



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Διαφορετικά Μοντέλα Ηγεσίας και η Επίδρασή τους στην Εργασιακή Ικανοποίηση

ΜΑΝΩΛΑΚΑΚΗ ΙΟΥΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ/ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΑΘΗΝΑ, 2025

ΔΗΛΩΣΗ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου.

Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού της ΜΔΕ ανήκουν στον/στη μεταπτυχιακό/ή φοιτητή/τρια και στο επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους της ΜΔΕ ανήκουν στον/στη μεταπτυχιακό/ή φοιτητή/τρια και στον/στην επιβλέποντα/ουσα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα/ουσας) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του/της μη συμμετέχοντα/ουσας στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο.

Ο/Η Φοιτητής/Φοιτήτρια

Μανωλακάκη Ιουλία

Ο/Η Επιβλέπων/Επιβλέπουσα

Κωστόπουλος Κωνσταντίνος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη διερευνά την επιρροή των διαφόρων μοντέλων ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, με στόχο να προσδιορίσει ποια στυλ και συμπεριφορές ηγεσίας συνδέονται στενότερα με υψηλά ή χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης σε οργανωτικά περιβάλλοντα. Υιοθετήθηκε ένας ποσοτικός ερευνητικός σχεδιασμός, με τη χρήση τυποποιημένων και ψυχομετρικά επικυρωμένων εργαλείων, όπως η Παγκόσμια Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (GTL), το Ερωτηματολόγιο Υπηρετικής Ηγεσίας (SLQ-7), το Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (MLQ-SF), η Κλίμακα Αυταρχικής Ηγεσίας, η Κλίμακα Ηγεσίας Laissez-Faire και ο Σύντομος Δείκτης Επαγγελματικής Ικανοποίησης (SIJS). Ερευνήθηκαν 100 άτομα που εργάζονταν σε διάφορους τομείς απασχόλησης και εκτελούσαν διαφορετικούς εργασιακούς ρόλους. Τα αποτελέσματα της μελέτης προέκυψαν με τη χρήση περιγραφικών στατιστικών, του άλφα του Cronbach, της συσχέτισης, των t-tests, της ANOVA και της πολλαπλής παλινδρόμησης που έγιναν στο SPSS. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε ισχυρή θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά η αυταρχική ηγεσία δεν λειτούργησε όπως αναμενόταν στις αρχικές υποθέσεις. Διαπιστώθηκε ότι η laissez-faire ηγεσία είχε ουσιαστικό και θετικό ρόλο στο μοντέλο παλινδρόμησης και θα πρέπει να μελετηθεί περαιτέρω. Τα ευρήματα αυτά συμβάλλουν στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με την ηγεσία και την οργανωσιακή συμπεριφορά, ενισχύοντας τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση των στάσεων και των εμπειριών των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο.

Λέξεις-κλειδιά: Στυλ ηγεσίας· Ικανοποίηση από την εργασία· Μετασχηματιστική ηγεσία· Υπηρετική Ηγεσία· Συναλλακτική ηγεσία· Αυταρχική ηγεσία· Ηγεσία Laissez-faire· Ποσοτική έρευνα· Οργανωσιακή συμπεριφορά

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Εισαγωγή	1
1.1.	Ιστορικό και Σκεπτικό της Μελέτης	1
1.2.	Ερευνητικό πρόβλημα και Ερευνητικά Ερωτήματα	3
1.3.	Σκοπός και Στόχοι της Μελέτης	4
1.4.	Σημασία της Μελέτης.....	5
1.5.	Δομή της Διατριβής	6
2.	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	8
2.1.	Η έννοια της ηγεσίας: Ορισμοί και ιστορικές προοπτικές.....	8
2.2.	Επισκόπηση μοντέλων και στυλ ηγεσίας.....	10
2.3.	Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης: Ορισμοί και θεωρητικές βάσεις	14
2.4.	Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	21
2.5.	Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης	24
2.6.	Ερευνητικά κενά και αιτιολόγηση της μελέτης	26
2.7.	Ερευνητικές Υποθέσεις	27
3.	Μεθοδολογία	30
3.1.	Σχεδιασμός Έρευνας και Προσέγγιση	30
3.2.	Συμμετέχοντες και Στρατηγική Δειγματοληψίας.....	30
3.3.	Μέθοδοι συλλογής δεδομένων	31
3.4.	Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων	32
3.5.	Δεοντολογικά ζητήματα	32
4.	Ανάλυση και Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων	34
4.1.	Περιγραφική Στατιστική	34
4.2.	Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	42
4.3.	Απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα	45

4.4.	Απάντηση στο Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα.....	47
4.5.	Απάντηση στο Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα.....	51
4.6.	Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων	53
5.	Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	56
	Βιβλιογραφία	60
	Παράρτημα 1	65

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Εννοιολογικό Μοντέλο: Στυλ Ηγεσίας και Ικανοποίηση από την Εργασία.....	29
Διάγραμμα 2: Φύλο.....	34
Διάγραμμα 3: Ηλικιακή Ομάδα	35
Διάγραμμα 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης	35
Διάγραμμα 5: Έτη εργασιακής εμπειρίας	36
Διάγραμμα 6: Τρέχουσα θέση εργασίας	36
Διάγραμμα 7: Τύπος απασχόλησης/ Τομέας	37
Διάγραμμα 8: Τύπος σύμβασης εργασίας.....	37
Διάγραμμα 9: Οργανωτικό μέγεθος (αριθμός εργαζομένων)	38
Διάγραμμα 10: Διάρκεια απασχόλησης στον τρέχοντα οργανισμό	39
Διάγραμμα 11: Χώρα απασχόλησης	39

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Μέσες Βαθμολογίες Διαστάσεων.....	40
Πίνακας 2: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	42
Πίνακας 3: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Υπηρετικής Ηγεσίας.....	43
Πίνακας 4: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Συναλλακτική Ηγεσία	43
Πίνακας 5: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Αυταρχικής Ηγεσίας.....	43
Πίνακας 6: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Laissez-Faire.....	44
Πίνακας 7: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Επαγγελματικής Ικανοποίησης	44
Πίνακας 8: T-test με βάση το φύλο.....	46
Πίνακας 9: ANOVA με την ηλικία	47
Πίνακας 10: Ανάλυση συσχέτισης Pearson μεταξύ του Σύντομου Δείκτη Εργασιακής Ικανοποίησης (SIJS) και καθεμιάς από τις πέντε διαστάσεις ηγεσίας	48
Πίνακας 11: Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση	51
Πίνακας 12: Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση	52

1. Εισαγωγή

1.1. Ιστορικό και Σκεπτικό της Μελέτης

Η ηγεσία έχει αναγνωριστεί εδώ και καιρό ως βασικός παράγοντας που επηρεάζει την οργανωτική επιτυχία, την απόδοση των εργαζομένων και το συνολικό κλίμα στο χώρο εργασίας (Danişman, Tosuntaş and Karadağ, 2015). Οι σύγχρονοι οργανισμοί θεωρούν την ηγεσία ως μια διαφορετική διαδικασία από την απλή ιεραρχική εξουσία, επειδή επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους, τι τους παρακινεί και πόσο ικανοποιημένοι γίνονται. Η επείγουσα ανάγκη κατανόησης των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας και των αποτελεσμάτων τους για τους εργαζόμενους έχει αυξηθεί λόγω των γρήγορων οργανωτικών αλλαγών και της ποικιλομορφίας του εργατικού δυναμικού, καθώς και της αυξημένης εστίασης στην ευημερία των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασιακή ικανοποίηση έχει αναδειχθεί ως κεντρική κατασκευή, ευρέως αναγνωρισμένη όχι μόνο για τις επιπτώσεις της στην ατομική παραγωγικότητα και δέσμευση αλλά και για την ευρύτερη επιρροή της στην οργανωτική ανθεκτικότητα, την καινοτομία και τη βιωσιμότητα

Η σπουδαιότητα των διαδικασιών ηγεσίας στο πλαίσιο οργανωτικών περιβαλλόντων είναι εμφανής στον τρόπο με τον οποίο το θέμα αυτό έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου, καθώς και στον εκτεταμένο όγκο των ερευνών που έχουν αφιερωθεί σε αυτό (Bono and Judge, 2004). Η ηγεσία θεωρείται ένας από τους θεμελιώδεις παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ενός οργανισμού. Σε ατομικό επίπεδο, πολυάριθμες μελέτες έχουν επικεντρωθεί σε πτυχές που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και τη συνολική υγεία και ευημερία των εργαζομένων. Ερευνητές εξέτασαν την επίδραση των διαφόρων στυλ ηγεσίας στα ποσοστά κύκλου εργασιών του οργανισμού, στη συχνότητα εμφάνισης άγχους μεταξύ των εργαζομένων, ιδίως όσον αφορά το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης, και στο φαινόμενο της αποξένωσης των εργαζομένων.

Θεμελιώδεις παράγοντες όπως η αναγνώριση, η δικαιοσύνη, η συμμετοχή και η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην καλλιέργεια ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος. Η αναγνώριση ικανοποιεί τις εγγενείς ανάγκες των εργαζομένων για εκτίμηση και ένταξη, ενισχύοντας σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία και βελτιώνοντας το συνολικό ηθικό (Maslow, 1943). Η δικαιοσύνη, η οποία

νοείται ως η αντίληψη της οργανωσιακής δικαιοσύνης, όχι μόνο επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία αλλά και ενισχύει τα αισθήματα σεβασμού και αξίας μεταξύ των εργαζομένων, συμβάλλοντας έτσι σε ένα πιο συνεκτικό και παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον (Greenberg, 1990). Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων ενισχύει περαιτέρω την εργασιακή ικανοποίηση προωθώντας την αίσθηση της ιδιοκτησίας και της ενδυνάμωσης, η οποία με τη σειρά της ενισχύει τη δέσμευση και τα επίπεδα απόδοσης. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία διακρίνεται από την ικανότητά της να εμπνέει και να ενεργοποιεί τους εργαζόμενους, συνδέεται στενά με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Το σκεπτικό για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης πηγάζει από την αναγνώριση ότι τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το εργασιακό τους περιβάλλον, την αυτονομία, την αναγνώριση και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Τα στυλ ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων των μετασχηματιστικών, των συναλλακτικών, των υπηρετικών, των αυθεντικών και των *laissez-faire*, δημιουργούν διαφορετικά συστήματα αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων για τον καθορισμό στόχων και την υποστήριξη κινήτρων. Οι ψυχολογικές και συναισθηματικές και επαγγελματικές εμπειρίες των εργαζομένων συγχωνεύονται με τις αλληλεπιδράσεις τους στον εργασιακό χώρο, οι οποίες καθορίζουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησής τους. Τα ερευνητικά στοιχεία δείχνουν ότι η υποστηρικτική ηγεσία σε συνδυασμό με τεχνικές ενδυνάμωσης μαζί με ηθικά πρότυπα συμπεριφοράς οδηγούν σε ανώτερη εργασιακή ικανοποίηση, αλλά η αυταρχική ηγεσία ή η απύσχα διοίκηση οδηγεί συχνά σε δυσαρέσκεια των εργαζομένων και πρόθεση να εγκαταλείψουν την εργασία τους (Pizzolitto, Verna and Venditti, 2022).

Η εργαστηριακή έρευνα στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων έχει παράγει εκτενή ευρήματα, αλλά δεν έχει ακόμη προσδιορίσει σε βάθος την υποκειμενικότητα των εργαζομένων προς τα μοντέλα ηγεσίας που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία σε διαφορετικούς χώρους εργασίας. Πραγματοποιώντας μια σε βάθος ποιοτική διερεύνηση μέσω συνεντεύξεων, η παρούσα μελέτη επιδιώκει να καταγράψει τις πλούσιες, βιωμένες εμπειρίες των εργαζομένων, παρέχοντας πληροφορίες για το πώς βιώνονται τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας στην πράξη και πώς μεταφράζονται σε αντιλήψεις ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας στην εργασία.

Ο σημερινός εργασιακός χώρος παρουσιάζει τεχνολογικές αλλαγές και καταστάσεις απομακρυσμένης εργασίας μαζί με αυξημένη ευαισθητοποίηση σε θέματα ψυχικής υγείας, γεγονός που απαιτεί από τους οργανισμούς να μελετήσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μέσω της αντίληψης των εργαζομένων. Τα ιεραρχικά οργανωτικά μοντέλα δεν ευθυγραμμίζονται πλέον αποτελεσματικά με τις σύγχρονες ανάγκες των εργαζομένων που περιλαμβάνουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και την ουσιαστική δέσμευση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αποκάλυψη της σχέσης μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, διότι συμβάλλει στη δημιουργία υποστηρικτικών χώρων εργασίας και στη διατήρηση των εργαζομένων και στην εκπλήρωση των στρατηγικών τους στόχων.

1.2. Ερευνητικό πρόβλημα και Ερευνητικά Ερωτήματα

Αν και η ηγεσία έχει μελετηθεί εκτενώς σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια, οι συγκεκριμένοι μηχανισμοί μέσω των οποίων τα μοντέλα ηγεσίας επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία παραμένουν ανεπαρκώς κατανοητοί. Ενώ πολυάριθμες μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι το στυλ ηγεσίας αποτελεί σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης, μεγάλο μέρος αυτής της έρευνας βασίζεται σε τυποποιημένες έρευνες και αναλύσεις που ενδέχεται να μην αποτυπώνουν πλήρως την πολυπλοκότητα και τις υποκειμενικές εμπειρίες των εργαζομένων. Η έρευνα δείχνει ένα συνεχιζόμενο κενό, επειδή οι επιστήμονες εξακολουθούν να μην έχουν προηγμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι στην πράξη βιώνουν τις διαφορετικές προσεγγίσεις ηγεσίας και πώς αυτές οι αντιλήψεις συνδέονται με τα ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία σε διάφορα οργανωτικά περιβάλλοντα. Το σημερινό εργασιακό περιβάλλον απαιτεί μια σε βάθος εξέταση των εμπειριών των εργαζομένων με τις διαφορετικές ηγετικές προσεγγίσεις, διότι ο σύγχρονος εργασιακός χώρος επικεντρώνεται περισσότερο στη δημιουργία σχέσεων και στην ηθική συμπεριφορά και στη συμμετοχή των εργαζομένων.

Η παρούσα μελέτη διερευνά τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα μοντέλα ηγεσίας που καθορίζουν τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Πρόκειται να καθορίσει ποια μοντέλα ηγεσίας δημιουργούν το πιο ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό και να προσδιορίσει ποιες συμπεριφορές ηγεσίας οι εργαζόμενοι συνδέουν με θετικές ή αρνητικές εμπειρίες στο χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι πρόκειται να προσδιορίσουν

ποιες ηγετικές ιδιότητες στο πλαίσιο διαφορετικών μοντέλων από τη μετασχηματιστική έως την υπηρεσιακή ηγεσία και από το συναλλακτικό έως το αυταρχικό στυλ δημιουργούν το πιο ικανοποιημένο και παρακινημένο εργασιακό περιβάλλον.

Για την αντιμετώπιση αυτού του ερευνητικού προβλήματος, η μελέτη καθοδηγείται από τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Κατά πόσο αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τα διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας στο πλαίσιο του οργανωτικού τους περιβάλλοντος ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά;
2. Κατά πόσο τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων;
3. Ποιο στυλ ηγεσίας είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία;

Τα ερευνητικά ερωτήματα δημιουργούν μια πορεία για την ενίσχυση της κατανόησης της δυναμικής της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης με τη διερεύνηση των προοπτικών των εργαζομένων, η οποία ενισχύει την ποσοτική γνώση με ποιοτικά δεδομένα.

1.3. Σκοπός και Στόχοι της Μελέτης

Η παρούσα μελέτη διερευνά τη σχέση μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων με τη χρήση ποιοτικής μεθοδολογίας. Πιο συγκεκριμένα, μελετά τις υποκειμενικές εμπειρίες των εργαζομένων, διότι στοχεύει να ανακαλύψει πώς γίνονται αντιληπτοί οι ηγέτες σε πραγματικές εργασιακές καταστάσεις και πώς αυτές οι αντιλήψεις διαμορφώνουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Με τον τρόπο αυτό, η μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλει στον ακαδημαϊκό διάλογο για την ηγεσία και την οργανωσιακή συμπεριφορά προσφέροντας βαθύτερες γνώσεις σχετικά με την αλληλεπίδραση μεταξύ της δυναμικής της ηγεσίας και της ευημερίας των εργαζομένων.

Η παρούσα έρευνα έχει τρεις συγκεκριμένους στόχους. Αρχικά καθιερώνει μια μέθοδο για τον προσδιορισμό και την εξέταση των εντυπώσεων των εργαζομένων σχετικά με τα συστήματα ηγεσίας παράλληλα με τις συμπεριφορές που συνδέονται με κάθε μοντέλο. Επιπλέον πρόκειται να αποκαλύψει πληροφορίες σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα διάφορα στυλ ηγεσίας τα οποία περιλαμβάνουν τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική, τη υπηρετική και τη laissez-faire ηγεσία. Ο

δεύτερος στόχος της είναι να εξετάσει τις επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων μαζί με την εργασιακή δέσμευση και τα κίνητρα καθώς και την επαγγελματική εκπλήρωση μέσω διαφόρων εμπειριών ηγεσίας. Τελικός στόχος της έρευνας είναι να παράσχει στους οργανωτικούς ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη εφαρμόσιμες οδηγίες σχετικά με τις μεθόδους ηγεσίας που οδηγούν στη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία και οδηγούν σε καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα.

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει τόσο σε θεωρητικό βάθος στην έρευνα για την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση όσο και σε πρακτικές συστάσεις για οργανισμούς που επιδιώκουν καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα. Το σύγχρονο οργανωτικό τοπίο επιβάλλει την πρακτική κατανόηση των αποτελεσμάτων της ηγεσίας, διότι η ικανοποίηση των εργαζομένων διαδραματίζει αναπόσπαστο ρόλο στην οργανωτική επιτυχία, καθώς και στη διατήρηση των εργαζομένων και την καινοτομία.

1.4. Σημασία της Μελέτης

Η σημασία αυτής της έρευνας έγκειται στην υποστήριξή της στην ανάπτυξη της θεωρίας της ηγεσίας και στην πρακτική εφαρμογή των μοντέλων ηγεσίας για τους οργανισμούς. Η έρευνα αναλύει τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις δραστηριότητες ηγεσίας για να δημιουργήσει νέα γνώση σχετικά με την ερμηνεία των εμπειριών ηγεσίας σε ατομικό επίπεδο και τα αποτελέσματα της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας.

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης παράγουν ουσιαστικές επιπτώσεις που επηρεάζουν τόσο την ανάπτυξη της ηγεσίας και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων όσο και τις πρακτικές χάραξης οργανωτικής πολιτικής. Η οργανωτική επιτυχία απαιτεί βαθιά κατανόηση των στοιχείων ηγεσίας που δημιουργούν εργασιακή ικανοποίηση, διότι το σημερινό εργασιακό τοπίο χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό ταλέντων, υψηλά ποσοστά εναλλαγής και αυξημένες απαιτήσεις ευημερίας των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας θα βοηθήσουν στην καθοδήγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης ηγεσίας, ενώ παράλληλα θα κατευθύνουν τη δημιουργία ηγετικών ικανοτήτων με επίκεντρο τον εργαζόμενο, οι οποίες βοηθούν τους οργανισμούς να δημιουργήσουν συστήματα διαχείρισης για αυξημένα ποσοστά ικανοποίησης και διατήρησης. Οι ηγέτες που κατανοούν την πραγματικότητα των εργαζομένων διατηρούν καλύτερες ικανότητες για τη δημιουργία ευνοϊκών οργανωτικών περιβαλλόντων που οδηγούν σε υψηλότερη παραγωγικότητα και μειωμένες δαπάνες που συνδέονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων και τα ποσοστά κύκλου εργασιών.

Τέλος, η μελέτη έχει ευρύτερη κοινωνική σημασία, καθώς εξετάζει τη σημασία των ηθικών, περιεκτικών και ενδυναμωτικών πρακτικών ηγεσίας για την προώθηση υγιέστερων και πιο βιώσιμων εργασιακών περιβαλλόντων. Υπό το πρίσμα των σύγχρονων προκλήσεων, όπως η απομακρυσμένη εργασία, η αυξημένη ποικιλομορφία και η αυξανόμενη εστίαση στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση θετικών εμπειριών στο χώρο εργασίας δεν ήταν ποτέ πιο κρίσιμος. Η έρευνα προωθεί μεθόδους ηγεσίας που αναγνωρίζουν τις φωνές των εργαζομένων και κατανοούν τις οργανωτικές πραγματικότητες τους για την ενίσχυση των ανθρώπινων αλληλεπιδράσεων στον χώρο εργασίας.

1.5. Δομή της Διατριβής

Η παρούσα διατριβή είναι οργανωμένη σε πέντε κύρια κεφάλαια, καθένα από τα οποία εξυπηρετεί έναν ξεχωριστό ρόλο στην υποστήριξη του ερευνητικού στόχου της διερεύνησης της σχέσης μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η δομή είναι λογικά διατεταγμένη ώστε να οδηγεί τον αναγνώστη στις θεωρητικές βάσεις, τη μεθοδολογία της έρευνας, την ανάλυση των δεδομένων και τα τελικά συμπεράσματα της μελέτης.

