



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«Διοίκηση Επιχειρήσεων-MBA»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ**

**«Ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε  
καπνοβιομηχανίες»**

**ΟΝΟΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:** Κότρου Ευτυχία

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:** Κουστέλιος Αθανάσιος

**ΛΑΡΙΣΑ, 2023**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	4
ABSTRACT.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	7
ΑΝΑΦΟΡΑ TURNITIN .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
1.1 Εισαγωγή.....	10
1.2 Καθορισμός του προβλήματος.....	10
1.3 Σημασία της έρευνας.....	12
1.4 Σκοπός της έρευνας.....	13
1.5 Υποθέσεις της έρευνας.....	14
1.6 Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί.....	14
1.7 Περιορισμοί της έρευνας.....	14
1.8 Οριοθετήσεις .....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	16
2.1 Επαγγελματική ικανοποίηση: Έννοια, ορισμοί.....	16
2.2 Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης.....	17
2.3 Ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης.....	21
2.4 Επιπτώσεις επαγγελματικής ικανοποίησης.....	24
2.5 Ηγεσία: Έννοια και ορισμοί.....	26
2.6 Προσεγγίσεις της ηγεσίας .....	27
2.7 Στυλ ηγεσίας.....	29
2.7.1 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	30
2.7.2 Συναλλακτική ηγεσία .....	31

2.7.3 Παθητική ηγεσία / Ηγεσία προς αποφυγή .....	33
2.7.4 Αυταρχική ηγεσία.....	33
2.7.5 Συμμετοχική ηγεσία.....	34
2.7.6 Ηθική ηγεσία .....	34
2.8 Επιπτώσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας .....	34
2.9 Σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	40
3.1 Συμμετέχοντες.....	40
3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων και μέτρηση .....	40
3.3 Διαδικασία της έρευνας.....	42
3.4 Στατιστική ανάλυση .....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	45
4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	45
4.2 Επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης .....	49
4.3 Κυρίαρχο στυλ ηγεσίας.....	49
4.4 Διαφοροποίηση επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά .....	51
4.6 Ανάλυση συσχετίσεων .....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ .....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	76

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι αρκετοί οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και με τη σειρά της την απόδοση εργαζομένων και οργανισμών. Ένας εξ αυτών είναι και η ηγεσία. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης 100 εργαζομένων μίας καπνοβιομηχανίας στην Ελλάδα. Η έρευνα εκπονήθηκε με την ποσοτική μέθοδο με το Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας – Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short (MLQ), το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης- Employee Satisfaction Inventory και ένα ερωτηματολόγιο δημογραφικών στοιχείων. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώθηκαν τα εξής: α) μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, β) δεν υπάρχει διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης στη βάση του φύλου, της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας, γ) βαθμολογήθηκε υψηλότερα η μετασχηματιστική και έπειτα η συναλλακτική ηγεσία και χαμηλότερα η παθητική ηγεσία, δ) αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τον μισθό. Τα ανωτέρω ευρήματα υποδηλώνουν πως θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από μέρους του ηγέτη / των ηγετών του οργανισμού το επιλεγθέν στυλ ηγεσίας, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, καπνοβιομηχανία

## **ABSTRACT**

There are several factors that influence job satisfaction and, in turn, the performance of both employees and organizations. One of these factors is leadership. The purpose of this research is to examine the relationship between leadership and job satisfaction based on the opinions of 100 employees of a tobacco industry in Greece. The survey was conducted using the quantitative method with the Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short (MLQ), the Employee Satisfaction Inventory and a demographic questionnaire. The data were analyzed with the statistical program SPSS 21. Based on the statistical analysis, the following findings were indicated: a) moderate level of job satisfaction; b) there is no differentiation of job satisfaction based on gender, age and years of service; c) transformational and then transactional leadership were rated higher than passive leadership; d) negative correlation between transformational leadership and salary. The above findings suggest that great emphasis should be placed on the leader(-s) of the organization regarding the chosen leadership style, as well as on the level of job satisfaction on behalf of employees.

**Key words:** leadership, job satisfaction, tobacco industry

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Οντολογικές θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	18
Πίνακας 2.2 Μηχανιστικές θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	20
Πίνακας 3.1 Βαθμολόγηση και Αξιοπιστία διαστάσεων του Ερωτηματολογίου Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας .....	41
Πίνακας 3.2 Βαθμολόγηση και Αξιοπιστία διαστάσεων του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης .....	42
Πίνακας 4.1 Περιγραφικά μέτρα Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης.....	49
Πίνακας 4.2 Περιγραφικά μέτρα Ερωτηματολογίου Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας .....	50
Πίνακας 4.3 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων για την εργασιακή ικανοποίηση στη βάση του φύλου .....	51
Πίνακας 4.4 Διαφορά μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων για την εργασιακή ικανοποίηση στη βάση της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας στην εργασία .....	52
Πίνακας 4.5 Έλεγχος συσχετίσεων ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης.....	56

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 4.1 Φύλοερωτηθέντων .....	45
Γράφημα 4.2 Ηλικία ερωτηθέντων .....	45
Γράφημα 4.3 Εκπαιδευτικό επίπεδοερωτηθέντων .....	46
Γράφημα 4.4 Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων .....	47
Γράφημα 4.5 Έτη προϋπηρεσίας ερωτηθέντων .....	48



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Αθανάσιο Κουστέλιο για την ευκαιρία που μου έδωσε να εκπονήσω υπό την επίβλεψή του αυτή την διπλωματική εργασία. Τον ευχαριστώ για όλη την υποστήριξη και την καθοδήγηση που είχα καθ'όλη την διάρκεια της εκπόνησης.

## **ΑΝΑΦΟΡΑ TURNITIN**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1 Εισαγωγή**

Στο πεδίο τόσο της οργανωσιακής ψυχολογίας όσο και του στρατηγικού μάνατζμεντ, σημαντική παράμετρος που έχει εξεταστεί από πλήθος ερευνών αφορούν την επίδραση της ηγεσίας στους εργαζομένους, στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και συνολικά στη στρατηγική και την επίδοση του οργανισμού (Kumar, Adhish&Deoki, 2014· Khuong&Hoang, 2015· Souguietal., 2016· Jabber&Hussein, 2017). Η ηγεσία έχει επίσης εξεταστεί σε συνδυασμό με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Bass&Avolio, 2004· Judge, Woolf, Hurst&Livingston, 2006· Sougui, Bon, Mahamat&Hassan, 2016). Αυτό είναι και το ζήτημα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία.

### **1.2 Καθορισμός του προβλήματος**

Το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης και κυρίως των προσδιοριστικών της παραγόντων έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης μελέτης ήδη από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα. Έως τα μέσα της δεκαετίας του 1970 εκτιμάται ότι ο αριθμός των μελετών σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων ανερχόταν σε 7.000 (Locke, 1976), ενώ έπειτα από δύο δεκαετίες ο αριθμός αυτός ανήλθε σε 12.400 (Spector, 1997).

Η σημασία της διερεύνησης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων έγκειται στο ότι επηρεάζει τη διατήρησή των εργαζομένων, καθώς και την απόδοσή τους στην εργασία (Ibrahim, Hilman&Kaliappen, 2016· Shu, Gong, Xiong&Hu, 2019· Romeo, Yepes-Baldó &Lins, 2020· Gebregziabher, Berhanie, Berihu, Belstie&Teklay, 2020· Lin&Huang, 2021). Αυτό διαπιστώνεται από δύο νέες τάσεις που παρατηρήθηκαν μετά την πανδημία σε αρκετές χώρες: το φαινόμενο της

«μεγάλης παραίτησης», το οποίο πρόσφατα αντικαταστάθηκε από το φαινόμενο της «σιωπηλής παραίτησης» (Fletcher, 2022).

Το φαινόμενο της «μεγάλης παραίτησης» επιταχύνθηκε από την πανδημία σύμφωνα με μία άποψη (Fuller&Kerr, 2022) και αναφέρεται σε έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων που αποφάσισαν να παραιτηθούν από τη θέση εργασίας τους (Fuller&Kerr, 2022· Fontinelle&Potters, 2022· Ellerbeck, 2022). Σύμφωνα με διάφορες έρευνες πέντε βασικοί παράγοντες (FiveRs) που επιδεινώθηκαν από την πανδημία, συνδυάστηκαν οδηγώντας σε αυτήν την τάση: συνταξιοδότηση, μετεγκατάσταση, επανεξέταση, ανακατάταξη και απροθυμία (Morgan, 2021· Ducharme, 2021· Hsu, 2021· Fox, 2022· Dumas, 2022· Flynn, 2022· Cave, 2022· Fuller&Kerr, 2022). Αρκετοί εργαζόμενοι οδηγούνται σε καθεστώς συνταξιοδότησης, αλλά αυτός ο αριθμός δεν αναπληρώνεται, τουλάχιστον στο ίδιο επίπεδο. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένες (νέες) ανάγκες και ρόλους φροντίδας, ενώ προβαίνουν σε αλλαγή της θέσης εργασίας τους ακόμα και μεταξύ διαφορετικών κλάδων, χωρίς να αποσύρονται εντελώς από την αγορά εργασίας. Τέλος, υπάρχει και το φαινόμενο εκείνο κατά το οποίο οι εργαζόμενοι δεν είναι πρόθυμοι να επιστρέψουν στις θέσεις εργασίας τους, κάτι το οποίο σχετίζεται με τον φόβο που προκλήθηκε από την πρόσφατη πανδημία. Το μειωμένο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης αρκετών εργαζομένων ήταν σημαντικός παράγοντας που έδωσε ώθηση στο φαινόμενο της «μεγάλης παραίτησης», συμπεριλαμβανομένων των συνθηκών εργασίας (π.χ. έλλειψη σεβασμού στις ανάγκες των εργαζομένων, χαμηλές μισθολογικές απολαβές) (Kolhatkar, 2021· Ellerbeck, 2022).

Το φαινόμενο της «μεγάλης παραίτησης» αντικαταστάθηκε από το φαινόμενο της «σιωπηλής παραίτησης», όπου εργαζόμενοι που διέπονται από ένα υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εξουθένωσης ή χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης καταβάλλουν τη λιγότερη δυνατή προσπάθεια στην αγορά εργασίας, αντανακλώντας ακριβώς τις μισθολογικές τους απολαβές, απλώς και μόνο για τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Το σκεπτικό αυτής της προσέγγισης στο χώρο εργασίας είναι ότι η εργασία δεν αποτελεί την πρώτη σημαντικότερη προτεραιότητα των ατόμων όσον αφορά στη ζωή τους, δεν πρέπει να αφιερώνουν επιπλέον χρόνο χωρίς αποζημίωση και θα πρέπει να έχουν ελευθερία να επιδοθούν σε άλλες

δραστηριότητες εκτός της απασχόλησής τους (Hare, 2022· Buczynski, 2022· Masterson, 2022· Zenger&Folkman, 2022).

Αυτό το σκεπτικό διατρέχει ιδίως τους νεότερους σε ηλικία εργαζομένους (ιδίως τη GenZ) (Buczynski, 2022). Ριζικά διαφορετική από την προηγούμενη γενιά των Millennials, η GenZ έχει μια εντελώς μοναδική προοπτική για τη σταδιοδρομία και το πώς ορίζει την επιτυχία στη ζωή και στο εργατικό δυναμικό, στη βάση των ιδιαίτερων και νέων στάσεων, συμπεριφορών, προτιμήσεων και επιθυμιών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να σημειώνονται προκλήσεις για τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού προκειμένου να επιτευχθεί υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης (Deloitte, n.d.). Το hashtag #QuietQuitting έχει πλέον συγκεντρώσει περισσότερες από 17 εκατομμύρια προβολές στο TikTok και έχει εξαπλωθεί στο Twitter, το LinkedIn και άλλους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης. Οι ενήλικες GenZers είναι μεγάλοι παράγοντες επιρροής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και περίπου το 60% δημοσιεύει περιεχόμενο που ελπίζει ότι θα οδηγήσει σε έναν κοινωνικό μετασχηματισμό. Επίσης, τα άτομα ηλικίας 18-26 ετών εκφράζουν υψηλότερο επίπεδο προβληματισμού και ανησυχίας για ζητήματα που αφορούν με την ασφάλεια, την υγεία, την οικονομική ασφάλεια, καθώς και τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και σχέσεις (Masterson, 2022).

### **1.3 Σημασία της έρευνας**

Καθώς και τα δύο φαινόμενα της «μεγάλης παραίτησης» και της «σιωπηλής παραίτησης» προκαλούνται εν μέρει από το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, διαπιστώνεται πως οι ηγέτες των επιχειρήσεων είναι απαραίτητα εφαρμόσουν πρωτοβουλίες και πρακτικές ώστε να οδηγήσουν σε αύξηση του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού και παράλληλα να συμβάλουν στη διακράτησή του. Δεδομένου ότι άτομα της GenZ εισέρχονται / αναμένεται να εισέλθουν στην αγορά εργασίας, θα πρέπει ακόμα να εξεταστούν και οι απαιτήσεις τους από τον εργασιακό χώρο και τη θέση εργασίας τους. Συνεπώς, η ηγεσία αποτελεί κρίσιμη παράμετρο στην αντιστροφή αυτών των δύο φαινομένων, όπως έχει αναφερθεί και από άλλους μελετητές (Hare, 2022· Zenger&Folkman, 2022). Αυτό καθίσταται ακόμα πιο σημαντικό αν ληφθεί υπόψη ο ισχυρισμός των Zenger και Folkman (2022) ότι το φαινόμενο της «σιωπηλής παραίτησης» σχετίζεται όχι με τους ίδιους τους ‘κακούς εργαζομένους’, αλλά με ‘κακούς ηγέτες’. Η

Buczynski (2022) επίσης έχει αναφέρει πως το συγκεκριμένο φαινόμενο απορρέει από έλλειψη υποστηρικτικής ηγεσίας, έλλειψη εμπιστοσύνης από και προς τον ηγέτη, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως είναι η επένδυση στην επαγγελματική ανάπτυξη, οι μη ρεαλιστικές προσδοκίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων.

Συνολικά, επομένως, διαπιστώνεται πως οι μετασχηματισμοί που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον εξαιτίας διαφόρων παραγόντων (π.χ. είσοδος ατόμων που ανήκουν στη GenZ, πανδημία) αποτελούν μία πρόκληση για το πώς οι ηγέτες μπορούν να αυξήσουν το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και για το πώς η συμπεριφορά των ηγετών καθοδηγεί εν μέρει αυτούς τους μετασχηματισμούς.

Επίσης, έχει διαπιστωθεί από ορισμένες έρευνες η άμεση επίδραση της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Yousef, 2000· Pawirosumarto, Sarjana&Gunawan, 2017· Jermisittiparsert, 2020), όπως και η έμμεση επίδραση της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων και εν τέλει στην οργανωσιακή επίδοση διαμέσου της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Jermisittiparsert, 2020· Pio, 2022· Hilton, Madilo, Awaah&Arkorful, 2023). Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραληφθεί να αναφερθεί και το γεγονός πως η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων δεν επηρεάζεται μόνο από τα διάφορα στυλ ηγεσίας, αλλά και με τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των ιδίων των εργαζομένων (Franěk&Večeřa, 2008· Heller, Ferris, Brown&Watson, 2009· Bowling&Burns, 2010· Anin, Ofori&Okyere, 2015· Janićijević, Kovačević & Petrović, 2015).

#### **1.4 Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί η σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην περίπτωση μίας καπνοβιομηχανίας στην Ελλάδα. Οι επί μέρους στόχοι αυτής της έρευνας είναι οι κάτωθι:

- α) διερευνηθεί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί σε γνωστή καπνοβιομηχανία,
- β) να διερευνηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων,

γ) να διερευνηθεί η διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές,

δ) να εξεταστεί η σχέση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

### **1.5 Υποθέσεις της έρευνας**

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, οι ερευνητικές υποθέσεις που καθοδηγούν αυτήν την έρευνα είναι οι κάτωθι:

H<sub>1</sub>: Οι εργαζόμενοι στην καπνοβιομηχανία θα βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης

H<sub>2</sub>: Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία θα είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας

H<sub>3</sub>: Υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές

H<sub>4</sub>: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

### **1.6 Θεωρητικοί και λειτουργικοί ορισμοί**

Η ηγεσία είναι η διαδικασία εκείνη όπου ένα άτομο (ηγέτης) επηρεάζει τη συμπεριφορά, τη σκέψη και συνεπώς τις ενέργειες των υφισταμένων, προκειμένου οι τελευταίοι να εργάζονται ομαδικά και να προσπαθούν χωρίς την άσκηση πίεσης, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού (Μπουραντάς, 2015). Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το συναίσθημα ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του ως σύνολο αλλά και επί μέρους διαστάσεις αυτής (Spector, 1997). Πιο αναλυτική παρουσίαση αυτών των όρων θα διεξαχθεί σε μεταγενέστερο κεφάλαιο αυτής της εργασίας.

### **1.7 Περιορισμοί της έρευνας**

Ο πρώτος περιορισμός αυτής της έρευνας αφορά στο ότι η ερευνήτρια έχει πρόσβαση σε συγκεκριμένες βάσεις δεδομένων και επομένως άρθρα, στα οποία θα βασιστεί η

βιβλιογραφική της ανασκόπηση. Ο δεύτερος περιορισμός της παρούσας μελέτης αφορά στο ότι η έρευνα θα διεξαχθεί σε μία συγκεκριμένη εταιρεία στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας και συνεπώς τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευθούν στον ευρύτερο πληθυσμό.

