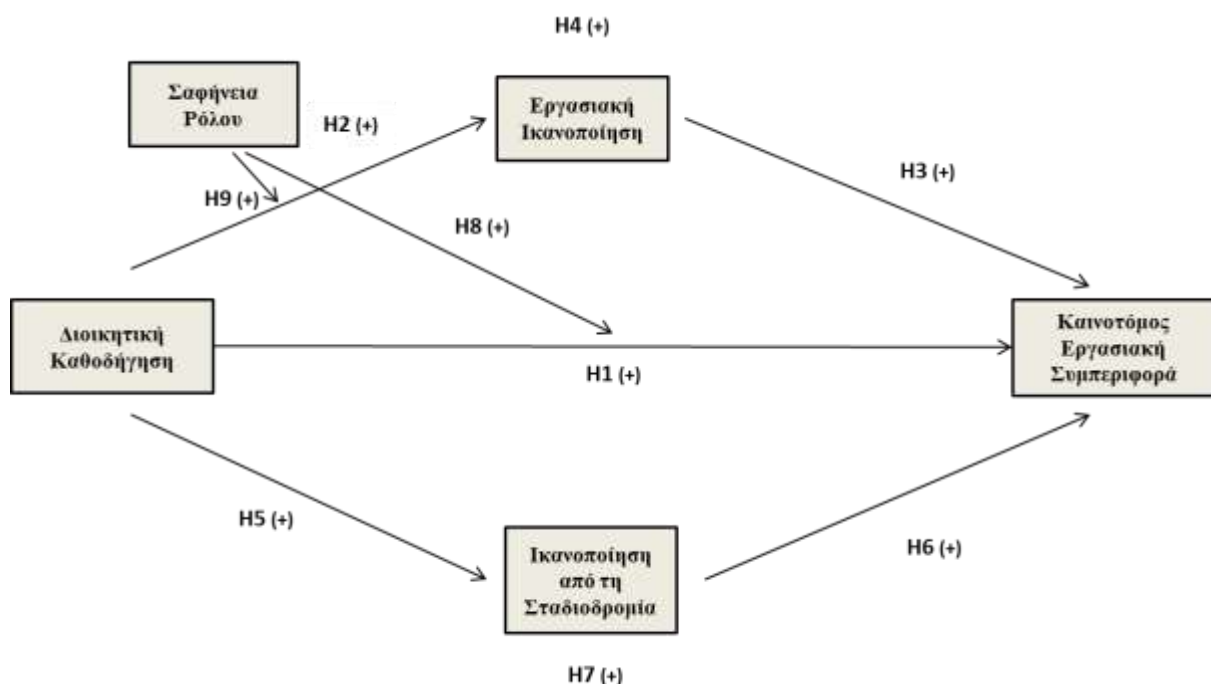
καθημερινά εργασιακά καθήκοντά τους, και ο χρόνος που κερδίζουν από τη διαδικασία αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί για τη δημιουργία και εφαρμογή νέων ιδεών (Ohly και συν., 2006). Από την άλλη, όταν δεν υφίσταται σαφήνεια ρόλου, οι εργαζόμενοι καταναλώνουν μεγάλο μέρος του χρόνου τους προσπαθώντας να κατανοήσουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν αντί να εκτελούν τα εργασιακά τους καθήκοντα αποτελεσματικά (Onyemah, 2008). Οι Chu και συν. (2006) διαπίστωσαν ότι όταν οι υπάλληλοι έχουν ασαφείς ρόλους εμφανίζουν λιγότερες συμπεριφορές εκτός ρόλου.

Με βάση τα παραπάνω διατυπώνουμε τις υποθέσεις:

H8: Η σαφήνεια ρόλου έχει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ διοικητικής καθοδήγησης και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς

H9: Η σαφήνεια ρόλου έχει ρυθμιστικό ρόλο στην έμμεση επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά μέσω της εργασιακής ικανοποίησης

Στη συνέχεια αναπτύχθηκε ένα θεωρητικό μοντέλο έρευνας βασισμένο στη θεωρία για την καλύτερη κατανόηση των ανωτέρω εννοιών και των υπό διερεύνηση σχέσεων μεταξύ τους:



Σχήμα 1: Μοντέλο έρευνας

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Είδος έρευνας - Ερευνητικό εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Η ποσοτική έρευνα έχει σταθερή και δύσκαμπτη δομή. Ο σχεδιασμός της επιδέχεται ελάχιστες αλλαγές, εφόσον η έρευνα έχει ξεκινήσει, ενώ βασικό της γνώρισμα είναι ότι επιτρέπει τη σύνδεση δύο ή περισσότερων χαρακτηριστικών για μεγάλο αριθμό περιπτώσεων, αναδεικνύοντας έτσι τις γενικές τάσεις που εμφανίζονται στο δείγμα (Κυριαζή, 1998). Στις ποσοτικές έρευνες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στις κοινωνικές επιστήμες, η θεωρία μετασχηματίζεται σε ερευνητικές υποθέσεις που τίθενται σε έλεγχο και με βάση τα ποσοτικά στοιχεία που συλλέγονται, επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται (Ρούσσοσ και Τσαούσης, 2002). Η συλλογή των συγκεκριμένων στοιχείων καθορίζεται από το περιεχόμενο της υπόθεσης που τίθεται σε έλεγχο. Η ποσοτική έρευνα δομείται σε πλέγμα μεταβλητών, δηλαδή σε χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούνται στις περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα. Τα χαρακτηριστικά αυτά συσχετίζονται με σκοπό την ενεύρεση γενικών τάσεων και συνεπώς, την επαλήθευση των θεωρητικών υποθέσεων. Τα στάδια που

ακολουθούνται στις ποσοτικές ερευνητικές πρακτικές με σκοπό τον έλεγχο των θεωρητικών υποθέσεων είναι τα εξής:

- Η επιλογή της θεωρίας που αποτελεί το εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάλυση του υπό έρευνα κοινωνικού φαινομένου
- Η διατύπωση συγκεκριμένων ελεγχόμενων υποθέσεων που απορρέουν από τη θεωρία
- Η κατάσχεση σχεδίου έρευνας (αποφάσεις σχετικά με τη μετάφραση των θεωρητικών εννοιών σε εμπειρικές μεταβλητές και δείκτες, τον τρόπο επιλογής του δείγματος, την τεχνική για τη συγκέντρωση στοιχείων)
- Η εφαρμογή του σχεδίου έρευνας και η συγκέντρωση των στοιχείων
- Η ανάλυση των στοιχείων με στατιστικές μεθόδους
- Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της ανάλυσης και αναλόγως, η επαλήθευση, η τροποποίηση ή η απόρριψη της θεωρίας (Κυριαζή, 1998).

Στην παρούσα έρευνα ως εργαλείο μέτρησης των θεωρητικών εννοιών και συλλογής πρωτογενών δεδομένων επιλέχθηκε το αυτο-συμπληρούμενο τυποποιημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο διακρίνεται για τη σταθερή δομή του, καθώς οι ερωτήσεις έχουν διατυπωθεί με συγκεκριμένη σειρά, άνεση στις απαντήσεις των ερωτώμενων, αφού δεν τίθεται θέμα υπογραφής, ο ερευνητής δεν επηρεάζει τις απαντήσεις και είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος (Παπαγεωργίου, 2015). Επίσης η ανάλυση γίνεται τυποποιημένα, καθώς στην καταγραφή των δημογραφικών στοιχείων οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, όπου οι προσφερόμενες εναλλακτικές απαντήσεις είναι προκαθορισμένες και δοσμένες στον ερωτώμενο, και στο κυρίως σώμα του ερωτηματολογίου οι απαντήσεις είναι διαβαθμισμένης κλίμακας Likert.

Η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του προγράμματος στατιστικής επεξεργασίας και διαχείρισης δεδομένων IBM SPSS Version 26, για τον έλεγχο των υποθέσεων του ερευνητικού μοντέλου χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική (ποσοστά, συχνότητες, μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις) και επαγωγική στατιστική.

3.2 Μέθοδος δειγματοληψίας

Δεδομένου ότι στην ποσοτική έρευνα ο μελετητής δεν είναι σε θέση να συμπεριλάβει κάθε άτομο του υπό εξέταση πληθυσμού, είναι αναγκασμένος να επιλέξει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του, έτσι ώστε να οδηγηθεί σε έγκυρα αποτελέσματα (Κυριαζή, 1998). Δειγματοληψία, λοιπόν, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας λαμβάνεται από ένα σύνολο μονάδων που συγκροτούν το αντικείμενο μιας μελέτης (πληθυσμός), ένας περιορισμένος αριθμός περιπτώσεων (δείγμα) επιλεγμένων βάσει κριτηρίων που επιτρέπουν τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της μελέτης του δείγματος στο σύνολο του πληθυσμού. Η δειγματοληψία προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα σχετικά με το κόστος της

συλλογής δεδομένων, τον χρόνο που απαιτείται για τη συλλογή και την επεξεργασία των δεδομένων, την οργάνωση, το βάθος και την ακρίβεια (Παπαγεωργίου, 2015). Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω και λόγω του μεγάλου αριθμού των υπαλλήλων του ελληνικού δημόσιου τομέα, στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, μέσω της οποίας συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα τα μέλη του πληθυσμού στα οποία ο ερευνητής έχει άμεση πρόσβαση και είναι διατεθειμένα να συμμετάσχουν στην έρευνα, ενώ κάθε μέλος του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα επιλογής στο δείγμα, βάσει των αρχών της αμεροληψίας.

3.3 Περιγραφή δείγματος και διαδικασιών

Για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας αποφασίστηκε το δείγμα να προέρχεται από φορείς του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα που εδρεύουν στις περιφέρειες της Θεσσαλίας και της Στερεάς Ελλάδας. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο απεστάλη σε υπηρεσίες της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, σε περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου, του Υπουργείου Εσωτερικών, του ΟΠΕΚΑ και του ΟΑΕΔ, σε υπηρεσίες της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ν. Λάρισας, της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας της Περιφέρειας Θεσσαλίας, του Δήμου Λαρισαίων, του Δήμου Βόλου, της Δ.Ο.Υ. Βόλου, της Επιθεώρησης Εργασίας ν. Λάρισας, λόγω εύκολης πρόσβασης της ερευνήτριας στις εν λόγω υπηρεσίες.

Η έρευνα διεξήχθη από τις 16 Σεπτεμβρίου 2021 έως 20 Οκτωβρίου 2021. Για τη διανομή του ερωτηματολογίου, τη συμπλήρωσή του και τη συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή ηλεκτρονική φόρμα της εφαρμογής Google για λόγους εξοικονόμησης χρόνου, καθώς συγκεντρώνονται πληροφορίες από μεγαλύτερο αριθμό συμμετεχόντων σε δεδομένο χρονικό διάστημα, ενώ είναι οικονομικότερη και πιο εύκολη στη χρήση μέθοδος. Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των υπαλλήλων των ανωτέρω φορέων, όπως αυτές είναι διαθέσιμες στις ιστοσελίδες των φορέων ή δόθηκαν από αρμόδιους υπαλλήλους κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας. Στους συμμετέχοντες της έρευνας γνωστοποιήθηκε μέσω εισαγωγικού σημειώματος ότι επρόκειτο για έρευνα που γίνεται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας για το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, δηλώθηκε ο σκοπός της έρευνας και το όνομα της ερευνήτριας και διαβεβαιώθηκαν για την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων. Απεστάλησαν 450 ερωτηματολόγια και τελικά συγκεντρώθηκαν 195 και τα οποία ήταν πλήρως συμπληρωμένα. Το ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα ήταν 43,33%. Υπολογίστηκε ότι για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειαζόνταν περίπου 10'.

3.4 Περιγραφή εργαλείων μέτρησης

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται συνολικά από (38) ερωτήσεις και το οποίο δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας βάσει αξιόπιστων και διεθνώς αναγνωρισμένων εργαλείων μέτρησης (παρατίθεται στο Παράρτημα της εργασίας). Θα μπορούσαμε να το χωρίσουμε σε δύο μέρη: το πρώτο μέρος περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία του δείγματος μελέτης και το δεύτερο μέρος το οποίο περιλαμβάνει πέντε (5) εργαλεία μέτρησης τα οποία απαρτίζονται συνολικά από τριάντα μία (31) ερωτήσεις που αφορούν στις υπό εξέταση έννοιες.

Για τη μέτρηση των παραγόντων της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία, της σαφήνειας ρόλου χρησιμοποιήθηκε η επταβάθμια κλίμακα Likert. Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους στις προτάσεις, όπου το 1 εξέφραζε το «διαφωνώ απόλυτα», ενώ το 7 το «συμφωνώ απόλυτα». Για τη μέτρηση του παράγοντα της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς χρησιμοποιήθηκε η επταβάθμια κλίμακα Likert και οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν τη συχνότητα υιοθέτησης συγκεκριμένων συμπεριφορών, όπου το 1 εξέφραζε το «ποτέ» και το 7 το «πάντα». Σε όλες τις περιπτώσεις οι ερωτήσεις μεταφράστηκαν από το αγγλικό πρωτότυπο από τη συντάκτρια της εργασίας με την καθοδήγηση της επιβλέπουσας καθηγήτριας.

Συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις. Για τα προσωπικά στοιχεία των ερωτηθέντων τέθηκαν οι πρώτες τέσσερις (4) ερωτήσεις, ενώ για τα εργασιακά στοιχεία τους οι επόμενες τρεις (3) ερωτήσεις. Εκτός της πρώτης ερώτησης που είναι διχοτομημένη και αφορά στο φύλο (άνδρας=1/γυναίκα=2) των ερωτηθέντων, οι υπόλοιπες έξι (6) ερωτήσεις είναι πολλαπλών επιλογών, εκ των οποίων η τρίτη ερώτηση που αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων έχει πέντε εναλλακτικές απαντήσεις (Απόφοιτος/η Γυμνασίου/Λυκείου=1, Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.=2, Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.=3, Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου=4, Άλλο=5), η πέμπτη ερώτηση που αφορά στο καθεστώς εργασίας των ερωτηθέντων έχει τρεις εναλλακτικές απαντήσεις (Μόνιμος/η=1, Συμβασιούχος/Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου=2, Άλλο=3), ενώ οι υπόλοιπες ερωτήσεις έχουν τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις και αφορούν η δεύτερη στην ηλικία (18-30=1, 31-44=2, 45-55=3, 56+=4), η τέταρτη στην οικογενειακή κατάσταση (Άγαμος/η=1, Έγγαμος/η=2, Διαζευγμένος/η=3, Άλλο=4), η έκτη στον συνολικό χρόνο εργασιακής εμπειρίας (0-5 χρόνια=1, 6-10 χρόνια=2, 11-19 χρόνια=3, 20 χρόνια και άνω=4) και η έβδομη στον χρόνο προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στην παρούσα θέση εργασίας (Λιγότερο από 1 χρόνο=1, 1-5 χρόνια=2, 6-14 χρόνια=3, 15 χρόνια και άνω=4).

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει (31) ερωτήσεις και αφορά στα πέντε εργαλεία μέτρησης. Συγκεκριμένα:

Διοικητική καθοδήγηση: Σύμφωνα με τους Hagen και Peterson (2014), τα εργαλεία που αναπτύχθηκαν από τους Konczak και συν. (2000), Ellinger και συν. (2003), Park και συν. (2008) και Grant και Cavanaugh (2007) φαίνεται να έχουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη μέτρηση της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης. Στην παρούσα εργασία για τη μέτρηση της διοικητικής καθοδήγησης χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης που αναπτύχθηκε από τους Ellinger και συν. (2003). Ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο εργαλείο είναι ότι θεωρεί τη διοικητική καθοδήγηση συμπεριφορά διευκόλυνσης της μάθησης και αναδεικνύει έναν πιο αναπτυξιακό ρόλο της συγκριτικά με τα άλλα εργαλεία μέτρησης (Hagen και Peterson, 2014). Στο συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης αντιστοιχούν οι πρώτες οκτώ (8) ερωτήσεις και ενδεικτικά μερικές από αυτές είναι: «Ο /η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου χρησιμοποιεί σενάρια και παραδείγματα προκειμένου να βοηθήσει τους υφιστάμενους του/της να επεκτείνουν τις γνώσεις τους», «Ο/η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση στους υφιστάμενους του/της για την απόδοσή τους», «Ο/η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου παρέχει στους υφιστάμενους του/της τα μέσα που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους», «Ο/η προϊστάμενος/προϊσταμένη μου προτιμά να θέτει ερωτήσεις στους υφιστάμενους του/της για να σκεφτούν τις λύσεις, παρά να τους παρέχει έτοιμες λύσεις».

