

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**Πως η καθοδηγητική συμπεριφορά του ηγέτη (coaching) σχετίζεται με τους παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης (job engagement) και της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) των εργαζομένων:**

**Ο ρόλος της δεσμευμένης ηγεσίας (engaged leadership) και της οργανωσιακής υποστήριξης (perceived organizational support).**

Τσικέλη Ελένη

Επιβλέπων Καθηγητής: Montgomery Anthony Jude

Συνεπιβλέποντες: Χριστίνα Συριοπούλου- Δελλή, Ευθύμιος Βαλκάνος

Θεσσαλονίκη, Αύγουστος 2019

Copyright © Τσικέλη Ελένη, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	7
ABSTRACT .....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	9
Κεφάλαιο 1: Coaching.....	13
1.1 Προσδιορισμός εννοιολογικού πλαισίου .....	13
1.2 Η φιλοσοφία και τα είδη του coaching .....	15
1.3 Ερευνητικό πλαίσιο και οφέλη coaching .....	17
1.4 Το coaching στην Ελλάδα .....	20
Κεφάλαιο 2. Οργανωσιακή υποστήριξη (pos): ορισμός και αποτελέσματα ερευνών. ....	22
Κεφάλαιο 3. Δεσμευμένη ηγεσία.....	24
3.1 Θεωρητικό πλαίσιο .....	24
3.2 Ερευνητικό πλαίσιο .....	25
Κεφάλαιο 4. Εργασιακή Δέσμευση .....	27
4.1 Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης .....	27
4.2 Παράγοντες επιρροής της εργασιακής δέσμευσης .....	27
Κεφάλαιο 5. Επαγγελματική εξουθένωση .....	29
5.1 Ερευνητικό πλαίσιο .....	29
5.2 Εννοιολογικό πλαίσιο επαγγελματικής εξουθένωσης .....	29
5.3 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης .....	31
5.4 Συσχετίσεις επαγγελματικής εξουθένωσης.....	31
Κεφάλαιο 6. Η παρούσα έρευνα.....	33
Κεφάλαιο 7. Μεθοδολογία έρευνας.....	36
7.1 Δειγματοληπτικό πλαίσιο .....	36
7.2 Ερευνητικά εργαλεία .....	36
Κεφάλαιο 8. Μεθοδολογική διαδικασία .....	40
8.1 Περιγραφική στατιστική.....	40
8.2 Συσχετίσεις.....	43
8.3 Έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα: φύλο .....	45
8.4 Έλεγχος one way anova για επίπεδο σπουδών.....	45

8.5 Έλεγχος one way anova για οικογενειακή κατάσταση.....	46
8.6 Η ηλικία ως παράγοντας συσχέτισης.....	46
8.7 Παλιμδρομήσεις .....	47
8.8 Διαμεσολαβητικό μοντέλο.....	71
8.9 Ρυθμιστικό μοντέλο.....	72
Κεφάλαιο 9. Συζήτηση .....	73
9.2 Περιορισμοί έρευνας .....	75
9.3 Μελλοντική έρευνα .....	76
Ξεωόγλωσση Βιβλιογραφία .....	77
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	85
Διαδικτυακοί σύνδεσμοι.....	86
Παράρτημα.....	87

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<i>Σχήμα 1</i> .....	16
<i>Σχήμα 2. 1<sup>ο</sup> μοντέλο ερευνητικής διαδικασίας</i> .....	34
<i>Σχήμα 3. 2<sup>ο</sup> μοντέλο ερευνητικής διαδικασίας</i> .....	35
<i>Σχήμα 4.</i> .....	66
<i>Σχήμα 5.</i> .....	67
<i>Σχήμα 6.</i> .....	68
<i>Σχήμα 7.</i> .....	69
<i>Σχήμα 8. Η οργανωσιακή υποστήριξη ως ρυθμιστής</i> .....	72

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Συχνότητες για Φύλο.....	41
Πίνακας 2. Συχνότητες για Επίπεδο Σπουδών.....	41
Πίνακας 3. Συχνότητες για Οικογενειακή Κατάσταση.....	41
Πίνακας 4. Συχνότητες για Ομάδα Εργαζομένων.....	42
Πίνακας 5. Μέση τιμή, Τυπική απόκλιση και Εύρος (N=144).....	42
Πίνακας 6. Συντελεστές συσχέτισης και δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's $\alpha$ .....	44
Πίνακας 7. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο το coaching και προβλεπτικούς παράγοντες την οργανωσιακή υποστήριξη, τη δεσμευμένη ηγεσία και τις υποκλίμακες που την αποτελούν, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....	47
Πίνακας 8. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την οργανωσιακή υποστήριξη και προβλεπτικούς παράγοντες τη δεσμευμένη ηγεσία και τις υποκλίμακες που την αποτελούν, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap. ....	48
Πίνακας 9. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο τη δεσμευμένη ηγεσία και προβλεπτικούς παράγοντες τη δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες του, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....	50
Πίνακας 10. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα της ενίσχυσης και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....	51
Πίνακας 11. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα της σύνδεσης και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....	52
Πίνακας 12. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα της ενδυνάμωσης και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....	53
Πίνακας 13. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα της έμπνευσης και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....	54
Πίνακας 14. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα προσανατολισμός στην εργασία (2-items) και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της. με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....	55

<i>Πίνακας 15. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο τη δεσμευμένη ηγεσία και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap. ....</i>	<i>56</i>
<i>Πίνακας 16. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την υποκλίμακα της ενίσχυσης και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....</i>	<i>57</i>
<i>Πίνακας 17. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα σύνδεσης και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....</i>	<i>59</i>
<i>Πίνακας 18. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την υποκλίμακα ενδυνάμωσης και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....</i>	<i>60</i>
<i>Πίνακας 19. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την υποκλίμακα της έμπνευσης και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....</i>	<i>61</i>
<i>Πίνακας 20. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την υποκλίμακα προσανατολισμού στην εργασία (2-items) και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.....</i>	<i>62</i>
<i>Πίνακας 21. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την coaching και προβλεπτικούς παράγοντες τη εργασιακή δέσμευση και τις υποκλίμακες του με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap. ....</i>	<i>63</i>
<i>Πίνακας 22. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την coaching και προβλεπτικούς παράγοντες την επαγγελματική εξουθένωση και τις υποκλίμακες του με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap. ....</i>	<i>64</i>
<i>Πίνακας 23. Αποτελέσματα παλινδρομήσεων συγκεντρωτικά .....</i>	<i>70</i>
<i>Πίνακας 24. Σημαντικά αποτελέσματα από την ανάλυση διαμεσολάβησης .....</i>	<i>71</i>
<i>Σχήμα 8. Η οργανωσιακή υποστήριξη ως ρυθμιστής .....</i>	<i>72</i>

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών με τίτλο «Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση» του τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, πραγματοποιήθηκε η παρούσα διπλωματική εργασία στην οποία θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συμμετείχαν στην διεκπεραίωση αυτής της, διότι χωρίς τη βοήθειά τους δεν θα ήταν δυνατή η συγγραφή της.

Ειδικότερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας Δρ. Anthony Jude Montgomery, αναπληρωτή καθηγητή του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την καθοδήγησή του και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Επίσης είμαι ολότελα ευγνώμων στην πολύτιμη βοήθό του Δρ. Κατερίνα Γεωργαντά για τα σχόλια, τις επισημάνσεις και το μοναδικό ενδιαφέρον και όρεξη που μου έδειχνε οποιαδήποτε στιγμή τη χρειάστηκα καθώς και τις νέες γνώσεις που μου πρόσφερε τόσο απλόχερα.

Ακόμη θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου, που όλα αυτά τα χρόνια μου συμπαραστέκονται τόσο ηθικά όσο και οικονομικά, διαμορφώνοντας γύρω μου ένα άνετο περιβάλλον, μέσα στο οποίο μπορώ να εργαστώ και να επεκτείνω τις γνώσεις μου.

Τέλος στον μοναδικό αγαπημένο μου συνοδοιπόρο ζωής και συνεργάτη Α.Α ένα απλό ευχαριστώ θεωρώ πως δεν είναι αρκετό. Είναι τιμή μου να του αφιερώσω τη συγκεκριμένη έρευνα και έχει τον αμέριστο σεβασμό μου γιατί χάρη σε εκείνον είμαι τώρα στην ευχάριστη θέση να ολοκληρώσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Είμαι ευγνώμων για την μοναδική ανιδιοτελή καθοδήγηση και στήριξη όλα αυτά τα χρόνια. Η ευγένεια, η απλότητα, η ανθρωπιά και η σοφία του είναι μόνο κάποιες από τις αρετές του που αποτέλεσαν για μένα στάση ζωής. Δεν θα ξεχάσω ποτέ την προσφορά σας. Ευχαριστώ που ήσασταν πάντα ο ήλιος πίσω από κάθε καταιγίδα στην πορεία αυτή.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο βασικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να μελετηθεί πως η καθοδηγητική συμπεριφορά του ηγέτη (coaching) σχετίζεται με τους παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και εργασιακής δέσμευσης (job engagement) των εργαζομένων και δια μέσου αυτού να διερευνηθεί ο ρόλος της δεσμευμένης ηγεσίας (engaged leadership) και της οργανωσιακής υποστήριξης (perceived organizational support). Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης δημιουργήθηκαν 2 μοντέλα να οποία απεικονίζουν ξεκάθαρα τις 4 ερευνητικές υποθέσεις όπου προέκυψαν. Για την ικανοποίηση αυτών, η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα με διανομή ερωτηματολογίων και πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας. Το δείγμα στο οποίο βασίστηκε η συγκεκριμένη μελέτη συλλέχθηκε από εργαζομένους δύο εταιρειών. Πιο συγκεκριμένα συνολικά συμμετείχαν 145 εργαζόμενοι. Η ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής επιστημονικής βιβλιογραφίας-αρθρογραφίας αποκάλυψε την σημαντικότητα του coaching και την άμεση θετική επίδραση που έχει στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων. Μετά την συλλογή των δεδομένων έγινε στατιστική ανάλυση μέσω του στατιστικού προγράμματος spss, όπου μετά από ένα σύνολο στατιστικών αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη θετική συσχέτιση ανάμεσα στο coaching και την δεσμευμένη ηγεσία. Στη συνέχεια βρέθηκε ότι η δεσμευμένη ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση κάτι το οποίο διασταυρώνεται και από άλλες έρευνες. Πραγματοποιήθηκε ακόμη ανάλυση ρύθμισης και διαμεσολάβησης. Στην ανάλυση ρύθμισης η οργανωσιακή υποστήριξη εξετάστηκε ως ρυθμιστής της σχέσης του coaching στην δεσμευμένη ηγεσία και βρέθηκε ότι διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης ρυθμίζουν αυτή τη σχέση αλλά σε μικρό βαθμό. Τέλος σημαντικό εύρημα αποτέλεσε αυτό των αποτελεσμάτων των αναλύσεων διαμεσολάβησης, κατά τα οποία βρέθηκε ότι η δεσμευμένη ηγεσία δεν διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ "coaching" και επαγγελματικής εξουθένωσης αλλά ως αποτέλεσμα έχουμε πως διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ "coaching" και "εργασιακή δέσμευση" σε μικρό βαθμό. Φάνηκε λοιπόν πως παρά το μοντέλο ηγεσίας το coaching μπορεί μόνο του αυτό καθαυτό να επιφέρει τα ίδια αποτελέσματα.

Λέξεις κλειδιά: coaching, επαγγελματική εξουθένωση, εργασιακή δέσμευση, δεσμευμένη ηγεσία, οργανωσιακή υποστήριξη.



## ABSTRACT

The fundamental aim of the present study is to examine how “coaching” is related to the factors of “burnout” and “job engagement” of the employees. Moreover, in this model I will try to investigate the role of the “engaged leadership” and the “perceived organizational support”. In the context of this particular study, two models were created in order to depict clearly the four research hypotheses that came out and to answer the basic questions. In order to satisfy those, the research methodology that was chosen was that of the quantitative research –including sharing of questionnaires and conducting convenience sampling. The sample, that this study was based to, was collected from workers of two companies. More specifically, one hundred and forty-five (145) employees have taken part. The review of the international and Greek literature revealed the importance of “coaching” and the direct positive effect, that coaching has to “job engagement” of the employees. After data collection, statistical analysis was conducted via the statistic program “SPSS”. The results confirmed the positive relationship between “coaching” and “engaged leadership”. Subsequently there is a positive relationship concluded between the “engaged leadership” and the “job engagement”, but a negative one between “engaged leadership” and “burnout”, relations that are crosschecked by other studies. Furthermore, were conducted moderation and mediation analysis. In moderation analysis, ‘perceived organizational support’ examined as adjuster in relationship of, ‘coaching’ and ‘engaged leadership’ and the results have shown, that different levels of organizational support moderate this connection, but there is only a little interaction. Last but not least, an important finding was that, from the results of mediation analysis that conducted in order to indirectly assess the effect of a proposed cause on some outcome through a proposed mediator. According to those results, “engaged leadership” is not mediating the relationship of ‘coaching’ and ‘job burnout’ as were assumed, but on the other side mediating partially the relationship of ‘coaching’ and ‘job engagement’. Finally, the most important finding in the present study is the fact that coaching is enough for an organization to lead in ‘job engagement’ beyond the different models of leadership.

Keywords: coaching, engaged leadership, job burnout, job engagement, perceived organizational support,

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή, συμβαίνουν έντονες και ραγδαίες αλλαγές εξαιτίας της βαθιάς και συνεχιζόμενης κρίσης και όπως φαίνεται, μέσω της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στο εκάστοτε περιβάλλον, έχουν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους επιπτώσεις, τόσο στον τρόπο σκέψης και ζωής των ανθρώπων, όσο και των οργανισμών. Το ανθρώπινο δυναμικό που ως πηγή γνώσεων και δεξιοτήτων μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των οργανισμών, έρχεται συνεχώς αντιμέτωπο με νέα δεδομένα, ανάγκες και δυσκολίες προκειμένου να ανταπεξέλθει στις νέες αυτές συνθήκες. Στο πλαίσιο αυτό, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή ανθρώπινων πόρων, καλείται να επαναπροσδιορίσει το ρόλο της και να αναζητήσει νέους τρόπους και τεχνικές για τη διαχείριση αυτών των αλλαγών μέσα από μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της που είναι ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος πόρος και αυτός που μπορεί να βοηθήσει στην βιωσιμότητα κάθε οργανισμού και να του προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται για την ανάπτυξή του. Οι ικανοποιημένοι και οι επιτυχημένοι άνθρωποι επηρεάζουν θετικά την κουλτούρα του οργανισμού, την παροχή ποιοτικών των υπηρεσιών και την επίτευξη των στόχων. Η βελτίωση της αποδοτικότητας του προσωπικού σε συνδυασμό με το αίσθημα ικανοποίησης είναι το ζητούμενο σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό κάτι το οποίο επιβεβαιώνει η φράση του (Keller,2009) κατά την οποία: “Αυτοί που θα τα καταφέρουν σε δύσκολους καιρούς είναι αυτοί που αενάως μαθαίνουν. Έτσι είναι η νέα γενιά σήμερα”.

Για να γίνει όμως αυτό απαιτείται η ομαλή ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτό που λέμε κουλτούρα μιας επιχείρησης και αυτό μπορεί να επιτευχθεί πιο εύκολα μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης, τα οποία συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης, στην παρακίνηση και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και μπορούν να προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που χρειάζεται ένας οργανισμός για την επιβίωση και την ανάπτυξή του. Για να επιτευχθεί η βέλτιστη αξιοποίηση και αποτελεσματικότητα των παραπάνω προγραμμάτων για τον οργανισμό, θα πρέπει το αντικείμενό τους να μην περιορίζεται αποκλειστικά γύρω από τα καθήκοντα της θέσης εργασίας. Η επιλογή τους θα πρέπει να γίνει με προσεχτικό σχεδιασμό ώστε να είναι διευρυμένα και να συνδέονται με την

γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων, τον εμπλουτισμό της γνώσης τους και των δεξιοτήτων τους και την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, εστιάζοντας στα στοιχεία του χαρακτήρα τους που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές, να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες στον τρόπο εργασίας του και γενικότερα στον οργανισμό. (Clutterback.2004)

Στο πλαίσιο της ηγεσίας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού λοιπόν το coaching έρχεται και αναδεικνύεται ως ένα ισχυρό εργαλείο το οποίο έχει ως στόχο την απελευθέρωση και την αξιοποίηση των δημιουργικών δυνάμεων των ανθρώπων έτσι ώστε να αναπτύξουν τα ταλέντα τους, να αποδώσουν καλύτερα και να επιτύχουν τους στόχους τους. Τα προγράμματα coaching βοηθούν στη βελτίωση και ενδυνάμωση σημαντικών πυλώνων ενός οργανισμού και επιδρούν στη συνολική του απόδοση. Οι οργανισμοί ολοένα και περισσότερο επικεντρώνονται σε δύο άξονες. Αρχικά στο άτομο και στο σύνολο στάσεων του στον οργανισμό και μετέπειτα στην ατομική και συνολική απόδοση των εργαζομένων (Clutterback.2004). Το Coaching ή «επαγγελματική καθοδήγηση», όπως φαίνεται να επικρατεί στην Ελλάδα και τον επιχειρηματικό κόσμο, αποτελεί ένα νέο επιστημονικό πεδίο, που μπορεί να αποτελέσει ένα βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στην προσπάθεια ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης των στελεχών ενός οργανισμού καθώς η μετρήσιμη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του το κατατάσσει στις υψηλότερες θέσεις των απαραίτητων επιχειρηματικών πρακτικών. Η έννοια του coaching δεν είναι καινούργια, αλλά πρόσφατα προέκυψε ως ένα σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση των ανθρώπινου δυναμικού με τη εφαρμογή κυρίως του managerial coaching. Επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα ήδη οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα ή συνεδρίες coaching για το προσωπικό τους. Σύμφωνα με αρκετές μελέτες έχουν διαπιστωθεί τα οφέλη καθώς και η ισχυρή σχέση του με την εργασιακή ικανοποίηση, με την εργασιακή απόδοση, με την οργανωσιακή δέσμευση, με την ικανοποίηση από τη διοίκηση και με τη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου.

Επειδή όμως οι έννοιες mentoring, coaching και counseling συχνά συγχέονται και δεν ερμηνεύονται με τον ίδιο τρόπο επιχειρείται μια προσπάθεια για την αποσαφήνιση τους παρακάτω ώστε να γίνει πιο ξεκάθαρο το πλαίσιο του coaching το οποίο

πραγματεύεται και η παρούσα εργασία. Το counseling έχει να κάνει με χρήσιμες βοηθητικές συμβουλές από ειδήμονες του εκάστοτε χώρου και ο ίδιος ο counselor φαίνεται πως δεν αναμειγνύεται περισσότερο στη διαδικασία εκμάθησης, πέρα από τις βοηθητικές συμβουλές που θα του ζητηθούν. Το coaching από την άλλη επικεντρώνεται στη βελτίωση ικανοτήτων και απόδοσης σχετικές με την εργασία αλλά δεν είναι λίγοι οι coaches όπου αναφέρουν πως βοηθούν τους coachees τους να βελτιώσουν και να κατανοήσουν τη ζωή τους συνολικά. Το mentoring όμως ασχολείται με μια περισσότερο ολιστική θεώρηση των πραγμάτων και ο ίδιος ο mentor θεωρείται από τους περισσότερους το υψηλότερο επίπεδο εκπαιδευτή. Μια σημαντική διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στο mentoring και coaching είναι ότι το πρώτο ασχολείται περισσότερο με υποστήριξη και διαμόρφωση αξιών και κουλτούρας, ενώ το δεύτερο είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικό. Αντίθετα το counseling είναι μια περισσότερο ειδικευμένη βοηθητική διαδικασία ενός προς έναν και εμπεριέχει έντονα μια αίσθηση θεραπευτικού σκοπού. Η θεματική του εξαρτάται από τον πελάτη και παίρνει πολλές μορφές, ενώ παράλληλα επικεντρώνεται στο άτομο. Από την άλλη πλευρά το coaching, αν και αποτελεί μια εξειδικευμένη διαδικασία, επικεντρώνεται στη βελτίωση της απόδοσης και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Πραγματοποιείται τόσο κατά ομάδες όσο και από άτομο σε άτομο. Η θεματική του εξαρτάται ουσιαστικά από τη συζήτηση που γίνεται από τους coachees με τον εκάστοτε coach. Αποτελεί μια δυνατή σχέση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, με τον coach να κρατάει τα ηνία σε αυτή τη σχέση. Το mentoring επικεντρώνεται περισσότερο με καριέρα και προσωπική βελτίωση, επαγγελματική και προσωπική βοήθεια και συχνά με αλλαγή. Η θεματική του είναι αυτή του mentor και μπορεί να επικεντρωθεί τόσο στο άτομο όσο και στην οργάνωση ή την επιχείρηση. Κεντρικό σημείο αποτελεί η σχέση που δημιουργείται μεταξύ του mentor και του mentee (Clutterback, 2004).

Τα στοιχεία δείχνουν πως οι δραστηριότητες mentoring, coaching και counseling τείνουν να ενταθούν σε όλους τους τομείς λόγω του σημαντικού τους ρόλου σε διαδικασίες ανάπτυξης και εκπαίδευσης (Garvey, 2004). Όταν χρησιμοποιούνται λοιπόν οι παραπάνω όροι θα πρέπει να υπάρχει επεξήγηση, ώστε οι χρήστες των παραπάνω τεχνικών να κατανοούν το είδος της εκπαίδευσης που πραγματοποιείται.

Κατά την εφαρμογή τους όμως δεν μπορεί να παραληφθεί η ανάμιξη των παραπάνω τεχνικών. Για την εφαρμογή τόσο του mentoring όσο και του coaching απαιτούνται στοιχεία counseling. Το coaching περιλαμβάνει ενδυνάμωση του coachee από τον coach ως προς την ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ το mentoring απαιτεί πραγματικό και αυθεντικό ενδιαφέρον από την πλευρά του mentor για τη διαμόρφωση μιας ουσιαστικής και λειτουργικής σχέσης με τον mentee. Και στις δύο περιπτώσεις ο εκπαιδευόμενος θα πρέπει με τη βοήθεια του καθοδηγητή, οποίος θα αποτελεί ένα φίλο με κριτική στάση, να κερδίσει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, να έχει καθαρή οπτική στην εργασία του, να αισθανθεί την αξία του και να μεγιστοποιήσει τις δυνάμεις τους (Wright, 1998).