## **1.8 Οριοθετήσεις**

Το πεδίο της έρευνας περιορίζεται σε έναν μικρό αριθμό εργαζομένων μίας συγκεκριμένης εταιρείας από έναν συγκεκριμένο κλάδο, λόγω της πρόσβασης της ερευνήτριας. Επίσης, οι απόψεις των εργαζομένων θα συλλεχθούν μέσω δύο συγκεκριμένων εργαλείων (ερωτηματολογίων), καθώς έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### 2.1 Επαγγελματική ικανοποίηση: Έννοια, ορισμοί

Οι πρώτες μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση εμφανίστηκαν στις αρχές του 20ου αιώνα, όπου εξετάστηκαν τα προβλήματα του ατόμου στον χώρο εργασίας, η ένταξη ενός ατόμου στη διαδικασία της εργασίας, αλλά και η σχέση του με την εργασία του. Ως εκ τούτου, διάφοροι μελετητές έχουν παράσχει με το πέρασμα των δεκαετιών διαφορετικούς εννοιολογικούς προσδιορισμούς για την εργασιακή ικανοποίηση. Επί παραδείγματι, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ευνοϊκή συναισθηματική κατάσταση ως απόρροια της εκτίμησης ενός ατόμου για την εργασία του και την εμπειρία του στο εργασιακό περιβάλλον, ως δείκτης ψυχολογικής ευημερίας του ανθρώπου ή ψυχικής υγείας. Για τον λόγο αυτό έχει υποστηριχθεί πως η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με θετική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του ή σε πτυχές της εργασίας του και η δυσαρέσκεια με την αρνητική στάση του ατόμου (Hajdukova, Klementova&Klementova, 2015).

Ο Aziri (2011) στη βιβλιογραφική του ανασκόπηση προσδιορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση με διάφορους τρόπους. α) συνδυασμός ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που κάνει το άτομο να πει ότι «είμαι ικανοποιημένος με τη δουλειά μου», κάτι που σχετίζεται με τον τρόπο που νιώθει ο εργαζόμενος , ανεξαρτήτως των εξωτερικών παραγόντων, β) συναισθηματικός προσανατολισμός των ατόμων για τους εργασιακούς ρόλους που αναλαμβάνουν επί του παρόντος, γ) το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους, δηλαδή πόσο τους αρέσει η δουλειά τους και συνολικά ο συνδυασμός θετικών ή αρνητικών συναισθημάτων που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους, δ) η αίσθηση επιτυχίας και επιτυχίας του εργαζομένου στη δουλειά του.

Σύμφωνα με τον AlJenaibi (2010), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως εκείνη η ευχάριστη και συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της

εργασίας ενός ατόμου ή των εργασιακών εμπειριών, ή/και όταν ο εργαζόμενος νιώθει πληρότητα και υπερηφάνεια για το γεγονός ότι έχουν επιτευχθεί οι οργανωσιακοί στόχοι. Η ικανοποίηση από την εργασία εμφανίζεται όταν κάποιος αισθάνεται ότι έχει ικανότητα, αξία και είναι άξιος αναγνώρισης. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με το κατά πόσο ένα άτομο αισθάνεται επιτυχημένο στον χώρο εργασίας τους, αλλά και με το επίπεδο ευχαρίστησης που αποκομίζουν από τη δουλειά και το εργασιακό τους περιβάλλον.

Οι Fernandez-Macias και deBustilloLlorente (2014) ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως τον βαθμό στον οποίο αρέσει στους ανθρώπους η δουλειά τους. Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με μια υποκειμενική αξιολόγηση του ατόμου για την εργασία του. Σχετίζεται με την κοινωνιολογική έννοια της αποξένωσης και την οικονομική έννοια της (μη) χρησιμότητας που προέρχεται από την εργασία: σε σχέση με αυτές, η εργασιακή ικανοποίηση έχει πιο θετική χροιά και ορίζεται με πιο υποκειμενικό τρόπο.

Οι Τσουνής και Σαράφης (2016, σελ. 180) επισημαίνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολυδιάστατο σύνολο συναισθημάτων και συμπεριφορών του ατόμου έναντι διαφόρων πτυχών της εργασίας του, στη βάση των προσδοκιών του σχετικά με τη θέση εργασίας του, των εμπειριών του στο εργασιακό περιβάλλον, αλλά και του συνόλου των αξιών του ως άτομο.

Συνολικά, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης είναι πολυσχιδής και πολυδιάστατη, που απορρέει από μία υποκειμενική αξιολόγηση και για τον λόγο αυτό είναι διαφορετική μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, μπορεί οι εργαζόμενοι να έχουν θετικές στάσεις απέναντι σε ορισμένες πτυχές της εργασίας τους και αρνητικές σε ορισμένες άλλες. Επιπλέον, μπορεί να συσχετιστεί με ένα προσωπικό ποιοτικό ή / και ποσοτικό αίσθημα επιτυχίας, κάτι που αποτελεί συνάρτηση του συναισθήματος που αποτελεί απόρροια της αντίληψης ότι η εργασία επιτρέπει την ικανοποίηση απτών και ψυχοσυναισθηματικών και κοινωνικών αναγκών.

## **2.2 Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης**

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται συνήθως με την υποκίνηση (AlJenaibi, 2010· Aziri, 2011· Thangaswamy&Thiyagaraj, 2017). Οι Latham και Pinder (2005) αναφέρουν πως η θεωρία για την υποκίνηση των εργαζομένων κατηγοριοποιούνται

σε δύο βασικές ομάδες. Στην πρώτη ομάδα οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί εστιάζουν στους παράγοντες όπου παρατηρείται μια θετική σχέση με τα κίνητρα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών των θεωριών είναι το μοντέλο ιεραρχικών αναγκών του Maslow και το μοντέλο δύο παραγόντων του Herzberg. Στην δεύτερη ομάδα οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί εστιάζουν όχι σε παράγοντες, αλλά σε διαδικασίες που σχετίζονται με τα κίνητρα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών των θεωριών είναι η θεωρία καθορισμού στόχων των Locke και Latham, η θεωρία προσδοκιών του Vroom, αλλά και οι θεωρίες που αναφέρονται στην έννοια της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Σε παρόμοιο πλαίσιο, οι Τσούνης και Σαράφης, (2016α) επισημαίνουν διάφορες θεωρίες υποκίνησης που διακρίνονται μεταξύ οντολογικών θεωριών και των μηχανιστικών θεωριών, όπως αποτυπώνονται στους πιο κάτω πίνακες.

Πίνακας 2.1 Οντολογικές θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης

Θεωρία	Βασικά Χαρακτηριστικά		
Θεωρία των Αναγκών (Α. Maslow)	Πυραμίδα των αναγκών: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Φυσιολογικές ανάγκες</li> <li>▪ Ανάγκες Ασφάλειας</li> <li>▪ Κοινωνικές Ανάγκες</li> <li>▪ Ανάγκες Αυτοεκτίμησης</li> </ul> Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης		
ERG (Alderfer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανάγκες Ύπαρξης</li> <li>▪ Ανάγκες Σχέσης</li> </ul> Ανάγκες Ανάπτυξης		
Θεωρία των δυο Παραγόντων (Herzberg)	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">           Κίνητρα (σχετίζονται με την φύση ή το αντικείμενο εργασίας)           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη</li> <li>▪ Αναγνώριση του έργου</li> <li>▪ Φύση της εργασίας</li> <li>▪ Υπευθυνότητα</li> <li>▪ Δυνατότητα προαγωγής</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">           Αντικίνητρα (σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον)           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διοίκηση και πολιτική του οργανισμού</li> <li>▪ Επίβλεψη</li> <li>▪ Συνθήκες εργασίας</li> <li>▪ Διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>▪ Αμοιβή</li> <li>▪ Κύρος</li> <li>▪ Προσωπική ζωή</li> <li>▪ Ασφάλεια εργασίας</li> </ul> </td> </tr> </table>	Κίνητρα (σχετίζονται με την φύση ή το αντικείμενο εργασίας) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη</li> <li>▪ Αναγνώριση του έργου</li> <li>▪ Φύση της εργασίας</li> <li>▪ Υπευθυνότητα</li> <li>▪ Δυνατότητα προαγωγής</li> </ul>	Αντικίνητρα (σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διοίκηση και πολιτική του οργανισμού</li> <li>▪ Επίβλεψη</li> <li>▪ Συνθήκες εργασίας</li> <li>▪ Διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>▪ Αμοιβή</li> <li>▪ Κύρος</li> <li>▪ Προσωπική ζωή</li> <li>▪ Ασφάλεια εργασίας</li> </ul>
Κίνητρα (σχετίζονται με την φύση ή το αντικείμενο εργασίας) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη</li> <li>▪ Αναγνώριση του έργου</li> <li>▪ Φύση της εργασίας</li> <li>▪ Υπευθυνότητα</li> <li>▪ Δυνατότητα προαγωγής</li> </ul>	Αντικίνητρα (σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Διοίκηση και πολιτική του οργανισμού</li> <li>▪ Επίβλεψη</li> <li>▪ Συνθήκες εργασίας</li> <li>▪ Διαπροσωπικές σχέσεις</li> <li>▪ Αμοιβή</li> <li>▪ Κύρος</li> <li>▪ Προσωπική ζωή</li> <li>▪ Ασφάλεια εργασίας</li> </ul>		
Θεωρία των Κινήτρων Επίτευξης (McClelland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Επίτευξη στόχων</li> </ul>		

Πίνακας 2.2 Μηχανιστικές θεωρίεςεργασιακής ικανοποίησης

Θεωρία	Βασικά Χαρακτηριστικά			
<p>Θεωρία της Ισοτιμίας (Adams)</p>	<p>Αμοιβές που αποκομίζει το άτομο/Προσφορά = Αμοιβές των άλλων/Προσφορά των άλλων</p> <p>(Η ισότητα συνεπάγεται ικανοποίηση, ενώ η ανισότητα οδηγεί στη δυσαρέσκεια)</p>			
<p>Θεωρία προσδοκιών (Vroom)</p>	<p>Υποκίνηση= Βαθμός Προτίμησης× Προσδοκία</p> <p>Επαγγελματική ικανοποίηση= Βαθμός Προτίμηση × Συντελεστικότητα (Βαθμός που ένα αποτέλεσμα θεωρείται ότι οδηγεί και στην επίτευξη άλλων)</p>			
<p>Θεωρία της Προσδοκίας (Porter &amp; Lawler)</p>	<p>Η προσπάθεια καθορίζεται από την αξία που αποδίδεται στα αποτελέσματα της δράσης και την προσδοκία επίτευξής τους. Στη σχέση προσπάθειας-απόδοσης διαμεσολαβούν οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Η υψηλή απόδοση, στη συνέχεια, οδηγεί σε δυο ειδών αμοιβές, (εσωγενείς/εξωγενείς). Εάν οι αμοιβές θεωρηθούν δίκαιες επέρχεται η εργασιακή ικανοποίηση. Ο βαθμός ικανοποίησης επηρεάζει την μελλοντική αξία των αμοιβών.</p>			
<p>Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke)</p>	<p>Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση των εργασιακών στόχων του ατόμου, του βαθμού δυσκολίας και της τελικής τους επίτευξης. Όσο πιο σαφής, πιο δύσκολος (σε βαθμό που να παραμένει όμως εφικτός) και αποδεκτός είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων.</p>			
<p>Μοντέλο των Χαρακτηριστικών της Εργασίας (Hackman &amp; Oldam)</p>	<p>Ορισμένα βασικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας οδηγούν σε συγκεκριμένες Ψυχολογικές Καταστάσεις με συγκεκριμένα Εργασιακά Αποτελέσματα</p> <table border="0" data-bbox="499 1821 1185 1917"> <tr> <td>Χαρακτηριστικά της Εργασίας</td> <td>Ψυχολογικές Καταστάσεις</td> <td>Εργασιακά Αποτελέσματα</td> </tr> </table>	Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Ψυχολογικές Καταστάσεις	Εργασιακά Αποτελέσματα
Χαρακτηριστικά της Εργασίας	Ψυχολογικές Καταστάσεις	Εργασιακά Αποτελέσματα		

### 2.3 Ανάπτυξη επαγγελματικής ικανοποίησης

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί διάφοροι παράγοντες που επιδρούν στην αντίληψη που έχει κάποιος για την εργασία του και το πώς διαμορφώνεται το επίπεδο της ικανοποίησής του από την εργασία του. Σε μία προσπάθεια κατηγοριοποίησης αυτών των παραγόντων διαπιστώνεται πως οι εν λόγω παράγοντες συνολικά κατηγοριοποιούνται σε ατομικούς/προσωπικούς και σε οργανωσιακούς.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει αναφερθεί αρκετές φορές η συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των ατόμων και της εργασιακής τους ικανοποίησης. Για παράδειγμα, έχει καταδειχθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται γενικά με την ηλικία, συχνά ακολουθώντας ένα καμπυλόγραμμο μοτίβο. Η σχέση αυτή μπορεί να εξηγηθεί διαμέσου της μείωσης των προσδοκιών και της αύξησης της προσαρμογής με εξουσία με την πάροδο του χρόνου και συνεπώς της ηλικίας, αλλά και με όρους διαδικασίας επιλογή εργαζομένων σε θέσεις πιο προσαρμοσμένες στις ανάγκες τους κατά τον επαγγελματικό βίο. Επίσης, έχει βρεθεί ότι όσοι ανήκουν στο ανδρικό φύλο τείνουν να αναφέρουν μειωμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, κάτι το οποίο συνήθως ερμηνεύεται από τις υψηλότερες προσδοκίες και τον διαφορετικό εργασιακό προσανατολισμό. Το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι ένας ακόμη παράγοντας που επιδρά στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης με αντίστροφη σχέση, διότι όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο του εργαζομένου, τόσο ο εργαζόμενος αναμένει περισσότερα από την εργασία του σε όρους οικονομικών και μη ανταμοιβών (π.χ. αυτονομία, αρμοδιότητες, ευθύνες). Στην περίπτωση που αυτές οι προσδοκίες δεν ικανοποιούνται, τότε οι εργαζόμενοι αναφέρουν μειωμένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, τα αποτελέσματα είναι μεικτά, καθώς αυτή η σχέση εξηγείται από διαφορετικές αξίες και προσδοκίες σε σχέση με την εργασία ανάλογα με τις δημογραφικές ομάδες (Franěk&Večeřa, 2008· Fernandez- Macias&deBustilloLlorente, 2014· Anin, Ofori&Okyere, 2015). Επίσης ενδιαφέρον είναι και το γεγονός πως τα δημογραφικά στοιχεία ενδέχεται να διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία (Bui, 2017· Topino, DiFabio, Palazzeschi&Gori, 2021).

Εκτός των δημογραφικών χαρακτηριστικών, έμφαση έχει δοθεί και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ατόμων (Lounsbury, Sundstorm,

Loveland&Gibson, 2003· Bruk-Lee, Khoury&Nixon, 2009). Επίσης, έχει εξεταστεί και η επίδραση της προσωπικότητας σε σχέση με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον (Wood&Roberts, 2006· Janićijević, Kovačević & Petrović, 2015). Επί παραδείγματι, το μοντέλο των πέντε μεγάλων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, η διαθεσιμότητα σε εμπειρίες, η ευσυνειδησία και η συνεργατικότητα) έχει συσχετισθεί με την εργασιακή ικανοποίηση (Franěk&Večeřa, 2008· Eason, Mazerolle, Monsma&Mensch, 2015· Bui, 2017· Topinoetal., 2021).

Με αναφορά στους ατομικούς / προσωπικούς παράγοντες και την αλληλεπίδρασή τους με την εργασιακή ικανοποίηση αξίζει να επισημανθεί και η θεωρία διάθεσης (dispositional approach), βάσει της οποίας οι διαθέσεις ενός ατόμου μαζί με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μπορεί να είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της στάσης του απέναντι στην εργασία. Αυτό οφείλεται στο ότι η διάθεση ενέχει και προσωπικά χαρακτηριστικά και επηρεάζεται από αυτά, με αποτέλεσμα να επιδρούν στη στάση και τη συμπεριφορά του ατόμου στο εργασιακό πλαίσιο (Bui, 2017).

Στη δεύτερη κατηγορία σχετίζονται παράγοντες που αφορούν τη δόμηση και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας βάσει οργανωσιακών δομών (Aziri, 2011· Aninetal., 2015· Hajdukovaetal., 2015· Janićijević etal., 2015). Παραδείγματα αυτών των παραγόντων αποτελούν τα εξής: το ωράριο εργασίας, ο βαθμός αυτονομίας των εργαζομένων, ο βαθμός αξιοποίησης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, τα καθήκοντα και ο ρόλος που ανατίθενται σε έναν εργαζόμενο, η οργανωσιακή δομή, το στυλ διοίκησης και ηγεσίας του οργανισμού, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι διαπροσωπικές σχέσεις, καθώς και τα οφέλη που αποκομίζει ο εργαζόμενος (π.χ. μισθολογικές απολαβές, άλλες επιπρόσθετες παροχές, ευκαιρίες αναγνώρισης, επαγγελματικής ανάπτυξης και καριέρας/σταδιοδρομίας).

