



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα «*Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση - Η περίπτωση των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής*», που εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων» του ΑΕΙ Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, αποτελεί το τέλος της φοίτησής μου στο πρόγραμμα και θα ήθελα να ευχαριστήσω μια σειρά ανθρώπων που συνέβαλαν καθοριστικά στη φοίτησή μου αλλά και στην εκπόνηση της διπλωματικής.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την Επιβλέπουσα Καθηγήτρια της διπλωματικής μου, την κ. Δρ. Ειρήνη Σαμαντά, για τις πολύτιμες συμβουλές της και την καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής.

Τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, Ομότιμο Καθηγητή, κ. Παναγιώτη Κυριαζόπουλο, για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις συμβουλές του, καθώς και το εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ., για την καθοδήγηση και την υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια ολόκληρης της φοίτησής μου στο πρόγραμμα.

Όλους τους συναδέλφους μου στην Περιφέρεια Αττικής, για τη συμμετοχή τους στην έρευνα που πραγματοποίησα και ειδικά τους συναδέλφους μου, τους Προϊσταμένους Τμημάτων και την Διευθύντριά μου στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Περιφέρειας Αττικής, για την ηθική τους συμπαράσταση και την υπομονή τους απέναντί μου κατά τη διάρκεια τόσο της φοίτησής μου, όσο και της συγγραφής της παρούσας διπλωματικής.

Ιδιαίτερη μνεία και ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω στις δύο καλές συναδέλφους μου, Γεωργία Ζαρκινού και Σοφία Ξυδιάρη, που, τον καιρό που υπηρετούσαμε μαζί στο Γραφείο Τύπου της Περιφέρειας Αττικής, με παρότρυναν να ξεκινήσω τη φοίτησή μου στο Μεταπτυχιακό.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και το σύζυγό μου για την αμέριστη ηθική συμπαράσταση, υποστήριξη, παρότρυνση και υπομονή τους κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου και της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτέλεσε η διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης στην Περιφέρεια Αττικής, αναφορικά με το μοντέλο Ηγεσίας που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι ασκείται στο φορέα, με τους παράγοντες Παρακίνησης και το βαθμό Εργασιακής Δέσμευσης των υπαλλήλων.

Καταρχήν πραγματοποιήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της Ηγεσίας, με έμφαση στο Full Range Leadership Model, της Παρακίνησης (εξωτερική, εσωτερική και Public Service Motivation) και της Εργασιακής Δέσμευσης και στη συνέχεια, αφού διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις, υλοποιήθηκε εμπειρικά η διερεύνηση της συσχέτισης των εννοιών.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε αποτελεί μελέτη περίπτωσης, που ακολουθεί τη φιλοσοφία του Θετικισμού, με παραγωγική προσέγγιση και συμπερασματική περιγραφική έρευνα, με ποσοτικές μεθόδους και πιθανό δείγμα του πληθυσμού, μέσω απλής τυχαίας δειγματοληψίας, και χρήση ερωτηματολογίου για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων με ερωτήσεις κλειστού τύπου της πενταβάθμιας κλίμακας Likert.

Η συλλογή των δεδομένων έγινε το διάστημα 18-24 Ιανουαρίου 2018 και η ανάλυσή τους πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 20. Η αξιοπιστία των μετρήσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή **Cronbach's Alpha** και βρέθηκε ίσος με **0,872** για το σύνολο του ερωτηματολογίου, ενώ για τον έλεγχο των υποθέσεων, που στο σύνολό τους αφορούν τη συσχέτιση των μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων με τη χρήση του δείκτη Pearson Correlation  $r$ , με τον ορισμό ως ελάχιστου επιπέδου σημαντικότητας  $p < 0,05$ .

Στην έρευνα συμμετείχαν 115 άτομα και από τα ευρήματα προέκυψε ότι ο μέσος όρος κυμάνθηκε σε μέτρια προς χαμηλά επίπεδα για την Ηγεσία («Συναλλακτική Ηγεσία» από 2,04 έως 3,59 και «Μετασχηματιστική Ηγεσία» από 2,94 έως 3,62), σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα για την Παρακίνηση («Εξωτερική Παρακίνηση» από 3,85 έως 4,74 και «Εσωτερική Παρακίνηση» από 4,13 έως 4,43) και σε μέτρια επίπεδα για την «Εργασιακή Δέσμευση» από 2,95 έως 3,98.

Από τον έλεγχο των υποθέσεων επιβεβαιώθηκε ότι συσχετίζονται σε βαθμό στατιστικά σημαντικό η Συναλλακτική Ηγεσία με την Εξωτερική Παρακίνηση, η Μετασχηματιστική Ηγεσία με την Εσωτερική Παρακίνηση, η Εσωτερική Παρακίνηση με την Εργασιακή

Δέσμευση, η Μετασχηματιστική Ηγεσία με την Εργασιακή Δέσμευση, ενώ δεν συσχετίστηκε η Συναλλακτική Ηγεσία με την Εργασιακή Δέσμευση.

Τέλος, η πρωτοτυπία/αξία της παρούσας διπλωματικής έγκειται στο γεγονός της διερεύνησης των τριών μεταβλητών της Ηγεσίας, Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης για πρώτη φορά στην Περιφέρεια Αττικής.

**Λέξεις - κλειδιά:** Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Παρακίνηση, Εργασιακή Δέσμευση

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to investigate the current situation in the Attica Region, regarding the Leadership model that the employees consider to be exercised in the institution, the Motivation factors and the degree of Employee Engagement.

At the beginning, a literature review of Leadership, Motivation and Work Engagement concepts was made, with emphasis on the Full Range Leadership Model and the theory of Public Service Motivation, and then, after the formulation of the research cases, we carried out the empirical investigation to examine the relationship of the concepts.

The methodology we used is a case study that follows the philosophy of Positivism, using a productive approach and conclusive descriptive research, quantitative methods and a possible sample of the population, by simple random sampling, and the use of a questionnaire for the collection of primary data with closed-type questions of Likert scale.

Data collection took place on January 18-24, 2018, and their analysis was performed using the IBM SPSS 20 statistical program. The reliability of the measurements was checked with the Cronbach's Alpha coefficient and was equal to 0.872 for the whole questionnaire, while for the control of the assumptions, all of which refer to the correlation of the variables, a correlation test was performed with the use of the Pearson Correlation index, with the definition of a minimal significance level  $p < 0.05$ .

The survey involved 115 employees and the findings showed that the average ranged at moderate to low levels for Leadership ("Transactional Leadership" from 2.04 to 3.59 and "Transformational Leadership" from 2.94 to 3.62), at moderate to high levels for Motivation ("Extrinsic Motivation" from 3.85 to 4.74 and "Intrinsic Motivation" from 4.13 to 4.43) and moderate levels for "Work Engagement" from 2.95 to 3.98.

Case control confirmed the correlation, to a statistically significant degree of the Transactional Leadership with Extrinsic Motivation, the Transformational Leadership with Intrinsic Motivation, the Intrinsic Motivation with Work Engagement, the Transformational Leadership with Work Engagement, and finally, as predicted, the correlation of Transactional Leadership with Work Engagement was not confirmed.

Finally, the originality / value of this study lies in the fact that the three variables of Leadership, Motivation and Work Engagement were investigated for the first time in the Region of Attica.

**Key - words:** Transactional Leadership, Transformational Leadership, Motivation, Work Engagement

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

<b>FRLM:</b>	Full Range Leadership Model
<b>TSFL:</b>	Transformational Leadership
<b>TSCL:</b>	Transactional Leadership
<b>PAL:</b>	Passive-Avoidant Leadership
<b>PSM:</b>	Public Service Motivation
<b>ΔΕΗ:</b>	Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού
<b>ΕΑΒ:</b>	Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία
<b>ΕΥΔΑΠ:</b>	Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Αθηνών
<b>ΠΑΤΤ:</b>	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
<b>ΠΕ:</b>	Περιφερειακή Ενότητα

## Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	3
ABSTRACT .....	5
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....	6
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
1.1. Σημαντικότητα του θέματος - Διατύπωση του προβλήματος.....	10
1.2. Κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις .....	13
<b>1.2.1. Ηγεσία</b> .....	13
<b>1.2.2. Παρακίνηση</b> .....	14
<b>1.2.3. Εργασιακή Δέσμευση</b> .....	15
1.3. Αναφορά στον κλάδο/οργανισμό .....	16
1.4. Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής .....	19
<b>1.4.1. Θεωρητικοί στόχοι</b> .....	20
<b>1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι</b> .....	20
1.5. Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας ....	20
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	22
2.1. Η έννοια και οι κυριότερες θεωρίες της Ηγεσίας με έμφαση στο Full Range Leadership Model .....	22
<b>2.1.1. Ορισμός</b> .....	22
<b>2.1.2. Διαφορές Ηγέτη – Μάνατζερ</b> .....	23
<b>2.1.3. Κυριότερες θεωρίες Ηγεσίας</b> .....	23
<b>2.1.4. Ηγετικά Στυλ</b> .....	25
<b>2.1.5. Η Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα - Διάκριση πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας</b> .....	26
<b>2.1.6. Μετασχηματιστική – Συναλλακτική Ηγεσία</b> .....	27
<b>2.1.7. Full Range Leadership Model (Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος)</b> 29	
<b>2.1.8. Διαφορές και Ομοιότητες μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας</b> .....	33
<b>2.1.9. Συσχέτιση της Ηγεσίας με την Εργασιακή Δέσμευση</b> .....	34
2.2. Η έννοια της Παρακίνησης με έμφαση στο Public Service Management.....	36
<b>2.2.1. Γενικά</b> .....	36
<b>2.2.2. Ορισμοί</b> .....	36
<b>2.2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση</b> .....	37
<b>2.2.4. Κυριότερες Θεωρίες Παρακίνησης</b> .....	38

2.2.5. Άλλες θεωρίες παρακίνησης .....	39
2.2.6. Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης .....	40
2.2.7. Η συμβολή του μάνατζμεντ στην αποτελεσματική παρακίνηση .....	41
2.2.8. Εσωτερική και Εξωτερική Παρακίνηση .....	42
2.2.9. Η εργασιακή παρακίνηση σε Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα .....	44
2.2.10. Η θεωρία της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα (Public Service Motivation) .....	45
2.2.11. Η δομή του PSM .....	46
2.2.12. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων που ενστερνίζονται το PSM .....	47
2.2.13. Η σημαντικότητα και τα θετικά αποτελέσματα του Public Service Motivation .....	47
2.2.14. Ο χαρακτήρας εσωτερικής παρακίνησης του PSM .....	48
2.3. Η έννοια της Εργασιακής Δέσμευσης .....	50
2.3.1. Ορισμοί της εργασιακής δέσμευσης .....	51
2.3.2. Οι διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης .....	53
2.3.3. Τα χαρακτηριστικά των δεσμευμένων εργαζόμενων .....	54
2.3.4. Καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης .....	55
2.4. Εννοιολογικό Πλαίσιο .....	60
3. ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΑΠΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΜΕ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	61
3.1. Έρευνες για την Ηγεσία .....	61
3.2. Έρευνες για την Παρακίνηση στην Ελλάδα .....	62
3.3. Έρευνες για την Εργασιακή Δέσμευση .....	63
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	65
4.1. Φιλοσοφία της έρευνας .....	65
4.2. Ερευνητική Προσέγγιση .....	68
4.3. Τεχνική της έρευνας .....	69
4.3.1. Είδη έρευνας .....	74
4.3.2. Μέθοδοι έρευνας .....	76
4.4. Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου .....	78
4.4.1. Διαδικασία Δειγματοληψίας .....	82
4.4.2. Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν .....	84
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ .....	85
5.1. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας .....	85



5.2. Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας Alpha του Cronbach για κάθε ερώτηση .....	90
5.3. Ανάλυση εγκυρότητας.....	93
5.4. Ανάλυση και δικαιολόγηση αποτελεσμάτων που αφορούν τους στόχους με παράλληλη δικαιολόγηση ή απόρριψη των υποθέσεων .....	94
5.4.1. Περιγραφικά Στατιστικά.....	94
5.4.2. Έλεγχος Υποθέσεων .....	118
5.5. Κατάρτιση πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση / απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο .....	131
6. ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ.....	132
6.1. Συζήτηση .....	132
6.2. Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων .....	135
6.3. Συστάσεις για μελλοντική έρευνα .....	136
6.4. Περιορισμοί της έρευνας.....	137
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	138
7.1. Ξενόγλωσση .....	138
7.2. Ελληνόγλωσση.....	144
7.3. Ηλεκτρονικές Πηγές .....	145
7.4. Νομοθεσία .....	145
7.5. Βάσεις Δεδομένων .....	145
8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	146
8.1. Ερωτηματολόγιο.....	146
8.2. Ανάρτηση στο facebook .....	150
8.3. Οργανόγραμμα Περιφέρειας Αττικής .....	151

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Σημαντικότητα του θέματος - Διατύπωση του προβλήματος

Οι επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο σήμερα αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις, μία εκ των οποίων είναι να παραμείνουν κερδοφόρες στην εξαιρετικά ανταγωνιστική παγκόσμια οικονομία της αγοράς. Για το λόγο αυτό όλοι οι συντελεστές της παραγωγής πρέπει να αντιμετωπίζονται με σύνεση και ιδίως οι ανθρώπινοι πόροι, διότι σε αντίθεση με άλλες εισροές, η διοίκηση των εργαζομένων απαιτεί ικανό χειρισμό σκέψεων και συναισθημάτων, για να εξασφαλίσει την υψηλότερη παραγωγικότητα (Rajhans, 2012).

Τα τελευταία 8 χρόνια, η διοίκηση του δημόσιου τομέα έχει έρθει στο προσκήνιο, καθώς έχει επηρεαστεί σοβαρά από τα μνημονιακά μέτρα λιτότητας που αντιμετωπίζει (π.χ. μείωση μισθών, αναστολή προσλήψεων), ενώ έχει ζητηθεί από δημόσιους Οργανισμούς να αλλάξουν την προσέγγισή τους, κάνοντας περισσότερα πράγματα με λιγότερα εφόδια (Chatzoroulou *et al.*, 2015), να προσανατολίζονται περισσότερο στις επιχειρήσεις, να παρουσιάζουν οικονομικά αποτελέσματα και να αξιολογούνται βάσει κριτηρίων απόδοσης (Bourantas and Papalexandris, 1999).

Για να ανταποκριθεί στις παραπάνω αλλά και παρόμοιες απαιτήσεις, ο δημόσιος τομέας παλεύει να μεταμορφωθεί, επιδιώκοντας τη βελτιστοποίηση των προοπτικών του ενόψει των νέων προκλήσεων που αντιμετωπίζει. Στο πλαίσιο αυτό οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητα των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Έτσι, ζητήματα όπως η **ηγεσία**, η **παρακίνηση** και η **εργασιακή δέσμευση** των εργαζομένων, έχουν έρθει στο προσκήνιο, αφού έχουν συσχετιστεί με υψηλότερη παραγωγικότητα και αύξηση της απόδοσης του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Wang *et al.*, (2005) ένας από τους παράγοντες που θεωρείται ότι επιδρά σημαντικά στην οργανωσιακή απόδοση, τους μάντζερ και τους εργαζόμενους είναι η **Ηγεσία**. Ο House (1995, όπ. αναφ. στους House & Aditya, 1997), διατύπωσε την άποψη ότι η Ηγεσία αποτελεί συμπεριφορά που δίνει σκοπό, νόημα και καθοδήγηση στις συλλογικότητες, διατυπώνοντας ένα συλλογικό όραμα που απευθύνεται σε ιδεολογικές αξίες και κίνητρα των υφισταμένων, ενώ παράλληλα τα αποτελέσματα μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι η αυξημένη συνειδητοποίηση των οργανωσιακών αξιών, των ασυνήθιστων επιπέδων προσπάθειας, καθώς και η αύξηση του ενδιαφέροντος των υφισταμένων για το καλό της συλλογικότητας.

Εμφανώς αυξανόμενο ενδιαφέρον στο πεδίο έρευνας της Ηγεσίας παρουσιάζουν οι έννοιες της **μετασηματιστικής** και **συναλλακτικής ηγεσίας**, και ειδικότερα η **μετασηματιστική ηγεσία**, η οποία σύμφωνα με τον Burns (1978) θεωρείται ως αποτέλεσμα του χαρακτήρα του ηγέτη, της δύναμης της πεποίθησής του και της ικανότητάς του να εκφράζει ένα συναρπαστικό όραμα, που μπορεί να αιχμαλωτίσει τους υπαλλήλους και να τους προτρέψει σε νέους και δύσκολους στόχους, ενώ σύμφωνα με τον Vigoda-Gadot, E. (2007) θεωρείται ότι αυξάνει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων για την ανάγκη ανάπτυξής τους, επικυρώνει την αυτο-έκφρασή τους και τους παροτρύνει να αποδίδουν σε νέα και υψηλότερα επίπεδα.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα συναφών ερευνών φανερώνουν ότι η μετασηματιστική ηγεσία έχει συσχετισθεί θετικά με την εργασιακή δέσμευση και την ανάπτυξη δυναμικών, δημιουργικών και αφοσιωμένων εργαζομένων που έχουν όραμα (Seijts and Crim, 2006; Lockwood, 2007; Tims *et al.*, 2011; Breevaart *et al.* 2014; Suharti & Suliyano, 2012).

Η **Παρακίνηση** αποτελεί ένα από τα πεδία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς που έχει διερευνηθεί εκτενώς, λόγω της σημαντικότητάς της που απορρέει από το γεγονός ότι επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και συνακόλουθα την απόδοση των υπαλλήλων. Έτσι, ένας παρακινημένος υπάλληλος θεωρείται ότι αποτελεί περιουσιακό στοιχείο κάθε οργανισμού/επιχείρησης, αφού όταν είναι παρακινημένος, είναι και ικανοποιημένος, άρα και πιο αποδοτικός. Συνεπώς, η παρακίνηση αποτελεί ένα ζήτημα για το οποίο ηγέτες και μάνατζερ πρέπει να βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση, εντοπίζοντας και εφαρμόζοντας τα πιο σημαντικά κίνητρα στον εργασιακό χώρο, προκειμένου να επιτευχθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και η ευημερία τους (Conrad *et al.*, 2015).

Ειδικά για την Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα, αναπτύχθηκε η θεωρία του **Public Service Motivation**, που διατυπώθηκε από τους Perry and Wise (1990), και χαρακτηρίζεται από αλτρουιστικές προθέσεις που παρακινούν τα άτομα να υπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον.

Η σημαντικότητα και τα θετικά αποτελέσματα του PSM έχουν τεκμηριωθεί πολύ καλά στη βιβλιογραφία. Τα άτομα με υψηλά επίπεδα PSM θα εμφανίζουν εξαιρετικά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής δέσμευσης στους Δημόσιους Οργανισμούς (Perry & Wise, 1990) και εργασιακής απόδοσης, επειδή εργάζονται για να προάγουν υπηρεσίες που αντιλαμβάνονται ότι έχουν νόημα (Schott *et al.*, 2014). Οι Ugaddan & Park (2017) κατέγραψαν αποτελέσματα μελετών, στις οποίες βρέθηκε ότι το PSM επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση (Bright, 2008), τη δέσμευση των

δημοσίων υπαλλήλων (Park & Word, 2012), την εργασιακή απόδοση (Alonso & Lewis, 2001), ενώ αποτρέπει συμπεριφορές χαφιεδισμού (Brewer & Selden, 1998). Ο Bakker (2015) προτείνει ότι η επιρροή του PSM στην απόδοση εξαρτάται από το εργασιακό περιβάλλον, την ευημερία που σχετίζεται με την καθημερινή εργασία και την οργανωσιακή συμπεριφορά. Συνεπώς, το πως οι μάνατζερ του δημοσίου τομέα επηρεάζουν το PSM αξίζει ακαδημαϊκού ενδιαφέροντος (Ritz *et al.*, 2016, όπ. αναφ. στους Ugaddan & Park, 2017).

Η **εργασιακή δέσμευση** στους Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα φτάνει στον πυρήνα της σχέσης Οργανισμός - Ηγέτης - Εργαζόμενος και αναφέρεται στις δυνατότητες για καλύτερη απόδοση, καθώς και στο μετασχηματισμό των εργασιακών συνθηκών των εργαζομένων (MacLeod and Clarke, 2009). Οι συνέπειες της εργασιακής δέσμευσης έχουν εξεταστεί σε διαφορετικούς Οργανισμούς, τόσο ιδιωτικούς όσο και δημόσιους και έχει βρεθεί ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι θεωρούνται περισσότερο παραγωγικοί, αποφέρουν περισσότερο κέρδος, απουσιάζουν λιγότερο και επιδεικνύουν μικρότερη τάση να παραιτηθούν (Shuck & Wollard, 2010). Περαιτέρω, η εργασιακή δέσμευση φέρεται ως κυρίαρχη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που βοηθά τους οργανισμούς να αντεπεξέρχονται στις προκλήσεις, όπως η αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας στο χώρο εργασίας εν μέσω εκτεταμένης οικονομικής κρίσης (Macey and Schneider, 2008). Όπως πρότειναν οι Leiter και Bakker (2010, όπ. αναφ. στη Sarti, 2014), «*οι σύγχρονοι οργανισμοί χρειάζονται εργαζόμενους που αισθάνονται ενεργητικοί και αφοσιωμένοι*».

Στη βιβλιογραφία αναφορικά με την εργασιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα υπάρχει έλλειψη (Ugaddan & Park, 2017), όμως παράλληλα υπάρχει αυξανόμενη αναγνώριση του ρόλου της στην ώθηση της απόδοσης και της ευημερίας των δημοσίων υπαλλήλων (MacLeod and Clarke, 2009), καθώς οι ραγδαίες καινοτομίες, οι συνεχόμενες αλλαγές στο δημόσιο τομέα και οι αυστηρές οικονομικές συνθήκες προϋποθέτουν μοντέρνους δημόσιους οργανισμούς, για να διατηρήσουν υψηλά δεσμευμένους εργαζόμενους – αυτούς με υψηλά επίπεδα ενέργειας, ενθουσιασμό και απόλυτα συγκεντρωμένους στην καθημερινή τους εργασία (Ugaddan & Park, 2017).

## 1.2. Κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις

### 1.2.1. Ηγεσία

Στην παρούσα διπλωματική θα εστιάσουμε στο Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος (Full Range Leadership Model) που αναπτύχθηκε από τον Bass (1985) και περιλαμβάνει ηγετικές συμπεριφορές από τις πλέον ανενεργές (Laissez-faire) έως τις πιο εμπνευσμένες και χαρισματικές (Transformational Leadership).

Το στυλ ηγεσίας αναφέρεται σε «ένα σχετικά σταθερό πρότυπο συμπεριφοράς που εμφανίζεται από έναν ηγέτη / διαχειριστή ενώ ασχολείται και επηρεάζει τους υφισταμένους». Μεταξύ των διαφόρων θεωριών των ηγετικών στυλ που σχετίζονται με αποτελεσματικές οργανωσιακές επιδόσεις, ίσως και η πιο εξέχουσα, είναι η θεωρία μετασχηματιστικής-συναλλακτικής ηγεσίας. Η συναλλακτική/μετασχηματιστική σχολή σκέψης (Burns, 1978; Bass, 1985) αναγνωρίζεται συχνά ως κυρίαρχη προσέγγιση στη μελέτη της ηγεσίας (Judge and Piccolo, 2004; Vera and Crossan, 2004; Dulewicz and Higgs, 2005).

Το **μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας** (TSFL) χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη ο οποίος παρακινεί και ελκύει τα ιδανικά και τις αξίες των υφισταμένων, δημιουργώντας ένα εμπνευσμένο όραμα για το μέλλον. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επικεντρώνονται και χρησιμοποιούν την εξιδανικευμένη επιρροή, την εμπνευσμένη παρακίνηση, την διανοητική διέγερση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον για την επίτευξη ανώτερων αποτελεσμάτων (Avolio et al., 1999), ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία ενσωματώνει τα στοιχεία της ενσυναίσθησης, της συμπόνιας, της ευαισθησίας, της οικοδόμησης σχέσεων και της καινοτομίας (Jin, 2010).

Το **συναλλακτικό στυλ ηγεσίας** (TSCL) χαρακτηρίζει τον ηγέτη που επικεντρώνεται στην εργασία και χρησιμοποιεί τη διαδικασία ανταλλαγής για να παρακινήσει τους υφισταμένους του, απευθυνόμενος στα προσωπικά τους κίνητρα για εργασία. Οι ηγέτες αυτοί εκμεταλλεύονται τη θέση τους, την πολιτική, τη δύναμη και την εξουσία τους για να διατηρούν τον έλεγχο και ολοκληρώνουν τη δουλειά τους μέσω συναλλαγών ανταμοιβής και τιμωρίας. Ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας θέτουν τα θεμέλια για μετασχηματιστικές συμπεριφορές: μια συνεπής παράδοση ανταμοιβών σε αντάλλαγμα της πραγματοποιηθείσας εργασίας δημιουργεί εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη. Ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει το στυλ μετασχηματιστικής ή συναλλακτικής ηγεσίας σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και σε διαφορετικές καταστάσεις (Bass και Avolio, 1992; Yukl, 1998) ή σε διαφορετικά ποσά και ένταση (Bass, 1985).

Το **στυλ παθητικής/αδιάφορης ηγεσίας** (PAL) χαρακτηρίζει τον ηγέτη που αποφεύγει τα ζητήματα, τη λήψη αποφάσεων και τη λογοδοσία. Αυτό το στυλ περιλαμβάνει τη λήψη διορθωτικών μέτρων και την αντίδραση μόνο, όταν τα προβλήματα γίνονται πολύ οξεία και συχνά αποφεύγουν να πάρουν οποιεσδήποτε αποφάσεις (Popli and Risvi, 2017).

### 1.2.2. Παρακίνηση

Καθώς η έρευνα της παρούσας διπλωματικής θα διενεργηθεί στο Δημόσιο Τομέα, η θεωρητική μας προσέγγιση αναφορικά με τη μεταβλητή της Παρακίνησης θα εστιάσει κυρίως στη διχοτόμησή της, όπως προτάθηκε από τη θεωρία του Herzberg (1964), σε **εξωτερική** και **εσωτερική** παρακίνηση, εστιάζοντας όμως και στον αλτρουιστικό χαρακτήρα της θεωρίας του **Public Service Motivation**, όπως διατυπώθηκε από τους Perry & Wise (1990) ως «η προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα που εδράζονται πρωταρχικά ή μοναδικά στους δημόσιους οργανισμούς» και ταυτίστηκε στη βιβλιογραφία με την **εσωτερική παρακίνηση**.

Οι απόψεις των θεωρητικών για την **Παρακίνηση**, όπως έχουν καταγραφεί στο άρθρο των Condrad *et al.* (2015), σχετικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων, αναφέρονται στον **ενθουσιασμό** του υπαλλήλου ως παράγοντα μεγαλύτερης εργασιακής απόδοσης (Pfeffer, 1998), στην **αίσθηση αυτονομίας**, που συμβάλλει στην αύξηση της παρακίνησης, σε αντίθεση με τον ασφυκτικό έλεγχο που μειώνει την παρακίνηση (Certo, 2000), σε **μη οικονομικούς παράγοντες**, όπως ο **έπαινος**, η **προσοχή από την ηγεσία** και η **ευκαιρία να καθοδηγούν ένα πρότζεκτ** που δημιουργούν στους υπαλλήλους την αίσθηση ότι οι εταιρείες τους εκτιμούν και λαμβάνουν υπόψη την ευημερία τους (Dewhurst *et al.*, 2009), στην αναζήτηση κινήτρων που συμβάλλουν στη βελτίωση του **ηθικού** των υπαλλήλων, το οποίο όμως δεν βελτιώνεται μόνο με μεγαλύτερους μισθούς (Cuma, 2011), στην ευαισθητοποίηση των μάνατζερ αναφορικά με την **ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής** των υπαλλήλων (Kanwar *et al.*, 2009), στα καλά σχεδιασμένα **προγράμματα αναγνώρισης και εκτίμησης** των υπαλλήλων (Lisoki, 1999), στην εξάλειψη του **φόβου** και στην **καθοδήγηση** των υπαλλήλων **να σκέφτονται και να λειτουργούν ως ιδιοκτήτες**, γιατί ο τρόπος σκέψης του ιδιοκτήτη είναι αποδεδειγμένος τρόπος προσέλκυσης, εκπαίδευσης, διοίκησης και παροχής κινήτρων στους υπαλλήλους (Scott, 2011), στην **ενδυνάμωση** και **εξουσιοδότηση** των υπαλλήλων (Weiss, 2011) και στη συντήρηση του ενθουσιασμού των υπαλλήλων μέσω **δικαιοσύνης, επιτευγμάτων και συναδελφικότητας** (Sirota *et al.*, 2011).

### 1.2.3. Εργασιακή Δέσμευση

Η τρέχουσα έρευνα για την εργασιακή δέσμευση έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, αφού έχει αναδυθεί ως ένας από τους βασικούς παράγοντες για την ενίσχυση των επιδόσεων των εργαζομένων και της ανάπτυξης των Οργανισμών (Harter, 2002, όπ. αναφ. στους Al Zaabi *et al.*, 2016; Saks, 2006) και λόγω της αντίληψης της σπουδαιότητάς της στην πρόβλεψη θετικών επιδόσεων στην εργασία (Sarti, 2014). Η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να αντιπροσωπεύει μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Macey and Schneider, 2008), και μπορεί να κάνει την πραγματική διαφορά για την επιβίωση μιας εταιρείας (Song Hoon *et al.*, 2012). Οι δεσμευμένοι υπάλληλοι δείχνουν λιγότερες αρνητικές οργανωσιακές συμπεριφορές στην εργασία (π.χ. απουσία, πρόθεση αποχώρησης), ενώ παράλληλα είναι σωματικά και συναισθηματικά συνδεδεμένοι με την εργασία τους, έντονα παρακινημένοι και πρόθυμοι να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που σχετίζονται με την εργασία (Schaufeli, 2012). Η έννοια της δέσμευσης έχει οριστεί εννοιολογικά ως ψυχολογική και φυσική παρουσία στο χώρο εργασίας (Kahn, 1990), ως το αντίθετο της εξουθένωσης (Maslach and Leiter, 1997; όπ. αναφ. στους Al Zaabi *et al.*, 2016; Schaufeli *et al.*, 2002; Schaufeli, 2012) ή ως αποτέλεσμα οργανωσιακής υποστήριξης (Saks, 2006).

Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης εισήχθη για πρώτη φορά από τον Kahn (1990), ο οποίος όρισε την εργασιακή δέσμευση ως «*την αξιοποίηση των μελών του Οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους. Στη δέσμευση οι άνθρωποι απασχολούν τους εαυτούς τους σωματικά, νοητικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια της απόδοσης των ρόλων τους*». Ο Kahn, επίσης, τόνισε τη σημασία τριών ψυχολογικών συνθηκών δέσμευσης που θεωρεί ως απαραίτητες για τη σωστή δέσμευση ενός εργαζόμενου: να έχει νόημα η εργασία, να παρέχει ασφάλεια και να είναι διαθέσιμος ο εργαζόμενος.

Οι Schaufeli *et al.* (2002) όρισαν την εργασιακή δέσμευση ως «*μια θετική, ικανοποιητική εργασιακή κατάσταση του πνεύματος που χαρακτηρίζεται από σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση*». Το σφρίγος χαρακτηρίζεται από «*υψηλά επίπεδα ενέργειας και διανοητικής ανθεκτικότητας κατά την εργασία, προθυμία να επενδύσουν προσπάθεια στο έργο κάποιου και επιμονή ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες*», ενώ η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από «*ένα αίσθημα σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνειας και πρόκλησης*». Τέλος, η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από «*το να είναι κάποιος πλήρως συγκεντρωμένος και ευχάριστα απορροφημένος στο έργο, οπότε ο χρόνος κυλάει γρήγορα και δυσκολεύεται να αποχωριστεί την εργασία*».

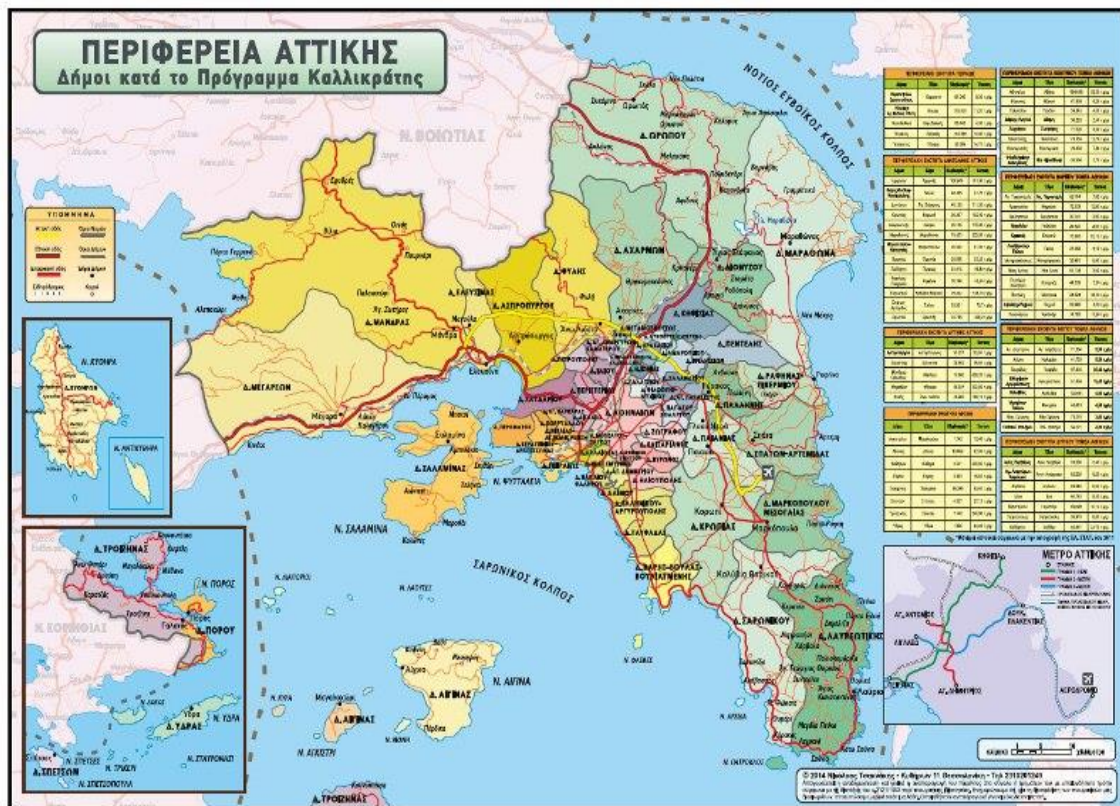


### 1.3. Αναφορά στον κλάδο/οργανισμό

Το έτος 2010 αποτέλεσε ορόσημο για την Τοπική Αυτοδιοίκηση Β' βαθμού, καθώς ψηφίστηκε ο Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», με τις διατάξεις του οποίου θεσμοθετήθηκαν οι 13 αιρετές Περιφέρειες, που προέκυψαν από τη συνένωση των πρώην Νομαρχιών που απάρτιζαν κάθε γεωγραφικό διαμέρισμα της χώρας.

Στο πλαίσιο αυτό, μετά την ψήφιση του νόμου, για πρώτη φορά την 01.01.2011 ξεκίνησε η λειτουργία της αιρετής Περιφέρειας Αττικής, η οποία αποτέλεσε καθολικό διάδοχο φορέα των τεσσάρων πρώην Νομαρχιών Αθηνών, Ανατολικής Αττικής, Δυτικής Αττικής, Πειραιώς και Νήσων.

Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας Αττικής ([www.patt.gov.gr](http://www.patt.gov.gr)) η έκτασή της ανέρχεται σε 3.808 χλμ.<sup>2</sup> και ο πληθυσμός της σε περίπου 3.800.000 κατοίκους, ενώ διαιρείται διοικητικά σε **οκτώ (8) Περιφερειακές Ενότητες**: (1) ΠΕ Ανατολικής Αττικής, (2) ΠΕ Δυτικής Αττικής, (3) ΠΕ Κεντρικού Τομέα Αθηνών, (4) ΠΕ Βόρειου τομέα Αθηνών, (5) ΠΕ Δυτικού Τομέα Αθηνών, (6) ΠΕ Νότιου Τομέα Αθηνών, (7) ΠΕ Πειραιώς και (8) ΠΕ Νήσων.





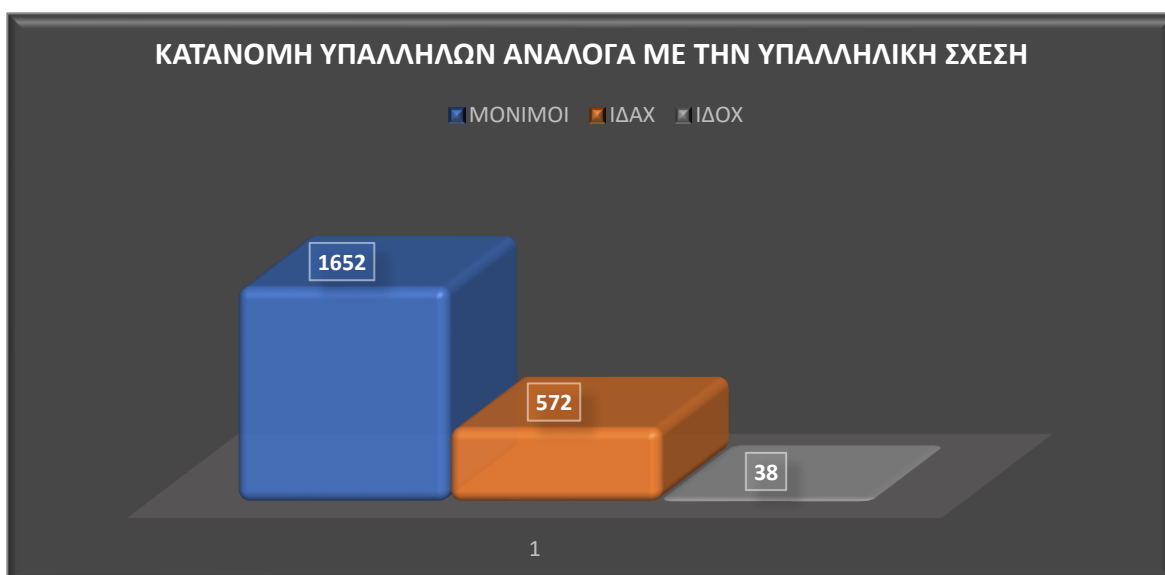
Με τις διατάξεις του Ν. 3852/2010, που ορίζουν ότι «Όργανα της Περιφέρειας είναι ο Περιφερειάρχης, οι Αντιπεριφερειάρχες, το Περιφερειακό συμβούλιο, η Οικονομική επιτροπή και η Εκτελεστική Επιτροπή», μεταφέρθηκε στις υπηρεσίες της Περιφέρειας η άσκηση πλήθους αρμοδιοτήτων σε κρίσιμους τομείς, όπως Προγραμματισμού - Ανάπτυξης, Γεωργίας - Κτηνοτροφίας - Αλιείας, Φυσικών Πόρων - Ενέργειας - Βιομηχανίας, Απασχόλησης - Εμπορίου - Τουρισμού, Μεταφορών - Επικοινωνιών, Έργων - Χωροταξίας - Περιβάλλοντος, Υγείας, Παιδείας - Πολιτισμού - Αθλητισμού και Πολιτικής Προστασίας και Διοικητικής Μέριμνας.

<b>ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ</b>
Προγραμματισμού - Ανάπτυξης
Γεωργίας - Κτηνοτροφίας - Αλιείας
Φυσικών Πόρων - Ενέργειας - Βιομηχανίας
Απασχόλησης - Εμπορίου - Τουρισμού
Μεταφορών - Επικοινωνιών
Έργων - Χωροταξίας - Περιβάλλοντος
Δημόσιας Υγείας
Παιδείας - Πολιτισμού - Αθλητισμού
Πολιτικής Προστασίας και Διοικητικής Μέριμνας

Στις 05-09-2017 η Περιφέρεια Αττικής απέκτησε νέο Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών, αποτελούμενο από τις Υπηρεσίες που υπάγονται στον Περιφερειάρχη και επτά (7) Γενικές Διευθύνσεις. Συνοπτικά, το Οργανόγραμμα της Περιφέρειας Αττικής έχει διαμορφωθεί ως εξής:

<b>ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ</b>
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΚΤΗΝΙΑΤΡΙΚΗΣ & ΑΛΙΕΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ, ΕΡΓΩΝ & ΥΠΟΔΟΜΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΚΛΙΜΑΤΙΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΜΕΡΙΜΝΑΣ
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΣΤΟΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗ

Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων που απασχολούνται στην Περιφέρεια Αττικής ανέρχεται σε περίπου 2.262, συμπεριλαμβανομένων των μονίμων υπαλλήλων, των υπαλλήλων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, με τους 2.224 περίπου να αφορούν τις δύο πρώτες κατηγορίες (πηγή: Ηλεκτρονική Βάση Δεδομένων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Περιφέρειας Αττικής).



#### 1.4. Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής

Από όσα διατυπώθηκαν για τη σημαντικότητα του θέματος, γίνεται κατανοητό ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την κερδοφορία και τη βελτίωση των υπηρεσιών, χρειάζεται να εφαρμόσουν **Ηγετικά Στυλ** που θα επιτύχουν την αποτελεσματική **παρακίνηση** και **εργασιακή δέσμευση** των υπαλλήλων, ώστε να δημιουργήσουν παρακινημένους, ικανοποιημένους, ενεργητικούς και αφοσιωμένους υπαλλήλους, που θα εργάζονται αποτελεσματικά, για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και αποτελεσμάτων των Οργανισμών.

Καθώς στο παρελθόν έχουν δημοσιευθεί έρευνες που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο Τομέα δεν θεωρούνται ικανοποιημένοι, παρακινημένοι και δεσμευμένοι συγκριτικά με τους αντίστοιχους ιδιωτικών οργανισμών, λόγω των επικρατουσών συνθηκών, τόσο των γενικών, όσο και των ειδικών που προκύπτουν λόγω εξωτερικών πιέσεων που έχουν επιβληθεί στους δημόσιους οργανισμούς, όπως μείωση μισθών, μείωση ανθρώπινων πόρων (Bourantas & Papalexandris, 1993), θεωρείται σκόπιμο να διερευνηθεί η υφιστάμενη κατάσταση στην Περιφέρεια Αττικής, αναφορικά με το μοντέλο Ηγεσίας που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι εφαρμόζεται στο φορέα, με τους παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικούς ή εξωτερικούς) και με το βαθμό εργασιακής δέσμευσης των υπαλλήλων, ειδικά μάλιστα λόγω του μεγάλου κύματος αποχώρησης υπαλλήλων που παρατηρείται στο φορέα, μέσω συνταξιοδοτήσεων, μετατάξεων και αποσπάσεων (Βάση Δεδομένων Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού Περιφέρειας Αττικής, 2017;2018).

Η συγκεκριμένη έρευνα περιλαμβάνει τη μελέτη της βιβλιογραφίας για την Ηγεσία και κυρίως της τυπολογίας της ηγεσίας, σε μετασχηματιστική και συναλλακτική, όπως διατυπώθηκε στο ολοκληρωμένο μοντέλο Ηγεσίας που αναπτύχθηκε από τους Avolio και Bass (1991), τους παράγοντες Παρακίνησης, εσωτερικούς ή εξωτερικούς και ειδικότερα τη θεωρία του Public Service Motivation που στη βιβλιογραφία έχει ταυτιστεί με την εσωτερική παρακίνηση, καθώς και στις διαστάσεις της Εργασιακής Δέσμευσης και των παραγόντων που τη διευκολύνουν, ενώ στο πεδίο της έρευνας θα επιχειρηθεί να διερευνηθεί η υφιστάμενη κατάσταση στην Περιφέρεια Αττικής και κυρίως εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και παρακίνησης των εποπτικών αρχών με τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων.

Η αξία της έρευνας αυτής έγκειται στο γεγονός ότι για πρώτη φορά θα πραγματοποιηθεί στον εν λόγω φορέα διερεύνηση του μοντέλου ηγεσίας, των παραγόντων παρακίνησης (εξωτερικών και εσωτερικών) και της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας, πρώτα πρέπει να καθοριστούν οι θεωρητικοί στόχοι, που θα αποτελέσουν οδηγό της βιβλιογραφικής επισκόπησης και οι ερευνητικοί στόχοι που θα καθοδηγήσουν τη διεξαγωγή της έρευνας.

#### **1.4.1. Θεωρητικοί στόχοι**

##### **1ος Θεωρητικός Στόχος:**

Η Βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της Ηγεσίας, των χαρακτηριστικών του Ηγέτη, των κυριότερων θεωριών, στυλ και μοντέλων ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί και ειδικότερα του Μοντέλου Ηγεσίας Πλήρους Εύρους (Full Range Leadership Model).

##### **2ος Θεωρητικός Στόχος:**

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της Παρακίνησης και των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί γύρω από τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους, καθώς και της θεωρίας του Public Service Motivation (PSM).

##### **3ος Θεωρητικός Στόχος:**

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της Εργασιακής Δέσμευσης, των διαστάσεων που την αποτελούν, των παραγόντων και των συνθηκών που διευκολύνουν τη δημιουργία της και των κατηγοριών των δεσμευμένων ή μη εργαζομένων.

#### **1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι**

##### **1ος Ερευνητικός Στόχος:**

Να εξεταστεί το μοντέλο Ηγεσίας που εφαρμόζεται στον Οργανισμό, όπως το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι.