Το κεφάλαιο 2 παρέχει μια κριτική σύνθεση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας σχετικά με την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση. Στην αρχή περιγράφει τι σημαίνει ηγεσία και παρέχει ιστορικό υπόβαθρο για να εξηγήσει την ανάπτυξη των θεωριών ηγεσίας. Στη συνέχεια, η συζήτηση προχωρά στη μάθηση σημαντικών στυλ ηγεσίας, όπως για παράδειγμα το μετασχηματιστικό, το υπηρετικό, το συναλλακτικό, το αυταρχικό και το laissez-faire. Συζητείται επίσης η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιώντας τόσο παλιές όσο και νέες προσεγγίσεις στον τομέα. Εξηγεί τα κύρια στοιχεία που παίζουν ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση στην εργασία. Στις τελευταίες ενότητες εξετάζεται η εμπειρική σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, με αποκορύφωμα τον εντοπισμό ερευνητικών κενών και την αιτιολόγηση της παρούσας μελέτης.

Το 3^ο κεφάλαιο περιγράφει τον ερευνητικό σχεδιασμό που υιοθετήθηκε για την αντιμετώπιση των στόχων της μελέτης. Παρουσιάζει τους λόγους για την επιλογή ποσοτικής μεθόδου και περιγράφει την τεχνική που χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή των συμμετεχόντων. Περιγράφεται συνοπτικά ο τρόπος τυποποίησης των εργαλείων συλλογής δεδομένων και οι ψυχομετρικές πληροφορίες που μοιράζονται σχετικά με αυτά.

Περιγράφεται συνοπτικά ο τρόπος συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων με τη χρήση του SPSS και οι συγκεκριμένες δοκιμές που απαιτούνται (π.χ. ανάλυση αξιοπιστίας, συσχετίσεις, t-tests, ANOVA και πολλαπλή παλινδρόμηση). Τέλος, το κεφάλαιο εξετάζει τις δεοντολογικές εκτιμήσεις που σχετίζονται με τη μελέτη, συμπεριλαμβανομένης της συγκατάθεσης μετά από ενημέρωση και της εμπιστευτικότητας των συμμετεχόντων.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζονται τα εμπειρικά ευρήματα που προέκυψαν από τις στατιστικές αναλύσεις. Ξεκινά με περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των δημογραφικών δεδομένων του δείγματος και στη συνέχεια παρουσιάζει τα αποτελέσματα για κάθε ερευνητικό ερώτημα. Οι αναλύσεις περιλαμβάνουν εκτιμήσεις αξιοπιστίας για όλες τις κλίμακες, πίνακες συσχέτισης για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και επαγωγικές στατιστικές για την εξέταση των ομαδικών διαφορών και των προγνωστικών σχέσεων. Τα ευρήματα παρουσιάζονται με δομημένο τρόπο με συνοδευτικούς πίνακες και ερμηνεύονται σε σχέση με τις αρχικές ερευνητικές υποθέσεις.

Το τελευταίο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 5) συνθέτει τα κύρια ευρήματα της μελέτης και συζητά τις θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις τους. Επανεξετάζει τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις, τονίζοντας ποιες υποστηρίχθηκαν ή καταρρίφθηκαν από τα δεδομένα. Οι συγγραφείς παραδέχονται τις αδυναμίες της μελέτης και προτείνουν τομείς για βελτίωση και περαιτέρω έρευνα σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της ηγεσίας σε διάφορες εταιρείες. Στο τέλος του κεφαλαίου δίνονται χρήσιμες συμβουλές προς τους διευθυντές και τους ειδικούς σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού που επιθυμούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω καλών ηγετικών δεξιοτήτων.

2. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Η έννοια της ηγεσίας: Ορισμοί και ιστορικές προοπτικές

Στον τομέα της λογοτεχνίας, η ηγεσία έχει εννοιολογηθεί ποικιλοτρόπως από φιλοσόφους, διανοούμενους, ερευνητές και τους ίδιους τους ηγέτες. Υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί, καθένας από τους οποίους δίνει έμφαση σε διαφορετικές πτυχές της ηγεσίας. Ο Stogdill (1974) σημείωσε χαρακτηριστικά: «Υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί της ηγεσίας όσοι και τα πρόσωπα που μπορεί να προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια» (σ. 7), υπογραμμίζοντας την πολλαπλότητα των ερμηνειών. Η προσπάθεια ορισμού της ηγεσίας έχει από καιρό γοητεύσει τους ερευνητές (House et al., 2004) ωστόσο, η επιστημονική διερεύνηση παραμένει ανεπαρκής σε διαφορετικά πολιτισμικά και συγκυριακά πλαίσια. Σύμφωνα με το OxfordDictionaryOnline τη χαρακτηρίζει ως «το σύνολο των χαρακτηριστικών που καθιστούν έναν καλό ηγέτη». Δηλαδή, υπογραμμίζει την έννοια της ηγεσίας ως ικανότητα ή αστερισμό χαρακτηριστικών που επιτρέπουν σε κάποιον να καθοδηγεί τους άλλους, και πιο συγκεκριμένα το λεξικό της Οξφόρδης συνδέει ρητά την ηγεσία με τις ιδιότητες ενός «καλού» ηγέτη.

Μια συναίνεση μεταξύ των μελετητών υποδεικνύει ότι η ηγεσία δεν πρέπει να γίνεται αντιληπτή ως ένα μεμονωμένο γεγονός αλλά ως μια εξελισσόμενη διαδικασία. Η ηγεσία απεικονίζεται έτσι ως ένα δυναμικό φαινόμενο που τα άτομα μαθαίνουν και τελειοποιούν με την πάροδο του χρόνου. Ακόμη και εκείνοι που θεωρούνται «φυσικοί ηγέτες» περνούν από αναπτυξιακά στάδια όπου οι ικανότητές τους μπορούν είτε να ανθίσουν είτε να μειωθούν. Η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο παρακινεί ή επηρεάζει τους άλλους για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων, αναδεικνύοντας την αλληλεπίδραση μεταξύ κινήτρων, αυτοεκτίμησης και επίτευξης. Η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης των εργαζομένων επηρεάζεται σημαντικά από το στυλ και τις δεξιότητες του ηγέτη.

Ο Malik (2012) τόνισε την ηγεσία ως μια διαδικασία που είναι παρατηρήσιμη και κατανοητή, επηρεάζοντας προσωπικούς, οργανωτικούς και κοινωνικούς τομείς. Ο Drucker (1988) διατύπωσε ομοίως την ηγεσία ως την πράξη της έμπνευσης των ατόμων να εργαστούν προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων μέσω της παρακίνησης και όχι του εξαναγκασμού. Σε αυτούς τους ποικίλους ορισμούς, αναδύονται επαναλαμβανόμενοι βασικοί όροι, όπως η διαδικασία, η παρακίνηση, η ενθάρρυνση, η επίτευξη στόχων και η προσωπική σύνδεση. Αυτό υποδηλώνει ότι η ηγεσία περιλαμβάνει

βασικά την καλλιέργεια ενός προσωπικού δεσμού με τους οπαδούς, εμπνέοντάς τους μάλλον παρά εξαναγκάζοντάς τους προς την κατεύθυνση κοινών στόχων.

Ο Stogdill (1950) συνέβαλε περαιτέρω περιγράφοντας την ηγεσία ως τη διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών μιας οργανωμένης ομάδας για τον καθορισμό και την επίτευξη στόχων. Εντόπισε διάφορα αξιοσημείωτα στοιχεία: η ηγεσία ως εξελισσόμενη διαδικασία- η ηγεσία ως κινητήρια δύναμη- και η ηγεσία ως περιλαμβάνουσα τόσο τον καθορισμό στόχων όσο και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Αν και η έμφαση που έδωσε σε μια «οργανωμένη ομάδα» μπορεί να φαίνεται περιοριστική, είναι λογικό να ερμηνευτεί ότι η ηγεσία μπορεί αρχικά να προκύψει μέσα σε μη οργανωμένες συλλογικότητες, εξελισσόμενη παράλληλα με την ωρίμανση τόσο της ηγεσίας όσο και της οργάνωσης της ομάδας.

Ο όρος «ηγεσία» έχει συχνά χαρακτηριστεί μέσω της ευρείας και κάπως διφορούμενης φράσης «καθοδήγηση των δραστηριοτήτων», ένας ορισμός που μπορεί ακούσια να περιλαμβάνει τις έννοιες του εξαναγκασμού, καθώς η καθοδήγηση μπορεί να συνεπάγεται τον εξαναγκασμό των άλλων να ενεργήσουν. Μια παρόμοια προοπτική, ορίζει την ηγεσία ως την άσκηση δύναμης και επιρροής για την ενθάρρυνση της συλλογικής δράσης προς την επίτευξη κοινών στόχων. Η διατύπωσή του, «εφαρμογή δύναμης και επιρροής», είναι αξιοσημείωτη διότι μπορεί να υποδηλώνει τη δυνατότητα εξαναγκασμού στο πλαίσιο των πρακτικών ηγεσίας. Παρομοίως, οι Katz και Kahn (1978) αναφέρθηκαν στην ηγεσία ως «...την αύξηση της επιρροής πέρα από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνήθειες οδηγίες του οργανισμού» (σ. 528), υπογραμμίζοντας και πάλι την ηγεσία ως μια διαδικασία που εκτείνεται πέρα από την απλή τήρηση των οργανωτικών κανόνων, διατηρώντας παράλληλα μια σύνδεση με το δομημένο περιβάλλον των οργανισμών, απηχώντας την προηγούμενη έμφαση του Stogdill (1950) στις «οργανωμένες ομάδες» (σ. 3).

Ο Kotter (1988) εισήγαγε μια ενδιαφέρουσα απόχρωση, ορίζοντας την ηγεσία ως «τη διαδικασία μετακίνησης μιας ομάδας (ή ομάδων) προς κάποια κατεύθυνση μέσω κυρίως μη εξαναγκαστικών μέσων» (σ. 16). Η διατύπωσή του, ιδίως η συμπερίληψη του «κυρίως», υπονοεί ότι τα καταναγκαστικά μέτρα δεν αποκλείονται εντελώς από τις πρακτικές ηγεσίας, αφήνοντας ανοιχτό το ενδεχόμενο ότι, υπό ορισμένες συνθήκες, ο εξαναγκασμός μπορεί να διαδραματίσει κάποιο ρόλο. Ο Prentice (1961) συνέβαλε περαιτέρω περιγράφοντας την ηγεσία ως «την επίτευξη ενός στόχου μέσω της καθοδήγησης των ανθρώπινων βοηθών. Ηγέτης είναι εκείνος που επιστρατεύει με επιτυχία

τους ανθρώπινους συνεργάτες του για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων» (σ. 143). Εδώ, ο Prentice έδωσε έμφαση στην επιτυχία ως καθοριστικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας, υποδηλώνοντας ότι η επίτευξη των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την αναγνώριση κάποιου ως ηγέτη, μια έννοια που εγείρει κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με το καθεστώς των ατόμων που αποτυγχάνουν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο Gardner (1990) επέκτεινε το θέμα της επίτευξης στόχων προτείνοντας ότι η ηγεσία περιλαμβάνει την επίτευξη ομαδικών σκοπών, που διευκολύνεται όχι μόνο από τους ηγέτες αλλά και από τους καινοτόμους, τους επιχειρηματίες και τους στοχαστές, παράλληλα με τους πόρους και τη δυναμική των συστημάτων αξιών και της κοινωνικής συνοχής (σ. 38).

Οι Jacob και Jaques (1990) υπογράμμισαν ομοίως ότι η ηγεσία περιλαμβάνει *«μια διαδικασία που δίνει σκοπό ή ουσιαστική κατεύθυνση στη συλλογική προσπάθεια και προκαλεί την πρόθυμη προσπάθεια να δαπανηθεί για την επίτευξη του σκοπού»* (σ. 281), ενισχύοντας τη σημασία του εθελοντισμού και του κοινού σκοπού. Μια ευρύτερη, αν και περιορισμένη από άποψη πλαισίου, προσέγγιση, περιγράφει την ηγεσία ως *«έναν τρόπο ζωής αφοσίωσης στην ακαδημαϊκή κοινότητα και το επάγγελμα»* (σ. 22), παρουσιάζοντας την ηγεσία ως μια διαρκή δέσμευση, περιορίζοντάς την όμως στο ακαδημαϊκό περιβάλλον. Η Bass (2019) συμπύκνωσε περαιτέρω την πολυπλοκότητα της ηγεσίας περιγράφοντάς την ως *«έναν πολύπλοκο συνδυασμό ανθρώπινων ιδιοτήτων και ενεργειών»* (σ. 1). Ο ποικίλος και ενίοτε αντιφατικός χαρακτήρας αυτών των ερμηνειών καταδεικνύει τη βαθιά πρόκληση της διατύπωσης ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού της ηγεσίας

2.2. Επισκόπηση μοντέλων και στυλ ηγεσίας

Η ηγεσία εννοείται γενικά ως η τέχνη του να επηρεάζεις τους άλλους ώστε να αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους για την επίτευξη καθηκόντων, στόχων ή έργων (Cohen, 1990). Οι θεωρίες της ηγεσίας έχουν εξελιχθεί ιστορικά, αντανακλώντας διάφορες ιδιαιτερότητες με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι ανθρώπινες κοινωνίες και οι περιστάσεις τους έχουν αλλάξει (Middlehurst, 2008). Κατά τη διάρκεια αυτής της εξέλιξης, έχουν αναδειχθεί διάφορα στυλ ηγεσίας, καθένα από τα οποία χαρακτηρίζεται από διακριτά χαρακτηριστικά και επιπτώσεις στην οργανωτική δυναμική.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ορίζεται από χαρισματική επιρροή, αποτελεσματική επικοινωνία, μεγάλη έμφαση στις σχέσεις και εξατομικευμένη εξέταση. Οι ηγέτες που

λειτουργούν σε αυτό το πλαίσιο ενισχύουν την αφοσίωση μέσω κοινών στόχων, γεγονός που ενισχύει την παραγωγικότητα, το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Burns, 1978). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βασίζονται στην εξιδανικευμένη επιρροή, την εμπνευσμένη παρακίνηση, την πνευματική διέγερση και την εξατομικευμένη υποστήριξη για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων. Ενθαρρύνουν τα άτομα να ξεπεράσουν τις αρχικές τους προσδοκίες και τα αντιληπτά όριά τους, εμπνέοντας τους οπαδούς να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα και να δώσουν προτεραιότητα στους συλλογικούς και οργανωτικούς στόχους. Τέτοιοι ηγέτες θεωρούνται παράγοντες αλλαγής που εμπλέκουν ενεργά τους υπαλλήλους τους στην αποστολή του οργανισμού και καλλιεργούν ένα περιβάλλον που ευνοεί τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη. Σε αντίθεση με τις πιο συναλλακτικές προσεγγίσεις, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συσχετιστεί με σημαντικές βελτιώσεις στην οργανωτική απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία σε διάφορα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένης της υγειονομικής περίθαλψης και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία δίνει έμφαση σε διαδικασίες αναγνώρισης, ανταμοιβής και τιμωρίας, όπου οι διορθωτικές ενέργειες εξαρτώνται από την απόδοση των εργαζομένων. Σε τέτοια περιβάλλοντα, το προσωπικό συνήθως εργάζεται ανεξάρτητα και υπάρχει ελάχιστη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, των οποίων η δέσμευση στον οργανισμό συχνά παραμένει βραχυπρόθεσμη (Avolio, Bass and Jung, 1999). Αυτό το στυλ ηγεσίας αποτυγχάνει να καλλιεργήσει την εμπιστοσύνη μεταξύ ηγετών και οπαδών, δεν δίνει απαραίτητα προτεραιότητα σε ηθικές εκτιμήσεις και, αντίθετα, βασίζεται σε εξωγενή κίνητρα για την προώθηση προσωπικών συμφερόντων. Πρωταρχικός του στόχος είναι η δημιουργία αμοιβαία επωφελών συμφωνιών που ικανοποιούν τους άμεσους στόχους τόσο των ηγετών όσο και των υφισταμένων. Η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται συχνά με χαρακτηριστικά όπως η στασιμότητα, ο εγωκεντρισμός και ο έλεγχος των υφισταμένων. Αν και η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να μην προκαλεί τον ίδιο βαθμό ενθουσιασμού με τη μετασχηματιστική ηγεσία, η έρευνα δείχνει ότι η δομημένη φύση της μπορεί να εξασφαλίσει επαρκή απόδοση του έργου και βραχυπρόθεσμα κέρδη, ιδίως σε σταθερά ή συνήθη λειτουργικά πλαίσια. Μελέτες που συγκρίνουν αυτές τις δύο προσεγγίσεις δείχνουν ότι, ενώ και τα δύο στυλ μπορούν να επηρεάσουν θετικά τα αποτελέσματα, το μετασχηματιστικό παράδειγμα ασκεί γενικά μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση και την οργανωτική ανάπτυξη.

Μια περαιτέρω υποδιαίρεση της συναλλακτικής ηγεσίας είναι το στυλ *laissez-faire*, το οποίο χαρακτηρίζεται από την αποφυγή της ευθύνης και την ελάχιστη συμμετοχή. Συχνά αναφέρεται ως η «απουσία ηγεσίας» και θεωρείται ευρέως αναποτελεσματική, επειδή μειώνει την εμπιστοσύνη τόσο στους προϊσταμένους όσο και στις οργανωτικές δομές (Tosunoglu and Ekmekci, 2016). Στην ηγεσία *laissez-faire*, στους οπαδούς παρέχεται πλήρης αυτονομία για τη λήψη αποφάσεων κατά την απουσία του ηγέτη, γεγονός που την τοποθετεί ως το πιο παθητικό στυλ ηγεσίας στο φάσμα της ηγεσίας. Ενώ μια τέτοια συμπεριφορά «*hands-off*» μπορεί να είναι κατάλληλη σε περιβάλλοντα όπου οι οπαδοί έχουν υψηλή εξειδίκευση και χρειάζονται λίγη καθοδήγηση, μπορεί να οδηγήσει σε ασάφεια και μειωμένη απόδοση σε λιγότερο αυτόνομα περιβάλλοντα. Στον αντίποδα, η αυταρχική ηγεσία -αν και εμφανίζεται λιγότερο συχνά στη σύγχρονη εμπειρική εργασία- δίνει έμφαση στον συγκεντρωτικό έλεγχο και την αυστηρή ιεραρχική δομή. Η αυταρχική προσέγγιση επιβάλλει άμεσες εντολές και επιβάλλει τη συμμόρφωση μέσω μιας απροκάλυπτης σχέσης εντολής-ελέγχου, η οποία έρχεται σε έντονη αντίθεση με τα ενδυναμωτικά και συμμετοχικά στοιχεία της μετασχηματιστικής, υπηρετικής και αυθεντικής ηγεσίας. Παρά την αυξανόμενη εστίαση στα προσαρμοστικά μοντέλα ηγεσίας, η έρευνα υπογραμμίζει ότι τόσο το *laissez-faire* όσο και το αυταρχικό στυλ μπορεί να είναι επιζήμια για την οργανωτική συνοχή και την ικανοποίηση των εργαζομένων, εάν χρησιμοποιούνται υπερβολικά ή εφαρμόζονται ακατάλληλα (Judge&Piccolo, 2004).

Το μοντέλο υπηρετικής ηγεσίας δίνει έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων, ενώ ταυτόχρονα προωθεί τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, ιδίως σε διεπιστημονικά και ηθικά θεμελιωμένα πλαίσια. Μέσω της ενσυναίσθησης, της ενεργητικής ακρόασης και της ισχυρής ηθικής πυξίδας, οι υπηρετικοί ηγέτες δίνουν προτεραιότητα στην ανάπτυξη και την ευημερία των ομάδων τους. Στοχεύουν στην ενδυνάμωση των άλλων με τον καταμερισμό της εξουσίας, θέτοντας τις ανάγκες των άλλων σε προτεραιότητα και προωθώντας τόσο την ατομική ανάπτυξη όσο και την αυξημένη απόδοση. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στον προγραμματισμό των επιδόσεων, την τακτική καθοδήγηση και το άνοιγμα στη μάθηση από τους άλλους, συχνά εις βάρος της προσωπικής ανέλιξης.

Η ηγεσία συντονισμού, από την άλλη πλευρά, χαρακτηρίζεται από ηγέτες που παρουσιάζουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη. Αυτοί οι ηγέτες είναι συντονισμένοι με τη συναισθηματική δυναμική γύρω τους, χρησιμοποιώντας την ενσυναίσθηση και τη

συναισθηματική ρύθμιση για να προωθήσουν ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης και να δημιουργήσουν ένα κλίμα αισιοδοξίας που εμπνέει τη δέσμευση και τη δέσμευση. Υποστηρίζουν, αναπτύσσουν και συμπεριλαμβάνουν τους άλλους ακόμη και σε δύσκολες συνθήκες, αξιοποιώντας τη συναισθηματική τους νοημοσύνη για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον πλήρους δέσμευσης και αξιοποίησης των δυνατοτήτων τους.