Αναφορικά με τον αντίκτυπο των εργασιακών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση αξίζει να αναφερθεί ότι, τα ευρήματα από τη διεθνή βιβλιογραφία μπορούν να διακριθούν σε δύο ομάδες. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει μελέτες που επικεντρώνονται σε διαφορετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασίας (εγγενή), για παράδειγμα η αυτονομία, το άγχος, η χρησιμότητα ή η δημιουργικότητα της εργασίας. Αυτοί οι τύποι ιδιοτήτων εργασίας συνήθως διαπιστώνεται ότι συνδέονται σαφώς με την ικανοποίηση από την εργασία, αλλά αυτή η συσχέτιση μπορεί να είναι

σε κάποιο βαθμό ένα τεχνούργημα που προκύπτει από το γεγονός ότι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά εργασίας συνήθως μετρούνται από μεταβλητές που είναι οι ίδιες έντονα υποκειμενικές. Η δεύτερη ομάδα χρησιμοποιεί περισσότερο ή λιγότερο «αντικειμενικούς» δείκτες των χαρακτηριστικών της εργασίας (π.χ. μισθοί, τομέας, μέγεθος επιχείρησης ή σταθερότητα εργασίας), που είναι πιο αντικειμενικοί δείκτες, αλλά στην περίπτωση αυτή το πρόβλημα είναι πως οι συσχετίσεις τείνουν να είναι πολύ χαμηλότερες (Fernandez-Macias&deBustilloLlorente, 2014).

Στη βάση και των ανωτέρω, ο AlJenaibi (2010) παραθέτει έξι τρόπους που μπορούν να επιφέρουν αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίοι έχουν ως εξής:

α) Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να γνωρίζει τους την αποστολή, τον σκοπό και τους στόχους του οργανισμού. Οι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τα επιτεύγματα της εταιρείας. Οι προτεραιότητες και οι αρμοδιότητες κατανέμονται μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση εργασίας και την κατάταξη της εργασίας κάθε ατόμου.

β) Παροχή σαφών ρόλων στους εργαζομένους και αξιολόγηση της απόδοσης: Κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει τα εργασιακά του καθήκοντα και ο προσδιορισμός των καθηκόντων κάθε εργαζομένου αποτελεί έναν ενδεδειγμένο τρόπο για την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ξεχωριστή περιγραφή εργασίας με στόχους και προσδοκίες. Για τον λόγο αυτό είναι σκόπιμο να καθοριστεί μια ατζέντα για τη διενέργεια εξαμηνιαίων ή τουλάχιστον ετήσιων αξιολογήσεων της απόδοσης της εργασίας. Η ανάλυση της απόδοσης για μια χρονική περίοδο και η σύγκρισή της με τις αρχικές προσδοκίες είναι ένα ουσιαστικό βήμα. Εάν όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς, θα έχουν πολύ πιο εύκολο χρόνο να επιτύχουν τους στόχους τους.

γ) Ενδυνάμωση των εργαζομένων: Συχνά οι άνθρωποι λαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία όταν είναι εξοικειωμένοι με τις ομάδες εργασίας και τους διευθυντές τους και τους εμπιστεύονται να τους παρέχουν ενδυνάμωση. Μερικές φορές αυτό σημαίνει ότι επιτρέπεται στους ανθρώπους εξυπηρέτησης πελατών να λαμβάνουν αυτόνομα αποφάσεις για τη βελτίωση των πελατειακών σχέσεων. Η ενδυνάμωση δίνει στους εργαζόμενους την κυριότητα των θέσεων εργασίας τους και τους κάνει πιο δημιουργικούς.



δ) Επιβράβευση εργαζομένων: Οι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται. Η επιβράβευση των εργαζομένων μπορεί να είναι λεκτική, μέσω παροχής ανταμοιβών, μέσω ανάληψης πρωτοβουλιών, μέσω αλλαγής του τίτλου εργασίας.

ε) Ομαδική εργασία: Η βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη βελτίωση ομάδων εργασίας. Ένα παράδειγμα απλής άσκησης οικοδόμησης ομάδας είναι ο καθορισμός ενός ομαδικού στόχου και, εάν επιτευχθεί, η επιβράβευση των εργαζομένων.

στ) Ανταμοιβές: αν και οι μισθολογικές απολαβές δεν είναι το πρώτιστο στοιχείο που οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους και να ανταμείβονται για κάθε δουλειά που έχουν κάνει καλά παρά να λαμβάνουν απλώς έναν εξαιρετικό μισθό. Εκτός των μισθολογικών απολαβών, άλλες παροχές (π.χ. ασφαλιστική κάλυψη, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη) επίσης μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.

#### **2.4 Επιπτώσεις επαγγελματικής ικανοποίησης**

Η εργασιακή ικανοποίηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση των εργαζομένων, στην αποδοτικότητά τους, αλλά και στην ψυχική τους ευημερία (Hajdukovaetal., 2015). Ο AlJenaibi (2010) και ο Aziri (2011) επίσης τονίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα του εργαζομένου και την ευημερία του σε επαγγελματικό επίπεδο, δεδομένου ότι ο εργαζόμενος απολαμβάνει την εργασία του, έχει μεγάλη απόδοση και συνεπώς υψηλή ανταμοιβή για αυτήν την απόδοση. Ως αποτέλεσμα, προσθέτει ο Aziri (2011), η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με τις υλικές απολαβές του ατόμου, την κοινωνική και επαγγελματική του αναγνώριση, την επαγγελματική του ανέλιξη και την επίτευξη προσωπικών και οργανωσιακών επιτευγμάτων που έχουν ως αποτέλεσμα αυξημένο επίπεδο ευημερίας και αυτοπραγμάτωσης. Παράλληλα, όμως, εξαιτίας των ανωτέρω, οδηγεί σε αυξημένη απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση σε αυξημένη οργανωσιακή επίδοση.

Ο AlJenaibi (2010) και ο Aziri (2011) υπογραμμίζουν τον θετικό αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης στην αφοσίωση των εργαζομένων. Συνήθως εξετάζονται τρεις τύποι αφοσίωσης των εργαζομένων: η συναισθηματική πίστη, η κανονιστική

πίστη και η πίστη στη συνέχεια. Η συναισθηματική πίστη σχετίζεται με το ότι ένα άτομο αισθάνεται ότι έχει έναν δεσμό σε συναισθηματικό επίπεδο με τον οργανισμό στον οποίον εργάζεται, η κανονιστική πίστη λαμβάνει χώρα όταν ένα άτομο αισθάνεται ότι έχει ένα αίσθημα οφειλής στον οργανισμό, δηλαδή ότι οφείλει κάτι, ενώ η πίστη στη συνέχεια απορρέει από το ότι ένα άτομο δεν μπορεί να βρει κάποια άλλη θέση εργασίας και συνεπώς συνεχίζει να εργάζεται σε έναν οργανισμό.

Εκκινώντας από το τελευταίο, έχει υποστηριχθεί πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με την πρόθεση αποχώρησης, την πραγματική αποχώρηση από τον οργανισμό, αλλά και την κινητικότητα εργασίας. Το σημείο αυτό είναι σημαντικό διότι τόσο η αποχώρηση από τον οργανισμό όσο και η υψηλή εργασιακή κινητικότητα των εργαζομένων είναι επιζητούμενες για την υγιά και βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Η Rakhmitania (2022) διαπιστώνει μία αρνητική σχέση μεταξύ του επιπέδου ικανοποίησης από την εργασία και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό. Επίσης οι Gebregziabher, Berhanie, Berihu, Belstie και Teklay (2020) αναφέρουν πως η δυσαρέσκεια των εργαζομένων από την εργασία τους και ιδίως στους τομείς της αυτονομίας και των ευκαιριών κατάρτισης, σχετίζεται σημαντικά με την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό και την κινητικότητα. Ο Green (2010) επισημαίνει πως η εργασιακή ικανοποίηση η οποία αποτυπώνει έμμεσα την ευημερία σε σχέση με τις εξωτερικές ευκαιρίες εργασίας, προβλέπει την εργασιακή κινητικότητα. Το χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέεται με την παραίτηση ενός εργαζομένου από την εργασία του, αλλά αντίθετα ένα υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης δεν συνδέεται σημαντικά με μείωση της αποχώρησης από τον οργανισμό. Οι Yang και Hu (2023) τονίζουν πως στο πλαίσιο της υψηλής συχνότητας εργασιακής κινητικότητας, το «Φαινόμενο του μήνα του μέλιτος» έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση βραχυπρόθεσμα. Ειδικότερα, αυτό σημαίνει ότι τα άτομα μπορούν να βιώσουν σχετικά υψηλή εργασιακή ικανοποίηση μετά την αλλαγή εργασίας, αλλά η διάρκεια αυτής είναι συνήθως μικρή. Μακροπρόθεσμα, η συχνότητα της εργασιακής κινητικότητας έχει αρνητική έμμεση σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση μέσω της αντιστοίχισης ατόμου-εργασίας και του κοινωνικού κεφαλαίου που σχετίζεται με την εργασία. Μεταξύ αυτών των μηχανισμών διαμεσολάβησης, το κοινωνικό κεφάλαιο που σχετίζεται με την εργασία έχει θετική συσχέτιση με την αντιστοίχιση ατόμου-εργασίας, η οποία συμβάλλει και ενισχύει την προαναφερθείσα αρνητική ενδιάμεση διαδικασία. Τα αποτελέσματα

τονίζουν τον θετικό ρόλο της συχνότητας της εργασιακής κινητικότητας στην εργασιακή ικανοποίηση βραχυπρόθεσμα και τον αρνητικό ρόλο μακροπρόθεσμα. Εκτός όσων προαναφέρθηκαν, η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την πρωτοβουλία, τον ενθουσιασμό, την αυτοεκτίμηση, τον αυτοσεβασμό και την αυτό-ανάπτυξη των εργαζομένων και συνδέεται άμεσα με τον βαθμό ευτυχίας στον χώρο εργασίας που έχει θετικά αποτελέσματα. Η εργασιακή ικανοποίηση δημιουργεί κίνητρα και δέσμευση στους εργαζομένους για απόδοση υψηλής ποιότητας. Έτσι, ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι δημιουργικός, ευέλικτος, καινοτόμος και πιστός.. Είναι σημαντικό πως η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής θα βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητά τους. Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με ένα πιο υγιές εργατικό δυναμικό και φαίνεται ότι είναι καλός δείκτης βιωσιμότητας που προσθέτει περισσότερη αξία σε έναν οργανισμό (AlJenaibi, 2010). Περαιτέρω, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης αναδεικνύεται αν ληφθεί υπόψη ο αρνητικός αντίκτυπος της εργασιακής δυσαρέσκειας, για παράδειγμα η έλλειψη αφοσίωσης, η αυξημένη αποχή, η αύξηση του αριθμού των ατυχημάτων (AlJenaibi, 2010· Aziri, 2011).

Ωστόσο, οι Fernandez-Macias και deBustilloLlorente (2014) επισημαίνουν πως η διερεύνηση του αντίκτυπου της εργασιακής ικανοποίησης στην απόδοση της εργασίας μπορεί να έχει διπλή κατεύθυνση, δεδομένου ότι δεν είναι πάντα σαφές εάν η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει την απόδοση ή η απόδοση επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία (για παράδειγμα, δημιουργώντας ένα αίσθημα χρησιμότητας ή με τη συσχέτιση με υψηλότερες αμοιβές). Ωστόσο, η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να είναι ένας καλύτερος προγνωστικός δείκτης της εναλλαγής των εργαζομένων, καθώς εργαζόμενοι με χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία αντιμετωπίζουν σημαντικά υψηλότερη πιθανότητα παραίτησης. Επιπλέον, μελέτες έχουν επικεντρωθεί στον αντίκτυπο της ικανοποίησης από την εργασία στην απουσία και την καθυστέρηση (που μπορεί να θεωρηθεί ως αποσύρσεις χαμηλής έντασης και ως εκ τούτου ως προοίμιο παραιτήσεων). Τέλος, έχει διαπιστωθεί και σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ικανοποίησης από τη ζωή, αν και η αιτιώδης φύση της σχέσης είναι ασαφής.

## **2.5 Ηγεσία: Έννοια και ορισμοί**

Η ηγεσία είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς, καθώς και τα συναισθήματα και τις πεποιθήσεις άλλων ατόμων, με απώτερο στόχο την παροχή κατεύθυνσης και καθοδήγησης στη συνολική προσπάθεια για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Μιχιώτης& Καμπούρη, 2007; Πετρίδου, 2011; Μπουραντάς, 2015). Όπως επισημαίνουν και οι Rogers και Reynolds(2003) και οι Jabbar και Hussein (2017), ο ηγέτης καθοδηγεί, υποκινεί και εμπνέει τους υφισταμένους με τρόπο τέτοιο ώστε να μπορούν να εκτελέσουν αποτελεσματικά το όραμα του οργανισμού στη βάση της επιλεγμένης στρατηγικής.

Αν και αρκετοί ερευνητές έχουν ορίσει διαφορετικά την ηγεσία, το κοινό στοιχείο είναι η κατανόηση των εργαζομένων, η αποτελεσματική επικοινωνία, ο καθορισμός σκοπών και στόχων, η διασφάλιση της επίτευξης αυτών των καθορισμένων στόχων και η εξέταση των κινήτρων των εργαζομένων (Pahi, AliUmrani, Hamid&Ahmed, 2015).

## **2.6 Προσεγγίσεις της ηγεσίας**

Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον μετασχηματίζεται, αλλάζει και η έννοια της ηγεσίας. Σε αυτό το πλαίσιο διάφοροι μελετητές έχουν εξετάσει την εξέλιξη αυτής της έννοιας και διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται τέσσερις βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις για την έννοια της ηγεσίας. Η πρώτη είναι η προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που επικράτησε τη δεκαετία του 1840 (GreatManTheory και traittheory) και εν συνεχεία τις δεκαετίες 1930-1940. Η δεύτερη είναι η συμπεριφορική προσέγγιση που επικράτησε τις δεκαετίες 1940-1950. Οι ενδεχομενικές θεωρίες είναι η Τρίτη προσέγγιση που κυριάρχησε τη δεκαετία του 1960. Τέλος, από τη δεκαετία του 1990 και εξής διαμορφώθηκαν οι νέες θεωρίες ηγεσίας, κυρίως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική, στις οποίες βασίστηκαν τα συλλ ηγεσίας που εξετάζονται στην επόμενη ενότητα. Αμέσως παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι τέσσερις αυτές θεωρητικές προσεγγίσεις για την εξέλιξη της έννοιας της ηγεσίας (Benmira&Agboola, 2021· Bolden, Gosling, Marturano&Dennison, 2003· Khan, Nawaz&Khan, 2016· Kolzow, 2014).

### **α) Προσέγγιση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων**

Σε αυτήν την προσέγγιση έμφαση δόθηκε στα εγγενή χαρακτηριστικά των ατόμων που τα καθιστούν ηγέτες. Η κυρίαρχη ιδέα ήταν πως ένα άτομο γεννιέται ηγέτης και δεν γίνεται ηγέτης. Ως εκ τούτου, μεμονωμένα και λίγα σε αριθμό άτομα είχαν εκείνα τα έμφυτα χαρακτηριστικά που μπορούσαν να τα καταστήσουν ως ηγέτες. Διάφορες έρευνες που διεξήχθησαν εκείνη την περίοδο οδήγησαν σε ασυνεπή αποτελέσματα ως προς το βασικό σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών που θα οδηγήσουν κάποιον να θεωρηθεί ως ηγέτης. Κατά συνέπεια, δε δόθηκε συνέχεια σε αυτήν την προσέγγιση, η οποία οδήγησε στη δημιουργία της συμπεριφορικής προσέγγισης.

#### β) Συμπεριφορική προσέγγιση

Η προσέγγιση αυτή διαφοροποιείται από την προσέγγιση των χαρακτηριστικών ως προς το ότι εστιάζει όχι στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά στη συμπεριφορά του. Η εν λόγω προσέγγιση βασίστηκε στην ιδέα πως από τη μία πλευρά οι ηγέτες δημιουργούνται και πως οι απαιτούμενες συμπεριφορές που τους καθιστούν ηγέτες αποτελούν προϊόν μάθησης. Δύο από τις πιο ευρέως αναφερόμενες συμπεριφορικές θεωρίες είναι η θεωρία X και Y του McGregor και το Διευθυντικό Πλέγμα των Blake και Mouton. Ωστόσο, ένα σημαντικό μειονέκτημά της είναι πως δεν λαμβάνεται υπόψη, παρά μόνο σε μικρό βαθμό, το συνολικό περιβάλλον εντός του οποίου ασκείται η ηγεσία, αλλά και η υφιστάμενη κατάσταση που μπορεί να επιβάλει ιδιαίτερες συνθήκες και συνεπώς άσκηση ηγεσίας.