Ο βασικός λόγος λοιπόν που με οδήγησε στην παρούσα έρευνα είναι πρωτίστως να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ του coaching και της δεσμευμένης ηγεσίας και έπειτα αν με την εφαρμογή του οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων οδηγούνται τελικά σε επαγγελματική εξουθένωση ή αντιθέτως σε εργασιακή δέσμευση μέσω του ρυθμιστικού παράγοντα της οργανωσιακής υποστήριξης. Μέσα από την έρευνα αυτή θα προσπαθήσω λοιπόν να συμβάλω στη διερεύνηση της γνώσης γύρω από το coaching και μέσω των κατάλληλων στατιστικών ελέγχων τη σημαντικότητα του ως μεμονωμένη έννοια. Όλες οι προαναφερόμενες μεταβλητές θα απεικονίζονται στο αντίστοιχο μοντέλο, το οποίο δημιουργήθηκε για την παρούσα έρευνα και θα παρουσιάζει συνολικά τις πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

## Κεφάλαιο 1: Coaching

### 1.1 Προσδιορισμός εννοιολογικού πλαισίου

*«Δεν μπορώ να διδάξω σε κανένα τίποτα. Μπορώ μόνο να τον κάνω να σκέφτεται»  
Σωκράτης*

Σύμφωνα με το Online Etymology Dictionary η λέξη coach σημαίνει άμαξα και έλκει τη ρίζα της από το χωριό Kocs της Ουγγαρίας, όπου το 1550 κατασκευάστηκε η πρώτη μεγάλη τετράτροχη καλυμμένη άμαξα. Το 1830 εμφανίζεται ως έννοια για τον εκπαιδευτή - δάσκαλο που βοηθά τον μαθητή στην εξεταστική διαδικασία και από το 1861 υπάρχουν καταγραφές για το άτομο που απασχολείται με την εκπαίδευση των αθλητών, για συμμετοχή σε διαγωνισμό (Cox et.al., 2010).

Αναζητώντας τη ρίζα του coaching σε φιλοσοφικό πλαίσιο, οδηγούμαστε στην εποχή του Σωκράτη όπου με την μαιευτική μέθοδο, βιωματικά και με κατάλληλες ερωτήσεις, ο συνομιλητής του, έφθανε σταδιακά σε γνώσεις που ήδη κατείχε, συνειδητοποιώντας την αλήθεια ή την ανεπάρκεια των παραδοχών ή των πεποιθήσεων. Επίσης στον Όμηρο, συναντάμε τον Μέντορα στον οποίο τη φροντίδα αφήνει ο Οδυσσέας τον Τηλέμαχο, γνωρίζοντας ότι θα τον περιβάλλει με την προστασία του, θα τον συμβουλεύσει και εκπαιδεύσει εφαρμόζοντας μεθόδους coaching.

Στη σύγχρονη μορφή του ωστόσο, το coaching αρχίζει από τη δεκαετία του 1930 να εμφανίζεται στην Αμερική ως οργανωτικό coaching και να απαντά στο κυρίαρχο ερώτημα «Πως μπορούμε να βοηθήσουμε κάποιον που δεν τα πάει τόσο καλά στη δουλειά του να γίνει καλύτερος και πιο αποτελεσματικός;». Από το 1960 και μετέπειτα καθιερώνεται ως πρακτική στο χώρο του αθλητισμού και των σπορ και στη συνέχεια εξαπλώνεται σε πεδία οργανισμών και προσωπικής ανάπτυξης. Από το 2000 έως σήμερα, με την ενοποίηση νέων επιστημονικών ανακαλύψεων στα πεδία της Θετικής Ψυχολογίας και της Νευροεπιστήμης το coaching εδραιώνεται ως ένας ταχύτατα αναπτυσσόμενος κλάδος βασισμένος σε επιστημονικά στοιχεία γνώσης και εμπειρίας (ΕΚΔΔΑ, 2016).

Ο ορισμός του coaching αποτελεί μια δύσκολη πρακτική, αφού αποτελεί μια συνεχή διαδικασία κατανόησης προσφέροντας σε κάθε αναθεώρηση μια νέα αρχή. Αποστηθίζοντας τον ορισμό του coaching δεν σημαίνει ότι κάποιος θεωρείται coach ή μπορεί να το εφαρμόσει αλλά πρέπει αντιθέτως να ενσωματώσει μια σειρά από αρχές

στάσεις και συμπεριφορές ώστε να συμμετέχει ενεργά σε αυτή την εμπειρία. (Πετράς,2017). Το coaching, προκύπτει ως εμπειρία, με συγκεκριμένη πλαισίωση και ερμηνεία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα ενεργά υποκείμενα, τον coach και τον coachee. Σύμφωνα με τον (Πετράς,2017) «η απάντηση στο ερώτημα τι είναι coaching δεν μπορεί παρά να περιλαμβάνει την ελάχιστη κοινή, πυκνή περιγραφή και αποτύπωση αυτής της εμπειρίας». Αυτές οι προσπάθειες για μια τέτοια αποτύπωση αυξήθηκαν από τα τέλη του 1980 στα τέλη της δεκαετίας του 1990 εντατικοποιήθηκαν. Οι επίσημοι ορισμοί που υιοθετήθηκαν, κάλυπταν άλλοι με λιγότερη και άλλοι με περισσότερη σαφήνεια τι είναι coaching αλλά αδυνατούσαν να προσδιορίσουν τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει αυτό δηλαδή το πως. (Grant & Stober,2006). Ακόμη σύμφωνα με τους (Greene and Grant, 2006) το Coaching είναι μια διαδικασία εστιασμένη στο αποτέλεσμα που ενθαρρύνει την αυτόνομη μάθηση μέσα από την συνεργατική στοχοθεσία, τον καταιγισμό ιδεών (brainstorming) και τον σχεδιασμό πλάνων.

Η έννοια του coaching ή αλλιώς της καθοδήγησης, όπως θα αναφέρεται από εδώ και στο εξής, έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία είκοσι χρόνια. Παλαιότερα, κάθε αναφορά σε coaching σχετιζόταν κατά κύριο λόγο είτε με τον αθλητισμό και την προπονητική είτε με τον τομέα της ψυχολογίας και τις προσπάθειες προσωπικής ανάπτυξης του ατόμου. Με το πέρασμα, όμως, των χρόνων ο όρος αυτός άρχισε να γίνεται όλο και περισσότερο χρήσιμος στον τομέα των επιχειρήσεων (Drake, 2008).

Από τους πιο ακριβείς και περιεκτικούς ορισμούς έδωσε ο Stone (2007), περιγράφοντας το coaching ως μία διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα αποκτούν τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που χρειάζονται για να αναπτυχθούν επαγγελματικά και να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί στην δουλειά τους. Ενώ, την ίδια χρονιά, ο Payne (2007) χαρακτήρισε το coaching ως μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μέσω της οποίας τα άτομα βελτιώνονται, μαθαίνουν και εξελίσσονται. Οι Coutu και Kaufman (2009) περιγράφουν την καθοδήγηση ως πεδίο γεμάτο αντιφάσεις, καθώς επικρατεί διαφωνία για τους σκοπούς και τη διαδικασία της δουλειάς μεταξύ coach και coachee. Οι Grant και Hartley (2013) αναφέρουν ότι έχει διεπιστημονικές ρίζες και ευρεία εφαρμογή, αλλά αδύναμη θεμελίωση, λόγω έλλειψης κατάλληλης έρευνας βασισμένης στην αντίληψη. Οι (Maynard κ.α., 2012) από την άλλη πλευρά, ισχυρίζονται ότι η καθοδήγηση είναι περίπλοκη και πολύ δύσκολο να διαφοροποιηθεί από άλλες μορφές διαβούλευσης και κατάρτισης, ενώ,

συγχρόνως, χρησιμοποιείται ως λιγότερο «απειλητικός» όρος για να υποκαταστήσει τη συμβουλευτική και την παροχή συμβουλών.

Με βάση τη σημασιολογική ιστορία της λέξης, η καθοδήγηση συνδέεται με ένα συγκεκριμένο είδος μεταφοράς και κυριολεκτικά σημαίνει να μεταφέρουμε ένα άτομο από το σημείο όπου βρίσκεται σε αυτό που θέλουμε εμείς να είμαστε (Witherspoon & White, 1996). Η Διεθνής Ομοσπονδία Coaches παρέχει έναν πολύ γενικό ορισμό της συμβουλευτικής διαδικασίας ορίζοντάς την ως «συνεργασία με τους coachees σε μια δημιουργική διαδικασία που τους εμπνέει να μεγιστοποιήσουν το προσωπικό και επαγγελματικό τους δυναμικό» (ICF Code of Ethics). Ο Grant (2003) υποδηλώνει ότι η καθοδήγηση είναι μια «συνεργατική, συστηματική και επικεντρωμένη στην εξεύρεση λύσεων διαδικασία στην οποία ο coach διευκολύνει την ενίσχυση της εμπειρίας της ζωής και του επιδιωκόμενου στόχου στην προσωπική ή / και επαγγελματική ζωή». Τέλος, σύμφωνα με τον (Lai, 2014) το Coaching είναι μια αναστοχαστική διεργασία ανάμεσα σε coaches και coachees η οποία βοηθά και διευκολύνει τη θετική αλλαγή μέσα από τον διαρκή διάλογο με σκοπό την επίτευξη επαγγελματικών και προσωπικών στόχων.

## **1.2 Η φιλοσοφία και τα είδη του coaching**

Η βασική αρχή της φιλοσοφίας του Coaching είναι η αυτοκατευθυνόμενη μάθηση. Οι Coaches πιστεύουν, ότι όλοι έχουν μέσα τους τις καλύτερες δυνατές απαντήσεις και η δουλειά του coach είναι να τους παρέχει το χώρο για να τις ανασύρουν. Με αυτό ως δεδομένο προκύπτουν οι ακόλουθες 8 αρχές-κλειδιά που συνοψίζονται ως εξής σύμφωνα με την (Wilson C.,2012):



## Σχήμα 1



Εικόνα 1\_ Πηγή :Carol Wilson 2012 What is coaching

**Επίγνωση-Συναίσθηση (awareness):** Μέσω της διαδικασίας του coaching, ο coachee ενεργοποιείται ώστε να αποκτήσει νέα επίγνωση και διορατικότητα, να αναγνωρίσει τους στόχους του και να αναλάβει δράση.

**Υπευθυνότητα (Responsibility):** Μια βασική αρχή του coaching είναι η ανάληψη της ατομικής ευθύνης. Ο coachee αναλαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεων του.

**Αυτοπεποίθηση (self-belief):** Υπάρχουν δύο συνιστώσες για το χτίσιμο της αυτοπεποίθησης. Η πρώτη εμπεριέχει την ύπαρξη χώρου για δράση, ξεδίπλωμα του εαυτού και ελευθερία στα λάθη και η δεύτερη την αναγνώριση της επιτυχίας μέσω ειλικρινούς επαίνου για τις επιτεύξεις του.

**Ελευθερία ενοχών-ευθυνών (blame free):** Όταν τα λάθη διαχειρίζονται ως ευκαιρίες μάθησης, το άτομο υποκινείται να δοκιμάσει ξανά και να μάθει από την εμπειρία. Η ενοχή είναι αυτή που το σταματά και δημιουργεί την πεποίθηση ότι η επιτυχία είναι ακατόρθωτη και άρα δεν αξίζει να το προσπαθεί.

**Εστίαση στη Λύση (Solution focus):** Όταν υπεραναλύουμε ή «κολλάμε» σε ένα πρόβλημα, το αισθανόμαστε να μεγαλώνει και απορροφά όλη την ενέργειά μας.

Όταν εστιάζουμε την προσοχή μας στη λύση, το πρόβλημα φαίνεται μικρότερο και βρίσκουμε περισσότερη ενέργεια για να το αντιμετωπίσουμε.

**Πρόκληση (challenge):** Στους περισσότερους αρέσει να αντιμετωπίζουν προκλήσεις μέσα σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον. Στο coaching ενθαρρύνονται τα άτομα να θέσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερους στόχους γιατί όταν τους θέτουμε μόνοι μας τείνουμε να επιβάλλουμε όρια από μόνοι μας.

**Δράση (action):** Το coaching αποκαλύπτει νέες προοπτικές και επίγνωση των καταστάσεων. Έτσι οι coachees έχουν μεγαλύτερη διάραση που οδηγεί σε

περισσότερες επιλογές και τελικά τους ωθεί στην επιθυμία να αναλάβουν δράση και να αλλάξουν.

**Εμπιστοσύνη (Trust):** Η εμπιστοσύνη είναι καθοριστικός παράγοντας σε μια σχέση coaching. Χωρίς αυτή δεν μπορεί να υπάρξει αποτέλεσμα.

Μέσα από μια εκτενή επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας τόσο σε πρωτογενή όσο και δευτερογενή στοιχεία, βρήκαμε να αναφέρονται πάρα πολλοί τύποι coaching ανάλογα με την ανάγκη που εξυπηρετούν. (ΕΚΔΔΑ, 2016):

- Coaching στελεχών (executive/performance): στόχος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην εργασία και η μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού.
- Coaching ζωής (personal/life): σκοπός είναι η επίτευξη στόχων ζωής, για τη βελτίωση των σχέσεων με άλλους ανθρώπους, της υγείας, της ευτυχίας, της δημιουργικότητας.
- Coaching σταδιοδρομίας (career): στόχος είναι η προετοιμασία εισόδου στην αγορά εργασίας, στην προαγωγή, αλλαγή σταδιοδρομίας.
- Coaching ομάδων (team): σκοπός είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας σε οποιονδήποτε τομέα πχ. sport, διοίκησης.
- Coaching οργανισμών (corporate/culture): σκοπός είναι η εξάπλωση μιας νέας στάσης στην αλλαγή, στην καινοτομία.
- Coaching μικρομεσαίων επιχειρήσεων (business): σκοπός είναι η υποστήριξη του επιχειρηματία και της ομάδας του στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Managerial Coaching (διοίκησης): σκοπός είναι η βελτίωση της μάθησης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων.

### 1.3 Ερευνητικό πλαίσιο και οφέλη coaching

Όπως ορίζει ο Whitmore (2010) το coaching βοηθά τους ανθρώπους να επιτύχουν : *«Το Coaching ξεκλειδώνει τις δυνατότητες των ανθρώπων να μεγιστοποιήσουν τη δική τους επίδοση. Όπως φαίνεται από τις μελέτες, έρευνες και άρθρα που έχουν καταγραφεί γύρω από το coaching τους βοηθά να μάθουν και όχι απλά να διδαχθούν».*

Τα οφέλη της συγκεκριμένης πρακτικής, μπορεί να άπτονται της εξέλιξης και ανάπτυξης ενός ατόμου, μιας ομάδας, ενός οργανισμού, ενώ το περιεχόμενο και τα

όρια του coaching μπορούν να κινηθούν σε ένα μεγάλο εύρος, με καταλυτικής σημασίας θετικά αποτελέσματα. Μέσω των παραπάνω ερευνών και τη μελέτη της βιβλιογραφίας τα βασικά οφέλη του coaching σύμφωνα με τον International Coaching Federation είναι:

• **Αυξημένη Παραγωγικότητα**

Το Επαγγελματικό coaching στοχεύει ρητά στη μεγιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ξεκλειδώνει λανθάνουσες πηγές παραγωγικότητας και στηρίζει τα άτομα να ακολουθήσουν νέες ιδέες και εναλλακτικές λύσεις με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και ανθεκτικότητα.

• **Θετικοί Άνθρωποι**

Εν όψει των συνεχόμενων προκλήσεων σε εθνικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο, η ενίσχυση και αποκατάσταση της αυτοπεποίθησης των ανθρώπων για να τις αντιμετωπίσουν, είναι ζωτικής σημασίας πρωτίστως για τους ίδιους και συγχρόνως για την εργασία τους.

• **Απόδοση Επένδυσης**

Η σχέση coach-πελάτη δημιουργεί γνώση και θετικές δράσεις με δέσμευση στα μετρήσιμα αποτελέσματα με πολύ υψηλά ποσοστά απόδοσης της επένδυσης σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο.

• **Ικανοποιημένοι πελάτες**

Η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών ή των ατόμων που συνεργάζονται με έναν coach μένουν σε μέγιστο βαθμό ικανοποιημένοι.

Στην παγκόσμια έρευνα που διεξήχθη το 2013 από την ICF αναδείχθηκαν ιδιαίτερα τα παρακάτω σημεία ως τομείς στους οποίους μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικότερα το coaching:

- Η ανάπτυξη της ηγεσίας και επιδόσεις
- Αυξημένα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων
- Μειωμένη τριβή και
- Βελτίωση της ομαδικής εργασίας.

(Ελληνικός Σύνδεσμος Coaching ,2012)

Συγκεκριμένα, έρευνα του Manchester Business School (2005) για το NHS UK αναφέρει πως το coaching μπορεί να φέρει σημαντικά οφέλη σε στρατηγικής σημασίας θέματα των οργανισμών, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη πωλήσεων, τη

βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη, την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας, την ενθάρρυνση ανάληψης ευθύνης, την κινητοποίηση των εργαζόμενων, τη βελτίωση της επικοινωνίας εντός της εταιρείας, την λειτουργικότερη διάχυση της πληροφορίας, όπως και την αντιμετώπιση των συνθηκών με νέες λύσεις και ιδέες.

Ακόμα, έρευνα του Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) με τίτλο «The coaching climate» το 2011 έδειξε σημαντική συσχέτιση αναφορικά με την χρήση του coaching και την αύξηση της απόδοσης και της βελτίωσης των ικανοτήτων σε ποσοστό 92%, της αποτελεσματικότητας 95%, της οικοδόμησης ηγετικών ικανοτήτων 90% και την υποστήριξη της ανάπτυξης σταδιοδρομίας και μετάβασης 85%.

Όπως αναφέρεται στη σχετική με το θέμα αρθρογραφία, το coaching σε διαπροσωπικό επίπεδο, έχει να επιδείξει σημαντικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας στελεχών, την αντιμετώπιση αλλαγών και κρίσεων, τη βελτιωμένη συγκέντρωση και αυτοεκτίμηση, την βελτίωση της απόδοσης των ομάδων, την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό δείχνει ότι το Coaching, αποτελεί μια νέα μέθοδο και ταυτόχρονα ένα σπουδαίο εργαλείο που αν και βρίσκεται ακόμα στο στάδιο της ανάπτυξης, κυρίως στη χώρα μας αλλά και διεθνώς, φαίνεται να κερδίζει συνεχώς έδαφος στην εργαλειοθήκη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων για μια επιτυχημένη εργασιακή απόδοση. Χρήζει ιδιαίτερου ενδιαφέροντος σχετικά με την εφαρμογή του και την διαφοροποίηση του από τα τρέχοντα μοντέλα ηγεσίας. (I.M.E. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε, 2014).

Μια ακόμη έρευνα στην οποία αξίζει να αναφερθούμε είναι αυτή της American Management Association με τίτλο “COACHING: A GLOBAL STUDY OF SUCCESSFUL PRACTICES”, που διεξήγαγε σε πάνω από 1000 στελέχη από όλο τον κόσμο το 2008, διαπιστώθηκε ότι οι οργανισμοί τους χρησιμοποιούν το coaching για τους κάτωθι σκοπούς :

- Βελτίωση ατομικής απόδοσης/παραγωγικότητας (79%)
- Ανάπτυξη ηγεσίας / το σχεδιασμό διαδοχής (63%)
- Αύξηση επιπέδων ατομικών δεξιοτήτων εργαζομένων(60%)
- Βελτίωση οργανωσιακής απόδοσης (56%)
- Διαχείριση ειδικών προβλημάτων στον εργασιακό χώρο (44%)

- Ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (41%)
- Βελτίωση απόδοσης εργαζομένων των οποίων ο προϊστάμενος δέχεται coaching (26%)
- Βελτίωση αποτελεσμάτων προσλήψεων (24%)

#### **1.4 Το coaching στην Ελλάδα**

Έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο δείχνουν ότι η μέθοδος αυτή έχει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο Δημόσιο τομέα. Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι στην Ελλάδα, παρότι υπάρχει αυξανόμενη ζήτηση και ανάπτυξη προγραμμάτων και τεχνικών τόσο σε προσωπικό (life coaching) όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (business – Executive- team coaching), έχουν διεξαχθεί πολύ λίγες έρευνες γύρω από το συγκεκριμένο θέμα. Μάλιστα, η πρώτη επίσημη έρευνα για το coaching στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε από το European Mentoring & Coaching Council (EMCC) και παρουσιάστηκε το 2012 (I.M.E. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε, 2014).

Στη σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία το coaching, ιδίως αυτό που αφορά τους οργανισμούς και τα στελέχη τους, συνδέεται στενά με την Οργανωσιακή Ανάπτυξη και την Ανάπτυξη Ανθρώπινου δυναμικού. Η αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και της παραγωγικότητας μπορεί να προσδώσει σημαντικό πλεονέκτημα και θεωρείται κρίσιμη για τη επαγγελματική βιωσιμότητα των ατόμων και των Οργανισμών. Αυτό επιβεβαιώνεται και μέσα από την πρόσφατη μελέτη του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO) το 2014 για την Ελλάδα, όπου επισημαίνεται ότι η ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσω σχεδιασμού προγραμμάτων ανάπτυξης και ενδυνάμωσης δεξιοτήτων και ικανοτήτων, βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση κερδών, αποδοχών, δημιουργίας περισσότερων θέσεων εργασίας και κατ' επέκταση βελτίωση των κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών.

Το coaching, έρχεται να καλύψει τις νέες ανάγκες ανάπτυξης και υποστήριξης των Οργανισμών και των στελεχών τους, προσφέροντας μια διαφορετική προσέγγιση στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της κρίσης, όπως το αυξημένο στρες και άγχος, στη βελτίωση της συνεργασίας και της απόδοσης των ομάδων, στη διαχείριση κρίσεων, στην καθοδήγηση για επίτευξη στόχων, στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Ακόμα στην 1η έρευνα που διεξήγαγε ο Ελληνικός Σύνδεσμος Coaching (HCA/EMCC Greece) με την υποστήριξη του ΣΔΑΔΕ και ΕΙΜΑΔ/ΕΕΔΕ το 2011-2012 για το coaching στην Ελλάδα διαπιστώθηκε ότι οι κυριότεροι λόγοι που επιλέγουν το coaching οι ελληνικοί οργανισμοί είναι η απόδοση τόσο σε επαγγελματικό( 86%) όσο και ατομικό επίπεδο(82%), θέματα ηγεσίας (77%) και διαχείριση της αλλαγής(77%).

Ακόμα σημειώθηκε ότι οι πιο σημαντικοί στόχοι που πέτυχαν οι συμμετέχοντες μέσω του coaching ήταν:

- Η επαγγελματική & προσωπική επίγνωση (63%)
- Η λήψη αποφάσεων (58%)
- Η ανάπτυξη/βελτίωση ειδικών προσωπικών ικανοτήτων (50%)

Επιπλέον όπως αναφέρεται στην ίδια έρευνα η επιρροή του coaching είχε επιτυχή αποτελέσματα στην απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο ηγεσίας (86%).

Τα τελευταία χρόνια το τοπίο για το coaching άρχισε και στην Ελλάδα να ξεκαθαρίζει, αφού υπάρχουν πλέον αρκετοί πιστοποιημένοι coaches και αποτελεί έναν από τους πλέον ανερχόμενους κλάδους. Σαυτό βοήθησε και η δημιουργία εξειδικευμένων πάνω στο coaching σχολών, την ένταξή της μεθόδου στις θεματικές ενότητες εξειδικεύσεων στα Ελληνικά πανεπιστήμια και κυρίως με την δημιουργία ελληνικών charters των επίσημων Διεθνών Οργανισμών που αφορούν το coaching, όπως το ICF, το EMCC και το AC, οι οποίοι είναι και οι αρμόδιοι για την πιστοποίηση της συγκεκριμένης εξειδίκευσης παγκοσμίως.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι το coaching αρχίζει να παίρνει τη θέση του και στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση με δημιουργία προγραμμάτων όπως αυτά που έχει ήδη ενταχθεί και διεξάγονται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) με τίτλο «Coaching συνεργασίας και αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση» και το «Βελτίωση κοινωνικών ικανοτήτων: Η δυναμική της ομάδας - coaching and mentoring» (Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Α. 2016).