##### **2ος Ερευνητικός Στόχος:**

Να εξεταστεί η υφιστάμενη κατάσταση αναφορικά με την εξωτερική και εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων.

##### **3ος Ερευνητικός Στόχος:**

Να εξεταστεί ο βαθμός της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων.

#### **1.5. Διατύπωση των ερωτήσεων που προκύπτουν από τους στόχους της έρευνας**

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που θα μας απασχολήσουν και θα καθοδηγήσουν την παρούσα έρευνα διατυπώνονται συνοπτικά ως εξής:

- 1) Ποιο μοντέλο Ηγεσίας (Transformational Vs Transactional) θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι ασκείται στην Περιφέρεια Αττικής;
- 2) Ποιους παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικούς Vs εξωτερικούς) θεωρούν οι εργαζόμενοι ως πιο σημαντικούς;
- 3) Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι εργασιακά δεσμευμένοι;
- 4) Το στυλ ηγεσίας (Transformational Vs Transactional) σχετίζεται με τους παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικοί Vs εξωτερικοί);
- 5) Το στυλ ηγεσίας (Transformational Vs Transactional) σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση;
- 6) Οι παράγοντες παρακίνησης (εσωτερικοί Vs εξωτερικοί) σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση;

## 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

### 2.1. Η έννοια και οι κυριότερες θεωρίες της Ηγεσίας με έμφαση στο Full Range Leadership Model

#### 2.1.1. Ορισμός

Στη νεοελληνική γλώσσα ο όρος **ηγεσία** σημαίνει την «*κορυφή της εξουσίας και την άσκηση ανώτατης εξουσίας*» και συνεκδοχικά «*το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ασκούν ανώτατη εξουσία ή πρωτοστατούν σε χώρο δράσης, σε ορισμένο τομέα ανθρώπινης δραστηριότητας*». Ο **ηγέτης** είναι «*αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της εξουσίας ή γενικότερα επηρεάζει και ελέγχει ένα σύνολο*», «*αυτός που θεωρείται κορυφαίος σε ένα χώρο*» και μεταφορικά «*το πρόσωπο που έχει αρχηγικά προσόντα*» (Μπαμπινιώτης, 2002).

Στο πεδίο του μάνατζμεντ και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, για την έννοια της Ηγεσίας «*έχουν διατυπωθεί για την ηγεσία τόσοι ορισμοί, όσοι και οι ερευνητές του θέματος*» (Bass, 1990).

Ο Northhouse (2004, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008) πρότεινε ότι η Ηγεσία αποτελεί «*τη διαδικασία μέσω της οποίας μια ομάδα ατόμων επηρεάζεται από ένα άτομο, κατά την επίτευξη των κοινών στόχων που έχουν τεθεί*».

Ο House (1995, όπ. αναφ. στους House & Aditya, 1997), πρότεινε ότι η ηγεσία είναι συμπεριφορά «*που δίνει σκοπό, νόημα και καθοδήγηση στις συλλογικότητες, διατυπώνοντας ένα συλλογικό όραμα που απευθύνεται σε ιδεολογικές αξίες, κίνητρα και αυτο-αντιλήψεις των υφισταμένων*», ενώ δηλώνει παράλληλα ότι τα αποτελέσματα μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι η αυξημένη συνειδητοποίηση των οργανωσιακών αξιών, των ασυνήθιστων επιπέδων προσπάθειας και των προηγούμενων ιδιοσυγκρασιών των οπαδών για το καλό της συλλογικότητας.

Οι Robbins and Judge (2011) όρισαν την ηγεσία ως «*την ικανότητα άσκησης επιρροής σε μια ομάδα με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων*».

Ο Ζαβλανός (2002) απέδωσε στην ηγεσία το χαρακτήρα μιας δυναμικής διαδικασίας, η οποία, «*ανάλογα με τα δεδομένα και τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε έναν Οργανισμό, ποικίλει αλλά και διαμορφώνει τη συμπεριφορά τόσο των ηγετών όσο και των υφισταμένων τους*».

Τέλος, ο Μπουραντάς (2005) ορίζει την ηγεσία ως «*την επιρροή, την τέχνη, ή τη διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, καθώς και την ενεργοποίηση και καθοδήγηση μιας*

ομάδας με τέτοιο τρόπο, ώστε να εργάζεται με ζήλο και εμπιστοσύνη για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων».

### 2.1.2. Διαφορές Ηγέτη – Μάνατζερ

Σύμφωνα με τους Bennis & Nanus (1985) υφίστανται αρκετές κρίσιμες διαφορές ανάμεσα στους ηγέτες και τους μάνατζερ. Πιο συγκεκριμένα:

- Οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα, ενώ οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά.
- Οι ηγέτες βλέπουν τους εργαζόμενους ως περιουσιακά στοιχεία, ενώ οι μάνατζερ ως εμπόδια.
- Οι ηγέτες αναζητούν τη δέσμευση, ενώ οι μάνατζερ αναζητούν τον έλεγχο και δημιουργούν και ακολουθούν κανόνες.
- Οι ηγέτες εστιάζουν στα αποτελέσματα, ενώ οι μάνατζερ εστιάζουν στο πως πρέπει να γίνουν τα πράγματα.
- Οι ηγέτες βλέπουν το γιατί και το πως μπορούν να γίνουν τα πράγματα, ενώ οι μάνατζερ αναζητούν συμμόρφωση.
- Οι ηγέτες μοιράζονται την πληροφορία, ενώ οι μάνατζερ δίνουν αξία στη μυστικότητα.
- Οι ηγέτες προωθούν τα δίκτυα, ενώ οι μάνατζερ χρησιμοποιούν την επίσημη εξουσία (ιεραρχία).

### 2.1.3. Κυριότερες θεωρίες Ηγεσίας

Σύμφωνα με τη **θεωρία X, Y** που διατύπωσε ο **Mc Gregor** «κατά την άσκηση της ηγεσίας υπάρχουν δύο ομάδες υποθέσεων που κάνει ο ηγέτης γύρω από τον άνθρωπο: η **ομάδα X**, για την οποία υποθέτει ότι ο κανονικός άνθρωπος έχει έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και για το λόγο αυτό πρέπει ο ηγέτης να εξαναγκάσει τους υφισταμένους να εκτελέσουν την εργασία τους, μέσω πίεσης, απειλών ή εξαναγκασμού. Από την άλλη η **ομάδα Y**, για την οποία υποθέτει ότι η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας στην εργασία είναι κάτι φυσικό και έτσι η εργασία μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Αναλόγως ποιάς ομάδας τις υποθέσεις ενστερνίζεται ο ηγέτης, καθορίζονται και οι σχέσεις με τους υφισταμένους του» (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Η **ενδεχομενική θεωρία του Fiedler** υποστηρίζει ότι «ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων στον Οργανισμό, οι καταστάσεις και οι συνθήκες του περιβάλλοντος δρουν καταλυτικά και καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του για να τον προσαρμόσει στις καταστάσεις» (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Σύμφωνα με την **θεωρία του κύκλου ζωής** που ανέπτυξαν οι **Hersey & Blanchard**, «ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του ανάλογα με την ωριμότητα των μελών της ομάδας σχετικά με το συγκεκριμένο καθήκον που πρόκειται να επιτελέσει» (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Ο **Likert** υποστηρίζει ότι ο ηγέτης ασκεί **τέσσερα (4) στυλ ηγεσίας**: α) το εκμεταλλευτικό-αυταρχικό, 2) το καλοπροαίρετο-αυταρχικό, 3) το συμβουλευτικό, 4) το συμμετοχικό / δημοκρατικό, ενώ κατά τις έρευνες που διεξήγε διαπίστωσε ότι το συμμετοχικό / δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Οργανισμών (Μπουραντάς, 2015).

Η **θεωρία των στόχων (path-goal theory)** διατυπώθηκε από τον **Robert House**, ο οποίος υποστήριξε ότι «ο ηγέτης είναι εκείνος ο οποίος διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα των υφισταμένων, προσδιορίζοντας παράλληλα και με ποιόν τρόπο θα οδηγηθούν στην επίτευξη των σκοπών» (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Η **θεωρία του διευθυντικού πλέγματος** (ή αλλιώς «διοικητική σχάρα») που διατυπώθηκε από τους **Blake & Mouton** βασίζεται σε δύο υποθέσεις για την ηγετική συμπεριφορά: 1) το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και 2) το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Το **μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς** των **Tannenbaum & Schmidt** αναφέρεται στην κλιμακούμενη μετάβαση από την αυταρχική στη δημοκρατική ηγεσία. Ανάμεσα στην αυταρχική και τη δημοκρατική ηγεσία υπάρχουν κι άλλοι τρόποι άσκησης της ηγεσίας, ενώ όσο ο ηγέτης μετακινείται από την αυταρχική στη δημοκρατική εξουσία, τόσο μειώνεται η εξουσία που ασκεί και αυξάνεται η αυτονομία των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2015).

Το **μοντέλο ηγεσίας** που αναπτύχθηκε από τους **Vroom & Yetton** αναφέρεται σε πέντε ηγετικά στυλ, τα οποία διακρίνονται με βάση τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και κατατάσσονται ως εξής: 1) πρώτο αυταρχικό, 2) δεύτερο αυταρχικό, 3) πρώτο συμβουλευτικό, 4) δεύτερο συμβουλευτικό και 5) δημοκρατικό ή συμμετοχικό (Μπουραντάς, 2015).

Η **Leader Member Exchange Theory (LMX)** εντάσσεται στις σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας και «εξετάζει το βαθμό της αμοιβαίας επιρροής ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους, υποστηρίζοντας ότι όσο πιο υψηλός είναι ο βαθμός της αμοιβαίας επιρροής, τόσο η συγκεκριμένη σχέση θα οδηγήσει στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων, όπως υψηλή ικανοποίηση, προαγωγές, υψηλότερη απόδοση και δέσμευση» (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).



#### 2.1.4. Ηγετικά Στυλ

Το στυλ ηγεσίας αναφέρεται σε ένα σχετικά σταθερό πρότυπο συμπεριφοράς που εμφανίζεται από έναν ηγέτη/διαχειριστή ενώ ασχολείται και επηρεάζει τους υφισταμένους (Popli & Risvi, 2017).

Τα βασικά ηγετικά στυλ, όπως τα κατέγραψαν οι Κυριαζόπουλος & Σαμαντά (2014) διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

Ο Αυταρχικός ηγέτης «διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Διενεργεί σφιχτό έλεγχο, απειλεί, καταστρέφει το κλίμα και διώχνει τα ταλέντα».

Ο Πειστικός ηγέτης «αφήνει ελεύθερο το πεδίο σε εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν».

Ο Συνεργάσιμος ηγέτης «ζητά κι επιδιώκει τη συμβολή των υφισταμένων, οι οποίοι συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό».

Ο Αδιάφορος/Εξουσιοδοτημένος ηγέτης «τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης", αυτός που έχει αρκετή εξουσία και δίνει στους εργαζόμενους το δικαίωμα λήψης των αποφάσεων, δίνοντάς τους λίγες οδηγίες και επιτρέποντάς τους εκτεταμένη ελευθερία».

Ο Δημοκρατικός ηγέτης «δημιουργεί συνθήκες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων, που σε κάθε του απόφαση λαμβάνει υπόψη τους τις απόψεις, προτάσεις, ανάγκες και επιθυμίες των μελών της ομάδας και ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία των αποφάσεων».

Ο Οραματιστής ηγέτης «εμπνέει τους υφισταμένους του, πιστεύει στο όραμά του και το προωθεί με κάθε δύναμη».

Ο Coach ηγέτης «ακούει τους υφισταμένους του και τους βοηθά να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους, αυτός που λειτουργεί ως σύμβουλος, ενθαρρύνει την προσπάθεια, αναθέτει καθήκοντα και αναπτύσσει ανθρώπους».

Ο Φιλικός ηγέτης «προωθεί την αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας, είναι φιλικός με όλους, προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού και λύνει διαμάχες όταν προκύψουν».

Ο Αποφασιστικός ηγέτης «έχει ισχυρή θέληση για επιτεύγματα, διαθέτει υψηλά προσωπικά standards, αυτο-παρακινείται, είναι ανυπόμονος, έχει μικρές ικανότητες συνεργασίας και οδηγείται από τους αριθμούς».

### 2.1.5. Η Ηγεσία στο Δημόσιο Τομέα - Διάκριση πολιτικής και διοικητικής ηγεσίας

Η **Ηγεσία** στο δημόσιο τομέα είναι μια διχοτόμος που χαρακτηρίζεται από τις αλληλεπιδράσεις των πολιτικών και διοικητικών ηγετών (Wille, 2009, όπ. αναφ. στους Ugaddan & Park, 2017), καθώς και οι δύο είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση και την εποπτεία των ζητημάτων της κυβέρνησης, με συγκεκριμένες ικανότητες και καθήκοντα (Van Wart, 2003). Οι πολιτικοί ηγέτες θεωρείται ότι εκπροσωπούν μια πολιτική ατζέντα, αξίες και συμφέροντα. Στον αντίποδα οι διοικητικοί ηγέτες θεωρούνται επαγγελματίες μάνατζερ, η κύρια κυβερνητική μηχανή που εφαρμόζει προγράμματα, δραστηριότητες και πολιτικές, οι τεχνικοί και διοικητικοί ειδήμονες και αμερόληπτοι επαγγελματίες. Σε γενικές γραμμές, οι πολιτικοί ηγέτες είναι αυτοί που σχεδιάζουν την πολιτική και εστιάζουν στην εφαρμογή του κυβερνητικού προγράμματος. Οι θέσεις τους δεν είναι μόνιμες αλλά διαρκούν όσο η θητεία της κυβέρνησης. Οι διοικητικοί ηγέτες είναι επαγγελματίες μάνατζερ πρώτης γραμμής και όχι πολιτικές κεφαλές των Οργανισμών (Van Wart, 2003). Πέρα από τις αλληλεπιδράσεις τους με τον Οργανισμό, οι υψηλές ηγετικές ικανότητες είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση της βέλτιστης απόδοσης του Οργανισμού. Οι αποφάσεις των πολιτικών και διοικητικών ηγετών και οι δράσεις τους (ή οι συμπεριφορές τους) έχουν εκτεταμένα οργανωσιακά αποτελέσματα. Οι καλές ηγετικές συμπεριφορές είναι ζωτικής σημασίας στην επίτευξη των στόχων, ευνοϊκής εργασιακής κουλτούρας και θετικής φήμης του Οργανισμού (US Merit System and Protection Board (MSPB), 2015, όπ. αναφ. στους Ugaddan & Park, 2017).

Οι **Ηγέτες** των Οργανισμών πρέπει να κοπιάζουν για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης των υφισταμένων τους, με σκοπό να πετύχουν οργανωσιακούς στόχους (Yukl, 2002; Zacharatos, Barling, and Kelloway, 2000; Jung 2001, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008). Πράγματι, η **Ηγεσία**, μεταξύ άλλων, έχει οριστεί ως «μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη κοινών στόχων μέσω της κινητοποίησης και της παρακίνησης του εργατικού δυναμικού» Northhouse (2004, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008). Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει συνεκτικότητα, προσωπική ανάπτυξη και υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δίνει την αίσθηση κατεύθυνσης και οράματος, μια ευθυγράμμιση με το περιβάλλον, έναν υγιή μηχανισμό για καινοτομία και δημιουργικότητα, καθώς και μια πηγή αναζωογόνησης της οργανωσιακής κουλτούρας (Van Wart, 2003).

## 2.1.6. Μετασχηματιστική – Συναλλακτική Ηγεσία

Εμφανώς αυξανόμενες ιδέες στην έρευνα της ηγεσίας θεωρούνται η **μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία**. Σύμφωνα με τον Conger (1999), έρευνα δείχνει ότι τα πλεονεκτήματα του στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας βρίσκονται πιο ψηλά σε σχέση με πιο παραδοσιακούς τρόπους ηγεσίας με όρους επίτευξης οργανωσιακών στόχων.

### 2.1.6.1. Μετασχηματιστική Ηγεσία-Μετασχηματιστικός Ηγέτης

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποτελέσει την πιο σημαντική ηγετική θεωρία των τελευταίων δύο δεκαετιών (Judge και Piccolo, 2004). Η διάκριση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας έγινε για πρώτη φορά από τον Burns (1978), ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία του με βάση την έρευνά του από πολιτικούς ηγέτες, εισάγοντας για πρώτη φορά την έννοια του μετασχηματιστικού ηγέτη. Ο Burns τόνισε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία *«προκύπτει όταν ένα ή περισσότερα πρόσωπα δεσμεύονται με άλλα πρόσωπα με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ηγέτες και οι υφιστάμενοι να οδηγούν ο ένας τον άλλο σε υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης και ηθικής»*. Έτσι, ο Burns περιέγραψε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως μια διαδικασία και όχι ως μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον Burns, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι εκείνοι που απευθύνονται σε υψηλότερα ιδεώδη και ηθικές αξίες και παροτρύνουν τους ακόλουθους να παράγουν βαθιές και θεμελιώδεις αλλαγές. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ξεπερνά την ευθεία σχέση ανταλλαγής μεταξύ ηγετών και ακολούθων, όπως προτείνεται στην συναλλακτική ηγεσία και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προάγουν βαθύτερα επίπεδα σύνδεσης και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, απόδοσης και ηθικής τόσο του ηγέτη όσο και του ακόλουθού του.

Στα επόμενα χρόνια, ο Bass (1985) επεκτείνει την έρευνα του Burns, εφαρμόζοντας για πρώτη φορά την μετασχηματιστική ηγεσία στις επιχειρηματικές οργανώσεις, στην έρευνα των βιομηχανικών στελεχών. Συνολικά, 70 άνδρες, ανώτερα στελέχη της βιομηχανίας, ως ερωτηθέντες στην έρευνα του Bass, περιέγραψαν έναν μετασχηματιστικό ηγέτη ως ένα άτομο που αύξησε την αντίληψή τους, τη μετατόπισε σε ανάγκες ανώτερου επιπέδου και τους οδήγησε να ξεπεράσουν τα δικά τους συμφέροντα και να εργαστούν σκληρότερα, πέρα από κάθε προσδοκία. Οι περισσότεροι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι έδωσαν όλη την απαραίτητη υποστήριξη και προσπάθησαν να ικανοποιήσουν την προσδοκία που είχε ο αρχηγός τους από αυτούς. Έτσι, ο Bass σημείωσε ότι η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να προσφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη προσπάθεια, δημιουργικότητα και παραγωγικότητα και κατέληξε στο

συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια πρακτική που αλλάζει και μετασχηματίζει τους ανθρώπους να ξεπεράσουν τις προσδοκίες.

#### **2.1.6.2. Συναλλακτική Ηγεσία-Συναλλακτικός Ηγέτης**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο Burns (1978) ανέπτυξε το μοντέλο της συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία προκύπτει, όταν ένα άτομο συνδέεται με άλλους με ανταλλάγματα, που θα μπορούσαν να είναι οικονομικά, πολιτικά ή ψυχολογικά, σημειώνοντας ότι και τα δύο μέρη έχουν συναφείς σκοπούς αλλά η σχέση δεν υπερβαίνει την ανταλλαγή εκτιμημένων παροχών και δεν δεσμεύει τον ηγέτη και τον ακόλουθό του μαζί σε μια αμοιβαία και συνεχή αναζήτηση ενός υψηλότερου σκοπού.

Ο Bass (1985), τόνισε ότι η συναλλακτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από τη συναλλαγή ή την ανταλλαγή που λαμβάνει χώρα μεταξύ ηγετών και ακολούθων, σχετικά με τις απαιτήσεις και τις ανταμοιβές που θα λάβουν οι ακόλουθοι, αν ικανοποιήσουν αυτές τις συνθήκες (Bass & Avolio, 1994). Οι συναλλακτικοί ηγέτες ανταλλάσσουν πράγματα αξίας με τους ακόλουθους για να προωθήσουν τις απαιτήσεις των δύο μερών (Ivey και Kline, 2010), ενώ οι ακόλουθοι εκπληρώνουν την απαίτηση του ηγέτη σε αντάλλαγμα για επαίνους και ανταμοιβές ή την αποφυγή τιμωρίας για μη απόδοση ή έλλειψη επίτευξης στόχου (Bass et al., 2003). Έτσι, η συναλλακτική ηγεσία είναι ρεαλιστική, καθώς εστιάζει στην επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων (Aarons, 2006, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016).

Επαναλαμβάνεται ότι οι συναλλακτικοί ηγέτες δεν επικεντρώνονται στην προσωπική ανάπτυξη ενός εργαζομένου (Northhouse, 2007, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016) αλλά ενδιαφέρονται περισσότερο για την επίτευξη των στόχων, εστιάζουν στην αποσαφήνιση των καθηκόντων και προσφέρουν ανταμοιβές για θετικές επιδόσεις και τιμωρίες για αρνητικές επιδόσεις (Burns, 1978). Οι ηγέτες ανταμείβουν τους ακόλουθους για συμπεριφορές και απόδοση που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους (Bass & Avolio, 1994). Σύμφωνα με τον Bass (1985), οι συναλλακτικοί ηγέτες παρακινούν τους υπαλλήλους να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, εξηγώντας τους το στόχο που πρέπει να επιτύχουν, δείχνοντάς τους τον τρόπο επίτευξής του, αποσαφηνίζοντας την αξιολόγηση των επιδόσεων, παρέχοντας ανατροφοδότηση για τα αποτελέσματα της εργασίας και πιθανή ανταμοιβή αν επιτύχουν το στόχο. Αυτό οδηγεί σε υφιστάμενους που παράγουν τα αποτελέσματα που περιμένουν οι ηγέτες. Ωστόσο, οι υφιστάμενοι εκπληρώνουν τα αιτήματα των ηγετών λόγω της ανταλλαγής ή των ανταμοιβών που προσφέρουν οι ηγέτες και όχι επειδή είναι αφιερωμένοι στη δουλειά τους. Συνεπώς, η διαδικασία ανταλλαγής που ασκούν οι συναλλακτικοί ηγέτες δεν είναι πιθανό να

προκαλέσει πάθος και δέσμευση των υφισταμένων (Yulk, 2010, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016).

Ακόμη, οι συναλλακτικοί ηγέτες παρέχουν στους υφισταμένους εμπιστοσύνη και στη συνέχεια τους παρακινούν να επιτύχουν επιθυμητές επιδόσεις. Σε μια μελέτη 72 διμοιριών στρατού των ΗΠΑ, οι Bass *et al.* (2003) διαπίστωσαν ότι η συναλλακτική ηγεσία συνεισφέρει στην αποτελεσματική ηγεσία και είναι απαραίτητη για την επιτυχή απόδοση.

### **2.1.7. Full Range Leadership Model (Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος)**

Ενώ ο Burns (1978) πίστευε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία αποτελούν τους δύο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης και ότι οι ηγέτες παρουσιάζουν μετασχηματιστική ή συναλλακτική συμπεριφορά, ο Bass (1985) προτείνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία είναι δύο διακριτές διαστάσεις. Σύμφωνα με τον Bass, οι ηγέτες θα επιδείξουν τόσο μετασχηματιστικές όσο και συναλλακτικές συμπεριφορές, αλλά σε διαφορετικές ποσότητες. Ο Bass (1998) επαναλαμβάνει ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι τόσο συναλλακτικοί όσο και μετασχηματιστικοί. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι συναλλακτικοί, επειδή ασκούν κοινωνικά στοιχεία ανταλλαγής στη σχέση τους με τους υφισταμένους και είναι μετασχηματιστικοί, καθώς αποκτούν εξαιρετικό επίπεδο δέσμευσης από τους υφισταμένους (Bass, 1998), ενώ στο άρθρο των Yahaya & Ebrahim (2016) αναφέρεται αποτελεσματικοί ηγέτες είναι εκείνοι που συνδυάζουν και τα δύο στυλ ηγεσίας.

Ο Bass (1985), ορμώμενος από την εργασία του Burns (1978), αρχικά μόνος, και στη συνέχεια σε συνεργασία με τον Avolio (Bass & Avolio, 1994;1997) ανέπτυξαν το **Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος (Full Range Leadership Model)**, στο οποίο ταξινόμησαν τα στυλ ηγεσίας σε τρεις τύπους: **1) τη μετασχηματιστική ηγεσία, 2) τη συναλλακτική ηγεσία** και **3) τη laissez-faire** (απουσία ηγεσίας/αδιάφορη ηγεσία).

#### **1) Μετασχηματιστική ηγεσία**

Οι Bass & Avolio (1994; 1997), διατύπωσαν τη θεωρία ότι η μετασχηματιστική ηγεσία απαρτίζεται από τέσσερις μοναδικές αλλά συσχετισμένες οργανωσιακές υποδιαστάσεις: 1) την **εμπνευσμένη παρακίνηση (inspirational motivation)**, δηλ. το να επικοινωνεί ο ηγέτης ένα ελκυστικό όραμα, με τη χρήση συμβόλων για να εστιάσουν οι υφιστάμενοι την προσπάθειά τους, καθώς και τη δημιουργία προτύπων συμπεριφορών. Οι Yulk & Van Fleet (1982, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016) περιέγραψαν τους εμπνευσμένους ηγέτες ως αυτούς που «*διεγείρουν τον ενθουσιασμό των υφισταμένων για την εργασία και*

χτίζουν την εμπιστοσύνη προς τις ικανότητές τους να εκτελούν επιτυχώς τις εργασίες τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους της ομάδας».

2) τη **διανοητική διέγερση** (**intellectual stimulation**), δηλ. το να καθιστά ο ηγέτης τους υφισταμένους ενήμερους για τα προβλήματα που προκύπτουν και να τους επηρεάζει να τα βλέπουν από μια νέα οπτική γωνία, ενώ παράλληλα να προάγει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Ο Bass (1985) περιγράφει τη διανοητική διέγερση ως την ηγεσία που ξυπνά τους υφισταμένους να αντιμετωπίσουν τη δική τους σκέψη και τις πεποιθήσεις τους και να είναι δημιουργικοί στην επίλυση προβλημάτων. Η διανοητική διέγερση περιλαμβάνει το να ζητάς από τους ακόλουθους νέες ιδέες και νέους τρόπους να κάνουν πράγματα. Οι ακόλουθοι συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ενθαρρύνονται στην ανάπτυξη νέων ιδεών και δημιουργικών λύσεων, όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα (Bass et al., 2003).

3) την **εξιδανικευμένη επιρροή** (**idealized influence**) ή **χάρισμα** (charisma), δηλ. τη διέγερση δυνατών συναισθημάτων στους υφισταμένους και την ταυτοποίησή τους με τον ηγέτη. Η εξιδανικευμένη επιρροή σχετίζεται με το χάρισμα (Bass, 1985) και την ικανότητα του ηγέτη να αποτελεί πρότυπο και να δείχνει το δρόμο (Bass, 1985; Bass et al., 2003).

4) το **εξατομικευμένο ενδιαφέρον** (**individualized consideration**), δηλ. ο ηγέτης να υποστηρίζει τους υφισταμένους, να τους ενθαρρύνει, να τους εκπαιδεύει και να τους καθοδηγεί. Το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους είναι μια σημαντική πτυχή της σχέσης ηγέτη-υφιστάμενου (Bass, 1985). Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον επιτρέπει στους ηγέτες να οικοδομήσουν μια ισχυρή σχέση με κάθε ακόλουθο, που ξεπερνά την απλή σχέση ανταλλαγής. Οι ηγέτες αυτοί ενδιαφέρονται πραγματικά για τις ατομικές ανάγκες, την προοπτική και την προσωπική ανάπτυξη του ακόλουθου (Hoyt et al., 2006, Limsila and Ogunlana, 2008, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016).

Η έρευνα έχει δείξει ότι οι ηγέτες που επιδεικνύουν τέτοιες συμπεριφορές είναι ικανοί να επανευθυγραμμίσουν τους υφισταμένους τους με αξίες και κανόνες, να προάγουν τόσο τις προσωπικές όσο και τις οργανωσιακές αλλαγές και να τους βοηθήσουν να αποδώσουν πέρα από τις αρχικές τους προσδοκίες που προσδιορίστηκαν στην ρητή ή άρρητη ανταλλαγή συμφωνίας (Jung and Avolio, 2000; Jung et al., 2003, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδυναμώνουν τους υφισταμένους τους, αναθέτοντας σημαντικές αρμοδιότητες, αναπτύσσοντας τις δεξιότητές τους και την αυτοπεποίθησή τους, δημιουργώντας αυτοδιοικούμενες ομάδες, παρέχοντας ευθεία πρόσβαση σε

ευαίσθητα δεδομένα, απαλείφοντας περιττούς ελέγχους και χτίζοντας μια δυνατή ομάδα και μια κουλτούρα ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Τέτοιοι ηγέτες προάγουν ιδεολογικά και γνωστικά πλαίσια που συνδέουν την ταυτότητα των υφισταμένων με τη συλλογική ταυτότητα του οργανισμού, αυξάνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την εσωτερική παρακίνηση των υφισταμένων (παρά την εξωτερική παρακίνηση) για να αποδώσουν στην εργασία τους (Bass, 1985). Με την προαγωγή της *διανοητικής διέγερσης* (intellectual stimulation) (Bass and Avolio, 1997) η μετασχηματιστική ηγεσία προάγει και ενδυναμώνει την «διερευνητική σκέψη και τη δημιουργικότητα με την ενθάρρυνση της κριτικής σκέψης, τη λογική σκέψη και την επανεξέταση ιδεών από ομάδες εργασίας» και βοηθά στην ανάπτυξη της δέσμευσης των υφισταμένων για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, αποστολών, οράματος.

Συνεπώς, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να έχει μια ευθεία συσχέτιση με την οργανωσιακή απόδοση, καθώς επίσης και να επηρεάζει την ατομική και ομαδική απόδοση, μέσω της επίδρασης στην ικανοποίηση των υφισταμένων και έχει συσχετιστεί σταθερά με έναν αριθμό θετικών αποτελεσμάτων σε όλα τα δείγματα και τις κουλτούρες (Howell and Avolio, 1993; Hater and Bass, 1988; Bass, 1997; όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008), οδηγώντας έτσι τους θεωρητικούς στην οπτική ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι απεριόριστη, φειδωλή και παγκόσμια θεωρία (Bass, 1997; 1998; Bass and Avolio, 1994). Με τη διατύπωση ενός σημαντικού οράματος και μια σημαντικής αποστολής για τον Οργανισμό, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αυξάνουν την κατανόηση των υφισταμένων τους ως προς τη σημαντικότητα και τις αξίες που σχετίζονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα, τους καθοδηγούν να αποδίδουν πάνω και πέρα από τις προσδοκίες τους και τους εφοδιάζουν με υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής και αλτρουιστικής παρακίνησης (π.χ. Public Service Motivation), προκειμένου να εργάζονται περισσότερο για τους συλλογικούς στόχους παρά για ιδιοτελείς ή εξωτερικές ανταμοιβές (Conger and Kanungo, 1998; όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008).

## **2) Συναλλακτική Ηγεσία**

Αναφορικά με τη συναλλακτική ηγεσία, οι Bass (1985;1997;1998) και Bass & Avolio, 1994;1997) θεώρησαν ότι οι συμπεριφορές της συναλλακτικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

1) την πιθανή επιβράβευση (contingent reward) που βασίζεται στη συμφωνία μεταξύ ηγετών και υφισταμένων σχετικά με τους στόχους και τα πρότυπα επιδόσεων που πρέπει να επιτευχθούν. Οι συναλλακτικοί ηγέτες υπόσχονται να παράσχουν τις κατάλληλες ανταμοιβές, αν οι υφιστάμενοι επιτύχουν τις αποστολές που τους έχουν ανατεθεί. Οι εργαζόμενοι θα ανταμειφθούν για τα επιτεύγματά τους, αλλά θα λάβουν

κριτική ή τιμωρία για μη εκτέλεση ή έλλειψη επιτεύγματος. Τόσο ο ηγέτης, όσο και ο υφιστάμενος καθορίζουν τα αποτελέσματα των εργασιών που πρέπει να επιτύχει ο τελευταίος, προκειμένου να λάβει τις ανταμοιβές ή να αποφύγει τις ποινές (Bass, 1985). Η πιθανή επιβράβευση μπορεί να παρακινήσει τους υφισταμένους, αλλά με λιγότερο θετική επίδραση στην παρακίνηση συγκριτικά με την μετασχηματιστική ηγεσία (Antonakis and House, 2002, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008; Bass and Avolio, 1997).

2) την **παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση** (**passive management by exception**) που περιλαμβάνει χρήση πιθανής τιμωρίας και άλλων διορθωτικών ενεργειών ως απάντηση σε αποκλίσεις από τις προδιαγραφές απόδοσης. Στην παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση, οι ηγέτες δεν αντιδρούν συστηματικά στα προβλήματα αλλά ορίζουν τα πρότυπα, αφήνουν τους υπαλλήλους να κάνουν τη δουλειά και στη συνέχεια παρεμβαίνουν απρόθυμα, μόνον εφόσον προκύψουν σφάλματα ή προβλήματα (Gill, 2006, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016).

3) την **ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση** (**active management by exception**) που συνεπάγεται τη διόρθωση σφαλμάτων και την επιβολή κανόνων και ρυθμίσεων. Οι ηγέτες παρακολουθούν συστηματικά την απόδοση των εργαζομένων, αναζητούν ενεργά προβλήματα και παρεμβαίνουν και λαμβάνουν διορθωτικές ενέργειες όταν οι υφιστάμενοι αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν το πρότυπο (Bass, 1985). Η ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση περιλαμβάνει ηγέτες που αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για να παρατηρήσουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων και να καταδικάσουν τις κακές συμπεριφορές (Wu, 2009).

Τα στυλ **ενεργητικής και παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση** είναι παρόμοια αλλά διαφέρουν στο ότι οι ηγέτες που διοικούν παθητικά περιμένουν μέχρι να συμβούν οι συμπεριφορικές παρεκκλίσεις των υφισταμένων, παρά να παρέμβουν πριν συμβούν. Το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας ελκύει την ιδιοτέλεια των υφισταμένων και χρησιμοποιεί συστήματα εξωτερικών ανταμοιβών (εξωτερική παρακίνηση).

### **3) Laissez-Faire (αδιάφορη/παθητική ηγεσία)**

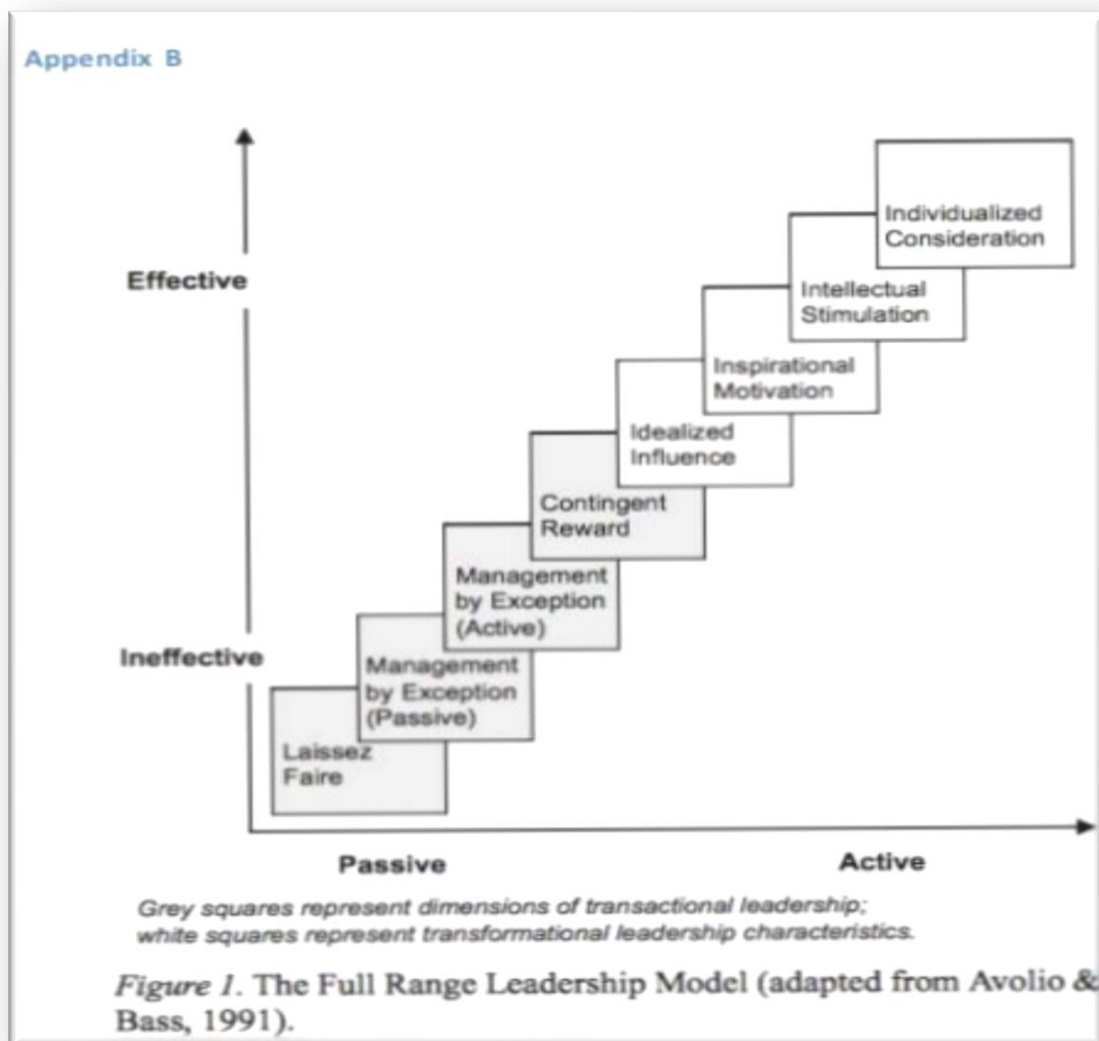
Με τον όρο Laissez-faire αποδίδεται η παθητική ηγεσία και χρησιμοποιείται για να περιγράψει την ηγεσία που αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, παραβλέπει τα προβλήματα, δεν παρακολουθεί και αρνείται να παρέμβει. Οι ηγέτες που υιοθετούν το στυλ ηγεσίας του laissez-faire είναι αναποφάσιστοι και αποφεύγουν να αναλάβουν την ηγετική ευθύνη, διαδραματίζουν παθητικό ρόλο στις ομαδικές υποθέσεις και δεν παίρνουν καμία πρωτοβουλία να αλληλοεπιδρούν με τα μέλη της ομάδας. Ακόμη



αποφεύγουν να δίνουν κατεύθυνση ή να λαμβάνουν αποφάσεις, αγνοούν τα προβλήματα δεν εμπλέκονται στην ανάπτυξη των υφισταμένων τους (Yulk, 2010; Gill, 2006, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016). Τα σχόλια, οι ανταμοιβές και η συμμετοχή των ηγετών απουσιάζουν εντελώς σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας.

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται σχηματικά το Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος.

Μοντέλο Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος 1 (Πηγή: Judge et al., 2006)



### 2.1.8. Διαφορές και Ομοιότητες μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας

Τα στυλ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας έχουν ουσιώδεις διαφορές. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κατευθύνονται εσωτερικά, από ενδογενείς παράγοντες

(εσωτερική παρακίνηση), ενώ οι συναλλακτικοί ηγέτες κατευθύνονται εξωτερικά, από εξωγενείς παράγοντες (εξωτερική παρακίνηση). Ο συναλλακτικός ηγέτης εργάζεται «μέσα από τους κανόνες της οργανωσιακής κουλτούρας», ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης «επαναπροσδιορίζει ή αλλάζει τους κανόνες, βασισμένος στο όραμά του για μια πιο ικανοποιητική, εναλλακτική μελλοντική κατάσταση» (Bass, 1985; Avolio and Bass, 1995). Μολονότι οι δύο μορφές ηγεσίας έχουν ταυτοποιηθεί και έχουν έρθει σε αντίθεση για δεκαετίες, οι θεωρητικοί έχουν προχωρήσει προς την ενσωμάτωσή τους, καταργώντας τις διακρίσεις (Van Wart, 2003). Αυτές οι ηγετικές συμπεριφορές μοιράζονται κοινά στοιχεία όπως η αποσαφήνιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων, η αναγνώριση των επιτυχιών και η ανταμοιβή της υψηλής απόδοσης. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό και των δύο τύπων ηγεσίας με την αύξηση της εσωτερικής παρακίνησης των υφισταμένων τους (π.χ. Public Service Motivation στο δημόσιο τομέα) καθώς επίσης και με την υιοθέτηση μεταβαλλόμενων βαθμών συναλλακτικής ηγεσίας με τους υφισταμένους τους (Rafferty and Griffin, 2004; Rainey, 2003, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008).

<b>H1:</b>	<b><i>Η Συναλλακτική Ηγεσία σχετίζεται με την εξωτερική παρακίνηση</i></b>
<b>H2:</b>	<b><i>Η Μετασχηματιστική Ηγεσία σχετίζεται με την εσωτερική παρακίνηση</i></b>

### **2.1.9. Συσχέτιση της Ηγεσίας με την Εργασιακή Δέσμευση**

Η ηγεσία έχει συσχετιστεί σε πληθώρα ερευνών με την εργασιακή δέσμευση. Ο Hawley (1993, όπ. αναφ. στους Mehrzi and Singh, 2016) έκρινε ότι οι σημερινοί ηγέτες πρέπει να ασχολούνται λιγότερο με τα ζητήματα της αποστολής και της δομής τους και περισσότερο με το «πνεύμα» των υπαλλήλων τους, προκειμένου να επιτύχουν την εργασιακή τους δέσμευση. Ομοίως, οι Seijts και Crim (2006) διαπίστωσαν ότι οι ηγετικοί ρόλοι και συμπεριφορές μπορούν να έχουν θετικά αποτελέσματα, καθώς οι εργαζόμενοι δεσμεύονται περισσότερο στον Οργανισμό. Σύμφωνα με τους Yukl *et al.* (2009), η συμμετοχική συμπεριφορά του ηγέτη αυξάνει τη θετική δραστηριότητα της εργασίας για τους υφισταμένους που απαιτούν μεγαλύτερη ανεξαρτησία, ενώ η ευθεία ηγετική συμπεριφορά θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική με εργαζόμενους που εστιάζουν στα επιτεύγματα, διότι ο ηγέτης θα αποσαφηνίσει τους στόχους και θα καθοδηγήσει τους υφισταμένους τους (Malik, 2013). Ο Lockwood (2007) συνήγαγε επίσης ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ηγέτη και εργαζομένου θα μπορούσε να επηρεάσει την δέσμευση των εργαζομένων: ένας ηγέτης που μεταφέρει θετικά τις στρατηγικές στους υφισταμένους μπορεί να εμπνεύσει την δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, οι

Robbins και Judge (2011) θεώρησαν ότι ο βασικός στόχος ενός ηγέτη είναι να βοηθά τους υφισταμένους στην επίτευξη των στόχων τους με επιτυχία, παρέχοντας την απαραίτητη καθοδήγηση και βοήθεια για την επίτευξη αυτών των στόχων επιπρόσθετα των στόχων που έχουν θέσει οι Οργανισμοί.

## 2.2. Η έννοια της Παρακίνησης με έμφαση στο Public Service Management

### 2.2.1. Γενικά

Η λέξη **παρακίνηση**, σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (2002), σημαίνει «*την ώθηση κάποιου προς δράση, την παρότρυνση*». Στο πεδίο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και του Μάνατζμεντ η «παρακίνηση αποτελεί ένα από τα πιο συχνά ερευνώμενα ζητήματα» (Robbins & Judge, 2011), που «προσδιορίζει την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και άλλες στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, γεγονός που σημαίνει ότι οι εργασιακές συνθήκες στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς θα πρέπει να είναι κατάλληλα διαμορφωμένες, προκειμένου ο εργαζόμενος να επιθυμεί και να μπορεί να αποδώσει» (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Από τις αρχές του εικοστού αιώνα, ψυχολόγοι και άλλοι επιστήμονες συμπεριφοράς εστίασαν κυρίως στη μέτρηση των ταλέντων και των ικανοτήτων, προκειμένου να βελτιωθεί το ταίριασμα εργασίας-προσώπου. Πλέον, η Παρακίνηση έχει εξελιχθεί και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος τόσο της βιομηχανικής όσο και της επαγγελματικής ψυχολογίας. Ωστόσο, και στους δύο τομείς, έννοιες όπως ανάγκη, παρακίνηση, στόχος, κίνητρο και στάση εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα από ό,τι οι έννοιες ταλέντο, ικανότητα και δεξιότητα (Vroom, 1995, όπ. αναφ. στην Wiley, 1997).

### 2.2.2. Ορισμοί

Η Παρακίνηση είναι ένα θέμα για το οποίο έχουν γραφτεί και έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες σχετικά με την σημαντικότητά της και την εφαρμογή της. Όμως είναι σημαντικό να αποσαφηνιστεί τι πιστεύουν οι θεωρητικοί ότι είναι η παρακίνηση και πως μπορεί να εφαρμοστεί στο χώρο εργασίας (Condrad *et al.*, 2015).