#### γ) Ενδεχομενικές θεωρίες

Το προαναφερθέν μειονέκτημα της συμπεριφορικής προσέγγισης οδήγησε στη δημιουργία των ενδεχομενικών θεωριών. Πιο αναλυτικά, διαπιστώθηκε πως το περιβάλλον εντός του οποίου ασκείται η ηγεσία, αλλά και οι απαιτήσεις και ιδιαιτερότητες που διαμορφώνονται από τις εκάστοτε καταστάσεις, επηρεάζουν τον ηγέτη και το πώς ασκεί την ηγεσία περισσότερο από τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα και τις συμπεριφορές του. Αυτό οδηγεί τον ηγέτη να λάβει αποφάσεις ως προς το πώς θα ασκηθεί η ηγεσία στη βάση συγκεκριμένων καταστάσεων. Οι πιο γνωστές θεωρίες σε αυτήν την κατηγορία είναι η θεωρία έκτακτης ανάγκης του Fiedler, βάσει της οποίας ο κάθε ηγέτης έχει ένα στυλ ηγεσίας και ο βαθμός στον οποίον αυτό το στυλ αντιστοιχεί σε μία κατάσταση καθορίζει και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

#### δ) Νέες θεωρίες ηγεσίες

Λαμβάνοντας υπόψη την τελευταία διαπίστωση, αλλά και το γεγονός ότι ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ή ένα σύνολο χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ή ένα σύνολο συμπεριφορών δεν μπορεί να αντιστοιχεί σε ένα πολύπλοκο φαινόμενο όπως η άσκηση της ηγεσίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον του τέλους του 20<sup>ου</sup> αιώνα και των αρχών του 21<sup>ου</sup> (πολυπλοκότητα, τεχνολογία, παγκοσμιοποίηση), διαμορφώθηκαν νέες θεωρίες ηγεσίας. Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των θεωριών είναι η εγκατάλειψη της πρότερης ιδέας για μία ηγεσία μονής κατεύθυνσης και ιδίως από πάνω προς τα κάτω. Αντίθετα, έμφαση δόθηκε και στους υφισταμένους και στο πώς και εκείνοι αλληλεπιδρούν με τον ηγέτη και καθορίζουν τον τρόπο άσκησης ηγεσίας. Στη βάση αυτή αναπτύχθηκαν διάφορα στυλ ηγεσίας, με κύρια το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό, αλλά και η συμμετοχική και η ηθική. Τα στυλ αυτά αναπτύσσονται στην αμέσως επόμενη ενότητα.

### 2.7 Στυλ ηγεσίας

Τα διάφορα στυλ ηγεσίας διακρίνονται σε δύο ομάδες: καθοδηγητικά και υποστηρικτικά (Rogers&Reynolds, 2003). Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης κατευθύνει τους υφισταμένους και κατανέμει αρμοδιότητες καθηκόντων, καθορίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα, πώς θα πρέπει αυτά να επιτευχθούν, καθώς και τακριτήρια και τους τρόπους αξιολόγησης. Στη δεύτερη περίπτωση, ο ηγέτης βοηθά τους υφισταμένους, επικοινωνεί μαζί τους, δείχνει ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται και συνεισφέρει στην επίλυση προβλημάτων. Στη βάση αυτών των δύο γενικών κατηγοριών διαμορφώνονται τέσσερις προσεγγίσεις:

α) υψηλής καθοδήγησης / χαμηλής υποστήριξης, η οποία εστιάζει στη διδασκαλία και είναι κατάλληλη για υφισταμένους με χαμηλό επίπεδο ικανοτήτων, αλλά υψηλό επίπεδο δέσμευσης,

β) υψηλής καθοδήγησης / υψηλής υποστήριξης, η οποία μειώνει την υποκίνηση αλλά είναι κατάλληλη για υφισταμένους με αρμοδιότητες, όπου ο ηγέτης καθοδηγεί και ενθαρρύνει τους υφισταμένους, αλλά λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις,

γ) υψηλής υποστήριξης / χαμηλής καθοδήγησης, η οποία είναι κατάλληλη για υφισταμένους με χαμηλό επίπεδο δέσμευσης αλλά υψηλό επίπεδο ικανοτήτων, όπου

οι υφιστάμενοι λαμβάνουν αποφάσεις, με τον ηγέτη να παρεμβαίνει για την επίλυση προβλημάτων, την παροχή ανατροφοδότησης και επαίνου,

δ) χαμηλής υποστήριξης / χαμηλής καθοδήγησης, η οποία είναι κατάλληλη για υφισταμένους με υψηλό επίπεδο δέσμευσης και ικανοτήτων, όπου η παρέμβαση του ηγέτη είναι η μικρότερη δυνατή.

### **2.7.1 Μετασχηματιστική ηγεσία**

Η μετασχηματιστική ηγεσία λαμβάνει χώρα στην περίπτωση όπου οι ηγέτες επεκτείνουν και προωθούν τα συμφέροντα των υπαλλήλων τους, όταν δημιουργούν την ευαισθητοποίηση και την αποδοχή του στόχου (στόχων) και της αποστολής της ομάδας, όταν εμπλέκουν το κάθε άτομο προς το συμφέρον της ομάδας, αλλά και όταν παρέχουν τη δυνατότητα στους υφισταμένους τους να σκέφτονται ανεξάρτητα (Judgeetal., 2006· Souguietal., 2016). Αυτό το στυλ μπορεί να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, πίστη, θαυμασμό και σεβασμό μεταξύ των εργαζομένων για την ηγεσία. Αυτό το στυλ ηγεσίας προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στους οργανισμούς, όπως αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων (Dunn, Dastoor, & Sims, 2012· Joo, Jun-Yoon&Jeung, 2012· Pahietal., 2015), ενίσχυση της παραγωγικότητας και του ηθικού των εργαζομένων (Andrews, Richard, Robinson, Celano&Hallaron, 2012· Pahietal., 2015), πρόωση και διαχείριση αλλαγών στον οργανισμό (Bass&Avolio, 1994· Pahietal., 2015). Τα στοιχεία που εμπíπτουν στη μετασχηματιστική ηγεσία είναι η ιδανική επιρροή, το εμπνευσμένο κίνητρο, η πνευματική διέγερση και η εξατομικευμένη θεώρηση, όπως αποτυπώνονται αμέσως παρακάτω (Bass&Avolio, 2004· Judgeetal., 2006· Souguietal., 2016).

- **Ιδανική εκπαρρηγή ή αλλιώς Χάρισμα:** η ιδεαλιστική εκπαρρηγή δημιουργεί αξίες που εμμενούν, δημιουργούν νόημα και μια αίσθηση σκοπιμότητας στους ανθρώπους. Η ιδεαλιστική εκπαρρηγή έχει πηγή έμμενου και σχετίζεται με τη χαρισματική ηγεσία. Οι χαρισματικοί ηγέτες δημιουργούν αυτοκεκοιθήση σε άλλους, εμπιστοσύνη, δέσμευση για αυτοθυσία, ικανότητα ανάληψης ρόλων, μέσω του παραδειγματισμού.
- **Εμμενυομένο κίνητρο:** Η ανάπτυξη της συνείδησης των υφισταμένων, η ευθυγράμμιση τους προς την οργανωσιακή αποστολή και το όραμα και η παρακίνηση άλλων για την κατανόηση του οράματος είναι μια βασική διάσταση του στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι εμμενυομένοι στόχοι κινήτρων βασίζονται στην αρχή της οργανωσιακής κουλτούρας, αντί της προσωπικότητας του ηγέτη. Ο ηγέτης με αυτό το στυλ ενθαρρύνει τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων, τους παρέχουν αυτονομία να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς επίβλεψη και να τους παρέχουν εκτίηση τα εργαλεία για να λάβουν αυτές τις αποφάσεις. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτή τη συμπεριφορά θέτουν υψηλά πρότυπα για τους υφισταμένους εκτός από την εκκοινωνία του οράματός τους με σαφή τρόπο και παρέχουν αυτονομία.
- **Πνευματική διεγερση:** Οι ηγέτες με χαρακτηριστικά πνευματικής διεγερσης είναι αυτοί που διεγείρουν διανοητικά τους υφισταμένους, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και δέχονται τις προκλήσεις ως μέρος της εργασίας τους. Διατηρούν τη συνασθηματική τους ισορροπία και αντιμετωπίζουν ορθολογικά πολύπλοκα προβλήματα. Αναπτύσσουν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων στους υφισταμένους για τη λήψη σύνθετων αποφάσεων, αντανακλώντας την αμοιβαία συναίνεση μεταξύ ηγετών και υφισταμένων.
- **Εξτομκευμένη θεώρηση:** Η εξτομκευμένη εξέταση σχετίζεται με τη συμπεριφορά του ηγέτη βάσει της σκοπίας οι εργαζόμενοι δεν είναι απλώς μονάδες παραγωγής, αλλά ανθρώπινα όντα. Ειδικότερα, ο ηγέτης νοιάζεται για τις ανάγκες των υφισταμένων του, σκεπεί μία ηγεσία φροντίδας, συμβουλευτικής και καθοδήγησης, ενώ διαθέτει τις γνώσεις και τις ικανότητες εκείνες βάσει των οποίων μπορεί να ενισχύσει τη συμπεριφορά που επιθυμούν από μέρος των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό μπορεί ο ηγέτης να εκλέγει διαφορετικά στυλ που εκκεαίνονται σε ένα συνεχές από το αυταρχικό στο συμμετοχικό.

## 2.7.2 Συναλλακτική ηγεσία

Ο ηγέτης ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν στις προσδοκίες και σε αντάλλαγμα τους επιβραβεύει για την εκπλήρωση προκαθορισμένων προτύπων απόδοσης. Ο συναλλακτικός ηγέτης αναμένεται να δημιουργήσει υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και, προκειμένου οι ηγέτες να ενισχύσουν τη βιώσιμη οργανωτική απόδοση, πρέπει να εξασφαλίσουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, τα οποία μπορούν να διασφαλιστούν μέσω της ενδεχόμενης ανταμοιβής. Είναι ένα στυλ που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να επηρεάσουν τους υφισταμένους ώστε να αποκτήσουν μια ισχυρή αίσθηση δέσμευσης για να τους κατευθύνουν προς την υλοποίηση των επιθυμητών σκοπών (της ομάδας εργασίας και ή του οργανισμού) υιοθετώντας ένα σύστημα ανταμοιβής και τιμωρίας (Pahietal., 2015· AlKhaheh, 2018· Alarabiat&Eyupoglu, 2022).

Τόσο οι ηγέτες όσο και οι υφισταμένοι εστιάζουν στην επίτευξη του επιπέδου διαπραγμάτευσης. Οι ανταμοιβές χορηγούνται σύμφωνα με τη συμμόρφωση στις οδηγίες (Souguietal., 2016). Υπάρχουν δύο βασικά στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας (Bass&Avolio, 2004· Souguietal., 2016): α) ενδεχόμενη ανταμοιβή και β) διαχείριση με εξαίρεση. Η ενδεχόμενη ανταμοιβή είναι όταν ο ηγέτης παρέχει ανταμοιβές εάν ο εργαζόμενος εκτελεί μία εργασία σύμφωνα με τις προσδοκίες



απόδοσης ή καταβάλλει την απαραίτητη προσπάθεια. Η πτυχή του ενδεχόμενου ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις, δεδομένου ότι οι ηγέτες αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα που συμβάλλουν θετικά σε υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης. Τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου στυλ είναι η ειλικρίνεια, η δέσμευση για την τήρηση των όσων ο ηγέτης έχει υποσχεθεί, η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων, αλλά και η ευθύνη (Bass&Avolio, 2004).

Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας μπορεί να χτίσει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων επειδή βασίζεται στις διευκρινίσεις και τις ανταμοιβές των προσδοκιών (Bass, Avolio, Jung&Berson, 2003). Η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να μειώσει αποτελεσματικά το κόστος, να αυξήσει την παραγωγή του οργανισμού, να παρακολουθεί προσεκτικά τους υφιστάμενους, ώστε να τηρούν τους κανόνες και να επιτύχει γρήγορους βιώσιμους βραχυπρόθεσμους στόχους. Επιπλέον, μπορεί να καθοδηγήσει τους υφιστάμενους στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων και ταυτόχρονα να οδηγήσει σε ικανοποίηση στο εργασιακό περιβάλλον, όπου ένα τέτοιο υψηλό επίπεδο ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων τους επηρεάζει την απόδοσή τους. Επομένως, τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και η επιτυχία των οργανισμών επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από αυτό το στυλ ηγεσίας (Pahietal., 2015· AlKhajeh, 2018· Alarabiat&Eyuroglu, 2022). Οι διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας είναι οι εξής (Akhigbe, Finelady&Felix, 2014):

α) Ενδεχόμενη ανταμοιβή: αναφέρεται στον κατά πόσο ένας ηγέτης διαμορφώνει επικοινωνιακές συναλλαγές με τους υφιστάμενους. Ο ηγέτης είναι πολύ σαφής σχετικά με το τι αναμένει από τους υφιστάμενους του και προσδιορίζει τις ανταμοιβές για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών. Οι ηγέτες διευκρινίζουν τι αναμένεται από τους υφιστάμενους και τι θα λάβουν εάν ανταποκριθούν στα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης.

β και γ) Ενεργητική και Παθητική διαχείριση (κατ' εξαίρεση): γενικά, η διαχείριση κατ' εξαίρεση είναι ο βαθμός στον οποίο ένας ηγέτης αναλαμβάνει διορθωτικά μέτρα με βάση τα αποτελέσματα των συναλλαγών ηγέτη-υφισταμένου. Οι ηγέτες επικεντρώνονται στην παρακολούθηση της εκτέλεσης εργασιών για τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και στη διόρθωση αυτών των προβλημάτων για να διατηρήσουν τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης. Η διαφορά μεταξύ της ενεργητικής και παθητικής διαχείρισης κατ' εξαίρεση αφορά στο πότε ένας ηγέτης

παρεμβαίνει. Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης ενεργεί εκ των προτέρων (π.χ. λήψη πρωτοβουλιών για την εκ των προτέρων αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων). Οι παθητικοί ηγέτες περιμένουν μέχρι να δημιουργήσει προβλήματα η συμπεριφορά πριν αναλάβουν δράση και ουσιαστικά παρεμβαίνουν μόνο όταν η απόδοση δεν είναι η αναμενόμενη. Η τιμωρία χρησιμοποιείται ως απάντηση σε απαράδεκτες επιδόσεις.

Παρ' όλο που υπάρχουν πολλά στυλ ηγεσίας, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας θεωρείται ως ένα από τα πιο κοινά στυλ σε οργανισμούς. Ένας λόγος για αυτό μπορεί να είναι επειδή όταν ένας οργανισμός βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας είναι πολύ χρήσιμο για τον οργανισμό να καλύψει την εξισορρόπηση της απόδοσης του οργανισμού. Επιπλέον, οι λεκτικές ανταμοιβές περιλαμβάνονται στη χρήση εξαρτημένων ανταμοιβών, ένα από τα στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας, οι οποίες θεωρούνται ως σημαντικές λόγω της ενδεχόμενης περιορισμένης πρόσβασης σε χρηματικές ανταμοιβές και προαγωγές (Angeline&Sudha, 2014· Young, Glerum, Joseph&McCord, 2021· Alarabiat&Eyupoglu, 2022).

### **2.7.3 Παθητική ηγεσία / Ηγεσία προς αποφυγή**

Αυτό το στυλ ηγεσίας (γνωστό και ως *Laissez-faire*) ορίζεται ως η ύπαρξη μη ηγεσίας: οι ηγέτες είναι διστακτικοί στη λήψη αποφάσεων, διστακτικοί στη λήψη μέτρων και σχετικά απόντες όπου χρειάζεται. Αντίθετα, έχει ανατεθεί η εξουσία στους εργαζόμενους να λαμβάνουν οι ίδιοι αποφάσεις. Οι ηγέτες παρέχουν το απαραίτητο υλικό, συμμετέχουν μόνο για να απαντούν σε ερωτήσεις και αποφεύγουν να παράσχουν σχόλια. Αυτό το στυλ ηγεσίας που αποποιείται ευθύνες αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων είναι αποτελεσματικό όταν οι υφιστάμενοι είναι ειδικοί στον τομέα λειτουργίας τους ή/και με υψηλά κίνητρα (Luthans, Avolio, Walumbwa, &Li, 2005· Pahietal., 2015). Η επίδραση των αποτελεσμάτων της παθητικής ηγεσίας είναι και θετική και αρνητική, ανάλογα με την ικανότητα διαχείρισης χρόνου από μέρους των εργαζομένων, το επίπεδο της παρακίνησής τους από τον ίδιο τους τον εαυτό, αλλά και το επίπεδο των προσόντων τους (Souguietal., 2016).

### **2.7.4 Αυταρχική ηγεσία**

Ο ηγέτης βασίζεται στον έλεγχο, την καθοδήγηση, τον καταναγκασμό, ο οποίος σπάνια λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενος στις απόψεις των υφισταμένων,

αναλαμβάνει τον έλεγχο, κυριαρχώντας σε όλες τις αποφάσεις και ενέργειες, δίνοντας σαφή / λεπτομερή εντολή και κατεύθυνση στους υφισταμένους. Ως εκ τούτου, περιορίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των υφισταμένων, ενώ παράλληλα εμποδίζει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα (Khuong&Hoang, 2015).

### **2.7.5 Συμμετοχική ηγεσία**

Η συμμετοχική ηγεσία ορίζεται ως η λήψη αποφάσεων μέσω της ενθάρρυνσης και της ενθάρρυνσης των εργαζομένων να συμμετέχουν στη λήψη σημαντικών αποφάσεων. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι οι ιδέες τους γίνονται σεβαστές και εξετάζονται από ανώτερες αρχές, αισθάνονται συνδεδεμένοι με τον οργανισμό σαν να είναι σημαντικά μέρη στην εταιρεία και προσπαθούν να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση (Khuong&Hoang, 2015).

### **2.7.6 Ηθική ηγεσία**

Ηθική ηγεσία ορίζεται ως η επίδειξη κανονικά κατάλληλης συμπεριφοράς μέσω προσωπικών ενεργειών και διαπροσωπικών σχέσεων και η προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους υφισταμένους μέσω δύο τρόπων επικοινωνίας: ενίσχυσης και λήψης αποφάσεων. Ο ηθικός ηγέτης είναι ειλικρινής, ηθικός, με αρετή, ακεραιότητα, αξιόπιστος, δίκαιος και προσεκτικός, συμμετέχει στην ανοιχτή επικοινωνία, προωθώντας και επιβραβεύοντας την ηθική συμπεριφορά των υφισταμένων (Khuong&Hoang, 2015). Οι ηθικοί ηγέτες επηρεάζουν τους οπαδούς τους για να μάθουν τις συμπεριφορές τους και προωθούν την αυξημένη αυτοεκτίμησή τους για να μεγιστοποιήσουν το δυναμικό τους. Οι αντιλήψεις των υφισταμένων σχετικά με τη δεοντολογική μεταχείριση που λαμβάνουν από τους προϊστάμενους τους, τους οδηγούν σε πιθανότητα να ανταποκριθούν βελτιώνοντας την απόδοση των εργασιών τους (Brown&Mitchell, 2010).