## **Κεφάλαιο 2.Οργανωσιακή υποστήριξη (pos): ορισμός και αποτελέσματα ερευνών.**

Η έννοια της αντιλαμβανόμενης οργανωσιακής υποστήριξης άρχισε να μελετάται τη δεκαετία του 1980. Κατά τον (Χυτήρη,2001) αντιληπτή οργανωσιακή στήριξη (POS) είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι, πιστεύουν ότι ο οργανισμός εκτιμά την συνεισφορά τους και φροντίζει για την ευημερία τους ικανοποιώντας τις κοινωνικοεπιχειρησιακές ανάγκες τους κάτι το οποίο είναι αξιοσημείωτο να μελετηθεί στις επιχειρήσεις της χώρας μας.

Οι (Beheshtifar, H., Nezhad, A.,Moghadam, M., 2012) την όρισαν ως την κρίση των εργαζομένων, για το πόσο ο οργανισμός τους υποστηρίζει δηλαδή για το πόσο είναι δεσμευμένος ο οργανισμός στους εργαζόμενους και συνδέεται άμεσα με τρεις κατηγορίες ευνοϊκής μεταχείρισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό όπως είναι οι οργανωσιακές ανταμοιβές, οι ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, η δικαιοσύνη και η υποστήριξη του προϊστάμενου (Rhoades, L., Eisenberger, R., 2002). Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός είναι δεσμευμένος σε αυτούς, νιώθουν υποχρεωμένοι να δεσμευτούν και οι ίδιοι τους στον οργανισμό. Η αντίληψη της υποστήριξης από τον οργανισμό δημιουργεί έναν ψυχολογικό και κοινωνικό δεσμό μεταξύ του οργανισμού και των υπάλληλων ο οποίος συμβάλει στην επίτευξη ευνοϊκών αποτελεσμάτων όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση (Aslan, A., Shaukat, M., Isfaq, A., Shah, I., 2014).

Πολλές έρευνες μελετούν τη σχέση μεταξύ της αντιλαμβανομένης οργανωσιακής υποστήριξης και των διάφορων στάσεων εργασίας. Στην έρευνα τους οι (Rhoades, L., Eisenberger, R., 2002) καθώς και οι (Baranik, E., Roling, A., Eby, T., 2010) βρήκαν θετική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανομένης οργανωσιακής υποστήριξης και της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, στην μετα-ανάλυση τους οι (Riggle, R., Edmondson, D., Hansen, J., 2009) και οι (Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., Adis, C., 2015) βρήκαν θετική σχέση μεταξύ της αντιλαμβανομένης οργανωσιακής υποστήριξης της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Τέλος, η (Meiske Cl., 2018) σε εμπειρική έρευνα που διεξήγαγε στους εισηγητές του Πανεπιστημίου του της Ινδονησίας απέδειξε ότι οι εργαζόμενοι με θετική αντίληψη για την οργανωσιακή υποστήριξη ένιωθαν πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους πράγμα το οποίο στην συνέχεια ενδυνάμωνε την οργανωσιακή τους δέσμευση και κατέληγε σε θετική φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά.

Ακόμη μέσω των έρευνών του πανεπιστημίου του Portland οι (Berrin & Jeanne,2007) και μέσω του πανεπιστημίου Delaware οι (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch,1998) απέδειξαν πως η αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη (POS) λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ των σχέσεων ανάμεσα σε επόπτες και εργαζόμενους με αποτέλεσμα να επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση θέσεων εργασίας. Φάνηκε ότι όσο περισσότερες ανάγκες υπήρχαν για αναγνώριση, έγκριση, συναισθηματική υποστήριξη η συσχέτιση μεταξύ του βαθμού της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης (POS) και της εκτέλεσης εργασίας μεγάλωνε.



## Κεφάλαιο 3. Δεσμευμένη ηγεσία

### 3.1 Θεωρητικό πλαίσιο

Η έννοια της ηγεσίας καταλαμβάνει κεντρική θέση στη θεωρία της διοικητικής επιστήμης, με ουσιαστικές προεκτάσεις στην καθημερινή λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών. Το περιεχόμενο του όρου ηγεσία δεν είναι σαφώς προσδιορισμένο και κοινά αποδεκτό από όλους (Σαΐτη & Σαΐτης, 2012), καθώς κάθε ερευνητής το προσεγγίζει από διαφορετική οπτική. Αυτό που φαίνεται να γίνεται αποδεκτό από όλους, ωστόσο, είναι ότι η ηγεσία είναι ένα βασικό στοιχείο της λειτουργίας της διεύθυνσης και η ποιότητά της διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία κάθε οργανισμού (Nazim & Mahmood, 2016).

Κατά καιρούς, έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για το φαινόμενο της ηγεσίας. Έτσι, σύμφωνα με τους (Robbins & Judge, 2011), «ηγεσία είναι η ικανότητα άσκησης επιρροής σε μία ομάδα ατόμων, με στόχο την υλοποίηση ενός οράματος ή μιας σειράς στόχων». Παρόμοιος ορισμός δόθηκε και από τους (Jacobsen & House, 2001) κατά τους οποίους η ηγεσία θεωρείται συνήθως μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής στην οποία ένα ή περισσότερα πρόσωπα επηρεάζουν έναν ή περισσότερους οπαδούς, διευκρινίζοντας τι πρέπει να γίνει και παρέχοντας τα εργαλεία και τα κίνητρα για την επίτευξη καθορισμένων στόχων. Το θέμα της ηγεσίας έχει δημιουργήσει δεκάδες θεωρητικά και εμπειρικά μοντέλα τις τελευταίες δεκαετίες

Σύμφωνα με τους Σαΐτη και Σαΐτη (2012), οι βασικές προϋποθέσεις ύπαρξης της ηγεσίας είναι τέσσερις. Πρώτον, η ύπαρξη ηγέτη, ο οποίος πρέπει να κατέχει μία καίρια θέση στην ιεραρχική κλίμακα της οργάνωσης. Δεύτερον, η ύπαρξη μελών ομάδας – ακολούθων, οι οποίοι θα υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας. Τρίτον, η ύπαρξη αποτελεσματικής δράσης, η οποία θα προέρχεται από την ικανότητα του ηγέτη να υποκινεί, να εμπνέει και να επιλύει προβλήματα. Τέταρτον, η επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

Οι επιχειρήσεις ανέκαθεν έδειχναν ένα ενδιαφέρον στο πως επιδρά ο ρόλος της ηγεσίας πάνω στην εικόνα που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την εργασία τους και στο κατά πόσο είναι πρόθυμοι στο να αφοσιωθούν και να δεσμευτούν σε αυτόν. Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η ηγεσία, και συγκεκριμένα η χαρισματική ηγεσία, μπορεί να επηρεάσει τη σημασία της εργασίας των εργαζομένων όπως μετράται από την εμπλοκή τους στην εργασία (Strickland et al., 2007). Όταν οι

εργαζόμενοι είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους, προωθούν ταυτόχρονα την πιο αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Organ, 1988).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία επίσης είναι ένα τέτοιο μοντέλο, έχει δημιουργήσει σημαντικό ερευνητικό έργο τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι θαρραλέοι, προσανατολισμένοι στην αξία, δια βίου μαθητές, πιστεύουν στους ανθρώπους και έχουν την ικανότητα να αντιμετωπίζουν την πολυπλοκότητα, την ασάφεια και την αβεβαιότητα (Tichy & Devanna, 1986). Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από χάρισμα, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένη σκέψη και εμπνευσμένο κίνητρο (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

### 3.2 Ερευνητικό πλαίσιο

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 & 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.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στο πανεπιστήμιο του Wollongong στην Αυστραλία οι,(Ghadi ,Fernando & Caputi, 2017) εξέτασαν την ύπαρξη συσχέτισης ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και την δέσμευση στην εργασία και αν η

έννοια της εργασίας αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα επηρεάζοντας αυτή τη σχέση. Με δείγμα 530 εργαζομένων τα ευρήματα έδειξαν πως υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και δέσμευση στην εργασία . Αρχικά βρέθηκε πως οι εργαζόμενοι με ηγέτες που ακολουθούσαν το στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν πιο ενεργητικοί, αφοσιωμένοι και απορροφημένοι στην εργασία τους. Ακόμη το στυλ ηγεσίας δίνει νόημα στην εργασία το οποίο με τη σειρά του προβλέπει περισσότερη δέσμευση σε αυτήν. Τέλος, τα αποτελέσματα στηρίζουν την ύπαρξη μερικής διαμεσολάβησης του νοήματος εργασίας μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εμπλοκής στην εργασία.

Ακόμη μέσω έρευνας του πανεπιστημίου της Καλιφόρνιας με δείγμα 91 συμμετέχοντες τα αποτελέσματα έδειξαν μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής εμπλοκής, μεταξύ της εμπλοκής στην εργασία και της οργανωτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της οργανωτικής συμπεριφοράς . Τα αποτελέσματα δείχνουν επίσης ότι η εμπλοκή στην εργασία αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα ανάμεσα στις επιπτώσεις της ηγεσίας στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την ιδέα ότι όταν ένας χαρισματικός επόπτης είναι παρών, ένας εργαζόμενος ασχολείται περισσότερο με το έργο του, το οποίο με τη σειρά του προωθεί την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Αυτή η σχέση μεσολάβησης υποδηλώνει ορισμένους από τους μηχανισμούς της χαρισματικής ηγεσίας και παρέχει μια ενδιαφέρουσα οδό για τη μελλοντική έρευνα. Με άλλα λόγια, οι ηγέτες επηρεάζουν την κοινωνική ταυτότητα των οπαδών τους, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην αίσθηση ενδυνάμωσης του οπαδού. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ενδυναμωμένοι, πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα στην εργασία και να κάνουν τη διαφορά. (BABCOCK-ROBERSON & STRICKLAND, 2010). Επίσης Ευρήματα έδειξαν πως υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και coaching και συγκεκριμένα πως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ τους. Ακόμη σε χώρους όπου χρησιμοποιούνται μοντέλα ηγεσίας το coaching είναι απαραίτητο παρά τη χρήση αυτών. (Silver, Lochmiller, Copland & Tripps, 2009)

## **Κεφάλαιο 4. Εργασιακή Δέσμευση**

### **4.1 Η έννοια της εργασιακής δέσμευσης**

Κατά διαστήματα πραγματοποιήθηκαν πολλές προσπάθειες με σκοπό την απόδοση ενός ολοκληρωμένου ορισμού για την έννοια της δέσμευσης της εργασίας. Ο Kahn (1990), όρισε την εργασιακή δέσμευση ως την αξιοποίηση των ικανοτήτων που έχουν εργαζόμενοι, τις οποίες κάνουν διαθέσιμες στην εργασία τους, κατά την εκτέλεση της οποίας εκφράζουν τον εαυτό τους διανοητικά, συναισθηματικά, και σωματικά. Αυτό συνεπάγεται με το να είναι κάποιος παρόν τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά κατά την εκτέλεση της εργασίας του (Kular et al., 2008). Οι Maslach και Leiter (1997) στη προσπάθειά τους να ορίσουν την εργασιακή δέσμευση αναφέρθηκαν σε μια τριάδα στοιχείων οι οποία περιλάμβανε την ενέργεια, τη συμμετοχή και την αποτελεσματικότητα, ο ορισμός της οποίας ήταν ακριβώς αντίθετος με τις τρεις διαστάσεις που πρότειναν στο παρελθόν οι συγγραφείς αυτοί για τον καθορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Σύμφωνα με τον (Schaufeli et al., 2002) η εργασιακή δέσμευση ορίζεται ως μία κατάσταση θετική, με αίσθημα εκπλήρωσης στην εργασία και χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και απορρόφηση σε αυτήν. Το σθένος χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενέργειας και διανοητικής ανθεκτικότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας, όπως και την προθυμία να επενδύσει προσπάθεια στο έργο του με υπομονή ενόψει των δυσκολιών. Η αφοσίωση χαρακτηρίζεται από την αίσθηση της σημασίας, του ενθουσιασμού, της έμπνευσης, της υπερηφάνειας και της πρόκλησης. Τέλος, η απορρόφηση χαρακτηρίζεται από την πλήρη συγκέντρωση στο εκάστοτε έργο, με κοινή αίσθηση ότι ο χρόνος περνάει γρήγορα και με δυσκολία απόσπασης και αποσύνδεσης με την εργασία. Πρόσφατες έρευνες δείχνουν, ωστόσο, ότι το σθένος και η αφοσίωση αποτελούν τις βασικές διαστάσεις της μεταβλητής της δέσμευσης (González-Romá et al., 2006).

### **4.2 Παράγοντες επιρροής της εργασιακής δέσμευσης**

Συμφώνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αύξηση ή τη μείωση της εργασιακής δέσμευσης. Ανάμεσα στις θεωρίες που επικρατούν (Bakker & Demerouti, 2007; Hackman & Oldham, 1980; Steger et al., 2013) έχουν προταθεί πέντε κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων. Μέσα σε αυτούς, εκτός από τους εργασιακούς πόρους βάση δίνεται και στα διάφορα χαρακτηριστικά που μπορεί να διαθέτει από

μόνος του ο εργαζόμενος όπως η αυτονομία και διάφορες άλλες ικανότητες και δεξιότητες (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Salanova, 2007), η προσωπικότητα του ίδιου του ατόμου, η ψυχολογία του, τα συναισθήματά του (Towers Perrin, 2003), καθώς και η αντίληψη που διαθέτει και ο τρόπος που ερμηνεύει το περιβάλλον του και τα δεδομένα/ερεθίσματα που λαμβάνει (Buchanan & Huczynski, 2004; Kular et al., 2008; Robinson, 2006). Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που έχει βρεθεί να επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση είναι το εργασιακό άγχος αλλά και το άγχος που προέρχεται και από τις διάφορες οικογενειακές καταστάσεις που βιώνει το άτομο (Kular et al., 2008).

## Κεφάλαιο 5. Επαγγελματική εξουθένωση

### 5.1 Ερευνητικό πλαίσιο

Μέσα από έρευνες που έχουν γίνει βρέθηκε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης και πως οι εργαζόμενοι που συγκέντρωναν υψηλότερα σκορ στην εργασιακή είχαν μικρότερα επίπεδα άγχους. (Hakanen et al., 2006). Στη περίπτωση όπου εκδηλώνονται αρνητικές σχέσεις με συναδέλφους τους, υπάρχει έλλειψη υποστήριξής τους από τον προϊστάμενό τους, δεν παρέχονται από την υπηρεσία σαφείς οδηγίες και κατευθύνσεις για την εκτέλεση της εργασίας τους, οι εργαζόμενοι, διαφαίνεται λογικό να μην αισθάνονται σε υψηλό βαθμό δεσμευμένοι με την εργασία τους.

Επιπλέον, αρνητικές συνέπειες σε σχέση με τη δέσμευση που βιώνουν, πιθανώς, οφείλονται, στη μη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, σε ασάφεια στους στόχους και τη δομή της επιχείρησης, στο ασαφές σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους, στοιχεία τα οποία σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο εργασιακού τους άγχους. Συνεπώς, όσο προκύπτουν ζητήματα που συμβάλλουν στην αύξηση του εργασιακού τους άγχους, έχουμε ως αποτέλεσμα την εμφάνιση χαμηλού βαθμού εργασιακής δέσμευσης και αντιστρόφως. Ακόμη βρέθηκε πως οι οργανωτικές αξίες και οι πρακτικές συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Βασιλειάδου,2013).

### 5.2 Εννοιολογικό πλαίσιο επαγγελματικής εξουθένωσης

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα μεταξύ των ερευνητών, που μελετούν την εξουθένωση επικεντρώνεται στο πρόβλημα του ορισμού της. Για την εξουθένωση, έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως burnout. Στις αρχές του προηγούμενου αιώνα η φράση “to burn oneself out” περιέγραφε το να δουλεύεις πολύ και να πεθαίνεις γρήγορα (Partridge, 1961). Ως ψυχολογικός όρος, η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Bradley (1969) για να περιγράψει ένα φαινόμενο που συμβαίνει σε επαγγέλματα που σχετίζονται με παροχή βοήθειας. Ετυμολογικά ο όρος "Burn out" στην αγγλική γλώσσα καταγράφεται ως: «αναλώνομαι προοδευτικά εκ των ένδον μέχρι του σημείου της απανθράκωσης» (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη, 2007: 1-7).

Το 1974, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ο ερευνητής ψυχίατρος Freudenberger αναφέρεται για πρώτη φορά στο σύνδρομο του «burnout», γνωστό ως επαγγελματική εξουθένωση. Ο Freudenberger μετά από παρατήρηση διαφόρων εθελοντών και

κοινωνικών λειτουργιών στην κλινική όπου εργαζόταν, οδηγήθηκε σε λεπτομερή καταγραφή των συμπτωμάτων εξουθένωσης τα οποία εμφάνιζαν οι εργαζόμενοι βιώνοντας μια σταδιακή εξάντληση ενέργειας και απώλεια κινήτρων και δέσμευσης, που συνοδεύονταν από ένα σύνολο ψυχοσωματικών συμπτωμάτων κατά την διάρκεια της καθημερινής τους εργασίας. Περιέγραψε το φαινόμενο του burnout ως την κατάσταση κατά την οποία τα άτομα που κατά την εργασία τους συναναστρέφονται με αλλά άτομα εμφανίζουν τόσο σωματική όσο και ψυχική εξάντληση (Παυλάκης, 1996). Αργότερα ο Freudenberger (1980) περιέγραψε την εξουθένωση ως μια κατάσταση κόπωσης και απογοήτευσης που επέρχεται με την αφοσίωση σε ένα σκοπό, στον τρόπο ζωής, με την αποτυχία να αποκτηθεί αναμενόμενη ανταμοιβή.

Το όνομα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την διερεύνηση του όρου της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι της Maslach (1976). Η ίδια ως κοινωνική ψυχολόγος, μελετούσε τα συναισθήματα και το στρες στον εργασιακό χώρο και μετά από πολλές συνεντεύξεις ατόμων με ανθρωπιστικά επαγγέλματα, έδωσε ίσως τον περιεκτικότερο ορισμό για αυτό τον όρο, που ενσωματώνει τη φυσική και την πνευματική εξάντληση που παρατηρείται σε κάθε επαγγελματία, οποίος στην εργασία του έρχεται σε συνεχή επαφή με άλλους ανθρώπους. Συγκεκριμένα όρισε την εξουθένωση ως την απώλεια ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους με τους οποίους κάποιος εργάζεται, συμπεριλαμβανομένης της σωματικής εξάντλησης και χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση όπου επαγγελματίας δεν έχει πλέον καθόλου θετικά αισθήματα συμπάθειας σεβασμού για τους πελάτες ασθενείς.

Η Maslach αρχικά χαρακτήρισε τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ως: α) τη συναισθηματική εξάντληση (emotional exhaustion), που αναφέρεται στο αίσθημα ψυχικής κόπωσης και καθιστά τον επαγγελματία ανίκανο να συγκεντρωθεί στα εργασιακά του καθήκοντα, β) την αποπροσωποποίηση (depersonalization), που αναφέρεται στην ανάπτυξη ουδέτερων ακόμη και αρνητικών αισθημάτων και την απομάκρυνση του επαγγελματία από τους αποδέκτες των υπηρεσιών του, οι οποίοι συχνά χαρακτηρίζονται υποτιμητικά και αντιμετωπίζονται με σχετικούς τρόπους, γ) το αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης (loss of personal accomplishment), που αναφέρεται στο μειωμένο επιθυμητό και επιδιωκόμενο αίσθημα ικανοποίησης του επαγγελματία από την εργασία του και μια τάση να αξιολογεί αρνητικά ότι αφορά την εργασία του και συνοδεύεται από αισθήματα ανεπάρκειας και χαμηλή αυτοεκτίμηση (Maslach & Jackson 1986).

Μετά από αλλαγές στα πρώτα διαγνωστικά εργαλεία, που έγιναν από τις Maslach και Leiter (1999), η Maslach έδωσε στην εξουθένωση τρεις νέες και πιο γενικές διαστάσεις: • Την εξάντληση (exhaustion), που αναφέρεται στο αίσθημα της σωματικής εξάντλησης και της ψυχικής υγείας. • Τον κυνισμό (cynism), που αναφέρεται σε μια αρνητική και υπερβολική αντίδραση σε διάφορες πτυχές της εργασίας. • Την αναποτελεσματικότητα (inefficacy), που αναφέρεται στην ανικανότητα και στην έλλειψη παραγωγικότητας στη δουλειά.

### 5.3 Μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης

Σύμφωνα με τη (Βασιλειάδου,2013)τα μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι τα εξής:

- Το πρώτο μοντέλο είναι αυτό των τριών διαστάσεων της Maslach (1982), με πρώτη διάσταση αυτή της «συναισθηματικής εξάντλησης» (emotional exhaustion), δεύτερη αυτή της «αποπροσωποποίησης» (depersonalization) και τρίτη αυτή της «έλλειψης προσωπικής επίτευξης» (loss of personal accomplishment).
- Το δεύτερο μοντέλο είναι αυτό των Edelwich & Brodsky (1980) οι οποίοι υποστήριξαν πως η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τέσσερις καταστάσεις (ενθουσιασμός, αμφιβολία - αδράνεια, απογοήτευση – ματαίωση, απάθεια).
- Το τρίτο μοντέλο είναι το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980), σύμφωνα με το οποίο η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τρία στάδια (εργασιακό στρες, εξάντληση και αμυντική κατάληξη).
- Το τέταρτο μοντέλο είναι αυτό των Pines & Aronson (1988) οι οποίοι υποστηρίζουν πως η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μία κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξουθένωσης η οποία είναι απόρροια μιας έκθεσης σε συνθήκες με συναισθηματικές δυσκολίες.

### 5.4 Συσχετίσεις επαγγελματικής εξουθένωσης

Η σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσης με το coaching δεν έχει μελετηθεί επαρκώς και ιδιαίτερα στην Ελλάδα δεν έχουν γίνει καθόλου προσπάθειες για τις επιπτώσεις του coaching στην επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με την έρευνα της (Κουτσούμπα,2018) τα περισσότερα από τα ευρήματα της μελέτης της ενισχύονται από τα αποτελέσματα άλλων κυρίως διεθνών μελετών ότι το coaching και ιδιαίτερα η διοικητική καθοδήγηση είναι μια σημαντική πρακτική η οποία



επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με θετικό τρόπο και ότι η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται άμεσα με όλους τους παράγοντες σχεδόν της κλίμακας της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης.

Οι Koustelios και Tsigilis (2005) στην έρευνα τους διαπίστωσαν υψηλή συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εξουθένωσης. Οι δύο έννοιες ήταν αρνητικά συσχετισμένες, όπως βρέθηκε και από τους Pines et al., (1980), και τον Dolan, (1987). Ακόμη η εργασιακή δέσμευση χαρακτηρίζεται από διάφορες καταστάσεις στην εργασία οι οποίες φαίνονται να είναι αντίθετες με τις διστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης άρα συμπερασματικά η εργασιακή δέσμευση προσδιορίζεται ως το αντίθετο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Maslach & Leiter, 1999).