Η παθητική-αποφευκτική ηγεσία ορίζεται από την απροθυμία του ηγέτη να αναλάβει την ευθύνη ή να αντιμετωπίσει τα προβλήματα προληπτικά. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν υπό μια τέτοια ηγεσία βιώνουν ένα αίσθημα αποπροσανατολισμού λόγω της απουσίας σαφούς καθοδήγησης, με αποτέλεσμα συχνά υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών και χαμηλή διατήρηση των εργαζομένων (Hetland, Sandal and Johnsen, 2007). Οι ηγέτες αυτού του τύπου παρεμβαίνουν συνήθως μόνο αφού τα ζητήματα έχουν κλιμακωθεί και συχνά αποφεύγουν εντελώς τη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, η αυθεντική ηγεσία διακρίνεται από ένα ειλικρινές και άμεσο στυλ, που εδράζεται σε τέσσερα κεντρικά στοιχεία: αυτογνωσία, εσωτερικευμένη ηθική προοπτική, ισορροπημένη επεξεργασία πληροφοριών και σχεσιακή διαφάνεια (Northouse, 2013). Οι αυθεντικοί ηγέτες ασκούν μη αυταρχικές, ηθικές και διαφανείς συμπεριφορές, με στόχο να καλλιεργήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης, ισορροπίας και στενότητας με τους οπαδούς τους. Αυτό το στυλ προωθεί την ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών και σέβεται τις προοπτικές των εργαζομένων, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και αμοιβαίου σεβασμού. Οι αυθεντικοί ηγέτες διατυπώνουν σαφή οράματα και επιδεικνύουν συνέπεια μεταξύ των λόγων και των πράξεών τους, γεγονός που καλλιεργεί μια ανοιχτή και ηθικά υγιή εργασιακή ατμόσφαιρα. Δίνοντας έμφαση στην αυθεντικότητα των ηγετών, η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στην ανάπτυξη ισχυρών, βασισμένων στην εμπιστοσύνη δεσμών με τους οπαδούς και θεωρείται ότι προάγει τις ηθικές και κοινωνικές ευθύνες εντός των οργανισμών.

Συνθέτοντας αυτά τα μοντέλα ηγεσίας, καθίσταται προφανές ότι, ενώ κάθε στυλ έχει μοναδικά χαρακτηριστικά και καταστασιακά πλεονεκτήματα, τα επικρατούντα στοιχεία υποδεικνύουν ότι οι πρακτικές ηγεσίας που ενθαρρύνουν τη δέσμευση, την ηθική συμπεριφορά και την οραματική επιρροή -όπως η μετασχηματιστική, η υπηρετική και η αυθεντική ηγεσία- αποφέρουν τα σημαντικότερα οφέλη όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων και την οργανωτική επιτυχία. Ταυτόχρονα, ακόμη και αν το συναλλακτικό, το laissez-faire και το αυταρχικό στυλ εξακολουθούν να

αντιπροσωπεύουν σημαντικές πτυχές του φάσματος της ηγεσίας, η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο και τις συγκεκριμένες ανάγκες του εργατικού δυναμικού (Judge&Piccolo, 2004)

2.3. Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης: Ορισμοί και θεωρητικές βάσεις

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει οριστεί εκτενώς σε προηγούμενες έρευνες. Αυτές οι μελέτες περιγράφουν συνήθως την επαγγελματική ικανοποίηση ως τη θετική συναισθηματική ανταπόκριση και την αίσθηση εκπλήρωσης που βιώνει ένα άτομο σε σχέση με την εργασία του. Επιπλέον, η εργασιακή ικανοποίηση κατέχει σημαντική σημασία στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, καθώς επηρεάζει ουσιαστικά βασικά οργανωτικά στοιχεία, όπως η πρόθεση για τζίρο των εργαζομένων και η συνολική εταιρική απόδοση (Jalagat, 2016). Παραδοσιακά, η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μεθοδολογίες που βασίζονται σε έρευνες, οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση και την ανάλυση των επιπέδων ικανοποίησης σε διάφορα εθνικά πλαίσια. Επιπλέον, οι εν λόγω μελέτες έχουν σταθερά καταδεικνύει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση διαφέρουν από χώρα σε χώρα (Timming, 2010).

Παρά τα πλεονεκτήματα της έρευνας που βασίζεται σε έρευνες, η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει επίσης αξιοσημείωτους περιορισμούς. Συγκεκριμένα, οι έρευνες περιορίζονται από τους παράγοντες που έχουν προκαθοριστεί από τους ερευνητές, περιορίζοντας έτσι το πεδίο της ανάλυσης σε προκαθορισμένες μεταβλητές. Επιπλέον, οι έρευνες συχνά συνεπάγονται την εξαγωγή συμπερασμάτων για ευρύτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού με βάση σχετικά μικρά μεγέθη δείγματος, γεγονός που μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την αντιπροσωπευτικότητα και την εξωτερική εγκυρότητα των ευρημάτων.

Τα τελευταία χρόνια, η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει μεταμορφώσει το τοπίο των πρακτικών απασχόλησης, με έναν αυξανόμενο αριθμό ατόμων που αναζητούν εργασία να χρησιμοποιούν διαδικτυακές πλατφόρμες απασχόλησης για να διερευνήσουν ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Αυτή η τεχνολογική αλλαγή διευκόλυνε νέους δρόμους για την έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, έχει προκύψει ένας αυξανόμενος όγκος μελετών που αναλύουν την ικανοποίηση από την εργασία συλλέγοντας και εξετάζοντας τις αξιολογήσεις των εταιρειών και τις βαθμολογίες των εργαζομένων που δημοσιεύονται σε διαδικτυακές πλατφόρμες εργασίας. Αυτές οι πλατφόρμες παρέχουν

πληθώρα μη ζητηθέντων, πραγματικών δεδομένων που μπορούν να προσφέρουν βαθύτερες.

Ωστόσο, η πλειονότητα αυτών των μελετών έχει την τάση να επικεντρώνεται σε δεδομένα που προέρχονται από πλατφόρμες εργασίας που λειτουργούν σε ένα μόνο εθνικό πλαίσιο. Ως αποτέλεσμα, περιορίζονται εγγενώς από τις διαφορές στις εταιρικές κουλτούρες, τα ρυθμιστικά περιβάλλοντα και τα πρότυπα του κλάδου σε διάφορες χώρες. Κατά συνέπεια, τα ευρήματα αυτών των ερευνών μπορεί να μην είναι εύκολα γενικεύσιμα πέρα από τα συγκεκριμένα πολιτιστικά και οργανωτικά πλαίσια από τα οποία αντλήθηκαν τα δεδομένα. Αυτός ο περιορισμός υπογραμμίζει την ανάγκη για διακρατικούς ερευνητικούς σχεδιασμούς που μπορούν να φιλοξενήσουν και να λάβουν υπόψη τους την ποικιλομορφία των παγκόσμιων εταιρικών πρακτικών, παράγοντας έτσι πιο ολοκληρωμένες και καθολικά εφαρμόσιμες γνώσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Το 1959, οι Herzberg, Mausner και Snyderman εισήγαγαν το μοντέλο των δύο παραγόντων για τα εργασιακά κίνητρα, διατυπώνοντας έτσι τη θεωρία των κινήτρων-υγιεινής, ένα πλαίσιο που επηρεάστηκε από την ιεραρχία των αναγκών του Maslow. Ο Herzberg καθιέρωσε ένα παράδειγμα δύο διαστάσεων που εξηγούσε τους παράγοντες που διαμορφώνουν τη στάση των ατόμων απέναντι στην εργασία τους. Αρχικά, ο Herzberg και οι συνάδελφοί του υπέθεσαν ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία προέκυπταν από δύο διαφορετικά σύνολα παραγόντων και δεν μπορούσαν να μετρηθούν με ακρίβεια κατά μήκος ενός ενιαίου συνεχούς (Herzbergetal., 1959;Stello, 2011). Η έρευνά τους σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση είχε ως στόχο να εντοπίσει τα στοιχεία του εργασιακού χώρου που ευθύνονται είτε για την ικανοποίηση είτε για τη δυσαρέσκεια. Έπειτα από δύο πιλοτικές μελέτες - μία με τη συμμετοχή 13 ατόμων από διάφορους επαγγελματικούς ρόλους, όπως εργάτες, υπάλληλοι γραφείου, εργοδηγοί, μηχανικοί εγκαταστάσεων και λογιστές, και μία δεύτερη μελέτη με 39 μεσαία στελέχη - η θεωρία βελτιώθηκε περαιτέρω (Herzbergetal., 1959;Herzberg, 1966).

Στη συνέχεια, ο Herzberg και η ομάδα του επέκτειναν τη μελέτη τους σε περισσότερους από 203 λογιστές και μηχανικούς που απασχολούνταν σε εννέα εργοστάσια στο Πίτσμπουργκ των Ηνωμένων Πολιτειών, επιδιώκοντας να προσδιορίσουν τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια (Herzbergetal., 1959). Η βασική παραδοχή της θεωρίας υποστήριζε ότι ορισμένοι παράγοντες ευνοούν θετικές εργασιακές στάσεις, ενώ άλλοι γεννούν αρνητικά

συναισθήματα. Πρόσθετες υποθέσεις πρότειναν ότι οι παράγοντες που συνδέονται με μακροπρόθεσμα αποτελέσματα και εκείνοι που συνδέονται με βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα ήταν εγγενώς διαφορετικοί (Herzbergetal., 1959;Stello, 2011). Με βάση τα εμπειρικά ευρήματα, η αρχική υπόθεση αναθεωρήθηκε στη γνωστή πλέον θεωρία των δύο παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης, διαιρώντας τους παράγοντες που την επηρεάζουν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη ομάδα, που σχετίζεται με την «ανάγκη για ανάπτυξη ή αυτοπραγμάτωση», ονομάστηκε παράγοντες παρακίνησης και περιλαμβάνει τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, τη φύση της ίδιας της εργασίας, την υπευθυνότητα, την εξέλιξη και τη δυνατότητα ανάπτυξης (Herzberg, 1966;Herzberg, 2003). Το δεύτερο σύνολο, που σχετιζόταν με την «ανάγκη αποφυγής δυσάρεστων καταστάσεων», προσδιορίστηκε ως παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι περιλάμβαναν τις πολιτικές και τη διοίκηση της εταιρείας, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, τις συνθήκες εργασίας και τον μισθό (Herzberg, 1966;Herzberg, 2003).

Η εννοιολόγηση του Herzberg διέκρινε τους παράγοντες παρακίνησης ως ενδογενείς της εργασίας και τους παράγοντες υγιεινής ως εξωγενείς. Οι παράγοντες παρακίνησης χρησίμευαν για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ οι παράγοντες υγιεινής απέτρεπαν κυρίως τη δυσαρέσκεια αλλά δεν συνέβαλαν σημαντικά στην ικανοποίηση (Herzbergetal., 1959;Stello, 2011). Ο Herzberg διευκρίνισε ότι η επιδείνωση των παραγόντων υγιεινής κάτω από ένα αποδεκτό όριο είχε ως αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια, αλλά η βέλτιστη παρουσία τους απλώς εξουδετέρωνε τη δυσαρέσκεια χωρίς να δημιουργεί θετικές εργασιακές στάσεις (Herzbergetal., 1959, σσ. 113-114). Έτσι, ενώ η παρουσία των κινήτρων παρήγαγε ικανοποίηση, η απουσία τους οδηγούσε σε ουδέτερη κατάσταση και όχι σε δυσαρέσκεια, και αντίστροφα, οι κακοί παράγοντες υγιεινής δημιουργούσαν δυσαρέσκεια, ενώ οι βελτιωμένοι παράγοντες υγιεινής απλώς μετρίαζαν τη δυσαρέσκεια (Herzberg, 1966;Herzberg, 2003). Αυτή η διάκριση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας ήταν κρίσιμη για τη θεωρία του Herzberg, η οποία παραμένει μια από τις θεμελιώδεις θεωρίες περιεχομένου της εργασιακής ικανοποίησης.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg είχε ιδιαίτερη επιρροή στα πλαίσια της υγειονομικής περίθαλψης, όπου έχει αναφερθεί ως το πιο αποτελεσματικό μοντέλο για την κατανόηση της ικανοποίησης των αναγκών. Πολυάριθμες μελέτες που εξετάζουν νοσηλευτικούς πληθυσμούς έχουν εφαρμόσει τη θεωρία του Herzberg, είτε για να καθοδηγήσουν τα ερευνητικά πλαίσια είτε για να ερμηνεύσουν τα ευρήματα.

Για παράδειγμα, χρησιμοποίησαν το μοντέλο του Herzberg σε μια ποσοτική περιγραφική μελέτη 147 νοσηλευτών στις μεσοδυτικές Ηνωμένες Πολιτείες, διαπιστώνοντας ότι τόσο οι παράγοντες υγιεινής όσο και οι παράγοντες παρακίνησης συνέβαλαν στην επαγγελματική ικανοποίηση, με τον μισθό και την αποζημίωση να διαδραματίζουν αξιοσημείωτο ρόλο. Διερευνήθηκε ο κύκλος εργασιών μεταξύ 136 νοσηλευτών σε ιδιωτικά νοσοκομεία της Αγγλίας και διαπίστώθηκε ότι οι εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης επηρέασαν τον κύκλο εργασιών, ενώ η δυσαρέσκεια συνδεόταν κυρίως με εξωγενείς παράγοντες υγιεινής, ιδίως τον μισθό και τις διοικητικές πολιτικές. Παρομοίως, άλλοι ερευνητές διεξήγαγαν μια μελέτη μεικτών μεθόδων στην οποία συμμετείχαν 453 νοσηλευτές που είχαν εκπαιδευτεί στο εξωτερικό στη Σαουδική Αραβία, εντοπίζοντας τόσο τους παράγοντες υγιεινής όσο και τους παράγοντες κινήτρων ως παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Επίσης μελέτησαν τον εργασιακό σχεδιασμό μεταξύ 331 μελών της Διεθνούς Εταιρείας Νοσηλευτών Μεταμοσχεύσεων (ITNS), καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι κίνητρα όπως η επίτευξη, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας και η υπευθυνότητα ενισχύουν σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση.

Ο Jones (2011) διερεύνησε τις επιδράσεις των παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής στην επαγγελματική ικανοποίηση 135 σχολικών νοσηλευτών μέσω μιας διατομεακής έρευνας, διαπιστώνοντας ότι η αυτονομία έπαιξε τον πιο κρίσιμο ρόλο στην ικανοποίηση, ενώ οι απαιτήσεις των καθηκόντων και η επαγγελματική κατάσταση συνέβαλαν στη δυσαρέσκεια. Τέλος, μελέτη μεικτής μεθόδου σε 272 Σαουδάραβες νοσηλευτές, επιβεβαιώνει τον ισχυρισμό του Herzberg ότι ενώ οι παράγοντες υγιεινής είναι σημαντικοί, οι παράγοντες παρακίνησης είναι αυτοί που οδηγούν κυρίως στην επαγγελματική ικανοποίηση. Συλλογικά, αυτές οι μελέτες υπογραμμίζουν τη διαρκή σημασία της θεωρίας των δύο παραγόντων του Herzberg σε διάφορα διεθνή και επαγγελματικά πλαίσια.

Η θεωρία που προτάθηκε από τον Abraham Maslow το 1954 υποστηρίζει ότι τα ανθρώπινα όντα διαθέτουν θεμελιώδεις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν για να φτάσουν στην ικανοποίηση και τελικά στην αυτοπραγμάτωση. Η ικανοποίηση αυτών των βασικών αναγκών καθίσταται καθοριστικός παράγοντας της ατομικής ικανοποίησης, ενώ η μη ικανοποίησή τους μπορεί να οδηγήσει σε ψυχολογικές διαταραχές και να εμποδίσει την επίτευξη της προσωπικής ανάπτυξης, της επαγγελματικής προόδου ή της επαγγελματικής ολοκλήρωσης. Ο Maslow κατηγοριοποίησε αυτές τις ανάγκες σε πέντε

επίπεδα: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, ανάγκες αγάπης και ανήκειν, ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης (Maslow, 1954).

Στο επάγγελμα του εκπαιδευτικού, οι φυσιολογικές ανάγκες αφορούν βασικές διατάξεις που σχετίζονται με την εργασία, όπως ο μισθός ή οι αποδοχές, οι χώροι αναμονής του προσωπικού, οι εγκαταστάσεις και οι γενικές συνθήκες εργασίας. Αφού ικανοποιηθούν αυτές οι θεμελιώδεις ανάγκες, η προσοχή πρέπει στη συνέχεια να στραφεί στις ανάγκες ασφάλειας. Η ασφάλεια περιλαμβάνει το δικαίωμα στην προσωπική ασφάλεια, την ευημερία της οικογένειας, την προστασία της περιουσίας και τη διασφάλιση ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Μετά την ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας, πρέπει να ικανοποιηθεί η απαίτηση για αγάπη και ένταξη, τονίζοντας τη σημασία της πνευματικής και κοινωνικής ευημερίας. Στο πλαίσιο του σχολείου, οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αισθάνονται αποδεκτοί και να εκτιμώνται από τους συναδέλφους τους και τη διοίκηση για να ευδοκιμήσουν επαγγελματικά.

Μετά την ικανοποίηση της ανάγκης για αποδοχή εντός της σχολικής κοινότητας, το επόμενο κρίσιμο στάδιο είναι η ικανοποίηση των αναγκών αυτοεκτίμησης. Σε αυτό το επίπεδο, τα άτομα απαιτούν αναγνώριση και σεβασμό για τις συνεισφορές τους. Στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, υποστηρίζεται ότι οι εκπαιδευτικοί πρέπει να αναγνωρίζονται και να επαινούνται για το έργο τους, καθώς η αναγνώριση αυτή είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των ψυχολογικών τους αναγκών. Επίσης όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες των εκπαιδευτικών για φυσιολογία, ασφάλεια, ένταξη και εκτίμηση, μπορούν να επιτύχουν πραγματική επαγγελματική ικανοποίηση. Η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, επομένως, εξαρτάται από το αν λαμβάνουν επαρκή αμοιβή, αν βιώνουν την αίσθηση του ανήκειν και της δικαιοσύνης στον καταμερισμό της εργασίας και αν ανταμείβονται κατάλληλα για τις προσπάθειές τους.

Η θεωρία του Maslow είχε βαθύ αντίκτυπο στις μελέτες για την εκπαίδευση και την ανθρώπινη ανάπτυξη, προσφέροντας ένα πολύτιμο πλαίσιο για την κατανόηση των υποκειμενικών διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Η δίκαιη κατανομή των καθηκόντων και η αναγνώριση της αφοσίωσης των εκπαιδευτικών συμβάλλουν σημαντικά στην αίσθηση επιτυχίας και επαγγελματικής ολοκλήρωσης. Επιπλέον, με βάση το θεωρητικό μοντέλο του Maslow, οι εκπαιδευτικοί μπορούν να εργάζονται πιο ικανοποιημένοι όταν οι ανθρωπιστικές αξίες γίνονται σεβαστές - αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση των επιτευγμάτων, τη δίκαιη μεταχείριση στην ανάθεση καθηκόντων, την εξαίρεση από αδικαιολόγητο φόρτο εργασίας και την παροχή

αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων. Κατά συνέπεια, καθίσταται επιτακτική ανάγκη για τους διευθυντές των σχολείων να λαμβάνουν δεόντως υπόψη αυτές τις θεμελιώδεις ανάγκες, καθώς η συστηματική αντιμετώπισή τους είναι το κλειδί για τη διασφάλιση της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και την προώθηση ενός πιο αφοσιωμένου και παραγωγικού εκπαιδευτικού δυναμικού.

Το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας, όπως προτάθηκε από τον Hackman και τους συνεργάτες του (Hackman and Oldham 1980), θεωρείται ευρέως ως ένα από τα πιο επιδραστικά πλαίσια για την κατανόηση της φιλοσοφίας πίσω από το σχεδιασμό της εργασίας. Σύμφωνα με τον Hackman και τους συνεργάτες του (Hackman and Oldham 1980), το μοντέλο προσδιορίζει πέντε βασικές διαστάσεις των θέσεων εργασίας που είναι απαραίτητες για τη διαμόρφωση τριών κρίσιμων ψυχολογικών καταστάσεων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τα ατομικά και εργασιακά αποτελέσματα. Αυτές οι πέντε διαστάσεις περιλαμβάνουν την ποικιλία δεξιοτήτων, τη σημασία της εργασίας, την ταυτότητα της εργασίας, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση. Η ποικιλία δεξιοτήτων αφορά τον βαθμό στον οποίο μια εργασία απαιτεί ποικίλες δραστηριότητες και την εφαρμογή διαφορετικών δεξιοτήτων για την εκτέλεση της εργασίας. Η σημασία του καθήκοντος αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια εργασία επηρεάζει τη ζωή των άλλων εντός ή εκτός του οργανισμού. Η ταυτότητα εργασίας σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο μια εργασία απαιτεί την ολοκλήρωση ενός ολόκληρου, αναγνωρίσιμου κομματιού εργασίας από την αρχή έως το τέλος, αποδίδοντας ένα ορατό αποτέλεσμα. Η αυτονομία αποτυπώνει το επίπεδο διακριτικής ευχέρειας που έχει ένας εργαζόμενος στην οργάνωση και εκτέλεση των καθηκόντων του. Τέλος, η ανατροφοδότηση αφορά τη σαφήνεια και την αμεσότητα με την οποία οι εργασιακές δραστηριότητες παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση (Hackman and Oldham 1980).

