



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΚΓ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Ηγεσία και Ικανοποίηση Στελεχών στον Εργασιακό Χώρο. Η
Περίπτωση του Δημόσιου Τομέα.**

Επιβλέπων: Ρεκλείτης Παναγιώτης

Σπουδαστής: Καρέλλας Δημήτριος

ΑΘΗΝΑ - 2015

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι κοινώς αποδεκτή παραδοχή πλέον, ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πολυτιμότερο πόρο για όλους τους οργανισμούς από τον οποίο εξαρτάται η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η παροχή υψηλών και ποιοτικών υπηρεσιών, αλλά και η καινοτομία και η συνεχής βελτίωση και ανανέωση. Ειδικότερα στη χώρα μας σήμερα, όπου ο Δημόσιος Τομέας επηρεάζεται από συνθήκες οικονομικής στενότητας και δημοσιονομικής προσαρμογής, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα κρίνεται πιο καθοριστική από ποτέ για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών, την εξυπηρέτηση των πολιτών, την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών. Στο πλαίσιο αυτό, πρωτεύον ζήτημα αποτελεί η ικανοποίηση που βιώνουν οι δημόσιοι υπαλλήλοι από την εργασία τους, η οποία επηρεάζεται καθοριστικά και από την μορφή ηγεσίας που ασκείται. Μέσω πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας μελετάται η επίδραση του στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένα η πλήρης έκταση των ηγετικών στυλ (Μετασχηματιστική, Διεκπεραιωτική, και προς Αποφυγή Ηγεσία), στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων. Για τη διενέργεια της έρευνας επελέγη και έγινε χρήση του ερωτηματολογίου M.L.Q. - Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο, των Avolio και Bass, 2004 και του ερωτηματολογίου Επαγγελματικής ικανοποίησης J.S, των Warr, Cock and Wall, 1979, ερωτηματολόγια παγκοσμίως αναγνωρίσιμα και επιστημονικά έγκυρα. Τέλος, εκτός από τον τύπο ηγεσίας διερεύνηθηκε και η επίδραση ατομικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική ικανοποίηση (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή προϋπηρεσία, θέση στο φορέα). Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τη σχέση μετασχηματιστικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και την επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών που εξετάστηκαν, με εξαίρεση τη μεταβλητή φύλο. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αξιοποιηθούν στο σχεδιασμό προγραμμάτων για την βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Δημόσιου Τομέα και να αποτελέσουν χρήσιμο υλικό για περαιτέρω προβληματισμό και έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Τύπος Ηγεσίας, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Διεκπεραιωτική Ηγεσία, Μη Ηγετική Συμπεριφορά, Εργασιακή Ικανοποίηση, Δημόσιος Τομέας.

ABSTRACT

It is commonly accepted nowadays that human resources constitute the most valuable asset of an organization and are responsible for its effectiveness, efficiency and provision of high quality services, but also for its innovation and continuous improvement and renewal. Especially in our country today, where the public sector is affected by conditions of economic scarcity and fiscal adjustment, the importance of the human factor is more critical than ever for the smooth running of the service, the service of citizens, the protection of the public interest and supporting of public policies. In this context, the primary issue is the satisfaction experienced by public officials from their work, which decisively is influenced by the type of leadership exerted. Through primary quantitative research using a structured questionnaire to 107 employees of the National Center of Public Administration, the effect of leadership style and particularly the Full Range of leadership styles (Transformational, Transactional, Avoidant Leadership) upon the job satisfaction of public servants are being studied. For conducting the research two questionnaires were selected and used, Multifactor Leadership Questionnaire Form - 5x by Avolio and Bass (2004) and the questionnaire Job Satisfaction by Warr, Cock and Wall (1979). Both questionnaires are widely recognizable and scientifically reliable. Finally, apart from the type of leadership, the effect of individual characteristics on job satisfaction was investigated (gender, age, education level, work experience, position in the organization). The findings confirm the relationship between transformational leadership and job satisfaction, and the impact of individual characteristics examined, except the sex variable. The research results can be exploited in designing programs to improve the administrative capacity of the public sector and be a useful material for further reflection and research.

Key words: Leadership, Leadership Style, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Avoidant Leadership, Job Satisfaction, Public Sector.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της τελικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνησή της. Ιδιαίτερος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντά μου, καθηγητή Παναγιώτη Ρεκλείτη για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη διαρκή συμπαράσταση και βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας, την Εμμανουέλα Εζάρχου, για την διευκόλυνση στην διαξαγωγή της έρευνας στο ΕΚΔΔΑ, καθώς και όλους τους εργαζόμενους και συναδέλφους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Δημήτρης Κ. Καρέλλας

Σεπτέμβριος, 2015

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ABSTRACT.....	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ.....	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ.....	11
1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	11
1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	11
1.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT.....	13
1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	14
1.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	15
Προσέγγιση των Χαρακτηριστικών (Ηγέτη, Κατάσταση).....	15
Συμπεριφορική Προσέγγιση.....	16
1.6 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	17
1.7 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	18
Leader Member Exchange Theory (LMX).....	18
Νεοχαρισματικές Θεωρίες ή Θεωρίες της «Νέας Ηγεσίας».....	18
1.8 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	19
1.9. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	20
Επιδράσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	23
Η προσαύξηση επιδράσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	23
1.10 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ-ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	24
1.11 Η ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ... 26	
1.12 ΜΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	27
1.13 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΞΕΤΑΣΘΟΥΝ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	30
2.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	30
2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	30
2.3 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ .. 31	
2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	33

2.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	35
2.6 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ	36
2.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΞΕΤΑΣΘΟΥΝ	39
• Ατομικοί παράγοντες που θα εξετασθούν.	39
• Περιβαλλοντικοί παράγοντες που θα εξετασθούν.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	42
3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	42
3.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	46
5.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	46
5.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	47
5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	47
5.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	47
5.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	52
6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	52
6.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	55
6.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	56
6.4 ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	56
6.5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ..	57
Έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων	57
Μονοπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης (One - way Anova).....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	67
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1	74
Το Ερωτηματολόγιο	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2	78
Στατιστικά στοιχεία Δημόσιου Τομέα.....	78

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ

Πίνακες:

Πίνακας 1.1:	Διαφορές Management και Ηγεσίας	σελ. 14
Πίνακας 1.2:	Προσωπικά χαρακτηριστικά ηγετών	16
Πίνακας 5.1:	MLQ Scoring Key	49
Πίνακας 6.1:	Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία	52
Πίνακας 6.2:	Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης	53
Πίνακας 6.3:	Κατανομή του δείγματος ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία	54
Πίνακας 6.4:	Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση στο φορέα	54
Πίνακας 6.5:	Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και δείκτες αξιοπιστίας των παραγόντων της Ηγεσίας και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	55
Πίνακας 6.6:	Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και εύρος για τους παράγοντες της Ηγεσίας και την Επαγγελματική Ικανοποίηση	56
Πίνακας 6.7:	Συσχέτιση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης	56
Πίνακας 6.8:	Συσχέτιση Διαπραγματευτικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης	57
Πίνακας 6.9:	Συσχέτιση Μη Ηγετικής Συμπεριφοράς και Επαγγελματικής Ικανοποίησης	57
Πίνακας 6.10:	Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το φύλο των 107 υπαλλήλων του δείγματος.	58
Πίνακας 6.11:	Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς τη θέση στο φορέα των 107 υπαλλήλων του δείγματος	59
Πίνακας 6.12:	Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς την ηλικία των 107 υπαλλήλων του δείγματος	60

Πίνακας 6.13: Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των 107 υπαλλήλων του δείγματος 61

Πίνακας 6.14: Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία των 107 υπαλλήλων του δείγματος 62

Σχήματα:

Σχήμα 1.1: Το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας σελ. 21

Σχήμα 1.2: Η προσαύξηση των επιδράσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας 24

Σχήμα 1.3: Η πλήρης έκταση της Ηγεσίας. 28

Σχήμα 2.1: Η πυραμίδα Αναγκών του Maslow 33

Σχήμα 2.2: Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας 36

Διαγράμματα:

Διάγραμμα 6.1: Ηλικιακή κατανομή του δείγματος σελ. 53

Διάγραμμα 6.2: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος 53

Διάγραμμα 6.3: Η εργασιακή προϋπηρεσία του δείγματος 54

Διάγραμμα 6.4: Η θέση στο φορέα του δείγματος 55

Πίνακες Παραρτημάτων:

Πίνακας Π1 Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων ανά ηλικία σελ.79

Πίνακας Π2 Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων ανά βαθμίδα εκπαίδευσης 79

Πίνακας Π3 Αριθμός και ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων ανά φύλο 79

Πίνακας Π4 Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων με βάση την εργασιακή τους σχέση 79

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΟΑΕΔ	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΙΚΑ	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
J.S.	Job Satisfaction
ΙΝ.ΕΠ.	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
M.L.Q.	Minnesota Leadership Questionnaire
M.O.	Μέσος Όρος
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
Σ.Α.	Στατιστικά Ασήμαντο
ΣΕΠΕ	Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας
T.A.	Τυπική Απόκλιση

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο κεντρικά ζητήματα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Παράλληλα, προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία, την ποιότητά της και τη δέσμευση στον οργανισμό. Η ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων του δημόσιου τομέα, σε μια εποχή όπου κυριαρχεί η αντίληψη ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση δεν λειτουργεί με τον επαγγελματισμό που απαιτούν οι σύγχρονες συνθήκες. Οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι απ' την άλλη, θεωρούν ότι το Κράτος ως εργοδότης, παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες. Η ικανοποίηση των υπαλλήλων ενός οργανισμού καθορίζεται με βάση τη γενικότερη στρατηγική του, με την ηγεσία να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσή της.

Σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στυλ της ηγεσίας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Διαρθρώνεται δε, σε οκτώ κεφάλαια. Στο πρώτο αναλύεται η έννοια της ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά της, παρουσιάζονται οι κυριότερες θεωρίες ηγεσίας, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυση των εννοιών της συναλλακτικής, μετασχηματιστικής και παθητικής ηγεσίας, που αποτελούν και τους παράγοντες της ηγεσίας που μελετώνται. Στο δεύτερο κεφάλαιο, η ανάλυση αφορά την ικανοποίηση, τις βασικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, τις επιπτώσεις της, καθώς και τους ατομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες προς διερεύνηση που την επηρεάζουν. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται σύντομη αναφορά στα χαρακτηριστικά της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και σε επιμέρους στοιχεία για την ηγεσία και την ικανοποίηση στο Δημόσιο, ενώ στο τέταρτο αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας και οι υποθέσεις της. Το πέμπτο κεφάλαιο αφορά στοιχεία της ερευνητικής μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε, το έκτο περιλαμβάνει αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, το έβδομο τη συζήτηση των ευρημάτων και τέλος το όγδοο τα βασικά συμπεράσματα και τις προτάσεις για την Διοίκηση και για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η Ηγεσία αποτελεί ένα κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο, αφού αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης δύο ή περισσότερων ατόμων και στην περίπτωση ειδικά μιας ομάδας, μεταξύ του ηγέτη και των μελών της. Έτσι, σε κάθε μικρή ή μεγάλη, τυπική ή άτυπη κοινωνική οργάνωση, η ηγεσία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους που προσδιορίζει όχι μόνο τη φυσιογνωμία της, αλλά ενίοτε και την επιτυχία ή αποτυχία της.

Αν και η ηγεσία είναι ένα φαινόμενο που εντοπίζεται από την αρχαιότητα, μέσα από τη δράση ισχυρών προσωπικοτήτων της πολιτικής, του στρατού και της εκκλησίας που άσκησαν κοινωνική επίδραση, ενέπνευσαν, κινητοποίησαν τους ανθρώπους τους και επέφεραν αλλαγές, η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας στα πλαίσια της διοικητικής επιστήμης ξεκίνησε μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1930 (House & Aditya, 1997). Από τις αρχές της δεκαετίας του 1930 και έπειτα, διεξήχθη ένας εξαιρετικά μεγάλος αριθμός σχετικών μελετών. Ενδεικτικά, σε άρθρο τους στο Harvard Business Review, οι Goffee & Jones (2001), επισημαίνουν ότι μόνο το 1999 κυκλοφόρησαν με θέμα την ηγεσία περισσότερα από 2000 βιβλία, ενώ ο Higgs (2003) αναφέρει ότι το 2002 μία αναζήτηση με τη λέξη «ηγεσία» στη βιβλιοθήκη του Κογκρέσου εμφάνισε περισσότερα από 8.000 βιβλία με θέμα την ηγεσία.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο Kotter (2001) ορίζει την ηγεσία ως ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν κατ' αρχήν οργανισμούς ή που τους προσαρμόζουν στις συνθήκες, όταν αυτές μεταβάλλονται.

Ο καθηγητής Κάντα (1998), με βάση έρευνα του συγκέντρωσε και παραθέτει κάποιους άλλους εύστοχους ορισμούς. Με βάση την έρευνα αυτή:

- Ηγεσία είναι η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει την ομάδα με κατεύθυνση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της ομάδας ή της οργάνωσης - οργανισμού (Hollander, 1985).
- Ο όρος ηγεσία περιλαμβάνει διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την εκδήλωση συμπεριφοράς έργου (task behavior), που αποβλέπει στην

επιδίωξη των στόχων αυτών, καθώς και τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κοουλτούρας της (Yukl, 1994, 1999).

- Η ηγεσία, ως αντικείμενο των Κοινωνικών Επιστημών εμφανίζεται κυρίως υπό τρεις μορφές: α) ως χαρακτηριστικά της θέσης, β) ως χαρακτηριστικά του ατόμου και γ) ως κατηγορία συμπεριφοράς. Στην έννοια της ηγεσίας εμπεριέχονται δύο στοιχεία, ένα πρόσωπο που ασκεί την επιρροή και κάποια άλλα πρόσωπα που υφίστανται την επιρροή (Katz & Kahn, 1978).
- Η ηγεσία ως προϊόν κοινωνικό-γνωστικών, αντιληπτικών διεργασιών δεν είναι κάτι αντικειμενικά υφιστάμενο αλλά προϊόν κοινωνικής αντιληπτικής δόμησης, η οποία φυσικά εμπεριέχει πολλές διαστρεβλωτικές ή μεροληπτικές διαδικασίες (Heider, 1958, Kelley, 1971 & 1973).
- Ο Boyatzis (2006), θεωρεί ότι η ηγεσία είναι μια σχέση συντονισμού (resonant relationship), σε αρμονία - στον ίδιο τόνο (in tune) ή στο ίδιο μήκος κύματος (wave length) με τους άλλους. Η resonance ηγεσία αναπτύσσεται μέσω της συμπάθειας (compassion), της ελπίδας (hope) και της επιμέλειας - προσοχής (mind fullness).
- Ο Goleman (2000), θεωρεί ότι ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή.

Ο Μπουραντάς (2001), επισημαίνει πως παρά το γεγονός ότι στη σύγχρονη βιβλιογραφία υπάρχουν εκατοντάδες ορισμοί της ηγεσίας, οι περισσότεροι από αυτούς συγκλίνουν σε έναν κοινό παρονομαστή και τονίζουν πως «ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από έναν άνθρωπο (ηγέτη), με τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον».

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, τα θεμελιώδη στοιχεία του πυρήνα της έννοιας της ηγεσίας είναι δύο: Πρώτον, η άσκηση επιρροής ενός ατόμου πάνω σε άλλους ανθρώπους, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση των στόχων. Η άσκηση επιρροής στην ηγεσία έχει να κάνει με το πάθος, τον

ενθουσιασμό, το κέφι, τη δημιουργικότητα, την πρωτοβουλία, την έμπνευση, την πίστη, τη δέσμευση, την αφοσίωση και τελικά την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων. Σε δεύτερο εξίσου θεμελιώδες στοιχείο της έννοιας της ηγεσίας, αφορά την εθελοντική και πρόθυμη επιδίωξη των ανθρώπων να υλοποιούν στόχους που αφορούν φιλοδοξίες, πρόοδο και ένα καλύτερο μέλλον. Από το στοιχείο αυτό προκύπτει ότι η έννοια της ηγεσίας συνδέεται άρρηκτα με την αλλαγή. Η ηγεσία, ως διαδικασία άσκησης επιρροής σε άλλους ανθρώπους, λαμβάνει χώρα μέσω συγκεκριμένων ενεργειών - λειτουργιών όπως η έμπνευση των ανθρώπων μέσω οράματος και ελπίδας για ένα καλύτερο μέλλον, η δημιουργία κατεύθυνσης για την υλοποίηση αυτού του οράματος, η παρακίνηση των ανθρώπων, η ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, η υλοποίηση αλλαγών κλπ.

1.3 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT

Σύμφωνα με τον Kotter (2001), η διοίκηση διαφέρει από την ηγεσία. Συγκεκριμένα η διοίκηση αφορά τους τρόπους με τους οποίους σύνθετες επιχειρήσεις εξακολουθούν να είναι μεθοδικές, μη χασομικές και παραγωγικές. Αντίθετα η ηγεσία αφορά τον αποτελεσματικό χειρισμό των αλλαγών που επέρχονται εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας και της αστάθειας που χαρακτηρίζει την εποχή μας. Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο Kotter θεωρεί ότι η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές και αλληλοεπηρεαζόμενες λειτουργίες – ρόλοι και μάλιστα ο άριστος συνδυασμός αυτών είναι πραγματική πρόκληση και εξασφαλίζει τις υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα την υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

Πίνακας 1.1: Διαφορές Management και Ηγεσίας.

MANAGEMENT	ΗΓΕΣΙΑ
Σχεδιασμός και κατάρτιση προϋπολογισμού	Χάραξη κατευθυντήριων γραμμών
Οργάνωση και στελέχωση	Προσανατολισμός των ανθρώπων προς το όραμα
Έλεγχος και επίλυση των προβλημάτων	Κινητοποίηση και έμπνευση
Το μάνατζμεντ δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων από όλους τους ενδιαφερόμενους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων.	Η ηγεσία δημιουργεί αλλαγές συχνά σε θεαματικό βαθμό, και έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εξαιρετικά χρήσιμες αλλαγές.

Πηγή: Kotter,2001

Για τον Μπουραντά (2001) το μάνατζμεντ κατά κύριο λόγο αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις κι οργανισμούς, δηλαδή ασχολείται με τις περίπλοκες υποθέσεις (Management is about coping with complexity), ενώ η ηγεσία από την άλλη, αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου (Leadership is about coping with change). Όπως σημειώνει ο ίδιος, το μάνατζμεντ ως ένα σύστημα λειτουργιών με σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων για την επίτευξη στόχων δεν μπορεί παρά να είναι απαραίτητο σε όλες τις οργανώσεις (Μπουραντάς 2002).

1.4 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Kotter (2001), οι δυνάμεις που δημιουργούν την ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς είναι οικονομικές και κοινωνικές. Αυτές οφείλονται κυρίως: α) στις τεχνολογικές αλλαγές, β) στις οικονομικές κρίσεις, γ) στην ωρίμανση των αγορών στις ανεπτυγμένες χώρες. Επακόλουθο αυτών είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών και του ανταγωνισμού, το οποίο σημαίνει περισσότεροι κίνδυνοι και ευκαιρίες, με αποτέλεσμα οι οργανισμοί προκειμένου να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα να προσφεύγουν σε περισσότερο μεγάλης κλίμακας αλλαγές.