Εργασιακή ικανοποίηση: Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου με αριθμούς (9), (12) και (15) αφορούν στην εργασιακή ικανοποίηση των ερωτηθέντων. Χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο μέτρησης «Overall Job Satisfaction» που αναπτύχθηκε από τους Cammann και συν. (1983) ως υπο-κλίμακα του Michigan Organizational Assessment Questionnaire με μία ερώτηση αντίστροφη. Δύο από αυτές είναι: «Είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου» και «Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση».

Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία: Οι ερωτήσεις με αριθμούς (10), (11), (13), (14) και (16) αφορούν στην ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τη σταδιοδρομία τους. Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης αναπτύχθηκε από τους Greenhaus και συν. (1990). Ενδεικτικά μερικές ερωτήσεις είναι: «Είμαι ικανοποιημένος/η με όσα έχω πετύχει στη σταδιοδρομία μου», «Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των συνολικών στόχων μου σε επίπεδο σταδιοδρομίας», «Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των στόχων μου σε επίπεδο ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων».

Σαφήνεια ρόλου: Οι ερωτήσεις με αριθμούς από (17) έως (22) αφορούν στη σαφήνεια ρόλου. Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης αναπτύχθηκε από τους Rizzo και συν. (1970). Ενδεικτικά μερικές ερωτήσεις είναι: «Γνωρίζω επακριβώς τι προσδοκά η υπηρεσία από εμένα», «Μου δίνονται σαφείς διευκρινίσεις για το τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου» και «Είμαι σίγουρος/η για τις δικαιοδοσίες που έχω».

Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά: Οι ερωτήσεις με αριθμούς από 23 έως 31 αφορούν στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις με αριθμούς από 23 έως 25 αφορούν

στη μέτρηση της «δημιουργίας της ιδέας» οι ερωτήσεις με αριθμούς από 26 έως 28 αφορούν στη μέτρηση της «προώθησης της ιδέας» και οι ερωτήσεις με αριθμούς από 29 έως 31 αφορούν στη μέτρηση της «υλοποίησης της ιδέας». Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης αναπτύχθηκε από τον Janssen (2000). Ενδεικτικά μερικές από τις ερωτήσεις είναι: «Αναζητώ νέες μεθόδους, νέες τεχνικές ή νέα μέσα εργασίας», «Προκαλώ τον ενθουσιασμό των σημαντικών μελών του οργανισμού απέναντι σε καινοτόμες ιδέες» και «Εισάγω καινοτόμες ιδέες στο εργασιακό περιβάλλον με συστηματικό τρόπο».

4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

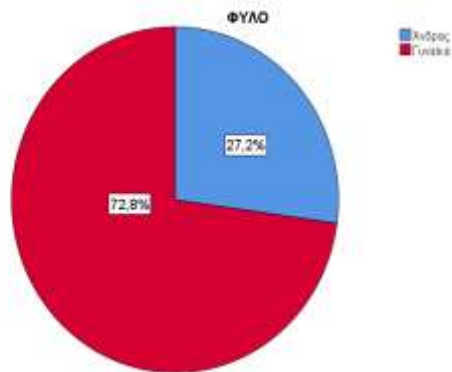
Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρατίθεται το σύνολο των στατιστικών αναλύσεων και της επεξεργασίας των δεδομένων της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζονται οι συχνότητες που αφορούν στα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μέτρησης αξιοπιστίας των εργαλείων μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν και οι συχνότητες των υπό εξέταση εννοιών. Ακολουθεί η ανάλυση των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων του συνόλου των ερωτήσεων ανά μεταβλητή, οι συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών και τέλος η ανάλυση των παλινδρομήσεων και η εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων (σχετικοί πίνακες παρατίθενται στο Παράρτημα)

4.1 Δημογραφικά στοιχεία

Στα Γραφήματα από 1 έως 4 παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (N=195).

Φύλο

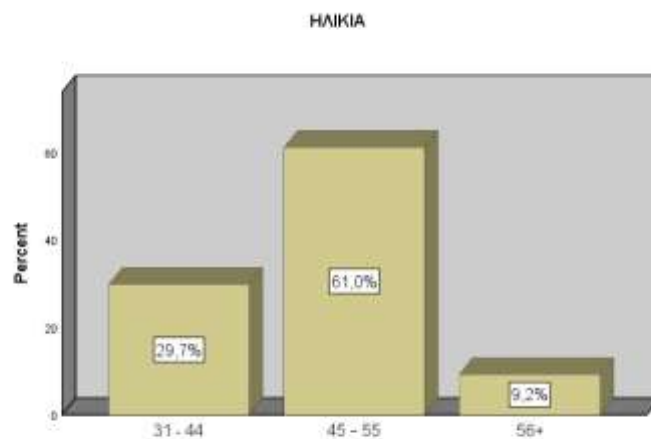
Ως προς το φύλο, το δείγμα αποτελείται από 72,8% (N=142) γυναίκες και 27,2% (N=53) άνδρες. Παρατηρούμε ότι οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι υπερεκπροσωπούνται στο δείγμα της έρευνας έναντι των ανδρών.



Γράφημα 1: Φύλο

Ηλικία

Σχετικά με την ηλικία, το 29,7% (N=58) δήλωσε ότι ανήκει στη κλάση 31-44 ετών, το 61% (N=119) 45-55 ετών και το 9,2% (N=18) δήλωσε ότι είναι άνω των 56 ετών. Στην ηλικιακή κλάση 18-30 δεν υπήρξαν καταχωρήσεις. Συνεπώς, από τα ανωτέρω προκύπτει ότι το 90,7% του δείγματος είναι μεταξύ 31 και 55 ετών.



Γράφημα 2: Συχνότητες για την ηλικία

Επίπεδο Εκπαίδευσης

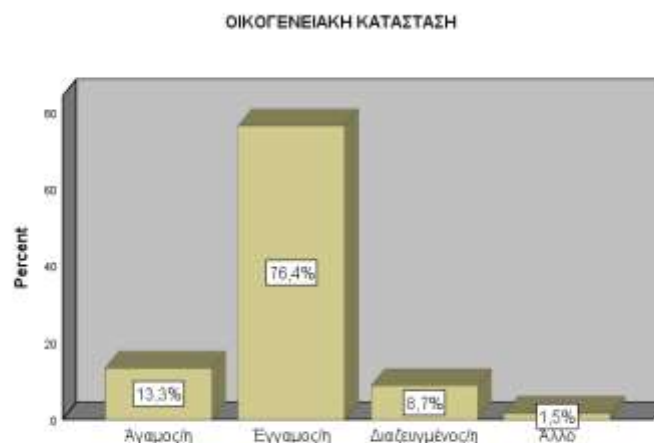
Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης, 50,8% (N=99) των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, γεγονός που αντικατοπτρίζει το υψηλό επίπεδο των τυπικών προσόντων τους, 26,7% (N=52) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, 12,8% (N=25) είναι απόφοιτοι Γυμνασίου/Λυκείου και 9,7% (N=19) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ.



Γράφημα 3: Συχνότητες για το επίπεδο εκπαίδευση

Οικογενειακή κατάσταση

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση 76,4% (N=149) των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, 13,3% (N=26) είναι άγαμοι, 8,7% (N=17) είναι διαζευγμένοι, ενώ 1,5% (N=3) βρίσκονται σε άλλη οικογενειακή κατάσταση.



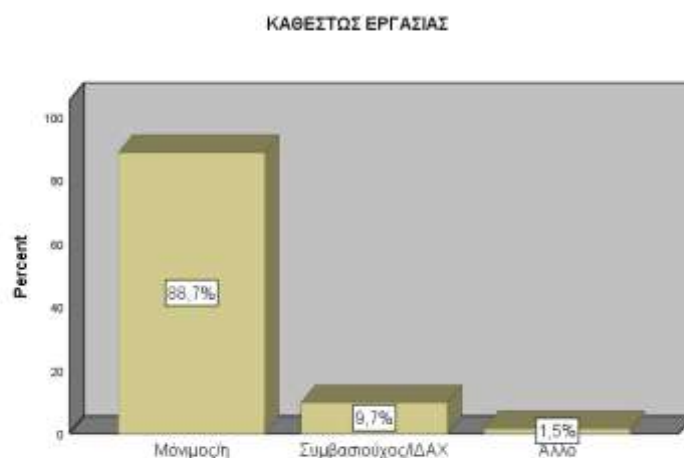
Γράφημα 4 : Συχνότητες για την οικογενειακή κατάσταση

4.2 Εργασιακά στοιχεία

Στα Γραφήματα από 5 έως 7 παρουσιάζονται τα εργασιακά στοιχεία του δείγματος.

Καθεστώς εργασίας

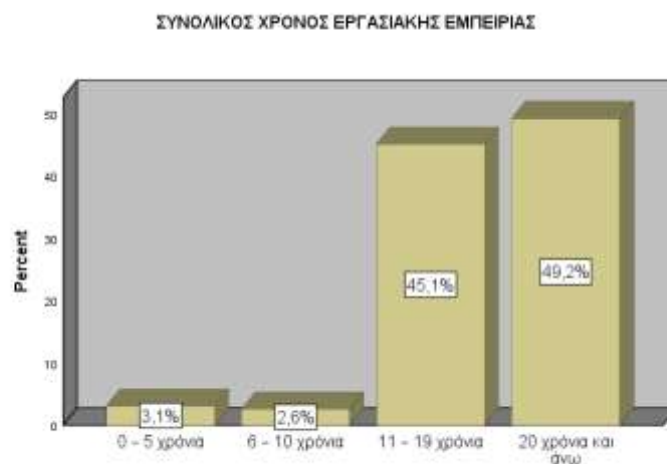
Αναφορικά με το καθεστώς εργασίας, το 88,7% (N=173) των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι εργάζεται στον δημόσιο τομέα ως μόνιμο προσωπικό, το 9,7% (N=19) ως συμβασιούχου/ΙΔΑΧ και το 1,5% (N=3) ότι ανήκει σε άλλο καθεστώς εργασίας.



Γράφημα 5: Συχνότητες για το καθεστώς εργασίας

Συνολικός χρόνος εργασιακής εμπειρίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όπως αποτυπώνονται στο Γράφημα 6, το 49,2% (N=96) των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει συνολικό χρόνο εργασιακής εμπειρίας άνω των 20 ετών, το 45,1% (N=88) από 11 έως 19 έτη, το 3,1% (N=5) έως 5 έτη και το 2,6% (N=6) δήλωσε ότι έχει συνολικό χρόνο εργασιακής εμπειρίας από 6 έως 10 έτη. Συνεπώς, από τα ανωτέρω στοιχεία προκύπτει ότι το 94,3% (N=184) του δείγματος έχει συνολική εργασιακή εμπειρία πάνω από 11 έτη.



Γράφημα 6: Συχνότητες για τον συνολικό χρόνο εργασιακής εμπειρίας

Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας

Αναφορικά με τον χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας το 41% (N=80) των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι εργάζεται στην παρούσα θέση εργασίας από 6 έως 14 έτη, το 28,7% (N=56) από 1 έως 5 έτη, το 23,1% (N=45) πάνω από 15 έτη και το 7,2% (N=14) λιγότερο από 1 έτος. Συνεπώς, περίπου το 69,7% (N=136) του δείγματος βρίσκεται στην παρούσα θέση εργασίας από 1-14 έτη.



Γράφημα 7: Συχνότητες για τον χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας

4.3 Μέτρηση αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο τον

δείκτη α του Cronbach. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,8 θεωρούνται ικανοποιητικές. Στην παρούσα έρευνα υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των ερωτήσεων (βλ. Ερωτηματολόγιο στο Παράρτημα) για καθεμία μεταβλητή και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2: Έλεγχος αξιοπιστίας με τη μέθοδο Cronbach's Alpha

Έννοιες υπό εξέταση	Ερωτήσεις	Cronbach's alpha
Διοικητική καθοδήγηση	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 (N=8)	0,942
Εργασιακή ικανοποίηση	9, 12r, 15 (N=3)	0,892
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	10, 11, 13, 14, 16 (N=5)	0,873
Σαφήνεια ρόλου	17, 18, 19, 20, 21, 22 (N=6)	0,881
Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 (N=9)	0,954

(όπου r αναφέρεται σε ερώτηση με αντίστροφη κλίμακα αξιολόγησης)

Από τα στοιχεία του Πίνακα 2. προκύπτει ότι υφίσταται καλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας όλων των ερωτήσεων των μεταβλητών, αφού ο δείκτης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) είναι $\alpha > 0,8$ για όλες τις μεταβλητές. Συγκεκριμένα, ο δείκτης αξιοπιστίας για τη μεταβλητή «Διοικητική καθοδήγηση» είναι $\alpha=0,942$, για τη μεταβλητή «Εργασιακή ικανοποίηση» είναι $\alpha=0,892$, για τη μεταβλητή «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» είναι $\alpha=0,873$, για τη μεταβλητή «Σαφήνεια ρόλου» είναι $\alpha=0,881$ και για τη μεταβλητή «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» είναι $\alpha=0,954$.

4.4 Συχνότητες των υπό εξέταση εννοιών

Οι εξεταζόμενες έννοιες «Διοικητική καθοδήγηση», «Εργασιακή ικανοποίηση», «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» και «Σαφήνεια ρόλου» μετρήθηκαν με επταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «Διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «Διαφωνώ», το 3 στο «Μάλλον διαφωνώ», το 4 στο «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 5 στο «Μάλλον συμφωνώ», το 6 στο «Συμφωνώ» και το 7 στο «Συμφωνώ απόλυτα». Ενώ η έννοια «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» μετρήθηκε με ερωτηματολόγιο επταβάθμιας κλίμακας Likert, όπου το 1 αντιστοιχούσε στο «ποτέ», το 2 στο «σχεδόν ποτέ», το 3 στο «μερικές φορές», το 4 στο «συχνά», το 5 στο «πολύ συχνά», το 6 στο «σχεδόν πάντα» και το 7 στο «πάντα». Τα αποτελέσματα των συχνοτήτων των υπό εξέταση εννοιών παρατίθενται σε πίνακα στο Παράρτημα της παρούσας εργασίας.

4.4.1 Συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τη «Διοικητική καθοδήγηση», όπως απεικονίζονται στο Γράφημα 8, 24,6% (N=48) των ερωτηθέντων μάλλον συμφωνούν ότι οι

προϊστάμενοί τους εκδηλώνουν συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης, 22,6% (N=44) συμφωνούν ότι υφίσταται συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης στην εργασία τους και 8,2% (N=16) των ερωτηθέντων συμφωνούν απόλυτα ότι ο προϊστάμενός τους εκδηλώνει συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης. Συνδυαστικά περίπου 24,2% (N=47) των ερωτηθέντων διαφωνούν ως προς την εκδήλωση συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης στην εργασία τους. Εντυπωσιακό είναι το ποσοστό 20,5% (N=40) των ερωτηθέντων των οποίων οι αντιλήψεις περί διοικητικής καθοδήγησης στην εργασία τους είναι ουδέτερες.