## **2.8 Επιπτώσεις της αποτελεσματικής ηγεσίας**

Η αποτελεσματική ηγεσία οδηγεί σε αποτελεσματική απόδοση εργαζομένων και οργάνωσης, αυξημένη κίνητρα και μειωμένη πρόθεση και πραγματική αποχώρηση των εργαζομένων (Emery&Barker, 2007· Clark, Hartline&Jones, 2009). Η ηγεσία είναι σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία οργανωσιακού κλίματος (Bass 1990·

Jensen, Vera&Crossan, 2009). Το οργανωσιακό κλίμα διαφέρει ανάμεσα στις χώρες και ανάμεσα στις επιχειρήσεις και επομένως οι προκλήσεις ηγεσίας διαφέρουν επίσης από οργανισμό και χώρα (Bass&Avolio, 1994).Ο αποτελεσματικός ηγέτης μπορεί να ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοαποτελεσματικότητα των ατόμων (Rogers&Reynolds, 2003). Κατά συνέπεια, διαπιστώνεται ότι η αναγκαιότητα της ηγεσίας για τη δημιουργία οργανωτικού κλίματος που επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν καλή απόδοση.

Οι αποτελεσματικοί ηγέτες έχουν ένα καθορισμένο όραμα για το μέλλον, ξέρουν τι θέλουν να επιτύχουν, μπορούν να καθορίσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να δεσμευτούν με όλες τις ενέργειές τους για να ολοκληρώσουν το όραμά τους, ενώ τέλος έχουν υψηλό επίπεδο αυτοπεποίθησης που τους επιτρέπει να εμπνεύσουν άλλους να υποστηρίξουν τις απαραίτητες ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη του προσδιορισμένου οράματος (Chaston, 2013). Η αποτελεσματική ηγεσία αποτελεί τον προσδιοριστικό παράγοντα τόσο της οργανωσιακής απόδοσης, όσο και της τόνωσης και της παρακίνησης των εργαζομένων χρησιμοποιώντας πολλαπλές τακτικές, όπως η ευθυγράμμιση ατομικών και οργανωσιακών στόχων, η σύνδεση των στοιχείων μέτρησης και κινήτρων, σαφήνεια ρόλων, συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενίσχυση των προσόντων των εργαζομένων (Khuong&Hoang, 2015· Souguietal., 2016· Jabbar&Hussein, 2017).

## **2.9 Σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης**

Αρκετοί μελετητές έχουν επισημάνει μια θετική σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Almansour, 2012· Ali, Shahid, Ali&Tariq, 2014· Saridakis, Lai, MuñozTorres&Gourlay, 2020· Alarabiat&Eyupoglu, 2022). Οι συναλλακτικοί ηγέτες συχνά κατευθύνουν και υποκινούν πιο αποτελεσματικά, διευκρινίζοντας τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις ρόλων των υφισταμένων, συνδέοντας τέτοιους ρόλους και απαιτήσεις με ανταμοιβές και τιμωρίες. Έτσι, οι συναλλακτικοί ηγέτες μπορούν να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση επιβραβεύοντας την αφοσίωση των εργαζομένων. Συνεπώς, εξωτερικά κίνητρα, όπως οι ενδεχόμενες ανταμοιβές και τιμωρίες, που είναι τυπικά χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας, μπορούν να διαμορφώσουν τα επίπεδα ικανοποίησης (και δυσαρέσκειας) των εργαζομένων ως προς την εργασία τους (Alietal., 2014· Alarabiat&Eyupoglu, 2022).

Στη μελέτη των Brahim, Ridic και Jukic (2015) όσον αφορά στην επιρροή του συναλλακτικού στυλ ως τύπου ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα έδειξαν υψηλή τιμή συσχέτισης της συναλλακτικής ηγεσίας με την απόδοση των εργαζομένων, καθώς το στυλ ηγεσίας συμβάλλει σημαντικά στα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία όταν τα άτομα έχουν μια αίσθηση συναισθηματικής προσκόλληση με τον οργανισμό. Στη μελέτη των Nazim και Mahmood (2018) βρέθηκε ότι οι διαστάσεις (ενδεχόμενη ανταμοιβή, ενεργητική διαχείριση και παθητική διαχείριση) είχαν διαφορετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση, όπου η μεγαλύτερη επιρροή ήταν τα αποτελέσματα της ενεργητικής διαχείρισης και η χαμηλότερη επιρροή βρέθηκε για την παθητική διαχείριση. Οι Dartey-Baah και Amprofo (2016) διερεύνησαν την επίδραση του στυλ συναλλακτικής ηγεσίας στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης, διαπιστώνοντας πως όλες οι διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο, ειδικά για την περίπτωση της ενδεχόμενης ανταμοιβής και της ενεργητικής διαχείρισης. Στη μελέτη των Akhigbeetal. (2014) διαπιστώθηκε μία θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ του στυλ συναλλακτικής ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων με εξαίρεση την παθητική διαχείριση.

Εκτός της συναλλακτικής ηγεσίας, σχέση και μάλιστα θετική με την εργασιακή ικανοποίηση έχει διαπιστωθεί και για τη μετασχηματιστική ηγεσία, βάσει των ευρημάτων αρκετών μελετών (Bushra, Usman και Naveed, 2011· Long, Yusof, Kowang&Heng, 2014· Saleem, 2015· Malik, Javed&Hassan, 2017· Kouni, Koutsoukos&, Panta, 2018). Η επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση απορρέει από την ικανότητα των ηγετών να προωθούν εκείνες τις αξίες που συνάδουν με την υλοποίηση του στόχου και την εστίαση στον αντίκτυπο της απόδοσης των εργαζομένων στους τελευταίους. Οι ηγέτες που επιλέγουν αυτό το στυλ υποκινούν τους υφισταμένους τους να εργαστούν σκληρότερα, παρέχοντάς τους την ιδέα ενός κοινού οράματος, όπου η ευημερία του οργανισμού ευθυγραμμίζει με την ατομική ανέλιξη και ευημερία. Επίσης, τα χαρακτηριστικά αυτού του στυλ θεωρούνται σημαντικά για τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων: ενδυνάμωση και το σαφές όραμα, τα οποία έχουν συσχετιστεί με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή δέσμευση (Belias&Koustelios, 2014).

Στη μελέτη των Kounietal. (2018) διαπιστώθηκε αυτή η θετική σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών, χωρίς διαφοροποίηση με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Στην έρευνα των Longetal. (2014) η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε να σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και ιδίως τη διάσταση της εξατομικευμένης προσοχής. Οι Bushraetal. (2011) ερεύνησαν και αυτοί με τη σειρά τους τη σύνδεση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών και βρήκαν πως η μετασχηματιστική ηγεσία είχε θετική επίδραση στο επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία. Επίσης, στη μελέτη των Curado και Santos (2022) βρέθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση διαμεσολαβεί στην επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης στην εργασία. Η μελέτη του Ghadi (2017) στόχο είχε να προσδιορίσει τον έμμεσο αντίκτυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε δύο εργασιακά αποτελέσματα: τη γενική εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση παραίτησης, ενσωματώνοντας διαδοχικούς μηχανισμούς διαμεσολάβησης των αντιλήψεων των εργαζομένων για την εργασία (η εμπειρία της ουσιαστικής εργασίας) και οι αντιλήψεις των εργαζομένων προς τον εαυτό του (η δέσμευση των εργαζομένων) ως υποκείμενους μηχανισμούς για την κατανόηση του αντίκτυπου της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει τόσο την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την πρόθεση παραίτησης, τόσο άμεσα, όσο και έμμεσα. Περαιτέρω διαπιστώθηκε ότι η ουσιαστική εργασία και η δέσμευση των εργαζομένων φέρουν εύλογο βαθμό διαμεσολαβητικής επίδρασης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των σχετικών αποτελεσμάτων με υψηλότερο ποσοστό για ουσιαστική εργασία.

Οι Mberia και Midigo (2016) διερεύνησαν τα στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και στη βάση του φύλου και βρήκαν ότι τα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας ήταν το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό, ότι οι εργαζόμενοι ήταν μέτρια ικανοποιημένοι με την εργασία τους, αλλά και ότι υπήρχαν σημαντικές διαφορές στην εργασιακή ικανοποίηση με βάση το φύλο των εργαζομένων. Ο Alshaar (2022) στόχο είχε να διερευνήσει και να συγκρίνει τον αντίκτυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναλλακτικής ηγεσίας, στην εργασιακή ικανοποίηση. Από την έρευνά του βρέθηκε ότι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά η επίδραση του συναλλακτικού στυλ ήταν πιο σημαντική από

την επίδραση του μετασχηματιστικού. Επίσης, βρέθηκε ένα υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο AbdRahman (2021) στη δική του έρευνα βρήκε πως τόσο το μετασχηματιστικό, όσο και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είχαν θετική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, κάτι που βρέθηκε επίσης και στη μελέτη του Bedoya (2021). Αντίθετα, ο Saleem (2015) βρήκε μία θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και μία αρνητική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας.

Εξετάζοντας τρεις τύπους ηγεσίας (laissez-faire, μετασχηματιστική και συναλλακτική), οι Rosnizah, Diyana, Soon-Yew και Haziman (2022) βρήκαν στη μελέτη τους ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η ηγεσία laissez-faire έχουν σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία. Σε παρόμοια μελέτη, οι Iqbal, Adeel και Khan (2021) διαπίστωσαν πως η ηγεσία laissez-faire και η συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία είχαν θετική και σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά το στυλ ηγεσίας laissez-faire είναι λιγότερο σημαντικό. Επίσης διαπιστώθηκε πως ως επί το πλείστον οι ηγέτες υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας προκειμένου να παρακινήσουν και να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους. Αντίθετα, θετική σχέση της ηγεσίας laissez-faire και της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας βρέθηκε στη μελέτη των Govender, Garbharran και Loganathan (2013).

Διερευνώντας την επίδραση της αυταρχικής ηγεσίας, της ηγεσίας laissez-faire και της εποικοδομητικής ηγεσίας, οι Skogstad, Hetland, Glasø και Einarsen (2014) βρήκαν πως η αυταρχική ηγεσία προέβλεψε μία μείωση της ικανοποίησης των κατώτερων στελεχών σε μία χρονική περίοδο έξι μηνών, ενώ η ηγεσία laissez-faire αποδείχθηκε προγνωστικός παράγοντας της ικανοποίησης από την εργασία σε μια χρονική υστέρηση δύο ετών. Βρέθηκε μια αντίστροφη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της επακόλουθης αντιληπτής εποικοδομητικής ηγεσίας σε μία περίοδο έξι μηνών. Ως εκ τούτου, οι «καταστροφικές» μορφές ηγεσίας φαίνεται να είναι καλύτεροι προγνωστικοί παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία από τις εποικοδομητικές μορφές ηγεσίας.

Οι Lundmark, Richter και Tafvelin (2022) εξέτασαν εάν η ηγεσία laissez-faire επηρεάζει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη σαφήνεια του ρόλου και δύο μορφών ευημερίας: εργασιακή ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση, στο

πλαίσιο της οργανωτικής αναδιάρθρωσης. Από τα αποτελέσματα βρέθηκε πως η ηγεσία laissez-faire σχετίζεται αρνητικά με τη σαφήνεια του ρόλου έπειτα από εννέα μήνες και πως με τη σειρά της η σαφήνεια του ρόλου μεσολάβησε στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας laissez-faire και της ευημερίας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ικανοποίησης. Σε μία αντίστοιχη έρευνα των Robert και Vandenberghe (2022) μελετήθηκε η ηγεσία laissez-faire, η εποικοδομητική ηγεσία και η καταχρηστική ηγεσία στην ευημερία των εργαζομένων και διαπιστώθηκε ότι η ηγεσία laissez-faire είχε χειρότερο αντίκτυπο στην ευημερία των εργαζομένων από την εποικοδομητική ηγεσία, αλλά καλύτερο από την καταχρηστική.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 3.1 Συμμετέχοντες

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 εργαζομένους μίας ελληνικής καπνοβιομηχανίας. Για την προέλευση του δείγματος έγινε χρήση της δειγματοληψίας ευκολίας (Stratton, 2021), λόγω της πρόσβασης της ερευνήτριας στον συγκεκριμένο οργανισμό.

### 3.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων και μέτρηση

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, που είναι το πιο ευρέως διαδεδομένο εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων στην ποσοτική έρευνα. Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε καθώς δίνει τη δυνατότητα να συλλεχθούν ποσοτικά δεδομένα τα οποία να διέπονται από μία εσωτερική συνέπεια και τα οποία να είναι κατάλληλα για στατιστική ανάλυση. Παράλληλα, αυτό το εργαλείο δεδομένων ενδείκνυται όταν υπάρχει περιορισμός οικονομικών και χρονικών πόρων, καθώς μπορεί να είναι χαμηλού (ακόμα και μηδενικού) κόστους στη σχεδίαση και τη διανομή και συλλογή του, ενώ παράλληλα δεν είναι και χρονοβόρο (Roopa&Rani, 2012). Η αντιληπτή ευκολία χρήσης και την πρόσβαση που μπορούν να δώσουν σε μεγάλο όγκο δεδομένων συνιστούν δύο ακόμα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου. Επίσης υπάρχουν έτοιμα ερωτηματολόγια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους ερευνητές (τυποποιημένα), όπως συνέβη στην παρούσα έρευνα, μπορούν να διαμοιραστούν και μέσω διαδικτύου και / ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, επιτρέπουν τη συλλογή μεγάλων συνόλων δεδομένων σχετικά εύκολα, τα οποία εν συνεχεία να μπορούν να υποβληθούν σε στατιστική ανάλυση (Young, 2016). Το ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας αποτελείται από τρεις ενότητες, όπως περιγράφεται αμέσως παρακάτω:

Ενότητα Α. Ερωτηματολόγιο για την ηγεσία. Επιλέχθηκε το Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας - MultifactorLeadershipQuestionnaire5x-Short (MLQ), το οποίο δημιουργήθηκε από τους Bass και Avolio (1995). Η σύντομη έκδοση που χρησιμοποιήθηκε είναι η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη και αποτελείται από 45 ερωτήσεις που αξιολογούν τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας: Μετασχηματιστικό, Συναλλακτικό και Παθητικό-Αποφυγής. Το Ερωτηματολόγιο

Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας σχεδιάστηκε με τη μέθοδο ανατροφοδότησης 360 μοιρών. Οι απαντήσεις δίνονται σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: 0=Καθόλου, 1=Σπάνια, 2=Μερικές φορές, 3=Αρκετά συχνά, 4=Σχεδόν πάντα (Statistics Solutions, n.d.; Bass & Avolio, 1995; Avolio & Bass, 2004). Για κάθε διάσταση του ερωτηματολογίου προστίθενται οι απαντήσεις που έχουν δοθεί και έπειτα διαιρούνται με τον αριθμό των ερωτήσεων προκειμένου να υπολογιστεί το σκορ. Οι δηλώσεις που αντιστοιχούν σε κάθε διάσταση του ερωτηματολογίου και ο δείκτης αξιοπιστίας κάθε διάστασης (Cronbach's  $\alpha$ ) παρατίθενται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 3.1 Βαθμολόγηση και Αξιοπιστία διαστάσεων του Ερωτηματολογίου Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας

Διάσταση	Στοιχεία Ηγεσίας	Ερωτήσεις	Αξιοπιστία
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	10, 18, 21, 25	-0,083
	Εξιδανικευμένη επιρροή - γνώρισμα	6, 14, 23, 34	-0,648
	Εμπυχωτική κίνητοποίηση	9, 13, 26, 36	0,087
	Διανοητική διέγερση	2, 8, 30, 32	-0,095
	Εξατομικευμένη εξέταση	15, 19, 29, 31	-0,013
Συναλλακτική Ηγεσία	Έκτακτη ανταμοιβή	1, 11, 16, 35	0,150
	Ενεργητική διαχείριση	4, 22, 24, 27	0,154
	Παθητική διαχείριση	3, 12, 17, 20	0,200
Παθητική-Αποφυγή	Παθητική/ Προς αποφυγή ηγεσία	5, 7, 28, 33	0,020
Επιπλέον προσπάθεια		39, 42, 44	0,006
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας		37, 40, 43, 45	0,014
Ικανοποίηση από την ηγεσία		38, 41	-0,617

Ερωτηματολόγιο Β. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης. Επιλέχθηκε το EmployeeSatisfactionInventory που αναπτύχθηκε από τους Koustelios και Bagiatis(1997) για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων στην Ελλάδα. Αποτελείται από 24 ερωτήσεις που ομαδοποιούνται σε έξι παράγοντες: οι συνθήκες εργασίας, ο επόπτης, η αμοιβή, η ίδια η εργασία, ο οργανισμός στο σύνολό του και η προαγωγή. Οι απαντήσεις δίνονται σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Δεν είμαι σίγουρος/η, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα. Για κάθε διάσταση του ερωτηματολογίου προστίθενται οι απαντήσεις που έχουν δοθεί και έπειτα διαιρούνται με τον αριθμό των ερωτήσεων προκειμένου να υπολογιστεί το σκορ. Για τον υπολογισμό του σκορ αντεστράφησαν οι ερωτήσεις: 12, 16, 19, 20, 23, 24. Οι δηλώσεις που αντιστοιχούνσε κάθε διάσταση του ερωτηματολογίου και ο δείκτης αξιοπιστίας κάθε διάστασης (Cronbach'sa)παράτιθενται στον πιο κάτω πίνακα.