## Κεφάλαιο 6. Η παρούσα έρευνα

Όπως φαίνεται και στο θεωρητικό κομμάτι αναλύθηκαν όλες οι μεταβλητές που απαρτίζουν τη συγκεκριμένη έρευνα. Παρακάτω παρουσιάζεται το ερευνητικό μοντέλο που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας και το οποίο απεικονίζει αναλυτικά τις υποθέσεις. Σκοπός της έρευνα είναι να μελετηθεί πως η καθοδηγητική συμπεριφορά του ηγέτη (coaching), σχετίζεται με τους παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης (job engagement) και της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) των εργαζομένων και ποιος είναι ο ρόλος της δεσμευμένης ηγεσίας (engaged leadership) και της οργανωτικής υποστήριξης (perceived organizational support) στο μοντέλο αυτό της έρευνας. Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις που προκύπτουν είναι:

Υπόθεση 1: Το coaching (A) σχετίζεται θετικά με την δεσμευμένη ηγεσία (B).

Υπόθεση 2 : Η δεσμευμένη ηγεσία (B) σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση (Γ).

Υπόθεση 3: Η δεσμευμένη ηγεσία (B) σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Δ).

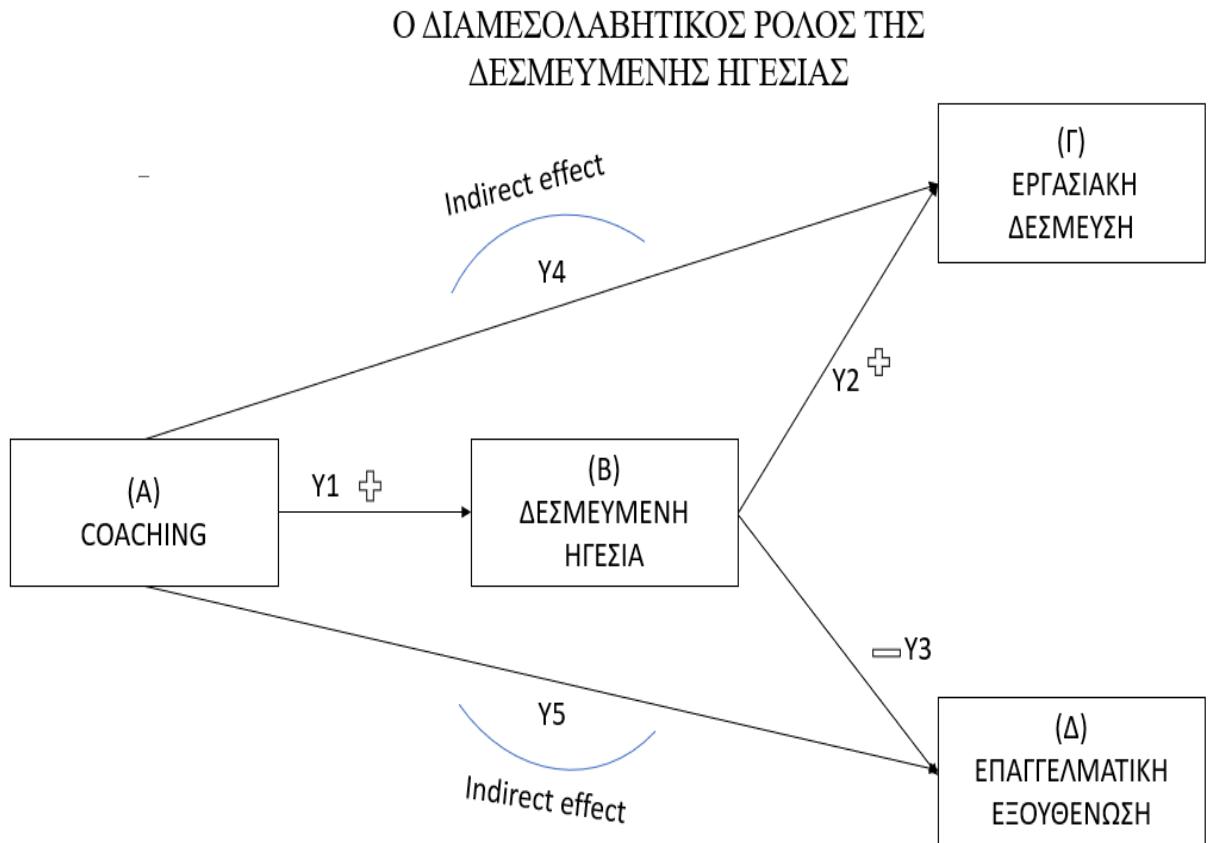
Υπόθεση 4: Η δεσμευμένη ηγεσία (B) διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ του coaching (A) και της εργασιακής δέσμευσης (Γ).

Υπόθεση 5: Η δεσμευμένη ηγεσία (B) διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ του coaching (A) και της επαγγελματικής εξουθένωσης (Δ).

Υπόθεση 6: Η οργανωσιακή υποστήριξη (E) ρυθμίζει τα αποτελέσματα του coaching (A) στην δεσμευμένη ηγεσία (B).

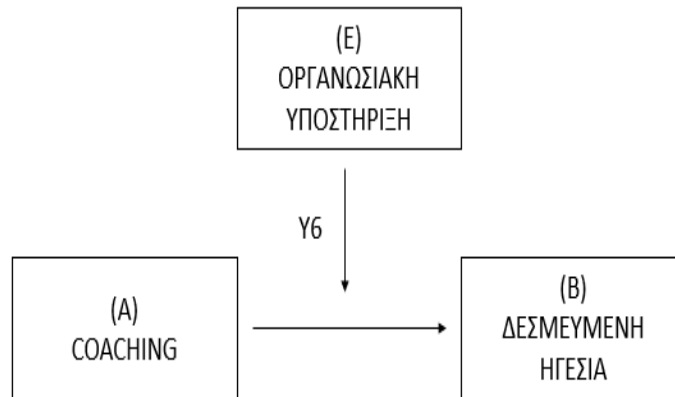
Παρακάτω φαίνονται τα ερευνητικά μοντέλα στα οποία απεικονίζονται καλύτερα ο βασικός σκοπός και οι ερευνητικές υποθέσεις.

Σχήμα 2. 1<sup>ο</sup> μοντέλο ερευνητικής διαδικασίας



Σχήμα 3.2<sup>ο</sup> μοντέλο ερευνητικής διαδικασίας

Ο ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ  
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ



## Κεφάλαιο 7. Μεθοδολογία έρευνας

### 7.1 Δειγματοληπτικό πλαίσιο

Το δείγμα στο οποίο βασίστηκε η συγκεκριμένη μελέτη συλλέχθηκε από εργαζομένους δύο εταιρειών. Και οι 2 εταιρίες έχουν έδρα στη Θεσσαλονίκη. Πιο συγκεκριμένα συνολικά συμμετείχαν 145 εργαζόμενοι από τους οποίους οι 43 αποτελούσαν την πρώτη εταιρία η οποία αφορά τεχνικούς και υπαλλήλους Internet cafe και οι υπόλοιποι 102 την δεύτερη η οποία έχει αντικείμενο απασχόλησης την παραγωγή δομικών υλικών.

Στην παρούσα εργασία η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα και πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία ευκολίας. Ο τρόπος εξέτασης του δείγματος έγινε μέσω ερωτηματολογίων τα οποία είχαν έντυπη αλλά και ηλεκτρονική μορφή. Σχετικά με την διαδικασία υλοποίησης της έρευνας ο εντοπισμός του δείγματος πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με μεγάλες επιχειρήσεις και έπειτα ζητήθηκε σχετική άδεια έρευνας στο εκάστοτε προσωπικό. Το ένα μέρος των ερωτηματολογίων μοιράστηκε με τη βοήθεια της υπεύθυνης προσωπικού και τα υπόλοιπα στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή. Μετά την συλλογή των δεδομένων έγινε στατιστική ανάλυση μέσω του στατιστικού προγράμματος spss.

Η αποστολή ερωτηματολογίων ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 2019 και η συλλογή του δείγματος ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2019.

### 7.2 Ερευνητικά εργαλεία

Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά τα 5 ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρήσουν τις μεταβλητές του σχετικού ερευνητικού μοντέλου όπως παρουσιάζεται παραπάνω. Επίσης αναλύεται η δομή και η αξιοπιστία τους παρουσιάζοντας τους Cronbach's  $\alpha$ . Παρακάτω αναλύονται με λεπτομέρειες τα 5 ερωτηματολόγια:

#### Επαγγελματική εξουθένωση (Burnout)

Η επαγγελματική εξουθένωση αξιολογήθηκε χρησιμοποιώντας το Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach et al., 1996) με 16 προτάσεις οι οποίες απαρτίζουν τρεις διαστάσεις: τη συναισθηματική εξάντληση (5 στοιχεία,  $\alpha = .894$ ), την αποπροσωποποίηση (6 στοιχεία,  $\alpha = .795$ ) και την αίσθηση ολοκλήρωσης (5 στοιχεία,  $\alpha = .695$ ). Η αξιοπιστία για ολόκληρη την κλίμακα είναι  $\alpha = 0,726$  του Cronbach. Ένα στοιχείο παράδειγμα είναι "Αισθάνομαι συναισθηματικά εξαντλημένος από τη δουλειά μου". Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν πόσο συχνά νιώθουν αυτόν τον τρόπο χρησιμοποιώντας μια κλίμακα Likert 7 σημείων (0 = Ποτέ, 1 = Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο, 2 = Μία φορά το μήνα, 3 = Μερικές φορές το μήνα, 4 = Μία φορά την εβδομάδα, 5 = Μερικές φορές την εβδομάδα, 6 = Κάθε μέρα).

#### *Εργασιακή δέσμευση (Job Engagement)*

Η εργασιακή δέσμευση αξιολογήθηκε με την κλίμακα εργασιακής δέσμευσης της Ουτρέχτης αποτελούμενη από 17 δηλώσεις (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Η μέτρηση αποτελείται από τρεις υποκλίμακες: το σθένος (6 στοιχεία,  $\alpha = .844$ ), την αφοσίωση (5 στοιχεία,  $\alpha = .913$ ) και την απορρόφηση ( $\alpha = .828$ ) που μετρήθηκαν με κλίμακα Likert 7 στοιχείων (1=Ποτέ, 2 = Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο, 3 = Μία φορά το μήνα, 4 = Μερικές φορές το μήνα, 5 = Μία φορά την εβδομάδα, 6 = Μερικές φορές την εβδομάδα, 7 = Κάθε μέρα). Η αξιοπιστία για τη συνολική μέτρηση ήταν  $\alpha = .943$ . Το εργαλείο μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα χρησιμοποιώντας τη διαδικασία μετάφρασης οργάνων που πρότεινε ο Harkness (2003). Ένα παράδειγμα είναι το εξής: "Όταν σηκωθώ το πρωί νιώθω να πηγαίνω στη δουλειά".

#### *Δεσμευμένη ηγεσία (Engaged Leadership)*

Το προτεινόμενο ερωτηματολόγιο δεσμευμένης ηγεσίας Scale English (AUS) 2015 Research Version αποτελείται έχει τέσσερις επιμέρους υποκλίμακες την ενίσχυση, σύνδεση, ενδυνάμωση και έμπνευση. Οι υποκλίμακες ενίσχυσης, σύνδεσης και ενδυνάμωσης έχουν βρεθεί ότι είναι ψυχομετρικά σωστά επιμέρους μέτρα για την κατασκευή δεσμευμένης ηγεσίας και έχουν συνδεθεί με τις τρεις καθιερωμένες βασικές ψυχολογικές ανάγκες όπως προτείνονται από τη θεωρία αυτοπροσδιορισμού (SDT), δηλαδή την ικανότητα, την ανικανότητα και την αυτονομία (Schaufeli, 2015a,

2015b). Προτείνεται η εμπνευσμένη σχέση να συνδέεται με μια πιθανή τέταρτη βασική ψυχολογική ανάγκη SDT - έννοια που θεωρείται ότι αποτελεί βασικό συστατικό ηγεσίας που επιτρέπει την ανάπτυξη μελών της ομάδας. Μια κλίμακα προσανατολισμού εργασιών 3 θέσεων προστίθεται για να συγκεντρώσει περαιτέρω στοιχεία σχετικά με την προσαρμογή της δεσμευμένης ηγεσίας στο πλαίσιο των απαιτήσεων εργασίας-πόρων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 15 δηλώσεις και οι απαντήσεις για όλα τα αντικείμενα μετρούνται σε κλίμακα Likert (1 = διαφωνώ εντελώς, 2 = διαφωνώ, 3 = ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα). Ένα παράδειγμα είναι (Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τα ταλέντα τους όσο περισσότερο είναι δυνατόν). Οι δείκτες αξιοπιστίας για κάθε υποκλίμακα ήταν αντίστοιχα: ενίσχυση  $\alpha = .817$ , σύνδεση  $\alpha = .865$  ενδυνάμωση  $\alpha = .853$ , εμπνευση  $\alpha = .822$  και προσανατολισμός εργασιών  $\alpha = .333$  γεγονός που δείχνει πως αυτή η υποκλίμακα δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη αξιοπιστία. Λόγω λοιπόν της χαμηλής αξιοπιστίας αφαιρέσαμε τη συγκεκριμένη υποκλίμακα γιατί δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Τέλος η συνολική εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μετρήθηκε με  $\alpha = .926$ .

### Οργανωσιακή υποστήριξη (Perceived Organizational Support)

Η οργανωσιακή υποστήριξη αξιολογήθηκε με ένα νέο συντομότερο ερωτηματολόγιο βασισμένο σε παλαιότερο όπου προηγούμενες μελέτες καταγράφουν πολλά στοιχεία για την υψηλή εσωτερική αξιοπιστία και την μονοδιάστατη παρουσίαση της Έρευνας για την Οργανωσιακή υποστήριξη (Eisenberger κ.ά., 1986,1990, Rhoades & Eisenberger, 2002, Shore & Tetrick, 1991, Shore & Wayne, 1993 ). Οι υπεύθυνοι εποπτείας και οι υφιστάμενοι βαθμολόγησαν το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιώντας 6 στοιχεία από το σύνολο των 36 για τη συντομότερη μορφή της έρευνας. Τα στοιχεία 1, 4, 9, 20, 23 και 27 επιλέχθηκαν για τη νέα μορφή με συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha = .790$ . Αντιθέτως με την παλαιότερη έκδοση όπου χρησιμοποιήθηκε 7βάθμια κλίμακα Likert η νέα έκδοση μετρά τα στοιχεία με κλίμακα Likert 5 σημείων (1 διαφωνώ απόλυτα, 5 συμφωνώ πολύ) παράδειγμα, (Αυτός ο υπάλληλος ολοκληρώνει επαρκώς τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί). Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στα Ελληνικά, ακολουθώντας τη μέθοδο της διπλής κατεύθυνσης, από δύο ειδικούς του χώρου με ερευνητική εμπειρία στην προσαρμογή ανάλογων εργαλείων στην Ελληνική γλώσσα και καλή γνώση της Αγγλικής γλώσσας. Ακολούθησε μετάφραση

των ερωτήσεων στην Αγγλική γλώσσα από δύο ειδικούς στην Ελληνική και Αγγλική γλώσσα, για να ελεγχθεί βαθμός συμφωνίας με την πρωτότυπη έκδοση και έτσι προέκυψε τελική μορφή του ερωτηματολογίου. Τέλος πραγματοποιήθηκε μια πιλοτική έρευνα του ερωτηματολογίου σε αριθμό δείγματος N=15 ατόμων για την επιβεβαίωση κατανόησης των μεταφρασμένων δηλώσεων.

### *Coaching*

---

Το ερωτηματολόγιο coaching (Ellinger, A. M., 1997) & (Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P., 1999) αξιολογεί τις αντιλήψεις των εργαζομένων και την coaching. Το CBQ αποτελείται από 8 δηλώσεις. Η επιλογή αυτών των οκτώ δηλώσεων επιβεβαιώθηκε από την ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την coaching και έχει εξετάσει τις δεξιότητες και τις απαιτούμενες συμπεριφορές των προϊσταμένων και των εργαζομένων. Οι ακόλουθες 8 δηλώσεις έχουν σχέση με συμπεριφορικά θέματα, ορισμούς και λειτουργικούς προσδιορισμούς των θεμάτων για τη μέτρηση της συμπεριφοράς coaching (αντικείμενα για τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη μέτρηση της συμπεριφοράς coaching του επόπτη/ προϊστάμενου). Οι 8 δηλώσεις διαχωρίστηκαν λειτουργικά σε μία επταβάθμια κλίμακα Likert (1=σχεδόν ποτέ, 7=σχεδόν πάντα). Παράδειγμα (Ο επόπτης μου χρησιμοποιεί αναλογίες, σενάρια και παραδείγματα για να με βοηθήσει να μάθω.). Μετρώντας την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μέσω του στατιστικού προγράμματος spss προέκυψε  $\alpha = .915$  γεγονός που καθιστά το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο πολύ αξιόπιστο. Το ερωτηματολόγιο μεταφράστηκε στα Ελληνικά, ακολουθώντας τη μέθοδο της διπλής κατεύθυνσης, από δύο ειδικούς του χώρου με ερευνητική εμπειρία στην προσαρμογή ανάλογων εργαλείων στην Ελληνική γλώσσα και καλή γνώση της Αγγλικής γλώσσας. Ακολούθησε μετάφραση των ερωτήσεων στην Αγγλική γλώσσα από δύο ειδικούς στην Ελληνική και Αγγλική γλώσσα, για να ελεγχθεί βαθμός συμφωνίας με την πρωτότυπη έκδοση και έτσι προέκυψε τελική μορφή του ερωτηματολογίου. Τέλος πραγματοποιήθηκε μια πιλοτική έρευνα του ερωτηματολογίου σε αριθμό δείγματος N=15 ατόμων για την επιβεβαίωση κατανόησης των μεταφρασμένων δηλώσεων.



## Κεφάλαιο 8. Μεθοδολογική διαδικασία

Χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική για την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και υπολογίστηκαν οι δείκτες εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha και οι δείκτες συσχέτισης Pearson μεταξύ όλων των μεταβλητών. Για να ελεγχθούν οι πιθανές διαφορές των μέσων όρων των μεταβλητών της παρούσας έρευνας σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, που μετρήθηκαν, πραγματοποιήθηκε μια σειρά από ελέγχους T-test και ANOVA. Στα δημογραφικά χαρακτηριστικά που ήταν συνεχείς μεταβλητές πραγματοποιήθηκαν συσχετίσεις Pearson.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης ελέγχοντας για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά με στόχο να μελετηθεί η επίδραση του coaching στις υπόλοιπες μεταβλητές. Τέλος, υλοποιήθηκαν αναλύσεις ρύθμισης και διαμεσολάβησης για να ελεγχθούν εκτενώς οι υποθέσεις που κάναμε.

### 8.1 Περιγραφική στατιστική

Από το σύνολο των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα (N=144), το 58% ανήκει στο ποσοστό των γυναικών και το 42% σε αυτό των ανδρών. Η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε δύο τρόπους με σκοπό τη συλλογή δεδομένων. Ο ένας ήταν με την ηλεκτρονική φόρμα του ερωτηματολογίου όπου τη συμπλήρωσαν το 70.1% (101 από τους 144) και ο άλλος με την διανομή έντυπης μορφής του ερωτηματολογίου όπου το συμπλήρωσαν το υπόλοιπο 29.9% (43 από τους 144). Στη συνέχεια όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες 1-4 παρουσιάζονται οι συχνότητες για τα δημογραφικά στοιχεία μέσω της περιγραφικής στατιστικής που πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα spss και αναγράφονται οι τιμές της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης όπου είναι απαραίτητο. Ακόμη βρέθηκε η μεταβλητή της ηλικίας με μέση τιμή  $M_{\etaλικία}=30.43$  και τυπική απόκλιση  $T.A_{\etaλικία}= 8.24$ . Τέλος στον πίνακα 5 παρουσιάζονται συνολικά όλες οι μεταβλητές της έρευνας και δίπλα αναγράφονται οι τιμές της μέσης τιμής, τυπικής απόκλισης όπως και οι τιμές ελάχιστης και μέγιστης τιμής.

### Πίνακας 1

#### Συχνότητες για Φύλο

	Συχνότητες	Ποσοστά (%)
Ανδρες	61	42
Γυναίκες	83	58
Σύνολο	144	100%

### Πίνακας 2

#### Συχνότητες για Επίπεδο Σπουδών

	Συχνότητες	Ποσοστά (%)
Γυμνάσιο	9	6.2
Λύκειο	21	14.6
Ι.Ε.Κ/Κ.Ε.Κ	15	10.4
Πτυχίο Πανεπιστημίου/ Τ.Ε.Ι	80	55.6
Master	18	12.5
Διδακτορικό/μεταδιδακτορικό	1	.7
Σύνολο	144	100%

### Πίνακας 3

#### Συχνότητες για Οικογενειακή Κατάσταση

	Συχνότητες	Ποσοστά (%)
Ελεύθερος/η	54	37.5
Σε σχέση	42	29.2
Αρραβωνιασμένος/η	3	2
Έγγαμος/η	40	27.8
Διαζευγμένος/η	4	2.8
Χήρος/α	1	.7
Σύνολο	144	100%

#### Πίνακας 4

##### Συχνότητες για Ομάδα Εργαζομένων

	Συχνότητες	Ποσοστά (%)
Εταιρία 1	43	30
Εταιρία 2	101	70
Σύνολο	144	100%

#### Πίνακας 5

##### Μέση τιμή, Τυπική απόκλιση και Εύρος (N=144)

Μεταβλητές	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ελάχιστο	Μέγιστο
1.Coaching	4.26	1.35	1.13	6.88
2.Οργανωσιακή Υποστήριξη	4.38	1.18	1.50	7.00
3.Ενίσχυση	3.55	0.85	1.00	5.00
4.Σύνδεση	3.71	0.97	1.00	5.00
5.Ενδυνάμωση	3.64	0.97	1.00	5.00
6.Έμπνευση	3.22	0.96	1.00	5.00
7.Προσανατολισμός στην εργασία (2-στοιχεία)	3.72	0.93	1.00	5.00
8.Δεσμευμένος Ηγέτης	3.52	0.76	1.20	4.87
9.Σθένος	4.86	1.05	1.50	7.00
10.Αφοσίωση	4.54	1.32	1.20	7.00
11.Απορρόφηση	4.70	1.06	1.83	6.83
12.Εργασιακή δέσμευση	4.71	1.05	1.59	6.82
13.Συναισθηματική	3.00	1.38	0.00	6.00

εξάντληση				
14.Αποπροσωποίηση	2.84	1.14	0.20	6.00
15.Αίσθηση ολοκλήρωσης	4.69	0.77	1.83	6.00
16.Εξουθένωση της εργασίας	3.59	0.66	2.00	5.75

## 8.2 Συσχετίσεις

Παρακάτω ο πίνακας 6 που ακολουθεί απεικονίζει τους δείκτες εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha και τους δείκτες συσχέτισης Pearson μεταξύ όλων των μεταβλητών . Οι επόμενοι πίνακες 7-22 δείχνουν τα αποτελέσματα των αναλύσεων παλινδρόμησης και στα σχήματα 5-7 απεικονίζονται σχηματικά όλες οι συσχετίσεις των παλινδρομήσεων με τις τιμές β. Ο πίνακας 23 αποτελεί μια πιο ξεκάθαρη ολοκληρωτική απεικόνιση των συσχετίσεων συνολικά αναγράφοντας με (+) τη θετική συσχέτιση και (-) την αρνητική. Τέλος πραγματοποιήθηκε ανάλυση διαμεσολάβησης και ρύθμισης με τον πίνακα 24 να αναγράφει τα σημαντικότερα αποτελέσματα το σχήμα 4 να απεικονίζει το ρυθμιστικό μοντέλο που προκύπτει.