Στην εργασία των Condrad *et al.* (2015), καταγράφεται πλειάδα θεωρητικών απόψεων για την παρακίνηση, με πολλά κοινά σημεία, όμως ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η συνεισφορά του καθενός χωριστά. Έτσι, ο Certo (2000) ορίζει την παρακίνηση ως «*την εσωτερική κατάσταση που κάνει το άτομο να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιων στόχων*». Οι Lewis *et al.*, (2001) συσχετίζοντας την προσπάθεια με την απόδοση, ορίζουν την παρακίνηση ως «*τις δυνάμεις και την καταβολή προσπάθειας, ενεργώντας με ή σε ένα πρόσωπο που προκαλεί αυτό το πρόσωπο να συμπεριφέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο, προσανατολισμένο σε στόχους*». Ο Daft (2003) προσθέτει τη διάσταση του «ενθουσιασμού» στον ορισμό της παρακίνησης, αναφερόμενος στην παρακίνηση ως «*τις δυνάμεις, εσωτερικές ή εξωτερικές, σε ένα πρόσωπο που διεγείρουν*

τον ενθουσιασμό του και το αναγκάζουν να επιμένει στην επιδίωξη μιας συγκεκριμένης πορείας δράσης». Ο Kreitner (1995) διατυπώνει την άποψη ότι η παρακίνηση αποτελεί «την ψυχολογική διαδικασία που δίνει στη συμπεριφορά σκοπό και κατεύθυνση», ενώ οι Buford *et al.*, (1995) ορίζουν την παρακίνηση ως «την προδιάθεση για συμπεριφορά με τρόπο που στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων, ανικανοποίητων αναγκών». Σύμφωνα με τον Higgins (1994) αποτελεί «μια εσωτερική υποκίνηση για ικανοποίηση μια ανάγκης που δεν έχει ικανοποιηθεί», ενώ ο Bedeian (1993) θεωρεί ότι είναι «η επιθυμία για επίτευξη». Για τις ανάγκες της έρευνάς τους οι Condrad *et al.*, (2015) ορίζουν τη παρακίνηση ως «την εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να επιτυγχάνουν προσωπικούς και οργανωσιακούς στόχους».

### 2.2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση

Αναμφισβήτητα οι κυρίαρχες θεωρίες παρακίνησης προέρχονται από την εργασία των Herzberg (1964), Maslow (1943), Alderfer (1972) και McClelland (1985), οι οποίοι συζήτησαν τις βασικές ανάγκες του μοντέλου της παρακίνησης, επισημαίνοντας και τους συγκεκριμένους παράγοντες που παρακινούν το άτομο. Μερικές από αυτές είναι «πρωταρχικές ανάγκες», όπως η τροφή, ο ύπνος και το νερό, δηλ. ανάγκες που έχουν να κάνουν με τις φυσικές διαστάσεις της συμπεριφοράς και θεωρούνται ότι δεν διδάσκονται. Από την άλλη μεριά, οι ανάγκες είναι συχνά ψυχολογικές, πράγμα που σημαίνει ότι διδάσκονται μέσω της εμπειρίας. Αυτές είναι οι «δευτερεύουσες ανάγκες», που αποτελούνται από εσωτερικές καταστάσεις, όπως η επιθυμία για δύναμη, επιτυχία και σχέσεις. Οι δευτερεύουσες ανάγκες είναι υπεύθυνες α) για το μεγαλύτερο μέρος των συμπεριφορών που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ και β) για τις ανταμοιβές που κυρίως παρακινούν τους υπαλλήλους σε έναν οργανισμό (Maslow, 1943; Ζαβλανός, 2002; Robbins & Judge, 2011; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014; Μπουραντάς, 2015; Condrad *et al.*, 2015).

Ο Pink (2009, όπ. αναφ. στους Condrad *et al.*, 2015) ισχυρίζεται ότι η ανθρώπινη παρακίνηση είναι κυρίως εσωτερική και οι διαστάσεις της μπορεί να διακριθούν στην **αυτονομία**, την **υπεροχή** και το **σκοπό**. Διαφωνεί με τα παλαιά μοντέλα παρακίνησης που καθηγούνται από ανταμοιβές και το φόβο της τιμωρίας και κυριαρχούνται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως το χρήμα και καταλήγει ότι αυτές οι τρεις διαστάσεις πρέπει να υπάρχουν για τη δημιουργία παραγωγικών περιβαλλόντων εργασίας που δημιουργούν δέσμευση. Επίσης, σημειώνει ότι η πρακτική του «μαστίγιου και καρότου» έχει αντικατασταθεί από την ικανοποίηση υψηλότερων επιπέδων αναγκών, όπως η

ενισχυμένη ανεξαρτησία, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και μια αίσθηση αποστολής και εξέλιξης που οδηγεί σε σημαντικά αποτελέσματα.

Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο και Σαμαντά (2014), οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση διακρίνονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: **1) τα οικονομικά κίνητρα**, που περιλαμβάνουν τους μισθούς και τις πρόσθετες αμοιβές των εργαζομένων (χρηματικές ή άλλες παροχές, όπως ετήσια άδεια/στεγαστικό δάνειο), **2) τα μη οικονομικά κίνητρα**, όπως η αναγνώριση, η ενδυνάμωση και η προαγωγή, **3) το στυλ ηγεσίας**, που συνδέεται με το χάρισμα, την πνευματική διέγερση ή την παροχή δίκαιων αμοιβών και **4) η ασφάλεια στον εργασιακό χώρο**, που αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα.

#### 2.2.4. Κυριότερες Θεωρίες Παρακίνησης

Ο Lindner (1998) καταλήγει ότι **πέντε σημαντικές προσεγγίσεις** που έχουν οδηγήσει την κατανόησή μας ως προς το θέμα της παρακίνησης είναι: **1) η θεωρία των αναγκών του Maslow**, **2) η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg**, **3) η θεωρία των προσδοκιών του Vroom**, **4) η θεωρία της ισότητας του Adams** και **5) η θεωρία της ενίσχυσης του Skinner**.

Σύμφωνα με τη **θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow**, οι άνθρωποι έχουν πέντε βασικά επίπεδα αναγκών (Maslow, 1943): 1) βιολογικές ανάγκες, 2) ασφάλειας, 3) κοινωνικές, 4) εκτίμησης και 5) αυτοπραγμάτωσης. Ο Maslow πρότεινε ότι η ικανοποίηση των χαμηλότερων επιπέδων αναγκών πριν από την ικανοποίηση των αμέσως υψηλότερων επιπέδων θα μπορούσε να αποτελέσει παράγοντα παρακίνησης των υπαλλήλων.

Ο Herzberg διατύπωσε, το 1964, τη **θεωρία των δύο παραγόντων** στην οποία κατηγοριοποίησε την παρακίνηση σε δύο παράγοντες: στους **παράγοντες που παρακινούν** (motivation factors) ή **εσωτερικούς παράγοντες** και τους **παράγοντες υγιεινής** (hygiene factors) ή **εξωτερικούς παράγοντες**. Οι εσωτερικοί παράγοντες, όπως η επιτυχία, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα, η ανέλιξη, η φύση της εργασίας, προάγουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εξωτερικοί παράγοντες, όπως η αμοιβή, η επίβλεψη, οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική της επιχείρησης, η εργασιακή ασφάλεια, προάγουν την εργασιακή απογοήτευση και τελικά, εάν δεν συμπίσουν με τις προσδοκίες των εργαζομένων, μεταβάλλονται σε παράγοντες που δεν παρακινούν (Herzberg *et al.*, 1959, όπ. αναφ. στους Condrad *et al.*, 2015; Robbins & Judge, 2011; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Η **θεωρία της προσδοκίας** του **Vroom** επικεντρώνεται στη διαδικασία της παρακίνησης και όχι στο τι παρακινεί τον εργαζόμενο. Είναι βασισμένη στην πεποίθηση ότι η προσπάθεια που καταβάλλει ο υπάλληλος μπορεί να οδηγήσει στην απόδοση και η απόδοση μπορεί να οδηγήσει στην ανταμοιβή. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές. Όσο πιο θετική είναι η ανταμοιβή, τόσο πιο πολύ θα παρακινηθεί ο υπάλληλος και το αντίστροφο. Έτσι, η θεωρία εστιάζει σε τρεις σχέσεις: **1) σχέση προσπάθειας-επίδοσης, 2) σχέση επίδοσης-ανταμοιβής** και **3) σχέση ανταμοιβών-προσωπικών στόχων** (Vroom, 1964, όπ. αναφ. στους Condrad *et al.*, 2015; Robbins & Judge, 2011; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Η **θεωρία της ισότητας/οργανωσιακής δικαιοσύνης** του **Adams** εστιάζει στην απονομή δικαιοσύνης στο χώρο εργασίας, σε θέματα εργασιακών σχέσεων (ίση μεταχείριση, δίκαιες αμοιβές) και δηλώνει ότι οι υπάλληλοι πασχίζουν για ισότητα ανάμεσα στους ίδιους και τους άλλους εργαζομένους και, εάν διαπιστωθεί ανισότητα, οι υπάλληλοι είτε αλλάζουν τη συμπεριφορά τους, ενδεχομένως καθυστερώντας την εργασία τους ή τον τρόπο σκέψης τους ή να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Adams, 1965, όπ. αναφ. στους Condrad *et al.*, 2015; Robbins & Judge, 2011; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Η θεωρία του **Skinner** απλώς διατυπώνει ότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα θα επαναλαμβάνονται και το αντίθετο (Skinner, 1953, όπ. αναφ. στους Condrad *et al.*, 2015). Συνεπώς, οι μάνατζερ θα έπρεπε να ενισχύουν τις θετικές συμπεριφορές των υπαλλήλων που οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα και να αποδυναμώνουν εκείνες που οδηγούν σε αρνητικά αποτελέσματα.

### 2.2.5. Άλλες θεωρίες παρακίνησης

Η **διπολική θεωρία X και θεωρία Ψ** που διατυπώθηκε από τον **McGregor** προτείνει την κατηγοριοποίηση των ανθρώπων σε δύο θεωρήσεις, μία αρνητική (τη θεωρία X) και μία θετική (τη θεωρία Ψ). Σύμφωνα με τη **θεωρία X**, οι μάνατζερ θεωρούν ότι οι υφιστάμενοι αντιπαθούν την εργασία από τη φύση τους και για το λόγο αυτό πρέπει με κάποιον τρόπο να τους εξαναγκάζουν, μέσω πίεσης ή άλλων τιμωριών, να εργαστούν περισσότερο, ενώ σύμφωνα με τη **θεωρία Ψ**, θεωρούν ότι οι άνθρωποι πιστεύουν πως η εργασία είναι κάτι φυσιολογικό και για το λόγο αυτό μπορούν να την αποδέχονται και ακόμη να επιζητούν τη αυτονομία και την ευθύνη (Robbins & Judge, 2011; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Η **θεωρία του Alderfer (Existence, Relatedness, Growth ERG)** σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow διακρίνει τις ανθρώπινες ανάγκες σε τρία επίπεδα: 1) ανάγκες

ύπαρξης, φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας, 2) ανάγκες σχέσης με το κοινωνικό περιβάλλον και 3) ανάγκες ανάπτυξης (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

**Η θεωρία των αναγκών του McClelland** εστιάζει σε τρεις ανάγκες: 1) στην ανάγκη για επίτευξη, 2) στην ανάγκη για εξουσία και 3) στην ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών. Από αυτές, τόσο ο ίδιος ο McClelland όσο και άλλοι ερευνητές εστίασαν κυρίως στην ανάγκη για επιτεύγματα, θεωρώντας ότι τα άτομα που επιδιώκουν υψηλά επιτεύγματα επιζητούν εργασία που χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ατομικής ευθύνης, γεγονός το οποίο λειτουργεί παρακινήτικά, καθώς τα άτομα αυτά ενδιαφέρονται για την προσωπική τους επίδοση (Robbins & Judge, 2011).

### 2.2.6. Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Εκτός από τη θεωρία της ισότητας/οργανωσιακής δικαιοσύνης, οι παραπάνω θεωρίες που αναφέρθηκαν συνοπτικά, *«εντάσσονται στις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης, που είτε δεν άντεξαν σε προσεκτική εξέταση, είτε έπαψαν να είναι αποδεκτές»*, σε αντίθεση με τις σύγχρονες θεωρίες που θεωρούνται πιο έγκυρες, *«διότι υποστηρίζονται από έναν λογικό αριθμό έγκυρων στοιχείων και αντιπροσωπεύουν την τρέχουσα σκέψη όσον αφορά την εξήγηση της παρακίνησης των υπαλλήλων»* (Robbins & Judge, 2011).

**Η θεωρία της αυτοδιάθεσης** στηρίζεται στη θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης, σύμφωνα με την οποία οι εξωτερικές ανταμοιβές μειώνουν το εσωτερικό ενδιαφέρον για μία εργασία. Έτσι, η θεωρία της αυτοδιάθεσης υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι προτιμούν να διαθέτουν τον εαυτό τους όπως επιθυμούν και συνεπώς, αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, απολαμβάνουν μια δραστηριότητα που έχουν επιλέξει και παρακινούνται για να συνεχίσουν, ενώ σε αντίθετη περίπτωση, η ίδια δραστηριότητα που απολάμβαναν πρώτα, όταν αισθανθούν ότι αποτελεί υποχρέωση, παύουν να την απολαμβάνουν και άρα, παρακινούνται λιγότερο ή παύουν να παρακινούνται (Robbins & Judge, 2011).

**Η θεωρία της στοχοθεσίας** ασχολείται με την επίδραση της εξειδίκευσης του στόχου, της πρόκλησης και της ανατροφοδότησης ως προς την επίδοση. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η εξειδίκευση του στόχου επιτυγχάνει την αύξηση της εργασιακής απόδοσης ενός υπαλλήλου, καθώς γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει για να «πιάσει» το στόχο και καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι οι δύσκολοι στόχοι ελκύουν την προσοχή των ατόμων και βοηθούν τη συγκέντρωσή τους, τους δραστηριοποιούν και συνεπώς καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, ενώ παράλληλα επιδεικνύουν επιμονή και ανακαλύπτουν νέους και αποτελεσματικότερους τρόπους για την κατάκτησή τους. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ανατροφοδότηση ως προς την



επίδοση, γιατί συμπληρώνει τα κενά και συμβάλλει στην παρακολούθηση της προόδου του ατόμου, ενώ καθοριστικό παράγοντα ως προς την επίτευξη του στόχου αποτελεί η προσωπική δέσμευση του ατόμου σε αυτόν και η δυνατότητα συμμετοχής στον προσδιορισμό των στόχων (Robbins & Judge, 2011; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2014).

Ο **Ramlall** (2004) στη μελέτη του για την παρακίνηση των υπαλλήλων προσθέτει τη διάσταση του μοντέλου σχεδίασης της εργασίας στον κατάλογο των πιο συχνών και συνήθων θεωριών παρακίνησης. Αυτή η προσέγγιση είναι παρόμοια με το μοντέλο του Herzberg (1964), στο οποίο προτείνει ότι η προσθήκη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών στην εργασία την κάνει πιο παρακινήτική και απολαυστική. Ουσιαστικά, οι υπάλληλοι θα είναι παρακινήμενοι εάν αισθάνονται υπεύθυνοι για την εργασία τους, εάν αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως ενδιαφέρουσα και εάν πιστεύουν πως η δική τους συνεισφορά δίνει προστιθέμενη αξία στον οργανισμό.

### **2.2.7. Η συμβολή του μάνατζμεντ στην αποτελεσματική παρακίνηση**

Στο άρθρο των Condrad *et al.* (2015) υποστηρίζεται η άποψη ότι η συμβολή του μάνατζμεντ αποτελεί παράγοντα κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματική παρακίνηση των υπαλλήλων και καταγράφονται οι σχετικές απόψεις των θεωρητικών. Πιο συγκεκριμένα:

- Ο Smith (1994) ισχυρίζεται ότι, για να είναι πιο αποτελεσματικοί οι μάνατζερ, χρειάζεται να καταλάβουν τι παρακινεί τους υπαλλήλους, εξηγώντας ότι θεωρεί τους παρακινήμενους υπαλλήλους ως μεγάλο περιουσιακό στοιχείο στο υψηλά ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον και κυρίως στο περιβάλλον των δημοσίων υπηρεσιών.
- Οι Bowen and Radhakrishna (1991) δηλώνουν ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι αναμφισβήτητη η πιο περίπλοκη και η πιο κρίσιμης σημασίας αρμοδιότητα ενός μάνατζερ, διότι αυτό που παρακινεί τους υπαλλήλους αλλάζει συνεχώς, φέρνοντας ως παράδειγμα το γεγονός ότι όσο αυξάνει η ηλικία των υπαλλήλων, η ενδιαφέρουσα εργασία γίνεται μεγαλύτερος παράγοντας παρακίνησης και κατά συνέπεια οι μάνατζερ πρέπει να είναι πολύ ενήμεροι σχετικά με το πως η εργασία καθ' αυτή γίνεται παράγοντας παρακίνησης.
- Οι Maylett and Nielsen (2012) εξισώνουν την παρακίνηση με τη δέσμευση και αναφέρουν ότι οι οργανισμοί, μολονότι μπορούν να διαδραματίσουν ένα ρόλο στην δέσμευση μέσω της παρακίνησης, δεν δίδουν ιδιαίτερη σημασία στη μεταβλητή αυτή, ενώ παράλληλα ισχυρίζονται ότι η παρακίνηση είναι προσωπική, διαφέρει από άτομο

σε άτομο, δεν μπορεί να υπαγορευτεί σε κάποιον και συμπεραίνουν ότι οι μάνατζερ πρέπει να ταυτοποιήσουν τους πιο κρίσιμους παράγοντες παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον και να διασφαλίσουν ότι οι παράγοντες αυτοί είναι μέρος της ηγετικής προσέγγισης και του συστήματος.

- Η άποψη του Lipsky (1980) περί διοίκησης του δημοσίου από χαμηλά κλιμάκια ως παράγοντα παρακίνησης, οικοδομήθηκε στον ισχυρισμό ότι η αυτονομία στη λήψη αποφάσεων μπορεί να συμβάλλει στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων.
- Ο Longenecker (2011) πιστεύει ότι οι μάνατζερ, λόγω της αυξανόμενης πίεσης ως απόρροιας της οικονομικής κρίσης, πιέζονται να κάνουν περισσότερα πράγματα με λιγότερα εφόδια και για το λόγο αυτό πρέπει να κατανοήσουν πώς οι ενέργειές τους και η κουλτούρα των οργανισμών επιδρούν στην ικανότητα των υπαλλήλων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους στην εργασία.
- Ο Clark (2003) πιστεύει ότι η πρόκληση για το μάνατζμεντ είναι να ταυτοποιήσουν τα κίνητρα-κλειδιά και να διασφαλίσουν στους υπαλλήλους την αίσθηση πως ό,τι κάνουν έχει σκοπό και αξία.

### 2.2.8. Εσωτερική και Εξωτερική Παρακίνηση

Η εργασιακή παρακίνηση είναι ένα από τα πιο έντονα μελετημένα θέματα στις κοινωνικές επιστήμες, καθώς οι μελετητές έχουν καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη μια κύριας θεωρίας παρακίνησης, προσπαθώντας να ενσωματώσουν στην έννοια διάφορα χαρακτηριστικά (Selden & Brewer, 2000). Κυρίως, στους τομείς της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η παρακίνηση περιγράφεται συχνά ως **εσωτερική** ή **εξωτερική** (Manolopoulos, 2008a).

Η **εξωτερική παρακίνηση** προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα, και κυρίως μέσω χρηματικής αποζημίωσης (Osterloh et al., 2002).

Αντίθετα, η **εσωτερική παρακίνηση** είναι εμφανής, όταν η συμπεριφορά των ατόμων είναι προσανατολισμένη περισσότερο προς την ικανοποίηση των έμφυτων ψυχολογικών αναγκών, παρά προς την απόκτηση υλικών ανταμοιβών (Ryan and Deci, 2000a).

Με άλλα λόγια, η **παρακίνηση είναι εσωτερική, όταν οι άνθρωποι εκτελούν μια δραστηριότητα για τον εαυτό τους**, προσπαθώντας να βιώσουν την εσωτερική ικανοποίηση μέσω της δραστηριότητας ή για να εξασφαλίσουν τις προσωπικές τους υποχρεώσεις (Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Η εσωτερική παρακίνηση φαίνεται να

είναι αυτο-καθορισμένη και αυτοσυντηρούμενη και υποστηρίζεται από τη δέσμευση για την ίδια την εργασία, η οποία πρέπει να ικανοποιεί και να εκπληρώνει τους εργαζόμενους (Deci, 1975, όπ. αναφ. στον Manolopoulos, 2008a). Σε κάθε τύπο οργανισμού (δημόσιος ή ιδιωτικός), οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινούνται τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς παράγοντες που θα πληρούν τις αντιλήψεις τους όσον αφορά την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Ο Manolopoulos (2008a) αναφέρει ότι στον ιδιωτικό τομέα, η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι επιχειρήσεις συνήθως συνδέουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με την παροχή οικονομικών (μισθών και κινήτρων υψηλής δυναμικότητας) ανταμοιβών. Εκτός από τα οικονομικά οφέλη, τα αποδεικτικά στοιχεία καταδεικνύουν επίσης μια θετική σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και άλλων εξωτερικών κινήτρων, για παράδειγμα η ανάγκη δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τις ανταμοιβές και την αναγνώριση (Smith *et al.*, 1984, όπ. αναφ. στον Manolopoulos, 2008a). Τέλος, ο Manolopoulos (2006) επικεντρώθηκε στην εσωτερική παρακίνηση και κυρίως στη δημιουργικότητα, υποστηρίζοντας ότι μεγάλη ανταμοιβή για τους εργαζόμενους θα μπορούσε να αποτελεί η ίδια η εργασία.

Οι κυριότεροι παράγοντες **εξωτερικής παρακίνησης** και **εσωτερικής παρακίνησης**, όπως έχουν καταγραφεί στις μελέτες του Manolopoulos (2006; 2008a; 2008b), είναι:

#### Εξωτερικοί παράγοντες

- ✓ Ικανοποιητικός μισθός
- ✓ Άλλα οικονομικά κίνητρα
- ✓ Επικοινωνία και συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Ευκαιρίες για εξέλιξη στην ιεραρχία
- ✓ Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο
- ✓ Καλές εργασιακές συνθήκες

#### Εσωτερικοί παράγοντες

- ✓ Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων
- ✓ Ανάγκη για δημιουργική εργασία
- ✓ Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας και καλή φήμη
- ✓ Κοινωνικές Ανάγκες
- ✓ Ανάγκη για αποδοτικότητα/αποτελεσματικότητα
- ✓ Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων/ευθυνών

Οι Martin *et al.* (2017) στο άρθρο τους για την παρακίνηση και την εργασιακή δέσμευση κατέγραψαν τα αποτελέσματα της έρευνάς τους, σύμφωνα με τα οποία, μεταξύ άλλων, η παρακίνηση συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση. Στο ίδιο άρθρο παρατίθενται τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών που διενήργησαν οι Froiland & Worrell, 2016; Froiland & Davison, 2016, οι οποίοι απέδειξαν επίσης ότι η εσωτερική παρακίνηση συσχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση.

<b>H3:</b>	<b><i>Οι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση</i></b>
------------	--

### **2.2.9. Η εργασιακή παρακίνηση σε Οργανισμούς του Δημοσίου Τομέα**

Η παρακίνηση των υπαλλήλων αποτελεί μια πολύ σημαντική πρόκληση για τους μάνατζερ του δημοσίου τομέα (Mann, 2006). Η εργασιακή παρακίνηση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε δύο διακριτούς τύπους που βασίζονται σε διαφορετικά συστήματα αμοιβών μέσα σε εφαρμοσμένες οργανωσιακές ρυθμίσεις: την εσωτερική και την εξωτερική παρακίνηση. Η εσωτερική παρακίνηση αναφέρεται σε «συμπεριφορές για τις οποίες δεν υπάρχει εμφανής αμοιβή εκτός από την ίδια τη δραστηριότητα», ενώ η εξωτερική παρακίνηση αναφέρεται σε «συμπεριφορές στις οποίες η εξωτερική μεταβλητή (όπως η ξεκάθαρη ανταμοιβή, το κίνητρο ή η απειλή) μπορεί να ταυτοποιηθεί εύκολα (Cameron and Pierce, 2002, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008). Η εσωτερική και η εξωτερική παρακίνηση μπορούν να έχουν διαφορετικές σχέσεις με συμπεριφορικά αποτελέσματα. Τα θετικά αποτελέσματα της εσωτερικής παρακίνησης έχουν αναγνωριστεί εδώ και πολύ καιρό. Η εσωτερική παρακίνηση μπορεί να ενδυναμώσει την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση (Herzberg, 1968; McGregor, 1960, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008). Οι θεωρητικοί της γνωστικής αξιολόγησης περαιτέρω ισχυρίζονται ότι, σε γενικές γραμμές, οι εξωτερικές πηγές παρακίνησης (π.χ. εξωτερικά συστήματα ανταμοιβών ή ανατροφοδότηση) μπορεί να είναι επιζήμιες στην εσωτερική παρακίνηση των υπαλλήλων, ειδικά όταν αυτές οι εξωτερικές πηγές εκλαμβάνονται ως ελεγκτικές παρά ως πληροφοριακές. Από την άλλη, από την άποψη της κοινωνικής θεωρίας της μάθησης, τα εξωτερικά κίνητρα όπως οι χρηματικές ανταμοιβές υποτίθεται ότι αυξάνουν το επίπεδο της αυτο-αποτελεσματικότητας και αυτο-παρακίνησης (Park & Rainey, 2008).

Οι Ryan and Deci (2000b) έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση σε οργανωσιακούς παράγοντες, όπως το κλίμα αυτονομίας στην εργασία και τα συστήματα διοίκησης, καθώς θεωρούν

ότι βελτιώνουν την εσωτερική παρακίνηση, καταλήγοντας σε πιο θετικά αποτελέσματα, προσθέτοντας όμως ότι η εξωτερική επίδραση με τη μορφή της θετικής ανατροφοδότησης της απόδοσης μπορεί να βελτιώσει την εσωτερική παρακίνηση.

### 2.2.10. Η θεωρία της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα (Public Service Motivation)

Οι Perry and Wise (1990), ορμώμενοι από την ιδέα ότι η δημόσια υπηρεσία σημαίνει πολλά περισσότερα από τον τόπο εργασίας ενός υπαλλήλου, καθώς είναι μια ιδέα, μια στάση, ένα αίσθημα καθήκοντος και ακόμη περισσότερο ένα αίσθημα δημοσίου ήθους, διατύπωσαν τη θεωρία της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα (Public Service Motivation) και ορίζουν το PSM ως «*την προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί σε κίνητρα που εδράζονται πρωταρχικά ή μοναδικά στους δημόσιους οργανισμούς*». Ο όρος «κίνητρα» χρησιμοποιείται εδώ για να σημάνει ψυχολογικές ελλείψεις ή ανάγκες που ένα άτομο αισθάνεται την παρόρμηση να ξεφορτωθεί. Αυτά τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε **τρεις διακριτές κατηγορίες**:

- 1) τα **λογικά κίνητρα** που συνεπάγονται ενέργειες που εδράζονται στην μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του ατόμου,
- 2) τα **βασισμένα σε κανόνες** που αναφέρονται σε ενέργειες γενικευμένες από προσπάθειες για εναρμόνιση με τους κανόνες και
- 3) τα **συναισθηματικά κίνητρα** που αναφέρονται στην πρόκληση συμπεριφοράς που εδράζεται σε συναισθηματικές αντιδράσεις σε ποικίλες κοινωνικές συνθήκες.

Κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση καταγράφηκαν αρκετοί εναλλακτικοί ορισμοί του PSM, καθώς και απόψεις των θεωρητικών για το ζήτημα, όμως το κοινό σημείο σε όλους τους ορισμούς είναι η ιδέα της προαγωγής «υπηρετήσης του δημοσίου με νόημα» ή υπηρετήσης της κοινότητας (De Simone *et al.*, 2016).

Ενδεικτικά, το PSM, όπως αναφέρουν οι De Simone *et al.*, (2016) έχει οριστεί ως:

- «*μια γενική, αλτρουιστική παρακίνηση για την υπηρετήση του συμφέροντος μιας κοινότητας ανθρώπων, μιας πολιτείας, ενός έθνους ή της ανθρωπότητας*» (Rainey and Steinbauer, 1999),
- «*η πίστη, οι αξίες και οι συμπεριφορές που πηγαίνουν πέρα από την ιδιοτέλεια και το οργανωσιακό όφελος, που ενδιαφέρονται για το συμφέρον ενός μεγαλύτερου πολιτικού φορέα και που παρακινεί τα άτομα να ενεργούν όπου και όποτε είναι κατάλληλο*» (Vandenabeele, 2007),
- «*ο προσανατολισμός ενός ατόμου να παραδίδει υπηρεσία σε ανθρώπους με σκοπό να κάνουν το καλό για τους άλλους και την κοινωνία*» (Perry and Hondeghem, 2008).

Το PSM μπορεί να ιδωθεί ως «**μια δύναμη παρακίνησης που προκαλεί τα άτομα να αποδίδουν υπηρετήση του δημόσιου με νόημα**» (π.χ. σε κοινωνικές υπηρεσίες), ενώ θεωρείται σημαντικό όχι μόνο στην παρακίνηση αλλά και στην παραγωγικότητα, τις βελτιωμένες διοικητικές πρακτικές, την ανάληψη ευθυνών και την εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση και καθίσταται σήμερα ως ένα από τα μεγαλύτερα θέματα έρευνας στην δημόσια διοίκηση Brewer and Selden, 1998; Brewer *et al.*, 2000, όπ. αναφ. στους De Simone *et al.*, 2016).

### **2.2.11. Η δομή του PSM**

Σύμφωνα με τον Perry, (1996) η δομή του PSM συνδέεται εννοιολογικά με **έξι διαστάσεις**:

**1) έλξη για τη διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής:** πρόκειται για ένα λογικό κίνητρο που κάποιοι ισχυρίζονται ότι προσελκύει τα άτομα στη δημόσια υπηρεσία είναι η ευκαιρία να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής (Kelman, 1987, όπ. αναφ. ο Perry, 1996).

**2) δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον:** πρόκειται για μια επιθυμία εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος που είναι ουσιαστικά αλτρουιστική, ακόμη και όταν το δημόσιο συμφέρον μπορεί να γίνει αντιληπτό ως η γνώμη κάποιου (Downs, 1967, όπ. αναφ. ο Perry, 1996).

**3) καθήκον του πολίτη:** πρόκειται για μια καίριας σημασία αξία που σύμφωνα με τον Buchanan (1975, όπ. αναφ. ο Perry, 1996) πηγάζει από την κυρίαρχη δύναμη του κράτους και το ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων ως μη αιρετών διαχειριστών τμημάτων αυτής της εξουσίας.

**4) κοινωνική δικαιοσύνη,** που περιλαμβάνει δραστηριότητες που στοχεύουν στην ενίσχυση της ευημερίας των μειονοτήτων που δεν διαθέτουν πολιτικούς και οικονομικούς πόρους.

**5) αυτοθυσία,** όπως αποτυπώνεται, σύμφωνα με τον Perry (1996) στο κάλεσμα του προέδρου Κένεντι «Μην ρωτάτε τι μπορεί να κάνει η χώρα σας για εσάς, ρωτήστε τι μπορείτε να κάνετε για σας χώρα».

**6) συμπόνια,** η οποία ορίζεται ως «μια εκτεταμένη αγάπη για όλους τους ανθρώπους και η επιτακτική ανάγκη να προστατεύονται όλα τα θεμελιώδη δικαιώματα που τους παρέχονται».

### 2.2.12. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων που ενστερνίζονται το PSM

Οι Perry and Wise (1990) ισχυρίζονται ότι τα άτομα με υψηλή αίσθηση του δημοσίου συμφέροντος φαίνεται πιο πιθανό να επιλέξουν να εργαστούν ως δημόσιοι υπάλληλοι (public servants). Αυτός ο ισχυρισμός ενισχύεται από αρκετές μελέτες που δείχνουν τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων του PSM σε συνθήκες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Houston, 2000; Rainey, 1982; Wittmer, 1991, όπ. αναφ. στους De Simone *et al.*, 2016).

Το PSM είναι ένα από τα πιο δημοφιλή θέματα έρευνας της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς κεντρική θέση στη μελέτη του κατέχει η ιδέα ότι τα άτομα που ενστερνίζονται υψηλά επίπεδα PSM αποδίδουν καλά, επειδή εργάζονται για να προάγουν υπηρεσίες που αντιλαμβάνονται ότι έχουν νόημα για την κοινότητα (Schott *et al.*, 2014).

Όπως συνόψισαν οι Moynihan and Pandey (2007), οι υπάλληλοι με υψηλά επίπεδα PSM φαίνεται να συνεισφέρουν με θετικούς τρόπους:

- επιθυμούν περισσότερο να προστατεύσουν το δημόσιο συμφέρον,
- επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης,
- πιστεύουν ότι οι δουλειές τους είναι σημαντικές, γεγονός που με τη σειρά του τους οδηγεί να εργάζονται σκληρότερα,
- φαίνεται ότι έχουν υψηλούς δείκτες παραγωγικότητας,
- απολαμβάνουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και
- φαίνονται λιγότερο απρόθυμοι να εγκαταλείψουν την εργασία τους.

### 2.2.13. Η σημαντικότητα και τα θετικά αποτελέσματα του Public Service Motivation

Σύμφωνα με τους Perry and Wise (1990) **τα άτομα με υψηλά επίπεδα PSM θα εμφανίζουν εξαιρετικά υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, απόδοσης και δέσμευσης στους δημόσιους οργανισμούς** συγκριτικά με τα άτομα που έχουν χαμηλότερα και το συμπέρασμα ότι η κατανόηση και προαγωγή του PSM θα μπορούσε να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς να βελτιώσουν τη συνολική απόδοσή τους, οπωσδήποτε έχει συνεισφέρει στην καλλιέργεια του ενδιαφέροντος για το PSM. Πρότειναν ότι, μολονότι οι μισθοί και τα προνόμια μπορεί να δώσουν κίνητρο σε κάποιους ανθρώπους να επιλέξουν και να διακριθούν σε κυβερνητικές θέσεις, **οι δημόσιοι υπάλληλοι συχνά δίνουν μεγαλύτερη αξία στη συμμετοχή στη διαμόρφωση πολιτικής και στην ευκαιρία να υπηρετήσουν αλτρουιστικούς στόχους, όπως το δημόσιο συμφέρον.** Ακόμη, πρότειναν ότι οι δημόσιες υπηρεσίες

δίνουν έμφαση σε «κανονιστικά και συναισθηματικά κίνητρα» παρά σε «ωφελιμιστικά συστήματα ανταμοιβών».

Έρευνες που διεξήχθησαν τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν δείξει μια **θετική συσχέτιση μεταξύ του PSM και ποικίλων οργανωσιακών αποτελεσμάτων**, όπως αύξηση της ατομικής απόδοσης, της οργανωσιακής απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης, της **εργασιακής δέσμευσης**, της διαπροσωπικής συμπεριφοράς και διατήρησης του προσωπικού, (Bakker, 2015; De Simone *et al.*, 2016), καθώς και θετική συσχέτιση με την ηγεσία και ειδικά με τη **μετασχηματιστική ηγεσία**, που βελτιώνει την παρακίνηση που είναι προσανατολισμένη στο δημόσιο τομέα (PSM) και μπορεί να εκληφθεί ως εσωτερική παρακίνηση (Park and Rainey, 2008).

#### **2.2.14. Ο χαρακτήρας εσωτερικής παρακίνησης του PSM**

Πολλές έρευνες πάνω στο PSM έχουν καταγράψει αποτελέσματα, σύμφωνα με τα οποία πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι ενστερνίζονται το PSM, **το οποίο φαίνεται ότι έχει το χαρακτήρα εσωτερικής παρακίνησης**, (Park & Rainey, 2008; Yousaf & Zafar, 2014), δηλαδή το PSM θεωρείται ως ένα σύνολο στάσεων και πεποιθήσεων που προκαλούν στους εργαζόμενους ένα κίνητρο να εξυπηρετήσουν το κοινό ως έναν τρόπο εκπλήρωσης της εσωτερικής τους παρακίνησης. Ενδεικτικά παρατίθενται αποτελέσματα ερευνών, όπως τα κατέγραψαν στα άρθρα τους οι Park & Rainey (2008) και οι Yousaf & Zafar (2014):

- Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκφράζουν μικρότερο ενδιαφέρον για τις εξωτερικές ανταμοιβές, συγκριτικά με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα (Crewson, 1997; Houston, 2000;2005).
- Οι υπάλληλοι του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα ακολουθούν διαφορετικές αξίες στις εργασίες τους (π.χ. δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον εναντίον μεγιστοποίησης του προσωπικού συμφέροντος) (Jurkiewicz *et al.*, 1998).
- Ο Romzek (1985) εντόπισε ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της αναγνώρισης για υπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και της οργανωσιακής δέσμευσης ανάμεσα σε ομοσπονδιακούς, πολιτειακούς και κρατικούς υπαλλήλους.
- Ομοίως, άλλα ευρήματα ερευνών δείχνουν ότι το PSM κάνει τα άτομα να αυτο-επιλέγουν την εργασία στο δημόσιο τομέα (Perry, 1997; Perry and Porter, 1982; Yager, Rabin and Vocino, 1982).

Οι Gabris and Simo (1995) παρατηρούν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι διαφέρουν ως προς τα επίπεδα του PSM, σε αυτούς που **ενστερνίζονται υψηλά επίπεδα PSM** και σε αυτούς που **ενστερνίζονται υψηλά επίπεδα εξωτερικής παρακίνησης**. Όπως υποστηρίζουν



οι Park and Rainey (2008), η λογική της διχοτόμησης της εργασιακής παρακίνησης στους δημόσιους οργανισμούς σε δύο διακριτές δομές είναι παρόμοια με τη θεωρία παρακίνησης - υγιεινής του Frederick Herzberg (1964), σύμφωνα με την οποία η εργασιακή παρακίνηση ή ικανοποίηση συνεπάγεται δύο ανεξάρτητες διαστάσεις, **εσωτερικούς παράγοντες** (κίνητρα) και **παράγοντες υγιεινής**. Οι **παράγοντες υγιεινής (εξωτερικά κίνητρα)** όπως ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια και οι φυσικές συνθήκες εργασίας - έχουν εξωτερική επίδραση στην εργασία και προκαλούν δυσαρέσκεια όταν απουσιάζουν, αλλά η παρουσία τους δεν ενισχύει τη θετική εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων. Από την άλλη μεριά, οι **εσωτερικοί παράγοντες** παρακινούν θετικά τους υπαλλήλους λόγω της συνεργασίας τους με την ανάγκη για αυτο-πραγμάτωση, που είναι το μεγαλύτερο εσωτερικό κίνητρο.

### 2.3. Η έννοια της Εργασιακής Δέσμευσης

Η δέσμευση των εργαζομένων ήταν μια δημοφιλής έννοια στη βιομηχανία κατά την περίοδο 1999-2005, όπου συζητήθηκε εκτενώς μεταξύ μάνατζερ, συμβούλων και πολιτικών ιθυνόντων. Οι ακαδημαϊκοί έδειξαν ενδιαφέρον για την έννοια σε μεγάλο βαθμό μόνο από το 2006 (Welch, 2011), όταν αρκετές μελέτες επέκτειναν την έννοια της της δέσμευσης των υπαλλήλων σε εργασιακή δέσμευση και σε δέσμευση στον Οργανισμό.

Το δημοφιλές μοντέλο της εργασιακής δέσμευσης του Kahn (1990) περιγράφει τρεις απαιτούμενες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της συμπεριφορικής δέσμευσης: νόημα, ασφάλεια και διαθεσιμότητα. Με άλλα λόγια, «οι άνθρωποι διαθέτουν τους εαυτούς τους για απασχόληση και εκφράζονται σωματικά, γνωστικά και συναισθηματικά κατά τη διάρκεια της επιτέλεσης των ρόλων τους». Οικοδομώντας στο έργο του Kahn, οι May *et al.* (2004, όπ. αναφ. στους Ugaddan and Park, 2017) επιβεβαίωσαν τη θετική σχέση και των τριών ψυχολογικών συνθηκών της δέσμευσης. Με άλλα λόγια, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι «εκφράζουν τους εαυτούς τους». Η εργασία των Shuck and Wollard (2010) για την εργασιακή δέσμευση αφορούσε μια λεπτομερή επιστημονική έρευνα για τις ποικίλες αλλά και ασύνδετες, ασύμφωνες και αντικρουόμενες αντιλήψεις για την επινόηση της εργασιακής δέσμευσης που οδήγησε σε έναν ολοκληρωμένο ορισμό, δηλαδή τη «γνωστική, συναισθηματική, και συμπεριφορική κατάσταση του ατόμου που κατευθύνεται προς τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα». Αυτός ο ορισμός ενσωματώνει πρώιμες θεωρίες και συλλήψεις της έννοιας της δέσμευσης που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη από γνωστική άποψη, καθώς και τις συναισθηματικές και συμπεριφορικές δομές (Kahn, 1990; Macey & Schneider, 2008).

Ο Saks (2006) χρησιμοποίησε τον ορισμό του Kahn (1990) και ανέπτυξε περαιτέρω τη δομή, συμπεριλαμβάνοντας τη δέσμευση στην εργασία και στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Saks, οι πρόγονοι της εργασιακής δέσμευσης ήταν τα χαρακτηριστικά της εργασίας, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, καθώς και η υποστήριξη του επιβλέποντος, οι ανταμοιβές και η αναγνώριση, η διαδικαστική δικαιοσύνη και η διανεμητική δικαιοσύνη. Από την άλλη πλευρά, οι συνέπειες της δέσμευσης ήταν η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση, η πρόθεση εγκατάλειψης και η οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη. Πολλές μελέτες υποδεικνύουν ότι η παρουσία υψηλότερων επιπέδων εργασιακής δέσμευσης μειώνει σημαντικά την πρόθεση αποχώρησης.

### 2.3.1. Ορισμοί της εργασιακής δέσμευσης

Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για τη δέσμευση, ωστόσο, υπάρχει γενική συμφωνία ως προς τη σημασία που αποδίδεται στην αποσαφήνιση του ορισμού της έννοιας.

Ο Kahn (1990), που θεωρείται πρωτοπόρος στον τομέα της έρευνας της εργασιακής δέσμευσης, όρισε τη δέσμευση ως «την αξιοποίηση των μελών του οργανισμού στους εργασιακούς τους ρόλους. Στη δέσμευση οι άνθρωποι απασχολούν και εκφράζουν τους εαυτούς τους **σωματικά, νοητικά και συναισθηματικά** κατά τη διάρκεια της απόδοσης των ρόλων τους». Η ιδέα του Kahn πρόσθεσε μεγάλη αξία στη βιβλιογραφία της δέσμευσης. Ωστόσο, επικρίθηκε ότι ήταν υπερβολικά εννοιολογικός και παρείχε ελάχιστες πληροφορίες για την επιρροή της γνώσης και των συναισθημάτων σχετικά με τη δέσμευση ή την αποδέσμευση (Al Zaabi *et al.*, 2016).

Οι Maslach και Leiter (1997, όπ. αναφ. στους Schaufeli *et al.*, 2008), από την άλλη πλευρά, **ορίζουν τη δέσμευση ως το αντίθετο της εξουθένωσης**. Πιστεύουν ότι η εξουθένωση αποτελείται από τρεις κύριους παράγοντες: την ψυχική εξάντληση, τον κυνισμό και την περιορισμένη επαγγελματική αποτελεσματικότητα. Ως εκ τούτου, οι εξουθενωμένοι υπάλληλοι δεν έχουν ενέργεια, δεν δεσμεύονται και είναι αναποτελεσματικοί. Αντίθετα, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι εμπλέκονται, είναι αποτελεσματικοί και ενεργοποιούνται πλήρως στην εργασία. Έτσι, οι **δεσμευμένοι εργαζόμενοι** χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα ενέργειας αντί εξάντλησης, σημαντική δέσμευση στην εργασία τους αντί κυνισμού και αυτο-αποτελεσματικότητα αντί αναποτελεσματικότητας. Συμπερασματικά, η αφοσίωση στην εργασία είναι η θετική πλευρά της συμβολής του εργαζομένου στην εργασία, ενώ η εξουθένωση είναι η αρνητική πλευρά της.

Ο πιο γνωστός ορισμός της έννοιας της εργασιακής δέσμευσης, που χρησιμοποιείται πιο συχνά στη βιβλιογραφία, διατυπώθηκε από τους Schaufeli *et al.* (2002) οι οποίοι ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως **«μια θετική, ικανοποιητική εργασιακή κατάσταση του πνεύματος που χαρακτηρίζεται από σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση»**. Το σφρίγος χαρακτηρίζεται από «υψηλά επίπεδα ενέργειας και διανοητικής ανθεκτικότητας κατά την εργασία, προθυμία να επενδύσουν προσπάθεια στο έργο κάποιου και επιμονή ακόμη και όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες», ενώ η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από «ένα αίσθημα σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνειας και πρόκλησης». Τέλος, η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από «το να είναι κάποιος πλήρως συγκεντρωμένος και ευχάριστα απορροφημένος στο έργο, οπότε ο χρόνος περνάει γρήγορα και έχει δυσκολίες να αποχωριστεί την εργασία». Κατά συνέπεια, οι υψηλά δεσμευμένοι υπάλληλοι θα έχουν υψηλά επίπεδα ενέργειας στην

εργασία, θα είναι ενθουσιασμένοι με τις δουλειές τους και θα διακατέχονται από έμπνευση και υπερηφάνεια. Επιπλέον, θα είναι ευχάριστα βυθισμένοι στα καθήκοντά τους, και λόγω αυτής της δέσμευσης, οι ώρες εργασίας θα περνάνε γρήγορα χωρίς να οι υπάλληλοι να το αντιλαμβάνονται.

