



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ» (EXECUTIVE MBA)

Διπλωματική εργασία:

«Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Αποτελεσματικότητα των Ομάδων: Η Περίπτωση των Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης.»

Κόντες Β. Ευστράτιος

E MBA 1526

Πειραιάς 2020

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο

**«Ο Ρόλος της Ηγεσίας στην Αποτελεσματικότητα των Ομάδων:
Η Περίπτωση των Καταστημάτων Λιανικής Πώλησης.»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή :

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'B. Eustratios'.

Όνοματεπώνυμο : Κόντες Β. Ευστράτιος

Ημερομηνία : 28 / 02 / 2020

Τριμελής επιτροπή:
Φιλόθεος Νταλιάνης, Επίκουρος καθηγητής (επιβλέπων)
Βικτώρια Πέκκα – Οικονόμου, Καθηγήτρια
Αθανάσιος Κουρεμένος, Καθηγητής

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου Κρ Φιλόθεο Νταλιάνη , του οποίου η συμβολή και η καθοδήγηση είχαν πολύτιμο και καθοριστικό ρόλο στη διεξαγωγή της διπλωματικής μου μελέτης.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ρόλος της ηγεσίας στην ανάπτυξη και την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Η παρούσα έρευνα εξετάζει τη σχέση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση σε εργαζόμενους σε καταστήματα λιανικής πώλησης, λαμβάνοντας υπόψιν τους παράγοντες φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας, τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία, το μέγεθος της ομάδας και το είδος του καταστήματος λιανικής στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ερωτηθέντες. Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 150 εργαζόμενοι – πωλητές σε καταστήματα λιανικής πώλησης οι οποίοι απάντησαν σε ερωτήσεις σχετικά με την αντίληψη του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (TLI Questionnaire) του προϊστάμενου τους καθώς και σε ερωτήσεις που αφορούν στην εργασιακή τους ικανοποίηση (MSQ Questionnaire). Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ισχυρή αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους εργαζόμενους στα καταστήματα της λιανικής, όπου η εμπνευσμένη παρακίνηση είναι η ισχυρότερα αντιλαμβανόμενη διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στα καταστήματα λιανικής πώλησης είναι αρκετά ικανοποιημένοι με κύριο στοιχείο της ικανοποίησής τους να είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης στα καταστήματα λιανικής πώλησης. Τέλος γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα καθώς και ανάλυση των πρακτικών προεκτάσεων της έρευνας στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης.

Λέξεις κλειδιά: Μετασχηματιστική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, καταστήματα λιανικής, αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας, συσχέτιση μετασχηματιστικής ηγεσίας με εργασιακή ικανοποίηση, οπτικά καταστήματα.

The Role of Leadership in Team Effectiveness: The Case of Retail Stores.

Abstract

Leadership's role is very important on the growth and better performance of an organization. The present study examines the relationship of transformational leadership style with job satisfaction in retail store employees, considering gender, age, level of education, years of service, years of service in current work, team size and the type of retail store in which respondents operate. The survey involved a total of 150 retail sales workers who answered questions about their manager's Transformational Leadership Style (TLI Questionnaire) and their Job Satisfaction (MSQ Questionnaire). The results show that there is a strong perception of transformational leadership among employees in retail stores, where inspirational motivation is the most perceived dimension of transformational leadership. In terms of job satisfaction, the results show that employees in retail stores are quite satisfied with a key element of their satisfaction being the utilization of their capabilities. Overall, the results show a high correlation between transformational leadership and job satisfaction in retail stores. Finally, suggestions are made for future research as well as an analysis of the practical implications of research in retail business.

Keywords: Transformational Leadership, Job Satisfaction, Retail Stores, Transformational Leadership Perception, Transformational Leadership correlation with Job Satisfaction, Optical Stores.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 2. Θεωρητικό μέρος	4
2.1 Ηγεσία	4
2.1.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία	6
2.1.2 Διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	9
2.1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη Μετασχηματιστική Ηγεσία	12
2.1.4 Πως επηρεάζει η Μετασχηματιστική Ηγεσία τη λειτουργία του οργανισμού	14
2.2 Εργασιακή Ικανοποίηση	16
2.2.1 Διαστάσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης	20
2.2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση.....	22
2.2.3 Πως επηρεάζει η εργασιακή ικανοποίηση τη λειτουργία του οργανισμού	26
2.3 Η σχέση μεταξύ Μετασχηματιστικής ηγεσίας - Εργασιακής ικανοποίησης	29
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία Έρευνας	33
3.1 Σκοπός της έρευνας.....	33
3.2 Περιγραφή δείγματος	34
3.3 Ερευνητικά Εργαλεία	35
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα Έρευνας.....	39
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα	64
5.1 Συμπεράσματα της Έρευνας.....	64
5.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....	67
5.3 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας	68
5.4 Πρακτικές προεκτάσεις	68
Βιβλιογραφία	70
Παραρτήματα	82

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Κατάλογος Διαγραμμάτων

	Σελίδα
Διάγραμμα 1 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το φύλο	40
Διάγραμμα 2 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την ηλικία	41
Διάγραμμα 3 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την εκπαίδευση	43
Διάγραμμα 4 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία	44
Διάγραμμα 5 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία	45
Διάγραμμα 6 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας	47
Διάγραμμα 7 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το είδος του καταστήματος	48
Διάγραμμα 8 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο	49
Διάγραμμα 9 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την ηλικία	51
Διάγραμμα 10 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την εκπαίδευση	53
Διάγραμμα 11 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία	54
Διάγραμμα 12 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία	56
Διάγραμμα 13 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας	57
Διάγραμμα 14 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το είδος του καταστήματος	59

Διάγραμμα 15 : Συσχέτιση αντίληψης μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση	61
---	----

Κατάλογος Πινάκων

Σελίδα

Πίνακας 1 : Πίνακας δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος	37
Πίνακας 2 : Συντελεστές αξιοπιστίας (Alpha Reliability) για τις κλίμακες TLI και MSQ	38
Πίνακας 3 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το φύλο	39
Πίνακας 4 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την ηλικία	41
Πίνακας 5 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την εκπαίδευση	42
Πίνακας 6 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία	43
Πίνακας 7 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία	45
Πίνακας 8 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας	46
Πίνακας 9 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το είδος του καταστήματος	47
Πίνακας 10 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο	49
Πίνακας 11 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την ηλικία	50
Πίνακας 12 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την εκπαίδευση	52
Πίνακας 13 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία	54

Πίνακας 14 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία	55
Πίνακας 15 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας	57
Πίνακας 16 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το είδος του καταστήματος	58
Πίνακας 17 : Πίνακας συσχέτισης μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης	60
Πίνακας 18 : Πίνακας συσχέτισης αντίληψης παραγόντων μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης	63

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Προσδιορισμός του υπό μελέτη θέματος

Η ηγεσία είναι πλέον ένα από τα βασικά εργαλεία επιτυχίας των σύγχρονων οργανισμών ανεξάρτητα από το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η σπουδαιότητα της ηγεσίας τεκμηριώνεται μέσα από πολυάριθμες μελέτες και επιστημονικές έρευνες οι οποίες αναδεικνύουν το σημαντικό της ρόλο στην εύρυθμη και επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης, η οποία αποτελείται από ανθρώπους και έχει ιεραρχική δομή. Όταν η ηγεσία καταφέρνει να αποτελέσει μοχλό αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, τότε έχουμε την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων της οργάνωσης αυτής που είναι τελικά το ζητούμενο για την συνεχή ύπαρξη της (Μπουραντάς, 2005). Ένας οργανισμός θεωρείται αποτελεσματικός εάν βρει την ισορροπία μεταξύ των αιτημάτων των διαφόρων ενδιαφερομένων (ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, πελάτες, κοινωνία) και των αναγκών των εργαζομένων. Ένα κατάλληλο στυλ ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει και να εξασφαλίσει την ευημερία και την οικονομική ανάπτυξη τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων (Χυτήρης, 2013). Ως εκ τούτου, στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση των επιπτώσεων του στυλ ηγεσίας στην απόδοση του οργανισμού. Η κύρια εστίαση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε είναι σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και το ρόλο της στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τα άτομα μέσα στους οργανισμούς ώστε να εργάζονται σκληρότερα και να αγωνίζονται για όσο το δυνατόν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Avolio, 1999). Αν αυτό συνδυαστεί με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, τότε έχουμε ισχυρές βάσεις για τη μετέπειτα εξέλιξη και ανάπτυξη του οργανισμού.

Λόγοι μελέτης του θέματος

Η μελέτη του θέματος αυτού γίνεται προκειμένου να φανεί ο ρόλος της ηγεσίας, πιο συγκεκριμένα της μετασχηματιστικής, στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε καταστήματα λιανικής πώλησης. Η κύρια δραστηριότητα του ερευνητή της μελέτης αυτής είναι σε Οπτικά καταστήματα λιανικής με εργασιακή εμπειρία 20 ετών, τα τελευταία 10 έτη ως στέλεχος εταιρείας στη θέση του Διευθυντή πωλήσεων. Ασκώντας το ρόλο αυτό μακρόχρονα, υπήρξε η θέληση για εμπάθυση στο ρόλο της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα των ομάδων μέσα στα καταστήματα λιανικής πώλησης με έμφαση στην κατηγορία των οπτικών, ώστε μέσα από τη μελέτη αυτή αφενός να προκύψουν τα οφέλη της ηγεσίας, της μετασχηματιστικής ειδικά, στην

απόδοση των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση και αφετέρου να μελετηθεί η διαφοροποίηση των συγκεκριμένων καταστημάτων , των οπτικών, τα οποία αποτελούν μεν καταστήματα λιανικής πώλησης ,διαφοροποιούνται δε ως προς τη φύση της εξυπηρέτησης μιας και εκτός του εμπορικού τομέα έχουμε και τον παραϊατρικό αφού σε αυτά προσφέρονται εκτός των αμιγώς καταναλωτικών προϊόντων (γυαλιά ηλίου) και ιατροτεχνολογικά προϊόντα (π.χ. γυαλιά οράσεως και φακοί επαφής) από εξειδικευμένο προσωπικό (οπτικοί , οπτομέτρες) καθώς και υπηρεσίες υγείας (έλεγχος όρασης , εφαρμογή των φακών επαφής) που καθιστούν τη φύση της εργασίας και του οργανισμού πιο περίπλοκη από αυτή ενός αμιγώς εμπορικού καταστήματος (π.χ. πώλησης ρούχων ή υποδημάτων).

Μέσα από τη μελέτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας και το ρόλο της στην εργασιακή ικανοποίηση υπάρχει η προσπάθεια να φανεί πως συνδέονται αυτά τα δύο στοιχεία που οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας και οργανωσιακής απόδοσης ώστε αυτά να χρησιμοποιηθούν σε μεταγενέστερο χρόνο προς όφελος της επιχείρησης στην οποία ο μελετητής εργάζεται.

Η σημασία της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης

Η σημασία της ηγεσίας στη λειτουργία μιας επιχείρησης αλλά και στην ίδια την κοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το πνεύμα ομαδικότητας, η δημιουργία οράματος , η σωστή καθοδήγηση και η ικανότητα διαχείρισης μιας ομάδας ανθρώπων που είναι προσηλωμένοι σε κοινούς στόχους και κοινό σκοπό αποτελούν τα συστατικά μια υγιούς επιχείρησης – οργανισμού και κατ' επέκταση μιας υγιούς κοινωνίας , αφού πλέον η προσωπική ζωή του κάθε εργαζόμενου συνδέεται άρρηκτα με την επαγγελματική.

Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με πολλούς μελετητές αποτελεί επίσης πολύ σημαντικό παράγοντα επιτυχίας για την ίδια την επιχείρηση – οργανισμό μιας και αυξάνει τα επίπεδα απόδοσης και αποτελεσματικότητας αλλά και βοηθά στη διατήρηση και ενθάρρυνση των ικανών στελεχών του οργανισμού να παραμείνουν σε αυτόν και να προσπαθήσουν ακόμη περισσότερο για βελτίωση προσωπική αλλά και του ίδιου του οργανισμού.

Επιτυγχάνοντας λοιπόν αποτελεσματική ηγεσία αλλά και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (που όπως θα δούμε από τη μελέτη της έρευνας συνδέονται) έχουμε ένα μίγμα συστατικών που μπορεί να βοηθήσει ιδιαίτερα στην ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού στις σημερινές πολύ δύσκολες συνθήκες της ίδιας της αγοράς και του ανταγωνισμού.

Μεθοδολογία της έρευνας

Για το σκοπό της μελέτης, έγινε ποσοτική έρευνα όπου χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με κλίμακες για τη μέτρηση της αντίληψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης σε δείγμα εργαζομένων (150 εργαζόμενοι, διαφόρων ηλικιών σε διαφορετικά είδη καταστημάτων). Κατόπιν, συγκεντρώθηκαν τα αποτελέσματα αναλύθηκαν προκειμένου να γίνει η εξαγωγή συμπερασμάτων και να διαπιστωθεί κατά πόσο συνδέονται η μετασχηματιστική ηγεσία με την εργασιακή ικανοποίηση σε εργαζόμενους σε καταστήματα λιανικής πώλησης.

Αποτελέσματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ότι τελικά υπάρχει η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο σύνολο των ερωτηθέντων με ορισμένες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας να έχουν εντονότερο αποτέλεσμα (όπως είναι η αντίληψη της εμπνευσμένης παρακίνησης) και ότι η εργασιακή ικανοποίηση καταγράφεται θετική, ιδιαίτερα στα καταστήματα του ενδιαφέροντος μας, τα οπτικά καταστήματα. Κύριος παράγοντας που βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Από τη μελέτη φαίνεται επίσης ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Φαίνεται λοιπόν να υπάρχει μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά στη διοίκηση των καταστημάτων λιανικής, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Η αντίληψη αυτή, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας έχει διαφοροποιήσεις ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το μέγεθος της ομάδας και το χρόνο εργασίας στον ίδιο Διευθυντή. Από την έρευνα φαίνεται επίσης ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παίζει θετικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση και υπάρχει ισχυρός θετικός βαθμός συσχέτισης μεταξύ τους.

Η εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας επηρεάζεται από το φύλο, την ηλικία, το μέγεθος της ομάδας και τα χρόνια εργασίας στον ίδιο οργανισμό.

Κεφάλαιο 2. Θεωρητικό μέρος

Μέσα από τη μελέτη βιβλιογραφίας σχετικά με το ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τη συμβολή της στην εργασιακή ικανοποίηση των ομάδων, επιλέχθηκαν δημοσιευμένες πηγές – βιβλία και επιστημονικά άρθρα. Η παράθεση αποσπασμάτων της βιβλιογραφίας υποστηρίζει θεωρητικά την εργασία από επιστημονική άποψη.

2.1 Ηγεσία

Το φαινόμενο της ηγεσίας έχει απασχολήσει κατά καιρούς τόσο τους ερευνητές, όσο και τις διοικήσεις των οργανισμών, μιας και αποτελεί μία σημαντική πτυχή στην διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού και αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού. Ως ηγεσία, ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία ο ηγέτης επηρεάζει τους υφιστάμενους του για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων (Lussier & Archua, 2007; McLaurin, 2008). Μέσω της συμπεριφοράς τους, οι ηγέτες βοηθούν τους οργανισμούς να υλοποιήσουν το στόχο τους με προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Amis και συνεργάτες, 2004).

«Ηγεσία είναι η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης» (Χυτήρης, 2013 , σελ. 239).

Σύμφωνα με τον Δημήτρη Μπουραντά (2005), ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα, με την κατάλληλη συνεργασία, να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»(Μπουραντάς, 2005, σελ.197).

Ο Yukl (2002) ορίζει ως ηγεσία τις ενέργειες που επηρεάζουν τον καθορισμό των στόχων μιας ομάδας ή ενός ολόκληρου οργανισμού μέσω κινήτρων που βοηθούν στην επίτευξη της αποστολής του, όπως επίσης και στην ενότητα της ομάδας και της κουλτούρας αυτής. Η ηγεσία

μέσα στους οργανισμούς είναι ουσιαστικά ένα υπερσύνολο του management. Η ηγεσία, προκειμένου να παρέχει ουσιαστικό αποτέλεσμα θα πρέπει να εμπεριέχει το management. Ουσιαστική διαφορά μεταξύ αυτού που διευθύνει (Manager) και αυτού που ηγείται (Leader) είναι ότι ο ηγέτης διευθύνει και καταφέρνει να τον ακολουθούν με προθυμία και δική τους βούληση τα μέλη της ομάδας του. Κερδίζει δηλαδή το σεβασμό, την εμπιστοσύνη και τη θέληση για επίτευξη καλύτερων αποδόσεων της ομάδας του (Μπουραντάς, 2005). Οι Bennis και Nanus (1985) αναφέρουν ως συμπέρασμα σχετικά με την ηγεσία και τη διοίκηση ότι «οι μάνατζερ είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες είναι αυτοί που κάνουν τα σωστά πράγματα».

Ο ρόλος του ηγέτη στα καταστήματα λιανικής είναι αρκετά ιδιαίτερος. Το μίγμα της ομάδας στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ανομοιογενές, με εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονται περιστασιακά σε καταστήματα για να καλύψουν συγκεκριμένες οικονομικές ανάγκες χωρίς απαραίτητα να βλέπουν ευκαιρίες καριέρας. Λόγω των παραπάνω έχουμε πάρα πολύ συχνά συγκρούσεις συμφερόντων, αντιλήψεων ή προκαταλήψεων μεταξύ των εργαζομένων (της ομάδας). Η ανεπαρκής ή η κακή διαχείριση των συγκρούσεων στο περιβάλλον επιχειρήσεων λιανικής πώλησης μπορεί να δημιουργήσει οικονομικές απώλειες που εμποδίζουν την εξέλιξη των παραγωγικών μονάδων λιανικής πώλησης (Kanchier, 2005). Σύμφωνα με τον Katz (2006), η ανεπίλυτη σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων είναι πολλές φορές «μη αναγνωρίσιμος παράγοντας κόστους» σε πολλούς οργανισμούς. Ο Korkmaz (2007) ανέφερε ότι τα διευθυντικά στελέχη θα μπορούσαν να επιλύσουν τις εσωτερικές συγκρούσεις όταν αυτοί οι διευθυντές αντιλαμβάνονταν τις ανησυχίες των εργαζομένων τους. Η εξέταση των μορφών ηγεσίας και ο τρόπος επίλυσης των συγκρούσεων σε μικρές επιχειρήσεις λιανικής πώλησης σχετίζεται με τη βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας, διότι οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πότε και πώς να αναλάβουν δράση (Danley, 2006).

Η ηγεσία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρία κυρίως στυλ: τη συναλλακτική, την αποφευκτική (*laissez faire*) και τη μετασχηματιστική (Burns, 1978) (Bass & Riggio, 2006). Οι συναλλακτικοί ηγέτες πιστεύουν ότι οι υφιστάμενοι μπορούν να κινητοποιηθούν με ανταμοιβές και τιμωρίες. Κατά συνέπεια, δημιουργούν μια σειρά "συναλλαγών" που επικοινωνούνται μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους για να τους εξηγήσουν πώς πρέπει να διεξάγονται τα καθήκοντα τους καθώς και για να τους ενημερώσουν για τις ανταμοιβές ή την τιμωρία για την επιτυχία ή την αποτυχία αντίστοιχα (Avolio, 1999). Οι συναλλακτικοί ηγέτες ενδιαφέρονται περισσότερο να φροντίσουν τα συμφέροντά τους και μοιράζονται τα οφέλη με τους υφιστάμενους τους – έχουν δηλαδή βραχυπρόθεσμο ορίζοντα σχετικά με την πορεία και το μέλλον της ομάδας τους και του οργανισμού γενικότερα.

Ένα παθητικό είδος ηγετικού στυλ είναι η αποφευκτική ηγεσία (*laissez-faire*). Η επικοινωνία ή οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και της ομάδας του είναι πολύ περιορισμένες και αντιπροσωπεύει ένα είδος μη συναλλακτικής ηγεσίας όπου ακόμα και οι απαραίτητες αποφάσεις είναι δύσκολο να παρθούν, οι ενέργειες καθυστερούν, οι ευθύνες της ηγεσίας είναι σχεδόν ανύπαρκτες και η δύναμη των αποφάσεων δεν χρησιμοποιείται με τον σωστό τρόπο. Ένας ηγέτης που επιδεικνύει τέτοιου είδους μη ηγετική συμπεριφορά εκλαμβάνεται ως ο ηγέτης που δεν νοιάζεται καθόλου για τα προβλήματα των άλλων (Avolio, 1999). Πρόκειται για ένα στυλ ηγεσίας το οποίο είναι αναποτελεσματικό, ειδικά όταν εφαρμόζεται σε περιπτώσεις διαχείρισης συγκρούσεων (Bass & Avolio, 2004; Bruk-Lee, 2007). Πολλές φορές οι Managers χρησιμοποιούν ένα είδος αποφευκτικής στάσης για να αποφύγουν προκλητικά ζητήματα ειδικά σε περιβάλλοντα που έχουν να κάνουν με λιανικές πωλήσεις (Newman & Griggs, 2008).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, αντίθετα, επικεντρώνονται στα ενδογενή κίνητρα και την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων τους. Αυτοί πρεσβεύουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, αναπτύσσουν τα αισθήματα της υπερηφάνειας, του σεβασμού και της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζόμενους (Bass & Riggio, 2006). Ο Avolio (1999) υποστηρίζει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κάνουν πολύ περισσότερα με τους υφιστάμενους τους από ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες για να τους παρακινήσουν προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τη βελτίωση σε ατομικό επίπεδο.

2.1.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας ξεκίνησε από τον James MacGregor Burns το 1978 (Burns, 1978) και χαρακτηρίζεται από θετικούς, αισιόδοξους και έμπιστους ηγέτες οι οποίοι έχουν συναισθηματική νοημοσύνη, ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία, θέτουν υψηλούς στόχους, παρακινούν τους υφιστάμενούς τους σε διαφορετικό τρόπο σκέψης και προκρίνουν την καινοτομία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αλλάζουν την κουλτούρα της οργάνωσής τους εμπνέοντας μια αίσθηση αποστολής και σκοπού σχετικά με τη σημασία του έργου της ομάδας και την τόνωση νέων τρόπων σκέψης και επίλυσης προβλημάτων. Εμπνέουν τον καθένα χωριστά μέσα στον οργανισμό για την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης. Οι Bass, Riggio (2006) θεωρούν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενσωματώνει τις έννοιες της κινητοποίησης, τους αμοιβαία επωφελείς στόχους, τους συναισθηματικούς δεσμούς, τις κοινές αξίες και το όραμα κάτω από τον κοινό στόχο: την επίτευξη του οράματος του ίδιου του ηγέτη.

«Οι ηγέτες που είναι ικανοί να κινητοποιήσουν ολόκληρη την ομάδα και να βρουν δημιουργικές λύσεις στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και στα πολύπλοκα προβλήματα που συναντούν στις μέρες μας οι οργανισμοί, βιβλιογραφικά αναφέρονται ως μετασχηματιστικοί ηγέτες» (Sintion & Iliescu, 2008,σελ.86). Η μετασχηματιστική ηγεσία σύμφωνα με τον Eagly και συνεργάτες (2003) είναι η ικανότητα ενός ατόμου να χτίσει εμπιστοσύνη, πιστότητα και θαυμασμό στους υφιστάμενους του, οι οποίοι ακολουθούν με την θέληση τους το όραμα και τους στόχους του και να εκφράσει μέσα από την ίδια του την ομάδα τις δικές του φιλοδοξίες – στόχους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία ξεκίνησε ως έννοια από τον Burns (1978) και αναπτύχθηκε από τους Bass και Avolio (Bass 1985, Bass & Avolio 1990, Avolio, 1999), οι οποίοι δημιούργησαν ένα εννοιολογικό πλαίσιο για την ανάπτυξη αυτού του είδους ηγεσίας. Ο ηγέτης μετασχηματισμού είναι αυτός που εμπνέει τους οπαδούς να κάνουν περισσότερα από ό,τι αρχικά αναμενόταν:

- 1.Αυξάνοντας το επίπεδο συνειδητοποίησης τους για τη σημασία και την αξία των καθορισμένων αποτελεσμάτων και των μεθόδων επίτευξης αυτών των αποτελεσμάτων,
- 2.Παρακινώντας τους υπόλοιπους να ξεπεράσουν το δικό τους συμφέρον για χάρη της ομάδας, της οργάνωσης ή της ευρύτερης κοινότητας, και τελικά
- 3.Επεκτείνοντας το χαρτοφυλάκιο των αναγκών και των επιθυμιών τους (Bass 1985).

Οι Bass και Avolio (1994) ορίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία ως αυτή που συμβάλλει στην αύξηση της φιλοδοξίας των εργαζομένων και του επιπέδου αντίληψής τους καθώς και στην αποδοχή του οράματος και των στόχων της ομάδας που ανήκουν. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προκρίνουν τις νέες αντιλήψεις αυξάνοντας ή μεταβάλλοντας την επίγνωση των υφιστάμενων τους για κάθε ζήτημα που τους απασχολεί. Κατά συνέπεια, ενθαρρύνουν την έμπνευση και τον ενθουσιασμό για πρόσθετη προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων (Riaz και Haider, 2010). Ο Bass (1985) αναφέρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από χαρισματικές συμπεριφορές όπως η μοντελοποίηση ρόλων, ο καταμερισμός των κινδύνων και το αποδιδόμενο χάρισμα. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία περιλαμβάνει την διανοητική διέγερση που συνίσταται στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της εσωτερικής αλλαγής στους εργαζόμενους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης προκαλεί υποθέσεις, αναλαμβάνει κινδύνους και ζητά τις ιδέες των υφιστάμενων του. Τέλος, κύριο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον κατά το οποίο οι ηγέτες εστιάζουν στις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε υφισταμένου, με την καθοδήγηση, την υποστήριξη, την ενθάρρυνση ώστε οι υφιστάμενοι να χρησιμοποιήσουν και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Οι Riaz και Haider (2010) στη μελέτη για να προσδιορίσουν το αποτέλεσμα του μετασχηματιστικού στυλ και της συναλλακτικής ηγεσίας

έδειξαν ότι το μετασχηματιστικό στυλ συνδέεται θετικά με την επίτευξη στόχων και την εργασιακή ικανοποίηση. Διαπίστωσαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είχαν πιο θετικό αντίκτυπο στην εργασία και τη συνολική ικανοποίηση από αυτήν σε σχέση με τους συναλλακτικούς ηγέτες.

Σύμφωνα με τον Northouse (2001), ο μετασχημαστικός ηγέτης έχει τις παρακάτω αρετές:

- Εμπυχώνει τους υφιστάμενους ώστε να κάνουν το καλύτερο για τον οργανισμό
- Παρέχει ένα ισχυρό μοντέλο διοίκησης υψηλών αξιών
- Ακούει όλες τις απόψεις ώστε να δημιουργηθεί πνεύμα συνεργασίας
- Δημιουργεί όραμα, αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού
- Λειτουργεί ως ο μοχλός αλλαγών μέσα στον οργανισμό λειτουργώντας ως παράδειγμα για το πως ξεκινούν και το πως εφαρμόζονται οι αλλαγές.
- Βοηθά τον οργανισμό, εκπαιδεύοντας τους υφιστάμενους να συνεισφέρουν τα μέγιστα σε αυτόν.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τον υφιστάμενο του να κάνει περισσότερα από ό,τι αρχικά αναμενόταν να κάνει, με την διατύπωση ενός οράματος, παρέχοντας ένα κατάλληλο πρότυπο, ενισχύοντας την αποδοχή των ομαδικών στόχων, εκφράζοντας τις υψηλές προσδοκίες απόδοσης, παρέχοντας εξατομικευμένη υποστήριξη και ενθάρρυνση διανοητικά. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εξασφαλίζουν την ανάμιξη αυτών που τους ακολουθούν, με τη δημιουργία ελκυστικών μελλοντικών καταστάσεων, επιδεικνύοντας αισιοδοξία και ενθουσιασμό, βοηθώντας τους για την επίτευξη του οράματος, παρέχοντας υποστήριξη για την ανάπτυξη της προσωπικής τους δυναμικής. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως, θέτοντας ένα κατάλληλο παράδειγμα, τον εαυτό τους, υποστηρίζοντας παράλληλα τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού. Αυτοί οι ηγέτες κινητοποιούν και εμπνέουν τους γύρω τους δίνοντας νόημα και παρακίνηση στο έργο της ομάδας τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν υψηλές προσδοκίες απόδοσης από τους υφισταμένους με αποτέλεσμα να τους διατηρούν προσηλωμένους στην επίτευξη αυτού του σκοπού (Podsakoff, Moorman, & Fetter, 1990). Αυτοί οι ηγέτες απολαμβάνουν εκτίμηση, σεβασμό και εμπιστοσύνη εξαιτίας του γεγονότος ότι νοιάζονται για τις ανάγκες των άλλων, περισσότερο από τις προσωπικές τους ανάγκες. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον εκδηλώνεται όταν ένας ηγέτης αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή σε κάθε ενός τις ανάγκες για προσωπική ανάπτυξη και απόδοση, ενεργώντας ως προπονητής ή μέντορας, όπου συμπεριφέρεται μελετώντας ξεχωριστά τις προσωπικές ανάγκες του κάθε μέλους της ομάδας. Η διανοητική διέγερση αναφέρεται στις ενέργειες των ηγετών προκειμένου να ενθαρρύνουν τις προσπάθειες των

υφισταμένων τους να είναι καινοτόμες και δημιουργικές, θέτοντας ερωτήσεις αμφισβήτησης, τροποποιώντας τις προκλήσεις και ενθαρρύνοντας τους για χειρισμό των παλιών καταστάσεων με διαφορετικούς, νέους τρόπους (Bass & Avolio, 2008).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1994) μπορεί να παρουσιάζει διάφορους τύπους συμπεριφοράς ή διαστάσεις : Την εξιδανικευμένη επιρροή ή χάρισμα, την εμπνευσμένη παρακίνηση, την διανοητική διέγερση και την εξατομικευμένη φροντίδα προς τους υφιστάμενους τους.