Η ανταγωνιστικότητα, η πρωτοπορία και η διαρκής επιτυχία των οργανώσεων¹, απαιτούν ταχύτητα, ευελιξία, συνεχείς καινοτομίες, υψηλή ποιότητα και ταυτόχρονα χαμηλό κόστος, συνεχή αλλαγή, έγκαιρη προσαρμογή και ανανέωση, υψηλή ποιότητα

¹ Ο όρος οργανώσεις αφορά επιχειρήσεις, οργανισμούς ιδιωτικούς ή δημόσιους αλλά και κάθε είδους ομάδα η οποία συγκροτείται για την επίδιωξη συγκεκριμένων σκοπών.

εξυπηρέτησης πελατών, κερδοφορία, κοινωνική ευαισθησία και υπευθυνότητα. Όλα αυτά εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τους ανθρώπους της οργάνωσης, τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις ιδέες τους, τις προσδοκίες, τα όνειρα, τη διάθεση, τον ενθουσιασμό και το πάθος, τις αξίες και τα πιστεύω τους, την υπευθυνότητα, την πειθαρχία, τη δέσμευση και την αφοσίωση που αισθάνονται, τις προσπάθειες και τις πρωτοβουλίες σε όλους τους τομείς.

Από τα παραπάνω προκύπτει με σαφήνεια, ότι η ηγεσία για κάθε οργάνωση, επιχείρηση ή οργανισμό, αποτελεί έναν παράγοντα – κλειδί, αφού προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό χρησιμοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια της λειτουργίας και ανάπτυξης της οργάνωσης. Είναι κοινή παραδοχή ερευνητών και επιστημόνων² του διοικητικού φαινομένου, ότι η ηγεσία είναι η κεντρικότερη λειτουργία του Μάνατζμεντ, διότι δίνει ζωντάνια και δυναμισμό στην οργάνωση. Με τη λειτουργία αυτή το Μάνατζμεντ εμπνέει, ενθουσιάζει, καθοδηγεί, παρακινεί και επηρεάζει όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων των στελεχών, για τη μεγαλύτερη δυνατή πραγματοποίηση των σκοπών – στόχων της οργάνωσης.

1.5 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η από αρχαιοτάτων χρόνων, επιστημονική ενασχόληση πλήθους φορέων και ατόμων με διαφορετικό επιστημονικό, κοινωνικό, φιλοσοφικό υπόβαθρο με το θέμα της ηγεσίας, έχει ως αποτέλεσμα την διατύπωση πολλών διαφορετικών θεωριών οι οποίες ανάλογα με την οπτική γωνία προσέγγισης, κατατάσσονται στις κατωτέρω κατηγορίες.

Προσέγγιση των Χαρακτηριστικών (Ηγέτη, Κατάστασης)

Έχει βρεθεί (Stodgill, 1974), ότι η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών (υπευθυνότητα, επιμονή, αυτοπεποίθηση, προθυμία στα καθήκοντα κ.λπ.) στο πρόσωπο του ηγέτη, αυξάνει την πιθανότητα να είναι αυτός αποτελεσματικός, χωρίς να εξασφαλίζεται η εκ των προτέρων επιτυχία του, η οποία όμως εξαρτάται και από τη συγκεκριμένη κατάσταση στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία. Το ίδιο χαρακτηριστικό του ηγέτη ή το ίδιο ύφος (στυλ) της ηγεσίας είναι αποτελεσματικό κάτω από ορισμένες περιστάσεις, ενώ δεν είναι κάτω από άλλες (Κάντας, 1998).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται ορισμένα από τα κυριότερα ηγετικά χαρακτηριστικά στα οποία κατέληξε ένας αριθμός μελετητών.

² Όπως οι: P. Drucker, J. Kotter, Δ. Μπουραντάς, Αντ. Μακρυδημήτρης, Ν. Μιχαλόπουλος

Πίνακας 1.2: Προσωπικά χαρακτηριστικά ηγετών.

House & Baetz (1979)	<ul style="list-style-type: none"> • Νοημοσύνη • Prosocial assertiveness • Αυτοπεποίθηση • Ενέργεια • Γνώση σχετική με το έργο
Lord, DeVader & Alliger (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Νοημοσύνη • Κυριαρχία • Αρρενωπότητα • Προσαρμογή
Kirkpartick & Locke (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Ειλικρίνεια • Ακεραιότητα • Υψηλού επιπέδου ενέργεια • Φιλοδοξία - επιθυμία να ηγηθεί/κατευθύνει • Νοημοσύνη • Αυτοπεποίθηση • Γνώση σχετική με το έργο
Kouzes & Posner (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • Ειλικρίνεια • Εστίαση στο μέλλον • Έμπνευση • Ικανότητα δίκαιης κρίσης • Υποστήριξη <p style="text-align: right;">Πηγή: Δαλακούρα, 2006</p>

Συμπεριφορική Προσέγγιση

Οι θεωρίες αυτές, εξετάζουν τη συμπεριφορά του ηγέτη (Κάντας, 1998), σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης στο πλαίσιο της οποίας ασκείται η ηγεσία. Οι έρευνες που σχετίζονται με τη συμπεριφορά του ηγέτη αναζήτησαν κυρίως το ύφος (στυλ) που οδηγεί στην επιτυχή άσκηση της ηγεσίας. Συγκεκριμένα εξετάστηκε η επίδραση στη συμπεριφορά των υφισταμένων τριών διαφορετικών στυλ ηγεσίας, ήτοι: της αυταρχικής, της δημιουργικής, και της laissez faire ηγεσίας, δηλαδή όταν δεν υπάρχει έλεγχος και περιορισμός προς τους υφισταμένους. Τα συμπεράσματα των ερευνών συνοψίζονται ως εξής:

- Η παραγωγικότητα της ομάδας αυξάνεται κάτω από το αυταρχικό κλίμα

- Το ψυχολογικό κλίμα της ομάδας εξαρτάται από τις αξίες της κοινωνίας στην οποία ζουν
- Σε περιβάλλον ηγεσίας προς αποφυγή (laissez faire) οι συνεργάτες δεν είναι ούτε παραγωγικοί ούτε ικανοποιημένοι.

Κοινωνική - Γνωστική προσέγγιση

Με βάση την προσέγγιση αυτή, εξετάζεται πως οι ηγέτες βλέπουν τους συνεργάτες τους και το αντίστροφο. Οι κοινωνικογνωστικές θεωρίες, ειδικότερα εξετάζουν με ποιο τρόπο τα άτομα, μέσα από γνωστικές διαδικασίες, δομούν και αντιλαμβάνονται το περιβάλλον και τις σχέσεις τους (Κάντας, 1998).

1.6 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

Οι Goleman, Boyatzis και Mc Kee (2002), υποστηρίζουν ότι το βασικότερο καθήκον των ηγετών είναι να εμπνέουν καλά συναισθήματα σε όσους καθοδηγούν³. Αυτό συμβαίνει όταν καλλιεργούν την αρμονία και το συντονισμό, δημιουργώντας μια δεξαμενή θετικής ενέργειας που απελευθερώνει τα καλύτερα στοιχεία των ανθρώπων. Πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας είναι η ανάπτυξη των συναισθημάτων. Η γνήσια ηγεσία απαιτεί την εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης στην πράξη. Αντίθετα η τοξική ηγεσία έχει δηλητηριώδεις συνέπειες και μολύνει το συναισθηματικό κλίμα στο χώρο της εργασίας.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ηγετικές δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες χειρίζονται τις σχέσεις τους με τους άλλους. Το πόσο καλά μπορεί ο ηγέτης να χειριστεί και να προσανατολίσει τα συναισθήματα, ώστε η ομάδα να επιτύχει τους στόχους της, εξαρτάται από το δικό του επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης. Σε ένα συναισθηματικά ευφυή ηγέτη, ο συντονισμός προκύπτει με φυσικό τρόπο. Το πάθος και ο ενθουσιασμός του συντονίζουν την ομάδα. Εκτός αυτού, ο συναισθηματικά ευφυής ηγέτης έχει τη δυνατότητα να προβάλλει, όταν είναι απαραίτητο, μια πιο σοβαρή διάθεση, χρησιμοποιώντας την ενσυναίσθηση για να συντονιστεί με τους ανθρώπους, των οποίων ηγείται.

³ Τονίζοντας ότι η ηγεσία δεν αφορά το άτομο που βρίσκεται στην κορυφή ενός οργανισμού, αλλά και κάθε άνθρωπο, σε κάθε επίπεδο, που με τον ένα ή άλλο τρόπο λειτουργεί ως ηγέτης σε κάποια ομάδα.

1.7 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, στην προσπάθεια να διευκρινιστούν και να καλυφθούν τα ασαφή σημεία των σχετικών εμπειρικών ερευνών πάνω στις συμπεριφορικές/ενδεχομενικές που είχαν αναπτυχθεί έως τότε, εισήχθη ένας αριθμός νέων θεωριών. Οι θεωρίες αυτές επιχειρούν να εξηγήσουν νέες και διαφορετικές πτυχές του φαινομένου της ηγεσίας και οι σημαντικότερες από αυτές αναφέρονται στη συνέχεια:

Leader Member Exchange Theory (LMX)

Πρόκειται για μια θεωρία που δεν εξετάζει τη συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά των ηγετών ή των εργαζομένων, αλλά τη μεταξύ τους σχέση. Είναι δηλαδή μία θεωρία που εξετάζει την ανάπτυξη και τις επιδράσεις των ξεχωριστών δυαδικών (dyadic) σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η θεωρητική βάση της LMX είναι ότι «οι δυαδικές σχέσεις και οι εργασιακοί ρόλοι αναπτύσσονται με το χρόνο, μέσα από μια σειρά ανταλλαγών ή αλληλεπιδράσεων μεταξύ του ηγέτη και του υφισταμένου» (Bauer & Green, 1996). Κάποιες από αυτές τις σχέσεις θα εξελιχθούν σε σχέσεις με υψηλά επίπεδα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, ενώ κάποιες άλλες δεν θα εξελιχθούν πέρα από τα όρια της απλής εργασιακής σύμβασης.

Νεοχαρισματικές Θεωρίες ή Θεωρίες της «Νέας Ηγεσίας»

Στην κατηγορία αυτή, με τίτλο «νεοχαρισματικές θεωρίες» (“neo charismatic” theories) κατά τους House & Aditya (1997) ή θεωρίες της «νέας ηγεσίας» (“new leadership” theories) κατά τον Bryman (1993), εντάσσεται μια ολόκληρη ομάδα από θεωρίες, οι οποίες έχουν κοινή προοπτική. Πρόκειται για μια ομάδα θεωριών που αντιμετωπίζουν την ηγεσία ως ένα φαινόμενο που στηρίζεται στις αντιλήψεις των υφισταμένων για τους ηγέτες. Πιο αναλυτικά, οι θεωρίες αυτές τονίζουν ότι οι αντιλήψεις των υφισταμένων για τον ηγέτη και την ηγεσία που ασκεί αποτελούν και τον καθοριστικό προσδιοριστικό παράγοντα της επιρροής του ηγέτη (Awamleh & Gardner, 1999).

Σε γενικές γραμμές, οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στον προσδιορισμό και στην ερμηνεία εκείνων των συμπεριφορών των ηγετών που επηρεάζουν τις αξίες και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων τους, ενεργοποιούν την αναζήτηση των ανώτερων αναγκών τους και τους προκαλούν να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για χάρη του οργανισμού (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Αναγκαία δε συνθήκη σε όλες αυτές τις θεωρίες, για να χαρακτηριστεί κάποιος ηγέτης, αποτελεί η ικανότητά του να δημιουργεί

και να επικοινωνεί ένα ισχυρό όραμα, μια ιδεατή δηλαδή εικόνα με την οποία απεικονίζει το ιδανικό μέλλον του οργανισμού και με το οποίο κινητοποιεί τους εργαζόμενους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξή του (Awamleh & Gardner, 1999).

Κοινό σημείο των θεωριών αυτών είναι ότι επιχειρούν να εξηγήσουν πώς συγκεκριμένοι ηγέτες είναι ικανοί να επιτυγχάνουν εξαιρετικά επίπεδα παρακίνησης, θαυμασμού, σεβασμού, εμπιστοσύνης, δέσμευσης και αφοσίωσης των υφισταμένων τους, ενώ παράλληλα προσδιορίζουν τις επιδράσεις που έχουν οι ηγέτες πάνω στους υφισταμένους τους, όπως αύξηση της αυτοεκτίμησης, διέγερση των κινήτρων και των συναισθημάτων τους, ταύτιση με το όραμα και τις αξίες, αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης.

1.8 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Οι Avolio και Bass, στο Manual (M.L.Q.) Multifactor Leadership Questionnaire (2004), επισημαίνουν ότι σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο κόσμο, όπου η συνεχής ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού θεωρείται προαπαιτούμενο για τη διατήρηση του ανταγωνισμού, η εξάρτηση από την ανάπτυξη των διεκπεραιωτικών (transactional) ηγετικών στυλ θα υπολείπεται των ηγετικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι περισσότεροι οργανισμοί σήμερα. Καθώς λοιπόν σήμερα οι οργανισμοί (είτε δημόσιοι είτε ιδιωτικοί) μεταβάλλονται και παύουν να είναι ιεραρχικά δομημένες οντότητες, κατάλληλες για το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας, είναι προφανής η ανάγκη να ανακαλύψουμε για το νέο αυτό περιβάλλον μια ευρύτερη γκάμα ηγετικών στυλ.

Αρχικά η διάκριση της μετασχηματιστικής από τη διεκπεραιωτική ηγεσία έγινε από τον Downton (1973), προκειμένου να εξηγήσει τις διαφορές των επαναστατών (revolutionary), ανυπότακτων (rebellious), μεταρρυθμιστών (reform) ηγετών από τους κοινούς ηγέτες. Η εφαρμογή όμως των εννοιοποιημένων όρων που έκανε ο Downton, δεν έγινε μέχρι την εμφάνιση της εργασίας του Burns (1978), πάνω στους πολιτικούς, σύμφωνα με την οποία οι πολιτικοί διεκπεραιωτές ηγέτες παρακινούν τους συνεργάτες τους αμείβοντάς τους ως ανταπόδοση των υπηρεσιών τους. Ο Bass (1985), σημείωσε ότι ο μετασχηματιστής ηγέτης διαφέρει από τον διεκπεραιωτή ηγέτη, όχι μόνο στο ότι αναγνωρίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του, αλλά προσπαθεί να τις αναπτύξει από το μικρότερο στο υψηλότερο επίπεδο ωριμότητάς τους, στρεφόμενοι προς την ικανοποίηση των αναγκών αυτοολοκλήρωσης, σύμφωνα με την πυραμίδα αναγκών του

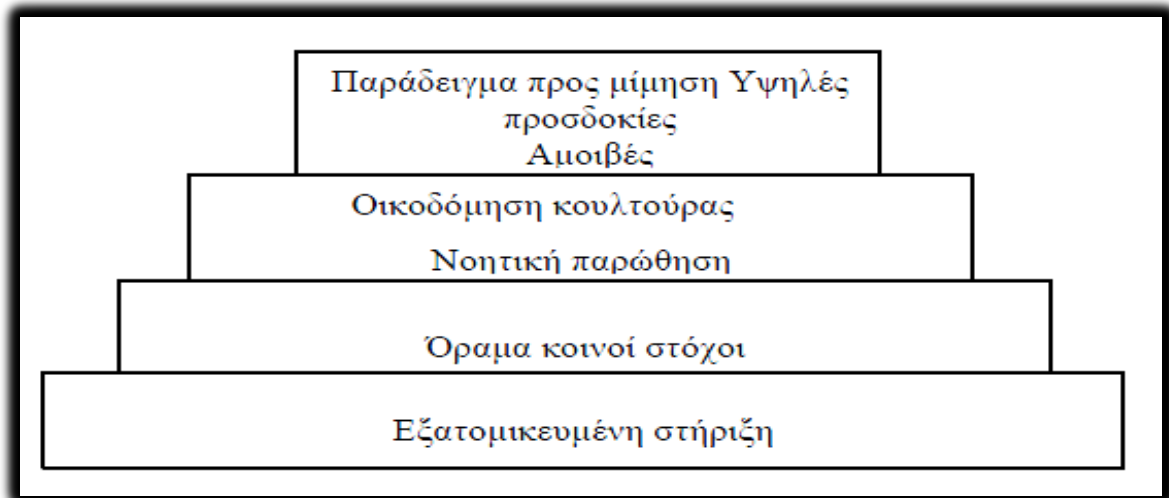
Maslow, παρά στις ανάγκες που βρίσκονται πιο κοντά στη βάση της πυραμίδας, καθώς και να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να ξεπεράσουν τις συμβατικές προσδοκίες (Burns, 1978).

Συχνά και σε διαφορετικές περιστάσεις αμφότερες - διεκπεραιωτική και μετασχηματιστική ηγεσία έχουν επιδειχθεί από τον ίδιο ηγέτη και όπως αναμένεται και τα δύο αυτά στυλ της ηγεσίας θα εκδηλώνονται πάντοτε, σε διαφορετικό όμως βαθμό.

1.9. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας κατέχει τις τελευταίες δύο δεκαετίες προεξέχουσα θέση στις νεότερες θεωρίες και εμπειρικές μελέτες σχετικά με την ηγεσία (Conger, 1999; Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Η μετασχηματιστική ηγεσία εισήχθη πρώτη φορά από τον Burns (1978) ο οποίος ταύτισε την ηγεσία αυτού του είδους με τη διασύνδεση μελών και ηγετών με στόχο την από κοινού οικοδόμηση ενδιαφέροντος για τον οργανισμό και την εξύψωσή τους σε ανώτερα επίπεδα δραστηριοποίησης και ηθικής (Bush & Glover, 2003). Σύμφωνα με τον Sergiouvanni (2001) μετασχηματιστική ορίζεται η ηγεσία, η οποία στοχεύει στη βαθιά αλλαγή των ηγετών όπως και των οργανισμών στους οποίους ηγούνται. Βασίζεται στη δύναμη της επιρροής που είναι σχετική με τις λειτουργίες του οργανισμού και χαρακτηριστικό της αποτελεί η έμφαση στους ανθρώπους παρά στις δομές καθώς και η αλλαγή της κουλτούρας. Στο ίδιο πλαίσιο, οι Bass & Avolio (1994) περιέγραψαν τη μετασχηματιστική ως μια μορφή ηγεσίας κατά την οποία οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά τις μετασχηματίζουν. Τέλος, ο Leithwood και οι συνεργάτες του, εντόπισαν οχτώ τομείς που χαρακτηρίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία και είναι: η εξατομικευμένη στήριξη, οι κοινοί στόχοι, το όραμα, η νοητική παρώθηση, η οικοδόμηση κουλτούρας, οι αμοιβές, οι υψηλές προσδοκίες και παράδειγμα προς μίμηση.

Σχημα 1.1: Το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας



Πηγή: Leithwood et al. (1998)

Σύμφωνα με τον Bass (1985) ο μετασχηματιστικός ηγέτης θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Ιδεαλιστική επίδραση (Idealized influence):** ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους να νιώσουν σεβασμό, έμπνευση αλλά και να ταυτιστούν μαζί του καθώς τον θεωρούν ως πρότυπο λόγω του ξεκάθਾਰου οράματος και της αξιοπιστίας του.
- **Εμπνευσμένη παρώθηση (Inspirational motivation):** ο ηγέτης κάνει τους υφισταμένους του να πιστέψουν στο ομαδικό πνεύμα και το αμοιβαίο όραμα που προκύπτει μέσα από την ομαδική εργασία, τους παρωθεί πνευματικά ώστε να είναι δημιουργικοί, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην ανάπτυξη κουλτούρα αυτοκριτικής και αναστοχασμού.
- **Διανοητικό ερέθισμα (Intellectual stimulation):** ο ηγέτης προσπαθεί να κάνει τους υφισταμένους να σκέφτονται και να πράττουν με βάση τη λογική, παρέχει πρόκληση ενισχύοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα κίνητρα και τη δέσμευσή τους για καινοτομία και δημιουργικότητα.
- **Εξατομικευμένη θεώρηση (Individualized consideration):** ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε υφιστάμενό του ως ξεχωριστό άτομο, εκχωρώντας του αρμοδιότητες που ανταποκρίνονται στις δυνατότητές του και προσπαθεί να συμβάλλει στην προσωπική του ανάπτυξη.

