

2024-01

by —  $\mu \frac{1}{2} \text{ ' } \text{Å} \frac{1}{2} \pm \frac{1}{4} \text{ É } \text{Ä}^{10} \text{ ® } \cdot^3 \mu \text{ ã }^{-\pm} \text{ }^0 \pm^1 \cdot$   
 by  $\text{ã } \text{Å } \text{ã } \text{Ç} - \text{Ä}^1 \text{ ã } \cdot \text{ Ä } \cdot \text{ Â } \frac{1}{4} \mu \text{ Ä } \cdot \frac{1}{2} \mu \text{ Á }^3 \pm \text{ ã }^1$   
 by  $^{10} \pm \frac{1}{2} \text{ ; } \text{À } \text{ ; }^{-} \cdot \text{ ã } \cdot \cdot \text{ — } \text{À } \mu \text{ Á }^{-} \text{À } \text{Ä } \text{É } \text{ã } \cdot \text{ Ä } \text{É}$   
 by  $\text{Å } \text{À } \pm \text{ » } \text{ » } \text{ ® } \text{ » } \text{É } \frac{1}{2} \text{ Ä } \text{É } \frac{1}{2} \text{ " }^1 \mu \text{ Å } \text{ , } \text{Í } \frac{1}{2} \text{ ã } \mu \text{ É}$   
 by  $\cdot^0 \text{ À } \pm^{-} \text{ ' } \mu \text{ Å } \text{ ã } \cdot \text{ Â } \text{ Ä } \cdot \text{ Â } \mu \text{ Á }^1 \text{ Æ } \mu \text{ Á } \mu^1 \pm^0$   
 by  $\cdot \frac{1}{2} \text{ ì } \text{Ä } \cdot \text{ Ä } \pm \text{ Â } \text{ } \text{ } \neg \text{ Á }^1 \text{ ã } \pm \text{ Â}$

by  $\text{š } \text{Å } \text{Á }^{1 \pm 0 - ' } \cdot \text{ Â } \text{ , } \text{ ' } \text{ , } \pm \frac{1}{2} \neg \text{ ã }^1 \text{ ; } \text{ Â}$

by  $(\text{œ } \mu \text{ Ä } \pm \text{À } \text{Ä } \text{Ç }^{1 \pm 0} \text{ì } \text{À } \text{ì}^3 \text{Á } \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \text{ " }^1 \text{ ; }^{-0} \cdot \text{ ã } \cdot \text{ Â } \cdot \text{ Á }^1 \text{Ç } \mu^1 \text{ Á } \text{® } \text{ã } \mu \text{ É } \frac{1}{2} \text{ , } \text{É } \text{Ç } \text{ ; } \text{ » } \text{® } \text{ ÿ }^{10} \text{ ; } \frac{1}{2} \text{ ; } \frac{1}{4} \text{ }^{10} \text{ì}$   
 by  $\text{ " }^1 \text{ ; }^{-0} \cdot \text{ ã } \cdot \text{ Â } \text{ , } \pm \frac{1}{2} \mu \text{ À }^1 \text{ ã } \text{ã } \text{® } \frac{1}{4} \text{ ; } \text{ } \cdot \mu \neg \text{À } \text{ ; } \text{ » }^1 \text{ Â } \text{ } \neg \text{Æ } \text{ ; } \text{ Å}$

<http://hdl.handle.net/11728/12734>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Η ενδυναμωτική ηγεσία και η συσχέτιση της με την  
εργασιακή ικανοποίηση. Η περίπτωση των  
υπαλλήλων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης της  
Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας».**

**ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«Η ενδυναμωτική ηγεσία και η συσχέτιση της με την  
εργασιακή ικανοποίηση. Η περίπτωση των  
υπαλλήλων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης της  
Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας».**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση  
εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

### **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Όνομα επίθετο φοιτητή, έτος κατάθεσης Διπλωματικής Εργασίας

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Μορφάκη Χριστίνα

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής:

Εξεταστής 2ος : Σαριαννίδης Νικόλαος

Εξεταστής 3ος : Αποστολόπουλος Σωτήριος

**Σελίδα Εγκυρότητας**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή:** Κυριακίδης Αθανάσιος

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:** «Η ενδυναμωτική ηγεσία και η συσχέτιση της με την εργασιακή ικανοποίηση. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας».

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 30-01-2024, από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτη επιβλέπουσα: (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Δρ. Μορφάκη Χριστίνα

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: κ. Σαριαννίδης Νικόλαος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: κ. Αποστολόπουλος Σωτήριος

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Ο Κυριακίδης Αθανάσιος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο **«Η ενδυναμωτική ηγεσία και η συσχέτιση της με την εργασιακή ικανοποίηση. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας»**, αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών Φοιτητής

**X** Κυριακίδης Αθανάσιος

## **Αφιέρωση**

Στη μητέρα μου, που μου έμαθε να αγωνίζομαι και αποτελεί τη δική μου πηγή έμπνευσης για τη ζωή.

## **Ευχαριστίες**

Επιθυμώ να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους αυτούς που στήριξαν την επιλογή μου να παρακολουθήσω αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα παρά τις αντικειμενικές δυσκολίες που αντιμετώπισα.

Ευχαριστώ θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Μορφάκη για την τιμή που μου έκανε, την καθοδήγηση που μου παρείχε, το χρόνο που αφιέρωσε προκειμένου να με βοηθήσει, την άψογη συνεργασία και την υποστήριξή της σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ηγεσία στη δημόσια διοίκηση βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος των ερευνητών καθώς αποτελεί σημαντικό πυλώνα για την επιτυχία κάθε οργανισμού καθώς και την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων σε αυτόν.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να προσεγγίσει εννοιολογικά το φαινόμενο της ηγεσίας και ιδιαίτερα της ενδυναμωτικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση καθώς και να αναλύσει τις συνιστώσες που επηρεάζουν θετικά τους εργαζόμενους και συμβάλλουν καθοριστικά στην εργασιακή τους ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αποδίδουν περισσότερο. Επιχειρείται εν ολίγοις η συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των περιφερειακών διευθύνσεων εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Λάρισας. Το παρόν ερευνητικό πόνημα αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, στην οποία περιλαμβάνεται η εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας και οι θεωρίες ηγεσίας καθώς και η εννοιολογική προσέγγιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας, οι διαστάσεις, οι διαφορές από τα άλλα στυλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα που παράγει. Επιπλέον αναδεικνύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, οι θεωρίες, οι παράγοντες που συντελούν σε αυτή και τέλος επισημαίνεται η σχέση ενδυναμωτικής ηγεσίας και ικανοποίησης εργαζομένων καθώς και συναφείς έρευνες πάνω σε αυτό το θέμα.

Το δεύτερο μέρος συνιστά την ερευνητική διαδικασία της διπλωματικής εργασίας. Αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιεί και το δείγμα της έρευνας. Ακολουθεί η στατιστική ανάλυση και η διατύπωση των αποτελεσμάτων της έρευνας και παρατίθενται τα συμπεράσματα της ερευνητικής διαδικασίας.

Με βάση τα αποτελέσματα τα οποία αναδείχτηκαν από την παρούσα ερευνητική μελέτη, η οποία πραγματοποιήθηκε στις περιφερειακές διευθύνσεις εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας σε δείγμα ογδόντα (80) εργαζομένων, επιβεβαιώθηκε η βασική ερευνητική υπόθεση: ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

**Λέξεις κλειδιά:** ενδυναμωτική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, δημόσιοι οργανισμοί



## **ABSTRACT**

Leadership in public administration is at the center of researchers' interest as it is an important pillar for the success of any organization as well as the satisfaction and performance of its employees.

The purpose of this thesis is to conceptually approach the phenomenon of leadership and especially empowering leadership in public administration as well as to analyze the components that positively affect employees and contribute decisively to their job satisfaction, resulting in them performing more. In short, the correlation of empowering leadership with the job satisfaction of the employees of the regional directorates of education of the regional unit of Larissa is attempted. This research paper consists of two parts. The first part consists of the literature review, which includes the conceptual approach to leadership and leadership theories as well as the conceptual approach to empowering leadership, its dimensions, differences from other leadership styles and the results it produces. In addition, the concept of job satisfaction, the theories, the factors that contribute to it are highlighted and finally the relationship between empowering leadership and employee satisfaction is highlighted as well as related research on this topic.

The second part presents the research process of the thesis. It refers to the research methodology, the research tools used and the research sample. This is followed by the statistical analysis and formulation of the research results and the conclusions of the research process are listed.

Based on the results that emerged from the present research study, which was carried out in the regional education directorates of the Regional Unit of Larissa in a sample of eighty (80) employees, the basic research hypothesis was confirmed: that there is a strong positive correlation between empowering leadership and work satisfaction.

**Key words:** empowering leadership, job satisfaction, public organizations

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ</b> .....	v
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	vi
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	viii
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	ix
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
1. Σκοπός της εργασίας.....	1
2. Μεθοδολογική προσέγγιση.....	1
3. Δομή της εργασίας.....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	
1.1 Η έννοια της Ηγεσίας.....	4
1.2 Θεωρίες Ηγεσίας.....	5
1.3. Εννοιολογική προσέγγιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	8
1.4 Διαστάσεις ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	10
1.5 Διαφορές ενδυναμωτικής ηγεσίας από τα άλλα στυλ ηγεσίας.....	10
1.6 Αποτελέσματα ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	
2.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.....	16
2.2 Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης.....	17
2.3 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	19
2.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου.....	19
2.3.2 Διαδικαστικές ή Μηχανιστικές θεωρίες.....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	
3.1 Η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση.....	24
3.2 Επισκόπηση συναφών ερευνών.....	24
3.3 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων.....	29
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	
4.1 Πρωτοτυπία έρευνας.....	30
4.2 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	30
4.3 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	31
4.4 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.....	33

4.5 Στατιστική ανάλυση.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	
3.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	34
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>55</b>
<b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>58</b>
<b>ΠΡΟΕΚΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>59</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	
Ξενόγλωσση.....	60
Ελληνόγλωσση .....	70
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>72</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	
Πίνακας 1. Έλεγχος της αξιοπιστίας των μεταβλητών του ερωτηματολογίου με το συντελεστή Cronbach alpha.....	35
Πίνακας 2. Έλεγχος της αξιοπιστίας της διάστασης της εσωτερικής ικανοποίησης με το συντελεστή Cronbach alpha.....	35
Πίνακας 3. Έλεγχος της αξιοπιστίας της διάστασης της εξωτερικής ικανοποίησης με το συντελεστή Cronbach alpha .....	35
Πίνακας 4. Μέσες τιμές των δηλώσεων για την ενδυναμωτική ηγεσία.....	36
Πίνακας 5. Μέση τιμή της ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	37
Πίνακας 6. Συσχέτιση διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	38
Πίνακας 7. Έλεγχος διαφοροποιήσεων των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας ως προς το φύλο .....	39
Πίνακας 8. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς το φύλο.....	40
Πίνακας 9. Έλεγχος διαφοροποιήσεων των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας ως προς την ηλικία.....	40
Πίνακας 10. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς την ηλικία.....	41
Πίνακας 11. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας.....	42
Πίνακας 12. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο.....	43
Πίνακας 13. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και την ενδυναμωτική ηγεσία.....	43

Πίνακας 14. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας ως προς την προϋπηρεσία.....	44
Πίνακας 15. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς την προσωπική κατάσταση και την ηγεσία.....	44
Πίνακας 16. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς την οικογενειακή κατάσταση.....	45
Πίνακας 17. Μέσες τιμές των δηλώσεων για την επαγγελματική ικανοποίηση.....	46
Πίνακας 18. Μέση τιμή επαγγελματικής ικανοποίησης.....	47
Πίνακας 19. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς το φύλο και την επαγγελματική ικανοποίηση.....	48
Πίνακας 20. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς την ηλικία και την επαγγελματική ικανοποίηση.....	48
Πίνακας 21. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς το εκπαιδευτικό και την επαγγελματική ικανοποίηση.....	49
Πίνακας 22. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς την συνολική εργασιακή εμπειρία και την επαγγελματική ικανοποίηση.....	49
Πίνακας 23. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς την προσωπική κατάσταση και την επαγγελματική ικανοποίηση.....	50
Πίνακας 24. Συνολικές μέσες τιμές ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης.....	50
Πίνακας 25. Συσχέτιση των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης με την ενδυναμωτική ηγεσία.....	51
Πίνακας 26. Συσχετίσεις των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης.....	52
Πίνακας 27. Πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης από τα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας: Συντελεστές πολλαπλής παλινδρόμησης κατά βήματα.....	53
Πίνακας 28. Model Summarrý.....	54

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1. Σκοπός της εργασίας**

Η ηγεσία αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές συνιστώσες που ασκούν επιρροή στο εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων. Η επίδραση της είναι καταλυτική τόσο στη συμπεριφορά όσο και στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων και κατ' επέκταση στη λειτουργία και ανάπτυξη κάθε οργανισμού (Bass et al., 2003). Η επίδραση αυτή στη συμπεριφορά στοχεύει στην αποτελεσματικότητα του φορέα ως προς την επίτευξη των στόχων αλλά και την αποδοτικότητα του γενικότερα. Κύριο μέλημα του ηγέτη είναι η στόχευση της εθελοντικής, αβίαστης και αποτελεσματικής συνεργασίας των εργαζόμενων τους οποίους διοικεί (Τύπας & Κατσαρός, 2003).

Η εν λόγω διπλωματική εργασία στοχεύει στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς, καθώς και στη διερεύνηση της ικανοποίησης του λαμβάνουν οι εργαζόμενοι μέσα από την ηγεσία που τους ασκείται. Η πρωτογενής ποσοτική έρευνα που έλαβε χώρα ανέλυσε δύο μεταβλητές, το στυλ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση επιχειρώντας τη μεταξύ τους συσχέτιση.

### **2. Μεθοδολογική προσέγγιση**

Η μεθοδολογία της εν λόγω έρευνας βασίζεται στην βιβλιογραφική επισκόπηση και στη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας η οποία σκοπό έχει να μετρήσει το βαθμό και τη σχέση της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από το στυλ της ενδυναμωτικής ηγεσίας η οποία ασκείται στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας. Βασικό εργαλείο της ποσοτικής έρευνας αποτελεί το ερωτηματολόγιο, το οποίο απαρτίζεται από ερωτήσεις που αποτυπώνουν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει σε σχέση με την ενδυναμωτική ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι ερωτήσεις είναι διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνταν να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφικά η κλίμακα τύπου Likert και συγκεκριμένα οι ακόλουθοι αριθμοί για το πρώτο μέρος: 1=Ποτέ, 2=Σπάνια 3=Ούτε συχνά, ούτε σπάνια 4=Συχνά, 5=Πολύ Συχνά και για το δεύτερο: 1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα

3=Αρκετά, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ. Από τις τριάντα επτά (37) ερωτήσεις του ερωτηματολογίου οι δώδεκα (12) αναφέρονται στην ενδυναμωτική ηγεσία και τις διαστάσεις της: Εκχώρηση Εξουσίας, Λογοδοσία, Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων, Διαμοίραση Πληροφοριών, Ανάπτυξη δεξιοτήτων, Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας. Συγκεκριμένα οι τρεις από αυτές αφορούν την εκχώρηση εξουσίας, η μία τη λογοδοσία, οι δύο την αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων, δύο τη διαμοίραση πληροφοριών, δύο την ανάπτυξη δεξιοτήτων και δύο τη συμβουλευτική για απόδοση καινοτομίας. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την εργασιακή ικανοποίηση και αποτελείται από είκοσι ερωτήσεις. Οι δώδεκα από αυτές αναφέρονται στην εσωτερική ικανοποίηση και οι οχτώ στην εξωτερική ικανοποίηση. Το τρίτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου καλύπτει τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν ογδόντα άτομα (N=80). Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή του δείγματος, όπως προαναφέρθηκε, ήταν κατά τεκμήριο «ευκολίας» και δεν έγινε κάποιου είδους διαστρωμάτωση, με αποτέλεσμα να είναι δεσμευτική η γενίκευση των αποτελεσμάτων της εν λόγω έρευνας. Η έρευνα διενεργήθηκε το μήνα Νοέμβριο στην πόλη της Λάρισας και απαντήθηκαν ογδόντα ερωτηματολόγια τα οποία αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

### **3. Δομή της εργασίας**

Η παρούσα ερευνητική μελέτη απαρτίζεται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί το θεωρητικό κομμάτι της, το οποίο στηρίχτηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση και υποστηρίζεται σε τρία κεφάλαια. Το δεύτερο μέρος αποτελεί το πρακτικό ερευνητικό μέρος της μελέτης και διακρίνεται σε δύο κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναλύεται η έννοια της ηγεσίας, και οι θεωρίες ηγεσίας. Επιπλέον προσεγγίζεται η έννοια της ενδυναμωτικής ηγεσίας, οι διαστάσεις της, τα χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από τα άλλα στυλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα που παράγει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται θεωρητικά η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και προσεγγίζονται οι παράγοντες που την επηρεάζουν καθώς και οι θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης (περιεχομένου και μηχανιστικές). Επιπλέον στο τρίτο κεφάλαιο, μελετάται η σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης και εξετάζεται η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων με αναφορές σε ευρήματα σχετικών ερευνών που

έχουν λάβει χώρα στο παγκόσμιο συγκείμενο. Τέλος διατυπώνονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας συνιστά την ερευνητική διαδικασία. Το πρώτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας. Ειδικότερα: το μεθοδολογικό σχεδιασμό της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε, την περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου καθώς και τη μέθοδο της στατιστικής ανάλυσης. Ακολουθεί η παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων της έρευνας όπως προέκυψαν από την καταγραφή, ανάλυση και επεξεργασία των ερωτηματολογίων μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS.

Τέλος διατυπώνονται τα συμπεράσματα, οι προβληματικοί και οι προτάσεις όπως αναδείχθηκαν μέσα από την έρευνα που έλαβε χώρα σε δημοσίους υπαλλήλους της Λάρισας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

### 1.1 Η έννοια της Ηγεσίας

Η ηγεσία και η αποτελεσματικότητα της σε κάθε εργασιακό περιβάλλον αποτελεί διαχρονικό ζητούμενο, ιδιαίτερα στις σύγχρονες κοινωνίες καθώς η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, στη δημιουργία ομαδικού κλίματος και κοινού οράματος, κοινής στρατηγικής και ανάπτυξης ωφέλιμης οργανωσιακής κουλτούρας παραγόντων, οι οποίοι συντελούν στην ανάπτυξη κάθε οργανισμού. Η μέχρι τώρα τυπική και γραφειοκρατική ηγεσία δεν απέδωσε δρώντας μάλιστα ανασταλτικά στις δυνατότητες των εργαζομένων. Σε αντίθεση η καθοριστική παρέμβαση ενός ηγέτη σε έναν φορέα ενδυναμώνει το παραγωγικό αποτέλεσμα, προωθεί την αξιοποίηση δυνάμεων μέσα από την προώθηση της καινοτομίας, των πρωτοβουλιών, της ηθελημένης συμμετοχής σε ένα κοινό στόχο, της ηθικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής αυτοπραγμάτωσης.

Ο ρόλος της ηγεσίας στη σύγχρονη διοίκηση έχει προκαλέσει το έντονο ενδιαφέρον της επιστημονικής και ερευνητικής κοινότητας. Οι ραγδαίες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο διεθνές στερέωμα επηρέασαν και τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Πολλοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει πως τα διοικητικά στελέχη έχουν καταλυτικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Kim *et al.*, 2008). Πλείστες θεωρίες και ορισμοί εμφανίζονται για την ηγεσία, στη σύγχρονη βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τους Dess & Picken, (2000) η ηγεσία συνιστά μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία διαφέρει κατά πολύ από την απλή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς αναφέρεται σε λειτουργίες που προϋποθέτουν μεγάλη ακρίβεια σε επίπεδο εμπιστοσύνης, ευαισθησίας, τεχνικής εμπειρίας και κατάρτισης (Dess, & Picken, 2000). Από τα παραπάνω τεκμαίρεται ότι οι συνθήκες, το οργανωτικό πλαίσιο, η κουλτούρα, το περιβάλλον εργασίας, οι νόμοι και κανονισμοί, η πληροφόρηση, και οι ψυχοκοινωνικές εξελίξεις δύναται να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την έννοια της ηγεσίας, της οποίας η δυναμική μεταβάλλεται συνεχώς (Amabile, *et al*, 2004). Η δυναμική αναφορικά με την «ένταση» της κατεύθυνσης και της καθοδήγησης της ηγεσίας, διαμορφώνεται ανάλογα με την κοινωνικό-συναισθηματική υποστήριξη και επαγγελματική συμπεριφορά στην εκτέλεση μιας εργασίας καθώς και το επίπεδο δέσμευσης και ικανότητας των υφισταμένων (Ryan & Tiru, 2013).