2.1.2 Διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας

Ο Podsakoff και συνεργάτες (1990) αναφέρει ότι η πραγματική ουσία της μετασχηματιστικής ηγεσίας εστιάζεται στο γεγονός ότι οι ηγέτες επιτυγχάνουν να δημιουργήσουν ομάδες που καταφέρνουν περισσότερα από ότι αρχικά αναμενόταν να καταφέρουν. Η πραγματική ουσία της ηγεσίας μετασχηματισμού είναι ότι αυτοί οι ηγέτες αναγκάζουν τους υφιστάμενους τους να κάνουν περισσότερα από ότι αρχικά ανέμεναν να κάνουν με τη δική τους θέληση , χωρίς να τους εξαναγκάζουν. Το πιο σημαντικό επίτευγμα της ηγεσίας μετασχηματισμού είναι στην βελτίωση της απόδοσης εκτός ρόλου ή στην φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (OCB - Organizational Citizenship Behaviors) παρά στην συμπεριφορά εντός ρόλου. Η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά αναφέρεται σε «ατομική συμπεριφορά που είναι διακριτική και δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής και ότι συνολικά προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού» (Organ, 1988, σελ.4)

Ο Bass (1985) διερεύνησε τις διαστάσεις αυτών των μορφών ηγεσίας και αναγνώρισε τέσσερα συστατικά του μετασχηματιστικού στυλ, δηλαδή την εξιδανικευμένη επιρροή, την διανοητική διέγερση, την εμπνευσμένη παρακίνηση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον.

Η μετασχηματιστική ηγεσία λοιπόν, χαρακτηρίζεται από τέσσερις διαστάσεις:

- 1) Την εξιδανικευμένη επιρροή / χάρισμα, που συμβαίνει όταν οι ηγέτες εμπνέουν τους υφιστάμενους τους με ένα όραμα για το τι μπορεί να επιτευχθεί με πρόσθετη προσωπική προσπάθεια και προσωπική βελτίωση. Η εξιδανικευμένη επιρροή αναφέρεται στην άποψη των υφισταμένων για τον ηγέτη τους όσον αφορά την εξουσία, το χάρισμα, την αυτοπεποίθηση, την εμπιστοσύνη, τη συνέπεια και τα ιδανικά, τα οποία σέβονται, τους επηρεάζουν και προσπαθούν να τα μιμηθούν. Οι Avolio και Bass (2002) υπογραμμίζουν ότι οι ηγέτες αυτοί γίνονται στόχος του

θαυμασμού, του σεβασμού, της αίσθησης ευθύνης, της εμπιστοσύνης, της αυξανόμενης αισιοδοξίας και των συζητήσεων των υφισταμένων τους. Οι πηγές της εξιδανικευμένης επιρροής μπορούν να αποδοθούν στα αποτελέσματα των συμπεριφορών των ηγετών, των αξιών, των πεποιθήσεων και των υψηλών ηθικών προτύπων (Jung & Avolio, 2000). Η συμπεριφορά που οδηγεί στην εξιδανικευμένη επιρροή μετασχηματίζει τους ηγέτες σε πρότυπα για τους εργαζομένους τους, βοηθά τους ηγέτες να αναπτύξουν όραμα για τις επιχειρήσεις στις οποίες απασχολούνται, ακολουθώντας ηθικές δεοντολογικές αρχές. Τους ενθαρρύνει να εμπλέκονται σε δραστηριότητες ανάληψης κινδύνων (risk taking) και να υποστηρίζουν τους υφιστάμενους τους ώστε να επιχειρούν αποτελεσματικά ακόμα και υπό αβέβαιο περιβάλλον (Nemanich & Keller, 2007).

- 2) Την εμπνευσμένη παρακίνηση, όπου αντανακλώνται τα οράματα των ηγετών για το τι είναι σωστό και σημαντικό, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου επίτευξης των στόχων, προωθώντας θετικές προσδοκίες για το τι πρέπει να επιτευχθεί. Ο ηγέτης μέσω της εμπνευσμένης παρακίνησης εκφράζει χαρακτηριστικά και εμφατικά στους υφιστάμενους τους, την ανάγκη για άριστη απόδοση συμβάλλοντας έτσι στην εκπλήρωση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού. Οι Bass και Avolio (1994) αναφέρουν ότι οι ηγέτες μέσω της εμπνευσμένης παρακίνησης καταφέρνουν να ενισχύσουν τις δράσεις των υφισταμένων τους. Καταφέρνουν επίσης να αναπτύξουν τέτοιους δίαυλους επικοινωνίας ώστε να μπορούν να εξηγήσουν σημαντικές ιδέες και το όραμα τους με τον απλούστερο δυνατό τρόπο, ώστε να το κατανοήσουν και να το ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι. Η κύρια πηγή του χαρίσματος της εμπνευσμένης κινητοποίησης είναι η ηγεσία με το παράδειγμα: Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες με τη συμπεριφορά τους γίνονται το καλύτερο παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσουν οι υπόλοιποι, μέσω του οποίου επικοινωνείται ξεκάθαρα το όραμα, η ενθάρρυνση για σκληρή δουλειά και η απλή μέθοδος για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Bass B., Avolio B. 1994). Η συμπεριφορά της εμπνευσμένης κινητοποίησης βοηθά τους ηγέτες να χρησιμοποιήσουν στρατηγικές που κινητοποιούν και εμπνέουν τους υφιστάμενους τους να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού αποτελεσματικά (Bass & Riggio, 2006).
- 3) Η διανοητική διέγερση εμφανίζεται όταν οι ηγέτες αναπτύσσουν τις δυνατότητες των υφισταμένων τους για την επίλυση μελλοντικών προβλημάτων, ενισχύοντας τη δημιουργικότητά τους και την καινοτομία τους. Είναι η ικανότητα του ηγέτη να διατηρεί τους υφιστάμενους τους προσηλωμένους στα καθήκοντά τους, κάνοντας ερωτήσεις και βοηθώντας τους να επιλύσουν μόνοι τους τα προβλήματα. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την πνευματική ικανότητα να παροτρύνει τους υφιστάμενους του να είναι δημιουργικοί στην επίλυση προβλημάτων, εισάγοντας ιδέες και προκαταρκτική λύση στα προβλήματα βασιζόμενοι στις δικές τους πεποιθήσεις και πρότυπα (Avolio & Bass, 2002). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επίσης, δεν επικρίνουν τους οπαδούς τους

μπροστά σε άλλους για τα λάθη τους. Αντίθετα, παρέχουν στους υφιστάμενους τους προκλητικές αποστολές και τους ενθαρρύνουν να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντα με τη δική τους προσέγγιση και πρωτοβουλία. Ωστόσο, η μετασχηματιστική ηγεσία επισημαίνει την ορθότητα των νέων προσεγγίσεων, πεπιοθήσεων και αξιών στην επίλυση προβλημάτων και δίνει τη δυνατότητα επιλογών μέσα από αυτές (τις νέες προσεγγίσεις). Με τη συμπεριφορά διανοητικής διέγερσης διεγείρεται η αντίληψη των εργαζομένων ώστε να επιλύουν προβλήματα της εργασίας τους με την ανάλυση των προβλημάτων σε όλες τις πτυχές, αποθαρρύνοντας ταυτόχρονα τη χρήση παραδοσιακών ή παλιών μεθόδων για την επίλυση προβλημάτων (Avolio & Bass, 2002).

- 4) Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον - φροντίδα που αντιπροσωπεύει τις ικανότητες των ηγετών όχι μόνο να αναγνωρίσουν και να ικανοποιήσουν τις άμεσες ανάγκες των υφισταμένων τους, αλλά και να διευρύνουν και να ενισχύσουν τις ανάγκες αυτές με την πάροδο του χρόνου, προκειμένου να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό των υφισταμένων, παρέχοντας εκπαίδευση και εξουσιοδοτώντας τους να γίνουν δυνητικοί ηγέτες (Bass & Avolio 2008). Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον μετατρέπει τον ηγέτη σε μέντορα ή προπονητή για τους υφιστάμενους του όπου υποστηρίζεται η εξατομικευμένη μεταχείριση των εργαζομένων παρέχοντας ταυτόχρονα ίσες ευκαιρίες και δικαιώματα σε όλους τους εργαζομένους, αναπτύσσοντας παράλληλα κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των υφισταμένων τους. Οι Μελετητές συχνά αναφέρουν το εξατομικευμένο ενδιαφέρον ως συνδυασμό εξιδανικευμένης επιρροής και εμπνευσμένης παρακίνησης και κάποιοι άλλοι αναφέρουν την εξιδανικευμένη επιρροή μόνη της, ως αντιπροσωπευτικό στοιχείο της χαρισματικής ηγεσίας (Dubinsky, Yammarino, & Jolson, 1995).

Οι ηγέτες εστιάζουν στις ανάγκες του υφισταμένου και αναθέτουν τα καθήκοντά του με καθοδήγηση (mentoring) και συνεχή συμβουλευτική (coaching). Οι Walumbwa, Lawler, Avolio, Wang και Shi (2005) δηλώνουν ότι οι ηγέτες χρησιμοποιούν μια περιστασιακή προσέγγιση στην άσκηση διαφορετικών προτύπων και μορφών ηγεσίας σύμφωνα με την ωριμότητα των υφισταμένων. Επομένως, το επίπεδο ωριμότητας του υφισταμένου αναγκάζει πολλές φορές τον ηγέτη να τροποποιεί το στυλ ηγεσίας που θα χρησιμοποιηθεί (Hersey, Blanchard, Johnson, 2001). Έτσι, ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ακόλουθα περιστασιακά στυλ καθοδήγησης:

1. Λέγοντας ή καθοδηγώντας : Ο ηγέτης χρησιμοποιεί επικοινωνία μίας κατεύθυνσης,
2. Επικοινωνία και καθοδήγηση : Ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία. Και οι δύο (ηγέτης και οι υφιστάμενοι) συμφωνούν από κοινού στο τι πρέπει να κάνουν.
3. Συμμετέχοντας : Ο ηγέτης υποστηρίζει και συνεργάζεται με τους υφιστάμενους.

4. Εκχώρηση : Η συμμετοχή του ηγέτη είναι μικρή, οι υφιστάμενοι εργάζονται μόνοι τους και είναι ανεξάρτητοι.

Σύμφωνα με τους Richard και Clifford (2008), οι μετασχηματιστικοί ηγέτες για να επιτύχουν την επιθυμητή απόδοση:

- Εμπλέκουν ενεργά τα αξιακά συστήματα των υφισταμένων τους και παρέχουν εξηγήσεις που ταυτίζουν τους υφισταμένους τους με τη συλλογική ταυτότητα του οργανισμού, αυξάνοντας έτσι τα ενδογενή κίνητρα των υφισταμένων τους προκειμένου να εκτελούν τα καθήκοντα τους.
- Διατυπώνουν ένα σημαντικό όραμα και αποστολή για τον οργανισμό, έτσι ώστε να βοηθήσουν τους υφιστάμενους να κατανοήσουν τη σπουδαιότητα και την αξία της επιθυμητής οργανωσιακής απόδοσης.
- Αυξάνουν τις προσδοκίες απόδοσης των υφισταμένων, αυξάνοντας έτσι την προθυμία τους να παρακάμπτουν τα συμφέροντά τους στο όνομα της συλλογικής οντότητας.

Οι Scott και Peter (2009) αναφέρουν ότι παρέχοντας διανοητική διέγερση, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους να υιοθετήσουν δημιουργική και εξερευνητική σκέψη. Προκαλούν τα μέλη της ομάδας να σκεφτούν λάθη του παρελθόντος με καινούριους διαφορετικούς τρόπους και τους ενθαρρύνουν να θέσουν υπό αμφισβήτηση τις αξίες, τις συνήθειες και τις πεποιθήσεις τους.

2.1.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία (Χυτήρης 2013) αφορούν στην ίδια την προσωπικότητα του ηγέτη (Σύστημα αξιών, εμπειρίες, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, Διαδικασία λήψης αποφάσεων, συμπεριφορά), αλλά και με τους παράγοντες που έχουν επιρροή στην ίδια την επιχείρηση (Προσδοκίες και συμπεριφορές προϊσταμένων, χαρακτηριστικά και απαιτήσεις έργου-τεχνολογία, προσδοκίες και συμπεριφορά ομοιόβαθμων, δομή οργανισμού και διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσα σε αυτόν, είδος επιχείρησης-στάδιο ανάπτυξης της χαρακτηριστικά -ανάγκες-προσδοκίες υφισταμένων, τυπική θέση στην πυραμίδα εξουσίας- εκτελεστική δύναμη, κουλτούρα και πολιτικές του οργανισμού).

Όσον αφορά την προσωπικότητα, σε γενικές γραμμές, οι αποτελεσματικοί ηγέτες πρέπει να έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα: αυτοπεποίθηση, υπευθυνότητα, ενέργεια, καινοτομία, ικανότητα επίλυσης διαπροσωπικών εντάσεων, αποδοχή των συνεπειών των

αποφάσεών τους, αδράνεια και ανάληψη πρωτοβουλίας σε κοινωνικές καταστάσεις (Thomas 2015). Αυτό που υποστηρίζουν πολλοί συγγραφείς με προεξέχοντα τον Daniel Goleman και τον συνεργάτη του Ελληνικής καταγωγής Richard Boyatzis (Goleman, Boyatzis & McKee ,2002) είναι ότι η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ζωτικής σημασίας στην αποτελεσματική οργανωσιακή απόδοση και ιδιαίτερα στην ηγεσία. Από την άλλη πλευρά έχουμε συγγραφείς όπως ο Antonakis (1993) που υποστηρίζουν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη παίζει ρόλο στην ηγεσία, δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε τη γενική νοημοσύνη και τα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη (εξωστρέφεια, περιέργεια, νευρωτισμός, δεκτικός σε νέες εμπειρίες και ευχάριστος).

Σημαντικό είναι να τονιστεί ότι ένας ηγέτης μπορεί να παράγει καλύτερα αποτελέσματα σε συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά μπορεί να μην είναι τόσο αποτελεσματικός σε άλλους οργανισμούς. Οι λόγοι μπορεί να είναι πολλοί, για παράδειγμα το στυλ εργασίας του, το πρότυπο αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους – υφισταμένους του, την προσαρμογή του ηγέτη με τη δομή του οργανισμού, την κουλτούρα και άλλους συναφείς παράγοντες. Μπορεί όμως ο μοναδικός παράγοντας να είναι απλά και μόνο η προσωπικότητά του. Το «ταίριασμα» αυτό σίγουρα έχει επιρροή στην συνολική αποτελεσματικότητα και τις επιδόσεις της οργάνωσης. Ο Erkutlu (2008) δηλώνει ότι οι ηγέτες με στυλ χειρισμού και σωστή διαχείρισης των ανθρώπων και των ανησυχιών τους επηρεάζουν τους υφισταμένους και αποκομίζουν αποτελέσματα από αυτούς. Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδέες του υπαλλήλου, ακολουθώντας το πρότυπο επικοινωνίας που φέρνει σαφήνεια, επιβραβεύοντας τους ανθρώπους που το αξίζουν, δημιουργούνται τα κατάλληλα κίνητρα για τους εργαζόμενους ,τα οποία τελικά βοηθούν στην αλλαγή συμπεριφοράς.

Όσον αφορά τον ίδιο τον οργανισμό, η αρχή πρέπει να γίνει με τον εντοπισμό των προκλήσεων του οργανισμού που υπάρχουν σήμερα και θα παρουσιαστούν στο μέλλον, ώστε να καθοριστεί τι ηγεσία και διαχείριση πρέπει να χρησιμοποιηθεί ώστε να ανταποκρίνεται σε αυτές τις προκλήσεις. Μερικές απόψεις του οργανωτικού σχεδιασμού θεωρούν (Coppo και συνεργάτες, 2012) σημαντικούς τους παρακάτω παράγοντες:

- Οργανωτική δομή
- Τρόποι μέτρησης της απόδοσης
- Τεχνολογία – πληροφοριακά συστήματα
- Φυσικές-εξωτερικές πτυχές (Φυσικό περιβάλλον οργανισμού)

- Ψυχολογικές πτυχές (Εργασιακή ικανοποίηση, πολιτικές και διαδικασίες, τρόποι επικοινωνίας)
- Εξωτερικά συστήματα

Ωστόσο, όταν η ανάγκη για ηγεσία και διαχείριση καθοριστεί, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αναζητούν πιο συστηματικές λύσεις και όχι μόνο την ανάπτυξη των δυνατοτήτων σε μεμονωμένους ηγέτες και διαχειριστές (ολιστική προσέγγιση της ηγεσίας). Εξετάζουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία αλλαγών στον οργανισμό: Τους ίδιους τους ηγέτες, αλλά και τους συνεργάτες των ηγετών, με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους, οι οποίοι πρέπει να οδηγηθούν και να διαχειριστούν με ειδικό τρόπο, καθώς υπάρχει καθορισμένο πλαίσιο αλληλεπίδρασης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων.

Συνοψίζοντας, φαίνεται πως η ηγεσία μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζεται τόσο από την προσωπικότητα του ηγέτη, την προσαρμογή του στον οργανισμό, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και ιδιαίτερα από τα ίδια τα μέλη που απαρτίζουν τον κάθε οργανισμό.

2.1.4 Πως επηρεάζει η μετασχηματιστική ηγεσία τη λειτουργία του οργανισμού

Σύμφωνα με τον Burns (1978) η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται όταν υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ συνεργατών τέτοια ώστε να παρατηρείται υψηλότερος βαθμός παρακίνησης, απόδοσης και ηθικής. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν διακριτές προσωπικές και εργασιακές σχέσεις με τους υφισταμένους τους ώστε οι υφιστάμενοι να τους ικανοποιούν από την απόδοση στην εργασία τους, να είναι πιστοί στον ηγέτη και τους υψηλόβαθμους λειτουργούς τους (Buciuniene & Škudiene, 2008). Αυτό το είδος σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των ηγετών αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση και μειώνει το ποσοστό απόσυρσης (Chen, 2004).

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, ο Podsakoff και συνεργάτες (1990) δήλωσαν ότι η ουσία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι αυτοί οι ηγέτες προκαλούν τους εργαζόμενους να κάνουν περισσότερα από ό, τι αρχικά αναμενόταν να κάνουν. Ως αποτέλεσμα, που είναι και η ουσία της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η επιπλέον απόδοση εκτός ρόλου ή η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά (Organizational Citizenship Behaviors - OCB) και όχι οι επιδόσεις εντός του εργασιακού ρόλου. Η OCB αναφέρεται σε «συμπεριφορά ατόμου – εργαζομένου που είναι διακριτή και δεν αναγνωρίζεται άμεσα ή ρητά από το επίσημο σύστημα ανταμοιβής, και ότι συνολικά προωθεί την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού » (Organ, 1988,σελ.4).Αυτό

ουσιαστικά είναι και το μεγαλύτερο ωφέλημα – πλεονέκτημα αυτού του στυλ ηγεσίας, η ανάπτυξη διαφορετικών εργασιακών συμπεριφορών-ωριμότητας των εργαζομένων. Με την μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργείται εστίαση στις συμπεριφορές βοήθειας, οι εργαζόμενοι βοηθούν εθελοντικά τους άλλους ή προλαμβάνουν την εμφάνιση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι μια σειρά από υποδιαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας και η ενδεχόμενη ανταμοιβή (Contingent reward) συνδέονται στενά με τις συμπεριφορές της εθελοντικής βοήθειας στον εργασιακό χώρο.

Ο Podsakoff και συνεργάτες (1990) σε μια μετααναλυτική επισκόπηση μελετών που εξέταζαν παλαιότερες θεωρίες από αυτήν της επίκτητης οργανωσιακής συμπεριφοράς (Organizational Citizenship Behaviors - OCB), αναφέρει ότι η ηγετική υποστήριξη, το όραμα, η διανοητική διέγερση και η ενδεχόμενη ανταμοιβή συνδέονται θετικά με τους δύο τύπους της βοηθητικής συμπεριφοράς, τον αλtruισμό και την ευγένεια τα οποία επίσης συνδέονται με το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Ο Podsakoff και συνεργάτες (1996) ερεύνησαν εάν οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας ή ένας αριθμός υποκατάστατων ηγεσίας συνδέονται με την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά. Μόνο ο αλtruισμός φαίνεται να έχει στενή σχέση με το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, αν και τελικά όλες οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας έδειξαν να σχετίζονται με τον αλtruισμό. Οι Organ and Ryan (1995) σε μια μετα-ανάλυση μελετών όπου εξέτασαν τα προηγούμενα δεδομένα για την φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά, κατέληξαν ότι ένας τύπος ηγετικής συμπεριφοράς, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον /φροντίδα του ηγέτη έδειξε την ισχυρότερη θετική σχέση με τον αλtruισμό. Συνοψίζοντας φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί – βελτιώνει την επαγγελματική συμπεριφορά, υποκινώντας κυρίως τη βοηθητική συμπεριφορά μεταξύ τους δημιουργώντας κουλτούρα υποστήριξης χωρίς να υπάρχει απαραίτητα αντάλλαγμα για τη βοήθεια αυτή.

2.2 Εργασιακή ικανοποίηση

Η Εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κύριο παράγοντα επιτυχίας της λειτουργίας ενός οργανισμού σε κοινωνικό και ατομικό επίπεδο αφού αποτελεί σημαντικό παράγοντα ψυχικής υγείας και ισορροπίας του ατόμου, μιας και στο χώρο εργασίας καταναλώνουμε αρκετό από τον προσωπικό μας χρόνο. Ο Horrock (1935) αρχικά θεωρούσε την ικανοποίηση της εργασίας ως το σύνολο των επιδράσεων διάθεσης και κατάστασης. Αρκετές δεκαετίες έρευνας, μετά από την διαπίστωση αυτή του Horrock, έδωσαν πληροφορίες για την εννοιοποίηση της ικανοποίησης από την εργασία ως γνωστική εκτίμηση (cognitive appraisal) του εργασιακού περιβάλλοντος (Organ and Near, 1985). Σύμφωνα με την άποψη αυτή είναι και ο κλασικός ορισμός της ικανοποίησης από την εργασία ως ευχάριστη ή θετική συναισθηματική εμπειρία που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή της επαγγελματικής εμπειρίας του Locke (1976). Άλλοι έχουν προτείνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία αντιπροσωπεύει τις θετικές συναισθηματικές και ενσυνείδητες αντιδράσεις ενός ατόμου προς μια εργασία (Oshagbemi, 1991).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα βασικό ερευνητικό θέμα στην οργανωσιακή ψυχολογία, θεωρείται ως μια σημαντική πτυχή της ευτυχίας του ατόμου στον εργασιακό χώρο με προεκτάσεις και στην προσωπική ζωή. Ο Rothmann (2008) επισημαίνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα από τα συστατικά της ευεξίας των εργαζομένων και ότι οι μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει να συμπεριληφθούν στις διαγνωστικές μελέτες για την ευημερία των ανθρώπων σε οργανισμούς - επιχειρήσεις. Αρκετές έρευνες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία βασίστηκαν στην υπόθεση ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένας δυνητικός καθοριστικός παράγοντας της συχνότητας της απουσίας από την εργασία, του turnover rate, των επιδόσεων εργασίας εντός ρόλου - καθηκόντων και των συμπεριφορών εκτός ρόλου, καθώς επίσης ότι η διοίκηση μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις των εργαζομένων προς την εργασία (Oshagbemi, 2003).

Το θέμα της ικανοποίησης από την εργασία είναι επίσης σημαντικό για τους ίδιους τους εργαζόμενους ως άτομα. Είναι σχετικό με τη σωματική και πνευματική ευημερία τους. Η εργασία αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ζωής των ανθρώπων μιας και οι περισσότεροι άνθρωποι περνούν ένα μεγάλο μέρος του καθημερινού χρόνου τους στην εργασία. Αποτέλεσμα αυτού είναι η εργασιακή ικανοποίηση να έχει σημαντική συσχέτιση με πολλές μεταβλητές της προσωπικής

και επαγγελματικής ζωής (Yousef, 2000). Έχει θετικές συσχετίσεις με την ικανοποίηση στην προσωπική ζωή (Judge, Boudreau & Bretz, 1994) και την οργανωσιακή δέσμευση (Fletcher & Williams, 1996).

Σύμφωνα με τους Sarker, Crossman και Chinmeteerituck (2003), ένας μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έχει αφιερωθεί στην ανάπτυξη ορισμών της εργασιακής ικανοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της συνολικής ή γενικής ικανοποίησης από την εργασία και της ικανοποίησης από πτυχές της όπως η ίδια η φύση της εργασίας, οι συνεργάτες, η εποπτεία, η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες για προαγωγή. Γενικότερα, η ικανοποίηση από την εργασία αναφέρεται στις θετικές αντιδράσεις ενός ατόμου για την εργασία του. Είναι τα συναισθήματα για την εργασία που δημιουργούνται συγκρίνοντας τις πραγματικές συνθήκες με τις προσδοκώμενες στο χώρο εργασίας (Oshagbemi, 1999).

Σύμφωνα με τον Robbins (2003, σ. 72), η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στην «γενική στάση ενός ατόμου έναντι της δουλειάς του». Ένα πρόσωπο με υψηλό το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία έχει θετική στάση απέναντι στην εργασία του, ενώ ένα άτομο μη ικανοποιημένο από την εργασία του έχει αρνητικές αντιλήψεις για αυτήν. Δεδομένου ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με την ίδια την επιχείρηση, η εργασιακή ικανοποίηση έχει σημαντικές συνέπειες για τη ζωή τους. Ο Locke (1976, σελ. 1311) περιγράφει σαν συνέπειες της ικανοποίησης από την εργασία, την επίδρασή της στη σωματική υγεία, τη μακροζωία, την ψυχική υγεία και τον αντίκτυπο που έχει στην αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των συναισθημάτων τους για την ίδια την εργασία αλλά και την κοινωνική τους ζωή. Επίσης, η εργασία δύναται να επηρεάζει σημαντικά τη συνολική ποιότητα ζωής του εργαζομένου, επηρεάζοντας συμπεριφορές όπως η απουσία, οι καταγγελίες και τα παράπονα, οι συχνές αναταραχές και ο τερματισμός της απασχόλησης – αποχώρηση από την εργασία (Locke, 1976, Visser, Breed & Van Breda, 1997).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να περιγραφεί και ως μια συναισθηματική αντίδραση για την ίδια την εργασία, που προκύπτει συγκρίνοντας τα πραγματικά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα αποτελέσματα που έχει ως προσδοκίες ο εργαζόμενος (Cranny, Smith & Stone, 1992, Hirschfeld, 2000, Locke, 1976). Οι Schneider και Snyder (1975) ορίζουν την ικανοποίηση από την εργασία ως την προσωπική αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας ή των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την απασχόληση. Οι Weiss, Dawis, England and Lofquist (1967) εξηγούν αυτή τη σύγκριση δηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να πετύχουν και να διατηρήσουν την καλύτερη δυνατή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους. Αυτό μπορεί να περιγραφεί απλά λέγοντας ότι ο εργαζόμενος που εκπληρώνει τις απαιτήσεις του οργανισμού στον οποίο

απασχολείται, προσδοκά ότι και ο οργανισμός θα ικανοποιήσει αντίστοιχα τις δικές του απαιτήσεις (Cook, Herworth, Wall & Warr, 1981). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι θα απολαύσουν την ικανοποίηση από την εργασία εάν νιώσουν ότι οι ατομικές ικανότητες, οι εμπειρίες και οι προσωπικές τους αξίες αξιοποιούνται στο εργασιακό τους περιβάλλον και ότι αντίστοιχα αυτό τους προσφέρει ισάξιες των προσπαθειών τους ανταμοιβές και δυνατότητες εξέλιξης (Dawis, 1992).

Η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να χωριστεί σε δύο στοιχεία: ενδογενή και εξωγενή.

- Ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή που συνδέεται με τα ίδια τα χαρακτηριστικά της εργασίας που είναι πιο σύνθετα, όπως η αξιοποίηση των δεξιοτήτων, το μέγεθος της πολυπλοκότητας και των ευκαιριών της εργασίας, το μέγεθος της ευθύνης και οι προκλήσεις (Brayfield and Rothe, 1951, Koestner και συνεργάτες, 1987)
- Εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή που συνδέεται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας: όπως ο μισθός, οι συνθήκες της εργασίας, το περιβάλλον, οι ώρες απασχόλησης και η εργασιακή ασφάλεια (Brayfield and Crockett, 1955; Brayfield and Rothe, 1951).

Η ενδογενής και εξωγενής εργασιακή ικανοποίηση είναι αλληλένδετες, δεν μπορούν να διαχωριστούν, είναι απαραίτητο δηλαδή να μελετηθούν ταυτόχρονα και όχι χωριστά (Herzberg και συνεργάτες, 1959).

Η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται ως μια μεταβλητή (variable), που καθορίζεται από την ποιότητα των συνθηκών εργασίας του οργανισμού και η οποία, με τη σειρά της, καθορίζει μια σειρά επιπτώσεων στο επίπεδο της συμπεριφοράς των εργαζομένων, όπως: απουσία, συμμετοχή στην εργασία, αφοσίωση στην επιχείρηση – οργανισμό και απόδοση (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια θετική συναισθηματική αντίδραση των εργαζομένων, που χαρακτηρίζεται από την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων (Vercelino, 2008) και από την επίτευξη του αισθήματος πληρότητας που επιτυγχάνεται απολαμβάνοντας τα οφέλη της εργασίας σε έναν οργανισμό. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία έχει καθοριστεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Εξετάζοντας τη σχέση της με το στυλ ηγεσίας από την ψυχολογική (συμπεριφορική) πλευρά, η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνει πολυδιάστατες έννοιες σχετικά με τη δουλειά κάποιου, οι έννοιες αυτές έχουν γνωστικές - αντιληπτικές (εκτιμητικές), συναισθηματικές και συμπεριφορικές συνιστώσες, οι οποίες σχετίζονται με την ηγεσία (Judge & Klinger, 2003).