**Πίνακας 6. Συντελεστές συσχέτισης και δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's  $\alpha$ .**

Μεταβλητές	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.Coaching	(.91)															
2.Οργανωσιακή Υποστήριξη	,64**	(.79)														
3.Ενίσχυση	,55**	,44**	(.81)													
4.Σύνδεση	,60**	,51**	,75**	(.86)												
5.Ενδυνάμωση	,61**	,54**	,72**	,78**	(.85)											
6.Έμπνευση	,65**	,53**	,66**	,74**	,74**	(.82)										
7.Προσανατολισμός στην εργασία	,52**	,41**	,50**	,60**	,57**	,52**	(.33)									
8.Δεσμευμένος Ηγέτης	,67**	,55**	,85**	,92**	,90**	,85**	,70**	(.92)								
9.Σθένος	,49**	,42**	,20*	,21*	,33**	,32**	,31**	,30**	(.84)							
10.Αφοσίωση	,49**	,39**	,22**	,18*	,37**	,39**	,23**	,31**	,82**	(.91)						
11.Απορρόφηση	,40**	,28**	,14	,10	,26**	,27**	,19*	,21**	,80**	,75**	(.82)					
12.Εργασιακή δέσμευση	,50**	,39**	,20*	,18*	,34**	,36**	,26**	,30**	,94**	,92**	,91**	(.94)				
13.Συναισθηματική εξάντληση	-,34**	-,30**	-,06	-,15	-,28**	-,33**	-,17*	-,19*	-,54**	-,50**	-,51**	-,55**	(.89)			
14.Αποπροσωποποίηση	,25**	-,26**	-,09	-,17*	-,25**	-,28**	-,22**	-,21*	-,44**	-,49**	-,40**	-,48**	,53**	(.79)		
15.Αίσθηση ολοκλήρωσης	,45**	,28**	,15	,25**	,23**	,29**	,20*	,26**	,46**	,38**	,43**	,46**	-,26**	-,24**	(.69)	
16.Εξουθένωση της εργασίας	-,14*	-,21**	-,03	-,08	-,22**	-,24**	-,14	-,12	-,38**	-,42**	-,36**	-,42**	,81**	,77**	,12	(.72)

Σημείωση. \*\*. Η συσχέτιση θεωρείται σημαντική σε επίπεδο 0.01 (2- tailed). \*. Η συσχέτιση θεωρείται σημαντική σε επίπεδο 0.05 (2- tailed).

### 8.3 Έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα: φύλο

Για να διερευνηθεί ποιες ομάδες συμμετεχόντων, όπως διακρίνονται βάσει του φύλου, εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων στην αντίληψή τους όσον αφορά στην σύνδεση με τον ηγέτη πραγματοποιήθηκε έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ελέγχων, στατιστικά σημαντική βρέθηκε μόνο η διαφορά μέσω των όρων ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες [ $t(143)=-2,027, p=,045$ ]. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες αντιλαμβάνονται σε υψηλότερο βαθμό την σύνδεση με τον ηγέτη ( $M_{\text{γυναίκες}}= 3,85, T.A.= 0,85$ ) συγκριτικά με τους άντρες ( $M_{\text{άντρες}}= 3,52, T.A.= 1,10$ ).

Ακόμη οι ομάδες συμμετεχόντων με βάση το φύλο εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων σχετικά με το πως αντιλαμβάνονται την έμπνευση από τον ηγέτη/προϊστάμενο. Ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες τα αποτελέσματα των ελέγχων δείχνουν [ $t(143)= -2.774, p=,006$ ]. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται οι γυναίκες αντιλαμβάνονται σε υψηλότερο βαθμό την έμπνευση από τον ηγέτη ( $M_{\text{γυναίκες}}= 3.40, T.A.= ,86$ ) σε σύγκριση με τους άντρες ( $M_{\text{άντρες}}= 2.96, T.A.= 1.042$ ).

### 8.4 Έλεγχος one way anova για επίπεδο σπουδών

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως ομαδοποιούνται με κριτήριο το επίπεδο σπουδών στο οποίο βρίσκονται (γυμνάσιο, λύκειο, Ι.Ε.Κ/Κ.Ε.Κ, πτυχίο πανεπιστημίου/ Τ.Ε.Ι, master, διδακτορικό/μεταδιδακτορικό), αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την αίσθηση ολοκλήρωσης στην εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (one-way ANOVA). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης, διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στους μέσους όρους σχετικά με την αντίληψη της αίσθησης ολοκλήρωσης μεταξύ διαφορετικού επιπέδου σπουδών [ $F(5, 139) = 2,850, p=,018$ ].

## 8.5 Έλεγχος one way anova για οικογενειακή κατάσταση

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως ομαδοποιούνται με κριτήριο την οικογενειακή τους κατάσταση (ελεύθερος/η, σε σχέση, αρραβωνιασμένος/η, έγγαμος/η, διαζευγμένος/η, χήρος/α), αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την συναισθηματική εξάντληση (1<sup>η</sup> υποκλίμακα της επαγγελματικής εξουθένωσης), την αποπροσωποίηση (2<sup>η</sup> υποκλίμακα της επαγγελματικής εξουθένωσης) και την επαγγελματική εξουθένωση στην εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης ( one-way ANOVA) και στατιστικά σημαντικά βρέθηκαν μόνο τα παρακάτω.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων στο αίσθημα της συναισθηματικής εξάντλησης μεταξύ διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης με  $[F(5, 139) = 4,258, p=,001]$ .

Επίσης βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων στο αίσθημα αποπροσωποίησης μεταξύ διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης με  $[F(5, 139) = 2,344, p=,044]$ .

Τέλος βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μέσω των όρων στο αίσθημα επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ διαφορετικής οικογενειακής κατάστασης με  $[F(5, 139) = 4,588, p=,001]$ .

## 8.6 Η ηλικία ως παράγοντας συσχέτισης

Σχετικά με την μεταβλητή της ηλικίας επειδή είναι μία συνεχής μεταβλητή πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης και βρέθηκε στατιστικά υψηλή συσχέτιση με την μεταβλητή της επαγγελματικής εξουθένωσης και τις υποκλίμακες που την αποτελούν.

Πιο συγκεκριμένα αναφορικά με την 1<sup>η</sup> υποκλίμακα της συναισθηματικής εξάντλησης και της ηλικίας προέκυψε ισχυρή αρνητική συσχέτιση ( $r. = -.272, p. = 0.001$ ). Με την 2<sup>η</sup> υποκλίμακα της αποπροσωποίησης βρέθηκε αρνητική συσχέτιση ( $r. = -.168, p. = .043$ ). Με την 3<sup>η</sup> υποκλίμακα όσον αφορά την αίσθηση ολοκλήρωσης

βρέθηκε θετική συσχέτιση ( $r = .185$ ,  $p = .026$ ). Τέλος με την μεταβλητή της επαγγελματικής εξουθένωσης βρέθηκε αρνητική συσχέτιση ( $r = - .186$ ,  $p = .025$ )

## 8.7 Παλινδρομήσεις

*Πίνακας 7. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο το coaching και προβλεπτικούς παράγοντες την οργανωσιακή υποστήριξη, τη δεσμευμένη ηγεσία και τις υποκλίμακες που την αποτελούν, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Οργανωσιακή υποστήριξη</b>	.645	(.447, .688)	,062	.001	.43	.41***
<b>2</b>	<b>Ενίσχυση ηγέτη</b>	.559	(.251, .448)	,049	.001	.33	.309***
<b>3</b>	<b>Σύνδεση ηγέτη</b>	.615	(.345, .530)	,050	.001	.43	.374***
<b>4</b>	<b>Ενδυνάμωση ηγέτη</b>	.618	(.354, .531)	,049	.001	.40	.378***
<b>5</b>	<b>Έμπνευση ηγέτη</b>	.669	(.392, .558)	,043	.001	.51	.442***
<b>6</b>	<b>Προσανατολισμός εργασίας ηγέτη(2-items)</b>	.530	(.251, .485)	,58	.001	.31	.277***
<b>7</b>	<b>Δεσμευμένη ηγεσία</b>	.682	(.305, .467)	,038	.001	.48	.460***

Για να ελεγχθεί κατά πόσο η οργανωσιακή υποστήριξη προβλέπει το coaching, πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 7), η οργανωσιακή υποστήριξη προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης του coaching πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Οργανωσιακή υποστήριξη [ $R^2=43\%$ ,  $F(5,139)=20.943$ ,  $p=,000$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο το coaching προβλέπεται από τις υποκλίμακες της δεσμευμένης ηγεσίας οι οποίες είναι η ενίσχυση, η σύνδεση, η ενδυνάμωση, η έμπνευση και ο προσανατολισμός εργασιών πραγματοποιήθηκε



ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 7), όλες οι υποκλίμακες προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης του coaching πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Ενίσχυση [ $R^2=33\%$ ,  $F(5,139)=13.710$ ,  $p=,000$ ].

Σύνδεση [ $R^2=43\%$ ,  $F(5,139)=20,859$   $p=,000$ ].

Ενδυνάμωση [ $R^2=40\%$ ,  $F(5,139)=18.935$ ,  $p=,000$ ].

Έμπνευση [ $R^2=51\%$ ,  $F(5,139)=28.879$ ,  $p=,000$ ].

Προσανατολισμός εργασιών (2-items) [ $R^2=31\%$ ,  $F(5,139)=12,581$   $p=,000$ ].

Τέλος, για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της δεσμευμένης ηγεσίας προβλέπει το coaching πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 8), η δεσμευμένη ηγεσία προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης του coaching πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Δεσμευμένη ηγεσία [ $R^2=48\%$ ,  $F(5,139)=26.173$ ,  $p=,000$ ].

Μέσω αυτού του ελέγχου επιβεβαιώνεται η πρώτη υπόθεση όπου το coaching σχετίζεται θετικά με την δεσμευμένη ηγεσία.

*Πίνακας 8. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την οργανωσιακή υποστήριξη και προβλεπτικούς παράγοντες τη δεσμευμένη ηγεσία και τις υποκλίμακες που την αποτελούν, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Ενίσχυση</b>	.453	(.188, .462)	,068	.001	.22	.201***
<b>2</b>	<b>Σύνδεση</b>	.529	(.307, .560)	,065	.001	.33	.275***

<b>3</b>	<b>Ενδυνάμωση</b>	.540	(.301, .583)	,071	.001	.31	.286***
<b>4</b>	<b>Έμπνευση</b>	.535	(.326, .558)	,061	.001	.34	.281***
<b>5</b>	<b>Προσανατολισμός εργασιών (2-items)</b>	.435	(.226, .479)	,065	.001	.22	.186***
<b>6</b>	<b>Δεσμευμένη ηγεσία</b>	.570	(.257, .468)	,054	.001	.34	.319***

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της δεσμευμένης ηγεσίας οι οποίες είναι η ενίσχυση, η σύνδεση, η ενδυνάμωση, η έμπνευση και ο προσανατολισμός εργασιών η οργανωσιακή υποστήριξη προβλέπουν την οργανωσιακή υποστήριξη πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 8), όλες οι υποκλίμακες προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της οργανωσιακής υποστήριξης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Ενίσχυση [ $R^2=22\%$ ,  $F(5,139) = 7.945$ ,  $p=,000$ ].

Σύνδεση [ $R^2=33\%$ ,  $F(5,139) = 13.707$ ,  $p=,000$ ].

Ενδυνάμωση [ $R^2=31\%$ ,  $F(5,139) = 12.693$ ,  $p=,000$ ].

Έμπνευση [ $R^2=34\%$ ,  $F(5,139) = 14.892$ ,  $p=,000$ ].

Προσανατολισμός εργασιών (2-items) [ $R^2=22\%$ ,  $F(5,139) = 7.840$ ,  $p=,000$ ].

Έπειτα πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές για να ελεγχθεί κατά πόσο όλη η κλίμακα της δεσμευμένης ηγεσίας προβλέπει την οργανωσιακή υποστήριξη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 8), όλη η κλίμακα της δεσμευμένης ηγεσίας προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής διακύμανσης της οργανωσιακής υποστήριξης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Δεσμευμένη ηγεσία [ $R^2=34\%$ ,  $F(5,139) = 14.590$ ,  $p=,000$ ].

Πίνακας 9. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο τη δεσμευμένη ηγεσία και προβλεπτικούς παράγοντες τη δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες του, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Σθένος</b>	.340	(.220, .731)	,128	.001	.13	.113**
<b>2</b>	<b>Αφοσίωση</b>	.346	(.313, .875)	,144	.001	.15	.116***
<b>3</b>	<b>Απορρόφηση</b>	.244	(.126, .603)	,118	.006	.08	.058*
<b>4</b>	<b>Εργασιακή δέσμευση</b>	.334	(.225, .705)	,123	.001	.14	.109**

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της δέσμευσης στην εργασία οι οποίες είναι το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση προβλέπουν τη δεσμευμένη ηγεσία πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 9), όλες οι υποκλίμακες προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της δεσμευμένης ηγεσίας πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Σθένος [ $R^2=13\%$ ,  $F(5,139)=4,469$ ,  $p=,001$ ].

Αφοσίωση [ $R^2=15\%$ ,  $F(5,139)=4,969$ ,  $p=,000$ ].

Απορρόφηση [ $R^2=8\%$ ,  $F(5,139)=2,472$ ,  $p=,035$ ].

Στη συνέχεια για όλη την κλίμακα της δέσμευσης στην εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 9), όλη η κλίμακα προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της δεσμευμένης ηγεσίας πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Εργασιακή δέσμευση [ $R^2=14\%$ ,  $F(5,139)=4,500$ ,  $p=,001$ ].

Μέσω αυτού του ελέγχου επιβεβαιώνεται η δεύτερη υπόθεση όπου η δεσμευμένη ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση.

Πίνακας 10. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα της ενίσχυσης και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Σθένος</b>	.234	(.061, .515)	,118	.015	.07	.054*
<b>2</b>	<b>Αφοσίωση</b>	.248	(.098, .686)	,151	.012	.09	.060*
<b>3</b>	<b>Απορρόφηση</b>	.172	(-.008, .427)	,110	.054	.05	.029
<b>4</b>	<b>Εργασιακή δέσμευση</b>	.235	(.047, .534)	,122	.025	.08	.054*

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της δέσμευσης στην εργασία οι οποίες είναι το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση προβλέπουν την υποκλίμακα της ενίσχυσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 10), όλες οι υποκλίμακες εκτός της υποκλίμακας της απορρόφησης προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της ενίσχυσης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Σθένος [ $R^2=7\%$ ,  $F(5,139)=2,387$ ,  $p=.041$ ].

Αφοσίωση [ $R^2=9\%$ ,  $F(5,139)=2,935$ ,  $p=.015$ ].

Απορρόφηση [ $R^2=5\%$ ,  $F(5,139)=1,554$ ,  $p=.180$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της δέσμευσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα της ενίσχυσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 10), όλη η κλίμακα προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της

διακύμανσης της υποκλίμακας της ενίσχυσης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Job Engagement [ $R^2=8\%$ ,  $F(5,139)=2,570$ ,  $p=.029$ ].

*Πίνακας 11. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα της σύνδεσης και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Σθένος</b>	.262	(.102, .480)	,098	.007	.09	.065*
<b>2</b>	<b>Αφοσίωση</b>	.223	(.070, .546)	,123	.020	.08	.047*
<b>3</b>	<b>Απορρόφηση</b>	.149	(-.016, .344)	,090	.075	.04	.021
<b>4</b>	<b>Εργασιακή δέσμευση</b>	.228	(.051, .419)	,093	.010	.07	.049*

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της δέσμευσης στην εργασία οι οποίες είναι το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση προβλέπουν την υποκλίμακα της σύνδεσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 11), όλες οι υποκλίμακες εκτός της υποκλίμακας της απορρόφησης προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της σύνδεσης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Σθένος [ $R^2=9\%$ ,  $F(5,139)=2,768$ ,  $p=.020$ ].

Αφοσίωση [ $R^2=8\%$ ,  $F(5,139)=2,488$ ,  $p=.034$ ].

Απορρόφηση [ $R^2=4\%$ ,  $F(5,139)=1,295$ ,  $p=.270$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της δέσμευσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα της σύνδεσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές

μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 11), όλη η κλίμακα προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της σύνδεσης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Εργασιακή δέσμευση [ $R^2=7\%$ ,  $F(5,139)=2,398$ ,  $p=.040$ ].

*Πίνακας 12. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα της ενδυνάμωσης και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Σθένος</b>	.358	(.202, .603)	,101	.002	.15	.125 <sup>***</sup>
<b>2</b>	<b>Αφοσίωση</b>	.395	(.290, .779)	,120	.001	.18	.152 <sup>***</sup>
<b>3</b>	<b>Απορρόφηση</b>	.287	(.123, .496)	,096	.002	.10	.080 <sup>**</sup>
<b>4</b>	<b>Εργασιακή δέσμευση</b>	.374	(.235, .598)	,095	.001	.16	.136 <sup>***</sup>

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της δέσμευσης στην εργασία οι οποίες είναι το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση προβλέπουν την υποκλίμακα της ενδυνάμωσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 12), όλες οι υποκλιμάκες προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της ενδυνάμωσης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Σθένος [ $R^2=15\%$ ,  $F(5,139)=4,908$ ,  $p=.000$ ].

Αφοσίωση [ $R^2=18\%$ ,  $F(5,139)=6,406$ ,  $p=.000$ ].

Απορρόφηση [ $R^2=10\%$ ,  $F(5,139)=3,218$ ,  $p=.009$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της δέσμευσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα της ενδυνάμωσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 12), όλη η κλίμακα προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της ενδυνάμωσης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Εργασιακή δέσμευση [ $R^2=16\%$ ,  $F(5,139)=5,551$ ,  $p=,000$ ].

*Πίνακας 13. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα της έμπνευσης και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Σθένος</b>	.380	(.242, .590)	,087	.001	.16	.135 <sup>***</sup>
<b>2</b>	<b>Αφοσίωση</b>	.437	(.416, .774)	,094	.001	.21	.178 <sup>***</sup>
<b>3</b>	<b>Απορρόφηση</b>	.319	(.184, .532)	,090	.001	.11	.095 <sup>**</sup>
<b>4</b>	<b>Εργασιακή δέσμευση</b>	.408	(.291, .617)	,082	.001	.18	.155 <sup>***</sup>

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της δέσμευσης στην εργασία οι οποίες είναι το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση προβλέπουν την υποκλίμακα της έμπνευσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 13), όλες οι υποκλίμακες προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της έμπνευσης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Σθένος [ $R^2=16\%$ ,  $F(5,139)=5,299$ ,  $p=,000$ ].

Αφοσίωση [ $R^2=18\%$ ,  $F(5,139)=7,535$ ,  $p=,000$ ].

Απορρόφηση [ $R^2=11\%$ ,  $F(5,139)=3,738$ ,  $p=.003$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της δέσμευσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα της έμπνευσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 13), όλη η κλίμακα προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της έμπνευσης πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Εργασιακή δέσμευση [ $R^2=18\%$ ,  $F(5,139)=6,351$ ,  $p=.000$ ].

*Πίνακας 14. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα προσανατολισμός στην εργασία (2-items) και προβλεπτικούς παράγοντες την δέσμευση στην εργασία και τις υποκλίμακες της. με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Σθένος</b>	.332	(.138, .626)	,127	.006	.13	.106**
<b>2</b>	<b>Αφοσίωση</b>	.256	(.066, .647)	,147	.022	.09	.063*
<b>3</b>	<b>Απορρόφηση</b>	.210	(-.014, .490)	,125	.060	.06	.043
<b>4</b>	<b>Εργασιακή δέσμευση</b>	.286	(.072, .573)	,130	.015	.10	.079**

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της δέσμευσης στην εργασία οι οποίες είναι το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση προβλέπουν την υποκλίμακα του προσανατολισμού στην εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 14), όλες οι υποκλίμακες εκτός της υποκλίμακας της απορρόφησης που όπως φαίνεται δεν θεωρείται



στατιστικά σημαντική λόγω των αντίθετων πρόσημων στην στήλη με την ελάχιστη και μέγιστη τιμή προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας του προσανατολισμού στην εργασία πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Σθένος [ $R^2=13\%$ ,  $F(5,139)=4,217$ ,  $p=,001$ ].

Αφοσίωση [ $R^2=9\%$ ,  $F(5,139)=3,031$ ,  $p=,013$ ].

Απορρόφηση [ $R^2=6\%$ ,  $F(5,139)=1,968$ ,  $p=,087$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της δέσμευσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα του προσανατολισμού στην εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 14), όλη η κλίμακα προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας του προσανατολισμού στην εργασία πέραν αυτού που προβλέπουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Εργασιακή δέσμευση [ $R^2=10\%$ ,  $F(5,139)=3,413$ ,  $p=,006$ ].

*Πίνακας 15. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο τη δεσμευμένη ηγεσία και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
1	Συναισθηματική εξάντληση	-.208	(-.659, -.096)	,144	.010	.15	.042**
2	Αποπροσωποίηση	-.217	(-.611, -.062)	,137	.015	.09	.046*
3	Αίσθηση ολοκλήρωσης	.256	(.090, .464)	,093	.010	.11	.064**
4	Επαγγελματική εξουθένωση	-.140	(-.291, .037)	,084	.141	.09	.019*

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της εξουθένωσης της εργασίας που είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η αίσθηση ολοκλήρωσης προβλέπουν την κλίμακα της δεσμευμένης ηγεσίας πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 15), οι υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης προβλέπουν αρνητικά και στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της δεσμευμένης ηγεσίας και η υποκλίμακα της αίσθησης ολοκλήρωσης θετικά και στατιστικά σημαντικά, μέρος αυτής.

Συναισθηματική εξάντληση [ $R^2=15\%$ ,  $F(5,139)=4,4735$ ,  $p=,001$ ].

Αποπροσωποποίηση [ $R^2=9\%$ ,  $F(5,139)=2,843$ ,  $p=,018$ ].

Αίσθηση ολοκλήρωσης [ $R^2=11\%$ ,  $F(5,139)=3,395$ ,  $p=,006$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της εξουθένωσης στην εργασία προβλέπει τη δεσμευμένη ηγεσία πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 15), η επαγγελματική εξουθένωση δεν προβλέπει στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της δεσμευμένης ηγεσίας γιατί όπως απεικονίζεται και στον πίνακα οι τιμές ελάχιστης και μέγιστης τιμής έχουν αντίθετα πρόσημα.

Εξουθένωση της εργασίας [ $R^2=9\%$ ,  $F(5,139)=2,744$ ,  $p=,021$ ].

Μέσω αυτού του ελέγχου επιβεβαιώνεται η τρίτη υπόθεση όπου η δεσμευμένη ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή δέσμευση.