Πέρα από τον προσδιορισμό των πέντε διαστάσεων, το μοντέλο προτείνει ότι η υψηλή εργασιακή παρακίνηση είναι εφικτή όταν επιτυγχάνονται τρεις ψυχολογικές καταστάσεις: η βιωμένη ευθύνη για τα αποτελέσματα, η βιωμένη νοηματοδότηση της εργασίας και η γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας (Hackman and Oldham 1980). Η βιωμένη ευθύνη υποδηλώνει ότι τα άτομα αισθάνονται προσωπικά υπεύθυνα για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η βιωμένη νοηματοδότηση περιλαμβάνει την αντίληψη ότι η εργασία του ατόμου αξίζει και είναι πολύτιμη. Η γνώση των αποτελεσμάτων αναφέρεται στην επίγνωση που έχει ένα άτομο σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εργασιακής του απόδοσης. Ο Hackman και οι συνεργάτες του

(Hackman and Oldham 1980) υποστηρίζουν ότι και οι τρεις ψυχολογικές καταστάσεις πρέπει να είναι παρούσες για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα που σχετίζονται με τις εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας.

Σύμφωνα με περαιτέρω επεξεργασίες, κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις της εργασίας συνδέεται άμεσα με αυτές τις ψυχολογικές καταστάσεις. Ωστόσο, έχει υποστηριχθεί ότι δεν επιδιώκουν όλοι οι εργαζόμενοι τις προκλήσεις και τις ευθύνες που συνδέονται με τις εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας. Η προειδοποίηση αυτή επαναλαμβάνεται και από άλλους μελετητές (Atkinson, Littler and Pollert, 1992; Sewell and Wilkinson, 1992). Ως εκ τούτου, τονίζεται η σημασία της συνεκτίμησης των ρυθμιστικών παραγόντων, όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων, η ισχύς των αναγκών ανάπτυξης και η ικανοποίηση από το πλαίσιο κατά το σχεδιασμό εμπλουτισμένων θέσεων εργασίας.

Οι γνώσεις και οι δεξιότητες αναφέρονται στις ικανότητες του ατόμου να χειρίζεται αποτελεσματικά τις εμπλουτισμένες θέσεις εργασίας, με την ανεπάρκεια να οδηγεί ενδεχομένως σε άγχος και δυσαρέσκεια. Η ισχύς της ανάγκης ανάπτυξης δηλώνει τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος επιθυμεί ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και επίτευξη στην εργασία. Η ικανοποίηση από το πλαίσιο αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από στοιχεία όπως η ποιότητα της εποπτείας, ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις, παράγοντες που ευθυγραμμίζονται με τα στοιχεία υγιεινής του Herzberg στη θεωρία των δύο παραγόντων.

Εμπειρικές μελέτες σε διάφορα περιβάλλοντα έχουν προσπαθήσει να καθορίσουν τις επιπτώσεις του εμπλουτισμού της εργασίας στα ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα, αποδίδοντας μικτά αποτελέσματα και υποδεικνύοντας την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα. Παρ' όλα αυτά, πολλές μελέτες αναφέρουν θετικές συσχετίσεις μεταξύ του εμπλουτισμού της εργασίας και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Μια μελέτη σχετικά με τις επιδόσεις των εμπορικών τραπεζών στην Κένυα, ανέλυσε 388 απαντήσεις ερωτηματολογίου με τη χρήση τεχνικών παλινδρόμησης, αλλά δεν διαπίστωσε καμία στατιστικά σημαντική επίδραση του εμπλουτισμού της εργασίας. Αντίθετα, από από την μελέτη του προσωπικού του Περιφερειακού Γραφείου της Γενικής Διεύθυνσης Διαχείρισης Κρατικών Περιουσιακών Στοιχείων στο Μπαλί και τη Νούσα Τενγκάρα της Ινδονησίας διαπιστώθηκε ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας επηρέασε θετικά την οργανωσιακή δέσμευση μέσω ανάλυσης μερικών ελαχίστων τετραγώνων.

Περαιτέρω έρευνα (Achieng, Ochieng and Owuor, 2014) σε εμπορικές τράπεζες στην πόλη Kisumu της Κένυας έδειξε ότι η ποικιλία καθηκόντων, η ταυτότητα καθηκόντων και η σημασία καθηκόντων επηρέασαν θετικά την απόδοση των εργαζομένων, ενώ η αυτονομία δεν είχε σημαντική επίδραση. Στη Νιγηρία, διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ του εμπλουτισμού της εργασίας και της οργανωτικής απόδοσης μεταξύ του μη ακαδημαϊκού προσωπικού σε δημόσια πανεπιστήμια μέσω ενός συνδυασμού μεθόδων στρωματοποιημένης και απλής τυχαίας δειγματοληψίας και ανάλυσης συσχέτισης.

Τέλος, μια μελέτη με βάση 173 ερωτηθέντες, διερεύνησε τους υπαλλήλους των Πολυτεχνείων της Πολιτείας Ogun της Νιγηρίας, χρησιμοποιώντας περιγραφικά και διατομεακά ερευνητικά σχέδια και έδειξε σημαντική θετική σχέση μεταξύ του εμπλουτισμού της εργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης μέσω ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης. Αυτά τα ποικίλα ευρήματα αναδεικνύουν την πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ του εμπλουτισμού της εργασίας και των διαφόρων αποτελεσμάτων των εργαζομένων και του οργανισμού, ενισχύοντας τη συνεχή συνάφεια και σημασία του μοντέλου του Hackman στη σύγχρονη έρευνα.

2.4. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η εξειδικευμένη βιβλιογραφία σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο της σε όλους τους κλάδους και τα εργασιακά περιβάλλοντα. Στο πλαίσιο των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, η ηθική ηγεσία αποδείχθηκε ότι επηρεάζει θετικά και σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση με την εφαρμογή ηθικών αρχών στην επίλυση προβλημάτων και την προώθηση της ισότητας, την παροχή κατάρτισης και οργανωτικής υποστήριξης, τη διασφάλιση της υποστήριξης της διοίκησης και των απαραίτητων πόρων ακόμη και εν μέσω προθέσεων για τζίρο, την παροχή ψυχολογικής βοήθειας σε δύσκολες συνθήκες εργασίας, την ενθάρρυνση της εφαρμογής σχεδίων πρόληψης κινδύνων και τη βελτίωση των προγραμμάτων διατήρησης της υγείας. Αυτές οι πηγές υποδηλώνουν συλλογικά ότι η ευημερία των εργαζομένων επηρεάζεται σημαντικά, είτε θετικά είτε αρνητικά, από τις αποφάσεις της διοίκησης.

Στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης της Ιαπωνίας, η ικανοποίηση επηρεάστηκε κυρίως από το ενδιαφέρον για την εργασία, την αξιοποίηση των δεξιοτήτων και την ευθυγράμμιση των ικανοτήτων με τα καθήκοντα, ενώ στοιχεία όπως η διοικητική

διαχείριση, οι προοπτικές εργασίας, οι φυσικές συνθήκες και ο μισθός είχαν μικρότερη σημασία. Σε επικίνδυνες βιομηχανίες, όπως αυτές που απασχολούν Τούρκους εργάτες αμμοβολής τζιν, λιμενεργάτες, εργάτες εργοστασίων και ανθρακωρύχους, η έλλειψη δεξιοτήτων συχνά οδηγούσε σε χαμηλούς μισθούς και κακή πρόσβαση σε ασφάλιση και υγειονομική περίθαλψη, με αποτέλεσμα αυξημένα επίπεδα άγχους και χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρά την επικίνδυνη φύση του επαγγέλματός τους, οι ανθρακωρύχοι ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σύγκριση με άλλες ομάδες. Μεταξύ των Φιλιππινέζων μεταναστών οικιακών βοηθών στο Χονγκ Κονγκ, η ίδια η μετανάστευση αναγνωρίστηκε ως σημαντική πηγή άγχους. Εδώ, ο μισθός αναδείχθηκε ως ο πιο κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας της επαγγελματικής ικανοποίησης, ξεπερνώντας άλλους παραδοσιακά σημαντικούς παράγοντες όπως η εκπαίδευση, το προηγούμενο επάγγελμα και οι προσωπικές φιλοδοξίες.

Επιστήμονες, διερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορές φύλου και ηλικίας επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ των φαρμακοποιών των ΗΠΑ, διαπιστώνοντας ότι οι γυναίκες φαρμακοποιοί ανέφεραν σταθερά μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση από τους άνδρες συναδέλφους τους, όταν ελέγχονταν η ηλικία. Καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας έρευνας, επισημάνθηκε ότι οι περισσότερες μελέτες για την επαγγελματική ικανοποίηση επικεντρώνονται σε επαγγέλματα υψηλού προφίλ, ιδίως στην υγειονομική περίθαλψη, ενώ λιγότερες έρευνες αφορούν άλλους κλάδους. Ως εκ τούτου, υιοθετήθηκε μια ευρύτερη συγκριτική προοπτική, εξετάζοντας τόσο τις ομοιότητες όσο και τις διαφορές μεταξύ των επαγγελματιών και της διδασκαλίας.

Ο Locke (1976) παρείχε έναν από τους πιο αναφερόμενους ορισμούς, περιγράφοντας την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση των επαγγελματικών εμπειριών κάποιου. Αργότερα, οι Henne και Locke (1985) διεύρυναν αυτή την κατανόηση, τονίζοντας ότι η ικανοποίηση προκύπτει όταν η εργασία είναι προσωπικά ενδιαφέρουσα, σημαντική και ευνοεί την επίτευξη, την ανάπτυξη, την αυτονομία, την ευθύνη και την ανατροφοδότηση, μεταξύ άλλων παραγόντων. Στη διδασκαλία, η επαγγελματική ικανοποίηση αντικατοπτρίζει την ευθυγράμμιση μεταξύ των προσδοκιών των εκπαιδευτικών από το επάγγελμά τους και των προσδοκιών που αντιλαμβάνονται ότι αυτό προσφέρει, οι οποίες διαμορφώνονται από στάσεις και συναισθηματικές αντιδράσεις. Ο Zhu (2012) προσφέρει μια ολοκληρωμένη προοπτική για την ανάπτυξη και την ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν το 2020 κατέδειξαν σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και παραγόντων όπως οι συνθήκες εργασίας, η συλλογικότητα, ο φόρτος εργασίας και η συμπεριφορά των μαθητών. Σημείωσαν επίσης διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, με τις γυναίκες εκπαιδευτικούς να παρουσιάζουν μεγαλύτερη αυτοαποτελεσματικότητα και δέσμευση στην επαγγελματική ανάπτυξη, γεγονός που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, ενώ οι άνδρες έδιναν προτεραιότητα στη συλλογικότητα. Επιπλέον, τα σχολεία με ισχυρή υποστήριξη από την ηγεσία, καλύτερη πειθαρχία και αυξημένη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων ανέφεραν βελτιωμένα ποσοστά διατήρησης των εκπαιδευτικών. Μια συμπληρωματική οπτική γωνία, υποστήριξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώνεται από ένα μείγμα χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, εσωτερικών και εξωτερικών αξιών, ικανοποίησης από τη ζωή και κοινωνικών επιρροών, περιπλέκοντας έτσι τη μελέτη της.

Στο πλαίσιο αυτό, οι εσωτερικοί παράγοντες, όπως η επίτευξη, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η προαγωγή και η φύση της ίδιας της εργασίας, διακρίνονται από τους εξωγενείς παράγοντες, όπως η ποιότητα της επίβλεψης, ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι οργανωτικές πολιτικές. Και οι δύο κατηγορίες εξετάστηκαν στην παρούσα μελέτη υπό τη γενική έννοια της «εργασιακής ικανοποίησης».

Η ευημερία, αν και είναι γνωστό ότι είναι δύσκολο να οριστεί, συχνά διακρίνεται σε αντικειμενική ευημερία (μετρήσιμα στοιχεία όπως οι οικονομικοί πόροι και οι συνθήκες υγείας) και υποκειμενική ευημερία (εμπειρίες ευτυχίας, δέσμευσης και ικανοποίησης από τη ζωή). Η ίδια η υγεία είναι συνυφασμένη με την ευημερία, όπως αναγνωρίζεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (1946), με την υποκειμενική ευημερία να υπερισχύει στα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα (McCallum, 2021). Δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε ένα ευρωπαϊκό πλαίσιο όπου τα ατομικά επιτεύγματα και η αυτοεκτίμηση αποτιμώνται ιδιαίτερα, υιοθετήθηκε ένας ορισμός, ο οποίος διαμορφώνει την ευημερία ως προσωπική επαγγελματική εκπλήρωση, ικανοποίηση και ευτυχία που κατασκευάζεται σε συνεργασία με τους συναδέλφους και τους μαθητές.

Σε αντίθεση με την επαγγελματική ικανοποίηση, η ευημερία είναι ευρύτερη, περιλαμβάνοντας συναισθηματικούς και γνωστικούς παράγοντες. Η ευτυχία και η σκοπιμότητα έχουν κεντρικό ρόλο στην ευημερία, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση είναι πιο ρεαλιστική, περιλαμβάνοντας την εκτίμηση των δεξιοτήτων και των εργασιακών αποτελεσμάτων.

Σε άλλα επαγγέλματα, όπως η αλιεία, η εξόρυξη και η εργασία σε καζίνο, η επαγγελματική ικανοποίηση διαμορφώνεται από συγκεκριμένους παράγοντες του κλάδου. Για παράδειγμα, η αλιεία συνδυάζει το φύλο και τις ευθύνες του νοικοκυριού, η εξόρυξη επηρεάζει τις περιβαλλοντικές συνθήκες αλλά όχι την οικογενειακή ζωή, και η εργασία σε καζίνο αντιμετωπίζει εγγενείς προκλήσεις όπως τα αντικοινωνικά ωράρια και οι περιορισμένες ευκαιρίες προαγωγής. Για τους αυτοαπασχολούμενους και τους κατασκευαστές, η ικανοποίηση συνδέεται με τα κίνητρα, τη διαχείριση του χρόνου, το περιβάλλον εργασίας και την απόδοση, ενώ η ευημερία προκύπτει από ευνοϊκούς συνδυασμούς αυτών των παραγόντων.

Στην εκπαίδευση, η έρευνα έχει εξετάσει τους καθοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως το οργανωτικό κλίμα του σχολείου, η αυτοαποτελεσματικότητα, η κινητικότητα των εκπαιδευτικών, ο φόρτος εργασίας, η δέσμευση, το ηθικό και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

2.5. Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

Η σύνδεση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο σημείο εστίασης της σύγχρονης οργανωτικής έρευνας, δεδομένου ότι τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν σημαντικά τις εργασιακές στάσεις των εργαζομένων, τα κίνητρα και τη συνολική ικανοποίηση από τον εργασιακό τους ρόλο. Η μετασχηματιστική ηγεσία, ειδικότερα, έχει συνδεθεί σταθερά με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση σε πολλαπλά πλαίσια. Αυτό το στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στην οραματική έμπνευση, τη διανοητική διέγερση και την εξατομικευμένη εξέταση, τα οποία βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων και προάγουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που μεταφράζεται σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Hilton et al., 2021). Για παράδειγμα, εμπειρικές μελέτες έχουν καταδείξει ότι διαστάσεις όπως η πνευματική διέγερση και η εξαρτημένη ανταμοιβή χρησιμεύουν ως σημαντικοί μηχανισμοί μέσω των οποίων η ηγεσία ενισχύει έμμεσα τα οργανωτικά αποτελέσματα μέσω της βελτιωμένης ικανοποίησης από την εργασία (Hilton et al., 202).

Εκτός από το μετασχηματιστικό παράδειγμα, η έρευνα δείχνει ότι και άλλες προσεγγίσεις ηγεσίας διαδραματίζουν επίσης αξιοσημείωτο ρόλο στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης. Η υποστηρικτική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από ενεργή επικοινωνία, συνεργατική λήψη αποφάσεων και δημοκρατική ένταξη, έχει συσχετιστεί με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ενίσχυσης των αντιλήψεων περί

δικαιοσύνης και αναγνώρισης μεταξύ των εργαζομένων. Ομοίως, οι εποικοδομητικές συμπεριφορές ηγεσίας προωθούν άμεσα την ικανοποίηση από την εργασία και δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία ενισχύει τις θετικές αντιλήψεις για τον προϊστάμενο, καταδεικνύοντας μια πιθανή αμοιβαία σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς ηγεσίας και της επίδρασης των εργαζομένων. Αντίθετα, στυλ ηγεσίας, όπως οι *laissez-faire* ή τυραννικές προσεγγίσεις, τείνουν να συσχετίζονται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με πιο εποικοδομητικές ή υποστηρικτικές ηγετικές συμπεριφορές.

Οι διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης προσθέτουν περαιτέρω αποχρώσεις σε αυτή τη σχέση. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων, ο εμπλουτισμός της εργασίας και η αναγνώριση έχουν αναγνωριστεί ως βασικοί παράγοντες που μεσολαβούν στην επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι πρωτοβουλίες εμπλουτισμού της εργασίας και τα προγράμματα αναγνώρισης που υποκινούνται από μετασχηματιστικούς ηγέτες έχουν συνδεθεί εμπειρικά με βελτιώσεις στην ικανοποίηση από την εργασία, τονίζοντας τις αλυσιδωτές επιδράσεις της ηγετικής συμπεριφοράς στις στάσεις των εργαζομένων. Αυτή η διαμεσολαβητική διαδικασία ενισχύεται από μελέτες από διάφορους τομείς - που κυμαίνονται από περιβάλλοντα δημόσιων υπηρεσιών έως βιομηχανίες λιανικού εμπορίου - οι οποίες υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει έμμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων προωθώντας μια εργασιακή κουλτούρα με επίκεντρο την αναγνώριση και την προσωπική ανάπτυξη (Hilton et al., 2021; Jorge&López-Zapata, 2019).

Επιπλέον, διατομεακές και διαχρονικές έρευνες υπογραμμίζουν ότι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης είναι δυναμική και εξαρτάται από το πλαίσιο. Επιπλέον, η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να είναι συνυφασμένη με άλλους παράγοντες, όπως η οργανωσιακή δέσμευση και το γενικότερο κλίμα, υποδεικνύοντας ότι η ηγεσία αποτελεί κεντρικό στοιχείο για την κατασκευή ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που ευνοεί την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (JorgeandLópez-Zapata, 2019). Αυτές οι γνώσεις διαμορφώνουν ένα ολοκληρωμένο μοντέλο όπου η ηγεσία, τόσο μέσω άμεσων σημάτων όσο και μέσω διαμεσολαβημένων καναλιών, όπως η ενδυνάμωση και ο εμπλουτισμός της εργασίας, διαμορφώνει αποφασιστικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων

2.6. Ερευνητικά κενά και αιτιολόγηση της μελέτης

Παρά την εκτεταμένη επιστημονική προσοχή στα μοντέλα ηγεσίας και στην εργασιακή ικανοποίηση σε διάφορους τομείς, αρκετά ερευνητικά κενά παραμένουν εμφανή. Μεγάλο μέρος της υπάρχουσας βιβλιογραφίας έχει διερευνήσει την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση ανεξάρτητα ή μέσα σε συγκεκριμένα επαγγελματικά πλαίσια, όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση ή η δημόσια διοίκηση. Οι μελέτες έχουν τονίσει πώς τα ηθικά, μετασχηματιστικά, συναλλακτικά και υπηρετικά στυλ ηγεσίας, μεταξύ άλλων, συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ωστόσο, υπάρχει περιορισμένη ενοποιητική έρευνα που συγκρίνει άμεσα πολλαπλά μοντέλα ηγεσίας σε ένα ενιαίο πλαίσιο για την κατανόηση της διαφοροποιημένης επίδρασής τους στα αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, ενώ μελέτες όπως αυτή του Herzberg (1966) έχουν καθιερώσει κρίσιμα θεωρητικά μοντέλα για την κατανόηση των εργασιακών κινήτρων και της ικανοποίησης, η εφαρμογή τους σε διάφορα πλαίσια ηγεσίας παραμένει υποβαθμισμένη.

Επιπλέον, οι περισσότερες εμπειρικές έρευνες επικεντρώνονται σε μεμονωμένα επαγγελματικά περιβάλλοντα ή πολιτισμικά περιβάλλοντα -π.χ. υγειονομική περίθαλψη στις Ηνωμένες Πολιτείες, δημόσιοι υπάλληλοι στην Ιαπωνία ή ανθρακωρύχοι στην Τουρκία-, παραμελώντας συχνά μια ευρύτερη, διατομεακή προοπτική και σίγουρα παραμελώντας την Ελλάδα. Υπάρχει επίσης μια αξιοσημείωτη έμφαση είτε στους εσωτερικούς είτε στους εξωτερικούς παράγοντες ικανοποίησης χωρίς να εξετάζεται διεξοδικά πώς οι διαφορετικές προσεγγίσεις ηγεσίας θα μπορούσαν να επηρεάσουν ταυτόχρονα και τις δύο διαστάσεις. Επιπλέον, η έρευνα τείνει να δίνει προτεραιότητα σε επαγγέλματα υψηλού προφίλ ή επικίνδυνα επαγγέλματα, παραβλέποντας οργανωτικά πλαίσια μεσαίου επιπέδου, όπου η δυναμική της ηγεσίας και τα πρότυπα ικανοποίησης μπορεί να διαφέρουν σημαντικά.