Ο Weiss (2002) αναφέρει επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια στάση, αλλά επισημαίνει ότι οι ερευνητές θα πρέπει να διακρίνουν σαφώς τα σημεία της συναισθηματικής

συμπεριφοράς που είναι επιρροή (συναισθήματα), πεπιοθήσεις και στάσεις (Weiss, 2002). Η θεωρία αυτή αναφέρει ότι οι εργαζόμενοι δημιουργούν στάσεις – συμπεριφορές σχετικά με την εργασία τους, μέσω των συναισθημάτων, των πεπιοθήσεων και των συμπεριφορών που αντιμετωπίζουν στον εργασιακό χώρο. Από την πλευρά της διοίκησης ενός οργανισμού, η έρευνα ικανοποίησης από την εργασία έχει πρακτικές εφαρμογές για την ενίσχυση της προσωπικής ζωής των εργαζομένων καθώς και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται αρκετά από τη δέσμευση και τη σκληρή δουλειά των υπαλλήλων του. Εξαιτίας αυτού, η ικανοποίηση από την εργασία έχει χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την προσέλκυση και διατήρηση των καλύτερων υπαλλήλων στον οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί με πολλές διαφορετικές μεθόδους. Μέχρι στιγμής, η πιο συνηθισμένη μέθοδος για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία είναι η κλίμακα Likert (που πήρε το όνομα της από τον Rensis Likert). Άλλες λιγότερο συνήθεις μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία περιλαμβάνουν: ερωτήσεις με απάντηση Ναι / Όχι, ερωτήσεις με Σωστό / Λάθος, ερωτήσεις με βαθμολογία, λίστες ελέγχου και απαντήσεις αναγκαστικής επιλογής (forced choice answers).

Ο Smith και συνεργάτες (1969), πρότεινε το Job Descriptive Index (JDI), που αποτελείται από πέντε παράγοντες, προκειμένου να μετρήσει την εργασιακή ικανοποίηση: Μισθός, προαγωγή και ευκαιρίες για προαγωγή, συνεργάτες, εποπτεία και την ίδια τη δουλειά από μόνη της. Ο Locke (1976) προσθέτει μερικές επιπλέον πτυχές στο JDI : Αναγνώριση, συνθήκες εργασίας καθώς επίσης την εταιρεία και το management της. Το JDI (Job descriptive index) είναι ένα συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως από τότε έως και τις μέρες μας.

Οι Eid και Larsen (2008) εκτός του Job Descriptive index προτείνουν και το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ, από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist, 1967). Το MSQ έχει την ευελιξία διαφορετικών μορφών : 2 πλήρεις μορφές (MSQ Long Form έκδοση 1967 και έκδοση 1977) και μία σύντομη μορφή καθώς και εξατομικευμένων μετρήσεων σε συγκεκριμένες διαστάσεις εργασιακής ικανοποίησης.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στη μέτρηση της: Μισθοί, πρόσθετες παροχές, bonus επίτευξης στόχων, η ανεξαρτησία στην άσκηση των καθηκόντων, η αναγνώριση, η επικοινωνία, η εποπτεία είναι μερικοί από τους σημαντικότερους. Ένας όμως από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η άσκηση ηγεσίας και το στυλ της το οποίο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για το πως θα οργανωθεί η εργασία όλου του προσωπικού αλλά και για το

ποια θα είναι η μορφή της κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών του οργανισμού (Sulieman Ibraheem και συνεργάτες, 2011).

2.2.1 Διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης

Τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης τις βρίσκουμε καταγεγραμμένες στα ερωτηματολόγια μέτρησης της. Μελετώντας το MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) παρατηρούμε καταρχήν ότι το πλεονέκτημα του, ως πολυδιάστατο ερωτηματολόγιο μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία είναι ότι τα στοιχεία του μπορούν να σχετίζονται διαφορετικά και με άλλες ενδιαφέρουσες μεταβλητές που ενδιαφέρουν την επιστήμη και την πρακτική της βιομηχανικής / οργανωτικής ψυχολογίας (πχ. την ηγεσία) (Hirschfeld, 2000). Ο Spector (1997) προσδιόρισε τη συνοπτική μορφή του ερωτηματολογίου ικανοποίησης της Μινεσότα (MSQ short form) (Weiss και συνεργάτες, 1967) ως ένα δημοφιλές ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται συχνά στην έρευνα ικανοποίησης της εργασίας. Ένα χαρακτηριστικό πλεονέκτημα της σύντομης μορφής MSQ είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση δύο διαφορετικών συνιστωσών – διαστάσεων: της εγγενούς ικανοποίησης από την εργασία και της εξωτερικής ικανοποίησης από την εργασία.

Υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ αυτών των δύο συνιστωσών της ικανοποίησης από την εργασία στις σχέσεις τους με άλλες σχετικές μεταβλητές (Hirschfeld, 2000). Τα αποτελέσματα της μελέτης του Moorman (1993) δείχνουν ότι η εγγενής ικανοποίηση από την εργασία βασίζεται κυρίως στα συναισθήματά, σε αντίθεση με την εξωτερική ικανοποίηση από την εργασία. Η εγγενής ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να επηρεάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από γενετικούς παράγοντες από την εξωτερική ικανοποίηση από την εργασία (Bouchard, 1997). Η θεωρία των ενδογενών και εξωγενών παραγόντων ενισχύεται με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg. Η θεωρία αυτή η οποία επίσης λέγεται η θεωρία της Παρακίνησης (Motivation) και της Υγιεινής (Hygiene) γράφτηκε από τον Frederick Herzberg το 1959. Ο Herzberg, ασχολήθηκε με το κίνητρο και την ικανοποίηση στην εργασία και εκπόνησε την έρευνά του, με τη βοήθεια μιας ομάδας εργαζομένων, σχετικά με τις καλές και κακές εμπειρίες τους στην εργασία. Το εκπληκτικό ήταν ότι η ομάδα απάντησε σε ερωτήσεις σχετικά με την καλή τους εμπειρία πολύ διαφορετικά από ότι σε εκείνες για τις κακές εμπειρίες τους. Με βάση αυτό, ανέπτυξε τη θεωρία ότι η ικανοποίηση από την εργασία βασίζεται σε δύο είδη παραγόντων. Παράγοντες παρακίνησης (κίνητρα / ικανοποιητές) και παράγοντες δυσαρέσκειας (παράγοντες

υγιεινής / δυσαρέσκειας). Η απόδοση, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, η ευθύνη και οι ευκαιρίες για προσωπική εξέλιξη αποτελούν τα κίνητρα / ικανοποιητές και αποτελούν τους εγγενείς παράγοντες της φύσης της εργασίας. Οι παράγοντες υγιεινής / ή δυσαρέσκειας έχουν να κάνουν με τον μισθό, τις συνθήκες της εργασίας, τη σχέση με τους συναδέλφους, το φυσικό χώρο εργασίας και τη σχέση μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου. Στη θεωρία του, ο Herzberg ισχυρίζεται ότι αυτοί οι παράγοντες λειτουργούν στο ίδιο επίπεδο. Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δεν είναι πολικές αντιθέσεις. Η απόσυρση της δυσαρέσκειας ενός εργαζομένου - για παράδειγμα με την προσφορά υψηλότερου μισθού - δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ο εργαζόμενος θα ικανοποιηθεί. Ο εργαζόμενος δεν είναι πλέον δυσαρεστημένος.

Διακρίνουμε τέσσερις διαφορετικούς συνδυασμούς που μπορεί να υπάρχουν στην εργασία (Herzberg 1969) :

1: Υψηλή υγιεινή και υψηλό κίνητρο

Αυτή είναι η ιδανική κατάσταση. Οι εργαζόμενοι έχουν πολύ υψηλή κινητοποίηση και σπάνια έχουν παράπονα.

2: Υψηλή υγιεινή και χαμηλό κίνητρο

Οι εργαζόμενοι έχουν κάποια πολύ λίγα παράπονα, αλλά δεν έχουν πραγματικά κίνητρα, βλέπουν την εργασία τους απλώς ως αμοιβή.

3: Χαμηλή υγιεινή και υψηλό κίνητρο

Οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, η δουλειά τους είναι δύσκολη, αλλά έχουν παράπονα για μισθό ή συνθήκες εργασίας.

4: Χαμηλή υγιεινή και χαμηλό κίνητρο

Αυτή είναι η δυσμενέστερη κατάσταση, όπου οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα και έχουν πολλές καταγγελίες.

Πως μπορεί ένας οργανισμός να βελτιώσει την υγιεινή (Να μειώσει δηλαδή την δυσαρέσκεια)(De Shields Jr. και συνεργάτες, 2005) :

- ✓ Μείωση της γραφειοκρατίας μέσα στον οργανισμό
- ✓ Ενίσχυση της υποστηρικτικής και αποτελεσματικής εποπτείας
- ✓ Δημιουργία εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται όλους τους εργαζόμενους
- ✓ Τίμιοι μισθοί που να ανταποκρίνονται στη φύση της εργασίας

- ✓ Εγγυήσεις εργασίας

Όταν η δυσαρέσκεια αφαιρεθεί, ο οργανισμός μπορεί να επικεντρωθεί στην αποτελεσματική κινητοποίηση των υπαλλήλων του, δημιουργώντας συνθήκες για ικανοποίηση με (Herzberg, 2005):

- ✓ Δημιουργία συνθηκών για καλές επιδόσεις
- ✓ Εκτιμώντας την απόδοση των εργαζομένων
- ✓ Προσαρμογή της εργασίας στα ταλέντα και τις ικανότητες των εργαζομένων
- ✓ Την ανάθεση ευθυνών σε όλα τα μέλη της ομάδας
- ✓ Την προσφορά ευκαιριών για ανάπτυξη μέσα στον οργανισμό, προσφέροντας επίσης ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης.

Συνοψίζοντας, η Θεωρία δύο παραγόντων από τον Herzberg είναι μια θεωρία σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων η οποία προϋποθέτει, αφενός, ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους. Αυτό συχνά έχει σχέση με τους λεγόμενους παράγοντες υγιεινής, όπως ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει να κάνει με τους λεγόμενους παράγοντες παρακίνησης. Αυτοί οι παράγοντες έχουν να κάνουν με τις ευκαιρίες ανάπτυξης, την ευθύνη και την εκτίμηση που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Ο Herzberg (2005) ισχυρίζεται ότι αυτοί οι παράγοντες συλλειτουργούν με αποτέλεσμα ακόμη και αν καταργηθούν οι παράγοντες δυσαρέσκειας αυτό να μην οδηγήσει απαραίτητα στο ότι οι εργαζόμενοι θα ικανοποιηθούν. Άρα, για να παρακινήσουμε μια ομάδα χρησιμοποιώντας τους παράγοντες κινήτρων, πρέπει πρώτα να ληφθούν υπόψη όλοι οι παράγοντες υγιεινής.

2.2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την Εργασιακή Ικανοποίηση

Οι μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί σε αρκετές επιχειρήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση επικεντρώνονται κυρίως στους παράγοντες που σχετίζονται με τις λειτουργίες του χώρου εργασίας και της επιχείρησης γενικότερα. Όμως υπάρχουν κι άλλες μελέτες (Templer, 2012 και Bass & Avolio, 2004) που δείχνουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται επίσης με στοιχεία της προσωπικότητας των εργαζομένων. Ο Templer (2012) καλύπτει πιθανές αιτιώδεις εξηγήσεις αυτής της σχέσης ως αποτέλεσμα της ανάλυσης πρόσφατης έρευνας στην επαγγελματική βιβλιογραφία: αφενός, ένα συγκεκριμένο μοτίβο προσωπικότητας επηρεάζει την

επιλογή μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και, αφετέρου, το προφίλ προσωπικότητας επηρεάζει τον τρόπο αντίδρασης (συναισθηματική, συμπεριφορική) των ατόμων στις συνθήκες εργασίας. Το παραπάνω είναι ένα στοιχείο το οποίο δεν μπορεί να μετρηθεί κάνοντας μία έρευνα εργασιακής ικανοποίησης, είναι σημαντικό όμως να αναφερθεί μιας και μπορεί να επηρεάσει τα αποτελέσματα μιας έρευνας.

Πέραν από την προσωπικότητα, το φύλο επίσης φαίνεται να παίζει ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με την έρευνα του Aletraris (2010) φαίνεται ότι στις γυναίκες υπάρχουν είτε υψηλότερα είτε τα ίδια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους άνδρες, πάρα το γεγονός ότι μπορεί να έχουν χαμηλότερες αποδοχές ή ότι μπορεί να συμμετέχουν σε λιγότερο επιθυμητά επαγγέλματα. Αυτό το παράδοξο εξηγείται από τη θεωρία προσδοκιών. Ο Clark (1997), για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από τις προσδοκίες. Αν οι γυναίκες έχουν χαμηλότερες προσδοκίες για τα αποτελέσματα της αγοράς εργασίας, οι προσδοκίες τους πληρούνται ευκολότερα. Προερχόμενη σε μεγάλο βαθμό από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν στις δυτικές χώρες, ένα κεντρικό παράδοξο στις μελέτες που σχετίζονται με το φύλο και την ικανοποίηση από την εργασία είναι ο λόγος για τον οποίο η ικανοποίηση από την εργασία των γυναικών είναι συχνά μεγαλύτερη από αυτή των ανδρών, παρόλο που οι θέσεις εργασίας τους είναι συχνά κατώτερες όσον αφορά την αμοιβή, την αυτονομία και την ευκαιρία προαγωγής (Clark, 1997). Εδώ και πάλι έρχεται να απαντήσει η θεωρία του Clark (1997) που υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από τις προσδοκίες.

Η υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών οφείλεται στις χαμηλότερες προσδοκίες τους από την εργασία, η οποία απορρέει από την ασθενέστερη θέση τους στην αγορά εργασίας, οι οποίες μπορούν να εκπληρωθούν ευκολότερα. Αυτή η εξήγηση μπορεί να ευθυγραμμιστεί με τη θεωρία κοινωνικών ρόλων των διαφορών φύλου, η οποία δίνει έμφαση στην αιτιώδη επίπτωση των ρόλων των φύλων στις πεποιθήσεις των ανθρώπων σχετικά με τη συμπεριφορά που θεωρείται κατάλληλη για κάθε φύλο (Eagly, 1987). Με άλλα λόγια, οι άνδρες και οι γυναίκες τείνουν να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τους προδιαγεγραμμένους κοινωνικούς ρόλους τόσο στο σπίτι όσο και στο χώρο εργασίας. Το φύλο φαίνεται συχνά να είναι μια δυνητικά κρίσιμη μεταβλητή στην ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων (Hodson, 1989, Clark, 1997, Aletraris, 2010).

Τέτοιες διαφορές κοινωνικού ρόλου είναι συχνά εμφανείς σε τρεις πτυχές: χαρακτηριστικά θέσεων εργασίας, οικογενειακές ευθύνες και προσωπικές προσδοκίες (Hodson, 1989, Clark, 1997, Aletraris, 2010). Πρώτον, οι άνδρες και οι γυναίκες τείνουν να εκτιμούν τα χαρακτηριστικά των

θέσεων εργασίας και τις ενδογενείς και εξωγενείς ανταμοιβές τους διαφορετικά. Δεύτερον, οι γυναίκες συχνά επικεντρώνονται περισσότερο στους οικογενειακούς ρόλους τους και όχι στους εργασιακούς με αποτέλεσμα, κάποιες φορές, να μπορούν να αντλήσουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους οικογενειακούς ρόλους. Τρίτον, άνδρες και γυναίκες μπορεί να έχουν διαφορετικές προσωπικές προσδοκίες και χρήση διαφορετικών προτύπων σύγκρισης. Για παράδειγμα, εκτιμώντας τις θέσεις εργασίας τους, οι γυναίκες έχουν περισσότερες πιθανότητες να συγκριθούν με άλλους εργαζόμενους γυναίκες και όχι με άνδρες (Hodson, 1989). Έρευνα σχετικά με τους κοινωνικούς ρόλους με βάση το φύλο (Scholarios και Marks, 2004) δείχνει ότι το άγχος που προκύπτει από την προσπάθεια ταυτόχρονης επίλυσης των συγκρούσεων μεταξύ των καθηκόντων που συμμετέχουν σε ρόλους εργασίας και οικογενειακούς ρόλους μπορούν να επηρεάσουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι η έκφραση ευχάριστων συναισθημάτων που προκύπτουν από τις διεργασίες αξιολόγησης ή από την εμπειρία που βιώνει ο εργαζόμενος από την εργασία του. Με άλλα λόγια αντιπροσωπεύει το πως νιώθεις και το πως σκέφτεσαι για την εργασία σου. Ένα μέλος ενός οργανισμού που έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση αντιμετωπίζει θετικά συναισθήματα όταν σκέφτεται τη δουλειά του ή συμμετέχει στην εκπλήρωση των καθηκόντων του (Meyer, Powell 2004). Οι εργαζόμενοι είναι γενικά ικανοποιημένοι από μια εργασία που τους προσφέρει πράγματα που έχουν για αυτούς αξία (value). Οι αξίες (values) είναι πράγματα που έχουν αξία στη συνείδηση και στα συναισθήματα των εργαζομένων και είναι επιθυμητά ή εφικτά: όπως η κατάλληλη αμοιβή, επιβράβευση για τυχόν επιτεύγματα, διασκέδαση και εκμάθηση με συναδέλφους (team building events). Πολύ σημαντικό επίσης είναι να καταλάβουν οι εργαζόμενοι τι πραγματικά περιμένει από αυτούς ο εργοδότης τους.

Αν μπορούσαμε, σύμφωνα με τους Gibson, Ivancevich, & Donnelly (2001), να συμπτύξουμε τη θεωρία της εργασιακής ικανοποίησης θα καταλήγαμε σε πέντε βασικά χαρακτηριστικά της ίδιας της εργασίας που την επηρεάζουν :

- 1) Αμοιβή (Payment): Το ποσό που λαμβάνεται και οι συνθήκες πληρωμής
- 2) Απασχόληση, φύση της δουλειάς: σε ποιο βαθμό θεωρούνται ενδιαφέροντα τα εργασιακά καθήκοντα και σε ποιο βαθμό παρέχουν την ευκαιρία για επιπλέον γνώσεις, δημιουργικότητα και ανάληψη ευθύνης
- 3) Ευκαιρίες καριέρας: Πως η ίδια εργασία μπορεί να δώσει ευκαιρίες επιπλέον εξέλιξης και προαγωγής

4) Εποπτεία : Η ικανότητα του προϊστάμενου να δείξει ενδιαφέρον και προσοχή στους υφιστάμενους, η αίσθηση της ανεξαρτησίας από τους υφιστάμενους.

5) Συνάδελφοι: Τι κλίμα επικρατεί μεταξύ τους, κατά πόσο είναι φιλικό, ικανό και υποστηρικτικό.

Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση είναι σχετική με τις αντιλήψεις ενός ατόμου και την αξιολόγηση της δουλειάς του, και αυτή η αντίληψη επηρεάζεται από τις μοναδικές ατομικές περιστάσεις, όπως οι ανάγκες, οι αξίες και οι προσδοκίες. Επομένως, οι άνθρωποι θα αξιολογήσουν την εργασία τους αξιολογώντας ότι θεωρούν ως πιο αξιόλογο για τους ίδιους (Semprane, Rieger & Roodt, 2002). Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους είναι πιθανό να είναι οι καλύτεροι πρεσβευτές της επιχείρησης και να δείξουν μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση (Agho, Price & Mueller, 1992). Σύμφωνα με τους Rothmann και Agathagelou (2000), η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πολύπλοκη μεταβλητή και επηρεάζεται από τους παράγοντες κατάστασης του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και από τα χαρακτηριστικά διάθεσης ενός ατόμου. Ο Locke (1976) διαπίστωσε ότι για να μπορέσουν οι ερευνητές να κατανοήσουν τη συμπεριφορά στις θέσεις εργασίας, πρέπει να κατανοήσουν τις διαστάσεις της εργασίας που είναι σύνθετες και αλληλένδετες. Αναφέρει τις κοινές πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία όπως «εργασία, αμοιβή, προαγωγές, αναγνώριση, οφέλη, συνθήκες εργασίας, εποπτεία, συνάδελφοι, η ίδια η εταιρία και η διοίκηση» (Locke, 1976 , σελ. 1279). Οι μεταγενέστερες έρευνες έχουν δείξει ότι αυτές οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με δύο διαστάσεις: μια ενδογενής (εγγενής) έναντι μιας εξωγενούς (Hirschfeld, 2000, Spector, 1997).

Οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους όταν την απολαμβάνουν, έχουν μια ρεαλιστική ευκαιρία να εξελιχθούν στην επιχείρηση, πιστεύουν ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη και είναι ευχαριστημένοι από τη σχέση τους με τους συνεργάτες τους και τους προϊστάμενους τους, τους οποίους σέβονται (Kleiman, 1997). Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως η θετική συναισθηματική λειτουργία της σχέσης ανάμεσα σε αυτό που κάποιος θέλει από την εργασία του και σε αυτό που αντιλαμβάνεται ότι του προσφέρεται μέσω της εργασίας. Ένα από τα επιχειρήματα που συχνά έρχεται κατά των θεωριών της ικανοποίησης από την εργασία είναι ότι οι θεωρίες δεν λαμβάνουν επαρκώς υπόψη τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων (Oshagbemi, 2003). Αυτό που επιθυμεί μια ομάδα ατόμων σε μια εργασία είναι συχνά διαφορετικό από αυτό που επιθυμεί μια άλλη ομάδα. Οι προσωπικές συσχετίσεις της ικανοποίησης από την εργασία έχουν γίνει το επίκεντρο του ενδιαφέροντος τουλάχιστον ορισμένων ερευνητών (Hickson & Oshagbemi, 1999). Αυτό που φαίνεται να λείπει σύμφωνα με τον Oshagbemi (2003) είναι μια

αρκετά ολοκληρωμένη προσέγγιση για να εξεταστούν, σε μια μόνο μελέτη, προσωπικές συσχετίσεις της ικανοποίησης από την εργασία, εξετάζοντας ειδικά την επιρροή του φύλου, της ηλικίας και του χρόνου υπηρεσίας σε ένα οργανισμό. Η αναζήτηση της κατανόησης των αιτιών της ικανοποίησης από την εργασία είναι ένα συνεχές πεδίο ενδιαφέροντος για τους κοινωνικούς επιστήμονες και τους διευθυντές, με την προϋπόθεση ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα είναι πιο παραγωγικοί και θα παραμείνουν περισσότερο στην οργάνωση, ενώ οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι θα είναι λιγότερο παραγωγικοί και περισσότερο έτοιμοι να εγκαταλείψουν την εργασία τους (Sarker, Crossman & Chinmeteerituck, 2003).

Η πρόσφατη έρευνα έχει διερευνήσει τις διαφορές στα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία ανάλογα με την ηλικία (Ang, Goh & Koh, 1993, Hickson & Oshagbemi 1999, Luthans & Thomas, 1989, Oshagbemi, 1999) ή τις συνθήκες (Oshagbemi, 1999). Οι Gardner και Oswald (2002) διαπίστωσαν στην έρευνά τους ότι το επίπεδο απασχόλησης και τα προσόντα σχετίζονταν με ικανοποίηση από την εργασία. Οι Gardner και Oswald (2002) έδειξαν περαιτέρω ότι η ικανοποίηση από την εργασία ήταν διαφορετική μεταξύ ανθρώπων διαφορετικού χρώματος.

2.2.3 Πως επηρεάζει η εργασιακή ικανοποίηση τη λειτουργία του οργανισμού

Η εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται ως η αξιολόγηση του εργαζομένου για την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον (Mc Shane 2008). Αυτά είναι πεδία στα οποία κάποιος μπορεί να αισθάνεται θετικά ή αρνητικά για τις ενδογενείς και / ή εξωτερικές πτυχές της δουλειάς του. Με απλά λόγια, είναι περίπου πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι για διάφορες πτυχές της εργασίας τους (Spector 1997). Δεδομένου ότι η εργασία αποτελείται από διάφορα φάσματα, η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται συχνά δομή με πολλές διαστάσεις έχοντας πολλά στοιχεία στη σύνθεσή της, τα οποία τυπικά ονομάζονται πτυχές της ικανοποίησης από την εργασία (Law K.S., Wong και Mobley, 1998). Συνηθισμένες τέτοιες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης είναι οι συνεργάτες, η αναγνώριση, τα οφέλη, οι εργασιακές συνθήκες, ο μισθός, οι ευκαιρίες προαγωγής, η εποπτεία και οι πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού (McShane, 2008). Μελετώντας τη βιβλιογραφία για την εργασιακή ικανοποίηση βλέπουμε ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το θέμα αυτό. Στην πραγματικότητα, όπως σημειώνεται από τον (McShane, 2008), η ικανοποίηση από την εργασία είναι η συχνότερα μελετημένη μεταβλητή στην οργανωσιακή έρευνα. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι συμπαθούν (ικανοποίηση) ή αντιπαθούν (δυσαρέσκεια) τη δουλειά τους έτυχαν τεράστιας προσοχής, κυρίως λόγω της σχέσης του με ζητήματα που προκαλούν μεγάλες ανησυχίες σε οργανισμούς όπως δέσμευση, απουσία και

turnover rate των εργαζομένων. Πολλές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των εργαζομένων στις δυτικές χώρες έδειξαν σταθερή αντίστροφη και έντονη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και πρόθεσης εγκατάλειψης της εργασίας (turnover intention) (R. Mowday 1982, Duraisingam 2009) Ομοίως, μελέτες που έγιναν σε Ασιατικές χώρες , για παράδειγμα στην Κίνα επίσης στηρίζουν τη γενική άποψη της αντίστροφης σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και πρόθεσης εγκατάλειψης της εργασίας (turnover intention). Επομένως, είναι λογικό να συμπεράνουμε ότι ανεξάρτητα από τις διαφορές μεταξύ των δύο πολιτισμών, η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται αντίστροφα με την πρόθεση εγκατάλειψης της εργασίας.

Μελέτες που έγιναν στον τομέα των λιανικών πωλήσεων αποκάλυψαν παρόμοια αποτελέσματα. Οι έρευνες του Arndt, Arnold και Landry (2006) και του Saks (2006) παρουσιάζουν αντίστροφη και έντονη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και πρόθεσης εγκατάλειψης της εργασίας (turnover intention). Ομοίως, διαπιστώθηκε ότι η δυσαρέσκεια για τη δουλειά συνδέεται θετικά και σημαντικά με την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία στους εργαζόμενους σε λιανικές πωλήσεις (Lucas, 1985, Schulz, 1987, K. McNeily 1991, Sagerand ,1994). Συνολικά, αν και είναι περιορισμένες, οι μελέτες στον τομέα της λιανικής έχουν δείξει παρόμοια αποτελέσματα με τους υπόλοιπους τομείς εργασίας. Οι μελέτες αυτές αποδεικνύουν σε γενικές γραμμές ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν πρόθεση να αποχωρήσουν από τους οργανισμούς που εργάζονται και να βρουν νέα απασχόληση. Αν οι ευκαιρίες εξεύρεσης νέας εργασίας είναι τέτοιες που τους αναγκάζουν να παραμείνουν στη συγκεκριμένη εργασία, οι εργαζόμενοι αυτοί συναισθηματικά και διανοητικά «αποχωρούν» από τον οργανισμό (Lok 2004). Αυτό είναι βεβαίως ανεπιθύμητο για τις εταιρείες που είναι προσανατολισμένες προς τον πελάτη καθώς μελέτες έχουν δείξει ότι το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των πελατών (Rogers 1994).

Η βιβλιογραφία που έχει ως θέμα τις υπηρεσίες τεκμηριώνει τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης των εργαζομένων και του πελάτη. Οι υπάλληλοι πωλήσεων στο χώρο του λιανικού εμπορίου αναμένεται συχνά να ενεργοποιήσουν ενεργά τη ζήτηση, ενθαρρύνοντας τους πελάτες να αγοράσουν ένα αγαθό ή μια υπηρεσία. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι θεωρείται πιο πιθανό να τονώσουν και να αυξήσουν τη ζήτηση των πελατών. Η επιχειρηματική επιτυχία απορρέει έτσι από την ικανοποίηση των εργαζομένων που αντανακλάται στην ικανοποίηση του πελάτη (Heskett και συνεργάτες, 1997) αφού υπάρχουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις που συνδέουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των πελατών καθώς επίσης και το πως αντιλαμβάνεται ο πελάτης την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον, η καλύτερη εξυπηρέτηση και

η υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων παράγουν συχνά υψηλότερα κέρδη (Pfeffer, 1998). Προκειμένου να ενισχυθεί η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τους παράγοντες που οδηγούν και υποστηρίζουν αυτά τα θετικά αποτελέσματα.