Γράφημα 8: Συχνότητες για τη διοικητική καθοδήγηση

Πίνακας 3: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της διοικητικής καθοδήγησης

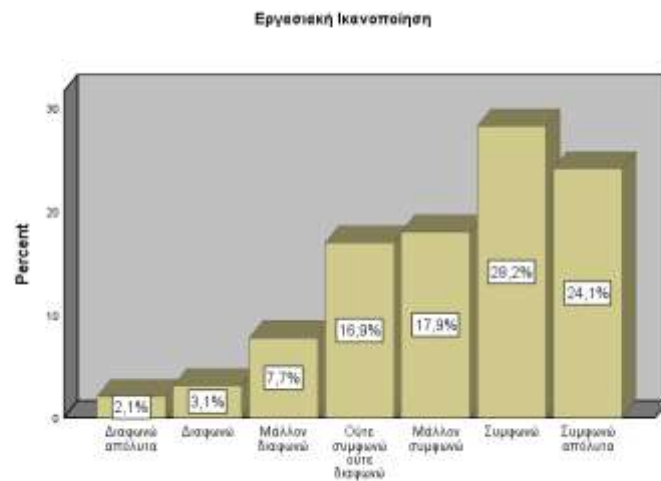
	N	M.O.	T.A.
Διοικητική καθοδήγηση	195	4,49	1,518

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 3 οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι ουδέτεροι με τάση συμφωνίας (M.O.=4,49±1,518) ως προς το ότι οι προϊστάμενοί τους επιδεικνύουν συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης και εφαρμόζουν αντίστοιχες πρακτικές.

4.4.2 Εργασιακή ικανοποίηση

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και σύμφωνα με τα αποτελέσματα όπως αποτυπώνονται στο Γράφημα 9, 28,2% (N=55) των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία

τους, 24,1% (N=47) δηλώνουν ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από την εργασία τους και 17,9% (N=35) μάλλον συμφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Συνδυαστικά μόλις 12,9% (N=25) των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ 16,9% (N=33) διατηρούν ουδέτερη στάση ως προς την εργασιακή ικανοποίησή τους.



Γράφημα 9: Συχνότητες για την Εργασιακή ικανοποίηση

Πίνακας 4: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της εργασιακής ικανοποίησης

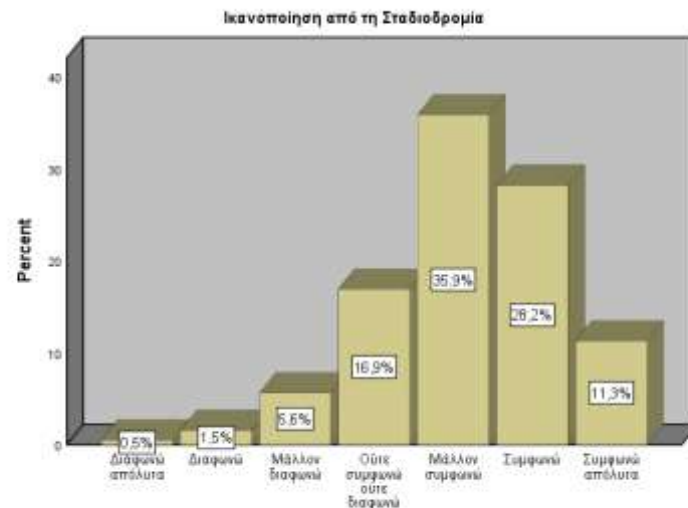
	N	M.O.	T.A.
Εργασιακή ικανοποίηση	195	5,28	1,478

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 4 ο οποίος παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση για την εργασιακή ικανοποίηση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι μάλλον ικανοποιημένοι από την εργασία τους (M.O.=5,28±1,478), καθώς στην επταβάθμια κλίμακα Likert, το 5 αντιστοιχεί στο «μάλλον συμφωνώ».

4.4.3 Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

Όσον αφορά στην ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 10, το 35,9% (N=70) των συμμετεχόντων δηλώνουν ότι μάλλον είναι ικανοποιημένοι από τη σταδιοδρομία τους, το 28,2 (N=55) δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και 11,3% (N=22) ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τη σταδιοδρομία τους. Συνολικά 7,6% (N=15) των ερωτηθέντων

δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη σταδιοδρομία τους και το εναπομένειν 16,9% (N=33) τάσσονται ουδέτεροι απέναντι στην ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους.



Γράφημα 10: Συχνότητες για την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

Πίνακας 5: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία

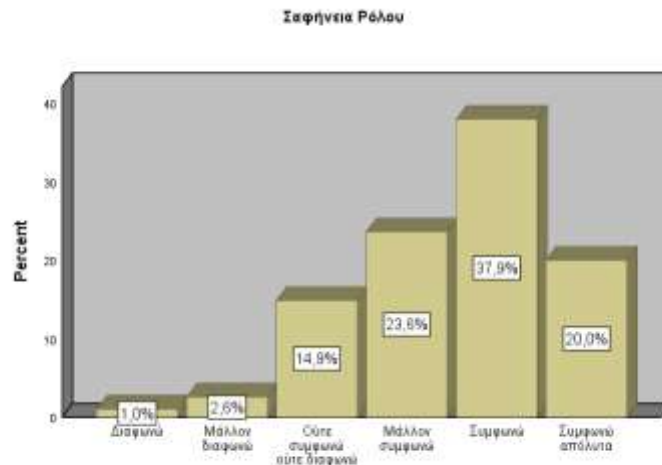
	N	M.O.	T.A.
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	195	5,14	1,125

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 5 ο οποίος παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση για την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, οι συμμετέχοντες στην έρευνα μάλλον συμφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι από τη συνολική σταδιοδρομία τους (M.O.=5,14±1,125).

4.4.4 Σαφήνεια ρόλου

Όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 11, το 37,9% (N=74) των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφωνούν ότι οι ρόλοι τους στην εργασία είναι σαφείς, 23,6% (N=46) μάλλον συμφωνούν ως προς την ύπαρξη σαφών ρόλων στην εργασία τους και 20% (N=39) συμφωνούν απόλυτα ότι υφίσταται σαφήνεια ρόλων στην εργασία τους. Επιπλέον, το 14,9% (N=29) των ερωτηθέντων είναι ουδέτεροι ως προς την

ύπαρξη σαφήνειας ρόλων στην εργασία τους και μόλις 3,6% (N=7) διαφωνούν ότι οι ρόλοι τους στην εργασία είναι σαφείς. Κανένας ερωτώμενος δεν επέλεξε πλήρη διαφωνία ως προς την ύπαρξη σαφήνειας ρόλων στην εργασία του.



Γράφημα 11: Συχνότητες για τη Σαφήνεια ρόλου

Πίνακας 6: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της σαφήνειας ρόλου

	N	M.O.	T.A.
Σαφήνεια ρόλου	195	5,44	1,093

Ο Πίνακας 6 παρουσιάζει τα ευρήματα της έρευνας για τη σαφήνεια ρόλου των εργαζομένων. Όπως υποδηλώνει η τιμή του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης (M.O.=5,44±1,093), οι συμμετέχοντες στην έρευνα συμφωνούν ότι οι ρόλοι τους στην εργασία τους είναι σαφείς.

4.4.5 Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Αναφορικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, όπως αποτυπώνεται στο Γράφημα 12, 63,1% (N=35) των ερωτηθέντων απάντησαν ότι εκδηλώνουν καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά από «πολύ συχνά» έως «πάντα». Συγκεκριμένα 28,2% (N=55) των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι

συμπεριφέρονται καινοτόμα στην εργασία τους «πολύ συχνά», 24,6% (N=48) των ερωτηθέντων «σχεδόν πάντα» εκδηλώνουν καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά και 10,3% (N=20) «πάντα» συμπεριφέρονται καινοτόμα, το 13,3% (N=26) δήλωσε ότι «μερικές φορές» συμπεριφέρεται καινοτόμα στην εργασία, ενώ το 3,1% (N=6) και το 1,5% (N=3) δήλωσαν ότι «σχεδόν ποτέ» και «ποτέ» δεν εκδηλώνουν καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά αντίστοιχα.



Γράφημα 12: Συχνότητες για την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά

Πίνακας 7: Μέσος όρος και τυπική απόκλιση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς

	N	M.O.	T.A.
Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά	195	4,84	1,318

Από τον πίνακα 7 προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα επιδεικνύουν πολύ συχνά καινοτόμο συμπεριφορά στην εργασία τους (M.O.=4,84±1,318), καθώς στην επταβάθμια κλίμακα Likert το 5 αντιστοιχεί στο «πολύ συχνά».

Στον πίνακα 8 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των υπό εξέταση εννοιών.

Πίνακας 8: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των υπό εξέταση εννοιών

Υπό εξέταση έννοιες	N	M.O.	T.A.
Συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης	195	4,49	1,518
Εργασιακή ικανοποίηση	195	5,28	1,478
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	195	5,14	1,125
Σαφήνεια ρόλου	195	5,44	1,093
Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά	195	4,84	1,318

4.5 Συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών

Προκειμένου να μετρηθούν οι συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών - εργασιακών στοιχείων και των εννοιών και να ποσοτικοποιήσουμε την επίδραση που έχει η μια μεταβλητή στην άλλη επιλέξαμε τον συντελεστή συσχέτισης Spearman, γνωστός ως μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης, διότι μετά από τη διενέργεια ελέγχου κανονικότητας (με τη χρήση του στατιστικού δείκτη Kolmogorov-Smirnov), παρατηρήσαμε ότι τα δεδομένα μας δεν ακολουθούν κανονική κατανομή. Ο συντελεστής (r) παίρνει τιμές από -1 έως +1. Θετική συσχέτιση έχουμε όταν οι τιμές είναι πάνω από το 0 και σημαίνει ότι η αύξηση της μίας μεταβλητής επιφέρει αύξηση και στην άλλη. Αρνητική συσχέτιση έχουμε όταν οι τιμές είναι κάτω από το 0 και σημαίνει ότι η αύξηση της μίας μεταβλητής επιφέρει μείωση της άλλης. Όσο το r βρίσκεται πιο κοντά στο +1 (-1), τόσο πιο ισχυρή θετική (αρνητική) συσχέτιση υπάρχει. Όσο το r βρίσκεται πιο κοντά στο 0, τόσο πιο ασθενής συσχέτιση υπάρχει.

Συσχετίσεις μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συσχετίσεων Spearman μεταξύ των παραγόντων. Συγκεκριμένα:

Η μεταβλητή «**διοικητική καθοδήγηση**» παρουσιάζει μέτρια θετική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, συσχέτιση με τη μεταβλητή «**εργασιακή ικανοποίηση**» ($r=0,40$, $p<0,01$), που σημαίνει ότι αν αυξηθεί η «διοικητική καθοδήγηση» κατά 1 μονάδα, τότε η «εργασιακή ικανοποίηση» αυξάνεται κατά 0,40 μονάδες και αντίστροφα. Επιπλέον, παρουσιάζει μικρή θετική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, συσχέτιση με τη μεταβλητή «**ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία**» ($r=0,34$, $p<0,01$) και τη μεταβλητή «**καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά**» ($r=0,36$, $p<0,01$). Επίσης παρουσιάζει μέτρια θετική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, συσχέτιση με τη μεταβλητή «**σαφήνεια ρόλου**» ($r=0,52$, $p<0,01$). Συνεπώς, υψηλότερα επίπεδα διοικητικής καθοδήγησης σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα

καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, εργασιακής ικανοποίησης, ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία και σαφήνειας ρόλου.

Για τη μεταβλητή **«εργασιακή ικανοποίηση»** εκτός από τη μέτρια θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή **«διοικητική καθοδήγηση»**, παρατηρούμε ότι υπάρχει μέτρια θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, με τη μεταβλητή **«καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά»** ($r=0,42$, $p<0,01$), που σημαίνει ότι αν αυξηθεί η «εργασιακή ικανοποίηση» κατά 1 μονάδα, τότε η «καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» θα αυξηθεί κατά 0,42 μονάδες, καθώς και τη μεταβλητή **«σαφήνεια ρόλου»** ($r=0,59$, $p<0,01$). Επίσης παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή **«ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία»** ($r=0,71$, $p<0,01$).

Όσον αφορά στη μεταβλητή **«ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία»**, εκτός από τη χαμηλή θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή **«διοικητική καθοδήγηση»** και την ισχυρή θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή **«εργασιακή ικανοποίηση»**, παρατηρούμε ότι παρουσιάζει μέτρια θετική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, συσχέτιση με τη μεταβλητή **«καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά»** ($r=0,45$, $p<0,01$), που σημαίνει ότι αν αυξηθεί η «ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» κατά 1 μονάδα, τότε η «καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» αυξάνεται κατά 0,45 μονάδες και αντίστροφα. Επίσης παρουσιάζει μέτρια θετική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, συσχέτιση με τη μεταβλητή **«σαφήνεια ρόλου»** ($r=0,52$, $p<0,01$).

Η μεταβλητή **«σαφήνεια ρόλου»**, εκτός από τη μέτρια θετική συσχέτιση με τις μεταβλητές **«διοικητική καθοδήγηση»**, **«εργασιακή ικανοποίηση»** και **«ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία»**, παρουσιάζει μέτρια θετική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, συσχέτιση με τη μεταβλητή **«καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά»** ($r=0,49$, $p<0,01$), που σημαίνει ότι αν αυξηθεί η «σαφήνεια ρόλου», κατά 1 μονάδα, τότε η «καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» αυξάνεται κατά 0,49 μονάδες και αντίστροφα. Δηλαδή, υψηλότερα επίπεδα σαφήνειας ρόλου συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης, εργασιακής ικανοποίησης, ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.

Τέλος, όπως προαναφέρθηκε η μεταβλητή **«καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά»** παρουσιάζει χαμηλή θετική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, συσχέτιση με τη μεταβλητή **«διοικητική καθοδήγηση»** και μέτρια θετική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 1% συσχέτιση με τις μεταβλητές **«εργασιακή ικανοποίηση»**, **«ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία»** και **«σαφήνεια ρόλου»**. Συνεπώς, υψηλότερα επίπεδα καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς συσχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα διοικητικής καθοδήγησης, ικανοποίησης από την εργασία και τη σταδιοδρομία και σαφήνειας ρόλου.

Συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών-εργασιακών χαρακτηριστικών και των υπό εξέταση εννοιών

Η μεταβλητή «**χρόνος εργασιακής εμπειρίας**» βρέθηκε να έχει χαμηλή θετική συσχέτιση, στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, με τη μεταβλητή «**σαφήνεια ρόλου**» ($r=0,24$, $p=0,001<0,01$).

Η μεταβλητή «**επίπεδο εκπαίδευσης**» έχει χαμηλή αρνητική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, συσχέτιση με τη μεταβλητή «**διοικητική καθοδήγηση**» ($r=-0,15$, $p=0,041<0,05$). Επίσης παρατηρούμε ότι έχει χαμηλή αρνητική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, συσχέτιση με τη «**σαφήνεια ρόλου**» ($r= -0,18$, $p=0,012<0,05$).

Η μεταβλητή «**φύλο**» παρουσιάζει χαμηλή αρνητική, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, συσχέτιση με την «**εργασιακή ικανοποίηση**» ($r= -0,16$, $p=0,024<0,05$).