*Πίνακας 16. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την υποκλίμακα της ενίσχυσης και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
1	Συναισθηματική εξάντληση	-.087	(-.407, .127)	,135	.315	.11	.007**

<b>2</b>	<b>Αποπροσωποίηση</b>	-.111	(-.398, .098)	,131	.278	.05	.012
<b>3</b>	<b>Αίσθηση ολοκλήρωσης</b>	.154	(.010, .276)	,070	.043	.06	.023
<b>4</b>	<b>Επαγγελματική εξουθένωση</b>	-.049	(-.164, .097)	,066	.560	.07	.002

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της εξουθένωσης της εργασίας που είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποίηση και η αίσθηση ολοκλήρωσης προβλέπουν την υποκλίμακα της ενίσχυσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 16), οι υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποίησης δεν προβλέπουν στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της ενίσχυσης λόγω των αντιθέτων πρόσημων της ελάχιστης και μέγιστης τιμής σε αντίθεση με την υποκλίμακα της αίσθησης ολοκλήρωσης που την προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά.

Συναισθηματική εξάντληση [ $R^2=11\%$ ,  $F(5,139)=3,457$ ,  $p=,006$ ].

Αποπροσωποίηση [ $R^2=5\%$ ,  $F(5,139)=1,742$ ,  $p=,129$ ].

Αίσθηση ολοκλήρωσης [ $R^2=6\%$ ,  $F(5,139)=2,041$ ,  $p=,077$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της εξουθένωσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα της ενίσχυσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 16), η εξουθένωση στην εργασία δεν προβλέπει στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της ενίσχυσης γιατί όπως απεικονίζεται και στον πίνακα οι τιμές ελάχιστης και μέγιστης τιμής έχουν αντίθετα πρόσημα.

Επαγγελματική εξουθένωση [ $R^2=7\%$ ,  $F(5,139)=2,188$ ,  $p=,059$ ].

Πίνακας 17. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων, με κριτήριο την υποκλίμακα σύνδεσης και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
1	Συναισθηματική εξάντληση	-.186	(-.488, -.026)	,119	.025	.13	.033**
2	Αποπροσωποίηση	-.197	(-.441, -.005)	,111	.038	.08	.036*
3	Αίσθηση ολοκλήρωσης	.255	(.057, .369)	,076	.011	.10	.062**
4	Επαγγελματική εξουθένωση	-.115	(-.210, .062)	,070	.286	.08	.013*

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της εξουθένωσης της εργασίας που είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποίηση και η αίσθηση ολοκλήρωσης προβλέπουν την υποκλίμακα της σύνδεσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 17), οι υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποίησης προβλέπουν αρνητικά στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της ενίσχυσης και η υποκλίμακα του αισθήματος ολοκλήρωσης προβλέπει θετικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής τη διακύμανσης.

Συναισθηματική εξάντληση [ $R^2=13\%$ ,  $F(5,139)=4,377$ ,  $p=,001$ ].

Αποπροσωποίηση [ $R^2=8\%$ ,  $F(5,139)=2,532$ ,  $p=,032$ ].

Αίσθηση ολοκλήρωσης [ $R^2=10\%$ ,  $F(5,139)=3,322$ ,  $p=,007$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της εξουθένωσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα της σύνδεσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 17), της εξουθένωσης στην εργασία δεν προβλέπει στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της σύνδεσης γιατί όπως απεικονίζεται και στον πίνακα οι τιμές ελάχιστης και μέγιστης τιμής έχουν αντίθετα πρόσημα.

Επαγγελματική εξουθένωση [ $R^2=8\%$ ,  $F(5,139)=2,524$ ,  $p=,032$ ].

*Πίνακας 18. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την υποκλίμακα ενδυνάμωσης και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
1	Συναισθηματική εξάντληση	-.274	(-.598, -.163)	,113	.002	.17	.073***
2	Αποπροσωποίηση	-.252	(-.516, -.098)	,106	.008	.10	.062**
3	Αίσθηση ολοκλήρωσης	.211	(.030, .322)	,073	.026	.08	.043*
4	Επαγγελματική εξουθένωση	-.221	(-.271, -.030)	,064	.017	.11	.047**

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της εξουθένωσης της εργασίας που είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποίηση και η αίσθηση ολοκλήρωσης προβλέπουν την υποκλίμακα της ενδυνάμωσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 18), οι υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποίησης προβλέπουν αρνητικά στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της ενδυνάμωσης και το αίσθημα ολοκλήρωσης προβλέπει θετικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής τη διακύμανσης.

Συναισθηματική εξάντληση [ $R^2=17\%$ ,  $F(5,139)=5,947$ ,  $p=,000$ ].

Αποπροσωποίηση [ $R^2=10\%$ ,  $F(5,139)=3,387$ ,  $p=,006$ ].

Αίσθηση ολοκλήρωσης [ $R^2=8\%$ ,  $F(5,139)=2,700$ ,  $p=,023$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της εξουθένωσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα της ενδυνάμωσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 18), η εξουθένωση στην εργασία προβλέπει θετικά στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της ενδυνάμωσης .

Επαγγελματική εξουθένωση [ $R^2=11\%$ ,  $F(5,139)=3,721$ ,  $p=,003$ ].

*Πίνακας 19. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την υποκλίμακα της έμπνευσης και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
1	Συναισθηματική εξάντληση	-.318	(-.652, -.240)	,105	.001	.19	.094***
2	Αποπροσωποίηση	-.277	(-.525, -.129)	,100	.002	.11	.072**
3	Αίσθηση ολοκλήρωσης	.280	(.070, .370)	,075	.006	.11	.073**
4	Επαγγελματική εξουθένωση	-.233	(-.277, -.038)	,059	.009	.12	.051**

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της εξουθένωσης της εργασίας που είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποίηση και η αίσθηση ολοκλήρωσης προβλέπουν την υποκλίμακα της έμπνευσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 19), οι υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποίησης προβλέπουν αρνητικά στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της έμπνευσης και η υποκλίμακα του αισθήματος ολοκλήρωσης προβλέπει θετικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης.

Συναισθηματική εξάντληση [ $R^2=19\%$ ,  $F(5,139)=6,837$ ,  $p=,000$ ].

Αποπροσωποίηση [ $R^2=11\%$ ,  $F(5,139)=3,739$ ,  $p=,003$ ].

Αίσθηση ολοκλήρωσης [ $R^2=11\%$ ,  $F(5,139)=3,734$ ,  $p=,003$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της εξουθένωσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα της έμπνευσης πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 1), η εξουθένωση στην εργασία προβλέπει αρνητικά στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας της έμπνευσης.

Επαγγελματική εξουθένωση [ $R^2=12\%$ ,  $F(5,139)=3,834$ ,  $p=,003$ ].

*Πίνακας 20. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την υποκλίμακα προσανατολισμού στην εργασία (2-items) και προβλεπτικούς παράγοντες την εξουθένωση της εργασίας και τις υποκλίμακες της, με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
1	Συναισθηματική εξάντληση	-.192	(-.515, -.040)	,117	.017	.13	.036**
2	Αποπροσωποποίηση	-.235	(-.513, -.045)	,119	.021	.10	.053*
3	Αίσθηση ολοκλήρωσης	.234	(.044, .347)	,079	.012	.09	.053*
4	Επαγγελματική εξουθένωση	-.149	(-.235, -.015)	,065	.091	.09	.022*

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της εξουθένωσης της εργασίας που είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η αίσθηση ολοκλήρωσης προβλέπουν την υποκλίμακα του προσανατολισμού στην εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 2), οι υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης προβλέπουν αρνητικά στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης του προσανατολισμού στην εργασία και η υποκλίμακα του αισθήματος ολοκλήρωσης θετικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής τη διακύμανσης.

Συναισθηματική εξάντληση [ $R^2=13\%$ ,  $F(5,139)=4,485$ ,  $p=,001$ ].

Αποπροσωποποίηση [ $R^2=10\%$ ,  $F(5,139)=3,105$ ,  $p=,011$ ].

Αίσθηση ολοκλήρωσης [ $R^2=9\%$ ,  $F(5,139)=3,104$ ,  $p=,013$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της εξουθένωσης στην εργασία προβλέπει την υποκλίμακα του προσανατολισμού στην εργασία πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της

ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 20), η εξουθένωση στην εργασία προβλέπει αρνητικά στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης της υποκλίμακας του προσανατολισμού στην εργασία.

Επαγγελματική εξουθένωση [ $R^2=9\%$ ,  $F(5,139)=2,824$ ,  $p=,018$ ].

*Πίνακας 21. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την coaching και προβλεπτικούς παράγοντες τη εργασιακή δέσμευση και τις υποκλίμακες του με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
<b>1</b>	<b>Σθένος</b>	.496	(.262, .517)	,065	.001	.27	.243***
<b>2</b>	<b>Αφοσίωση</b>	.504	(.347, .646)	,076	.001	.28	.251***
<b>3</b>	<b>Απορρόφηση</b>	.415	(.202, .440)	,062	.001	.19	.170***
<b>4</b>	<b>Εργασιακή δέσμευση</b>	.508	(.284, .513)	,060	.001	.28	.255***

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της δέσμευσης στην εργασία οι οποίες είναι το σθένος, η αφοσίωση και η απορρόφηση προβλέπουν το coaching πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 21), όλες οι υποκλίμακες προβλέπουν θετικά και στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης του coaching.

Σθένος [ $R^2=27\%$ ,  $F(5,139)=10,212$ ,  $p=,000$ ].

Αφοσίωση [ $R^2=15\%$ ,  $F(5,139)=11,129$ ,  $p=,000$ ].

Απορρόφηση [ $R^2=19\%$ ,  $F(5,139)=6,686$ ,  $p=,000$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο η εργασιακή δέσμευση προβλέπει το coaching πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα



αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 21), όλη η κλίμακα προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης του coaching.

Εργασιακή δέσμευση [ $R^2=28\%$ ,  $F(5,139)=11,106$ ,  $p=,000$ ].

*Πίνακας 22. Γραμμικό μοντέλο ιεραρχικών παλινδρομήσεων με κριτήριο την coaching και προβλεπτικούς παράγοντες την επαγγελματική εξουθένωση και τις υποκλίμακες του με διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα διαστήματα εμπιστοσύνης και τα τυπικά σφάλματα βασίζονται σε 1000 δείγματα bootstrap.*

	Μεταβλητή	$\beta$	CI 95% (Lower, Upper)	SE	p	$R^2$	$\Delta R^2$
1	Συναισθηματική εξάντληση	-.340	(-.496, -.189)	,079	.001	.21	.114 <sup>***</sup>
2	Αποπροσωποποίηση	-.253	(-.349, -.074)	,068	.008	.11	.063 <sup>*</sup>
3	Αίσθηση ολοκλήρωσης	.447	(.168, .340)	,043	.001	.24	.198 <sup>***</sup>
4	Επαγγελματική εξουθένωση	-.162	(-.162, .002)	,042	.060	.09	.026 <sup>*</sup>

Για να ελεγχθεί κατά πόσο οι υποκλίμακες της εξουθένωσης της εργασίας που είναι η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η αίσθηση ολοκλήρωσης προβλέπουν το coaching πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 22), οι υποκλίμακες της συναισθηματικής εξάντλησης και της αποπροσωποποίησης προβλέπουν αρνητικά στατιστικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής της διακύμανσης του coaching και η υποκλίμακα του αισθήματος ολοκλήρωσης θετικά σημαντικά, μέρος της μεταβολής τη διακύμανσης.

Συναισθηματική εξάντληση [ $R^2=21\%$ ,  $F(5,139)=7,734$ ,  $p=,000$ ].

Αποπροσωποποίηση [ $R^2=11\%$ ,  $F(5,139)=3,445$ ,  $p=,018$ ].

Αίσθηση ολοκλήρωσης [ $R^2=24\%$ ,  $F(5,139)=8,912$ ,  $p=,000$ ].

Στη συνέχεια για να ελεγχθεί κατά πόσο ολόκληρη η κλίμακα της εξουθένωσης στην εργασία προβλέπει το coaching πραγματοποιήθηκε ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης με δύο βήματα/μοντέλα ελέγχοντας για τις δημογραφικές μεταβλητές.

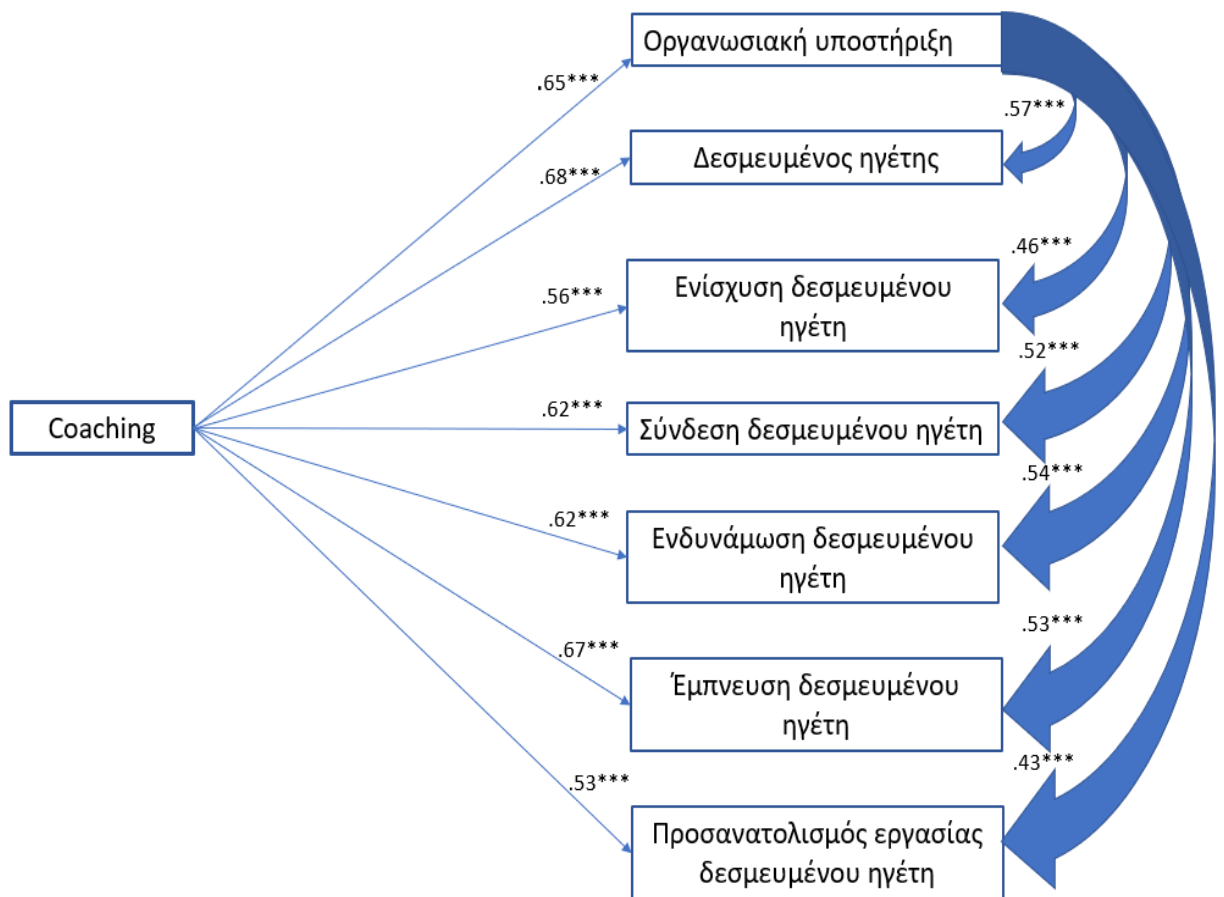
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης (βλέπε Πίνακα 22), η εξουθένωση στην εργασία δεν προβλέπει στατιστικά σημαντικά μέρος της μεταβολής της διακύμανσης το coaching και αυτό φαίνεται στις τιμές ελάχιστης και μέγιστης τιμής.

Επαγγελματική εξουθένωση [ $R^2=9\%$ ,  $F(5,139)=2,976$ ,  $p=,014$ ].

Στη συνέχεια παρουσιάζονται 4 σχήματα τα οποία απεικονίζουν όλα τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων που αναγράφονται παραπάνω και όλες τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών συμπεριλαμβανομένου τους συντελεστές  $\beta$  (beta coefficient).

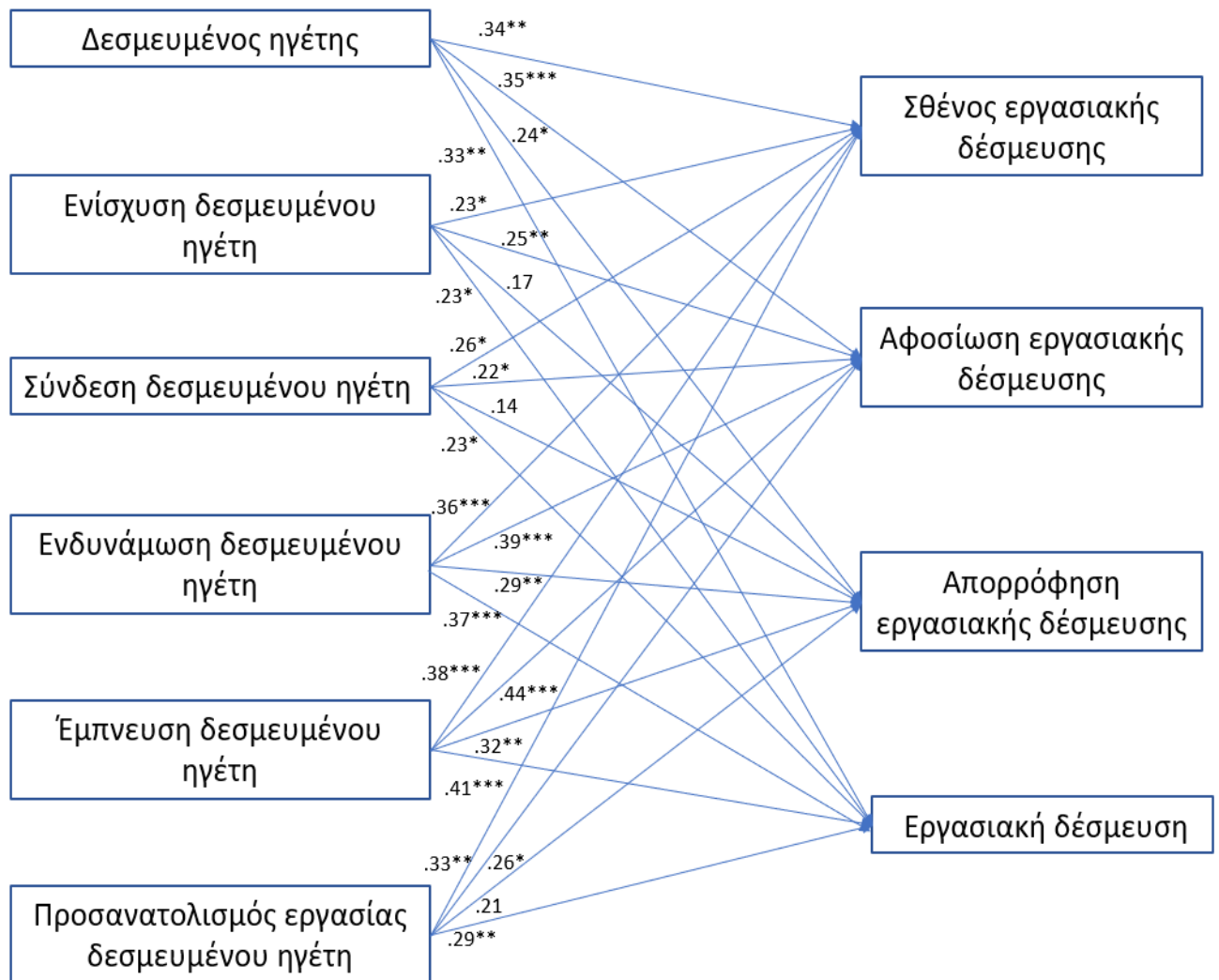
**Σχήμα 4.**

Στο σχήμα 4 παρουσιάζονται ολοκληρωτικά όλες οι συσχετίσεις των παλινδρομήσεων και των δεικτών β που προέκυψαν με προβλεπτικό παράγοντα το coaching και κριτήρια την οργανωσιακή υποστήριξη, την κλίμακα της δεσμευμένης ηγεσίας και τις υποκλίμακες που την αποτελούν.



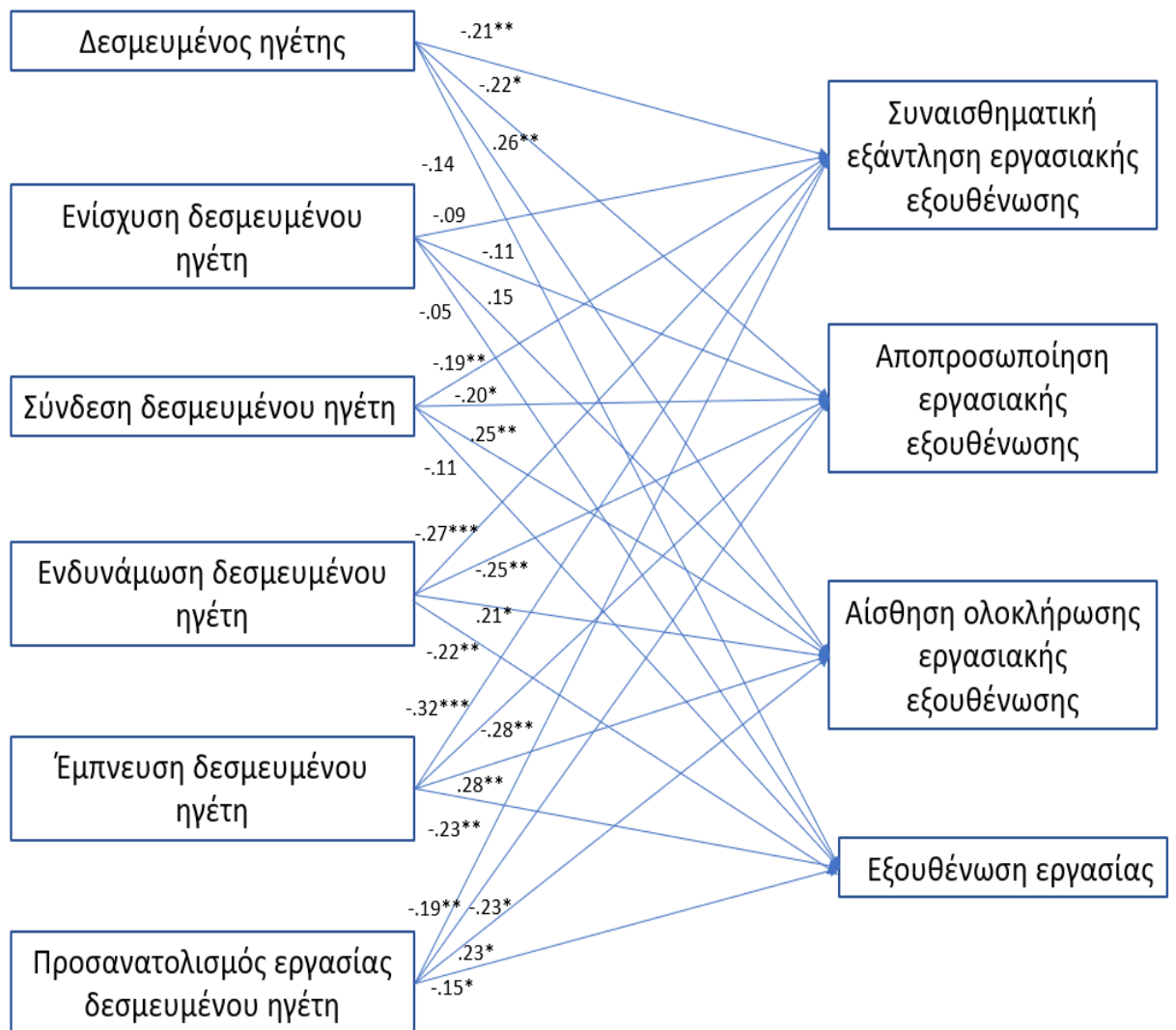
**Σχήμα 5.**

Στο σχήμα παρουσιάζονται ολοκληρωτικά όλες οι συσχετίσεις των παλινδρομήσεων και των δεικτών β που προέκυψαν με προβλεπτικούς παράγοντες την κλίμακα του δεσμευμένου ηγέτη και τις υποκλίμακες που την αποτελούν και κριτήρια την κλίμακα της εργασιακής δέσμευσης και τις υποκλίμακες που την αποτελούν.



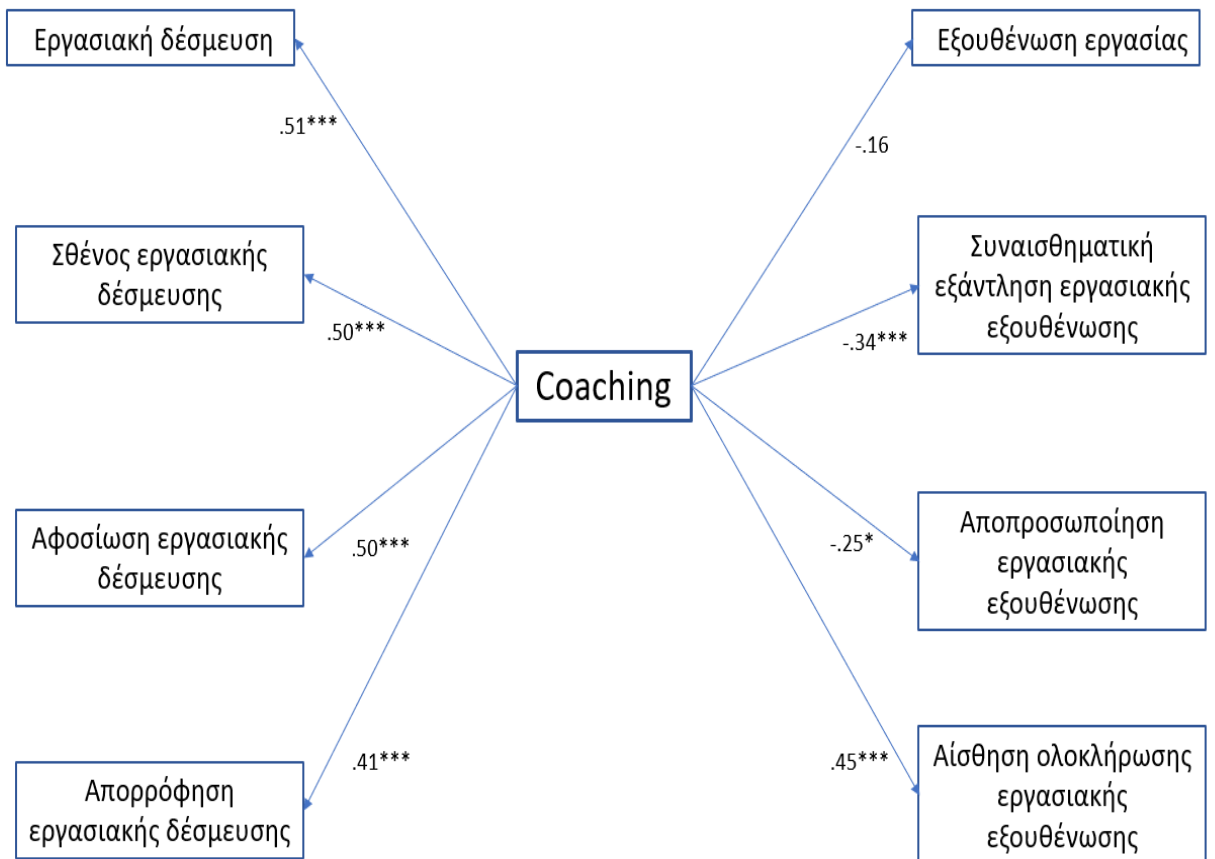
### Σχήμα 6.

Στο σχήμα 6 παρουσιάζονται ολοκληρωτικά όλες οι συσχετίσεις των παλινδρομήσεων και των δεικτών β που προέκυψαν με προβλεπτικούς παράγοντες την κλίμακα του δεσμευμένου ηγέτη και τις υποκλίμακες που την αποτελούν και κριτήρια την κλίμακα της εργασιακής εξουθένωσης και τις υποκλίμακες που την αποτελούν.



**Σχήμα 7.**

Στο σχήμα 7 παρουσιάζονται ολοκληρωτικά όλες οι συσχετίσεις των παλινδρομήσεων που προέκυψαν με προβλεπτικό παράγοντα το coaching και κριτήρια την κλίμακα της εργασιακής δέσμευσης και τις υποκλίμακες που την αποτελούν όπως και την κλίμακα της εργασιακής εξουθένωσης και τις υποκλίμακες που την αποτελούν.



*Πίνακας 23. Αποτελέσματα παλινδρομήσεων συγκεντρωτικά*

<i>Προβλεπτικοί παράγοντες</i>	<i>Οργανωσιακή υποστήριξη</i>	<i>Ενίσχυση</i>	<i>Σύνδεση</i>	<i>Ενδυνάμωση</i>	<i>Έμπνευση</i>	<i>Προσανατολισμός στην εργασία</i>	<i>Δεσμευμένος ηγέτης</i>	<i>Σθένος</i>	<i>Αφοσίωση</i>	<i>Απορρόφηση</i>	<i>Εργασιακή δέσμευση</i>	<i>Συναισθηματική εξάντληση</i>	<i>Αποπροσωποποίηση</i>	<i>Αίσθηση ολοκλήρωσης</i>	<i>Επαγγελματική εξουθένωση</i>
<i>Coaching</i>	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	
<i>Οργανωσιακή υποστήριξη</i>	+	+	+	+	+	+	+								
<i>Ενίσχυση</i>								+	+		+			+	
<i>Σύνδεση</i>								+	+		+	-	-	+	
<i>Ενδυνάμωση</i>								+	+	+	+	-	-	+	-
<i>Έμπνευση</i>								+	+	+	+	-	-	+	-
<i>Προσανατολισμός στην εργασία</i>								+	+		+	-	-	+	-
<i>Δεσμευμένος ηγέτης</i>								+	+	+	+	-	-	+	

## 8.8 Διαμεσολαβητικό μοντέλο

Υπόθεση 4: Η δεσμευμένη ηγεσία διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ του coaching και της εργασιακής δέσμευσης.

Υπόθεση 5: Η δεσμευμένη ηγεσία διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ του coaching και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 24. Σημαντικά αποτελέσματα από την ανάλυση διαμεσολάβησης

	b	95%BCaCI	$\kappa^2$	95%BCaCI
<u><b>Εργασιακή δέσμευση <math>\gamma</math></b></u>				
<i>Coaching x Σύνδεση με την ηγεσία</i>	-.08	[-.171, -.018]	.11	[.029, .213]
<u><b>Αφοσίωση <math>\gamma</math></b></u>				
<i>Coaching x Σύνδεση με την ηγεσία</i>	-.10	[-.232, -.017]	.10	[.017, .218]
<u><b>Απορρόφηση <math>\gamma</math></b></u>				
<i>Coaching x Σύνδεση με την ηγεσία</i>	-.10	[-.197, -.030]	.11	[.036, .216]

Όπως φαίνεται παραπάνω στον πίνακα 25, υπάρχει μια σημαντική έμμεση επίδραση του coaching στον δεσμευμένο ηγέτη μέσω της υποκλίμακας της σύνδεσης,  $b = -.08$ , BCaCI [-.171, -.018]. Αυτή αντιπροσωπεύει μια σχετικά μικρή επίδραση  $\kappa^2 = .11$ , 95%BCaCI [.029, .213].

Στη συνέχεια βρέθηκε μια σημαντική άμεση επίδραση του coaching στην υποκλίμακα της αφοσίωσης μέσω της σύνδεσης,  $b = -.10$ , BCaCI [-.232, -.017], με μια μικρή επίδραση  $\kappa^2 = .10$ , 95%BCaCI [.017, .218].

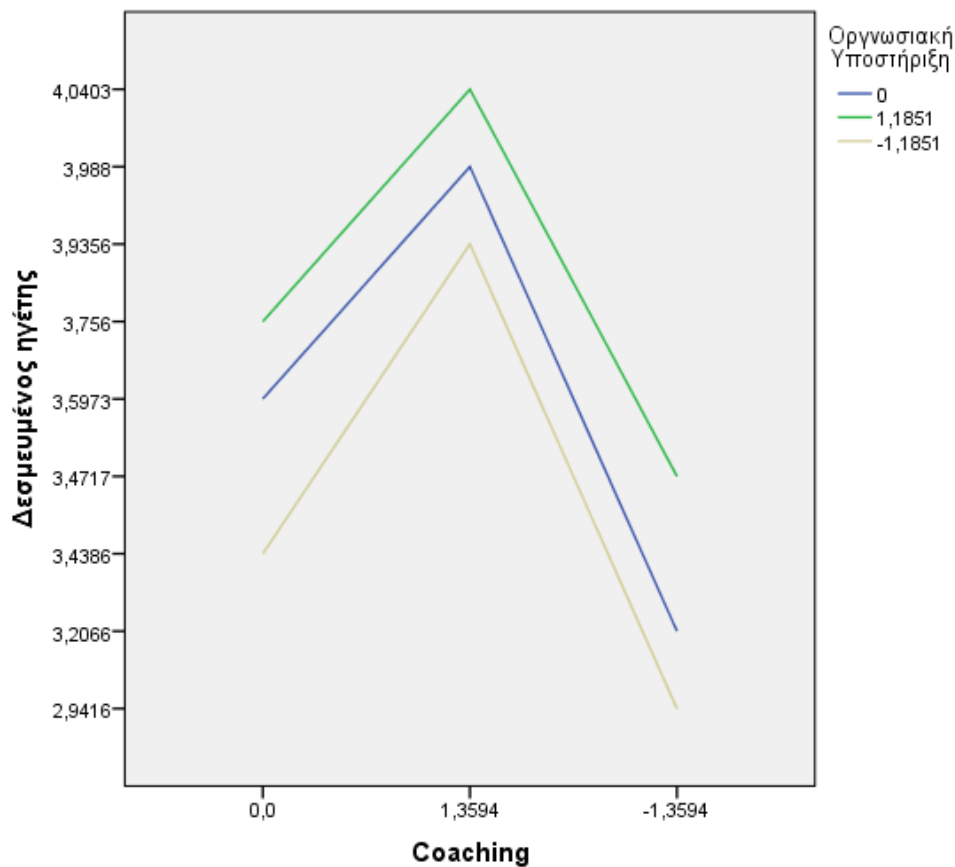
Τέλος βρέθηκε μια σημαντική άμεση επίδραση του coaching στην υποκλίμακα της απορρόφησης μέσω της σύνδεσης,  $b = -.10$ , BCaCI [-.197, -.030], με μια μικρή επίδραση  $\kappa^2 = .11$ , 95%BCaCI [.036, .216].



## 8.9 Ρυθμιστικό μοντέλο

Υπόθεση 6: Η οργανωσιακή υποστήριξη εξετάστηκε ως ρυθμιστής της σχέσης του coaching στην δεσμευμένη ηγεσία. Όπως φαίνεται και στο σχήμα 4. υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ αυτής της σχέσης δείχνοντας ότι διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης μεταβάλλουν το αποτέλεσμα αλλά σε μικρό βαθμό κάτι το οποίο επιβεβαιώνει την έκτη ερευνητική υπόθεση την οποία και αποδεχόμαστε. ( $b = -.0660$ , 95% CI [-.1276, -.0045],  $t = -2.1205$ ,  $p < .05$ ,  $R^2 = .4981$ ).

Σχήμα 8. Η οργανωσιακή υποστήριξη ως ρυθμιστής



## Κεφάλαιο 9. Συζήτηση

Η ενσωμάτωση διαδικασιών coaching ως μέθοδος ανάπτυξης για τους Οργανισμούς φαίνεται να έχει θετική επίδραση και αναφέρεται από πολλούς συγγραφείς και ερευνητές της διεθνούς επιστημονικής κοινότητας (Rock & Donte: 2008, J.Rolfé :2010, A.Wild :2001, A. Walker-Fraser:2011, Giglio et al:1998, Bond & Seneque:2012, Phillips R:1995,Grand:2006, Gavath:2004 Grand et al:2009). Αυτό έρχεται να αναδείξει και η παρούσα έρευνα αφού σκοπός της ήταν να μελετηθεί πως η coaching του ηγέτη (coaching), σχετίζεται με τους παράγοντες της εργασιακής δέσμευσης (job engagement) και της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) των εργαζομένων και ποιος είναι ο ρόλος της δεσμευμένης ηγεσίας (engaged leadership) και της οργανωτικής υποστήριξης (perceived organizational support) στο μοντέλο αυτό της έρευνας. Το μοντέλο που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας έρχεται να αναδείξει τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών και να ερευνησει πιθανούς ρυθμιστικούς και διαμεσολαβητικούς παράγοντες. Συνολικά οι εργαζόμενοι του δείγματος που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν (N=144). Αρχικά διαπιστώθηκε ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες ότι συγκεκριμένα οι γυναίκες, αντιλαμβάνονται σε υψηλότερο βαθμό την σύνδεση με τον ηγέτη σε σχέση με τους άνδρες. Σχετικά με τον παράγοντα του coaching βρέθηκε πως παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με την κλίμακα της εργασιακής δέσμευσης και όλες τις υποκλίμακες που την αποτελούν. Τα αποτελέσματα αυτά συμπίπτουν με αυτά των άλλων ερευνών αφού έχει βρεθεί πως το coaching προβλέπει και σχετίζεται θετικά με την εργασιακή δέσμευση Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Keller S. B. (2003). Σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση το coaching φαίνεται να έχει αρνητική ισχυρή συσχέτιση όπως υποθέσαμε αλλά με δύο από τις υποκλίμακες της κλίμακας επαγγελματικής εξουθένωσης, οι οποίες είναι η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση. Όσον αφορά τις ερευνητικές υποθέσεις βρέθηκε πως το coaching παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με τον δεσμευμένο ηγέτη και όλες τις υποκλίμακες που συμπεριλαμβάνονται σε αυτή ην μεταβλητή. Αυτό σημαίνει πως το coaching έχει θετική επίδραση στο κομμάτι της δέσμευσης στην ηγεσία και κατ' επέκταση στη δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο την εξουθένωση τους από αυτή κάτι το οποίο επιβεβαιώνει την πρώτη μας υπόθεση. Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται εξίσου αφού φάνηκε πως η

δεσμευμένη ηγεσία παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με όλη την κλίμακα της εργασιακής δέσμευσης.

Επίσης επιβεβαιώνεται και η τρίτη ερευνητική υπόθεση αφού η δεσμευμένη ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με τις δύο υποκλίμακες της επαγγελματικής εξουθένωσης που είναι η συναισθηματική εξάντληση και η αποπροσωποποίηση. Σχετικά με τις υποθέσεις 4 & 5 εφαρμόστηκε ανάλυση διαμεσολάβησης και φαίνεται πως η δεσμευμένη ηγεσία δεν διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ coaching και επαγγελματικής εξουθένωσης που υποθέσαμε αλλά διαμεσολαβεί εν μέρει τη σχέση του coaching και της δέσμευσης στην εργασία. Ως αποτέλεσμα έχουμε πως το coaching έχει άμεση επίδραση παρά τον ρόλο της δεσμευμένης ηγεσίας και αυτό σημαίνει πως σε έναν οργανισμό παρά το μοντέλο ηγεσίας που υφίσταται επιφέρει τα ίδια αποτελέσματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το coaching να αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα σε έναν οργανισμό και να είναι σημαντικό παρά τα μοντέλα ηγεσίας που εφαρμόζονται. Ως αποτέλεσμα η τέταρτη ερευνητική υπόθεση επιβεβαιώνεται εν μέρει και η Πέμπτη απορρίπτεται. Τέλος εφαρμόζοντας ανάλυση ρύθμισης υποθέσαμε πως η οργανωσιακή υποστήριξη ρυθμίζει τα αποτελέσματα της coaching στη δεσμευμένη ηγεσία και βρέθηκε πως υπήρχε κάποιο αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ αυτής της σχέσης αλλά μικρό οπότε αποδεχόμαστε και την έκτη ερευνητική μας υπόθεση. Αυτό δείχνει πως σε διαφορετικά επίπεδα οργανωσιακής υποστήριξης έχουμε κάποια επίδραση στην σχέση αλλά μικρή.

Όπως συμπεραίνεται από τα αποτελέσματα λοιπόν η εφαρμογή των προγραμμάτων και των τεχνικών coaching, επιφέρει θετικά αποτελέσματα τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτά. Από τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας, μπορούμε να πούμε ότι η εφαρμογή προγραμμάτων coaching συνδέεται με την δέσμευση στην εργασία, με την έννοια ότι τα θετικά αποτελέσματα που αναδύθηκαν τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς συνδέονται με οφέλη της όπως περιγράφονται παραπάνω και άρα είναι σύμφωνο και με τα ευρήματα των Rosinski P. (2011) Bond & Seneque (2012) και άλλων που συνδέουν το coaching με την εργασιακή δέσμευση. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη-Κουφίδου, (2010) η ανάπτυξη προσωπικού έχει ως σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες. Το coaching, συμβάλλει στην αύξηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των στελεχών όπως φαίνεται από τις απόψεις των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε. Το ίδιο ισχύει και για την

ανάπτυξη στελεχών, όπως την όρισαν οι Koontz και O' Donnell (1968), μιας και αυτό που αναφέρθηκε ήταν τα προγράμματα coaching συμβάλλουν στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων.

## 9.2 Περιορισμοί έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα διέπεται από ορισμένους περιορισμούς με σημαντικότερο ίσως, ότι ως ποσοτική έρευνα έπρεπε να βρεθούν κατάλληλα άτομα, που να έχουν εμπειρία από τη χρήση coaching, προκειμένου να αντληθούν σωστά στοιχεία. Δυστυχώς η εφαρμογή του coaching κατά την εισαγωγή του, στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες, από άτομα που δεν είχαν τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και πιστοποίηση έχει δημιουργήσει λανθασμένες εντυπώσεις για το τι πραγματικά είναι και το τι μπορεί να κάνει. Έτσι λίγοι είναι αυτοί που μπορούν πραγματικά να έχουν ολοκληρωμένη άποψη για αυτό. Παρότι έγινε προσπάθεια για λήψη περισσότερων ερωτηματολογίων δυστυχώς δεν κατέστη εφικτό. Πιθανών λοιπόν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας να ήταν διαφορετικά συλλεγόταν στοιχεία από άλλους κλάδους ή από άτομα που δεν είχαν καλή γνώση του προς μελέτη αντικειμένου. Επίσης δεν υπήρχε ο διαθέσιμος χρόνος, μιας και η παρούσα έρευνα αποτελεί μέρος διπλωματικής εργασίας, για τη διεξαγωγή και μιας ποιοτικής έρευνας που θα επιβεβαίωνε τα αποτελέσματα της ποσοτικής ώστε να υπάρχει μια ολοκληρωμένη έρευνα στον τομέα αυτό. Σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας είναι επίσης ότι το δείγμα μας προέρχεται από υπαλλήλους δύο διαφορετικών εταιριών οπότε δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα. Χρειάζεται επιπλέον έρευνα σε μεγαλύτερη κλίμακα, ώστε να αποτυπωθούν οι αντιλήψεις των εργαζόμενων και να δούμε πως πραγματικά λειτουργούν αυτοί οι παράγοντες σε διάφορους οργανισμούς. Επίσης, η μη ύπαρξη προηγούμενων ερευνών παρόμοιων με την παρούσα δεν προσφέρει την δυνατότητα για συγκρίσεις των αποτελεσμάτων με αντίστοιχα παλαιότερων ετών. Η δυνατότητα σύγκρισης θα ήταν σημαντική ιδιαίτερα μετά τις τελευταίες αλλαγές που έχουν συντελεστεί λόγω της οικονομικής κρίσης της χώρας μας. Τέλος περιοριστικό παράγοντα αποτελεί το ότι η έρευνα είναι χρονικής στιγμής και τα ερωτηματολόγια ήταν αυτοαναφοράς κάτι το οποίο εγείρει ερωτηματικά σχετικά με το ότι τα αποτελέσματα μπορεί να έχουν μεταβληθεί.

### 9.3 Μελλοντική έρευνα

Τα περισσότερα από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης ενισχύονται από τα αποτελέσματα άλλων κυρίως διεθνών μελετών. Αξιοπρόσεκτο είναι το εύρημα ότι το coaching αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα στο μοντέλο της έρευνας επηρεάζοντας άμεσα την δέσμευση των εργαζομένων παρά την ηγεσία που θεωρείται πολύ σημαντικός παράγοντας. Αυτό σημαίνει πως το coaching αποσκοπεί πρωτίστως στη βελτίωση της μάθησης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Παρ' όλα αυτά, η μελέτη μας αναδεικνύει το γεγονός ότι το coaching είναι μια ιδιαίτερα σημαντική πρακτική η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με θετικό τρόπο και καθίσταται παράγοντας ο οποίος μπορεί να σταθεί μόνος του σε μια επιχείρηση. Ως εκ τούτου, θεωρούμε ότι πρέπει να διεξαχθούν περισσότερες μελέτες επί του θέματος. Εκτιμούμε ότι η εξέταση της εφαρμογής του coaching στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας σε μεγάλες εταιρίες είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα. Παρακάτω ακολουθούν κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

- Ενδιαφέρον θα ήταν να σχεδιαστούν τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, ανάλογα με τις δεξιότητες και τις γνώσεις που θα συμφωνήσουμε πως χρειάζεται ένας coach και να μελετηθεί η αποτελεσματικότητά τους στην ελληνική κοινωνία.
- Να αξιολογηθεί μέσω έρευνας η αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα των μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται.
- Να μελετηθεί η εφαρμογή life coaching μέσω focus group σε εργαζομένους επιχειρήσεων για να διερευνηθεί η αποτελεσματικότητά του τόσο σε επίπεδο αποδοτικότητας των εργαζομένων όσο και τα οφέλη σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Να μελετηθεί σε οργανισμούς που χρησιμοποιούν διαφορετικά μοντέλα ηγεσίας αν όντως το coaching επιφέρει τα ίδια αποτελέσματα.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

American Management Association (2008), *COACHING: A Global Study Of Successful Practices*. (1.a. 12/2/2017)

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp 288-297.

Aslan, A., Shaukat, M., Isfaq, A., Shah, I. (2014). Job Satisfaction of Academics in Malaysian Public Universities. (*ELSEVIER, Ed.*) *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 154-158.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462.