Η διατήρηση αξιόλογων υπαλλήλων έχει γίνει ένας μεγάλος στόχος των επιχειρήσεων λιανικής πώλησης, καθώς ο ρυθμός αποχώρησης (turnover rate) των εργαζομένων παραμένει μεταξύ των υψηλότερων όλων των κατηγοριών εργασίας, κυμαινόμενος από το ενοχλητικό 20% (Huselid and Day, 1991) έως και το ιλιγγιώδες 263% (Good, Page και Young 1996). Η εξέταση των διαφόρων παραγόντων που οδηγούν σε υψηλό ρυθμό αποχώρησης εργαζομένων στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, συμπεριλαμβανομένων των διορθωτικών μέτρων που πρέπει να ληφθούν, έδειξαν μεγάλη συνάφεια με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτός είναι ένας επιπλέον σημαντικός λόγος ώστε η εργασιακή ικανοποίηση να ληφθεί σοβαρά υπόψιν από τις διοικήσεις των οργανισμών καθώς έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα στον κλάδο αυτό (Hendrie, 2004). Ο ρυθμός αποχώρησης στην παγκόσμια λιανική βιομηχανία είναι θέμα ανησυχίας για τους ακαδημαϊκούς ερευνητές και τους επαγγελματίες του κλάδου. Το turnover rate του λιανικού εμπορίου παραμένει μεταξύ των υψηλότερων για όλες τις οικογένειες εργασίας (Huselid και Day, 1991, Good, Page & Young, 1996). Από την επισκόπηση του ρυθμού αποχώρησης των μεγάλων επιχειρήσεων λιανικής πώλησης, ο Hendrie (2004) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι ο ρυθμός αποχώρησης μειώνεται με την παρουσία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και ομάδων εργασίας, ενώ αυξάνεται ανάλογα με αρνητικό εργασιακό περιβάλλον λόγω της έλλειψης ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης, κατάρτισης και κακής αναγνώρισης - αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι ανεπαρκείς ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης έχουν επίσης αποδειχθεί ότι συμβάλλουν στην αύξηση του ρυθμού αποχώρησης στον τομέα της λιανικής πώλησης σύμφωνα με τους Khatri και συνεργάτες, 1999.

Κινητοποίηση και εργασιακή ικανοποίηση: Εάν το επίπεδο κινητοποίησης στους πωλητές πρώτης γραμμής στα καταστήματα είναι ανεπαρκές, τότε είναι αποθαρρυντικό. Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν αναγνωρίζονται για ειδικά επιτεύγματα. Το κίνητρο είναι σημαντικό με την έννοια ότι ενεργοποιεί τους εργαζόμενους να κάνουν πράγματα, τα οποία προηγουμένως θεωρούσαν ότι είναι αδύνατο να γίνουν. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθηθούν για να υλοποιήσουν τις δικές τους δυνατότητες ως άνθρωποι και η διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ακόλουθα για να το επιτύχει:

- Δημιουργία μιας υγιούς και ευχάριστης ατμόσφαιρας
- Παροχή αρκετών ευκαιριών επικοινωνίας

- Παροχή αναγνώρισης σε κάθε άτομο ξεχωριστά
- Δυνατότητες για προσωπική - ατομική ανάπτυξη

Το συμπέρασμα είναι ότι υπάρχει πράγματι μια θετική συσχέτιση μεταξύ της κινητοποίησης και της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων. Όσο περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία αντιλαμβάνεται ένας εργαζόμενος, τόσο περισσότερο προσπαθεί να επιτύχει και να συμβάλλει στους στόχους και το όραμα της επιχείρησης (Louise van Scheers - Johan Botha 2014). Αυτή η συσχέτιση καθίσταται ακόμα ισχυρότερη όταν οι εργαζόμενοι είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία και πιο έμπειροι. Ωστόσο, δεν διαπιστώθηκε καμία διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών. Βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης θα μπορούσε να γίνει για παράδειγμα παρέχοντας στους υπαλλήλους την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με ορισμένα διοικητικά ζητήματα και να εισακουστούν οι παρατηρήσεις τους.

2.3 Η σχέση μεταξύ Μετασχηματιστικής ηγεσίας και Εργασιακής ικανοποίησης

Ο Podsakoff και συνεργάτες (1996) διαπίστωσαν ότι οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία. Ο Chen και συνεργάτες (2009) έδειξαν ότι μία από τις πτυχές της ηγετικής μετασχηματιστικής συμπεριφοράς, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration), επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από μελέτες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία, εξετάζοντας διάφορες θεωρητικές προοπτικές -όπως π.χ. τις επιλογές του ηγετικού στυλ που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία και πιο συγκεκριμένα το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας όπου μελετήθηκαν οι παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Shim και συνεργάτες, 2002 και Yousef, 2000), έχουν αναφερθεί θετικά αποτελέσματα σε διάφορους τομείς των οργανισμών, έχοντας συγκριθεί με το συναλλακτικό και το αποφευκτικό (laissez faire) στυλ ηγεσίας (Suliman Ibraheem και συνεργάτες 2011, Voon και συνεργάτες (2011), Emery & Barker (2007). Το στυλ της ηγεσίας έχει πολύ σημαντικό ρόλο και σίγουρα επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση όπως έχει μελετηθεί και αναφερθεί σε μελέτες πολλών ερευνητές, οι οποίοι έχουν απασχοληθεί κατά καιρούς τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση όσο και με την μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985, Lashbrook, 1997, Niehoff και συνεργάτες, 1990, Bartolo & Furlonger, 2000).

Οι τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εμπνευσμένη παρακίνηση, διανοητική διέγερση, εξατομικευμένο ενδιαφέρον και εξιδανικευμένη επιρροή έχουν συνδεθεί θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Sulieman Ibraheem και συνεργάτες, 2011, Fatima και συνεργάτες, 2011). Υπάρχουν αρκετές μεταβλητές που έχουν μελετηθεί ως δείκτες ικανοποίησης από την εργασία όπως οι συνθήκες εργασίας, η ανάθεση της εργασίας, το Job Descriptive Index (JDI) ερωτηματολόγιο ή το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) και έχουν θετικά αποτελέσματα στη συσχέτιση τους με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία μειώνει την πίεση της εργασίας, δημιουργεί θετικό κλίμα και αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία σύμφωνα με τους Medley & La Rochelle, 1995.

Οι Bono και Illies (2006) αναφέρουν ότι υπάρχει μια θετική σχέση ανάμεσα στο χάρισμα (χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας), το θετικό συναίσθημα και τη διάθεση των ηγετών για να δώσουν εμπνευσμένη παρακίνηση στους υφιστάμενους τους που επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Διάφορες μεταβλητές έχουν χρησιμοποιηθεί ως διαμεσολαβητές στις μελέτες της σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και ικανοποίησης από την εργασία. Ο σκοπός είναι να ελεγχθεί ο μηχανισμός έμμεσης επίδρασης του στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία. Σύμφωνα με τους Shim και συνεργάτες, 2002, τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Job characteristics) θεωρούνται ως ένας από τους σημαντικούς μεσολαβητές που συνδέουν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η ηγεσία του μετασχηματισμού είναι μια αμοιβαία ενισχυτική διαδικασία μεταξύ ηγετών και υφισταμένων στο επίπεδο της ηθικής και των υψηλότερων κινήτρων απόδοσης (Northouse 2007). Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι μόνο άμεση και από πάνω προς τα κάτω (από τον ηγέτη προς τους υφιστάμενους), αλλά μπορεί επίσης να παρατηρηθεί και από κάτω προς τα πάνω (από τους υφιστάμενους προς τον ηγέτη) καθώς επίσης και οριζόντια (μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων). Οι ηγέτες εδώ δεν είναι μόνο όσοι βρίσκονται στο ανώτατο επίπεδο στο πλαίσιο του οργανωτικού-διευθυντικού οργανογράμματος, αλλά και εκείνοι που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα και οι οποίοι ανεξάρτητα από τη θέση ή τον τίτλο τους βοηθούν με το ρόλο και τις συμπεριφορές τους την ομάδα αλλά και τον ίδιο τον ηγέτη.

Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (1994), η μετασχηματιστική ηγεσία που περιγράφεται μερικές φορές ως χαρισματική ή οραματική έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού, στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων και στη δέσμευση τους απέναντι στον οργανισμό. Διαπιστώνεται επίσης ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους υφιστάμενους

οδηγεί στην αποτελεσματικότερη ηγεσία και στην ικανοποίηση τους. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται τόσο από το προφίλ προσωπικότητας των υφισταμένων όσο και από το στυλ ηγεσίας του ηγέτη και έμμεσα και από την προσωπικότητα του ηγέτη (Yun και συνεργάτες, 2007). Μελέτες που έχουν γίνει σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθά σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης (χαμηλότερη αναλογία αποχωρήσεων και υψηλές αποδόσεις) και υψηλότερης ικανοποίησης. (Sintion & Iliescu, 2008, Yun και συνεργάτες, 2007).

Ηγεσία και απόδοση: Ο ηγέτης του μετασχηματισμού θέλει να επιτύχει αποτελέσματα πέρα από το φυσιολογικό και αποτελέσματα υψηλότερα από τους εταιρικούς στόχους, εμπνέοντας την ομάδα του, δίνοντας τους να καταλάβουν τη σημασία της αποστολής της ομάδας, τονώνοντας το ηθικό των υπαλλήλων, κάνοντας τους να σκέφτονται καινοτόμα για ένα πρόβλημα ή μια εργασία, θέτοντας τους στόχους της ομάδας πάνω από το προσωπικό συμφέρον (James, 2005). Οι συμπεριφορές των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η επιρροή και η παρακίνηση των εργαζομένων, κάνοντας τους να έχουν μεγαλύτερη επίγνωση των αποτελεσμάτων της εργασίας, ώστε να μπορούν να οργανώσουν τις ανάγκες τους και να αναπτύξουν ατομικό ενδιαφέρον για την απόδοση του οργανισμού. Στη μελέτη του για τις μετασχηματιστικές ηγετικές πρακτικές στις ρωσικές εταιρείες ο Elenkov (2002) εξέτασε την επίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην απόδοση των οργανισμών. Χρησιμοποιώντας το MSQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ανέλυσε την ηγετική συμπεριφορά 253 ηγετών. Η ανάλυση επέδειξε ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των πρακτικών της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της απόδοσης του οργανισμού. Στη μελέτη τους για την σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και απόδοσης σε 170 εταιρίες από τη Σιγκαπούρη οι Zu, Chew και Spanger (2005) επίσης διαπίστωσαν θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και απόδοσης. Έδειξαν επίσης ότι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ασκεί σημαντική ισορροπία στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης μέσω αυξημένης δέσμευσης, υψηλότερων κινήτρων και εμπνευσμένης παρακίνησης.

Επιπλέον, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της μακροπρόθεσμης αύξησης του τζίρου ενός οργανισμού και μετασχηματιστικής ηγεσίας το οποίο φάνηκε σε μια μελέτη με 94 εταιρείες διερευνώντας τον αντίκτυπο του μετασχηματισμού μέσα από ηγετικές πρακτικές σχετικά με τις οικονομικές επιδόσεις του οργανισμού όπως η κερδοφορία, η αύξηση των πωλήσεων ή των εσόδων και ο περιορισμός των αποθεμάτων (Roi, 2006). Ο Moore (2007) στην έρευνα του στον οργανισμό United Way of America βρήκε ότι υπάρχει σημαντική θετική σχέση μεταξύ της ηγεσίας μετασχηματισμού από θηλυκό φύλο και του επιπέδου τζίρου του οργανισμού. Σε μία άλλη έρευνα που αφορά τα στυλ ηγεσίας και την απόδοση του οργανισμού ο Kieu (2010) σε 151 εταιρείες

πληροφοριακών συστημάτων υποστηρίζει επίσης ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται πολύ θετικά με την οργανωσιακή απόδοση. Στη μελέτη αυτή επίσης αποκαλύφθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένας ισχυρός παράγοντας για την απόδοση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, χτίζοντας δέσμευση, ενδυνάμωση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων δημιουργώντας υψηλό βαθμό σεβασμού και εμπιστοσύνης προς τον ηγέτη. Σε έρευνα του Hancott (2005) επίσης βρέθηκε ότι η διανοητική διέγερση και η εμπνευσμένη παρακίνηση βελτιώνουν τις οργανωτικές επιδόσεις.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να είναι αποτελεσματικές και να επιτυγχάνουν τις ολοένα και περισσότερο αυξανόμενες προσδοκίες των μετόχων με τρόπους που να είναι διαφανείς και ηθικοί, είναι απαραίτητο οι ηγέτες να υιοθετούν τις μεταμορφωτικές συμπεριφορές ως μέσο για την επιβίωση και την εξέλιξη των οργανισμών.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται παρουσίαση του σκοπού καθώς και της μεθοδολογίας της έρευνας για την παρούσα εργασία.

3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν στην ύπαρξη ή μη μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών στη διοίκηση των καταστημάτων λιανικής και το ρόλο τους στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Πιο συγκεκριμένα μέσα από την έρευνα θα επιχειρήσουμε να διερευνήσουμε τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Υπάρχει μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά στη διοίκηση των καταστημάτων λιανικής, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι; Διαφοροποιείται η αντίληψη αυτή ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το μέγεθος της ομάδας και το χρόνο εργασίας στον ίδιο Διευθυντή;
2. Ποιος ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων; Σχετίζεται η εργασιακή ικανοποίηση με την μετασχηματιστική ηγεσία και σε ποιο βαθμό;
3. Επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από το φύλο, την ηλικία, το μέγεθος της ομάδας και τα χρόνια εργασίας στον ίδιο οργανισμό;

Για την έρευνα της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε να γίνει πρωτογενής ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο. Επιλέχθηκε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο (μέσω Google Forms), όπου οι ερωτώμενοι μέσω ηλεκτρονικού συνδέσμου οδηγούνταν σε συγκεκριμένο διαδικτυακό τόπο όπου ηλεκτρονικά μπορούσαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Η συγκεκριμένη μέθοδος κρίθηκε προτιμητέα έναντι άλλων (π.χ. προτυπωμένες φόρμες απαντήσεων) καθώς είναι οικονομική μέθοδος, μπορεί να αποσταλεί σε μεγάλο αριθμό πληθυσμού ταυτόχρονα, έχει τυποποιημένο τρόπο ανάλυσης των απαντήσεων, οι συμμετέχοντες δεν επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες και τα αποτελέσματα συγκεντρώνονται σε γρήγορο χρόνο.

3.2 Περιγραφή δείγματος

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής (εργαζόμενοι) επιλέχθηκε βάσει του κλάδου απασχόλησης, ώστε οι συμμετέχοντες να είναι απασχολούμενοι σε καταστήματα λιανικής πώλησης. Χρησιμοποιήθηκαν ως δείγμα μέσω εσωτερικής ηλεκτρονικής αλληλογραφίας οι υπάλληλοι της εταιρείας οπτικών στην οποία εργάζεται ο ερευνητής αλλά και άλλες εταιρείες λιανικής οι οποίες επιλέχθηκαν τυχαία από τον ερευνητή ώστε να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (Ένδυση, υπόδηση, αγορά τροφίμων, καλλυντικών, ηλεκτρονικών ειδών και άλλων). Προκειμένου να μην υπάρχουν ασάφειες αλλά και για να υπολογιστεί ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, αυτό δόθηκε αρχικά σε δύο εθελοντές υπαλλήλους οι οποίοι το συμπλήρωσαν δοκιμαστικά.

Το δείγμα αποτελούνταν από 66 άνδρες και 84 γυναίκες σε διάφορες ηλικίες, με διαφορετική προϋπηρεσία και χρόνο εργασίας στην κάθε εταιρεία. Για την αποφυγή συμμετοχής εργαζομένων οι οποίοι δεν απασχολούνται στον κλάδο για τον οποίο γίνεται η έρευνα, στο ερωτηματολόγιο υπήρχε εισαγωγική ερώτηση η οποία απέκλειε τη συμμετοχή όσων δεν εργάζονταν σε καταστήματα λιανικής πώλησης. Οι συμμετέχοντες είχαν εύρος ηλικιών από 20 έως 60 ετών με έτη προϋπηρεσίας από 1 έως και 40, με εκπαίδευση από την υποχρεωτική (απολυτήριο Γυμνασίου) έως και τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών. Τέλος, στο δείγμα υπήρχαν συμμετέχοντες που εργάζονταν σε μικρές ομάδες καταστημάτων (1 έως 6 άτομα) και άλλοι οι οποίοι εργάζονταν σε μεγάλες ομάδες (πάνω από 25 άτομα). Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν απασχολούνταν σε καταστήματα της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης, της Λεμεσού και της Λευκωσίας. Στον πίνακα 1 φαίνεται η ανάλυση όλων των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος.

Πίνακας 1 : Πίνακας δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος

Συμμετέχοντες N = 150			
Μεταβλητές		Αριθμός	Ποσοστό %
Φύλο	Άνδρας	66	44%
	Γυναίκα	84	56%
Ηλικία	20-29	41	27%
	30-39	54	36%
	40-49	38	25%
	50-59	13	9%
	60+	4	3%

Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος Γυμνασίου (ΥΕ)	10	7%
	Απόφοιτος Λυκείου (ΔΕ)	45	30%
	Πτυχίο Τ.Ε.Ι. (ΤΕ)	54	36%
	Πτυχίο Πανεπιστημίου (ΠΕ)	34	23%
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	7	5%
Εργασιακή εμπειρία (έτη)	1-6	39	26%
	7-12	35	23%
	13-18	28	19%
	19-24	25	17%
	25+	23	15%
Έτη υπηρεσίας (Τωρινή εργασία)	0-5	82	55%
	6-11	46	31%
	12-17	18	12%
	18+	4	3%
Αριθμός υπαλλήλων	1-6	61	41%
	7-12	60	40%
	13-18	16	11%
	19+	13	9%
Είδος καταστήματος	ΟΠΤΙΚΑ	82	55%
	ΡΟΥΧΑ-ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ	20	13%
	ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ	16	11%
	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΕΙΔΗ	12	8%
	ΤΡΟΦΙΜΑ - SUPER MARKET	13	9%
	ΛΟΙΠΑ	7	5%

3.3 Ερευνητικά Εργαλεία

Για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ενοποιημένο ερωτηματολόγιο 60 συνολικά ερωτήσεων, το οποίο αποτελούνταν από 4 μέρη: Εισαγωγή, καταγραφή δημογραφικών στοιχείων, την Ενότητα I, η οποία περιείχε ερωτήσεις σχετικά με την αντίληψη του μετασχηματιστικού συστημάτος και την Ενότητα II που περιείχε ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Στην εισαγωγή, υπήρχε το ενημερωτικό σημείωμα του ερωτηματολογίου όπου ο ερευνητής ενημέρωνε τους συμμετέχοντες ότι η παρούσα έρευνα εκπονείται στο πλαίσιο της διπλωματικής

εργασίας του ερευνητή , μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και ότι οι απαντήσεις είναι ανώνυμες , καθώς δεν συλλέγονταν κανένα προσωπικό στοιχείο των ερωτηθέντων (e-mail, ονοματεπώνυμο, κ.ά.). Στη συνέχεια υπήρχε η εισαγωγική ερώτηση αν ο συμμετέχων εργάζεται σε κατάσταση λιανικής πώλησης όπου αν η απάντηση ήταν «Ναι», τότε οδηγούνταν στην ενότητα με τη συμπλήρωση των δημογραφικών του στοιχείων. Σε περίπτωση που η απάντηση ήταν «όχι» τότε ο συμμετέχων οδηγούνταν στο τέλος του ερωτηματολογίου δηλαδή αποκλειόταν από την έρευνα.

Στα δημογραφικά στοιχεία υπήρχαν πεδία σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας, τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία, ο αριθμός των συνεργατών στο κατάστημα και το είδος του καταστήματος στο οποίο εργάζεται ο ερωτώμενος.

Στην ενότητα I – (ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ), χρησιμοποιήθηκε μεταφρασμένο το ερωτηματολόγιο TLI – Transformational Leadership Inventory – Subordinate Version το οποίο αναπτύχθηκε από την ερευνητική ομάδα του Philip M. Podsakoff (1990). Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε από τα Αγγλικά στα Ελληνικά και αντίστροφα ώστε να εξασφαλιστεί η σαφήνεια των ερωτήσεων. Με το ερωτηματολόγιο αυτό ερευνάται η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις 4 διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (που ασκείται από τον προϊστάμενο τους):

- Την εξιδανικευμένη επιρροή (ερωτήσεις 1 έως 8) ,
- Την εμπνευσμένη παρακίνηση (ερωτήσεις 9 έως 15),
- Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (ερωτήσεις 16 έως 19) και
- Την διανοητική διέγερση (ερωτήσεις 20 έως 22).

Οι 22 ερωτήσεις αξιολογούν τη συμπεριφορά του μετασχηματιστικού ηγέτη, η οποία οδηγεί σε μία από τις τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Podsakoff και συνεργάτες, 1996):

- Η δημιουργία οράματος (ερωτήσεις 1 έως 5) και η παροχή του κατάλληλου μοντέλου εργασίας (ερωτήσεις 6 έως 8) αφορούν την εξιδανικευμένη επιρροή.
- Η προώθηση των ομαδικών στόχων (ερωτήσεις 9 έως 12) και η αποδοχή υψηλών απαιτήσεων απόδοσης (ερωτήσεις 13 έως 15) αφορούν την εμπνευσμένη παρακίνηση.
- Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (ερωτήσεις 16 έως 19) και
- Η διανοητική διέγερση (ερωτήσεις 20 έως 22).

Οι ερωτήσεις απαντώνται σε επταβάθμια κλίμακα Likert (1: Διαφωνώ απόλυτα , 7: Συμφωνώ απόλυτα).

Στην ενότητα II (ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ) χρησιμοποιήθηκε μέρος του ερωτηματολογίου MSQ – Minnesota Satisfaction Questionnaire , έκδοση Minnesota greek_msq_1977_long_form

– (translated) το οποίο είναι μεταφρασμένο στα Ελληνικά και αποτελείται από 100 ερωτήσεις που απαντώνται με πενταβάθμια κλίμακα Likert (1:Πολύ δυσαρεστημένος , 5: Πολύ ευχαριστημένος). Από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν 30 ερωτήσεις οι οποίες καλύπτουν τα εξής πεδία της εργασιακής ικανοποίησης:

1. Αξιοποίηση δυνατοτήτων - Ability Utilization (ερωτήσεις 1,7,13,19,25)
2. Συνάδελφοι - Co Workers (ερωτήσεις 2,8,14,20,26)
3. Υπευθυνότητα – Responsibility (ερωτήσεις 3,9,15,21,27)
4. Δημιουργικότητα - Creativity (ερωτήσεις 4,10,16,22,28)
5. Ανεξαρτησία – Independence (ερωτήσεις 5,11,17,23,29)
6. Ευκαιρίες εξέλιξης – Advancement (ερωτήσεις 6,12,18,24,30)

Οι ερωτήσεις συντάχθηκαν με τυχαία σειρά στο ερωτηματολόγιο ώστε κάθε ερώτηση που καλύπτει κάποιο συγκεκριμένο πεδίο να μην είναι συνέχεια ερώτησης του ίδιου πεδίου, ώστε να λάβουμε όσο το δυνατόν πιο αμερόληπτες απαντήσεις από τους ερωτηθέντες. Με το ερωτηματολόγιο αυτό επιχειρήθηκε η έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης σε πεδία της που επηρεάζονται από το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

Όλες οι ερωτήσεις , από την εισαγωγή μέχρι το τέλος της ενότητας II ήταν υποχρεωτικές και ο συμμετέχων δεν είχε το δικαίωμα να προχωρήσει από τη μία ενότητα στην επόμενη χωρίς να έχει απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις. Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπήρχε η τελική εντολή «υποβολή», όπου ο συμμετέχων πατώντας το μπορούσε να υποβάλει τις απαντήσεις του και να λάβει ευχαριστήριο μήνυμα από τον ερευνητή.

Ο έλεγχος της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων της ερευνάς έγινε με το πρόγραμμα SPSS, όπου έγινε ανάλυση στις συσχετίσεις μεταξύ των ερωτημάτων κάθε κλίμακας χωριστά. Τα αποτελέσματα, τα οποία κυμαίνονται από ,61 έως και ,95 , υπερβαίνουν το συνιστώμενο όριο αξιοπιστίας του ,60 (Bagozzi και Yi, 1988) και φαίνονται στον πίνακα 2.

Πίνακας 2 : Συντελεστές αξιοπιστίας (Alpha Reliability) για τις κλίμακες TLI και MSQ

Κλίμακα TLI (Transformational Leadership Inventory)

	Συντελεστής Αξιοπιστίας (Alpha Reliability)	Πλήθος Ερωτήσεων
Μετασχηματιστική Ηγεσία	,94	22
Εξιδανικευμένη επιρροή	,94	8
Εμπνευσμένη παρακίνηση	,88	7
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,61	4
Διανοητική διέγερση	,77	3

Κλίμακα MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

	Συντελεστής Αξιοπιστίας (Alpha Reliability)	Πλήθος Ερωτήσεων
Εργασιακή Ικανοποίηση	,95	30
Αξιοποίηση δυνατοτήτων	,95	5
Συνάδελφοι	,86	5
Υπευθυνότητα	,80	5
Δημιουργικότητα	,83	5
Ανεξαρτησία	,82	5
Ευκαιρίες εξέλιξης	,85	5

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα Έρευνας

Για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας συγκεντρώθηκαν οι βαθμολογίες κάθε διάστασης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας σε μία βαθμολογία (βαθμός αντίληψης μετασχηματιστικής ηγεσίας). Αντίστοιχα, συγκεντρώθηκαν οι βαθμολογίες κάθε διάστασης της εργασιακής ικανοποίησης σε μία βαθμολογία (Εργασιακή ικανοποίηση), ώστε να υπάρχουν συνολική βαθμολογία για την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και για την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας και τη εργασιακής ικανοποίησης, τόσο στο σύνολο των ερωτήσεων που τις αφορούν, όσο και ανά διάσταση – πεδίο. Οι βαθμολογίες αυτές αναλύθηκαν ανά φύλο, ηλικία, είδος εκπαίδευσης, συνολικά έτη προϋπηρεσίας, έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία, αριθμό συνεργατών στο κατάστημα και το είδος του καταστήματος. Δημιουργήθηκαν, επίσης, πίνακες συσχέτισης μεταξύ μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και πίνακες συσχέτισης μεταξύ των 4 παραγόντων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και πως αυτές επηρεάζουν τα 6 πεδία της εργασιακής ικανοποίησης που ερευνήθηκαν. Μελετώντας τις παραπάνω βαθμολογίες και τους πίνακες συσχέτισης είχαμε την εξαγωγή συμπερασμάτων και την εισήγηση για μελλοντικές έρευνες.

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας:

A. Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το φύλο

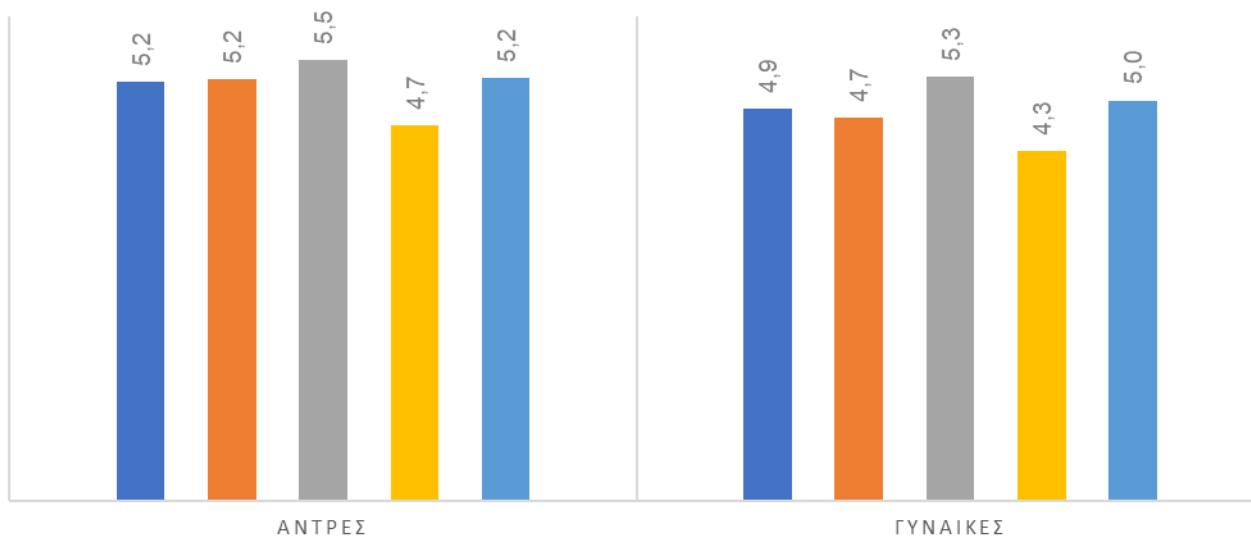
Πίνακας 3 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το φύλο

Φύλο	Αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας	Αντίληψη της εξιδανικευμένης επιρροής	Αντίληψη της εμπνευσμένης κινητοποίησης	Αντίληψη της Πνευματικής Διέγερσης	Αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος - φροντίδας
ΑΝΤΡΕΣ	5,2	5,2	5,5	4,7	5,2
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	4,9	4,7	5,3	4,3	5,0

Από τον παραπάνω πίνακα (πίνακας 3) φαίνεται ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι εντονότερη στους άντρες (5,2) σε σχέση με τις γυναίκες (4,9).

ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΦΥΛΟ

- Αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας
- Αντίληψη της εξιδανικευμένης επιρροής
- Αντίληψη της εμπνευσμένης παρακίνησης
- Αντίληψη της διανοητικής διέγερσης
- Αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος - φροντίδας



Διάγραμμα 1: Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το φύλο

Στο διάγραμμα 1 το στοιχείο που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους άντρες είναι η εμπνευσμένη κινητοποίηση (5,5) ,όπως και στις γυναίκες (5,3).