Πίνακας 3.2 Βαθμολόγηση και Αξιοπιστία διαστάσεων του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης

Διάσταση	Ερωτήσεις	Αξιοπιστία
Συνθήκεςεργασίας	1-5	0,107
Μισθός	6-9	-0,176
Προαγωγή	10-12	0,173
Φύσηεργασίας	13-16	0,248
Προϊστάμενος	17-20	0,173
Οργανισμός	21-24	-0,170

Ερωτηματολόγιο Γ. Δημογραφικά στοιχεία. Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου υπάρχουν πέντε ερωτήσεις που μελετούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων: φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό.

### 3.3 Διαδικασία της έρευνας

Η ερευνήτρια ήρθε σε επαφή με τον υπεύθυνο του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ο οποίος ενημερώθηκε για τον σκοπό της έρευνας και το εργαλείο συλλογής

δεδομένων, καθώς και τη διασφάλιση της ανωνυμίας της επωνυμίας του οργανισμού και των ερωτηθέντων. Έπειτα από τη συναίνεση του υπεύθυνου, τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω επαγγελματικού και προσωπικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπου εστάλη ο σύνδεσμος του ερωτηματολογίου που είχε αναρτηθεί στην πλατφόρμα GoogleForms. Να σημειωθεί πως και οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων, μέσω ενός κειμένου που ήταν αναρτημένο πριν το ερωτηματολόγιο. Τα στοιχεία αυτά είναι καθοριστικά για τη διασφάλιση της δεοντολογίας διεξαγωγής της έρευνας και οδηγούν σε υψηλότερο βαθμό ανταπόκρισης από μέρους των συμμετεχόντων (Roopa&Rani, 2012).

### 3.4 Στατιστική ανάλυση

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αυτόματα σε υπολογιστικό φύλλο της πλατφόρμας GoogleForms εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα StatisticalPackageforSocialSciences (SPSS) 21 προς στατιστική επεξεργασία. Κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις και υπολογίστηκαν τα σκορ για κάθε μεταβλητή της έρευνας, όπως περιγράφεται παραπάνω. Χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική για την περιγραφή του δείγματος και την εξαγωγή των περιγραφικών μέτρων των μεταβλητών της εργασίας. Έπειτα χρησιμοποιήθηκαν μέτρα της επαγωγικής στατιστικής ως εξής:

Τεστ Kolmogorov-Smirnov: χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εξεταστεί η κανονικότητα των δεδομένων και στη βάση αυτή να αποσαφηνιστεί αν θα χρησιμοποιηθούν παραμετρικά ή μη τεστ για τον έλεγχο των υποθέσεων. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας τέθηκε ίσο με  $\alpha=0,05$ .

Συντελεστής Pearson (παραμετρικός συντελεστής) / Spearman (μη παραμετρικός συντελεστής): χρησιμοποιήθηκε ο συγκεκριμένος συντελεστής συσχέτισης για να διερευνηθεί η πρώτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή η σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης χρησιμοποιήθηκε και για τον έλεγχο της ηλικίας σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και τον έλεγχο των ετών προϋπηρεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση, που εντάσσονται στη δεύτερη ερευνητική υπόθεση. Στην περίπτωση κανονικότητας των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Pearson, ενώ στην περίπτωση μη κανονικότητας των

δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ο αντίστοιχος μη παραμετρικός συντελεστής Spearman. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας τέθηκε ίσο με  $\alpha=0,05$ .

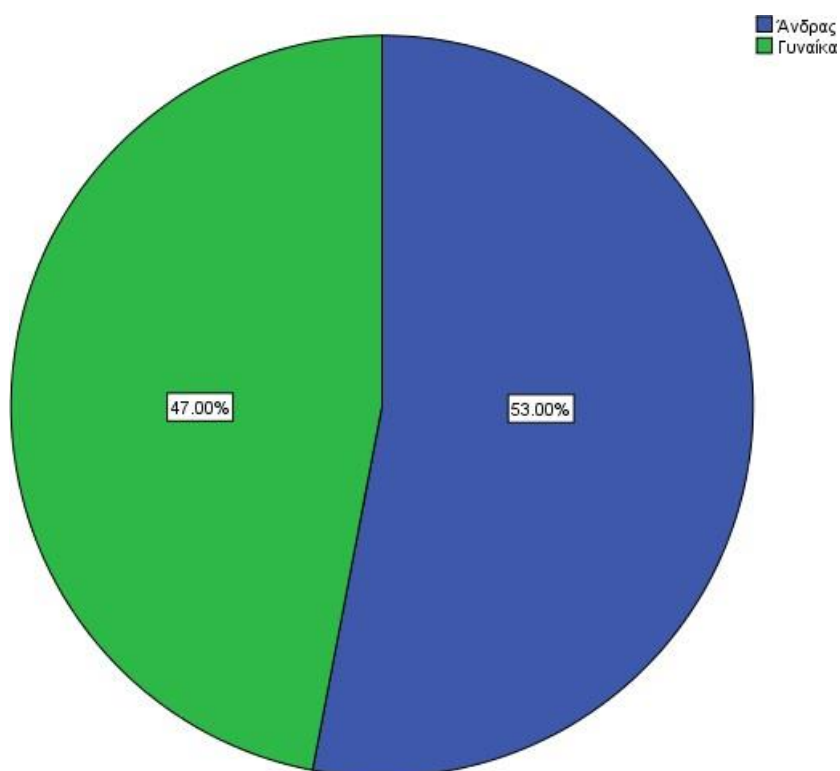
Independentsamplest-test–OnewayAnova (παραμετρικά τεστ) / MannWhitney-KruskalWallis (μη παραμετρικά τεστ): τα συγκεκριμένα τεστ χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών μεταβλητών και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ανάλογα και με τα αποτελέσματα κανονικότητας των δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, για το φύλο χρησιμοποιήθηκε το Independentsamplest-test / KruskalWallis, ενώ για την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας χρησιμοποιήθηκε το OnewayAnova / KruskalWallis. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας τέθηκε ίσο με  $\alpha=0,05$ .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

### 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

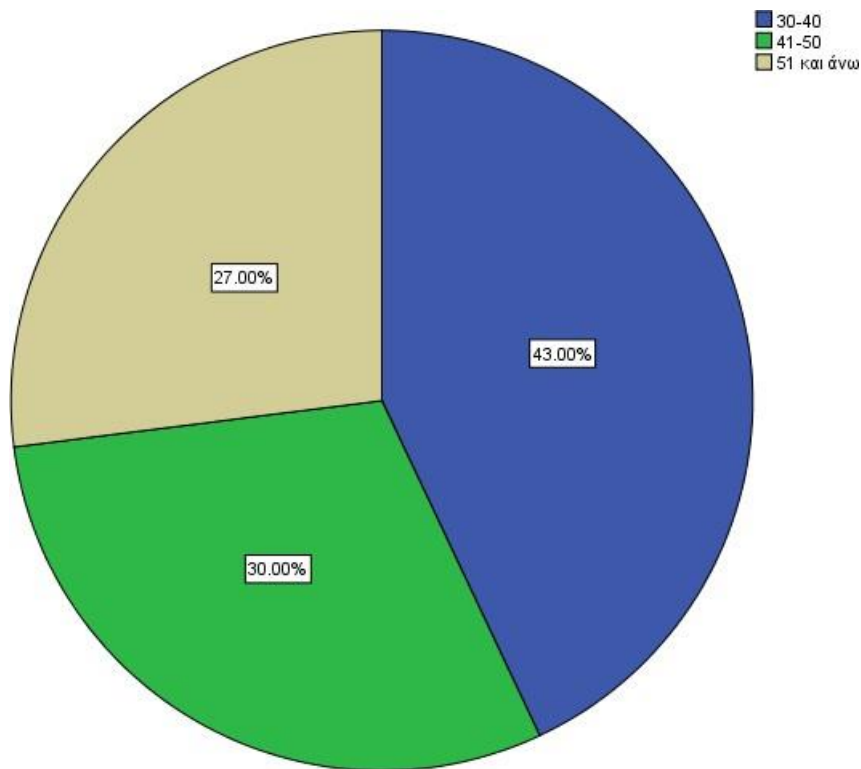
Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι άντρες (53%), με το 47% να είναι γυναίκες.

Γράφημα 4.1 Φύλο ερωτηθέντων



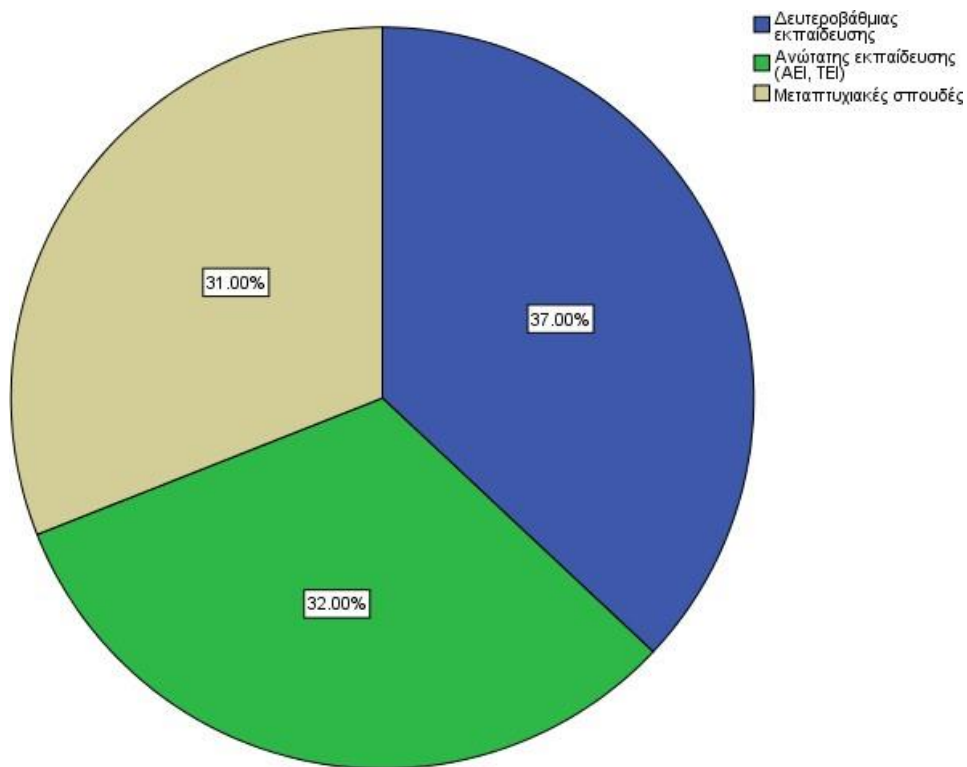
Το 43% των ερωτηθέντων είναι ηλικίας 30-40 ετών, το 30% είναι 41-50 ετών και το 27% είναι 51 ετών και άνω.

Γράφημα 4.2 Ηλικία ερωτηθέντων



Το 37% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ακολουθούν όσοι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 32% και τέλος όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σε ποσοστό 31%.

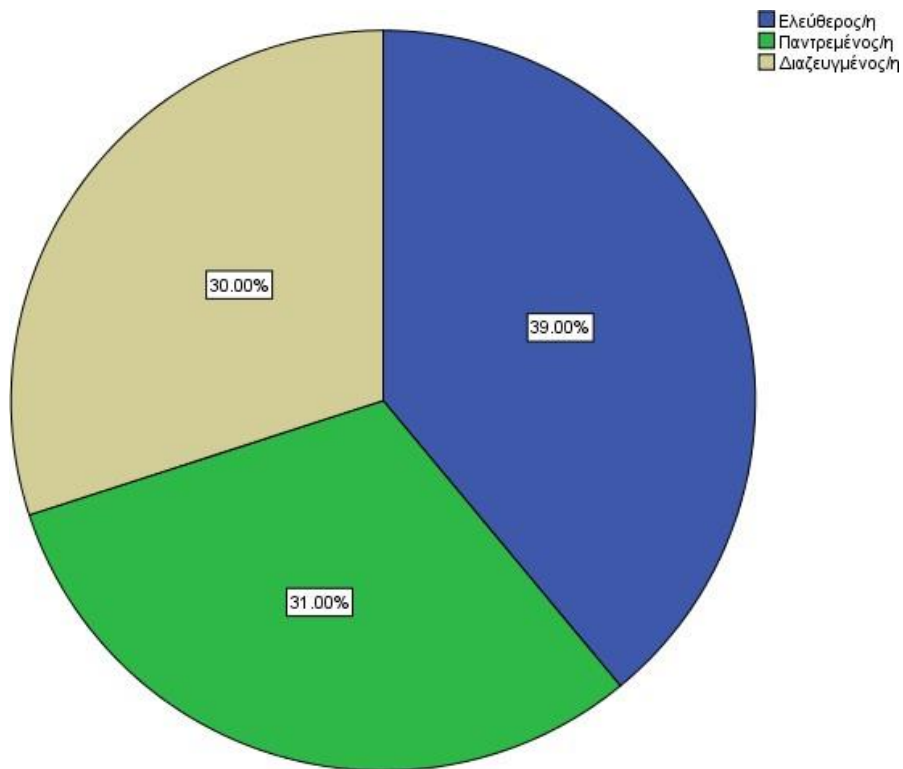
Γράφημα 4.3 Εκπαιδευτικό επίπεδοερωτηθέντων



Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ποσοστό 39% είναι ελεύθεροι, ενώ ακολουθούν όσοι είναι παντρεμένοι σε ποσοστό 31% και τέλος όσοι είναι διαζευγμένοι σε ποσοστό 30%.

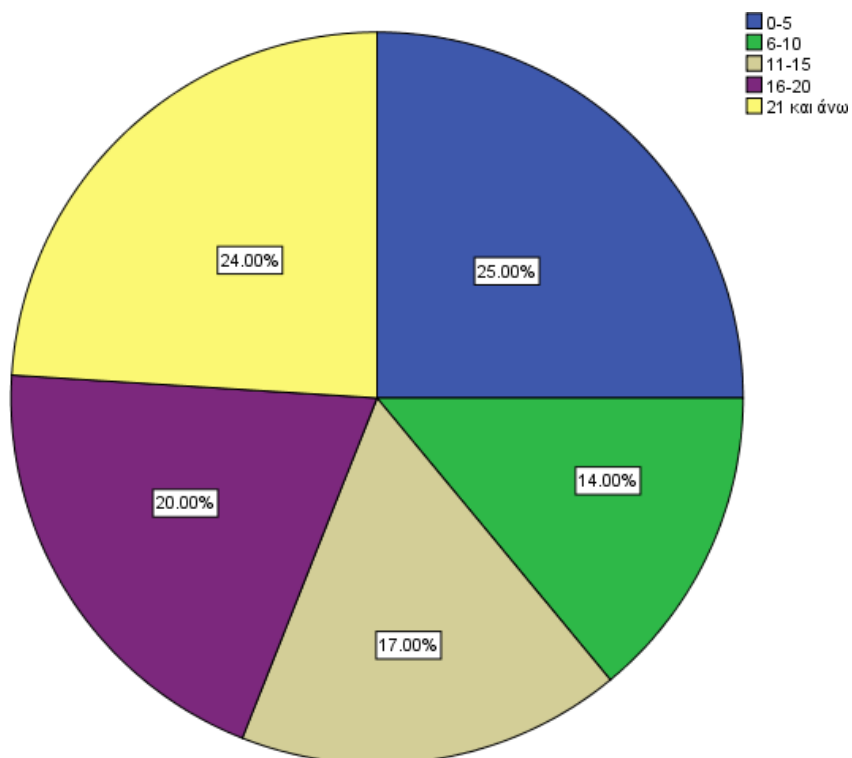
Γράφημα 4.4 Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων





Τέλος, από το πιο κάτω γράφημα διαπιστώνεται πως Το 25% των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία 0-5 έτη, το 24% έχει προϋπηρεσία 21 έτη και άνω.

Γράφημα 4.5 Έτη προϋπηρεσίας ερωτηθέντων



## 4.2 Επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης

Στον πιο κάτω πίνακα αποτυπώνονται τα περιγραφικά μέτρα του Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης. Υψηλότερος μέσος όρος σημειώθηκε στις Συνθήκες εργασίας ( $M=3,07$ ,  $TA=0,64$ ), ακολουθεί η διάσταση του Προϊσταμένου ( $M=3,06$ ,  $TA=0,75$ ) και του Μισθού ( $M=3,00$ ,  $TA=0,67$ ). Χαμηλότερος μέσος όρος καταγράφηκε στον Οργανισμό ( $M=2,93$ ,  $TA=0,68$ ), στη Φύση εργασίας ( $M=2,92$ ,  $TA=0,75$ ) και τέλος στην Προαγωγή ( $M=2,81$ ,  $TA=0,82$ ).