Πίνακας 9: Συσχετίσεις των υπό εξέταση εννοιών

Συσχετίσεις των υπό εξέταση εννοιών (N=195)											
Spearman's rho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Φύλο (1)											
Ηλικία (2)	-,18*										
Επίπεδο εκπαίδευσης (3)	-0,09	-,19**									
Οικογενειακή κατάσταση (4)	0,08	-0,02	-0,05								
Καθεστώς εργασίας (5)	0,04	0,03	0,00	-0,05							
Χρόνος εργασιακής εμπειρίας (6)	-0,07	,57**	-,17*	0,01	0,08						
Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας (7)	-,16*	,14*	-0,07	0,07	-0,04	,40**					
Διοικητική καθοδήγηση (8)	-0,14	-0,01	-,15*	-0,01	-0,01	0,07	-0,06				
Εργασιακή ικανοποίηση (9)	-,16*	0,07	-0,06	0,12	-0,10	0,06	0,03	,31**			
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία (10)	-0,08	0,04	0,02	0,07	-0,09	0,04	0,01	,34**	,71**		
Σαφήνεια ρόλου (11)	-0,13	0,14	-,18*	-0,04	-0,06	,24**	0,10	,52**	,59**	,52**	
Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά (12)	-0,05	0,05	0,04	0,05	-0,07	0,10	0,03	,36**	,42**	,45**	,49**

*Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.05

** Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0.01

4.6 Ανάλυση Παλινδρόμησης – Έλεγχος υποθέσεων

Η ανάλυση παλινδρόμησης είναι ένα σύνολο στατιστικών διεργασιών για την εκτίμηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές για τη μοντελοποίηση και ανάλυση πολλών μεταβλητών, όταν εστιάζει στη σχέση μεταξύ μιας εξαρτημένης μεταβλητής και μιας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Ειδικότερα, η ανάλυση παλινδρόμησης μας βοηθά να καταλάβουμε πώς αλλάζει η τυπική τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής όταν μεταβάλλεται οποιαδήποτε από τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Αν συμβολίσουμε με Y την εξαρτημένη μεταβλητή και με X την ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε οι δύο συνδέονται με μια γραμμική σχέση της μορφής $Y = \alpha + \beta X$, όπου το β δίνει την κλίση που θα έχει η γραμμή και α είναι η σταθερά και αναφέρεται στην τιμή του Y , όταν η τιμή του X είναι 0. Βασιζόμενοι στο μοντέλο που παρουσιάσαμε παραπάνω, προβήκαμε σε απλές γραμμικές παλινδρομήσεις για τις υποθέσεις H1, H2, H3, H5 και H6. Για τις υποθέσεις H4 και H7 χρησιμοποιήθηκε το 4ο μοντέλο (moderation) της ανάλυσης παλινδρόμησης PROCESS (version 4.0) του Hayes. Για τις υποθέσεις H8 και H9 χρησιμοποιήθηκαν τα μοντέλα 1 και 7 αντίστοιχα της ανάλυσης παλινδρόμησης PROCESS (version 4.0) του Hayes, που αφορούν σε ρύθμιση (moderation).

H1: Η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά

Σύμφωνα με την πρώτη ερευνητική υπόθεση η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο Εργασιακή Συμπεριφορά» και ανεξάρτητη μεταβλητή τη «Διοικητική Καθοδήγηση».

Πίνακας 10 : Σύνοψη Μοντέλου¹

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,313 ^a	0,098	0,093	1,256

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Διοικητική καθοδήγηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 10, ο δείκτης συνάφειας Pearson r των μεταβλητών είναι $R=0,313$, δηλώνοντας μια (μικρή) θετική συνάφεια ανάμεσα στη μεταβλητή «Διοικητική καθοδήγηση» και τη μεταβλητή «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά». Ο συντελεστής συσχέτισης υπολογισμένος στο τετράγωνο ορίζει τον συντελεστή προσδιορισμού ο οποίος στο συγκεκριμένο μοντέλο είναι $R^2=0,098$ και εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στη διακύμανση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Συνεπώς προκύπτει ότι το 9,8% της μεταβλητότητας των τιμών της μεταβλητής «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» εξηγείται από τη μεταβλητή «Διοικητική καθοδήγηση».

Πίνακας 11: ANOVA¹

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F _(1, 193)	Sig.
1	Παλινδρόμηση	33,012	1	33,012	20,943	,000 ^b
	Κατάλοιπα	304,223	193	1,576		
	Σύνολο	337,235	194			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Διοικητική καθοδήγηση

Ο Πίνακας 11 (πίνακας ανάλυσης της διακύμανσης) δείχνει τη συνολική σημαντικότητα του μοντέλου, δηλαδή της εξίσωσης της παλινδρόμησης. Το τεστ $F_{(1,193)}=20,943$ είναι στατιστικά σημαντικό αφού $p<0,001$. Συνεπώς το συγκεκριμένο μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς από τη διοικητική καθοδήγηση.

Πίνακας 12: Συντελεστές¹

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Σταθερός όρος)	3,620	0,281		12,866	0,000
	Διοικητική καθοδήγηση	0,272	0,059	0,313	4,576	0,000

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Από τον Πίνακα 12 προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο Εργασιακή Συμπεριφορά» και ανεξάρτητη τη «Διοικητική καθοδήγηση». Συγκεκριμένα, ο σταθερός όρος της εκτίμησης της παλινδρόμησης είναι 3,62 και η κλίση β της μεταβλητής «Διοικητική καθοδήγηση» είναι $\beta=0,272$, η οποία μας δείχνει πόσο μεταβάλλεται η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά για κάθε μια μονάδα αλλαγής της διοικητικής καθοδήγησης.

Πιο συγκεκριμένα η εξίσωση έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = a + b1 * X1$$

$$\text{Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά} = 3,62 + 0,272 * \text{Διοικητική καθοδήγηση}$$

Από την παραπάνω εξίσωση προκύπτει ότι αν αυξηθεί η διοικητική καθοδήγηση ενός εργαζόμενου κατά 1 μονάδα, παρατηρείται αύξηση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς του κατά 27,2%.

Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι **επιβεβαιώνεται η υπόθεση H1.**

H2: Η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση εξετάζει εάν η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Εργασιακή ικανοποίηση» και ανεξάρτητη μεταβλητή τη «Διοικητική καθοδήγηση».

Πίνακας 13: Σύνοψη Μοντέλου²

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,401 ^a	0,161	0,157	1,357

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Διοικητική καθοδήγηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 13 ο δείκτης συνάφειας Pearson r των μεταβλητών είναι $R=0,401$, δηλώνοντας μια (μέτρια) θετική συνάφεια ανάμεσα στη μεταβλητή «Διοικητική καθοδήγηση» και τη μεταβλητή «Εργασιακή ικανοποίηση». Ο «συντελεστής προσδιορισμού» είναι $R^2=0,161$ και εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στη διακύμανση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Συνεπώς προκύπτει ότι το 16,1% της διακύμανσης της μεταβλητής «Εργασιακή ικανοποίηση» εξηγείται από τη διακύμανση της μεταβλητής «Διοικητική καθοδήγηση».

Πίνακας 14: ANOVA²

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F _(1, 193)	Sig.
	Παλινδρόμηση	68,263	1	68,263	37,080	,000 ^b
1	Κατάλοιπα	355,303	193	1,841		
	Σύνολο	423,566	194			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή ικανοποίηση

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Διοικητική καθοδήγηση

Σύμφωνα με τον πίνακα 14 (πίνακας ανάλυσης διακύμανσης) το τεστ $F_{(1, 193)}=37,080$ είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p<0,001$. Επομένως το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και συνεπώς υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης από τη διοικητική καθοδήγηση.

Πίνακας 15: Συντελεστές²

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Σταθερός όρος)	3,521	0,304		11,580	0,000
	Διοικητική καθοδήγηση	0,391	0,064	0,401	6,089	0,000

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Εργασιακή ικανοποίηση

Από τον πίνακα 15, προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Εργασιακή ικανοποίηση» και ανεξάρτητη μεταβλητή τη «Διοικητική καθοδήγηση». Ο σταθερός όρος της εκτίμησης της παλινδρόμησης είναι 3,521 και η κλίση β της μεταβλητής «Διοικητική καθοδήγηση» είναι $\beta=0,391$.

Πιο συγκεκριμένα η εξίσωση έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = a + b_1 * X_1$$

$$\text{Εργασιακή ικανοποίηση} = 3,521 + 0,391 * \text{Διοικητική καθοδήγηση}$$

Από την παραπάνω εξίσωση προκύπτει ότι αν αυξηθεί η διοικητική καθοδήγηση ενός εργαζόμενου κατά 1 μονάδα, θα παρατηρηθεί αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης κατά 39,1%. Η παλινδρόμηση τελικά επιβεβαιώνει τη θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, και συνεπώς συμπεραίνουμε ότι **επιβεβαιώνεται η υπόθεση H2.**

H3: Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά

Με την τρίτη ερευνητική υπόθεση εξετάζεται εάν η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά» και ανεξάρτητη μεταβλητή την «Εργασιακή ικανοποίηση» παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 16: Σύνοψη Μοντέλου³

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,407 ^a	0,166	0,161	1,20750

a. Προβλεπτικοί παράγοντες : (Constant), Εργασιακή ικανοποίηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 16 ο δείκτης συνάφειας Pearson r των μεταβλητών είναι $R=0,407$, δηλώνοντας μια (μέτρια) θετική συνάφεια ανάμεσα στη μεταβλητή «Εργασιακή ικανοποίηση» και τη μεταβλητή «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά». Ο συντελεστής

προσδιορισμού είναι $R^2=0,166$ και εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στη διακύμανση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Συνεπώς προκύπτει ότι το 16,6% της διακύμανσης της μεταβλητής «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» εξηγείται από τη διακύμανση της μεταβλητής «Εργασιακή ικανοποίηση».

Πίνακας 17: ANOVA³

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Παλινδρόμηση	55,831	1	55,831	38,291	,000 ^b
	Κατάλοιπα	281,405	193	1,458		
	Σύνολο	337,235	194			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Εργασιακή ικανοποίηση

Ο Πίνακας 17 (πίνακας ανάλυσης της διακύμανσης) δείχνει τη συνολική σημαντικότητα του μοντέλου, δηλαδή της εξίσωσης της παλινδρόμησης. Το τεστ $F_{(1,193)}=38,291$ είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p<0,001$, συνεπώς το συγκεκριμένο μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς από την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 18: Συντελεστές³

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Σταθερός όρος)	2,925	0,321		9,101	0,000
	Εργασιακή ικανοποίηση	0,363	0,059	0,407	6,188	0,000

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Από τον πίνακα 18 προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά» και ανεξάρτητη (X) την «Εργασιακή ικανοποίηση». Έτσι, ο σταθερός όρος της εκτίμησης της παλινδρόμησης είναι 2,925 και η κλίση β της μεταβλητής «Εργασιακή ικανοποίηση» είναι $\beta=0,363$. Πιο συγκεκριμένα η εξίσωση έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = a + b1 * X1$$

$$\text{Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά} = 2,925 + 0,363 * \text{Εργασιακή ικανοποίηση}$$

Από την παραπάνω εξίσωση προκύπτει ότι αν αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση ενός εργαζόμενου κατά 1 μονάδα, η καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά του αυξάνεται κατά 36,3%.

Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι **επιβεβαιώνεται η υπόθεση H3.**

H4: Η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοικητικής καθοδήγησης και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς

Για τον έλεγχο της υπόθεσης H4 χρησιμοποιήθηκε το 4ο μοντέλο της ανάλυσης παλινδρόμησης PROCESS (version 4.0) του Hayes, με ανεξάρτητη μεταβλητή τη μεταβλητή «Διοικητική Καθοδήγηση», εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά» και διαμεσολαβητή τη μεταβλητή «Εργασιακή ικανοποίηση». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 19: Σύνοψη μοντέλου⁴

R	R²	MSE	F (2, 192)	p
0,438	0,192	1,419	22,843	<0,001

Εξαγόμενο αποτέλεσμα: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Από τον Πίνακα 19 προκύπτει ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης έχει την τιμή $R=0,438$ και από τον συντελεστή $R^2=0,192$ προκύπτει ότι το 19,2% της διακύμανσης της μεταβλητής «Καινοτόμος Εργασιακή Συμπεριφορά», εξηγείται από τη διακύμανση της μεταβλητής «Διοικητική Καθοδήγηση» και τη μεταβλητή-διαμεσολαβητή «Εργασιακή Ικανοποίηση». Επιπλέον το τεστ $F_{(2, 192)}=22,843$ είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p<0,001$.

Πίνακας 20: Εξίσωση Παλινδρόμησης⁴

	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Σταθερά	2,566	0,348	7,386	<0,001	1,881	3,252
Διοικητική Καθοδήγηση	0,155	0,062	2,517	0,013	0,034	0,276
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,299	0,063	4,735	<0,001	0,175	0,424

Εξαγόμενο αποτέλεσμα: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Πίνακας 21: Επίδραση του διαμεσολαβητή «Εργασιακή ικανοποίηση»⁴

	Επίδραση	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,117	0,032	0,058	0,183

Από τους Πίνακες 20 και 21 προκύπτει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση αφενός του διαμεσολαβητή «Εργασιακή ικανοποίηση» ($b=0,117$, $BootSE=0,032$, $BootLLCI=0,058$, $BootULCI=0,183$) διότι το διάστημα εμπιστοσύνης μεταξύ της χαμηλότερης τιμής ($LLCL=0,058$) και της υψηλότερης τιμής ($ULCL=0,183$) δεν περιλαμβάνει το 0, και αφετέρου της ανεξάρτητης μεταβλητής «Διοικητική καθοδήγηση» ($b=0,155$, $s.e.=0,062$, $p=0,013<0,05$). Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στο συγκεκριμένο μοντέλο υφίσταται μερική διαμεσολάβηση (partial mediation) της μεταβλητής -

διαμεσολαβητή «Εργασιακή ικανοποίηση» στη σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Διοικητική καθοδήγηση» και «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά».

Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση

$$Y = a + b_1 * X_1 + cM_1$$

$$\text{Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά} = 2,566 + 0,155 * \text{Διοικητική καθοδήγηση} + 0,117 \text{Εργασιακή ικανοποίηση}$$

Συνεπώς, η υπόθεση **H4** επιβεβαιώνεται.

H5 : Η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

Με την πέμπτη ερευνητική υπόθεση εξετάζεται αν η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία. Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» και ανεξάρτητη μεταβλητή τη «Διοικητική καθοδήγηση».

Πίνακας 22: Σύνοψη Μοντέλου⁵

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,343 ^a	0,118	0,113	1,060

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Διοικητική καθοδήγηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 22, ο δείκτης συνάφειας Pearson r των μεταβλητών είναι R=0,343, δηλώνοντας μια (μικρή) θετική συνάφεια ανάμεσα στη μεταβλητή «Διοικητική καθοδήγηση» και τη μεταβλητή «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία». Ο συντελεστής προσδιορισμού ο οποίος εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στην επίδραση της ανεξάρτητης, είναι R²=0,118. Συνεπώς προκύπτει ότι το 11,8% της διακύμανσης της μεταβλητής «Ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία» εξηγείται από τη διακύμανση της μεταβλητής «Διοικητική καθοδήγηση».

Πίνακας 23: ANOVA⁵

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F _(1, 193)	Sig.	
1	Παλινδρόμηση	28,875	1	28,875	25,718	,000 ^b
	Κατάλοιπα	216,691	193	1,123		
	Σύνολο	245,566	194			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Διοικητική καθοδήγηση

Ο Πίνακας 23 (πίνακας ανάλυσης διακύμανσης) δείχνει τη συνολική σημαντικότητα του μοντέλου, δηλαδή της εξίσωσης της παλινδρόμησης. Το τεστ $F_{(1,193)}=25,718$ είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p<0,001$, συνεπώς το συγκεκριμένο μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και συμπεραίνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία από τη διοικητική καθοδήγηση.

Πίνακας 24: Συντελεστές⁵

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Σταθερός όρος)	3,998	0,237		16,840	0,000
	Διοικητική καθοδήγηση	0,254	0,050	0,343	5,071	0,000

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

Από τον Πίνακα 24 προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από τη Σταδιοδρομία» και ανεξάρτητη τη «Διοικητική καθοδήγηση». Συνεπώς, ο σταθερός όρος της εκτίμησης της παλινδρόμησης είναι 3,998 και η κλίση β της μεταβλητής «Διοικητική καθοδήγηση» είναι $\beta=0,254$.

Πιο συγκεκριμένα η εξίσωση έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = a + b1 * X1$$

Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία = 3,998 + 0,254 * Διοικητική καθοδήγηση

Από την παραπάνω εξίσωση προκύπτει ότι αν αυξηθεί η διοικητική καθοδήγηση του προϊσταμένου προς έναν εργαζόμενο κατά 1 μονάδα, θα παρατηρηθεί αύξηση της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία κατά 25,4%.

Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι **επιβεβαιώνεται η υπόθεση H5.**

H6: Η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά

Με την έκτη ερευνητική υπόθεση εξετάζεται εάν η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά» και ανεξάρτητη μεταβλητή την «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία».