Σε γενικές γραμμές, τα κύρια χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα (Waldman et al., 2001):

- Επικοινωνεί ένα όραμα το οποίο εμπνέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους του να πετύχουν κάτι «εξαιρετικό».
- Ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους και τα συστήματα, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία προς το όραμα και ευθυγράμμιση μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό.
- Διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τους ανθρώπους να ενστερνιστούν υψηλότερες αξίες.
- Παροτρύνει τους ανθρώπους του να πετύχουν μία σημαντική πρόκληση.
- Αλλάζει τους ανθρώπους του, βοηθώντας τους να δουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.
- Δίνει προσοχή στις ανησυχίες των ανθρώπων του και στις ανάγκες τους για ανάπτυξη.
- Ενθαρρύνει και μεταδίδει ενθουσιασμό στους ανθρώπους του ώστε να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν χαρισματικές συμπεριφορές, εμπνέοντας και κινητοποιώντας τους ανθρώπους τους και επιδεικνύοντας προσωπικό ενδιαφέρον για τον κάθε έναν ξεχωριστά. Με αυτές τις συμπεριφορές μετασχηματίζουν τους ανθρώπους τους και τους βοηθούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους και να παράγουν στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα απόδοσης (Dvir et al., 2002). Οι Pawar & Eastman (1997) εξηγούν αυτή την επίδραση των μετασχηματιστικών ηγετών, αναφερόμενοι και σε μία άλλη διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς. Ότι, δηλαδή, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δημιουργούν ένα δυναμικό όραμα, το οποίο συχνά απαιτεί μία μεταμόρφωση των αξιών, προκειμένου να είναι σε θέση να υποστηρίξουν τη μεγαλύτερη καινοτομία που απαιτείται. Για να επιτύχουν το όραμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσπαθούν να διασφαλίσουν τη μέγιστη προσπάθεια και δέσμευση από τους εργαζόμενους, συνδυάζοντας και ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις ατομικές ανάγκες και τις ανάγκες του οργανισμού.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα πάνω στο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει οδηγήσει σε «μάλλον υποσχόμενα αποτελέσματα» (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Αυτό επιβεβαιώνεται από τα ενθαρρυντικά αποτελέσματα πλήθους

ερευνών, οι οποίες επιβεβαιώνουν τις θετικές επιδράσεις των μετασχηματιστικών συμπεριφορών των ηγετών πάνω στην ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση των υφισταμένων τους.

Επιδράσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ένα κύριο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι, η επιτυχία αυτού του είδους ηγέτη μετράται όχι μόνο από τα αποτελέσματα όπως η λειτουργία και η παραγωγικότητα του οργανισμού, αλλά και από το πόσο καλά ο ηγέτης έχει αναπτύξει τους συνεργάτες του σε αποτελεσματικούς μετασχηματιστές ηγέτες (Avolio & Bass, 2004).

Αυτό το αποτέλεσμα οφείλεται στην πολύ μεγάλη επίδραση της ηγεσίας και παρομοιάζεται με την επίδραση του ντόμινο "falling dominoes effect" (Kuhnet, 1994 and Bass, Waldman, Avolio & Bebb, 1987).

Πρέπει να επισημανθεί ότι, η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας δημιουργεί στους συνεργάτες την αίσθηση ότι αναλαμβάνουν ευθύνες και αισθάνονται ικανοί να ασκήσουν αποτελεσματική ηγεσία με τους δικούς τους συνεργάτες ή συναδέλφους. Αυτή η δραστηριότητα των συνεργατών δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να σχεδιάσει το μέλλον παρά να σπαταλά χρόνο λύνοντας προβλήματα ρουτίνας σχετιζόμενα με τη δουλειά κάθε συνεργάτη.

Μια σημαντική πρόκληση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι, η απελευθέρωση των πνευματικών δυνατοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να μην αισθάνονται ότι είναι εκπαιδευόμενοι "to leave my brains at the door".

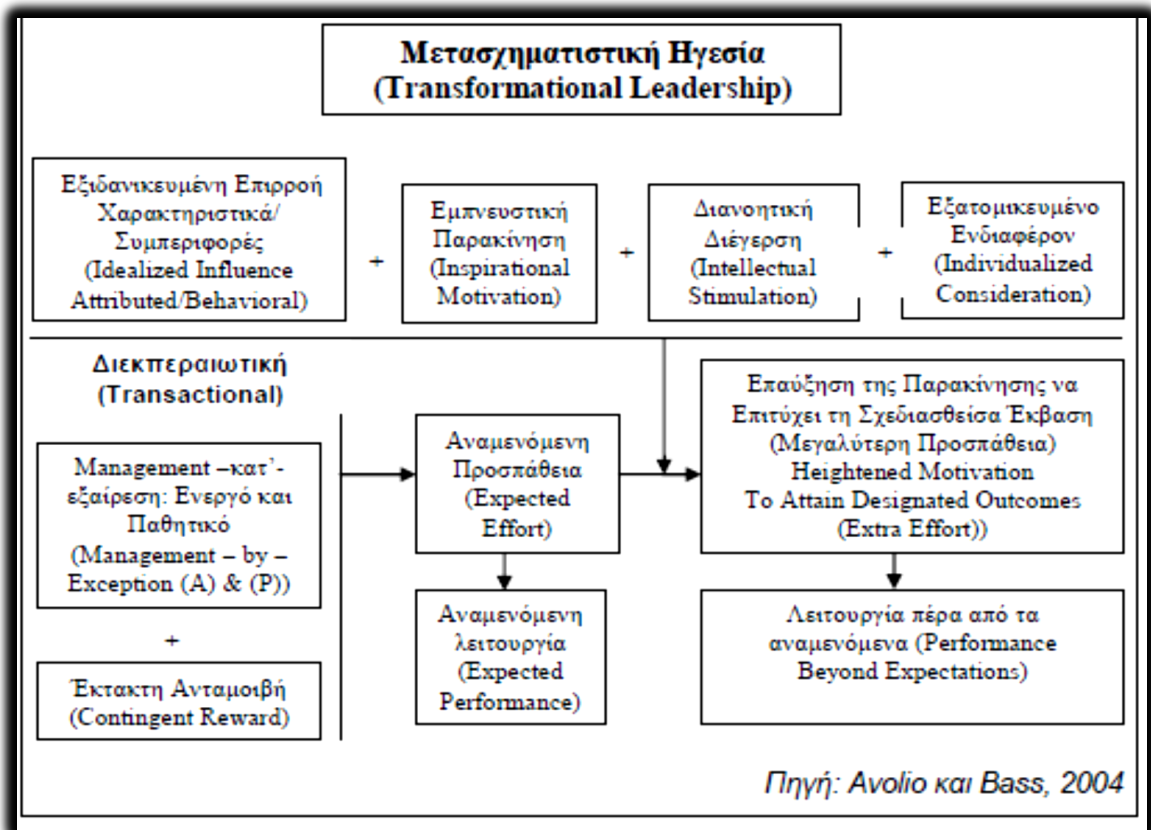
Τα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως η εξιδανικευμένη επιρροή, η εμπνευστική παρακίνηση, η διανοητική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, δημιουργεί υψηλότερα επίπεδα για μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ευχαρίστηση στους άλλους.

Η προσαύξηση επιδράσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Ο Bass (1985), παρουσίασε ένα μοντέλο ως προς τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (σχήμα 1) λέγοντας ότι, η μετασχηματιστική ηγεσία διευρύνει - επαυξάνει τη διεκπεραιωτική ηγεσία, ως προς την ευχαρίστηση των συνεργατών, καθώς και τις άλλες εκβάσεις (outcomes) της ηγεσίας.

Οι Howell και Avolio (1993) επιβεβαίωσαν την προσαύξηση των επιδράσεων και το γεγονός ότι η διεκπεραιωτική ηγεσία, παρέχει τη βάση για μια αποτελεσματική ηγεσία, αλλά ότι μια μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση, είναι πιθανά για τους εργαζόμενους μέσω της επίδρασης και προσαύξησης της διεκπεραιωτικής ηγεσίας από τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ όλο το φάσμα (full range) της ηγεσίας είναι ενδεχόμενο να επιτευχθεί μέσω και των δύο στυλ της ηγεσίας και όχι μέσω του ενός στυλ εναντίον του άλλου.

Σχήμα 1.2: Η προσαύξηση των επιδράσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας



1.10 ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ-ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Συναλλακτικός ηγέτης είναι ο ηγέτης που λειτουργεί μέσα και σύμφωνα με τα πλαίσια ενός υπάρχοντος συστήματος ή κουλτούρας, χωρίς να προσπαθεί να το αλλάξει. Ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλει στην ενίσχυση των υπάρχουσών δομών, στρατηγικών και κουλτούρας μέσα στον οργανισμό (Waldman et al., 2001) και ασκεί επιρροή μέσω του προσδιορισμού στόχων, της αποσαφήνισης των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, της παροχής ανατροφοδότησης (feedback) και της επιβράβευσης για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Επιπλέον, ο Bass (1985) επισημαίνει ότι ο συναλλακτικός ηγέτης

προσφέρει υλικές ανταμοιβές στους υφισταμένους του, ως ανταπόδοση για τις προσπάθειές τους.

Οι διεκπεραιωτές ηγέτες αναγνωρίζουν τι οι συνεργάτες χρειάζονται και τι επιθυμούν, διευκρινίζοντας πως εκείνες οι ανάγκες και επιθυμίες θα ικανοποιηθούν εάν οι συνεργάτες επεκτείνουν τις προσπάθειες που απαιτούνται από τα καθήκοντα. Αυτή η παρακίνηση των συνεργατών για να λειτουργήσουν, θα δώσει μια αίσθηση της κατεύθυνσης και θα βοηθήσει στην ενεργοποίησή τους. Αυτή η προσέγγιση έχει πρόσφατα εφαρμοστεί στα περισσότερα δημοφιλή εκπαιδευτικά προγράμματα περί ηγεσίας (Avolio & Bass, 2004). Ο συναλλακτικός ηγέτης μπορεί να είναι αποτελεσματικός στο βαθμό που διευκρινίζει στους υφισταμένους του τις προσδοκίες και τους στόχους.

Ο συναλλακτικός ηγέτης αλληλεπιδρά με τους υφισταμένους του μέσω δύο κύριων συμπεριφορών (Bass, 1985):

α) contingent reward leadership: δηλαδή επιβραβεύοντας την προσπάθειά τους σύμφωνα με τα συμφωνημένα και προκαθορισμένα στάνταρ, λέγοντάς τους τι να κάνουν για να επιβραβευτούν, τιμωρώντας τις μη επιθυμητές ενέργειες και δίνοντας επιπλέον feedback και προαγωγές για την καλή δουλειά.

Εδώ ο ηγέτης:

- παρέχει βοήθεια στους άλλους ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους,
- καθορίζει ειδικά ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων,
- κάνει σαφές το τι θα αναμένει να πάρει ο κάθε ένας όταν επιτευχθούν οι στόχοι
- εκφράζει στους άλλους την ευχαρίστησή του όταν επιτευχθούν οι στόχοι.

β) management by exception: δηλαδή παρεμβαίνοντας, ενεργά ή παθητικά, μόνο όταν οι εργαζόμενοι αποκλίνουν από τις προσδοκίες και δίνοντας αρνητικό feedback για την αποτυχία τους να ικανοποιήσουν τα στάνταρ.

Εδώ ο ηγέτης:

- εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, προσδοκίες και αποκλίσεις από τα standards
- επικεντρώνει όλη την προσοχή του στην ενασχόληση με λάθη, παράπονα, αποτυχίες

- συγκεντρώνει όλα τα λάθη
- κατευθύνει την προσοχή του προς τα λάθη προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι.

Εν κατακλείδι, πρέπει να τονιστεί ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν εξετάζονται ως τα δύο άκρα ενός συνεχούς. Αντίθετα, δρουν συμπληρωματικά (Bass, 1985). Δηλαδή, ο ίδιος ηγέτης μπορεί να ασκεί και τις δύο αυτές μορφές ηγεσίας. Κατά συνέπεια, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν αντικαθιστά (ως νεότερη θεωρία) τη συναλλακτική ηγεσία, αλλά έρχεται να την ενισχύσει, αυξάνοντας την επιρροή του ηγέτη επάνω στους υφιστάμενους τους. Η επιπλέον αυτή επιρροή των μετασχηματιστικών ηγετών πάνω στα αποτελέσματα των εργαζομένων αποδίδεται στην εμπιστοσύνη και στο σεβασμό που τρέφουν οι υφιστάμενοι προς τον ηγέτη τους, καθώς επίσης στο ότι νιώθουν την υποκίνηση να κάνουν περισσότερα απ' ότι θα περίμεναν αρχικά να κάνουν (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996).

1.11 Η ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι Waldman et al. (2001), σε σχετική μελέτη, ερευνήσαν τη σύνδεση μεταξύ συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο οι δύο αυτές μορφές ηγεσίας λειτουργούν «συνεταιρικά» για την επίτευξη υψηλής οργανωσιακής απόδοσης.

Πιο αναλυτικά, ο συναλλακτικός ηγέτης συμβάλλει στη διατήρηση ενός είδους εργασιακού συμβολαίου με τους υφιστάμενους του και προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να προστατέψει το status quo, διασφαλίζοντας ότι διορθώνονται οι παρεκκλίσεις από τους στόχους και εξασφαλίζεται η επίτευξη των προσδοκώμενων επιπέδων απόδοσης. Από την άλλη μεριά, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, το όραμα και οι προσδοκίες για υψηλές επιδόσεις που διακρίνουν τον μετασχηματιστικό ηγέτη, παρακινούν τους υφιστάμενους να κάνουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια που να ξεπερνά τις προσδοκίες, αλλά και να αποδέχονται τις οργανωσιακές αλλαγές (Waldman et al., 2001).

Ο Conger (1999) υποστηρίζει ότι ο όρος «συναλλακτικός ηγέτης» θα ήταν πιο δόκιμο να αποδοθεί με τον όρο «συναλλακτικός μάνατζερ» ή «επιβλέπων», αναφερόμενος στις διαφορές μάνατζμεντ και ηγεσίας και ισχυριζόμενος ουσιαστικά ότι ο όρος «συναλλακτικός ηγέτης» ισοδυναμεί πρακτικά με τον όρο «μάνατζερ». ενώ κάνει ό,τι

πρέπει να κάνει και ένας αποτελεσματικός μάνατζερ, ανταμείβει δηλαδή την απόδοση που πληροί τα προκαθορισμένα στάνταρ και επιπλήττει και διορθώνει την απόδοση που πέφτει κάτω από τα στάνταρ.

1.12 ΜΗ ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Η LF ηγεσία, αντιπροσωπεύει την έλλειψη της ηγεσίας. Εδώ ο ηγέτης αποφεύγει να πάρει αποφάσεις, παραιτούμενος της υπευθυνότητας και μη κάνοντας χρήση της εξουσίας του. Ο ηγέτης θεωρείται ενεργός στο σημείο ότι «επιλέγει» (choose) να αποφύγει να αναλάβει δράση. Αυτό το στυλ θεωρείται γενικά ως το πιο παθητικό και αναποτελεσματικό στην ηγεσία.

Συνοψίζοντας το LF στυλ της ηγεσίας, βλέπουμε ότι ο ηγέτης:

- Αποφεύγει να ασχοληθεί όταν προβάλλουν σημαντικά θέματα
- Είναι απών όταν τον χρειάζονται
- Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις
- Καθυστερεί να ανταποκρίνεται σε καίριες ερωτήσεις (Avolio & Bass, 2004).

Οι παθητικοί ηγέτες αποφεύγουν να καθορίσουν λεπτομερώς τις συμφωνίες (agreements) αποσαφηνίζοντας τις προσδοκίες, καθορίζοντας τους στόχους και τα standards, τα οποία πρέπει να επιτευχθούν από τους συνεργάτες. Αυτό το στυλ έχει αρνητική επίδραση στην επιθυμητή έκβαση και είναι αντίθετο στην πρόθεση του ηγέτη - manager.

1.13 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΞΕΤΑΣΘΟΥΝ

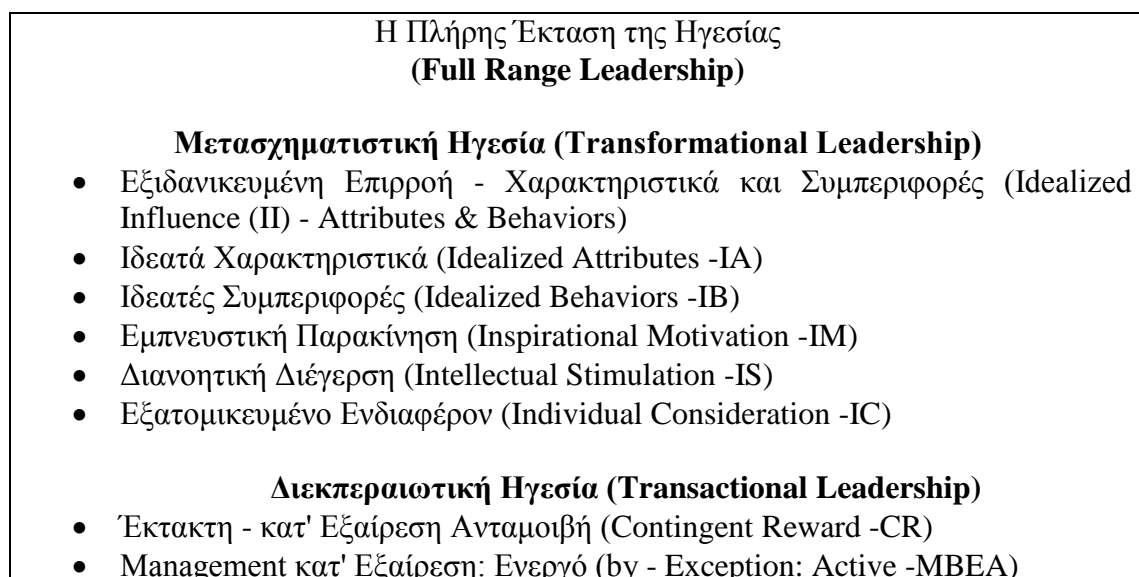
Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να μελετήσει την επίδραση των ηγετικών στυλ που υπάρχουν στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση στην επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών της. Η θεώρηση των ηγετικών στυλ έχει ως προσανατολισμό, την αναζήτηση και ανεύρεση των ηγετικών συμπεριφορών και χαρακτηριστικών, τα οποία και προσδιορίζουν τα ηγετικά στυλ. Το εύρος, ηγετικών συμπεριφορών και χαρακτηριστικών ομαδοποιείται, όπως είδαμε σε τρία ηγετικά στυλ:

- α. Μετασχηματιστικό (Transformational),
- β. Διεκπεραιωτικό (Transactional) και
- γ. Παθητικό / προς αποφυγή (Passive / avoidant).