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), “The Job Demands-Resources model: State of the art,” *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328

Baranik, E., Roling, A., Eby, T. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived prganizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76, pp. 366-373.

Bartlett, C. A., & Goshal, S. (1997). The myth of the generic managers: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40 (1), 92–116.

Beattie, R. S. (2002). Line managers as facilitators of learning: Empirical evidence from the voluntary sector [CD-ROM]. In *Proceedings of Human Resource Development Research and Practice Across Europe Conference*. Edinburgh, Scotland: Napier University.

Beheshtifar, H., Nezhad, A., Moghadam, M. (2012). Investigation of perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), pp. 432- 442.

Bond C., Seneque M., (2013) "Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development", *Journal of Management Development*, Vol. 32 Iss: 1, pp.57 – 72 (Emerald Insight I.a. 8/10/2015).

Booth, R. (1996). Mentor or manager: What is the difference? A case study in supervisory mentoring. *Leadership and Organization Development Journal*, 17 (3), 31–36.

Bradley, H.B. (1969). Community -based treatment for young adult offenders. *Crime and Delinquency*, 15, 359-370.

Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004), "Organisational Behaviour. *An introductory text*," 5th ed. Harlow, FT/Prentice Hall.

Chemiss, C. (1980). Professional burnout in human service organizations. *New York: Preager Publisher*.

Clutterback D., "Making the most of informal mentoring", *Development and Learning in Organizations*, 2004.

Cohen, E., & Tichy, N. (1998). Teaching: The heart of leadership. *Healthcare Forum Journal*, 41 (2), 20.

Coutu, D. & Kauffman C. (2009). What Coaches Can Do for You: Special Issue on Transforming Leaders. *Harvard Business Review*, 87 (1), 91-98.

Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.

Dolan, N. (1987). The relationship between burnout and job satisfaction in nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 12, 3-12.

Drake, D. (2008). Finding our way home: coaching's search for identity in a new era. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1 (1), 15-26.

Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions. New York: *Human Services Press*.

Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18 (9), 752–771.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Keller S. B. (2003). Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4).

Ellinger, A. D., Watkins, K. E., & Bostrom, R. P. (1999). Managers as facilitators in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 10 (2), 105–125.

Ellinger, A. M. (1997). Managers as facilitators of learning in learning organizations. *Unpublished doctoral dissertation*, University of Georgia.

Erdogan, B., Enders, J., (2007). Support From the Top: Supervisors' Perceived Organizational Support as a Moderator of Leader–Member Exchange to Satisfaction and Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology* Copyright 2007 by the American Psychological Association 2007, 92(2), pp.321–330.

Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16–32.

Feldman, D. C., & Moore, D. (2001). Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning*, 24 (2), 26–35.

Freudenberger, H.J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.

Freudenberger, H. J. (1980) Burnout. *New York: Doubleday*.

Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. *Consulting Psychology Journal*, 53 (4), 240–250.

Garvey B., “The mentoring/coaching/counselling debate”, *Development and Learning in Organizations*, 2004.

Gilley, J. W. (2000). Manager as learning champion. *Performance Improvement Quarterly*, 13 (4), 106–121



González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174 <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>.

Grant, A. & Hartley, M. (2013). Developing the Leader as Coach: insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching, an International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102 – 115.

Grant, A. M. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment, Metacognition, and Mental Health', *Social Behavior and Personality*, 31(3), 253-264.

Greene, J. & Grant, A. (2006). Solution-focused coaching: Managing people in a complex world (2 ed.) London: Pearson Education Ltd.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980), Work redesign, Reading, MA: Addison Wesley.

Hakanen, J. Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2006), “Burnout and work engagement among teachers,” *Journal of School Psychology*, 43, 495- 513.

Hamlin R. et al (2009), Toward a Profession of Coaching? A Definitional Examination of ‘Coaching,’ ‘Organization Development,’ and ‘Human Resource Development’ \_ *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 7, No.1, February 2009 Page 13(1.a. 28/1/2017).

Hankins, C., & Kleiner, B. H. (1995). New developments in supervisor training. *Industrial and Commercial Training*, 27 (1), 26–32.

Hotek, D. R. (2002). Skills for the 21st century supervisor: What factory personnel think.

Hyman, J., & Cunningham, I. (1998). Managers as developers: Some reflections on the contribution of empowerment in Britain. *International Journal of Training and Development*, 2 (2), 91–107.

Jacobsen, C., & House, R. J. (2001). Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests. *Leadership Quarterly*, 12, 75–112.

Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, 33, 692- 724.

Keller R, " Using mentoring to develop leaders & improve retention", *IOMA's Report on managing Training & Development*,2004.

Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.

Kular, S. Gatenby, M. Rees, C. Soane, E. & Truss, K. (2008), "Employee Engagement: A Literature Review" *Kingston Business School*.

Kular, S. Gatenby, M. Rees, C. Soane, E. & Truss, K. (2008), "Employee Engagement: A Literature Review" *Kingston Business School*.

Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., Adis, C. (2015). Perceived Organizational Support: A meta - analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), pp. 1854-1884.

Lai, Y. (2014) Enhancing Evidence-based Coaching Through the Development of a Coaching Psychology Competency Framework: Focus on the Coaching Relationship. *School of Psychology, University of Surrey, Guildford, U.K.*

Maslach C. & Jackson, S.E., (1986). Manual Maslach Burnout Inventory, *2nd ed. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California*.

Maslach, C. & Leiter M.P. (1999). Teacher burnout: A research agenda. In: Vandenberghe R, Huberman AM (eds). Understanding and preventing teacher burnout: *A sourcebook of international research and practice*, (pp. 295-303). Cambridge University Press: Cambridge UK.

Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997), The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Maslach, C. (1976). Burn-out. *Human Behavior*, 5, 16-22.

Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing complex phenomenon. In W. S. Paine (Ed.). *Job stress and burnout* (pp.29-40). Beverly Hills, CA: Sage.

Maynard, S. (2006), *Personal and Professional Coaching: A Literature Review, Dissertation*, Walden University.

McGuire, D., O'Donnell, D., Garavan, T. & Murphy, J. (2001): "Framing Human Resource Development: An Exploration of Definitional Perspectives Using Discourse Analysis", presented at the Irish Academy of Management Conference, University of Ulster, September 2001. (1.a.10/2/2017)

Meiske Cl. (2018). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior (A Study of Permanent Lectures at University of Lambung Magkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), pp. 23-45.

Nazim, F., & Mahmood, A. (2016). Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 18-22.

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

Partridge, E. A. (1961). *Dictionary of Slang and Unconventional English* [5th ed.] London: Routledge & Kegan Paul.

Payne, A. (2007). *Coaching for High Performance*. United States of America: American Management Association.

Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.

Pines, A., Kafry, D. & Etzion, D. (1980). "Job stress from a cross cultural perspective", *Burnout and the Helping Professions*. Michigan University Press, Kalamzoo, MI.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 698-714.

Riggle, R., Edmondson, D., Hansen, J. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, pp. 1027-1030.

Robbins, S. & Judge, T. (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. (Α. Πλατάκη, μεταφρ.). Αθήνα: Κριτική.

Robinson, I. (2006), *Human Resource Management in Organisations*, London, CIPD.

Rock D., Donde R., (2008), "Driving organizational change with internal coaching programs: part one", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40 Iss 1 pp. 10 - 18 (Emerald Insight l.a. 16/12/2015).

Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures*. London: Nicholas Brealey Publishing (p.4).

Schaufeli, W.B. & Salanova, M. (2007), "Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations," in Gilliland S.W. Steiner D.D. & Skarlicki D.P. *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations*, 5 (pp. 135–177), Greenwich, CT: Information Age Publishers.

Schaufeli, W.B. Martinez., I.M. Marques-Pinto, A.M. Salanova, M. & Bakker, A.B. (2002a), "Burnout and engagement in university students. A cross-national study," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. New York: Doubleday.

Steger, F.M. Littman-Ovadia, H. Miller, M. Menger, L. & Rothmann, S. (2013), "Engaging in work even when it is meaningless: positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work-engagement," *Journal of Career Assessment*, 21 (2), 26-29.

Silver M., Lochmiller C., Copland M. & Tripps A., (2009). "Supporting new school leaders: findings from a university-based leadership coaching program for new administrators", *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, Vol. 17, No. 3, August 2009, 215–232.

Stober R. D. & Grand M. A. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for your Clients*. Hoboken, NJ: Wiley.

Stone, F. M. (2007). *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose the Right Technique to Boost Employee Performance*. United States of America: AMACOM.

Strickland, O., Babcock, M., Gomes, L., Larson, E., Muh, V., & Secarea, A. (2007, May). The relationship between leader charisma, work engagement, and turnover intentions. *Poster session presented at the annual Western Psychological Association*, Seattle, Washington.

Sussman, L., & Finnegan, R. (1998). Coaching the star: Rationale and strategies. *Business Horizons*, 41 (2), 47–54.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40, 27–32.

Towers, P. (2003), *Working today: The Towers Perrin 2003 talent report*, Author, New York.

Whitmore J. (2010), *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, Nicholas Brealey Publishing, 2010.

Wilson C. (2012) “Developing a coaching culture”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 Iss 7 pp. 407-414.

Witherspoon, R. & White, R. (1996a). Executive Coaching: A Continuum of Roles, *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48: 124-133.

Wright A., “Counselling skills: Part II – making sense of performance appraisal, mentoring and coaching”, *Industrial and Commercial Training*, 1998.

Yorks, L. (2005). *Strategic human resource development in organizations*. Mason. Ohio: South-Western College Publishing.

## Ελληνική βιβλιογραφία

Βασιλειάδου, Ε. (2013). Η Επαγγελματική Εξουθένωση των ιδιωτικών υπαλλήλων και η σχέση της με την εργασιακή δέσμευση. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.  
[http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3634/DDE\\_14356.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3634/DDE_14356.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ):. Εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος Coaching συνεργασίας & Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Υπόεργο 3 «Δράσεις Βελτίωσης Ποιότητας Επιμορφωτικών προγραμμάτων» της πράξης «Δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης 2014-2018», Κωδ. ΟΠΣ 5000245.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ):. Εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος Coaching συνεργασίας & Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Υπόεργο 3 «Δράσεις Βελτίωσης Ποιότητας Επιμορφωτικών προγραμμάτων» της πράξης «Δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης 2014-2018», Κωδ. ΟΠΣ 5000245.

Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε. “Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης στις μικρές επιχειρήσεις και επιπτώσεων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων”, σελ. 45, Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Αθήνα 2014

Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε. “Διερεύνηση αναγκών εκπαίδευσης στις μικρές επιχειρήσεις και επιπτώσεων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων”, σελ. 45, Ι.Μ.Ε. Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Αθήνα 2014

Κουτελέκος, Ι. & Πολυκανδριώτη, Μ. (2007). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome). *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, 1-7.

Κουτσούμπα, Κ. (2018). Η διερεύνηση του managerial coaching και των κοινωνικών αναπαραστάσεων των διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με το coaching καθώς και η σχέση τους με την επαγγελματική εξουθένωση. (Μεταπτυχιακή εργασία) .ΤΕΙ Ηπείρου.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.(2010), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2016) «25 χρόνια έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη: Τάσεις, συγκρίσεις, προτάσεις», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Πασιαρδής, Π. (2014). Εκπαιδευτική ηγεσία - Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Παυλάκης, Α., (1996). Δυσθυμικές καταστάσεις ανάμεσα στους νοσηλευτές. *Νοσηλευτική*, (3): 173-179.

Σαϊτή, Α. & Σαϊτής, Χ. (2012). Οργάνωση & διοίκηση της Εκπαίδευσης: θεωρία, έρευνα και μελέτη περιπτώσεων. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), Οργανωσιακή συμπεριφορά, η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks.

## Διαδικτυακοί σύνδεσμοι

<https://www.etymonline.com/word/coach>

The ICF code of ethics, (2018). Διαθέσιμο στο : <https://coachfederation.org/code-ofethics>, τελευταία πρόσβαση: 17/12/2018.

## Παράρτημα



---

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά μια έρευνα η οποία σχεδιάστηκε και υλοποιείται από το Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής, της σχολής Κοινωνικών Ανθρωπιστικών Επιστημών και Τεχνών του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών με κατεύθυνση την δια βίου μάθηση του πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η συγκεκριμένη έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με θέμα: ‘Πως η coaching του προϊσταμένου (coaching) σχετίζεται με τους παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) και εργασιακής δέσμευσης (job engagement) των εργαζομένων: Ο ρόλος της δεσμευμένης ηγεσίας (engaged leadership) και της αντιληπτής οργανωσιακής υποστήριξης (perceived organizational support)’. Υπεύθυνη της έρευνας είναι η φοιτήτρια Τσικέλη Ελένη.

Δεδομένου ότι οποιαδήποτε εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να γίνει αποτελεσματικότερη όταν η θεωρία συνδυάζεται με την πράξη, θα σας παρακαλούσαμε θερμά να αφιερώσετε λίγα λεπτά (το πολύ 10’) από τον πολύτιμο χρόνο σας για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η συμμετοχή σας είναι καθοριστική για την απόκτηση των απαραίτητων για την ανάλυση δεδομένων.



Η ανάλυση των απαντήσεων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθούν σε ομαδοποιημένη μορφή, εξασφαλίζοντας έτσι την ανωνυμία σας. Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ότι όλες οι απαντήσεις που θα δώσετε θα είναι άκρως εμπιστευτικές, δεν θα δημοσιοποιηθούν ατομικά με κανέναν τρόπο, και δεν θα χρησιμοποιηθούν για κανέναν άλλο σκοπό εκτός από αυτόν της έρευνας. Ο χαρακτήρας της έρευνας είναι αυστηρά επιστημονικός. Όλες οι απαντήσεις είναι προσωπικές και θα χρησιμοποιηθούν με απόλυτη εχεμύθεια.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για την συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση

Η Υπεύθυνη της έρευνας

Τσικέλη Ελένη

---

**Μάιος,2018**

### **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ (BURNOUT)**

Σημειώστε τον βαθμό που περιγράφει καλύτερα τη συμφωνία ή τη διαφωνία σας με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις σημειώνοντας (0=Ποτέ, 1= Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο, 2=Μερικές φορές το μήνα ή λιγότερο, 3=Μερικές φορές το μήνα, 4=Μια φορά την εβδομάδα, 5=Μερικές φορές την εβδομάδα, 6=Κάθε μέρα).

**1.** Αισθάνομαι συναισθηματικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**2.** Αισθάνομαι σωματική εξάντληση στο τέλος μιας εργάσιμης μέρας.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**3.** Αισθάνομαι κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί, έχοντας να αντιμετωπίσω ακόμα μια εργάσιμη μέρα.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**4.** Το να δουλεύω όλη τη μέρα μου δημιουργεί πραγματικά μεγάλη πίεση.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

5. Μπορώ να αντιμετωπίσω αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

6. Αισθάνομαι εξουθενωμένος/η από τη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

7. Αισθάνομαι ότι συμβάλλω αποτελεσματικά σ' αυτά που κάνει η υπηρεσία στην οποία δουλεύω.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

8. Ενδιαφέρομαι λιγότερο για τη δουλειά μου, σε σχέση με την εποχή που ξεκίνησα.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

9. Σήμερα αντιμετωπίζω τη δουλειά μου με λιγότερο ενθουσιασμό.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

10. Κατά τη γνώμη μου, είμαι καλός/ή στη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

11. Αισθάνομαι περιχαρής όταν επιτυγχάνω κάτι στη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

12. Έχω επιτύχει πολλά αξιόλογα πράγματα σε αυτή τη δουλειά.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

13. Θέλω απλώς να κάνω τη δουλειά μου χωρίς να μ' ενοχλούν.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

14. Αναρωτιέμαι ολοένα και συχνότερα κατά πόσον η δουλειά μου συνεισφέρει σε οτιδήποτε.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

15. Αμφισβητώ τη σπουδαιότητα της δουλειάς μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

16. Στη δουλειά μου αισθάνομαι σίγουρος/η ότι κάνω αυτά που πρέπει με αποτελεσματικό τρόπο.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ (JOB ENGAGEMENT)

Οι ακόλουθες 17 δηλώσεις έχουν σχέση με το πως αισθάνεστε στη δουλειά. Παρακαλούμε διαβάστε κάθε δήλωση προσεκτικά και αποφασίστε εάν αισθάνεστε έτσι για την εργασία σας. Αν δεν είχατε ποτέ αυτό το συναίσθημα, σταυρώστε το "0" (μηδέν) . Αν είχατε αυτό το συναίσθημα, υποδείξτε πόσο συχνά το νιώθετε σταυρώνοντας τον αριθμό (από 1 έως 6) που περιγράφει καλύτερα το πόσο συχνά αισθάνεστε με εκείνο τον τρόπο. (1=Ποτέ, 2=Μερικές φορές το χρόνο, 3=Μία φορά το μήνα, 4=Μερικές φορές το μήνα, 5=Μια φορά την εβδομάδα, 6=Μερικές φορές την εβδομάδα, 7=Κάθε μέρα).

1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

2. Η δουλειά που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

3. Η ώρα περνάει γρήγορα όταν εργάζομαι.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

6. Όταν εργάζομαι, ξεχνάω τα πάντα γύρω μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

7. Η δουλειά μου με εμπνέει.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**8.**Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**9.**Νιώθω χαρούμενος/η όταν εργάζομαι εντατικά.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**10.**Νιώθω περήφανος/η για τη δουλειά που κάνω.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**11.**Είμαι απορροφημένος /η στη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**12.**Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/ή να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**13.**Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**14.**Ξεχνιέμαι όταν εργάζομαι.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**15.**Στην δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**16.**Είναι δύσκολο για εμένα να αποστασιοποιηθώ από τη δουλειά μου.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**17.**Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά.

0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

### ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ (ENGAGED LEADERSHIP)

Σημειώστε τον βαθμό που περιγράφει καλύτερα τη συμφωνία ή τη διαφωνία σας με καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνών ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στη δουλειά...						
STR01	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αναπτύξουν τα ταλέντα τους όσο περισσότερο είναι δυνατόν	1	2	3	4	5
STR02	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου κατανέμει καθήκοντα και αρμοδιότητες στα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
STR03	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους	1	2	3	4	5
CON01	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου ενθαρρύνει τη συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
CON02	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου ενεργά ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να επιδιώκουν τους ίδιους στόχους	1	2	3	4	5
CON03	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου προωθεί ένα πνεύμα συνεργασίας	1	2	3	4	5
EMP01	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου δίνει στα μέλη της ομάδας την ελευθερία και την υπευθυνότητα για να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους	1	2	3	4	5
EMP02	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να λένε την άποψή τους	1	2	3	4	5
EMP03	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου αναγνωρίζει την συνεισφορά καθενός από τα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
INS01	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου ενθουσιάζει τα μέλη της ομάδας με τα σχέδια του/της	1	2	3	4	5
INS02	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου κάνει τα μέλη της ομάδας να αισθάνονται ότι συνεισφέρουν σε κάτι σημαντικό	1	2	3	4	5
INS03	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου εμπνέει	1	2	3	4	5
TAS01	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου είναι ξεκάθαρος/η για το τι απαιτείται από εμένα	1	2	3	4	5

TAS02	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου είναι ξεκάθαρος/η στην διεύθυνση των αρμοδιοτήτων με τα μέλη της ομάδας	1	2	3	4	5
TAS03	Ο προϊστάμενος/η προϊσταμένη μου επικεντρώνεται περισσότερο στο αποτέλεσμα από ότι στη μέθοδο	1	2	3	4	5

### ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (COACHING)

Οι ακόλουθες 8 δηλώσεις έχουν σχέση με συμπεριφορικά θέματα, ορισμούς και λειτουργικούς προσδιορισμούς των θεμάτων για μέτρηση της συμπεριφοράς coaching (αντικείμενα για τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη μέτρηση της συμπεριφοράς coaching του επόπτη/ προϊστάμενου). Οι 8 δηλώσεις διαχωρίστηκαν λειτουργικά σε μία επταβάθμια κλίμακα (1=σχεδόν ποτέ, 7=σχεδόν πάντα). Δηλώστε

**Ερώτηση 1:** Ο επόπτης μου χρησιμοποιεί αναλογίες, σενάρια και παραδείγματα για να με βοηθήσει να μάθω.

Σχεδόν ποτέ      1      2      3      4      5      6      7      Σχεδόν πάντα

**Ερώτηση 2:** Ο επόπτης μου με ενθαρρύνει να διευρύνω την οπτική μου, βοηθώντας με να δω τη «μεγάλη εικόνα».

Σχεδόν ποτέ      1      2      3      4      5      6      7      Σχεδόν πάντα

**Ερώτηση 3:** Ο επόπτης μου παρέχει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση.

Σχεδόν ποτέ      1      2      3      4      5      6      7      Σχεδόν πάντα

**Ερώτηση 4:** Ο επόπτης μου ζητά ανατροφοδότηση από εμένα για να βεβαιωθεί ότι οι αλληλεπιδράσεις του είναι χρήσιμες για εμένα.

Σχεδόν ποτέ      1      2      3      4      5      6      7      Σχεδόν πάντα

**Ερώτηση 5:** Ο επόπτης μου παρέχει πόρους ώστε να κάνω τη δουλειά μου πιο αποτελεσματικά.

Σχεδόν ποτέ      1      2      3      4      5      6      7      Σχεδόν πάντα

ποτέ

πάντα

**Ερώτηση 6:** Με σκοπό να με βοηθήσει να σκεφτώ κάποια θέματα, ο επόπτης μου κάνει ερωτήσεις, παρά δίνει λύσεις.

Σχεδόν ποτέ      1      2      3      4      5      6      7      Σχεδόν πάντα

**Ερώτηση 7:** Ο επόπτης μου καθορίζει τις προσδοκίες μαζί με εμένα και επικοινωνεί τη σημασία αυτών των προσδοκιών για τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού.

Σχεδόν ποτέ      1      2      3      4      5      6      7      Σχεδόν πάντα

**Ερώτηση 8:** Με σκοπό να με βοηθήσει να δω διαφορετικές οπτικές, ο επόπτης μου κάνει παιχνίδι ρόλων μαζί μου.

Σχεδόν ποτέ      1      2      3      4      5      6      7      Σχεδόν πάντα

## ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

### (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT)

Στις παρακάτω 6 δηλώσεις σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας σχετικά με την οργανωσιακή υποστήριξη που βιώνετε από τον ίδιο τον οργανισμό που εργάζεστε. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με (1= διαφωνώ απόλυτα και 7= συμφωνώ απόλυτα)

**Ερώτηση 1:** Ο οργανισμός εκτιμά τη συμβολή μου στην ευημερία του.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**Ερώτηση 2:** Ο οργανισμός λαμβάνει σοβαρά υπόψη τους στόχους και τις αξίες μου.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**Ερώτηση 3:** Ο οργανισμός πραγματικά ενδιαφέρεται για την ευημερία μου.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**Ερώτηση 4:** Ο οργανισμός είναι πρόθυμος να με βοηθήσει όταν χρειάζομαι μια ειδική χάρη.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**Ερώτηση 5:** Ο οργανισμός δείχνει πολύ λίγο ενδιαφέρον/σημασία για εμένα.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**Ερώτηση 6:** Ο οργανισμός είναι υπερήφανος για τα επιτεύγματά μου στη δουλειά.

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------