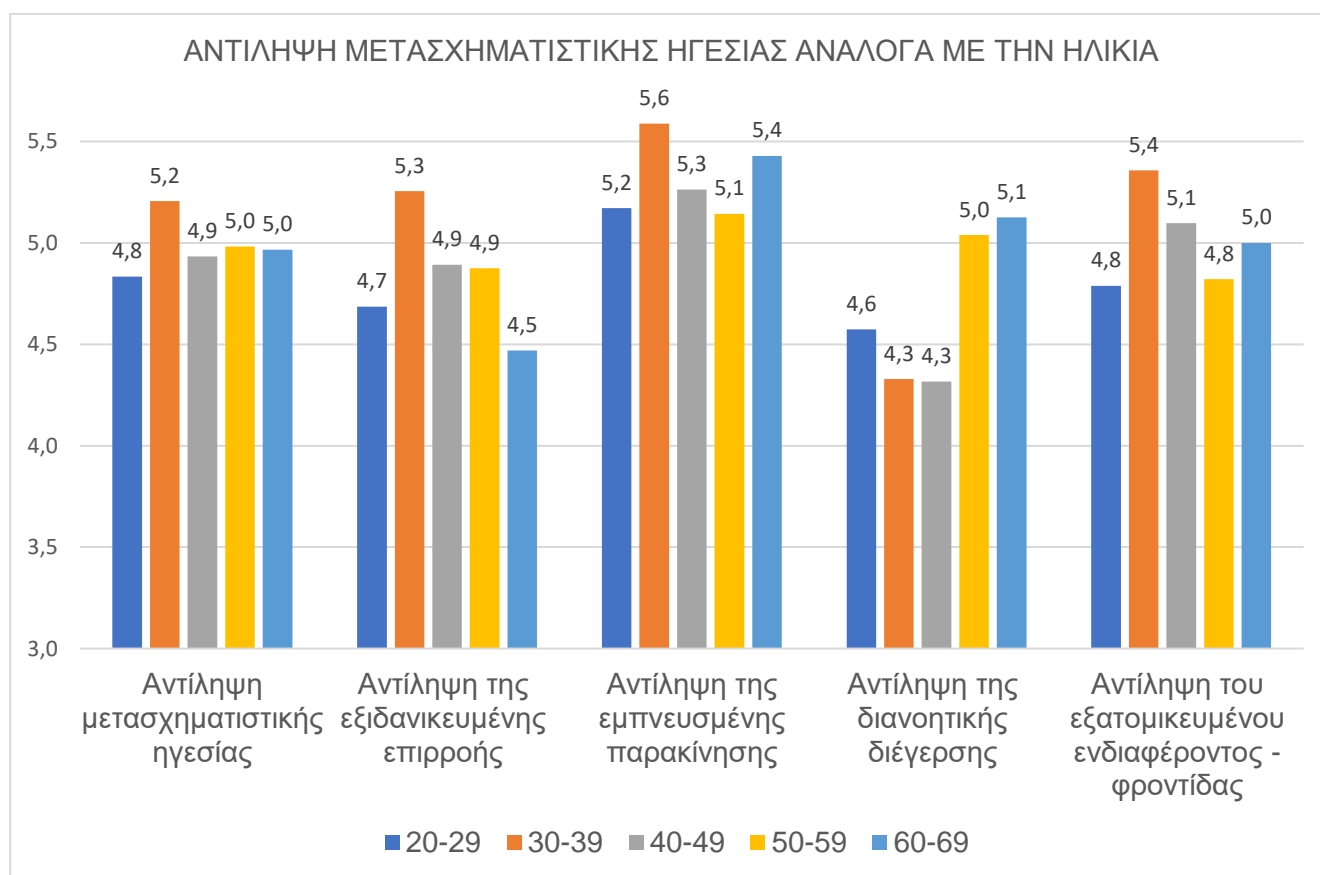
Το στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που φαίνεται να υπολείπεται σε σχέση με τα υπόλοιπα είναι η αντίληψη της πνευματικής διέγερσης, τόσο στους άντρες (4,7), όσο και στις γυναίκες (4,3).

B. Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την ηλικία

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 4) φαίνονται τα αποτελέσματα ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων:

Πίνακας 4 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την ηλικία

ΗΛΙΚΙΑ	Αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας	Αντίληψη της εξιδανικευμένης επιρροής	Αντίληψη της εμπνευσμένης παρακίνησης	Αντίληψη της διανοητικής διέγερσης	Αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος - φροντίδας
20-29	4,8	4,7	5,2	4,6	4,8
30-39	5,2	5,3	5,6	4,3	5,4
40-49	4,9	4,9	5,3	4,3	5,1
50-59	5,0	4,9	5,1	5,0	4,8
60-69	5,0	4,5	5,4	5,1	5,0



Διάγραμμα 2: Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την ηλικία

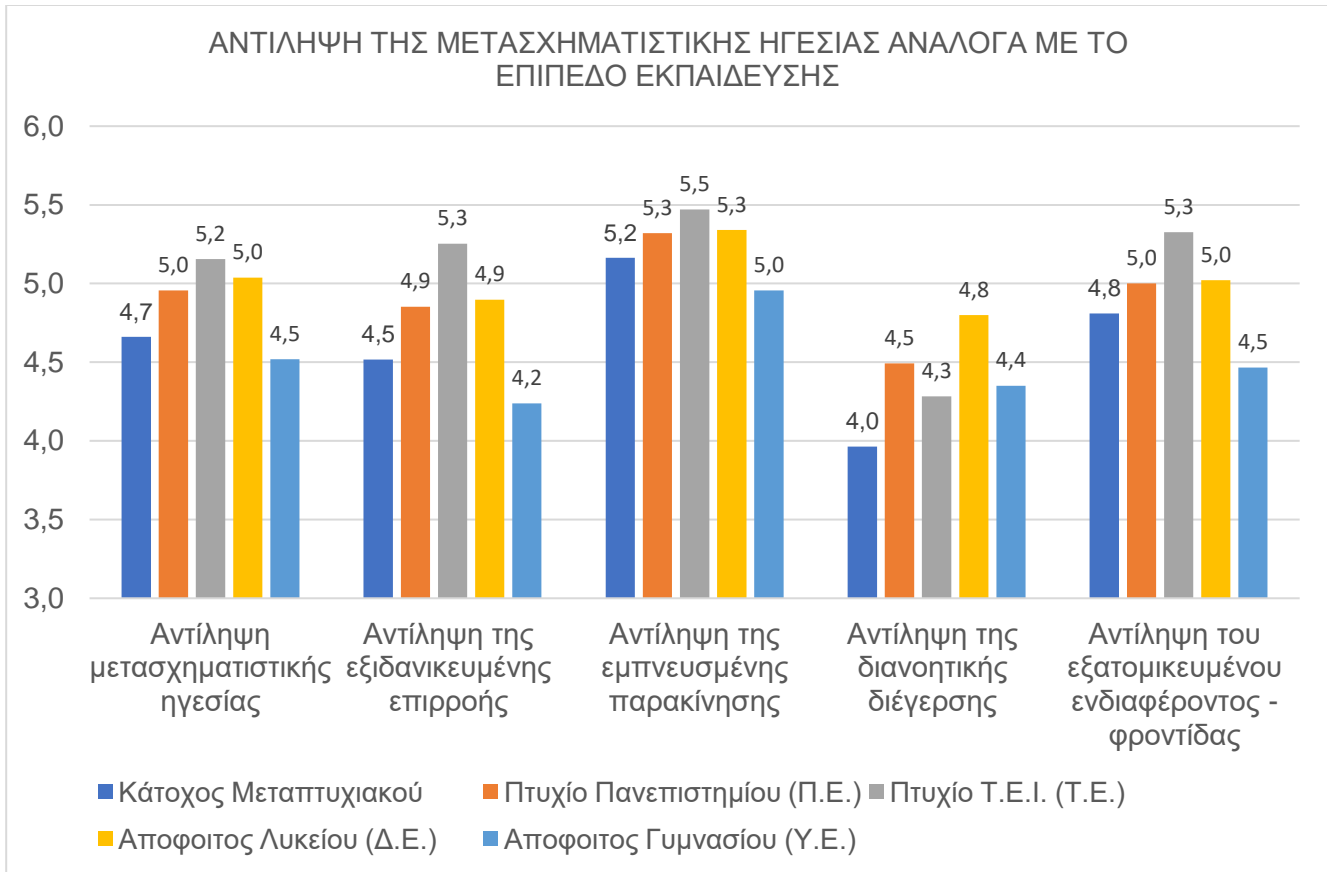
Στον πίνακα 4 και στο διάγραμμα 2 φαίνεται ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι εντονότερη στην ομάδα από 30 έως 39 ετών (βαθμολογία 5,2). Επίσης, η διάσταση που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση (5,6), όπως και στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες. Η διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας που φαίνεται να υπολείπεται σε σχέση με τα υπόλοιπα σε αυτήν την ηλικιακή ομάδα είναι η αντίληψη της διανοητικής διέγερσης (4,3), η οποία εντείνεται στις μεγαλύτερες ηλικίες (50 έως 59 και από 60 έως 69 ετών).

Γ. Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Πίνακας 5 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	Αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας	Αντίληψη της εξιδανικευμένης επιρροής	Αντίληψη της εμπνευσμένης παρακίνησης	Αντίληψη της διανοητικής διέγερσης	Αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος - φροντίδας
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	4,7	4,5	5,2	4,0	4,8
Πτυχίο Πανεπιστημίου (Π.Ε.)	5,0	4,9	5,3	4,5	5,0
Πτυχίο Τ.Ε.Ι. (Τ.Ε.)	5,2	5,3	5,5	4,3	5,3
Απόφοιτος Λυκείου (Δ.Ε.)	5,0	4,9	5,3	4,8	5,0
Απόφοιτος Γυμνασίου (Υ.Ε.)	4,5	4,2	5,0	4,4	4,5

Από τον πίνακα 5 και το διάγραμμα 3 φαίνεται ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι εντονότερη στην ομάδα των κατόχων πτυχίου Τ.Ε.Ι. (5,2). Η διάσταση που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αυτήν την ομάδα πτυχιούχων είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση (5,5), όπως και στις υπόλοιπες ομάδες. Η διάσταση της μετασχηματιστικής ηγεσίας που φαίνεται να υπολείπεται σε σχέση με τα υπόλοιπα σε αυτήν την ομάδα είναι η αντίληψη της διανοητικής διέγερσης (4,3), η οποία εντείνεται στην ομάδα των αποφοίτων Λυκείου – Δ.Ε. (4,8). Η αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος είναι το δεύτερο πιο ισχυρό στοιχείο αντίληψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης.

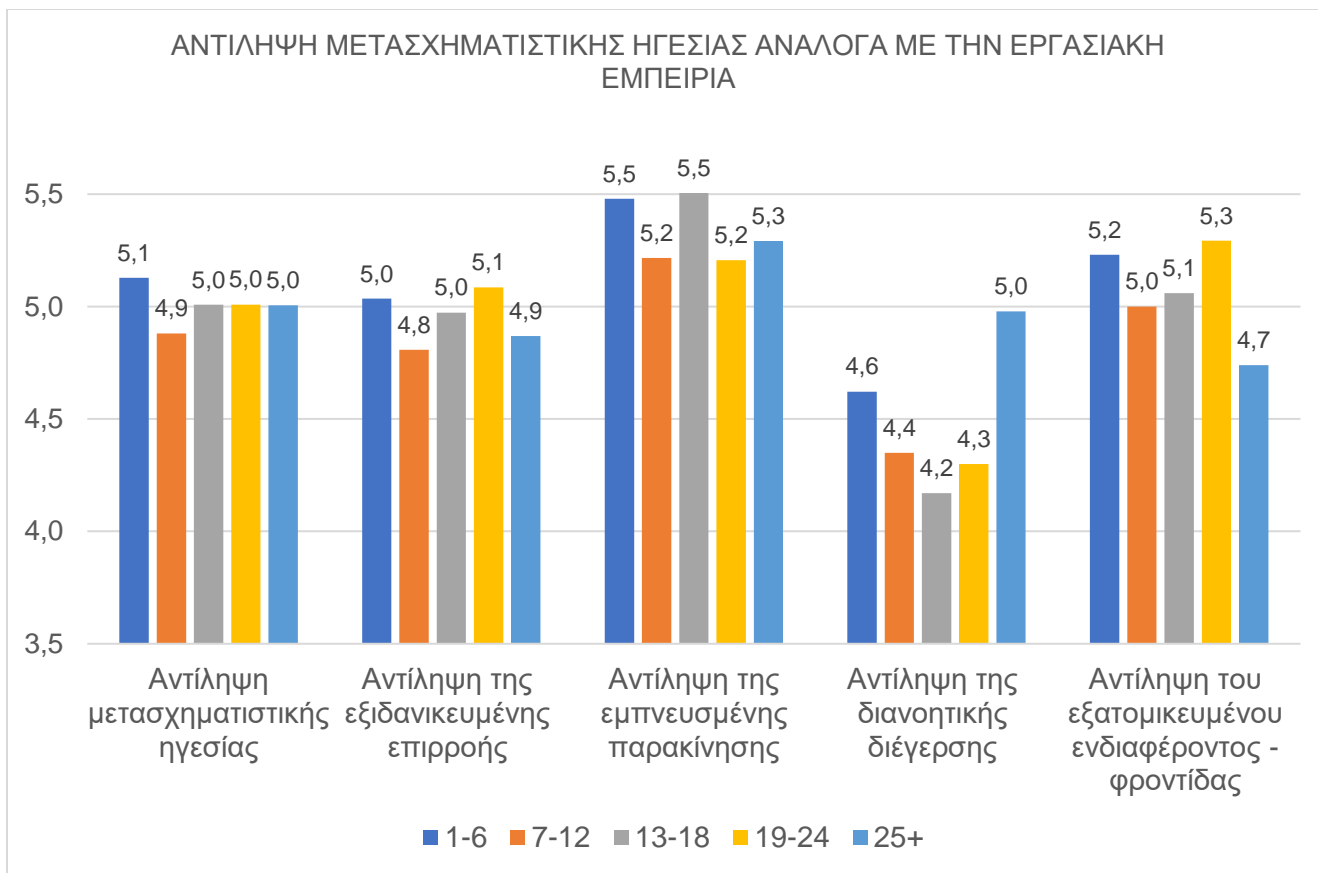


Διάγραμμα 3: Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την εκπαίδευση

Δ. Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία

Πίνακας 6 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (ΕΤΗ)	Αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας	Αντίληψη της εξιδανικευμένης επιρροής	Αντίληψη της εμπνευσμένης παρακίνησης	Αντίληψη της διανοητικής διέγερσης	Αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος - φροντίδας
1-6	5,1	5,0	5,5	4,6	5,2
7-12	4,9	4,8	5,2	4,4	5,0
13-18	5,0	5,0	5,5	4,2	5,1
19-24	5,0	5,1	5,2	4,3	5,3
25+	5,0	4,9	5,3	5,0	4,7



Διάγραμμα 4 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία

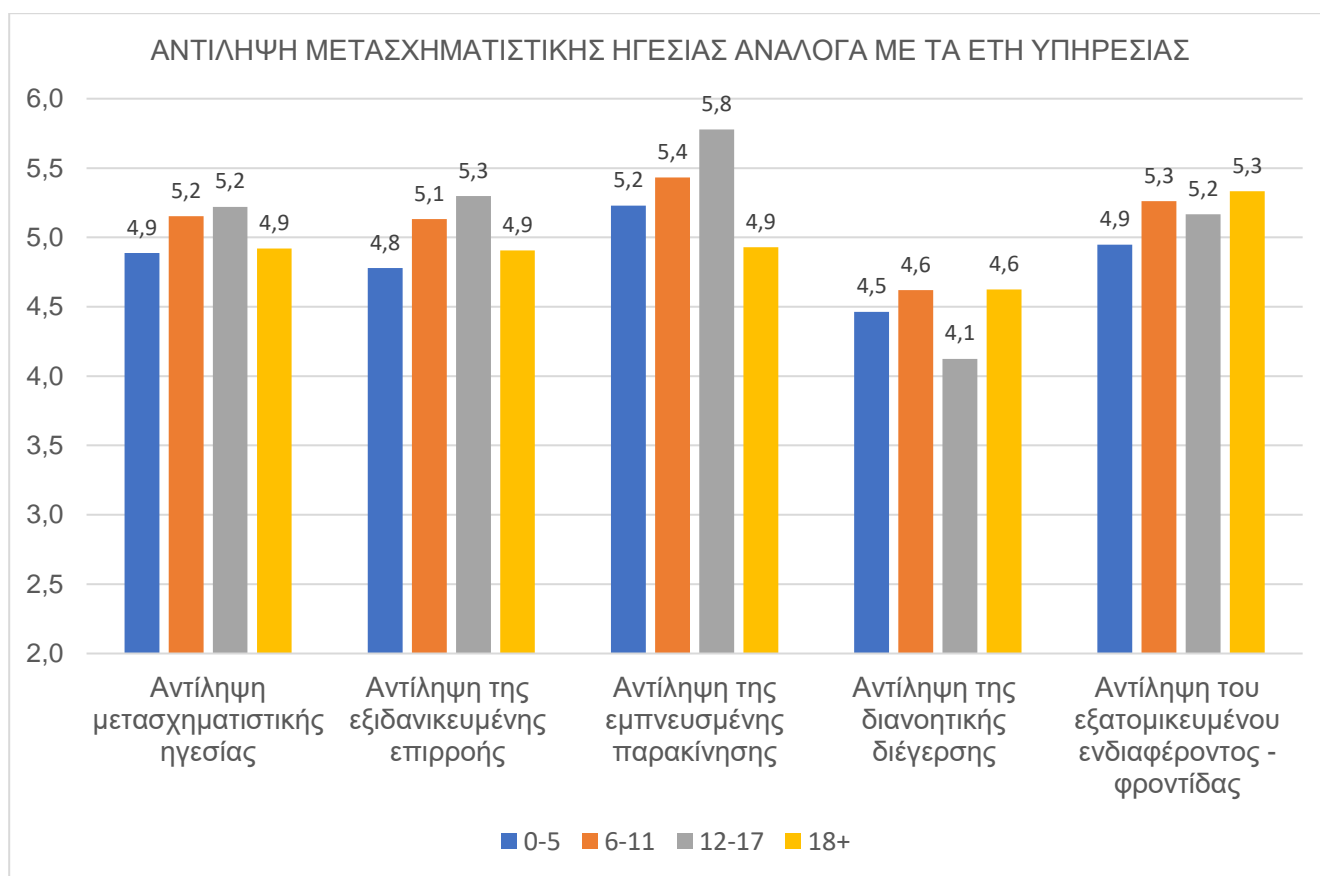
Από τον πίνακα 6 και το διάγραμμα 4 φαίνεται ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι εντονότερη στην ομάδα των εργαζομένων με εργασιακή εμπειρία 1 έως 6 ετών (5,1). Η διάσταση που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αυτήν την ομάδα εργαζομένων είναι η εμπνευσμένη κινητοποίηση (5,5), όπως και στις υπόλοιπες ομάδες. Το στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που φαίνεται να υπολείπεται σε σχέση με τα υπόλοιπα σε αυτήν την ομάδα εργαζομένων είναι η αντίληψη της πνευματικής διέγερσης (4,6), η οποία εντείνεται στην ομάδα των εργαζομένων με εμπειρία άνω των 25 ετών (5,0).

Η αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος είναι το δεύτερο πιο ισχυρό στοιχείο αντίληψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε όλες τις ομάδες, πλην της ομάδας με εργασιακή εμπειρία πάνω από 25 έτη που είναι η αντίληψη της πνευματικής διέγερσης (5,0).

Ε. Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη (τωρινή εργασία)

Πίνακας 7 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΤΩΡΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ)	Αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας	Αντίληψη της εξιδανικευμένης επιρροής	Αντίληψη της εμπνευσμένης παρακίνησης	Αντίληψη της διανοητικής διέγερσης	Αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος - φροντίδας
0-5	4,9	4,8	5,2	4,5	4,9
6-11	5,2	5,1	5,4	4,6	5,3
12-17	5,2	5,3	5,8	4,1	5,2
18+	4,9	4,9	4,9	4,6	5,3



Διάγραμμα 5 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία

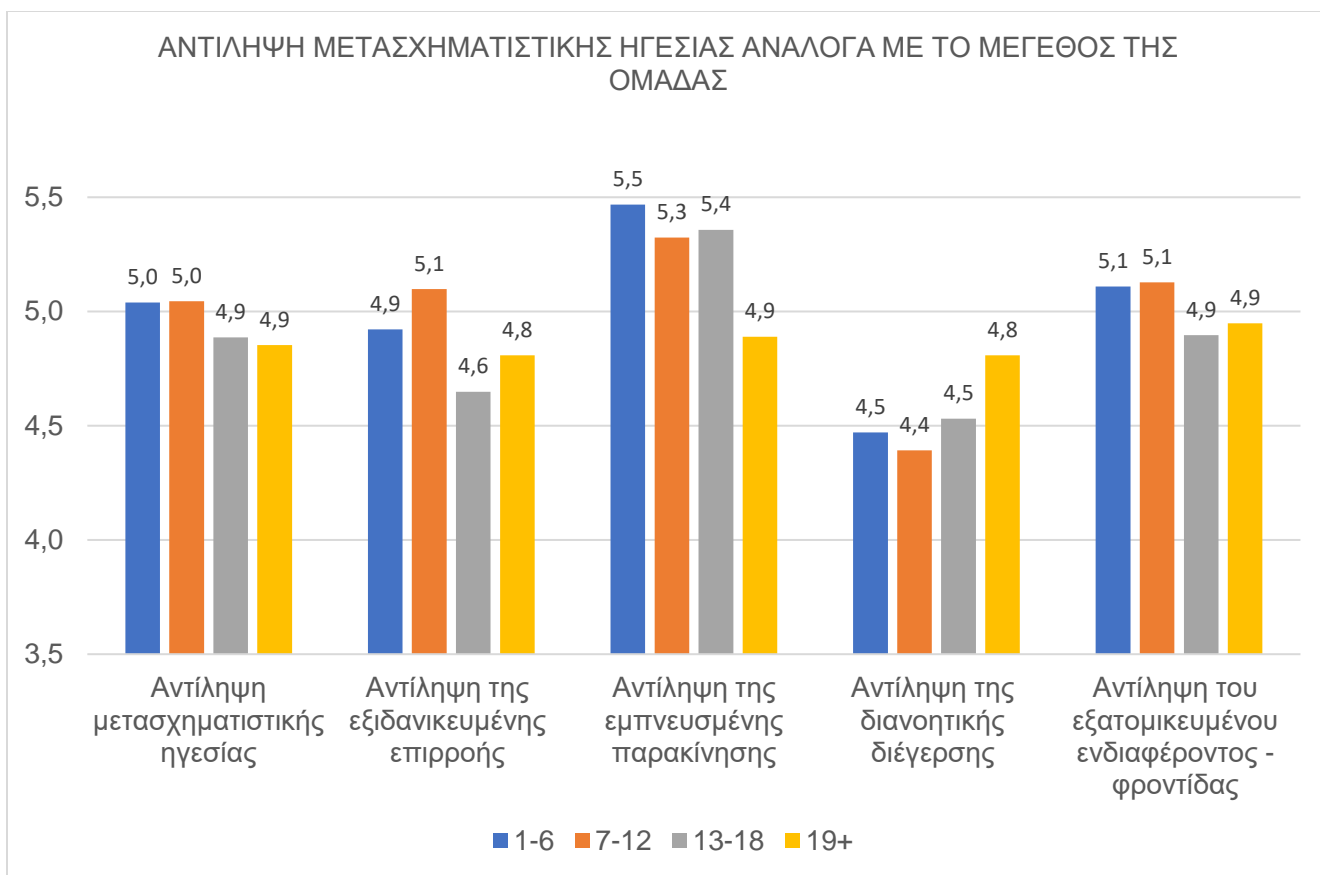
Από τον πίνακα 7 φαίνεται ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι εντονότερη στην ομάδα των εργαζομένων με έτη υπηρεσίας από 6 έως 11 έτη και στην ομάδα από 12 έως 17 έτη (5,2). Το στοιχείο που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αυτές τις ομάδες εργαζομένων είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση (5,4 και 5,8 αντίστοιχα) ,όπως συμβαίνει και στην ομάδα με υπηρεσία έως 5 έτη στην τωρινή εργασία. Εξάιρεση αποτελεί η ομάδα με περισσότερα από 18 έτη εργασίας στην τωρινή εργασία όπου η αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος αποτελεί το ισχυρότερο στοιχείο αντίληψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στο διάγραμμα 5 παρατηρούμε ότι το στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που φαίνεται να υπολείπεται σε σχέση με τα υπόλοιπα σε αυτές τις ομάδες εργαζομένων είναι η αντίληψη της διανοητικής διέγερσης (4,6 και 4,1 αντίστοιχα), η οποία εντείνεται στην ομάδα των εργαζομένων με υπηρεσία άνω των 18 ετών (4,6).

ΣΤ. Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας

Πίνακας 8 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας

ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	Αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας	Αντίληψη της εξιδανικευμένης επιρροής	Αντίληψη της εμπνευσμένης παρακίνησης	Αντίληψη της διανοητικής διέγερσης	Αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος - φροντίδας
1-6	5,0	4,9	5,5	4,5	5,1
7-12	5,0	5,1	5,3	4,4	5,1
13-18	4,9	4,6	5,4	4,5	4,9
19+	4,9	4,8	4,9	4,8	4,9

Από τον πίνακα 8 διαπιστώνουμε ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι εντονότερη σε ομάδες εργαζομένων με μικρότερο αριθμό μελών (5,0). Το στοιχείο που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αυτές τις ομάδες εργαζομένων είναι η εμπνευσμένη κινητοποίηση (5,5). Το στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που φαίνεται να υπολείπεται σε σχέση με τα υπόλοιπα σε αυτές τις ομάδες εργαζομένων είναι η αντίληψη της πνευματικής διέγερσης (4,5), η οποία εντείνεται στους εργαζόμενους που μετέχουν σε πολυπληθείς ομάδες, άνω των 19 ατόμων (4,8).

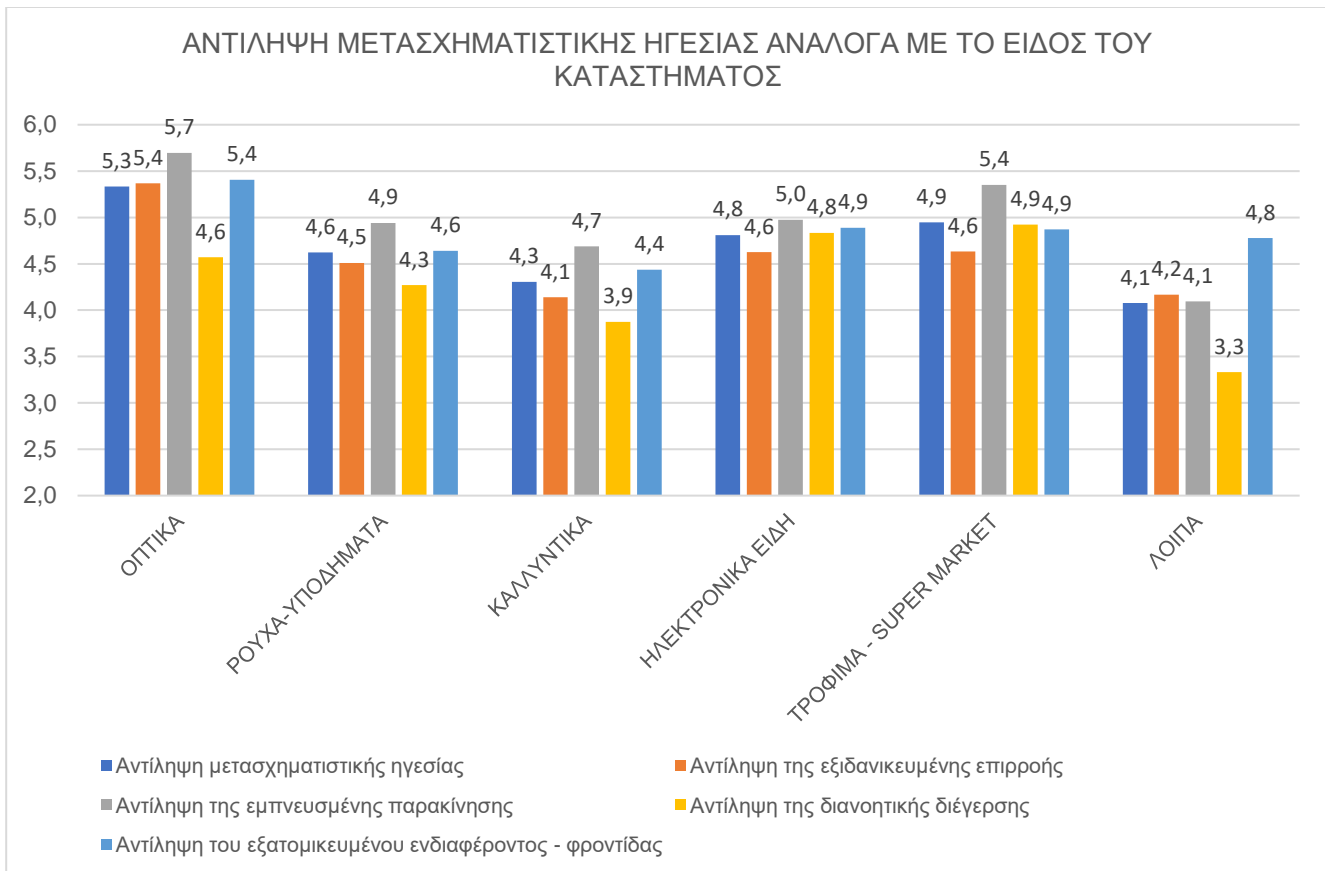


Διάγραμμα 6 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας

Z. Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το είδος του καταστήματος

Πίνακας 9 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το είδος του καταστήματος

ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΤ/ΤΟΣ	Αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας	Αντίληψη της εξιδανικευμένης επιρροής	Αντίληψη της εμπνευσμένης παρακίνησης	Αντίληψη της διανοητικής διέγερσης	Αντίληψη του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος - φροντίδας
ΟΠΤΙΚΑ	5,3	5,4	5,7	4,6	5,4
ΡΟΥΧΑ-ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ	4,6	4,5	4,9	4,3	4,6
ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ	4,3	4,1	4,7	3,9	4,4
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΕΙΔΗ	4,8	4,6	5,0	4,8	4,9
ΤΡΟΦΙΜΑ - SUPER MARKET	4,9	4,6	5,4	4,9	4,9
ΛΟΙΠΑ	4,1	4,2	4,1	3,3	4,8



Διάγραμμα 7 : Αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το είδος του καταστήματος

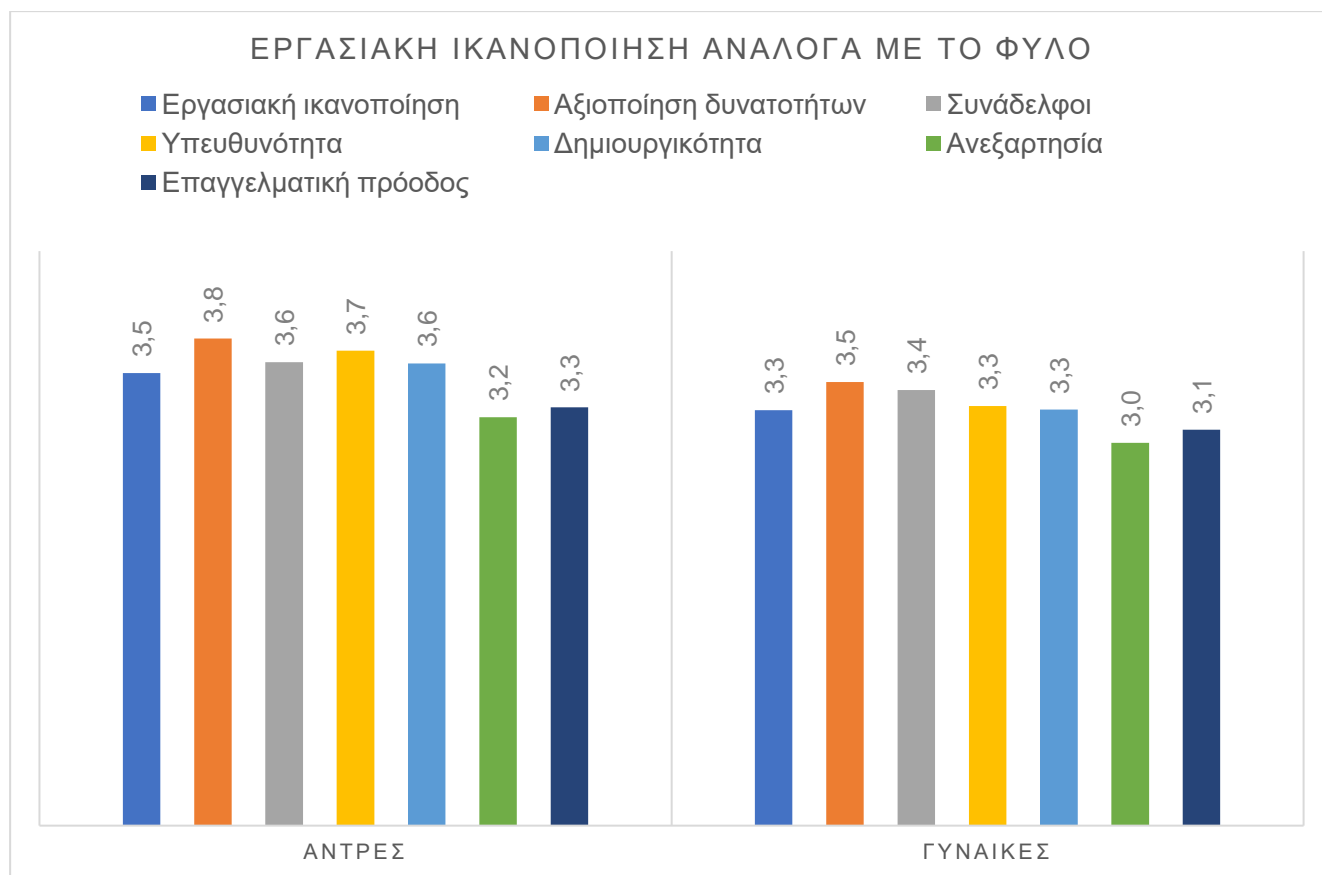
Από τον πίνακα 9 και το διάγραμμα 7 φαίνεται ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι εντονότερη στην ομάδα των εργαζομένων σε καταστήματα οπτικών (5,3). Το στοιχείο που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε αυτήν την ομάδα εργαζομένων είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση (5,7) ,όπως και στις υπόλοιπες ομάδες.