Οι τρεις αυτοί τύποι-παράγοντες ηγεσίας, εξηγούν την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ σύμφωνα με την θεωρία της Full Range Leadership και μετρώνται με το ερωτηματολόγιο M.L.Q.

Η θεωρία FRLT (Avolio & Bass, 2004) και το μοντέλο που προέρχεται από αυτή, έχουν ως σκοπό να συμπεριλάβουν και να εξηγήσουν την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ "Full Range", από τους ηγέτες που εμπνέουν και τους χαρισματικούς (charismatic and inspirational leaders), μέχρι τους προς αποφυγή ηγέτες (avoidant laissez faire), όπως αυτά μετρώνται με το M.L.Q. - Multifactor Leadership Questionnaire (form 5x), Avolio και Bass (2004).

Σχήμα 1.3: Η πλήρης έκταση της Ηγεσίας.



Παθητική / προς Αποφυγή Ηγεσία (Passive / Avoidant Leadership)

- Management κατ' Εξάιρεση: Παθητικό (by - Exception: Passive - MBEP)
- Προς Αποφυγή (Laissez - Faire, LF)

Εκβάσεις της Ηγεσίας (Out Comes of Leadership)

- Μεγαλύτερη Προσπάθεια (Extra Effort)
- Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)
- Ευχαρίστηση από την Ηγεσία (Satisfaction with the Leadership)

Πηγή: Avolio and Bass, 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η επικέντρωση στον άνθρωπο μέσα και από την επίδραση της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, έφερε στο προσκήνιο το επιστημονικό ενδιαφέρον για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για το λόγο αυτό, μέχρι και τη δεκαετία του 1970, υπάρχει αφθονία θεωρητικών και εμπειρικών άρθρων και δημοσιευμάτων (Κάντας, 1998). Ωστόσο τη δεκαετία του 1980, παρατηρείται μια μείωση του ενδιαφέροντος για την επαγγελματική ικανοποίηση, γεγονός που οφείλεται, αρχικά, στο ότι η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και σε άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασία, ανάμεσα τους και η επίδοση δεν είναι τελικά τόσο απλή. Έτσι, η διερεύνηση της δεν φαινόταν να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα, που αποτελεί και το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων. Επιπλέον, τα νέα δεδομένα στην οικονομία και την απασχόληση (αύξηση της ανεργίας, οικονομική ύφεση), είχαν ως αποτέλεσμα για πολλά χρόνια η επαγγελματική ικανοποίηση να ταυτίζεται με την ύπαρξη και μόνο της εργασίας, ενώ οι εργοδότες έμοιαζαν να αδιαφορούν για τέτοια ζητήματα αφού παρουσιάστηκε πλεόνασμα εργατικού δυναμικού.

Παρ' όλα αυτά, το ζήτημα για την διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης βρέθηκε και πάλι στο προσκήνιο όταν παρατηρήθηκε μείωση του ενδιαφέροντος για την εργασία, ακόμα και σε εργαζόμενους με καλές συνθήκες εργασίας και ικανοποιητικούς μισθούς. Ο νέος προβληματισμός άρχισε να αναπτύσσεται και σε λαούς όπως οι Αμερικάνοι και οι Ιάπωνες, που χαρακτηρίζονται ως εργασιομανείς.

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια μεταβλητή, που αφορά στον κάθε οργανισμό που στοχεύει τόσο στην υψηλή αποδοτικότητα του προσωπικού της όσο και στη διατήρηση της ψυχικής ισορροπίας του. Ο πιο σαφής ορισμός για την επαγγελματική ικανοποίηση ανήκει στον Locke. Σύμφωνα με αυτόν η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη και θετική συναισθηματική κατάσταση, που απορρέει από τις εκτιμήσεις του ατόμου σχετικά με την εργασία του ή από τις εμπειρίες που αποκομίζει μέσω αυτής.

Έχουν προταθεί δύο διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία μπορεί να αντιμετωπιστεί είτε ως μία ενιαία διάσταση είτε ως ένα σύνολο διαστάσεων που αποτελούν μία έννοια. Η συνολική διάσταση της

επαγγελματικής ικανοποίησης συνίσταται στη διαφοροποίηση που παρατηρείται ανάμεσα στα στοιχεία που σύμφωνα με την αντίληψη του ατόμου, είναι αναγκαίο να εισπράττει από το επάγγελμα του και στην αντικειμενική πραγματικότητα της εργασίας του, στα στοιχεία δηλαδή που πραγματικά αποκομίζει (Lawler, 1983). Οι Jewell and Siegall (1990), συνηγορούν υπέρ της αντιμετώπισης της επαγγελματικής ικανοποίησης ως μια πολυδιάστατη έννοια. Υποστηρίζουν ότι οι διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής πραγματικότητας είναι δυνατό να διαφέρουν ως προς το βαθμό ικανοποίησης που προκαλούν στο άτομο και, για το λόγο αυτό θα πρέπει η μέτρηση της έννοιας να γίνεται ανεξάρτητα.

Η ανάδειξη των διαστάσεων που ίσως απαρτίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα ζήτημα που έχει απασχολήσει τους ερευνητές. Οι McCormick and Ilgen (1985), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι μολονότι υπάρχουν πολλές, ποικίλες και διαφορετικές επαγγελματικές διαστάσεις που φαίνεται να έχουν σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, παρατηρούνται κάποιες διαστάσεις που είναι κοινές στις περισσότερες προσεγγίσεις. Οι Jewell and Siegall (1990), εντόπισαν τις εξής διαστάσεις που όπως αναφέρουν θα πρέπει να διερευνηθούν: ο φόρτος εργασίας, οι εργασιακές συνθήκες, το κύρος του επαγγέλματος και η κοινωνική του θέση, η αυτονομία που επιτρέπει και η υπευθυνότητα που απαιτεί, οι ευκαιρίες που υπάρχουν για περαιτέρω εξέλιξη και καταξίωση, οι συνάδελφοι, η σχέση μεταξύ προϊστάμενου - υφιστάμενου, η αξιολόγηση από τη μεριά της επιχείρησης, οι δυνατότητες, που παρέχονται στο άτομο να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις ικανότητες του και η αίσθηση ασφάλειας που του παρέχει η εργασία του.

2.3 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση εξετάζεται τόσο ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ως αίτιο δηλαδή που συντελεί στη διαμόρφωση συμπεριφοράς και στάσεων, όσο και ως εξαρτημένη μεταβλητή, ως το αποτέλεσμα δηλαδή εξωτερικών και εσωτερικών προς το άτομο παραγόντων. Στην πρώτη περίπτωση, ως ανεξάρτητη δηλαδή μεταβλητή, εξετάζονται οι συνέπειες της ύπαρξης ή έλλειψης της. Οι επιπτώσεις της στην εργασιακή συμπεριφορά του ανθρώπου, είναι η παραγωγικότητα και η απόδοση στην εργασία, οι απουσίες και η κινητικότητα του προσωπικού. Στην δεύτερη περίπτωση, δηλαδή ως εξαρτημένη μεταβλητή εξετάζονται οι παράγοντες που την καθορίζουν. Χρειάζεται όμως να επισημανθεί ότι η προσπάθεια να διερευνηθεί η επαγγελματική

ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός ή τρόπος μέτρησης της. Στην άμεση ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους όπως παρατηρεί ο Κάντας (1998), οι περισσότεροι εργαζόμενοι φέρονται να δηλώνουν ικανοποίηση, είναι όμως πιθανό να γίνεται είτε εκλογίκευση μιας παγιωμένης κατάστασης (δηλαδή αφού μένω στη δουλειά πρέπει να είμαι ευχαριστημένος), είτε η απάντηση δίνεται χωρίς προηγούμενη νοητική επεξεργασία, όπως γίνεται και στο ερώτημα «τι κάνεις ;». Το γεγονός αυτό φαίνεται και αν τεθεί η ερώτηση διαφορετικά, π.χ. θα ξαναδιάλεγες την ίδια δουλειά; (Kahn, 1972).

Από όσα έχουν ειπωθεί μέχρι τώρα, φαίνεται πως η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί μια απλή έννοια αλλά συνίσταται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Ο Warr έχει προτείνει ένα διαχωρισμό ανάμεσα στην εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση (Warr, 1987). Η εσωγενής ικανοποίηση που έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, αναφέρεται στις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθεαυτή τη διεξαγωγή της, όπως για παράδειγμα την ελευθερία επιλογών ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου, το βαθμό υπευθυνότητας και την ποικιλία δραστηριοτήτων. Η εξωγενής ικανοποίηση που έχει σχέση με το περιέχον πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η εργασία, αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, τα ωράρια, τις αμοιβές, την ασφάλεια, τους προϊσταμένους.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, πολλές φορές συναντάμε προβλήματα στην προσπάθεια να διερευνήσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη ή εξαρτημένη μεταβλητή εξαιτίας του ότι δεν υπάρχει ένας αποδεκτός τρόπος μέτρησης της. Και στις δύο περιπτώσεις είναι απαραίτητο να υπάρχει κάποιου είδους μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, εδώ όμως συναντάμε ορισμένα προβλήματα γιατί αυτή δεν εξετάζεται πάντα με τον ίδιο τρόπο. Άλλοτε θεωρείται συνολική στάση που μπορεί να μετρηθεί ακόμα και με μία απλή ερώτηση του τύπου “πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας;” ή ως συνισταμένη επιμέρους μετρήσεων και άλλοτε εξετάζονται μόνο μεμονωμένες όψεις της, με αποτέλεσμα μια γενικότερη ασάφεια.

2.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η θεωρία του Maslow για την ιεραρχία των αναγκών (1943, 1970) είχε ως στόχο να προσδιορίσει τους παράγοντες που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες-ιεραρχικά επίπεδα, ως προς τη σειρά με την οποία ικανοποιούνται (Πυραμίδα Αναγκών του Maslow):

Σχήμα 2.1: Η πυραμίδα Αναγκών του Maslow.



Πηγή: Κάντας (1998).

Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Οι επιθυμίες του εξαρτώνται από αυτά που ήδη έχει. Δηλαδή, οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει εξαρτώνται από το βαθμό της ικανοποίησής τους. Όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο τον παρακινεί. Όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Σε κάθε στιγμή λοιπόν υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί (Luthans, 2011). Αυτές οι ανάγκες μπορούν να υποκινήσουν έναν άνθρωπο μόνο όταν η προσπάθεια κάλυψής τους ακολουθεί τη συγκεκριμένη σειρά. Όταν έχει ικανοποιηθεί τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό μια κατηγορία αναγκών, σταματά να λειτουργεί ως κίνητρο, αφού η προσπάθεια πλέον εστιάζεται στην κάλυψη της επόμενης κατηγορίας και η πορεία είναι ανοδική και ευθύγραμμη (Saif, et al., 2012).

Η θεωρία του Aldelfer-ERG (1969, 1972) αποτελεί τροποποίηση της θεωρίας του Maslow, στην οποία οι πέντε κατηγορίες αναγκών περιορίζονται σε τρεις: α) ανάγκες ύπαρξης (existence), β) ανάγκες σχέσης (relatedness) με το κοινωνικό περιβάλλον και γ) ανάγκες ανάπτυξης (growth). Στην πρώτη κατηγορία υπάγονται οι ανάγκες ασφάλειας και οι φυσιολογικές, στη δεύτερη οι αντίστοιχες σχέσεις που περιγράφονται στο Maslow και στην τρίτη υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες της θεωρίας του Maslow. Η θεωρία ονομάστηκε ERG από τα αρχικά των λέξεων Existence-Relatedness-Growth (Saif, et al., 2012). Οι διαφορές των δύο προαναφερθεισών θεωριών είναι ότι στη δεύτερη θεωρία ο μειωμένος αριθμός κατηγοριών δίνει μεγαλύτερη εννοιολογική ευρύτητα σε κάθε κατηγορία. Επίσης στη θεωρία του Aldelfer γίνεται δεκτό ότι μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, αν υπάρξει ματαίωση των αναγκών του ανώτερου επιπέδου (Saif, et al., 2012).

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959) είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζομένους στην εργασία τους. Ο Herzberg οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι, ενώ η απουσία ορισμένων συνθηκών ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε σημαίνει την παρακίνηση των εργαζομένων. Ορισμένοι παράγοντες, οι οποίοι αποτελούσαν κίνητρο για τους εργαζομένους, λειτουργούσαν απλώς σαν παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων και δεν υποκινούσαν ουσιαστικά τους εργαζομένους. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα, τα οποία συνδέονταν με αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία ο Herzberg τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης⁴. Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τον Herzberg είναι τα κίνητρα ή παράγοντες παρακίνησης⁵ (Tietjen & Myers, 1998).

Με βάση αυτές τις διαπιστώσεις ο Herzberg (1966), κατέληξε στο συμπέρασμα πως οι παράγοντες που συνδέονται με θετικές ως προς την εργασία στάσεις και οδηγούν στην δημιουργία ικανοποίησης και κινήτρων είναι εσωγενείς και συνδέονται με το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ οι παράγοντες που συνδέονται με αρνητικές στάσεις και

⁴ Παράγοντες «υγιεινής ή συντήρησης»: 1. πολιτική της επιχείρησης και τρόπος διοίκησης της, 2. χρηματική αμοιβή, 3. εποπτεία, 4. συνθήκες εργασίας και 5. διαπροσωπικές σχέσεις

⁵ Κίνητρα: 1. επίτευξη, 2. αναγνώριση του έργου, 3. φύση της εργασίας, 4. υπευθυνότητα, και 5. δυνατότητα προαγωγής.

οδηγούν στην δημιουργία αισθήματος δυσαρέσκειας είναι εξωγενείς και συνδέονται με το περιβάλλον της εργασίας. Έτσι, για την δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης και κινήτρων, είναι απαραίτητο η προσοχή της επιχείρησης να στραφεί προς τους παράγοντες που υπάγονται στην κατηγορία των κινήτρων.

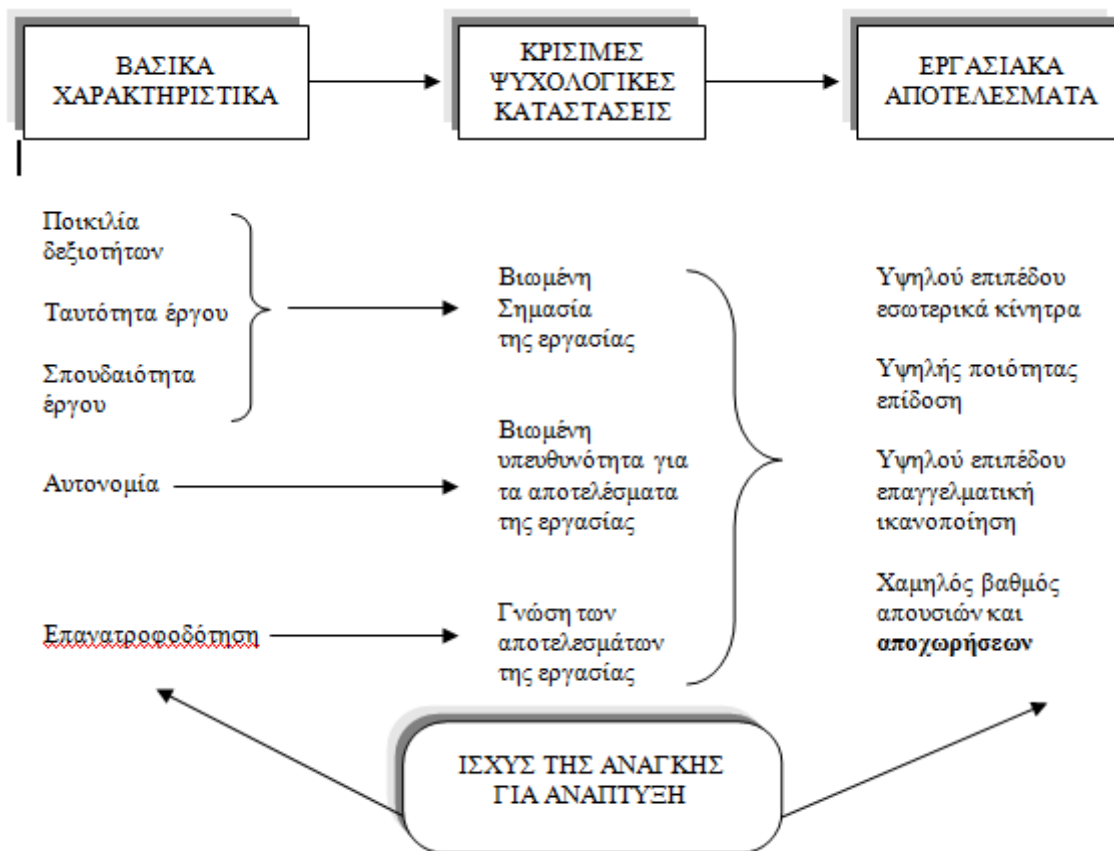
Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα και επιλέγει την αντίδρασή του ανάλογα με την πιθανότητα που εκτιμά ότι έχει να πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση, λοιπόν, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968), υποστήριξε ότι οι προθέσεις μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή κινήτρων και ικανοποίησης (Shajahan & Shajahan, 2004:95). Ορισμένοι ειδικοί στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης, και κυρίως ένας δύσκολος στόχος προκειμένου να επιτευχθεί, μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη βελτίωση στην απόδοση από έναν στόχο που είναι πιο εύκολος. Αντίστοιχη αναλογία υπάρχει ανάμεσα στο βαθμό δυσκολίας του στόχου και της παραγωγικότητας. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι επιδρά θετικά στην απόδοση, όταν το μήνυμα της ανατροφοδότησης είναι θετικό, αφού η ανατροφοδότηση δηλώνει πόσο καλά τα έχουν καταφέρει ως εκείνη τη στιγμή (Robbins, 2005)

2.5 ΜΟΝΤΕΛΟ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham, 1976) αποτελεί ένα μοντέλο που αναφέρεται σε θέματα της εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν ώστε να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σημαντικότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Ο βαθμός ύπαρξης των χαρακτηριστικών αυτών είναι ανάλογος του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων (Perry et al., 2006). Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο αναφέρει ότι τα πέντε χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, επηρεάζουν κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις που με τη σειρά τους επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας και συνεπώς την εργασιακή ικανοποίηση.

Σχήμα 2.2: Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldman.



Πηγή: Κάντας (1998).

2.6 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΑΤΟΜΟΥ

1) Κινητικότητα προσωπικού.

Με τον όρο κινητικότητα εννοούμε την παραίτηση του εργαζόμενου από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, κάτι που μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα δαπανηρό για τον οργανισμό-επιχείρηση. Η γενική διαπίστωση είναι ότι οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους είναι εκείνοι που έχουν περισσότερες πιθανότητες να εγκαταλείψουν την θέση τους από ότι εκείνοι που δηλώνουν πως είναι ικανοποιημένοι. Ωστόσο, η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην αποχώρηση είναι ασθενής φθάνοντας περίπου στο 0,40 ($r = 0,40$) καθώς η αποχώρηση εξαρτάται από ένα πλήθος άλλων παραγόντων και κυρίως από τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας.