Πίνακας 25: Σύνοψη Μοντέλου⁶

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate
1	0,417 ^a	0,174	0,169	1,20165

a. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 25, ο δείκτης συνάφειας Pearson r των μεταβλητών είναι R=0,417, δηλώνοντας μια (μέτρια) θετική συνάφεια μεταξύ των μεταβλητών «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» και «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά». Ο συντελεστής προσδιορισμού είναι R²=0,174 και εκφράζει το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στην επίδραση της ανεξάρτητης. Συνεπώς προκύπτει ότι το 17,4% της διακύμανσης της μεταβλητής «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» εξηγείται από τη διακύμανση της μεταβλητής «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία».

Πίνακας 26: ANOVA⁶

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F _(1, 193)	Sig.
	Παλινδρόμηση	58,553	1	58,553	40,550	,000 ^b
1	Κατάλοιπα	278,683	193	1,444		
	Σύνολο	337,235	194			

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

b. Προβλεπτικοί παράγοντες: (Constant), Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

Σύμφωνα με τον Πίνακα 26 (πίνακας ανάλυσης διακύμανσης) το $F_{(1, 193)}=40,550$ και είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p<0,001$. Επομένως το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό και άρα υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση/πρόβλεψη της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς από την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία.

Πίνακας 27: Συντελεστές⁶

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Σταθερός όρος)	2,330	0,403		5,777	0,000
	Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	0,488	0,077	0,417	6,368	0,000

a. Εξαρτημένη μεταβλητή: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Από τον πίνακα 27 προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο Εργασιακή Συμπεριφορά» και ανεξάρτητη την «Ικανοποίηση από τη Σταδιοδρομία». Έτσι, ο

σταθερός όρος της εκτίμησης της παλινδρόμησης είναι 2,330 και η κλίση β της μεταβλητής «Ικανοποίηση από τη Σταδιοδρομία» είναι $\beta=0,488$.

Πιο συγκεκριμένα η εξίσωση έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = a + b1 * X1$$

$$\text{Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά} = 2,33 + 0,488 * \text{Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία}$$

Από την παραπάνω εξίσωση προκύπτει ότι αν αυξηθεί η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία ενός εργαζόμενου κατά 1 μονάδα, παρατηρείται αύξηση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς κατά 48,8%.

Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι **επιβεβαιώνεται η υπόθεση H6.**

H7: Η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοικητικής καθοδήγησης και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς

Για τον έλεγχο της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης, δηλαδή εάν η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία έχει διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, χρησιμοποιήθηκε το 4ο μοντέλο της ανάλυσης παλινδρόμησης PROCESS (version 4.0) του Hayes, με ανεξάρτητη μεταβλητή τη «Διοικητική καθοδήγηση», εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά» και διαμεσολαβητή (mediator) τη μεταβλητή «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 28: Σύνοψη μοντέλου⁷

R	R²	MSE	F (2, 192)	p
0,454	0,206	1,394	24,964	<0,001

Εξαγόμενο αποτέλεσμα: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Από τον Πίνακα 28 προκύπτει ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης έχει την τιμή $R=0,454$ και από τον συντελεστή R^2 προκύπτει ότι περίπου το 21% της διακύμανσης της μεταβλητής «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά», εξηγείται από τη διακύμανση της μεταβλητής «Διοικητική Καθοδήγηση» και τη μεταβλητή-διαμεσολαβητή «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία». Ακόμη το $F_{(2, 192)}=22,8426$ είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p<0,001$.

Πίνακας 29: Εξίσωση Παλινδρόμησης⁷

	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Σταθερά	1,977	0,416	4,755	<0,001	1,157	2,797
Διοικητική καθοδήγηση	0,167	0,059	2,815	0,005	0,050	0,285
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	0,411	0,080	5,123	<0,001	0,258	0,569

Εξαγόμενο αποτέλεσμα: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Πίνακας 30: Επίδραση του διαμεσολαβητή «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία»⁷

	Επίδραση	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία	0,104	0,031	0,050	0,172

Από τα αποτελέσματα των πινάκων 29 και 30 προκύπτει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση αφενός του διαμεσολαβητή «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» ($b=0,104$, $BootSE=0,0309$, $BootLLCI=0,0501$, $BootULCI=0,1718$) διότι το διάστημα εμπιστοσύνης μεταξύ της χαμηλότερης τιμής ($LLCL=0,0501$) και της υψηλότερης τιμής ($ULCL=0,1718$) δεν περιλαμβάνει το 0, και αφετέρου της ανεξάρτητης μεταβλητής «Διοικητική καθοδήγηση» ($b=0,167$, $s.e.=0,059$, $p=0,005<0,05$). Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στο συγκεκριμένο μοντέλο έχουμε μερική διαμεσολάβηση (partial mediation) της μεταβλητής - διαμεσολαβητή «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» στη σχέση των μεταβλητών «Διοικητική καθοδήγηση» και «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά».

Επομένως προκύπτει η παρακάτω εξίσωση

$$Y = a + b1 * X1 + c * M1$$

$$\text{Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά} = 1,977 + 0,167 * \text{Διοικητική καθοδήγηση} + 0,104 * \text{Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία}$$

Συνεπώς, η υπόθεση H7 επιβεβαιώνεται.

H8: Η Σαφήνεια Ρόλου έχει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ Διοικητικής Καθοδήγησης και Καινοτόμου Εργασιακής Συμπεριφοράς

Για τον έλεγχο της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης, δηλαδή εάν η σαφήνεια ρόλου έχει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, χρησιμοποιήθηκε το 1^ο μοντέλο της ανάλυσης παλινδρόμησης PROCESS (version 4.0) του Hayes, με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά», ανεξάρτητη μεταβλητή τη «Διοικητική καθοδήγηση» και ως ρυθμιστική μεταβλητή (moderator) τη «Σαφήνεια ρόλου». Αν συμβολίσουμε με Y την εξαρτημένη μεταβλητή, με X την ανεξάρτητη μεταβλητή και με W τον μετριαστικό παράγοντα, τότε συνδέονται με μια γραμμική σχέση της μορφής $Y = a + b1X + b2W + b3XW$, όπου το b_i είναι ο συντελεστής κλίσης κάθε παραμέτρου και a είναι η σταθερά. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

Πίνακας 31: Σύνοψη Μοντέλου με ρυθμιστή τη μεταβλητή «Σαφήνεια ρόλου»⁸

R	R²	MSE	F (3, 191)	p
0,508	0,258	1,310	22,131	<0,001

Εξαγόμενο αποτέλεσμα: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Από τα στοιχεία του Πίνακα 31 προκύπτει ότι ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης έχει την τιμή $R=0,508$ και από τον συντελεστή R^2 προκύπτει ότι περίπου το 26% της διακύμανσης της μεταβλητής «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά», εξηγείται από τη διακύμανση της μεταβλητής «Διοικητική καθοδήγηση». Επιπλέον, το τεστ $F_{(3, 191)}=22,131$ είναι στατιστικά σημαντικό, αφού $p<0,001$.

Πίνακας 32: Εξίσωση Παλινδρόμησης με ρυθμιστή τη μεταβλητή «Σαφήνεια ρόλου»⁸

	Συντελεστής	se	t	p	LLCI	ULCI
σταθερά	4,738	0,090	52,420	<0,001	4,559	4,916
Διοικητική καθοδήγηση	0,115	0,063	1,847	0,066	-0,008	0,239
Σαφήνεια ρόλου	0,506	0,086	5,876	<0,001	0,336	0,676
Αλληλεπίδραση_1	0,127	0,047	2,688	0,008	0,034	0,220

Αλληλεπίδραση_1: Διοικητική καθοδήγηση * Σαφήνεια ρόλου

Από τον Πίνακα 32, προκύπτει η εξίσωση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά», ανεξάρτητη τη «Διοικητική καθοδήγηση» και ρυθμιστικό παράγοντα την «Σαφήνεια ρόλου». Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχει στατιστική σημαντικότητα για την *Αλληλεπίδραση_1* αφού $p=0,008<0,05$, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται και από το διάστημα εμπιστοσύνης (LLCI και ULCI), αφού δεν περιλαμβάνει την τιμή 0.

Πιο συγκεκριμένα η εξίσωση έχει την ακόλουθη μορφή $Y = a + b1X + b2W + b3XW$

Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά = 4,738 + 0,115*Διοικητική καθοδήγηση + 0,51*Σαφήνεια ρόλου + 0,127* Διοικητική καθοδήγηση*Σαφήνεια ρόλου

Πίνακας 33: Η επίδραση της X υπό προϋποθέσεις για την Y στις τιμές του ρυθμιστή⁸

Σαφήνεια ρόλου	Επίδραση	se	t	p	LLCI	ULCI
-1,105	-0,025	0,077	-0,327	0,744	-0,176	0,126
0,228	0,144	0,065	2,233	0,027	0,017	0,272
1,062	0,250	0,085	2,956	0,004	0,083	0,417

Από τα στοιχεία του Πίνακα 33, προκύπτει ότι η επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στη σαφήνεια ρόλου. Από τη μη στατιστική σημαντικότητα $p=0,744>0,05$, φτάνουμε στην υψηλή στατιστική σημαντικότητα με $p=0,004<0,05$. Με βάση την παραπάνω ανάλυση συμπεραίνουμε ότι η σαφήνεια ρόλου θεωρείται ικανή μεταβλητή, ώστε να μετριάσει την επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην εμφάνιση καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων, άρα **επιβεβαιώνεται η υπόθεση H8.**

H9: Η σαφήνεια ρόλου έχει ρυθμιστικό ρόλο στην έμμεση επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά μέσω της εργασιακής ικανοποίησης

Για τον έλεγχο της ένατης ερευνητικής υπόθεσης, δηλαδή εάν η σαφήνεια ρόλου έχει ρυθμιστικό ρόλο στην έμμεση επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, χρησιμοποιήσαμε το 7^ο μοντέλο της ανάλυσης παλινδρόμησης PROCESS (version 4.0) του Hayes, με εξαρτημένη μεταβλητή την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά», ανεξάρτητη τη «Διοικητική καθοδήγηση», διαμεσολαβητή (mediator) την «Εργασιακή ικανοποίηση» και ρυθμιστή (moderator) τη «Σαφήνεια ρόλου».

Πίνακας 34: Σύνοψη Μοντέλου με ρυθμιστή τη μεταβλητή «Σαφήνεια ρόλου» και διαμεσολαβητή τη μεταβλητή «Εργασιακή ικανοποίηση»⁹

R	R ²	MSE	F (2,192)	p
0,438	0,192	1,4188	20,7211	<0,001

Εξαγόμενο αποτέλεσμα: Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά

Πίνακας 35: Δείκτης ρυθμιζόμενης διαμεσολάβησης⁹

Δείκτης ρυθμιζόμενης διαμεσολάβησης				
	Δείκτης	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Σαφήνεια ρόλου	0,001	0,017	-0,031	0,039

Από τα στοιχεία του Πίνακα 34 προκύπτει στατιστικά σημαντική επίδραση των μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή ($F(2,192)=20,721$, $p<0,001$), με χαμηλό βαθμό προσαρμογής ($R^2=0,192$). Από τον Πίνακα 35 προκύπτει ότι το διάστημα εμπιστοσύνης μεταξύ της χαμηλότερης τιμής ($BootLLCL=-0,031$) και της υψηλότερης τιμής ($BootULCL=0,039$) περιλαμβάνει την τιμή 0, συνεπώς δεν έχουμε στατιστική σημαντικότητα, άρα δεν έχουμε ρυθμιζόμενη διαμεσολάβηση.

Συνεπώς, η υπόθεση **H9** δεν επιβεβαιώνεται.

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει τους παράγοντες που συντελούν στην ενίσχυση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα βάσει της θεωρίας πορείας-στόχου, της θεωρίας κινήτρων σταδιοδρομίας, της θεωρίας κοινωνικής ανταλλαγής καθώς και των προηγούμενων ερευνών επιλέξαμε να εξετάσουμε την επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, καθώς και αν η διοικητική καθοδήγηση μπορεί να αποτελέσει προσδιοριστικό παράγοντα των ανωτέρω δύο εννοιών στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Επιπλέον, διερευνήσαμε τον διαμεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία στη σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, καθώς και τον ρυθμιστικό ρόλο της σαφήνειας ρόλου. Το ερευνητικό μοντέλο ελέγχθηκε με τη μέτρηση του βαθμού συσχέτισης μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών και την ανάλυση παλινδρόμησης για την στατιστική πρόβλεψη των τιμών των εξαρτημένων μεταβλητών από τις ανεξάρτητες.

Στην έρευνα συμμετείχαν 195 υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών που εδρεύουν στις περιφέρειες Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας, και όπως προέκυψε από την κατανομή συχνοτήτων, στην πλειοψηφία τους είναι γυναίκες (72,8%), σε μεγάλο ποσοστό ηλικίας από 45 έως 55 ετών (61%) και οι περισσότεροι σε έγγαμη οικογενειακή κατάσταση (76,4%). Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης τους, αξιόλογο ποσοστό (50,8%) συγκέντρωσαν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Σχετικά με το καθεστώς εργασίας στο οποίο βρίσκονται οι συμμετέχοντες, στη συντριπτική τους πλειοψηφία (88,7%) είναι μόνιμοι υπάλληλοι, με συνολική εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών (49,2%) και χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση από 6 έως 14 έτη (41%).

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας των στοιχείων των μεταβλητών, διεξήχθη με τον δείκτη Cronbach's Alpha και έδειξε ότι οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των μεταβλητών ήταν αξιόπιστες και έγιναν αντιληπτές από τους ερωτώμενους ($\alpha > 0.8$).

Εξετάζοντας τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών παρατηρήσαμε ότι η διοικητική καθοδήγηση εφαρμόζεται σε ένα μέτριο επίπεδο στον ελληνικό δημόσιο τομέα, προφανώς διότι ορισμένα χαρακτηριστικά του αντανακλώνται στη συμπεριφορά των προϊσταμένων και αποτελούν τροχοπέδη στην εκδήλωση από μέρους τους συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης. Οι ερωτώμενοι εστιάζουν κυρίως στο ότι ο προϊστάμενος τους παρέχει τα απαραίτητα μέσα για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους, στο ότι οι προσδοκίες του προϊσταμένου τους εναρμονίζονται με τους στόχους του οργανισμού και στο ότι ο προϊστάμενος τους παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, τους αρέσει να εργάζονται στην παρούσα

θέση και είναι ικανοποιημένοι με όσα έχουν πετύχει στη σταδιοδρομία τους σε επίπεδο συνολικών στόχων, προόδου και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων. Επίσης, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων, όπως αυτές αποτυπώνονται στα αποτελέσματα της έρευνας, οι ρόλοι τους στην εργασία είναι σαφείς, καθώς γνωρίζουν τις ευθύνες τους, κάνουν σωστό καταμερισμό του εργασιακού χρόνου τους, είναι σίγουροι για τις δικαιοδοσίες τους και γνωρίζουν επακριβώς τι προσδοκά η υπηρεσία από τους ίδιους. Τέλος, πολύ συχνά εκδηλώνουν καινοτόμο συμπεριφορά στην εργασία τους, αναζητώντας νέες μεθόδους, νέες τεχνικές ή νέα μέσα εργασίας, κινητοποιώντας την υποστήριξη σε καινοτόμες ιδέες, δημιουργώντας νέες ιδέες για δύσκολα θέματα και πρωτότυπες λύσεις για τα προβλήματα που ανακύπτουν.

Προκειμένου να μετρηθούν οι συσχετίσεις μεταξύ των εννοιών και να ποσοτικοποιηθεί η επίδραση μεταξύ των μεταβλητών επιλέχθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman. Εντοπίστηκαν αδύναμες, μέτριες και ισχυρές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τις συσχετίσεις που αφορούν στις υποθέσεις τις οποίες εξετάσαμε βάσει του μοντέλου μας, η μεταβλητή «Διοικητική καθοδήγηση» συσχετίζεται θετικά και χαμηλά με τις μεταβλητές «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά» και «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» και θετικά και μέτρια με την «Εργασιακή ικανοποίηση». Η μεταβλητή «Εργασιακή ικανοποίηση» συσχετίζεται θετικά και μέτρια με την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά». Η μεταβλητή «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία» συσχετίζεται θετικά και μέτρια με την «Καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά».