Οι De Simone *et al.*, (2016) συνθέτοντας τους ορισμούς της εργασιακής δέσμευσης, όπως διατυπώθηκαν από τους Kahn (1990) και Schaufeli *et al.*, (2002), καταλήγουν ότι **η εργασιακή δέσμευση μεταφράζει στην εργασία την προσωπική ενεργητικότητα που φέρνουν μαζί τους οι υπάλληλοι**. Εκτός από το ότι είναι ενεργητικοί και ενθουσιώδεις, παραδέχονται ότι η εργασία τους αξίζει ενέργειας σε τακτική βάση. Απορροφώνται στο έργο τους, πειραματίζονται με τη ροή στην οποία χάνουν το χρόνο και μειώνουν την ανταπόκρισή τους σε πράγματα που τους αποσπούν. **Η εργασιακή δέσμευση περιγράφει την ικανότητα των εργαζομένων να εξαντλούν την ικανότητά τους στην επίλυση προβλημάτων, στη σύνδεση με τους ανθρώπους και στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών.**

Οι Harter *et al.* (2002) ορίζουν την εργασιακή δέσμευση ως **«την εμπλοκή και την ικανοποίηση του ατόμου, καθώς και τον ενθουσιασμό για εργασία»**, ενώ ο Saks (2006) ορίζει την εργασιακή δέσμευση ως **«μια ξεχωριστή και μοναδική δομή που αποτελείται από γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά στοιχεία που σχετίζονται με τις ατομικές επιδόσεις»**.

Η Anitha (2014) στο άρθρο της αναφέρει ότι σε γενικές γραμμές **η εργασιακή δέσμευση αφορά το επίπεδο στο οποίο ένας εργαζόμενος δεσμεύεται και εμπλέκεται προς τον οργανισμό, στον οποίο εργάζεται, και τις αξίες του**. Όταν ένας υπάλληλος είναι δεσμευμένος, γνωρίζει την ευθύνη του για τους επιχειρηματικούς στόχους και κινητοποιεί παράλληλα τους συναδέλφους του, για την επιτυχία των οργανωσιακών στόχων.

Άλλος σημαντικός ορισμός είναι αυτός της Hewitt Associates LLC (2004, όπ. αναφ. στην Anitha, 2014) που ορίζει την εργασιακή δέσμευση ως **«την κατάσταση στην οποία τα άτομα είναι συναισθηματικά και διανοητικά δεσμευμένα στον Οργανισμό ή την ομάδα εργασίας»**.

Οι Schaufeli και Bakker (2010) ορίζουν τη δέσμευση ως **«την ψυχολογική κατάσταση που συνοδεύει τη συμπεριφορική επένδυση στην προσωπική ενέργεια»**. Οι παραπάνω περιγραφές της έννοιας απεικονίζουν έναν δεσμευμένο υπάλληλο, που συνδέεται διανοητικά και συναισθηματικά με τον Οργανισμό, είναι παθιασμένος με τους στόχους του και δεσμεύεται να ζήσει με τις αξίες του.

Οι ερευνητές της Gallup, Fleming και Asplund (2007, όπ. αναφ. στην Anitha, 2014) προχώρησαν ένα βήμα παραπέρα, προσθέτοντας ένα πνευματικό στοιχείο στην εργασιακή δέσμευση και την παρουσίασαν ως εξής: «**Η ικανότητα να αιχμαλωτίζετε τα μυαλά, τις καρδιές και τις ψυχές των υπαλλήλων σας, προκειμένου να τους εμπνεύσετε μια εσωτερική επιθυμία και πάθος για αριστεία**».

Σύμφωνα με τον Gallup (2002) υπάρχουν τρεις τύποι ατόμων: **α) οι δεσμευμένοι υπάλληλοι**, **β) οι μη δεσμευμένοι υπάλληλοι** και **γ) οι ενεργά αποδεσμευμένοι υπάλληλοι**. Οι δεσμευμένοι υπάλληλοι είναι οι «χτίστες» που προσπαθούν με συνέπεια να αποδίδουν άριστα κατά την εκτέλεση των ρόλων τους. Οι μη δεσμευμένοι υπάλληλοι επικεντρώνονται περισσότερο στην εκτέλεση των καθηκόντων που τους ανατίθενται παρά στους στόχους του οργανισμού. Κάνουν αυτό που τους λένε να κάνουν. Οι ενεργά αποδεσμευμένοι υπάλληλοι είναι επικίνδυνα άτομα που, όχι μόνο δεν αποδίδουν καλά, αλλά και αποθαρρύνουν όσους αποδίδουν στον Οργανισμό.

### 2.3.2. Οι διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι Schaufeli *et al.* (2002) διατύπωσαν την τρισδιάστατη έννοια της εργασιακής δέσμευσης, υποστηρίζοντας ότι αποτελείται από **1) σφρίγος**, **2) αφοσίωση** και **3) απορρόφηση**.

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το σφρίγος αντιπροσωπεύει υψηλά επίπεδα ενέργειας και ψυχικής ανθεκτικότητας κατά την εργασία, την προθυμία να επενδύσουν την προσπάθεια στην εργασία και την επιμονή ενόψει των δυσκολιών (Sarti, 2014). Ένας εργαζόμενος που αισθάνεται μεγάλη δύναμη, ενώ εργάζεται, είναι ιδιαίτερα υποκινημένος από το περιεχόμενο της εργασίας (Mauno *et al.*, 2007). Αυτή η έννοια είναι παρόμοια με την διάσταση της συμπεριφορικής δέσμευσης που πρεσβεύει η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, όπως θεωρούν οι Shuck and Reio (2013) οι οποίοι ισχυρίζονται ότι οι υπάλληλοι που είναι συμπεριφορικά δεσμευμένοι ανταποκρίνονται θετικά σε δηλώσεις όπως «Όταν εργάζομαι, πραγματικά πιέζω τον εαυτό μου πέρα από αυτό που αναμένεται από εμένα» και «εργάζομαι σκληρότερα από όσο αναμένεται να βοηθήσει τον Οργανισμό να είναι επιτυχής».

Η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από έντονη ψυχολογική δέσμευση του ατόμου σε εργασία με νόημα και «με μια αίσθηση σημαντικότητας, ενθουσιασμού, έμπνευσης, υπερηφάνειας και πρόκλησης» (Schaufeli *et al.*, 2002). Η έννοια της αφοσίωσης φαίνεται να είναι στενά συνδεδεμένη με τον Οργανισμό και μοιράζεται ομοιότητες με την έννοια της δέσμευσης (Mauno *et al.*, 2007). Από την οπτική της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων, αυτή η έννοια είναι παρόμοια με τη συναισθηματική δέσμευση και αναφέρεται στον «συναισθηματικό

δεσμό που αισθάνεται το άτομο προς το μέρος της δουλειάς του» (Shuck and Reio, 2013), για παράδειγμα «αισθάνομαι μια ισχυρή αίσθηση ότι ανήκω και ταυτίζομαι με τον Οργανισμό» και «είμαι περήφανος που εργάζομαι εδώ».

Η **απορρόφηση** χαρακτηρίζεται από πλήρη συγκέντρωση στις εργασίες που γίνονται, για παράδειγμα, να βυθιστεί ο εργαζόμενος τόσο πολύ στη δουλειά, που ο χρόνος παύει να έχει σημασία. Πολλοί συγγραφείς λένε ότι ένα τέτοιο περιστατικό είναι πιθανότερο να λάβει χώρα σε καταστάσεις εργασίας που χαρακτηρίζονται από υψηλή πρόκληση ή αξιοποίηση των ικανοτήτων (Eisenberger *et al.*, 2005; Gonzalez-Roma *et al.*, 2006). Αυτή η διάσταση της εργασιακής δέσμευσης «σκιαγραφεί το γενικό επίπεδο της ευτυχίας και του βαθμού στον οποίο κάποιος απορροφάται σε μια εργασία και χάνει την αίσθηση του χρόνου» (Song Hoon *et al.*, 2012). Η απορρόφηση θεωρείται η γνωστική διάσταση της δέσμευσης (Shuck and Reio, 2013).

Στη μελέτη του για 102 εργαζόμενους σε διαφορετικές θέσεις εργασίας και οργανισμούς, ο Saks (2006) διαπίστωσε ότι οι διαφορετικοί τύποι δέσμευσης έχουν διαφορετικούς προγόνους. Ακολουθώντας αυτή τη λογική, η εργασιακή δέσμευση φαίνεται να αποτελείται από ποικίλες διαστάσεις που μπορεί να επηρεαστούν διαφορετικά από μεμονωμένους καθοριστικούς παράγοντες (Macey and Schneider, 2008).

Σύμφωνα με αυτή την άποψη, οι τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης παρουσιάζουν κάποιες διαφορές. Η **αφοσίωση** είναι η διάσταση που σχετίζεται περισσότερο με τον οργανισμό (Organization). Το **σφρίγγος** σχετίζεται περισσότερο με τη δουλειά (job), ενώ η **απορρόφηση** σχετίζεται περισσότερο με το καθήκον που έχει ανατεθεί στον εργαζόμενο (task). Ενώ η αφοσίωση και το σφρίγγος συνεπάγονται ένα βαθμό ταυτοποίησης του ατόμου με τον οργανισμό και τη δουλειά, το σφρίγγος και η απορρόφηση συνεπάγονται άμεσα την ενέργεια και την προσπάθεια που καταβάλλει προς τη δουλειά και το καθήκον που του έχει ανατεθεί (Sarti, 2014).

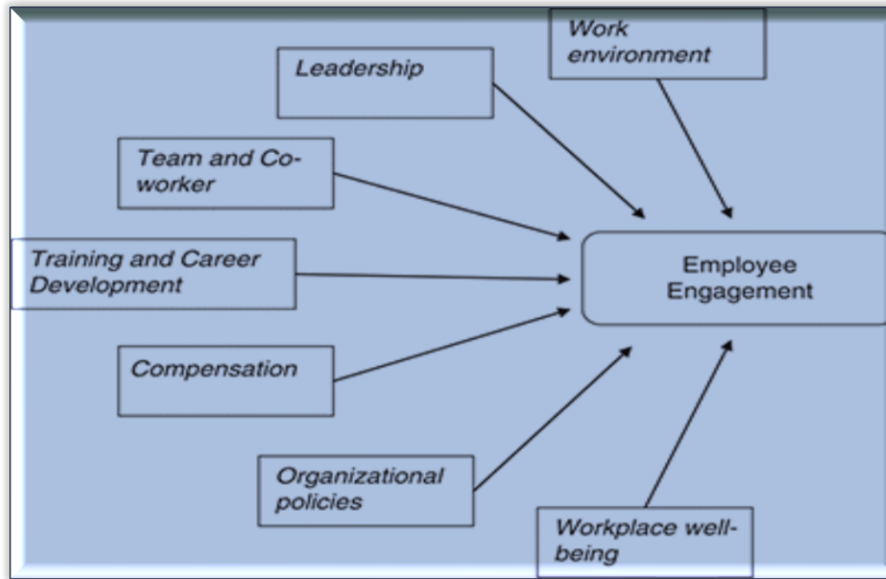
### 2.3.3. Τα χαρακτηριστικά των δεσμευμένων εργαζόμενων

Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα, έχουν προσανατολισμό στον πελάτη, κερδίζουν περισσότερα χρήματα, είναι πιο πιστοί, καταναλώνουν περισσότερη ενέργεια από ό, τι απαιτείται από αυτούς, μειώνουν λάθη και ατυχήματα μέσω του υψηλού επιπέδου προσοχής τους, ζουν και εργάζονται με περισσότερη ευχαρίστηση και είναι πιο ανθεκτικοί στο στρες. Καθώς αυτό το συναίσθημα οδηγεί σε αυξημένη παραγωγικότητα σε όσους το βιώνουν, η συμμετοχή των εργαζομένων στην εργασία δεν είναι αντανακλάται θετικά μόνο στα κέρδη τους, αλλά σε ολόκληρο τον Οργανισμό (Schaufeli and Bakker, 2001, όπ. αναφ. στους De Simone *et al.*, 2016).

#### 2.3.4. Καθοριστικοί παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης

Έξι λειτουργίες διοίκησης αναδύθηκαν κατά σειρά σημασίας ως κρίσιμοι παράγοντες προσδιορισμού της δέσμευσης ανώτερων στελεχών σύμφωνα με τους Joshi and Sodhi (2011): **1) το περιεχόμενο της εργασίας** (αυτονομία, ελκυστικές ευκαιρίες μάθησης), **2) οι αποζημιώσεις / χρηματικά οφέλη** (ελκυστικός μισθός που να έχει αντίκρισμα στα προσόντα του εργαζόμενου και την υπευθυνότητα της θέσης, την κατάλληλη αποζημίωση για την εργασία και την ενδο-οργανωσιακή ισότητα), **3) η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής** (ικανοποιητική για τις προσωπικές ανάγκες, ικανή να περάσει χρόνο με την οικογένεια) **4) οι εργασιακές σχέσεις** μεταξύ των ευρισκόμενων στην κορυφή της ιεραρχίας, των μεσαίων στελεχών και των υπαλλήλων, (δυνατότητα προσέγγισης των ανώτατων στελεχών, διαχείριση σύμφωνη με τα αξίες και την ηθική, ίση μεταχείριση, σεβασμός στις απόψεις των υφισταμένων, περιβάλλον εργασίας που να προάγει την ομαδική εργασία), **5) οι δυνατότητες προόδου και ανάπτυξης σταδιοδρομίας** (καλά σχεδιασμένες πολιτικές, επαρκείς ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, σαφώς καθορισμένες διαδρομές ανάπτυξης της σταδιοδρομίας, εφαρμογή της πολιτικής προώθησης με δίκαιο και διαφανή τρόπο, βοήθεια προς τους εργαζόμενους να επιτύχουν ανάπτυξη) και **6) ο ομαδικός προσανατολισμός / η ομαδική εργασία** (σημαντικότητα, συνεργασία σε ομάδες εντός και μεταξύ των τμημάτων).

Η Anitha (2014), λαμβάνοντας υπόψη τις αντιλήψεις της παραπάνω θεωρητικής προσέγγισης, αποτελεσμάτων ερευνών και άλλων συναφών θεμάτων, εδραίωσε στη μελέτη της ορισμένους παράγοντες που συνεισέφεραν στις τρεις ψυχολογικές συνθήκες του Khan όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση γενικότερα. Έτσι, στη μελέτη της για τους παράγοντες που διευκόλυναν αυτές τις τρεις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, ταυτοποίησε και δοκίμασε εμπειρικά αυτούς τους παράγοντες, και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αποτελούν έγκυρους και καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης. Οι παράγοντες παριστάνονται στο παρακάτω Σχήμα.



*Determinants of employee engagement (πηγή: Anitha (2014))*

Το **περιβάλλον εργασίας** (Work Environment) διαπιστώθηκε ως ένας από τους σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο δέσμευσης ενός υπαλλήλου. Η Anitha (2014) παραθέτει αποτελέσματα μελετών που δείχνουν ότι η εργασιακή δέσμευση είναι αποτέλεσμα διαφόρων πτυχών του χώρου εργασίας, ενώ ιδιαίτερη μνεία κάνει στην εργασία των Deci and Ryan (1987) που προβλέπουν ότι η διοίκηση που ενισχύει ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, τυπικά ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των εργαζομένων, παρέχει θετική ανατροφοδότηση και τους ενθαρρύνει να εκφράσουν τις ανησυχίες τους, να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να λύσουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία. Ως εκ τούτου, ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας, που βοηθά τους εργαζομένους να επικεντρώνονται στην εργασία τους και να έχουν διαπροσωπική αρμονία, θεωρείται καθοριστικός παράγοντας για την εργασιακή δέσμευση.

Η **ηγεσία** (Leadership) ήταν το δεύτερο κύριο κριτήριο που ταυτοποιήθηκε ως θεμελιώδης παράγοντας για την εργασιακή δέσμευση. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη δομή υψηλότερης τάξης που περιλαμβάνει την αυτογνωσία, την ισορροπημένη επεξεργασία πληροφοριών, τη σχετική διαφάνεια και τα εσωτερικά ηθικά πρότυπα. Οι ερευνητικές μελέτες δείχνουν ότι, όταν οι ηγέτες είναι εμπνευσμένοι, η δέσμευση προκύπτει φυσικά. Οι ηγέτες είναι υπεύθυνοι να επικοινωνούν το ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη συνολική επιχειρηματική επιτυχία. Όταν το έργο των εργαζομένων θεωρείται σημαντικό και ουσιαστικό, αυτό οδηγεί προφανώς στο ενδιαφέρον και τη δέσμευσή τους. Η αυθεντική



και υποστηρικτική ηγεσία θεωρείται ότι έχει επίδραση στην εργασιακή δέσμευση των υφισταμένων, με την έννοια της αύξησης της συμμετοχής, της ικανοποίησης και του ενθουσιασμού τους για εργασία (Walumbwa et al., 2008; Wallace και Trinka, 2009; Schneider et al., 2009, όπ. αναφ. στην Anitha, 2014).

Προς επίρρωση της σημαντικότητας της ηγεσίας ως καθοριστικού παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης, επισημαίνουμε ότι ο Yukl (2010, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016) ισχυρίστηκε ότι η διαδικασία ανταλλαγής που ασκούν οι συναλλακτικοί ηγέτες δεν είναι πιθανό να προκαλέσει πάθος και δέσμευση των υφισταμένων, ενώ οι Tims et al., (2011), στο πλαίσιο της έρευνας που διεξήγαν για τη διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς στο επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων, βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση των υφισταμένων και ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, ενισχύοντας την αισιοδοξία των εργαζομένων, βελτιώνουν την εργασιακή τους δέσμευση.

<b>H4:</b>	<b><i>H Μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση</i></b>
<b>H5:</b>	<b><i>H Συναλλακτική ηγεσία δεν σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση</i></b>

Η σχέση ομάδας και συναδέλφων (Team and Co-worker) αποτελεί μια άλλη πτυχή που δίνει έμφαση στη διαπροσωπική διάσταση της αρμονίας της εργασιακής δέσμευσης. Ο Kahn (1990) διαπίστωσε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις υποστήριξης και εμπιστοσύνης, καθώς και μια υποστηρικτική ομάδα, προωθούν την εργασιακή δέσμευση. Ένα ανοικτό και υποστηρικτικό περιβάλλον είναι απαραίτητο για τους εργαζόμενους να αισθάνονται ασφαλείς στον χώρο εργασίας και να δεσμεύονται πλήρως. Τα υποστηρικτικά περιβάλλοντα επιτρέπουν στα μέλη τους να πειραματίζονται και να δοκιμάζουν νέα πράγματα και ακόμη και να αποτυγχάνουν χωρίς να φοβούνται τις συνέπειες. Στην εργασία της Anitha (2014) παρατίθενται τα αποτελέσματα της μελέτης των May et al. (2004), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι σχέσεις στο χώρο εργασίας είχαν σημαντικό αντίκτυπο στο να αποκτά η εργασία νόημα, που αποτελεί μία από τις διαστάσεις της δέσμευσης, ενώ παράλληλα παρατίθεται η άποψη των Locke and Taylor (1990) που ισχυρίστηκαν ότι άτομα που έχουν θετικές διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους τους θα πρέπει επίσης να βιώνουν μεγαλύτερο νόημα στην εργασία τους. Έτσι, αν ο εργαζόμενος έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του, η εργασιακή του δέσμευση αναμένεται να είναι υψηλή.

Η **εκπαίδευση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας** (training and career development) αποτελεί, σύμφωνα με την Anitha (2014), μια άλλη σημαντική διάσταση που πρέπει να εξεταστεί κατά τη διαδικασία της δέσμευσης των εργαζομένων, καθώς βοηθά τους εργαζομένους να επικεντρωθούν σε μια εστιασμένη εργασιακή διάσταση. Η εκπαίδευση βελτιώνει την ακρίβεια των υπηρεσιών και επομένως επηρεάζει την απόδοση των υπηρεσιών και την εργασιακή δέσμευση (Paradise, 2008, όπ. αναφ. στην Anitha, 2014). Όταν οι εργαζόμενοι παρακολουθούν προγράμματα κατάρτισης και μάθησης, η εμπιστοσύνη τους αναπτύσσεται στον τομέα της κατάρτισης και τους παρακινεί να ασχολούνται περισσότερο με τη δουλειά τους. Ο Alderfer (1972, όπ. αναφ. στην Anitha, 2014) πρότεινε μάλιστα ότι, η ευκαιρία που προσφέρει ένας οργανισμός στους εργαζομένους να αναπτυχθούν, είναι ισοδύναμη με την ανταμοιβή των ανθρώπων. Τόνισε ότι «η ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης εξαρτάται από το να βρίσκει κανείς την ευκαιρία να γίνει αυτό που μπορεί». Στην κλίμακα σταδιοδρομίας μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης πρέπει να δοθεί σημασία από τη διοίκηση, γεγονός που θα οδηγήσει σε έγκαιρες ευκαιρίες ανάπτυξης. Αυτό βελτιώνει αυτόματα το επίπεδο δέσμευσης.

Η **αποζημίωση ή η αμοιβή** (compensation) είναι ένα απαραίτητο χαρακτηριστικό της εργασιακής δέσμευσης, που παρακινεί έναν υπάλληλο να επιτύχει περισσότερα και ως εκ τούτου να εστιάσει περισσότερο στην εργασία και την προσωπική ανάπτυξη. Περιλαμβάνει τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές ανταμοιβές. Η ελκυστική αποζημίωση περιλαμβάνει ένα συνδυασμό αμοιβών, μπόνους, άλλων χρηματικών ανταμοιβών, καθώς επίσης και μη χρηματικών ανταμοιβών, όπως επιπλέον άδεια και κουπόνια. Η Anitha (2014) μνημονεύει μια μελέτη των Saks και Rotman (2006), η οποία αποκάλυψε ότι η αναγνώριση και οι ανταμοιβές αποτελούν σημαντικούς προγόνους της δέσμευσης των εργαζομένων. Παρατήρησαν ότι, όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταμοιβή και αναγνώριση από τον οργανισμό τους, θα αισθάνονται υποχρεωμένοι να ανταποκριθούν με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης. Ο Kahn (1990) παρατηρεί ότι το επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων είναι συνάρτηση της αντίληψής τους για τα οφέλη που αποκομίζουν. Συνεπώς, ανεξάρτητα από την ποσότητα ή τον τύπο ανταμοιβής, είναι η αντίληψη του υπαλλήλου που καθορίζει το περιεχόμενό του και συνεπώς την δέσμευσή του στην εργασία. Έτσι, γίνεται απαραίτητο η διοίκηση να παρουσιάζει αποδεκτά πρότυπα αμοιβής και αναγνώρισης των υπαλλήλων της, εάν θέλουν να επιτύχουν υψηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης.

Οι **οργανωσιακές πολιτικές, οι διαδικασίες, οι δομές και τα συστήματα** (Organizational Policies, procedures, structures and systems) καθορίζουν το βαθμό στον

οποίο οι εργαζόμενοι δεσμεύονται σε έναν οργανισμό. Από προηγούμενες έρευνες προέκυψε ότι οι ελκυστικές οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες είναι εξαιρετικά σημαντικές για την εργασιακή δέσμευση και την τελική επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Σημαντικές πολιτικές και διαδικασίες μπορεί να περιλαμβάνουν δίκαιες προσλήψεις και επιλογές, ευελιξία στο χρόνο εργασίας, βοήθεια για την εξισορρόπηση της εργασίας και της ζωής και πολιτικές δίκαιης προώθησης. Μελέτες δείχνουν ότι η πολιτική προσλήψεων ενός οργανισμού έχει άμεσο αντίκτυπο στη δέσμευση και αφοσίωση των μελλοντικών εργαζομένων, ενώ οι ευέλικτες πολιτικές εργασιακής ζωής ενός οργανισμού έχουν αξιοσημείωτη θετική επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων. Διάφορες άλλες μελέτες έχουν υπογραμμίσει τη σημασία των οργανωσιακών πολιτικών και διαδικασιών που υποστηρίζουν με τον καλύτερο τρόπο τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, οι οποίες συμβάλλουν στην εξισορρόπηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων. Οι οργανώσεις που έχουν τέτοιες ρυθμίσεις είναι πιο πιθανό να έχουν δεσμευμένους υπαλλήλους (Schneider et al., 2009; Richman *et al.*, 2008; Woodruffe, 2005 · Rama Devi, 2009; όπ. αναφ. στην Anitha, 2014).

Η **ευημερία στο χώρο εργασίας** (Workplace well-being) είναι ένα ολιστικό μέτρο που βελτιώνει την εργασιακή δέσμευση. Τα δεδομένα του Οργανισμού Gallup υποδηλώνουν ότι δεν υπάρχει καμία μέτρηση που να συλλαμβάνει μεγαλύτερη διακύμανση στην ανθρώπινη συμπεριφορά από την ευημερία. Η ευημερία ορίζεται ως «όλα τα πράγματα που είναι σημαντικά για το πώς σκεφτόμαστε και βιώνουμε τη ζωή μας» και ως εκ τούτου, η ευημερία γίνεται το πιο σημαντικό μέτρο για τον υπολογισμό της επιρροής του οργανισμού στους εργαζόμενους (Rath and Harter, 2010, όπ. αναφ. στην Anitha, 2014). Η σημασία της ευημερίας ενισχύεται περαιτέρω από τους ερευνητές στην Έκθεση Towers Perrin Talent (2003), που διαπίστωσε ότι ο σημαντικότερος μοχλός δέσμευσης ήταν το ενδιαφέρον της ανώτερης διοίκησης για την ευημερία των εργαζομένων.

Οι παραπάνω παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης που ταυτοποίησε η Anitha (2014) ως καθοριστικούς, κατά την άποψή μας προσιδιάζουν στους παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης, που διατυπώθηκαν στη θεωρία του Herzberg (1964).

## 2.4. Εννοιολογικό Πλαίσιο

Το Εννοιολογικό Πλαίσιο που διαμορφώθηκε βάσει των υποθέσεων που διατυπώθηκαν αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.



### 3. ΕΡΕΥΝΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΑΠΟ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΜΕ ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 3.1. Έρευνες για την Ηγεσία

Η έρευνα για την ηγεσία δείχνει συνεπείς δεσμούς μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των δομών που υποστηρίζουν ορισμένοι ως μέρος της δέσμευσης, όπως η παρακίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή δέσμευση, οι προδραστικές συμπεριφορές και οι οργανωσιακές συμπεριφορές του πολίτη. Σε μια μετα-ανάλυση, οι Judge and Piccolo (2004) έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρή θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και την **παρακίνηση** των ακολούθων. Η έρευνα έχει δείξει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Erkutlu, 2008, Lee, 2005, όπ. αναφ. στους Xu and Thomas, 2011). Αυτό το όραμα του ηγέτη αλληλεπιδρά με τα προσωπικά χαρακτηριστικά για να προβλέψει θετικά την προσαρμοστικότητα και την προδραστικότητά του (Griffin et al., 2010, όπ. αναφ. στους Xu and Thomas, 2011). Αυτές οι μελέτες παρέχουν στοιχεία για τη σχέση μεταξύ θετικών ηγετικών συμπεριφορών με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ακολούθων που σχετίζονται με δέσμευση.

Οι Park & Rainey (2008) στη μελέτη τους για την Ηγεσία και την Παρακίνηση ερεύνησαν αν το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας σχετίζεται με την ιδιοτέλεια των υφισταμένων και χρησιμοποιεί συστήματα εξωτερικών ανταμοιβών (εξωτερική παρακίνηση) και βρήκαν ότι μια σχέση συναλλαγής ανάμεσα στους ηγέτες και τους υφισταμένους παρέχει στους τελευταίους ανταμοιβές, όπως μισθοί και προαγωγές, ως αντάλλαγμα για τη συμμόρφωσή τους με τις επιθυμίες και τις διαταγές του ηγέτη. Η πιθανή επιβράβευση (contingent reward) ως διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας συνεπάγεται ανταμοιβή των υφισταμένων για την κατάκτηση συγκεκριμένων επιπέδων απόδοσης (Park & Rainey, 2008).

Σημαντική προσοχή δόθηκε επίσης στην μετασχηματιστική ηγεσία, λόγω της σημαντικής επίδρασής της σε οργανωσιακά αποτελέσματα. Ο Bass (1985) επιβεβαιώνει ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να επιφέρουν μεγάλες αλλαγές στους Οργανισμούς. Η θετική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και συμπεριφοράς των υφισταμένων είναι καλά τεκμηριωμένη στη βιβλιογραφία (Camps and Rodriguez, 2011; Chen, 2004; Erkutlu, 2008; Limsila and Ogunlana, 2008; Lo et al., 2010; McGuire and Kennerly, 2006, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016).

Οι Camps & Rodriguez (2011, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ συμπεριφοράς μετασχηματιστικής ηγεσίας και ατομικής απόδοσης των

εργαζομένων. Η μελέτη αποκάλυψε ότι εκείνοι που εργάζονται υπό μετασχηματιστικούς ηγέτες έχουν μεγάλη αυτοπεποίθηση και παραμένουν αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους που εμπιστεύονται και επενδύουν σε αυτούς. Αυτή η **αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση** των εργαζομένων.

Τα πλεονεκτήματα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι πολλά και ποικίλα. Ενδεικτικά παραθέτουμε αποτελέσματα μελετών όπως τα κατέγραψαν στο άρθρο τους οι Yahaya & Ebrahim (2016):

- οι εργαζόμενοι που συνεργάζονται με μετασχηματιστικούς ηγέτες επέδειξαν υψηλά επίπεδα καινοτομίας, αποτελεσματικής επικοινωνίας και πέτυχαν υψηλή απόδοση και επίτευξη των στόχων (Ozaralli, 2003; Boerner *et al.*, 2003).
- Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είχαν σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Ling *et al.*, 2008).
- σε έρευνα των Ivey & Kline (2010) στον Καναδικό Στρατό βρέθηκε η μετασχηματιστική ηγεσία και η ενδεχόμενη ανταμοιβή προέβλεψαν τα αποτελέσματα της αποτελεσματικής ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα.
- η μετασχηματιστική ηγεσία διαδραματίζει ρόλο κρίσιμης σημασίας στον τραπεζικό τομέα του Macau, καθώς η διάσταση της διανοητικής διέγερσης, συσχετίζεται θετικά με την ομαδική απόδοση και την ποιότητα υπηρεσιών (Lee *et al.*, 2011).

### 3.2. Έρευνες για την Παρακίνηση στην Ελλάδα

Όταν πρόκειται για την Ελλάδα, οι έρευνες επιβεβαίωσαν επίσης την πολυπλοκότητα της παρακίνησης και την αλληλεπίδρασή της με πολλούς παράγοντες. Στην εργασία των Chatzoroulou *et al.* (2015), καταγράφονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα μελετών που διενεργήθηκαν στην Ελλάδα:

Οι Dimitriadis *et al.* (2003) διαπίστωσαν ότι οι τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται από τους μάνατζερ Ανθρώπινου Δυναμικού, διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας των εργαζομένων.

Ο Manolopoulos (2008a, b), στο πλαίσιο της έρευνας που διεξήγαγε το 2005 για την παρακίνηση στον ευρύτερο δημόσιο τομέα (ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ και ΕΑΒ) βρήκε ότι οι μάνατζερ προσπαθούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα δίνοντας έμφαση σε εξωτερικές ανταμοιβές και πιο συγκεκριμένα με την παροχή δίκαιων αμοιβών και την αύξηση της ασφάλειας της εργασίας, και ότι τόσο η ικανότητα των ατόμων όσο και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι καθοριστικοί παράγοντες για τα κίνητρα που προτιμούν οι εργαζόμενοι.

Η έρευνα των Akrivos & Koutras (2009) που διεξήχθη στο Δήμο Αθηναίων το 2008 υπογραμμίζει τις συνέπειες της ηγεσίας στην παρακίνηση, την ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματά της αποκάλυψαν ότι η οικοδόμηση της ομάδας, η θετική πειθαρχία, η δέσμευση στο όραμα, ο παράγοντας αλλαγής, η εμπιστοσύνη και η δικαιοσύνη είναι οι παράγοντες που πρέπει να παρέχουν οι ηγέτες στους υπαλλήλους τους, προκειμένου να τους εμπνεύσουν και να τους παρακινήσουν σε ένα γραφειοκρατικό (εργασιακό) περιβάλλον. Τέλος, με αυτόν τον τρόπο η ηγεσία θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων.

Τα αποτελέσματα της μελέτης των Grammatikopoulos *et al.* (2013), στους επαγγελματίες ψυχικής υγείας, έδειξαν ότι οι αντιλήψεις για εργασία με νόημα, σεβασμό και καλές διαπροσωπικές σχέσεις είναι οι κύριες ανησυχίες που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Τέλος, παρατηρήθηκαν διακυμάνσεις στα αποτελέσματα σύμφωνα με τον επαγγελματικό τομέα και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων.

Τα ευρήματα της έρευνας του Stefanidis D. (2012) στους αξιωματικούς της Πολεμικής Αεροπορίας έδειξαν ως παράγοντες παρακίνησης για την ικανοποίηση και τη δέσμευση των αξιωματικών τις διοικητικές ικανότητες των εποπτικών αρχών, τον εμπλουτισμό της εργασίας, τη σαφήνεια των ρόλων, τις συνθήκες εργασίας και τις ευκαιρίες προώθησης που βασίζονται στην αξία.

Η μελέτη των Belias *et al.* (2014a, b, c) σε υπαλλήλους ελληνικών τραπεζών και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων έδειξαν ότι μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων, το περιεχόμενο της εργασίας φαίνεται να είναι στο υψηλότερο επίπεδο και να έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στη παρακίνηση των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι τείνουν επίσης να θεωρούν ως υψηλής σημασίας τα εξωτερικά χρηματικά κίνητρα (καλός μισθός / εύρος μισθού / πληρωμή).

### **3.3. Έρευνες για την Εργασιακή Δέσμευση**

Οι De Simone *et al.*,(2016) στην εργασία τους παραθέτουν αποτελέσματα ερευνών που διενεργήθηκαν για την εργασιακή δέσμευση. Έτσι έχει βρεθεί πραγματική μείωση της αντίληψης του στρες σε άτομα που είναι δεσμευμένα, σημαντική συσχέτιση με αρκετά αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία και τις οργανωσιακές επιδόσεις, όπως η χαμηλή πρόθεση αποχώρησης από τον Οργανισμό, χαμηλά επίπεδα εξουθένωσης και χαμηλό εργασιακό άγχος. Επιπλέον, παραθέτουν αποτελέσματα εμπειρικών μελετών, που υποστηρίζουν ότι η εργασιακή δέσμευση συμβάλλει στη θετική εργασία και τις

οργανωσιακές μεταβλητές (π.χ. ικανοποίηση από την εργασία και απόδοση, καθώς και ότι οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αποκτούν γενικά επαρκείς πόρους εργασίας.

Ορισμένα σχετικά αποτελέσματα έχουν επίσης καταχωρηθεί σε πιο γενικούς δείκτες απόδοσης, όπως καλύτερη παραγωγικότητα των υπαλλήλων, οικονομική απόδοση, οργανωσιακή δέσμευση, οργανωσιακή συμπεριφορά των πολιτών και την ικανοποίηση των πελατών (Saks, 2006).

Οι Tims *et al.* (2011) διεξήγαγαν μια μελέτη για να διερευνήσουν την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς στο επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση των υφιστάμενων, ιδιαίτερα όταν ο υφιστάμενος είναι δημιουργικός, καινοτόμος και προδραστικός. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενισχύουν την αισιοδοξία των εργαζομένων και, στη συνέχεια, βελτιώνουν την **εργασιακή τους δέσμευση**.

Τέλος, τα αποτελέσματα της παγκόσμιας μελέτης που διενήργησαν οι Towers Perrin το 2003 (Έκθεση Towers Perrin Talent 2003) για την εργασιακή δέσμευση του εργατικού δυναμικού έδειξαν εκπληκτικά θετικές αντιλήψεις σχετικά με ορισμένες βασικές διαστάσεις της δέσμευσης, που αντιπροσωπεύουν την ευελιξία και την ισχυρή εργασιακή ηθική που βρίσκεται στο χώρο εργασίας. Πιο συγκεκριμένα:

- Το 77% ενδιαφέρονται πραγματικά για το μέλλον της εταιρείας τους.
- Το 70% είναι περήφανοι που εργάζονται για την επιχείρησή τους.
- Το 66% έχει μια αίσθηση προσωπικής ολοκλήρωσης από τη δουλειά τους.
- Το 61% λένε ότι η εταιρεία τους είναι ένα καλό μέρος για εργασία.
- Το 50% δηλώνουν ότι η εταιρεία τους εμπνέει την καλύτερη δουλειά τους.
- Το 89% κατανοούν πώς η μονάδα / τμήμα τους συμβάλλει στην επιτυχία της εταιρείας.
- Το 81% κατανοούν πώς ο ρόλος τους σχετίζεται με τους στόχους και τους στόχους της εταιρείας.
- Το 78% είναι προσωπικά κίνητρο για να βοηθήσει την εταιρεία τους να επιτύχει.
- Το 78% είναι διατεθειμένο να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια πέρα από αυτό που αναμένεται κανονικά.



## 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα έχει ως σκοπό να προάγει την επιστημονική γνώση, στηριζόμενη σε επιστημονικές θεωρίες που είναι αποδεκτές διεθνώς, ή να επεξεργαστεί νέες θεωρίες που μπορούν να γίνουν επιστημονικά αποδεκτές. Η πρωτοτυπία, η συστηματική και καλά σχεδιασμένη διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για τον χαρακτηρισμό μια εργασίας ως ερευνητικής (Παρασκευόπουλος, 1993).

Σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο & Σαμαντά (2011) η ερευνητική μεθοδολογία σχετίζεται με τις επιλογές και τις δραστηριότητες που στοχεύουν στη διερεύνηση ερωτημάτων, που προκύπτουν από ένα σύνολο εμπειρικών δεδομένων, και στην εξαγωγή αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων.

Η παρούσα ακαδημαϊκή έρευνα ακολουθεί το πεδίο της φιλοσοφίας της έρευνας που ονομάζεται **Επιστημολογία**, η οποία αποτελεί ένα φιλοσοφικό σύστημα πεποιθήσεων, που πραγματεύεται προβλήματα αναφορικά με την επιστημονική γνώση, ενώ αναδεικνύουν τα αίτια που καθορίζουν την εξέλιξη που έχει υπάρξει, καθώς και τη λογική η οποία διέπει την επιστήμη, σύμφωνα πάντα με την κατάταξη κάθε επιστήμης ανάλογα τη φύση του αντικειμένου της, σε αντίθεση με την **Οντολογία** που έχει οριστεί ως «επιστήμη της ύπαρξης» και μελετά τόσο τη φύση όσο και τις σχέσεις των όντων (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016; Χαλικιάς & συν., 2015).

### 4.1. Φιλοσοφία της έρευνας

Η ερευνητική φιλοσοφία που υιοθετεί ο ερευνητής περιέχει σημαντικές υποθέσεις σχετικά με τον τρόπο που βλέπει τον κόσμο, οι οποίες θα στηρίξουν την ερευνητική του στρατηγική και τις μεθόδους που θα επιλέξει ως μέρος αυτής της στρατηγικής (Saunders *et al.*, 2009).

Οι βασικές φιλοσοφικές προσεγγίσεις, στις οποίες στηρίζονται οι ερευνητές και από τις οποίες επηρεάζονται για τις ερευνητικές μεθόδους που επιλέγουν, είναι ο **Θετικισμός** και η **Φαινομενολογία**.

Μολονότι ο **Θετικισμός** υπήρξε επαναλαμβανόμενο θέμα στην ιστορία της δυτικής σκέψης, από τους αρχαίους Έλληνες μέχρι σήμερα, συνδέεται ιστορικά με τον Γάλλο φιλόσοφο του 19ου αιώνα Auguste Comte, ο οποίος ήταν ο πρώτος στοχαστής που χρησιμοποίησε τη λέξη αυτή για μια φιλοσοφική θέση. Ο Comte θεωρούσε ότι όλες οι γνήσιες γνώσεις βασίζονται στην αίσθηση της εμπειρίας και μπορούν να προωθηθούν μόνο μέσω της παρατήρησης και του πειραματισμού. Από τον Comte, ο όρος «θετικισμός» χρησιμοποιήθηκε με διαφορετικούς τρόπους από τους φιλόσοφους και

τους κοινωνικούς επιστήμονες, που είναι δύσκολο να αποδοθεί σε αυτόν ένα ακριβές και σταθερό νόημα (Cohen *et al.*, 2008).

Ο Θετικισμός αποτελεί μια προσέγγιση στη δημιουργία γνώσης, μέσω της έρευνας, που δίνει έμφαση στο μοντέλο της φυσικής επιστήμης: ο επιστήμονας υιοθετεί τη θέση του αντικειμενικού ερευνητή, ο οποίος συλλέγει στοιχεία και στη συνέχεια αναπτύσσει μια εξήγηση, οργανώνοντας μια αλυσίδα αιτιότητας (Noor, 2008). Παρόμοια άποψη εκφράζουν οι Χαλικιάς & Σαμαντά (2016), σύμφωνα με τους οποίους ο Θετικισμός αποτελεί θέση της επιστημολογίας που υποστηρίζει ότι οι μέθοδοι που εφαρμόζονται στις φυσικές επιστήμες μπορούν να εφαρμοστούν και στη μελέτη της κοινωνικής πραγματικότητας αλλά και πέραν αυτής (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016). Ο Hjørland (2015) ο θετικισμός στις κοινωνικές επιστήμες υποστηρίζει ότι πρέπει να δίδεται έμφαση σε ποσοτικά δεδομένα και θεωρίες που έχουν διατυπωθεί και παράλληλα εστιάζει στην ανάλυση των εννοιών.

Σε γενικές γραμμές ο Θετικισμός δεν αναζητά τον τρόπο με τον οποίο φτάνουμε στη γνώση αλλά αποτελεί μια συλλογή κανόνων και αξιολογικών κριτηρίων που αναφέρονται στη διαδικασία της γνώσης. Για το θετικισμό, δεν υπάρχει πραγματική διαφορά μεταξύ ουσίας και φαινομένου αλλά αναγνωρίζεται ως πραγματικό μόνο ό,τι προκύπτει μέσω της εμπειρίας (Γκίβαλος & συν., 1999).

Οι Χαλικιάς & Σαμαντά (2016), καταγράφοντας τα βασικά χαρακτηριστικά της ερευνητικής μεθόδου του Θετικισμού, αναφέρθηκαν «α) στην ανεξαρτησία του παρατηρητή, β) στην μη απόδοση σημασίας στα ανθρώπινα ενδιαφέροντα, γ) στην αναγκαιότητα απόδειξης της αιτιότητας, δ) στην ανάπτυξη υποθέσεων για να προχωρήσει η έρευνα, ε) στην συγκεκριμενοποίηση των ιδεών, για να είναι μετρήσιμες, στ) στην ανάγκη γενίκευσης μέσω στατιστικών πιθανοτήτων και ζ) στη σημασία που διαδραματίζει στη διαδικασία δειγματοληψίας ο μεγάλος αριθμός δείγματος, που έχει επιλεγεί τυχαία».

Όπως αναφέρουν οι Χαλικιάς & συν. (2015), ο Θετικισμός πρεσβεύει ότι η αξιόπιστη γνώση στηρίζεται στην εμπειρία, όμως είναι δυνατό να διατυπωθούν και κάποιοι γενικοί νόμοι, όταν αυτοί επαληθεύονται μέσω της μαρτυρίας γεγονότων, που παρ' ότι δεν προκύπτουν από άμεση παρατήρηση, όμως μπορεί να αποτελούν έννοιες άλλων επιστημονικών θεωριών, ενώ οι Κυριαζόπουλος & Σαμαντά (2011) υποστηρίζουν ότι ο θετικισμός μπορεί να συμβάλλει στη διασφάλιση της αντικειμενικότητας, μέσω της εξαγωγής συμπερασμάτων που προέκυψαν από μέτρηση των δεδομένων. Παρ' όλα αυτά

ο Θετικισμός δέχτηκε μεγάλη κριτική από φιλοσόφους, όπως ο Popper και ο Kuhn (Hjorland, 2015).

Η **Φαινομενολογία**, είναι το αντίθετο του Θετικισμού και, όπως αναφέρουν οι Χαλικιάς & συν. (2015), αποπειράται να περιορίσει τα σφάλματα του θετικισμού, προσπαθώντας «να ξεκαθαρίσει το ερευνητικό πεδίο από τα συμπτωματικά και υποκειμενικά στοιχεία της παρατήρησης, με στόχο η ουσία του φαινομένου να μείνει ελεύθερη και να γίνει καλύτερα αντιληπτή». Για το λόγο αυτό θεωρείται ως φιλοσοφία που διακατέχεται από υποκειμενικότητα.

Ο σκοπός της **Φαινομενολογίας** είναι να φωτίσει συγκεκριμένα πράγματα, να εντοπίσει τα φαινόμενα μέσω του τρόπου με τον οποίο τα αντιλαμβάνονται οι παράγοντες που βρίσκονται σε μια κατάσταση. Στον ανθρώπινο τομέα, αυτό συνήθως μεταφράζεται στη συλλογή «βαθιών» πληροφοριών και αντιλήψεων μέσω επαγωγικών, ποιοτικών μεθόδων, όπως συνεντεύξεις, συζητήσεις και παρατήρηση συμμετεχόντων, και την εκπροσώπησή τους από την οπτική γωνία του ερευνητή. Η φαινομενολογία ασχολείται με τη μελέτη της εμπειρίας από την οπτική γωνία και τις αντιλήψεις του ατόμου. Οι φαινομενολογικές προσεγγίσεις βασίζονται σε ένα παράδειγμα προσωπικής γνώσης και υποκειμενικότητας και υπογραμμίζουν τη σημασία της προσωπικής προοπτικής και ερμηνείας. Ως εκ τούτου, είναι ισχυρές για να κατανοήσουν την υποκειμενική εμπειρία, να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τα κίνητρα και τις ενέργειες των ανθρώπων (Lester, 1999).