Έτσι οι ερευνητές έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στους παράγοντες αυτούς και διαπίστωσαν πως η κινητικότητα εξαρτάται από συνθήκες όπως η προσφορά εργασίας και τα ποσοστά ανεργίας. Πιο συγκεκριμένα, όταν υπάρχει μεγάλη προσφορά εργασίας, πολλοί είναι οι εργαζόμενοι εκείνοι που εγκαταλείπουν τη θέση τους για να αναζητήσουν καλύτερη αμοιβή ή συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, όταν τα άτομα νιώθουν πως δεν μπορούν να βρουν κάποια άλλη εργασία, δεν εγκαταλείπουν την θέση τους ακόμα και αν είναι δυσαρεστημένα από αυτή, με αποτέλεσμα η επαγγελματική ικανοποίηση να μειώνεται. Επίσης όταν τα ποσοστά ανεργίας είναι υψηλά η συνάφεια μεταξύ των δυο μεταβλητών είναι μικρότερη από ότι σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης όπου τα ποσοστά ανεργίας είναι μικρότερα. Ο Mobley (1977), διαμόρφωσε ένα μοντέλο στο οποίο παρουσιάζει τις φάσεις της διαδικασίας της αποχώρησης του ατόμου που αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

Στάδιο 1.: Ο δυσαρεστημένος εργαζόμενος αρχίζει να σκέφτεται μια πιθανή παραίτηση από την εργασία. Παράλληλα μπορεί να σκέφτεται και να εφαρμόζει εναλλακτικές μορφές παραίτησης, όπως για παράδειγμα να δείχνει αδιαφορία ή να απουσιάζει συχνά από την δουλειά του.

Στάδιο 2.: Στο στάδιο αυτό το άτομο ζυγίζει τα πιθανά οφέλη που μπορεί να του προσφέρει η αναζήτηση νέας εργασίας και το κόστος που ενδέχεται να έχει γι' αυτόν η παραίτηση. Αν το κόστος της παραίτησης είναι μεγάλο, ή εάν το άτομο διαβλέπει πως τα οφέλη από την αναζήτηση νέας εργασίας είναι μικρά, τότε είναι πιθανό να επανεκτιμήσει την υπάρχουσα εργασία του και να καταλήξει στο είτε να νιώθει ικανοποιημένος με αυτή, είτε στο να καταφύγει σε άλλες μορφές αποχώρησης.

Στάδιο 3.: Αν το άτομο μετά την εκτίμηση του οφέλους και του κόστους της αποχώρησης συνεχίζει να επιμένει σε αυτή τότε διαμορφώνει αρχικά μια πρόθεση για αποχώρηση, η οποία το οδηγεί στην διερεύνηση νέων εργασιακών θέσεων. Κάθε φορά που του εμφανίζεται μια νέα περίπτωση το άτομο ζυγίζει τα οφέλη και το κόστος και είτε οδηγείται σε πραγματική αλλαγή της εργασίας του, είτε παραμένει στην παλιά του εργασιακή θέση, είτε συνεχίζει την αναζήτηση.

2) Απουσίες.

Ο δείκτης συνάφειας ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και των αριθμό απουσιών (που ερμηνεύεται ως τάση αποφυγής της εργασίας) είναι αρνητικός. Υπάρχει

ένα πρόβλημα σχετικά με τη μελέτη των απουσιών, αφού είναι δύσκολο να οριστεί τι ακριβώς σημαίνει αυθαίρετη απουσία. Άλλωστε, ένα μεγάλο μέρος των απουσιών των εργαζομένων παρουσιάζονται ως δικαιολογημένες, ως ασθένειες για παράδειγμα (Κάντας, 1998). Το πρόβλημα είναι ο διαχωρισμός των ακούσιων απουσιών (δηλαδή αυτών που γίνονται λόγω ασθένειας ή καιρικών συνθηκών), από τις εκούσιες (αυτές δηλαδή που γίνονται λόγω δυσαρέσκειας του ατόμου). Οι Latham and Frayne (1990), υποστηρίζουν ως πιο αξιόπιστη μέθοδο τη μέτρηση των παρουσιών και όχι των απουσιών. Το ενδιαφέρον των Οργανωτικών ψυχολόγων για τις απουσίες είναι υψηλό, αφού αποτελούν δαπάνη υψηλού μεγέθους για τις επιχειρήσεις.

Πάντως, όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που βιώνει κάποιος από την εργασία του τόσο λιγότερες απουσίες θα κάνει. Η συνάφεια, όμως, είναι μέτρια (από -0.14 ως -0.40) και, σε κάποιες περιπτώσεις, μηδενική (Κάντας,1998). Αυτό οφείλεται αφενός στο ότι η επαγγελματική ικανοποίησης και οι απουσίες επηρεάζονται από διαφορετικές καταστάσεις, αφετέρου σε μια σειρά παραγόντων μη ελεγχόμενων από το άτομο που έχουν ως αποτέλεσμα τις απουσίες από την εργασία (Lawler, 1983).

3) Απόδοση στην εργασία και παραγωγικότητα

Αντίθετα από ότι θα ανέμενε κανείς η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την παραγωγικότητα δε είναι ισχυρή. Δηλαδή, ο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Η ερμηνεία που δόθηκε ήταν πως η παραγωγικότητα εξαρτάται από ένα πλήθος εξωτερικών παραγόντων (όπως π.χ. την κίνηση της αγοράς, το ρυθμό εργασίας της υπόλοιπης ομάδας στην οποία συμμετέχει το άτομο) και δεν σχετίζεται αποκλειστικά με τις ικανότητες και δυνατότητες του ατόμου.

Παράλληλα υπάρχει ένα πλήθος προβλημάτων που δημιουργούνται κατά την μελέτη αυτής της σχέσης και δυσχεραίνουν περισσότερο τον εντοπισμό της συνάφειας των δύο παραγόντων. Για παράδειγμα η παραγωγικότητα (η επιτυχής δηλαδή απόδοση στη δουλειά), μετράται συνήθως μόνο μια στιγμή με μια συγκεκριμένη μέθοδο και συσχετίζεται στην συνέχεια με μια μέτρηση της συνολικής ικανοποίησης, με αποτέλεσμα η σχέση που προκύπτει να είναι ασθενής. Επίσης, είναι εξαιρετικά δύσκολο να εντοπιστεί το τι θεωρείται ικανοποιητική παραγωγικότητα σε διαφορετικά επαγγέλματα. Τέλος, όπως παρατήρησε ο Locke, η σχέση ικανοποίησης και παραγωγικότητας μπορεί να είναι αντίστροφη από αυτή που εικάζεται, δηλαδή η παραγωγικότητα να είναι αυτή που επηρεάζει την ικανοποίηση (αύξηση της

παραγωγικότητας να οδηγεί σε θετικά συναισθήματα και συνεπώς σε αύξηση της ικανοποίησης) και αυτή με την σειρά της να επηρεάζει με έμμεσο τρόπο την παραγωγικότητα, και όχι το αντίστροφο.

2.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΥ ΘΑ ΕΞΕΤΑΣΘΟΥΝ

Υπάρχουν δυο είδη παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση: οι ατομικοί και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες. Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά στο εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι ο τύπος της ηγεσίας, το περιεχόμενο της εργασίας, οι αμοιβές και οι δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής που σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση. Υπάρχουν ωστόσο και κάποια προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο που επιδρούν έμμεσα και καθορίζουν σε κάποιο βαθμό τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνει ένα άτομο.

•Ατομικοί παράγοντες που θα εξετασθούν.

1) Φύλο.

Στο παρελθόν οι γυναίκες αποτελούσαν ένα μικρό μέρος του εργασιακού πληθυσμού καθώς ο ρόλος τους ήταν η δημιουργία και η φροντίδα της οικογένειας. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι τις τελευταίες δεκαετίες οι γυναίκες έχουν εισχωρήσει δυναμικά στον εργασιακό χώρο, εξακολουθούν να απασχολούνται σε χαμηλότερες και λιγότερο επιθυμητές συνήθως θέσεις εργασίας.

Τα ευρήματα των ερευνών που έχουν διεξαχθεί για την επαγγελματική ικανοποίηση σε άνδρες και γυναίκες δεν είναι ξεκάθαρα. Άλλες έρευνες δείχνουν τις γυναίκες να είναι αυτές που αντλούν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους και άλλες τους άνδρες. Η πιθανή ερμηνεία που δίνεται για την αντίθεση αυτή είναι ότι το φύλο δεν είναι ο παράγοντας εκείνος που καθορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά το είδος της εργασία και κυρίως τα κίνητρα που οδηγούν μια γυναίκα στην αναζήτηση εργασίας. Δηλαδή, μια γυναίκα που διαλέγει μια καριέρα στον επιχειρησιακό τομέα αναζητεί ικανοποίηση από διαφορετικές πτυχές της εργασίας (που συνήθως είναι αντίστοιχες με αυτές των ανδρών) από ότι μια γυναίκα που δουλεύει για να συνεισφέρει στο οικογενειακό εισόδημα.

2) Ηλικία.

Σε γενικές γραμμές η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνει με την ηλικία. Οι νέοι εργαζόμενοι αναφέρουν χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης ενώ καινούργιες έρευνες θέτουν το ζήτημα σε νέα βάση, το οποίο μοιάζει υπεραπλουστευμένο. Ο Korman (1977) τονίζει μια άλλη πτυχή του ζητήματος, σύμφωνα με την οποία γενικά φαίνεται να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης μέχρι τα εξήντα περίπου χρόνια, δηλαδή περίπου ως τη συνταξιοδότηση, κάτι όμως που δεν ισχύει μετά από αυτή την ηλικία. Άλλοι ερευνητές θεωρούν ως έτη κορύφωσης του αισθήματος επαγγελματικής ικανοποίησης τη δεκαετία ανάμεσα στο τριακοστό και στο τεσσαρακοστό έτος ηλικίας.

Οι νέοι εργαζόμενοι σήμερα έχουν μεγάλες απαιτήσεις προσωπικής ολοκλήρωσης μέσω του επαγγέλματος τους. Απογοητεύονται λοιπόν, όταν αδυνατούν να βρουν προκλήσεις σε αυτό. Όταν οι εργαζόμενοι ερωτώνται πόσο συχνά φεύγουν από τη δουλειά τους με θετικά συναισθήματα, το ποσοστό των απαντήσεων αυξάνει καθαρά με την ηλικία.

3) Μορφωτικό επίπεδο.

Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί αποδεικνύουν αρνητική συνάφεια ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο και την επαγγελματική ικανοποίηση. Η ερμηνεία που δίνεται είναι πως το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο ενός ατόμου, δημιουργεί υψηλές προσδοκίες και απαιτήσεις στο άτομο σε σχέση με την ικανοποίηση που ζητά από την εργασία του. Ακόμα, αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης έχει βρεθεί (σύμφωνα με τους υποστηρικτές της θεωρίας της ισότητας του Adams), ότι επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Για παράδειγμα, αν δύο άτομα διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου κατέχουν την ίδια θέση εργασίας, με τις ίδιες αποδοχές, τις ίδιες ευθύνες, τα ίδια καθήκοντα, το άτομο που θα είναι περισσότερο μορφωμένο αναμένεται να είναι λιγότερο ικανοποιημένο επαγγελματικά διότι θεωρείται ότι συνεισφέρει πολύ περισσότερο στη δουλειά από το συνάδελφό του και παρόλα αυτά αμείβεται το ίδιο με αυτόν. Η συνειδητοποίηση αυτής της ανισότητας φέρνει επαγγελματική δυσαρέσκεια.

4) Εργασιακή εμπειρία.

Οι νέοι εργαζόμενοι, φαίνονται μάλλον ικανοποιημένοι από το επάγγελμα τους, γεγονός που εξηγείται από την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας και τις προκλήσεις που εμπεριέχει όντας καινούργια. Η ικανοποίηση όμως αυτή φθίνει σταδιακά, για να αυξηθεί και πάλι μετά από έξι ή επτά χρόνια απασχόλησης, ενώ στη συνέχεια βελτιώνεται σταθερά. Η σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και εμπειρίας συνδέεται στενά με την ηλικία.

• Περιβαλλοντικοί παράγοντες που θα εξετασθούν.

1) Τύπος ηγεσίας.

Ο όγκος των ερευνών που υπάρχουν γύρω από των συγκεκριμένο παράγοντα και την σχέση του με την επαγγελματική ικανοποίηση δείχνει ότι ο “δημοκρατικός” τύπος ηγεσίας, δηλαδή ο ηγέτης που σέβεται και υπολογίζει την γνώμη των εργαζομένων, οδηγεί τους εργαζόμενους σε υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τον “αδιάφορο” τύπο ηγέτη. Ηγέτης που προσφέρει αυτονομία και κίνητρο στους υφισταμένους του και ο οποίος έχει ένα συγκεκριμένο όραμα για την επιχείρηση και συντονίζει την ομάδα προς την επίτευξη του οράματος αυτού είναι εκείνος, που οδηγεί τα άτομα στην επαγγελματική ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Το Δημόσιο και τα δημόσια νομικά πρόσωπα αποτελούν τη «δημόσια διοίκηση» με την ευρεία έννοια του όρου. Πρόκειται για μία δέσμη φορέων και οργανισμών δημοσίου ενδιαφέροντος που κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους χειρίζονται δημόσια εξουσία και διαθέτουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια προκειμένου να εξυπηρετούν με τρόπο αποτελεσματικό την επίτευξη δημοσίων σκοπών και την παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο. (Μακρυδημήτρης, 2010).

Ο δημόσιος τομέας θεωρείται ότι περιλαμβάνει: α) τις δημόσιες υπηρεσίες που υπάγονται στο Νομικό Πρόσωπο του Δημοσίου (το Κράτος υπό τη στενή έννοια του όρου) β) τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου τα οποία έχουν ιδρυθεί κατ' εφαρμογή των αρχών της τοπικής (ΟΤΑ, Περιφέρειες) και της καθ' ύλην αυτοδιοίκησης (π.χ. Πανεπιστήμιο Αθηνών, ΙΚΑ) γ) τις κάθε είδους κρατικές ή δημόσιες και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις και οργανισμούς και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου που έχουν δημόσιο χαρακτήρα κι επιδιώκουν κοινωφελείς ή άλλους δημόσιους σκοπούς δ) τις τράπεζες που ανήκουν στο Δημόσιο (στο σύνολό τους ή κατά πλειοψηφία) ε) τις κάθε είδους θυγατρικές εταιρείες των ΝΠΔΔ και των δημοσίων επιχειρήσεων κι οργανισμών που εντάσσονται στις παραπάνω περιπτώσεις β) και γ) με την εξαίρεση των επιχειρήσεων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2010).

Αναφορικά με το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου, οφείλουμε να σημειώσουμε ότι η τελευταία απογραφή των εργαζομένων διεξήχθη από το τότε Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το καλοκαίρι του 2010 με το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων να ανέρχεται σε 768009.

Η εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων καθορίζεται από την κείμενη νομοθεσία και πιο συγκεκριμένα από τις διατάξεις των νόμων 3528/2007, 3839/2010, 4024/2011, 4275/2014 και το Π.Δ. 318/1992 .

Εντός του πλαισίου του αντιπροσωπευτικού δημοκρατικού συστήματος, οι εκλεγμένοι πολιτικοί χαράζουν τις στρατηγικές επιλογές και ορίζουν τους σκοπούς που θέλουν να

επιτύχουν στα διαφορετικά πεδία δημόσιας πολιτικής. Οι ηγέτες του δημοσίου τομέα συνδράμουν τους πολιτικούς στη διαμόρφωση της πολιτικής τους, μέσω της παροχής συμβουλών και είναι επίσης υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών τους. Κατά συνέπεια, πρέπει να γίνει διαχωρισμός στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα μεταξύ του ρόλου της πολιτικής ηγεσίας και εκείνου της διοικητικής ηγεσίας. Σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό, η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλει στη δημιουργία σαφήνειας και ενότητας σκοπού αλλά και ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου διαπρέπει η ίδια η οργάνωση.

Η ηγεσία αποτελεί μεταξύ των άλλων και ένα κριτήριο διοικητικής βελτίωσης ευρέως αποδεκτό από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, αποτελεί ένα από τα εννέα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης με την εφαρμογή του οποίου κάθε δημόσια οργάνωση αξιολογεί τη δράση που αναλαμβάνει η ηγεσία της προκειμένου: α) να δώσει μία σαφή κατεύθυνση στην οργάνωση, αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της, β) να αναπτύξει και εφαρμόσει ένα σύστημα διοίκησης της οργάνωσης, της απόδοσης και της αλλαγής, γ) να υποκινήσει και υποστηρίξει τους υπαλλήλους της και να δράσει ως πρότυπο ρόλου, δ) να διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες.

3.2 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ

Παρόλο που η επαγγελματική ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα δεν έχει μελετηθεί εκτενώς, εντούτοις, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται αξιοσημείωτες εξαιρέσεις. Το 2004, ο ολλανδός καθηγητής του πανεπιστημίου Erasmus του Ρότερνταμ Bram Steijn, στο άρθρο του με τίτλο «Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector», αναλύει τα δεδομένα από έρευνα που πραγματοποίησε στο Ολλανδικό υπουργείο Εσωτερικών σε δείγμα 14.212 υπαλλήλων. Σκοπός της έρευνας αυτής ήταν η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν πέντε μεταβλητές: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα χαρακτηριστικά οργάνωσης της δημόσιας υπηρεσίας, τα χαρακτηριστικά διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και τέλος η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή υπό μορφή ερώτησης. Σύμφωνα με τα ευρήματα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δε βρέθηκαν να

έχουν ιδιαίτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ θέματα που αφορούσαν την οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας και τη διαχείριση του προσωπικού φάνηκε ότι επιδρούν περισσότερο στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Το 2003 πραγματοποιήθηκε έρευνα από τους Wright & Davis (καθηγητές στα πανεπιστήμια Charlotte της Νότιας Καρολίνας ο πρώτος και Albany της Νέας Υόρκης ο δεύτερος) και είχε στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης στοιχείων του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ικανοποίηση, σε 267 Αμερικανών εργαζομένων σε δημόσιους φορείς της Νέας Υόρκης. Από τις μεταβλητές που μελετήθηκαν τρεις βρέθηκαν να επιδρούν άμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση: η εργασιακή ρουτίνα (αρνητική επίδραση), τα καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη χώρα μας, σπάνια οι ελληνικοί οργανισμοί έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης για θέματα που σχετίζονται με τη στάση και τη συμπεριφορά ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι Markovits, Davis & Dick (2007), εξετάσαν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και επαγγελματικής ικανοποίησης υπαλλήλων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Τα αποτελέσματα της έρευνας δημοσιεύτηκαν το ίδιο έτος σε άρθρο του International Journal of Cross Cultural Management. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 1.119 ιδιωτικοί και 476 δημόσιοι υπάλληλοι, που απασχολούνται σε κυβερνητικούς οργανισμούς και φορείς της δημόσιας υγείας στη Βόρειο Ελλάδα. Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) μαζί με το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction (JS) του Warr, με τις απαντήσεις να είναι διαβαθμισμένες σε επταβάθμια κλίμακα, από πολύ δυσαρεστημένος έως πολύ ικανοποιημένος. Οι μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης χωρίστηκαν σε δύο κύριες κατηγορίες: τις εξωγενείς (μισθός, αίσθημα ασφάλειας, διοίκηση κ.λπ.) και τις εγγενείς (αίσθημα επίτευξης, αξιοποίηση δυνατοτήτων των εργαζομένων, κ.λπ.) Τα αποτελέσματα της έρευνας για τους δημόσιους υπαλλήλους έδειξαν ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (M.O.=4,76) από τους εγγενείς παράγοντες, απ' ότι με τους εξωγενείς παράγοντες (M.O.=4,62).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση της ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών, στο οργανωτικό πλαίσιο του Δημόσιου τομέα, με βάση τα ιδιαίτερα διοικητικά χαρακτηριστικά που αυτός παρουσιάζει και το γεγονός, ότι κάθε ηγέτης μικρής ή μεγάλης ομάδας, αναπτύσσει διαφορετικές ηγετικές συμπεριφορές που επηρεάζουν σημαντικά τα συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Ειδικότερα, εξετάζεται η επίδραση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας, στην ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως προκύπτει από την μέτρηση της πλήρους έκτασης των συμπεριφορών του ηγέτη –Full Range Leadership-: μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική, ηγεσία αποφυγής. Με άλλα λόγια, η παρούσα έρευνα εστιάζει, μεταξύ άλλων, στη διερεύνηση της επίδρασης που έχει στην ικανοποίηση των στελεχών του δημόσιου τομέα η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων τους, όπως αυτή εκδηλώνεται μέσα στην καθημερινή εργασιακή τους αλληλεπίδραση.

Συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω και με βάση τη θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε γίνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

E.Y.1: Ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρεται ο ηγέτης με βάση το στυλ ηγεσίας του, έχει επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του.

E.Y.2: Η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα.

E.Y.3: Η διαπραγματευτική ηγεσία επιδρά θετικά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα.

E.Y.4: Η μη ηγετική συμπεριφορά έχει επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα.

E.Y.5: Τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων του Δημόσιου Τομέα (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακή προϋπηρεσία, θέση στο φορέα), επηρεάζουν την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ο όρος ερευνητική μεθοδολογία, αφορά το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν ερευνητή με σκοπό να πραγματοποιηθεί μία ερευνητική διαδικασία. Στην παρούσα εργασία ακολουθήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου ώστε να συλλεχθούν τα απαραίτητα στοιχεία που αφορούν το στυλ ηγεσίας και τη σχέση του με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

5.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η σημαντικότητα της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση τόσο της διεθνούς αλλά κυρίως της ελληνικής βιβλιογραφίας, υπάρχουν λίγες έρευνες που ασχολούνται με τη σχέση της μορφής της ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης στελεχών του Δημόσιου Τομέα. Οι περισσότερες εστιάζουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ομάδων εργαζομένων σε συγκεκριμένους τομείς (π.χ. πολυάριθμες έρευνες μελετούν την επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού ή εργαζομένων σε πολυεθνικές εταιρίες), χωρίς να μελετούν ειδικά την επίδραση του στυλ ηγεσίας.

Η χαμηλή ικανοποίηση, συνεπάγεται χαμηλή αυτοεκτίμηση, περιορισμένη δημιουργικότητα, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα για τους εργαζόμενους και τελικά υποβάθμιση της λειτουργίας των οργανισμών και χαμηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η μελέτη της σχέσης ηγεσίας και ικανοποίησης στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αναδιοργάνωση και στην αναβάθμιση του Δημόσιου Τομέα. Η επικέντρωση στα συναισθήματα που αντλούν οι δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασία τους και στους παράγοντες που τα επηρεάζουν, μπορεί να οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα και στον σχεδιασμό κατάλληλων παρεμβάσεων και πολιτικών.

5.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Στην έρευνα ως πληθυσμός αναφοράς ορίζεται το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, το οποίο με βάση τα στοιχεία της τελευταίας απογραφής εργαζομένων που πραγματοποιήθηκε το 2010 από το τότε Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και αναρτήθηκαν στην ιστοσελίδα του, ανέρχεται σε 768009⁶.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν η συμπτωματική δειγματοληψία (εργαζόμενοι ΕΚΔΔΑ). Θα πρέπει να αναφερθεί ότι για τη μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, διερεύνηθηκε η δυνατότητα χορήγησης ερωτηματολογίων στους επιμορφούμενους δημοσίους υπαλλήλους του ΙΝ.ΕΠ., οι οποίοι προέρχονται από το σύνολο των υπηρεσιών τη Δημόσιας Διοίκησης. Δεν κατέστη όμως εφικτό να πραγματοποιηθεί, αφού όπως ενημερωθήκαμε, κανονισμός το αποκλείει ρητά.

5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ένας βασικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι πως το δείγμα το οποίο χρησιμοποιήθηκε ήταν δείγμα ευκολίας, δεδομένου ότι επιλέχθηκε με βάση την δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στους υπαλλήλους του ΕΚΔΔΑ καθώς και την προθυμία τους να συμμετάσχουν. Επομένως ίσως είναι δύσκολο τα εξαγόμενα συμπεράσματα να χρησιμοποιηθούν για γενικότερες κρίσεις και για όλο τον πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων..

5.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τις αρχές Ιουλίου έως τις αρχές Αυγούστου του 2015. Για την διευκόλυνση των συμμετεχόντων και την ταχύτερη συλλογή των δεδομένων, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του Google Forms⁷. Στη συνέχεια και κατόπιν σχετικής άδειας από το τμήμα Προσωπικού του ΕΚΔΔΑ, ο σύνδεσμος του online ερωτηματολογίου στάλθηκε στα υπηρεσιακά emails των εργαζομένων. Αναφερόταν ότι η έρευνα γινόταν με σκοπό την εκπόνηση της τελικής εργασίας, αφορούσε στάσεις του ατόμου σχετικά με την εργασία του και τονίστηκε ότι τα δεδομένα είναι ανώνυμα και εμπιστευτικά. Στο τέλος, καλούνταν να εκφράσουν τυχόν απορίες τους, μέσω αποστολής σχετικού e-mail. Η

⁶ Στο Παράρτημα 2 αποτυπώνονται αναλυτικά τα στοιχεία για το δυναμικό του Δημοσίου Τομέα ανά ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, φύλο και σχέση εργασίας.

⁷ Σύνδεσμος ερωτηματολογίου: <http://goo.gl/forms/WrH1FYkiyZ> Στο Παράρτημα 1, το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

online φόρμα για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν προσβάσιμη από τις αρχές Ιουλίου έως τις αρχές Αυγούστου του 2015.

5.5 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Το ερωτηματολόγιο MLQ

Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire -M.L.Q. Form- 5X), όπως αναφέρεται από τους εκδότες του (Avolio & Bass, 2004), μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ (full range leadership FRL), ήτοι: α) Μετασχηματιστική (transformational), β) Διεκπεραιωτική (transactional), γ. Παθητική - προς Αποφυγή Ηγεσία (passive - avoidant leadership).

Οι εκδότες του M.L.Q.-5X, επισημαίνουν ότι, το ερωτηματολόγιο αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια, προκειμένου να συλλεγούν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο επίπεδο στοιχεία για τις ηγετικές συμπεριφορές, από την προς αποφυγή έως την εξιδανικευμένη ηγεσία, εστιάζοντας πάνω στις ατομικές συμπεριφορές και τα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο που αυτοί βρίσκονται. Το M.L.Q., ως ένα χρηστικό εργαλείο απευθύνεται σε ερευνητές και σε συμβούλους. Έχει συμπληρώσει τριάντα περίπου χρόνια παρουσίας στην έρευνα από την εμφάνισή του (Bass, 1985), με την κωδική ονομασία M.L.Q. - Form 1. Έκτοτε συνεχώς βελτιούται αναθεωρούμενο στην προσπάθειά του να μετρήσει τους ηγετικούς παράγοντες, ενώ παράλληλα ενδιαφέρεται και για τις ψυχομετρικές ιδιότητες (psychometric properties), (Avolio et al., 1995).

Κλειδί βαθμολόγησης και περιγραφή MLQ

Οι τρεις ηγετικοί παράγοντες, καθώς και η έκβαση της ηγεσίας, αξιολογούνται - μετρούνται με τη βοήθεια σαράντα πέντε ερωτήσεων. Η αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της ηγετικής συμπεριφοράς, γίνεται με μια πεντάβαθμη κλίμακα 4 : 3 : 2 : 1 : 0, όπως αυτή έχει καθοριστεί από τους Bass, Cascio και O' Connor (1974). Κάθε τιμή αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο ο άμεσα προϊστάμενος του συμμετέχοντα στην έρευνα, παρουσιάζει μια ηγετική συμπεριφορά. Ειδικότερα:

1 Καθόλου,

2 Μια φορά στο τόσο,

3 Μερικές φορές,

4 Αρκετά συχνά

5 Συνήθως, αν όχι πάντα.

Από τις 45 προτάσεις, οι 12 μετρούν τη διάσταση που σχετίζεται με την Διαπραγματευτική Ηγεσία, (παράδειγμα ερώτησης: «Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει»), 20 ερωτήσεις μετρούν τη διάσταση Μετασχηματιστική Ηγεσία, (παράδειγμα ερώτησης: «Λειτουργεί έτσι που κερδίζει το σεβασμό μου»), 4 ερωτήσεις μετρούν την απουσία κάποιας μορφής ηγεσίας (παράδειγμα ερώτησης: «Είναι απών όποτε τον έχουν ανάγκη») και 9 μετρούν το βαθμό αποτελεσματικότητας, ικανοποίησης και επιπλέον προσπάθειας του υφιστάμενου ως αντίκτυπο της συμπεριφοράς του ηγέτη. Η αντιστοίχισή τους, όπως έχει γίνει από τους Bass και Avolio (2004), απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.1: MLQ Scoring Key.

Τύπος Ηγεσίας	Ερωτήσεις
Μετασχηματιστική ηγεσία	2,6,8,9,10,13,14,15,18,19,21, 23,25,26,29,30,31,32,34,36.
Διεκπεραιωτική Ηγεσία	1,3,4,11,12,16,17,20,22,24,27,35
Μη ηγετική συμπεριφορά	5,7,28,33.
Αποτελεσματικότητα-Ικανοποίηση- Επιπλέον Προσπάθεια	37,38,39,40,41,42, 43,44,45

Πηγή: Avolio and Bass, 2004

Οι πιο πάνω συγγραφείς παραθέτουν τον πίνακα, τον οποίο ονομάζουν M.L.Q. Scoring Key (5x) Short, προκειμένου μέσω της αντιστοίχισης των ερωτήσεων με τα στοιχεία της ηγεσίας να εξαχθεί ο μέσος όρος για κάθε ένα στοιχείο. Εάν κάποιο στοιχείο - ερώτηση δεν έχει απαντηθεί, τότε το προκύπτον άθροισμα διαιρείται δια του αριθμού των απαντηθέντων σημείων.

Πλεονεκτήματα MLQ

Το εύρος των αποτελεσματικών και μη ηγετικών συμπεριφορών στο M.L.Q. είναι τυπικά πολύ πιο ευρύ από τις άλλες σχετικές ηγετικές έρευνες. Επομένως, το M.L.Q. είναι πιο κατάλληλο για τη διοίκηση (administration) σε όλα τα οργανωσιακά επίπεδα, καθώς και σε διαφορετικούς τύπους παραγωγής, υπηρεσιών - στρατιωτικές υπηρεσίες κ.λπ. Η χρήση του M.L.Q. έχει πολλά πλεονεκτήματα. Το κυριότερο είναι η κατά 360° ικανότητά του να υπολογίζει την αίσθηση των συνεργατών - άσχετα με το ιεραρχικό των επίπεδο, ακόμα και των ισοτίμων - ως προς την αποτελεσματικότητα των ηγετών της ομάδας, ενώ αξιόπιστες έρευνες δείχνουν ότι, οι παράγοντες του M.L.Q. έχουν παγκόσμια εφαρμογή σε όλες τις κουλτούρες.

Ένα άλλο κύριο πλεονέκτημα του M.L.Q., κατά τις έρευνες, είναι η μέτρηση της επίδραση του ηγέτη στην ανάπτυξη - προσωπική και πνευματική, τόσο του ιδίου όσο και των συνεργατών του, ενώ στηρίζεται σε ένα μοντέλο το οποίο είναι εύκολα κατανοητό και συνδέει κάθε ηγετικό στυλ προς το προσδοκώμενο λειτουργικό αποτέλεσμα, όπως τούτο έχει επιβεβαιωθεί από κυριολεκτικά εκατοντάδες μελέτες, οι οποίες υποστηρίζουν αυτή τη σχέση.

Το M.L.Q. σαν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί από ένα μεγάλο αριθμό αξιολογούντων και αξιολογουμένων. Άνδρες και γυναίκες έχουν συμπληρώσει το M.L.Q., προκειμένου να αξιολογήσουν τους άνδρες ή τις γυναίκες ηγέτες τους (Bass & Avolio, 1995, Bass, Avolio & Atwater, 1996). Από τις έρευνες προκύπτει ότι, σε αυτές έχουν λάβει μέρος ως αξιολογητές άτομα με μεγάλη μεταξύ των διαφοροποίηση, ως προς τα έτη της εργασιακής των εμπειρίας, καθώς και το εκπαιδευτικό των background, από τους πιο λίγο εκπαιδευμένους έως κατόχους διδακτορικών τίτλων. Το M.L.Q. έχει εκδοθεί σε πολλές εκδόσεις, γλώσσες, σε πολλά κράτη σε όλο τον κόσμο (Avolio & Bass, 2004).

Το M.L.Q., μπορεί εύκολα να διανεμηθεί και να συμπληρωθεί από τα άτομα ή τις ομάδες, ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας. Απλές και ξεκάθαρες οδηγίες, δίνουν τη δυνατότητα στους αξιολογούντες να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, χωρίς την άμεση επίβλεψη. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί 5 λεπτά περίπου. Οι αξιολογούντες πρέπει να έχουν τη δυνατότητα της κατανόησης του ερωτηματολογίου.

Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης “Job satisfaction-JS”

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Watt, Cock and Wall, 1979. Περιλαμβάνει 15 ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτει συνολική βαθμολογία. Το άτομο καλείται να εκφράσει κατά πόσο είναι ικανοποιημένο από την εργασία του ως προς τα ζητήματα που θέτει το ερωτηματολόγιο. Η κλίμακα βαθμολόγησης έχει ως εξής:

1. Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος/η
2. Είμαι πολύ δυσαρεστημένος/η
3. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος/η
4. Δεν είμαι βέβαιος/η
5. Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος/η
6. Είμαι πολύ ικανοποιημένος/η
7. Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος/η

Στο τέλος της φόρμας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καταγράψουν τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, εργασιακά προϋπηρεσία, θέση στο φορέα).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Ως τεχνική ανάλυσης των δεδομένων επιλέχθηκε η στατιστική τους επεξεργασία από το πακέτο ανάλυσης στατιστικών δεδομένων SPSS V23.0 (SPSS Inc, Chicago, IL, USA.), εργαλείο που επιλέχθηκε λόγω της μεγαλύτερης διευκόλυνσης που παρέχει στην εξαγωγή αποτελεσμάτων με γρήγορο κι αξιόπιστο τρόπο. Οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως ολικές και σχετικές συχνότητες εκφρασμένες σε ποσοστά (%), ενώ οι συνεχείς μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέση τιμή (Mean) μαζί με την τυπική απόκλιση (St. Deviation). Για τα αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση η οποία παρουσιάζεται στις επόμενες παραγράφους.

Αρχικά, γίνεται έλεγχος της αξιοπιστίας των εξαγόμενων κλιμάκων μέτρησης με τη βοήθεια του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's α . Το T-test χρησιμοποιήθηκε για τις συγκρίσεις ανάμεσα σε δύο ομάδες, η μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (One-way Anova) για αναλύσεις ανάμεσα σε μεταβλητές με περισσότερες από δύο κατηγορίες και το Pearson r για την εύρεση συναφειών σε αριθμητικές μεταβλητές.

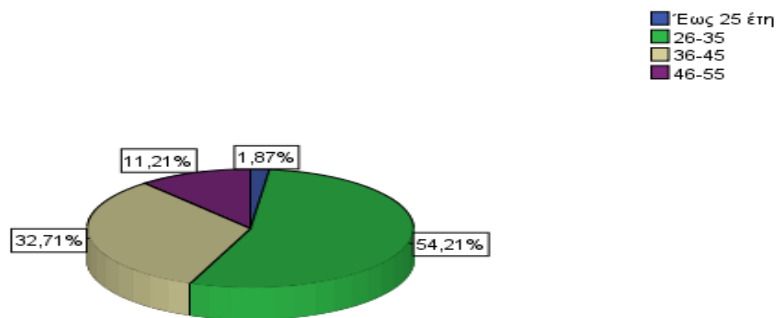
6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Από την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος προκύπτει ότι το 54,2 % (58 από τους συμμετέχοντες) ήταν γυναίκες και το 45,8 (49 από τους συμμετέχοντες) άντρες. Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος, το μορφωτικό του επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και η θέση του στο φορέα, παρουσιάζονται συνοπτικά στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα.

Πίνακας 6.1: Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία.

ΗΛΙΚΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ f	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
ΕΩΣ 25 ΕΤΗ	2	1,9	1,9
26-35	58	54,2	56,1
36-45	35	32,7	88,8
46-55	12	11,2	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	107	100,0	1,9

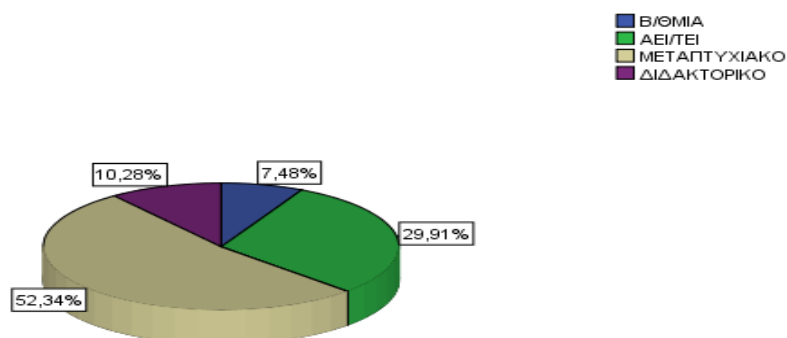
Διάγραμμα 6.1: Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος



Πίνακας 6.2: Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.