Με την ανάλυση παλινδρόμησης επιχειρήσαμε να εξετάσουμε τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Όσον αφορά τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν, επιβεβαιώθηκαν όλες.

Συγκεκριμένα, με την πρώτη υπόθεση του ερευνητικού μοντέλου προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε αν η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, επιβεβαίωσαν τη συγκεκριμένη υπόθεση και συμφωνούν με προηγούμενες έρευνες (Bysted και Jespersen, 2014; De Jong και Den Hartog, 2017; Hammond και συν., 2011; Scott και Bruce, 1994; Wang, 2013). Συνεπώς, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η διοικητική καθοδήγηση, η οποία εκδηλώνεται με καθημερινές συμπεριφορές των προϊσταμένων που σχετίζονται με την ενδυνάμωση, την υποστήριξη και την ανάπτυξη των εργαζομένων, αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς και απαραίτητο εργαλείο για το εργασιακό περιβάλλον όπου πλέον απαιτούνται περισσότερες καινοτόμες δυνατότητες. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υφίσταται υποστήριξη, διευκόλυνση και καθοδήγηση από τον προϊστάμενό τους, ο οποίος αποτελεί τον εκπρόσωπο του οργανισμού, αντιλαμβάνονται ότι οι καινοτόμες ιδέες, απόψεις και προτάσεις τους θα τύχουν αποδοχής, υποστήριξης και εφαρμογής και ως εκ τούτου είναι πιο πρόθυμοι να συμβάλλουν και να συμμετέχουν στη διαμόρφωση μιας νέας πραγματικότητας.

Όσον αφορά στη δεύτερη υπόθεση του ερευνητικού μοντέλου με την οποία διερευνήσαμε αν η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, τα αποτελέσματα τα οποία συμφωνούν με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Ellinger και συν., 2003; Kim, 2013, Kim και συν., 2013; Kim και συν., 2014), επιβεβαίωσαν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ διοικητικής καθοδήγησης και εργασιακής ικανοποίησης. Συνεπώς, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο πλαίσιο του οποίου ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων. Ως εκ τούτου, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διοικητική καθοδήγηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο άσκησης διοίκησης, εκ διαμέτρου αντίθετο με τον παραδοσιακό τρόπο άσκησης διοίκησης μέσω των εντολών και της άσκησης εποπτείας.

Με την τρίτη ερευνητική υπόθεση εξετάσαμε την επίδραση της εργασιακής ικανοποίησης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης επιβεβαίωσαν τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών (Bysted, 2013; Bos-Nehles και συν., 2017; Hughes και συν., 2018; Lee και συν. 2011; Niu, 2014), σύμφωνα με τα οποία τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης παρακινούν τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν, να διαδώσουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες και ουσιαστικά να καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια που απαιτείται για να εκδηλώσουν καινοτόμο συμπεριφορά.

Όσον αφορά στην τέταρτη υπόθεση, για τον έλεγχο της οποίας ακολουθήσαμε τη διαδικασία της διαμεσολάβησης, εξετάσαμε αν η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ διοικητικής καθοδήγησης και καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης υφίσταται μερική διαμεσολάβηση της εργασιακής ικανοποίησης, που σημαίνει ότι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων που λαμβάνουν διοικητική καθοδήγηση θα οδηγήσει σε αύξηση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς τους.

Επίσης, προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε αν η διοικητική καθοδήγηση επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, διατυπώνοντας την πέμπτη υπόθεση. Βάσει των αποτελεσμάτων της απλής γραμμικής παλινδρόμησης, η συγκεκριμένη υπόθεση επιβεβαιώθηκε. Σύμφωνα με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών (Barnett και Bradley, 2007; Jiang και Klein, 1999; Kang και συν., 2015), συμπεριφορές και πρακτικές των προϊσταμένων που σχετίζονται με τη διοικητική καθοδήγηση, όπως η παροχή πόρων για την επίτευξη των στόχων των εργαζομένων και η υποστήριξη για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας, ενισχύουν την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία. Βάσει των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, καθίσταται πλέον σαφές ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, στο πλαίσιο του σημερινού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, προκειμένου να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους ταλαντούχους εργαζόμενους, θα πρέπει να αναλάβουν και να επιδείξουν πιο υποστηρικτικούς ρόλους που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της επιτυχίας της

σταδιοδρομίας των εργαζομένων. Η διοικητική καθοδήγηση, στο πλαίσιο της οποίας, ο ρόλος του προϊστάμενου είναι υποστηρικτικός και όχι εποπτικός, έχει αναδειχθεί σε σημαντική μέθοδο ανάπτυξης των εργαζομένων, στην οποία οι οργανισμοί τα τελευταία χρόνια δίνουν ιδιαίτερη έμφαση (Joo και Ready, 2012). Βέβαια, η ενίσχυση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σταδιοδρομία τους απαιτεί την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής που εκτείνεται σε θέματα ηγεσίας, επιλογής, πρόσληψης και καθοδήγησης των εργαζομένων. Ουσιαστικά, οι οργανισμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των σταδιοδρομιών των εργαζομένων μέσω του προγραμματισμού πρόσληψης εργατικού δυναμικού, του σχεδιασμού διαδοχής των εργαζομένων, της εναλλαγής θέσεων εργασίας και των μετακινήσεων εντός των οργανισμών (Noe, 2002).

Στη συνέχεια με την έκτη υπόθεση εξετάσαμε αν η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία επηρεάζει θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης επιβεβαίωσαν τη συγκεκριμένη υπόθεση και ευρήματα προηγούμενων ερευνών ότι η ανάπτυξη ικανοτήτων σχετίζεται θετικά με την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά (Bysted και Jespersen, 2014; Laine και Laine, 2012). Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι η πρόοδος στη σταδιοδρομία που έχουν πετύχει οι εργαζόμενοι στη διάρκεια του εργασιακού βίου τους και η επίτευξη των στόχων τους σχετικά με τη συνολική σταδιοδρομία τους, ενισχύουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά τους. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη ικανοτήτων αποτελεί έναν μηχανισμό που οι προϊστάμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να καινοτομήσουν.

Με την έβδομη υπόθεση διερευνήσαμε εάν η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης υφίσταται μερική διαμεσολάβηση της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία, που σημαίνει ότι η αύξηση της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία των εργαζομένων που λαμβάνουν διοικητική καθοδήγηση θα οδηγήσει σε αύξηση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.

Στη συνέχεια ακολουθήσαμε τη διαδικασία της ρύθμισης (moderation), ώστε να εξετάσουμε την αλληλεπίδραση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της σαφήνειας ρόλου και κατά πόσον είναι ή όχι ένα τέτοιο αποτέλεσμα σημαντικό για την πρόβλεψη της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, διατυπώνοντας την όγδοη υπόθεση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η συγκεκριμένη υπόθεση επιβεβαιώθηκε, γεγονός που σημαίνει ότι η σαφήνεια ρόλου θεωρείται ικανή μεταβλητή, ώστε να ρυθμίσει την άμεση επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι όσο πιο σαφείς είναι οι ρόλοι των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης που λαμβάνουν από τον προϊστάμενό τους στην εκδήλωση καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς.

Η τελευταία υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε, δηλαδή η σαφήνεια ρόλου δεν δύναται ως μεταβλητή, να ρυθμίσει την επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά μέσω της εργασιακής ικανοποίησης, αφού δεν προέκυψε στατιστική σημαντικότητα.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν την άμεση θετική επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, τη μερική διαμεσολάβηση της εργασιακής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία στη σχέση μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς καθώς και τον ρυθμιστικό ρόλο της σαφήνειας ρόλου στην ανωτέρω σχέση. Λαμβάνοντας υπόψη αφενός το γεγονός ότι ορισμένα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα όπως η γραφειοκρατία, η ιεραρχική δομή, η χρήση αυστηρών κανόνων και διαδικασιών εμποδίζουν την εκδήλωση καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς (Fernandez και Moldogaziev, 2013; Frees και συν., 2015), και αφετέρου την ιδιαίτερη σημασία της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς στο σύγχρονο ανταγωνιστικό πλαίσιο (Damanpour και Schneider, 2009; De Vries και συν., 2016), είναι πράγματι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε τους παράγοντες που ενισχύουν την καινοτόμο συμπεριφορά των εργαζομένων. Μεταξύ των τριών προσδιοριστικών παραγόντων, η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, κάτι που μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζουν υψηλά τυπικά προσόντα, έχουν συνολική εργασιακή εμπειρία άνω των 20 ετών και χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση από 6 έως 14 έτη, δηλαδή έχουν ήδη αλλάξει θέσεις εργασίας, στοιχεία τα οποία δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα αντιλαμβάνονται ότι η σταδιοδρομία δεν είναι στατική, αλλά αφορά σε συνεχή πρόοδο, σε απόκτηση δεξιοτήτων και εμπειριών καθώς και ανάπτυξη ικανοτήτων και συνεπώς μεριμνούν για την αξιοποίηση ευκαιριών κατάρτισης και κατά συνέπεια για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει στην ενίσχυση της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς τους. Επιπλέον, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η διοικητική καθοδήγηση επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, επιβεβαιώνοντας ότι η διοικητική καθοδήγηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο διοίκησης που αντίκειται στην παραδοσιακή προσέγγιση της διοίκησης μέσω των εντολών και της εποπτείας.

Στο πλαίσιο ενός οργανωσιακού κλίματος μη ευνοϊκού για την καινοτομία που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς, τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν τον σημαντικό ρόλο της διοικητικής καθοδήγησης, της εργασιακής ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία και της σαφήνειας ρόλου στην καλλιέργεια, τη διευκόλυνση και την υποστήριξη για την εκδήλωση της καινοτόμου συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση και την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν θετικά την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Επομένως, οι προϊστάμενοι αφού εγκαταλείψουν τον συμβατικό ρόλο

διοίκησης μπορούν να στραφούν στη διευκόλυνση των υφισταμένων τους να εκδηλώσουν καινοτόμο συμπεριφορά, μέσω της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης και της αξιοποίησης των δεξιοτήτων διοικητικής καθοδήγησης καθώς και μέσω της ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τη σταδιοδρομία και της σαφήνειας ρόλου. Συνεπώς, η διοικητική καθοδήγηση αποτελεί αποτελεσματική πρακτική διοίκησης, στρατηγική οργανωσιακής ανάπτυξης και μέθοδο εκπαίδευσης, ανάπτυξης και βελτίωσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο πλέον πολύπλοκο εργασιακό περιβάλλον.

5.2 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με την παρούσα έρευνα προσπαθήσαμε να εξετάσουμε τις αντιλήψεις των εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα σχετικά με τη διοικητική καθοδήγηση που εφαρμόζεται στην εργασία τους, την εργασιακή ικανοποίησή τους, την ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία τους, την ύπαρξη σαφήνειας ρόλου και την επίδραση αυτών στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά τους. Ο αριθμός του δείγματος (N=195) είναι ικανοποιητικός, ωστόσο δεδομένου του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων, που σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Εσωτερικών, για τον Οκτώβριο 2021 ανέρχεται περίπου στις 568.965, θα μπορούσε να είναι μεγαλύτερος. Επίσης, προκειμένου να συγκεντρωθούν ερωτηματολόγια από ποικίλες δημόσιες υπηρεσίες ώστε το δείγμα μας να αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα κλάδων και ειδικοτήτων, το ερωτηματολόγιο απεστάλη σε υπαλλήλους διαφόρων ειδικοτήτων ποικίλων δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, δεν είχαμε τη δυνατότητα να γνωρίζουμε τη δημόσια υπηρεσία στην οποία εργάζονταν όσοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, ώστε να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με την εκδήλωση καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς και την εφαρμογή διοικητικής καθοδήγησης ανά δημόσια υπηρεσία ή ανά ειδικότητα.

Μία μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τις αντιλήψεις των προϊσταμένων σχετικά με την επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης που εφαρμόζουν στην καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά, καθώς και το κατά πόσο πιστεύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση, η σαφήνεια ρόλου και η ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία των υφισταμένων επηρεάζονται από τη διοικητική καθοδήγηση και αν οι έννοιες αυτές επηρεάζουν την καινοτόμο εργασιακή συμπεριφορά. Επίσης, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα θα ήταν η διερεύνηση της επίδρασης των μεταβλητών διοικητική καθοδήγηση, εργασιακή ικανοποίηση και ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία σε κάθε μία από τις διαστάσεις της καινοτόμου εργασιακής συμπεριφοράς, δηλαδή στην υλοποίηση καινοτόμων ιδεών, στην προώθηση και την εφαρμογή τους αντίστοιχα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Abele, A. E. and Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), pp. 803–824.
- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: meta-analyses and review, *Psychological Reports*, 75 (3), pp. 1411–1433.
- Acur, N. *et al.* (2010). Exploring the impact of technological competence development on speed and NPD program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27 (6), pp. 915–929.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43 (1), pp. 41–73.
- Allen, T. D. *et al.* (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), pp. 127–136.
- Alpkan, L. *et al.* (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48 (5), pp. 732–755.
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123–167.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. and Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), pp. 147–173.
- Anderson, N., Potočnik, K. and Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), pp. 1297–1333.
- Armstrong-Stassen, M. and Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), pp. 201–220.
- Arnold J. A. (1997). *Managing Careers into 21st Century*. London: Paul Charpman
- Arnold, J. A. *et al.* (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp. 249–269.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. Στο M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory: 7-25*. Cambridge University Press
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. and Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 177–202.
- Axtell, C. M. *et al.* (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp. 265–285.

- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), pp. 77–86.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R. and Albaity, M. (2018). Determinants of employees' innovative behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp. 1601–1620.
- Baran, B. E., Shanock, L. R. and Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), pp. 123–147.
- Barnett, B. R. and Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12(7), pp. 617–636.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 125–138.
- Bateman, T.S. and Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, pp. 103-18.
- Beattie, R. S. *et al.* (2014). Managerial Coaching: A Review of the Empirical Literature and Development of a Model to Guide Future Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), pp. 184–201.
- Bommelje R. New directions for adult and continuing education, no. 148, Winter 2015 Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com).
- Bos-Nehles, A., Renkema, M. and Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: a systematic literature review. *Personnel Review*, 46(7), pp. 1228–1253.
- Brousseau, K. R. *et al.* (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10(4), pp. 52–66.
- Burdett, J. O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *Journal of Management Development*, 17(2), pp. 142–152.
- Bysted, R. and Jespersen, K. R. (2014). Exploring Managerial Mechanisms that Influence Innovative Work Behaviour: Comparing private and public employees. *Public Management Review*, 16(2), pp. 217–241.
- Cable, D. M. and DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), pp. 875–884.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. Στο S. E. Seashore, E. E. Lawler III, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*. New York: Wiley
- Cantarelli, P., Belardinelli, P. and Belle, N. (2013). A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), pp. 115–144.
- Carmeli, A., Meitar, R. and Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), pp. 75–90.

- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. and Gutierrez-wirsching, S. (2016). The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13 (1), pp. 4-22.
- Chu, C. I., Lee, M. S. and Hsu, H. M. (2006). The impact of social support and job stress on public health nurses' organizational citizenship behaviors in rural Taiwan. *Public Health Nursing*, 23(6), pp. 496–505.
- Clutterbuck, D., Megginson, D., & Bajer, A. (2016). *Building and sustaining a coaching culture*. Kogan Page.
- Colombo, J. J., & Werther, W. B. (2003). Strategic career coaching for an uncertain world. *Business Horizons*, 46(4), 33-38.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), pp. 874–900.
- Dahling, J. J. *et al.* (2016). Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), pp. 863–894.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*. WS-SM.
- Damanpour, F. and Schneider, M. (2009). Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), pp. 495–522.
- Dorenbosch, L., Engen, M.L. and Verhagen, M. (2005). On the job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp. 129-141.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.
- Elias, S. M. and Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative An analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 19 (4), pp. 305–316.
- Ellinger, A. D. *et al.* (2010). Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching. *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, 2, pp. 275–298.
- Ellinger, A. D. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), pp. 310–316.
- Ellinger, A. D. and Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), pp. 752–771.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. and Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), pp. 435–458.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G. and Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective

- managerial coaching: A crossnational study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), pp. 240–257.
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E. and Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), pp. 95–110.
- Emmert, M. A. and Taher, W. A. (1992). Public Sector Professionals: The Effects of Public Sector Jobs on Motivation, Job Satisfaction and Work Involvement. *The American Review of Public Administration*, 22(1), pp. 37–48.
- Erdogan, B. and Bauer, T. N. (2005). Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personnel Psychology*, 58(4), pp. 859–891.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. and Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2), pp. 305–332.
- Erera, Irit P. 1989. Role Ambiguity in Public Welfare Organizations. *Administration in Social Work*, 13(2), pp. 67–83.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), pp. 277–298.
- Evered, R. D. and Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), pp. 16–32.
- Farr, F. and Ford, C. (1990). Individual innovation στο West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Wiley, Chichester
- Fernandez, S. and Moldogaziev, T. (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), pp. 155–187.
- Fisher, C. D. and Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), pp. 320–333.
- Fournies, F. F. (1987). *Coaching for improved work performance*. Liberty House.
- Frees, W., Acker, W. van and Bouckaert, G. (2015). The role of Feedback, Accountability and Learning in Organizational Change and Innovation : A theoretical framework. *LIPSE Project Working Paper*, 5.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. and Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), pp. 1040–1050.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and mentoring theory and practice* (3rd ed.). Sage
- Gattiker, U. E. and Larwood, L. (1988). Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human Relations*, 41(8), pp. 569–591.

- Gilley, J.W., & Gilley, A. (2007). *Manager as coach*. Westport, CT: Praeger.
- Gilley, A., Gilley, J. W. and Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), pp. 53–70.
- Gok, S. and Karaca, O. (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification in Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 177, pp. 38–42.
- Graham, S., Wedman, J. F. & Garvin-Kester, B. (1994). Manager coaching skills: What makes a good coach?. *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81-94.
- Grant, A. M. (2010). It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace coaching skills. *Journal of Change Management*, 10(1), 61-77.
- Grant, A. M. (2016). The third “generation” of workplace coaching: creating a culture of quality conversations. *Coaching*, 10(1), pp. 37–53.
- Grant, A. M. and Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), pp. 73–96.
- Greenhaus, Jeffrey H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), pp. 64–86.
- Gregory, J. B. and Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching*, 3(2), pp. 109–123.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. and West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork : the role of supervisor support, *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 537–550.
- de Haan, E., & Burger, Y. (2005). *Coaching with colleagues*. Basingstoke: Palgrave.
- Hackman, R. and Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hage, J. and Aiken, M. (1967). Program change and organizational properties. A comparative analysis. *American Journal of Sociology*, 72(5), pp. 503–519.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.
- Hagen, M., & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388.
- Hagen, M. S. and Peterson, S. L. (2015). Measuring coaching: Behavioral and skill-based managerial coaching scales. *Journal of Management Development*, 34(2), pp. 114–133. doi: 10.1108/JMD-01-2013-0001.
- Hall, D. T. and Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 155–176.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. and Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial

- effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), pp. 305–331.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. and Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of ‘coaching’, ‘organization development’ and ‘human resource development’, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), pp. 13–38.
- Hammond, M. M. *et al.* (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), pp. 90–105.
- Hassan, S. (2013). The importance of role clarification in workgroups: Effects on perceived role clarity, work satisfaction, and turnover rates. *Public Administration Review*, 73(5), pp. 716–725.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), pp. 113–136.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D. and Latham, G. P. (2006). Keen to help? managers’ implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), pp. 871–902.
- Hicks, R.P. and McCracken, J.P. (2010). Three hats of a leader: coaching, mentoring and teaching. *Physician Executive*, 36 (6), pp. 68-70.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16(3), pp. 321-339.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 323-352
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). Path-goal theory of leadership. *University of Washington Seattle Department of Psychology*
- Hughes, D. J. *et al.* (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *Leadership Quarterly*, 29(5), pp. 549–569.
- Huhtala, H. and Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), pp. 299–306.
- Hunt, J. M. and Weintraub, J. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), pp. 39–44.
- Hunt, J.M. and Weintraub, J.R. (2011). *The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business*. 2^η εκδ., Thousand Oaks, CA: Sage
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). *The coaching manager: Developing top talent in business* (3^η εκδ.). Sage.
- Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1974). A Study of Role Clarity and Need for Clarity for Three Occupational Groups. *Academy of Management Journal*, 17 (1), pp. 28-36.
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. (1985). A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision*

Processes, 36, pp. 16-78

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), pp. 287–302.

Jiang, J. J. and Klein, G. (1999). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), pp. 219–240.

De Jong, J. P. J. and Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp. 41–64.

Joo, B. K. and Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), pp. 276–295.

Joo, B. K. B. and Mclean, G. N. (2006). Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study. *Human Resource Development Review*, 5(2), pp. 228–257.

Joo, B. and Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), pp. 482–500.

Judge, T. A. *et al.* (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success, personnel psychology. *Personnel Psychology*, 48, pp. 485-519

Judge, T. A. *et al.* (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), pp. 621–652.

Judge, T. A. *et al.* (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376–402.

Judge, W. Q., Fryxell, G. E. and Dooley, R. S. (1997). The new task of R&D management: Creating goal-directed communities for innovation. *California Management Review*, 39(3), pp. 72–85.

Jung, C. S. (2013). Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), pp. 955–981.

Kahn, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn, J. Diedrick Snoek, and Robert A. Rosenthal. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley

Kalinauckas, P., and King, H. (1994). *Coaching: Realizing the Potential*. London: Institute of Personnel and Development.

Kaliski, B.S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446

Kalkavan, S., Katrinli, A. (2014). The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137 – 1147.

- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), pp. 124-143
- Kang, H. J., Gatling, A. and Kim, J. (2015). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14(1), pp. 68–89.
- Kanter, R. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. In Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, New York, pp. 169–211
- Karatepe, O. M. (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5), pp. 735–752.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), pp.131–133.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, том. 2, New York: Wiley.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), pp. 231–241.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), pp. 245–261.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85
- Kim, S. *et al.* (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), pp. 315–330.
- Kim, S., Egan, T. M. and Moon, M. J. (2014). Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organizations: A Comparative International Study. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), pp. 237–262.
- Kim, Helen, and Gary Yukl. (1995). Relationships of Managerial Effectiveness and Advancement to Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors from the Multiple-Linkage Mode. *Leadership Quarterly* 6(3), pp. 361–377
- Kim, S. and Kuo, M. H. (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), pp. 152–176.
- Kirkman, B. L. and Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), pp. 557–569.
- Kottke, J. L. and Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), pp. 1075–1079.
- Krazmien, M., & Berger, F. (1997). The coaching paradox. *International Journal of Hospitality*

Management, 16(1), 3-10.

Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), pp. 292–306.

Lawrence, P. (2017). Managerial coaching-a literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43-69

Lee, C. H. and Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 981–1000.

Li, Y. Q. and Liu, C. H. (2019). The power of coworkers in service innovation: the moderating role of social interaction. *International Journal of Human Resource Management*, 30(12), pp. 1956–1976.

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction ?, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 309–336.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology

Locke, E. A. *et al.* (1983). Job Satisfaction and Role Clarity Among University and College Faculty. *The Review of Higher Education*, 6(4), pp. 343–365.

London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), pp. 620–630.

London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(1), pp. 55–69.

Longenecker, C. O. and Neubert, M. J. (2005). The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48(6), pp. 493–500.

Lounsbury, J. W. *et al.* (2008). Personality traits and career satisfaction of human resource professionals. *Human Resource Development International*, 11(4), pp. 351–366.

Luecke, R. (2004). *Coaching and mentoring: How to develop top talent and achieve stronger performance*. Harvard Business Press.

Lunenburg, F. C. (2011). Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), pp. 1-11.

Luthans, Fred (1989). *Organizational Behavior*. New York, McGraw-Hill

Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Leadership: Theory, application, skill development* (3rd ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.

Lyons, Thomas F. 1971. Role Clarity, Need for Clarity, Satisfaction, Tension, and Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), pp. 99–110.

McCarthy, G. (2014). *Coaching and mentoring for business*. Sage.

McCarthy, G. and Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), pp. 768–779.

- McLean, G. N. *et al.* (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), pp. 157–178.
- Mink, O. G., Owen, K. Q., & Mink, B. P. (1993). *Developing high-performance people: The art of coaching*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- Milner, J., Milner, T. and McCarthy, G. (2020). A Coaching Culture Definition: An Industry-Based Perspective From Managers as Coaches. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), pp. 237–254.
- Misiukonis T. (2011). The conclusions middle managers draw from their beliefs about organisational coaching and their coaching practices. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Is (5), pp. 54-69.
- Mujtaba, B. (2007). *Coaching and performance management: Developing and inspiring*. Davie, FL: ILEAD Academy, LLC.
- Mustafa, M. *et al.* (2021). Exploring the effects of small- and medium-sized enterprise employees' job satisfaction on their innovative work behaviours: the moderating effects of personality. *Journal of Organizational Effectiveness*, 8(2), pp. 228–250.
- Newman, A., Allen, B. and Miao, Q. (2015). I can see clearly now the moderating effects of role clarity on subordinate responses to ethical leadership. *Personnel Review*, 44(4), pp. 611–628.
- Ng, T. W. H. *et al.* (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, pp. 367-408
- Nisar, S. K. and Rasheed, M. I. (2020). Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. *Journal of Public Affairs*, 20(1).
- Noe, R.A. (2002). *Employee Training and Development*. 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. 6th ed., London: Sage Publication
- O'Driscoll, M. P. and Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), pp. 141–155.
- Ohly, S., Sonnentag, S. and Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), pp. 257–279.
- Ololube, N. P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness: An assessment. *Essays in Education*, 18 (9).
- Onyemah, V. (2008). Role ambiguity, role conflict, and performance: Empirical evidence of an inverted-U relationship. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(3), pp. 299–313.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E. and Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15(4), pp. 66–74.
- Ostroff, C. (1992). The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp. 963–974.

- Panaccio, A. and Vandenberghe, C. (2011). The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), pp. 1455–1485.
- Pandey, S. K. and Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, pp. 511–532.
- Park, S. and Jo, S. J. (2018). The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), pp. 130–149.
- Park, S. M. and Rainey, H. G. (2008). Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), pp. 109–142.
- Park, S., McLean, G. N. and Yang, B. (2020). Impact of managerial coaching skills on employee commitment: the role of personal learning. *European Journal of Training and Development*. 45 (8/9) pp. 814-831.
- Park, S., Yang, B. and McLean, G. (2008). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development.. *Online Submission*, Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, 2008)
- Parker, R. and Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), pp. 125–141.
- Parzefall, M.-R., Seeck, H. and Leppänen, A. (2008). Employee innovativeness in organizations: a review of the antecedents'. *Finnish Journal of Business Economics*, 2(08), pp. 165–182.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach*. Minneapolis: Personnel Decisions Inc.
- Pierce, J. L. and Delbecq, A. L. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*, 2(1), pp. 27–37.
- Pousa, C. and Mathieu, A. (2010). Sales managers' motivation to coach salespeople : an exploration using expectancy theory. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 8(1), pp. 34–51.
- Pousa, C. and Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching*, 8(1), pp. 20–35.
- Prochaska, J. O., DiClemente, C. C., & Norcross, J. C. (1993). In Search of How People Change: Applications to Addictive Behaviors, *Addictions Nursing Network*, 5(1), pp. 2-16
- Rainey, H. G. (1999). Using Comparisons of Public and Private Organizations to Assess Innovative Attitudes among Members of Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 23(2), p. 130.
- Ramamoorthy, N. *et al.* (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), pp. 142-150.

- Raza, B. *et al.* (2018). Impact of Managerial Coaching on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation and Moderation Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), pp. 27–46.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better?. *Industrial and Commercial Training*, 32(3), pp. 106–109.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Ribeiro, N. *et al.* (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 70 (8), pp. 2163-2181.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Rogers, E.M. 2003. *Diffusion of Innovations*, 5th εκδ. New York: Free Press.
- Salge, T. O. (2011). A behavioral model of innovative search: Evidence from public hospital services. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), pp. 181–210.
- Sanders, K. *et al.* (2010). How to Support Innovative Behaviour?The Role of LMX and Satisfaction with HR Practices. *Technology and Investment*, 1, pp. 59–68.
- Saraih, U. N. *et al.* (2019). The influences of job performance, work-life balance and organizational justice on employees' career satisfaction. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(5), pp. 442–447.
- Savelsbergh, C. *et al.* (2012). Team role stress: Relationships with team learning and performance in project teams. *Group and Organization Management*, 37(1), pp. 67–100.
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. McGraw-Hill, New York.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 580–607.
- Seibert, S. E. and Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of Personality and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), pp. 1–21.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. and Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, pp. 845-874.
- Settoon, R. P., Bennett, N. and Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), pp. 219–227.
- Shaw, J. *et al.* (2009). Employee-organization exchange relationships, hrm practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), pp. 1016–1033.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta- Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), pp. 1005–1016.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand

Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. and Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), pp. 679–704.

Spurk, D., Abele, A. E. and Volmer, J. (2011). The Career Satisfaction Scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), pp. 315–326.

Strauss, K., Griffin, M. A. and Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), pp. 580–598.

Sturges, J. (1999). What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Journal of Management*, 10, pp. 239–252.

Sullivan, S. E. and Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), pp. 1542–1571.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 393-412.

Suseno Y, Standing C, Gengatharen D, Nguyen D.(2020). Innovative work behaviour in the public sector: The roles of task characteristics, social support, and proactivity. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), pp. 41–59.

Teas, R. K., Wacker, J. G., & Hughes, R. E. (1979). A path analysis of causes and consequences of salespeople's perceptions of role clarity. *Journal of Marketing Research*, 8 (4), 355-369.

Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and innovation linked references are available. *Administrative Science Quarterly*, 10 (1), pp. 1–20.

Tietjen, M.A. and Myers, R.M. (1998). Motivation and job satisfaction, *Management Decision*, 36 (4) pp. 226-231.

Ting, Y. (1996). Analysis of Job Satisfaction of the Federal White-Collar Work Force: Findings from the Survey of Federal Employees. *American Review of Public Administration*, 26 (4), pp. 439–456.

Tracy, L., and Johnson, T. W. (1981). What do the role conflict and role ambiguity scales measure?. *Journal of Applied Psychology*, 66 (4), 464.

Tubre, T. C. and Collins, J. M. (2000). Jackson and schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26 (1), pp. 155–169.

Tyson, L., & Birnbrauer, H. (1983). Coaching: A tool for success. *Training & Development Journal*, 37 (9), pp. 30–34

Van De Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32 (5), pp. 590–607.

Verhoest, K., Verschueren, B. and Bouckaert, G. (2007). Pressure, legitimacy, and innovative behavior

- by public organizations. *Governance*, 20(3), pp. 469–497.
- Vesso, S. (2014). Coaching culture characteristics in Estonian companies. *Journal of Management and Change*, 32/33 (1/2), 109-131.
- De Vries, H., Bekkers, V. and Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94 (1), pp. 146–166.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York
- Wang, Y. L. (2013). R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51 (4), pp. 491–515.
- Warr, P.B. (2007). *Work happiness and unhappiness*, N.J.: Lawrence Erlbaum Publications
- Wayne, S. J. and Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), pp. 82-111
- Weng, Q. X., & Hu, B. (2009). The structure of career growth and its impact on employees' turnover intention. *Industrial Engineering and Management*, 14 (1), 14–21
- Weng, Q. *et al.* (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), pp. 391–400.
- West, M.A. and Farr, J.L. (1990). Innovation at work', στο West, M.A. and Farr, J.L. (Eds), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Wiley, Chichester, pp. 3-13.
- Wheeler, L. (2011). How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organisational goals?. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9 (1), pp. 1–15.
- Wickramasinghe, V. and Jayaweera, M. (2010). Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction: A study in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka. *Career Development International*, 15 (6), pp. 544–561.
- Woo, H. R. (2017). Exploratory study examining the joint impacts of mentoring and managerial coaching on organizational commitment. *Sustainability*, 9 (2), 181
- Wright, Bradley E. (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(1), pp. 59–78.
- Wright, B. E. and Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *American Review of Public Administration*, 33 (1), pp. 70–90.
- Wright, B. E. and Kim, S. (2004). Participation's Influence on Job Satisfaction: The Importance of Job Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (1), pp. 18–40.
- Xerri, M. J. (2014). Examining the relationship between organisational justice, job satisfaction and the innovative behaviour of nursing employees. *International Journal of Innovation Management*, 18 (1), pp. 1–22.