Κατά τον Μπουραντά *«Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»* (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη, (2007) την έννοια της ηγεσίας απαρτίζουν τρεις μεταβλητές: ο ηγέτης, οι καθοδηγούμενοι και οι συνθήκες οι οποίες μεταβάλλονται συνεχώς με αποτέλεσμα η ηγεσία να αποτελεί μία δυναμική λειτουργία που συνεχώς εξελίσσεται. Ο Kottler υποστηρίζει πως: *«η ηγεσία προσδιορίζει το πώς θα είναι το μέλλον ευθυγραμμίζοντας τους ανθρώπους με το συγκεκριμένο όραμα και τους εμπνέει έτσι ώστε να το πραγματοποιήσουν»* (2012:45). Σύμφωνα με το Χυτήρη *«Ως ηγεσία ορίζεται η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (συνεργάτες, υφιστάμενοι, οπαδοί), ώστε όλοι μαζί να πετύχουν προκαθορισμένους στόχους. Αποτελεί μια δυναμική διαδικασία όπου ο ηγέτης προβαίνει σε μια ενέργεια ή συμπεριφορά στην οποία ανταποκρίνεται ο υφιστάμενος, για να αντιδράσει εκ νέου ο ηγέτης»* (Χυτήρης, 2017). Ταυτόχρονα *«Ηγεσία είναι το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες προς ένα κοινό στόχο, το να προωθεί ή να διαχειρίζεται σωστά την αλλαγή»* (Goleman, 2000).

Καταλήγοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι ηγέτης είναι το άτομο που, μέσα από μια σύνθετη διεργασία, χρησιμοποιεί προσωπικά του στοιχεία όπως γνώσεις, δεξιότητες, πεποιθήσεις, αξίες, ήθος και χαρακτήρα, προκειμένου να επηρεάσει άλλους, ώστε να επιτύχει σε ένα στόχο ή μία αποστολή και να διευθύνει έναν οργανισμό με τρόπο αποδεκτό, κατανοητό και συνεκτικό. Η στήριξη της ηγεσίας στην κινητοποίηση και στη συμμετοχή των άλλων ατόμων μπορεί να επιτευχτεί με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων.

## **1.2 Θεωρίες ηγεσίας**

Μολονότι υπάρχει πληθώρα ερευνών για τη σκιαγράφηση του αποτελεσματικού ηγέτη καμιά από τις υπάρχουσες θεωρίες δεν κατάφερε να αποδώσει την κατάλληλη ηγεσία. Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση οι θεωρίες ηγεσίας κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Θεωρία της γενετικής
- Θεωρία των χαρακτηριστικών
- Θεωρία της συμπεριφοράς και
- Θεωρία της εξάρτησης

Σύμφωνα με τη γενετική θεωρία, η οποία είναι η πιο παλιά θεωρία προσέγγισης του όρου της ηγεσίας, ο ηγέτης γεννιέται με κάποια χαρισματικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι κληρονομικά και βοηθούν στην εκδήλωση μιας ηγετικής συμπεριφοράς. Η θεωρία αυτή υποστηρίχτηκε σε χρονικές περιόδους της ιστορίας για να εξυπηρετήσει συγκεκριμένους σκοπούς οι οποίοι είχαν να κάνουν με την κληρονομική συνέχεια των ηγετών, όπου οι απόγονοι έπρεπε να συνεχίζουν τα αξιώματα των προγόνων τους ως οι μόνοι ικανοί. Η γενετική θεωρία κυριάρχησε ως τις αρχές του εικοστού αιώνα οπότε και ξεπεράστηκε καθώς δεν μπορούσε να εξηγήσει πως άνθρωποι που δεν κατάγονταν από υψηλά στρώματα κατάφεραν να γίνουν μεγάλοι ηγέτες (Τερζίδης, 2015).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών αποτελεί την εξέλιξη της γενετικής θεωρίας καθώς υποστηρίζει ότι, ο ηγέτης γεννιέται με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που τον ξεχωρίζουν από τους άλλους. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά αναφέρονται στην ευφυΐα, στην ικανότητα του ατόμου να εμπνέει, να καθοδηγεί κλπ. με τη διαφορά ότι αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά δεν κληρονομούνται σε απογόνους (Montana & Charnov, 2011). Σύμφωνα με τον Strogdill (1978) τα χαρακτηριστικά με τα οποία γεννιέται ένας ηγέτης κατηγοριοποιούνται ως εξής: σωματικά χαρακτηριστικά, κοινωνικό υπόβαθρο, χαρακτηριστικά ευφυΐας, προσωπικότητας, κοινωνικά χαρακτηριστικά καθώς και χαρακτηριστικά που σχετίζονται με καθήκοντα.

Ακολουθεί η θεωρία της συμπεριφοράς, όπου καθορίζονται οι συμπεριφορές που διακρίνουν τους καλούς ηγέτες και τους ξεχωρίζουν από τους άλλους. Η εν λόγω θεωρία αναδεικνύει τα ιδιαίτερα γνώρισμα που διέπουν τη συμπεριφορά του καλού ηγέτη καθώς και το πώς αυτά επιδρούν στους ακολούθους του. Η θεωρία της συμπεριφοράς προσεγγίζει την ηγεσία μέσα από δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στον προσανατολισμό του ηγέτη προς τους ανθρώπους και την ικανοποίησή τους ενώ η δεύτερη διάσταση αναφέρεται στον προσανατολισμό στην εργασία καθώς και στην επίτευξη των στόχων (Κουτούζης, 1999).

Μία από τις βασικές θεωρίες συμπεριφοράς είναι αυτή που αναφέρεται στα βασικά στυλ ηγεσίας των Lewin – Lippit - White δηλαδή στο αυταρχικό στυλ, το

εξουσιοδοτικό στυλ και το δημοκρατικό στυλ. Σύμφωνα με τη θεωρία συμπεριφοράς του Likert, αναφέρονται τέσσερα στυλ ηγεσίας: το αυταρχικό, το καλοπροαίρετο αυταρχικό μοντέλο, το συμβουλευτικό μοντέλο, και το συμμετοχικό στυλ (Σιλιόγκας, 2020). Τέλος το διευθυντικό πλέγμα (Managerial Grid) των Blake & Mouton αναφέρεται στις δύο διαστάσεις της ηγεσίας στην επίτευξη των στόχων και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Χυτήρης, 2006). Τα στυλ ηγεσίας με βάση το διευθυντικό πλέγμα είναι πέντε: το αδιάφορο στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό, το στυλ του εκκρεμούς, το ανθρωπιστικό και το συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ ηγεσίας (Ζαβλανός, 2002).

Μετά τις συμπεριφορικές θεωρίες ακολουθούν οι ενδεχομενικές θεωρίες ή οι θεωρίες εξάρτησης της ηγεσίας από τα τέλη της δεκαετίας του '60 και μετά. Σύμφωνα με αυτές υπάρχει συσχέτιση της αποτελεσματικότητας του στυλ της ηγεσίας με τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, θέτοντας σε αμφισβήτηση τις θεωρίες περί αποτελεσματικότητας ενός στυλ ηγεσίας ανάλογα με την περίπτωση (Κουτούζης, 1999 : Τερζίδης, 2015). Αυτό μεταφράζεται πως δεν υπάρχει κατάλληλος τρόπος άσκησης της ηγεσίας για όλες τις συνθήκες. Ο κατάλληλος τρόπος ηγεσίας κρίνεται από την αποτελεσματικότητα.

Χαρακτηριστικά μοντέλα των θεωριών εξάρτησης είναι: το ενδεχομενικό μοντέλο του Fildes, το μοντέλο των Tannenbaum & Schmidt και η θεωρία πορείας-στόχου των R. House & M. Evans. Το ενδεχομενικό μοντέλο του Fildes αποτελεί τη θεωρητική προσέγγιση αυτής της κατηγορίας, η οποία είναι πιο ολοκληρωμένη και αναλύει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με βάση τρεις μεταβλητές: τις σχέσεις του ηγέτη με τα μέλη, τη δομή των καθηκόντων του οργανισμού και τη δύναμη που πηγάζει από τη θέση του ηγέτη (Vroom and Jago, 2007). Μία άλλη σημαντική θεωρία αποτελεί το μοντέλο των Tannenbaum & Schmidt, όπου οι εμπνευστές του θεωρούν ότι υπάρχουν τρεις παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά και αυτοί είναι: οι ηγέτες, οι ακόλουθοι και οι συνθήκες (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Τέλος η θεωρία πορείας - στόχου των R. House & M. Evans βλέπει πως η αποδοτικότητα των μελών μιας ομάδας κρίνεται σημαντικά από τον τρόπο που ο ηγέτης εκπληρώνει τις προσδοκίες τους και τα θέλω τους (Montana & Charnov, 2011).

### 1.3 Εννοιολογική προσέγγιση της Ενδυναμωτικής Ηγεσίας

Η ενδυναμωτική ηγεσία συνιστά μια μορφή άσκησης ηγεσίας η οποία προσανατολίζει θετικά τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων κάθε φορά (Oreg & Berson, 2011). Ο ενδυναμωτικός ηγέτης, παρέχουν αυτονομία και εκχωρούν εξουσία στους ακολούθους τους αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, προτείνουν και εφαρμόζουν αλλαγές και νέες καινοτομίες δείχνοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητες των υφισταμένων τους να παράγουν έργο χωρίς επίβλεψη ή έλεγχο (Spreitzer, 1995). Η ενδυνάμωση που χαρακτηρίζει τους ηγέτες εκφράζεται με την ενθάρρυνση για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, με την προτροπή για συμμετοχή των ακολούθων στο παραγόμενο έργο, με την επικέντρωση στις δεξιότητες των εργαζομένων και με την προάσπιση της κατάργησης της γραφειοκρατίας (Ahearne *et al.* 2005). Παράλληλα οι υφιστάμενοι αντλούν ενδυνάμωση από την αυτοπεποίθηση, την αυτονομία και την αναγνώριση της εργασίας την οποία διατελούν (Conger & Kanungo 1988; Spreitzer 1995). Βάση ερευνών που έχουν λάβει χώρα η ενδυναμωτική ηγεσία απορρέει από ηγέτες που συμβάλλουν στη δημιουργική σκέψη, ενεργοποιούν τους εργαζόμενους, βελτιώνουν την παραγωγικότητα με αποτέλεσμα την ανάπτυξη κουλτούρας η οποία προωθεί το όραμα, τους στόχους, τον ενθουσιασμό και την κατανόηση (Fong & Snape, 2015).

Ως έννοια η ενδυναμωτική ηγεσία στην αρχή αναπτύχθηκε από τους Manz και Sims τη δεκαετία του 1990 οι οποίοι πρέσβευαν ότι οι ηγέτες οφείλουν να καθοδηγούν τους εργαζόμενους με όρους «υπερηγεσίας» «Super Leadership» (Manz & Sims, 1990). Προγενέστερες έρευνες αναδεικνύουν ότι η ενδυναμωτική ηγεσία όταν ασκείται παράγει διαφορετικά εργασιακά αποτελέσματα (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Raub & Robert, 2010). Σύμφωνα με τους Conger και Kanungo (1988) η άσκηση του ενδυναμωτικού στυλ ηγεσίας προάγει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και δημιουργεί ευελιξία και προσαρμοστικότητα στη διαχείριση ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την αυτο-αποτελεσματικότητα και την αυτό-βελτίωσή υποβαθμίζοντας την αίσθηση της αδυναμίας.. Σύμφωνα με τους Konczak, Stelly & Trusty, 2000; Hakimi *et al.*, 2010) Η ηγεσία αυτού του τύπου είναι μια διαδικασία ενδυνάμωσης και όχι ανάθεσης και τα βασικά της χαρακτηριστικά είναι η εκχώρηση εξουσίας προς τους υφισταμένους, η αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων, η λογοδοσία, η βελτίωση των δεξιοτήτων και η κατάρτιση των υφισταμένων (Konczak, Stelly & Trusty, 2000; Hakimi *et al.*, 2010).

Τις τελευταίες δεκαετίες μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει δύο αλληλοσυμπληρωματικές προσεγγίσεις για την ενδυνάμωση στην εργασία (Liden & Arad, 1996). Η πρώτη είναι η μακρο-αναλυτική με προσέγγιση στις κοινωνικο-δομικές συνθήκες που προωθούν την ενδυνάμωση στον χώρο εργασίας, ενώ η δεύτερη είναι η μικρο-αναλυτική η οποία στηρίζεται στην ψυχολογική προσέγγιση της ενδυνάμωσης στην εργασία. Οι διαφορές των δύο θεωριών επικεντρώνονται στα συστατικά στοιχεία της ενδυνάμωσης, τις πρακτικές και τις αντιλήψεις. Η δομική προσέγγιση εστιάζει στην ενδυναμωτική συμπεριφορά των ηγετών τονίζοντας τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, την καθοδήγηση, την ενημέρωση και τους τρόπους επίδειξης. Αντίστοιχα η ψυχολογική προσέγγιση εστιάζει στον βαθμό που οι εργαζόμενοι νιώθουν ενδυναμωμένοι ως μια ψυχολογική κατάσταση που αναδεικνύει τέσσερις αντιληπτικές διαστάσεις των ακολούθων: το νόημα, την ικανότητα, την αυτοδιάθεση και τον αντίκτυπο (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Η ενδυναμωτική ηγεσία μελετάται από τη βιβλιογραφία ως ξεχωριστό στυλ/μοντέλο ηγεσίας, παρόλο που παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τη συμμετοχική ή μετασχηματιστική ηγεσία, ωστόσο παρουσιάζει αρκετές διαφορές (Cheong et al., 2019; Sharma and Kirkman, 2015).

Η ηγετική ενδυνάμωση, μία διαδικασία η οποία κατανέμει δύναμη, παρέχει αυτονομία και ευθύνη στους υφισταμένους μέσα από ένα σύνολο ηγετικών συμπεριφορών, με σκοπό την παρώθηση των εργαζομένων να πετύχουν στην εργασία τους (Amundsen & Martinsen, 2014). Σύμφωνα με τους Srivastava *et al.*, (2006:1240), η ηγετική ενδυνάμωση ορίζεται ως *«συμπεριφορές όπου η εξουσία μοιράζεται με τους υφισταμένους και αυξάνουν το επίπεδο του εσωτερικού κινήτρου τους»*. Η ουσιαστική διαφοροποίηση των ενδυναμωτικών ηγετών σε σχέση με τους παραδοσιακούς, έγκειται στην μετατόπιση της πηγής ελέγχου από τον ηγέτη στους υφιστάμενους (Arnold *et al.*, 2000). Συνοψίζοντας η στρατηγική ενδυνάμωσης προωθεί την πρωτοβουλία στους εργαζομένους καθώς το πλαίσιο το οποίο τους παρέχεται είναι το κατάλληλο για να ολοκληρώσουν το έργο τους. ενώ η ενδυνάμωση της ηγεσίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην πρόβλεψη της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και στην επαγγελματική ικανοποίηση (Wu & Parker, 2017).

#### **1.4 Οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης**

Σύμφωνα με τους Wooddell, (2009); Herrenkohl *et al.*,(1999) διακρίνουμε τέσσερις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας: (α) Η κοινή στάση όπου εμπεριέχεται η αποτελεσματική επίτευξη στόχων, ο ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός και η σαφήνεια στόχων, (β) Η οργανωτική υποστήριξη που περιλαμβάνει την εκχώρηση εξουσίας στη λήψη αποφάσεων, την ανάληψη ευθύνης στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, την ανάληψη κινδύνων και την εστίαση των εργαζομένων σε έναν πελατοκεντρικό προσανατολισμό, (γ) Η γνώση και μάθηση όπου εμπεριέχονται στοιχεία όπως η ενθάρρυνση για αλλαγή, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία και (δ) Η θεμελιώδης αναγνώριση η οποία προϋποθέτει την επίγνωση λειτουργιών του συστήματος ανταμοιβής.

Σύμφωνα με τον Spreitzer (1995) διακρίνονται πέντε γνωστικές διαστάσεις ενδυνάμωσης με τις οποίες αναπτύσσονται το αίσθημα ικανότητας, η αίσθηση αυτό οργάνωσης, η αποτελεσματικότητα, η αίσθηση της σημαντικότητας και η αίσθηση εμπιστοσύνης στους άλλους. Η αίσθηση της ικανότητας, με την οποία δηλώνεται η πεποίθηση του ατόμου ότι ένα άλλο άτομο μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του, θεωρείται ότι είναι η πιο σημαντική καθώς καθορίζει το μέτρο της προσπάθειας των εργαζόμενων. Η αίσθηση αυτό οργάνωσης δηλώνει τη διάθεση των ατόμων να εκτελούν τα καθήκοντα τους χωρίς εξαναγκασμό. Η αίσθηση της αποτελεσματικότητας φανερώνει την ικανότητα ενός ατόμου ως προς την αποτελεσματική διαχείριση αποτελεσμάτων και συνεπειών (Spreitzer, 1995). Με την ενδυνάμωση οι εργαζόμενοι μπορούν να ελέγχουν και να επιδρούν στο περιβάλλον εργασίας και να μετατρέπουν τα αποτελέσματα. Η αίσθηση της σημαντικότητας στοχεύει σε σημαντικούς επαγγελματικούς στόχους αλλά και στη σωστή χρήση του χρόνου και της ενέργειας τους. Τέλος η αίσθηση της εμπιστοσύνης στους άλλους υποδηλώνει τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ ηγετών και υφισταμένων η οποία συνδέεται με την εμπιστοσύνη στα κοινά συμφέροντα, την ικανότητα και την εμπιστοσύνη των άλλων. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να συμβάλουν με επιτυχία στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων.

#### **1.5 Διαφορές ενδυναμωτικής ηγεσίας από τα άλλα στυλ ηγεσίας**

Οι Cheong *et al.* (2016), προκειμένου να αποσαφηνίσουν την έννοια της ενδυναμωτικής ηγεσίας προσπάθησαν να αναλύσουν τις ομοιότητες και τις διαφορές

με τα άλλα στυλ ηγεσίας (συμμετοχική ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, ηθική ηγεσία, αυτό - ηγεσία, θεωρία ανταλλαγής ηγέτη – μέλους, συλλογική ηγεσία, θεωρία διαδρομής - στόχου):

- **Συμμετοχική ηγεσία και Ενδυναμωτική ηγεσία:** Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων αποτελεί βασικό μέλημα και στα δύο στυλ ηγεσίας καθώς παροτρύνουν τους υφιστάμενους σε αυτή την κατεύθυνση. Για την ενδυναμωτική ηγεσία η συμμετοχική διαδικασία αποτελεί μία από τις διαστάσεις της αλλά δεν είναι η μοναδική.

- **Μετασχηματιστική/Χαρισματική ηγεσία και Ενδυναμωτική ηγεσία:** Σχετικές έρευνες αναδεικνύουν ότι υπάρχει ταύτιση σε μεγάλο βαθμό των παραπάνω ηγεσιών αναδεικνύουν ωστόσο και κάποιες διαφορές (Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold *et al.*, 2000; Pearce & Sims 2002). Η ενδυναμωτική ηγεσία στοχεύει στην αύξηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων ενώ αντίθετα η εκχώρηση εξουσίας, η παρότρυνση για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων δεν χαρακτηρίζουν τη μετασχηματιστική ηγεσία.

- **Ηθική ηγεσία και Ενδυναμωτική ηγεσία:** Η κουλτούρα της ηθικής ηγεσίας προσανατολίζεται στη θεωρία ότι ο ηγέτης οφείλει να είναι ηθικός, δίκαιος, ακέραιος και να ανταμείβει τις ηθικές συμπεριφορές. Για την ενδυναμωτική ηγεσία η ηθική ηγεσία είναι επιθυμητή χωρίς όμως η φιλοσοφία της να καθορίζεται από την ηθική συμπεριφορά.

- **Αυτό – ηγεσία και Ενδυναμωτική ηγεσία:** Η αυτό - ηγεσία αποτελεί ένα σύνολο συμπεριφορών και στρατηγικών πάνω στους εργαζόμενους με σκοπό η συμπεριφορά και οι κινήσεις τους να είναι ελεγχόμενες. Εν προκειμένω η ενδυναμωτική ηγεσία δύναται να επηρεάσει σε αρχικό στάδιο την αυτό – ηγεσία των εργαζομένων..