Η παρούσα μελέτη, με τίτλο «Διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας και η επίδρασή τους στην επαγγελματική ικανοποίηση», επιδιώκει να αντιμετωπίσει αυτά τα κενά συγκρίνοντας συστηματικά διάφορα μοντέλα ηγεσίας και τη σχετική τους επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Η αιτιολόγηση αυτής της έρευνας έγκειται στην ανάγκη σύνθεσης των κατακερματισμένων γνώσεων σε μια συνεκτική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο τα μοντέλα ηγεσίας επηρεάζουν διαφορετικά την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Ενσωματώνοντας θεωρητικές γνώσεις από τους Maslow, Herzberg, Hackman και σύγχρονες μελέτες σχετικά με την ευημερία

και την εργασιακή ικανοποίηση, η μελέτη φιλοδοξεί να παράσχει μια πιο διαφοροποιημένη και ολιστική άποψη. Επιπλέον, η κατανόηση αυτών των δυναμικών είναι ολοένα και πιο κρίσιμη στα σημερινά πολύπλοκα εργασιακά περιβάλλοντα, όπου η διατήρηση των εργαζομένων, τα κίνητρα και η οργανωτική επιτυχία συνδέονται στενά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Έτσι, η παρούσα έρευνα όχι μόνο καλύπτει σημαντικά θεωρητικά και εμπειρικά κενά, αλλά προσφέρει επίσης πρακτικές επιπτώσεις για την ανάπτυξη της ηγεσίας και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

2.7. Ερευνητικές Υποθέσεις

Βασισμένη στη σύγχρονη θεωρία της ηγεσίας και σε προηγούμενες εμπειρικές μελέτες, η παρούσα έρευνα διατυπώνει μια σειρά υποθέσεων για να εξετάσει τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η ηγεσία στέκεται ως ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας της απόδοσης των εργαζομένων, εκτός από την παρακίνηση των εργαζομένων και την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής τους ικανοποίησης σύμφωνα με τους Bass και Riggio (2006). Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στον εμπειρικό έλεγχο των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας μαζί με τα συναλλακτικά στυλ ηγεσίας καθώς και τα υπηρετικά στυλ ηγεσίας, τα αυταρχικά στυλ ηγεσίας και τα *laissez-faire* στυλ ηγεσίας για την αξιολόγηση της σχέσης τους με την ικανοποίηση από την εργασία.

Η κεντρική παραδοχή αυτής της μελέτης είναι ότι οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν τις συναισθηματικές και γνωστικές αξιολογήσεις των εργαζομένων για το εργασιακό τους περιβάλλον. Όταν τα στυλ ηγεσίας ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες, τις αξίες και τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων -όπως η ανάγκη για αναγνώριση, αυτονομία, ισότητα και ουσιαστική δέσμευση- αναμένεται υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Οι ηγετικές προσεγγίσεις που αποθαρρύνουν την ανοιχτή επικοινωνία ή περιορίζουν την ανεξαρτησία των εργαζομένων ή αποτυγχάνουν να υποστηρίξουν τα μέλη του προσωπικού, θα προκαλέσουν στους εργαζόμενους δυσαρέσκεια και ανασφάλεια στην εργασία τους. Οι υποθέσεις χρησιμεύουν για να κατευθύνουν τόσο τις στατιστικές εκτιμήσεις πολλαπλών μεταβλητών όσο και για να βοηθήσουν τους ερευνητές να μελετήσουν θεμελιώδεις διαδικασίες σε διάφορες δημογραφικές και οργανωτικές ρυθμίσεις.

Έτσι, προτείνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις (Διάγραμμα 1):

H1: Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

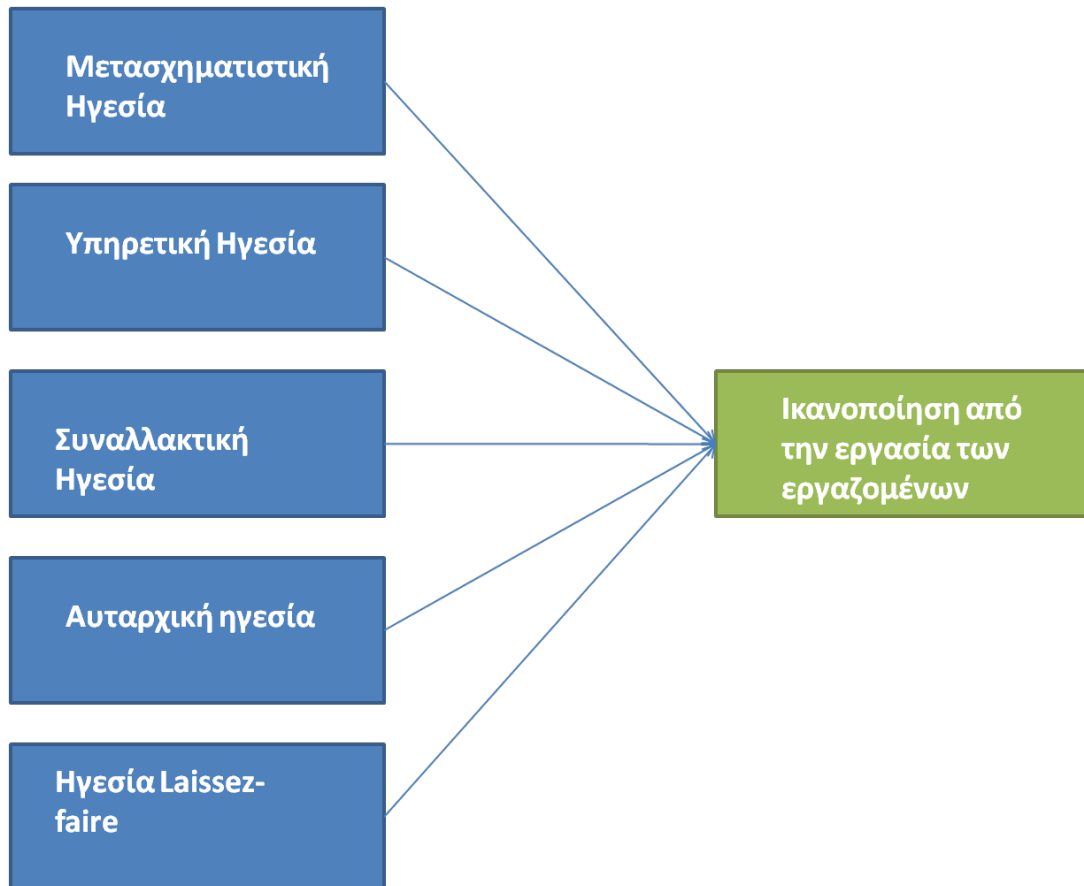
H2: Η ηγεσία υπηρετών σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

H3: Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

H4: Η αυταρχική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

H5: Η ηγεσία laissez-faire σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων.

Κάθε μία από αυτές τις υποθέσεις ελέγχθηκε με τη χρήση στατιστικών αναλύσεων που εφαρμόστηκαν στις απαντήσεις από το ερωτηματολόγιο (Κεφάλαιο 4), το οποίο μετρά τις αντιλαμβανόμενες ηγετικές συμπεριφορές και την αυτοαναφερόμενη εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα βοήθησαν να αποσαφηνιστεί ο βαθμός στον οποίο τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας προβλέπουν τα αποτελέσματα της ικανοποίησης και θα παράσχουν τεκμηριωμένες συστάσεις για την ανάπτυξη της ηγεσίας σε οργανωτικά περιβάλλοντα



Διάγραμμα 1: Εννοιολογικό Μοντέλο: Στυλ Ηγεσίας και Ικανοποίηση από την Εργασία

3. Μεθοδολογία

3.1. Σχεδιασμός Έρευνας και Προσέγγιση

Η μελέτη υιοθετεί έναν ποσοτικό ερευνητικό σχεδιασμό, με στόχο τη στατιστική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για το στυλ ηγεσίας και των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία τους. Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης βασίζεται στον στόχο της μέτρησης, σύγκρισης και ανάλυσης δεδομένων σε ένα ποικίλο δείγμα συμμετεχόντων, επιτρέποντας τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε οργανωτικά πλαίσια. Ένα δομημένο ερωτηματολόγιο και κλειστού τύπου στοιχεία επιτρέπει στη μελέτη να μετρήσει την αντίληψη των ηγετικών συμπεριφορών μαζί με τις επιπτώσεις τους στην εργασιακή ικανοποίηση. Αυτός ο σχεδιασμός της μελέτης επιτρέπει στους ερευνητές να ανιχνεύσουν σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, καθώς και να εξετάσουν παράγοντες που μετριάζουν τη συμπεριφορά της αντιλαμβανόμενης ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης με βάση δημογραφικές και οργανωτικές μεταβλητές. Η δυνατότητα επανάληψης και επικύρωσης των αποτελεσμάτων μέσω ποσοτικών δεδομένων είναι απαραίτητη για τη μελέτη γεγονότων που επηρεάζουν πολλαπλές εργασιακές ρυθμίσεις και επαγγελματικές ομάδες. Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται με την υπάρχουσα έρευνα για την ηγεσία που είδαμε σε προηγούμενη ενότητα, ενώ επεκτείνει το πεδίο εφαρμογής της μέσω της συμπερίληψης των αντιλήψεων συμπεριφοράς και των μεταβλητών πλαισίου.

3.2. Συμμετέχοντες και Στρατηγική Δειγματοληψίας

Ο πληθυσμός-στόχος αυτής της έρευνας περιλαμβάνει υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Οι συμμετέχοντες επιλέγονται με βάση την τρέχουσα εμπλοκή τους σε ένα δομημένο εργασιακό περιβάλλον υπό άμεση επίβλεψη, γεγονός που τους καθιστά κατάλληλους αξιολογητές των στυλ ηγεσίας και των επιπτώσεών τους. Η σκόπιμη δειγματοληψία μη πιθανότητας χρησιμεύει ως ερευνητική μέθοδος για τη συγκέντρωση ερωτηθέντων που έχουν εργαστεί για τουλάχιστον έξι μήνες υπό την τρέχουσα ηγεσία τους. Η μεθοδολογία επικεντρώνεται στην απόκτηση διαφορετικών συμμετεχόντων. Οι επιλεγμένοι συμμετέχοντες επιδεικνύουν αρκετή έκθεση στην ηγετική συμπεριφορά για τη διενέργεια τεκμηριωμένων εκτιμήσεων. Η προγραμματισμένη έρευνα περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων από 100 συμμετέχοντες, δεδομένου ότι ο αριθμός αυτός παρέχει κατάλληλη στατιστική ισχύ για

περιγραφική στατιστική και δοκιμές συσχέτισης, καθώς και αναλύσεις πολλαπλών μοντέλων παλινδρόμησης. Καταβλήθηκαν προσπάθειες να συμπεριληφθούν συμμετέχοντες από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, θέσεις εργασίας, εκπαιδευτικό υπόβαθρο και οργανωτικά περιβάλλοντα για να ενισχυθεί η εξωτερική εγκυρότητα και το αναλυτικό βάθος των ευρημάτων.

3.3. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της χορήγησης ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο χρησίμευσε ως το κύριο μέσο για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων από τους συμμετέχοντες. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου ενημερώθηκε από το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης και ήταν δομημένο έτσι ώστε να μετρά μεταβλητές που σχετίζονται με τα διάφορα μοντέλα ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Το εργαλείο αποτελούνταν από επτά ενότητες: μία ενότητα που αφορούσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και έξι επόμενες ενότητες που ενσωμάτωναν τυποποιημένες κλίμακες αξιολόγησης διαφόρων μοντέλων ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία. Η χρήση μιας μορφής ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς κρίθηκε κατάλληλη για τους στόχους της μελέτης, καθώς επέτρεψε την αποτελεσματική συλλογή δεδομένων από ένα μεγαλύτερο δείγμα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και με ελάχιστους υλικοτεχνικούς περιορισμούς.

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε ηλεκτρονικά μέσω μιας διαδικτυακής πλατφόρμας έρευνας. Η ψηφιακή μορφή επιλέχθηκε για λόγους προσβασιμότητας, ευκολίας των συμμετεχόντων και αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των δεδομένων. Στην αρχή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονταν συνοδευτική επιστολή, η οποία περιέγραφε τον σκοπό της μελέτης, εγγυόταν την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα και παρείχε σαφείς οδηγίες για τη συμπλήρωση. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και η συγκατάθεση μετά από ενημέρωση ελήφθη πριν από την έναρξη της συλλογής δεδομένων.

Για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του εργαλείου, όλες οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν αντλήθηκαν από ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις με κριτές. Αυτές περιελάμβαναν την Παγκόσμια Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (GTL), το Ερωτηματολόγιο Υπηρετικής Ηγεσίας (SLQ-7), το Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας - Σύντομη Μορφή (MLQ-SF), την Κλίμακα Αυταρχικής Ηγεσίας, την Κλίμακα Ηγεσίας Laissez-Faire και τον Σύντομο Δείκτη Επαγγελματικής

Ικανοποίησης (SIJS). Κάθε κλίμακα είχε προηγουμένως επικυρωθεί σε διεθνή πλαίσια και επέδειξε αποδεκτές ψυχομετρικές ιδιότητες. Ο συνολικός αριθμός των στοιχείων σε όλο το ερωτηματολόγιο ήταν προσεκτικά ισορροπημένος ώστε να αποφευχθεί η κόπωση των ερωτηθέντων και παράλληλα να εξασφαλιστεί η πλήρης κάλυψη των εννοιολογικών τομέων ενδιαφέροντος.

3.4. Διαδικασία Ανάλυσης Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση της έκδοσης 27 του IBM SPSS Statistics. Αρχικά, υπολογίστηκαν περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για να συνοψιστούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και οι κεντρικές τάσεις κάθε κλίμακας στυλ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. Πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις αξιοπιστίας με τη χρήση του άλφα του Cronbach για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας κάθε κλίμακας. Για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με τις διαφορές στις αντιλήψεις ηγεσίας ανάλογα με τις δημογραφικές μεταβλητές, χρησιμοποιήθηκαν t-tests ανεξάρτητων δειγμάτων και one-way ANOVA. Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι συντελεστές συσχέτισης Pearson για να εξεταστούν οι σχέσεις μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Τέλος, για να προσδιοριστεί η προβλεπτική δύναμη των στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία (ερευνητικό ερώτημα 3), πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Όλοι οι στατιστικοί έλεγχοι ήταν αμφίπλευροι, με τη σημαντικότητα να ορίζεται σε $p < 0,05$. Αυτές οι αναλύσεις παρείχαν μια ολοκληρωμένη κατανόηση των προτύπων και της ισχύος των συσχετίσεων μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας και των αποτελεσμάτων της εργασιακής ικανοποίησης.

3.5. Δεοντολογικά ζητήματα

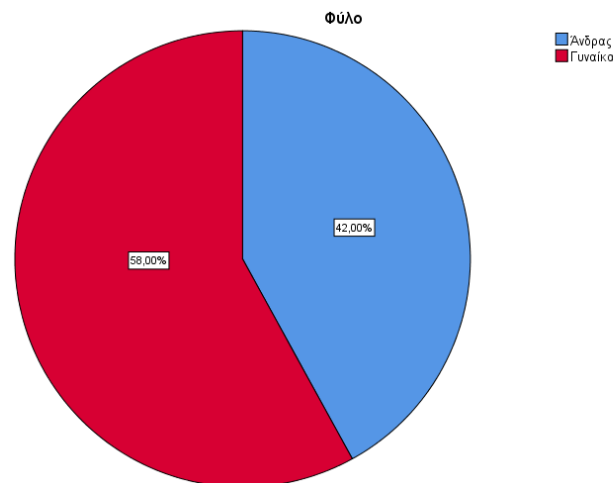
Η δεοντολογική διάσταση διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στο σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τους στόχους της έρευνας, ενώ παράλληλα έλαβαν πληροφορίες σχετικά με την ελεύθερη επιλογή τους να συμμετάσχουν και την ελευθερία τους να αποχωρήσουν από τη μελέτη όποτε το επιθυμούν χωρίς καμία ποινή. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο ξεκινά με ένα έντυπο συγκατάθεσης όπου οι συμμετέχοντες έδωσαν τη συγκατάθεσή τους μετά από ενημέρωση. Η ερευνητική ομάδα προστατεύει τα δεδομένα των συμμετεχόντων μέσω αυστηρών προτύπων εμπιστευτικότητας, αποθηκεύοντας όλες τις πληροφορίες σε ψηφιακά αρχεία που προστατεύονται με κωδικό πρόσβασης. Επιπλέον, δεν αποκτήθηκαν

στοιχεία ταυτοποίησης. Αυτή η μελέτη συμμορφώνεται με τα δεοντολογικά πρότυπα του ακαδημαϊκού ιδρύματος υποδοχής. Ο σχεδιασμός της μελέτης ελαχιστοποιεί την παρείσφρηση κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσης της έρευνας από τους ερωτηθέντες, διότι δεν υπάρχουν ψυχολογικοί ή επαγγελματικοί κίνδυνοι και οι συμμετέχοντες διατηρούν την ανωνυμία τους καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

4. Ανάλυση και Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων

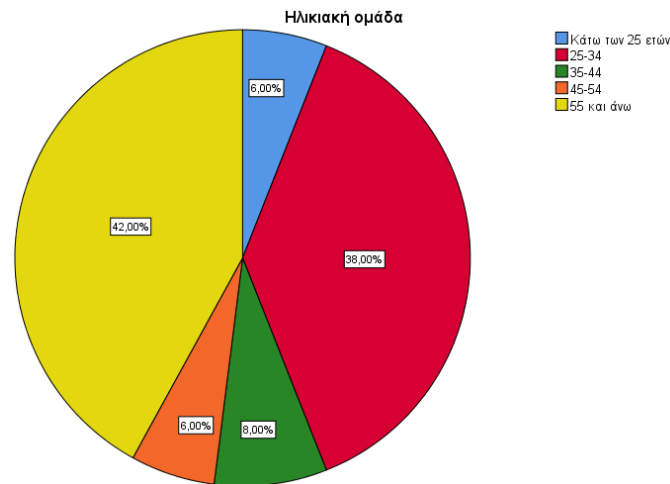
4.1. Περιγραφική Στατιστική

Το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων παρέχει μια ολοκληρωμένη κατανόηση των χαρακτηριστικών του δείγματος που εμπλέκονται στην παρούσα έρευνα σχετικά με τα στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Συνολικά 100 άτομα συμμετείχαν στη μελέτη, με σχετικά ισορροπημένη αλλά και γυναικεία κατανομή των φύλων. Συγκεκριμένα, το 58% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες, ενώ το 42% ήταν άνδρες, γεγονός που υποδηλώνει μια μέτρια υπεραντιπροσώπηση των γυναικών στο σύνολο των δεδομένων (Διάγραμμα 2: Φύλο).



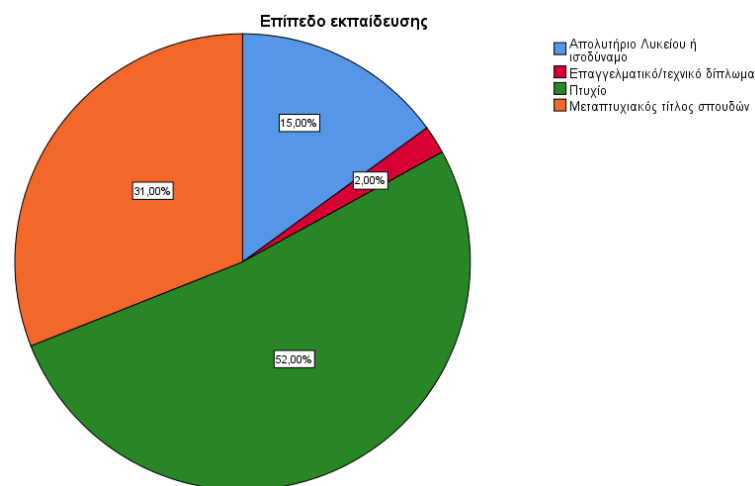
Διάγραμμα 2: Φύλο

Όσον αφορά την ηλικία, το δείγμα παρουσίασε αξιοσημείωτη ηλικιακή ποικιλομορφία, αν και κυριάρχησαν δύο ομάδες (Διάγραμμα 3): Το 42% των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 55 ετών και άνω, και το 38% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 25-34 ετών. Μικρότερα ποσοστά ανήκαν στις ηλικιακές ομάδες 35-44 (8%), 45-54 (6%) και κάτω των 25 ετών (6%). Αυτή η διμορφική ηλικιακή κατανομή υποδηλώνει ότι η μελέτη κατέγραψε γνώσεις τόσο από σχετικά πρώιμους εργαζόμενους όσο και από εκείνους που πλησιάζουν στην ηλικία συνταξιοδότησης ή διαθέτουν μεγάλη εργασιακή εμπειρία.



Διάγραμμα 3: Ηλικιακή Ομάδα

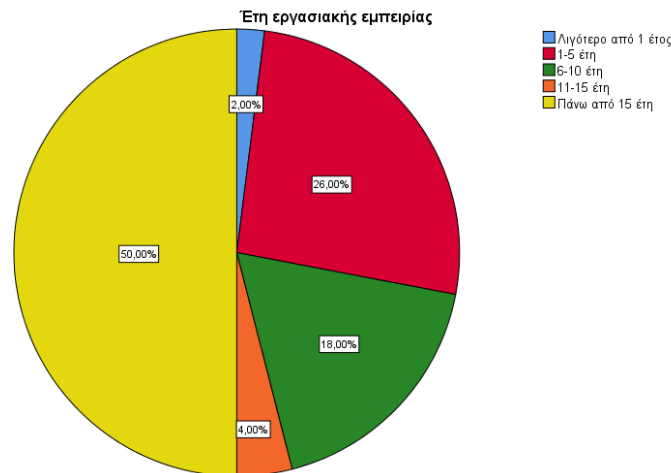
Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο (Διάγραμμα 4), η πλειονότητα των ερωτηθέντων ανέφερε ότι έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Το 52% κατείχε πτυχίο, και το 31% κατείχε μεταπτυχιακό, ενώ το 15% είχε ολοκληρώσει το λύκειο, και μια μικρή μειοψηφία (2%) ανέφερε επαγγελματικό ή τεχνικό δίπλωμα. Αυτό το υψηλό επίπεδο ακαδημαϊκών προσόντων αντικατοπτρίζει ένα εργατικό δυναμικό με σημαντικό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, το οποίο πιθανότατα απασχολείται σε τομείς έντασης γνώσης ή επαγγελματικούς τομείς.



Διάγραμμα 4: Επίπεδο Εκπαίδευσης

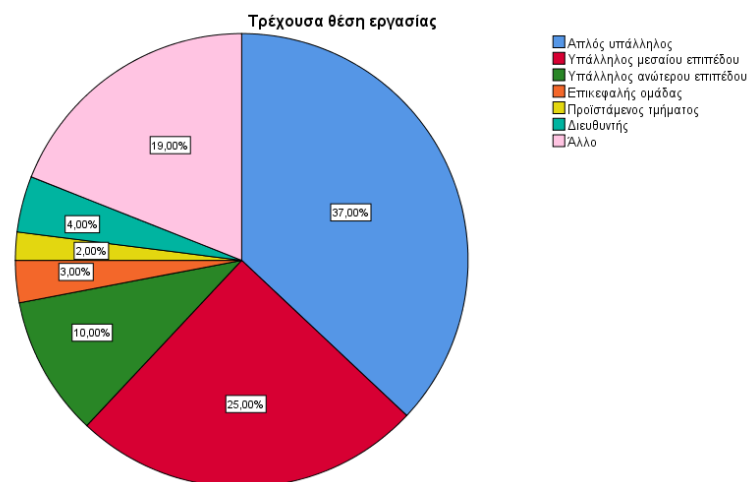
Στον τομέα της εργασιακής εμπειρίας (Διάγραμμα 5), οι μισοί από τους ερωτηθέντες (50%) ανέφεραν ότι έχουν περισσότερα από 15 χρόνια εμπειρίας, υποδεικνύοντας μια έμπειρη και ώριμη ομάδα. Η αμέσως επόμενη σημαντικότερη ομάδα

(26%) είχε εμπειρία 1-5 ετών, ενώ μικρότερα ποσοστά ανέφεραν εμπειρία απασχόλησης 6-10 ετών (18%), 11-15 ετών (4%) και λιγότερο από 1 έτος (2%).



Διάγραμμα 5: Έτη εργασιακής εμπειρίας

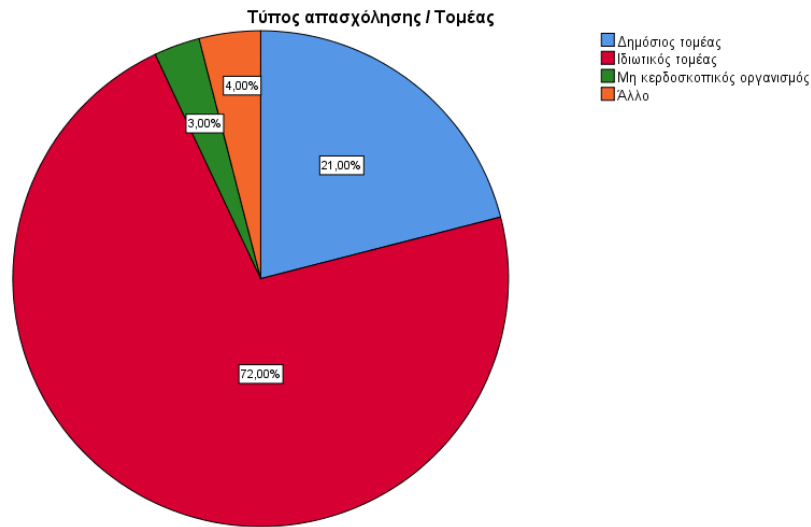
Κατά την εξέταση των σημερινών θέσεων εργασίας (Διάγραμμα 6), προέκυψε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών ρόλων. Οι απλοί υπάλληλοι αποτελούσαν τη μεγαλύτερη ομάδα (37%), ακολουθούμενη από τους υπαλλήλους μεσαίου επιπέδου (25%). Ένα μικρότερο ποσοστό του δείγματος προσδιορίστηκε ως εργαζόμενοι ανώτερου επιπέδου (10%), επικεφαλής ομάδας (3%), επικεφαλής τμήματος (2%) και διευθυντές (4%). Αξίζει να σημειωθεί ότι το 19% επέλεξε «άλλο», γεγονός που ενδεχομένως αντανακλά εξειδικευμένους ή μη τυποποιημένους οργανωτικούς ρόλους.



Διάγραμμα 6: Τρέχουσα θέση εργασίας

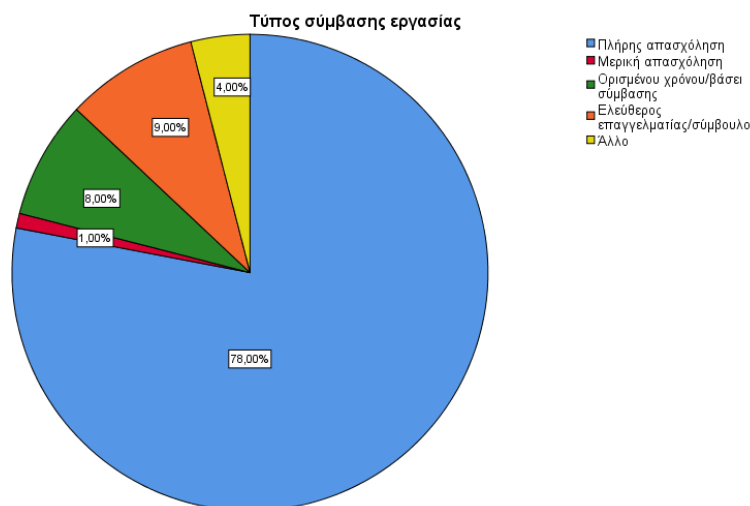
Ο τομέας απασχόλησης εκπροσωπήθηκε κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα, με το 72% των συμμετεχόντων να εργάζονται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (Διάγραμμα 7). Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα αντιστοιχούσαν στο 21%, ενώ το 3% απασχολούνταν

σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και το 4% σε άλλους τομείς. Αυτό δείχνει ότι τα ευρήματα αντικατοπτρίζουν κυρίως τη δυναμική του ιδιωτικού τομέα.



Διάγραμμα 7: Τύπος απασχόλησης/ Τομέας

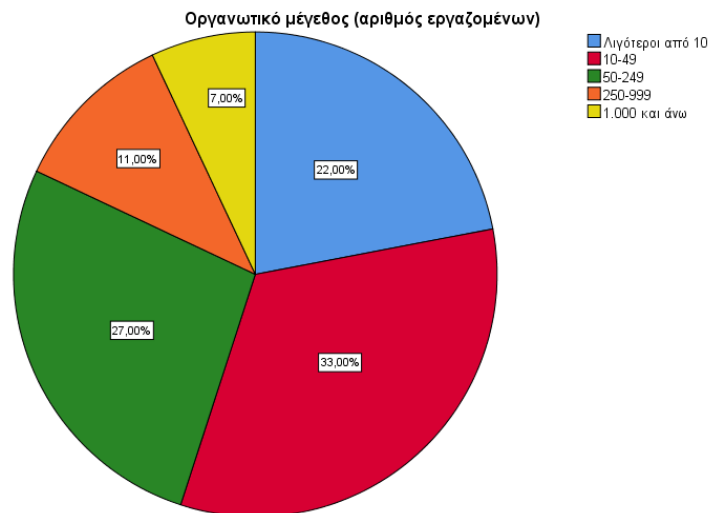
Όσον αφορά τις συμβατικές ρυθμίσεις (Διάγραμμα 8), η πλειονότητα των ερωτηθέντων (78%) είχε πλήρη απασχόληση, ενώ μικρότερες ομάδες ανέφεραν ότι εργάζονταν σε ορισμένου χρόνου ή με σύμβαση (8%), ως ελεύθεροι επαγγελματίες ή σύμβουλοι (9%) ή σε ρόλους μερικής απασχόλησης (1%). Ένα επιπλέον 4% ανέφερε «άλλες» ρυθμίσεις, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν υβριδικά ή ευέλικτα μοντέλα εργασίας.



Διάγραμμα 8: Τύπος σύμβασης εργασίας

Το μέγεθος των οργανισμών στους οποίους απασχολούνταν οι ερωτηθέντες διέφερε επίσης σημαντικά (Διάγραμμα 9). Το 33% εργαζόταν σε μικρές επιχειρήσεις με

10-49 εργαζόμενους, ακολουθούμενο από το 27% σε μεσαίες επιχειρήσεις (50-249 εργαζόμενοι). Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (λιγότεροι από 10 εργαζόμενοι) αντιπροσώπευαν το 22%, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό εργαζόταν σε μεγαλύτερους οργανισμούς: Το 11% σε επιχειρήσεις με 250-999 εργαζόμενους, και το 7% σε οργανισμούς με περισσότερους από 1.000 εργαζόμενους. Αυτή η ευρεία κατανομή υποστηρίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων σε επιχειρήσεις διαφόρων κλιμάκων.



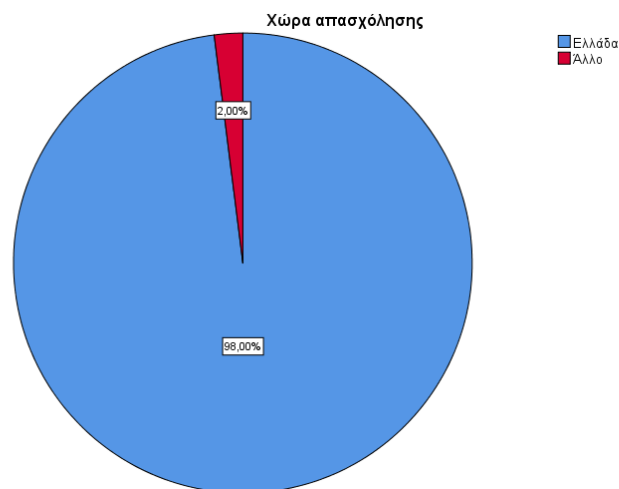
Διάγραμμα 9: Οργανωτικό μέγεθος (αριθμός εργαζομένων)

Όσον αφορά τη θητεία στον τρέχοντα οργανισμό (Διάγραμμα 10), το 34% των συμμετεχόντων είχε εργαστεί για πάνω από 10 χρόνια, ενώ το 28% ανέφερε θητεία 1-3 ετών. Άλλοι ανέφεραν 4-6 έτη (14%), λιγότερο από 1 έτος (17%) και 7-10 έτη (7%). Αυτό το εύρος των απαντήσεων επιτρέπει τη διαπίστωση διαφορετικών σταδίων οργανωτικής ενσωμάτωσης και αφοσίωσης.



Διάγραμμα 10: Διάρκεια απασχόλησης στον τρέχοντα οργανισμό

Τέλος, όσον αφορά τη γεωγραφική θέση, η συντριπτική πλειοψηφία (98%) των ερωτηθέντων δήλωσε ότι εργάζεται στην Ελλάδα, ενώ μόνο το 2% εργάζεται σε άλλες χώρες (Διάγραμμα 11). Αυτό επιβεβαιώνει ότι η μελέτη αντανακλά κυρίως το ελληνικό οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να επηρεάζεται από τοπικούς πολιτιστικούς, οικονομικούς και διοικητικούς παράγοντες.



Διάγραμμα 11: Χώρα απασχόλησης

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, αναπτύχθηκαν έξι βασικές διαστάσεις για την ποσοτική αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, με βάση καθιερωμένα ψυχομετρικά εργαλεία. Κάθε διάσταση αντιπροσωπεύει τη συγκεντρωτική μέση βαθμολογία που προκύπτει από μια συγκεκριμένη κλίμακα που συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο. Η κατασκευή αυτών των διαστάσεων βασίστηκε στη θεωρητική δομή κάθε μοντέλου ηγεσίας και την

επικυρωμένη σύνθεση των αντίστοιχων εργαλείων. Οι προκύπτουσες μέσες βαθμολογίες (Πίνακας 1) προσφέρουν μια συνοπτική απεικόνιση του πώς κάθε μοντέλο ηγεσίας γίνεται αντιληπτό από τους εργαζόμενους στο οργανωσιακό περιβάλλον, καθώς και του πώς αυτές οι αντιλήψεις σχετίζονται με τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακας 1: Μέσες Βαθμολογίες Διαστάσεων

Διάσταση	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση
Μετασχηματιστική Ηγεσία	3,13±1,09
Υπηρετική Ηγεσία	3,66±1,49
Πολυπαραγοντική Ηγεσία	3,40±0.60
Αυταρχική Ηγεσία	3,62±1,28
Ηγεσίας Laissez-Faire	2,92±0,70
Ικανοποίηση από την Εργασία	3,22±0,66

Η πρώτη διάσταση, η Μετασχηματιστική Ηγεσία, μετρήθηκε χρησιμοποιώντας την Παγκόσμια Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (GTL), η οποία καταγράφει συμπεριφορές όπως η διατύπωση ενός οράματος, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης, η ενθάρρυνση της πνευματικής διέγερσης και η ηγεσία με το παράδειγμα. Οι απαντήσεις στα επτά στοιχεία της GTL συγκεντρώθηκαν, με αποτέλεσμα μια μέση βαθμολογία 3,13 ($\pm 1,09$) σε μια κλίμακα πέντε βαθμών. Αυτό υποδηλώνει μια μέτρια αντίληψη για τη μετασχηματιστική ηγεσία μεταξύ των συμμετεχόντων, υποδεικνύοντας ότι τέτοιες πρακτικές είναι παρούσες αλλά όχι κυρίαρχες στις οργανωσιακές τους εμπειρίες.

Η δεύτερη διάσταση, Υπηρετική Ηγεσία, προέκυψε από το Ερωτηματολόγιο Υπηρετικής Ηγεσίας (SLQ-7), το οποίο αξιολογεί βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη-υπηρετή, όπως η ενσυναίσθηση, η υποστήριξη, η ηθική συμπεριφορά και η ιεράρχηση της ανάπτυξης των άλλων. Η υπολογισμένη μέση βαθμολογία για αυτήν τη διάσταση ήταν 3,66 ($\pm 1,49$), η υψηλότερη μεταξύ των κλιμάκων ηγεσίας, υποδεικνύοντας μια σχετικά ισχυρή παρουσία χαρακτηριστικών υπηρετικής ηγεσίας στο δείγμα και

ενδεχομένως αντανακλώντας μια κουλτούρα ηγεσίας που εκτιμά τη διαπροσωπική φροντίδα και την ηθική σκέψη.

Η τρίτη διάσταση ηγεσίας, Πολυπαραγοντική Ηγεσία, αντιστοιχεί στη σύντομη μορφή του Ερωτηματολογίου Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (MLQ-SF), που εστιάζει στις συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας, ιδιαίτερα στις πρακτικές εξαρτώμενης ανταμοιβής και διαχείρισης κατ' εξαίρεση. Αυτή η διάσταση σχηματίστηκε με τον μέσο όρο των έξι στοιχείων που σχετίζονται με τη συναλλακτική ηγεσία, παράγοντας μια μέση τιμή 3,40 ($\pm 0,60$). Η βαθμολογία υποδηλώνει ότι τα συναλλακτικά στοιχεία, όπως η δομημένη ανατροφοδότηση και οι μηχανισμοί ανταμοιβής, είναι σχετικά καλά ενσωματωμένα στις οργανωσιακές πρακτικές.

Η τέταρτη διάσταση, η Αυταρχική Ηγεσία, αξιολογήθηκε μέσω της Κλίμακας Αυταρχικής Ηγεσίας, η οποία μετρά τις ιεραρχικές ηγετικές συμπεριφορές που βασίζονται στον έλεγχο και περιορίζουν την αυτονομία και αποθαρρύνουν τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων. Οι απαντήσεις στα έντεκα στοιχεία απέδωσαν μέση βαθμολογία 3,62 ($\pm 1,28$), υποδεικνύοντας μια αξιοσημείωτη παρουσία αυταρχικών τάσεων. Αυτό υποδηλώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των συμμετεχόντων αντιλαμβάνεται τους ηγέτες τους ως κατευθυντικούς και μονομερείς στην ηγετική τους προσέγγιση.

Η πέμπτη διάσταση της ηγεσίας, η Ηγεσία Laissez-Faire, μετρήθηκε χρησιμοποιώντας κλίμακα η οποία αξιολογεί τις αποφευκτικές και παθητικές ηγετικές συμπεριφορές, όπως η έλλειψη παρέμβασης και η καθυστερημένη λήψη αποφάσεων. Η μέση βαθμολογία για αυτήν τη διάσταση ήταν 2,92 ($\pm 0,70$), η χαμηλότερη μεταξύ όλων των στυλ ηγεσίας. Αυτή η σχετικά χαμηλή βαθμολογία υποδηλώνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο δείγμα δεν βιώνουν ένα στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζεται από αδράνεια ή παραμέληση, η οποία γενικά σχετίζεται με αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα.

Τέλος, η Ικανοποίηση από την Εργασία αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας τον Σύντομο Δείκτη Ικανοποίησης από την Εργασία (SIJS), μια συνοπτική κλίμακα πέντε στοιχείων που καταγράφει τη γενική ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον. Η μέση βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία ήταν 3,22 ($\pm 0,66$), αντανακλώντας ένα μέτριο επίπεδο συνολικής ικανοποίησης. Αυτή η τιμή προσφέρει ένα σημείο αναφοράς έναντι του οποίου μπορεί να αναλυθεί στατιστικά η επιρροή των διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας.

4.2. Έλεγχος Αξιοπιστίας

Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνοχής και αξιοπιστίας των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη, υπολογίστηκαν οι συντελεστές Cronbach's Alpha για κάθε μία από τις έξι διαστάσεις που αναπτύχθηκαν από το ερωτηματολόγιο. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha είναι ένας ευρέως αποδεκτός στατιστικός δείκτης για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των ψυχομετρικών κλιμάκων, με τιμές άνω του 0,70 να θεωρούνται γενικά αποδεκτές για την έρευνα στις κοινωνικές επιστήμες. Η ανάλυση αξιοπιστίας που παρουσιάζεται παρακάτω επιβεβαιώνει ότι οι περισσότερες κλίμακες παρουσιάζουν ισχυρή εσωτερική συνοχή, εξασφαλίζοντας την ευρωστία και την αξιοπιστία των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

Η Παγκόσμια Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, αποτελούμενη από 7 στοιχεία, επέδειξε εξαιρετική εσωτερική συνοχή με Cronbach's Alpha 0,951 (Πίνακας 2). Αυτός ο εξαιρετικά υψηλός συντελεστής αξιοπιστίας δείχνει ότι τα στοιχεία της κλίμακας μετρούν με συνέπεια την κατασκευή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η κλίμακα καταγράφει βασικές πτυχές όπως το όραμα, οι αξίες, η υποστήριξη και τα κίνητρα έμπνευσης και το αποτέλεσμα αξιοπιστίας επιβεβαιώνει ότι αυτές οι διαστάσεις είναι καλά ευθυγραμμισμένες και ομοιόμορφα αντιληπτές από τους ερωτηθέντες.

Πίνακας 2: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,951	7

Παρομοίως, το ερωτηματολόγιο υπηρετικής ηγεσίας (SLQ-7) , που αποτελείται επίσης από 7 στοιχεία, απέδωσε ένα άλφα Cronbach του 0,909, που αντανακλά έναν πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας (Πίνακας 3). Αυτό υποδηλώνει ότι τα στοιχεία που αξιολογούν τα χαρακτηριστικά της υπηρετικής ηγεσίας -όπως η ενσυναίσθηση, η ηθική συμπεριφορά και η υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων- είναι ισχυρά αλληλένδετα και μετρούν αξιόπιστα την επιδιωκόμενη κατασκευή σε διαφορετικούς ερωτηθέντες.

Πίνακας 3: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Υπερηλεκτικής Ηγεσίας

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,909	7

Το ερωτηματολόγιο MultifactorLeadershipQuestionnaire - Short Form (MLQ-SF), το οποίο μετρά τη συναλλακτική ηγεσία σε 6 στοιχεία, παρουσίασε άλφα Cronbach 0,797 (Πίνακας 4). Η τιμή αυτή υποδηλώνει καλή εσωτερική συνοχή, γεγονός που σημαίνει ότι οι συμπεριφορές που σχετίζονται με την εξαρτημένη ανταμοιβή και τη διαχείριση κατ' εξαίρεση ερμηνεύονται και αναφέρονται με συνέπεια από τους συμμετέχοντες. Αν και η βαθμολογία αυτή είναι ελαφρώς χαμηλότερη από εκείνες των προηγούμενων κλιμάκων, παραμένει εντός των αποδεκτών προτύπων για ψυχολογική και οργανωτική έρευνα.