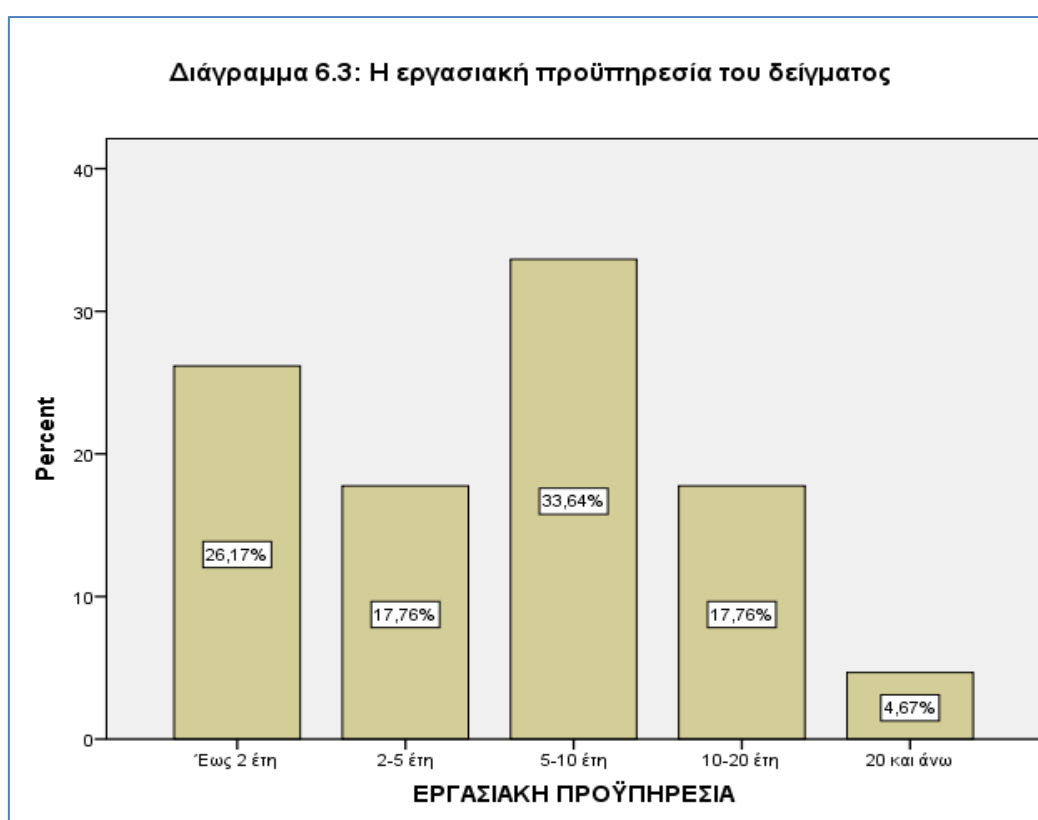
ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ <i>f</i>	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Β/ΘΜΙΑ	8	7,5	7,5
ΑΕΙ/ΤΕΙ	32	29,9	37,4
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	56	52,3	89,7
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	11	10,3	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	107	100	

Διάγραμμα 6.2: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος

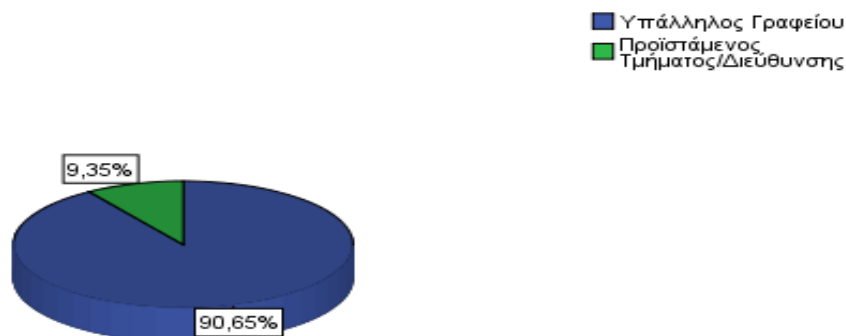


Πίνακας 6.3: Κατανομή του δείγματος ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ <i>F</i>	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Έως 2 έτη	28	26,2	26,2
2-5 έτη	19	17,8	43,9
5-10 έτη	36	33,6	77,6
10-20 έτη	19	17,8	95,3
20 και άνω	5	4,7	100
ΣΥΝΟΛΟ	124	100	

**Πίνακας 6.4:** Κατανομή του δείγματος ως προς τη θέση στο φορέα.

ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ	ΑΠΟΛΥΤΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ <i>F</i>	ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ %	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΣΧΕΤΙΚΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Υπάλληλος Γραφείου	97	90,7	90,7
Προϊστάμενος Τμήματος/Διεύθυνσης	10	9,3	100
ΣΥΝΟΛΟ	107	100	

Διάγραμμα 6.4: Η θέση στο φορέα του δείγματος

6.2 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Όπως αναφέρθηκε, ελέγχθηκε η εσωτερική αξιοπιστία των εξαγόμενων παραγόντων βάσει του συντελεστή Cronbach's α , δεδομένου ότι τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν μόνο μια φορά και έτσι ο μόνος έλεγχος αξιοπιστίας έγινε με υπολογισμό του δείκτη εσωτερικής συνέπειας. Ο συντελεστής Cronbach's α μετρά τη συνέπεια του εξαγόμενου παράγοντα/ κλίμακας (scale), εκφράζοντας το μέγεθος της πραγματικής τιμής που περιγράφεται από τις επιμέρους ερωτήσεις (items). Το γενικά αποδεκτό κάτω όριο του συντελεστή Cronbach's α είναι το 0.70 (Hair et al).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι συντελεστές, οι οποίοι θεωρούνται ικανοποιητικοί ως προς το κριτήριο της αξιοπιστίας.

Πίνακας 6.5: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και δείκτες αξιοπιστίας των παραγόντων της Ηγεσίας και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Cronbach α
Ηγεσία	2,9443	0,7033	0,918
Διαπραγματευτική ηγεσία	3,1581	0,3771	0,722
Μετασχηματιστική ηγεσία	3.5520	0,7562	0,948
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,1238	0,9925	0,821
Επαγγελματική Ικανοποίηση	4,7082	0,9672	0,864

6.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πίνακας 6.6: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και εύρος για τους παράγοντες της Ηγεσίας και την Επαγγελματική Ικανοποίηση

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	N	M.O	T.A	Εύρος
Μετασχηματιστική	107	3,5520	0,75629	3,05
Διαπραγματευτική	107	3,1581	0,37719	2,08
Μη Ηγετική	107	2,1238	0,99253	3,75
Επαγγελματική Ικανοποίηση	107	4,7082	0,96722	3,53

6.4 ΣΧΕΣΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΣΤΥΛ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των τριών ηγετικών στυλ και της επαγγελματικής ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε με τον δείκτη Pearson r.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα η Μετασχηματιστική Ηγεσία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την Επαγγελματική Ικανοποίηση.

Πίνακας 6.7: Συσχέτιση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

		Μετασχηματιστική Ηγεσία	Επαγγελματική Ικανοποίηση
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Pearson Correlation	1	,330**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	107	107
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Pearson Correlation	,330**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	107	107

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Η συσχέτιση της Διαπραγματευτικής Ηγεσίας και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 6.8: Συσχέτιση Διαπραγματευτικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

		Διαπραγματευτική Ηγεσία	Επαγγελματική Ικανοποίηση
Διαπραγματευτική Ηγεσία	Pearson Correlation	1	,100
	Sig. (2-tailed)		,305
	N	107	107
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Pearson Correlation	,100	1
	Sig. (2-tailed)	,305	
	N	107	107

Τέλος, στατιστικά σημαντική είναι η αρνητική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ Μη Ηγετικής Συμπεριφοράς και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Πίνακας 6.9: Συσχέτιση Μη Ηγετικής Συμπεριφοράς και Επαγγελματικής Ικανοποίησης

		Μη Ηγετική Συμπεριφορά	Επαγγελματική Ικανοποίηση
Μη Ηγετική Συμπεριφορά	Pearson Correlation	1	-,325**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	107	107
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Pearson Correlation	-,325**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	107	107

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

6.5 ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων

Η σύγκριση του φύλου και της θέσης στο φορέα με τους παράγοντες των ερωτηματολογίων έγινε με το t-κριτήριο για ανεξάρτητα δείγματα. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα των συγκρίσεων για το φύλο δεν βρέθηκαν στατιστικώς σημαντικές διαφορές κατά την εξέταση του με τους παράγοντες των ερωτηματολογίων.

Πίνακας 6.10: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το φύλο των 107 υπαλλήλων του δείγματος.

Παράγοντες	Φύλο				t-τιμή	d.f.	p
	Ανδρες		Γυναίκες				
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,1968	0,2611	3,1254	0,4525	0,976	105	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	3,6161	0,6253	3,4979	0,8531	0,804	105	σ.α
Μη ηγετική συμπεριφορά	1,9490	0,8228	2,2716	1,1015	-1,690	105	σ.α
Επαγγελματική ικανοποίηση	4,5303	0,8190	4,8584	1,0604	-1,766	105	σ.α

Στατιστικώς σημαντική διαφορά βρέθηκε στην επαγγελματική ικανοποίηση [$t(105) = -1,515$ $p < 0,05$], ως προς τη θέση στο φορέα, με τους προϊσταμένους Τμήματος/Διεύθυνσης να εμφανίζουν μεγαλύτερες τιμές (M.O.=5,1467, T.A.= 0,5359) σε σχέση με τους υπαλλήλους γραφείου (M.O.= 4,6630, T.A.= 0,9919).

Πίνακας 6.11: Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και t-test της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς τη θέση στο φορέα των 107 υπαλλήλων του δείγματος.

Παράγοντες	Θέση στο Φορέα				t-τιμή	d.f.	p
	Υπάλληλοι Γραφείου		Προϊστάμενοι Τμήματος/Διεύθυνσης				
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.			
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,1727	0,3869	3,0167	0,2317	1,249	105	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	3,5450	0,7603	3,6200	0,7510	-,297	105	σ.α
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,1624	1,0123	1,7500	0,7071	1,254	105	σ.α
Επαγγελματική ικανοποίηση	4,6630	0,9919	5,1467	0,5359	-1,515	105	<0,05

Μονοπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης (One - way Anova)

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μονοπαραγοντικές αναλύσεις διακύμανσης (One - way Anova) για τις μεταβλητές με περισσότερες από δύο κατηγορίες (ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και έτη προϋπηρεσίας). Οι στατιστικές σημαντικές διαφορές που προέκυψαν, διερευνήθηκαν μέσω του post ελέγχου Bonferoni.

Ως προς την ηλικία, βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση [$F(3,103) = 2,064, p < 0,05$], μεταξύ των ατόμων που ανήκουν στην πρώτη ηλικιακή ομάδα έως 25 ετών, (M.O.=3,400) και στην δεύτερη ομάδα των 26-35 ετών (M.O.=4,8647).

Πίνακας 6.12: Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς την ηλικία των 107 υπαλλήλων του δείγματος

Παράγοντες	Ηλικία				F-τιμή	d.f.	p
	Ως 25	26-35	36-45	46-55			
	M.O.	M.O.	M.O.	M.O.			
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,3636	3,1541	3,1963	3,0316	0,765	3,103	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	3,4500	3,5411	3,5494	3,6294	0,057	3,103	σ.α
Μη ηγετική συμπεριφορά	3,5000	2,1552	2,1357	1,7083	2,064	3,103	σ.α
Επαγγελματική Ικανοποίηση	3,4000	4,8647	4,6361	4,3802	2,336	3,103	<0,005

Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση [$F(3,103) = 4,081, p < 0,01$], μεταξύ των κατόχων μεταπτυχιακών τίτλων (M.O.=4,9962) τόσο με τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ (4,4287) όσο και με τους κατόχους διδακτορικών τίτλων (M.O.=4,1697). Στατιστικώς σημαντική διαφορά βρέθηκε και σε σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία [$F(3,103) = 3,328, p < 0,05$] ανάμεσα στους κατόχους μεταπτυχιακού (M.O.=3,4402) και διδακτορικού τίτλου (M.O.=4,1773). Τέλος, για το επίπεδο εκπαίδευσης στατιστικώς σημαντική διαφορά βρέθηκε και σε σχέση με την μη ηγετική συμπεριφορά [$F(3,103) = 5,330, p < 0,05$] μεταξύ των αποφοίτων β/θμιας εκπαίδευσης (M.O.=2,4063) και των υπαλλήλων με μεταπτυχιακό τίτλο (M.O.=2,3616) ως προς τους κατόχους διδακτορικού τίτλου (M.O.=1,2045).

Πίνακας 6.13: Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης των 107 υπαλλήλων του δείγματος

Παράγοντες	Επίπεδο Εκπαίδευσης						
	Β/ΘΜΙΑ	ΑΕΙ/ΤΕΙ	ΜΕΤΑΠΤ.	ΔΙΔΑΚΤ.			
	M.O.	M.O.	M.O.	M.O.	F-τιμή	d.f.	p
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,1042	3,1049	3,1921	3,1791	0,423	3,103	σ.α
Μετασχηματιστική Ηγεσία	3,3500	3,5832	3,4402	4,1773	3,328	3,103	<0,05
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,4063	1,9531	2,3616	1,2045	5,330	3,103	<0,05
Επαγγελματική ικανοποίηση	4,5500	4,4287	4,9962	4,1697	4,081	3,103	<0,05

Για την εργασιακή προϋπηρεσία βρέθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά σε σχέση με την διαπραγματευτική ηγεσία [$F(4,102) = 5,451$, $p < 0,05$] ανάμεσα στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία 2 έως 5 έτη (M.O.=3,3820) και στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία 5 έως 10 (M.O.= 3,0802) και 10 έως 20 ετών (M.O.=2,9266). Σε σχέση με την μετασχηματιστική ηγεσία στατιστικώς σημαντική διαφορά [$F(4,102) = 2,588$, $p < 0,05$] βρέθηκε μεταξύ των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 10 έως 20 ετών (M.O.=3,2447) και των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 20 ετών και άνω (M.O.= 4,3805).

Πίνακας 6.14: Μέσοι όροι και F-τιμές της σύγκρισης των μέσων όρων των παραγόντων των ερωτηματολογίων ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία των 107 υπαλλήλων του δείγματος

Παράγοντες	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΕ ΕΤΗ					F-τιμή	d.f.	p
	Έως 2	2-5	5-10	10-20	20 +			
	M.O.	M.O.	M.O.	M.O.	M.O.			
Διαπραγματευτική Ηγεσία	3,2143	3,3820	3,0802	2,9266	3,4333	5,451	4,102	<0.05
Μετασχηματιστική Ηγεσία	3,5994	3,6594	3,5056	3,2447	4,3805	2,588	4,102	<0.05
Μη ηγετική συμπεριφορά	2,0625	2,2632	2,2083	2,0000	1,8000	0,383	4,102	σ.α
Επαγγελματική ικανοποίηση	4,9927	4,4362	4,4739	4,8842	5,1657	2,021	4,102	σ.α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Αρχικός σκοπός της ανάλυσης ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στυλ της ηγεσίας που ασκείται στο δημόσιο τομέα και της επαγγελματικής ικανοποίησης των στελεχών, καθώς και η διερεύνηση του στυλ της ηγεσίας που απαντάται συχνότερα στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Περαιτέρω, διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της διαπραγματευτικής ηγεσίας, της μη ηγετικής συμπεριφοράς και της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας, θέση στο φορέα).

Η ηγεσία με το υψηλότερο μέσο σκορ για τους υπαλλήλους του δείγματος, είναι η μετασχηματική (Μ.Ο.=3,55). Ακολουθεί η διαπραγματευτική και τέλος, η μη ηγετική συμπεριφορά. Η τιμή αυτή για την μετασχηματιστική ηγεσία δείχνει πως οι εργαζόμενοι δεν εντοπίζουν υψηλό ποσοστό εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τον προϊστάμενό τους και συνεπώς υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Αυτά τα σημεία είναι που θα πρέπει τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη της Διοίκησης να ενδυναμώσουν είτε συμπληρώνοντας είτε ανανεώνοντας ότι χρειάζεται, έτσι ώστε να παράγουν οι ίδιοι αποτελεσματικότερο έργο και οι υφιστάμενοί τους να είναι περισσότερο ευχαριστημένοι από την εργασία τους. Σε παρόμοια ευρήματα ως προς το ποσοστό εφαρμογής της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καταλήγει και η πρόσφατη έρευνα των Βασιλειάδου και Διερωνίτου (2014), για την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση, όπου οι μέσοι όροι για την μετασχηματιστική ηγεσία κυμάνθηκαν σε μεσαίες τιμές, γύρω από την τιμή 3.

Η μέση τιμή για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι 4,71, τιμή που αντιπροσωπεύει μέτριο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με ευρήματα ανάλογων ερευνών στην Ελλάδα και το εξωτερικό, όπως σε έρευνα για τους εργαζόμενους στο Ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών το 2001, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι παρουσιάζονται μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Steijn, 2004). Στην Κορέα, σε ανάλογη έρευνα, τα αποτελέσματα στατιστικών αναλύσεων έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι (Kwangho et al, 2007). Στην Ελλάδα, σε παρόμοια ευρήματα καταλήγει

η έρευνα τόσο της Μπάτιου το 2007 για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο ΙΚΑ, στον ΟΑΕΔ και στο ΣΕΠΕ, όσο και της Μαλαμόρη το 2013 για τους εργαζόμενους του ΙΚΑ.

Η εξέταση της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης των στελεχών, επαληθεύει την ερευνητική υπόθεση και τα αποτελέσματα ερευνών (Lok P. & Crawford J., 2004), σύμφωνα με τα οποία η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Επιβεβαιώνεται, λοιπόν, ότι όσο πιο μετασχηματιστικός είναι ο ηγέτης της ομάδας, όσο πιο πολύ εμπνέει τους υφισταμένους του, όσο πιο πολύ τους ενθαρρύνει να προσπαθούν για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει ως ομάδα, να θέτουν το προσωπικό τους συμφέρον κάτω από το ομαδικό και όσο πιο πολύ τους παρέχει ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους και τους επιβραβεύει για αυτό, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται αυτοί. Ο καινοτόμος και οραματιστής ηγέτης, που ευνοεί την συνεργατικότητα και παραμένει σταθερός στις αξίες του, δημιουργεί ομάδες που αναπτύσσουν θετικές στάσεις και συναισθήματα και βιώνουν την εργασία τους ως κάτι ευχάριστο και σημαντικό, με αποτέλεσμα να απολαμβάνουν τη δουλειά που κάνουν και να είναι περισσότερο αποδοτικοί.

Ταυτοχρόνα, η απουσία στατιστικώς σημαντικής σχέσης μεταξύ διαπραγματευτικής ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης αποδεικνύει τον διεκπεραιωτικό-διαδικαστικό χαρακτήρα αυτής της μορφής ηγεσίας, η οποία δεν μπορεί να οδηγήσει τους υφιστάμενους να βιώσουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Η ύπαρξη δε αρνητικής συσχέτισης μεταξύ μη ηγετικής συμπεριφοράς και ικανοποίησης, αποδεικνύει την αναποτελεσματικότητα της με τη δημιουργία σύγχυσης και απογοήτευσης στους υφισταμένους, αφού ο ο παθητικός ηγέτης αποφεύγει να ασχοληθεί όταν προβάλλουν σημαντικά θέματα, καθώς και να παίρνει αποφάσεις και γενικά είναι απών όταν τον χρειάζονται.

Ως προς τη σχέση των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, από τον έλεγχο των μέσων τιμών, δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (independent samples t-test), δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο είδος της ηγεσίας που ασκείται στους εργαζόμενους και στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, ανάλογα με το φύλο τους, εύρημα που συμφωνεί με αποτελέσματα ανάλογων ερευνών (Μπάτιου 2007, Weaver 1978). Ο Weaver

εξετάζοντας την επαγγελματική ικανοποίηση ανδρών και γυναικών, διαπίστωσε την απουσία στατιστικά σημαντικών διαφορών. Εκείνο που επισημαίνει ο Weaver είναι ότι σε μια δεδομένη κατάσταση, αν τα φύλα δεν αντιμετωπίζονται ισότιμα και υφίστανται διακρίσεις στον εργασιακό χώρο (για παράδειγμα στο μισθό ή στην δυνατότητα προαγωγής), τότε μπορεί να παρατηρηθούν διαφορές στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, τέτοιες διαφορές δεν υφίστανται, τουλάχιστον σε τυπικό επίπεδο.

Ο έλεγχος των μέσων τιμών δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, έδειξε ότι υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση ανάλογα με τη θέση στο φορέα, όπου οι υπάλληλοι σε θέσεις ευθύνης (Τμηματάρχες, Διευθυντές) εμφανίζονται περισσότερο ικανοποιημένοι από τους υπαλλήλους γραφείου. Η κατοχή θέσης ευθύνης στο Δημόσιο Τομέα, συνδέεται με αυξημένες οικονομικές απολαβές σπουδαιότητα έργου, αυτονομία, επανατροφοδότηση και μεγαλύτερη ποικιλία έργου, παράγοντες που έχει βρεθεί ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία. Στο ίδιο εύρημα καταλήγει και η έρευνα της Ασπιώτη (2013), για την εργασιακή ικανοποίηση υπαλλήλων και στελεχών του ΟΤΕ.