- **Θεωρία συναλλαγής ηγέτη – μέλους (LMX) και Ενδυναμωτική ηγεσία:** Η εν λόγω θεωρία συναλλαγής ηγέτη - μέλους, επικεντρώνεται στις διαφοροποιημένες σχέσεις του ηγέτη και των εργαζομένων ενός οργανισμού αλλά και στις ποιοτικές σχέσεις μεταξύ τους, γεγονός που τη διαφοροποιεί από τη θεωρία της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

- **Συλλογική ηγεσία και Ενδυναμωτική ηγεσία:** Η συλλογική ηγεσία αναφέρεται στην ηγεσία που απορρέει από το σύνολο και όχι μόνο από έναν ηγέτη (Pearce & Sims, 2002; σελ. 172). Οι Pearce και Sims (2002) και Ensley *et al.* (2006).έχουν μελετήσει ενδελεχώς τις διαφορές των δύο ηγεσιών. Συγκεκριμένα, οι Ensley *et al.* (2006) ερεύνησαν την κάθετη (*vertical leadership*) με την συλλογική ηγεσία, και ανέλυσαν τις διαφορετικές διαστάσεις τους και την αποτελεσματικότητά τους. Τέλος

οι διαφορές των δύο θεωριών ηγεσίας, βρίσκονται στα επίπεδα ανάλυσης. Η μελέτη της συλλογικής ηγεσίας πραγματοποιήθηκε σε ομαδικό και συλλογικό επίπεδο, ενώ η μελέτη της ενδυναμωτικής ηγεσίας σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

▪ **Θεωρία διαδρομής στόχου και Ενδυναμωτική ηγεσία:** Η θεωρία διαδρομής στόχου σύμφωνα με τον House, (1971), προσβέει ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι εξαρτώμενη από το βαθμό που ο ηγέτης ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Βάση μεταγενέστερης θεωρίας (House, 1996) η ενδυναμωτική ηγεσία προσεγγίζεται μέσα από διάφορες συνιστώσες ηγετικής συμπεριφοράς. Οι δύο θεωρίες διαφέρουν καθώς η θεωρία διαδρομής στόχου ενσωματώνει ταυτόχρονα διαφορετικούς τύπους ηγετικών συμπεριφορών, ατομικές διαφορές των υφισταμένων και εργασιακά πλαίσια, με σκοπό να επιφέρει την αποτελεσματικότητα στον οργανισμό. Η ενδυναμωτική ηγεσία από την άλλη προσεγγίζεται από συγκεκριμένες ηγετικές συμπεριφορές, οι οποίες έχουν στόχο την ενίσχυση του εσωτερικού κίνητρου των υφισταμένων μέσα από τη δύναμη και την αυτονομία.

Σε πολλές περιπτώσεις επιχειρείται η σύγκριση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με άλλες μορφές ηγεσίας. Οι όποιες ομοιότητες με άλλες εναλλακτικές μορφές ηγεσίας δεν επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά της, καθιστώντας τη ιδιαίτερη και μοναδική μορφή άσκησης ηγεσίας.

## **1.6 Αποτελέσματα ενδυναμωτικής ηγεσίας**

Καθώς η ενδυναμωτική ηγεσία συνδέεται με χαρακτηριστικά συμπεριφορών όπως η παροχή αυτονομίας, η ενθάρρυνση και η υποστήριξη, η εμφάνιση θετικών αποτελεσμάτων στους εργαζόμενους αποτελεί μονόδρομο. Με βάση τη βιβλιογραφική επισκόπηση η ενδυναμωτική ηγεσία επιδρά καταλυτικά στην εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση, την προώθηση της δημιουργικότητας και την οργανωσιακή δέσμευση

### *Εργασιακή Απόδοση*

Η εργασιακή απόδοση θεωρείται από τις πιο σημαντικές συνιστώσες της επιτυχίας ενός οργανισμού. Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί αναδεικνύουν τη θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης σε ατομικό (π.χ. Ahearne *et al.*, 2005; Raub & Robert 2010) αλλά και σε ομαδικό επίπεδο (π.χ. Sratilava *et al.*, 2006). Η βελτίωση της εργασιακής απόδοσης προκύπτει μέσα από ενέργειες που παρακινούν τα μέλη στην επίλυση προβλημάτων και στην αύξηση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος. Η ενδυναμωτική



ηγεσία έχει άμεση επίδραση στη συνοχή της ομάδας, και στη μετάδοση των γνώσεων και κατ' επέκταση στην εργασιακή απόδοση των ομάδων εργασίας (Tung & Chang, 2011). Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας εργασιακής απόδοσης είναι ο βαθμός ενδυνάμωσης του ηγέτη (Wong *et al.*, 2014). Αν τα επίπεδα ενδυνάμωσης είναι χαμηλά δεν θα επηρεάσουν τον εργαζόμενο. Αν ο βαθμός ενδυνάμωσης κυμαίνεται σε μεσαία κλίμακα . μπορεί να δημιουργήσει ασάφεια και να μην επηρεάσει τους εργαζόμενους εξαιτίας της μη αντίληψης της .

Με βάση την έρευνα των Chen *et al.* (2007), το ενδυναμωτικό ηγετικό κλίμα, επιδρά θετικά στο ενδυναμωτικό ψυχολογικό κλίμα, το οποίο με τη σειρά του επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων, εφόσον βέβαια οι εργαζόμενοι διακατέχονται από το αίσθημα της υπευθυνότητας (*accountability*) το οποίο υποδηλώνει στις προσδοκίες του εργαζόμενου αναφορικά με τις ενέργειες του, οι οποίες υπόκεινται σε αξιολόγηση, με αποτέλεσμα την ανταμοιβή ή ακύρωση. Αν όμως στους εργαζόμενους δεν υπάρχει η αίσθηση της υπευθυνότητας δεν υφίσταται και το ενδυναμωτικό κλίμα που επηρεάζει την απόδοση.

#### *Δημιουργικότητα και καινοτομία*

Η δημιουργικότητα των εργαζομένων σε σχέση με την ηγεσία έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας πολλών μελετητών (Amabile *et al.*, 2004; Zhou & George, 2003). Όπως αποδεικνύεται η συμπεριφορά του ηγέτη κρίνει σε μεγάλο βαθμό τη δημιουργικότητα του (Amabile *et al.*, 2004) καθώς οι καινοτόμες ιδέες δεν εξαρτώνται μόνο από το χαρακτήρα τους αλλά και από το περιβάλλον στο οποίο ενεργούν.

Σύμφωνα με τους Zhang και Bartol (2010), υπάρχουν τρεις βασικές μεταβλητές, οι οποίες σχετίζονται με την ενδυναμωτική ηγεσία και την ενίσχυση της δημιουργικότητας των υφισταμένων. Αυτές είναι: η ψυχολογική ενδυνάμωση, το ενδογενές κίνητρο και η δημιουργική δέσμευση των διαδικασιών.

Σε έρευνα του Gkorezis (2016), η οποία αφορούσε εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης σε δημόσια σχολεία και ερευνήθηκε η σχέση ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και την καινοτομία, διαπίστωσε ότι η εν λόγω ηγεσία επιδρά με θετικό τρόπο στην καινοτόμο συμπεριφορά των παιδαγωγών, καθώς και στη θετικότητα της συμμετοχικής διοίκησης και ηγεσίας. Επιπλέον το εργασιακό κλίμα επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τους οργανισμούς. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία οι Slatten *et al.* (2011), ανάδειξαν την ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας, του ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και της δημιουργικής και καινοτόμου συμπεριφοράς των εργαζομένων. Επιπλέον, το

ευχάριστο εργασιακό κλίμα, δύναται να εκτοξεύσει τη δημιουργικότητα και τη φαντασία του εργαζομένου, να βελτιώσει την προσωπική του ελευθερία και την αυτοπεποίθησή του (Gkorezis, Hatzithomas & Petridou 2011).

#### *Εργασιακή εμπλοκή*

Με τον όρο εργασιακή εμπλοκή (*work engagement*) νοείται «η θετική ικανοποιητική, συναισθηματικά κινητήρια κατάσταση εργασίας, που σχετίζεται με την ευημερία και χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και συγκέντρωση» (Bakker *et al.*, 2008:187). Οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό διαπιστώνεται πως νιώθουν ευχάριστα συναισθήματα, όπως η χαρά, ο ενθουσιασμός και καλύτερη ψυχολογική και φυσική υγεία. Οι έρευνες για τη συσχέτιση της εργασιακής εμπλοκής στο πλαίσιο της ενδυναμωτικής ηγεσίας είναι λίγες. Ωστόσο κατά τους Cai *et al.* (2018), η ενδυναμωτική ηγεσία προϋποθέτει την εμπλοκή του εργαζομένου μέσα από δύο οπτικές. Η αυτονομία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, μέσα από τη δυνατότητα για αυτοδιάθεση προκαλεί την ενίσχυση του κινήτρου για εργασιακή εμπλοκή. Με βάση τη δεύτερη οπτική, αν οι ηγέτες ενθαρρύνουν μέσα από κατάλληλα μέσα τους εργαζομένους να δουν τις βασικές τους ανάγκες για επίτευξη του στόχου τους και να αντιμετωπίσουν τις εργασιακές τους απαιτήσεις, μπορούν να επιδράσουν θετικά στην εργασιακή εμπλοκή. Τέλος μέσα από έρευνα διαπιστώθηκε πως το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, μπορεί να αποφέρει θετικά αποτελέσματα και μάλιστα η ενδυναμωτική ηγεσία θα μπορούσε να προσφέρει την ικανοποίηση στους εργαζόμενους στοχεύοντας στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, με αποτέλεσμα την προώθηση της εργασιακής εμπλοκής και την μείωση του εργασιακού άγχους (Lanchister και Wong, 2006).

#### *Εργασιακή ικανοποίηση*

Ένας άλλος παράγοντας που ασκεί σημαντικό ρόλο στην εργασιακή απόδοση είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους Deci *et al.*, (2009) , οι ηγέτες οι οποίοι φροντίζουν για την αυτονομία των εργαζομένων τους, είναι δυνατό να αυξήσουν τη δημιουργικότητα αλλά και την ατομική τους ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι από τις σημαντικότερες συνιστώσες που συμβάλουν και επιδρούν στην εργασιακή απόδοση.

Σε έρευνα των Vecchio *et al.*, (2010), αναφορικά με τη συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της εργασιακής απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης κατέληξαν στο συμπέρασμα της ισχυρής συσχέτισης μεταξύ των τριών διαστάσεων. Σε αντίστοιχη μελέτη των Amudsen και Martinsen (2015) διαπιστώθηκε η σύνδεση

της αυτοηγεσίας και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης με την ενδυναμωτική ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση, και τη δημιουργικότητα. Η ψυχολογική ενδυνάμωση, επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η αυτοηγεσία επιδρά σημαντικά στην δημιουργικότητα τους.

#### *Οργανωσιακή δέσμευση*

Πλήθος ερευνών σε σχέση με την ενδυναμωτική συμπεριφορά έχουν αναδείξει τη θετική επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην οργανωσιακή δέσμευση (Kim & Beehr, 2018; Raub & Robert, 2012). Καθώς η ενδυναμωτική ηγεσία η οποία ενθαρρύνει τους ενδυναμωτικούς ηγέτες και προτρέπει τη συμμετοχή σε εργασιακές διαδικασίες δημιουργεί στους υφισταμένους κλίμα αυτοπεποίθησης και θετικών εμπειριών και αναπτύσσει τη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση. Καθώς ο εργαζόμενος, δαπανά σημαντικούς ψυχολογικούς πόρους στη διάρκεια της εργασίας του, εμπλέκεται βαθιά στον οργανισμό. Επιπλέον η σημαντικότητα που απορρέει από την ενδυνάμωση τον καθιστά ισχυρά δεσμευμένο με τον οργανισμό (Avolio *et al.*, 2004; όπως αναφέρεται σε Raub & Robert, 2012).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

### 2.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση εξετάζεται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον από τον κλάδο της οργανωσιακής ψυχολογίας, καθώς επηρεάζεται από την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων, τους οποίους οι σύγχρονες προσεγγίσεις τους θέλουν ικανοποιημένους. Σύμφωνα με τους Porter (1961) και Wolf (1970) η ικανοποίηση από την εργασία είναι αποτέλεσμα της αίσθησης πληρότητας που βιώνει ο εργαζόμενος όταν καλύπτονται όλες οι ανάγκες του, φυσικές και ψυχολογικές. Με το πέρας των χρόνων η θεωρία αυτή ξεπεράστηκε και το ενδιαφέρον των ερευνητών άρχισε να στρέφεται περισσότερο προς τις γνωστικές διαδικασίες, παρά τις βαθύτερες ανάγκες των ανθρώπων (Spector, 1997). Ο Locke (1976a) ως εργασιακή ικανοποίηση θεωρεί μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, που σχετίζεται με την αποτίμηση της εργασίας κάποιου, καθώς και των εργασιακών του εμπειριών. Επιπλέον σχετίζεται με την ενεργή εμπλοκή, την επίδοσή και το βαθμό ταύτισης με την εργασία του. προϋπόθεση για την εργασιακή ικανοποίηση αποτελούν τρεις συνιστώσες. Η πρώτη αναφέρεται στις αξίες του εργαζόμενου. Η δεύτερη σχετίζεται με την αντίληψη που έχει για το αν η επιχείρηση είναι σε θέση να ικανοποιήσει αυτές τις αξίες αυτές ενώ η τρίτη αναφέρεται στη σημασία της κατανόησης του ρόλου των εν λόγω αξιών για τον εργαζόμενο (Locke, 1976a) .

Η εργασιακή ικανοποίηση νοείται ως ο βαθμός που το άτομο διάκειται θετικά στην εργασιακή του κατάσταση (Yang, 2016). Κατά τον Locke, *«η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μία θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο, που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου»* (Locke, E.A. 1976 :1297). Σύμφωνα με τους Davar & RanjuBala, (2012), η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει με θετικό τρόπο πολλά επίπεδα όπως την προσωπική ευχαρίστηση, την αποδοτικότητα, τις σχέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους και εν γένει όλο τον οργανισμό.

Με βάση τον Spector η ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται πολυδιάστατη έννοια, η οποία εμπεριέχει τις θέσεις των εργαζομένων αναφορικά με τις διάφορες πτυχές της εργασίας όπως οι ευκαιρίες, οι ανταμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και οι συνθήκες (Spector, 2002).

Σε προγενέστερες μελέτες του ο Spector (1997), θεωρεί την εργασιακή ικανοποίηση προσωπική και σχετίζεται με το βαθμό που αρέσει σε κάποιον η δουλειά του. Έτσι

υπάρχουν κάποια άτομα που χαίρονται την εργασία τους, ενώ κάποια άλλα την απεχθάνονται και δουλεύουν μόνο επειδή «πρέπει». Η εργασιακή ικανοποίηση δύναται να θεωρηθεί ως αντίδραση του εργαζόμενου στην δουλειά του, η οποία επηρεάζεται από τα συναισθήματά που νιώθει για αυτήν. Από την άλλη μεριά ο οργανισμός, αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως συμπεριφορική μεταβλητή. Καθώς οι άνθρωποι πρέπει να απολαμβάνουν το σεβασμό, η εργασιακή ικανοποίηση αντικατοπτρίζει τη δίκαιη αντιμετώπιση των υπαλλήλων από τη διοίκηση, τη συναισθηματική τους ευημερία και την ομαλή λειτουργία του ίδιου του οργανισμού. Τα συναισθήματα των εργαζομένων τα οποία είναι άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά επηρεάζουν την εργασία και κατ' επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό. Έτσι, η εργασιακή ικανοποίηση θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα μίας επιχείρησης. Τέλος ο Spector ομαδοποιεί τις διαστάσεις της ικανοποίησης. Την πρώτη ομάδα αποτελεί η εσωτερική ικανοποίηση, η οποία επηρεάζεται από την φύση της εργασίας και τα συναισθήματα που προκαλούνται από αυτήν. Η ενδογενής εργασιακή ικανοποίηση, αναφέρεται στην αξία των ατόμων, υπό το πρίσμα της δημιουργικότητας, της μελλοντικής ανάπτυξης και σταθερότητας και των ευκαιριών κινητοποίησης των πόρων που προέρχονται από την εργασία τους. Τη δεύτερη ομάδα αποτελεί η εξωτερική ικανοποίηση, η οποία επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες. Στην εξωτερική ικανοποίηση, εντάσσονται παράγοντες που συσχετίζονται με την εργασιακή απόδοση, όπως ο μισθός, η προαγωγή και η διοίκηση. Το εργασιακό περιβάλλον και οι εργασιακές σχέσεις, αποτελούν τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

## **2.2 Παράγοντες ικανοποίησης**

Είναι καθολικά αποδεκτό ότι στις μέρες μας ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους ίδιους τους οργανισμούς. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, το πλαίσιο προαγωγών, οι συναδελφικές σχέσεις, οι συμπεριφορές των ανωτέρων, το αντικείμενο εργασίας, η εκπαίδευση και οι ευκαιρίες για ανέλιξη. Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο το διαμορφώνουν διάφοροι παράγοντες. Ο Spector (1997) διακρίνει τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης σε δύο μεγάλες ομάδες, τους προσωπικούς παράγοντες και τους περιβαλλοντικούς παράγοντες. Οι προσωπικοί παράγοντες σχετίζονται με

τα δημογραφικά στοιχεία όπως είναι η ηλικία το φύλο, η προσωπικότητα και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο. Οι περιβαλλοντικοί ή οργανωσιακοί παράγοντες μπορούν να χωριστούν σε δύο υποκατηγορίες τους εξωγενείς και τους ενδογενείς. Οι εξωγενείς παράγοντες αναφέρονται στο εργασιακό περιβάλλον και την επίδραση του πάνω στα άτομα. Αυτοί είναι οι αμοιβές, τα ωράρια εργασίας, οι συμπεριφορές και οι στάσεις τόσο των συναδέλφων όσο και των ανωτέρων, καθώς και η υγιεινή του χώρου. Οι ενδογενείς παράγοντες αφορούν τις προσωπικές εμπειρίες κάθε εργαζομένου, και σχετίζονται με τα κίνητρα, τις δυνατότητες που απορρέουν από το χώρο εργασίας καθώς και τις ευθύνες, την ανατροφοδότηση και την επιτυχία (Παγούνη, 2022).

Σύμφωνα με τον Locke (1976) οι παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης κατατάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Η εργασία, η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα εμπεριέχει το προσωπικό ενδιαφέρον για την ίδια την εργασία, την επιθυμία για επιτυχία, τις προκλήσεις, την προσωπική ανέλιξη και τον έλεγχο συγκεκριμένων πτυχών της εργασίας.
- Η αμοιβή, η οποία εμπεριέχει το μισθό αλλά και τα δίκαια συστήματα αμοιβών.
- Οι ευκαιρίες προαγωγής που ακολουθούν ένα δίκαιο σύστημα μέσα από τις οποίες εξελίσσεται ο εργαζόμενος.
- Οι συνάδελφοι, οι οποίοι αποτελούν προϋπόθεση εφόσον είναι δίκαιοι, εργατικοί και ειλικρινείς, για ένα καλό και συνεργατικό κλίμα στο χώρο εργασίας.
- Η εποπτεία της διοίκησης η οποία εμπνέει εμπιστοσύνη, είναι δίκαιη, δείχνει κατανόηση και σεβασμό, κάνει ξεκάθαρους τους στόχους και αναγνωρίζει το μόχθο και το έργο των εργαζομένων.
- Η ηγεσία, η οποία σπεύδει στην ταύτιση των στόχων του οργανισμού με αυτούς των εργαζομένων.
- Οι πολιτικές και τα προνόμια αναφέρονται στην ευγενή άμιλλα, σε παροχή προνομίων αλλά και υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.

Όταν οι παραπάνω παράγοντες βρίσκουν πρόσφορο έδαφος σε ένα εργασιακό περιβάλλον επιτυγχάνεται και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Σε ανάλογα αποτελέσματα κατέληξαν έρευνες των Sirin (2009) και Zaim *et. al.*, (2012) τονίζοντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνυφασμένη με πολλούς παράγοντες όπως την επιτυχία, τις διαπροσωπικές σχέσεις, την ασφάλεια, τις οικονομικές

απολαβές, τη δυνατότητα για εξέλιξη, τις εργασιακές συνθήκες, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και άλλα. Τέλος ο Koustelios (2001), χωρίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση σε τρεις κατηγορίες: ατομικούς, εργασιακούς και εργασιακού περιεχομένου.