Πίνακας 4: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Συναλλακτική Ηγεσία

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,797	6

Η Κλίμακα Αυταρχικής Ηγεσίας, η οποία περιλαμβάνει 11 στοιχεία που αποτυπώνουν τον ιεραρχικό έλεγχο, τον συγκεντρωτισμό στη λήψη αποφάσεων και την κυριαρχία, πέτυχε άλφα του Cronbach 0,900 (Πίνακας 5). Αυτή η υψηλή τιμή υποστηρίζει τη συνοχή της κλίμακας και υποδεικνύει ότι τα στοιχεία αποτυπώνουν αποτελεσματικά μια μοναδική, υποκείμενη διάσταση της αυταρχικής ηγεσίας, όπως τη βιώνουν οι ερωτηθέντες.

Πίνακας 5: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Αυταρχικής Ηγεσίας

Cronbach's	
Alpha	N of Items

,900	11
------	----

Η κλίμακα Laissez-Faire Leadership Scale, η οποία αποτελείται από 5 στοιχεία που περιγράφουν συμπεριφορές μη εμπλοκής και αποφυγής, απέδωσε ένα Cronbach's Alpha της τάξης του 0,738 (Πίνακας 6). Αν και πρόκειται για τη χαμηλότερη τιμή άλφα μεταξύ των κλιμάκων ηγεσίας, εξακολουθεί να εμπίπτει στο εύρος που θεωρείται αποδεκτό. Αυτό υποδηλώνει ότι ενώ οι ερωτηθέντες μπορεί να διαφέρουν ελαφρώς στην ερμηνεία των παθητικών ηγετικών συμπεριφορών, η κλίμακα εξακολουθεί να διατηρεί επαρκή εσωτερική συνοχή για αναλυτική χρήση.

Πίνακας 6: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Laissez-Faire

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,738	5

Τέλος, ο Σύντομος Δείκτης Επαγγελματικής Ικανοποίησης (SIJS)-ένα εργαλείο 5 στοιχείων που έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης- παράγαγε ένα Alpha του Cronbach 0,689, οριακά κάτω από το κοινά αποδεκτό όριο του 0,70 (Πίνακας 7). Αν και το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ελαφρώς χαμηλότερη εσωτερική αξιοπιστία, δεν είναι ασυνήθιστο για τις σύντομες κλίμακες να δίνουν μέτριες τιμές άλφα λόγω του περιορισμένου αριθμού στοιχείων. Επιπλέον, η SIJS έχει επικυρωθεί στη βιβλιογραφία σε πολλαπλά πολιτισμικά πλαίσια και η χρήση της παραμένει δικαιολογημένη στην παρούσα μελέτη, ιδίως με δεδομένο τον στόχο να ελαχιστοποιηθεί η κόπωση των ερωτηθέντων και να διατηρηθεί η συντομία.

Πίνακας 7: Έλεγχος Αξιοπιστίας στην Διάσταση Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,689	5

Συμπερασματικά, η ανάλυση αξιοπιστίας επιβεβαιώνει ότι και οι έξι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη παρουσιάζουν επαρκή έως εξαιρετική εσωτερική συνοχή, υποστηρίζοντας τη χρήση τους σε περαιτέρω στατιστικές αναλύσεις που εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη μεθοδολογική ορθότητα του ερευνητικού εργαλείου και διασφαλίζουν ότι τα συμπεράσματα που εξάγονται βασίζονται σε αξιόπιστες και συνεπείς μετρήσεις.

4.3. Απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα

Για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα -«*Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας στο οργανωτικό τους περιβάλλον ανάλογα με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά;*» - διεξήχθη μια σειρά από t-τεστ ανεξάρτητων δειγμάτων και μονόδρομη ANOVA. Οι αναλύσεις διερεύνησαν την πιθανή επίδραση δύο βασικών δημογραφικών μεταβλητών, δηλαδή του φύλου και της ηλικίας, στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα πέντε μοντέλα ηγεσίας που εξετάστηκαν στη μελέτη: μετασχηματιστική, υπηρετική, συναλλακτική (πολυπαραγοντική), αυταρχική και *laissez-faire* ηγεσία.

Ξεκινώντας με τις συγκρίσεις με βάση το φύλο, τα αποτελέσματα του t-test δεν έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών συμμετεχόντων για καμία από τις διαστάσεις της ηγεσίας, αν και παρατηρήθηκαν ορισμένες τάσεις (Πίνακας 8). Για παράδειγμα, οι γυναίκες συμμετέχουσες ανέφεραν ελαφρώς υψηλότερες μέσες βαθμολογίες στη μετασχηματιστική ηγεσία ($M = 3,30$, $SD = 1,05$) σε σύγκριση με τους άνδρες ($M = 2,91$, $SD = 1,13$), με τη διαφορά να πλησιάζει αλλά να μην φτάνει τη στατιστική σημαντικότητα ($t = -1,760$, $p = 0,081$). Παρόμοια τάση παρατηρήθηκε και στην περίπτωση της πολυπαραγοντικής ηγεσίας, όπου οι γυναίκες ανέφεραν και πάλι ελαφρώς υψηλότερες βαθμολογίες ($M = 3,48$) σε σχέση με τους άνδρες ($M = 3,28$), αλλά το αποτέλεσμα παρέμεινε μη σημαντικό ($t = -1,654$, $p = 0,101$). Για τις υπόλοιπες διαστάσεις - υπηρετική, αυταρχική και *laissez-faire* ηγεσία - δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων (όλες $p > 0,30$), γεγονός που υποδηλώνει σχετική ομοιομορφία στις αντιλήψεις για τα στυλ ηγεσίας μεταξύ των ανδρών και των γυναικών που συμμετείχαν στο δείγμα αυτό.

Πίνακας 8: T-test με βάση το φύλο

Διάσταση	Μέση τιμή «Ανδρας»	Μέση τιμή «Γυναίκα»	t	Sig. (2-tailed)
Μετασχηματιστική Ηγεσία	2,91±1,13	3,30±1,05	-1,760	0,081
Υπηρετική Ηγεσία	3,53±1,57	3,76±1,44	-0,762	0,448
Πολυπαραγοντική Ηγεσία	3,28±0,62	3,48±0,57	-1,654	0,101
Αυταρχική Ηγεσία	3,78±1,25	3,52±1,29	1,011	0,315
Ηγεσία Laissez- Faire	3,00±0,71	2,86±0,68	1,005	0,317

Στη συνέχεια, διεξήχθη ανάλυση διακύμανσης ενός δρόμου (ANOVA) για να εξεταστεί κατά πόσον οι ηλικιακές ομάδες επηρέασαν τις αξιολογήσεις των εργαζομένων για τα στυλ ηγεσίας (Πίνακας 9). Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι, με εξαίρεση μία κλίμακα, οι διαφορές που σχετίζονται με την ηλικία δεν ήταν στατιστικά σημαντικές. Συγκεκριμένα, οι αντιλήψεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($F = 1,461$, $p = 0,220$), της υπηρετικής ηγεσίας ($F = 1,272$, $p = 0,286$), της πολυπαραγοντικής ηγεσίας ($F = 2,326$, $p = 0,062$) και της αυταρχικής ηγεσίας ($F = 2,197$, $p = 0,075$) δεν διέφεραν σημαντικά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, αν και στις δύο τελευταίες περιπτώσεις, τα αποτελέσματα πλησίασαν τη σημαντικότητα, γεγονός που δικαιολογεί πιθανή περαιτέρω διερεύνηση σε μελλοντικές μελέτες με μεγαλύτερα δείγματα.

Το μόνο στυλ ηγεσίας που παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφορά με βάση την ηλικία ήταν η laissez-faire ηγεσία ($F = 4,002$, $p = 0,005$). Αυτό υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις των παθητικών ή αποφευκτικών ηγετικών συμπεριφορών διαφέρουν σημαντικά στις διάφορες ηλικιακές ομάδες. Παρόλο που οι post hoc δοκιμές δεν αναφέρθηκαν εδώ, η σημαντική τιμή F υποδηλώνει ότι ορισμένες ηλικιακές ομάδες αντιλαμβάνονται την laissez-faire ηγεσία περισσότερο ή λιγότερο έντονα από άλλες.

Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί σε διαφορές των γενεών όσον αφορά τις προσδοκίες σχετικά με τη διοικητική δέσμευση, την αυτονομία ή τα στυλ επικοινωνίας.

Πίνακας 9: ANOVA με την ηλικία

Διάσταση	F	Sig.
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1,461	0,220
Υπηρετική Ηγεσία	1,272	0,286
Πολυπαραγοντική Ηγεσία	2,326	0,062
Αυταρχική Ηγεσία	2,197	0,075
Ηγεσία Laissez-Faire	4,002	0,005

Συνοψίζοντας, η στατιστική ανάλυση δείχνει ότι το φύλο δεν επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις των μοντέλων ηγεσίας σε αυτό το δείγμα, αν και οι γυναίκες τείνουν να αξιολογούν ελαφρώς υψηλότερα τα μετασχηματιστικά και πολυπαραγοντικά στυλ ηγεσίας. Η ηλικία, από την άλλη πλευρά, φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τις αντιλήψεις της laissez-faire ηγεσίας, ενώ παρουσιάζει οριακές επιδράσεις στο αυταρχικό και το συναλλακτικό στυλ. Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν τον διαφοροποιημένο ρόλο που μπορεί να διαδραματίζουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στη διαμόρφωση του τρόπου με τον οποίο βιώνεται και αξιολογείται η ηγετική συμπεριφορά σε οργανωτικά περιβάλλοντα.

4.4. Απάντηση στο Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα

Για τη διερεύνηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος -«Σε ποιο βαθμό τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων;»- διεξήχθη ανάλυση συσχέτισης Pearson μεταξύ του Σύντομου Δείκτη Εργασιακής Ικανοποίησης (SIJS) και καθεμιάς από τις πέντε διαστάσεις ηγεσίας που μετρήθηκαν στη μελέτη: μετασχηματιστική, υπηρετική, συναλλακτική (πολυπαραγοντική), αυταρχική και laissez-faire ηγεσία (Πίνακας 10).

Πίνακας 10: Ανάλυση συσχέτισης Pearson μεταξύ του Σύντομου Δείκτη Εργασιακής Ικανοποίησης (SIJS) και καθεμιάς από τις πέντε διαστάσεις ηγεσίας

		GlobalTransf	Short Index	ormationalL	ServantLead	MultifactorL	Authoritaria	Laissez-
	of Job	LeadershipSca	ershipQuesti	eadershipQu	nLeadership	FaireLeaders	hipScale	
	Satisfaction	le	onnaire	estionnaire	Scale	hipScale		
Short Index of Job Satisfaction	PearsonCorrelation	1	,618**	,522**	,148	-,200*	,150	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,141	,046	,136	
	N	100	100	100	100	100	100	
GlobalTransformational Leadership Scale	PearsonCorrelation	,618**	1	,892**	,165	-,449**	-,183	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,102	,000	,068	
	N	100	100	100	100	100	100	
Servant Leadership Questionnaire	PearsonCorrelation	,522**	,892**	1	,124	-,497**	-,354**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,218	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	
Multifactor Leadership Questionnaire	PearsonCorrelation	,148	,165	,124	1	,429**	-,021	
	Sig. (2-tailed)	,141	,102	,218		,000	,832	
	N	100	100	100	100	100	100	
Authoritarian Leadership Scale	PearsonCorrelation	-,200*	-,449**	-,497**	,429**	1	,425**	
	Sig. (2-tailed)	,046	,000	,000	,000		,000	
	N	100	100	100	100	100	100	

Laissez-Faire Leadership Scale	Pearson Correlation	,150	-,183	-,354**	-,021	,425**	1
	Sig. (2-tailed)	,136	,068	,000	,832	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αποκαλύπτουν αρκετές στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης ($r = 0,618, p < 0,001$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους ως μετασχηματιστές -διατυπώνοντας ένα σαφές όραμα, δείχνοντας ατομική προσοχή και προωθώντας την καινοτομία- τείνουν να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Το αποτέλεσμα αυτό ευθυγραμμίζεται με την εκτεταμένη βιβλιογραφία που δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στην ενίσχυση του ηθικού, των κινήτρων και της ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Ομοίως, βρέθηκε μια μετρίως ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της υπηρετικής ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία ($r = 0,522, p < 0,001$), υποδεικνύοντας ότι οι ηγετικές συμπεριφορές που δίνουν έμφαση στην ενσυναίσθηση, τις ηθικές αξίες και την ανάπτυξη των υφισταμένων συνδέονται με αυξημένη ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζουν τα θεωρητικά θεμέλια της υπηρετικής ηγεσίας, τα οποία υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες που δίνουν προτεραιότητα στις ανάγκες και την ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους καλλιεργούν πιο αφοσιωμένους και ικανοποιημένους υπαλλήλους.

Αντίθετα, η αυταρχική ηγεσία παρουσίασε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία ($r = -,200, p = 0,046$). Αυτό υποδηλώνει ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας που χαρακτηρίζονται από συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων, περιορισμένη επικοινωνία και εξαναγκαστικό έλεγχο συνδέονται αντιστρόφως ανάλογα με το πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι στην εργασία τους. Παρόλο που η ισχύς αυτής της συσχέτισης είναι σχετικά μέτρια, εντούτοις αναδεικνύει τον πιθανό

επιζήμιο αντίκτυπο των άκαμπτων και ιεραρχικών ηγετικών προσεγγίσεων στην ευημερία των εργαζομένων.

Είναι ενδιαφέρον ότι η συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας (πολυπαραγοντική ηγεσία) και της εργασιακής ικανοποίησης ήταν θετική αλλά όχι στατιστικά σημαντική ($r = 0,148$, $p = 0,141$). Αυτό υποδηλώνει ότι, ενώ οι συμπεριφορές εξαρτημένης ανταμοιβής και διοίκησης κατ' εξαίρεση μπορεί να διαδραματίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της ικανοποίησης, δεν προβλέπουν ισχυρά τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σε αυτό το δείγμα. Αυτό ευθυγραμμίζεται με προηγούμενες μελέτες που υποδηλώνουν ότι η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να προσφέρει μόνο ένα βασικό επίπεδο υποστήριξης κινήτρων, συχνά ανεπαρκές για να οδηγήσει σε βαθύτερη εργασιακή δέσμευση ή ικανοποίηση.

Τέλος, η *laissez-faire* ηγεσία βρέθηκε να έχει μη σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ($r = 0,150$, $p = 0,136$), αν και η κατεύθυνση της σχέσης ήταν απροσδόκητα θετική. Δεδομένης της παθητικής και αποφευκτικής φύσης της *laissez-faire* ηγεσίας, αυτό το αδύναμο και μη σημαντικό αποτέλεσμα μπορεί να αντανακλά ασυνέπεια στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν ή βιώνουν τέτοιες συμπεριφορές στο οργανωτικό τους πλαίσιο. Μπορεί επίσης να υποδηλώνει ότι, για ορισμένους εργαζόμενους, η αυτονομία ή η χαμηλή διευθυντική παρέμβαση δεν αντιμετωπίζονται απαραίτητα αρνητικά - αν και θα απαιτηθεί περαιτέρω ανάλυση για τη διερεύνηση αυτής της απόχρωσης.

4.5. Απάντηση στο Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα

Για να απαντηθεί το ερώτημα -«Ποιο στυλ ηγεσίας είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων;»- διεξήχθη ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης χρησιμοποιώντας τον Σύντομο Δείκτη Εργασιακής Ικανοποίησης (SIJS) ως εξαρτημένη μεταβλητή και τις πέντε διαστάσεις της ηγεσίας ως ανεξάρτητες μεταβλητές: μετασχηματιστική, υπηρετική, συναλλακτική (πολυπαραγοντική), αυταρχική και laissez-faire ηγεσία.

Πίνακας 11: Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση

Mean Squared Error			
e	F	Sig.	
Regression	5,685	16,127	,000 ^b

a. Dependent Variable: Short Index of Job Satisfaction

b. Predictors: (Constant), Laissez-Faire Leadership Scale, Multifactor Leadership Questionnaire, Global Transformational Leadership Scale, Authoritarian Leadership Scale, Servant Leadership Questionnaire

Το συνολικό μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της ANOVA ($F = 16,127$, $p < 0,001$), γεγονός που υποδηλώνει ότι το σύνολο των μεταβλητών ηγεσίας προβλέπει αξιόπιστα την εργασιακή ικανοποίηση (Πίνακας 11). Ο συντελεστής προσδιορισμού (R^2), αν και δεν παρέχεται ρητά εδώ, μπορεί να συναχθεί ως μετρίως ισχυρός, δεδομένου του υψηλού στατιστικού F και του αριθμού των προβλεπτικών παραγόντων, υποδεικνύοντας ότι ένα σημαντικό μέρος της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης εξηγείται από τα στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνονται στο μοντέλο.

Μεταξύ των στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν (Πίνακας 12), η μετασχηματιστική ηγεσία αναδείχθηκε ως στατιστικά σημαντικός θετικός προγνωστικός παράγοντας της ικανοποίησης από την εργασία ($B = 0,362$, $\beta = 0,504$, $p = 0,007$). Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τη θεωρητική προσδοκία και τα προηγούμενα εμπειρικά στοιχεία ότι οι ηγέτες που διατυπώνουν ένα συναρπαστικό όραμα, ενεργούν με ακεραιότητα και εμπνέουν την προσωπική ανάπτυξη των οπαδών επηρεάζουν θετικά τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία. Η σχετικά υψηλή τυποποιημένη τιμή βήτα

υποδεικνύει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε την ισχυρότερη ατομική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση στο πλαίσιο του μοντέλου.

Πίνακας 12: Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,596	,483		1,234	,220
	Global Transformational Leadership Scale	,362	,131	,504	2,750	,007
	Servant Leadership Questionnaire	,071	,099	,135	,724	,471
	Multifactor Leadership Questionnaire	,123	,129	,093	,953	,343
	Authoritarian Leadership Scale	-,053	,072	-,086	-,736	,463
	Laissez-Faire Leadership Scale	,373	,106	,329	3,514	,001

a. Dependent Variable: Short Index of Job Satisfaction

Είναι ενδιαφέρον ότι η laissez-faire ηγεσία επέδειξε επίσης μια στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία ($B = 0,373$, $\beta = 0,329$, $p = 0,001$), το οποίο είναι ένα κάπως απροσδόκητο αποτέλεσμα. Παραδοσιακά, η laissez-faire ηγεσία -που χαρακτηρίζεται από μη συμμετοχή και αποφυγή λήψης αποφάσεων- συνδέεται με αρνητικά οργανωτικά αποτελέσματα. Ωστόσο, στην παρούσα μελέτη, μπορεί να αντανακλά ένα πλαίσιο όπου οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τη διοικητική απόσταση ως ενδυνάμωση ή αυτονομία, που ενδεχομένως οδηγεί σε μια πιο ευνοϊκή αξιολόγηση του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Αυτό υποδηλώνει ότι ο αντίκτυπος των laissez-faire συμπεριφορών μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το πλαίσιο ή τους πολιτισμικούς παράγοντες και χρήζει περαιτέρω διερεύνησης.

Αντίθετα, το στυλ υπηρετικής ηγεσίας δεν προέβλεψε σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία σε αυτό το μοντέλο ($B = 0,071$, $\beta = 0,135$, $p = 0,471$), παρά τη θετική συσχέτιση που παρατηρήθηκε σε προηγούμενες αναλύσεις. Ομοίως, η συναλλακτική ηγεσία δεν ήταν σημαντικός προγνωστικός παράγοντας ($B = 0,123$, $\beta = 0,093$, $p = 0,343$), υποδεικνύοντας ότι η ενδεχόμενη ανταμοιβή και η συμπεριφορά διόρθωσης λαθών μπορεί να μην επηρεάζουν ουσιαστικά το γενικό αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, όταν εξετάζονται ταυτόχρονα και άλλα στυλ ηγεσίας.

Τέλος, η αυταρχική ηγεσία βρέθηκε να έχει μη σημαντική και αρνητική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία ($B = -0,053$, $\beta = -0,086$, $p = 0,463$), ευθυγραμμιζόμενη με τις θεωρητικές προσδοκίες ότι οι αυταρχικές ή καταναγκαστικές συμπεριφορές ηγεσίας είναι γενικά επιζήμιες για την ευημερία των εργαζομένων. Ωστόσο, η απουσία στατιστικής σημαντικότητας υποδηλώνει ότι η αρνητική επίδρασή της είναι είτε μέτρια είτε ενδεχομένως μετριάζεται από την παρουσία άλλων στυλ ηγεσίας.

4.6. Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Οι ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στην παρούσα μελέτη ελέγχθηκαν εμπειρικά μέσω ενός συνδυασμού αναλύσεων συσχέτισης και πολλαπλής παλινδρόμησης. Αυτές οι στατιστικές μέθοδοι επέτρεψαν την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο κάθε στυλ ηγεσίας επηρεάζει ανεξάρτητα και συλλογικά την εργασιακή ικανοποίηση. Τα ευρήματα παρέχουν μια διαφοροποιημένη εικόνα του τρόπου με τον οποίο τα πέντε υποθετικά στυλ ηγεσίας σχετίζονται με τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον, προσφέροντας τόσο επιβεβαιώσεις όσο και προκλήσεις στις αρχικές υποθέσεις.

Η υπόθεση H1, η οποία προέβλεπε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία, υποστηρίζεται σαφώς από τα δεδομένα. Η ανάλυση συσχέτισης απέδωσε έναν ισχυρό και στατιστικά σημαντικό θετικό συντελεστή ($r = 0,618$, $p < 0,001$), ενώ το μοντέλο παλινδρόμησης επιβεβαίωσε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία ($\beta = 0,504$, $p = 0,007$). Τα αποτελέσματα αυτά υπογραμμίζουν τη θεωρητική και πρακτική σημασία των μετασχηματιστικών συμπεριφορών -όπως η έμπνευση ενός κοινού οράματος, η προώθηση της εξατομικευμένης αντιμετώπισης και η ενθάρρυνση της πνευματικής διέγερσης- στην ενίσχυση της συναισθηματικής αξιολόγησης της εργασίας των εργαζομένων.

Η υπόθεση H2 πρότεινε ότι η υπηρετική ηγεσία συνδέεται θετικά με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Ο συντελεστής συσχέτισης ($r = 0,522$, $p < 0,001$) επιβεβαιώνει πράγματι μια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ωστόσο, όταν εξετάστηκε στο πολυμεταβλητό μοντέλο παλινδρόμησης, η υπηρετική ηγεσία δεν αναδείχθηκε ως στατιστικά σημαντικός προγνωστικός παράγοντας ($\beta = 0,135$, $p = 0,471$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι ενώ οι εργαζόμενοι μπορεί να εκτιμούν τον ηθικό και υποστηρικτικό προσανατολισμό των υπηρετικών ηγετών, η μοναδική επεξηγηματική της δύναμη στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης μειώνεται όταν λαμβάνεται ταυτόχρονα υπόψη η μετασχηματιστική ηγεσία.

Η υπόθεση H3, η οποία υπέθεσε ότι η συναλλακτική ηγεσία (που μετράται μέσω του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας) θα έχει μέτρια θετική σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία, λαμβάνει ασθενή υποστήριξη. Η συσχέτιση μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία ήταν χαμηλή και μη στατιστικά σημαντική ($r = 0,148$, $p = 0,141$) και η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαίωσε αυτή τη μη σημαντικότητα ($\beta = 0,093$, $p = 0,343$). Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι οι συναλλακτικές συμπεριφορές, όπως η εξαρτημένη ανταμοιβή και η διοίκηση κατ'εξάιρεση, δεν αποτελούν βασικούς παράγοντες της ικανοποίησης των εργαζομένων, τουλάχιστον στο πλαίσιο και το δείγμα της παρούσας μελέτης.

Η υπόθεση H4 προέβλεπε μια αρνητική σχέση μεταξύ της αυταρχικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η ανάλυση συσχέτισης έδειξε μια στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση ($r = -,200$, $p = 0,046$), ευθυγραμμισμένη με τη θεωρητική προσδοκία ότι η αυταρχική και καθοδηγούμενη από τον έλεγχο ηγεσία μειώνει την ευημερία των εργαζομένων. Ωστόσο, η σχέση αυτή δεν παρέμεινε σημαντική στην ανάλυση παλινδρόμησης ($\beta = -,086$, $p = 0,463$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η επιζήμια επίδραση της αυταρχικής ηγεσίας μπορεί να επισκιάζεται από άλλα στυλ όταν εξετάζεται ταυτόχρονα.

Τέλος, η υπόθεση H5 υποστήριξε μια αρνητική σχέση μεταξύ της laissez-faire ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Παραδόξως, τα αποτελέσματα αντικρούουν αυτή την υπόθεση. Όχι μόνο η συσχέτιση μεταξύ laissez-faire ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($r = 0,150$, $p = 0,136$), αλλά η ανάλυση παλινδρόμησης αποκάλυψε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση ($\beta = 0,329$, $p = 0,001$). Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι σε ορισμένα πλαίσια, ιδίως όπου εκτιμάται η

αυτονομία και η ελάχιστη παρέμβαση, οι laissez-faire συμπεριφορές μπορεί να μην είναι απαραίτητα επιζήμιες και να γίνονται ακόμη και θετικά αντιληπτές.

Συνοψίζοντας, η μελέτη επιβεβαιώνει έντονα τον κεντρικό ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης, προσφέρει μερική υποστήριξη για τη σημασία των υπηρετικών και αυταρχικών στυλ ηγεσίας και αμφισβητεί τα υποτιθέμενα οφέλη της συναλλακτικής ηγεσίας. Επιπλέον, αμφισβητεί τις παραδοσιακές παραδοχές σχετικά με την αρνητική φύση της laissez-faire ηγεσίας, αποκαλύπτοντας τη δυνητικά ευεργετική της αντίληψη υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

5. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η παρούσα μελέτη έθεσε ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ των διαφόρων μοντέλων ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, με σκοπό να εντοπίσει ποιες συμπεριφορές ηγεσίας επηρεάζουν περισσότερο θετικά ή αρνητικά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το εργασιακό τους περιβάλλον. Χρησιμοποιώντας επικυρωμένα όργανα μέτρησης και ένα ποσοτικό μεθοδολογικό πλαίσιο που περιλαμβάνει αναλύσεις συσχέτισης και παλινδρόμησης, η μελέτη προσφέρει ισχυρές εμπειρικές γνώσεις σχετικά με το πώς τα μοντέλα ηγεσίας επηρεάζουν την ικανοποίηση σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας είναι η συνεπής και στατιστικά σημαντική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση. Μεταξύ όλων των συσχετίσεων και των παραγόντων, το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας φάνηκε να έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στην ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού. Όπως δείχνουν αυτά τα ευρήματα, όταν οι ηγέτες εκφράζουν σκοπό, παρακινούν την ομαδική εργασία και προκαλούν το μυαλό των εργαζομένων, αυτό δημιουργεί θετική αντίδραση από τους εργαζόμενους.

Παρόλο που η υπηρετική ηγεσία συσχετίστηκε επίσης θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, η επιρροή της δεν παρέμεινε στατιστικά σημαντική όταν άλλα στυλ συμπεριλήφθηκαν ταυτόχρονα στο μοντέλο παλινδρόμησης. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι συχνά εκτιμούν τους υπηρετικούς ηγέτες για την ηθική τους και το πόσο νοιάζονται για τους εργαζόμενους, αλλά η επιρροή τους στην ικανοποίηση από την εργασία μειώνεται ελαφρώς εάν εμφανίζουν επίσης μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά. Ανεξάρτητα από αυτό, η συναλλακτική ηγεσία, που επικεντρώνεται στην παροχή ανταμοιβών και στην αντιμετώπιση των λαθών, δεν επηρέασε σημαντικά την ικανοποίηση και στους δύο τύπους μελετών, δείχνοντας ότι από μόνες τους αυτές οι τακτικές δεν αρκούν για να κάνουν τους εργαζόμενους πραγματικά ευτυχισμένους στην εργασία τους.

Η μελέτη διερεύνησε επίσης τον ρόλο του αυταρχικού και του laissez-faire στυλ ηγεσίας. Όπως αναμενόταν, η αυταρχική ηγεσία παρουσίασε αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, αν και έχασε τη σημασία της στην πολυμεταβλητή ανάλυση. Τα στοιχεία από αυτή τη μελέτη δείχνουν ότι η ύπαρξη άκαμπτης και αυταρχικής διοίκησης συχνά κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται αποσυνδεδεμένοι από τη δουλειά τους

συναισθηματικά. Συγκριτικά, η μελέτη της *laissez-faire* ηγεσίας έφερε αποτελέσματα που προκάλεσαν προβληματισμό και δεν ήταν τα αναμενόμενα. Αυτό το στυλ ηγεσίας έδειξε μια απροσδόκητα καλή επίδραση στην ικανοποίηση των μελών από την εργασία, η οποία ήταν το κύριο εύρημα του μοντέλου παλινδρόμησης. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να εκτιμούν και να το βρίσκουν ενθαρρυντικό όταν οι διευθυντές δεν διαχειρίζονται τα πάντα στον οργανισμό.

Η δημογραφική ανάλυση αποκάλυψε περαιτέρω ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των μοντέλων ηγεσίας με βάση το φύλο ή την ηλικία, με μία εξαίρεση: η διάσταση της *laissez-faire* ηγεσίας παρουσίασε σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι γενεαλογικοί παράγοντες ενδέχεται να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τη μη εμπλοκή του ηγέτη.

Συνολικά, η μελέτη απέδειξε ότι ο ρόλος της ηγεσίας διαχωρίζει τους ευτυχισμένους εργαζόμενους από τους δυστυχισμένους, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να είναι το καλύτερο στυλ. Παρόλο που άλλοι τρόποι ηγεσίας, όπως το υπηρετικό και το συναλλακτικό στυλ, είναι χρήσιμοι, είναι λιγότερο πιθανό να επηρεάσουν τα αποτελέσματα με συνέπεια. Μια καλή αντίδραση στην *laissez-faire* ηγεσία υποδηλώνει ότι είναι σημαντικό να εξετάσουμε ποιες ρυθμίσεις την υποστηρίζουν και όχι να αισθανόμαστε ότι πρόκειται απλώς για απροσεξία από τους ηγέτες. Βασικά, τα αποτελέσματα υπογραμμίζουν την ανάγκη οι ηγέτες να επιδεικνύουν δέσμευση, ενδυνάμωση και έμπνευση μεταξύ των εργαζομένων για μεγαλύτερη ικανοποίηση και καλύτερες επιδόσεις στην εργασία.

Η μελλοντική έρευνα σχετικά με τη σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να βασιστεί στα ευρήματα της παρούσας μελέτης προς διάφορες σημαντικές κατευθύνσεις. Πρώτον, δεδομένης της ισχυρής επιρροής της μετασχηματιστικής ηγεσίας που καταδείχθηκε στην παρούσα μελέτη, οι μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εμβαθύνουν στα επιμέρους συστατικά της -όπως η εξιδανικευμένη επιρροή, η έμπνευσμένη παρακίνηση, η πνευματική διέγερση και η εξατομικευμένη προσοχή- για να προσδιορίσουν ποια στοιχεία οδηγούν πιο άμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια πιο λεπτομερής ανάλυση θα επέτρεπε τόσο στους ερευνητές όσο και στους επαγγελματίες να προσαρμόσουν τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας με μεγαλύτερη ακρίβεια.

Δεύτερον, η απροσδόκητη θετική συσχέτιση μεταξύ της laissez-faire ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης απαιτεί περαιτέρω διερεύνηση. Αν και το μη παρεμβατικό στυλ θεωρούνταν προηγουμένως αδύναμο ή ακόμη και αρνητικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποδηλώνουν ότι, υπό ορισμένες συνθήκες, οι εργαζόμενοι μπορούν να το δουν θετικά. Οι ερευνητές στο μέλλον θα μπορούσαν να διερευνήσουν πώς ο αντίκτυπος της καθοδήγησης στη μάθηση σχετίζεται με την οργανωτική κουλτούρα, την αυτονομία σε μια θέση εργασίας ή την αρχαιότητα ενός ατόμου. Ποιοτικές ή μικτές μεθοδολογικές μελέτες θα μπορούσαν να παρέχουν πλουσιότερες πληροφορίες σχετικά με τις υποκειμενικές ερμηνείες που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην αντιλαμβανόμενη αποδέσμευση από την ηγεσία.

Τρίτον, η χρήση ενός διατομεακού σχεδιασμού στην παρούσα μελέτη περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με την αιτιώδη συνάφεια. Εάν η έρευνα διαρκούσε για μια μεγαλύτερη χρονική περίοδο, θα μπορούσαμε να παρακολουθήσουμε προσεκτικά πώς διαφοροποιούνται οι απόψεις και η ικανοποίηση των ανθρώπων από την ηγεσία. Θα ήταν ιδιαίτερα επωφελής σε επιχειρήσεις που αλλάζουν τη δομή τους, αποκτούν νέους ηγέτες ή τροποποιούν τη στρατηγική τους.

Επίσης, οι μελέτες στο μέλλον είναι πιθανό να κερδίσουν από την κάλυψη πολλών διαφορετικών τομέων και πολιτισμών. Καθώς η μελέτη εξέτασε κυρίως τους εργαζόμενους στην Ελλάδα, η συμπερίληψη συμμετεχόντων από διαφορετικές χώρες θα καθιστούσε δυνατή τη σύγκριση και τη διαπίστωση του πού μπορούν να εφαρμοστούν τα αποτελέσματα. Επειδή οι στάσεις και οι παραδόσεις των ανθρώπων μπορεί να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται για την ηγεσία, είναι σημαντικό να εξεταστούν αυτές οι έννοιες σε πολλά μέρη του κόσμου.

Ένας άλλος πολλά υποσχόμενος δρόμος για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνει την ενσωμάτωση διαμεσολαβητικών και μετριοπαθών μεταβλητών στο αναλυτικό πλαίσιο. Για παράδειγμα, η δέσμευση των εργαζομένων, η οργανωτική δέσμευση, η αντιλαμβανόμενη οργανωτική υποστήριξη και η εμπιστοσύνη στην ηγεσία μπορούν να λειτουργήσουν ως μεσολαβητές ή ρυθμιστές στη σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Η δοκιμή τέτοιων μοντέλων θα μπορούσε να προσφέρει μια πιο διαφοροποιημένη κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει τα αποτελέσματα των εργαζομένων.

Τέλος, ενώ η παρούσα μελέτη στηρίχθηκε αποκλειστικά σε μέτρα αυτοαναφοράς, οι μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο χρήσης στρατηγικών συλλογής δεδομένων πολλαπλών πηγών. Η συμπερίληψη αξιολογήσεων από συναδέλφους, υφισταμένους ή προϊσταμένους μπορεί να ενισχύσει την αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων της ηγεσίας και να μειώσει τις πιθανές προκαταλήψεις που σχετίζονται με την αυτοαναφορά. Η σύνδεση των προσωπικών απόψεων σχετικά με την ηγεσία με σαφή αποτελέσματα μπορεί να προσφέρει μια καλύτερη επισκόπηση του ρόλου της ηγεσίας στο να κάνει τους εργαζόμενους ευτυχισμένους στο χώρο εργασίας.

Συνοψίζοντας, οι μελλοντικές μελέτες θα πρέπει να προσπαθήσουν να διαχωρίσουν τον τρόπο με τον οποίο διάφορες πτυχές ενός ατόμου, της κατάστασης και του πολιτισμού καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των διαφόρων προσεγγίσεων ηγεσίας. Οι ερευνητές μπορούν να διερευνήσουν αυτό το θέμα με μεγαλύτερες, ευρύτερες ομάδες ανθρώπων και να αναζητήσουν νέες σχέσεις χρησιμοποιώντας εξελιγμένα μοντέλα.

Βιβλιογραφία

Achieng, O.E., Ochieng, I. and Owuor, S. (2014) ‘Effect of job redesign on employee performance in commercial banks in Kisumu, Kenya’, *Greener Journal of Business and Management Studies*, 4(4), pp. 115–137. <https://doi.org/10.15580/gjbms.2014.4.040714179>.

Atkinson, J., Littler, C.R. and Pollert, A. (1992) ‘Two views on a “farewell to flexibility?”’, *Work, Employment and Society*, 6(2), pp. 309–313. <https://doi.org/10.2307/23752252>.

Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999) ‘Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire’, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), pp. 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.

Bass, B.L. (2019) ‘What is leadership?’, in *Leadership in Surgery*. Cham: Springer, pp. 1–10. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19854-1_1.

Bono, J.E. and Judge, T.A. (2004) ‘Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis’, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 901–910.

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

Chiaburu, D.S., Oh, I.S., Stoverink, A.C., Park, H., Bradley, C. and Barros-Rivera, B.A. (2022) ‘Happy to help, happy to change? A meta-analysis of major predictors of affiliative and change-oriented organizational citizenship behaviors’, *Journal of Vocational Behavior*, 132, p. 103664. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103664>.

Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H. and Tan, O.K. (2016) ‘Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment’, *Human Resources for Health*, 14(1), pp. 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>.

Cohen, W.A. (1990) *The art of a leader*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Dabirian, A., Kietzmann, J. and Diba, H. (2017) ‘A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding’, *Business Horizons*, 60(2), pp. 197–205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>.

Danişman, Ş., Tosuntaş, Ş.B. and Karadağ, E. (2015) 'The effect of leadership on organizational performance', in *Leadership and Organizational Outcomes*. Cham: Springer, pp. 143–168. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_9.

Drucker, P.F. (1988) 'The coming of the new organization', *Harvard Business Review*, 66(1), pp. 45–53.

Gardner, J.W. (1990) *On Leadership*. New York: Free Press.

Greenberg, J. (1990) 'Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow', *Journal of Management*, 16(2), pp. 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>.

Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1980) *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Herzberg, F. (2003) 'One more time: How do you motivate employees?', *Harvard Business Review*, 81(1), pp. 86–96.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Hetland, H., Sandal, G.M. and Johnsen, T.B. (2007) 'Burnout in the information technology sector: Does leadership matter?', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), pp. 58–75. <https://doi.org/10.1080/13594320601084558>.

Hilton, S.K., Madilo, W., Awaah, F. and Arkorful, H. (2021) 'Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction', *Management Research Review*, 46(1). <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2021-0152>.

House, R.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. and Hanges, P.J. (2004) 'Review of culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies', *Administrative Science Quarterly*, 49(4), pp. 641–647.

Jacobs, T.O. and Jaques, E. (1990) 'Military executive leadership', in Clark, K.E. and Clark, M.B. (eds.) *Measures of Leadership*. New Jersey: Leadership Library of America, pp. 281–295.

Jalagat, R. (2016) 'Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship', *International Journal of Advanced Management and Economics*, 5, pp. 36–42.

Jorge and López-Zapata, E. (2019) 'Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams', *European Research Studies Journal*, 22(3), pp. 68–82. <https://doi.org/10.35808/ersj/1457>.

Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004) 'Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity', *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.

Jung, Y. and Suh, Y. (2019) 'Mining the voice of employees: A text mining approach to identifying and analyzing job satisfaction factors from online employee reviews', *Decision Support Systems*, 123, p. 113074. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113074>.

Katz, D. and Kahn, R.L. (1978) *The Social Psychology of Organizations*. 2nd edn. New York: John Wiley.

Kesting, P., Ulhøi, J.P., Song, L.J. and Niu, H. (2016) 'The impact of leadership styles on innovation: A review', *Journal of Innovation Management*, 3(4), pp. 22–41. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004.

Kotter, J. (1988) *The Leadership Factor*. New York: Free Press.

Li, Q., Stoeckl, N., King, D. and Gyuris, E. (2017) 'Using both objective and subjective indicators to investigate the impacts of coal mining on wellbeing of host communities: A case-study in Shanxi Province, China', *Social Indicators Research*, 137(3), pp. 895–921. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1624-2>.

Locke, E.A. (1976) 'The nature and causes of job satisfaction'. Available at: https://www.researchgate.net/publication/238742406_The_Nature_and_Causes_of_Job_Satisfaction.

Malik, S.H. (2012) 'A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: A path-goal approach', *Social Sciences*, 6(2), pp. 357–371. Available at: <https://www.jespk.net/publications/97.pdf>.

Maslow, A.H. (1943) 'A theory of human motivation', *Psychological Review*, 50(4), pp. 370–396.

McCallum, F. (2021) 'Teacher and staff wellbeing: Understanding the experiences of school staff', in *The Palgrave Handbook of Positive Education*, pp. 715–740. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64537-3_28.

Middlehurst, R. (2008) 'Not enough science or not enough learning? Exploring the gaps between leadership theory and practice', *Higher Education Quarterly*, 62(4), pp. 322–339. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00397.x>.

Northouse, P. (2013) *Leadership: Theory and Practice*. 6th edn. London: SAGE.

Orabi, T.A., Almasarweh, M.S., Qteishat, M.K., Qudah, H.A. and AlQudah, M.Z. (2024) 'Mapping leadership and organizational commitment trends: A bibliometric review', *Administrative Sciences*, 14(8), p. 171. <https://doi.org/10.3390/admsci14080171>.

Pizzolitto, E., Verna, I. and Venditti, M. (2022) 'Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda', *Management Review Quarterly*, 73(1), pp. 1–31. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-022-00263-y>.

Prentice, W.C.H. (1961) 'Understanding leadership', *Harvard Business Review*, 39(5), p. 143.

Puni, A., Mohammed, I. and Asamoah, E. (2018) 'Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward', *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), pp. 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>.

Sewell, G. and Wilkinson, B. (1992) 'Someone to watch over me: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process', *Sociology*, 26(2), pp. 271–289. Available at: <https://www.jstor.org/stable/42855010>.

Stello, C.M. (2011) 'Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review', *Journal of Education and Human Development*, pp. 1–32.

Stogdill, R.M. (1950) 'Leadership, membership and organization', *Psychological Bulletin*, 47, pp. 1–14.

Timming, A.R. (2010) 'Cross-national variation in the determinants of job satisfaction: How far do our results "travel"?', *International Journal of Organization*

Theory & Behavior, 13(4), pp. 525–545. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-13-04-2010-B004>.

Tosunoglu, H. and Ekmekci, O. (2016) ‘Laissez-faire leaders and organizations: How does laissez-faire leader erode the trust in organizations?’, *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 3(1). Available at: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jefa/issue/22802/243407>.

Uman, T., Argento, D., Grossi, G. and Mattei, G. (2023). Supportive leadership and job satisfaction at the European Court of Auditors. *International Review of Administrative Sciences*. doi:<https://doi.org/10.1177/00208523231187275>.

Yang, F.-H., Wu, M., Chang, C.-C. and Chien, Y. (2011). Elucidating the Relationships among Transformational Leadership, Job Satisfaction, Commitment Foci and Commitment Bases in the Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(3), pp.265–278. doi:<https://doi.org/10.1177/009102601104000306>.

Zhu, Y. (2012). A Review of Job Satisfaction. *Asian Social Science*, [online] 9(1). doi:<https://doi.org/10.5539/ass.v9n1p293>.

Παράρτημα 1