Yarnall, J. (1998). Line managers as career developers: Rhetoric or reality?. *Personnel Review*, 27 (5), pp. 378–395.

Ye, R. (Michelle) *et al.* (2016). Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more. *International Journal of Human Resource Management*, 27 (16), pp. 1791–1812.

Yuan, F. and Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), pp. 323–342.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The complete guide to coaching at work*. McGraw Hill Professional.

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, και creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 413-422.

Zhou, J. and George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp. 682–696.

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Κυριαζή, Ν. (1998). Η κοινωνιολογική έρευνα: κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα, Ελληνικές Επιστημονικές εκδόσεις

Uhl-Bien M., Schermerhorn Jr., Osborn R (2016). Οργανωσιακή συμπεριφορά. Εκδόσεις Πασχαλίδης

Παπαγεωργίου, Ι. (2015). Θεωρία δειγματοληψίας. Αποθετήριο Κάλλιπος

Ρούσσοις, Π., Τσαούσης, Γ. (2002). Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Διαδικτυακές πηγές

www.innovation.gov.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ερωτηματολόγιο έρευνας

Στο πλαίσιο της συλλογής δεδομένων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου έρευνας με σκοπό τη διερεύνηση των παραγόντων που μπορούν να ενισχύσουν την Καινοτόμο Συμπεριφορά των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εφαρμοσμένη Οικονομική: Διοίκηση Δημόσιων Οργανισμών» του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι οι απαντήσεις δεν μπορούν να συνδεθούν με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την έρευνα στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Με δεδομένο ότι δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις, θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη συμμετοχή σας!

Με εκτίμηση,

Στυλιανή Λούγκου

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο

I. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

18 - 30

31 - 44

45 - 55

56+

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου

Άλλο:.....

4. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Άλλο

II. ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/ΙΔΑΧ

Άλλο

6. Συνολικός χρόνος εργασιακής εμπειρίας

0 - 5 χρόνια

6 - 10 χρόνια

11 - 19 χρόνια

20 χρόνια και άνω

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας

Λιγότερο από 1 χρόνο

1 - 5 χρόνια

6 - 14 χρόνια

15 χρόνια και άνω

ΑΠΟΨΕΙΣ

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

	Παρακαλώ σημειώσατε τον βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, οι οποίες αναφέρονται στον/στην προϊστάμενό/προϊσταμένη σας	1= διαφωνώ απόλυτα 7= συμφωνώ απόλυτα						
1	Ο/η προϊστάμενός/η μου χρησιμοποιεί σενάρια και παραδείγματα προκειμένου να βοηθήσει τους υφισταμένους του/της να επεκτείνουν τις γνώσεις τους	1	2	3	4	5	6	7
2	Ο/η προϊστάμενός/η μου βοηθά τους υφισταμένους του/της να δουν τη «μεγάλη εικόνα» για να διευρύνουν την αντίληψή τους	1	2	3	4	5	6	7
3	Ο/η προϊστάμενός/η μου παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση στους υφισταμένους του/της για την απόδοσή τους	1	2	3	4	5	6	7
4	Ο/η προϊστάμενός/η μου επιζητά την ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους του/της, ώστε να διασφαλίσει ότι οι ενέργειές του/της τους βοηθούν	1	2	3	4	5	6	7
5	Ο/η προϊστάμενός/η μου παρέχει στους υφισταμένους του/της τα μέσα που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους	1	2	3	4	5	6	7
6	Ο/η προϊστάμενός/η μου προτιμά να θέτει ερωτήσεις στους υφισταμένους του/της για να σκεφτούν τις λύσεις, παρά να τους παρέχει έτοιμες λύσεις	1	2	3	4	5	6	7
7	Οι προσδοκίες του/της προϊσταμένου/ης μου από τους υφισταμένους του/της εναρμονίζονται με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού	1	2	3	4	5	6	7
8	Ο/η προϊστάμενός/η μου χρησιμοποιεί παιχνίδια ρόλων για να διευρύνει την αντίληψη των υφισταμένων του/της	1	2	3	4	5	6	7

	Παρακαλώ σημειώσατε τον βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, που αφορούν την εργασία σας και τη σταδιοδρομία σας	1= διαφωνώ απόλυτα 7= συμφωνώ απόλυτα						
9	Είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	1	2	3	4	5	6	7
10	Είμαι ικανοποιημένος/η με όσα έχω πετύχει στη σταδιοδρομία μου	1	2	3	4	5	6	7
11	Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των συνολικών στόχων μου σε επίπεδο σταδιοδρομίας	1	2	3	4	5	6	7
12	Δεν μου αρέσει η εργασία μου	1	2	3	4	5	6	7
13	Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των στόχων μου σε επίπεδο εισοδήματος	1	2	3	4	5	6	7
14	Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των στόχων μου σε επίπεδο προόδου	1	2	3	4	5	6	7
15	Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση	1	2	3	4	5	6	7
16	Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των στόχων μου σε επίπεδο ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	1	2	3	4	5	6	7

	Παρακαλώ σημειώσατε τον βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις	1= διαφωνώ απόλυτα 7= συμφωνώ απόλυτα						
17	Γνωρίζω επακριβώς τι προσδοκά η υπηρεσία από εμένα	1	2	3	4	5	6	7
18	Γνωρίζω ότι κάνω σωστό καταμερισμό του χρόνου μου	1	2	3	4	5	6	7
19	Μου δίνονται σαφείς διευκρινίσεις για το τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου	1	2	3	4	5	6	7

20	Γνωρίζω τις ευθύνες μου	1	2	3	4	5	6	7
21	Υπάρχουν σαφείς και προγραμματισμένοι στόχοι για την εργασία μου	1	2	3	4	5	6	7
22	Είμαι σίγουρος/η για τις δικαιοδοσίες που έχω	1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
ποτέ	σχεδόν ποτέ	μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά	σχεδόν πάντα	πάντα

Παρακαλώ σημειώσατε τη συχνότητα με την οποία υιοθετείτε τις παρακάτω συμπεριφορές στην εργασία σας		1= ποτέ						
		7= πάντα						
23	Δημιουργώ νέες ιδέες για δύσκολα θέματα	1	2	3	4	5	6	7
24	Αναζητώ νέες μεθόδους, νέες τεχνικές ή νέα μέσα εργασίας	1	2	3	4	5	6	7
25	Δημιουργώ πρωτότυπες λύσεις για τα προβλήματα	1	2	3	4	5	6	7
26	Κινητοποιώ την υποστήριξη σε καινοτόμες ιδέες	1	2	3	4	5	6	7
27	Εξασφαλίζω έγκριση για καινοτόμες ιδέες	1	2	3	4	5	6	7
28	Προκαλώ τον ενθουσιασμό των σημαντικών μελών του οργανισμού απέναντι σε καινοτόμες ιδέες	1	2	3	4	5	6	7
29	Μετατρέπω καινοτόμες ιδέες σε χρήσιμες εφαρμογές	1	2	3	4	5	6	7
30	Εισάγω καινοτόμες ιδέες στο εργασιακό περιβάλλον με συστηματικό τρόπο	1	2	3	4	5	6	7
31	Αξιολογώ τη χρησιμότητα των καινοτόμων ιδεών	1	2	3	4	5	6	7

2. Πίνακες

Πίνακας: Απεικόνιση συχνοτήτων για το «Φύλο», την «Ηλικία», το «Επίπεδο εκπαίδευσης» και την «Οικογενειακή κατάσταση»

		<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>
Φύλο	Άνδρας	53	27,2%
	Γυναίκα	142	72,8%
Ηλικία	31 - 44	58	29,7%
	45 – 55	119	61,0%
	56+	18	9,2%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Γυμνασίου/ Λυκείου	25	12,8%
	Απόφοιτος/η Τ.Ε.Ι.	19	9,7%
	Απόφοιτος/η Α.Ε.Ι.	52	26,7%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	99	50,8%
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος/η	26	13,3%
	Έγγαμος/η	149	76,4%
	Διαζευγμένος/η	17	8,7%
	Άλλο	3	1,5%

Πίνακας: Απεικόνιση συχνοτήτων για το «Καθεστώς εργασίας», τον «Συνολικό χρόνο εργασιακής εμπειρίας» και τον «Χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση»

		<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστό</i>
Καθεστώς εργασίας	Μόνιμος/η	173	88,7%
	Συμβασιούχος/ΙΔΑΧ	19	9,7%
	Άλλο	3	1,5%
Συνολικός χρόνος εργασιακής εμπειρίας	0 – 5 χρόνια	6	3,1%
	6 – 10 χρόνια	5	2,6%
	11 – 19 χρόνια	88	45,1%
	20 χρόνια και άνω	96	49,2%
Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση	Λιγότερο από 1 χρόνο	14	7,2%
	1 – 5 χρόνια	56	28,7%
	6 – 14 χρόνια	80	41,0%
	15 χρόνια και άνω	45	23,1%

Πίνακας: Απεικόνιση συχνοτήτων των υπό εξέταση εννοιών «Διοικητική καθοδήγηση», «Εργασιακή ικανοποίηση», «Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία», «Σαφήνεια ρόλου», «Καινοτόμος εργασιακή συμπεριφορά»

	Διαφωνώ απόλυτα		Διαφωνώ		Μάλλον διαφωνώ		Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ		Μάλλον συμφωνώ		Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Διοικητικής Καθοδήγηση	5	2,6	21	10,8	21	10,8	40	20,5	48	24,6	44	22,6	16	8,2
Εργασιακή Ικανοποίηση	4	2,1	6	3,1	15	7,7	33	16,9	35	17,9	55	28,2	47	24,1
Ικανοποίηση από τη Σταδιοδρομία	1	0,5	3	1,5	11	5,6	33	16,9	70	35,9	55	28,2	22	11,3
Σαφήνεια Ρόλου			2	1,0	5	2,6	29	14,9	46	23,6	74	37,9	39	20,0
	Ποτέ		Σχεδόν ποτέ		Μερικές φορές		Συχνά		Πολύ συχνά		Σχεδόν πάντα		Πάντα	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Καινοτόμος Εργασιακή Συμπεριφορά	3	1,5	6	3,1	26	13,3	37	19,0	55	28,2	48	24,6	20	10,3

Πίνακας: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τη Διοικητική καθοδήγηση

Ερωτήσεις	T.A.	M.O.
1. Ο/Η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου χρησιμοποιεί σενάρια και παραδείγματα προκειμένου να βοηθήσει τους υφισταμένους του/της να επεκτείνουν τις γνώσεις τους	1,902	4,29
2. Ο/Η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου βοηθά τους υφισταμένους του/της να δουν τη «μεγάλη εικόνα» για να διευρύνουν την αντίληψή τους	1,873	4,5
3. Ο/Η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου παρέχει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση στους υφισταμένους του/της για την απόδοσή τους	1,835	4,59
4. Ο/Η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου επιζητά την ανατροφοδότηση από τους υφισταμένους του/της, ώστε να διασφαλίσει ότι οι ενέργειές του/της τους βοηθούν	1,797	4,51
5. Ο/Η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου παρέχει στους υφισταμένους του/της τα μέσα που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους	1,721	5,12
6. Ο/Η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου προτιμά να θέτει ερωτήσεις στους υφισταμένους του/της για να σκεφτούν τις λύσεις, παρά να τους παρέχει έτοιμες λύσεις	1,78	4,47
7. Οι προσδοκίες του/της προϊσταμένου/προϊσταμένης μου από τους υφισταμένους του/της εναρμονίζονται με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού	1,633	5,14
8. Ο/Η προϊστάμενός/προϊσταμένη μου χρησιμοποιεί παιχνίδια ρόλων για να διευρύνει την αντίληψη των υφισταμένων του/της	1,852	3,31

Πίνακας: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την Εργασιακή Ικανοποίηση

Ερωτήσεις	T.A.	M.O.
9. Είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	1,484	5,28
12. Δεν μου αρέσει η εργασία μου	1,839	5,31
15. Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση	1,544	5,23

Πίνακας: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την Ικανοποίηση από τη σταδιοδρομία

Ερωτήσεις	T.A.	M.O.
10. Είμαι ικανοποιημένος/η με όσα έχω πετύχει στη σταδιοδρομία μου	1,355	5,44
11. Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των συνολικών στόχων μου σε επίπεδο σταδιοδρομίας	1,291	5,37
13. Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των στόχων μου σε επίπεδο εισοδήματος	1,593	4,47
14. Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των στόχων μου σε επίπεδο προόδου	1,319	5,17
16. Είμαι ικανοποιημένος/η με την πρόοδο που έχω κάνει στην επίτευξη των στόχων μου σε επίπεδο ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων	1,325	5,25

Πίνακας: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τη Σαφήνεια Ρόλου

Ερωτήσεις	T.A.	M.O.
17. Γνωρίζω επακριβώς τι προσδοκά η υπηρεσία από εμένα	1,246	5,59
18. Γνωρίζω ότι κάνω σωστό καταμερισμό του χρόνου μου	1,112	5,69
19. Μου δίνονται σαφείς διευκρινίσεις για το τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου	1,731	4,74
20. Γνωρίζω τις ευθύνες μου	1,152	6,06
21. Υπάρχουν σαφείς και προγραμματισμένοι στόχοι για την εργασία μου	1,57	5,09
22. Είμαι σίγουρος/η για τις δικαιοδοσίες που έχω	1,355	5,45

Πίνακας: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για την Καινοτόμο Εργασιακή Συμπεριφορά

Ερωτήσεις	T.A.	M.O.
23. Δημιουργώ νέες ιδέες για δύσκολα θέματα	1,448	5,05
24. Αναζητώ νέες μεθόδους, νέες τεχνικές ή νέα μέσα εργασίας	1,398	5,28
25. Δημιουργώ πρωτότυπες λύσεις για τα προβλήματα	1,436	5,02
26. Κινητοποιώ την υποστήριξη σε καινοτόμες ιδέες	1,457	5,13
27. Εξασφαλίζω έγκριση για καινοτόμες ιδέες	1,665	4,69
28. Προκαλώ τον ενθουσιασμό των σημαντικών μελών του οργανισμού απέναντι σε καινοτόμες ιδέες	1,654	4,54
29. Μετατρέπω καινοτόμες ιδέες σε χρήσιμες εφαρμογές	1,623	4,64
30. Εισάγω καινοτόμες ιδέες στο εργασιακό περιβάλλον με συστηματικό τρόπο	1,6	4,4
31. Αξιολογώ τη χρησιμότητα των καινοτόμων ιδεών	1,568	4,82

Πίνακας: Απεικόνιση περιγραφικών στατιστικών στοιχείων των υπό εξέταση μεταβλητών

	N	Εύρος	Min	Max	M.O.	T.A.	Διάμεσος	Λοξότητα		Κύρτωση	
								Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Διοικητική Καθοδήγηση	195	6	1	7	4,49	1,518	4,75	-0,406	0,17	-0,637	0,35
Εργασιακή Ικανοποίηση	195	6	1	7	5,28	1,478	5,67	-0,808	0,17	0,067	0,35
Ικανοποίηση από τη Σταδιοδρομία	195	6	1	7	5,14	1,125	5,20	-0,681	0,17	0,537	0,35
Σαφήνεια Ρόλου	195	6	2	7	5,44	1,093	5,67	-0,728	0,17	0,285	0,35
Καινοτόμος Εργασιακή Συμπεριφορά	195	6	1	7	4,84	1,318	5,00	-0,566	0,17	0,020	0,35
Valid N	195										