Το στοιχείο της μετασχηματιστικής ηγεσίας που φαίνεται να υπολείπεται σε σχέση με τα υπόλοιπα σε αυτήν την ομάδα εργαζομένων είναι η αντίληψη της πνευματικής διέγερσης (4,6), η οποία εντείνεται στην ομάδα των εργαζομένων στον κλάδο των τροφίμων – Super Market.

Η. Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο

Πίνακας 10 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο

Φύλο	Εργασιακή ικανοποίηση	Αξιοποίηση δυνατοτήτων	Συνάδελφοι	Υπευθυνότητα	Δημιουργικότητα	Ανεξαρτησία	Επαγγελματική πρόοδος
ΑΝΤΡΕΣ	3,5	3,8	3,6	3,7	3,6	3,2	3,3
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	3,3	3,5	3,4	3,3	3,3	3,0	3,1



Διάγραμμα 8 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το φύλο

Μελετώντας τον πίνακα 10 και το διάγραμμα 8 παρατηρούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι εντονότερη στους άντρες (3,5) σε σχέση με τις γυναίκες (3,3).

Το στοιχείο που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση στους άντρες είναι η αξιοποίηση δυνατοτήτων (3,8) ,όπως και στις γυναίκες (3,5).

Η υπευθυνότητα στους άντρες είναι η δεύτερη σε βαθμολογία διάσταση (3,7) που επίσης συμμετέχει στην βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης στους άντρες. Στις γυναίκες αντίστοιχα η δεύτερη σε σειρά διάσταση της εργασιακής ικανοποίησης που συμβάλλει θετικά είναι οι συνάδελφοι (3,4).

Το στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης που φαίνεται να υπολείπεται είναι η ανεξαρτησία στην εργασία στους άντρες (3,2) και στις γυναίκες (3,0).Στο σημείο αυτό φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την ανεξαρτησία που τους προσφέρεται όταν ασκούν τα εργασιακά τους καθήκοντα.

Θ. Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την ηλικία

Πίνακας 11 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την ηλικία

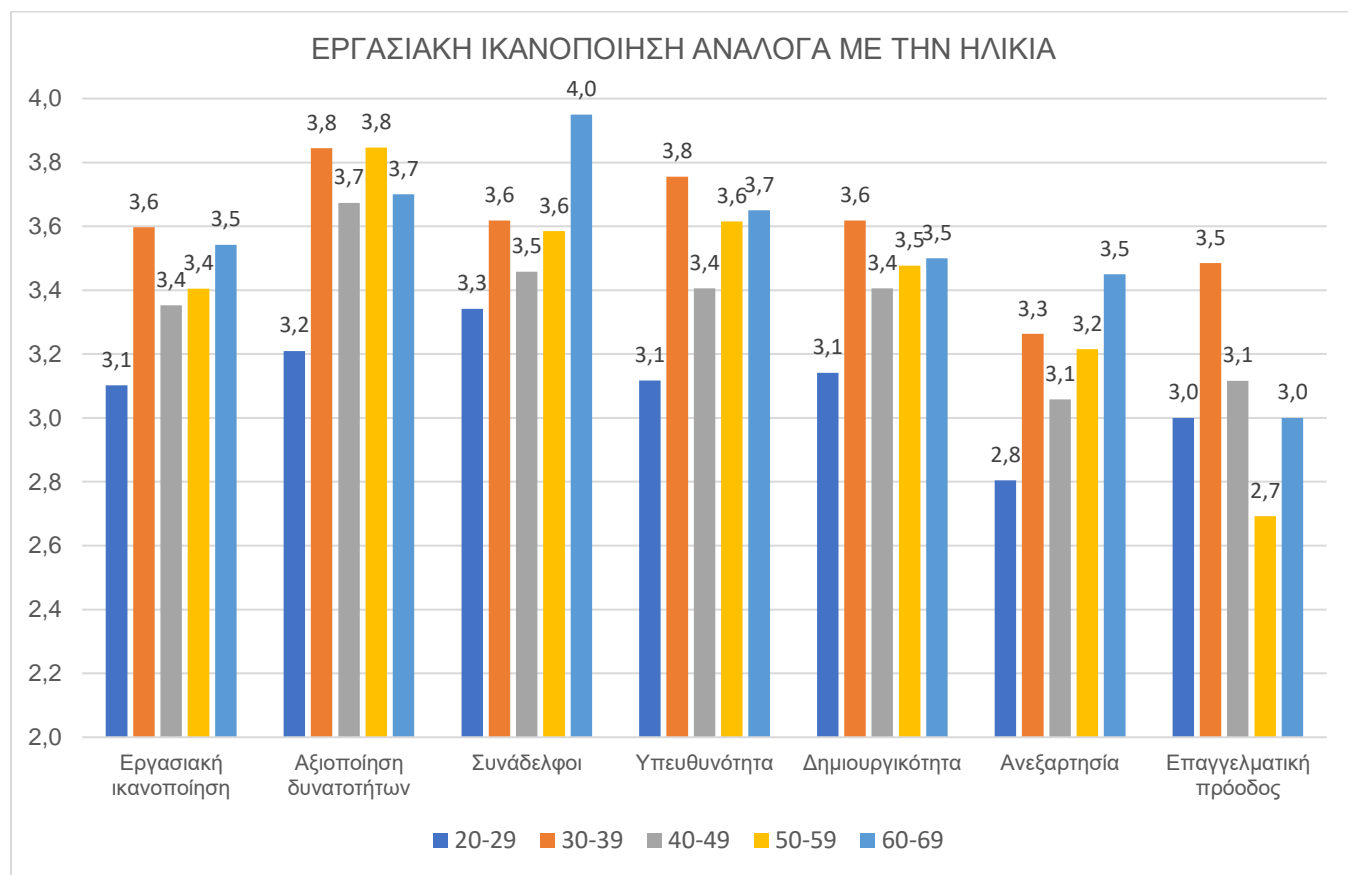
ΗΛΙΚΙΑ	Εργασιακή ικανοποίηση	Αξιοποίηση δυνατοτήτων	Συνάδελφοι	Υπευθυνότητα	Δημιουργικότητα	Ανεξαρτησία	Επαγγελματική πρόοδος
20-29	3,1	3,2	3,3	3,1	3,1	2,8	3,0
30-39	3,6	3,8	3,6	3,8	3,6	3,3	3,5
40-49	3,4	3,7	3,5	3,4	3,4	3,1	3,1
50-59	3,4	3,8	3,6	3,6	3,5	3,2	2,7
60-69	3,5	3,7	4,0	3,7	3,5	3,5	3,0

Στο διάγραμμα 9 παρατηρείται ότι έχουμε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (3,6) στην ηλικιακή ομάδα από 30 έως 39 έτη. Στη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα η αξιοποίηση των δυνατοτήτων και η υπευθυνότητα έχουν την υψηλότερη βαθμολογία (3,8) , ενώ η ανεξαρτησία είναι το στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης με τη χαμηλότερη βαθμολογία (3,3).

Οι μεγαλύτερες ηλικίες (40-49 έτη και 50-59 έτη) έχουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (3,4) με χαμηλότερες βαθμολογίες σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα 30-39 έτη, κυρίως στην υπευθυνότητα και στην επαγγελματική πρόοδο.

Στον πίνακα 11 διαπιστώνουμε ότι οι ηλικίες από 20-29 έτη εμφανίζουν τη χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (3,1) με χαμηλή ανεξαρτησία (2,8) και επαγγελματική πρόοδο (3,0).

Σε γενικές γραμμές, σε όλες τις ηλικίες, πλην της ηλικιακής ομάδας 20-29 ετών η αξιοποίηση των δυνατοτήτων έχει την μεγαλύτερη θετική επίπτωση στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.



Διάγραμμα 9 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την ηλικία

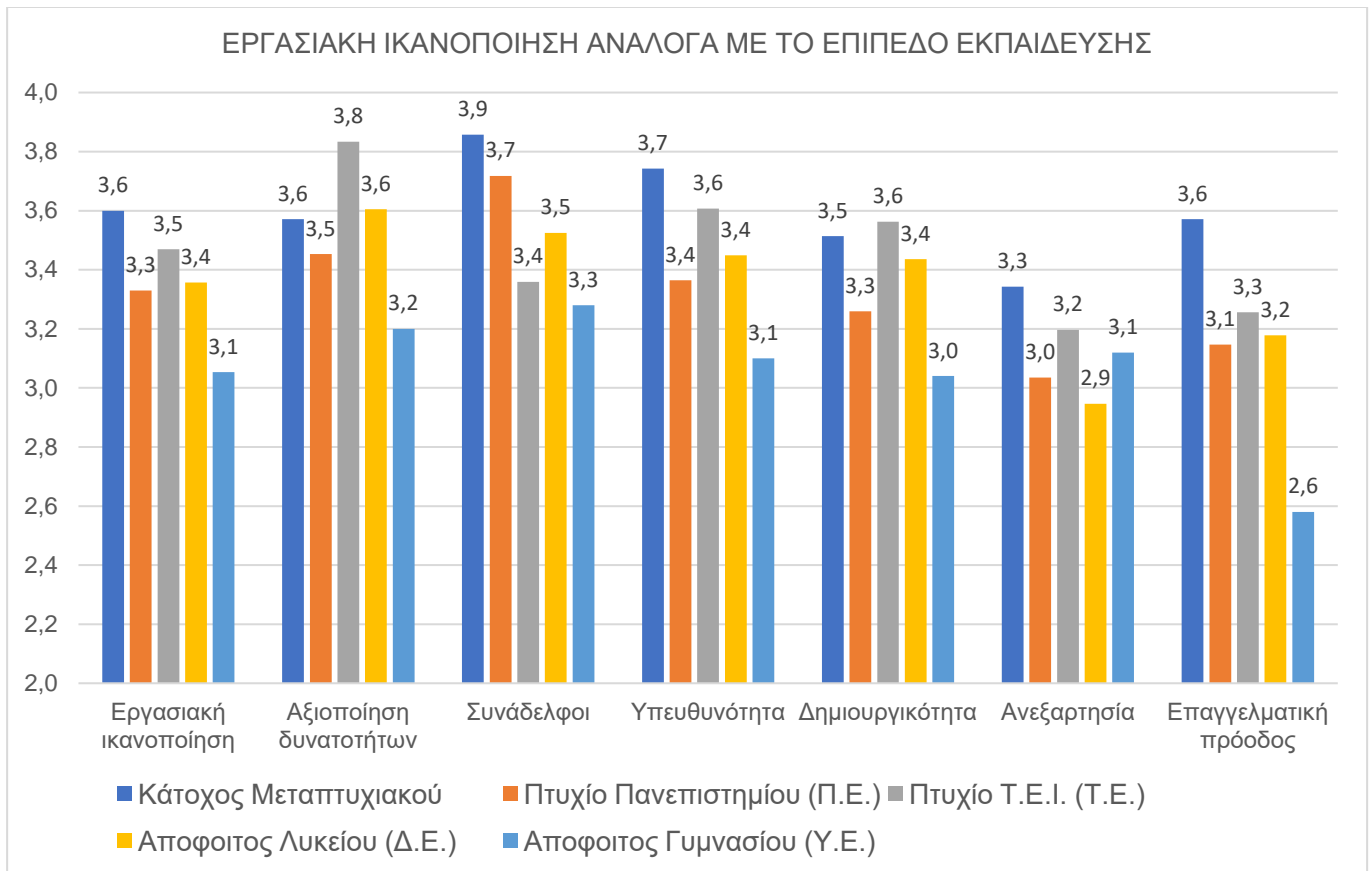
I. Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Πίνακας 12 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Εργασιακή ικανοποίηση	Αξιοποίηση δυνατοτήτων	Συνάδελφοι	Υπευθυνότητα	Δημιουργικότητα	Ανεξαρτησία	Επαγγελματική πρόοδος
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Πτυχίου Πανεπιστημίου (Π.Ε.)	3,6	3,6	3,9	3,7	3,5	3,3	3,6
Πτυχίο Τ.Ε.Ι. (Τ.Ε.)	3,5	3,8	3,4	3,6	3,6	3,2	3,3
Απόφοιτος Λυκείου (Δ.Ε.)	3,4	3,6	3,5	3,4	3,4	2,9	3,2
Απόφοιτος Γυμνασίου (Υ.Ε.)	3,1	3,2	3,3	3,1	3,0	3,1	2,6

Μελετώντας τον πίνακα 12 και το διάγραμμα 10 παρατηρούμε ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού εμφανίζουν την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (3,6) και ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της εκπαίδευσης τόσο αυξάνεται και ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης με εξαίρεση την ομάδα των πτυχιούχων Πανεπιστημίου, οι οποίοι εμφανίζουν χαμηλότερη βαθμολογία (3,3) ακόμη και από τους απόφοιτους Λυκείου.

Για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου οι συνάδελφοι (3,9) και η υπευθυνότητα (3,7) είναι οι παράγοντες με την υψηλότερη βαθμολογία. Για τους πτυχιούχους Πανεπιστημίου οι συνάδελφοι (3,7) είναι επίσης ο παράγοντας με την υψηλότερη βαθμολογία καθώς και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων (3,5). Για τους απόφοιτους Τ.Ε.Ι. σημαντικοί παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους (3,8) αλλά και η υπευθυνότητα (3,6) και η δημιουργικότητα (3,6). Για τους απόφοιτους Δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης η αξιοποίηση των δυνατοτήτων και οι συνάδελφοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.



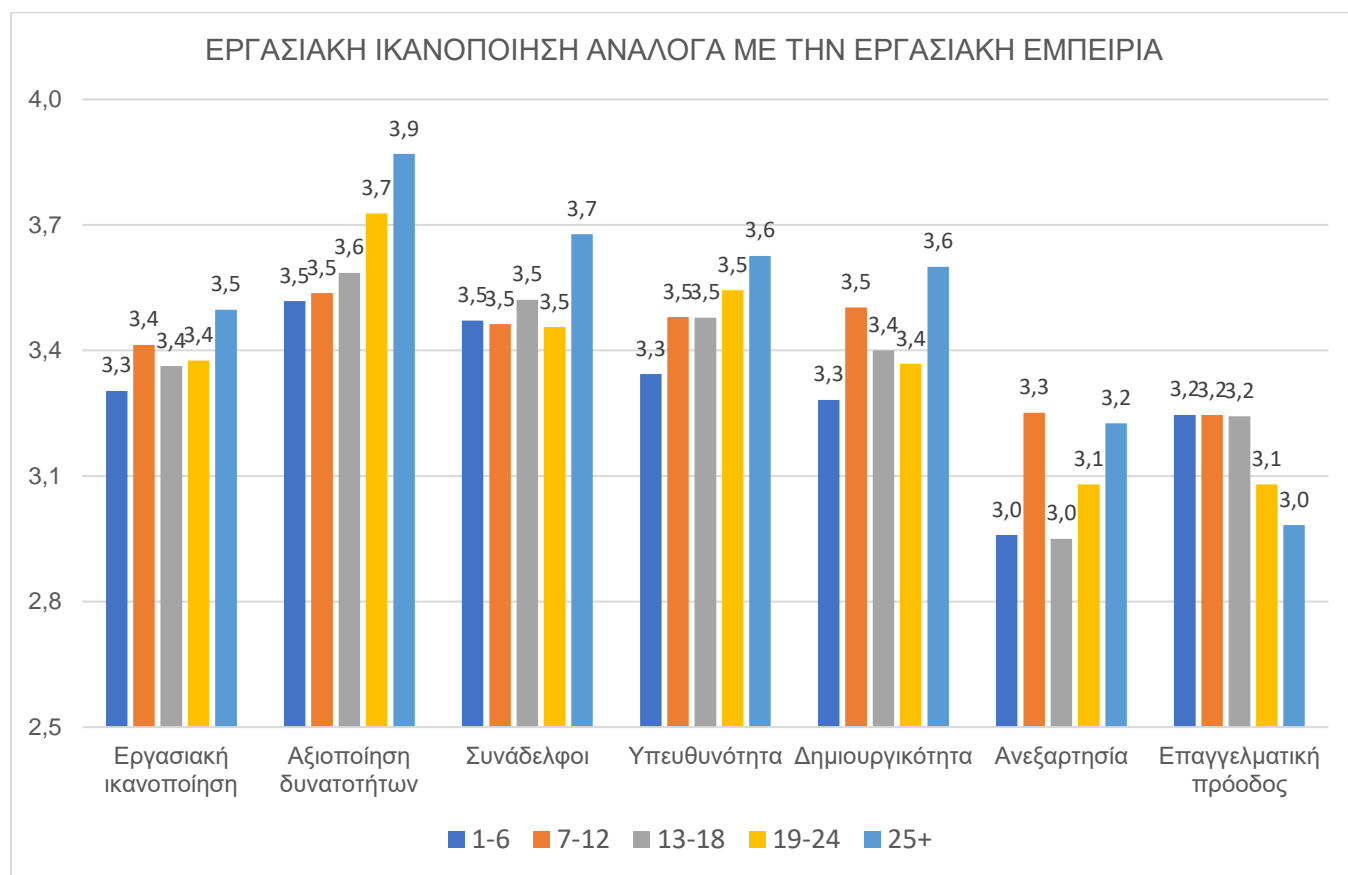
Διάγραμμα 10 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

Σε όλες τις κλίμακες εκπαίδευσης (πλην αυτής της υποχρεωτικής εκπαίδευσης) ο παράγοντας ανεξαρτησία συγκεντρώνει τη χαμηλότερη βαθμολογία, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο μόρφωσης θα ήθελαν περισσότερη ανεξαρτησία στον τρόπο που εκτελούν τα καθήκοντά τους ώστε να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι στην εργασία τους.

ΙΑ. Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία

Πίνακας 13 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ (ΕΤΗ)	Εργασιακή ικανοποίηση	Αξιοποίηση δυνατοτήτων	Συνάδελφοι	Υπευθυνότητα	Δημιουργικότητα	Ανεξαρτησία	Επαγγελματική πρόοδος
1-6	3,3	3,5	3,5	3,3	3,3	3,0	3,2
7-12	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	3,3	3,2
13-18	3,4	3,6	3,5	3,5	3,4	3,0	3,2
19-24	3,4	3,7	3,5	3,5	3,4	3,1	3,1
25+	3,5	3,9	3,7	3,6	3,6	3,2	3,0



Διάγραμμα 11 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία.

Παρατηρώντας το διάγραμμα 11 φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με τη μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία εμφανίζουν και τη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (3,5), ενώ παρατηρούμε ότι τη χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση την συναντάμε στους εργαζόμενους με τη μικρότερη εργασιακή εμπειρία.

Κύριος παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης ανεξάρτητα από τα έτη εργασιακής εμπειρίας φαίνεται να είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων. Σημαντικός επίσης παράγοντας ανεξάρτητα από τα έτη εμπειρίας φαίνεται να είναι και οι συνάδελφοι, όπου συγκεντρώνονται υψηλές βαθμολογίες ανεξάρτητα από τα έτη εργασιακής εμπειρίας (πίνακας 12).

Παρατηρούμε επίσης ότι ο παράγοντας Επαγγελματική πρόοδος έχει χαμηλότερη βαθμολογία όσο αυξάνονται τα έτη εργασιακής εμπειρίας, κάτι που δεν συμβαίνει με τους υπόλοιπους υπό μελέτη παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.

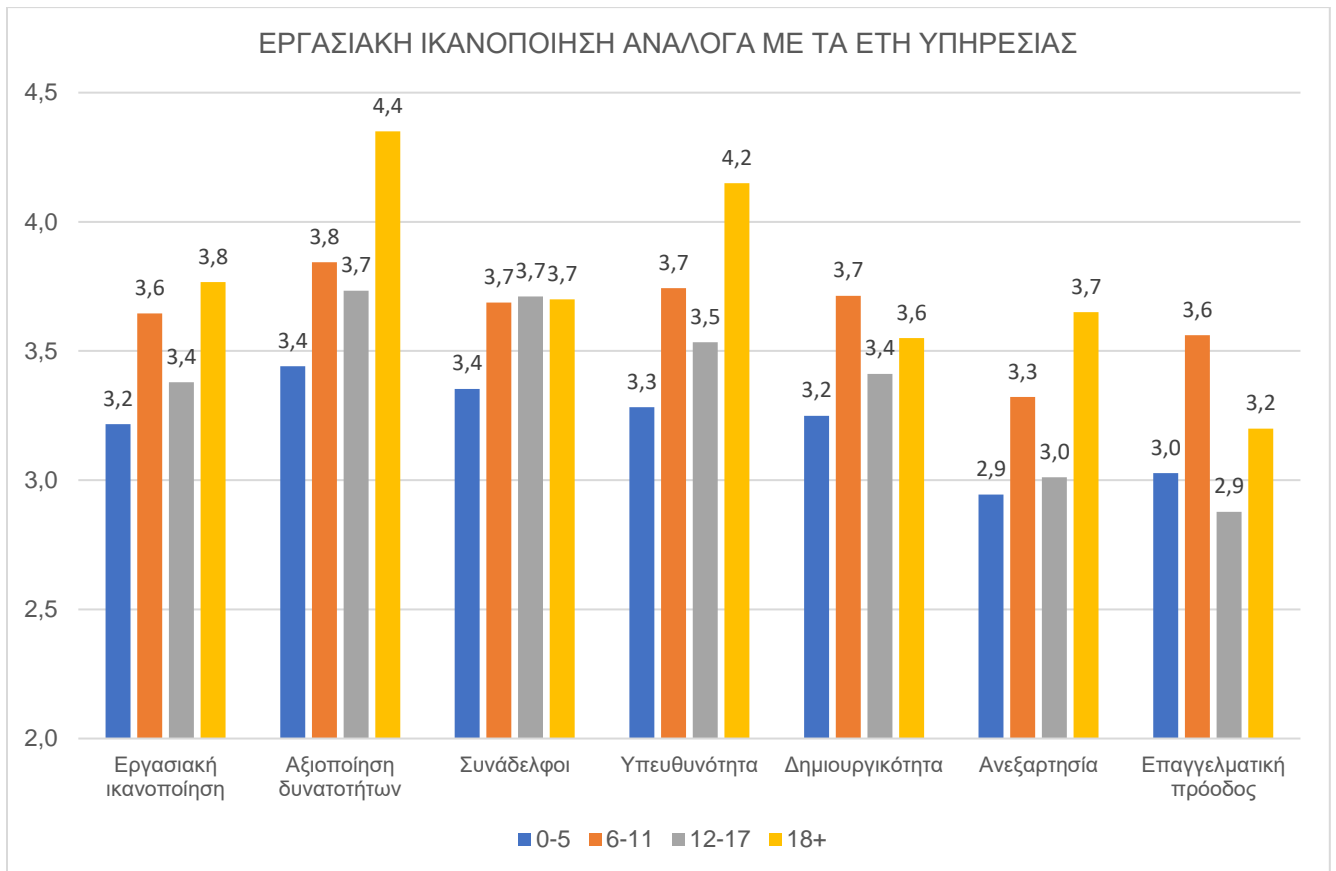
Τέλος, φαίνεται ότι η υπευθυνότητα έχει υψηλότερη συμμετοχή στην εργασιακή ικανοποίηση όσο αυξάνονται τα έτη εργασιακής εμπειρίας.

IB. Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία

Πίνακας 14 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ (ΤΩΡΙΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ)	Εργασιακή ικανοποίηση	Αξιοποίηση δυνατοτήτων	Συνάδελφοι	Υπευθυνότητα	Δημιουργικότητα	Ανεξαρτησία	Επαγγελματική πρόοδος
0-5	3,2	3,4	3,4	3,3	3,2	2,9	3,0
6-11	3,6	3,8	3,7	3,7	3,7	3,3	3,6
12-17	3,4	3,7	3,7	3,5	3,4	3,0	2,9
18+	3,8	4,4	3,7	4,2	3,6	3,7	3,2

Από το διάγραμμα 12 που απεικονίζει τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και ετών υπηρεσίας στην τωρινή εργασία, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα έτη στην εργασία τους εμφανίζουν την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (3,8). Παρατηρούμε επίσης, ότι οι εργαζόμενοι με τα περισσότερα έτη στην τωρινή τους εργασία εμφανίζουν την υψηλότερη βαθμολογία στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης που μελετήθηκαν σε σχέση με τις υπόλοιπες ομάδες ετών εκτός των παραγόντων της δημιουργικότητας (3,6) και της επαγγελματικής πρόοδου (3,2).