Οι φαινομενολογικές μέθοδοι είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές στο να φέρνουν στο προσκήνιο τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των ατόμων από τις δικές τους οπτικές γωνίες και, ως εκ τούτου, να αμφισβητούν διαρθρωτικές ή κανονιστικές υποθέσεις. Η προσθήκη μιας ερμηνευτικής διάστασης στη φαινομενολογική έρευνα, που της επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί ως βάση πρακτικής θεωρίας, της επιτρέπει να ενημερώνει, να υποστηρίζει ή να αμφισβητεί την πολιτική και τη δράση (Lester, 1999).

Σε αντίθεση με τον Θετικισμό, η Φαινομενολογία αποτελεί μια πραγματικότητα, που είναι κοινωνικά κατασκευασμένη και όχι αντικειμενικά καθορισμένη. Ως εκ τούτου, το καθήκον του επιστήμονα δεν πρέπει να είναι η συλλογή γεγονότων και η μέτρηση της συχνότητας εμφάνισης ορισμένων προτύπων, αλλά η εκτίμηση των διαφορετικών δομών και εννοιών που τοποθετούν οι άνθρωποι στην εμπειρία τους. Επομένως, αντίθετα με τον Θετικισμό που συνδέεται στενότερα με την ποσοτική μέθοδο ανάλυσης, η Φαινομενολογία ασχολείται με την κατανόηση της υποκειμενικότητας των φαινομένων και απαιτεί μια ποιοτική προσέγγιση (Noor, 2008).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι ο **θετικισμός** αποτελεί φιλοσοφία που βασίζεται σε πραγματικά και μετρήσιμα δεδομένα και είναι δυνατόν να διασφαλίσει την αντικειμενικότητα της έρευνας, σε αντίθεση με τη φαινομενολογία, που αποτελεί υποκειμενική προσέγγιση και στηρίζεται σε ποιοτικά δεδομένα. Για τους παραπάνω λόγους και δεδομένου ότι επιθυμούμε να εξάγουμε αντικειμενικά συμπεράσματα, χρησιμοποιώντας, όπως θα αναφερθεί παρακάτω, ποσοτικά δεδομένα, στην **παρούσα έρευνα** υιοθετούμε τη φιλοσοφία του θετικισμού, δεδομένου ότι ήδη έχει γίνει η βιβλιογραφική επισκόπηση, έχουν τεθεί οι ερευνητικοί στόχοι και τα ερευνητικά ερωτήματα και έχουν αναπτυχθεί οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες θα ελεγχθούν μέσω της διαδικασίας της έρευνας.

Η **φαινομενολογία** δεν απορρίπτεται αλλά και δεν επιλέγεται στην παρούσα ακαδημαϊκή έρευνα, λόγω της υποκειμενικότητας αλλά και της προϋπόθεσης για ποιοτική ανάλυση δεδομένων, γεγονός που είναι χρονοβόρο αλλά και πιθανό να προσκρούσει σε ποικίλα εμπόδια, λόγω της διεξαγωγής της σε έναν δημόσιο φορέα.

#### **4.2. Ερευνητική Προσέγγιση**

Η ερευνητική προσέγγιση προσδιορίζει τη σχέση θεωρίας και πράξης (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016), ενώ οι δύο κύριες ερευνητικές προσεγγίσεις μεταξύ των οποίων καλείται να επιλέξει ο ερευνητής είναι η **παραγωγική** προσέγγιση και η **επαγωγική** προσέγγιση (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Συνοπτικά, η **παραγωγική** προσέγγιση οφείλεται σε μεγάλο βαθμό σε αυτό που θεωρούμε επιστημονική έρευνα και περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας θεωρίας που υπόκειται σε αυστηρή δοκιμασία (Saunders *et al.*, 2009). Δηλαδή, αναφέρεται στην περίπτωση που επιδιώκεται ο έλεγχος εννοιών, οι οποίες έχουν ήδη καθοριστεί από τη θεωρία, μέσω των δεδομένων μιας διεξαγόμενης έρευνας (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016). Ειδικότερα, μέσω της παραγωγικής προσέγγισης υπάρχει «η δυνατότητα για τη μετάβαση από το 'γενικό' στο 'ειδικό'» (Χαλικιάς & συν., 2015), δηλαδή αρχικά εξετάζεται η θεωρία και βάσει αυτής διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις που αντικατοπτρίζουν αυτά που θέλει να ελέγξει ο ερευνητής.

Τα στάδια της παραγωγικής προσέγγισης, όπως αναφέρουν οι Χαλικιάς & Σαμαντά (2016) είναι «α) η θεωρία, β) η υπόθεση, γ) η συγκέντρωση στοιχείων, δ) τα ευρήματα, ε) οι επιβεβαιωθείσες ή απορριφθείσες υποθέσεις και στ) η αναθεώρηση της θεωρίας».

Η παραγωγική προσέγγιση έχει αρκετά σημαντικά χαρακτηριστικά. Μπορεί να καταλήξει στην εξήγηση αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, επιτρέπει τη

δοκιμή υποθέσεων και την ποσοτικοποίηση των γεγονότων, ενώ σημαντικό είναι ότι επιτρέπει τη γενίκευση, υπό την προϋπόθεση να έχουν επιλεγεί δείγματα επαρκούς αριθμητικού μεγέθους (Saunders *et al.*, 2009).

Το αντίθετο της παραγωγικής προσέγγισης αποτελεί η **επαγωγική προσέγγιση**, η οποία συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας θεωρίας (building theory). Δηλαδή, ο ερευνητής μπορεί να συγκεντρώνει στοιχεία και να αναπτύσσει μια θεωρία ή να αναζητά μια θεωρία που υπάρχει ήδη και στην οποία να ταιριάζουν τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016). Ουσιαστικά, *«μεταβαίνει από το 'ειδικό' στο 'γενικό', δηλαδή καταβάλλεται προσπάθεια τα εμπειρικά στοιχεία να ενταχθούν στ πλαίσια κάποιας θεωρίας»* (Χαλικιάς & συν. 2015).

Οι οπαδοί της επαγωγικής προσέγγισης επικρίνουν την παραγωγική προσέγγιση, λόγω της τάσης της να κατασκευάζει μια άκαμπτη μεθοδολογία που δεν επιτρέπει εναλλακτικές εξηγήσεις για το τι συμβαίνει και υποστηρίζουν ότι μια πιο χαλαρή προσέγγιση μπορεί να αποκαλύψει εναλλακτικές εξηγήσεις μιας συσχέτισης. Πρόσθετα, επισημαίνουν ότι η μελέτη ενός μικρού δείγματος μπορεί να είναι πιο κατάλληλη από έναν μεγάλο αριθμό, όπως με την παραγωγική προσέγγιση, ενώ θεωρούν ότι οι ερευνητές της επαγωγικής προσέγγισης είναι πιο πιθανό να εργαστούν πάνω σε ποιοτικά δεδομένα και να χρησιμοποιήσουν μια ποικιλία μεθόδων για τη συλλογή αυτών των δεδομένων, προκειμένου να καθορίσουν διαφορετικές απόψεις για τα φαινόμενα (Saunders *et al.*, 2009).

Στην παρούσα ακαδημαϊκή έρευνα υιοθετούμε την **παραγωγική προσέγγιση**, ως πιο ενδεδειγμένη έναντι της επαγωγικής, διότι δεν σκοπεύουμε να αναπτύξουμε κάποια νέα θεωρία, αλλά έχοντας ως αφετηρία τη βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της Ηγεσίας, της Παρακίνησης και της Εργασιακής Δέσμευσης, σκοπεύουμε να προχωρήσουμε στη διεξαγωγή της έρευνας, με γνώμονα πάντοτε τους ερευνητικούς στόχους και τις ερευνητικές υποθέσεις, μέσω συλλογής δεδομένων και της εξαγωγής αποτελεσμάτων που θα επιβεβαιώνουν ή θα απορρίπτουν τη θεωρία.

### 4.3. Τεχνική της έρευνας

Αφού έχουμε ήδη αποφασίσει ποιά ερευνητική φιλοσοφία (Θετικισμός) και ποιά ερευνητική προσέγγιση (παραγωγική) θα ακολουθήσουμε, στη συνέχεια πρέπει να καθορίσουμε την ερευνητική στρατηγική που θα χρησιμοποιήσουμε, η οποία συνδέεται και με την ερευνητική φιλοσοφία και προσέγγιση που έχουμε επιλέξει, αλλά και

γενικότερα με τους ερευνητικούς στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Ορισμένες στρατηγικές σχετίζονται σαφέστατα με την παραγωγική προσέγγιση, ενώ άλλες με την επαγωγική προσέγγιση. Ωστόσο, συχνά η κατανομή στρατηγικών στη μία ή την άλλη προσέγγιση είναι απλοϊκή. Επιπλέον, πρέπει να τονιστεί ότι καμία στρατηγική έρευνας δεν είναι ανώτερη ή κατώτερη από οποιαδήποτε άλλη (Saunders *et al.*, 2009).

Οι κυριότερες ερευνητικές στρατηγικές που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι:

### **Η Πειραματική έρευνα**

Το **πείραμα** αποτελεί μια μορφή έρευνας που οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις φυσικές επιστήμες, αν και χαρακτηρίζεται έντονα από την έρευνα των κοινωνικών επιστημών, ιδιαίτερα από την ψυχολογία. Ο σκοπός ενός πειράματος είναι να μελετηθούν αιτιώδεις και αιτιατές σχέσεις, δηλαδή εάν μια αλλαγή σε μια ανεξάρτητη μεταβλητή παράγει μια αλλαγή σε μια άλλη εξαρτώμενη μεταβλητή (Hakim, 2000, όπ. αναφ. στους Saunders *et al.*, 2009). Τα απλούστερα πειράματα εξετάζουν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών. Πιο περίπλοκα πειράματα εξετάζουν επίσης το μέγεθος της αλλαγής και τη σχετική σημασία δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών. Συνεπώς, τα πειράματα τείνουν να χρησιμοποιούνται σε διερευνητική και επεξηγηματική έρευνα για να απαντήσουν σε ερωτήσεις «πώς» και «γιατί» (Saunders *et al.*, 2009).

Συνοπτικά, πείραμα, σύμφωνα με τους Saunders *et al.*, 2009) θα περιλαμβάνει τυπικά:

- τον ορισμό μιας θεωρητικής υπόθεσης
- Την επιλογή δειγμάτων ατόμων από γνωστούς πληθυσμούς.
- Την τυχαία κατανομή δειγμάτων σε διαφορετικές πειραματικές συνθήκες, την πειραματική ομάδα και την ομάδα ελέγχου
- Την εισαγωγή προγραμματισμένης παρέμβασης ή χειραγώγησης σε μία ή περισσότερες από τις μεταβλητές
- Τη μέτρηση σε μικρό αριθμό εξαρτημένων μεταβλητών
- Τον έλεγχο όλων των άλλων μεταβλητών.

### **Survey**

Η στρατηγική “**Survey**” αποτελεί μια δημοφιλή και κοινή στρατηγική στην έρευνα επιχειρήσεων και μάλιστα μάλιστα και χρησιμοποιείται συχνότερα για να απαντήσει σε ερωτήσεις, όπως ‘ποιος’, ‘τι’, ‘πού’, ‘πόσες’. Επομένως, τείνει να χρησιμοποιηθεί για διερευνητική και περιγραφική έρευνα. Οι έρευνες αυτές είναι δημοφιλείς, καθώς

επιτρέπουν τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων από έναν μεγάλο πληθυσμό, με ιδιαίτερα οικονομικό τρόπο. Συχνά επιτυγχάνεται με τη συλλογή δεδομένων, μέσω χρήσης ενός ερωτηματολογίου, τα οποία είναι τυποποιημένα, επιτρέποντας εύκολη σύγκριση. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή θεωρείται έγκυρη από τους ανθρώπους γενικά, γιατί είναι συγκριτικά εύκολο να εξηγηθεί και να κατανοηθεί, αφού καθημερινά ένα ενημερωτικό δελτίο ή μια εφημερίδα αναφέρει τα αποτελέσματα μιας νέας έρευνας που δείχνει, για παράδειγμα, ότι ένα συγκεκριμένο ποσοστό του πληθυσμού σκέπτεται ή συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Saunders *et al.*, 2009).

Η στρατηγική “Survey” επιτρέπει τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, τα οποία μπορεί να αναλυθούν ποσοτικά, με τη χρήση περιγραφικών στατιστικών, ενώ παράλληλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποδείξουν πιθανές συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών και να παράγουν μοντέλα αυτών των σχέσεων. Η χρήση της Survey παρέχει τη δυνατότητα για μεγαλύτερο έλεγχο της ερευνητικής διαδικασίας και, με τη χρήση δειγματοληψίας, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν ευρήματα αντιπροσωπευτικά του συνόλου του πληθυσμού με χαμηλότερο κόστος από τη συλλογή των δεδομένων για ολόκληρο τον πληθυσμό, υπό την προϋπόθεση ότι θα πρέπει να διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και να εξασφαλιστεί ένα καλό ποσοστό απόκρισης (Saunders *et al.*, 2009).

### **Case Study**

Ο Robson (2002) ορίζει τη μελέτη περίπτωσης ως «στρατηγική για τη διεξαγωγή έρευνας, η οποία περιλαμβάνει μια εμπειρική διερεύνηση (*real life*) ενός συγκεκριμένου σύγχρονου φαινομένου εντός του πραγματικού πλαισίου της ζωής, χρησιμοποιώντας πολλαπλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων». Ο Yin (2003) υπογραμμίζει επίσης τη σημασία του γενικού πλαισίου, προσθέτοντας ότι, «μέσα σε μια μελέτη περίπτωσης, τα όρια ανάμεσα στο φαινόμενο που μελετάται και το πλαίσιο μέσα στο οποίο μελετάται, δεν είναι ξεκάθαρα εμφανή». Αυτό είναι το απόλυτο αντίθετο της πειραματικής έρευνας που περιγράψαμε προηγουμένως, όπου η έρευνα διεξάγεται μέσα σε ένα ιδιαίτερα ελεγχόμενο πλαίσιο. Διαφέρει, επίσης, από τη Survey όπου, αν και η έρευνα διεξάγεται εντός πλαισίου, ωστόσο η ικανότητα διερεύνησης και κατανόησης αυτού του πλαισίου περιορίζεται από τον αριθμό των μεταβλητών, για τις οποίες μπορούν να συλλεχθούν δεδομένα.

Οι τεχνικές συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιούνται στη Μελέτη Περίπτωσης μπορεί να είναι ποικίλες και είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά. Μπορούν να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, συνεντεύξεις, παρατηρήσεις, ανάλυση εγγράφων και ερωτηματολόγια. Συνεπώς, σε περίπτωση Case Study, είναι πιθανή η χρήση και η ταξινόμηση πολλών πηγών δεδομένων, ενώ η τριγωνοποίηση αναφέρεται στη χρήση των

διαφορετικών τεχνικών συλλογής δεδομένων μέσα σε μία μελέτη, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα δεδομένα λένε στον ερευνητή ό,τι νομίζει πως του λένε (Yin, 2003).

Η μελέτη περίπτωσης, σύμφωνα με τον Yin (2003) χρησιμοποιείται συχνά, καθώς δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να παρατηρήσει και να αναλύσει ένα φαινόμενο που λίγοι εξέτασαν πριν και να εξαχθούν γενικά συμπεράσματα, τα οποία να μπορούν να εφαρμοστούν και σε άλλες περιπτώσεις.

### **Έρευνα Δράσης**

Ο όρος «έρευνα δράσης» (action research) χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά από τον Lewin το 1946 και έχει ερμηνευτεί στη συνέχεια από τους ερευνητές του μάνατζμεντ με διάφορους τρόπους. Σημαντικό είναι ο σκοπός της έρευνας: έρευνα εν δράσει και όχι έρευνα σχετικά με τη δράση, έτσι ώστε η έρευνα να ασχολείται με την επίλυση οργανωτικών ζητημάτων, όπως οι συνέπειες της αλλαγής, μαζί με εκείνους που αντιμετωπίζουν άμεσα τα ζητήματα. Εξίσου σημαντική είναι η συμμετοχή των επαγγελματιών στην έρευνα και, ειδικότερα, μια συνεργασία μεταξύ των επαγγελματιών και των ερευνητών, είτε πρόκειται για ακαδημαϊκούς, είτε για άλλους επαγγελματίες ή για εξωτερικούς ή εσωτερικούς συμβούλους. Τα ευρήματα της έρευνας δράσης προκύπτουν όταν «οι ερευνητές εμπλέκονται με μέλη μιας οργάνωσης πάνω σε ένα ζήτημα που τους απασχολεί πραγματικά». Ως εκ τούτου, ο ερευνητής αποτελεί μέρος του οργανισμού στον οποίο διεξάγεται η έρευνα (Saunders *et al.*, 2009).

Ο Robson (2002), υποστηρίζει ότι η έρευνα δράσης διαφέρει από τις άλλες ερευνητικές στρατηγικές, λόγω της σαφούς εστίασής της στη δράση, και ιδίως της προώθησης της αλλαγής εντός του οργανισμού. Τα πλεονεκτήματα μιας στρατηγικής έρευνας δράσης είναι η εστίαση στην αλλαγή, η αναγνώριση ότι ο χρόνος πρέπει να αφιερωθεί στη διάγνωση, το σχεδιασμό, τη λήψη μέτρων και την αξιολόγηση, καθώς και τη συμμετοχή των εργαζομένων (επαγγελματιών) σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας.

### **Grounded Theory**

Η **θεμελιωμένη θεωρία** (grounded theory), που αναπτύχθηκε το 1967 από τους Glaser and Strauss, θεωρείται συχνά ως το καλύτερο παράδειγμα της επαγωγικής προσέγγισης, αν και είναι καλύτερο να θεωρηθεί ως «θεωρητική δομή», μέσω ενός συνδυασμού επαγωγικής και παραγωγικής προσέγγισης. Πρόκειται για μια στρατηγική ιδιαίτερα χρήσιμη για την πρόβλεψη και την ερμηνεία της συμπεριφοράς, με έμφαση στην ανάπτυξη και την οικοδόμηση της θεωρίας. Καθώς το μεγαλύτερο μέρος της επιχείρησης και του μάνατζμεντ αφορά τις ανθρώπινες συμπεριφορές, όπως των καταναλωτών ή



των εργαζομένων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εξερεύνηση ενός ευρέος επιχειρηματικών και διαχειριστικών θεμάτων (Saunders *et al.*, 2009).

Στην θεμελιωμένη θεωρία είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι επιτρέπει τη μετατροπή δεδομένων σε θεωρία. Δηλαδή, η συλλογή δεδομένων ξεκινά χωρίς τη δημιουργία ενός αρχικού θεωρητικού πλαισίου αλλά η θεωρία αναπτύσσεται από τα δεδομένα που παράγονται από μια σειρά παρατηρήσεων. Αυτά τα δεδομένα οδηγούν στη δημιουργία προβλέψεων που στη συνέχεια δοκιμάζονται σε περαιτέρω παρατηρήσεις, οι οποίες μπορεί να επιβεβαιώσουν ή να απορρίψουν τις προβλέψεις (Saunders *et al.*, 2009).

### **Εθνογραφική Έρευνα**

Η εθνογραφία εδράζεται στην επαγωγική προσέγγιση και έχει ως σκοπό την καταγραφή και εξήγηση καθημερινών γεγονότων που βιώνουν τα άτομα που παρατηρούνται. Δεδομένου ότι για μια πληρέστερη διεξαγωγή της έρευνας απαιτείται η καθημερινή συμμετοχή του ερευνητή, γίνεται προφανές ότι πρόκειται για μια πολύ χρονοβόρα ερευνητική στρατηγική. Η εθνογραφία, μολονότι δεν αποτελεί κυρίαρχη ερευνητική στρατηγική στις επιχειρήσεις, μπορεί να είναι κατάλληλη για την απόκτηση ιδεών για ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο πιθανόν να ερμηνευθεί καλύτερα από την οπτική γωνία του ερευνητή. Ωστόσο, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο ερευνητής πρέπει να βρει μια ομάδα που θα του δώσει τη δυνατότητα να απαντήσει στις ερευνητικές του ερωτήσεις και να εκπληρώσει τους ερευνητικούς του στόχους, στη συνέχεια να διαπραγματευτεί την πλήρη πρόσβαση στην ομάδα αυτή, οικοδομώντας παράλληλα έναν υψηλό βαθμό εμπιστοσύνης με τους συμμετέχοντες στην έρευνα και, τέλος, να αναπτύξει στρατηγικές για να αντιμετωπίσει το γεγονός ότι αποτελεί μέλος πλήρους απασχόλησης του κοινωνικού πλαισίου στο οποίο έχει τεθεί η έρευνά του (Saunders *et al.*, 2009).

### **Archival έρευνα**

Όπως αναφέρουν οι Saunders *et al.* (2009), το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτού του είδους έρευνας είναι ότι κάνει χρήση διοικητικών αρχείων και εγγράφων ως βασικών πηγών δεδομένων, ενώ είναι σημαντικό τα δεδομένα αυτά, επειδή αποτελούν δευτερογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν για την εξυπηρέτηση ενός άλλου σκοπού, δηλαδή τη διοίκηση του οργανισμού, να μη συνδυάζονται με ανάλυση άλλων δευτερογενών δεδομένων.

Μια στρατηγική αρχειακής έρευνας επιτρέπει να απαντηθούν ερευνητικές ερωτήσεις που επικεντρώνονται στο παρελθόν και αλλάζουν με το χρόνο, είτε είναι διερευνητικές, είτε περιγραφικές, είτε επεξηγηματικές. Το μειονέκτημα όμως αυτής της στρατηγικής είναι ότι, ακόμη και όταν υπάρχουν αυτά τα αρχεία, ενδέχεται να μην περιέχουν τις

ακριβείς πληροφορίες που απαιτούνται για να απαντήσουν τα ερευνητικά ερωτήματα ή να ικανοποιήσουν τους στόχους της έρευνας Saunders *et al.* (2009).

Την **παρούσα έρευνα** διεξάγουμε χρησιμοποιώντας ως ερευνητική στρατηγική τη **μελέτη περίπτωσης**, για πολλούς λόγους. Πρώτον, διότι η μελέτη περίπτωσης χαρακτηρίζεται από ευελιξία και απαιτεί μικρό χρονικό διάστημα για την ολοκλήρωσή της. Δεύτερον, διότι στοχεύουμε στη μελέτη της Ηγεσίας, της Παρακίνησης και της Εργασιακής Δέσμευσης των εργαζομένων, μέσω μιας περίπτωσης “real life», προσδοκώντας να οδηγηθούμε σε μια νέα γνώση αναφορικά με το μοντέλο Ηγεσίας που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι εφαρμόζεται, με τους παράγοντες παρακίνησης που ιεραρχούνται ως πιο σημαντικοί και το βαθμό εργασιακής δέσμευσής τους. Αυτή η νέα γνώση θα μπορούσε να χρησιμεύσει στους μάνατζερ, να τροποποιήσουν το στυλ Ηγεσίας και τους παράγοντες παρακίνησης των υφισταμένων τους, ώστε να αυξηθεί ο βαθμός εργασιακής τους δέσμευσης και συνακόλουθα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του φορέα.

#### 4.3.1. Είδη έρευνας

Ο Yin (2003) και οι Saunders *et al.* (2009) υποστηρίζουν ότι οι ερευνητικές μελέτες διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: **α) σε διερευνητικές, β) σε περιγραφικές και γ) σε επεξηγηματικές**, ενώ οι Χαλικιάς και Σαμαντά (2016) αναφέρονται σε μια παρόμοια διάκριση, σύμφωνα με την οποία οι κατηγορίες των ερευνών είναι **α) διερευνητικές και β) συμπερασματικές**, ενώ παράλληλα υιοθετούν τη διάκριση που προτείνουν οι Malhotra & Birks (2000), οι οποίοι κατηγοριοποιούν τις συμπερασματικές έρευνες σε **περιγραφικές** και **αιτιολογικές**. Στην παρούσα εργασία θα υιοθετήσουμε την κατηγοριοποίηση των ερευνών σε διερευνητικές και συμπερασματικές (περιγραφικές και αιτιολογικές).

Σύμφωνα με τους Χαλικιά και Σαμαντά (2016), μέσω της **διερευνητικής έρευνας** δεν προσφέρεται λύση στα προβλήματα, καθώς δεν παρέχονται αποδείξεις, αλλά απλώς γίνεται εξερεύνηση των ερωτήσεων και μπορεί με τον τρόπο αυτό να συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση του προβλήματος, καθώς και στη συγκέντρωση στοιχείων που θα στηρίξουν τη διεξαγωγή της έρευνας. Την ίδια άποψη υποστηρίζει ο Robson (2002), ο οποίος ισχυρίζεται ότι μια διερευνητική μελέτη αποτελεί ένα πολύτιμο μέσο για να ανακαλύψει ο ερευνητής «*τι συμβαίνει, να αναζητήσει νέες ιδέες, να θέτει ερωτήσεις και να αξιολογεί τα φαινόμενα, φωτίζοντας τα και από άλλες οπτικές*», και πρόκειται για ένα μέσο ιδιαίτερα χρήσιμο για την κατανόηση ενός προβλήματος.

Οι Saunders *et al.* (2009) αναφέρουν ότι υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι διεξαγωγής μιας διερευνητικής έρευνας: α) αναζήτηση της βιβλιογραφίας, β) συνέντευξη από «ειδικούς» στο θέμα και γ) διεξαγωγή συνεντεύξεων σε ομάδες εστίασης, ενώ οι Adams and Schvaneveldt (1991, όπ. αναφ. στους Saunders *et al.*, 2009) ισχυρίζονται ότι το πλεονέκτημά της είναι ότι είναι ευέλικτη και προσαρμόσιμη στην αλλαγή, προτείνοντας ότι ο ερευνητής πρέπει να είναι πρόθυμος να αλλάξει την κατεύθυνσή του, ως αποτέλεσμα των νέων δεδομένων που εμφανίζονται, ενώ το μειονέκτημά της, σύμφωνα με τους Χαλικιά & συν. (2015) είναι ότι «δεν παρέχουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα, εξαιτίας της ευκαιριακής δειγματοληψίας που χρησιμοποιούν».

Το αντικείμενο της **περιγραφικής** έρευνας είναι «να απεικονίσει ένα ακριβές προφίλ των προσώπων, γεγονότων ή καταστάσεων» (Robson, 2002), δηλαδή χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις διαστάσεις ενός φαινομένου ή τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των συμμετεχόντων στην έρευνα (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016). Οι περιγραφικές έρευνες θεωρούνται «*πιο ακριβείς και έγκυρες συγκριτικά με άλλες κατηγορίες ερευνών, όμως μειονεκτούν λόγω της καταγραφής προβλημάτων, χωρίς τον εντοπισμό και την ανάλυση σχέσεων αιτίου-αιτιατού*» (Χαλικιάς & συν., 2015).

Οι **αιτιολογικές** έρευνες είναι εκείνες που καθορίζουν αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, δίνουν δηλαδή, έμφαση στη μελέτη μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος, προκειμένου να εξηγηθούν οι σχέσεις μεταξύ μεταβλητών Saunders *et al.* (2009). Όπως αναφέρουν οι (Χαλικιάς & συν., 2015), «*αντίθετα με τις διερευνητικές και περιγραφικές έρευνες, δεν έχουν ως αντικείμενό τους την καταγραφή, αλλά την έγκυρη και τεκμηριωμένη ερμηνεία των γεγονότων*», ενώ σύμφωνα με τους Holden & Lynch (2011, όπ. αναφ. οι Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016) «*αποτελεί μία δημοφιλή πρωτογενή μέθοδο συλλογής δεδομένων σε μελέτες με αιτιώδη σχεδιασμό έρευνας*».

Στην **παρούσα εργασία** χρησιμοποιούμε καταρχήν **συμπερασματική έρευνα**, αφού στοχεύουμε στην εξαγωγή συμπερασμάτων, η οποία θα **περιγραφική**, αφού επιχειρούμε να καταγράψουμε το μοντέλο Ηγεσίας που ασκείται στον υπό μελέτη φορέα, τους παράγοντες παρακίνησης και τον βαθμό εργασιακής δέσμευσης των υπαλλήλων του φορέα, όμως θα έχει και χαρακτήρα **αιτιολογικής** έρευνας, αφού διερευνούμε εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Ηγεσίας, Παρακίνησης και Εργασιακής Δέσμευσης.

### 4.3.2. Μέθοδοι έρευνας

Οι μέθοδοι έρευνας διακρίνονται σε δύο (2) κατηγορίες, σε **ποσοτικές** και **ποιοτικές** (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008; Saunders *et al.*, 2009; Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011; Χαλικιάς & συν., 2015; Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016). Οι **ποσοτικές μέθοδοι** χρησιμοποιούνται κυρίως ως συνώνυμο για οποιαδήποτε τεχνική συλλογής δεδομένων (όπως ερωτηματολόγιο) ή διαδικασία ανάλυσης δεδομένων (όπως γραφήματα ή στατιστικά στοιχεία) που παράγει ή χρησιμοποιεί αριθμητικά δεδομένα. Αντίθετα, οι **ποιοτικές μέθοδοι** χρησιμοποιούνται κυρίως ως συνώνυμο για οποιαδήποτε τεχνική συλλογής δεδομένων (όπως μια συνέντευξη) ή για διαδικασία ανάλυσης δεδομένων (όπως κατηγοριοποίηση δεδομένων) που δημιουργεί ή χρησιμοποιεί μη αριθμητικά δεδομένα. Ως εκ τούτου, η ποιότητα μπορεί να αναφέρεται και σε δεδομένα άλλα, εκτός από λέξεις, όπως εικόνες και βίντεο κλιπ (Saunders *et al.*, 2009).

Οι **ποσοτικές μέθοδοι**, αναλύουν την ποσότητα με την οποία εμφανίζεται το υπό εξέταση φαινόμενο (Παρασκευοπούλου- Κόλλια, 2008), προσεγγίζουν παραγωγικά τη σχέση θεωρίας και έρευνας, δίνουν έμφαση στον έλεγχο των θεωριών, ενώ ακολουθούν τους κανόνες του θετικισμού (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016). Θεωρούνται αξιόπιστες και βασίζονται σε αριθμητικά δεδομένα, που έχουν συλλεγεί είτε με προσωπική συνέντευξη, είτε με διανομή ερωτηματολογίου και στη συνέχεια έχουν αναλυθεί στατιστικά. Για να επιτύχει μια ποσοτική μέθοδος, πρέπει να ο ερευνητής να συλλέξει ποσοτικά στοιχεία από επαρκές και αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού που έχει επιλεγεί τυχαία και βασικότερο όλων αποτελεί ο καλός σχεδιασμός του ερωτηματολογίου (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016).

Οι **ποιοτικές μέθοδοι** χρησιμοποιούνται περισσότερο, όταν ο ερευνητής έχει ως στόχο να προσεγγίσει ένα νέο ή σχετικά άγνωστο γνωστικό πεδίο ή όταν προκύπτουν δυσκολίες αναφορικά με επιστημονικά ζητήματα, τα οποία είναι δύσκολο ή αδύνατο να μελετηθούν ποσοτικά ή όταν προκύπτει αναγκαιότητα άμεσης επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης του ερευνητή με τα υποκείμενα. Ως πλεονέκτημα των ποιοτικών μεθόδων θεωρείται το γεγονός ότι ο ερευνητής δεν τις κατευθύνει εκεί που θέλει, ενώ ως μειονέκτημα θεωρείται η υποκειμενικότητα του ερευνητή, παρά τις προσπάθειες που μπορεί να καταβάλλει προκειμένου η έρευνά του να είναι αντικειμενική (Παρασκευοπούλου- Κόλλια, 2008).

Στην **παρούσα εργασία** χρησιμοποιούμε **ποσοτικές μεθόδους**, δεδομένου ότι ακολουθούμε θετικιστική φιλοσοφία, παραγωγική προσέγγιση και συμπερασματική

έρευνα, για την εξέταση της μελέτης περίπτωσης, συλλέγοντας αριθμητικά δεδομένα, μέσω ενός καλά δομημένου ερωτηματολογίου.

Με γνώμονα το πλεονέκτημα που προσφέρει η χρήση της τεχνολογίας στην διεξαγωγή των ερευνών, αφού είναι πιο οικονομικές και ταχύτατες, όπως αναφέρουν οι Χαλικιάς και Σαμαντά (2016), **επιλέξαμε να κάνουμε την έρευνα μέσω e-mail και social media, με χρήση του web.**

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που είχαμε σχεδιάσει δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή, μέσω της εφαρμογής «Google φόρμες» και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στα υπηρεσιακά e-mail των υπαλλήλων των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής, ενώ ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος του ερωτηματολογίου αναρτήθηκε στο Facebook, σε κλειστή ομάδα στην οποία συμμετέχει μεγάλος αριθμός υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής.

Αρχικά προοριζόταν μόνο για ηλεκτρονική διανομή μέσω e-mail. Όμως, δεδομένης της ευρείας διάδοσης των social media, αποφασίστηκε να γίνει και μια διερευνητική προσπάθεια στο πεδίο αυτό. Έτσι, ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος του Google φόρμες που κατήυθνε στην ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αναρτήθηκε στο Facebook σε δύο σημεία: α) στις κεντρικές σελίδες δύο κλειστών ομάδων, στις οποίες συμμετέχει μεγάλος αριθμός υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής, και β) στην κεντρική σελίδα του ατομικού προφίλ της ερευνήτριας, η οποία ακολουθείται από μεγάλο αριθμό υπαλλήλων της Περιφέρειας Αττικής. Ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος αναρτήθηκε με τη μορφή δημοσίευσης, συνοδευόμενος από ένα εισαγωγικό κείμενο που αναφερόταν συνοπτικά στο σκοπό της δημοσίευσης και στον τίτλο της έρευνας και παρότρυνε αποκλειστικά τους υπαλλήλους των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο, μέσω του αναρτημένου ηλεκτρονικού συνδέσμου. Στο εισαγωγικό κείμενο τονίστηκε ιδιαίτερα ότι το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα και ότι ο χρόνος συμπλήρωσης που απαιτείται είναι περίπου 7-8 λεπτά. Αυτή η ενέργεια πραγματοποιήθηκε το βράδυ της Πέμπτης 18/01/2018 και είναι εντυπωσιακό ότι σε διάστημα 20 λεπτών ήδη είχαν ανταποκριθεί δώδεκα (12) άτομα, τα οποία μάλιστα είχαν δώσει και ανατροφοδότηση σχετικά με τη συμμετοχή τους με τη μορφή σχολίων κάτω από τις δημοσιεύσεις. (Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ μπορείτε να δείτε την ανάρτηση στο facebook).

Το επόμενο βήμα ήταν η μαζική αποστολή ενός e-mail από την προσωπική υπηρεσιακή ηλεκτρονική διεύθυνση της ερευνήτριας (της μορφής user@patt.gov.gr) προς τις προσωπικές υπηρεσιακές ηλεκτρονικές διευθύνσεις (της μορφής user@patt.gov.gr) των

υπαλλήλων των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα (όσων διέθεταν), καθώς και στις κεντρικές ηλεκτρονικές διευθύνσεις κάθε οργανικής μονάδας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος, με την παράκληση να ενημερωθούν οι υπάλληλοι που δεν έχουν πρόσβαση σε προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση. Όλες οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις αντλήθηκαν από τον τηλεφωνικό κατάλογο επικοινωνίας που είναι αναρτημένος στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας Αττικής (πηγή: [Ιστοσελίδα Περιφέρειας Αττικής](#)). Το e-mail, που περιείχε ένα εισαγωγικό κείμενο και τον ηλεκτρονικό σύνδεσμο του ερωτηματολογίου, καλούσε τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν στην ηλεκτρονική του συμπλήρωση.

Προκειμένου το ερωτηματολόγιο να διανεμηθεί στους 845 ενεργούς υπαλλήλους των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα (πηγή: ηλεκτρονική βάση δεδομένων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού), το e-mail απεστάλη σε 136 υπηρεσιακές ηλεκτρονικές διευθύνσεις, εκ των οποίων: οι 66 ήταν προσωπικές, οι 41 ανήκαν σε οργανικές μονάδες σε επίπεδο Διεύθυνσης και οι 29 ανήκαν σε οργανικές μονάδες σε επίπεδο Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου.

Η έρευνα ξεκίνησε στις 18 Ιανουαρίου 2018 (ώρα 22.00) και ολοκληρώθηκε στις 24 Ιανουαρίου 2018 (ώρα 18.00). Από τους 115 υπαλλήλους που απάντησαν, οι 101 είχαν ήδη απαντήσει έως και το βράδυ της 20<sup>ης</sup> Ιανουαρίου 2018 και σταδιακά μέχρι τις 23 Ιανουαρίου ο τελικός αριθμός ανήλθε στους 115, ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι η ερευνήτρια στις 24-26 Ιανουαρίου 2018 δέχτηκε ηλεκτρονικά μηνύματα από υπαλλήλους που ενημέρωναν ότι προσπαθούσαν να απαντήσουν αλλά δεν μπορούσαν, διότι το ερωτηματολόγιο είχε κλείσει.

#### **4.4. Σχεδιασμός – δημιουργία ερωτηματολογίου**

Η παρούσα ερευνητική προσέγγιση, όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχει υιοθετήσει ποσοτική μέθοδο, προκειμένου να αξιολογήσει τη συσχέτιση των τριών μεταβλητών, της Ηγεσίας, της Παρακίνησης και της Εργασιακής Δέσμευσης. Σε γενικές γραμμές, η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να κάνει δοκιμές στις ερευνητικές υποθέσεις ή για να εξετάσει τη συσχέτιση των δομών με μια θεωρία (Creswell, 2009). Περαιτέρω, οι ποσοτικές ερευνητικές μέθοδοι επιχειρούν να εξετάσουν τη θεωρία παραγωγικά, να γενικεύσουν και να αναπαράγουν τα ευρήματα και να προάγουν αντικειμενικές και αμερόληπτες μελέτες (Harwell, 2011, όπ. αναφ. στους Al Zaabi *et al.*, 2016).

Η ομάδα – στόχος στην οποία διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 845 άτομα και οι απαντήσεις ανήλθαν σε 115, δηλαδή το ποσοστό ανταπόκρισης διαμορφώθηκε στο 13,6%.

Το εργαλείο μέτρησης αποτελείται από **4 μέρη**. Τα τρία πρώτα μέρη αφορούν κλίμακες μέτρησης για την Ηγεσία, την Παρακίνηση και την Εργασιακή Δέσμευση και το τέταρτο μέρος αφορά τα Δημογραφικά Στοιχεία των συμμετεχόντων.

Πριν προχωρήσουμε στα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση των τριών μεταβλητών, κρίνεται σκόπιμη η επισήμανση ότι για τις μεταβλητές της Ηγεσίας και της Εργασιακής Δέσμευσης, χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία με ερωτήσεις διατυπωμένες στην αγγλική γλώσσα, οι οποίες μεταφράστηκαν στην ελληνική γλώσσα από την ερευνήτρια, ενώ και για τις τρεις μεταβλητές οι ερωτήσεις ήταν **κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής**, σε **κλίμακα Likert** από το 1 έως το 5.

Για τη μέτρηση της **Ηγεσίας**, χρησιμοποιήθηκε το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) που ανέπτυξαν οι Bass και Avolio (1990), το οποίο, όπως αναφέρουν οι Judge *et al.*, (2006), είναι αυτό που έχει επικυρωθεί και έχει χρησιμοποιηθεί πιο συχνά σε έρευνες για τη μέτρηση της **μετασχηματιστικής** και **συναλλακτικής ηγεσίας**. Οι δημιουργοί του MLQ, λόγω της κριτικής που δέχτηκαν, αναθεώρησαν αρκετές φορές το ερωτηματολόγιο, καταλήγοντας στην τελική του μορφή, που ονόμασαν MLQ-Form 5X.

Το MLQ-Form 5X αποτελείται από 47 ερωτήσεις και ζητά απαντήσεις, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 0 έως το 4 (0=καθόλου, 1=σπάνια, 2=μερικές φορές, 3=αρκετά συχνά, 4= πολύ συχνά, αν όχι πάντα).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και δεδομένου ότι έπρεπε να ερευνηθούν τρεις μεταβλητές, οι 47 ερωτήσεις θεωρήθηκαν πολλές και έτσι υιοθετήθηκαν οι 16 από αυτές, οι οποίες κατανέμονται σε **2 ερωτήσεις** (όποιες κρίθηκαν από την ερευνήτρια ως αντιπροσωπευτικότερες) για κάθε διάσταση του Μοντέλου Ηγεσίας Πλήρους Φάσματος, δηλαδή:

- Οκτώ (8) ερωτήσεις συνολικά για την **Transactional Leadership** (Συναλλακτική Ηγεσία), οι οποίες κατανέμονται σε 2 ερωτήσεις για κάθε επιμέρους διάσταση, δηλαδή 2 ερωτήσεις για την αδιάφορη/παθητική ηγεσία, 2 ερωτήσεις για την πιθανή επιβράβευση, 2 ερωτήσεις για την ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση και 2 ερωτήσεις για την παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση) και
- Οκτώ (8) ερωτήσεις για την Transformational Leadership (Μετασχηματιστική Ηγεσία), οι οποίες κατανέμονται σε 2 ερωτήσεις για κάθε μια από τις επιμέρους 4 διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, δηλαδή 2 ερωτήσεις για την εμπνευσμένη παρακίνηση, 2 ερωτήσεις για τη διανοητική διέγερση, 2 ερωτήσεις για την εξιδανικευμένη επιρροή και 2 ερωτήσεις για το εξατομικευμένο ενδιαφέρον.

Χρησιμοποιήθηκαν αυτούσιες και οι 16 ερωτήσεις που επιλέχθηκαν και ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις «πόσο συχνά εμφανίζει ο άμεσος Προϊστάμενός τους, τις συμπεριφορές που περιγράφονται», από το 1 που σημαίνει «ποτέ», έως το 5 που σημαίνει «πάντα». Επισημαίνεται ότι, ενώ στο πρωτότυπο MLQ-Form 5X η κλίμακα μέτρησης είναι από το 0 έως το 4, στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε κλίμακα από το 1 έως το 5, για να είναι όμοια με την κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στις άλλες δύο μεταβλητές, ώστε να μην προκαλεί σύγχυση στους συμμετέχοντες (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

Για τη μέτρηση της **Παρακίνησης**, δεδομένου ότι υιοθετείται η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, σύμφωνα με την οποία οι παράγοντες παρακίνησης διακρίνονται σε παράγοντες υγιεινής (εξωτερική παρακίνηση) και σε motivators (εσωτερική παρακίνηση), υιοθετήσαμε τις ερωτήσεις που χρησιμοποίησε ο Manolopoulos (2006; 2008a; 2008b) στις έρευνες που διενήργησε στον ελληνικό ευρύτερο δημόσιο τομέα, έχοντας την πεποίθηση ότι έχουν ληφθεί υπόψη στις συγκεκριμένες ερωτήσεις οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Περαιτέρω, οι ερωτήσεις που αναφέρονται στους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης, καλύπτουν ανάγκες για ανάπτυξη γνώσεων/δεξιοτήτων, για δημιουργικότητα, κοινωνικές ανάγκες, επιτεύγματα, ενώ οι ερωτήσεις που αναφέρονται στους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης καλύπτουν την ανάγκη για καλές αμοιβές, για συνεργατικό περιβάλλον, για προαγωγή και εξέλιξη, συνθήκες εργασίας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο.

Έτσι, χρησιμοποιήθηκαν δώδεκα (12) ερωτήσεις για την Παρακίνηση, που κατανέμονται σε 6 ερωτήσεις για την εξωτερική παρακίνηση και 6 για την εσωτερική παρακίνηση και ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις «πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για εσάς» από το 1 που σημαίνει «καθόλου» έως το 5 που σημαίνει «πάρα πολύ» (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

Για τη μέτρηση του βαθμού της **Εργασιακής Δέσμευσης** των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η πιο δημοφιλής κλίμακα μέτρησης που ανέπτυξαν οι Schaufeli *et al.* (2002) και ονομάζεται UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Το UWES αποτελείται από 17 ερωτήσεις, για τις οποίες ζητούνται απαντήσεις σε κλίμακα από το 1 που σημαίνει «ποτέ» έως το 4 που σημαίνει «μερικές φορές» και το 7 που σημαίνει «καθημερινά».

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και δεδομένου ότι έπρεπε να ερευνηθούν τρεις μεταβλητές, οι 17 ερωτήσεις θεωρήθηκαν πολλές και έτσι υιοθετήθηκαν οι 12 από αυτές, οι οποίες κατανέμονται σε **4 ερωτήσεις** (όποιες κρίθηκαν από την ερευνήτρια ως



αντιπροσωπευτικότερες) για κάθε μια από τις 3 επιμέρους διαστάσεις της Εργασιακής Δέσμευσης, δηλαδή, σε τέσσερις (4) ερωτήσεις για το **σφρίγος** (vigor), τέσσερις (4) ερωτήσεις για την **αφοσίωση** (dedication) και τέσσερις (4) ερωτήσεις για την **απορρόφηση** (absorption).

Χρησιμοποιήθηκαν αυτούσιες και οι 12 ερωτήσεις που επιλέχθηκαν και ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις «πόσο συχνά νιώθουν ότι το ισχύει το περιεχόμενο κάθε μιας από τις παρακάτω προτάσεις», σε κλίμακα από το 1 που σημαίνει «ποτέ», έως το 5 που σημαίνει «πάντα». Επισημαίνεται ότι, ενώ στο πρωτότυπο UWES η κλίμακα μέτρησης είναι από το 1 έως το 7, στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε κλίμακα από το 1 έως το 5, για να είναι όμοια με την κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε στις άλλες δύο μεταβλητές, ώστε να μην προκαλεί σύγχυση στους συμμετέχοντες (βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ).