- Οι ατομικοί παράγοντες είναι αυτοί που έχουν σχέση με το φύλο του υπαλλήλου, την ηλικία, και το μορφωτικό επίπεδο (Τσουνής & Σαράφης, 2016).
- Οι εργασιακοί παράγοντες είναι αυτοί που σχετίζονται άμεσα με τον οργανισμό, τις συνθήκες εργασίας που τον διέπουν, τις διαπροσωπικές σχέσεις που εκτυλίσσονται, τις δυνατότητες ανέλιξης, τις αμοιβές και τα κίνητρα και τέλος από το στυλ ηγεσίας και τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού (Κρέπια, 2018).
- Το εργασιακό περιεχόμενο αναφέρεται ως σημαντικός παράγοντας που επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση. Διαμορφώνεται από την επιβράβευση και το κύρος της εργασίας, την αυτονομία, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων καθώς και τη δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης (Koustelios, 2001).

### **2.3 Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης**

Τις πλείστες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για την εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης μπορούμε να τις κατατάξουμε σε δύο κατηγορίες.

- Η πρώτη κατηγορία εμπεριέχει το αίτιο το οποίο δύναται να παρακινεί τους εργαζόμενους και αφορά τις οντολογικές θεωρίες, οι οποίες στοχεύουν στην ερμηνεία του περιεχομένου και του είδους των κινήτρων. Η κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνει τις θεωρίες του Maslow, του Herzberg, του Alderfer και του McGregor.
- Τη δεύτερη κατηγορία αποτελούν οι μηχανιστικές θεωρίες που κινούνται στη διαδικασία της παρακίνησης και εστιάζουν στους παράγοντες που μετέχουν σε αυτή τη διαδικασία καθώς και στον τρόπο που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η θεωρία του Vroom και η θεωρία της ισότητας του Locke (Παπαμιχαλάκης, 2012).

#### **2.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου**

##### ***Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow***

Η ανθρώπινη προσωπικότητα για τον Maslow, ακολουθεί μία συνεχή πορεία για αυτοπραγμάτωση προκειμένου να ολοκληρωθεί. Η πορεία αυτή περνάει μέσα από συγκεκριμένη πυραμίδα. Οι ιεραρχημένες ανάγκες λειτουργούν παρακινητικά εφόσον

ικανοποιηθούν πρώτα κάποιες άλλες ανάγκες. Η ανάγκη αυτή μπορεί να είναι είτε βιολογική είτε ψυχολογική. Με βάση την αρχή του ελλείμματος μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν κινητοποιεί μία συμπεριφορά, αλλά η έλλειψη της. Επιπλέον με βάση την αρχή της προοδευτικότητας μια ανάγκη ενεργοποιείται όταν ικανοποιείται η ανάγκη στο αμέσως χαμηλότερο επίπεδο. Κάθε ανάγκη μπορεί να αποτελέσει κίνητρο μόλις ικανοποιηθεί σημαντικά μία κατώτερη ιεραρχικά ανάγκη. Ο βαθμός παρακίνησης, για την ικανοποίηση των αναγκών, εξαρτάται από το χρόνο και την ψυχολογική εξέλιξη του ατόμου, καθώς το άτομο μπορεί να κατέβει και πάλι σε ένα επίπεδο αναγκών, αν νιώσει ότι απειλείται κάποια από τις κατώτερες. Μόλις το άτομο ικανοποιήσει μία ανάγκη τότε η σημασία της εξασθενεί και το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται πιο ψηλά (Κατσαβού, 2022)

✓ *Φυσιολογικές – Βιολογικές ανάγκες (Physiological)*

Εδώ ανήκουν οι βασικές ανάγκες τις οποίες ο άνθρωπος πρέπει να ικανοποιήσει έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει και είναι η ανάγκη για τροφή, νερό, οξυγόνο, ένδυση, κατοικία. Οι ανάγκες αυτές βρίσκονται σχηματικά στη βάση της πυραμίδας και σύμφωνα με το Maslow, θα πρέπει αυτές να ικανοποιηθούν για να δημιουργηθούν οι αμέσως επόμενες.

✓ *Ανάγκες για ασφάλεια (Safety)*

Εδώ ανήκουν οι ανάγκες που σχετίζονται με τις ανάγκες για ασφάλεια και προστασία από φυσικούς κινδύνους και καταστροφές. Ο άνθρωπος αισθάνεται την ανάγκη να είναι ασφαλής από τους κινδύνους που περιβάλλεται. Η ασφάλεια μπορεί να είναι είτε φυσική είτε οικονομική.

✓ *Κοινωνικές ανάγκες (Social)*

Οι κοινωνικές ανάγκες σχετίζονται με την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει κάπου, να έχει αποδοχή, να αναπτύσσει φιλικές και κοινωνικές σχέσεις και να δημιουργεί οικογένεια. Οι κοινωνικές ανάγκες έπονται των βιολογικών αναγκών και ασφάλειας.

✓ *Ανάγκες για αυτοεκτίμηση (Esteem)*

Μετά την ικανοποίηση των προηγούμενων τριών επιπέδων της πυραμίδας ακολουθεί το επίπεδο που αφορά την ανάγκη για αυτοεκτίμηση. Αυτό εκπληρώνεται με την κοινωνική αναγνώριση, τον αυτοσεβασμό, την αυτονομία, το αίσθημα επιτυχίας και την προσοχή. Είναι γεγονός πως όσο το επίπεδο των αναγκών ανεβαίνει προς τα πάνω δυσκολεύει και η εκπλήρωση τους.

*Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση ή ολοκλήρωση (Self – Actualization)*



Στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετούνται οι ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης και της ολοκλήρωσης του ατόμου οι οποίες εμπεριέχουν τις προσπάθειες για την ανάπτυξη και την ολοκλήρωση της προσωπικότητας του ατόμου, καθώς και για εξέλιξη, πληρότητα και ανάληψη ευθυνών

### ***Η θεωρία ERG***

Σύμφωνα με τη θεωρία του Alderfer (1969,1972) η οποία προχώρησε τη θεωρία του Maslow οι ανάγκες του ατόμου διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες.

- Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται οι «ανάγκες ύπαρξης», οι οποίες περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια.
- Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι «ανάγκες σχέσης» όπου εμπεριέχονται οι κοινωνικές ανάγκες και τέλος
- Στην τρίτη κατηγορία εντάσσονται οι «ανάγκες ανάπτυξης», στις οποίες εμπεριέχονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Σύμφωνα με τον Alderfer είναι δυνατή η ταυτόχρονη ενεργοποίηση διαφορετικών κατηγοριών αναγκών. Τέλος η θεωρία του Alderfer αναφέρεται στον όρο «ματαιώση», όπου σύμφωνα με αυτόν όταν μία ανάγκη δεν είναι εφικτό να ικανοποιηθεί δύναται να επιστρέψει σε ανάγκη κατώτερου επιπέδου (Κάντας, 1993).

### ***Η θεωρία των δύο παραγόντων***

Η θεωρία των δυο παραγόντων του Fredrick Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) η οποία αναπτύχθηκε με βάση τη θεωρία του Maslow εστίασε κυρίως στα κίνητρα ικανοποίησης των αναγκών. Από τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, που διεξήγαγε ο Herzberg ομαδοποίησε τους παράγοντες που έχουν σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία σε δύο κατηγορίες. Την πρώτη κατηγορία αποτελούν οι ενδογενείς παράγοντες, οι οποίοι συνδέονται με τις ευκαιρίες προαγωγής και προσωπικής εξέλιξης, την ευθύνη, τα επιτεύγματα και την αναγνώριση, τα κίνητρα τα οποία λειτουργούν θετικά και οδηγούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τη δεύτερη κατηγορία αποτελούν οι παράγοντες, που σχετίζονται με την εποπτεία, τις συναδελφικές σχέσεις, τον μισθό κ.α. οι οποίοι στοχεύουν στην εξάλειψη της δυσαρέσκειας (Robbins & Judge, 2018).

Η εν λόγω θεωρία προκάλεσε πολλές αντιδράσεις, με αποτέλεσμα να ακολουθήσει πλήθος ερευνών για την κατανόηση της. Η συμβολή της έγκειται στο ότι εστίασε στο ρόλο των κινήτρων στην εργασία.

### 2.3.2 Μηχανιστικές ή διαδικαστικές θεωρίες

#### *Η θεωρία του Vroom*

Η θεωρία των προσδοκιών αποτελεί μια γνωστική θεωρία κινήτρων η οποία εκφράστηκε από τον Vroom (1964). Ο Vroom υποστηρίζει ότι η διάθεση των ατόμων να πράττουν με ένα συγκεκριμένο τρόπο απορρέει από το πόσο ισχυρή είναι η προσδοκία τους για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Έτσι οι εργαζόμενοι προσπαθούν περισσότερο όταν είναι βέβαιοι ότι θα αξιολογηθούν θετικότερα για την απόδοσή τους και οι ανταμοιβές τους θα είναι υψηλότερες και θα έχουν προστιθέμενη αξία. Για τον εργαζόμενο τρεις παράγοντες είναι μέγιστης σπουδαιότητας:

- Ο πρώτος παράγοντας είναι το «σθένος» το οποίο προσδιορίζει τις διαβαθμίσεις της αναμενόμενης ικανοποίησης που απορρέει από κάθε δυνατή προτίμηση.
- Ο δεύτερος παράγοντας σχετίζεται με το βαθμό σύνδεσης του μέσου με το στόχο και
- Ο τρίτος παράγοντας είναι η προσδοκία που αφορά τους απρόβλεπτους παράγοντες, που ασκούν επιρροή σε συγκεκριμένη επιλογή (Berry & Houston, 1993).

Τέλος ο Vroom υποστήριξε μία εξίσωση η οποία επικεντρώνεται στην ισχύ του κινήτρου που πρέπει να καταβάλλει ο εργαζόμενος. Η εξίσωση αυτή προσδιορίζεται από τρεις συνιστώσες στις οποίες υπάρχει πολλαπλασιαστική σχέση και είναι απαραίτητες για την ενεργοποίηση του οργανισμού. Σε περίπτωση απουσίας μίας εκ των τριών η προσδοκία είναι ανύπαρκτη.

#### *Η θεωρία του Locke*

Η θεωρία της στοχοθέτησης στηρίζεται στην πίστη ότι οι προθέσεις αποτελούν βασική πηγή κινήτρων και ικανοποίησης. Η εν λόγω θεωρία, αναπτύχθηκε από τον Edwin Locke, σύμφωνα με τον οποίο, ο συνδυασμός των δύσκολων στόχων με την ανατροφοδότηση δύναται να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Κατά τους Locke και Latham (1990) ένας στόχος για να είναι εφικτός θα πρέπει να διακατέχεται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά: Να είναι έξυπνος “SMART”, συγκεκριμένος - specific, μετρήσιμος - measurable, επιτεύξιμος - achievable, ρεαλιστικός - realistic και χρονικά οριοθετημένος – timebound. Επιπλέον όταν ο στόχος είναι υψηλός, η ενεργοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται διότι η προσπάθεια που απαιτείται για την επίτευξη του θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη (Locke & Latham, 1990).

Τρεις είναι οι προσωπικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ των στόχων και των επιδόσεων: η αφοσίωση στον στόχο, τα χαρακτηριστικά του έργου και τα εθνικά χαρακτηριστικά (Crown, 2007; Robbins & Judge, 2018)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

### **3.1 Η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση**

Όλο και περισσότερο συνδέεται στις μέρες μας η εργασιακή ικανοποίηση με την ηγεσία εγείροντας το ενδιαφέρον των ερευνητών. Όπως προκύπτει από τις έρευνες, το στυλ της ηγεσίας και η κουλτούρα του οργανισμού επιδρούν καταλυτικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Παράλληλα η ηγεσία επηρεάζει και όλους αυτούς τους παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, το περιβάλλον, η κουλτούρα του οργανισμού, η επιβράβευση και η αναγνώριση της αξίας, η ισότητα και η δικαιοσύνη (Trivellas & Reklitis, 2014).

Επιπλέον, σύμφωνα με τα ευρήματα των ερευνών, το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, που δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης επικοινωνιακών σχέσεων και υποστήριξης των εργαζομένων, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση με αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού (McKinnon et al., 2003). Παράλληλα, όταν ο ηγέτης προβάλλει το όραμα του με αισιοδοξία και θέλει κοινωνούς σε αυτό και τους ακολούθους του, αυξάνεται η κλίμακα της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων (Ogdonna & Harris, 2000). Αντίθετα, το στυλ της ηγεσίας που επικεντρώνεται μόνο στα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, απομακρύνει το ενδεχόμενο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η υιοθέτηση διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας σε έναν οργανισμό επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων διότι οι εργαζόμενοι περιορίζονται στην απλή διεκπεραίωση των εργασιών τους, λόγω του φόβου τιμωρίας ή και ανταμοιβής χωρίς να υπάρχει δέσμευση στο όραμα του οργανισμού (Bushra et al., 2011). Τέλος, οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε οργανισμούς όπου υφίσταται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχουν περισσότερες πιθανότητες να προσεγγίσουν την εργασιακή ικανοποίηση τους διότι προάγονται οι κοινοί στόχοι και αποφεύγονται οι εργασιακές συγκρούσεις (Nielsen et al., 2009).

### **3.2 Επισκόπηση συναφών ερευνών**

Το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με το στυλ ηγεσίας που υφίσταται σε κάθε οργανισμό έχει απασχολήσει τους ερευνητές σε εθνικό αλλά και διεθνές επίπεδο καθώς η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων συμβάλει στην καλύτερη λειτουργία, απόδοση και αποτελεσματικότητα

του οργανισμού. Στη συνέχεια θα επιχειρήσουμε να προσεγγίσουμε κάποιες από αυτές τις έρευνες παραθέτοντας τα αποτελέσματά τους.

Ως επί το πλείστον οι εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν πως υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης όπως επίσης και μεταξύ ηγετικής συμπεριφοράς, εργασιακού περιβάλλοντος και εργασιακής ικανοποίησης (Amundsen et al., 2015; Fong & Shape, 2015; Konzak et al., 2000; Vecchio *et al.*, 2010) Όπως φαίνεται και στη βιβλιογραφία τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, προέρχονται από τη προώθηση συνεργασίας, την υποστήριξη ανεξαρτησίας και την ενίσχυση της δημιουργικότητας και του εσωτερικού κινήτρου των υφισταμένων (Vecchio, R. P., Justin, J.E., & Pearce, C.L., 2010). Κάποιες έρευνες που μπορούμε να ανατρέξουμε είναι αυτή των Amundsen & Martinsen (2015), η οποία εξέτασε συγκεκριμένα τη συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας, της εργασιακής προσπάθειας και ικανοποίησης και της δημιουργικότητας των εργαζομένων καταλήγοντας πως ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση και η δημιουργικότητα διαμέσου της ψυχολογικής ενδυνάμωσης, που είναι μέρος της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Ακόμα μία αδιαμφισβήτητη έρευνα, όπου για την ακρίβεια δημιουργήθηκε ένα εργαλείο (LEBQ) με έξι διαστάσεις (ενθάρρυνση αυτονομίας, εκπαίδευση για καινοτόμα απόδοση, εξουσιοδότηση κλπ.) ηγετικών συμπεριφορών, οδήγησε στο συμπέρασμα πως η ενδυνάμωση των υφισταμένων επηρεάζει άμεσα την εργασιακή τους ικανοποίηση καθώς και την οργανωσιακή δέσμευση (Konzak *et al.*, 2000) Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων αυξάνοντας την εργασιακή αυτο-αποτελεσματικότητα (Cheong *et al.*, 2016; Ahearne *et al.*, 2005), τη δημιουργική αυτο-αποτελεσματικότητα (Zhang & Zhou, 2014) και την επαγγελματική αυτο-αποτελεσματικότητα (Biemann *et al.*, 2015). Οι ερευνητές εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων μέσω διαφορετικών ψυχολογικών μηχανισμών (Amundsen & Martinsen, 2015; Raub & Robert, 2010). Η υπάρχουσα βιβλιογραφία τονίζει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (Meyerson & Dewettinck, 2012), στην επαγγελματική ικανοποίηση (Raza *et al.*, 2015) και στην οργανωσιακή δέσμευση (Gholami *et al.*, 2013). Οι Mukwakungu, Mankazana & Mbohwa (2018) διαπίστωσαν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των πελατών και πολιτών, τη βελτίωση της ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και την συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Συμπεραίνουν ότι οι οργανισμοί πρέπει να δίνουν προσοχή στο εργασιακό περιβάλλον καθώς οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων ενισχύουν την παραγωγικότητα. Οι Hao, He & Long (2017) τονίζουν ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας έχει θετική έμμεση σχέση με τη άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων καθώς και με την ανάπτυξη της δημιουργικότητας μέσω ενός υγιούς εργασιακού «πάθους» και μια αρνητική έμμεση συσχέτιση με την άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων μέσω «εμμοτικού πάθους». Παρόλο που οι εμπειρικές μελέτες υποδηλώνουν ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας των εργαζομένων, ορισμένοι μελετητές έχουν αναφέρει αρνητικές ή μη σημαντικές σχέσεις (Cheong *et al.*, 2016). Περαιτέρω, έχει εξεταστεί η σύνδεση μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και της προδιάθεσης των εργαζομένων για υψηλές αποδόσεις. Σύμφωνα με τους Chen *et al.*, (2015) το πάθος για δουλειά είναι μια κατάσταση παρακίνησης που περιλαμβάνει το μείγμα συναισθηματικών, γνωστικών και συμπεριφορικών στοιχείων. Υποδηλώνει μια ισχυρή κλίση προς μια δραστηριότητα που αρέσει στους ανθρώπους και στην οποία ξοδεύουν χρόνο και ενέργεια (Vallerand *et al.*, 2003) υποστηρίζοντας ότι το εμμοτικό πάθος είναι πιο πιθανό να αναπτυχθεί όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν μια επιβεβλημένη εσωτερική ευθυμία της εργασίας. Από την παρακινητική προοπτική της ενδυνάμωσης, η ενδυναμωτική ηγεσία ενισχύει τα αυτόνομα κίνητρα των εργαζομένων (Conger & Kanungo, 1988). Μέσω της βιβλιογραφίας διαφαίνεται ότι όταν οι προσδοκίες ενδυνάμωσης των ηγετών είναι περισσότερες από τις προσδοκίες ενδυνάμωσης των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν χαμηλά εγγενή κίνητρα και υψηλό άγχος στον ρόλο (Humborstad *et al.*, 2014). Ομοίως, οι συμπεριφορές υψηλής ενδυνάμωσης των ηγετών μπορεί να οδηγήσουν σε ένταση που προκαλείται από την εργασία για τους εργαζόμενους και αντίσταση στην εργασία (Cheong *et al.*, 2016). Οι Zhang & Bartol (2010) αντιλήφθηκαν την ενδυναμωτική ηγεσία ως μια διαδικασία ανάθεσης εξουσίας των εργαζομένων να αυξήσουν τα εργασιακά τους κίνητρα. Έτσι, η ενδυνάμωση της ηγεσίας περιλαμβάνει την εκχώρηση της εξουσίας και την παρακίνηση των εργαζομένων για καλύτερη απόδοση. Σε γενικές γραμμές, η ενδυνάμωση της ηγεσίας υποδηλώνει τη βελτίωση της σημασίας της εργασίας, την ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, την επίδειξη εμπιστοσύνης στην υψηλή απόδοση και την προώθηση της αυτονομίας από τα γραφειοκρατικά εμπόδια (Zhang & Bartol, 2010). Άλλες έρευνες εντοπίζουν αρνητική συσχέτιση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με τη συναισθηματική εξουθένωση