Διάγραμμα 12 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία

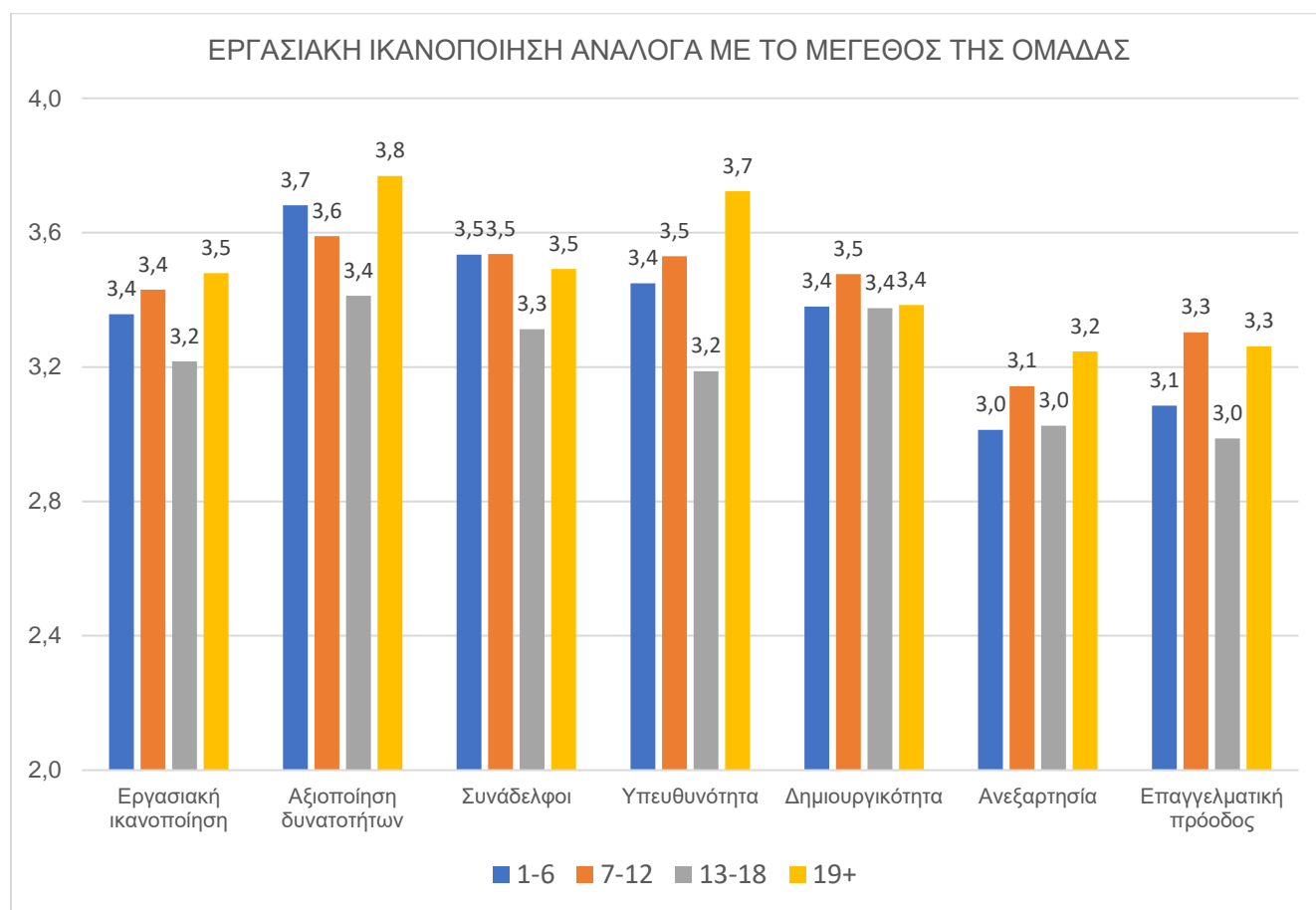
Από το διάγραμμα 12 φαίνεται ότι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων είναι ο παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης με την υψηλότερη βαθμολογία ανεξάρτητα από τα έτη υπηρεσίας.

Η επαγγελματική πρόοδος φαίνεται να είναι η διάσταση με τη χαμηλότερη τιμή σχεδόν σε όλα ανεξαιρέτως τα έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία (διάγραμμα 12).

ΙΓ. Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας

Πίνακας 15 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας

ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	Εργασιακή ικανοποίηση	Αξιοποίηση δυνατοτήτων	Συνάδελφοι	Υπευθυνότητα	Δημιουργικότητα	Ανεξαρτησία	Επαγγελματική πρόοδος
1-6	3,4	3,7	3,5	3,4	3,4	3,0	3,1
7-12	3,4	3,6	3,5	3,5	3,5	3,1	3,3
13-18	3,2	3,4	3,3	3,2	3,4	3,0	3,0
19+	3,5	3,8	3,5	3,7	3,4	3,2	3,3



Διάγραμμα 13 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το μέγεθος της ομάδας

Από το διάγραμμα της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και μεγέθους ομάδας, Διάγραμμα 13, παρατηρούμε την τάση να είναι μεγαλύτερη η εργασιακή ικανοποίηση όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της ομάδας στην οποία είναι μέλη οι εργαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (3,5) τη συναντούμε στις πολυπληθείς ομάδες (άνω των 19 ατόμων). Παρατηρούμε επίσης ότι στις ομάδες από 1-6 άτομα αλλά και από 7-12 άτομα η εργασιακή ικανοποίηση είναι περίπου ίδια (3,4) , ενώ μειώνεται για τις ομάδες από 13-18 άτομα (3,2)

Από τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης , η αξιοποίηση των δυνατοτήτων είναι αυτή που αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση ανεξάρτητα από τον αριθμό των μελών της ομάδας (πίνακας 14).

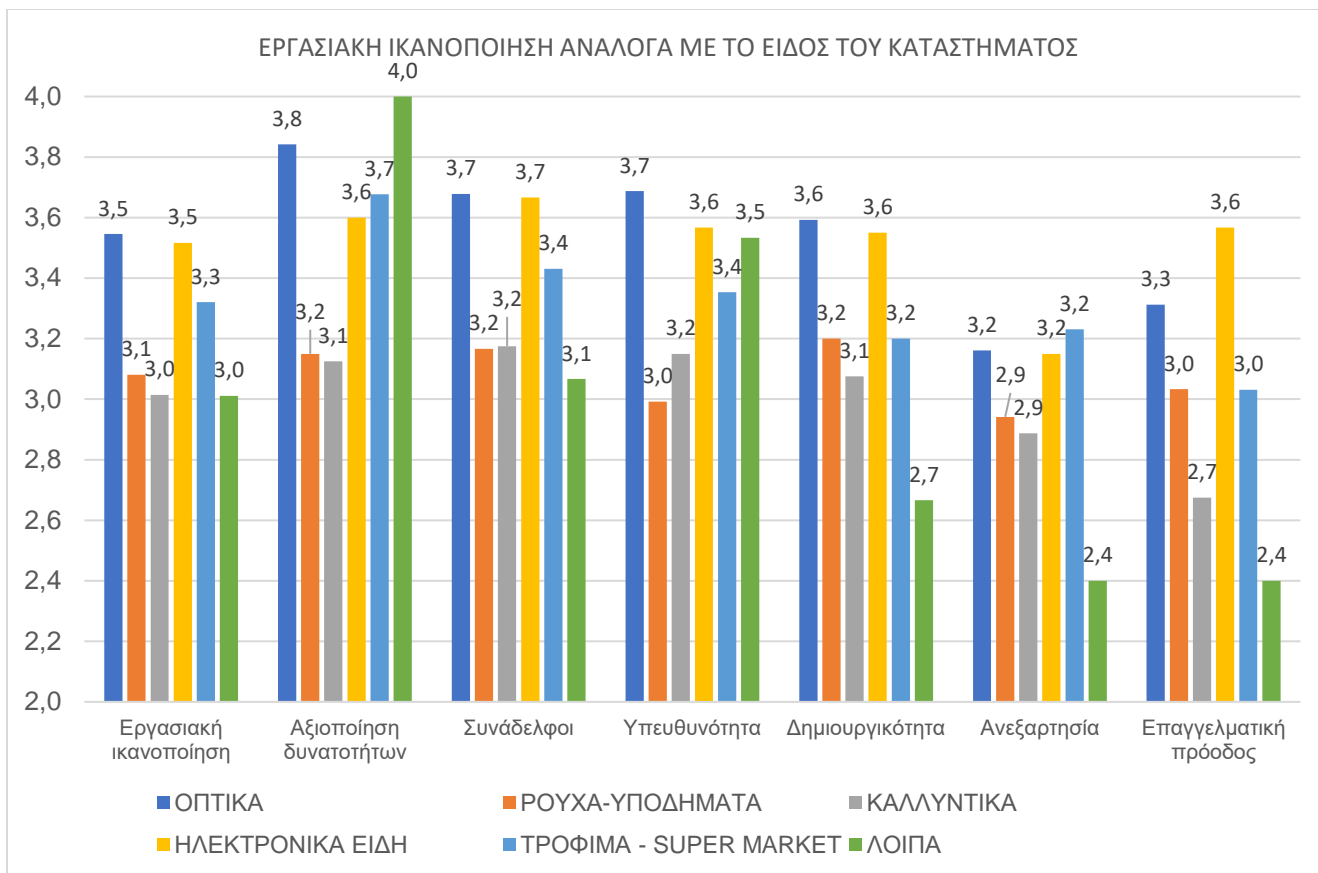
Στις πολυπληθείς ομάδες εξίσου σημαντικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης είναι η υπευθυνότητα (3,7) , ενώ για τις μέσου πληθυσμού και χαμηλού πληθυσμού ομάδες (1-6 και 7-12) είναι οι συνάδελφοι, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 13.

Η ανεξαρτησία και η επαγγελματική πρόοδος φαίνεται να είναι οι διαστάσεις με τις χαμηλότερες τιμές σε όλα ανεξαιρέτως τα μεγέθη ομάδας (διάγραμμα 13).

ΙΔ. Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το είδος του καταστήματος

Πίνακας 16 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το είδος του καταστήματος

ΕΙΔΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	Εργασιακή ικανοποίηση	Αξιοποίηση δυνατοτήτων	Συνάδελφοι	Υπευθυνότητα	Δημιουργικότητα	Ανεξαρτησία	Επαγγελματική πρόοδος
ΟΠΤΙΚΑ ΡΟΥΧΑ-ΥΠΟΔΗΜΑΤΑ	3,5	3,8	3,7	3,7	3,6	3,2	3,3
ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΑ	3,1	3,2	3,2	3,0	3,2	2,9	3,0
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΕΙΔΗ	3,0	3,1	3,2	3,2	3,1	2,9	2,7
ΤΡΟΦΙΜΑ - SUPER MARKET	3,5	3,6	3,7	3,6	3,6	3,2	3,6
ΛΟΙΠΑ	3,3	3,7	3,4	3,4	3,2	3,2	3,0
	3,0	4,0	3,1	3,5	2,7	2,4	2,4



Διάγραμμα 14 : Εργασιακή ικανοποίηση ανάλογα με το είδος του καταστήματος

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα του διαγράμματος 14 και του πίνακα 16, διαπιστώνουμε ότι ο μεγαλύτερος βαθμός εργασιακής ικανοποίησης παρατηρείται στους εργαζόμενους στα καταστήματα Οπτικών (3,5) και στα καταστήματα ηλεκτρονικών ειδών (3,5). Ο χαμηλότερος βαθμός εργασιακής ικανοποίησης παρατηρείται στους εργαζόμενους στα καταστήματα των καλλυντικών (3,0).

Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων είναι ο παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης με την υψηλότερη βαθμολογία στις περισσότερες κατηγορίες εκτός των καλλυντικών και των καταστημάτων ηλεκτρονικών ειδών, όπου οι συνάδελφοι είναι ο παράγοντας με την υψηλότερη βαθμολογία.

Το γενικό συμπέρασμα είναι ότι ανάλογα με το είδος του καταστήματος έχουμε διαφορετικές τιμές στις διαστάσεις που επιδρούν θετικά ή αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση, της οποίας ο βαθμός επίσης επηρεάζεται από το είδος του καταστήματος.

ΙΕ. Συσχέτιση αντίληψης μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

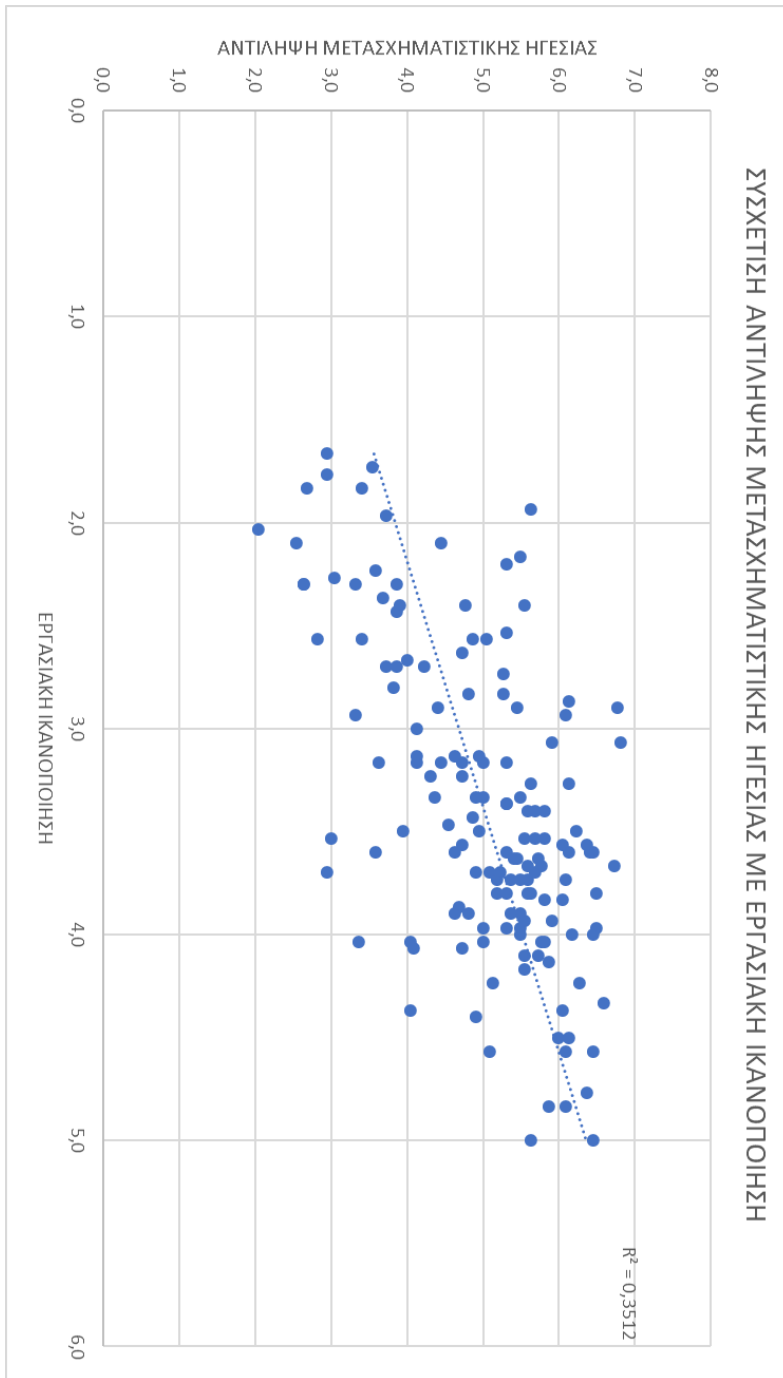
Στο διάγραμμα 15, όπου στον άξονα Χ έχουμε την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας και στον άξονα Υ την εργασιακή ικανοποίηση, αποτυπώνονται με ένα μοναδικό σημείο οι βαθμολογίες του κάθε εργαζόμενου όσον αφορά την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής του ικανοποίησης. Έτσι έχουμε ένα σχεδιάγραμμα 150 σημείων (όσοι και οι ερωτηθέντες). Ο συντελεστής συσχέτισης μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης υπολογίστηκε μετά από ανάλυση των 150 απαντήσεων στο πρόγραμμα excel (χρησιμοποιώντας την εντολή Data Analysis – Correlation). Ο συντελεστής συσχέτισης (0,59) φαίνεται στον πίνακα 16 και φανερώνει σημαντική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης.

Ο συντελεστής p-value χρησιμοποιώντας το ίδιο πρόγραμμα (excel, data analysis, regression) είναι $P\text{-value} = 1,35 \cdot 10^{-15}$ το οποίο φανερώνει σημαντική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, όπως φαίνεται στον πίνακα 17

Πίνακας 17 : Πίνακας συσχέτισης μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, υπολογισμός P - value

	<i>Μετασχηματιστική Ηγεσία</i>	<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1	
Εργασιακή ικανοποίηση	0,59	1

SUMMARY OUTPUT								
<i>Regression Statistics</i>								
Multiple R	0,592614717							
R Square	0,351192203							
Adjusted R Square	0,346808367							
Standard Error	0,60376879							
Observations	150							
ANOVA								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>			
Regression	1	29,20329401	29,20329401	80,11069895	1,36363E-15			
Residual	148	53,95143932	0,364536752					
Total	149	83,15473333						
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	1,284947833	0,239425632	5,366793122	3,03071E-07	0,811813457	1,758082209	0,811813457	1,758082209
Αντίληψη Μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,418623928	0,04677123	8,95045803	1,36363E-15	0,326198249	0,511049607	0,326198249	0,511049607



Διάγραμμα 15 : Συσχέτιση αντίληψης μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση

ΙΣΤ. Συσχετίσεις μεταξύ αντίληψης μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης (και διαστάσεις αυτών) με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων

Αναλύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας στο πρόγραμμα excel σχετικά με τη συσχέτιση των παραγόντων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης καθώς και των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων , προέκυψε ο πίνακας 18 στον οποίο φαίνονται οι συντελεστές συσχέτισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας , των διαστάσεων της με την εργασιακή ικανοποίηση , τις διαστάσεις που ,μελετήθηκαν στην έρευνα και πως συσχετίζονται με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων

Στον πίνακα 18 με μαύρο έντονο χρώμα είναι οι συντελεστές συσχέτισης με τιμές πάνω από 0,50 που φανερώνουν υψηλή συσχέτιση.

Πίνακας 18 : Πίνακας συσχέτισης αντίληψης παραγόντων μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

Φύλο	1	Ηλικία	Εργασιακή ή ευπείθεια	Εξιδανικευμένη επιρροή	Εμπνευσμένη κληρονομή	Εξισορροκωμένο ενδοσκόπιο - φροντίδα	Πνευματική δέγερση	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Αξιοποίηση	Συνδέσμοι	Υπερβυθότητα	Δημοσιογραφικότητα	Ανεξαρτησία	Επιγυμναστική ή πρόοδος	Εργασιακή Ικανοποίηση
Ηλικία	-0,27	1													
Εργασιακή ευπείθεια	-0,23	0,87	1												
Εξιδανικευμένη επιρροή	-0,18	-0,01	-0,04	1											
Εμπνευσμένη κληρονομή	-0,09	-0,04	-0,04	0,73	1										
Εξισορροκωμένο ενδοσκόπιο - φροντίδα	-0,13	0,04	0,04	0,49	0,39	1									
Πνευματική δέγερση	-0,12	-0,01	-0,08	0,70	0,64	0,41	1								
Μετασχηματιστική Ηγεσία	-0,16	-0,01	-0,04	0,93	0,87	0,64	0,79	1							
Αξιοποίηση δυνατοτήτων	-0,20	0,18	0,16	0,47	0,40	0,29	0,44	0,49	1						
Συνδέσμοι	-0,13	0,07	0,08	0,50	0,53	0,44	0,38	0,57	0,59	1					
Υπερβυθότητα	-0,24	0,10	0,11	0,53	0,42	0,41	0,51	0,56	0,78	0,67	1				
Δημοσιογραφικότητα	-0,20	0,07	0,08	0,48	0,42	0,40	0,53	0,54	0,72	0,58	0,83	1			
Ανεξαρτησία	-0,11	0,13	0,09	0,31	0,28	0,19	0,41	0,34	0,61	0,48	0,63	0,72	1		
Επιγυμναστική πρόοδος	-0,09	-0,10	-0,09	0,45	0,36	0,27	0,49	0,47	0,56	0,47	0,61	0,69	0,61	1	
Εργασιακή κωνοποίηση	-0,19	0,09	0,08	0,55	0,48	0,40	0,55	0,59	0,85	0,75	0,90	0,91	0,81	0,79	1

Πίνακας 18 : Πίνακας συσχέτισης αντίληψης παραγόντων μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Αναλύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνουμε ότι στα καταστήματα λιανικής πώλησης φαίνεται να υπάρχει η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους εργαζόμενους καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι στη βαθμολογία 5,0 σε κλίμακα από 1 έως 7. Η διάσταση που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση, τόσο στις γυναίκες όσο και στους άντρες. Η προώθηση των ιδεών της ομάδας, της ανάληψης ομαδικών στόχων αλλά και η απαίτηση του ηγέτη για υψηλή απόδοση είναι τα στοιχεία που γίνονται περισσότερο αντιληπτά από τους εργαζόμενους. Μέσω της εμπνευσμένης κινητοποίησης, αντανakλώνται τα οράματα των ηγετών για το τι είναι σωστό και σημαντικό, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου επίτευξης των στόχων αυτών, προωθώντας θετικές προσδοκίες για το τι πρέπει να επιτευχθεί. Ο ηγέτης εκφράζει χαρακτηριστικά και εμφατικά στους υφιστάμενους τους, την ανάγκη να αποδώσουν καλά και συμβάλλει στην εκπλήρωση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού (Bass & Avolio, 1994).

Η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να είναι εντονότερη στην ηλικία των 30-39 ετών (5,2), όπου ουσιαστικά έχουμε την υψηλότερη βαθμολογία στο δείγμα που εξετάστηκε (διάγραμμα 2). Στην ηλικιακή αυτή ομάδα φαίνεται περισσότερο να έχει έντονη επιρροή η εμπνευσμένη παρακίνηση, οπότε σε αυτές τις ηλικίες φαίνεται ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για καθοδήγηση όσον αφορά την επίτευξη ομαδικών στόχων και ζήτηση για υψηλές αποδόσεις (μέσω της καθοδήγησης) οι οποίες θα οδηγήσουν μελλοντικά τους συμμετέχοντες αυτούς σε ηγετικές θέσεις. Στις μεγαλύτερες ηλικίες φαίνεται να επιδρά περισσότερο η εξιδανικευμένη επιρροή, η οποία αναφέρεται στην άποψη των υφισταμένων για τον ηγέτη τους όσον αφορά την εξουσία, το χάρισμα, την αυτοπεποίθηση, την εμπιστοσύνη, τη συνέπεια και τα ιδανικά που τους επηρεάζουν και προσπαθούν να μιμηθούν και να σεβαστούν (Avolio & Bass 2002), όπου από τους στόχους και την ομαδικότητα περνάμε στο όραμα και τις κατευθύνσεις, παρατηρούμε δηλαδή μια ωριμότητα στη ζήτηση τους που ταυτίζεται με την ηλικιακή ωρίμανση.

Η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να μην επηρεάζεται πολύ από το επίπεδο εκπαίδευσης, μιας και τα αποτελέσματα είναι ανάμικτα όσον αφορά τα επίπεδα εκπαίδευσης (διάγραμμα 3).

Σημαντικό επίσης στοιχείο είναι ότι η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι παρόμοια και σχεδόν ανεπηρέαστη από τα έτη εργασιακής εμπειρίας (Διάγραμμα 4), σημείο το οποίο αξίζει να τονιστεί μιας και σημαίνει ότι η ηγεσία μπορεί να εφαρμοστεί ακόμη και σε εργαζόμενους με πολλά έτη εργασιακής εμπειρίας, άρα με διαμορφωμένη κουλτούρα και εργασιακό χαρακτήρα, στοιχεία που δεν μπορούν να εμποδίσουν την επιτυχημένη εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Όσον αφορά την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τα χρόνια εργασίας στον ίδιο εργοδότη (διάγραμμα 5) παρατηρούμε ότι μετά τα 5 έτη και για παραπάνω από μία δεκαετία (έως τα 17 έτη) η βαθμολογία είναι η υψηλότερη (5,2) που σημαίνει ότι χρειάζονται για τον εργαζόμενο κάποια χρόνια εργασίας στον οργανισμό προκειμένου να εναρμονιστεί με την κουλτούρα αλλά και με τον ίδιο τον ηγέτη του οργανισμού. Στους εργαζόμενους με υπηρεσία πάνω από 17 έτη το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και η φροντίδα μπορεί να βελτιώσει την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Το μέγεθος της ομάδας παίζει καταλυτικό ρόλο στην αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας και φαίνεται ότι όσο μεγαλώνει ο αριθμός των μελών της ομάδας τόσο μειώνεται η αντίληψη της ηγεσίας (διάγραμμα 6). Η διάσταση που φαίνεται να εντείνει περισσότερο την αντίληψη της ηγεσίας στις μεγάλες ομάδες (πάνω από 18 άτομα) είναι το εξατομικευμένο ενδιαφέρον. Φαίνεται δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι, μέλη μίας μεγάλης ομάδας περιμένουν το προσωπικό ενδιαφέρον του ηγέτη τους για τον καθένα χωριστά.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αποτελέσματα της αντίληψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανάλογα με το είδος του καταστήματος (διάγραμμα 7). Τα Οπτικά καταστήματα, πεδίο εργασίας του ερευνητή στη συγκεκριμένη περίπτωση, αποτελούν ιδιαίτερα καταστήματα λιανικής πώλησης μιας και συνδυάζουν τα στοιχεία των υπολοίπων καταστημάτων, μαζί με το ιατρικό στοιχείο (της οπτικής, της όρασης, της υγείας), την εξατομικευμένη υπηρεσία δηλαδή. Στα καταστήματα αυτά λοιπόν βλέπουμε ιδιαίτερα έντονη την βαθμολογία της αντίληψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχέση με τα υπόλοιπα καταστήματα λιανικής με ιδιαίτερα έντονες τις διαστάσεις της εμπνευσμένης κινητοποίησης και του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος.

Όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, βάσει των παραγόντων που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα οι εργαζόμενοι στα καταστήματα λιανικής τείνουν προς το να είναι ικανοποιημένοι με βαθμολογία 3,4 σε κλίμακα από 1 έως 5. Οι άντρες φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τις γυναίκες με κύρια διάσταση που αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση να είναι η αξιοποίηση των δυνατοτήτων. Σημαντικοί επίσης παράγοντες ικανοποίησης είναι η υπευθυνότητα στους άντρες και οι συνάδελφοι στις γυναίκες (διάγραμμα 8).

Η υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση παρατηρείται στις ηλικίες 30-39 (Διάγραμμα 9), όπου στην ίδια ηλικιακή ομάδα έχουμε και την υψηλότερη αντίληψη μετασχηματιστικής ηγεσίας (Διάγραμμα 2). Η χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση παρατηρείται στις νεαρές ηλικίες (20-29 έτη) με κύριους παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στο αποτέλεσμα αυτό να είναι η επαγγελματική πρόοδος και η ανεξαρτησία στην εργασία.

Σημαντικό είναι να τονιστεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης (διάγραμμα 10), ενώ φαίνεται ότι η διάσταση ανεξαρτησία είναι ο κύριος παράγοντας μείωσης της ικανοποίησης στους εργαζόμενους όλων των επιπέδων εκπαίδευσης.

Παρατηρούμε επίσης ότι όσο αυξάνεται η εργασιακή εμπειρία, τόσο μειώνεται ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία (Διάγραμμα 12), κάτι που ίσως έχει σχέση με το γεγονός ότι όσο περισσότερο ωριμάζουν οι εργαζόμενοι τόσο μεγαλύτερες οι προσδοκίες τους από την εργασία. Αν αυτές οι προσδοκίες δεν συναντώνται στην εργασία, τόσο περισσότερο μειώνεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Όσον αφορά την τωρινή εργασία, παρατηρείται ότι όσο μεγαλύτερος ο χρόνος υπηρεσίας τόσο μεγαλύτερη είναι και η εργασιακή ικανοποίηση (Διάγραμμα 12), κάτι που δικαιολογεί το γεγονός της παραμονής στον ίδιο οργανισμό για πολλά έτη. Το ίδιο συμβαίνει και με το μέγεθος της ομάδας, όπου παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι σε καταστήματα λιανικής που ανήκουν σε μεγάλες ομάδες να εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από αυτούς που ανήκουν σε μικρές ομάδες (Σχεδιάγραμμα 13).

Τα καταστήματα οπτικών, όπου και το σημείο ενδιαφέροντος του ερευνητή, παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα στην εργασιακή ικανοποίηση (Διάγραμμα 14) κάτι που συμβαίνει και με την αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπου στο διάγραμμα 7 τα οπτικά εμφανίζουν την υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση με τα υπόλοιπα είδη καταστημάτων που εξετάστηκαν.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα-απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν στον σκοπό αυτής της έρευνας:

1. Φαίνεται να υπάρχει μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά στη διοίκηση των καταστημάτων λιανικής, όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Η αντίληψη αυτή, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας έχει διαφοροποιήσεις ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το μέγεθος της ομάδας και το χρόνο εργασίας στον ίδιο Διευθυντή.

2. Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, υπάρχει υψηλός θετικός βαθμός συσχέτισης ($R=0,59$) μεταξύ τους που φανερώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση.

3. Η εργασιακή ικανοποίηση, όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας επηρεάζεται από το φύλο, την ηλικία, το μέγεθος της ομάδας και τα χρόνια εργασίας στον ίδιο εργοδότη.

5.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας έγινε προσπάθεια για εξάλειψη των περιορισμών. Ωστόσο, η έρευνα παρουσιάζει κάποιους περιορισμούς, οι οποίες παρατίθενται στη συνέχεια.

Το δείγμα της παρούσας έρευνας περιλάμβανε 150 υπαλλήλους σε καταστήματα λιανικής πώλησης σε διαφορετικά είδη καταστημάτων με κύριο σημείο ενδιαφέροντος τα καταστήματα οπτικών. Παρόλο που το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής και ο χρόνος διεξαγωγής του ήταν περίπου 2 μήνες δεν επετεύχθη μεγαλύτερος αριθμός συμμετεχόντων. Η έρευνα θα είχε μεγαλύτερη εγκυρότητα αν το δείγμα ήταν ακόμη μεγαλύτερο και υπήρχε μεγαλύτερη διασπορά στα είδη των καταστημάτων λιανικής (ένδυση, υπόδηση, τρόφιμα, ηλεκτρονικά είδη).

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργάζονταν σε καταστήματα συγκεκριμένων περιοχών της Ελλάδας και της Κύπρου. Το δείγμα δεν περιλαμβάνει υπαλλήλους αντιπροσωπευτικούς από διαφορετικές Περιφέρειες της Ελλάδας.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας για το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Transformational Leadership Inventory (TLI) – Subordinate Version, το οποίο απευθύνεται στους υφιστάμενους προκειμένου να αξιολογηθεί η αντίληψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας του Διευθυντή τους, σύμφωνα με τις προσωπικές τους απόψεις οι οποίες δεν μπορεί να είναι εντελώς αμερόληπτες, καθώς επηρεάζονται από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τον εκάστοτε προϊστάμενο. Θα ήταν χρήσιμο σε μελλοντικές έρευνες να συμπληρωθεί και από τους προϊστάμενους των καταστημάτων το ίδιο ερωτηματολόγιο Transformational Leadership Inventory (TLI) - Supervisor Version στην έκδοση που απευθύνεται στους προϊστάμενους ώστε να διαπιστωθεί αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των υφισταμένων σχετίζονται με αυτά της αυτοαξιολόγησης των προϊσταμένων.

Τέλος, τα αποτελέσματα αναλύθηκαν με απλές περιγραφικές μεθόδους και όχι με πιο σύνθετη ανάλυση των δεδομένων μέσω ειδικών προγραμμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να παρέχουν υψηλότερη ανάλυση σχετικά με τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης και το πώς συσχετίζονται.

5.3 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Από την παρούσα μελέτη προκύπτουν αξιόλογα συμπεράσματα σχετικά με την σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης σε εργαζόμενους σε καταστήματα λιανικής πώλησης. Σημαντικό είναι βέβαια να τονίσουμε ότι τα συμπεράσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά για όλο τον κλάδο της λιανικής λόγω του μικρού δείγματος της έρευνας και καλό θα ήταν να διεξαχθεί εκ νέου μία έρευνα από κάποιον φορέα με δυνατότητα μεγαλύτερης γεωγραφικής και πληθυσμιακής κάλυψης καθώς και δυνατότητα για μεγαλύτερη και εις βάθος ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Σημαντικό επίσης θα ήταν, να γίνει μία αντίστοιχη έρευνα και σε κάποιο άλλο Ευρωπαϊκό κράτος, με διαφορετικό μέγεθος οικονομίας και πιο εξελιγμένο μοντέλο εμπορίου (π.χ. Γερμανία) ώστε να υπάρξει σύγκριση των αποτελεσμάτων που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετικές οικονομίες και διαφορετικό τρόπο λειτουργίας της αγοράς λιανικής.

Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας (η οποία θα διεξαγόταν με προσωπικές συνεντεύξεις στους εργαζόμενους) ώστε να διαπιστωθεί ποια στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας επιδρούν θετικότερα στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και πώς αυτά επιδρούν στην συνολική απόδοση ενός οργανισμού ή μίας ομάδας.

5.4 Πρακτικές προεκτάσεις

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε να εξετάσουμε τα αποτελέσματα και να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα – δράσεις που αφορούν τη σύγχρονη επιχείρηση – οργανισμό που δραστηριοποιείται στον τομέα της λιανικής πώλησης μέσω καταστημάτων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας, τα συμπεράσματα αλλά και από τη μελέτη των βιβλιογραφικών αναφορών φαίνεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των πελατών που είναι

και ο κύριος σκοπός ύπαρξης ενός οργανισμού με καταστήματα λιανικής. Προκειμένου ένας τέτοιος οργανισμός να βελτιώσει την ικανοποίηση των πελατών του, θα πρέπει αρχικά να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του.

Όπως είδαμε μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνας ένας από τους παράγοντες που μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι και η άσκηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους ηγέτες του οργανισμού. Αν λοιπόν ένας οργανισμός, μια επιχείρηση με καταστήματα λιανικής αναπτύξει κατάλληλα (εκπαιδεύσει) τα στελέχη – managers που διαθέτει ώστε τα στελέχη αυτά να αποτελέσουν τους ηγέτες που θα μετασχηματίσουν τους εργαζόμενους και θα τους κάνουν να ακολουθήσουν το όραμα και τις αξίες του οργανισμού στοχεύοντας στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσα από τη σωστή καθοδήγηση, τότε θα έχουμε ισχυρή ικανοποίηση των εργαζομένων που θα οδηγήσει με τη σειρά της σε ικανοποίηση των πελατών, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε ανάπτυξη και πιστότητα της πελατειακής βάσης, άρα συνολική ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει σε αποτελέσματα διαρκείας, μιας και αυτό που επιτυγχάνεται μέσα από την άσκηση της από τον ηγέτη είναι να δημιουργηθούν και να αναπτυχθούν στελέχη μέσα στην επιχείρηση, ικανά να στηρίξουν το όραμα και την κουλτούρα της εταιρείας διαχρονικά, αφού αναπτύσσονται και εκπαιδεύονται από τον ηγέτη τους για αυτόν τον σκοπό.

Αρκετές φορές οι οργανισμοί, αλλά και τα στελέχη τους προκειμένου να πετύχουν γρήγορα και μεγάλης κλίμακας αποτελέσματα καταφεύγουν στη συναλλακτική ηγεσία, η οποία μπορεί να έχει γρηγορότερα και μεγαλύτερης κλίμακας αποτελέσματα σε κάποιες περιπτώσεις, χωρίς όμως τα αποτελέσματα αυτά να έχουν σταθερότητα σε βάθος χρόνου ή όταν δεν υπάρχουν ανταλλάγματα. Σημαντικό είναι λοιπόν να τονιστεί ότι οι ηγέτες θα πρέπει να μένουν προσηλωμένοι στην ανάπτυξη των στελεχών με βάση τα πρότυπα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, να υπάρχει συνεχώς φροντίδα για όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να έχουμε οργανωσιακά ένα υγιές περιβάλλον μέσα από το οποίο θα απολαμβάνουμε σταθερά αποτελέσματα, ανάπτυξη στελεχών, συνέχιση του οράματος της επιχείρησης και το κυριότερο: Ικανοποιημένους πελάτες!

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Μπουραντάς Δημήτρης, (2005), ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ

Χυτήρης Λ., (2013), Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ

Ξένα

Agho, A.O., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185–196.

Aletraris, L. (2010). 'How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia'. *Human Relations*, 63: 8, 1129–1155.

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. (2004). The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal*, 47(1):15-39.

Ang, K.B., Goh, C.T., & Koh, H.C. (1993). The impact of age on job satisfaction of accountants. *Personnel Review*, 22, 31–39.

Antonakis J. (1993). On why “emotional intelligence “ will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the “Big Five”: An extension and rejoinder. *International Journal of Organizational Analysis*, 12(2) , 171-182

Arndt A., Arnold T.J., Landry T.D. (2006), “The effects of polychronic orientation upon retail employee satisfaction and turnover”, *Journal of Retailing*, vol. 82, no. 4, pp. 319-30.

Avolio, B. J. (1999). *Full Range Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Sage, California: Thousand Oak.

Avolio, B., & Bass, B. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership cases on Transactional and Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates. N.J: Mahwah.

Bagozzi, R.P., Yi,Y. (1988).On the evaluation of structural equation models.*Journal of the Academy of Marketing Science* ,Vol.16,issue 1, 74-94

- Bartolo, K., & Furlonger, B. (2000). Leadership and Job Satisfaction among Aviation Fire Fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 187-195.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). 'Developing transformational leadership: 1992 and beyond'. *Journal of European Industrial Training*, 14:5, 21–27.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2008). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Manual and Sampler Set*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bennis, W.G., & Nanus, B.T. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row
- Bono, J. E., & Illies, R. (2006). Charisma, Positive Emotion and Mood Contagion. *Leadership Quarterly*, 17, 317-334.
- Bouchard, T.J. (1997). Genetic influence on mental abilities, personality, vocational interest and work attitudes. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 373–395.
- Brayfield, A.H., and Crockett, W.H. (1955) 'Employee Attitudes and Employee Performance,' *Psychological Bulletin*, 52 (5): 396–424.
- Brayfield, A.H., and Rothe, H.F. (1951) 'An Index of Job Satisfaction,' *Journal of Applied Psychology*, 35 (5): 307–311.
- Bruk-Lee, V. (2007). Conflict management. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 94-99.
- Buciuniene, I. & Škudienė, V. (2008). Impact of leadership styles on employees' organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. *South East European Journal of Economics and Business*, 3(2): 57-66.

- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers.
- Chen, L. (2004). Examining the effect of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms of Taiwan. *The journal of American Academy of Business*, 432-438.
- Chen, T., Hwang, S. & Liu, Y. (2009). Employee trust, commitment and satisfaction as moderators of the effects of idealized and consideration leadership on voluntary performance: A structural equation investigation. *International Journal of Management*, 26(1): 127-141.
- Clark, A. (1997). 'Why are women so happy at work?'. *Labour Economics*, 4, 341–372.
- CONNOR, G., MCFADDEN, M. and MCLEAN, I. (2012) Organisational design. IN: STEWART, J. and ROGERS, P. (eds) *Developing people and organisations*. London: CIPD.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., & Warr, P.B. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241–259.
- Cranny, C.J., Smith, P.C., & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Danley, J. (2006). Ethical behavior for today's workplace. *College and University Educational Journal*, 81, 53.
- Dawis, R.V. (1992). Person-environment fit and job satisfaction. In C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone (Eds.), *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 69–88). New York: Lexington Books.
- DeShields Jr, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International journal of educational management*, 19(2), 128-139.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9, 315-334.
- Duraisingam V., Pidd K., Roche A.M. (2009), "The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: a study of Australian specialist alcohol and other drug workers", *Drugs: Education, Prevention and Policy*, vol. 16, no. 3, pp. 217-31.

- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women. *Psychological Bulletin*, 129, 569-591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eagly, A.H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role Interpretation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eid Michael , Larsen J. Randy (2008) ,*The Science of Subjective Well-Being* ,Guilford Press
- Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55, 467-480.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007).The Effects of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(1), 77-90.
- Erkutlu H (2008) The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish Case. *Journal of Management Development* 27: 708-726.
- Fatima, B., Ahmad, U., & Asvir, N. (2011).Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan).*International Journal of Business and Social Sciences*, 2(18), 261-266.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organisational commitment. *British Journal of Management*, 7, 169–179.
- Gardner, J., & Oswald, A. (2002, June). How does education affect mental well-being and job satisfaction? Paper presented at the National Institute of Economic and Social Research Conference, University of Birmingham, United Kingdom.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.Jr. (2001), *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, dan Proses*. 4th edition. Jakarta: Erlangga.
- Goleman, D.,Boyatzis, R.,& McKee, A. (2002) *Ο νέος ηγέτης.Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*.Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Good, L.K., Page, T. J. Jr., and Young, C.E. (1996) 'Assessing Hierarchical Differences in Job-Related Attitudes and Turnover Among Retail Managers,' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (2): 148–156.

Hancott, D.E. (2005), The relationship between transformational and organizational performance in the largest public companies in Canada. ProQuest Information and Learning Company, AnnArbor, MI.

Hendrie, J. (2004) 'A Review of Multiple Retailers' Labor Turnover,' *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (9): 434–441.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of Organizational Behavior* (8th ed.). New Dehli, India: Prentice- Hall India.

Herzberg, F. (1959). Work and motivation. *Behaviour science concepts and management application: Studies in personnel policy*, 216.

Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47(2), 61-78.

Herzberg, F. (2005). Motivation-hygiene theory. *Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership*, eds JB Miner, ME Sharpe Inc, New York, 61-74.

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

Heskett, J.L., Sasser, W.E. Jr. and Schlesinger, L.A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: Free Press.

Hickson, C., & Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26, 537–544.

Hirschfeld, R.R. (2000). Validity studies: Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference? *Educational Psychological Measurement*, 60, 255–270.

Hodson, R. (1989). 'Gender differences in job satisfaction: why aren't women more dissatisfied?'. *Sociological Quarterly*, 30: 3, 385–399.

Hoppock, R. (1935) *Job Satisfaction*. New York: Harper.

Huselid, M.A., and Day, N.E. (1991) 'Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis,' *Journal of Applied Psychology*, 76(3): 380–391.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2003). Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work. In Borman, Ilgen, & Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (pp. 393-413). N.J: John Wiley.

Judge, T.A., Boudreau, J.W., & Bretz, R.D. (1994). Job and life attitudes of male executives. *Journal of Applied Psychology*, 79, 767–782.

Jung, D., & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

Kanchier, C. (2005). Dealing with difficult people. *The Gazette*, p.6

Katz, R. (2005). Motivating technical professionals today. *Research Technology Management*, 48, 19-27

Khatri, N., Budhwar, P., and Fern, C.T. (1999) 'Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management?' Singapore: Nanyang Technological University, Available url: http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf

Kieu, H. (2010). Leadership styles and organizational performance. UMI Dissertation Publishing, ProQuest LLC, East Eisenhower Parkway.

Kleiman, L.S. (1997). *Human resource management: A tool for competitive advantage*. New York: West Publishing

Koestner, R., Zuckerman, M., and Koestner, J. (1987) 'Praise, Involvement, and Intrinsic Motivation,' *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (2): 383–390.

Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational Research Quarterly*, 30, 22-53.

Lashbrook, W. (1997). Business Performance, Employee Satisfaction and Leadership Practices. *Performance Improvement*, 36(5), 29-33.

Law K.S., Wong C.S., Mobley W.H. (1998), "Toward a taxonomy of multidimensional constructs", *Academy of Management Review*, vol. 23, pp. 741-755, 1998.

Locke, E.A. (1976). The nature causes and causes of job satisfaction. In M.C. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1279–1349). Chicago: Rand McNally.

Lok P., Crawford J. (2004), "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison", *Journal of Management Development*, vol. 23, no.4, pp. 321-338.

Louise van Scheers Johan Botha (2014), Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)* Vol. 9 Issue 1

Lucas G.H. (1985), "The relationship between job attitudes, personal characteristics, and job outcomes: a study of retail store managers", *Journal of Retailing*, vol. 61, no. 1, pp. 35–62.

Lussier, R. & Achua, C. (2007). *Effective Leadership*(3rd ed). Mason, Ohio: Thomson HigherEducation Macdonald, S.

Luthans, F., & Thomas, L.T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: Curvilinear results from an empirical study: A research note. *Personnel Review*, 18, 23–26.

Mc Laurin, J. R., & Al Amri M. B. (2008). Developing an understanding of charismatic and transformational leadership. *Proceeding of the Academy of Organizational culture, Communications and Conflict*, 13(2), 15-19

McNeily K., Goldsmith R.E. (1991), "The moderating effects of gender and performance on job satisfaction and intentions to leave in the sales force", *Journal of Business Research*, vol. 22, no. 3, pp. 219-32, 1991.

McShane S.L. and Von Glinow M.A. (2008). *Organizational Behavior* (4th Edition). McGraw Hill International.

Medley, F., & La Rochelle, D. (1995). Transformational Leadership and Job Satisfaction. *Nursing Management*, 26, 64-65.

Meyer, J.P., & Powell, D.M. (2004), Side-Bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Department of Psychology 65: 157-177. University of Ontario.

Moore, E. M. (2007). The impact of leadership style on organizational effectiveness: Leadership in action within United Way of America. Doctoral Dissertation, Capella University. NJ: Transaction.

Moorman, R.H. (1993). The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organisational citizenship behaviour. *Human Relations*, 6, 759–776.

Mowday R., Porter L.W., Steer R.M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Nemanich, L. and Keller, R. (2007). “Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, pp.49-68.

Newman, J., & Griggs, D. (2008). Productivity affected by the way teams handle conflict. *The Vancouver Sun*, F6.

Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The Impact of Top Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions. *Group & Organization Studies*, 15(3), 337-352.

Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice*, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications Thousand Oaks, International Education and Professional.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–802.

Organ, D.W., and Near, J. (1985) ‘Cognitions vs Affect in Measures of Job Satisfaction,’ *International Journal of Psychology*, 20: 241–253.

Oshagbemi, T. (1991) ‘Overall Job Satisfaction: How Good are Single Vs. Multiple Item Measures?’ *Journal of Managerial Psychology*, 14: 388–403.

Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures? *Journal of Managerial Psychology*, 14, 388–403.

Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30, 1210–1232.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Podsakoff, Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* 1 (2): 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effectson followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107–142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

Podsakoff, P., MacKenzie, S. & Bommer, W. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2): 259-298.

Riaz Adnan, Haider H. Mubarak (2010), "Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction". *Business and Economic Horizons*, vol.1, no.1, pp. 29-38.

Richard,E, and Clifford, S. L.(2008). The role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation. *Journal of Management*, 2, 65-68.

Robbins S.P. (2003).*Organizational Behaviour* (10th Ed.) . San Diego: Prentice Hall

Rogers J.D., Clow K.E. , Kash T.J.(1994), "Increasing the job satisfaction of service personnel", *Journal of Services Marketing*, vol. 8, no. 1, pp 14- 26, 1994.

Rothmann, S. (2008). Occupational stress, job satisfaction, burnout and work engagement as components of workrelated well-being. *South African Journal of Industrial Psychology*, 34(3), 11–16

Rothmann, S., & Agathagelou, A. (2000). Die verband tussen lokus van beheer en werkstevredenheid by senior polisiepersoneel. *Management Dynamics*, 9, 57–81.

Sagerand J.K., Menon A. (1994), "The role of behavioural intentions in turnover of salespeople", *Journal of Business Research*, vol. 29, no. 3, pp. 179- 88.

Saks A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, no. 7, pp. 600-19, 2006.

- Sarker, S.J., Crossman, A., & Chinmeteepituck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18, 745–758.
- Schneider, B., & Snyder, R.A. (1975). Some relations between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60, 318–328.
- Scholarios, D.M. and Marks, A. (2004). 'Work-life balance and the software worker'. *Human Resource Management Journal*, 14: 2, 54–74.
- Schulz R.M., Bigoness W.J., Gagnon J.P.(1987), "Determinants of turnover intentions among retail pharmacists", *Journal of Retailing*, vol. 63, no.1, pp.89-98.
- Scott, M. H and Peter, W. (2009). Empirical Investigation of the Effects of Transformational and Transactional Leadership on Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 4, 16-18.
- Sempene, M.E., Rieger, H.S., & Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organisational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28, 23–30.
- Shim, S., Lusch, R., & O'Brien, M. (2002). Personal Values, Leadership Styles, Job Satisfaction and Commitment: An Exploratory Study among Retail Managers. *Journal of Marketing Channels*, 10(1), 65-87.
- Sîntion, F. Si Iliescu, D. (2008) Teoriile leadershipului, între clasicism si modernism, în Avram, E., Cooper, C. (coord.) *Psihologie organizationalmanageriala: tendinte actuale* (pp. 85 - 126), Iasi: Polirom.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Suliman Ibraheem, S. M., Hussein, A. A., & Ayat Mohammad, E. B. (2011). The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business and Economic Horizons*, 5(2), 35-46.
- Templer, K. J. (2012), Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: The Importance of Agreeableness in a Tight and Collectivistic Asian Society. *Applied Psychology: An International Review*, 61, 114–129. doi: 10.1111/j.1464-0597.2011.00459.x

Thomas T. (2015), Management and leadership for nurse administrators: Jones & Bartlett Publishers.

Vercellino, D. (2008) Satisfac ia profesional – teorii i instrumente de m sur , în Avram, E., Cooper, C. (coord.) Psihologie organiza ional managerial : tendin e actuale (pp. 520–544), Ia i: Polirom.

Visser, P.J., Breed, M., & Van Breda, R. (1997). Employee satisfaction: A triangular approach. South African Journal of Industrial Psychology, 23, 19–24.

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Norshahlela, B. A. (2011).The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2(1), 24-32.

Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., Avolio, B. J., Wang, P., & Shi, K. (2005). Transformational leadership and work-related attitudes: The moderating effects of collective and selfefficacy across cultures. Journal of Leadership & Organizational Studies, 11(3), 2-16.

Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating, Evaluation, Beliefs and Effective Experiences. Human Resource Management Review, 22, 173-194.

Yousef, D.A. (2000). Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment. Journal of Managerial Psychology, 17, 250–266.

Yukl,G.(2002).Leadership in organizations (5th ed.) Prentice Hall international,Inc.

Yun, S., Cox, J., Sims, H., & Salam, S. (2007) Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship, International Journal of Leadership Studies, 2(3) 2007, pp. 171–193.

Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. Leadership Quarterly, 16, 39-52.

Διαδίκτυακoί τόποι

James, K. M.(2005). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction. Retrieved from <http://www.ijrcm.org/articles/cm3.ht>.

Minnesota MSQ Questionnaire <http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire>)

Roi, R. C. (2006). Leadership, corporate culture and financial performance. Doctoral Dissertation, University of San Francisco. <http://www.leadershipchallenge.com/Research-section-Others-Research-Detail/abstract-rc-roi-121012.aspx>

Παραρτήματα

1. Ερωτηματολόγιο Έρευνας

A. Επιστολή προς τους συμμετέχοντες

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αξιότιμε συμμετέχοντα,

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σκοπό τη συλλογή απαντήσεων για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, για την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο του Πειραιά.

Οι απαντήσεις χρησιμοποιούνται μόνο για τους σκοπούς της έρευνας και δεν θα χρησιμοποιηθούν από οποιονδήποτε άλλον.

Οι απαντήσεις θα φυλαχθούν μέχρι τις 30/06/2020 και μετά το πέρας της εξέτασης από το Πανεπιστήμιο θα καταστραφούν.

Έχετε το δικαίωμα ακόμη και εάν ξεκινήσετε να απαντάτε την έρευνα, να τη σταματήσετε και να μην κάνετε υποβολή των απαντήσεων εάν θεωρείτε ότι δεν θέλετε να απαντήσετε σε κάποια ή κάποιες από τις ερωτήσεις. Σε περίπτωση που μετά την υποβολή των απαντήσεων αποφασίσετε επίσης ότι θέλετε οι απαντήσεις να διαγραφούν, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στην ηλεκτρονική διεύθυνση s_kontes@yahoo.gr όχι αργότερα από την 30η Σεπτεμβρίου 2019 ώστε οι απαντήσεις σας να αφαιρεθούν από την ανάλυση της έρευνας και να καταστραφούν.

Διαβάζοντας το περιεχόμενο της επιστολής και υποβάλλοντας τις απαντήσεις σας, δηλώνετε ότι συμμετέχετε και δέχεστε όλους τους παραπάνω όρους.

Σας ευχαριστώ θερμά,

Κόντες Ευστράτιος

Εργάζεστε σε εταιρεία καταστημάτων λιανικής πώλησης;

Ναι

Όχι (Αν όχι δεν θα συνεχίσει στην έρευνα)

B. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο :

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

Π.χ. 35

..... (ακέραιος αριθμός από 18 – 75)

3. Εκπαίδευση:

Αν επιλέξατε other/άλλο παρακαλώ αναγράψτε το είδος της εκπαίδευσης, π.χ. ΙΕΚ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Πτυχίο Πανεπιστημίου (ΠΕ)

Πτυχίο Τ.Ε.Ι. (ΤΕ)

Απόφοιτος Λυκείου (ΔΕ)

Απόφοιτος Γυμνασίου (ΥΕ)

Άλλο

4. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

Π.χ. 7

..... (Αριθμός)

5. Έτη υπηρεσίας στην τωρινή εργασία :

Π.χ. 3

..... (Αριθμός)

6. Αριθμός υπαλλήλων που εργάζονται στο ίδιο κατάστημα με εσάς (Συνολικά)

Π.χ. 12

..... (Αριθμός)

7. Είδος καταστήματος στο οποίο εργάζεστε

Σε περίπτωση που επιλέξατε other / άλλο παρακαλώ περιγράψτε το είδος του καταστήματος

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Κατάστημα οπτικών | <input type="checkbox"/> |
| Κατάστημα ρούχων | <input type="checkbox"/> |
| Κατάστημα υποδημάτων | <input type="checkbox"/> |
| Κατάστημα καλλυντικών | <input type="checkbox"/> |
| Κατάστημα ηλεκτρονικών ειδών | <input type="checkbox"/> |
| Κατάστημα τροφίμων / Super market | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο | <input type="checkbox"/> |

Γ. Ενότητα Ι

Ι. Παρακάτω είναι ένα σύνολο δηλώσεων που μπορεί να περιγράφουν ή να μην περιγράφουν τη συμπεριφορά του προϊστάμενου σας στην εργασία σας. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, παρακαλούμε να αναφέρετε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε (ή διαφωνείτε) ότι κάθε δήλωση περιγράφει τον προϊστάμενό σας σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα:

1: Διαφωνώ απόλυτα , 2: Διαφωνώ , 3: Ίσως διαφωνώ , 4 : Ούτε συμφωνώ , ούτε διαφωνώ , 5 : Ίσως συμφωνώ , 6 : Συμφωνώ , 7: Συμφωνώ απόλυτα.

1. Ψάχνει πάντα νέες ευκαιρίες για τον εργαζόμενο / κατάστημα / εταιρεία
2. Δημιουργεί μια ενδιαφέρουσα εικόνα του μέλλοντος για την ομάδα μας.
3. Έχει μια σαφή κατανόηση του πού πηγαίνουμε.
4. Εμπνέει τους άλλους με τα σχέδιά του για το μέλλον.
5. Είναι σε θέση να κάνει τους άλλους να δεσμευτούν με το όνειρό του/της για το μέλλον.
6. Ηγείται με το "να κάνει" και όχι απλώς με το " να λέει".
7. Παρέχει ένα καλό μοντέλο για να το ακολουθήσουμε.
8. Ηγείται με το παράδειγμα
9. Υποστηρίζει τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας.

10. Ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να είναι "παίκτες ομάδων".
11. Κάνει την ομάδα να συνεργαστεί για τον ίδιο στόχο.
12. Αναπτύσσει ομαδική στάση και πνεύμα μεταξύ των υπαλλήλων του.
13. Δείχνει ότι αναμένει πολλά από εμάς.
14. Επιμένει μόνο στις καλύτερες επιδόσεις.
15. Δεν θα συμβιβαστεί με το δεύτερο καλύτερο.
16. Πράττει χωρίς να σκέφτεται τα συναισθήματά μου
17. Δείχνει σεβασμό στα προσωπικά μου συναισθήματα.
18. Συμπεριφέρεται με τρόπο που να σκέφτεται τις προσωπικές μου ανάγκες.
19. Με μεταχειρίζεται χωρίς να σκέφτεται τα προσωπικά μου συναισθήματα.
20. Μου έδωσε νέους τρόπους να κοιτάω τα πράγματα που με δυσκόλευαν, μπέρδευαν.
21. Έχει ιδέες που με ανάγκασαν να ξανασκεφτώ μερικές από τις δικές μου ιδέες που δεν είχα αμφισβητήσει (σκεφτεί βαθύτερα) ποτέ πριν.
22. Με ώθησε να σκέφτομαι τα παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.

Δ. Ενότητα II

II. Παρακάτω θα διαβάσετε προτάσεις σχετικά με την τωρινή σας δουλειά. Διαβάστε προσεκτικά την κάθε πρόταση. Αποφασίστε πόσο ικανοποιημένος αισθάνεστε σχετικά με την πλευρά της δουλειάς σας που περιγράφει η κάθε πρόταση. Κρατώντας την κάθε πρόταση στο μυαλό σας, επιλέξτε:

5 : Πολύ ικανοποιημένος, εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει περισσότερα από αυτά που προσδοκούσατε.

4 : Ικανοποιημένος, εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει αυτά που προσδοκούσατε.

3 : Ούτε ικανοποιημένος, ούτε δυσαρεστημένος, εάν δεν μπορείτε να αποφασίσετε αν η δουλειά σας σας προσφέρει ή όχι αυτά που προσδοκούσατε.

2: Δυσανεστημένος, εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει λιγότερα από αυτά που προσδοκούσατε.

1: Πολύ δυσαρεστημένος, εάν αισθάνεστε ότι η δουλειά σας σας προσφέρει πολύ λιγότερα από αυτά που προσδοκούσατε.

"ΣΤΗΝ ΤΩΡΙΝΗ ΜΟΥ ΔΟΥΛΕΙΑ ΕΤΣΙ ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΓΙΑ...."

1. την ευκαιρία να εργάζομαι σε κάτι που κάνω καλά.
2. το κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων μου.
3. την ευκαιρία να είμαι υπεύθυνος για την οργάνωση της δουλειάς μου.
4. την ευκαιρία να δοκιμάζω κάποιες από τις δικές μου ιδέες.
5. την ευκαιρία να δουλεύω μόνος μου.
6. τις ευκαιρίες για επαγγελματική πρόοδο σε αυτή τη δουλειά.
7. την ευκαιρία να εργάζομαι σε κάτι που να ταιριάζει με τις ικανότητές μου.
8. την ευκαιρία να συνάπτω στενές φιλικές σχέσεις με τους συνεργάτες μου.
9. την ευκαιρία να λαμβάνω αποφάσεις μόνος μου.
10. την ευκαιρία να κάνω νέα και πρωτότυπα πράγματα μόνος μου.
11. την ευκαιρία να δουλεύω μόνος μου στη δουλειά μου.
12. την ευκαιρία να προοδεύω σε αυτήν την δουλειά.
13. την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις καλύτερές μου ικανότητες.
14. τη φιλικότητα των συνεργατών μου.
15. την ευκαιρία να είμαι υπεύθυνος για τη δουλειά των άλλων.
16. την ευκαιρία να δοκιμάζω κάτι διαφορετικό.
17. την ευκαιρία να είμαι μόνος μου στη δουλειά μου
18. τον τρόπο με τον οποίο δίνονται οι προαγωγές σε αυτήν την δουλειά.
19. την ευκαιρία να κάνω κάτι χρησιμοποιώντας τις ικανότητές μου.
20. το ότι είναι εύκολο να συνάψω φιλικές σχέσεις με τους συνεργάτες μου.
21. την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κριτική ικανότητα.
22. την ευκαιρία να βρίσκω νέους και πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να κάνω τη δουλειά μου.
23. για την ευκαιρία να εργάζομαι ανεξάρτητα από τους άλλους.
24. τις ευκαιρίες προόδου σε αυτήν την δουλειά.
25. την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τις ικανότητες και δεξιότητές μου.
26. τον τρόπο με τον οποίο οι συνεργάτες μου τα πηγαίνουν καλά μεταξύ τους.
27. την ευθύνη που έχω στη δουλειά μου.
28. την ευκαιρία να δοκιμάζω δικές μου μεθόδους κατά την εκτέλεση της εργασίας.
29. την ευκαιρία να δουλεύω μακριά από άλλους.
30. τις ευκαιρίες για προαγωγή.

Ε. Υποβολή (ηλεκτρονικό κουμπί υποβολής)

(Οι απαντήσεις αποστέλλονται ηλεκτρονικά μέσω Google Forms και συλλέγονται σε ηλεκτρονική φόρμα).