ΗΓΕΣΙΑ		ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΕΡΓΑΛΕΙΟ	
Transactional Leadership (Συναλλακτική Ηγεσία)	Αδιάφορη/Παθητική Ηγεσία	1	2	MLQ	
		2		MLQ	
	Πιθανή Επιβράβευση		3	6	MLQ
			4		MLQ
	Ενεργητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση		5		MLQ
			6		MLQ
	Παθητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση		7		MLQ
			8		MLQ
Transformational Leadership (Μετασχηματιστική Ηγεσία)	Εμπνευσμένη Παρακίνηση	9	8	MLQ	
		10		MLQ	
	Διανοητική Διέγερση			11	MLQ
				12	MLQ
	Εξιδανικευμένη Επιρροή			13	MLQ
				14	MLQ
	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	15		MLQ	
	16	MLQ			
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ		ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΕΡΓΑΛΕΙΟ	
Extrinsic Motivation (Παράγοντες Εξωτερικής Παρακίνησης)		17	6	Manolopoulos	
		18		Manolopoulos	
		19		Manolopoulos	
		20		Manolopoulos	
		21		Manolopoulos	
		22		Manolopoulos	
Intrinsic Motivation (Παράγοντες Εσωτερικής Παρακίνησης)		23	6	Manolopoulos	
		24		Manolopoulos	
		25		Manolopoulos	
		26		Manolopoulos	
		27		Manolopoulos	
		28		Manolopoulos	
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ		ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	ΕΡΓΑΛΕΙΟ	
Vigor (Σφρίγος)		29	4	UWES	
		30		UWES	
		31		UWES	
		32		UWES	

Dedication (Αφοσίωση)	33	4	UWES
	34		UWES
	35		UWES
	36		UWES
Absorption (Απορρόφηση)	37	4	UWES
	38		UWES
	39		UWES
	40		UWES

Το ερωτηματολόγιο, πριν από τη διανομή του, δοκιμάστηκε **πυλοτικά** σε 10 άτομα από 5 διαφορετικές υπηρεσίες, προκειμένου να διαπιστωθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων και ο μέσος χρόνος συμπλήρωσης, ώστε, αν χρειαζόταν, να αναδιατυπωθούν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις. Διαπιστώθηκε ότι οι ερωτήσεις ήταν σαφέστατες και ότι ο ανώτατος χρόνος συμπλήρωσης ήταν 8 λεπτά, ενώ ο ελάχιστος χρόνος συμπλήρωσης ήταν 5 λεπτά, όμως αφαιρέθηκε η ερώτηση που αφορούσε σε ποια υπηρεσία εργάζεται ο συμμετέχων, καθώς κάποιοι προέβλεπαν αντίρρηση ότι «φωτογραφίζονται», παρά το γεγονός ότι αντιπροτάθηκε από την ερευνήτρια όσοι εργάζονται σε υπηρεσία συνολικά 5 ατόμων, να συμπληρώσουν την επιλογή «άλλη».

#### 4.4.1. Διαδικασία Δειγματοληψίας

Κατά τη διεξαγωγή μιας ποσοτικής έρευνας, το δείγμα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, καθώς πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό, προκειμένου να εξαχθούν έγκυρα αποτελέσματα. Αφού έχουμε καθορίσει τον πληθυσμό – στόχο, στη συνέχεια προχωρούμε στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου δειγματοληψίας, έχοντας υπόψη ότι όσο αυξάνεται το δείγμα, αυξάνεται και η εγκυρότητα του δείγματος (Saunders *et al.*, 2009; Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016; Χαλικιάς & συν., 2015).

Οι κατηγορίες δειγματοληψίας κατατάσσονται σε αυτές που αφορούν **πιθανά** δείγματα και αυτές που αφορούν **μη πιθανά** δείγματα, όπου τα τελευταία είναι αυτά για τα οποία «δίνεται λίγη ή καθόλου προσπάθεια για να είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού» και συνεπώς στερούνται επιστημονικής εγκυρότητας (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016). Στην **παρούσα έρευνα** θα χρησιμοποιήσουμε **πιθανό δείγμα**, προκειμένου να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιλογή ενός πιθανό δείγματος είναι:

- Η **απλή τυχαία δειγματοληψία** (Simple Random Sampling) είναι σύμφωνα με τους Χαλικιάς & Σαμαντά (2016) «η απλούστερη όλων των μεθόδων αλλά και η πιο ακριβής μέθοδος, που προϋποθέτει καθιέρωση ενός κανόνα, μιας μεθόδου, που εξασφαλίζει ίση πιθανότητα σε κάθε στοιχείο του πληθυσμού να επιλεγεί στο δείγμα». Το ίδιο υποστηρίζουν οι Saunders *et al.*, (2009), οι οποίοι αναφέρουν ότι περιλαμβάνει την

επιλογή του δείγματος τυχαία από το πλαίσιο δειγματοληψίας, χρησιμοποιώντας είτε πίνακες τυχαίων αριθμών, έναν υπολογιστή ή μια γεννήτρια τυχαίων αριθμών σε απευθείας σύνδεση, όπως το Research Randomizer (2008). Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι συμβάλλει στην εξασφάλιση αντιπροσωπευτικού δείγματος του πληθυσμού, ενώ μειονέκτημα αποτελεί η πιθανότητα να είναι μικρό το δείγμα, και ο πληθυσμός, να μην υπάρχει κανονική κατανομή, με συνέπεια να περιλαμβάνονται ακραίες περιπτώσεις (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016).

- Η **συστηματική δειγματοληψία** (Systematic Sampling), σύμφωνα με τους Χαλικιά & Σαμαντά (2016) «αποτελεί εναλλακτική μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας και προϋποθέτει την αρχειοθέτηση των μονάδων του πληθυσμού, χωρίς να απαιτείται η απαρίθμησή τους. Μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί η πιθανότητα να μην είναι κατανομημένος ο πληθυσμός με τυχαίο τρόπο στο αρχείο, με αποτέλεσμα το δείγμα που θα επιλεγεί να μην είναι αμερόληπτο».
- Η **στρωματοποιημένη δειγματοληψία** (Stratified Sampling) αποτελεί μια τροποποίηση της τυχαίας δειγματοληψίας, στην οποία ο πληθυσμός διαιρείται σε δύο ή περισσότερα στρώματα, που βασίζονται σε ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά. Στην πραγματικότητα, το πλαίσιο δειγματοληψίας χωρίζεται σε έναν αριθμό υποσυνόλων. Ένα τυχαίο δείγμα (απλό ή συστηματικό) αντλείται στη συνέχεια από κάθε ένα από τα στρώματα. Κατά συνέπεια, η στρωματοποιημένη δειγματοληψία μοιράζεται πολλά από τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της απλής τυχαίας ή συστηματικής δειγματοληψίας Saunders *et al.*, (2009). Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται καλά στις περιπτώσεις ανομοιομορφίας του πληθυσμού (Χαλικιάς & συν., 2015).
- Η **δειγματοληψία κατά συστάδες** (Cluster Sampling) είναι, στην επιφάνεια, παρόμοια με τη στρωματοποιημένη δειγματοληψία, καθώς απαιτείται η διαίρεση του πληθυσμού σε ξεχωριστές ομάδες, πριν από τη δειγματοληψία (Henry 1990, όπ. αναφ. στους Saunders *et al.*, 2009). Προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, πρέπει μεταξύ των συστάδων να υπάρχει όσο το δυνατό μικρότερη διασπορά, ενώ μέσα στις συστάδες όσο το δυνατόν μεγαλύτερη (Χαλικιάς & συν., 2015).

Στην **παρούσα έρευνα** χρησιμοποιούμε τη μέθοδο της **απλής τυχαίας δειγματοληψίας**, η οποία αποτελεί μέθοδο που χαρακτηρίζεται από απλότητα και ακρίβεια και εξασφαλίζει αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού. Παρ' ότι, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μέθοδος αυτή ενέχει τον κίνδυνο της περίπτωσης να είναι μικρά το δείγμα και ο πληθυσμός, να μην έχει κανονική κατανομή και να περιλαμβάνει

ακραίες περιπτώσεις, καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια, να ληφθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα, προκειμένου να υπάρξει αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού.

#### 4.4.2. Δικαιολόγηση των τρόπων της στατιστικής ανάλυσης που θα ακολουθηθούν

Με δεδομένο ότι στην παρούσα έρευνα βασικούς στόχους αποτελούν η εξέταση του μοντέλου Ηγεσίας που εφαρμόζεται στον Οργανισμό, όπως το αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, την εξέταση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με την παρακίνηση των υπαλλήλων και πιο συγκεκριμένα με τους παράγοντες παρακίνησης που ίδιοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ως πιο σημαντικούς και τέλος την εξέταση του βαθμού εργασιακής δέσμευσης, κρίθηκε σκόπιμο πέρα από την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, να γίνουν ορισμένες συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η μία συσχετίζεται ή όχι με την άλλη.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 20 (Statistic Package in Social Science). Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω **περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής**.

Χρησιμοποιήσαμε περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων που αφορούν την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης σε σχέση με τις τρεις μεταβλητές (Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση) και των επιμέρους διαστάσεων που τις αποτελούν (Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Εξωτερική Παρακίνηση, Εσωτερική Παρακίνηση), καθώς και των δημογραφικών στοιχείων. Έτσι υπολογίστηκαν οι συχνότητες των απαντήσεων, οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, οι ελάχιστες και μέγιστες τιμές, που παρουσιάζονται στη συνέχεια στο Κεφάλαιο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.

Η αξιοπιστία των μετρήσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή **Cronbach's Alpha** και βρέθηκε ίσος με **0,87** για το σύνολο του ερωτηματολογίου.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων, που στο σύνολό τους αφορούν τη συσχέτιση των μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων με τη χρήση του δείκτη Pearson Correlation  $r$ , με τον ορισμό ελάχιστου επιπέδου σημαντικότητας  $p < 0,05$ . Ο συντελεστής Pearson μας δείχνει τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και παίρνει τιμές στο διάστημα  $[-1, 1]$ , πράγμα που σημαίνει ότι οι μεταβλητές θα θεωρούνται ασυσχέτιστες όταν η τιμή του συντελεστή πλησιάζει το 0, ενώ όσο πλησιάζουν το 1 θα θεωρούμε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση και οι μεταβλητές θα είναι ανάλογες, ενώ όσο πλησιάζει το -1 θα θεωρούμε ότι υπάρχει ισχυρή αρνητική συσχέτιση και οι μεταβλητές θα είναι αντιστρόφως ανάλογες.

## 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΣΩ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

### 5.1. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος **115** άτομα, το οποίο αποτελεί ποσοστό **13,61%** επί του συνόλου των 845 που είναι ενεργοί εργαζόμενοι στις υπηρεσίες Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής. Το δείγμα αποτελείται από **27** άντρες, δηλαδή ποσοστό **23,5%** και **88** γυναίκες, δηλαδή ποσοστό **76,5%**.

Πίνακας 1

Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άντρας	27	23,5	23,5	23,5
	γυναίκα	88	76,5	<b>76,5</b>	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Γράφημα 1

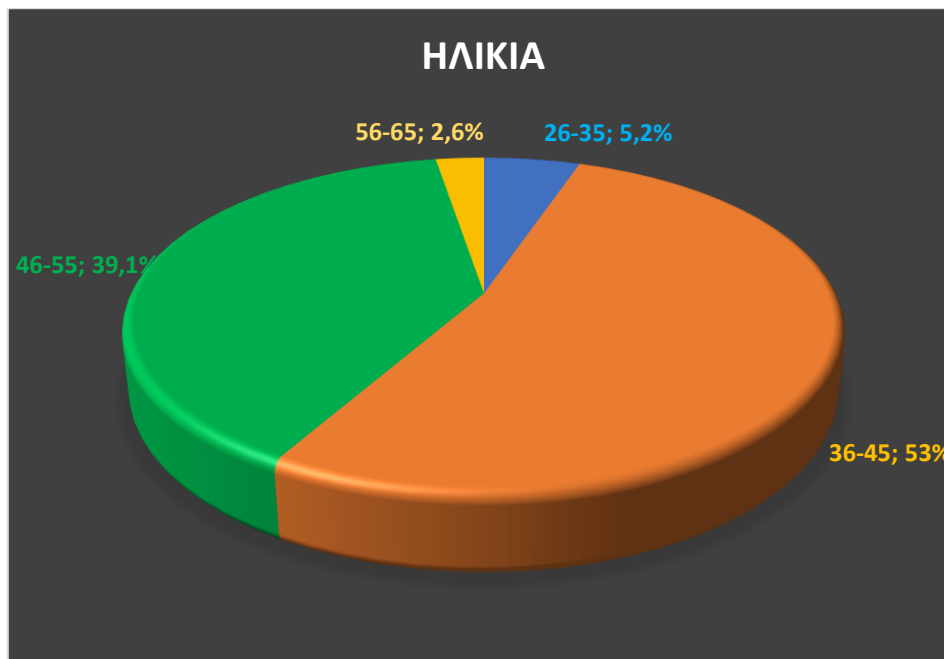


Αναφορικά με την **ηλικία των συμμετεχόντων**, η πλειονότητα ήταν μεταξύ 36-45 ετών (ποσοστό 53%), ενώ σημαντικό ποσοστό ήταν της τάξεως μεταξύ 46-55 ετών (ποσοστό 39,1%). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ελάχιστοι ανήκαν στις ηλικίες μεταξύ 26-35 ετών (ποσοστό 5,2%) και μεταξύ 56-65 (2,6%). Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η πλειονότητα ανήκει στις ηλικίες 36-55 ετών, δηλαδή ποσοστό της τάξεως του 92,1%.

Πίνακας 2

Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26-35	6	5,2	5,2	5,2
	36-45	61	53,0	<b>53,0</b>	58,3
	46-55	45	39,1	<b>39,1</b>	97,4
	56-65	3	2,6	2,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Γράφημα 2



Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης προέκυψε ότι 26 άτομα (ποσοστό 22,6%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ εντυπωσιακό είναι το γεγονός ότι 43 άτομα (ποσοστό 37,4%) έχουν στην κατοχή τους μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, μόλις 2 άτομα (ποσοστό 1,7%) είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, 18 άτομα (ποσοστό 15,7%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 22 άτομα (ποσοστό 19,1%) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και 4 άτομα (ποσοστό 3,5%) είναι κάτοχοι διδακτορικού. Από τα παραπάνω τεκμαίρεται ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων είναι πολύ υψηλό, αφού 95 άτομα (ποσοστό 82,6%) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ-ΑΕΙ) και κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και διδακτορικό.

Πίνακας 3

Επίπεδο Εκπαίδευσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΥΕ	2	1,7	1,7	1,7
	ΔΕ	18	15,7	15,7	17,4
	ΤΕ	22	19,1	19,1	36,5
	ΠΕ	26	22,6	22,6	59,1
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	43	37,4	37,4	96,5
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Γράφημα 3

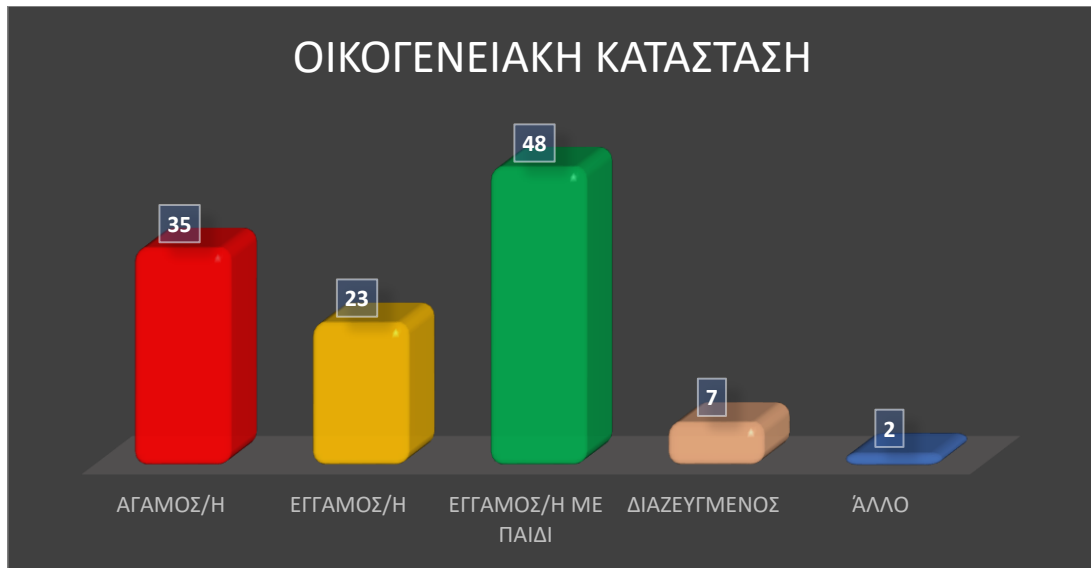


Αναφορικά με την **οικογενειακή κατάσταση** η πλειονότητα ανήκει στους έγγαμους με παιδιά (48 άτομα, ποσοστό 41,7%), ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό των άγαμων (35 άτομα) που ανέρχεται σε 30,4%, ακολουθούν οι έγγαμοι (23 άτομα, ποσοστό 20%), ενώ οι διαζευγμένοι και όσοι δήλωσαν «άλλο» ανέρχονται συνολικά σε 9 άτομα (7 διαζευγμένοι, 2 άλλο) με το συνολικό ποσοστό να ανέρχεται σε 7,8% (6,1% οι διαζευγμένοι, 1,7% όσοι δήλωσαν «άλλο»).

Πίνακας 4

Οικογενειακή κατάσταση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος/η	35	30,4	30,4	30,4
	Έγγαμος/η	23	20,0	20,0	50,4
	Έγγαμος/η με παιδί	48	41,7	<b>41,7</b>	92,2
	Διαζευγμένος	7	6,1	6,1	98,3
	άλλο	2	1,7	1,7	100,0
Total		115	100,0	100,0	

Γράφημα 4



Αναφορικά με τη σχέση εργασίας των συμμετεχόντων, 107 άτομα έχουν σχέση εργασίας μόνιμου προσωπικού (ποσοστό 93%) και 8 άτομα έχουν σχέση εργασίας προσωπικού ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ποσοστό 7%).

Πίνακας 5  
Σχέση Εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid μόνιμος	107	93,0	93,0	93,0
ΙΔΑΧ	8	7,0	7,0	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Γράφημα 5





Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας η πλειονότητα των συμμετεχόντων έχει **11-20 έτη** προϋπηρεσίας σε ποσοστό **60%**, ακολουθούν όσοι έχουν 21-30 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 17,4%, 6-10 έτη προϋπηρεσίας κατέχει ποσοστό 12,2%, ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι το συνολικό ποσοστό των υπαλλήλων που κατέχουν 0-5 και 30 και άνω έτη προϋπηρεσίας ανέρχεται σε 10,4% (5,2% με 0-5 έτη και 5,2% με >30 έτη).

Πίνακας 6

Έτη προϋπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	6	5,2	5,2	5,2
	6-10	14	12,2	12,2	17,4
	11-20	69	60,0	<b>60,0</b>	77,4
	21-30	20	17,4	17,4	94,8
	30 και άνω	6	5,2	5,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Γράφημα 6



## 5.2. Ανάλυση αξιοπιστίας μέσω δείκτη εσωτερικής συνέπειας Alpha του Cronbach για κάθε ερώτηση

Η ανάλυση της αξιοπιστίας των μετρήσεων πραγματοποιήθηκε με το συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, ο οποίος μας δείχνει και την εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου. Αυτό σημαίνει, όπως αναφέρουν οι Χαλικιάς & Σαμαντά (2016), ότι «ο δείκτης αποδίδει τη συνοχή των δεδομένων και μικραίνει όταν υπάρχουν λίγες απαντήσεις πολύ διαφορετικές από το σύνολο, οπότε θεωρούνται σφάλματα».

Στην παρούσα έρευνα, η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha για το σύνολο του ερωτηματολογίου, όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, είναι **0,872** και κρίνεται πολύ ικανοποιητική.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	40

Παράλληλα, στον επόμενο Πίνακα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η πλειονότητα των ερωτήσεων συμβάλλουν στην αξιοπιστία του ερωτηματολογίου και, αν διαγράφονταν, η αξιοπιστία θα έπεφτε ελαφρώς. Αν παραλείπονταν ελάχιστες ερωτήσεις, η αξιοπιστία του συνολικού ερωτηματολογίου θα ανέβαινε σε έναν ελάχιστο βαθμό (π.χ. από 0,872 σε 0,883) και έτσι όλες οι ερωτήσεις διατηρούνται.

Πίνακας 7

Item-Total Statistics					
		Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.	Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα	139,44	303,881	-,319	,883
2.	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	139,50	303,761	-,321	,883
3.	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	137,96	275,954	,371	,869
4.	Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενος	138,33	278,030	,350	,870
5.	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	138,31	280,287	,289	,871
6.	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών	138,26	281,019	,257	,872

7.	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	138,79	297,833	-,179	,880
8.	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	139,33	299,890	-,208	,882
9.	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	137,93	277,714	,372	,869
10.	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	138,22	275,242	,387	,869
11.	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	138,32	272,975	,450	,867
12.	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	138,39	272,363	,478	,867
13.	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	138,14	273,103	,435	,868
14.	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	138,19	274,454	,444	,868
15.	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	138,61	277,082	,349	,870
16.	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	138,47	268,497	,542	,865
17.	Ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας	137,33	279,732	,314	,870
18.	Άλλα κίνητρα, όπως bonus, προνόμια	137,25	276,997	,457	,868
19.	Καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	136,81	283,209	,378	,870
20.	Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία	137,70	274,915	,414	,868
21.	Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο	137,07	277,644	,477	,868
22.	Καλές συνθήκες εργασίας	136,95	281,067	,440	,869
23.	Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	137,19	273,770	,594	,866
24.	Ανάγκη για δημιουργική εργασία	137,17	275,350	,543	,866

25.	Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη	137,20	277,161	,472	,868
26.	Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να είμαι αποδέχονται οι συνάδελφοί μου)	137,32	279,010	,436	,868
27.	Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου	137,11	276,592	,605	,866
28.	Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων	137,42	275,017	,562	,866
29.	Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	138,42	273,438	,576	,866
30.	Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	137,60	278,646	,433	,868
31.	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	137,57	279,283	,416	,869
32.	Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	137,85	280,706	,391	,869
33.	Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	138,41	270,560	,596	,865
34.	Η εργασία μου με εμπνέει	138,55	271,039	,576	,865
35.	Η εργασία μου με ενθουσιάζει	138,60	273,207	,508	,866
36.	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	138,39	272,539	,538	,866
37.	Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	138,43	275,054	,385	,869
38.	Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	137,60	277,365	,484	,868
39.	Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	138,13	278,641	,360	,869
40.	Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου	138,11	276,820	,421	,868

### 5.3. Ανάλυση εγκυρότητας

Η εγκυρότητα μιας έρευνας αναφέρεται στην ανταπόκριση των απαντήσεων που υπάρχουν σε ένα ερωτηματολόγιο στην άποψη που πραγματικά έχει αυτός που απαντά. Η εγκυρότητα μπορεί να εξασφαλιστεί με πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου πριν διανεμηθεί οριστικά και με τον δείκτη Cronbach που ελέγχει την αξιοπιστία και από τον οποίο θα προκύψει η εγκυρότητα των ερωτήσεων (Χαλικιάς & Σαμαντά, 2016).

Στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά σε 10 άτομα από 5 διαφορετικές υπηρεσίες, προκειμένου να διαπιστωθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων, ώστε, αν χρειαζόταν, να αναδιατυπωθούν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις. Δεν χρειάστηκε, διότι προέκυψε ότι οι ερωτήσεις ήταν σαφείς. Χρειάστηκε όμως να αφαιρεθεί από τα δημογραφικά στοιχεία η ερώτηση που αφορούσε την οργανική μονάδα στην οποία υπηρετούν οι συμμετέχοντες, διότι διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι δεν επιθυμούσαν να το δηλώσουν, παρ' ότι προτάθηκε όσοι ανήκουν σε οργανική μονάδα κάτω των 5 ατόμων να μην το δηλώσουν.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, το MLQ, το UWES και το ερωτηματολόγιο του Manolopoulos (2006; 2008a; 2008b) αποτελούν δοκιμασμένα εργαλεία, γεγονός που αποδεικνύεται και από τον πολύ καλό δείκτη αξιοπιστίας Cronbach A, που για το σύνολο των 40 ερωτήσεων ανήλθε σε 0,872, που σημαίνει ότι είναι μια πολύ καλή τιμή και επιβεβαιώνει την αξιοπιστία κατά 87,2%.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	40

Κατά τον ίδιο τρόπο εξετάστηκαν και οι τρεις μεταβλητές: ΗΓΕΣΙΑ (0,761), ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (0,916) και ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ (0,926).

Πίνακας 8

Cronbach's Alpha					
ΗΓΕΣΙΑ		ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ		ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ	
Reliability Statistics		Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,761	16	,916	12	,926	12

## 5.4. Ανάλυση και δικαιολόγηση αποτελεσμάτων που αφορούν τους στόχους με παράλληλη δικαιολόγηση ή απόρριψη των υποθέσεων

### 5.4.1. Περιγραφικά Στατιστικά

Στον πίνακες που ακολουθούν (Πίνακες 9 - 13) παρουσιάζονται **περιγραφικά στατιστικά** με τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις, τις ελάχιστες και μέγιστες τιμές για κάθε Μεταβλητή. Η παρουσίαση των στατιστικών ακολουθεί τη δομή του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 9

ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ						
Descriptive Statistics						
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αδιάφορη Ηγεσία	Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα	115	1	5	2,1	1,165
	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	115	1	5	2,04	1,142
Πιθανή επιβράβευση	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	115	1	5	3,59	1,206
	Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενος	115	1	5	3,22	1,114
Ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	115	1	5	3,23	1,111
	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών	115	1	5	3,29	1,153
Παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	115	1	5	2,76	1,097
	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	115	1	5	2,22	1,29
	Valid N (listwise)	115				

Πίνακας 10

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ						
Descriptive Statistics						
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εμπνευσμένη παρακίνηση	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	115	1	5	3,62	1,081
	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	115	1	5	3,33	1,212
Διαανοητική διέγερση	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	115	1	5	3,23	1,2
	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	115	1	5	3,16	1,174
Εξιδανικευμένη επιρροή	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	115	1	5	3,41	1,228
	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	115	1	5	3,36	1,125
Εξαιτομικευμένο ενδιαφέρον	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	115	1	5	2,94	1,187
	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	115	1	5	3,08	1,251
	Valid N (listwise)	115				

Πίνακας 11

ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ						
Descriptive Statistics						
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας	115	1	5	4,22	1,082
	Άλλα κίνητρα, όπως bonus, προνόμια	115	1	5	4,3	0,946

Καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	115	2	5	4,74	0,677
Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία	115	1	5	3,85	1,164
Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο	115	1	5	4,48	0,872
Καλές συνθήκες εργασίας	115	1	5	4,6	0,723
Valid N (listwise)	115				

*Πίνακας 12*

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ					
Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	115	1	5	4,36	0,9
Ανάγκη για δημιουργική εργασία	115	1	5	4,38	0,894
Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη	115	1	5	4,35	0,908
Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να είμαι αποδέχονται οι συνάδελφοί μου)	115	1	5	4,23	0,859
Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου	115	1	5	4,43	0,751
Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων	115	1	5	4,13	0,884
Valid N (listwise)	115				

*Πίνακας 13*

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ						
Descriptive Statistics						
		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Σφρίγγος	Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	115	1	5	3,13	0,941



	Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	115	1	5	3,95	0,887
	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	115	1	5	3,98	0,878
	Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	115	1	5	3,7	0,829
Αφοσίωση	Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	115	1	5	3,14	1,05
	Η εργασία μου με εμπνέει	115	1	5	3	1,06
	Η εργασία μου με ενθουσιάζει	115	1	5	2,95	1,067
	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	115	1	5	3,16	1,048
Απορρόφιση	Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	115	1	5	3,12	1,229
	Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	115	1	5	3,95	0,877
	Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	115	1	5	3,42	1,043
	Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου	115	1	5	3,43	1,027
	Valid N (listwise)	115				

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν τη διερεύνηση των τριών βασικών μεταβλητών και των επιμέρους διαστάσεών τους.

## ΗΓΕΣΙΑ

### Συναλλακτική Ηγεσία

Στους **Πίνακες 14-15** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 1- «Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα»**, όπου οι περισσότεροι απάντησαν «ποτέ» και «σπάνια» (αθροιστικό ποσοστό 62,6%), και β) στην **ερώτηση 2- «Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις»**, όπου η πλειονότητα απάντησε «ποτέ» και «σπάνια» (αθροιστικό ποσοστό 70,4%).

Από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται ότι σπάνια παρατηρούνται αδιάφορες/παθητικές ηγετικές συμπεριφορές.

**Πίνακας 14**

<b>Ερώτηση 1 - Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	50	43,5	43,5	43,5
	σπάνια	22	19,1	19,1	<b>62,6</b>
	μερικές φορές	27	23,5	23,5	86,1
	συχνά	13	11,3	11,3	97,4
	πάντα	3	2,6	2,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 15**

<b>Ερώτηση 2 - Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	48	41,7	41,7	41,7
	σπάνια	33	28,7	28,7	<b>70,4</b>
	μερικές φορές	20	17,4	17,4	87,8
	συχνά	9	7,8	7,8	95,7
	πάντα	5	4,3	4,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Στους **Πίνακες 16-17** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 3** - «*Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου*», όπου οι απαντήσεις από «ποτέ» έως «συχνά» έλαβαν αθροιστικό ποσοστό που ανήλθε σε 74,8% και β) στην **ερώτηση 4** - «*Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενος*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ», έως «μερικές φορές», με το αθροιστικό ποσοστό να ανέρχεται σε 59,1%, χωρίς να θεωρείται αμελητέο το ποσοστό 28,7% που έλαβε η απάντηση «συχνά».

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται ότι η ηγεσία συχνά ασκεί συμπεριφορές πιθανής επιβράβευσης.

**Πίνακας 16**

<b>Ερώτηση 3 - Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	10	8,7	8,7	8,7
	σπάνια	10	8,7	8,7	17,4
	μερικές φορές	26	22,6	22,6	40,0
	συχνά	40	34,8	<b>34,8</b>	<b>74,8</b>
	πάντα	29	25,2	<b>25,2</b>	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 17**

<b>Ερώτηση 4 - Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενος</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	ποτέ	11	9,6	9,6	9,6
	σπάνια	14	12,2	12,2	21,7
	μερικές φορές	43	37,4	37,4	<b>59,1</b>
	συχνά	33	28,7	<b>28,7</b>	87,8
	πάντα	14	12,2	12,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Στους **Πίνακες 18-19** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 5** - «*Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές», με το αθροιστικό ποσοστό να ανέρχεται στο 55,7%, χωρίς να θεωρείται αμελητέο το ποσοστό 33% που έλαβε η απάντηση «συχνά» και β) στην **ερώτηση 6** - «*Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές», με το αθροιστικό ποσοστό να ανέρχεται σε 57,4%, χωρίς να θεωρείται αμελητέο το ποσοστό 24,3% που έλαβε η απάντηση «συχνά».

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται ότι η ηγεσία συχνά ασκεί ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση.

**Πίνακας 18**

<b>Ερώτηση 5 - Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	10	8,7	8,7	8,7
	σπάνια	17	14,8	14,8	23,5
	μερικές φορές	37	32,2	32,2	<b>55,7</b>
	συχνά	38	33,0	<b>33,0</b>	88,7
	πάντα	13	11,3	11,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 19**

<b>Ερώτηση 6 - Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	6	5,2	5,2	5,2
	σπάνια	25	21,7	21,7	27,0
	μερικές φορές	35	30,4	30,4	<b>57,4</b>
	συχνά	28	24,3	<b>24,3</b>	81,7
	πάντα	21	18,3	18,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Στους **Πίνακες 20-21** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 7** - «*Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» με το αθροιστικό ποσοστό να ανέρχεται σε 74,8% και β) στην **ερώτηση 8** - «*Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση*», όπου είναι εντυπωσιακό το

γεγονός ότι οι περισσότεροι απάντησαν «ποτέ» και «σπάνια» με το αθροιστικό ποσοστό να ανέρχεται σε 61,7%.

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται ότι η ηγεσία σπάνια ασκεί παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση.

*Πίνακας 20*

Ερώτηση 7 - Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	15	13,0	13,0	13,0
	σπάνια	34	29,6	29,6	42,6
	μερικές φορές	37	32,2	32,2	<b>74,8</b>
	συχνά	22	19,1	19,1	93,9
	πάντα	7	6,1	6,1	100,0
	Total		115	100,0	100,0

*Πίνακας 21*

Ερώτηση 8 - Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	48	41,7	41,7	41,7
	σπάνια	23	20,0	20,0	<b>61,7</b>
	μερικές φορές	23	20,0	20,0	81,7
	συχνά	13	11,3	11,3	93,0
	πάντα	8	7,0	7,0	100,0
	Total		115	100,0	100,0

Παρακάτω, στον **Πίνακα 22** και το **Γράφημα 7** παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν τη **Συναλλακτική Ηγεσία**.

*Πίνακας 22*

	Αδιάφορη Ηγεσία		Πιθανή Επιβράβευση		Ενεργητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση		Παθητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση	
	Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	Μου παρέχει βοήθεια, ως ανταλλάγματα των προσπαθειών μου	Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενος	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση
<b>ποτέ</b>	50	48	10	11	10	6	15	48
<b>σπάνια</b>	22	33	10	14	17	25	34	23
<b>μερικές φορές</b>	27	20	26	43	37	35	37	23
<b>συχνά</b>	13	9	40	33	38	28	22	13
<b>πάντα</b>	3	5	29	14	13	21	7	8

Γράφημα 7



### Μετασχηματιστική Ηγεσία

Στους **Πίνακες 23-24** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 9** - «**Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «συχνά» (αθροιστικό ποσοστό 79,1%), ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι ένα ποσοστό 20,9% απάντησε «πάντα» και β) στην **ερώτηση 10** - «**Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 51,3%), ενώ είναι αξιοσημείωτο ότι ένα ποσοστό 31,3% απάντησε «συχνά».

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται ότι οι ηγέτες συχνά εμφανίζουν συμπεριφορές εμπνευσμένης παρακίνησης προς τους ακολούθους τους.

Πίνακας 23

Ερώτηση 9 - Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	6	5,2	5,2	5,2
	σπάνια	11	9,6	9,6	14,8
	μερικές φορές	28	24,3	24,3	39,1
	συχνά	46	40,0	40,0	79,1
	πάντα	24	20,9	20,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Πίνακας 24

Ερώτηση 10 - Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	13	11,3	11,3	11,3
	σπάνια	12	10,4	10,4	21,7
	μερικές φορές	34	29,6	29,6	<b>51,3</b>
	συχνά	36	31,3	<b>31,3</b>	82,6
	πάντα	20	17,4	17,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Στους **Πίνακες 25-26** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 11** - «**Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 55,7%), ενώ αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό της τάξης του 28,7%, που απάντησε «συχνά» και β) στην ερώτηση «**Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 60%), ενώ αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό της τάξης του 26,1%, που απάντησε «συχνά».

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται ότι οι ηγέτες μερικές φορές ασκούν συμπεριφορές διανοητικής διέγερσης προς τους ακολούθους τους.

Πίνακας 25

Ερώτηση 11-Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	11	9,6	9,6	9,6
	σπάνια	21	18,3	18,3	27,8
	μερικές φορές	32	27,8	27,8	<b>55,7</b>
	συχνά	33	28,7	<b>28,7</b>	84,3
	πάντα	18	15,7	15,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Πίνακας 26

Ερώτηση 12 - Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	11	9,6	9,6	9,6
	σπάνια	22	19,1	19,1	28,7
	μερικές φορές	36	31,3	31,3	<b>60,0</b>
	συχνά	30	26,1	<b>26,1</b>	86,1
	πάντα	16	13,9	13,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Στους **Πίνακες 27-28** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 13** - «**Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 52,2%), ενώ αξιοσημείωτα είναι τα ποσοστά των απαντήσεων «συχνά» (23,5%) και «πάντα» (24,3%) και β) στην **ερώτηση 14** - «**Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 52,2%), ενώ αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό της τάξης του 31,3% που απάντησε «συχνά».

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται ότι από τους ηγέτες συχνά ασκούνται συμπεριφορές εξιδανικευμένης επιρροής προς τους ακολούθους τους.

**Πίνακας 27**

Ερώτηση 13 - Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	8	7,0	7,0	7,0
	σπάνια	20	17,4	17,4	24,3
	μερικές φορές	32	27,8	27,8	<b>52,2</b>
	συχνά	27	23,5	<b>23,5</b>	75,7
	πάντα	28	24,3	<b>24,3</b>	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 28**

Ερώτηση 14 - Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	7	6,1	6,1	6,1
	σπάνια	19	16,5	16,5	22,6
	μερικές φορές	34	29,6	29,6	<b>52,2</b>
	συχνά	36	31,3	<b>31,3</b>	83,5
	πάντα	19	16,5	16,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Στους **Πίνακες 29-30** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 15** - «**Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 67,8%) και β) στην **ερώτηση 16** - «**Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 63,5%).

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων αντιλαμβάνεται ότι από τους ηγέτες μερικές φορές επιδεικνύεται εξατομικευμένο ενδιαφέρον προς τους ακολούθους τους.

Πίνακας 29

Ερώτηση 15 - Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	16	13,9	13,9	13,9
	σπάνια	24	20,9	20,9	34,8
	μερικές φορές	38	33,0	33,0	<b>67,8</b>
	συχνά	25	21,7	21,7	89,6
	πάντα	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Πίνακας 30

Πίνακας 26: Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	12	10,4	10,4	10,4
	σπάνια	29	25,2	25,2	35,7
	μερικές φορές	32	27,8	27,8	<b>63,5</b>
	συχνά	22	19,1	19,1	82,6
	πάντα	20	17,4	17,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

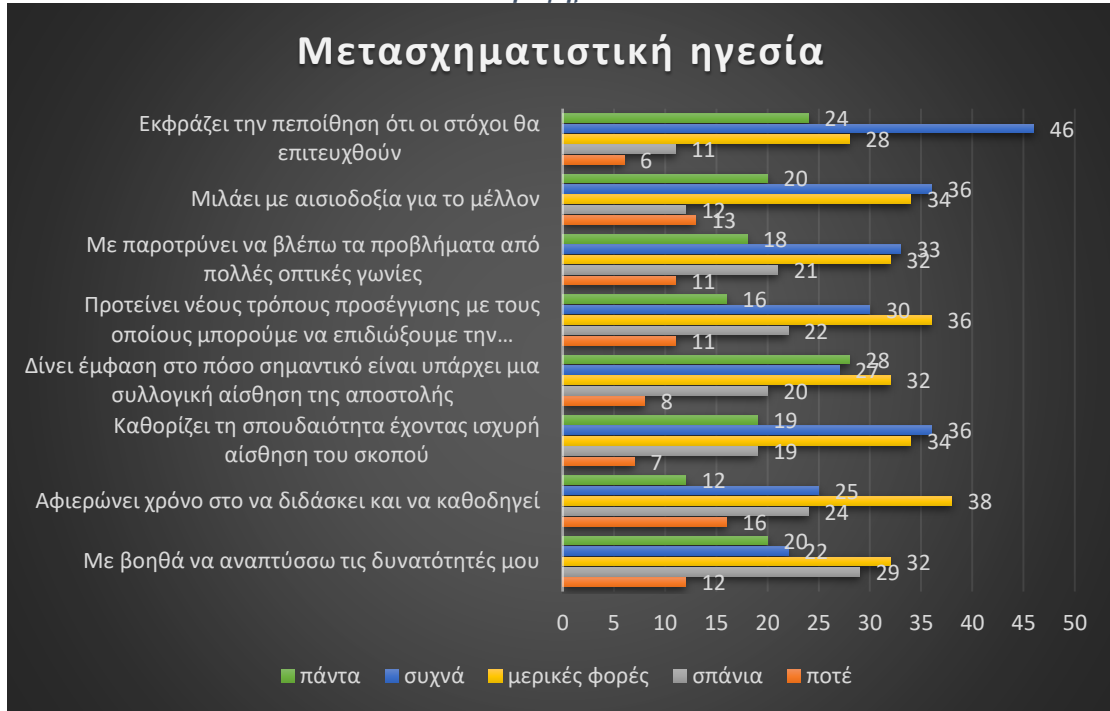
Παρακάτω, στον **Πίνακα 31** και το **Γράφημα 8** παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν τη **Μετασχηματιστική Ηγεσία**.

Πίνακας 31

	Εμπνευσμένη Παρακίνηση		Διανοητική Διέγερση		Εξιδανικευμένη Επιρροή		Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	
	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου
<b>ποτέ</b>	6	13	11	11	8	7	16	12
<b>σπάνια</b>	11	12	21	22	20	19	24	29
<b>μερικές φορές</b>	28	34	32	36	32	34	38	32
<b>συχνά</b>	46	36	33	30	27	36	25	22
<b>πάντα</b>	24	20	18	16	28	19	12	20



Γράφημα 8



## ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

### Εξωτερική Παρακίνηση

Στους Πίνακες 32-33 παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην ερώτηση 17 αναφορικά με τον παράγοντα «*Ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας*», για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικός», σε ποσοστό της τάξης του 53,9% και β) στην ερώτηση 18 αναφορικά με τον παράγοντα «*Άλλα κίνητρα, όπως bonus, προνόμια*», για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικός», σε ποσοστό της τάξης του 53,9%.

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους οικονομικούς παράγοντες ως πάρα πολύ σημαντικούς.

Πίνακας 32

Ερώτηση 17 - Ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
καθόλου σημαντικός	4	3,5	3,5	3,5
λίγο σημαντικός	8	7,0	7,0	10,4
αρκετά σημαντικός	9	7,8	7,8	18,3
πολύ σημαντικός	32	27,8	27,8	46,1
πάρα πολύ σημαντικός	62	53,9	53,9	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Πίνακας 33

Ερώτηση 18 - Άλλα κίνητρα, όπως bonus, προνόμια					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικός	1	,9	,9	,9
	λίγο σημαντικός	8	7,0	7,0	7,8
	αρκετά σημαντικός	9	7,8	7,8	15,7
	πολύ σημαντικός	35	30,4	30,4	46,1
	πάρα πολύ σημαντικός	62	53,9	<b>53,9</b>	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Στους Πίνακες 34-35 παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην ερώτηση 19 αναφορικά με τον παράγοντα **«Καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον»**, για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικός», σε ποσοστό της τάξης του 84,3% και β) στην ερώτηση 20 αναφορικά με τον παράγοντα **«Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία»**, για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι από «καθόλου σημαντικός» έως «πολύ σημαντικός» (αθροιστικό ποσοστό 62,6%).

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και την εξέλιξη της καριέρας ως πάρα πολύ σημαντικούς.

Πίνακας 34

Ερώτηση 19 - Καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	λίγο σημαντικός	3	2,6	2,6	2,6
	αρκετά σημαντικός	6	5,2	5,2	7,8
	πολύ σημαντικός	9	7,8	7,8	15,7
	πάρα πολύ σημαντικός	97	84,3	<b>84,3</b>	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Πίνακας 35

Ερώτηση 20 - Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικός	5	4,3	4,3	4,3
	λίγο σημαντικός	12	10,4	10,4	14,8
	αρκετά σημαντικός	21	18,3	18,3	33,0
	πολύ σημαντικός	34	29,6	29,6	<b>62,6</b>
	πάρα πολύ σημαντικός	43	37,4	37,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Στους Πίνακες 36-37 παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην ερώτηση 21 αναφορικά με τον παράγοντα **«Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο»**, για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικός» σε ποσοστό της τάξης του 66,1% και β) στην ερώτηση 22 αναφορικά με τον παράγοντα **«Καλές συνθήκες εργασίας»**, για τον

οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικός» σε ποσοστό της τάξης του 70,4%.

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες της ασφάλειας του εργασιακού χώρου και των καλών συνθηκών εργασίας, ως πάρα πολύ σημαντικούς.

**Πίνακας 36**

Ερώτηση 21 - Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικός	2	1,7	1,7	1,7
	λίγο σημαντικός	2	1,7	1,7	3,5
	αρκετά σημαντικός	11	9,6	9,6	13,0
	πολύ σημαντικός	24	20,9	20,9	33,9
	πάρα πολύ σημαντικός	76	66,1	<b>66,1</b>	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 37**

Ερώτηση 22 - Καλές συνθήκες εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικός	1	,9	,9	,9
	λίγο σημαντικός	1	,9	,9	1,7
	αρκετά σημαντικός	7	6,1	6,1	7,8
	πολύ σημαντικός	25	21,7	21,7	29,6
	πάρα πολύ σημαντικός	81	70,4	<b>70,4</b>	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Παρακάτω, στον **Πίνακα 38** και το **Γράφημα 9** παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες των απαντήσεων στους παράγοντες **Εξωτερικής Παρακίνησης**.

**Πίνακας 38**

	Ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας	Άλλα κίνητρα, όπως bonus, προνόμια	Καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία	Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο	Καλές συνθήκες εργασίας
καθόλου σημαντικός	4	1		5	2	1
λίγο σημαντικός	8	8	3	12	2	1
αρκετά σημαντικός	9	9	6	21	11	7
πολύ σημαντικός	32	35	9	34	24	25
πάρα πολύ σημαντικός	62	62	97	43	76	81

Γράφημα 9



### Εσωτερική Παρακίνηση

Στους **Πίνακες 39-40** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 23** αναφορικά με τον παράγοντα «**Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων**» και β) στην **ερώτηση 24** αναφορικά με τον παράγοντα «**Ανάγκη για δημιουργική εργασία**», για τους οποίους για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «**πάρα πολύ σημαντικός**», σε ποσοστό της τάξης του 58,3% και του 60% αντίστοιχα.