Πίνακας 4.1 Περιγραφικά μέτρα Ερωτηματολογίου Εργασιακής Ικανοποίησης

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συνθήκες εργασίας	100	1.20	4.80	3.0740	.64926
Μισθός	100	1.50	4.75	3.0075	.67463
Προαγωγή	100	1.00	5.00	2.8167	.82928
Φύση εργασίας	100	1.00	4.50	2.9250	.75587
Προϊστάμενος	100	1.25	5.00	3.0650	.75094
Οργανισμός	100	1.25	4.25	2.9375	.68107

## 4.3 Κυρίαρχοι στύλοι ηγεσίας

Στον πιο κάτω πίνακα αποτυπώνονται τα περιγραφικά μέτρα του Ερωτηματολογίου Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας. Υψηλότερος μέσος όρος σημειώθηκε στη διάσταση της Αποτελεσματικότητας της ηγεσίας ( $M=2,06$ ,  $TA=0,71$ ), έπειτα στη Μετασχηματιστική ηγεσία ( $M=2,03$ ,  $TA=0,31$ ), στην Επιπλέον προσπάθεια ( $M=2,01$ ,  $TA=0,78$ ), στη Συναλλακτική ηγεσία ( $M=2,00$ ,  $TA=0,42$ ) και τέλος στην ικανοποίηση από την ηγεσία ( $M=1,78$ ,  $TA=0,82$ ). Στη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με φθίνουσα σειρά οι μέσοι όροι που καταγράφηκαν στα

χαρακτηριστικά της είναι: Εμφυχωτική κινητοποίηση (M=2,07, TA=0,74), Εξατομικευμένη εξέταση (M=2,06, TA=0,70), Διανοητική διέγερση (M=2,05, TA=0,67), Εξιδανικευμένη επιρροή - γνώρισμα (M=2,00, TA=0,59), Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά (M=1,98, TA=0,68). Στη διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας με φθίνουσα σειρά οι μέσοι όροι που καταγράφηκαν στα χαρακτηριστικά της είναι: Ενεργητική διαχείριση (M=2,10, TA=0,73), Έκτακτη ανταμοιβή (M=1,98, TA=0,74), Παθητική διαχείριση (M=1,92, TA=0,75).

Πίνακας 4.2 Περιγραφικά μέτρα Ερωτηματολογίου Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας

	N	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά	100	.25	3.75	1.9850	.68977
Εξιδανικευμένη επιρροή - γνώρισμα	100	.50	3.50	2.0000	.59777
Εμφυχωτική κινητοποίηση	100	.00	3.75	2.0775	.74764
Διανοητική διέγερση	100	.25	3.75	2.0500	.67887
Εξατομικευμένη εξέταση	100	.50	3.50	2.0600	.70632
Έκτακτη ανταμοιβή	100	.25	3.75	1.9875	.74905
Ενεργητική διαχείριση	100	.50	4.00	2.1075	.73962
Παθητική διαχείριση	100	.00	3.50	1.9225	.75436
Μετασχηματιστική Ηγεσία	100	1.25	2.95	2.0330	.31537
Συναλλακτική Ηγεσία	100	.92	2.92	2.0058	.42015

Παθητική/ Προς αποφυγή ηγεσία	100	.00	3.50	1.9700	.71534
Επιπλέον προσπάθεια	100	.33	4.00	2.0167	.78906
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	100	.00	3.50	2.0675	.71409
Ικανοποίηση από την ηγεσία	100	.00	4.00	1.7850	.82955

#### 4.4 Διαφοροποίηση επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Αρχικά εξετάζεται αν τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή. Με βάση το τεστ Kolmogorov-Smirnov διαπιστώνεται πως τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p < 0.05$ ). Για τον λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο μη παραμετρικά τεστ. Στην περίπτωση του φύλου χρησιμοποιήθηκε το τεστ MannWhitney, ενώ στην περίπτωση της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας χρησιμοποιήθηκε το τεστ KruskalWallis.

Από τον αμέσως παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των ερωτηθέντων όσον αφορά στην εργασιακή τους ικανοποίηση στη βάση του φύλου.

Πίνακας 4.3 Διαφορά μέσω των όρων απόψεων ερωτηθέντων για την εργασιακή ικανοποίηση στη βάση του φύλου

	Φύλο	N	Mean Rank	p-value
Συνθήκες εργασίας	Άνδρας	53	48.42	0,445
	Γυναίκα	47	52.84	
	Total	100		
Μισθός	Άνδρας	53	55.00	0,097
	Γυναίκα	47	45.43	
	Total	100		
Προαγωγή	Άνδρας	53	52.60	0,438
	Γυναίκα	47	48.13	

	Total	100		
Φύσηεργασίας	Άνδρας	53	53.18	0,324
	Γυναίκα	47	47.48	
	Total	100		
Προϊστάμενος	Άνδρας	53	49.17	0,624
	Γυναίκα	47	52.00	
	Total	100		
Οργανισμός	Άνδρας	53	47.54	0,275
	Γυναίκα	47	53.84	
	Total	100		

Από τον πιο παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των ερωτηθέντων όσον αφορά στην εργασιακή τους ικανοποίηση στη βάση της ηλικίας.

Πίνακας 4.4 Διαφορά μέσω των όρων απόψεων ερωτηθέντων για την εργασιακή ικανοποίηση στη βάση της ηλικίας

	Ηλικία	N	Mean Rank	p-value
Συνθήκεςεργασίας	30-40	43	47.50	0,662
	41-50	30	52.40	
	51 και άνω	27	53.17	
	Total	100		
Μισθός	30-40	43	47.62	0,485
	41-50	30	55.68	
	51 και άνω	27	49.33	
	Total	100		
Προαγωγή	30-40	43	51.99	0,798
	41-50	30	47.57	
	51 και άνω	27	51.39	
	Total	100		
Φύσηεργασίας	30-40	43	50.02	0,829
	41-50	30	48.70	

	51 και άνω	27	53.26	
	Total	100		
Προϊστάμενος	30-40	43	47.94	0,568
	41-50	30	49.77	
	51 και άνω	27	55.39	
	Total	100		
	30-40	43	46.92	0,350
Οργανισμός	41-50	30	49.70	
	51 και άνω	27	57.09	
	Total	100		

Από τον πιο παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται πως υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των ερωτηθέντων στη βάση των ετών προϋπηρεσίας όσον αφορά στη διάσταση της φύσης εργασίας ( $p < 0.05$ ), με όσους έχουν 11-15 έτη να σημειώνουν υψηλότερο meanrank.

Πίνακας 4.5 Διαφορά μέσω των όρων απόψεων ερωτηθέντων για την εργασιακή ικανοποίηση στη βάση των ετών προϋπηρεσίας

	Έτη πρ/σίας	N	Mean Rank	p-value
Συνθήκεςεργασίας	0-5	25	45.04	0,647
	6-10	14	58.64	
	11-15	17	50.94	
	16-20	20	54.10	
	21 και άνω	24	48.13	
	Total	100		
	0-5	25	46.72	0,200
Μισθός	6-10	14	38.25	
	11-15	17	48.68	
	16-20	20	53.78	
	21 και άνω	24	60.15	
	Total	100		
Προαγωγή	0-5	25	53.18	0,843

	6-10	14	42.61	
	11-15	17	50.47	
	16-20	20	52.90	
	21 και άνω	24	50.33	
	Total	100		
	0-5	25	55.06	<b>0,040</b>
	6-10	14	43.61	
	11-15	17	67.62	
Φύσηεργασίας	16-20	20	43.93	
	21 και άνω	24	43.13	
	Total	100		
	0-5	25	46.86	0,855
	6-10	14	45.79	
	11-15	17	52.09	
Προϊστάμενος	16-20	20	54.53	
	21 και άνω	24	52.56	
	Total	100		
	0-5	25	44.76	0,618
	6-10	14	49.25	
	11-15	17	57.41	
Οργανισμός	16-20	20	47.80	
	21 και άνω	24	54.56	
	Total	100		

#### 4.6 Ανάλυση συσχετίσεων

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ηγεσίας. Όπως και στην περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης έτσι και στην περίπτωση της ηγεσίας εξετάστηκε αν τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή με το τεστ KolmogorovSmirnov. Επίσης διαπιστώθηκε πως τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p < 0.05$ ). Για τον λόγο αυτό για τον έλεγχο των συσχετίσεων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πιο κάτω πίνακα.

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,01$  διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του μισθού ( $p<0.01$ ).



Πίνακας 4.6 Έλεγχος συσχετίσεων ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

		Μετ/κήγε σία	Συν/ή ηγεσία	Παθητική γεσία	Συνθήκεσερ γασίας	Μισθός	Προαγωγή	Φύσηεργασ ίας	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Μετ/κήγε γασίας	Correlation Coefficient									
	Sig. (2-tailed)									
	N									
Συν/ή ηγεσία	Correlation Coefficient	-.138								
	Sig. (2-tailed)	.172								
	N	100								
Π/κήγε γασίας	Correlation Coefficient	.171	-.016							
	Sig. (2-tailed)	.088	.876							
	N	100	100							
Συνθήκεσερ γασίας	Correlation Coefficient	-.036	.012	.135						
	Sig. (2-tailed)	.724	.908	.180						
	N	100	100	100						
Μισθός	Correlation Coefficient	-.265**	-.054	.142	.039					
	Sig. (2-tailed)	.008	.592	.159	.703					

Προαγωγή	N	100	100	100	100				
	Correlation Coefficient	.093	-.039	-.023	.009	.100			
	Sig. (2-tailed)	.357	.696	.817	.928	.321			
Φύσηεργασίας	N	100	100	100	100	100			
	Correlation Coefficient	.082	.019	.007	-.099	.032	-.141		
	Sig. (2-tailed)	.420	.848	.944	.328	.749	.160		
Προϊστάμενος	N	100	100	100	100	100	100		
	Correlation Coefficient	-.092	-.048	.126	-.035	.086	-.165	.100	
	Sig. (2-tailed)	.363	.637	.212	.728	.394	.100	.320	
Οργανισμός	N	100	100	100	100	100	100	100	
	Correlation Coefficient	-.019	.104	.068	.009	.130	-.119	-.073	-.055
	Sig. (2-tailed)	.853	.302	.501	.933	.199	.237	.468	.587
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από τα ευρήματα της έρευνας στη βάση της στατιστικής ανάλυσης εξάγονται ορισμένα ενδιαφέροντα σημεία. Το πρώτο σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση όπου διαπιστώθηκε ένα μέτριο επίπεδο. Οι διαστάσεις της συγκεκριμένης μεταβλητής βαθμολογήθηκαν με φθίνουσα σειρά ως εξής: συνθήκες εργασίας, προϊστάμενος, μισθός, οργανισμός, φύση εργασίας, προαγωγή. Εξετάζοντας την επίδραση των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση, δε διαπιστώθηκε διαφοροποίηση στη βάση του φύλου, της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας στην εργασία.

Το δεύτερο είναι πως βαθμολογήθηκε υψηλότερα η μετασχηματιστική και έπειτα η συναλλακτική ηγεσία και χαμηλότερα η παθητική ηγεσία, αλλά συνολικά δεν βαθμολογήθηκαν πολύ υψηλά. Τα επί μέρους στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας βαθμολογήθηκαν με φθίνουσα σειρά ως εξής: εμπνευστική κινητοποίηση, εξατομικευμένη εξέταση, διανοητική διέγερση, εξιδανικευμένη επιρροή - γνώρισμα, εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά. Τα επί μέρους στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας βαθμολογήθηκαν με φθίνουσα σειρά ως εξής: ενεργητική διαχείριση, έκτακτη ανταμοιβή, παθητική διαχείριση. Ένα ακόμα ενδιαφέρον σημείο που αξίζει να αναφερθεί που αφορά στη διερεύνηση της ηγεσίας είναι πως η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας βαθμολογήθηκε υψηλότερα από την επιπλέον προσπάθεια και από την ικανοποίηση από την ηγεσία.

Εξετάζοντας τη συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών βρέθηκε μία αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τον μισθό.

Συνολικά, επομένως, βρέθηκε πως το μετασχηματιστικό και έπειτα το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είναι αυτά που προτιμώνται στη συγκεκριμένη εταιρεία. Η αποτελεσματικότητα ηγεσίας βαθμολογήθηκε υψηλότερα από την ικανοποίηση από την ηγεσία, κάτι που μπορεί να συνδεθεί και με το μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης που επίσης βρέθηκε. Άλλωστε, η συναλλακτική ηγεσία δε βρέθηκε να σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ και οι συσχετίσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση ήταν αρνητικές και μάλιστα σε μία μόνο διάσταση.

Συνολικά, επομένως, βρέθηκε ένα μέτριο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, όπως και στη μελέτη των Mberia και Midigo (2016), αλλά σε αντίθεση με τα ευρήματα της μελέτης του Alshaar (2022). Επίσης, δε βρέθηκε συσχέτιση με το φύλο και την ηλικία, αλλά βρέθηκε συσχέτιση μόνο στη διάσταση της φύσης εργασίας με τα έτη προϋπηρεσίας. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δε συμφωνούν με αυτά άλλων μελετών (Franěk & Večeřa, 2008· Heller et al., 2009· Bowling & Burns, 2010· Anin et al., 2015· Janićijević et al., 2015· Mberia & Midigo, 2016) που διαπίστωσαν ότι τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επηρεάζουν το επίπεδο της ικανοποίησής τους από την εργασία. Παρομοίως, οι Kouni et al. (2018) δε διαπίστωσαν επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στην εργασιακή ικανοποίηση.

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώνεται πως τα κυριότερα στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό, όπως και στη μελέτη των Mberia και Midigo (2016) και ακόμα περισσότερο το μετασχηματιστικό, όπως στη μελέτη των Iqbal et al. (2021). Επίσης, διαπιστώθηκε μία αρνητική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και του μισθού.

Εν μέρει, επομένως, διαπιστώνεται μία συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, όπως έχει αναφερθεί και σε άλλες μελέτες, αν και σε πολλές εξ αυτών έχει διαπιστωθεί μία θετική συσχέτιση (Bushra et al., 2011· Long et al., 2014· Saleem, 2015· Malik et al., 2017· Ghadi, 2017· Kouni et al., 2018· AbdRahman, 2021· Iqbal et al., 2021· Bedoya, 2021· Rosnizah et al., 2022). Αντίθετα, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών που έχουν διαπιστώσει μια θετική σχέση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Almansour, 2012· Ali et al., 2014· Saridakis et al., 2020· AbdRahman, 2021· Bedoya, 2021· Iqbal et al., 2021· Alarabiat & Eyupoglu, 2022· Alshaar, 2022). Παρομοίως, δε διαπιστώθηκε κάποια συσχέτιση της παθητικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, σε αντίθεση με τα όσα έχουν βρεθεί σε προηγούμενες έρευνες (Govender et al., 2013· Skogstad et al., 2014· Iqbal et al., 2021· Lundmark et al., 2022· Rosnizah et al., 2022).

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης δε συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό με τα ευρήματα προηγούμενων μελετών. Τα ευρήματα αυτά θα πρέπει να ιδωθούν αρκετά σφαιρικά και συνδυαστικά, κάτι που οδηγεί στο ότι ίσως το στυλ ηγεσίας που

εφαρμόζεται να είναι αποτελεσματικό ως προς την επίτευξη των στόχων (ηγεσία προσανατολισμένη προς το καθήκον / την εργασία), αλλά όχι ως προς τη λειτουργία του οργανισμού σε διαστάσεις που επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους (ηγεσία προσανατολισμένη στα άτομα). Αυτό με τη σειρά του σημαίνει πως ίσως ο ηγέτης να μη δίνει σε μεγάλο βαθμό την ίδια σημασία στους εργαζομένους σε σύγκριση με τη διεκπεραίωση των εργασιών εντός του οργανισμού. Επίσης, ίσως σημαίνει πως τα δύο αυτά κυρίαρχα στυλ ηγεσίας –και ειδικότερα η μετασχηματιστική που βρέθηκε να σχετίζεται και θετικά και αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση – να μην είναι τα πλέον κατάλληλα στηβάση του σημερινού τρόπου εργασίας και του συνολικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ένας ακόμη λόγος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ερμηνεύσει τα διαφορετικά αποτελέσματα σε αυτή τη μελέτη ίσως να είναι και η σύνθεση του δείγματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν στα δύο προηγούμενα κεφάλαια διαπιστώνεται πως στη συγκεκριμένη εταιρεία χρησιμοποιείται περισσότερο το μετασχηματιστικό και έπειτα το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Συνολικά η ηγεσία χαρακτηρίζεται ως αποτελεσματική, αλλά το επίπεδο ικανοποίησης από την ηγεσία είναι χαμηλότερο. Εν μέρει το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά όχι πάντα με θετικό τρόπο. Αντίθετα, το συναλλακτικό και το παθητικό στυλ ηγεσίας δε βρέθηκαν να σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση. Αναφορικά με την τελευταία, διαπιστώθηκε ένα μέτριο επίπεδο, που ως επί το πλείστον δε σχετίζεται με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Στη βάση αυτών, επιβεβαιώνεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση «H<sub>2</sub>: Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία θα είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας» και επιβεβαιώνεται εν μέρει η τέταρτη ερευνητική υπόθεση «H<sub>4</sub>: Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων».