και την κατάθλιψη (Kim and Beehr, 2018). Μάλιστα φάνηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης που επιφέρει ψυχολογική και σωματική ευζωία στους υπαλλήλους (Kim & Beehr, 2018). Επιπλέον, οι Suar, Tewari και Chaturbedi (2006) υποστήριξαν ότι η επιτυχής λειτουργία ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματική ηγεσία που μπορεί να επηρεάσει τις οργανωτικές διαδικασίες, τους στόχους καθώς και τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Επίσης, μια ενδυναμωτική προσέγγιση ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει διάφορες πολυπαραγοντικές δυνάμεις και ικανότητες και να προωθήσει την ατομική καθώς και την οργανωσιακή βελτίωση και ανάπτυξη (Youssef & Luthans, 2012). Αρκετές έρευνες τονίζουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων θα επιφέρει την εμπειρία των θετικών επαγγελματικών γνώσεων, η οποία εν συνεχεία επιφέρει υψηλή ικανοποίηση, απόδοση, αφοσίωση και προθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν στον οργανισμό (Rayan *et al.*, 2019). Η κριτική βιβλιογραφική ανασκόπηση ανέδειξε επίσης ότι η ενδυναμωτική ηγετική συμπεριφορά παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, των εργασιακών κινήτρων, της ευημερίας και της θετικής εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Avolio *et al.*, 2009). Από την άλλη πλευρά, οι σύγχρονοι οργανισμοί συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο τη σημασία της διατήρησης και προώθησης της ευημερίας των εργαζομένων για την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Nielsen *et al.*, 2017). Οι εργαζόμενοι θεωρούνται τα πιο σημαντικά οργανωσιακά «περιουσιακά στοιχεία» που μπορούν να παίξουν το ρόλο τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων και η απόδοσή τους αποτελεί σημαντικό θεμέλιο λίθο για έναν οργανισμό που εξασφαλίζει απόδοση υψηλής ποιότητας, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα του οργανισμού. Οι Nadeem *et al.* (2018) διαπιστώνουν ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της υψηλής εργασιακής απόδοσης. Ο Celik *et al.* (2014) καταδεικνύουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων ενισχύει την δημιουργικότητα και την καινοτομία. Καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων προάγει την δημιουργικότητα και την καινοτομία ταυτόχρονα και οι διευθυντές θα πρέπει να υιοθετήσουν μια συστηματική προσέγγιση στην ενδυναμωτική ηγεσία. Οι Hunjra *et al.* (2011) υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων προάγει την επίτευξη στόχων, την παραγωγικότητα και την επιχειρηματική ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, η διοίκηση θα πρέπει να κοινοποιεί τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης ή του οργανισμού σε όλους τους

εργαζομένους για την παρακολούθηση της απόδοσης τους. Ο Hanayshahe (2016) αναφέρει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων συνδέεται με την οργανωσιακή δέσμευση και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας θα οδηγήσει σε ανώτερα επίπεδα επαγγελματικών επιδόσεων. Οι Laschinger Finegan και Shamian (2002) υπογραμμίζουν ότι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει τις πρακτικές ενδυνάμωσης στο χώρο εργασίας ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και την αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, ο Nwachukwu (2016) αναφέρει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων δεν σχετίζεται σημαντικά με την οργανωτική κουλτούρα των τραπεζών στη Νιγηρία. Συμπεραίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να έχουν επίγνωση του τρόπου με τον οποίο ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους χωρίς να κινδυνεύουν να αποδυναμώσουν την κουλτούρα του οργανισμού. Έχει επίσης τονιστεί ότι τόσο η οργανωτική παραγωγικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα μπορούν να βελτιωθούν μέσω της τόνωσης του αισθήματος ικανοποίησης των υπαλλήλων εκ μέρους ηγεσίας με έμφαση στις κοινωνικο-συναισθηματικές ανάγκες με ολιστικό τρόπο (Schneider, Hanges, Smith & Salvaggio, 2003). Μια μετα-ανάλυση που διεξήχθη από τους Judge *et al* (2001) βρήκε θετική συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης, της εργασιακής ικανοποίησης και παραγόντων όπως το κίνητρο, η εργασιακή εμπλοκή, η οργανωτική δέσμευση και η εργασιακή απόδοση. Στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών, ο Kim (2008) σχολιάζει ότι καλοί δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκείνοι που παρουσιάζουν χαρακτηριστικά όπως υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, υψηλή οργανωσιακή δέσμευση, ακμαίο ηθικό και ισχυρή οργανωτική πίστη. Οι εργαζόμενοι που πληρούν αυτά τα κριτήρια είναι πιθανό να συμβάλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Wang & Lee 2009). Οι οργανισμοί πλέον εξάρουν τη σημασία των ικανοποιημένων και παρακινημένων υπαλλήλων θεωρώντας τους σημαντικούς συντελεστές επίτευξης μακροπρόθεσμων στόχων. Αυτό οδήγησε στην ανταπόκριση των προσδοκιών και αναγκών από πλευράς οργανισμών. Τα κίνητρα επιδρούν θετικά στην ατομική και ομαδική απόδοση επηρεάζοντας εν τέλει την απόδοση των οργανισμών συνολικά (Risambessy *et al.* 2012). Οι ευκαιρίες εκμάθησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και οι δυνατότητες ανάπτυξης ικανοτήτων τονώνουν σημαντικά το ηθικό των εργαζομένων και επιφέρουν ικανοποίηση (Lather, and Jain, 2005). Τέλος σύμφωνα με τους Mosadeghrad & Ferdosi (2013), η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει τα κίνητρα και την αποδοτικότητα και μειώνει αντίστοιχα την πιθανή αποχώρηση τους από τον οργανισμό.



### 3.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα μελέτη σκοπό έχει να διερευνήσει τη σχέση της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στις Περιφερειακές Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας. Η ενδυναμωτική ηγεσία διακρίνεται σε έξι διαστάσεις α) Εκχώρηση εξουσίας, β) Λογοδοσία, γ) Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων, δ) Ανταλλαγή/Διαμοίραση Πληροφοριών, ε) Ανάπτυξη δεξιοτήτων και στ) Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας. Επίσης η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνεται σε δύο διαστάσεις την εσωτερική και την εξωτερική.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που ανέκυψαν για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας συνοψίζονται ως εξής:

- Σχετίζεται η ενδυναμωτική ηγεσία με την επαγγελματική ικανοποίηση των ακολούθων;
- Υπάρχει διαφοροποίηση ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά για κάθε μία από τις μεταβλητές (ενδυναμωτική ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση);
- Πως σχετίζονται οι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την εσωτερική και εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση;

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ως μεθοδολογία της έρευνας ορίζεται το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που δύναται να υιοθετηθούν από έναν ερευνητή με σκοπό να υλοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Στην ερευνητική διαδικασία επιλέγονται ορθολογικές τεχνικές αλλά και διαδικασίες, οι οποίες κρίνονται κατάλληλες προκειμένου να διερευνηθεί ένα πρόβλημα στη συνολική του διάσταση (Ζαφειρόπουλος, 2005).

### **4.1 Πρωτοτυπία έρευνας**

Στο ελληνικό συγκείμενο οι έρευνες αναφορικά με την ενδυναμωτική ηγεσία είναι λίγες και εστιάζουν κυρίως στον τομέα των επιχειρήσεων. Αντίστοιχα πλειάδα ερευνών εστιάζει στην επίδραση των στυλ ηγεσίας και ιδιαίτερα της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ελάχιστες έρευνες αναφορικά με την ενδυναμωτική ηγεσία έλαβαν χώρα στους δημόσιους οργανισμούς, κυρίως στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης, και ελάχιστες εξίσου χρησιμοποίησαν το ερωτηματολόγιο ενδυναμωτικής ηγεσίας των Konczak *et al*, (2000). Η παρούσα ερευνητική μελέτη έρχεται να καλύψει την ανάγκη που υπάρχει σε αυτό το πεδίο και να δώσει το ερέθισμα για να ερευνηθεί η ενδυνάμωση των υπαλλήλων με κατάλληλες μεθόδους ώστε να τους παρέχει συνολική ικανοποίηση.

### **4.2 Μέθοδος έρευνας**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τη συσχέτιση ή μη της ενδυναμωτικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και το κατά πόσο αυτή επιδρά στους υπαλλήλους των Διευθύνσεων εκπαίδευσης. Προκειμένου λοιπόν να υποστηριχτεί το θεωρητικό πλαίσιο η μεθοδολογία της έρευνας που επιλέχτηκε είναι η ποσοτική με τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων και την ερμηνεία τους μέσα από τις στατιστικές αναλύσεις. Η ποσοτική έρευνα που έλαβε χώρα διενεργήθηκε μέσα από δύο σταθμισμένα ερευνητικά εργαλεία – ερωτηματολόγια. Η ποσοτική έρευνα επιτρέπει εγκυρότερο και αυστηρότερο έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων και επιπλέον η ποσοτικοποίηση των δεδομένων με σκοπό τη στατιστική επεξεργασία τους μπορεί να υποστηρίξει ή να απορρίψει εναλλακτικές προτάσεις. Ταυτόχρονα η χρήση της ποσοτικής έρευνας με τη σύνδεση δύο ή περισσότερων παραγόντων είναι δυνατό να αναδείξει γενικές τάσεις με κατάλληλους δείκτες στοχεύοντας στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Επιπλέον μπορεί να επιτύχει τη γενίκευση των

αποτελεσμάτων μέσα από τη περιγραφή των μεταβλητών του πληθυσμού και στη συνέχεια μέσα από την ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του πληθυσμού (Cohen & Manion, 1994; Babbie, 2010; Creswell, 2011).

Σε κάθε ποσοτική έρευνα ο ερευνητής συλλέγει με αντικειμενικό τρόπο τα δεδομένα, τα μετατρέπει σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία και μετά μέσα από συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες ερμηνεύει τα δεδομένα (Δαρβίρη, 2009).

Συνοψίζοντας στην παρούσα ερευνητική επιλέχτηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή, το οποίο μοιράστηκε ηλεκτρονικά και απαντήθηκε οικειοθελώς και ανώνυμα. Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή του δείγματος ήταν κατά τεκμήριο «ευκολίας» και δεν έγινε κάποιου είδους διαστρωμάτωση. Συνολικά ελήφθησαν απαντήσεις από ογδόντα (80) ερωτηματολόγια, με το δείκτη αξιοπιστίας (cronbach's Alpha) να κυμαίνεται στο 0,967. Με τον τρόπο αυτό, συλλέχθηκαν στοιχεία που αφορούσαν στην εξέταση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με την άσκηση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στις διευθύνσεις εκπαίδευσης στο νομό Λάρισας.

#### **4.3 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου**

Ο συνδυασμός των ερευνητικών εργαλείων της μελέτης περιλαμβάνει α) το ερωτηματολόγιο ενδυναμωτικής ηγεσίας (LEBQ) Leader Empowering Behavior Questionnaire των Konczak, Stelly & Trusty (2000) και β) το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης (MSQ) Minnesota Satisfaction Questionnaire (short form) των Weiss *et al.* (1967) το οποίο διαμορφώθηκε βάσει των παραγόντων που καθορίστηκαν από το Πανεπιστήμιο της Μινεσότα (1967).

Όπως αναφέρθηκε η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε δυο σταθμισμένα ερευνητικά εργαλεία συνδυαστικά που κατέληξαν σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής σε πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο σε τέσσερις (4) διακριτές ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελεί το εισαγωγικό μέρος όπου εξηγείται η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και αναφέρεται ο σκοπός της. Επιπλέον επισημαίνεται η διαφύλαξη της ανωνυμίας και των προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας της επιστημονικής έρευνας. Η δεύτερη ενότητα με τον τίτλο «Ενδυναμωτική ηγεσία» αποτελείται από 12 από τις 17 ερωτήσεις που σχετίζονται με τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας του ερωτηματολογίου (LEBQ) Leader

Empowering Behavior Questionnaire. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε διότι έχει υψηλά ποσοστά βιβλιοαναφορών και αποτέλεσε εργαλείο για πολλές διεθνείς μελέτες. Πληροί επομένως τα κριτήρια της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας για τη ζητούμενη ερευνητική πρόταση στο ελληνικό συγκείμενο. Το LEBQ εστιάζει στις διαστάσεις της ενδυναμωτικής συμπεριφοράς των ηγετών. Προκειμένου να μετρηθεί η ενδυναμωτική ηγεσία χρησιμοποιούνται ερωτήσεις που δηλώνουν έξι διαστάσεις: 1) Εκχώρηση Εξουσίας (delegation of authority), 2) Λογοδοσία συμπεριφορά (accountability), 3) Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων (self-directed decision making), 4) Ανταλλαγή/Διαμοίραση Πληροφοριών (information sharing), 5) Ανάπτυξη δεξιοτήτων (skill development) και 6) Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας (coaching for innovative performance). Οι απαντήσεις αξιολογούνται με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert από το «1 = Καθόλου» έως «5 = Πάρα πολύ».

Η τρίτη ενότητα με τον τίτλο «Εργασιακή ικανοποίηση» αποτελείται από είκοσι (20) ερωτήσεις τις οποίες καλούνται να απαντήσουν οι ερωτώμενοι και προσπαθούν να αποτυπώσουν το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από το φορέα τους με τη χρήση του MSQ ερωτηματολογίου Minnesota Satisfaction Questionnaire (σύντομη έκδοχή) των Weiss *et al.* (1967). Οι απαντήσεις αξιολογούνται βάσει πενταβάθμιας κλίμακας Likert με τιμές από «1 = Ποτέ» έως «5 = Πολύ Συχνά». Οι 20 ερωτήσεις χωρίζονται ως εξής: οι 12 ερωτήσεις απευθύνονται στην υποκλίμακα εσωτερικής ικανοποίησης, και οι 8 ερωτήσεις απευθύνονται στην υποκλίμακα εξωτερικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Spector (1997) οι διαστάσεις που εξετάζει το ερωτηματολόγιο MSQ είναι πιο εξειδικευμένες σε σχέση με άλλες κλίμακες μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης. Το τελευταίο μέρος αποτελείται από πέντε ερωτήσεις οι οποίες στοχεύουν στη συλλογή δημογραφικών και άλλων συναφών πληροφοριών που σχετίζονται με τους ερωτώμενους. Συγκεκριμένα αναφέρονται στο φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, την προϋπηρεσία και την οικογενειακή κατάσταση.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε μέσα από την εφαρμογή google form και μοιράστηκε ηλεκτρονικά στους υπαλλήλους των διευθύνσεων εκπαίδευσης με εκτιμώμενο χρόνο συμπλήρωσης του τα πέντε λεπτά. Ο δείκτης εσωτερικής συνοχής ήταν υψηλός (Cronbach's  $\alpha = .968$ ).

#### **4.4 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας – Δείγμα**

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν ογδόντα (80) υπάλληλοι των διευθύνσεων εκπαίδευσης της περιφερειακής ενότητας Λάρισας. Χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας καθώς διευκολύνει στην ευκολία πρόσβασης, στην προθυμία συμπλήρωσης, στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος (Groves *et al.*, 2009).

Η εν λόγω έρευνα έλαβε χώρα το μήνα Νοέμβριο στην πόλη της Λάρισας. Το ερωτηματολόγιο το οποίο ήταν κοινό για όλους τους ερωτώμενους δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά, με τη χρήση του εργαλείου πρόσβασης κατασκευής φορμών Google Docs. Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε επίσης ηλεκτρονικά στις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) των εργαζομένων. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν αυτόματα σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων η οποία εξήχθη σε μορφή excel με σκοπό να επεξεργαστούν. Το ερωτηματολόγιο όπως διανεμήθηκε για συμπλήρωση επισυνάπτεται στο Παράρτημα.

#### **4.5 Ανάλυση δεδομένων**

Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων τη παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό στατιστικής ανάλυσης SPSS 28.0 με βασικό κριτήριο τη διευκόλυνση, την αξιοπιστία και τη λειτουργικότητα που εξασφαλίζει κατά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Κωδικοποιήθηκαν τα αποτελέσματα και εξήχθησαν οι ανάλογοι πίνακες. Έγινε χρήση της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 5.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων

Το ερωτηματολόγιο που έλαβε χώρα στην παρούσα έρευνα, αποτελείται από τριάντα έξι (36) ερωτήσεις και χωρίζεται σε τρία διακριτά μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δώδεκα (12) ερωτήσεις που αναφέρονται στις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από είκοσι (20) ερωτήσεις που αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι ανωτέρω ερωτήσεις ονομάζονται «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Ειδικότερα για τις εν λόγω ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα τύπου Likert (1=Καθόλου, 2=Σπάνια, 3=Ούτε συχνά, ούτε σπάνια, 4=Πολύ, 5= Πάρα πολύ). Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου απαρτίζουν 5 ερωτήσεις αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, τα χρόνια προϋπηρεσίας και την οικογενειακή κατάσταση.

Το παρόν ερωτηματολόγιο, εμπεριέχει το εισαγωγικό μέρος το οποίο επεξηγεί τη χρησιμότητα του και περιλαμβάνει τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στην ενδυναμωτική ηγεσία και αποτελείται από δώδεκα (12) ερωτήσεις.<sup>1</sup> Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση από την οποία διακατέχονται οι εργαζόμενοι και αποτελείται από είκοσι (20) ερωτήσεις.<sup>2</sup> Τέλος το τρίτο μέρος περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.<sup>3</sup>

Ακολουθούν τα αναλυτικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων που αντλήθηκαν από τις απαντήσεις των εργαζομένων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

---

<sup>1</sup> Συγκεκριμένα το μέρος που αφορά την ηγεσία αντιστοιχεί στις ερωτήσεις: Α.1 μέχρι Α.12 (Παράρτημα 1).

<sup>2</sup> Συγκεκριμένα το μέρος που αφορά την εργασιακή ικανοποίηση αντιστοιχεί στις ερωτήσεις: Β.1 μέχρι Β.20 (Παράρτημα 1).

<sup>3</sup> Συγκεκριμένα το μέρος που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία αντιστοιχεί στις ερωτήσεις: Γ.1 μέχρι Γ.5 (Παράρτημα 1).

## **A ΜΕΡΟΣ – ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ**

Προκειμένου να διενεργηθεί η έρευνα μας μετρήσαμε με το συντελεστή Cronbach alpha την αξιοπιστία και τη συνοχή των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ανά μεταβλητή.

**Πίνακας 1. Έλεγχος της αξιοπιστίας των μεταβλητών του ερωτηματολογίου με το συντελεστή Cronbach alpha.**

	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>
<b>ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	.925
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	.953
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ</b>	.967

**Πίνακας 2. Έλεγχος της αξιοπιστίας της εσωτερικής ικανοποίησης με το συντελεστή Cronbach alpha.**

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>Cronbach alpha.</b>	N
	,937	80

Όπως παρατηρούμε η τιμή του Cronbach alpha για τη διάσταση της εσωτερικής ικανοποίησης είναι πολύ υψηλή φανερώνοντας την ισχυρή αξιοπιστία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 3. Έλεγχος της αξιοπιστίας της εξωτερικής ικανοποίησης με το συντελεστή Cronbach alpha.**

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>Cronbach alpha.</b>	N
	,895	80

Το ίδιο ισχύει και για την τιμή Cronbach alpha για τη διάσταση της εξωτερικής ικανοποίησης.

Οι δώδεκα (12) ερωτήσεις του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αναφέρονται στην πρώτη μεταβλητή της έρευνας, την ενδυναμωτική ηγεσία και τις έξι διαστάσεις που ξεχωρίσαμε. Από αυτές τις ερωτήσεις οι τρεις πρώτες προσδιορίζουν τη διάσταση της Εκχώρηση Εξουσίας, η τέταρτη τη Λογοδοσία, η πέμπτη και η έκτη την Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων, η έβδομη και η όγδοη τη Διαμοίραση Πληροφοριών, η ένατη και η δέκατη την Ανάπτυξη δεξιοτήτων και η ενδέκατη και δωδέκατη την Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας.

Παρακάτω παρατίθενται αναλυτικά οι ερωτήσεις με τα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας με τις μέσες τιμές των απαντήσεων για την κάθε ερώτηση καθώς και την τυπική απόκλιση σε σύνολο ογδόντα απαντημένων ερωτηματολογίων. Όπως διαπιστώνεται η ερώτηση που αναφέρεται στη λογοδοσία έχει την υψηλότερη μέση τιμή (3,73), γεγονός που αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες εκπαίδευσης εκλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της λογοδοσίας. Ακολουθεί η ερώτηση που αναφέρεται στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση. Αντίθετα η ερώτηση «Με ενθαρρύνει να υλοποιώ καινοτόμες ιδέες ακόμα και με το ρίσκο της αποτυχίας» έχει τη χαμηλότερη μέση τιμή (2,93) δηλώνοντας ότι η διάσταση «Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας» αναφορικά με την ενδυναμωτική ηγεσία κυμαίνεται σε χαμηλό επίπεδο.