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν τις ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς και την ανάγκη για δημιουργική εργασία ως πάρα πολύ σημαντικούς.

Πίνακας 39

Ερώτηση 23 - Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου σημαντικός	1	,9	,9	,9
λίγο σημαντικός	4	3,5	3,5	4,3
αρκετά σημαντικός	15	13,0	13,0	17,4
πολύ σημαντικός	28	24,3	24,3	41,7
πάρα πολύ σημαντικός	67	58,3	<b>58,3</b>	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Πίνακας 40

Ερώτηση 24 - Ανάγκη για δημιουργική εργασία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου σημαντικός	1	,9	,9	,9

λίγο σημαντικός	4	3,5	3,5	4,3
αρκετά σημαντικός	14	12,2	12,2	16,5
πολύ σημαντικός	27	23,5	23,5	40,0
πάρα πολύ σημαντικός	69	60,0	<b>60,0</b>	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Στους **Πίνακες 41-42** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 25** αναφορικά με τον παράγοντα «**Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη**», για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικός», σε ποσοστό της τάξης του 53,9% και β) στην **ερώτηση 26** αναφορικά με τον παράγοντα «**Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να με αποδέχονται οι συνάδελφοί μου)**», για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι από «καθόλου σημαντικός» έως «πολύ σημαντικός» (αθροιστικό ποσοστό 53%), ενώ αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό της τάξης του 47% που απάντησε «πάρα πολύ σημαντικός».

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν ανάγκες για αναγνώριση της εργασίας του και καλή φήμη, καθώς και κοινωνικές ανάγκες ως πάρα πολύ σημαντικούς.

**Πίνακας 41**

Ερώτηση 25 - Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου σημαντικός	3	2,6	2,6	2,6
λίγο σημαντικός	3	2,6	2,6	5,2
αρκετά σημαντικός	7	6,1	6,1	11,3
πολύ σημαντικός	40	34,8	34,8	46,1
πάρα πολύ σημαντικός	62	53,9	<b>53,9</b>	100,0
Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 42**

Ερώτηση 26 - Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να με αποδέχονται οι συνάδελφοί μου)				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθόλου σημαντικός	1	,9	,9	,9
λίγο σημαντικός	1	,9	,9	1,7
αρκετά σημαντικός	23	20,0	20,0	21,7
πολύ σημαντικός	36	31,3	31,3	<b>53,0</b>
πάρα πολύ σημαντικός	54	47,0	<b>47,0</b>	100,0
Total	115	100,0	100,0	

Στους **Πίνακες 43-44** παρουσιάζονται οι απαντήσεις α) στην **ερώτηση 27** αναφορικά με τον παράγοντα «**Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου**», για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ σημαντικός» σε

ποσοστό της τάξης του 55,7% και β) στην **ερώτηση 28** αναφορικά με τον παράγοντα «**Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων**», για τον οποίο οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι από «καθόλου σημαντικός» έως «πολύ σημαντικός» (αθροιστικό ποσοστό 60,9%), ενώ αξιοσημείωτο είναι και το ποσοστό 39,1% που έλαβε η απάντηση «πάρα πολύ σημαντικός».

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν την ανάγκη για αποτελεσματικότητα στην εργασία και τις ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων ως πάρα πολύ σημαντικούς.

**Πίνακας 43**

Ερώτηση 27 - Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικός	1	,9	,9	,9
	λίγο σημαντικός	1	,9	,9	1,7
	αρκετά σημαντικός	9	7,8	7,8	9,6
	πολύ σημαντικός	40	34,8	34,8	44,3
	πάρα πολύ σημαντικός	64	55,7	55,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 44**

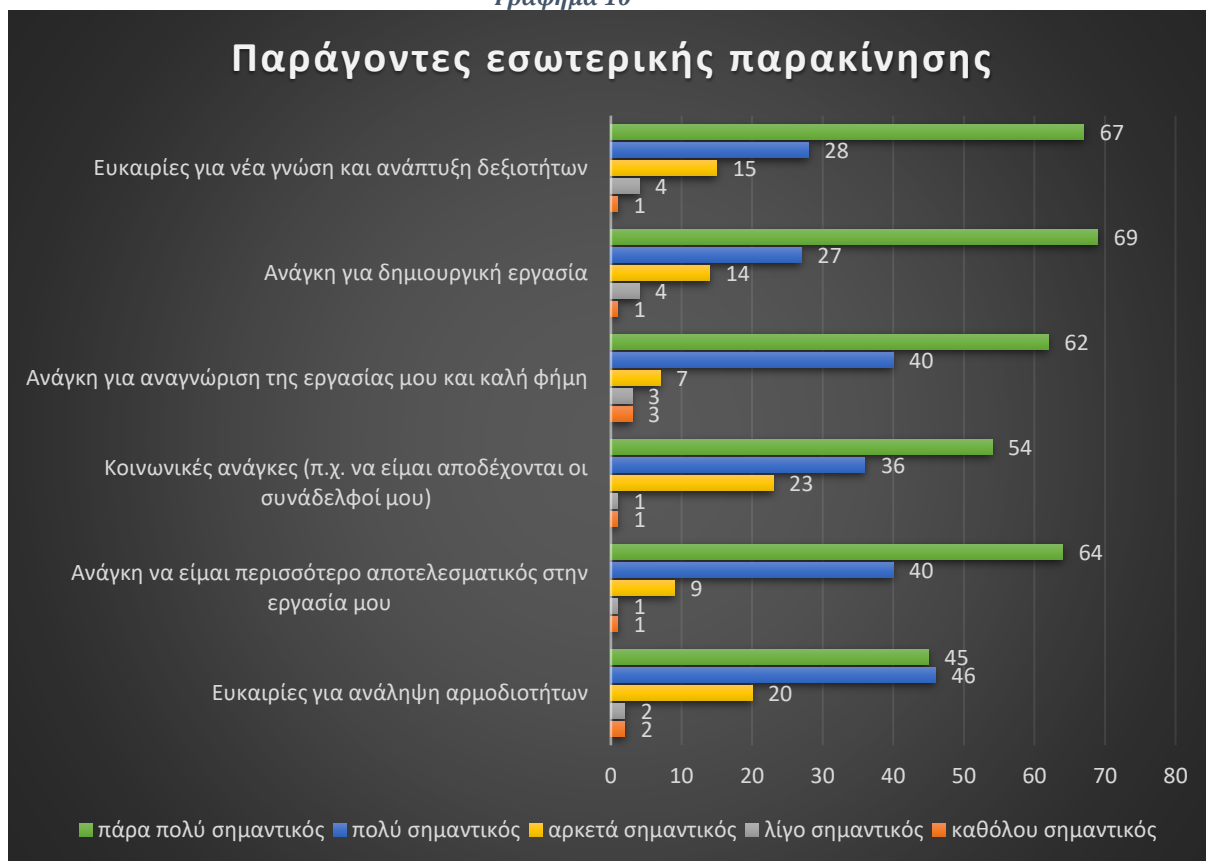
Ερώτηση 28 - Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικός	2	1,7	1,7	1,7
	λίγο σημαντικός	2	1,7	1,7	3,5
	αρκετά σημαντικός	20	17,4	17,4	20,9
	πολύ σημαντικός	46	40,0	40,0	60,9
	πάρα πολύ σημαντικός	45	39,1	39,1	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Παρακάτω, στον **Πίνακα 41** και το **Γράφημα 10** παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες των απαντήσεων για τους παράγοντες **Εσωτερικής Παρακίνησης**.

**Πίνακας 45**

	Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	Ανάγκη για δημιουργική εργασία	Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη	Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να είμαι αποδέχονται οι συνάδελφοί μου)	Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου	Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων
καθόλου σημαντικός	1	1	3	1	1	2
λίγο σημαντικός	4	4	3	1	1	2
αρκετά σημαντικός	15	14	7	23	9	20
πολύ σημαντικός	28	27	40	36	40	46
πάρα πολύ σημαντικός	67	69	62	54	64	45

Γράφημα 10



## ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

### Σφρίγος

Στους **Πίνακες 46-49** παρουσιάζονται οι απαντήσεις που αφορούν το Σφρίγος και πιο συγκεκριμένα α) στην **ερώτηση 29** «*Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 70,4%), β) στην **ερώτηση 30** «*Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» «συχνά» (αθροιστικό ποσοστό 72,2%), γ) στην **ερώτηση 31** «*Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «συχνά» (αθροιστικό ποσοστό 71,3%) και δ) στην **ερώτηση 32** «*Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «συχνά» (αθροιστικό ποσοστό 86,1%).

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι ο βαθμός σφρίγους των ερωτώμενων είναι μέτριος προς υψηλός.

**Πίνακας 46**

Ερώτηση 29 - Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	5	4,3	4,3	4,3
	σπάνια	19	16,5	16,5	20,9
	μερικές φορές	57	49,6	49,6	<b>70,4</b>
	συχνά	24	20,9	20,9	91,3
	πάντα	10	8,7	8,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 47**

Ερώτηση 30 - Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	1	,9	,9	,9
	σπάνια	7	6,1	6,1	7,0
	μερικές φορές	21	18,3	18,3	25,2
	συχνά	54	47,0	47,0	<b>72,2</b>
	πάντα	32	27,8	27,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 48**

Ερώτηση 31 - Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	2	1,7	1,7	1,7
	σπάνια	4	3,5	3,5	5,2
	μερικές φορές	21	18,3	18,3	23,5
	συχνά	55	47,8	47,8	<b>71,3</b>
	πάντα	33	28,7	28,7	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 49**

Ερώτηση 32 - Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	2	1,7	1,7	1,7
	σπάνια	5	4,3	4,3	6,1
	μερικές φορές	35	30,4	30,4	36,5
	συχνά	57	49,6	49,6	<b>86,1</b>
	πάντα	16	13,9	13,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

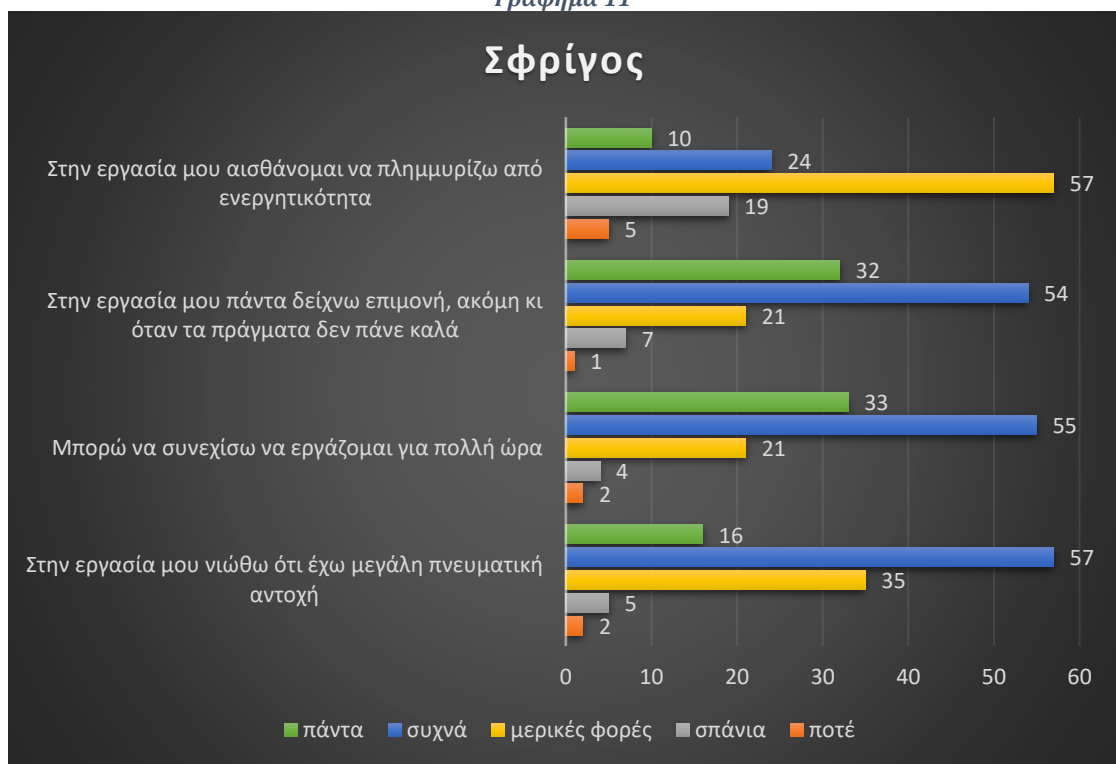
Παρακάτω, στον **Πίνακα 50** και το **Γράφημα 11** παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αναφέρονται στο **Σφρίγος**.



Πίνακας 50

	Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή
ποτέ	5	1	2	2
σπάνια	19	7	4	5
μερικές φορές	57	21	21	35
συχνά	24	54	55	57
πάντα	10	32	33	16

Γράφημα 11



## Αφοσίωση

Στους **Πίνακες 51-54** παρουσιάζονται οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που αφορούν την **Αφοσίωση** και πιο συγκεκριμένα α) στην **ερώτηση 33** «*Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 66,1%), β) στην **ερώτηση 34** «*Η εργασία μου με εμπνέει*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 69,6%), γ) στην **ερώτηση 35** «*Η εργασία μου με ενθουσιάζει*», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 72,2%) και δ) στην **ερώτηση 36** «*Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη*

**νόημα**», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 62,6%).

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι ο βαθμός αφοσίωσης των ερωτώμενων είναι μέτριος.

**Πίνακας 51**

Ερώτηση 33 - Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	5	4,3	4,3	4,3
	σπάνια	27	23,5	23,5	27,8
	μερικές φορές	44	38,3	38,3	<b>66,1</b>
	συχνά	25	21,7	21,7	87,8
	πάντα	14	12,2	12,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 52**

Ερώτηση 34 - Η εργασία μου με εμπνέει					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	7	6,1	6,1	6,1
	σπάνια	32	27,8	27,8	33,9
	μερικές φορές	41	35,7	35,7	<b>69,6</b>
	συχνά	24	20,9	20,9	90,4
	πάντα	11	9,6	9,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 53**

Ερώτηση 35 - Η εργασία μου με ενθουσιάζει					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	8	7,0	7,0	7,0
	σπάνια	33	28,7	28,7	35,7
	μερικές φορές	42	36,5	36,5	<b>72,2</b>
	συχνά	21	18,3	18,3	90,4
	πάντα	11	9,6	9,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 54**

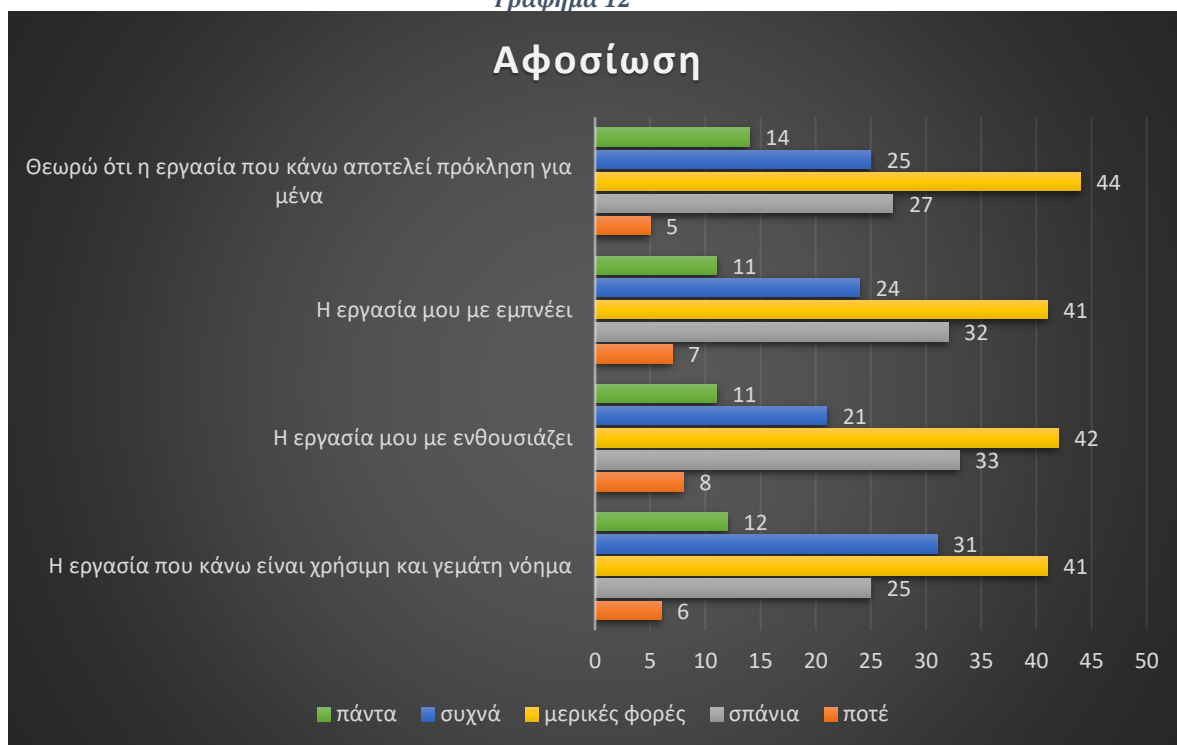
Ερώτηση 36 - Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	6	5,2	5,2	5,2
	σπάνια	25	21,7	21,7	27,0
	μερικές φορές	41	35,7	35,7	<b>62,6</b>
	συχνά	31	27,0	27,0	89,6
	πάντα	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Παρακάτω, στον **Πίνακα 51** και το **Γράφημα 12** παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αναφέρονται στην **Αφοσίωση**.

Πίνακας 55

	Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	Η εργασία μου με εμπνέει	Η εργασία μου με ενθουσιάζει	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα
ποτέ	5	7	8	6
σπάνια	27	32	33	25
μερικές φορές	44	41	42	41
συχνά	25	24	21	31
πάντα	14	11	11	12

Γράφημα 12



## Απορρόφηση

Στους **Πίνακες 56-59** παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που αφορούν την **Απορρόφηση** και πιο συγκεκριμένα α) στην **ερώτηση 37** «Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 61,7%), β) στην **ερώτηση 38** «Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «συχνά» (αθροιστικό ποσοστό 70,4%), γ) στην **ερώτηση 39** «Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 56,5%) και δ) στην **ερώτηση 40** «Είμαι πολύ απορροφημένος

από την εργασία μου», όπου οι περισσότεροι απάντησαν από «ποτέ» έως «μερικές φορές» (αθροιστικό ποσοστό 55,7%).

Συνεπώς, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι ο βαθμός απορρόφησης των εργαζόμενων είναι μέτριος.

**Πίνακας 56**

Ερώτηση 37 - Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	12	10,4	10,4	10,4
	σπάνια	25	21,7	21,7	32,2
	μερικές φορές	34	29,6	29,6	<b>61,7</b>
	συχνά	25	21,7	21,7	83,5
	πάντα	19	16,5	16,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 57**

Ερώτηση 38 - Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	1	,9	,9	,9
	σπάνια	4	3,5	3,5	4,3
	μερικές φορές	29	25,2	25,2	29,6
	συχνά	47	40,9	40,9	<b>70,4</b>
	πάντα	34	29,6	29,6	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 58**

Ερώτηση 39 - Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	4	3,5	3,5	3,5
	σπάνια	15	13,0	13,0	16,5
	μερικές φορές	46	40,0	40,0	<b>56,5</b>
	συχνά	29	25,2	25,2	81,7
	πάντα	21	18,3	18,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

**Πίνακας 59**

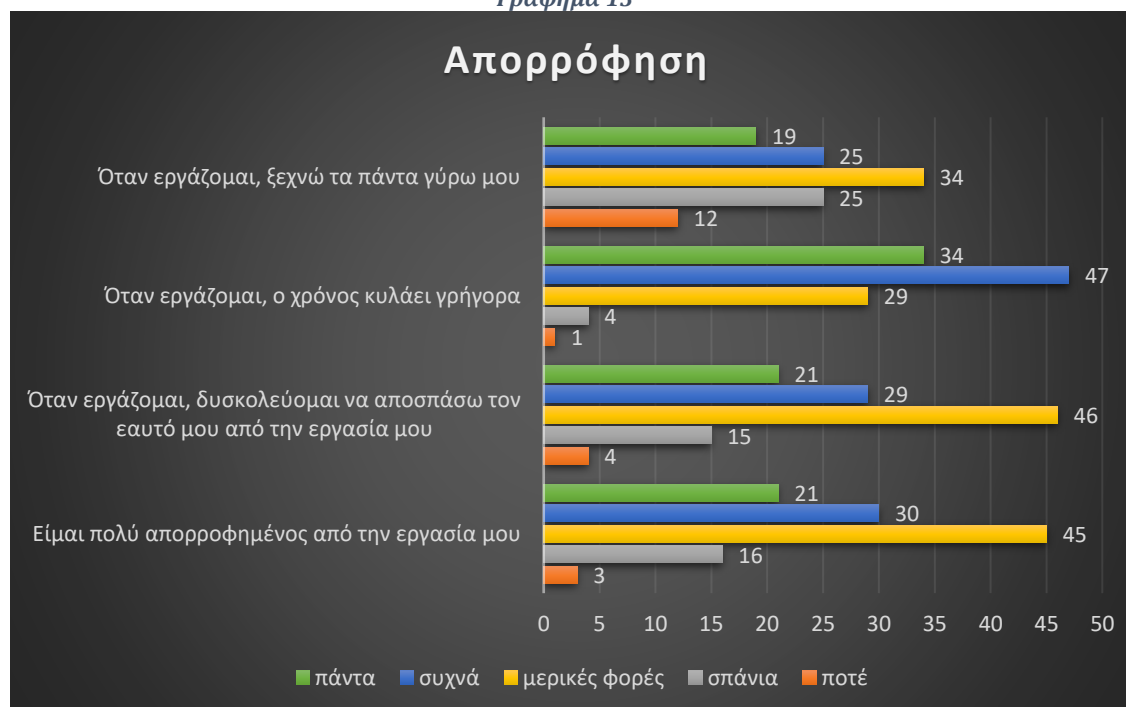
Ερώτηση 40 - Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ποτέ	3	2,6	2,6	2,6
	σπάνια	16	13,9	13,9	16,5
	μερικές φορές	45	39,1	39,1	<b>55,7</b>
	συχνά	30	26,1	26,1	81,7
	πάντα	21	18,3	18,3	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Παρακάτω, στον **Πίνακα 60** και το **Γράφημα 13** παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι συχνότητες των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αναφέρονται στην **Αφοσίωση**.

*Πίνακας 60*

	Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου
ποτέ	12	1	4	3
σπάνια	25	4	15	16
μερικές φορές	34	29	46	45
συχνά	25	47	29	30
πάντα	19	34	21	21

*Γράφημα 13*



## 5.4.2. Έλεγχος Υποθέσεων

### H1: Η Συναλλακτική Ηγεσία σχετίζεται με την εξωτερική παρακίνηση

Ο έλεγχος της υπόθεσης H1 πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Pearson Correlation. Ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε  $p < 0,05$ . Στους παρακάτω Πίνακες 61 και 62 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη συσχέτισης και η στατιστική σημαντικότητα.

#### Δείκτες Συσχέτισης της «Συναλλακτικής ηγεσίας» με τους «Παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης»

Πίνακας 61

	Αδιάφορη/Παθητική Ηγεσία		Πιθανή Επιβράβευση		Ενεργητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση		Παθητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση	
	Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενος	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση
Ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας	-0,296**	-0,270**	0,129	-0,04	0,11	0,132	-0,029	-0,015
Άλλα κίνητρα, όπως bonus, προνόμια	-0,195*	-0,174	0,268**	0,147	0,117	0,179	-0,074	-0,024
Καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	-0,243**	-0,121	0,115	0,029	0,036	-0,004	-0,075	0,005
Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία	-0,098	-0,094	0,169	-0,029	0,014	0,084	-0,056	0,092
Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο	-0,360**	-0,206*	0,246**	0,118	0,082	0,141	-0,033	-0,046
Καλές συνθήκες εργασίας	-0,304**	-0,234*	0,254**	0,152	0,074	0,118	-0,069	-0,113

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

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

Πίνακας 62

H1 Correlations									
		Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	Κάνει ξεκάθαρο τι προσδοκά ο υφιστάμενος	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση
Ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας	Pearson Correlation	-.296**	-.270**	,129	-,040	,110	,132	-,029	-,015
	Sig. (2-tailed)	,001	,003	,169	,675	,240	,159	,759	,871
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Άλλα κίνητρα, όπως bonus, προνόμια	Pearson Correlation	-.195*	-.174	,268**	,147	,117	,179	-,074	-,024
	Sig. (2-tailed)	,036	,062	,004	,118	,213	,056	,433	,796
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον	Pearson Correlation	-.243**	-.121	,115	,029	,036	-,004	-,075	,005
	Sig. (2-tailed)	,009	,196	,219	,756	,706	,963	,429	,956
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία	Pearson Correlation	-,098	-,094	,169	-,029	,014	,084	-,056	,092
	Sig. (2-tailed)	,295	,317	,071	,757	,886	,371	,553	,330
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο	Pearson Correlation	-.360**	-.206*	,246**	,118	,082	,141	-,033	-,046
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,008	,210	,382	,131	,726	,622
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Καλές συνθήκες εργασίας	Pearson Correlation	-.304**	-.234*	,254**	,152	,074	,118	-,069	-,113
	Sig. (2-tailed)	,001	,012	,006	,104	,430	,210	,467	,230
	N	115	115	115	115	115	115	115	115

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

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

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν ασθενείς αρνητικές συσχετίσεις σε βαθμό στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,05$ ) μεταξύ:

1) της αδιάφορης Ηγεσίας α) «αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα» και των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης α) «ικανοποιητικός μισθός...» ( $r = -0.296$ ), β) «άλλα κίνητρα...» ( $r = -0.195$ ), γ) «καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία...» ( $r = -0.243$ ), δ) «ασφάλεια...» ( $r = -0.360$ ) και ε) «καλές συνθήκες εργασίας» ( $r = -0.304$ ).

2) της αδιάφορης Ηγεσίας β) «αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις» και των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης α) «ικανοποιητικός μισθός...» ( $r = -0.270$ ), β) «ασφάλεια...» ( $r = -0.206$ ) και γ) «καλές συνθήκες εργασίας» ( $r = -0.234$ ).

Συνεπώς, παρατηρείται αρνητική συσχέτιση σε βαθμό στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,05$ ) και ως εκ τούτου οι μεταβλητές είναι αντιστρόφως ανάλογες.

Επίσης, παρατηρούνται ασθενείς θετικές συσχετίσεις σε βαθμό στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,05$ ) μεταξύ της πιθανής επιβράβευσης «μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου» και των εξωτερικών παραγόντων παρακίνησης α) «άλλα κίνητρα...» ( $r = 0.268$ ), β) «ασφάλεια...» ( $r = 0.246$ ) και γ) «καλές συνθήκες εργασίας»).

Συνεπώς, παρατηρείται θετική συσχέτιση σε βαθμό στατιστικά σημαντικό και ως εκ τούτου οι μεταβλητές είναι ανάλογες.

**H0:** Η Συναλλακτική Ηγεσία δεν σχετίζεται με την εξωτερική παρακίνηση ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ

**H1:** Η Συναλλακτική Ηγεσία σχετίζεται με την εξωτερική παρακίνηση ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ

## H2: Η Μετασχηματιστική Ηγεσία σχετίζεται με την εσωτερική παρακίνηση

Ο έλεγχος της υπόθεσης H2 πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Pearson Correlation. Ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε  $p < 0,05$ . Στους παρακάτω Πίνακες 63 και 64 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη συσχέτισης και η στατιστική σημαντικότητα.

### Δείκτες Συσχέτισης της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας» με τους «Παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης»

Πίνακας 63

	Εμπνευσμένη παρακίνηση		Διανοητική διέγερση		Εξιδανικευμένη επιρροή		Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	
	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	Προτείνει νέους τρόπους προέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου
Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	0,114	0,108	0,087	0,146	0,081	0,133	0,02	<b>0,232*</b>
Ανάγκη για δημιουργική εργασία	0,126	0,085	0,082	0,093	0,072	0,081	-0,036	<b>0,200*</b>
Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη	0,03	0,07	0,088	0,146	-0,026	-0,011	-0,021	0,092
Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να είμαι αποδέχονται οι συνάδελφοί μου)	0,141	0,164	0,12	<b>0,191*</b>	0,061	0,134	0,143	0,171
Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου	0,066	0,072	0,124	<b>0,260**</b>	0,139	0,168	0,04	<b>0,188*</b>
Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων	0,044	0,017	0,038	0,098	0,031	-0,012	-0,093	0,078

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

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



Πίνακας 64

		Correlations							
		Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου
Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	Pearson Correlation	,114	,108	,087	,146	,081	,133	,020	,232*
	Sig. (2-tailed)	,224	,250	,354	,120	,388	,156	,828	,013
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Ανάγκη για δημιουργική εργασία	Pearson Correlation	,126	,085	,082	,093	,072	,081	-,036	,200*
	Sig. (2-tailed)	,181	,368	,383	,324	,444	,388	,705	,032
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη	Pearson Correlation	,030	,070	,088	,146	-,026	-,011	-,021	,092
	Sig. (2-tailed)	,754	,457	,349	,120	,780	,909	,825	,330
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να είμαι αποδεκτός από τους συναδέλφους μου)	Pearson Correlation	,141	,164	,120	,191*	,061	,134	,143	,171
	Sig. (2-tailed)	,132	,081	,201	,041	,515	,154	,128	,067
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου	Pearson Correlation	,066	,072	,124	,260**	,139	,168	,040	,188*
	Sig. (2-tailed)	,482	,444	,188	,005	,140	,073	,673	,045
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων	Pearson Correlation	,044	,017	,038	,098	,031	-,012	-,093	,078
	Sig. (2-tailed)	,644	,859	,686	,295	,740	,900	,324	,407
	N	115	115	115	115	115	115	115	115

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

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

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν **ασθενείς θετικές συσχετίσεις** σε βαθμό στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,05$ ) μεταξύ:

1) της **διανοητικής διέγερσης** «προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου» και των **εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης** α) «Κοινωνικές ανάγκες, π.χ. να είμαι αποδεκτός από τους συναδέλφους μου» ( $r=0.191$ ), β) «Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου» ( $r=0.260$ ).

2) του **εξατομικευμένου ενδιαφέροντος** «με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου» και των **εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης** α) «ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων» ( $r=0.232$ ), β) «ανάγκη για δημιουργική εργασία» ( $r=0.200$ ) και γ) «ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου» ( $r=0.188$ ).

Συνεπώς, παρατηρείται στατιστικά **σημαντική θετική συσχέτιση** και ως εκ τούτου οι μεταβλητές είναι **ανάλογες**.

<p>H0: Η Μετασχηματιστική Ηγεσία δεν σχετίζεται με την εσωτερική παρακίνηση <b>ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ</b></p> <p>H2: Η Μετασχηματιστική Ηγεσία <u>σχετίζεται</u> με την εσωτερική παρακίνηση <b>ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ</b></p>
--

### H3: Οι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση

Ο έλεγχος της υπόθεσης H3 πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Pearson Correlation. Ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε  $p < 0,05$ . Στους παρακάτω Πίνακες 65 και 66 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη συσχέτισης και η στατιστική σημαντικότητα.

#### Δείκτες Συσχέτισης των «Παραγόντων εσωτερικής παρακίνησης» με την «Εργασιακή Δέσμευση»

Πίνακας 65

		Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	Ανάγκη για δημιουργική εργασία	Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη	Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να είμαι αποδεχόμενος οι συνάδελφοί μου)	Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου	Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων
Σφρίγγος	Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	0,286**	0,232*	0,172	0,256**	0,341**	0,338**
	Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	0,232*	0,269**	0,262**	0,165	0,390**	0,356**
	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	0,208*	0,232*	0,260**	0,18	0,371**	0,376**
	Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	0,217*	0,158	0,247**	0,159	0,341**	0,426**
Αφοσίωση	Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	0,318**	0,223*	0,252**	0,188*	0,434**	0,377**
	Η εργασία μου με εμπνέει	0,276**	0,250**	0,237*	0,251**	0,331**	0,422**
	Η εργασία μου με ενθουσιάζει	0,239*	0,223*	0,209*	0,224*	0,270**	0,380**
	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	0,266**	0,235*	0,219*	0,253**	0,359**	0,328**
Απορρόφηση	Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	0,167	0,157	0,166	0,148	0,265**	0,284**
	Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	0,246**	0,283**	0,243**	0,156	0,368**	0,416**
	Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	0,205*	0,194*	0,142	0,099	0,203*	0,340**
	Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου	0,134	0,094	0,1	0,106	0,208*	0,256**

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

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

Πίνακας 66

Correlations							
		Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	Ανάγκη για δημιουργική εργασία	Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη	Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να είμαι αποδεχόμενος οι συναδέλφοί μου)	Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου	Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων
Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.286**	.232*	.172	.256**	.341**	.338**
		.002	.013	.066	.006	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.232*	.269**	.262**	.165	.390**	.356**
		.013	.004	.005	.078	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.208*	.232*	.260**	.180	.371**	.376**
		.026	.013	.005	.055	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.217*	.158	.247**	.159	.341**	.426**
		.020	.091	.008	.090	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.318**	.223*	.252**	.188*	.434**	.377**
		.001	.017	.007	.044	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Η εργασία μου με εμπνέει	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.276**	.250**	.237*	.251**	.331**	.422**
		.003	.007	.011	.007	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Η εργασία μου με ενθουσιάζει	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.239*	.223*	.209*	.224*	.270**	.380**
		.010	.016	.025	.016	.004	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.266**	.235*	.219*	.253**	.359**	.328**
		.004	.011	.019	.006	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.167	.157	.166	.148	.265**	.284**
		.075	.094	.076	.114	.004	.002
	N	115	115	115	115	115	115
Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.246**	.283**	.243**	.156	.368**	.416**
		.008	.002	.009	.097	.000	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.205*	.194*	.142	.099	.203*	.340**
		.028	.038	.131	.291	.029	.000
	N	115	115	115	115	115	115
Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.134	.094	.100	.106	.208*	.256**
		.152	.316	.289	.258	.026	.006
	N	115	115	115	115	115	115

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

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

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν ασθενείς προς μέτριες θετικές συσχετίσεις σε βαθμό στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,05$ ) μεταξύ των εσωτερικών παραγόντων παρακίνησης και των τριών διαστάσεων της εργασιακής δέσμευσης.

Πιο συγκεκριμένα:

Ο παράγοντας «ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων» συσχετίζεται θετικά με το σφρίγος ( $r=0,286, r=0,232, r=0,208, r=0,217$ ), με την αφοσίωση ( $r=0,318, r=0,276, r=0,239, r=0,266$ ) και την απορρόφηση ( $r=0,246, r=0,205$ ).

Ο παράγοντας «ανάγκη για δημιουργική εργασία» συσχετίζεται θετικά με το σφρίγος ( $r=0,232, r=0,269, r=0,232$ ), με την αφοσίωση ( $r=0,223, r=0,250, r=0,223, r=0,235$ ) και την απορρόφηση ( $r=0,283, r=0,194$ ).

Ο παράγοντας «ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη» συσχετίζεται θετικά με το σφρίγος ( $r=0,262, r=0,260, r=0,247$ ), με την αφοσίωση ( $r=0,252, r=0,237, r=0,209, r=0,219$ ) και την απορρόφηση ( $r=0,243$ ).

Ο παράγοντας «κοινωνικές ανάγκες» συσχετίζεται θετικά με το σφρίγος ( $r=0,256$ ) και την αφοσίωση ( $r=0,188, r=0,251, r=0,224, r=0,253$ ).

Ο παράγοντας «ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου» συσχετίζεται θετικά με το σφρίγος ( $r=0,341, r=0,390, r=0,371, r=0,341$ ), με την αφοσίωση ( $r=0,434, r=0,331, r=0,270, r=0,359$ ) και την απορρόφηση ( $r=0,265, r=0,368, r=0,203, r=0,208$ ).

Ο παράγοντας «ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων» συσχετίζεται θετικά με το σφρίγος ( $r=0,338, r=0,356, r=0,376, r=0,426$ ), με την αφοσίωση ( $r=0,377, r=0,422, r=0,380, r=0,328$ ) και με την απορρόφηση ( $r=0,284, r=0,416, r=0,340, r=0,256$ ).

Συνεπώς, παρατηρείται στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση και ως εκ τούτου οι μεταβλητές είναι ανάλογες. Δηλαδή, όσο αυξάνεται κάποιος από τους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης τόσο αυξάνεται κάποια από τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης.

**H0:** Οι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης δεν σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση  
**ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

**H3:** Οι παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση  
**ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**

#### H4: Η Μετασχηματιστική Ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση

Ο έλεγχος της υπόθεσης H4 πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Pearson Correlation. Ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε  $p < 0,05$ . Στους παρακάτω Πίνακες 67 και 68 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη συσχέτισης και η στατιστική σημαντικότητα.

#### Δείκτες Συσχέτισης της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας» με την «Εργασιακή Δέσμευση»

Πίνακας 67

		Εμπνευσμένη Παρακίνηση		Διανοητική διέγερση		Εξιδανικευμένη επιρροή		Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	
		Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	Δίνει έμφραση στο πόσο σημαντικό είναι υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου
Σφρίγγος	Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	0,136	<b>0,216*</b>	<b>0,253**</b>	<b>0,259**</b>	<b>0,189*</b>	<b>0,237*</b>	0,18	<b>0,304**</b>
	Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	-0,103	-0,139	-0,005	-0,001	-0,037	0,045	-0,111	-0,052
	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	0,048	-0,085	-0,046	-0,065	-0,026	-0,011	-0,018	-0,031
	Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	-0,102	-0,1	-0,045	-0,014	-0,058	0,014	-0,135	-0,129
Αφοσίωση	Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	0,078	0,143	<b>0,239*</b>	<b>0,260**</b>	0,153	0,143	0,056	<b>0,185*</b>
	Η εργασία μου με εμπνέει	0,061	0,075	0,138	0,12	<b>0,189*</b>	0,132	0,021	<b>0,192*</b>
	Η εργασία μου με ενθουσιάζει	0,005	0,02	0,078	0,07	0,083	0,067	-0,009	0,115
	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	-0,016	0,007	0,062	0,058	0,141	0,131	0,015	0,131

<b>Απορρόφηση</b>	Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	-0,123	<b>-0,186*</b>	-0,108	-0,056	0,042	0,038	0,041	0,079
	Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	0,007	-0,074	0,003	0,042	0,061	0,063	-0,012	0,116
	Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	<b>-0,238*</b>	<b>-0,214*</b>	-0,076	-0,039	0,023	-0,008	-0,064	0,008
	Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου	-0,149	-0,095	0,005	0,067	0,087	0,092	0,029	0,028

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

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

*Πίνακας 68*

		Correlations									
		Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου		
Στην εργασία μου αισιάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,136	,216*	,253**	,259**	,189*	,237*	,180	,304**		
	N	,148	,021	,006	,005	,043	,011	,054	,001		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,103	-,139	-,005	-,001	-,037	,045	-,111	-,052		
	N	,272	,139	,955	,996	,697	,632	,236	,584		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,048	-,085	-,046	-,065	-,026	-,011	-,018	-,031		
	N	,608	,365	,624	,488	,784	,904	,850	,745		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,102	-,100	-,045	-,014	-,058	,014	-,135	-,129		
	N	,279	,288	,634	,884	,540	,883	,151	,169		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,078	,143	,239*	,260**	,153	,143	,056	,185*		
	N	,406	,128	,010	,005	,103	,127	,551	,047		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Η εργασία μου με εμπνέει	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,061	,075	,138	,120	,189*	,132	,021	,192*		
	N	,515	,425	,141	,202	,043	,158	,824	,040		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Η εργασία μου με ενθουσιάζει	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,005	,020	,078	,070	,083	,067	-,009	,115		
	N	,955	,830	,408	,460	,375	,478	,920	,221		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,016	,007	,062	,058	,141	,131	,015	,131		
	N	,862	,939	,508	,536	,133	,164	,875	,162		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,123	-,186*	-,108	-,056	,042	,038	,041	,079		
	N	,190	,046	,250	,553	,653	,686	,662	,399		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,007	-,074	,003	,042	,061	,063	-,012	,116		
	N	,945	,429	,975	,655	,519	,501	,903	,218		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,238*	-,214*	-,076	-,039	,023	-,008	-,064	,008		
	N	,010	,022	,419	,675	,806	,930	,494	,929		
		115	115	115	115	115	115	115	115		
Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,149	-,095	,005	,067	,087	,092	,029	,028		
	N	,112	,311	,958	,479	,353	,326	,758	,767		
		115	115	115	115	115	115	115	115		

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

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

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν ασθενείς προς μέτριες θετικές συσχετίσεις των διαστάσεων της **Μετασχηματιστικής Ηγεσίας** με τις διαστάσεις της **Εργασιακής Δέσμευσης** και συνεπώς, οι μεταβλητές είναι ανάλογες. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η μετασχηματιστική ηγεσία, τόσο αυξάνεται η εργασιακή δέσμευση (σφρίγος και αφοσίωση). Πιο συγκεκριμένα:

α) Ο παράγοντας **εμπνευσμένη παρακίνηση** («μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον») συσχετίζεται θετικά με το **σφρίγος** «στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα» ( $r=0,216$ ).

β) Ο παράγοντας **διανοητική διέγερση** συσχετίζεται θετικά με το **σφρίγος** ( $r=0,253$ ,  $r=0,259$ ) και την **αφοσίωση** ( $r=0,260$ ).

γ) Ο παράγοντας **εξιδανικευμένη επιρροή** συσχετίζεται θετικά με το **σφρίγος** ( $r=0,189$ ,  $r=0,237$ ) και την **αφοσίωση** ( $r=0,189$ ).

δ) Ο παράγοντας **εξατομικευμένο ενδιαφέρον** συσχετίζεται θετικά με το **σφρίγος** ( $r=0,304$ ) και την **αφοσίωση** ( $r=0,185$ ,  $r=0,192$ ).

Επίσης, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχουν ασθενείς προς μέτριες αρνητικές συσχετίσεις των διαστάσεων της **Μετασχηματιστικής Ηγεσίας** με τις διαστάσεις της **Εργασιακής Δέσμευσης** και συνεπώς, οι μεταβλητές είναι αντιστρόφως ανάλογες. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η μετασχηματιστική ηγεσία (εμπνευσμένη παρακίνηση) τόσο μειώνεται η απορρόφηση. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι ο παράγοντας **εμπνευσμένη παρακίνηση** συσχετίζεται αρνητικά με την **απορρόφηση** ( $r=-0,238$ ,  $r=-0,186$ ,  $r=-0,214$ ).

**H0:** Η Μετασχηματιστική Ηγεσία δεν σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση  
**ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

**H4:** Η Μετασχηματιστική Ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση  
**ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**



### H5: Η Συναλλακτική Ηγεσία δεν σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση

Ο έλεγχος της υπόθεσης H5 πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Pearson Correlation. Ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε  $p < 0,05$ . Στους παρακάτω Πίνακες 69 και 70 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη συσχέτισης και η στατιστική σημαντικότητα.

#### Δείκτες Συσχέτισης της «Συναλλακτικής Ηγεσίας» με την «Εργασιακή Δέσμευση»

Πίνακας 69

		Αδιάφορη ηγεσία		Πιθανή επιβράβευση		Ενεργητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση		Παθητική Διοίκηση κατ' εξαίρεση	
		Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντίλλαγμα των προσπαθειών μου	Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενος	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση
Σφρίγγος	Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	-0,037	-0,013	0,163	0,173	0,012	0,07	-0,028	-0,117
	Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	0,082	0,106	-0,094	-0,006	-0,023	0,075	0,041	0,14
	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	0,079	0,027	0,035	-,184*	-0,059	0,161	0,068	0,127
	Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	0,097	0,125	-0,126	-0,127	-0,112	0,028	0,053	0,177
Αφρόσωση	Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	-0,005	0,031	-0,017	0,094	-0,051	-0,069	0,022	0,023
	Η εργασία μου με εμπνέει	0	-0,051	0,076	0,104	-0,045	-0,065	-0,106	-0,071
	Η εργασία μου με ενθουσιάζει	0,061	0,016	0,031	0,047	-0,108	-0,095	-0,093	-0,017
	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	-0,035	-0,05	0,093	0,023	-0,062	-0,001	-0,081	-0,045
Απορρόφηση	Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	0,022	-0,01	0,087	0,077	-0,066	-0,031	-0,036	0,061
	Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	-0,046	-0,103	0,129	-0,033	-0,041	0,05	-0,004	0,064
	Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	0,13	0,176	-0,079	-0,041	-0,153	-0,079	-0,079	0,193*
	Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου	0,064	0,073	-0,054	-0,007	-0,075	-0,01	0,009	0,16

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

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



Πίνακας 70

Correlations									
		Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενος	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση
Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητας	Pearson Correlation	-,037	-,013	,163	,173	,012	,070	-,028	-,117
	Sig. (2-tailed)	,698	,886	,081	,064	,895	,455	,763	,211
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	Pearson Correlation	,082	,106	-,094	-,006	-,023	,075	,041	,140
	Sig. (2-tailed)	,385	,259	,318	,948	,807	,427	,664	,135
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	Pearson Correlation	,079	,027	,035	-,184*	-,059	,161	,068	,127
	Sig. (2-tailed)	,402	,775	,713	,049	,533	,086	,468	,175
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	Pearson Correlation	,097	,125	-,126	-,127	-,112	,028	,053	,177
	Sig. (2-tailed)	,304	,182	,181	,176	,232	,767	,575	,058
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για μένα	Pearson Correlation	-,005	,031	-,017	,094	-,051	-,069	,022	,023
	Sig. (2-tailed)	,959	,739	,857	,319	,590	,461	,815	,809
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Η εργασία μου με εμπνέει	Pearson Correlation	,000	-,051	,076	,104	-,045	-,065	-,106	-,071
	Sig. (2-tailed)	1,000	,590	,423	,269	,635	,493	,261	,453
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Η εργασία μου με ενθουσιάζει	Pearson Correlation	,061	,016	,031	,047	-,108	-,095	-,093	-,017
	Sig. (2-tailed)	,518	,863	,742	,621	,250	,314	,321	,855
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	Pearson Correlation	-,035	-,050	,093	,023	-,062	-,001	-,081	-,045
	Sig. (2-tailed)	,710	,598	,324	,806	,510	,990	,389	,634
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	Pearson Correlation	,022	-,010	,087	,077	-,066	-,031	-,036	,061
	Sig. (2-tailed)	,818	,915	,355	,416	,483	,742	,700	,520
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	Pearson Correlation	-,046	-,103	,129	-,033	-,041	,050	-,004	,064
	Sig. (2-tailed)	,624	,274	,170	,725	,661	,598	,964	,494
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	Pearson Correlation	,130	,176	-,079	-,041	-,153	-,079	-,079	,193*
	Sig. (2-tailed)	,166	,060	,399	,663	,101	,404	,401	,039
	N	115	115	115	115	115	115	115	115
Είμαι πολύ απορροφημένος από την εργασία μου	Pearson Correlation	,064	,073	-,054	-,007	-,075	-,010	,009	,160
	Sig. (2-tailed)	,494	,435	,570	,944	,426	,916	,923	,088
	N	115	115	115	115	115	115	115	115

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

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

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι δεν υπάρχουν συσχετίσεις σε βαθμό στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,05$ ) μεταξύ της **Συναλλακτικής Ηγεσίας** και της **Εργασιακής Δέσμευσης**, πλην δύο περιπτώσεων που αφορούν μια πολύ χαμηλή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της πιθανής επιβράβευσης και του σφρίγγους ( $r = -0,184$ ) και μιας πολύ χαμηλής θετικής συσχέτισης μεταξύ της παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση και της απορρόφησης ( $r = 0,193$ ).

Συνεπώς, οι μεταβλητές δεν συσχετίζονται.

**H0:** Η Συναλλακτική Ηγεσία δεν σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση  
**ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΝΕΤΑΙ**

**H5:** Η Συναλλακτική Ηγεσία σχετίζεται με την εργασιακή δέσμευση **ΑΠΟΡΡΙΠΤΕΤΑΙ**

### 5.5. Κατάρτιση πίνακα θεματοποίησης για την επιβεβαίωση / απόρριψη των υποθέσεων που αφορούν κάθε στόχο

Στόχος Έρευνας	Μεταβλητές	Αριθμός Ερώτησης	Είδος ερώτησης	Υπόθεση	Απόρριψη/ Επιβεβαίωση
1ος - 2ος	Συναλλακτική Ηγεσία & Εξωτερική Παρακίνηση	1 - 8 & 17-22	Likert	H0 / H1	Απορρίφθηκε η H0 - Επιβεβαιώθηκε η H1
1ος - 2ος	Μετασχηματιστική Ηγεσία & Εσωτερική Παρακίνηση	9-16 & 23-28	Likert	H0 / H2	Απορρίφθηκε η H0 - Επιβεβαιώθηκε η H2
2ος - 3ος	Εσωτερική Παρακίνηση & Εργασιακή Δέσμευση	23-28 & 29-40	Likert	H0 / H3	Απορρίφθηκε η H0 - Επιβεβαιώθηκε η H3
1ος - 3ος	Μετασχηματιστική Ηγεσία & Εργασιακή Δέσμευση	9-16 & 29-40	Likert	H0 / H4	Απορρίφθηκε η H0 - Επιβεβαιώθηκε η H4
1ος - 3ος	Συναλλακτική Ηγεσία & Εργασιακή Δέσμευση	1-8 & 29-40	Likert	H0 / H5	Επιβεβαιώθηκε η H0 - Απορρίφθηκε η H5

## 6. ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

### 6.1. Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα παρέχει τεκμήριο στην τρέχουσα θεωρία αναφορικά με τη συσχέτιση της Ηγεσίας, της Παρακίνησης και της Εργασιακής Δέσμευσης, καθώς εστίασε στη μελέτη των ζητημάτων της Ηγεσίας, σύμφωνα με το μοντέλο Full Range Leadership Model, όπως αναπτύχθηκε από τον Bass (1985), της Παρακίνησης, υιοθετώντας τη διχοτόμησή της όπως προτάθηκε από τον Herzberg (1964) σε εξωτερική και εσωτερική παρακίνηση και της Εργασιακής Δέσμευσης, όπως ορίστηκε από τους Schaufeli *et al.* (2002).

Αναφορικά με τον **1<sup>ο</sup> ερευνητικό στόχο**, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες ασκούν τόσο συναλλακτικές, όσο και μετασχηματιστικές συμπεριφορές, ενώ θεωρούν ότι σπανίως εμφανίζονται αδιάφορες/παθητικές ηγετικές συμπεριφορές. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι ηγέτες ασκούν συχνά συναλλακτικές συμπεριφορές, όπως η πιθανή επιβράβευση και μάλλον διοικούν ενεργητικά, παρά παθητικά. Όσον αφορά τις μετασχηματιστικές συμπεριφορές των ηγετών, προκύπτει ότι συχνά χαρακτηρίζονται από εμπνευσμένη παρακίνηση, ενώ μερικές φορές επιδεικνύουν διανοητική διέγερση, εξιδανικευμένη επιρροή και εξατομικευμένο ενδιαφέρον.

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι επιβεβαιώνεται η άποψη του Bass (1990; 1998), που υποστήριξε ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι τόσο συναλλακτικοί, όσο και μετασχηματιστικοί, ενώ παράλληλα τόνισε ότι οι συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας θέτουν τα θεμέλια για μετασχηματιστικές συμπεριφορές: μια συνεπής παράδοση ανταμοιβών σε αντάλλαγμα της εργασίας που πραγματοποιήθηκε δημιουργεί εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη.

Αναφορικά με τον **2<sup>ο</sup> ερευνητικό στόχο**, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ιεραρχούν ως πολύ σημαντικούς τόσο τους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης. Ειδικότερα, προκύπτει ότι ιεραρχούν ως σημαντικότερους τους μη οικονομικούς παράγοντες (καλή συνεργασία, επικοινωνία, καλό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον) έναντι των οικονομικών παραγόντων (όπως μισθός, bonus κ.α.), ενώ ως λιγότερο σημαντικό ιεραρχούν τον παράγοντα για εξέλιξη καριέρας. Όσον αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης προκύπτει ότι ιεραρχούν ως πάρα πολύ σημαντικούς τους παράγοντες που αφορούν ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, ανάγκη για δημιουργική εργασία, ανάγκη για αποτελεσματικότητα στην εργασία και για αναγνώριση της εργασίας και καλή φήμη, ενώ λιγότερο σημαντικούς ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν κοινωνικές ανάγκες και ανάληψη αρμοδιοτήτων.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν την άποψη του Manolopoulos (2008a), ο οποίος υποστήριξε ότι σε κάθε τύπο οργανισμού (δημόσιος ή ιδιωτικός), οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινούνται τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς παράγοντες που θα πληρούν τις αντιλήψεις τους όσον αφορά την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Αναφορικά με τον **3<sup>ο</sup> ερευνητικό στόχο** που αφορά στη διερεύνηση του βαθμού εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων, προκύπτει ότι ενώ οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από μέτριο προς υψηλό βαθμό σφρίγγους και απορρόφησης, ωστόσο έχουν μέτρια επίπεδα αφοσίωσης. Συνεπώς, ο βαθμός εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων είναι μάλλον μέτριος.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχουν επαρκή υποστήριξη στις υποθέσεις που διατυπώθηκαν. Πιο συγκεκριμένα:

- 1) από τους **ερευνητικούς στόχους 1 και 2 αναπτύχθηκαν οι υποθέσεις H1 κι H2** που αφορούν στη συσχέτιση της ηγεσίας με την παρακίνηση. Ειδικότερα, ερευνήθηκε εάν η **Συναλλακτική Ηγεσία σχετίζεται με την εξωτερική παρακίνηση (H1)** και εάν η **Μετασχηματιστική Ηγεσία σχετίζεται με την εσωτερική παρακίνηση (H2)**. Από την παρούσα έρευνα προέκυψε ότι πράγματι υπάρχει στατιστικά σημαντική ( $p < 0.05$ ) συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και επιβεβαιώθηκαν και οι δύο υποθέσεις (H1 και H2).

Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τις απόψεις α) των Park & Rainey (2008), που υποστήριξαν ότι το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας ελκύει την ιδιοτέλεια των υφισταμένων, αφού χρησιμοποιεί συστήματα εξωτερικών ανταμοιβών και β) των Howell & Avolio (1993, όπ. αναφ. στους Park & Rainey, 2008) περί συσχέτισης της συναλλακτικής ηγεσίας με την εξωτερική παρακίνηση και της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εσωτερική παρακίνηση. Όμως στην παρούσα μελέτη περίπτωσης πρέπει να τονιστεί ότι η συσχέτιση είναι μέτρια προς χαμηλή (για την H1), έως πολύ χαμηλή (για την H2). Η χαμηλή συσχέτιση εξηγείται ίσως από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι στον Οργανισμό επικρατεί μάλλον το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας, έναντι του στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας, με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να μην παρακινούνται επαρκώς με εσωτερικούς παράγοντες.

- 2) από τους **ερευνητικούς στόχους 2 και 3 αναπτύχθηκε η υπόθεση H3** που αφορά στη συσχέτιση της παρακίνησης με την εργασιακή δέσμευση. Ειδικότερα ερευνήθηκε εάν η **εσωτερική παρακίνηση συσχετίζεται με την εργασιακή**

**δέσμευση (H3).** Από την παρούσα έρευνα προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική ( $p < 0.05$ ) θετική συσχέτιση της εσωτερικής παρακίνησης με την εργασιακή δέσμευση (H3).

Συνεπώς, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν τη συσχέτιση της εσωτερικής παρακίνησης με την εργασιακή δέσμευση, όπως αποδείχθηκε μέσω σχετικών ερευνών των Martin et al. (2017) και των Froiland & Worrell; Froiland & Davison (2016, όπ. αναφ. στους Martin et al. 2017). Όμως, δεδομένου ότι η συσχέτιση είναι μέτρια προς χαμηλή, πιθανότατα εξηγείται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι του φορέα δεν παρακινούνται επαρκώς με εσωτερικούς υποκινητές, με αποτέλεσμα να είναι μειωμένη η εργασιακή δέσμευσή τους. Παρ' ότι όπως προκύπτει από τα περιγραφικά στατιστικά, οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από σφρίγος και απορρόφηση, εν τούτοις έχουν μειωμένο βαθμό αφοσίωσης.

- 3) από τους **ερευνητικούς στόχους 1 και 3 αναπτύχθηκαν οι υποθέσεις H4 και H5**, που αφορούν στη συσχέτιση της Μετασχηματιστικής και Συναλλακτικής Ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση. Από την παρούσα έρευνα προέκυψε ότι επιβεβαιώθηκαν και οι δύο υποθέσεις, καθώς υπάρχει στατιστικά σημαντική ( $p < 0.05$ ) συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση (H4), ενώ δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική ( $p < 0.05$ ) συσχέτιση της συναλλακτικής ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση (H5).

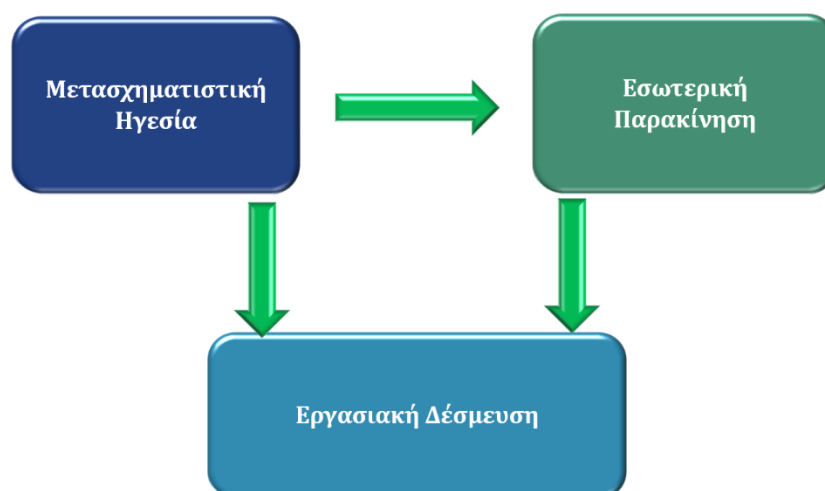
Κατά συνέπεια, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι η συναλλακτική ηγεσία δεν είναι πιθανό να προκαλέσει τη δέσμευση των εργαζομένων, άποψη την οποία υποστήριξε ο Yulk (2010, όπ. αναφ. στους Yahaya & Ebrahim, 2016) περί μη συσχέτισης της συναλλακτικής ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση.

Παράλληλα, επιβεβαιώνεται τόσο ο Burns (1978) που υποστήριξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προάγει υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης, όσο και οι Tims et al., (2011) που απέδειξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βελτιώνουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Όμως ο χαμηλός βαθμός συσχέτισης των δύο μεταβλητών στην παρούσα έρευνα, εξηγείται ίσως από το γεγονός ότι επικρατεί το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας έναντι της μετασχηματιστικής, με αποτέλεσμα να μην προκαλείται η αναμενόμενη εργασιακή δέσμευση.

Ως **τελικό συμπέρασμα** συνάγεται ότι η εργασιακή δέσμευση μπορεί να προκύψει από την άσκηση ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας σε συνδυασμό με εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης.

Το εννοιολογικό πλαίσιο που θα μπορούσε να διαμορφωθεί μετά τα αποτελέσματα αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:



## 6.2. Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων

Με δεδομένο ότι οι σύγχρονοι δημόσιοι οργανισμοί και ειδικά οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης που θεωρούνται αυτοτελείς οργανισμοί, πρέπει να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη, προκύπτει η αδιαφιλονίκητη ανάγκη να έχουν ανθρώπινο δυναμικό που να μπορεί να συμβάλει στην αύξηση και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γίνεται προφανές ότι το ανθρώπινο δυναμικό, εκτός από έμπειρο και καταρτισμένο, να μπορεί να παρακινείται εσωτερικά και να είναι αφοσιωμένο στο φορέα.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο πεδίο της Διοίκησης των ανθρώπινων πόρων ως οδηγός για τη βελτίωση της ηγεσίας, της παρακίνησης και της εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων της Περιφέρειας Αττικής.

Ουσιαστικά από τα αποτελέσματα αποδείχθηκε ότι οι εργαζόμενοι ιεραρχούν ως σημαντικούς τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης και έχουν καλά επίπεδα σφρίγγους και απορρόφησης για την εργασία τους. Όμως, φαίνεται ότι το στυλ ηγεσίας που ασκείται είναι περισσότερο συναλλακτικό, με αποτέλεσμα η παρακίνηση που δίνεται στους εργαζόμενους να βασίζεται περισσότερο σε εξωτερικούς παράγοντες, γεγονός που δεν συμβάλλει στην αφοσίωση των εργαζομένων.

Συνεπώς, θα ήταν καλύτερο οι μάνατζερ να λάβουν υπόψη τα πλεονεκτήματα του στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, που βρίσκονται πιο ψηλά σε σχέση με πιο παραδοσιακούς τρόπους ηγεσίας, με όρους επίτευξης οργανωσιακών στόχων και να

βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση, εντοπίζοντας και εφαρμόζοντας τα πιο σημαντικά κίνητρα στον εργασιακό χώρο και να προχωρήσουν στο μετασχηματισμό των εργασιακών συνθηκών, προκειμένου να αναπτύξουν δυναμικούς, δημιουργικούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους.

### 6.3. Συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Καθώς έχουμε την άποψη ότι από την παρούσα έρευνα δεν δίδονται οριστικές απαντήσεις σχετικά με την ηγεσία, την παρακίνηση και την εργασιακή δέσμευση στον εν λόγω οργανισμό, θεωρούμε ότι υπάρχει πεδίο για περαιτέρω έρευνα.

Καταρχήν, σε μελλοντική έρευνα προτείνουμε **να εξεταστεί δείγμα από όλες τις περιφερειακές ενότητες της Περιφέρειας Αττικής**, προκειμένου να σχηματιστεί μια συνολική αντίληψη που να αφορά το σύνολο του πληθυσμού, δεδομένου ότι στην παρούσα έρευνα εξετάστηκε δείγμα από τον πληθυσμό των υπηρεσιών της Περιφερειακής Ενότητας Κεντρικού Τομέα. Η διερεύνηση σε δείγμα από τις υπηρεσίες της Περιφέρειας Αττικής που βρίσκονται μακριά από το κέντρο διοίκησης και λήψης των αποφάσεων ενδεχομένως να διαφοροποιούσε τις αντιλήψεις και την οπτική των εργαζομένων αυτών, και να οδηγούσε την έρευνα σε διαφορετική κατεύθυνση.

Μία άλλη πρόταση είναι η διερεύνηση του ρόλου που διαδραματίζουν η **Ηγεσία** - και ειδικότερα η διχοτόμησή της σε πολιτική και διοικητική ηγεσία - και η **Παρακίνηση στην εργασιακή ικανοποίηση**, προκειμένου να βρεθεί η αιτία για τον χαμηλό βαθμό αφοσίωσης των εργαζομένων.

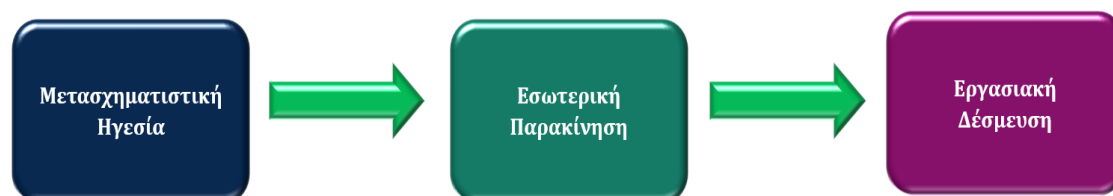
Ακόμη θα είχε ενδιαφέρον **να εξεταστεί η ηγεσία από την οπτική των ηγετών** (μάντζερ), δηλαδή πως κρίνουν οι ίδιοι τους εαυτούς τους ως ηγέτες και ποιο στυλ ηγεσίας θεωρούν ότι ασκούν, διότι η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε βάσει της οπτικής και της αντίληψης του κάθε εργαζόμενου για τον ηγέτη του (προϊστάμενο).

Επειδή στην παρούσα διπλωματική εξετάστηκε η συσχέτιση της Ηγεσίας και της Παρακίνησης με την εργασιακή δέσμευση, θεωρούμε πως σε μελλοντική έρευνα θα πρέπει **να εξεταστεί και σε σχέση με τους υπόλοιπους καθοριστικούς παράγοντες δέσμευσης, όπως ταυτοποιήθηκαν από την Anitha (2014)**, δηλ. το περιβάλλον εργασίας, τη σχέση ομάδας και συναδέλφων, την εκπαίδευση και εξέλιξη της σταδιοδρομίας και τις οργανωσιακές πολιτικές, διαδικασίες, δομές και συστήματα.

Μια άλλη πρόταση αφορά - μιας και πρόκειται για δημόσιο οργανισμό - στη **διερεύνηση της παρακίνησης βάσει της θεωρίας του Public Service Motivation** και πως μπορεί να συσχετίζεται με τις άλλες μεταβλητές.



Τέλος, σε μελλοντική έρευνα σκοπεύουμε να τεστάρουμε το εννοιολογικό πλαίσιο που διαμορφώσαμε κατόπιν των αποτελεσμάτων, προκειμένου να **προτείνουμε ένα νέο εννοιολογικό μοντέλο**, που θα αφορά τη συμβολή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην αύξηση της Εργασιακής Δέσμευσης, μέσω της Εσωτερικής Παρακίνησης, η οποία θα διαδραματίζει ένα διαμεσολαβητικό ρόλο, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα:



#### 6.4. Περιορισμοί της έρευνας

Όπως κάθε επιστημονική έρευνα, έτσι και η συγκεκριμένη υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς, με βασικότερο τη φιλοσοφία του θετικισμού που επιλέχθηκε, με παραγωγική προσέγγιση και χρήση ποσοτικών μεθόδων, που δεν συμβάλλουν στην ανάπτυξη νέας θεωρίας αλλά επιβεβαιώνουν ή απορρίπτουν την υπάρχουσα θεωρία.

Επίσης, η τεχνική της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε (μελέτη περίπτωσης) σε συνδυασμό με το μέγεθος του δείγματος (N=115) δεν μας επιτρέπουν τη γενίκευση των συμπερασμάτων και σε άλλους φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Τέλος, ενδεχόμενη μεροληψία στις απαντήσεις που δόθηκαν, μπορεί να είχε ως αποτέλεσμα μη αντιπροσωπευτικές απαντήσεις και να δημιουργήσει προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας.

## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### 7.1. Ξενόγλωσση

**Akrivos, C., and Koutras, G., (2009)**, "Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality" *Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences*, T.E.I of Athens, Greece, 25-27 May 2009

**Al Zaabi, M., Ahmad, K.Z., Hossan, C. (2016)**, "Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 6, pp. 811-830

**Anitha, J. (2014)**, "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63, No. 3, pp. 308-323

**Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995)**, "Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership." *The Leadership Quarterly* Vol. 6, pp. 199-218

**Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1991)**, "*The Full-Range of Leadership Development*", Center for Leadership Studies, Binghamton, NY

**Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999)**, "Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.72, No.4, pp. 441-461

**Bakker, A.B. (2015)**, "A job demands-resources approach to public service motivation", *Public Administration Review*, Vol. 75, No. 5, pp. 723-732

**Bass, B. M. and Avolio, B.J. (1994)**, "*Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*". Thousand Oaks: Sage Publications

**Bass, B. M. and Avolio, B.J. (1997)**, "*Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*". Palo Alto, CA: Mindgarden

**Bass, B.M. (1985)**, "*Leadership and Performance Beyond Expectation*", Free Press, New York, NY.

**Bass, B.M. (1990)**, "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, pp. 19-31

**Bass, B.M. (1997)**, "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?", *American Psychology*, Vol. 52 No. 3, pp. 130-139

**Bass, B.M. (1998)**, "*Transformational Leadership: Military and Civilian Impact*", Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

**Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1992)**, "Developing transformational leadership: 1992 and beyond", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14 No. 5, pp. 21-27

**Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Benson, Y. (2003)**, “Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 2, pp. 207-218

**Belias, D., Koustelios A., Sdrolias, L., Aspridis, G., (2014c)**, “Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences, International Conference on Strategic Innovative Marketing*, September 1-4, 2014, Madrid, Spain, 175 (2015) pp. 324 - 333

**Belias, D., Koustelios, A., Koutiva, M., Sdrolias, L., Kakkos, N., & Varsanis, K., (2014b)**, “The Influence of Demographic Characteristics on the Job Satisfaction of Greek Bank Employees”, *Proceedings of Hellenic Open Business Administration (HOBA) 2014*, Athens: 8th-9th March.

**Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., Varsanis, K., (2014a)**, “Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees”, *Prime*, Vol. 7, pp. 71-87

**Bennis, W. and Nanus, B. (1985)**, “*Leaders: The strategies for taking charge*”. New York: Harper and Row

**Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. and Griesser, D. (2007)**, “Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13 No. 3, pp. 15-26

**Bourantas, D. and Papalexandris, N. (1993)**, “Differences in leadership behavior and influence between public and private organizations in Greece”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 859-871

**Bourantas, D. and Papalexandris, N. (1999)** “Personality traits discriminating between employees in public – and private sector organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, No. 5, pp. 858-69

**Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, K. and Espevik, R. (2014)**, “Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87 No. 1, pp. 138-157

**Burns, J.M. (1978)**, “*Leadership*”, Harper & Row, New York, NY

**Chatzopoulou, M., Vlachvei, A. and Monovasilis Th. (2015)**, “Employee’s Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 24, pp. 136-145

**Cohen L., Manion, L., Morrison, K. (2008)**, *Research Methods in Education*. 5<sup>th</sup> Edition. London, Routledge Falmer, Taylor & Francis Group

**Conger, J. A. (1999)** “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider’s Perspective on These Developing Streams of Research.” *The Leadership Quarterly* Vol. 10, No. 2, pp. 145-169

**Conrad, D., Ghosh, A. and Isaacson, M. (2015)**, “Employee motivation factors. A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders”, *International Journal of Public Leadership*, Vol. 11, No. 2, pp. 92-106

**Creswell, J.W. (2009)**, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 3rd ed., Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA

**De Simone S. and Gianfranco C., Pinna R., Giustiniano L. (2016)**, “Engaging public servants – Public service motivation, work engagement and work-related stress”. *Management Decision*, Vol. 54, No. 7, pp. 1569-1594.

**Dimitriadis, E., Chatzoglou, P., Theriou, N., Madytinis, D. (2003)**, “Motivation in the Workplace as a Competitive Advantage. Empirical research in industrial units of Northern Greece”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [http://abd.teikav.edu.gr/articles\\_th/motivation.pdf](http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/motivation.pdf) (τελευταία πρόσβαση στις 15-11-2017)

**Dulewicz, V. and Higgs, M. (2005)**, “Assessing leadership styles and organizational context”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 2, pp. 105-123

**Eisenberger, R., Jones, J.R., Stinglhamber, F., Shanock, L. and Randall, A.T. (2005)**, “Flow experiences at work: for high need achievers alone?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26 No. 7, pp. 755-775

**Gabris, G. T. and Simo, G. (1995)**, “Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions.” *Public Personnel Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 33–51

**Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Lloret, S. (2006)**, “Burnout and engagement: independent factors or opposite poles?”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68 No. 1, pp. 165-174

**Grammatikopoulos, I.A, Koupidis, S.A., Moralis, D., Sadrazamis, A., Athinaïou, D., Giouzepas, I. (2013)**, “Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools: A study among mental health professionals”, *Archives of Hellenic Medicine*, Vol. 30, No. 1, pp. 46–58

**Harter, J.K., Schmidt, F.L. and Hayes, T.L. (2002)**, “Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 268-279

**Hjorland, B. (2005)**, “Empiricism, rationalism and positivism in library and information science”, *Journal of Documentation*, Vol. 61 No.1 pp. 130-155

**House, R.J. and Aditya, R.N. (1997)**, “The social scientific study of leadership: quo vadis?”, *Journal of Management*, Vol. 23, pp. 409-73

**Ivey, G.W. and Kline, T.J.B. (2010)**, “Transformational and active transactional leadership in the Canadian military”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 3, pp. 246-262

**Jin, Y. (2010)**, “Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: national survey of public relations leaders” *Journal of Public Relations Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 159-181

**Joshi, R.J. and Sodhi, J.S. (2011)**, “Drivers of employee engagement in Indian organizations”, *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol.47, No. 1, pp.162-182

**Judge, T.A. and Piccolo, R.F. (2004)** “Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 5, pp. 755-768

**Judge, T., Woolf, E., Hurst, C. and Livingston, B. (2006)**, “Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research”,

*Organisationspsychologie*, 50 (N.F24) 4, pp. 203-214 (διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [https://cstl-hcb.semo.edu/erfluegge/articles/judge\\_et\\_al2006.pdf](https://cstl-hcb.semo.edu/erfluegge/articles/judge_et_al2006.pdf))

**Kahn, W.A. (1990)**, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp.692-724

**Lester, S. (1999)** "An introduction to phenomenological research", [pdf] *Stan Lester Developments*, διαθέσιμο στο <https://www.rgs.org/NR/rdonlyres/F50603E0-41AF-4B15-9C84-BA7E4DE8CB4F/0/Seaweedphenomenologyresearch.pdf> [προσπελάστηκε 21-01-2018]

**Lindner, J.R. (1998)**, "Understanding employee motivation", *Journal of Extension*, Vol. 36, No.3, pp. 1-2

**Lockwood, N.R. (2007)**, "Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role", *HR Magazine*, Vol. 52, No. 3, pp.1-11

**Macey, W.H. and Schneider, B. (2008)**, "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30

**MacLeod, D. and Clarke, N. (2009)**, "Engaging for Success: Enhancing Performance Through Employee Engagement", Department for Business Innovation and Skills, London

**Malik, H. (2013)**, "Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: a path-goal approach", *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7,0 No. 1, pp. 209-222

**Mann, G.A. (2006)**, "A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector", *Public Personnel Management*, Vol. 35, No. 1, pp. 33-48

**Manolopoulos, D. (2006)**, "Motivating R&D professionals: evidence from MNEs' decentralized laboratories in Greece", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 616-46

**Manolopoulos, D. (2008a)**, "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece". *Employee Relations*, Vol. 30, No. 1, pp. 63-85

**Manolopoulos, D. (2008b)**, "Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No 9, pp. 1738-1762

**Martin, A.J., Ginns, P. and Papworth, B. (2017)** "Motivation and engagement: Same or different? Does it matter?", *Learning and Individual Differences*, Vol. 55, pp. 150-162

**Maslow, A. (1943)**, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, Vol.50, No.4, pp. 370-396

**Mauno, S., Kinnunen, U. and Ruokolainen, M. (2007)**, "Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70 No. 1, pp. 149-171

**Mehrzi, N. and Singh, S.K. (2016)**, "Competing through employee engagement: a proposed framework", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65, No. 6, pp.831-843

- Moynihan, D. and Pandey, S. (2007)**, "The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation", *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, pp. 40-53
- Noor, K. (2008)**, "Case Study: A Strategic Research Methodology", *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 5, No. 11, pp. 1602-1604
- Osterloh, M., Frey, B. and Frost, J. (2002)**, "The dynamics of motivation of new organizational forms", *International Journal of Economics and Business*, Vol. 9 No. 1, pp. 61-77
- Park, S.M. and Rainey, H.G. (2008)**, "Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies". *International Public Management Journal*, Vol. 11, No.1, pp. 109-142
- Perry, L. J. (1996)**, "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-22
- Perry, L. J. (1997)**, "Antecedents of Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, Vol. 7, No. 2, pp. 181-197
- Perry, L. J. and Wise, L. R. (1990)**, "The Motivational Bases of Public Service". *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 367-373
- Popli, S. and Rizvi, I. (2017)**, "Leadership style and service orientation: the catalytic role of employee engagement", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 1, pp. 292-310
- Rajhans, K. (2012)**, "Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance", *Interscience Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 81-85
- Ramlall, S. (2004)**, "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations", *Journal of American Academy of Business*, Vol. 5, No. 1, pp. 52-63
- Robson, C. (2002)**, "*Real World Research*", Second Edition, United Kingdom: Blackwell Publishing
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000a)**, "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25 No. 1, pp. 54-67
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2000b)**, "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78
- Saks, A.M. (2006)**, "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 2, pp. 270-286
- Sarti, D. (2014)**, "Leadership styles to engage employees: evidence from human service organizations in Italy", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26, No. 3/4, pp. 202-216
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009)**, "*Research methods for business students*", 5th edition, Pearson Education Limited, Essex

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002)**, “The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3, pp. 71-92
- Schaufeli, W.B. (2012)**, “Work engagement: what do we know and where do we go?”, *Romanian Journal of Applied Psychology*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-10
- Schaufeli, W.B. and Bakker, A.B. (2010)**, “Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/486835/1/32.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 06-12-2017)
- Schaufeli, W.B., Leiter, M. and Maslach, C. (2008)**, “Burnout: 35 years of research and practice”, *Career Development International*, Vol. 14, No. 3, pp.204-220
- Schott, C., Van Kleef, D.D. and Steen, T. (2014)**, “What Does It Mean and Imply to be Public Service Motivated?”, *American Review of Public Administration*, Vol. 45, pp. 689-707
- Seijts, G. and Crim, D. (2006)**, “What engages employees the most, or the ten Cs of employee engagement”, *Ivey Business Journal*, Vol. 70, No. 4, pp.1-5
- Selden, S.C. and Brewer, G.A. (2000)**, “Work motivation in the senior executive service: testing the high performance cycle theory”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 3, pp. 531-50
- Shuck, B. and Reio, T.G. Jr (2013)**, “The employee engagement landscape and HRD: how do we link theory and scholarship to current practice?”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 13 No. 4, pp. 419-428
- Shuck, B. and Wollard, K. (2010)**, “Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations”, *Human Resource Development Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 89-110
- Song Hoon, J., Kolb, J.A., Hee Lee, U. and Kyoung Kim, H. (2012)**, “Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: mediating effects of employees’ work engagement”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 23 No. 1, pp. 65-101
- Stefanidis, D., (2012)**, “Motivation, Motivators, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Air Force’s Officers” διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.geetha.mil.gr/media/1.vima-ell-strat-skepsis/2013/meleth-giastrathgikh-skepsh.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 18-11-2017)
- Suharti, L. and Suliyanto, D. (2012)**, “The effects of organizational culture and leadership style toward employee engagement and their impacts toward employee loyalty”, *World Review of Business Research*, Vol. 2 No. 5, pp. 128-139
- Tims, M., Bakker, B. and Xanthopoulou, D. (2011)**, “Do transformational leaders enhance their followers’ daily work engagement?”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 1, pp. 121-131
- Towers Perrin Talent Report (2003)**, “Working today: understanding what drives employee engagement”, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: [www.keepem.com/doc\\_files/Towers Perrin Talent 2003%28TheFinal%29.pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003%28TheFinal%29.pdf) (τελευταία πρόσβαση στις 13-12-2017)



**Ugaddan, G. R. and Park, S.M. (2017)**, “Quality of leadership and public service motivation – A social exchange perspective on employee engagement”. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 270-285

**Van Wart, M. (2003)**, “Public-sector leadership theory: an assessment”, *Public Administration Review*, Vol. 63 No. 2, pp. 214-228

**Van Yperen, N.W. and Hagedoorn, M. (2003)**, “Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support”, *Academy of Management Journal*, Vol. 46 No. 3, pp. 339-48

**Vera, D. and Crossan, M. (2004)**, “Strategic leadership and organizational learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 2, pp. 222-240

**Vigoda-Gadot, E. (2007)**, “Leadership style, organizational politics, and employees’ performance”. *Personnel Review*, Vol. 36 No. 5 pp. 661-683

**Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. and Chen, Z.X. (2005)**, “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior”, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, pp. 420-32

**Welch, M. (2011)**, “The Evolution of the employee engagement concept: communication implications”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, No.4, pp. 328-346

**Wiley, C. (1997)**, “What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys”, *International Journal of Manpower*, Vol. 18, No 3, pp. 263-280

**Wu, F.Y. (2009)**, “The relationship between leadership styles and foreign English teacher’s job satisfaction in adult English cram schools: evidences in Taiwan”, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 14 No. 2, pp. 75-82

**Xu, J. and Thomas, H.C. (2011)**, “How can leaders achieve high employee engagement?” *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 32, No. 4, pp.399-416

**Yahaya, R. and Ebrahim, F. (2016)**, “Leadership styles and organizational commitment: literature review”, *Journal of Management Development*, Vol. 35, No.2, pp. 190-216

**Yin, R. K. (2003)**, “*Case study Research: Design and Methods*”, CA, Sage Publications

**Yousaf, M. and Zafar, S. (2014)**, “Do public service motivation, red tape and resigned work satisfaction triangulate together?”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.63 No.7 pp.923-945

**Yukl, G., O’Donnell, M. and Taber, T. (2009)**, “Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 24 No. 4, pp. 289-299

**Yukl, G.A. (1998)**, “*Leadership in Organizations*”, Prentice-Hall, New York, NY

## 7.2. Ελληνόγλωσση

**Robbins, S.P., Judge, T.A. (2011)**, «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*», 1<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ



- Γκίβαλος, Μ., Γρηγοροπούλου, Β., Κοτρόγιαννος, Δ., Μανιάτης, Γ. (1999)**, «*Ιστορία Κοινωνικών Επιστημών*» για τη Β' τάξη του Γενικού Λυκείου-Βιβλίο μαθητή, Αθήνα: ΟΕΔΒ
- Ζαβλανός, Μ. (2002)**, «*Οργανωτική Συμπεριφορά*». Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη
- Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ειρ. (2011)** «*Μεθοδολογία Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*». Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ειρ. (2014)**, «*Εισαγωγή στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά*». Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2002)**, «*Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*», Β' έκδοση, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας ΕΠΕ
- Μπουραντάς, Δ. (2005)**, «*Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*». Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ. (2015)**, «*Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*». Νέα έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993)**, «*Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*». Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ευφ.-Άλκ. (2008)** «*Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις*». *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology Volume 4, Number 1, 2008 / Section one.* © *Open Education ISSN: 1791-9312*
- Χαλικιάς, Μ. και Σαμαντά, Ειρ. (2016)** «*Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Επιστημονικών Εργασιών*». Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α. και Λάλου, Π. (2015)** «*Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση και Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*». Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)

### 7.3. Ηλεκτρονικές Πηγές

**Περιφέρεια Αττικής** [online] διαθέσιμη στο: [www.patt.gov.gr](http://www.patt.gov.gr) [προσπελάστηκε 16-01-2018]

### 7.4. Νομοθεσία

**Νόμος 3852/2010** «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*» (ΦΕΚ 87/τ.Α'/07.06.2010)

### 7.5. Βάσεις Δεδομένων

Ηλεκτρονική Βάση δεδομένων της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της Περιφέρειας Αττικής

## 8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### 8.1. Ερωτηματολόγιο



**A.E.I. Πειραιά Τ.Τ.**

**Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας  
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
«Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων»**

#### **Ερωτηματολόγιο έρευνας στην Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων**

Αγαπητοί Συνάδελφοι,

Στο πλαίσιο της φοίτησής μου στο ΜΠΣ του ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ. «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων», με εξειδίκευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκπονώ τη Διπλωματική Εργασία μου με τίτλο *«Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής»*, στην οποία η έρευνα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, προκειμένου να συλλεχθούν στοιχεία και να εξαχθούν συμπεράσματα.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων στις υπηρεσίες Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής, σχετικά με το μοντέλο ηγεσίας που θεωρούν ότι ασκείται στο φορέα, τους παράγοντες παρακίνησης που ιεραρχούν ως σημαντικότερους και το βαθμό εργασιακής τους δέσμευσης.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, καθώς μέσω της εφαρμογής Google Docs δεν φαίνονται προσωπικά στοιχεία, ενώ τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση της έρευνας.

Εκτιμώντας ότι η γνώμη σας έχει σημασία, θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, επιλέγοντας την απάντηση που σας εκφράζει, λαμβάνοντας υπόψη σας ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συνεργασία σας,

Μπέτση Παρασκευή  
υπάλληλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού  
της Περιφέρειας Αττικής

**Ενότητα 1η****ΗΓΕΣΙΑ**

Επιλέξτε πόσο συχνά εμφανίζει ο/η άμεσος/η Προϊστάμενος/μένη σας τις παρακάτω συμπεριφορές, σε κλίμακα από το (1) που σημαίνει "ποτέ" έως το (5) που σημαίνει "πάντα"		Ποτέ	Σπάνια	Αρκετά Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
1	Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα	1	2	3	4	5
2	Αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις	1	2	3	4	5
3	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	1	2	3	4	5
4	Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να προσδοκά ο υφιστάμενός του, όταν επιτευχθούν οι στόχοι	1	2	3	4	5
5	Μου εφιστά την προσοχή, όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	1	2	3	4	5
6	Επικεντρώνει την προσοχή του/της στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1	2	3	4	5
7	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	1	2	3	4	5
8	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν αναλάβει δράση	1	2	3	4	5
9	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1	2	3	4	5
10	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	1	2	3	4	5
11	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές οπτικές γωνίες	1	2	3	4	5
12	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	1	2	3	4	5
13	Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	1	2	3	4	5
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	1	2	3	4	5
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	1	2	3	4	5
16	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου	1	2	3	4	5

**Ενότητα 2η****ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Επιλέξτε πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για εσάς, σε κλίμακα από το (1) καθόλου σημαντικός έως το (5) πολύ σημαντικός	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
---	---------	------	--------	------	-----------

17	Ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας	1	2	3	4	5
18	Άλλα κίνητρα (bonus, υπερωρίες, ρεπό και άλλα προνόμια)	1	2	3	4	5
19	Καλή επικοινωνία και καλή συνεργασία στο εργασιακό περιβάλλον με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5
20	Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην ιεραρχία	1	2	3	4	5
21	Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο	1	2	3	4	5
22	Καλές συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
23	Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων	1	2	3	4	5
24	Ανάγκη για δημιουργική εργασία	1	2	3	4	5
25	Ανάγκη για αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη	1	2	3	4	5
26	Κοινωνικές ανάγκες (π.χ. να με αποδέχονται οι συνάδελφοί μου)	1	2	3	4	5
27	Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου	1	2	3	4	5
28	Ευκαιρίες για ανάληψη αρμοδιοτήτων	1	2	3	4	5

### Ενότητα 3η

#### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Στις παρακάτω προτάσεις επιλέξτε πόσο συχνά νιώθετε ότι ισχύει το περιεχόμενο κάθε πρότασης, σε κλίμακα από το (1) που σημαίνει "ποτέ" έως το (5) που σημαίνει "πάντα"		Ποτέ	Σπάνια	Αρκετά Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
29	Στην εργασία μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	1	2	3	4	5
30	Στην εργασία μου πάντα δείχνω επιμονή, ακόμη κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	1	2	3	4	5
31	Μπορώ να συνεχίσω να εργάζομαι για πολλή ώρα	1	2	3	4	5
32	Στην εργασία μου νιώθω ότι έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	1	2	3	4	5
33	Θεωρώ ότι η εργασία που κάνω αποτελεί πρόκληση για εμένα	1	2	3	4	5
34	Η εργασία μου με εμπνέει	1	2	3	4	5
35	Η εργασία μου με ενθουσιάζει	1	2	3	4	5
36	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	1	2	3	4	5
37	Όταν εργάζομαι, ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	1	2	3	4	5
38	Όταν εργάζομαι, ο χρόνος κυλάει γρήγορα	1	2	3	4	5

39	Όταν εργάζομαι, δυσκολεύομαι να αποσπάσω τον εαυτό μου από την εργασία μου	1	2	3	4	5
40	Είμαι πολύ απορροφημένος/η από την εργασία μου	1	2	3	4	5

#### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο	Άνδρας	Γυναίκα				
Ηλικία	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	
Εκπαίδευση	ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Έγγαμος/η με παιδιά	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α	Άλλο
Σχέση Εργασίας	Μόνιμος	ΙΔΑΧ	ΙΔΟΧ			
Έτη Προϋπηρεσίας στο δημόσιο	0-5	6-10	11-20	21-30	Άνω των 30	

## 8.2. Ανάρτηση στο facebook

The image shows a Facebook post from a user named Vivi Betsi. The post is in Greek and is addressed to colleagues in the Attica Region. It contains a survey request and a link to a Google Docs document. The document title is 'Ερωτηματολόγιο έρευνας στην Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων στις υπηρεσίες Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής'. The document content is a survey request in Greek, mentioning the user's role as a graduate student at the AEI of Piraeus and the survey's purpose to study leadership, motivation, and job commitment. It also includes a disclaimer that the survey is anonymous and that responses will be used for statistical analysis.

**Vivi Betsi**  
18 Ιανουαρίου στις 10:34 μ.μ. · Αθήνα, Attica ·

Προς τους υπαλλήλους της ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα.

Αγαπητοί μου συνάδελφοι από την Περιφέρεια Αττικής, στο πλαίσιο της φοίτησής μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα "Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων" στο ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ., εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία με τίτλο "Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής".

Παρακαλώ, όσοι συνάδελφοι από υπηρεσίες του Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής έχετε την καλοσύνη, να αφιερώσετε 7-8 λεπτά από το χρόνο σας για να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο, βάσει του οποίου θα συλλέξω στοιχεία για τις ανάγκες της έρευνάς μου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν για στατιστική ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων. Να θυμάστε ότι δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας και τη συνεργασία σας.

**Ερωτηματολόγιο έρευνας στην Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων στις υπηρεσίες Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής**

Αγαπητοί, Συνάδελφοι,  
Στο πλαίσιο της φοίτησής μου στο ΜΤΣ του ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ. «Διεθνής Διοικητική των Επιχειρήσεων», με εξειδίκευση στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκπονώ τη Διπλωματική Εργασία μου με τίτλο «Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση των υπηρεσιών Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής», στην οποία η έρευνα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, προκειμένου να συλλεχθούν στοιχεία και να εξαχθούν συμπεράσματα.  
Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων στις υπηρεσίες Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής, σχετικά με το μοντέλο ηγεσίας που θεωρούν ότι ασκείται στο φορέα, τους παράγοντες παρακίνησης που υιοθετούν ως σημαντικότατους και το βαθμό εργασιακής τους δέσμευσης.  
Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, καθώς μέσω της εφαρμογής Google Docs δεν φέρονται προσωπικά στοιχεία, ενώ τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση της έρευνας.  
Εκτιμώντας ότι η γνώμη σας έχει σημασία, θα σας παρακαλώ να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο, επιλέγοντας την απόκριση που σας αφορά. Διαβεβαιώνω επίσης σας ότι δεν

**Ερωτηματολόγιο έρευνας στην Ηγεσία, Παρακίνηση και Εργασιακή Δέσμευση των εργαζομένων στις υπηρεσίες Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας**

DOCS.GOOGLE.COM

### 8.3. Οργανόγραμμα Περιφέρειας Αττικής