Από τον έλεγχο των μέσων τιμών των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στο είδος της ηγεσίας που ασκείται στους εργαζόμενους και στην ικανοποίησή τους, ανάλογα με την ηλικία τους (καταγεγραμμένη σε 5 ηλικιακές ομάδες: έως 25 ετών, 26-35, 36-45, 46-55 και 55 ετών και άνω), διαπιστώθηκε στατιστικώς σημαντική διαφορά με τα άτομα έως 25 ετών να είναι λιγότερα ικανοποιημένα σε σχέση με τα άτομα της ηλικιακής ομάδας 26-35 ετών. Σύμφωνα με παλαιότερη έρευνα των Hulin and Smith (1965), η επαγγελματική ικανοποίηση τείνει να αυξάνει με την ηλικία. Οι ερευνητές αυτοί ερμήνευσαν την παραπάνω θετική σχέση ως την ικανότητα του κάθε ατόμου να προσαρμόζει, με την πάροδο του χρόνου, τις προσδοκίες του σε αυτό που το εργασιακό περιβάλλον του προσφέρει.

Στατιστικά σημαντική διαφορά προέκυψε στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη μορφή της ηγεσίας ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο (καταγεγραμμένο σε 4 κατηγορίες: Β/θμια, ΑΕΙ/ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό), με τους κατόχους μεταπτυχιακού να εμφανίζονται περισσότεροι ικανοποιημένοι σε σχέση τόσο με τους αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όσο και με τους κατόχους διδακτορικού τίτλου. Οι Wright και Davis (2003), διαπίστωσαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των

Αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων μειωνόταν, καθώς το επίπεδο τυπικής τους εκπαίδευσης αυξανόταν, παρ' όλο που η επίδραση του παράγοντα αυτού ήταν μικρή. Στην παρούσα έρευνα πρέπει να τονιστεί ότι το δείγμα αφορούσε διοικητικούς υπαλλήλους, των οποίων το αντικείμενο εργασίας ήταν σε γενικές γραμμές κοινό, χωρίς μάλιστα να γίνεται διάκριση των καθηκόντων τους, βάσει του επιπέδου τυπικής τους εκπαίδευσης. Στην μορφή της μετασχηματιστικής ηγεσίας η μέση τιμή για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου εμφανίζεται στατιστικώς σημαντικά υψηλότερη σε σχέση με τους κατόχους διδακτορικού. Τέλος, στη μορφή της μη ηγετικής συμπεριφοράς η μέση τιμή των κατόχων διδακτορικού τίτλου παρουσιάζεται στατιστικώς σημαντικά χαμηλότερη σε σχέση τόσο με τους αποφοίτους Β/θμιας όσο και με τους κατόχους διδακτορικού, με τους κατόχους διδακτορικού να πιστεύουν ότι ο τμηματάρχης/διευθυντής τους εμφανίζει συχνότερα μη ηγετική συμπεριφορά.

Τέλος, από τον έλεγχο των μέσων τιμών των ανεξάρτητων δειγμάτων (ANOVA), για να διαπιστωθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά τόσο ως προς το είδος της ηγεσίας που ασκείται στους εργαζόμενους όσο και ως προς την ικανοποίησή τους, ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους (καταγεγραμμένη σε 5 ομάδες: έως 2 έτη, 2-5 έτη, 5-10 έτη, 10-20 έτη, 20 και άνω), διαπιστώθηκε ότι στη μορφή της διαπραγματευτικής ηγεσίας η μέση τιμή των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 2 έως 5 έτη πιστεύουν ότι ο προϊστάμενός τους εμφανίζει συχνότερα αυτή τη μορφή ηγεσίας σε σχέση με τους υπαλλήλους με προϋπηρεσία 5-10 και 10-20 ετών. Αντίστοιχα, οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία 20 ετών και άνω, θεωρούν ότι ο προϊστάμενός τους εμφανίζει συχνότερα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού ηγέτη σε σχέση με τους υπαλλήλους προϋπηρεσίας 10 έως 20 ετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως αποδεικνύεται, ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσα από ένα σύνολο συμπεριφορών και ενεργειών, οι οποίες μετασχηματίζουν τους ανθρώπους και τους βοηθούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους, αντλώντας παράλληλα ικανοποίηση από την εργασία τους. Η μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να έχει στο επίκεντρο-μεταξύ άλλων- τους ίδιους τους εργαζομένους και τον τρόπο διοίκησης τους, με παρεμβάσεις για την αύξηση της ικανοποίησης που βιώνουν στην εργασία τους, ώστε συνολικά η λειτουργία και οι προσφερόμενες υπηρεσίες προς το κοινωνικό σύνολο να αναβαθμιστούν. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν κατάλληλα προγράμματα, καθώς και να αναπτυχθούν οι απαραίτητοι μηχανισμοί υποστήριξης και ελέγχου της ανάπτυξης ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Τέτοιου είδους μηχανισμούς αποτελούν τα συστήματα Διοίκησης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία πρέπει να υποστηρίζουν την ανάπτυξη μετασχηματιστικών μορφών ηγεσίας για τα στελέχη του Δημόσιου Τομέα, και τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση και την προαγωγή αυτών. Σύγχρονα προγράμματα ανάπτυξης στελεχών⁸ του Δημόσιου Τομέα θα πρέπει να ενισχύουν την ικανότητα των υπαλλήλων που αναλαμβάνουν ή κατέχουν θέσεις ευθύνης να αναπτύσσουν μετασχηματιστικά ηγετικά χαρακτηριστικά, εμπνέοντας τους ανθρώπους τους μέσω του οράματός τους, κινητοποιώντας τους και κερδίζοντας τη δέσμευσή τους, βελτιώνοντας την ικανότητα στρατηγικής σκέψης τους και την ικανότητα καθοδήγησης των υφισταμένων, αυξάνοντας έτσι και τα θετικά συναισθήματα που οι τελευταίοι βιώνουν από την εργασία τους.

Στην κατεύθυνση της αύξησης της επαγγελματικής ικανοποίησης σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, παρεμβάσεις μπορούν να γίνουν και ως προς το περιεχόμενο της θέσης εργασίας. Αν και στον δημόσιο τομέα, οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα ενός υπαλλήλου προσδιορίζονται επακριβώς μέσα από την περιγραφή της θέσης (job description), μπορούν τα περιγράμματα των θέσεων να ανασχεδιαστούν με κριτήριο την αυτονομία, την ταυτότητα του έργου και την ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της εργασίας του, μέσω διεύρυνσης και εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment και job

⁸ Το IN.EΠ του ΕΚΔΔΑ θα μπορούσε να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων για υπαλλήλους που κατέχουν θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο Τομέα.

enlargement), προκειμένου ο εργαζόμενος να χρησιμοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερες τις γνώσεις και τις ικανότητές του, δεδομένου ότι όσο πιο ενδιαφέρον είναι το περιεχόμενο μίας θέσης εργασίας, τόσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι από αυτή.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες για τη σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, ερευνητικό πεδίο που μπορεί αναμφίβολα να συμβάλει στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας για τους δημόσιους υπαλλήλους και συνεπακόλουθα, στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των φορέων, προς όφελος των πολιτών.

Ωστόσο, είναι αδιαμφισβήτητο πως ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την κινητήριο δύναμη για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του δημοσίου τομέα. Γι' αυτό και η χρηστή διαχείρισή του είναι πλέον επιτακτική ανάγκη, ενώ η διοικητική μεταρρύθμιση απαιτεί στρατηγική προσέγγιση της οργάνωσης του ανθρώπινου παράγοντα, που περνάει σίγουρα και μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση.

Προτείνεται, λοιπόν, η περαιτέρω διερεύνηση των μορφών ηγεσίας και των επιδράσεων τους στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε περισσότερους οργανισμούς και υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα, καθώς και σε όλο το φάσμα της διοικητικής ιεραρχίας (Γενικοί Γραμματείς, Γενικοί Διευθυντές), προκειμένου μέσω των ευρημάτων της έρευνας να αναδειχθούν και να επισημανθούν τα χαρακτηριστικά αυτά, ώστε να οδηγήσουν σε προγράμματα και διορθωτικές παρεμβάσεις, που να προσιδιάζουν στις σύγχρονες συνθήκες και τις αυξημένες προκλήσεις, στις οποίες καλείται να προσαρμοστεί η ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

Ασπιώτη, Β. (2013). *Εργασιακές Σχέσεις και Εργασιακή Ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών.

Βασιλειάδου, Δ, Διερωνίτου, Ε. (2014). «Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση». *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών– Επιστημονικών Θεμάτων*, **3**, 92-108.

Boyatzis, R. & Mc Kee, A. (2008). *Αρμονική Ηγεσία*, Αθήνα: Interbooks.

Goleman, D. (2000). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mc Kee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Δαλακούρα, Α. (2006). *Ανάπτυξη Ηγετών από Ηγέτες. Ο ρόλος των Γραμμικών Στελεχών και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού*. Διδακτορική Διατριβή, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Θεοφιλίδης, Χ., (2012). *Σχολική ηγεσία και διοίκηση, Από τη Γραφειοκρατία στη Μετασχηματιστική Ηγεσία*, Αθήνα: Γρηγόρης.

Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Τόμος 1 : Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κάντας, Α. & Χατζή, Α. (1991). *Ψυχολογία της εργασίας, Θεωρίες Επαγγελματικής ανάπτυξης: στοιχεία συμβουλευτικής*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Kotter, J.P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*, Αθήνα, Κριτική.

Μακρυδημήτρης Α. (2010). *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα ΑΕ.

Μαλομόρη Γ., (2013). *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση Δημοσίων Υπαλλήλων: Η περίπτωση του ΙΚΑ*. Διπλωματική Εργασία, ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Μπάτιου Β, 2009. *Η επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της βάσει της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του Δημόσιου Τομέα - Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε.* Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. <http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/MpatsiouMsc2009.pdf> (Πρόσβαση στις 26/08/2015).

Μπουραντάς Δ. (1992), *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Team.

Μπουραντάς Δ, (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές.* Αθήνα: Γ. Μπένου.

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

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.* Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Τόμος 1 και 2.* Αθήνα : Βιβλιοπωλείο Γρηγόρη.

Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1993). *Στατιστική εφαρμοσμένη στις επιστήμες της συμπεριφοράς. Τόμος Α και Β.* Αθήνα : Γρηγόρη.

Χατζατόγλου, Γ. (1994), *Ψυχολογία σχέσεων εργασίας, Αθήνα:* Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.

Ξένη:

Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. (2003). “Context and leadership: An examination of the nine full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire”. *Leadership Quarterly*, **14**, 261-295.

Avolio, B. J. & Bass, B.M. (1995). “Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multilevel framework for examining the diffusion of transformational leadership”. *Leadership Quarterly*, **6**,199-218.

Avolio, B. J. (1995). “Integrating transformational leadership and afro-centric management”. *Human Resource Management Journal*, **11(6)**, 17-21.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Evaluate the impact of transformational leadership training at individual, group, organizational, and community levels*. Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1996). *You can drag a horse to water, but you can't make it drink: Evaluating a full range leadership model for training and development*. Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies.

Avolio, B. J., & Howell, J. M. (1992). "The impacts of leader behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance". In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*. Greensboro, NC: The Center for Creative Leadership.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1996). *Construct validation of the multifactor leadership questionnaire MLQ-Form 5X*. Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies.

Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set. Manual, Forms and Scoring key*. Mind Garden, Inc.

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full-range of leadership development*. Center for Leadership Studies, Binghamton, NY.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1991). The transformational and transactional leadership behavior of women and men as described by the men and women who directly report to them (CLS Report No. 91-3). Binghamton: State University of New York, Center for Leadership Studies.

Bass, B. M. (1990). "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organization Dynamics*, **18(3)**, 19-36

Boddy D. (2002). *Management*, 2nd edition, Pearson Education Ltd, Essex UK

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Hulin, C. L., & Smith, P.C. (1965). "A Linear Model of Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, **49 (3)**, 209 - 216.

Leithwood, K. and Jantzi, D. (2003). "Transformational leadership effects on student engagement with school". In M. Wallace & L. Poulson (ed). *Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.

Lok P., Crawford J. (2004). "The effects of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment", *Journal of Management Development*, **23, (4)**, 321-338.

Lundy O., Cowling, A. (1996); *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London

Mullins L.J. (1999); *Management and Organizational Behavior*, Prentice Hall.

Polychroniou, P. (2008). "Transformational leadership & work motivation in modern organizations". *Advances in Management*, **1 (3)**.

Roos W., Rene Van Eeeden (2010). "The relationship between employee motivation, job satisfaction, corporate culture", *South African Journal of Industrial Psychology*, vol **34 (1)**, 54-63.

Schein E.N. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3rd edition, San Francisco: Jossey-Bass.

Steijn B, (2004). "Human Resource Management and Job Satisfaction in Dutch Public Sector". *Review of Public Personnel Administration*, 24 (4), 291-303.

Warr, P., Cook, J, & Wall, T. (1979). "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being". *Journal of Occupational Psychology*, **52**.

Weaver, C. N. (1978). "Sex Differences in Determinants of Job Satisfaction". *Academy of Management Journal*. **21 (2)**. 265-274.

Wright, B. E. & Davis, B. S., (2003). " Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment". *The American Review of Administration*, **33 (1)**, 70 - 90.

Yukl, G. (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, **10 (2)**, 285-305.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

Το Ερωτηματολόγιο

ΜΕΡΟΣ Α. ΗΓΕΣΙΑ

Σας ζητείτε να κρίνετε κατά πόσο ο άμεσα προϊστάμενός/η σας εμφανίζει τις παρακάτω συμπεριφορές:

1.Καθόλου 2. Μια φορά στο τόσο 3. Μερικές φορές 4. Αρκετά συχνά 5. Συνήθως, αν όχι πάντα

1.Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1	2	3	4	5
2.Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	1	2	3	4	5
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα πράγματα να γίνουν σοβαρά.	1	2	3	4	5
4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	1	2	3	4	5
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σοβαρά ζητήματα.	1	2	3	4	5
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1	2	3	4	5
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	1	2	3	4	5
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	1	2	3	4	5
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1	2	3	4	5
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	1	2	3	4	5
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	1	5
14. Καθορίζει την σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1	2	3	4	5
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	1	2	3	4	5
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμενει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	1	2	3	4	5
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο μην το φτιάξεις».	1	2	3	4	5
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1	2	3	4	5
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	1	2	3	4	5
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	1	2	3	4	5
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	1	2	3	4	5
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	1	2	3	4	5
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1	2	3	4	5
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	1	2	3	4	5
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	1	2	3	4	5
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5
27.Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	1	2	3	4	5

28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
29. Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	1	2	3	4	5
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1	2	3	4	5
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	1	2	3	4	5
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	1	2	3	4	5
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα προβλήματα.	1	2	3	4	5
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1	2	3	4	5
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	1	2	3	4	5
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	1	2	3	4	5
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	1	2	3	4	5
39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	1	2	3	4	5
40. Με αντιπροσωπεύει ικανοποιητικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	1	2	3	4	5
41. Συνεργάζομαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	1	2	3	4	5
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	1	2	3	4	5
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Φορέα.	1	2	3	4	5
44. Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	1	2	3	4	5
45. Ηγείται μιάς ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5

ΜΕΡΟΣ Β. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σημειώστε πόσο ικανοποιημένος είστε:

Καθόλου.....Πολύ

1 .Από τις συνθήκες εργασίας σας.	1	2	3	4	5	6	7
2.Από την ελευθερία να επιλέγετε οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας σας.	1	2	3	4	5	6	7
3. Από τους συναδέλφους σας.	1	2	3	4	5	6	7
4.Από την αναγνώριση που παίρνετε για την απόδοση σας.	1	2	3	4	5	6	7
5. Από τον/την άμεσα προϊστάμενό/ή σας.	1	2	3	4	5	6	7
6. Από το μέγεθος των αρμοδιοτήτων που σας δίνονται.	1	2	3	4	5	6	7
7. Από το μισθό σας.	1	2	3	4	5	6	7

8. Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας.	1	2	3	4	5	6	7
9. Από τις εργασιακές σχέσεις ανάμεσα σ'εσάς και τους συνεργάτες σας.	1	2	3	4	5	6	7
10. Από τις πιθανότητες προαγωγής σας.	1	2	3	4	5	6	7
11. Από τον τρόπο που διοικείστε.	1	2	3	4	5	6	7
12. Από τις πιθανότητες εξέλιξης (προαγωγής) σας.	1	2	3	4	5	6	7
13. Από τις ώρες εργασίας σας.	1	2	3	4	5	6	7
14. Από την ποικιλία στην εργασία σας.	1	2	3	4	5	6	7
15. Από τη σιγουριά που σας δίνει η εργασία σας (π.χ.ότι δεν πρόκειται να απολυθείτε	1	2	3	4	5	6	7

ΜΕΡΟΣ Γ

ΦΥΛΟ

Άνδρας Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ

έως 25 26-35 36 -45 46-55 55 και άνω

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Β/ΘΜΙΑ ΑΕΙ/ΤΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ

έως 2 έτη 2-5 5-10 10-20 20 και άνω

ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ

Υπάλληλος Γραφείου Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης/Τμήματος

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Στατιστικά στοιχεία Δημόσιου Τομέα

Πίνακας Π1: Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων ανά ηλικία

Ηλικία	Αριθμός Υπαλλήλων
>60	43743
50-60	168958
40-50	258280
30-40	205277
20-30	86246
<20	4174

Πηγή: ΥΔιΜΗΑ (2010)

Πίνακας Π2: Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων ανά βαθμίδα Εκπαίδευσης

Βαθμίδα Εκπαίδευσης	Αριθμός Υπαλλήλων	Ποσοστό %
ΠΕ	300905	39%
ΔΕ	212574	28%
ΕΙΔΙΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ	73305	10%
ΥΕ	69559	9%
ΤΕ	66669	9%
ΑΝΕΥ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΕΚΠ/ΣΗΣ	43540	6%

Πηγή: ΥΔιΜΗΑ (2010)

Πίνακας Π3: Αριθμός και ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων ανά φύλο

Φύλο	Αριθμός Υπαλλήλων	Ποσοστό %
ΑΝΔΡΑΣ	412607	54%
ΓΥΝΑΙΚΑ	355150	46%

Πηγή: ΥΔιΜΗΑ (2010)

Πίνακας Π4: Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων με βάση την εργασιακή τους σχέση

Εργασιακή σχέση	Αριθμός Υπαλλήλων
ΜΟΝΙΜΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ /ΔΙΚΑΣΤΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ /ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ	625738
ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	53833
ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	44811
ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ ΕΡΓΟΥ	14345
ΑΙΡΕΤΟΙ	12609
ΕΠΙ ΘΗΤΕΙΑ	7495
ΩΡΟΜΙΣΘΙΟΙ/ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΟΙ	4614
ΜΕΤΑΚΛΗΤΟΙ	1175
ΕΜΜΙΣΘΗ ΕΝΤΟΛΗ	1003
ΜΕΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΙΩΝ	493
ΠΡΟΕΔΡΟΣ, ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ, ΥΠΟΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	380

Πηγή: ΥΔιΜΗΑ (2010)



Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479
www.ekdd.gr