#### Πίνακας 4. Μέσες τιμές των δηλώσεων για την ενδυναμωτική ηγεσία

	M.T.	T.A	N
A1. Με ενθαρρύνει να πραγματοποιώ αλλαγές που κρίνω αναγκαίες για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθημερινών μου καθηκόντων	3,38	,973	80
A2. Με προτρέπει να λαμβάνω αποφάσεις που θα βελτιώσουν ολιστικά την εργασία μου	3,41	1,064	80
A3. Με παροτρύνει να αναλαμβάνω ευθύνες	3,44	1,017	80
A4. Επιθυμεί τη λογοδοσία για τις εργασίες που μου ανατέθηκαν	3,73	,954	80



A5. Με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψη του/της	3,38	1,118	80
A6. Μου δείχνει εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων που διευκολύνουν την καθημερινότητά μου	3,51	1,055	80
A7. Μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να βελτιώσω την απόδοσή μου	3,36	1,150	80
A8. Μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συναδέλφων και πολιτών	3,41	1,122	80
A9. Μου δίνει ευκαιρίες να αναπτύξω νέες δεξιότητες	3,18	1,111	80
A10. Μου διασφαλίζει το δικαίωμα στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση	3,65	1,159	80
A11. Με συμβουλεύει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα που προκύπτουν ως νέες ευκαιρίες	3,14	1,111	80
A12. Με ενθαρρύνει να υλοποιώ καινοτόμες ιδέες ακόμα και με το ρίσκο της αποτυχίας	2,93	1,156	80

**Πίνακας 5. Μέση τιμή της ενδυναμωτικής ηγεσίας.**

	N	M.T	T.A
<b>ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	80	3,37	,80

Η μέση τιμή των απαντήσεων που αναφέρονται στην ενδυναμωτική ηγεσία βρίσκεται στο 3,37 και δείχνει ότι υπερισχύει το «ούτε συχνά ούτε σπάνια» ως προς την αντίληψη άσκησης της ενδυναμωτικής ηγεσίας η οποία βρίσκεται σε ασθενώς θετικά επίπεδα.

**Πίνακας 6. Συσχέτιση των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας**

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	6
<b>1. Εκχώρηση εξουσίας</b>	----					
<b>2. Λογοδοσία</b>	,275*	---				
<b>3. Αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων</b>	,581**	0,95	----			
<b>4. Διαμοίραση πληροφοριών</b>	,661**	,254*	,594**	---		
<b>5. Ανάπτυξη δεξιοτήτων</b>	,633**	,207	,597**	,683**	---	
<b>6. Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας</b>	,652**	,246*	,641**	,744**	,768**	--

Από τον έλεγχο πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας βρέθηκε ότι η λογοδοσία με την εκχώρηση εξουσίας συσχετίζεται μέτρια (,275\*), η Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων δεν σχετίζεται με τη λογοδοσία (0,95), η Διαμοίραση Πληροφοριών συσχετίζεται αρκετά με την Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων (,594\*\*), η Ανάπτυξη δεξιοτήτων συσχετίζεται θετικά με την Διαμοίραση Πληροφοριών (,683\*\*), η Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας συσχετίζεται ισχυρά θετικά με την Ανάπτυξη δεξιοτήτων (,768\*\*).

#### **Έλεγχος διαφοροποιήσεων σε σχέση με τα ατομικά χαρακτηριστικά**

Ελέγχθηκαν όλες οι πιθανές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στα ατομικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις μεταβλητές της παρούσας έρευνας. Οι έλεγχοι δεν έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, παρά μόνο μικρές αποκλίσεις. Παρακάτω, παρουσιάζονται όλοι οι έλεγχοι.

Προκειμένου να διερευνηθεί αν οι αναφορές των εργαζομένων σχετικά με την ηγεσία διαφοροποιούνται ως προς το φύλο, διενεργήθηκε στατιστικό έλεγχος *t-test: independent samples*. Ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν το φύλο και εξαρτημένη οι

διαστάσεις της ηγεσίας. Ο έλεγχος δεν έδειξε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση. Ο παρακάτω Πίνακας παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις.

**Πίνακας 7. Έλεγχος διαφοροποιήσεων των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας ως προς το φύλο**

ΦΥΛΟ		Εκχώρηση εξουσίας	Λογοδοσία	Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	Διαμοίραση Πληροφοριών	Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας
Αντρας	M.T	3,21	3,19	3,54	3,33	3,28	3
	N	27	27	27	27	27	27
	T.A	,779	,962	,949	1,074	1,059	1,083
Γυναίκα	M.T	3,5	4	3,39	3,41	3,48	3,05
	N	53	53	53	53	53	53
	T.A	,946	,832	,952	1,116	1,018	1,057
ΣΥΝΟΛΟ	M.T	3,41	3,73	3,44	3,39	3,41	3,03
	N	80	80	80	80	80	80
	T.A	,900	,954	,948	1,096	1,030	1,059

Προκειμένου να διερευνηθεί αν οι αναφορές των εργαζομένων σχετικά με τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας διαφοροποιούνται ως προς το φύλο, διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος διακύμανσης ANOVA. Ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η ηλικία και εξαρτημένη η ηγεσία. Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις. Στον συγκεκριμένο έλεγχο δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ του φύλου και της ηγεσίας

Όπως παρατηρούμε στον παραπάνω πίνακα υπάρχει μικρή διαφοροποίηση των απαντήσεων μεταξύ γυναικών και ανδρών. Συγκεκριμένα από τους ογδόντα ερωτώμενους οι 27 ήταν άνδρες και οι 53 γυναίκες. Στις ερωτήσεις που αφορούν την εκχώρηση εξουσίας η μέση τιμή για τους άντρες είναι 3,21 ενώ για τις γυναίκες 3,50 ενώ η μέση τιμή όλων των απαντήσεων ως προς την εκχώρηση εξουσίας είναι 3,40. Η μέση τιμή των ανδρών αναφορικά με τη λογοδοσία είναι 3,19, των γυναικών 4 ενώ η

μέση τιμή όλων των απαντήσεων είναι 3.73. Όπως αναδεικνύεται οι γυναίκες διάκινται πολύ θετικά ως προς τη λογοδοσία. Αναφορικά με τη διάσταση της αυτοκατευθυνόμενης λήψης αποφάσεων η μέση τιμή για τους άντρες είναι 3,53, για τις γυναίκες 3.39 ενώ η συνολική μέση τιμή είναι 3,44. Ως προς τη διαμοίραση πληροφοριών η μέση τιμή για τους άντρες κυμαίνεται στο 3,33, για τις γυναίκες 3,41 ενώ η συνολική στο 3,38. Ως προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων η μέση τιμή για τους άντρες είναι 3,27, για τις γυναίκες 3,48 και η συνολική 3,41. Τέλος ως προς τη συμβουλευτική για απόδοση καινοτομίας η μέση τιμή για τους άντρες είναι 3, για τις γυναίκες 3,04 και το σύνολο 3,03.

**Πίνακας 8. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς το φύλο**

Γ1. Φύλο	M.T	N	T.A
Άντρας	3,26	27	,82
Γυναίκα	3,43	53	,79
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	3,37	80	,80

**Πίνακας 9. Έλεγχος διαφοροποιήσεων των διαστάσεων της ενδυναμοτικής ηγεσίας ως προς την ηλικία**

Ηλικία		Εκχώρηση εξουσίας	Λογοδοσία	Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	Διαμοίραση Πληροφοριών	Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Συμβουλευτική ή για Απόδοση Καινοτομίας
Μέχρι 29	M.T	3,58	3,75	3,75	3,62	3,5	3,37
	N	4	4	4	4	4	4
	T.A	,876	,957	1,041	1,250	,912	,946
29-39	M.T	3,11	3,50	3	3,25	3,17	3,17
	N	6	6	6	6	6	6
	T.A	,655	1,049	,632	,689	,816	,816
40-49	M.A	3,18	3,63	3,28	3,20	3,42	2,85
	N	27	27	27	27	27	27
	T.A	,849	1,006	,983	1,137	1,106	1,054

50 και άνω	M.T.	3,57	3,81	3,58	3,5	3,43	3,09
	N	43	43	43	43	43	43
	T.A	,946	,932	,944	1,118	1,044	1,114
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	M.T	3,41	3,73	3,44	3,39	3,41	3,03
	N	80	80	80	80	80	80
	T.A	,900	,954	,948	1,096	1,030	1,059

Προκειμένου να εξεταστεί αν οι αναφορές των εργαζομένων σχετικά με τις διαστάσεις της ηγεσίας διαφοροποιούνται ως προς την ηλικία, διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος διακύμανσης ANOVA. Ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η ηλικία και εξαρτημένη η ηγεσία. Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις. Στον συγκεκριμένο έλεγχο δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας και την ηλικία. Σε γενικές γραμμές οι νεότεροι (μέχρι 26) και οι μεγαλύτεροι (50 και άνω) εκφράζονται πιο θετικά ως προς την ύπαρξη ενδυναμωτικής ηγεσίας στον οργανισμό τους.

**Πίνακας 10. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς την ηλικία**

<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	M.T	N	T.A
Μέχρι 29	3,58	4	,94
29-39	3,16	6	,59
40-49	3,22	27	,83
50 και άνω	3,48	43	,80
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	3,37	80	,80

**Πίνακας 11. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας**

Εκπαιδευτικό υπόβαθρο		Εκχώρηση εξουσίας	Λογοδοσία	Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	Διαμοίραση Πληροφοριών	Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας
Δ.Ε	M.T	3,57	3,93	3,43	3,57	3,43	3,14
	N	14	14	14	14	14	14
	T.A	,721	,917	,851	,937	,780	,928
Τ.Ε/Π.Ε	M.T	3,33	3,51	3,32	3,33	3,17	2,82
	N	39	39	39	39	39	39
	T.A	,933	,970	1,029	1,182	1,131	1,103
Κάτοχος μεταπτυχιακού	M.T	3,41	3,88	3,57	3,38	3,75	3,23
	N	26	26	26	26	26	26
	T.A	,962	,909	,844	1,039	,930	1,022
Κάτοχος διδακτορικού	M.T	4	5,00	5	5	4	4,5
	N	1	1	1	1	1	1
	T.A	.	.	.	.	.	.
Σύνολο	M.T	3,41	3,73	3,44	3,38	3,41	3,03
	N	80	80	80	80	80	80
	T.A	,900	,954	,948	1,096	1,030	1,059

Για να ερευνήσουμε αν οι αναφορές των εργαζομένων σχετικά με τις διαστάσεις της ηγεσίας διαφοροποιούνται ως προς τις σπουδές τους διενεργήθηκε στατιστικός έλεγχος διακύμανσης ANOVA. Ανεξάρτητη μεταβλητή αποτέλεσε το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εξαρτημένη η ηγεσία. Ο Πίνακας 8 που ακολουθεί παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις. Σημειώνεται ότι δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των σπουδών και της ηγεσίας με εξαίρεση τους κατόχους διδακτορικού που ήταν όμως μόνο ένας.

**Πίνακας 12. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο**

Εκπαιδευτικό υπόβαθρο	Μ.Τ	N	T.A
Δ.Ε	3,48	14	,68
T.Ε/Π.Ε	3,23	39	,88
Κάτοχος μεταπτυχιακού	3,48	26	,70
Κάτοχος διδακτορικού	4,5	1	.
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	3,37	80	,80

**Πίνακας 13. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας και την ενδυναμωτική ηγεσία**

Συνολική εργασιακή εμπειρία		Εκχώρηση εξουσίας	Λογοδοσία	Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων	Διαμοίραση Πληροφοριών	Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας
Έως 2 έτη	M.T	3,55	3,33	3,25	3,25	3,66	3,08
	N	6	6	6	6	6	6
	T.A	,403	,816	,524	,689	,605	,970
2-10 έτη	M.T	3,04	3,86	3,07	3,14	2,78	2,5
	N	7	7	7	7	7	7
	T.A	,869	1,215	1,017	1,069	,951	1,040
10-20 έτη	M.T	3,48	3,52	3,35	3,30	3,35	3,02
	N	23	23	23	23	23	23
	T.A	,957	,898	1,081	1,145	1,142	1,038
20 και άνω	M.T	3,41	3,86	3,58	3,49	3,51	3,11
	N	44	44	44	44	44	44
	T.A	,931	,955	,908	1,138	1,014	1,093
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	M.T	3,41	3,73	3,44	3,39	3,41	3,03
	N	80	80	80	80	80	80
	T.A	,900	,954	,948	1,096	1,030	1,059

Προκειμένου να διερευνηθεί αν οι αναφορές των εργαζομένων σχετικά με τις διαστάσεις της ηγεσίας διαφοροποιούνται ως προς τα έτη προϋπηρεσίας διενεργήθηκε στατιστικό έλεγχος διακύμανσης ANOVA. Ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η προϋπηρεσία και εξαρτημένη η ηγεσία. Ο παρακάτω Πίνακας εμφανίζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις. Σημειώνεται ότι δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων και της ενδυναμωτικής ηγεσίας.

**Πίνακας 14. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς την προϋπηρεσία**

Συνολική εργασιακή εμπειρία	M.T	N	T.A
Έως 2 έτη	3,37	6	,437
2-10 έτη	3	7	,887
10-20 έτη	3,33	23	,875
20 και άνω	3,46	44	,793
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	3,37	80	,802

**Πίνακας 15. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς την προσωπική κατάσταση και την ηγεσία**

Οικογενειακή κατάσταση		Εκχώρηση εξουσίας	Λογοδοσία	Αυτοκατευθ υνόμενη Λήψη Αποφάσεων	Διαμοίρα ση Πληροφο ριών	Ανάπτυξη δεξιοτήτων	Συμβουλευτι κή για Απόδοση Καινοτομίας
Έγγαμος/η	M.T	3,56	3,78	3,58	3,51	3,52	3,13
	N	63	63	63	63	63	63
	T.A	,824	,924	,925	1,094	1,029	1,073
Άγαμος/η	M.T	2,90	3,27	2,90	2,77	2,90	2,54
	N	11	11	11	11	11	11
	T.A	1,001	1,104	,995	1,057	,995	1,035



Άλλο	M.T	2,66	4	3	3,25	3,16	2,92
	N	6	6	6	6	6	6
	T.A	,918	,894	,707	,935	,930	,801
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	M.T	3,41	3,73	3,44	3,39	3,41	3,03
	N	80	80	80	80	80	80
	T.A	,900	,954	,948	1,096	1,030	1,059

Προκειμένου να διερευνηθεί αν οι αναφορές των εργαζομένων σχετικά με τις διαστάσεις της ηγεσίας διαφοροποιούνται ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση διενεργήθηκε στατιστικό έλεγχος διακύμανσης ANOVA. Ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν τα προσωπικά στοιχεία και εξαρτημένη η ηγεσία. Ο παρακάτω Πίνακας παρουσιάζει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις. Στον συγκεκριμένο έλεγχο δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των προσωπικών στοιχείων των ερωτώμενων και της ηγεσίας. Εξάιρεση αποτελούν οι άγαμοι οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ως προς την άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με τους έγγαμους.

**Πίνακας 16. Συγκεντρωτικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας ως προς την οικογενειακή κατάσταση**

<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	<b>M.T</b>	<b>N</b>	<b>T.A</b>
Έγγαμος/η	3,50	63	,76
Άγαμος/η	2,85	11	,87
Άλλο	3,05	6	,75
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3,37</b>	<b>80</b>	<b>,80</b>

## **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Το δεύτερο μέρος που ερωτηματολογίου το οποίο αποτελείται από είκοσι ερωτήσεις αναφέρεται στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται οι μέσες τιμές των απαντήσεων για τις συγκεκριμένες ερωτήσεις.

**Πίνακας 17. Μέσες τιμές των δηλώσεων για την επαγγελματική ικανοποίηση**

	M.T	T.A	N
B1. Τη δυνατότητα να μην μένω άνεργος/η	3,94	1,129	80
B2. Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/η	3,55	1,042	80
B3. Την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων	3,33	1,178	80
B4. Την ευκαιρία να είμαι "κάποιος/α" στο χώρο μου	3,13	1,140	80
B5. Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου	3,53	1,031	80
B6. Την ικανότητα του/της προϊσταμένου/ης μου να παίρνει αποφάσεις	3,29	1,081	80
B7. Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου	3,71	,874	80
B8. Τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση	4,23	,927	80
B9. Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους	3,49	1,114	80
B10. Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους	3,16	1,195	80
B11. Την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου	3,24	1,150	80
B12. Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική του ο Φορέας μου	3,04	1,096	80
B13. Το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω	2,89	1,091	80

B14. Τις ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη	2,50	1,169	80
B15. Την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση	3,05	1,179	80
B16. Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες	2,94	1,162	80
B17. Τις εργασιακές συνθήκες	3,60	,880	80
B18. Τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ του	3,29	,996	80
B19. Την αναγνώριση που μου δίνουν	3,26	1,133	80
B20. Το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω	3,21	1,076	80

Όπως διαπιστώνεται η ερώτηση πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από «Τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση» παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή (4,23) εκφράζοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με αυτό. Η ερώτηση πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από «Τη δυνατότητα να μην μένω άνεργος/η» εμφανίζει μέση τιμή (3,94). Η ερώτηση πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από «Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου» (3,71), είναι η τρίτη σε σειρά στην ικανοποίηση των υφισταμένων. Αντίθετα η ερώτηση πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από «Τις ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη» εμφανίζει τη χαμηλότερη μέση τιμή (2,50), δείχνοντας τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων στις ευκαιρίες για προαγωγή.

#### **Πίνακας 18. Μέση τιμή επαγγελματικής ικανοποίησης.**

	<b>N</b>	<b>M.T</b>	<b>T.A</b>
<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	80	<b>3,32</b>	,79

Από τη βαθμολογία των μέσων όρων των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση η μέση τιμή στο δείγμα στο δείγμα είναι 3,32 (T.A. = .79), όπου διαφαίνεται σχετική συμφωνία (αρκετά).

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

Ακολούθησε ο έλεγχος όλων των πιθανών διαφοροποιήσεων ανάμεσα στα ατομικά χαρακτηριστικά και την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι έλεγχοι δεν έδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Παρακάτω, ακολουθεί η ανάλυση.

**Πίνακας 19. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς το φύλο και την επαγγελματική ικανοποίηση**

	<b>ΦΥΛΟ</b>	<b>N</b>	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	ΑΝΔΡΑΣ	27	3,16	,79
	ΓΥΝΑΙΚΑ	53	3,39	,78

Όπως διαπιστώνουμε από τον παραπάνω πίνακα η μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης είναι 3,16 για τους άντρες και ελαφρώς μεγαλύτερη για τις γυναίκες 3,39.

**Πίνακας 20. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς την ηλικία και την επαγγελματική ικανοποίηση**

<b>ΗΛΙΚΙΑ</b>	<b>N</b>	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
μέχρι 29	4	3,27	1,42
30-39	6	3,19	,22
40-49	27	3,20	,71
50 και άνω	43	3,41	,82
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	80	3,32	,78

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα οι μέσες τιμές εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με την ηλικία των ερωτώμενων είναι 3,27 για τους νεότερους (κάτω των 29), 3,19 για τις ηλικίες 30-39, 3,20 για τις ηλικίες 40-49 ενώ για τους άνω των 50 η μέση τιμή της ικανοποίησης που απορρέει από την εργασία τους είναι 3,41 φέροντας τους περισσότερο ικανοποιημένους από τις άλλες ηλικίες. Ελαφρώς πιο δυσαρεστημένοι εμφανίζεται ηλικία μεταξύ 30-39 (3,19) και 40-49 (3,20).

**Πίνακας 21. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προ το εκπαιδευτικό και την επαγγελματική ικανοποίηση**

<b>ΣΠΟΥΔΕΣ</b>	<b>N</b>	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
Δ.Ε	14	3,29	,72
Γ.Ε/Π.Ε	39	3,24	,90
Κάτοχος μεταπτυχιακού	26	3,43	,64
Κάτοχος διδακτορικού	1	3,70	,72
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	80	3,31	,78

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την επαγγελματική ικανοποίηση από τους 80 ερωτώμενους οι 14 είναι Δ.Ε με μέση τιμή 3,29, οι 39 είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης με μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης 3,24, οι 26 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών με μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης 3,43 ενώ η εργασιακή ικανοποίηση για τον κάτοχο διδακτορικού είναι η υψηλότερη (3,70).

**Πίνακας 22. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς την συνολική εργασιακή εμπειρία και την επαγγελματική ικανοποίηση**

<b>Προϋπηρεσία</b>	<b>M.T.</b>	<b>N</b>	<b>T.A.</b>
Έως 2 έτη	2,99	6	,62
2-10 έτη	3,11	7	,94
10-20 έτη	3,34	23	,80
20 και άνω	3,38	44	,78
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	3,32	80	,78

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται πως με βάση τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων οι εργαζόμενοι από 20 έτη και πάνω παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης με μέση τιμή 3,38. Η μέση τιμή των εργαζομένων από 10-20 έτη είναι 3,34, από 2-10 έτη είναι 3,11, ενώ έως 2 έτη είναι 2,99.