Τα ανωτέρω συμπεράσματα σημαίνουν πως θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση από μέρους του ηγέτη / των ηγετών του οργανισμού το επιλεγθέν στυλ ηγεσίας, αλλά και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να διεξαχθούν περαιτέρω έρευνες στους ίδιους τους εργαζομένους που θα εξετάζουν: α) το στυλ ηγεσίας που προτιμούν, β) τους λόγους της μειωμένης εργασιακής τους ικανοποίησης και τις ενέργειες που θα τους οδηγούσαν σε πιο αυξημένη επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους. Στη βάση αυτών των αποτελεσμάτων θα ήταν δυνατή η κατάθεση προτάσεων πρακτικής εφαρμογής για την ανάληψη πρωτοβουλιών που θα επέτρεπαν την εφαρμογή ενός στυλ ηγεσίας που θα εστίαζε και θα είχε παράλληλα ως αποτέλεσμα αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Ωστόσο, τα ευρήματα αυτά δεν θα πρέπει να ερμηνευθούν άκριτα, δηλαδή χωρίς να ληφθούν υπόψη συγκεκριμένοι περιορισμοί σε αυτήν την έρευνα όπως το μέγεθος και η σύνθεση του δείγματος, αλλά και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός πως τα ανωτέρω ευρήματα βασίζονται σε ένα μεμονωμένο δείγμα εργαζομένων από μία συγκεκριμένη εταιρεία, δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να γενικευθούν στον ευρύτερο πληθυσμό, δηλαδή στο σύνολο των εργαζομένων σε αυτήν την εταιρεία. Χρειάζονται

περαιτέρω έρευνες που θα κάνουν χρήση και άλλων ερευνητικών εργαλείων. Άλλωστε, ιδίως το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μεταβλητή της ηγεσίας εξετάζει μόνο συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας, αλλά στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναγνωρισθεί και άλλα στυλ. Συνεπώς, περαιτέρω έρευνα που θα εξετάζει την ύπαρξη στοιχείων και άλλων στυλ ηγεσίας είναι απαραίτητη.

Μία τέτοια έρευνα μπορεί να διεξαχθεί όχι μόνο στους εργαζόμενους με την ποσοτική μέθοδο, αλλά και στους εργαζόμενους και στους ηγέτες του οργανισμού, με την ποιοτική μέθοδο έρευνας. τα αποτελέσματα από μία μεικτή μέθοδο έρευνας σε ένα πιο διαφοροποιημένο δείγμα θα επιτρέψουν την εξαγωγή πιο αξιόπιστων και ολοκληρωμένων συμπερασμάτων, καθώς θα προέρχονται από δύο διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

- AbdRahman, A. S. B. (2021). Leadership styles and job satisfaction among employees. *Electronic Journal of Business and Management*, 6(1), 39-59.
- Akhigbe, O. J., Finelady, A. M., & Felix, O. O. (2014). Transactional Leadership Style and Employee Satisfaction in Nigerian Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 6(26), 14-23.
- Alarabiat, Y. A., & Eyupoglu, S. (2022). Is Silence Golden? The Influence of Employee Silence on the Transactional Leadership and Job Satisfaction Relationship. *Sustainability*, 14(22), 1-18.
- Al Jenaibi, B. (2010). Job Satisfaction: Comparisons Among Diverse Public Organizations in the UAE. *Management Science And Engineering*, 4(3), 60-79.
- Al Khajeh, A. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, DOI: 10.5171/2018.939089.
- Almansour, Y. M. (2012). The Mediating Role of Organizational Justice Components in the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(20), 73–78.
- Alshaar, A. (2022). Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction: Case Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(7), 370-385.
- Andrews, D. R., Richard, D. C., Robinson, P., Celano, P., & Hallaron, J. (2012). The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: a cross-sectional survey of pediatric nurses. *International journal of nursing studies*, 49(9), 1103–1111.
- Angeline, S., & Sudha, S. (2014). Transactional Leadership Style and Employees' Turnover Intention in Information Technology Organizations. S, Angeline and Sudha, S., Transactional Leadership Style and Employees' Turnover Intention in Information Technology Organizations. *Case Studies Journal*, 3(10), <https://ssrn.com/abstract=3391141>.



- Anin, E. K., Ofori, I., & Okyere, S. (2015). Factors Affecting Job Satisfaction of Employees in the Construction Supply Chain in the Ashanti Region of Ghana. *European Journal of Business and Management*, 7(6), 72-81.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bedoya, E. (2021). Leadership influence on job satisfaction and communication satisfaction in SMES under computer-mediated-communication environments. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1), 115-126.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction: A Review. *European Scientific Journal*, 10, 24-46.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5.

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. [https://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion\\_papers/cls/mgmt\\_standards.pdf](https://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf)
- Bowling, N. A., & Burns, G. N. (2010). A comparison of work-specific and general personality measures of work and non-work criteria. *Personality and Individual Differences, 49*, 95-101.
- Brahim, A. B., Ridic, O., & Jukic, T. (2015). The Effect Of Transactional Leadership On Employees Performance - Case Study Of 5 Algerian Banking Institutions. *Economic Review: Journal of Economics and Business, University of Tuzla, Faculty of Economics, 13(2)*, 7-20.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly, 20*, 583-616.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance, 22(2)*, 156–189.
- Buczynski, K. (2022). How Leaders Can Engage Quiet Quitters. <https://www.ddiworld.com/blog/quiet-quitting>
- Bui, H. T. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management, 42(3)*, 21–30.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore*. Islamic University.
- Cave, D. (2022). Seven in 10 workers experiencing burnout or imposter syndrome, research finds. <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1794109/seven-10-workers-experiencing-burnout-imposter-syndrome-research-finds>
- Chaston, I. (2013). Leadership, Vision and Strategy. Στο: *Entrepreneurship and Innovation During Austerity* (σελ. 105-123). New York: Palgrave Macmillan.

- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209–231.
- Curado, C., & Santos, R. (2021). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in health services (Bradford, England)*, <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0051>
- Dartey-Baah, K., & Ampofo, E. (2016). “Carrot and stick” leadership style. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(3), 328-345.
- Deloitte (n.d.). Understanding Generation Z in the workplace. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- Ducharme, J. (2021). The 'Great Resignation' Is Finally Getting Companies to Take Burnout Seriously. Is It Enough?. <https://time.com/6106656/workplace-burnout-pandemic/>
- Dumas, B. (2022). The 'Great Resignation' is far from over, study shows. <https://www.foxbusiness.com/economy/great-resignation-far-from-over-study>
- Dunn, M. G., Dastoor, B. R., & Sims, R. L. (2012). Transformational leadership and organizational commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research*, 4(1), 45-59.
- Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Monsma, E. V., & Mensch, J. M. (2015). The Role of Personality in Job Satisfaction Among Collegiate Athletic Trainers. *Journal of athletic training*, 50(12), 1247–1255.
- Ellerbeck, S. (2022). The Great Resignation is not over: A fifth of workers plan to quit in 2022. <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/the-great-resignation-is-not-over/>
- Emery, C.R. and Barker, K.J. (2007) Effect of Commitment, Job Involvement and Teams on Customer Satisfaction and Profit. *Team Performance Management*, 13, 90-101.

- Fernandez-Macias, E., & de Bustillo Llorente, R. M. (2014). Job satisfaction. Στο: A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (σελ. 3451-3454). Dordrecht: Springer.
- Fletcher, P. (2022). How Quiet Quitting Became The Next Big Phase In The Great Resignation.  
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/11/09/how-quiet-quitting-became-the-next-big-phase-in-the-great-resignation/?sh=2d3aa0972dae>
- Flynn, J. (2022). 20 stunning Great Resignation statistics [2022]: Why are Americans leaving their jobs?.<https://www.zippia.com/advice/great-resignation-statistics/>
- Fontinelle, A., & Potters, C. (2022). What Is The Great Resignation? Causes, Statistics, and Trends.<https://www.investopedia.com/the-great-resignation-5199074>
- Fox, M. (2022). The Great Resignation has changed the workplace for good. ‘We’re not going back,’ says the expert who coined the term.  
<https://www.cnbc.com/2022/05/10/-the-great-resignation-has-changed-the-workplace-for-good-.html>
- Franěk, M., & Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *Ekonomika A Management*, 4, 63-76.
- Fuller, J., & Kerr, W. (2022). The Great Resignation Didn't Start with the Pandemic.  
<https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-start-with-the-pandemic>
- Gebregziabher, D., Berhanie, E., Berihu, H., Belstie, A., & Teklay, G. (2020). The relationship between job satisfaction and turnover intention among nurses in Axum comprehensive and specialized hospital Tigray, Ethiopia. *BMC Nursing*, 19,  
<https://doi.org/10.1186/s12912-020-00468-0>.
- Ghadi, M. Y. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Intention to Quit: A Sequential Mediation Model of Meaning in Work and Work Engagement. *DLSU Business & Economics Review*, 27(1), 145-164.

- Govender, J. P., Garbharran, H. L., & Loganathan, R. (2013). Leadership style and job satisfaction: A developing economy perspective. *Corporate Ownership & Control*, 10(4-4), 390-399.
- Green, F. (2010). Well-being, job satisfaction and labour mobility. *Labour Economics*, 17(6), 897-903.
- Hajdukova, A., Klementova, J., & Klementova, J. (2015). The Job Satisfaction as a Regulator of the Working Behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 190, 471-476.
- Hare, N. (2022). What Is 'Quiet Quitting' And How Should Leaders Respond?. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/09/01/what-is-quiet-quitting-and-how-should-leaders-respond/?sh=93bb2ef6de0e>
- Heller, D., Ferris, D. L., Brown, D., & Watson, D. (2009). The influence of work personality on job satisfaction: Incremental validity and mediation effects. *Journal of Personality*, 77(4), 1051-1084.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, New York.
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1-19.
- Hsu, A. (2021). As The Pandemic Recedes, Millions Of Workers Are Saying 'I Quit'. <https://www.npr.org/2021/06/24/1007914455/as-the-pandemic-recedes-millions-of-workers-are-saying-i-quit>
- Ibrahim, M. G., Hilman, H., & Kaliappen, N. (2016). Effect of Job Satisfaction on Turnover Intention: An Empirical Investigation on Nigerian Banking Industry. *International Journal of Organizational & Business Excellence*, 1(2), 1-8.
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.

- Janićijević, N., Kovačević, P., & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian Company. *Economic Annals, IX*(205), 73-104.
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic Leadership for Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Environmental Dynamism. *The Leadership Quarterly, 20*, 5-18.
- Jermstittiparsert, K. (2020). Leadership and Industry 4.0 As A Tool to Enhance Organization Performance: Direct and Indirect Role of Job Satisfaction, Competitive Advantage and Business Sustainability. Στο: Akkaya, B. (Ed.), *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0* (σελ. 233-257). Bingley.
- Joo, B.(B)., Jun Yoon, H., & Jeung, C. (2012). The effects of core self- evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(6), 564-582.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership. *Zeitschrift fur Arbeits- u. Organisationspsychologie, 50*(4), 203-214.
- Iqbal, A. Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of Authoritative and Laissez-Faire Leadership on Thriving at Work: The Moderating Role of Conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 11*, 667–685.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management, 16*, 1-7.
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance, 6*(4), 210- 217.
- Kolhatkar, S. (2021). Why Record Numbers of Workers Are Quitting and Striking. <https://dollarsandsense.org/archives/2021/1/121kolhatkar.html>

- Kolzow, D. R. (2014). Leading From Within: Building Organizational Leadership Capacity. [https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading\\_from\\_Within.pdf](https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf)
- Kouni, Z., Koutsoukos, M. &, Panta, D. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.
- Koustelios, A. D., &Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.
- Kumar, S., Adhish, S. V., &Deoki, N. (2014). Making Sense of Theories of Leadership for Capacity Building. *Indian Journal of Community Medicine*, 39(2), 82-86.
- Latham, G. P., &Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Lin, C-Y., & Huang, C-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Στο: Dunnette, M. D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (σελ. 1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Long, C. S., Yusof, W. M. M., Kowang, T. O., &Heng, L. H. (2014). The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *World Applied Sciences Journal*, 29(1), 117-124.

- Lounsbury, J. W., Sundstorm, E., Loveland, J. M., & Gibson, L. W. (2003). Intelligence, “Big Five” personality traits, and work drive as predictors of course grade. *Personality and Individual Differences*, 35(6), 1231-1239.
- Lundmark, R., Richter, A. & Tafvelin, S. (2022). Consequences of Managers’ Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 22(1), 40-58.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271.
- Μιχιώτης, Σ. , Καμπούρη Μ. (2007), Δύο επίκαιροι τύποι ηγεσίας: η ηγεσία που υπηρετεί και που μεταμορφώνει. Αθήνα: ΙΝΕΠ-ΕΚΔΔΑ.
- Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος.
- Malik, W., Javed, M., & Hassan, S. (2017). Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 147-166.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Masterson, V. (2022). What is quiet quitting?. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>
- Mberia, A., & Midigo, R. (2016). Leadership styles and employee job satisfaction in public service in Kenya; understanding the gender factor. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(6), 45-56.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Morgan, K. (2021). The Great Resignation: How employers drove workers to quit. <https://www.bbc.com/worklife/article/20210629-the-great-resignation-how-employers-drove-workers-to-quit>



- Nazim, F., & Mahmood, A. (2018). A Study of Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction. *Journal of Research in Social Sciences*, 6, 165-181.
- Nazim, A., Shahid, J., Ali, A., & Tariq, M. (2014). Transformational and Transactional Leadership as Predictors of Job Satisfaction, Commitment, Perceived Performance and Turnover Intention. *Life Science Journal*, 11(5s), 48- 53.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management. Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Αθήνα: Σοφία.
- Pahi, M. H., AliUmrani, W., Hamid, K. A., & Ahmed, U. (2015). Examining multifactor leadership questionnaire construct: a validation study in the public hospitals of Sindh, Pakistan context. *IPBJ*, 7(2), 27-39.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.
- Pio, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1-17.
- Rakhmitania, T. (2022). Job satisfaction relationship with turnover intention. *Proceeding The Second Muhammadiyah Internasional Public Health and Medicine Conference*, II(I), 232-235.
- Robert, V., & Vandenberghe, C. (2022). Laissez-faire leadership and employee well-being: the contribution of perceived supervisor organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 940-957.
- Rogers, A., & Reynolds, J. (2003). Leadership and vision. Στο: Seden, J., & Reynolds, J. (Eds.), *Managing Care in Practice* (σελ. 57-82). London: Routledge.

- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Lins, C. (2020). Job Satisfaction and Turnover Intention Among People With Disabilities Working in Special Employment Centers: The Moderation Effect of Organizational Commitment. *Frontiers in Psychology*, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01035>.
- Roopa, S., & Rani, M. (2012). Questionnaire Designing for a Survey. *Journal of Indian Orthodontic Society*, 46(S4), 273-277.
- Rosnizah, S., Diyana, K., Soon-Yew, J., & Haziman, Z. (2022). Effects of leadership types on job satisfaction among Malaysian higher education institutions. *Asian Journal of Instruction*, 10(1), 54-70.
- Saleem, H. (2015) The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and the Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Saridakis, G., Lai, Y., Munoz Torres, R. I., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. *International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1739-1769.
- Shu, X., Gong, Y., Xiong, J., & Hu, X. (2019). Job Satisfaction, Turnover Intention and Work Performance in Chinese Family Enterprises. *Management International*, 22(2), 84-95.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.
- Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. H. (2016). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. New York: Sage.

- Statistics Solutions (n.d.). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Ανακτήθηκε από: <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-survey-instruments/multifactor-leadership-questionnaire-mlq/>
- Stratton, S. J. (2021). Population Research: Convenience Sampling Strategies. *Prehospital and disaster medicine*, 36(4), 373–374.
- Τσούνης, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 33(2), 180-188.
- Τσούνης, Α., & Σαράφης, Π. (2016α). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36-47.
- Thangaswamy, A., & Thiyagaraj, D. (2017). Theoretical concept of job satisfaction - A study. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(6), 464-470.
- Topino, E., Di Fabio, A., Palazzeschi, L., & Gori, A. (2021). Personality traits, workers' age, and job satisfaction: The moderated effect of conscientiousness. *PLoS ONE*, 16(7), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0252275>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Roberts, B. W., & Wood, D. (2006). Personality Development in the Context of the Neo-Socioanalytic Model of Personality. Στο: D. K. Mroczek & T. D. Little (Eds.), *Handbook of personality development* (σελ. 11-39). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Yang, H., & Hu, P. (2023). Role of job mobility frequency in job satisfaction changes: the mediation mechanism of job-related social capital and person–job match. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01657-3>.
- Young T. J. (2016). Questionnaires and Surveys. Στο: Z. Hua (Ed.), *Research Methods in Intercultural Communication: A Practical Guide* (σελ. 165-180). Oxford: Wiley.

- Young, H. R., Glerum, D. R., Joseph, D. L., & McCord, M. A. (2021). A Meta- Analysis of Transactional Leadership and Follower Performance: Double-Edged Effects of LMX and Empowerment. *Journal of Management*, 47(5), 1255–1280.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non- western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees. Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

« MBA »

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

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή **ειλικρίνεια**, τοποθετώντας ένα **κύκλο** στην απάντηση που σας εκφράζει. Οι απαντήσεις δίνονται σύμφωνα με μια πεντάβαθμη κλίμακα.

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

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

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και οι απαντήσεις σας θα είναι **απόλυτα εμπιστευτικές**.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να **απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις**

Πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4

15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα στάνταρτς (πρότυπα)	0	1	2	3	4
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4

31	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	0	1	2	3	4
40	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4



Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2	Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3	Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4	Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5	Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6	Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7	Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8	Ίσα – ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτόν τον μισθό	1	2	3	4	5
9	Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11	Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12	Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14	Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15	Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16	Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17	Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον	1	2	3	4	5

	χρειάζομαι					
18	Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19	Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20	Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21	Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22	Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24	Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία: .....

3. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης   
 Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης   
 Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)   
 Μεταπτυχιακές σπουδές

4. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η  Παντρεμένος/η   
 Διαζευγμένος/η  Χήρος/α

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

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**