**Πίνακας 23. Έλεγχος διαφοροποιήσεων ως προς την προσωπική κατάσταση και την επαγγελματική ικανοποίηση**

<b>ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	<b>N</b>	<b>M.T.</b>	<b>T.A.</b>
<b>ΕΓΓΑΜΟΣ/Η</b>	63	3,40	,79
<b>ΑΓΑΜΟΣ/Η</b>	11	2,94	,78
<b>ΑΛΛΟ</b>	6	3,11	,57
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	80	3,31	,78

Όπως διαπιστώνεται η επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση των εργαζόμενων είναι 3,40 η μέση τιμή για τους έγγαμους, 2,94 για τους άγαμους, και 3,11 για την επιλογή «άλλο».

#### **ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

**Πίνακας 24. Συνολικές μέσες τιμές ενδυναμωτικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης**

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</b>	<b>M.T</b>	<b>N</b>	<b>T.A.</b>
<b>ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	3,37	80	,80
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	3,32	80	,78

Η μέση τιμή για την ενδυναμωτική ηγεσία είναι 3,37 ενώ η μέση τιμή για την εργασιακή ικανοποίηση είναι 3.32.

#### **ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ**

Οι πιθανές τιμές του συντελεστή συσχέτισης είναι -1 έως +1. Το - δείχνει ότι η συσχέτιση των ποσοτικών μεταβλητών είναι αρνητική ενώ το + δείχνει ότι είναι θετική. Όσο πιο κοντά είναι η τιμή προς τη μονάδα τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση. Αντίστοιχα όσο πιο κοντά είναι η τιμή στο 0 τόσο πιο ασθενής χαρακτηρίζεται η γραμμική συσχέτιση των μεταβλητών. Επομένως όπως παρατηρούμε παρακάτω υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση.

**Πίνακας 25. Συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την ενδυναμωτική ηγεσία**

	<b>ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>
<b>ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	-----	
<b>ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>,845**</b>	----

Οι συσχετίσεις των μεταβλητών έγινε βάσει του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson. Στην πράξη αφού υπολογιστεί ο συντελεστής, βλέπουμε την ένταση που συσχετίζονται οι μεταβλητές μας. Ο συντελεστής συσχέτισης είναι πιθανό να έχει τιμές από -1 έως +1. Το - και το+ μας φανερώνει εάν η συσχέτιση των ποσοτικών μεταβλητών είναι θετική ή αρνητική ενώ όσο πιο κοντά είναι η τιμή προς τη μονάδα τόσο πιο ισχυρή είναι η γραμμική συσχέτιση. Αντίστοιχα όσο πιο κοντά στο 0 βρίσκεται η τιμή τόσο πιο ασθενής χαρακτηρίζεται η γραμμική συσχέτιση των μεταβλητών. Επίσης τα αστεράκια (\*) αυξάνονται όσο αυξάνεται η τιμή και πλησιάζει στο +1. Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση (.845\*\*). Αυτό σημαίνει ότι η μία μεταβλητή εξαρτάται από την άλλη. Επιπλέον υπάρχει θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με την ενδυναμωτική ηγεσία δηλαδή κινούνται και προς την ίδια κατεύθυνση με αποτέλεσμα όταν αυξάνεται η μία να αυξάνεται και η άλλη και το αντίστροφο.

Από τα αποτελέσματα του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης του Pearson διαφάνηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο παραγόντων που αποτελούν ζητούμενο της έρευνας. Η ενδυναμωτική ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση εμφανίζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση  $R = 0,845$  συμπεραίνοντας ότι η ενδυναμωτική ηγεσία ερμηνεύει θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων των Διευθύνσεων εκπαίδευσης.

**Πίνακας 26. Συσχετίσεις των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης**

<b>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>1.Εκχώρηση εξουσίας</b>	----						
<b>2.Λογοδοσία</b>	,275*	---					
<b>3.Αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων</b>	,581**	0,95	----				
<b>4.Διαμοίραση πληροφοριών</b>	,661**	,254*	,594**	---			
<b>5.Ανάπτυξη δεξιοτήτων</b>	,633**	,207	,597**	,683**	---		
<b>6.Συμβουλευτική ή για Απόδοση Καινοτομίας</b>	,652**	,246*	,641**	,744**	,768**	--	
<b>7. Εσωτερική ικανοποίηση</b>	,694**	,343**	,559**	,690**	,768**	,718**	
<b>8. Εξωτερική ικανοποίηση</b>	,597**	,311**	,544**	,684**	,705**	,764**	,797**

Ενώ οι γραμμικές παλινδρομήσεις (Simple Linear Regression) που χρησιμοποίησαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές την εκχώρηση εξουσίας, τη λογοδοσία, την αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων, την ανταλλαγή πληροφοριών, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συμβουλευτική για απόδοση καινοτομίας και εξαρτημένες μεταβλητές την εσωτερική και την εξωτερική ικανοποίηση, έδειξαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στις πέντε από τις έξι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας καθώς και για την εσωτερική και για την εξωτερική ικανοποίηση από την εργασία. Μόνο η λογοδοσία δεν εμφάνισε καμία συσχέτιση.



Από τον έλεγχο πιθανών συσχετίσεων διαφαίνεται ότι η εκχώρηση εξουσίας συσχετίζεται ασθενώς με τη διάσταση της λογοδοσίας ( $,275^*$ ), ενώ δεν βρέθηκε συσχέτιση της λογοδοσίας με την αυτοκατευθυνόμενη λήψη αποφάσεων ( $,095$ ), η οποία συσχετίζεται πολύ θετικά με τη διαμοίραση πληροφοριών ( $,594^{**}$ ). Επιπλέον η ανάπτυξη δεξιοτήτων συσχετίζεται ισχυρά με την διαμοίραση πληροφοριών ( $,683^{**}$ ) και τέλος η συμβουλευτική για την απόδοση και την καινοτομία συσχετίζεται θετικότερα με την ανάπτυξη δεξιοτήτων ( $,768^{**}$ ). Τέλος η εσωτερική ικανοποίηση βρέθηκε να συσχετίζεται ισχυρά με την εξωτερική ικανοποίηση ( $,797^{**}$ ).

### Βηματική ανάλυση παλινδρόμησης

**Πίνακας 27. Πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης από τα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας: Συντελεστές πολλαπλής παλινδρόμησης κατά βήματα**

		Μη τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές	t	p.
		B	Τυπικό σφάλμα	B		
1	(Σταθερός όρος)	,515	,206		2,493	,000
	<b>ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ</b>	,830	,060	<b>,845</b>	13,949	,000

Η Βηματική ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ενδυναμωτική ηγεσία έδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να προβλεφθεί σε μεγάλο ποσοστό από την ενδυναμωτική ηγεσία.

Για την ανάλυση συσχετίσεων εφαρμόστηκε ο Συντελεστής Συσχέτισης r του Pearson (Pearson's r Correlation Coefficient) με τον αντίστοιχο έλεγχο στατιστικής σημαντικότητας. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για όλους τους ελέγχους ορίστηκε σε 5% (0,05). Η στατιστική ανάλυση διεξήχθη με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS Statistics 28.

**Πίνακας 28. Model Summarry**

<b>Model</b>	<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
1		,845	,710	,42

Επομένως με βάση τα αποτελέσματα ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι η εφαρμογή της ενδυναμωτικής ηγεσίας ( $B=.845$ ,  $P<0.001$ ). Με βάση τον παραπάνω πίνακα η ενδυναμωτική ηγεσία προβλέπεται σε ποσοστό 71%. Επίσης από την ανάλυση της βηματικής παλινδρόμησης προκύπτει ότι όταν υπάρχει ενδυναμωτική ηγεσία υπάρχει και επαγγελματική ικανοποίηση γεγονός που καταδεικνύει πόσο σημαντικό είναι το στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση έχουν μελετηθεί εκτενώς από τους ερευνητές διότι επιδρούν στο σημαντικότερο πόρο κάθε οργανισμού που είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Επιπλέον οι παραπάνω μεταβλητές που διερευνήθηκαν στην παρούσα μελέτη αποτέλεσαν αντικείμενο πολλών ερευνητών με σκοπό να αναδεχτεί ο βαθμός αλληλεξάρτησης τους καθώς και οι επιπτώσεις ή τα οφέλη που προκαλούν σε έναν οργανισμό.

Βάσει των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας παρατηρείται η ικανοποίηση των στόχων της καθώς υπάρχει στατιστική σημαντικότητα στις συσχετίσεις μεταξύ των δύο μεταβλητών της έρευνας, της εργασιακής ικανοποίησης και της ενδυναμωτικής ηγεσίας, ταυτίζοντας την με προγενέστερες έρευνες. Συγκεκριμένα η εν λόγω έρευνα καταδεικνύει ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης (Konzac *et al.*, 2000; Raza *et al.*, 2015; Wadhwa & Verghese, 2015; Amundsen & Martinsen, 2015).

Όπως παρατηρούμε οι διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας που εμφανίζουν τις μεγαλύτερες μέσες τιμές αφορούν τη λογοδοσία (3,73), γεγονός που αποδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες εκπαίδευσης εκλαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της λογοδοσίας. Ακολουθεί η διάσταση που εμπεριέχει τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση (3,39). Αντίθετα η ερώτηση «Με ενθαρρύνει να υλοποιώ καινοτόμες ιδέες ακόμα και με το ρίσκο της αποτυχίας» έχει τη χαμηλότερη μέση τιμή (2,93) δηλώνοντας ότι η διάσταση «Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας» προδηλώνει την μη ενδυναμωτική στάση των προϊσταμένων να παρακινούν τους υφισταμένους, να ρισκάρουν παρέχοντας τους ένα πλαίσιο ασφαλείας. Η συνολική μέση τιμή της ενδυναμωτικής ηγεσίας (3,37) δείχνει μία σχετικά θετική αντίληψη για την άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας.

Από τον έλεγχο πιθανών συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων της ενδυναμωτικής ηγεσίας βρέθηκε ότι η λογοδοσία με την εκχώρηση εξουσίας έχει ασθενή συσχέτιση (.275\*), δείχνοντας ότι οι προϊστάμενοι επιθυμούν τη λογοδοσία χωρίς όμως να εκχωρούν αρμοδιότητες και ευθύνες στους εργαζόμενους. Ταυτόχρονα αρνητική συσχέτιση παρατηρείται ανάμεσα στην Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων με τη λογοδοσία (0,95), όπου η λήψη αποφάσεων δεν συνάδει με την ανάληψη ευθυνών. Επιπλέον η Διαμοίραση Πληροφοριών συσχετίζεται αρκετά με την Αυτοκατευθυνόμενη Λήψη Αποφάσεων (.594\*\*), που σημαίνει ότι όταν υπάρχει η

γνώση και η σωστή πληροφορία οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι οι ενδεδειγμένες (Zhang & Bartol, 2010). Παράλληλα η Ανάπτυξη δεξιοτήτων συσχετίζεται πολύ θετικά με την Διαμοίραση Πληροφοριών (0,683\*\*), που σημαίνει ότι όταν η ηγεσία μεριμνά για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων οι τελευταίοι λαμβάνουν και διαμοιράζουν τη σωστή πληροφορία. Τέλος όταν υφίσταται η Συμβουλευτική για Απόδοση Καινοτομίας αυτή συσχετίζεται ισχυρά θετικά με την Ανάπτυξη δεξιοτήτων (,768\*\*) (Celik *et al.*, 2014). Αυτό σημαίνει ότι η ενδυναμωτική ηγεσία όταν εμπυχώνει, παρακινεί και προτρέπει για το ρίσκο τότε υφίσταται υποστηρικτικό πλαίσιο ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων δεν βρέθηκε στατιστική σημαντικότητα στις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας. Ωστόσο υπάρχει μικρή διαφοροποίηση των απαντήσεων μεταξύ γυναικών και ανδρών όπου οι γυναίκες αναγνωρίζουν περισσότερα χαρακτηριστικά ενδυναμωτικής ηγεσίας στο εργασιακό τους πλαίσιο. Στις ερωτήσεις που αφορούν την εκχώρηση εξουσίας η μέση τιμή για τους άντρες είναι μικρότερη (3,20) ενώ για τις γυναίκες μεγαλύτερη (3,50) (Zhang & Bartol, 2010). Η μέση τιμή των ανδρών αναφορικά με τη λογοδοσία είναι (3,19) ενώ των γυναικών πολύ μεγαλύτερη (4). Όπως αναδεικνύεται οι γυναίκες διάκινται θετικότερα ως προς τη λογοδοσία. Αναφορικά με τη διάσταση της αυτοκατευθυνόμενης λήψης αποφάσεων η μέση τιμή για τους άντρες είναι 3,53 για τις γυναίκες 3,39. Ως προς τη διαμοίραση πληροφοριών η μέση τιμή για τους άντρες κυμαίνεται στο 3,33, για τις γυναίκες 3,41. Ως προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων η μέση τιμή για τους άντρες είναι 3,27, για τις γυναίκες 3,48. Τέλος για τη συμβουλευτική για απόδοση καινοτομίας η μέση τιμή είναι σχεδόν ίδια τόσο για τους άντρες (3), όσο και για τις γυναίκες (3,04). Συνολικά οι γυναίκες βιώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό τα χαρακτηριστικά της ενδυναμωτικής ηγεσίας (3,43) από ότι οι άντρες (3,26) μέσα στον οργανισμό τους.

Παράλληλα δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς τις διαστάσεις της ενδυναμωτικής ηγεσίας και την ηλικία. Σε γενικές γραμμές οι νεότεροι (μέχρι 26) και οι μεγαλύτεροι (50 και άνω) εκφράζονται πιο θετικά ως προς την ύπαρξη ενδυναμωτικής ηγεσίας. Επίσης δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των σπουδών και της ηγεσίας με εξαίρεση τους κατόχους διδακτορικού που ήταν όμως μόνο ένας. Δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων και της ενδυναμωτικής ηγεσίας παρά μόνο μικρές αποκλίσεις. Τέλος δεν βρέθηκε στατιστικά

σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των προσωπικών στοιχείων των ερωτώμενων και της ηγεσίας. Εξαίρεση αποτελούν οι άγαμοι οι οποίοι εμφανίζονται λιγότερο ικανοποιημένοι ως προς την άσκηση ενδυναμωτικής ηγεσίας σε σχέση με τους έγγαμους και όσους βρίσκονται σε άλλους είδους σχέση.

Όπως διαπιστώνουμε από τα παραπάνω στο ελληνικό συγκείμενο και δη στις εν λόγω υπηρεσίες υπάρχουν στοιχεία ενδυναμωτικής ηγεσίας. Η βιβλιογραφική επισκόπηση ανάδειξε ότι η εν λόγω ηγεσία φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα σε έναν οργανισμό σε σχέση με άλλα στυλ, γεγονός που υποδηλώνει ότι θα πρέπει να αλλάξουν οι ηγετικές συμπεριφορές προκειμένου να συντελέσουν σε αυτό. Επιπλέον η επιλογή των προϊσταμένων θα πρέπει να κινείται σε ένα προσδιορισμένο πλαίσιο και ταυτόχρονα η κατάρτιση και η επιμόρφωση τους να είναι συνεχής και στοχευμένη.

Σε σχέση με τη δεύτερη μεταβλητή του ερωτηματολογίου, την εργασιακή ικανοποίηση, η ερώτηση πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από «Τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση» παρουσιάζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή (4,23) εκφράζοντας τη μεγάλη ικανοποίηση των εργαζομένων. Η ερώτηση πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από «Τη δυνατότητα να μην μένω άνεργος/η» εμφανίζει μέση τιμή (3,94). Η ερώτηση πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από «Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου» (3,71), είναι η τρίτη σε σειρά στην ικανοποίηση των υφισταμένων. Αντίθετα η ερώτηση πόσο ικανοποιημένος/η είμαι από «Τις ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη» εμφανίζει τη χαμηλότερη μέση τιμή (2,50), δείχνοντας τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων στις ευκαιρίες για προαγωγή.

Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στην εργασιακή ικανοποίηση παρατηρήθηκαν τα εξής:

Οι άντρες εμφανίζονται λιγότερο ευχαριστημένοι (3,16) σε σχέση με τις γυναίκες (3,39). Αναφορικά με την ηλικία οι μέσες τιμές εργασιακής ικανοποίησης είναι 3,27 για τους νεότερους (κάτω των 29), 3,19 για τις ηλικίες 30-39, 3,20 για τις ηλικίες 40-49 ενώ για τους άνω των 50 η μέση τιμή της ικανοποίησης που απορρέει από την εργασία τους είναι 3,41 φέροντας τους περισσότερο ικανοποιημένους από τις άλλες ηλικιακές ομάδες. Ελαφρώς πιο δυσαρεστημένοι εμφανίζεται η ηλικία μεταξύ 30-39 (3,19) και 40-49 (3,20). Ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την επαγγελματική ικανοποίηση από τους 80 ερωτώμενους περισσότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (3,43) καθώς και διδακτορικού (3,70) ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι οι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (3,24). Ως προς τα έτη

προϋπηρεσίας των εργαζομένων οι εργαζόμενοι από 20 έτη και πάνω παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης με μέση τιμή 3,38 ενώ το μικρότερο οι νέοι εργαζόμενοι έως 2 έτη (2,99). Τέλος οι έγγαμοι δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (3,40) σε σχέση με τους άλλους.

Από τα παραπάνω τεκμαίρεται ότι η ικανοποίηση δεν σχετίζεται άμεσα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων αλλά επηρεάζεται από άλλες μεταβλητές. Επαγγελματική ικανοποίηση προσφέρει η σιγουριά και η σταθερότητα της εργασίας, οι καλές εργασιακές συνθήκες ( Mukwakungu, Mankazana & Mbohwa, 2018) καθώς και η δυνατότητα των εργαζομένων να πράττουν σύμφωνα με τη συνείδηση τους. Αντίθετα αποτρεπτικός παράγοντας ικανοποίησης είναι οι ευκαιρίες για προαγωγή, για εφαρμογή νέων μεθόδων και οι οικονομικές απολαβές. Επιπλέον οι νέοι εργαζόμενοι μάλλον δείχνουν απογοητευμένοι από το καθεστώς εργασίας σε σχέση με τους παλαιότερους που φαίνονται αν έχουν αποδεχτεί το εργασιακό περιβάλλον τους.

Όπως τεκμαίρεται από τον έλεγχο πιθανών συσχετίσεων η εσωτερική ικανοποίηση συσχετίζεται ισχυρά με την εξωτερική ικανοποίηση ( $.797^{**}$ ). Επιπλέον διαπιστώνεται ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην ενδυναμωτική ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση ( $.845^{**}$ ). Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να προβλεφθεί σε ποσοστό 71% από την ενδυναμωτική ηγεσία. Το σημαντικό αυτό εύρημα δικαιώνει την αρχική υπόθεση ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την ενδυναμωτική ηγεσία συγκλίνοντας με τα ευρήματα άλλων ερευνών (Judge *et al.*, 2001 ; Raza *et al.*, 2015; Wadhwa & Verghese, 2015).

## **ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η παρούσα έρευνα υπόκειται σε μεθοδολογικούς περιορισμούς. Αναφορικά με το δείγμα που έλαβε μέρος στην έρευνα ήταν μεν επαρκές, (80) αποτελούμενο από τους υπαλλήλους των Περιφερειακών Διευθύνσεων εκπαίδευσης του νομού Λάρισας αλλά όχι αντιπροσωπευτικό των διοικητικών υπαλλήλων των εν λόγω υπηρεσιών της χώρας. Ως προς τη μέθοδο δειγματοληψίας που επιλέχθηκε ήταν ευκολίας και συνεπώς τα πορίσματα που προέκυψαν δεν είναι γενικεύσιμα. Ταυτόχρονα περιοριστικό παράγοντα συνιστά η υποκειμενικότητα των απαντήσεων από τους ερωτώμενους σχετικά με τον τρόπο αντίληψης και κατανόησης των ερωτήσεων. Τέλος τροχοπέδη υπήρξε και ο χρονικός περιορισμός της έρευνας η οποία είχε

συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και έπρεπε να πληροί τις επιταγές του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος.

## **ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Ταυτόχρονα γεννώνται προσδοκίες για περαιτέρω διερεύνηση. Ειδικότερα θα παρουσίαζε ενδιαφέρον η διεξαγωγή ανάλογης έρευνας με περαιτέρω εμβάθυνση της βιβλιογραφίας τόσο στον τομέα της ενδυναμωτικής ηγεσίας όσο και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Το δείγμα της έρευνας να επεκταθεί σε περισσότερους υπαλλήλους δημόσιων οργανισμών ώστε τα αποτελέσματα να είναι γενικεύσιμα.

Ενδιαφέρον επίσης θα είχε η χρήση και άλλου ερευνητικού εργαλείου εκτός από το ερωτηματολόγιο που είναι το κατεξοχήν εργαλείο της ποσοτικής έρευνας. Η ταυτόχρονη συνδυαστική χρήση του εργαλείου της ποιοτικής έρευνας, η συνέντευξη, θα βοηθούσε στην καταγραφή των προσωπικών απόψεων των ερωτώμενων τόσο των υφισταμένων όσο και των προϊσταμένων τους για τα εξεταζόμενα θέματα .

Τέλος θα μπορούσε να λάβει χώρα μία έρευνα που θα απευθυνόταν σε εργαζόμενους τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα μέσω της οποίας θα ήταν εφικτή μία σύγκριση των παραγόντων που προσφέρουν επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στους δύο τομείς.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενογλώσση

- Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology* 90(5): 945-55.
- Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142–175.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15, 5–32.
- Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), pp.304–323.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F., (2000). The empowering leadership question-naire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp.249–269. *Manual, Forms and Scoring key*. Mind Garden, Inc.
- Avolio B. J., Walumbwa F., & Weber T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
- Babbie, E., 2010. *The practice of social research*. Belmont, CA; : Wadsworth. (301.072\_BAB).
- Bakker A. B., & Schaufeli W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *J. Organ. Behav.* 29, 147–154.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y., 2003. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Berry, L.M., & Houston, J.P. (1993). *Psychology at work*. Madison: Brown & Benchmark
- Berson, Y. and Linton, J.D. (2005), An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus



- administrative environments. *R&D Management*, 35: 51-60.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18), 261-267
- Cai D., Cai Y., Sun Y., Ma J., (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, Vol.9
- Celik, A., Iraz, R. & Selcuk (2014). The effects of employee empowerment applications on organizational creativity and innovativeness in enterprises: the case of oiz. *European Scientific Journal*, 10(10), 99-107.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of management*, 40(3), 796-819.
- Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M., & Tsai, C.Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58.
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., and Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *Leadership Q.* 27, 602–616.
- Cohen, W.A. (1990). *The art of leader*. Englewood Cliffs. New Jersey: Jossey-Bass..
- Davar, S., & RanjuBala. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: A Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290-305. Retrieved March 9, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23509839>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Conger J., & Kanungo R. (1988).b The empowerment process: Integrating theory and practice. *Acad-emy of Management. The Academy of Management Review*,b13(3), 471–482
- Creswell, J.W. (2011). *Η έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην. 101

- Groves, R. et al. (2009). *Survey Methodology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Crown, D. F. (2007). The Use of Group and Groupcentric Individual Goals for Culturally Heterogeneous and Homogeneous Task Groups: An Assessment of European Work Teams. *Small Group Research*, 38(4), 489–508.  
<https://doi.org/10.1177/1046496407300486>
- Davar, S., & RanjuBala. (2012). Relationship between Job Satisfaction & Job Performance: A Meta-analysis. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 290-305. Retrieved March 9, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/23509839>
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29 (4), 18–33.
- Ensley M., et al., (2006). The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups. *The Leadership Quarterly* 17:3 (June 2006; special issue on “Leadership in Team-Based Organizations”, pp. 217–231
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, NY: McGraw-Hill.
- Fong K.H., & Snape E. (2015). Empowering Leadership, Psychological Empowerment, and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model. *British Journal of Management*, 26, 126–138.
- Gholami, Z., Soltanahmadi, J. A., Pashavi, G., & Nekouei, S. (2013). Empowerment as a basic step in upgrading organizational commitment and organizational citizenship behaviours: A Case study on public sector in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 21(11), 1693-1698.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 1, 1-15. *Harvard Business Review*, Cambridge.701–716.
- Gkorezis, P. (2016). Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model. *Intl. J. Educ. Mgt.* 30, 1030–1044.
- Hakimi, N., (2010) Leader Empowering Behavior: The Leader’s Perspective. *British Journal of Management*, Vol. 21, 701-716.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is acalling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176.  
<https://doi.org/10.1002/job.301>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. 5th International

- Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management  
 Procedia - Social and Behavioural Sciences, 229(2016), 298 – 306
- Hao, P., He, W., & Long, L.-R. (2018). Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85–100.
- Herrenkohl, R., Judson, G. & Heffner, J. (1999). Defining and measuring employee empowerment, *Journal of Applied Behavioural Science* 35, 373-385.
- Humborstad, S. I. W. & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *Leadership Quarterly*, 24, 363-377.
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L. & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review* 43, 246-271.
- Herrenkohl, R., Judson, G and Heffner, J. (1999). Defining and measuring employee empowerment, *Journal of Applied Behavioral Science*, 35, (pp. 373-385).
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Havard Business Review*.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 321-339.
- House, R.J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory *The Leadership Quarterly* ,Vol. 7 No. 3, Autumn 1996, Pages 323-352.
- House, R. J. (1971). A path–goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–338
- Humborstad, S. I. W., Nerstad, C. G. L., & Dysvik, A. (2014). Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach. *Personnel Review*, 43(2), 246–271. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2012-0008>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Judge T. A., and Piccolo R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *J. Appl. Psychol.* 89, 755–768.
- Justin, B., & Heyliger, W. (2014). Academic Administrator Leadership Styles and the Impact on Faculty Job Satisfaction. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 34-49.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *Int. J. Hum. Resour. Manage.* 23, 1–28.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151–161.
- Kim D., Moon C.W., & Shin J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Konczak L.J., Stelly D.J., & Trusty M.L. (2000). Defining and measuring empowerment leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–313.
- Kottler, J. A. (2012). *The therapist's workbook: Self-assessment, self-care, and self-improvement exercises for mental health professionals* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc..
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Ensley M., et al., (2006). The Importance of Vertical and Shared Leadership within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups. *The Leadership Quarterly* 17:3 (June 2006; special issue on “Leadership in Team-Based Organizations”, pp. 217–231
- Lather, A.S. and Jain, S. (2005). Motivation and Job Satisfaction - A Study of Associates of Public and Private Sector.
- Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *The Journal of Nursing Administration*, Vol.31 No.5, 5260- 272.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. & Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work

- satisfaction and organizational commitment. *Advances in Health Care Management*, (3), 59-85.
- Leach, D. J., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: An empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, 27-52.
- Liden, R. C., & Arad, S., (1996). A power perspective of empowerment and work groups: Implications for human resources management research. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Vol. 1 No. 14: 205-251. Greenwich, CT: JAI Press *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Volume 3: Personnel Psychology, Psychology Press, Hove, pp. 297-324.
- Locke E.A., (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of Goal-setting and Task Performance*, Englewood Cliffs: NJ, Prentice-Hall.
- Manz C.C., & Sims H.P. (1990). *Super Leadership*. Berkeley Books, New York.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp.370–396.
- Maynard, M. T., Mathieu, J., Marsh, W. M. & Ruddy, T. M. (2007). A multilevel investigation of the influences of employees' resistance to empowerment. *Human Performance* 20, 147-171.
- McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11, 25.
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences* 2, 40-46.
- Mukwakungu, S. C., Mankazana, S. & Mbohwa, C. The impact of employee empowerment on organizational performance in a flavours and fragrance manufacturing company in South Africa. Conference: GBATA's 20th Anniversary Annual International Conference at: Bangkok, Thailand
- Montana, P. & Charnov, B. (2011). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

- Mosadeghrad, A. M., & Ferdosi, M. (2013). Leadership, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Healthcare Sector: Proposing and Testing a Model. *Material Socio-Media*, 25, 121.
- Nadeem E, Saldana L, Chapman J, Schaper H. A mixed methods study of the stages of implementation for an evidence-based trauma intervention in schools. *BehavTher.* 2018;**49**(4):509–524. doi: 10.1016/j.beth.2017.12.004
- Nielsen K., Nielsen M. B., Ogbonnaya C., Käsälä M., Saari E., and Isaksson K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: a systematic review and meta-analysis. *Work Stress*, 31, 101–120.
- Nwachukwu, J.C. (2016) Globalization and Inclusive Human Development in Africa.
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Pearce, C. L., and Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dyn. Theory Res. Pract.* 6, 172–197. 103
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1–10. <https://doi.org/10.1037/H0043121>
- Raub S., & Robert C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11), 1743–
- Raza, H., Mahmood, J., Owais, M., & Raza, A. (2015). Impact of employee empowerment on job satisfaction of employees in corporate banking sector employees of Pakistan. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 5(2), 1-7.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2012). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction

- and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842
- Robbins, S., Judge, T. (2018). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. 2η έκδοση. Αθήνα: εκδ. Κριτική
- Ryan, J. C. & Tipu, S. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model, *Journal of Business Research*, 66, 2116 – 2129.
- Sharma, P. N., and Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group Organ. Manag.* 40, 193–237.
- Schneider, B. Hanges, P. Smith, B. & Salvaggio, N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?
- Sirin, E. F. (2009). Analysis of relationship between job satisfaction and attitude among research assistants in schools of physical education and sports. *Theory and Practice in Education*, 5 (1), 85–104
- Slåtten, T., Svennson, G. and Sværi, S. (2011), “Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees’ creativity and innovative behaviour in frontline service jobs”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3 No. 3, pp. 267-284.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: editora Saraiva.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application Assessment, Causes and Consequences* (Sage, Ed.; Vol. 5).
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Srivastava A., Bartol K.M., & Locke E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*
- Strogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY: Free Press. Pp. 7.

- Suar, D., Tewari, H.R., & Chaturbedi, K.R. (2006). Subordinates' perception of leadership styles and their work behaviour. *Psychology & Developing Societies*, 18(1), 95-114. <http://dx.doi.org/10.1177/097133360501800106>
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1958). *How to choose a leadership pattern*. *Harvard Business Review*, 36(2), Pp.95–101
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, Vol. 15, 666-681.
- Tierney P., Bauer T.N., & Potter R.E. (2002). “Extra-role behavior among Mexican employees: The impact of LMX, group acceptance, and job attitudes”, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 10, pp. 292-303
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390.
- Tung H., Chang Y., (2011). Effects of empowering leadership on performance in management team: Mediating effects of knowledge sharing and team cohesion, *Journal of Chinese human resources management*, Vol. 2 No. 1, 43-60
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M. & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of Personality and Social Psychology* 85, 756-767
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., and Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: an examination of me-diating mechanisms within a hierarchical structure. *Leadersh. Q.*21, 530–542.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vroom, V.H., Jago, A.G., (2007) *'The Role of the Situation in Leadership'*, *American Psychological Association*, 62(1), pp. 20 [Online]. Available at: [http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Leadership/Vroom\\_Jago\\_2007\\_The\\_role\\_of\\_the\\_situation\\_in\\_leadership.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Leadership/Vroom_Jago_2007_The_role_of_the_situation_in_leadership.pdf) (Accessed: 22/1/2021)
- Wadhwa, D.S. and Verghese, M. (2015) The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation with Special Reference to Selected Cement Industry in Chhattisgarh. *International Journal of Management and Social Science*, 3, 280-286.



- Wang, G., & Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group & Organization Management*, 34(3), 271–296. <https://doi.org/10.1177/1059601108330089>
- Wickström, G., & Bendix, T. (2000). The “Hawthorne effect” — what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26(4), 363–367. <http://www.jstor.org/stable/40967074>
- Wolf, W. B. (1970). Book Review: Organizational Behavior: Emerging Concepts in Management. *ILR Review*, 24(1), 132–133. <https://doi.org/10.1177/001979397002400126>
- Wong, C., Odom, S. L., Hume, K. A., Cox, A. W., Fetting, A., Kucharczyk, S., Schultz, T. R. (2014). Evidence-based practices for children, youth, and young adults with autism spectrum disorder. Chapel Hill: Frank Porter Graham Child Development Institute. Retrieved from <https://autismpdc.fpg.unc.edu/how-do-i-find-outmore-about-ebps>.
- Yang, Y. F. (2016). *Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction*. Psychological Reports.
- Wooddell, V. (2009). Employee Empowerment, Action Research and Organizational Change: A Case Study, *Organization Management Journal*, 6, (pp.15-18).
- Wu C.-H., Parker S.K, (2010). . The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *J. Manag.*2017;43.
- Youssef, C.M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539-547. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>
- Zaim, H., Kurt, İ., & Tetik, S. (2012). Casual Analysis Of Employee Satisfaction And Performance: A Field Study In The Finance Sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 31–42. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijbms/issue/26066/274638>
- Zhang X., & Bartol K.M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment
- Zhang, X. M. & Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 124,

## Ελληνόγλωσσα

- Δαρβίρη, Χ. (2009) Μεθοδολογία έρευνας στο χώρο της υγείας – 1<sup>η</sup> έκδ. – Αθήνα: Ιατρικές εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης, 2009
- Gkorezis, P., Petridou, E., & Xanthiakos, P. (2014). Leader positive humor and organizational cynicism: LMX as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 305–315. doi: 10.1108/LODJ-07-2012-0086
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ζαφειρόπουλος, Κ.(2005), *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία*. Αθήνα: Εκδόσεις: Σταμούλης.
- Κάντας, Α. (1993). *Οργανωτική- Βιομηχανική –ψυχολογία. Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαβού, Α. (2022). «Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση. Η μελέτη περίπτωσης των Περιφερειακών Διευθύνσεων του Υπουργείου Παιδείας της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας». Διπλωματική εργασία. ΔΙ.ΠΑ.Ε.
- Κουτούζης, Μ. (1999). «Η Υποκίνηση» στο *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) υπηρεσιών Υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κρέπια, Β. Δ. (2018). «Διερεύνηση της Σχέσης Μεταξύ Μετασχηματιστικής Νοσηλευτικής Ηγεσίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης του Νοσηλευτικού Προσωπικού που Εργάζεται σε Νοσοκομεία του ΕΣΥ στην Ελλάδα», *Διδακτορική Διατριβή*, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Μακρής, Μ., Θεοδώρου, Μ., Middleton, Ν. (2010). «Η επαγγελματική ικανοποίηση στα δημόσια γενικά της Κύπρου». *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 28(2), σελ. 234-244.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία-Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα. Pp. 197.
- Παγούνη, Β. (2022). «Η επίδραση της ενδυναμωτικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας». Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Παπαμιχαλάκης, Μ., 2012. *Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα*. Master. Aegean University.
- Σιλιόγκας, Β. (2020), Διπλωματική εργασία: «*Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση σε ένα στρατιωτικό νοσοκομείο*» ΕΑΠ

- Τερζίδης, Κ. (2015). *Μάνατζμεντ. Στρατηγική Προσέγγιση*, Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007). *Οργάνωση και Διοίκηση (Το management της νέας εποχής)*, Εκδόσεις Rosili.
- Τσούνης, Α. και Σαράφης, Π. (2016). «*Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης*». *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 33(2), σελ. 180-188.
- Τύπας, Γ.& Κατσαρός, Γ. (2003). *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη: από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία*, [Αθήνα :Gutenberg](#)
- Χυτήρης, Λ. (2006). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

Ηλεκτρονικό Ερωτηματολόγιο

[https://docs.google.com/forms/d/1KophWoF7M\\_z0wYvCbR09aOyQGtYRMOMIP1A6J1cV6ZI/edit](https://docs.google.com/forms/d/1KophWoF7M_z0wYvCbR09aOyQGtYRMOMIP1A6J1cV6ZI/edit)

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

**«Η ενδυναμωτική ηγεσία και η συσχέτιση της με την εργασιακή ικανοποίηση. Η περίπτωση των υπαλλήλων των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας».**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

Η έρευνα που ακολουθεί διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Πανεπιστημίου Νεάπολης της Πάφου με σκοπό να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ της ενδυναμωτικής ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική ανάλυση της έρευνας και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Οι απαντήσεις είναι υποχρεωτικές σε όλες τις ερωτήσεις.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 5 λεπτά. Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και το χρόνο σας. Παρακαλώ για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία, να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση (thanoskyriakidis@gmail.com).

Με εκτίμηση Κυριακίδης Αθανάσιος

## Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΕΝΔΥΝΑΜΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε κατά πόσο συμφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας σχετικά με τον άμεσα προϊστάμενο-η με βάση την κλίμακα που σας δίνεται:

1 = ΠΟΤΕ

2 = ΣΠΑΝΙΑ

3 = ΟΥΤΕ ΣΥΧΝΑ ΟΥΤΕ ΣΠΑΝΙΑ

4 = ΣΥΧΝΑ

5 = ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

### Ο/Η Προϊστάμενος/η μου:

1. Με ενθαρρύνει να πραγματοποιώ αλλαγές που κρίνω αναγκαίες για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθημερινών μου καθηκόντων

ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

2. Με προτρέπει να λαμβάνω αποφάσεις που θα βελτιώσουν ολιστικά την εργασία μου

ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

3. Με παροτρύνει να αναλαμβάνω ευθύνες

ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

4. Επιθυμεί τη λογοδοσία για τις εργασίες που μου ανατέθηκαν

ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

5. Με ενθαρρύνει να αναζητώ λύσεις χωρίς την επίβλεψή του/της

ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

6. Μου δείχνει εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων που διευκολύνουν την καθημερινότητά μου

ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

7. Μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για να βελτιώσω την απόδοσή μου

ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

8. Μου παρέχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζομαι για την καλύτερη εξυπηρέτηση των συναδέλφων και πολιτών

ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ

9. Μου δίνει ευκαιρίες να αναπτύξω νέες δεξιότητες

*ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ*

10. Μου διασφαλίζει το δικαίωμα στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση

*ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ*

11. Με συμβουλεύει να αντιμετωπίζω τα προβλήματα που προκύπτουν ως νέες ευκαιρίες

*ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ*

12. Με ενθαρρύνει να υλοποιώ καινοτόμες ιδέες ακόμα και με το ρίσκο της αποτυχίας

*ΠΟΤΕ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ*

## **Β ' ΜΕΡΟΣ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε κατά πόσο είστε ικανοποιημένοι με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την ικανοποίησή σας, με βάση την κλίμακα που σας δίνεται:

*1 = ΚΑΘΟΛΟΥ*

*2 = ΕΛΑΧΙΣΤΑ*

*3 = ΑΡΚΕΤΑ*

*4 = ΠΟΛΥ*

*5 = ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*

Την δυνατότητα να μην μένω άνεργος

*ΚΑΘΟΛΟΥ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*

2) Την δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος

*ΚΑΘΟΛΟΥ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*

3) Την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων

*ΚΑΘΟΛΟΥ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*

4) Την ευκαιρία να είμαι «κάποιος» στο χώρο μου

*ΚΑΘΟΛΟΥ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*

5) Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοί μου

*ΚΑΘΟΛΟΥ 1.....2.....3.....4.....5 ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*

- 6) Την ικανότητα του προϊσταμένου μου να παίρνει αποφάσεις  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 7) Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 8) Τη δυνατότητα να έχω σταθερή απασχόληση  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 9) Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 10) Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 11) Την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 12) Τον τρόπο με τον οποίο ασκεί την πολιτική ο Φορέας μου  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 13) Το μισθό μου αναλογικά με τη δουλειά που κάνω  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 14) Τις ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 15) Την ελευθερία να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 16) Την ευκαιρία να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους/ιδέες  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 17) Τις εργασιακές συνθήκες  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 18) Τις σχέσεις των συναδέλφων μεταξύ τους  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 19) Την αναγνώριση που μου δίνουν  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*
- 20) Το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω  
*ΚΑΘΟΛΟΥ* 1.....2.....3.....4.....5 *ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ*

**Γ: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες**

Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή δημογραφικών στοιχείων που θα συνδράμουν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων από τον ερευνητή. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια με μια μόνο απάντηση για κάθε μια από τις πιο κάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

**1. Φύλο:**

<i>Άνδρας</i>
Γυναίκα

**2. Ηλικία:**

<i>Μέχρι 25 ετών</i>
26 – 35
36 – 45
46 – 55
Πάνω από 55 ετών

**3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;**

Απόφοιτος Λυκείου
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

**4. Συνολική εργασιακή εμπειρία;**

Λιγότερο από 2 χρόνια
Από 2 μέχρι 10 χρόνια
Από 10 μέχρι 20 χρόνια



Περισσότερο από 20 χρόνια
---------------------------

**5. Οικογενειακή κατάσταση:**

Άγαμος/η
Έγγαμος/η
Διαζευγμένος /η
Άλλο

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΑΣ**