

Ιανουάριος, 2024



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική δέσμευση διοικητικών
υπαλλήλων πολυεθνικών εταιρειών.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΟΛΓΑ ΓΙΑΝΝΗ

ΙΑΝΟΥΡΑΙΟΣ/2024



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ

ΤΜΗΜΑ MBA

ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική δέσμευση διοικητικών
υπαλλήλων πολυεθνικών εταιρειών.

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη διοίκηση
επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ

ΟΛΓΑ ΓΙΑΝΝΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ/2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Όλγα Γιάννη, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο/Η Όλγα Γιάννη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων πολυεθνικών εταιρειών», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο/Η Δηλών /σα

ΟΛΓΑ ΓΙΑΝΝΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη στα Ελληνικά	1
Περίληψη στην Αγγλική Γλώσσα.....	2
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	8
2.1.1 Θεωρίες ηγεσίας	8
2.1.1.1 Θεωρίες με κριτήριο τα χαρακτηριστικά (Trait Approaches)	8
2.1.1.2 Συμπεριφοριστικές θεωρίες	10
2.1.1.3 Θεωρίες καταστάσεων και έκτατης ανάγκης.....	12
2.1.1.4 Η θεωρία των στόχων	13
2.1.1.5 Η μετασχηματιστική ηγεσία	14
2.1.1.6 Η συναλλακτική ηγεσία.....	17
2.1.1.7 Η παθητική ηγεσία.....	19
2.2 Εργασιακή δέσμευση	19
2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	19
2.2.2 Χαρακτηριστικά στοιχεία του αφοσιωμένου υπαλλήλου.....	21
2.2.3 Η σημασία της επαγγελματικής δέσμευσης.....	22
2.2.4 Στρατηγικές δέσμευσης υπαλλήλων.....	22
2.2.5 Ερευνητικά δεδομένα των στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρείες	25
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία	28
3.1 Στόχοι.....	28
3.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	28
3.3 Σχεδιασμός έρευνας.....	30
3.4 Δείγμα έρευνας	31
3.5 Ερευνητικά εργαλεία	33
3.5.1 Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004).....	33
3.5.2 Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).	35
3.6 Επιλογή στατιστικών κριτηρίων και μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων.....	36
3.7 Ερευνητική διαδικασία	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα	39
4.1 Περιγραφική στατιστική.....	39
4.2 Επαγωγική στατιστική	41
Κεφάλαιο 4: Συζήτηση	52
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα.....	55
Κεφάλαιο 6: Επίλογος	56
Βιβλιογραφία	57
Παράρτημα	64

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Δημογραφικές μεταβλητές, συχνότητες (f) και ποσοστά (%) δημογραφικών μεταβλητών.....	32
Πίνακας 2 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της ηλικίας, της επαγγελματικής προϋπηρεσίας την ίδια θέση και της επαγγελματικής προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό..	33
Πίνακας 3 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alpha των ερωτηματολογίων της έρευνας.....	34
Πίνακας 4 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alpha της Κλίμακας της εργασιακής δέσμευσης.....	35
Πίνακας 5 Έλεγχος κανονικότητας για τις διαστάσεις του Ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) και για τις διαστάσεις της Κλίμακας Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).....	36
Πίνακας 6 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών ως προς το Ερωτηματολόγιο της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004).....	39
Πίνακας 7 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).....	41
Πίνακας 8 Μέσοι όροι, Wilcoxon test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς των υποκλιμάκων της Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).....	41
Πίνακας 9 Μέσοι όροι, Wilcoxon test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004).....	42
Πίνακας 10 Δείκτης συνάφειας (Spearman's Pro) και στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) με την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).....	43

Πίνακας 11 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) με το σφρίγος.....	44
Πίνακας 12 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) με την αφοσίωση.....	44
Πίνακας 13 Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) με την απορρόφηση.....	45
Πίνακας 14 Μέσοι όροι, Mann-Whitney U test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς του φύλου των διοικητικών υπαλλήλων ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).....	46
Πίνακας 15 Μέσοι όροι, Kruskal-Wallis H test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς του μορφωτικού επιπέδου των διοικητικών υπαλλήλων ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).....	48
Πίνακας 16 Μέσοι όροι, Kruskal-Wallis H test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς της οικογενειακής κατάστασης των διοικητικών υπαλλήλων ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a)...	48
Πίνακας 17 .Μέσοι όροι, Kruskal-Wallis H test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς της θέσης ευθύνης των διοικητικών υπαλλήλων ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).....	49
Πίνακας 18. Δείκτης συνάφειας (Spearman's Pro) και στατιστική σημαντικότητα της ηλικίας, των ετών προϋπηρεσίας στην ίδια θέση και στην ίδια πολυεθνική εταιρεία των διοικητικών υπαλλήλων με την Κλίμακα της Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).....	50

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Όλγα Γιάννη

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων πολυεθνικών εταιρειών.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Μπέλιας Δημήτριος [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Κουστέλιος Αθανάσιος [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αποστολόπουλος Διονύσιος [ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ευχαριστίες

Με την παρουσίαση της παρούσας εργασίας ολοκληρώνεται ο κύκλος των μεταπτυχιακών μου σπουδών στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν και με στήριξαν σε αυτό το εγχείρημα. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη στήριξη και τη βοήθεια καθ' όλη η διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Δ. Μπελιά, ο οποίος με υποστήριξε πολύ και με καθοδήγησε σε κάθε βήμα. Η επιμονή του και η καθοδήγηση του λειτούργησε πολύ ενθαρρυντικά για εμένα σε μια περίοδο που ως νέα μητέρα είχα να διαχειριστώ ταυτόχρονα τον χρόνο, την πίεση και τις υποχρεώσεις μου σε οικογενειακό και σε μεταπτυχιακό επίπεδο.

Αφιέρωση

Στην οικογένειά μου

Περίληψη στα Ελληνικά

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό να εξετάσει το ρόλο που παίζουν τα στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων σε πολυεθνικές εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί η πλευρά των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίοι θα κληθούν να αξιολογήσουν το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο διευθυντής τους, καθώς επίσης και τον βαθμό της επαγγελματικής δέσμευσης που αισθάνονται. Οι συμμετέχοντες της έρευνας θα συμπληρώσουν το Ερωτηματολόγιο της Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) και την Κλίμακα της Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a). Η παρούσα έρευνα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα: α) η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει υψηλότερο μέσο όρο στατιστικά σημαντικά σε σχέση με τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία, β) τα στυλ ηγεσίας συσχετίζονται με τις διστάσεις της επαγγελματικής δέσμευσης στατιστικά σημαντικά, γ) τα στυλ ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή δέσμευση και δ) οι δημογραφικές μεταβλητές δεν φάνηκε να επιδρούν στην εργασιακή δέσμευση.

Λέξεις κλειδιά: στυλ ηγεσίας, εργασιακή δέσμευση, διοικητικοί υπάλληλοι, πολυεθνική εταιρεία

Περίληψη στην Αγγλική Γλώσσα

The purpose of this research paper is to examine the role that leadership styles play in the professional commitment of managers in multinational companies. More specifically, the side of managers working in multinational companies will be investigated, who will be asked to evaluate the leadership style adopted by their manager, as well as the degree of professional commitment they feel. Research participants will complete the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ 5X) by Avolio and Bass (2004) and the Work Engagement Scale (Utrecht Work Engagement Scale) by Schaufeli et al. (2002a). The present research came to the following conclusions: a) transformational leadership presents a statistically significantly higher average than transactional and passive leadership, b) leadership styles are statistically significantly correlated with the dimensions of professional commitment, c) leadership styles can to predict work engagement and d) demographic variables did not appear to influence work engagement.

Key words: leadership style, work commitment, managers, multinational company

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Παρουσίαση προβληματικής

Η παρούσα ερευνητική πρόταση θεωρούμε πως συμβάλλει σημαντικά στη διερεύνηση ενός πολύ σημαντικού παράγοντα, δηλαδή των στυλ ηγεσίας, τα οποία στην παρούσα μελέτη αποτελούν την ανεξάρτητη μεταβλητή. Γνωρίζουμε ήδη από τη σχετική βιβλιογραφία πως τα στυλ ηγεσίας διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη διαχείριση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται πως ενδυναμώνουν τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων, φαίνεται πως δημιουργούν ένα κοινό όραμα και την πρόοδο και την ανάπτυξη της επιχείρησης, φυσικά μέσα από την κατάλληλη διοίκηση των υφιστάμενων στελεχών. Αντίστοιχα, και η συναλλακτική ηγεσία φαίνεται πως επιδρά θετικά σε κάποια σημεία της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (Trivellas & Reklitis, 2014). Αντίθετα, η παθητική ηγεσία, δημιουργεί αγκυλώσεις και προβλήματα στη διαχείριση των υπαλλήλων και ως εκ τούτου δημιουργούνται και προβλήματα στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι περισσότερες έρευνες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης που αισθάνονται υπάλληλοι από την ηγεσία της επιχείρησης. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα τόσο για την ίδια τους την υπόσταση μέσα στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, όσο και στην ανάπτυξη και την εξέλιξη της επιχείρησης. Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείται από διάφορες διαστάσεις, οι περισσότερες από τις οποίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της διοίκησης και από τον τρόπο που υπάλληλοι εκλαμβάνουν τις παροχές που τους δίνονται.

Εκτός όμως από την επαγγελματική ικανοποίηση, τα τελευταία χρόνια το ερευνητικό ενδιαφέρον έχει εστιαστεί και στην επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Η επαγγελματική δέσμευση αφορά την ανάγκη που έχουν οι υπάλληλοι στο να αποδώσουν περισσότερο και αναπτυχθούν μέσα από την ίδια την επιχείρηση, αλλά και να αποδώσουν οι ίδιοι ό,τι καλύτερο μπορούν. Με βάση τα παραπάνω θεωρούμε πως η επαγγελματική δέσμευση δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς, και πιστεύουμε πως αυτός ο τομέας θα πρέπει να εξεταστεί περαιτέρω και να αποτελέσει ένα σημείο στο οποίο οι οργανισμοί θα πρέπει να δίνουν μεγάλη έμφαση.

1.2 Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως σκοπό να εξετάσει το ρόλο που παίζουν τα στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων σε πολυεθνικές εταιρείες.

Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί η πλευρά των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίοι θα κληθούν να αξιολογήσουν το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο διευθυντής τους, καθώς επίσης και τον βαθμό της επαγγελματικής δέσμευσης που αισθάνονται. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, η παρούσα εργασία επιδιώκει να αναδείξει ποιο στυλ ηγεσίας ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των υπαλλήλων της διοίκησης, έτσι ώστε οι ίδιοι να έχουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης.

Ειδικότερα, η προτεινόμενη ερευνητική πρόταση έχει κάποιους επιμέρους στόχους. Αρχικά, ένας βασικός στόχος είναι να διερευνηθεί το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και ο βαθμός της επαγγελματικής δέσμευσης που εκλαμβάνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι από τον εργασιακό τους χώρο. Επιπλέον, επιδιώκεται να διερευνηθεί η πιθανή συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής δέσμευσης. Επίσης, ένας ακόμη στόχος είναι να εξεταστεί αν τα στυλ ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν την επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων. Τέλος, θα εξεταστεί αν οι δημογραφικές μεταβλητές, όπως είναι, το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία, το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων, το τμήμα στο οποίο εργάζονται κ.α επιδρούν με κάποιο τρόπο στην εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή στην επαγγελματική δέσμευση που αισθάνονται οι υπάλληλοι πως λαμβάνουν από τον εργασιακό τους περιβάλλον.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να τεθούν στην εν λόγω ερευνητική μελέτη είναι τα εξής:

- Ποιος είναι ο βαθμός εμφάνισης της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της παθητικής ηγεσίας σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών;
- Ποιό στυλ ηγεσίας ενδέχεται να επικρατεί στατιστικά σημαντικά σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών;
- Ποιος είναι ο βαθμός της επαγγελματικής δέσμευσης σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών ;
- Παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής δέσμευσης σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών ;
- Τα στυλ ηγεσίας μπορούν να αποτελέσουν στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα για την επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών ;
- Οι δημογραφικές πληροφορίες που αφορούν τους υπαλλήλους διοίκησης (π.χ. φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση

κ.α) μπορούν να επηρεάσουν στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική δέσμευση στον εργασιακό τους χώρο;

1.3 Καινοτομία παρούσας εργασίας

Στη σύγχρονη εποχή το εργασιακό περιβάλλον είναι αρκετά μεταβαλλόμενο, κάτι το οποίο από μόνο του σημαίνει πώς οι αλλαγές που διαδραματίζονται επιφέρουν νέα δεδομένα. Η διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν πάρα πολύ σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία και την εξέλιξη ενός οργανισμού (Hunegnawu, 2019). Η ηγεσία καλείται καθημερινά να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό της με τέτοιο τρόπο που να επιφέρει μόνο κέρδη στον οργανισμό. Ειδικότερα, η ηγεσία θα πρέπει να μεριμνά συνεχώς για το αίσθημα της ικανοποίησης, της ασφάλειας και της δέσμευσης που αισθάνονται οι υφιστάμενοι σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας (Drigas & Papoutsis, 2019). Η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας έχει αντίκτυπο στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού (Gonzalez, Jimenez & Lorente, 2018).

Ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού φαίνεται πως συνδέεται άμεσα με την επαγγελματική ικανοποίηση που εκλαμβάνουν υπάλληλοι. Οι ηγέτες που δίνουν έμφαση στις ανάγκες των εργαζομένων τους, έχουν πιο ευχαριστημένους υπαλλήλους, οι οποίοι λόγω της επαγγελματικής ικανοποίησης που νιώθουν τείνουν να είναι και πιο δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι στην εργασία τους (Mendes & Stander, 2011). Όσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται ένας υπάλληλος τόσο πιο πολύ έχει πίστη στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, καταβάλλει Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας για το ευρύτερο καλό του οργανισμού και ο ίδιος επιλέγει να παραμείνει περισσότερα στο χώρο εργασίας για να τελειοποιήσει ότι έχει ξεκινήσει (Bateman & Strasser, 1984).

Πέρα όμως από την επαγγελματική ικανοποίηση μια ακόμα έννοια που απασχολεί τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια είναι η επαγγελματική δέσμευση, η οποία δεν εξαρτάται και διαφοροποιείται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων (π.χ. συναισθήματα, ικανότητες κ.α) και από διάφορες συνθήκες της ζωής τους (π.χ. οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, φύλο, ηλικία κ.α) (Kular et al., 2008). Πρόκειται για την επιθυμία του υπαλλήλου να συμπαρατάσσεται με τους στόχους του οργανισμού και έχει την επιθυμία να διατηρήσει την ιδιότητα του μέλους στον οργανισμό. Ο ίδιος έχει την επιθυμία να συμπράξει με όλες του τις δυνάμεις για την επιτυχία της επιχείρησης και επιθυμεί να αποτελεί ενεργό μέλος του οργανισμού (Achmad, et al., 2020).

Ερευνητικά δεδομένα έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως η μετασχηματιστική ηγεσία (Yahaya & Ebrahim, 2016) και η συναλλακτική ηγεσία (AlHussami, Hammad & Alsoleihat,

2018) σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική δέσμευση, ενώ η παθητική ηγεσία αρνητικά (Clinebell, Skudiene, Trijonyte & Reardon, 2013).

Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί πώς ελάχιστες είναι οι έρευνες που συνδέουν τα στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων πολυεθνικών εταιρειών στη χώρα μας, ενώ αντίστοιχες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί στον τομέα της εκπαίδευσης, της υγείας και του τραπεζικού συστήματος. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τομέας των ιδιωτικών υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών και να δοθεί έμφαση στα τμήματα στα οποία εργάζονται οι υπάλληλοι.

1.4 Επισκόπηση μεθοδολογίας

Η μέθοδος έρευνας που προτείνεται στην παρούσα ερευνητική μελέτη είναι η ποσοτική έρευνα. Στην ποσοτική έρευνα δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση των απόψεων, των στάσεων και των αντιλήψεων με σκοπό να εξαχθούν ευρήματα, τα οποία εν δυνάμει και με βάση κάποιες προϋποθέσεις μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό του δείγματος. Η ποσοτική έρευνα συλλέγει, χρησιμοποιεί, επεξεργάζεται και αναλύει αριθμητικά δεδομένα μέσω από τη χρήση της στατιστικής ανάλυσης.

Αναφορικά με το μεθοδολογικό εργαλείο στην παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο, το οποίο θα αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι εύκολες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες και ένα από τα βασικά τους πλεονεκτήματα είναι πως εξασφαλίζουν την αξιοπιστία, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν ακριβώς στα ίδια ερωτήματα.

Στην παρούσα εργασία η δομή του ερωτηματολογίου θα αποτελείται από τρία μέρη. Στην αρχή θα παρουσιαστούν οι δημογραφικές μεταβλητές, όπως είναι, το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία, το μορφωτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση και το τμήμα εργασίας τους κ.α. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες θα πρέπει να αξιολογήσουν τα στυλ ηγεσίας μέσα από τη χρήση του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου για την ηγεσία, το οποίο αξιολογεί τα τρία βασικά στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική), καθώς επίσης και την έκβαση της ηγεσίας. Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου θα αφορά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής δέσμευσης.

Αναφορικά με την εύρεση του δείγματος η ερευνήτρια θα προσπαθήσει να αντλήσει το δείγμα μέσω της βολικής δειγματοληψίας. Ειδικότερα, θα δημιουργηθεί το ερωτηματολόγιο και θα διανεμηθεί σε υπαλλήλους του τομέα της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών από

το ευρύτερο περιβάλλον της ερευνήτριας. Μετά το πέρας της συλλογής των δεδομένων, θα ξεκινήσει η επεξεργασία τους με τη χρήση του στατιστικού πακέτου Spss.

1.5 Δομή παρούσας ερευνητικής εργασίας

Η παρούσα ερευνητική μελέτη αποτελείται από έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά την παρούσα εισαγωγή. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στην προβληματική της εργασίας, στην καινοτομία της, στους σκοπούς και τους επιμέρους στόχους της, στη μεθοδολογική προσέγγιση του ερευνητικού μέρους και στα ερευνητικά ερωτήματα.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα συλλήψεις και η έννοια της επαγγελματικής δέσμευσης με σκοπό να παρουσιαστεί η βιβλιογραφική ανασκόπηση επί του θέματος.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά τη μεθοδολογία της παρούσας ερευνητικής μελέτης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στο δείγμα της έρευνας, στην αναλυτική περιγραφή των ερευνητικών εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν, στην ερευνητική διαδικασία και στους δείκτες της στατιστικής ανάλυσης.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα με τη μορφή πινάκων ανά ερευνητικό ερώτημα.

Το πέμπτο κεφάλαιο θα αφορά τη συζήτηση. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αποτυπωθούν τα γενικά συμπεράσματα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, τα οποία θα συγκριθούν με προηγούμενες έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο παρελθόν. Επιπλέον, θα παρουσιαστούν οι περιορισμοί της έρευνας και οι ερευνητικές προεκτάσεις. Στο τέλος της παρούσας μελέτης θα παρουσιαστούν οι βιβλιογραφικές αναφορές και το παράρτημα του ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Ορισμοί της ηγεσίας

Έχουν δημιουργηθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της ηγεσίας, οι οποίοι προσπαθούν να ερμηνεύσουν αυτό το φαινόμενο, το οποίο διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στον χώρο των επιχειρήσεων στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο εργασιακό περιβάλλον. Η ηγεσία ωθεί μια συγκεκριμένη ομάδα υπαλλήλων στην επίτευξη στόχων για την ανάπτυξη του οργανισμού. Ειδικότερα, μέσω της ηγεσίας κατευθύνεται ο τρόπος που σκέφτονται οι υφιστάμενοι και παράλληλα καλλιεργείται μια συναισθηματική σχέση μεταξύ υφισταμένων και ηγετών, η οποία θεωρείται καταλυτική για την ανάπτυξη του οργανισμού. Σκοπός της ηγεσίας πρέπει να είναι η συνεργασία όλης της εργασιακής κοινότητας προκειμένου να πετύχουν με Αποτελεσματικότητα ηγεσίας του στόχους (Jaques, 2017). Επί της ουσίας η ηγεσία είναι αρκετά δύσκολα να οριστεί με ακρίβεια, ωστόσο αν επιτευχθεί μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή. Ο Stogdill (1974) είχε αναφέρει πως έχουν δημιουργηθεί τόσοι ορισμοί για την έννοια της ηγεσίας, όσοι και οι ερευνητές που έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν ως έννοια.

Διάφοροι ερευνητές κατά καιρούς έχουν προτείνει διάφορους ορισμούς για την ηγεσία. Ειδικότερα, οι Daft (2014), οι Kouzes και Posner (2007) και Northouse (2019) όρισαν την ηγεσία ως τη δημιουργία της σχέσης ηγετών και οπαδών, μέσω της οποίας θα επιτευχθούν αλλαγές, μέσω των οποίων θα κατακτηθούν οι κοινοί σκοποί και στόχοι του οργανισμού. Επιπλέον, οι Kim και Mauborgne (1992) όρισαν την ηγεσία ως την ικανότητα του ηγέτη να εμπνέει εμπιστοσύνη και να υποστηρίζει τους υφιστάμενους, έτσι ώστε να αναπτύσσουν οι δεύτεροι τις ικανότητές τους και την επαγγελματική τους δέσμευση, μέσω της οποίας θα επέλθει η απόδοση του οργανισμού.

Πλέον γνωρίζουμε πως η ηγεσία επιδρά με καταλυτικό τρόπο στη σχέση ανάμεσα με την ατομική-υπαλληλική Αποτελεσματικότητα ηγεσίας με την συνολική εταιρική απόδοση (Keller, 2006; Yukl, 2010). Επιπλέον, η ηγεσία αποτελεί μια παραγωγική και αλληλεπιδραστική διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας ο ηγέτης με τον υφιστάμενο αλλάζουν ρόλους, καθώς στις μέρες μας οι ευθύνες της ηγεσίας δεν εκτελούνται μόνο από τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας εταιρείας (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2004; DuBrin, 2019)

2.1.1 Θεωρίες ηγεσίας

2.1.1.1 Θεωρίες με κριτήριο τα χαρακτηριστικά (Trait Approaches)

Η θεωρία των χαρακτηριστικών για την ηγεσία αποτέλεσε τον ερευνητικό προθάλαμο για την έρευνα σχετικά με την έννοια της ηγεσίας. Πιο αναλυτικά, ο Caryl το 1840 μελέτησε

ιστορικούς ηγέτες και ανέπτυξε τη θεωρία του Great Man, την οποία δημοσίευσε με τίτλο «Οι ήρωές μας, η ηρωική λατρεία και η ηρωική ιστορία». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όσοι ηγήθηκαν ήταν σταλμένοι από τον θεό, καθώς είχαν γεννηθεί με θεϊκά χαρίσματα και με υπεροχή, κάτι το οποίο τους έδινε την ικανότητα να διοικούν τους οπαδούς και να υποστηρίζονται από αυτούς (Spector, 2016).

Η θεωρία της ηγεσίας με κριτήριο τα χαρακτηριστικά δίνει έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως είναι η εξωτερική τους εμφάνιση και τα φυσικά χαρακτηριστικά τους, οι ικανότητες, οι δεξιότητες, οι ιδέες και τα ιδεώδη που πρεσβεύουν (Fleenor, 2006). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι ηγέτες γεννιούνται με έμφυτα χαρακτηριστικά και ταυτόχρονα αποτελούν πρότυπα μίμησης και συμπεριφοράς, τα οποία διατηρούνται σταθερά και αμετάβλητα μέσα στον χρόνο και σε κάθε περίπτωση. Αυτή η θεωρία έχει την πρόθεση να αναδείξει και να ταυτοποιήσει εγκαίρως τους κατάλληλους ηγέτες (Halliman, 2014).

Σύμφωνα με τον Gardner (1990) έχουν διερευνηθεί και εντοπιστεί ερευνητικά ευρήματα, τα οποία αναδεικνύουν διάφορα χαρακτηριστικά που κάνουν τους ηγέτες πετυχημένους σε οποιαδήποτε κατάσταση. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι τα εξής:

- Αντοχή και φυσική ζωτικότητα
- Νοημοσύνη και έμφαση στη δράση
- Επιθυμία για ανάληψη ευθύνης
- Ικανότητα εργασίας
- Κατανόηση των αναγκών των οπαδών τους
- Διαχείριση ανθρώπων
- Έμφαση στο επίτευγμα
- Παρακίνηση ανθρώπων
- Κουράγιο και αποφασιστικότητα
- Αξιοπιστία
- Αυτοπεποίθηση
- Διεκδικητικότητα
- Προσαρμοστικότητα και ευελιξία

Οι Kouses και Posner (2007) υποστήριξαν ότι το χαρακτηριστικό της αξιοπιστίας του ηγέτη αποτελεί έναν πολύ σημαντικό δείκτη ηγεσίας, ο οποίος περιλαμβάνει χαρακτηριστικά σχετικά με την ειλικρίνεια, την έμπνευση, την προοπτική και την ικανότητα. Η συγκεκριμένη θεωρία έχει δεχτεί ιδιαίτερη κριτική, καθώς έχει χαρακτηριστεί αρκετά απλοϊκή που πλέον δεν θεωρείται αξιόπιστη (King, 1990).

2.1.1.2 Συμπεριφοριστικές θεωρίες

Οι ερευνητές της ηγεσίας του Ohio έδωσαν έμφαση στη συμπεριφοριστική προσέγγιση για την ηγεσία. Ειδικότερα, μια ομάδα μελετητών πραγματοποίησε μια σειρά από έρευνες το 1945, οι οποίες για πρώτη φορά δεν έδιναν έμφαση στα χαρακτηριστικά ή στα στυλ των αποτελεσματικών ηγετών, αλλά στο τι κάνει επιτυχημένους τους ηγέτες και όχι στο πώς αυτοί φαίνονται στους άλλους. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Stogdill (1963) ανέφερε ότι οι ερευνητικές προσπάθειες ανακάλυψης των γνωρισμάτων των αποτελεσματικών ηγετών είχαν αποτύχει και σε συνδυασμό με την άνοδο της συμπεριφοριστικής σχολής της ψυχολογίας, η οποία πλέον έδινε έμφαση στις συμπεριφορές και όχι στην προσωπικότητα και στις ψυχικές διαδικασίες, οδήγησε την έρευνα να εγκαταλείψει τη θεωρία των χαρακτηριστικών και να δώσει έμφαση στη συμπεριφοριστική προσέγγιση για την καλλιέργεια της ηγεσίας. Πλέον οι έρευνες εστίασαν το ενδιαφέρον τους στις συμπεριφορές που εμφάνιζαν οι ηγέτες επί το έργο, οι οποίες κρίνονταν αποτελεσματικές για την πρόοδο του οργανισμού (Yukl, 2010).

Οι ερευνητές του Οχάιο κατέληξαν σε δύο βασικά πρότυπα συμπεριφοράς των ηγετών. Το πρώτο αφορά τη δομή έναρξης-προσανατολισμένη στην εργασία ηγεσία και το δεύτερο αφορά την εξέταση-ηγεσία προσανατολισμένη στη σχέση. Η δομή έναρξης-προσανατολισμένη στην εργασία ηγεσία δίνει έμφαση στα εξής: α) στον καθορισμό των ρόλων των οπαδών, β) στα πρότυπα επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού, γ) στην συγκέντρωση για την επίτευξη του στόχου, δ) στην εκπλήρωση των καθηκόντων, ε) στην ανάθεση εργασιών, στ) στην τήρηση των προθεσμιών, ζ) στη διατήρηση του τρόπου απόδοσης και στη λήψη των αποφάσεων. Το δεύτερο πρότυπο συμπεριφοράς, δηλαδή η εξέταση-ηγεσία προσανατολισμένη στη σχέση δίνει έμφαση: α) στο ενδιαφέρον και στο σεβασμό που δείχνει ο ηγέτης απέναντι στη υφιστάμενους του, β) στην ευημερία των υπαλλήλων του, γ) στη στήριξη και στην εκτίμηση των υπαλλήλων, δ) στην ατομική και ομαδική συνοχή και ε) στην ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω η ηγεσία δεν αποτελεί ένα εκ γενετής χαρακτηριστικό, αλλά κάτι το οποίο μπορεί να μεταλαμπαδευτεί με διάφορους τρόπους, μέσω των οποίων οι ηγέτες να κρίνονται ως αποτελεσματικοί (Saal & Knight, 1995). Οι ερευνητές του Ohio κατέληξαν

στο συμπέρασμα ότι η έναρξη δομής και η εξέταση αποτελούν δύο ανεξάρτητες διαστάσεις και όχι τα δύο άκρα συγκεκριμένης ηγετικής συμπεριφοράς. Οι ηγέτες που εμφάνιζαν υψηλά επίπεδα τόσο στην έναρξη δομής, όσο και στην εξέταση χαρακτηρίζονταν ως αποτελεσματικοί ηγέτες. Ηγέτες που παρουσίαζαν χαμηλή βαθμολογία και στις δύο παραπάνω διαστάσεις της ηγεσίας κρίνονταν ως μη αποτελεσματικοί (Clark & Harrison, 2018). Μεταγενέστερες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η έναρξη δομής είχε ισχυρή επίδραση στην απόδοση του ηγέτη, ενώ η εξέταση ισχυρότερη επίδραση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων (Judge, Piccolo & Lies, 2004).

Οι έρευνες των μελετών του Michigan έδωσαν έμφαση στη συμπεριφοράς των ηγετών για την πρόοδο μικρότερων ομάδων κατά βάση σε θέσεις ευθύνης κατώτερων διοικητικών θέσεων. Εστιάζοντας το ερευνητικό τους ενδιαφέρον σε βιομηχανικούς οργανισμούς κατέληξαν περίπου σε παρόμοια πορίσματα σαν και αυτά των ερευνητών του Ohio (Alimo-Metcalfe, 2013).

Οι ερευνητές του Michigan κατέληξαν επίσης σε δύο κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών. Η πρώτη κατηγορία ήταν η ηγεσία με προσανατολισμό στην εργασία (παραγωγή), η οποία ήταν αντίστοιχη με αυτή της εξέτασης από τις έρευνες των μελετητών του Ohio και η δεύτερη ήταν η ηγεσία με προσανατολισμό στη σχέση, η οποία αντιστοιχεί με τη δομή-έναρξη των ερευνητών του Ohio (Northhouse, 2019).

Η ηγεσία με προσανατολισμό στην εργασία θεωρεί ότι ο εργαζόμενος είναι το μέσο για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Ο ηγέτης μέσω της στενής επίβλεψής του καθορίζει με σαφήνεια τους τρόπους εργασίας, καθορίζει και καθοδηγεί τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων και παρακολουθεί στενά την πορεία επίτευξη των στόχων (DuBrin, 2019).

Η ηγεσία με προσανατολισμό στη σχέση δίνει ιδιαίτερη σημασία στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και στην ευημερία τους. Ο ηγέτης δημιουργεί ένα πρόσφορο έδαφος επικοινωνίας και ανταλλαγής απόψεων κατά τη διάρκεια λήψεων αποφάσεων και συν δημιουργεί τους στόχους μαζί με τους εργαζομένους του (Bowers & Seashore, 1966).

Κάτι διάρκεια των πρώτων ερευνών οι ερευνητές του Michigan είχαν καταλήξει στο συμπέρασμα πως οι δύο μορφές ηγεσίας αποτελούσαν τα δύο άκρα της έννοιας της ηγεσίας. Δηλαδή, ο ηγέτης με προσανατολισμό στην εργασία δεν θα έδινε ποτέ βαρύτητα σε συμπεριφορές με προσανατολισμό στη σχέση και το αντίστροφο. Μεταγενέστερες έρευνες δεν επαλήθευσαν αυτό το συμπέρασμα και κατέληξαν πως ένας ηγέτης μπορεί να συνδυάσει συμπεριφορές τόσο ως προς το κομμάτι της εργασίας όσο και ως προς το κομμάτι των σχέσεων με τους εργαζομένους (Misumi, 1985; Northhouse, 2019). Από τις παραπάνω

έρευνες φάνηκε πως οι ηγέτες με προσανατολισμό στην εργασία πετύχαιναν καλύτερες επιδόσεις στους οργανισμούς, ενώ οι ηγέτες με προσανατολισμό στη σχέση υψηλότερη ικανοποίηση στους εργαζομένους (Lussier & Achua, 2016). Η συνεισφορά των ερευνητών του Michigan ήταν πως οι ηγέτες πέρα από την ηγεσία στραμμένη προς την εργασία θα μπορούσαν να εκπαιδευτούν και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Horne, 1997).

2.1.1.3 Θεωρίες καταστάσεων και έκτακτης ανάγκης

Οι θεωρίες των καταστάσεων και της έκτακτης ανάγκης δεν δίνουν έμφαση μόνο στις μορφές ηγεσίας, αλλά εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε όλες εκείνες τις μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν τη σχέση του ηγέτη και του υπαλλήλου. Αυτές οι θεωρίες υποστηρίζουν ότι η μορφή ηγεσίας διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό, γιατί οι συνθήκες είναι διαφορετικές. Παράγοντες όπως είναι η συνθήκες εργασίας, η φύση της εργασίας και ίδιοι οι άνθρωποι που εργάζονται στον εκάστοτε οργανισμό μπορούν να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα ασκηθεί η διοίκηση (McClesky, 2014; Clark & Harrison, 2018).

Το μοντέλο έκτακτης ανάγκης του Fielder δημιουργήθηκε έπειτα από μια σειρά ερευνών των στυλ ηγεσίας κυρίως σε στρατιωτικούς οργανισμούς. Σύμφωνα με τον ίδιο οι ηγέτες καλούνται να επιλέξουν τις συνθήκες ηγεσίας που τους είναι οικείες ή να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να διαμορφώνουν τις καταστάσεις στο δικό τους προσωπικό στυλ ηγεσίας (King, 1990).

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο σκοπός του ηγέτη είναι να ελέγξει την κατάσταση και να βρει τους τρόπους με τους οποίους θα ορίσει τους στόχους και τα αποτελέσματα της εργασίας των υπαλλήλων του. Η έκβαση αυτής της ηγεσίας εξαρτάται από αρκετές μεταβλητές, όπως είναι η σχέση του ηγέτη με τους εργαζομένους, η οργάνωση της δομής του οργανισμού και τα μέσα που δίνει ο ίδιος ο οργανισμός για να επιτευχθούν οι στόχοι (Clark & Harrison, 2018).

Η Θεωρία της καταστατικής ηγεσίας των Hersey και Blanchard δημιουργήθηκε για να αναδείξει όχι μόνο την αποτελεσματική αλληλεπίδραση μόνο των υψηλόβαθμων manager, αλλά και των συμβούλων και των εκπαιδευτικών και των γονεϊκών αλληλεπιδράσεων. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές ένα αποτελεσματικό μοντέλο ηγεσίας σε μία συγκεκριμένη κατάσταση θα πρέπει να τροποποιηθεί σε περίπτωση που αυτή η κατάσταση αλλάξει (Hambleton & Gumpert, 1982).

Και αυτό το μοντέλο αποτελείται από δύο διαστάσεις της ηγεσίας. Η πρώτη αφορά τη συμπεριφορά εργασίας και η δεύτερη τη συμπεριφορά των σχέσεων. Η συμπεριφορά

εργασίας αφορά τον βαθμό όπου ο ηγέτης από τη μία αναθέτει καθήκοντα στους υπαλλήλους του, αλλά δεν δημιουργεί ένα κλίμα αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής σκέψεων και ιδεών. Η συμπεριφορά σχέσεων αφορά τον βαθμό στον οποίο ο ηγέτης επιθυμεί να δημιουργήσει και να συμμετέχει σε συζητήσεις που αφορούν την έκβαση του οργανισμού. Σε αυτή τη διάσταση ο ηγέτης και οι υφιστάμενοι του ανταλλάσσουν τη θέση του ακροατή και του ομιλητή, ενώ παράλληλα ο ηγέτης δρα υποστηρικτικά τόσο στις κοινωνικές, όσο και τις συναισθηματικές ανάγκες των υπαλλήλων του (Hersey και Blanchard, 1974).

Ο υψηλός ή χαμηλός βαθμός συμπεριφοράς εργασίας και ο υψηλός ή χαμηλός βαθμός συμπεριφοράς σχέσης του ηγέτη δημιουργεί τα εξής τέσσερα στυλ ηγεσίας: α) υψηλή εργασία με χαμηλή σχέση, β) υψηλή εργασία με υψηλή σχέση, γ) χαμηλή εργασία με υψηλή σχέση και δ) χαμηλή εργασία και χαμηλή σχέση (Northouse, 2019).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία σπουδαίο ρόλο για την έκβαση της ηγεσίας παίζει και η ωριμότητα των εργαζομένων και τα επίπεδα δέσμευσή τους τόσο απέναντι στο έργο που έχουν αναλάβει όσο και στον ίδιο τον οργανισμό (Latting, 1986). Κάθε υπάλληλος έχει διαφορετικό επίπεδο ωριμότητας, κάτι το οποίο διαφοροποιεί και το στυλ ηγεσίας απέναντι στον κάθε υπάλληλο. Σύμφωνα με τους Hambleton και Gumpert (1982) υπάρχουν δύο διαστάσεις της ωριμότητας. Η πρώτη διάσταση είναι η ψυχολογική, η οποία αναφέρεται στην προθυμία του υπαλλήλου να συμμετέχει στην εργασία του έτσι να αισθάνεται αυτοπεποίθηση και αυτοεκτίμηση για τον εαυτό του. Η άλλη διάσταση είναι η εργασιακή, δηλαδή η ικανότητα του υπαλλήλου τόσο ως προς το κομμάτι της γνώσης όσο και στο κομμάτι της εμπειρίας για να διεκπεραιώσει μία συγκεκριμένη εργασία.

Από τον υψηλό ή χαμηλό βαθμό ωριμότητας (ψυχολογική και εργασιακή) των υπαλλήλων δημιουργούνται οι εξής συνδυασμοί α) χαμηλή ψυχολογική και εργασιακή ωριμότητα, β) υψηλή ψυχολογική με χαμηλή εργασιακή ωριμότητα, γ) υψηλή εργασιακή και χαμηλή ψυχολογική ωριμότητα και δ) υψηλή ψυχολογική και εργασιακή ωριμότητα.

Ο ηγέτης καλείται να αναπροσαρμόσει το στυλ ηγεσίας του ανάλογα με το βαθμό της ψυχολογικής και εργασιακής ωριμότητας των υπαλλήλων του. Η ικανότητα προσαρμογής του τον καθιστά ευέλικτο στη διοίκηση του οργανισμού (Larsson & Vinberg, 2010).

2.1.1.4 Η θεωρία των στόχων

Η θεωρία των στόχων δίνει έμφαση στο πως οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν ευνοϊκές συνθήκες εργασίας με σκοπό να επιτευχθούν τόσο οι στόχοι των υπαλλήλων, όσο και οι ομαδικοί στόχοι για την ανάπτυξη του οργανισμού (House, 1996). Ανώτερος σκοπός των ηγετών είναι να διασαφηνίσουν τους στόχους, να μειώσουν και να εξαλείψουν τα εμπόδια,

να αναδείξουν το όραμα για τον οργανισμό και να παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη στους υπαλλήλους με τη χρήση ανταμοιβών και κινήτρων, προάγοντας παράλληλα το αίσθημα της αυτονομίας και της ικανοποίησης τους (Bass, 1990; Horner, 1997).

Από τη θεωρία των στόχων προκύπτουν οι εξής τέσσερις τύποι ηγετικής συμπεριφοράς (House & Mitchell, 1974) και House (1996):

- **Καθοδηγητικός:** Ο ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για τη συναισθηματική κατάσταση των υπαλλήλων του και ο ίδιος περιγράφει το τι αναμένει από τους ίδιους να επιτελέσουν. Επίσης, είναι πολύ περιγραφικός στον τρόπο με τον οποίο αναλύει το πως επιθυμεί να εκτελεστεί μία εργασία, καθώς επίσης προγραμματίζει και συντονίζει τις εργασίες και είναι υπεύθυνος για τις ανταμοιβές των υπαλλήλων του. Αυτή η μορφή ηγετικής συμπεριφοράς είναι αποτελεσματική, όταν οι υπάλληλοι δεν αισθάνονται σίγουροι για το τι κάνουν ή όταν αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα
- **Υποστηρικτικός:** Ο ηγέτης δίνει έμφαση στο εργασιακό κλίμα, φροντίζοντας να είναι ευχάριστο και φιλικό απέναντι στους υπαλλήλους, προλαμβάνοντας το άγχος και την απογοήτευση τους. Αυτή η μορφή ηγετικής συμπεριφοράς είναι αποτελεσματική όταν στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν επαναλαμβανόμενες ρουτίνες εργασίας
- **Συμμετοχικός:** Ο ηγέτης ζητά από τους υπαλλήλους του να αποφασίσουν τους επόμενους στόχους και δράσεις του οργανισμού, κάτι το οποίο αυξάνει τα επίπεδα δέσμευσης των υπαλλήλων. Αυτή η μορφή ηγετικής συμπεριφοράς είναι αποτελεσματική όταν οι υπάλληλοι είναι αυτόνομοι αλλά τα καθήκοντα δεν είναι σαφή και συγκεκριμένα
- **Προσανατολισμένος:** Ο ηγέτης έχει υψηλές προσδοκίες από τους υπαλλήλους του. Ο ίδιος θέτε υψηλούς στόχους και αναμένει την υψηλή ανταπόκριση και δέσμευση των υπαλλήλων του, ενώ ταυτόχρονα δείχνει εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι αυξάνουν τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό και εξελίσσονται

2.1.1.5 Η μετασχηματιστική ηγεσία

Η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός ηγέτη και των υφισταμένων του στο πλαίσιο της οικοδόμησης μιας αμφίδρομης εμπιστοσύνης περιγράφεται από τη μετασχηματιστική ηγεσία (Piccolo & Colquitt, 2006). Προκειμένου να αυξήσει τα κίνητρα των οπαδών του και να συνεργαστεί μαζί τους για να δημιουργήσει ένα κοινό οργανωτικό όραμα, ένας

μετασχηματιστικός ηγέτης εργάζεται για να ενσταλάξει μια αίσθηση δέσμευσης στους υφισταμένους του (Day & Antonakis, 2012).

Ο Bennis (1959) υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει μεγάλη έμφαση στην επίτευξη του στόχου όπου ο ηγέτης προσπαθεί να ενσταλάξει ένα ισχυρό αίσθημα ευθύνης στους οπαδούς του. Ο Burns (1978) ήταν ο πρώτος που ανέπτυξε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Μπερνς, αυτός ο τύπος ηγεσίας περιγράφει τον ηγέτη να βάζει τα συμφέροντα του οργανισμού πάνω από τα δικά του και να ενθαρρύνει τη συνδιαμόρφωση ενός κοινού οράματος. Σύμφωνα με τον Burns, ο ρόλος του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι να εκπληρώσει τις απαιτήσεις των υφισταμένων του για αυτοπραγμάτωση και αυτοέκφραση καθώς και να εστιάσει την προσοχή στους ηθικούς στόχους και τα ιδανικά του οργανισμού. Επειδή δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά την αυτονομία, τη δημιουργικότητα και την υπευθυνότητα καθώς και οτιδήποτε αυξάνει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας εμπνέεται άμεσα από τη θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow (Burns, 1978).

Το κύριο χαρακτηριστικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ικανότητα του ηγέτη να δείχνει ενδιαφέρον για τα μέλη της ομάδας του, να δίνει προσοχή στις ανάγκες τους και να εργάζεται για να τα ευαισθητοποιήσει και να τα καθοδηγήσει προς την επιτυχία, ώστε ο οργανισμός να πραγματοποιήσει τους στόχους του. Η αποτελεσματική ηγεσία, κατά τη γνώμη του Burns, θα πρέπει να επικεντρώνεται στις σχέσεις που σχηματίζονται μεταξύ των μελών της εταιρείας, καθώς και στην κατανόηση της συμπεριφοράς και των κινήτρων τους, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Αντίθετα, η ηγεσία που δίνει προτεραιότητα στη συμμόρφωση και την επιβολή εξουσίας θεωρείται ότι είναι αντιπαραγωγική και ως εκ τούτου δεν είναι σε θέση να καλλιεργήσει ένα περιβάλλον που ευνοεί την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Bush & Glover, 2003).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, σύμφωνα με τον Bass (1985), είναι μια διαδικασία επιρροής κατά την οποία ο ηγέτης προσπαθεί να παρακινήσει τους οπαδούς του μοιράζοντας τις ιδέες του, το όραμά του και τις μεθόδους για την εφαρμογή τους στην πράξη. Ένα συγκρίσιμο παράδειγμα ηγεσίας, το οποίο ενσωματώνει ταυτόχρονα πτυχές της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, παρουσιάστηκε από τον Bass και τους συνεργάτες του το 2003. Σύμφωνα με τον Burns, υπάρχουν δύο τύποι ηγεσίας: η συναλλακτική ηγεσία και η μετασχηματιστική ηγεσία. Ανάλογα με την κατάσταση, ένα είδος ηγεσίας συνήθως λειτουργεί ταυτόχρονα και συμπληρώνει το άλλο (Bush & Glover, 2003).

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιγράφεται από τον Sergiovanni (1992) ως ηγεσία που προσπαθεί να επιφέρει βαθιά και δραματική αλλαγή στους ηγέτες, η οποία με τη σειρά της θα επιφέρει οργανωτική αλλαγή. Τέλος, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από οκτώ διακριτούς τομείς, σύμφωνα με τον Leithwood (1994). Αυτές αυτές οι κατηγορίες περιλαμβάνουν υψηλά πρότυπα, ανταμοιβές, οικοδόμηση κουλτούρας, πνευματική διέγερση, κοινούς στόχους, κοινό όραμα, εξατομικευμένη υποστήριξη και μοντελοποίηση.

Ο Burns (1978) πρότεινε για πρώτη φορά το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το οποίο ο Bass (1985) τροποποίησε φέρνοντας στο προσκήνιο το μοντέλο δύο παραγόντων - δηλαδή τη συνύπαρξη μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας - το οποίο μπορεί να λειτουργεί τόσο ανεξάρτητα όσο και σε συνδυασμό. Υποστηρίζει ότι τόσο η συναλλακτική όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλουν στην απόδοση του οργανισμού, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της συνεχούς και διαρκούς εκπλήρωσης των απαιτήσεων τόσο του ηγέτη, όσο και του εργατικού δυναμικού του. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του ανθρώπινου δυναμικού, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας του οργανισμού, ενώ η συναλλακτική ηγεσία τονίζει την καθημερινή ροή ρουτίνας του οργανισμού (Waldman, Bass, & Yammarino , 1990).

Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη, όπως ορίζονται από τον Bass (1985), πρέπει να αναφερθούν σε αυτό το σημείο:

1. Εξιδανικευμένο χάρισμα ή επιρροή: Η προσαρμοσμένη επιρροή, μερικές φορές γνωστή ως χάρισμα, είναι ο τρόπος με τον οποίο οι οπαδοί κοιτάζουν και σέβονται τον ηγέτη τους. Επειδή βλέπουν το ηγέτη τους ως παράδειγμα για την εταιρεία, οι υφιστάμενοι έχουν την τάση να εκτιμούν και να αισθάνονται άνετα μαζί τους. Σύμφωνα με τους υφισταμένους, ο ηγέτης είναι ένας οραματιστής με μοναδικές δεξιότητες που υποστηρίζει τους άλλους τόσο συναισθηματικά όσο και επαγγελματικά (Bass & Avolio, 1994).
2. Εμπνευσμένη παρακίνηση: Αυτή είναι η ικανότητα ενός ηγέτη να εμπνέει τους οπαδούς να συνεργαστούν για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει για την εταιρεία. Για να πείσει όλους υπαλλήλους της εταιρείας να πιστέψουν στο ομαδικό πνεύμα και να εμπλακούν στη δέσμευση για την επίτευξη των στόχων, εργάζεται με ενθαρρυντικό και εξαιρετικά δυναμικό τρόπο (Bass, 1999).
3. Εξατομικευμένο ενδιαφέρον: Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην ικανότητα των μετασχηματιστικών ηγετών να οικοδομούν σχέσεις με τους υφισταμένους τους επιδεικνύοντας ενδιαφέρον για τα θέλω και τα ζητήματά τους προκειμένου να τους

προσφέρουν ενθάρρυνση και βοήθεια. Επειδή ο ηγέτης αντιμετωπίζει κάθε υφιστάμενο ως άτομο με μοναδικές ανάγκες, προτιμήσεις και ενδιαφέροντα, έχει την τάση να τους αντιμετωπίζει όλους διαφορετικά. Τους δίνει ευθύνες εντός της εταιρείας που είναι κατάλληλες για τα επίπεδα δεξιοτήτων τους, ενισχύοντας τόσο την επαγγελματική όσο και την προσωπική τους ανάπτυξη. Στους υφισταμένους του, ο ηγέτης λειτουργεί ως μέντορας (Bass & Avolio, 1993).

4. Γνωστική διέγερση: Για να εξελιχθεί η εταιρεία, ένας ηγέτης πρέπει να εμπνεύσει και να παρακινήσει τους άλλους κάτω από αυτόν να σκεφτούν πιο δημιουργικά και καινοτόμα. Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή ως πνευματική διέγερση. Με άλλα λόγια, ένας ηγέτης επιδιώκει να παρέχει στα μέλη της ομάδας του πνευματική διέγερση προκειμένου να προωθήσει φρέσκες ιδέες και να προωθήσει τη δημιουργικότητα, η οποία ωφελεί την επιχείρηση στο σύνολό της καθώς και τα μέλη της ομάδας. Ο στόχος των ενεργειών του ηγέτη είναι να πυροδοτήσει τη δημιουργικότητα και την πνευματική περιέργεια των μελών της ομάδας, τα οποία θα συνεργαστούν με τον ηγέτη για να βρουν λύσεις σε οποιαδήποτε ζητήματα προκύψουν και στη συνέχεια να τις αντικαταστήσουν με νέες ιδέες για την ανάπτυξη του οργανισμού (Yukl & Mahsud, 2010)

2.1.1.6 Η συναλλακτική ηγεσία

Η επιβολή, η εκτέλεση και η κατεύθυνση του μάνατζερ μιας προσέγγισης προσανατολισμένης στον στόχο είναι αυτό που ορίζει τη συναλλακτική ηγεσία. Κάτω από αυτό το στυλ ηγεσίας, οι οπαδοί συχνά αποδέχονται την άποψη του διευθυντή τους, συμμορφώνονται και ασκούν αυτοέλεγχο σύμφωνα με τις οδηγίες του διευθυντή τους — όλα αυτά ενώ λαμβάνουν επαίνους ή ανταμοιβές. Σε ορισμένες περιπτώσεις, με αυτό το στυλ ηγεσίας εγγυάται ότι οι ποινές αποφεύγονται ως αντάλλαγμα (Jung et al., 2003). Σύμφωνα με την ιεραρχία απαιτήσεων του Maslow (1970), οι ηγέτες που χρησιμοποιούν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας συχνά ικανοποιούν τις θεμελιώδεις ανάγκες των οπαδών τους. Αυτές οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν πράγματα όπως αμοιβή, σταθερότητα εργασίας, ώρες εργασίας και προαγωγές. Σύμφωνα με τον Bass (2008), το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας δίνει μεγάλη έμφαση σε ένα σύστημα κινήτρων που επιδιώκει τόσο να επιβραβεύει την σωστή εργατική απόδοση, όσο και να τιμωρήσει κάποιον υπάλληλο, ο οποίος έμμεσα μπορεί να βλάψει την εταιρεία. Συγκεκριμένα, οι ηγέτες που υιοθετούν ένα συναλλακτικό στυλ ηγεσίας παρέχουν μόνο τις θεμελιώδεις ανάγκες των υφισταμένων τους όταν φαίνεται ότι προσπαθούν να κάνουν τα καθήκοντα που τους έχει αναθέσει ο ηγέτης. Για να αποκτήσει ο κάθε υφιστάμενος ό,τι δικαιωματικά του αναλογούν, αρχικά ο αρχηγός έχει ξεκαθαρίσει τα κριτήρια, έχει εξασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους και γενικά φροντίζει ώστε όλοι

να είναι ενημερωμένοι για την ανάπτυξη του οργανισμού. Ουσιαστικά, δημιουργείται μια σύνδεση μεταξύ ενός ηγέτη και των οπαδών του στην οποία και τα δύο μέρη γνωρίζουν το τρόπο για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού. Είναι σημαντικό να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι ενώ οι συναλλακτικοί ηγέτες είναι πολύ καλοί στη διαχείριση και την επίτευξη στόχων, συχνά ενεργούν με πιο συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο, καθώς δεν λειτουργούν με δημοκρατικές ή συμμετοχικές μεθόδους. Αναγνωρίζεται ότι η κύρια διάκριση μεταξύ συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ότι η πρώτη δίνει έμφαση στη διαδικασία, στην επίτευξη στόχων και στη διατήρηση του οργανισμού σε μια κατάσταση που φαίνεται να είναι σωστή, ενώ η δεύτερη δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη δημιουργικότητα και τη συλλογικότητα του οργανισμού (Jani, Shah & Vora 2017). Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα, ο Bass (1985) υποστήριξε ότι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ είναι δύο εντελώς διαφορετικές έννοιες, ενώ ο Burns (1985) υποστήριξε ότι είναι τα δύο άκρα ενός διπολικού συνεχούς, δίνοντας έμφαση στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας ηγέτης. πτυχές και των δύο τύπων ηγεσίας.

Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (1990), η συναλλακτική ηγεσία αποτελείται από τα ακόλουθα δύο στοιχεία:

1. Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή: Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ συναλλακτικής ηγεσίας ξεκαθαρίζουν στους υφισταμένους τους τι αναμένεται από αυτούς αμέσως. Ενημερώνουν τους υφισταμένους τους ότι θα λάβουν την ανταμοιβή τους εάν επιτύχουν στόχους και προσδοκίες. Όταν οι υφιστάμενοι τα πάνε καλά, ανταμείβονται. όταν έχουν κακή απόδοση, αντιμετωπίζουν ποινές ή άλλες επιπτώσεις, τις οποίες πρέπει να ξεπεράσουν γρήγορα.
2. Διοίκηση/διαχείριση κατ' εξαίρεση (ενεργητική): Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση, τα στελέχη παρακολουθούν τα μέλη του προσωπικού τους και αναλαμβάνουν δράση όταν βλέπουν ότι οι πολιτικές και οι κατευθυντήριες γραμμές δεν τηρούνται. Για την αποφυγή λαθών, οι ηγέτες κάνουν μια προσπάθεια να εξηγήσουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας και απαιτούν από όλους να τις ακολουθούν. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το είδος συναλλακτικής ηγεσίας υπογραμμίζουν συνήθως τα λάθη και τις παραλείψεις των υφισταμένων τους, ενώ προσπαθούν επίσης να τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν. Αξιολογούν την απόδοση των υφισταμένων τους και τιμωρούν όποιον παρεκκλίνει από τις κατευθυντήριες γραμμές που καθορίζουν οι ηγέτες.

2.1.1.7 Η παθητική ηγεσία

Ο πιο αναποτελεσματικός τύπος ηγεσίας είναι η παθητική ηγεσία, η οποία είναι βασικά η έλλειψη ηγεσίας (Antonakis et al., 2003). Η αποφευκτική φύση του παθητικού ηγέτη σημαίνει ότι μένει μακριά από το εύρος των διοικητικών προβλημάτων. Είναι προφανές ότι του λείπουν ηγετικές ικανότητες, αποτυγχάνει να θέσει στόχους και σπάνια βοηθάει όταν χρειάζεται. Συχνά αντιδρά σε ζητήματα αντιδραστικά και όχι έγκαιρα και μεθοδικά (Bass, 2008).

Δύο τύποι παθητικής ηγεσίας είναι οι εξής:

1. Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργητικό (παθητική): Αυτός ο τύπος παθητικής ηγεσίας περιγράφει τον ηγέτη που αποφασίζει να λάβει αποφάσεις αφού προκύψει ένα ζήτημα. Ο ηγέτης δεν παίρνει την πρωτοβουλία, δεν αποφασίζει και δεν επεμβαίνει για να σταματήσει τις δύσκολες συνθήκες. Γενικά δεν περιγράφει τις προσδοκίες ούτε καθορίζει στόχους για την εταιρεία (Avolio & Bass, 2004). Ο Bass (1990) υποστηρίζει ότι ένας ηγέτης που αντιλαμβάνεται ότι τα πράγματα έχουν γίνει πολύ περίπλοκα θα καταφύγει σε εξαναγκασμό μέσω απειλών και κυρώσεων προκειμένου να υποχρεώσει τους οπαδούς να υπακούσουν. Ωστόσο, έχει αποδειχθεί ότι αυτές οι μέθοδοι είναι άχρηστες και επιζήμιες για την πρόοδο και την ανάπτυξη του οργανισμού.
2. Laissez-Faire: Σε αυτόν τον τύπο παθητικής ηγεσίας, ο ηγέτης διατηρεί απόσταση από το πρόβλημα, μην επιχειρώντας να παρέμβει. Συχνά αποτυγχάνει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του και δείχνει λίγο σεβασμό για τις ανάγκες εκείνων που βρίσκονται κάτω από αυτόν (Avolio & Bass, 2004). Επιπλέον, ένας παθητικός ηγέτης δεν είναι σε θέση να εμπνεύσει τους οπαδούς ή να διευκολύνει την αυξημένη παραγωγικότητά τους (Barbuto, 2005). Σύμφωνα με τον Korkmaz (2007), αυτός ο τύπος ηγεσίας φαίνεται να προκαλεί άγχος και πίεση στους υφισταμένους, γεγονός που με τη σειρά τους, τους κάνει να αφοσιώνονται λιγότερο στη δουλειά τους (Barnett & McCormick, 2004).

2.2 Εργασιακή δέσμευση

2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Δεν έχει δημιουργηθεί ένας καθολικός ορισμός για την έννοια της επαγγελματικής δέσμευσης. Κατά καιρούς διάφοροι ακαδημαϊκοί και επαγγελματίες στον τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν προτείνει διάφορους ορισμούς, καθώς πλέον τα ίδια τα στελέχη των επιχειρήσεων δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη μελέτη της συμπεριφοράς και της οργανωσιακής δέσμευσης των υπαλλήλων τους προκειμένου να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων τους. Σύμφωνα με τον Bocker (1960) οι εργαζόμενοι αποζητούν ένα είδος ανταλλαγής αξίας με τον οργανισμό στον οποίο

εργάζονται, προκειμένου να μην παραιτηθούν. Αυτή η προσέγγιση ορίστηκε ως η υπολογιστική προσέγγιση της δέσμευσης. Για παράδειγμα οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης τείνουν να δεσμεύονται με τον οργανισμό, εφόσον γνωρίζουν ότι θα έχουν κάποιες μελλοντικές απολαβές, όπως είναι οι αυξημένες συνταξιοδοτικές παροχές, οι οποίες αποτελούν κίνητρο για τους ίδιους.

Οι Porter και οι συνεργάτες (1974) έδωσαν μια διαφορετική οπτική στη έννοια της δέσμευσης. Οι ίδιοι επικεντρώθηκαν σε μια συμπεριφοριστική προσέγγιση της εργασιακής δέσμευσης, η οποία αποτελείται από τρεις παράγοντες μέσω των οποίων επιτυγχάνεται θετική δέσμευση των υπαλλήλων απέναντι στους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται. Οι παράγοντες θετικής δέσμευσης είναι οι εξής: α) ισχυρή αφοσίωση και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, β) το αίσθημα της προθυμίας να εργαστούν σκληρά για την επιτυχία του οργανισμού και γ) το αίσθημα της επιθυμίας να διατηρήσουν την ενεργή συμμετοχή τους στον οργανισμό. Αυτή η εναλλακτική προσέγγιση για την έννοια της δέσμευσης δίνει περισσότερο έμφαση στη συναισθηματική συνιστώσα της δέσμευσης, η οποία απορρέει από τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην εργασιακή τους υπόσταση υπό το πρίσμα μόνο της δικής τους διάθεσης. Οι υπάλληλοι που επιθυμούν από μόνοι τους να συνδράμουν στην εξέλιξη ενός οργανισμού και ως εκ τούτου μέσα από αυτή τη διαδικασία εμπλέκονται και δεσμεύονται συναισθηματικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται, αυξάνουν τις πιθανότητες να εργαστούν σκληρά για την επίτευξη των στόχων, ενώ παράλληλα μειώνονται πιθανότητες να αποδεσμευτούν και να παραιτηθούν από την εργασία τους.

Ο Kahn (1990) πρότεινε έναν ορισμό ο οποίος εστίαζε περισσότερο στην προσωπική δέσμευση του υπαλλήλου. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον ίδιο η εργασιακή δέσμευση αφορά την αξιοποίηση όλων των πιθανών ρόλων που μπορεί να υιοθετήσει ένας υπάλληλος ως προς την απασχόλησή του, καθώς επίσης και τη δυνατότητα σωματικής, νοητικής και συναισθηματικής έκφρασης του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

Αργότερα, οι Meyer και Allen (1991) ήταν οι πρώτοι ερευνητές που πρότειναν μια θεωρία για την ακριβή αξιολόγηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τους ίδιους η συμπεριφορική δέσμευση είναι μία διαδικασία μέσω της οποίας οι υπάλληλοι επεξεργάζονται τις δικές τους αξίες και τους δικούς τους στόχους σε συνάρτηση με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, η επαγγελματική προσκόλληση που βιώνουν οι εργαζόμενοι δεν περιορίζεται μόνο της αξίες και στους στόχους του οργανισμού, αλλά αισθάνονται μέλη του οργανισμού, διατηρώντας το αίσθημα του ανήκει μέσω του οποίου διατηρούν τις αξίες και τους στόχους και συνεισφέρουν στην εξέλιξη και στην πρόοδο του

οργανισμού. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από τις εξής τρεις συνιστώσες: α) συναισθηματική δέσμευση, β) δέσμευσης συνέχειας και γ) κανονιστική δέσμευση. Η συναισθηματική δέσμευση αφορά τη ψυχολογική προθυμία του υπαλλήλου να δεσμευτεί απέναντι στον οργανισμό. Η συνεχής δέσμευση αφορά την ανάγκη για διάρκεια της δέσμευσης στον οργανισμό και η κανονιστική δέσμευση αφορά με τις υποχρεώσεις των υπαλλήλων απέναντι στον οργανισμό.

Λίγα χρόνια αργότερα οι Harter et al. (2002) πρότειναν πως η επαγγελματική δέσμευση αποτελεί το βαθμό κατά τον οποίο οι υπάλληλοι νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία και έχουν καλλιεργήσει μία συναισθηματική σχέση για την επιτυχία του οργανισμού, κάτι το οποίο αυξάνει την παραγωγικότητα, τη καινοτομία και τη διατήρηση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Shuck και Wollard (2010) η επαγγελματική δέσμευση εξαρτάται από τα εξής τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: α) την ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων, β) τη σχέση της επαγγελματικής εξάντλησης με την εμπλοκή, γ) τη δέσμευση ικανοποίησης στην εργασία και δ) την αφοσίωση και την παραμονή τον ίδιο οργανισμό απασχόλησης (Gupta & Sharma, 2018). Πρότερες έρευνες έχουν συσχετίσει τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης με την ικανοποίηση από την ηγεσία, την εργασιακή συμμετοχή, εμπειρία και συμπεριφορά του υπαλλήλου (Mathieu & Zajac, 1990).

2.2.2 Χαρακτηριστικά στοιχεία του αφοσιωμένου υπαλλήλου

Οι Gerard και Crim (2006) αναφέρουν ότι ο αφοσιωμένος εργαζόμενος τείνει να επιθυμεί να συμμετέχει σε όλες τις εκφάνσεις του οργανισμού και αισθάνεται ενθουσιασμένος από την εργασία που παρέχει. Ειδικότερα, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι δείχνουν ενδιαφέρον για την εξέλιξη του οργανισμού, αποτελούν πολλές φορές πηγή έμπνευσης για την εξέλιξη του και είναι θετικοί στο να επαναπροσπαθήσουν για τη συνεχή εξέλιξη του. Επιπρόσθετα, φαίνεται πως οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι πιστεύουν πως οι ίδιοι μπορούν να συνεισφέρουν σε καθοριστικό βαθμό για την ανάπτυξη του οργανισμού μέσα από τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις ιδέες τους.

Σύμφωνα με τους Baumruk και Gorman (2006) ο αφοσιωμένος υπάλληλος παρουσιάζει τρεις γενικές συμπεριφορές. Η πρώτη συμπεριφορά έχει να κάνει με το γεγονός πως ο ίδιος υποστηρίζει τον οργανισμό στους συναδέλφους και στους υποψήφιους πελάτες. Η δεύτερη συμπεριφορά αφορά την επιθυμία του ίδιου να είναι μέλος του οργανισμού, παρόλο που έχει και άλλες επαγγελματικές προτάσεις. Η τρίτη συμπεριφορά αφορά τον επιπλέον χρόνο που αφιερώνει στην επιχείρηση και στην συνεχή προσπάθεια για να προωθήσει τα συμφέροντα του οργανισμού μέσα από πρωτοβουλίες που ο ίδιος λαμβάνει.

2.2.3 Η σημασία της επαγγελματικής δέσμευσης

Η επαγγελματική δέσμευση έχει φανεί μέσα από την έρευνα πως έχει πολλαπλά οφέλη για την εξέλιξη του οργανισμού. Αρχικά φαίνεται πως μέσω της επαγγελματικής δέσμευσης αυξάνεται η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Οι υπάλληλοι που αισθάνονται πως συνεισφέρουν στην εταιρεία έχουν περισσότερες πιθανότητες να εργάζονται με αφοσίωση σε καθημερινό επίπεδο νιώθοντας παράλληλα πολύτιμοι για την έκβαση και την εξέλιξη του οργανισμού μέσω της επίτευξης των στόχων. Ουσιαστικά, όσο πιο υψηλά είναι τα επίπεδα αφοσίωσης των υπαλλήλων, τόσο πιο υψηλή είναι η παραγωγικότητα του οργανισμού (Baumruk, 2006).

Η επαγγελματική δέσμευση φαίνεται πως συμβάλλει στη δημιουργία και στη διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι επιθυμούν να παραμείνουν στον ίδιο οργανισμό και όχι να αλλάζουν εργασιακά περιβάλλοντα χωρίς λόγο. Οι ίδιοι δεν δίνουν έμφαση μόνος στις οικονομικές απολαβές, αλλά ως ταλαντούχοι επαγγελματίες επιζητούν την αναγνώριση της αξίας τους, καθώς μέσα από αυτήν θα καταφέρουν να παραμείνουν στον ίδιο οργανισμό και να εξελιχθούν και οι ίδιοι μέσα από αυτόν (Wooddruffe, 2006).

Επιπλέον, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι δίνουν έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών. Φαίνεται πως οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι ακριβώς επειδή είναι πολύ ενθουσιασμένοι με την εργασία τους τείνουν να μεταδίδουν αυτό το συναίσθημα και στους πελάτες τους μέσω των αλληλεπιδράσεων τους. Οι ίδιοι επειδή έχουν την επιθυμία να εργάζονται με μεθοδικότητα και με αφοσίωση απέναντι στον οργανισμό τείνουν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και μέσα από αυτή την αλληλεπίδραση να οδηγούν τον οργανισμό σε μεγαλύτερη απόδοση και Αποτελεσματικότητα ηγεσίας (Roberts, 2002;Heintzman & Marson, 2005).

Φυσικά, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία του οργανισμού. Η επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων σχετίζεται θετικά με την εξέλιξη την πρόοδο των οργανισμών. Οι ίδιοι επειδή αισθάνονται ευτυχισμένοι με την εργασία τους τείνουν να εστιάζουν περισσότερο την προσοχή τους σε όλα τα στάδια δημιουργίας του τελικού προϊόντος και μέσα από αυτή τη συνεχή διαδικασία δημιουργούνται θετικές εντυπώσεις στους καταναλωτές, οι οποίοι επιλέγουν σταθερά την ίδια εταιρεία και με τη σειρά τους την προτείνουν και με σε άλλους υποψήφιους καταναλωτές (Costa & Loureino, 2019).

2.2.4 Στρατηγικές δέσμευσης υπαλλήλων

Η επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό είναι μια πολύ σημαντική συνιστώσα την οποία πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους οι ηγεσίες των οργανισμών. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις οφείλουν την εξέλιξη τους σε έναν μεγάλο βαθμό στους αφοσιωμένους υπαλλήλους (Burlacu & Mura, 2019). Έρευνες έχουν δείξει πως οι

αφοσιωμένοι υπάλληλοι αποζητούν τις εξής τρεις συνθήκες από το εργασιακό τους περιβάλλον: α) ενδιαφέρουσα εργασία, β) αναγνώριση της δουλειάς τους και γ) να είναι παρόντες σε σημαντικά συμβάντα του οργανισμού. Σύμφωνα με την έρευνα του Rao (2017) οι παρακάτω πρακτικές αποτελούν στρατηγικές για την εξασφάλιση και τη διατήρηση των αφοσιωμένων υπαλλήλων από τη μεριά της διοίκησης:

- Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης μέσω του οποίου οι υπάλληλοι να νιώθουν ασφάλεια για να επιτελούν το έργο τους με υπευθυνότητα
- Οι οργανισμοί πρέπει να εξασφαλίζουν ένα θετικό κλίμα και να θέτουν ξεκάθαρους στόχους σε όλους τους υπαλλήλους
- Οι οργανισμοί πρέπει να συλλέγουν γνώμες και ιδέες από διάφορες πηγές για την αποτελεσματική συμμετοχή των υπαλλήλων τους
- Οι οργανισμοί πρέπει να αναζητούν και να καλύπτουν τις φιλοδοξίες, τις προσδοκίες και τα κίνητρα των υπαλλήλων τους
- Οι οργανισμοί πρέπει να καταναείμουν τις ευθύνες και τις προσκλήσεις με κριτήριο τις δυνατότητες των υπαλλήλων τους
- Οι οργανισμοί πρέπει να υπενθυμίζουν συχνά τους στόχους στους υπαλλήλους τους
- Οι οργανισμοί πρέπει στο βαθμό του εφικτού να ανταλλάσσουν τις θέσεις εργασίας μεταξύ των υπαλλήλων για να δίνεται η δυνατότητα στους δεύτερους να γνωρίσουν διάφορες θέσεις με διαφορετικά γνωρίσματα
- Οι οργανισμοί πρέπει να βελτιώνουν τη στάση των υπαλλήλων για να αποδώσουν αποτελεσματικότερα
- Οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν μια υγιή οργανωσιακή κουλτούρα
- Οι οργανισμοί πρέπει να ακούν, να εκτιμούν και να αξιολογούν τις επιτυχίες των υπαλλήλων
- Οι οργανισμοί πρέπει να επιτρέπουν τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη των αποφάσεων, καθώς επίσης να σέβονται τις αποτυχίες τους και να τους βοηθούν μέσα από αυτές να γίνουν καλύτεροι
- Οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων και την ανταλλαγή απόψεων και ιδεών
- Οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν τη δημιουργική διάθεση μέσα από την οποία οι υπάλληλοι θα επινοούν καινοτόμες ιδέες

- Οι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους με διαφορετικούς τρόπους, με σεβασμό στη διαφορετικότητα του κάθε υπαλλήλου
- Οι ηγέτες των οργανισμών θα πρέπει να λειτουργούν ως πρότυπα καλών εργοδοτών ώστε να αποτελούν έμπνευση για τους υπαλλήλους τους
- Οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν ευελιξία στους υπαλλήλους τους
- Οι οργανισμοί πρέπει να προτρέπουν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στις κοινωφελείς υπηρεσίες
- Οι οργανισμοί πρέπει να προβαίνουν σε ανατροφοδότηση των υπαλλήλων τους
- Οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίζουν πρωτίστως την ανθρώπινη διάσταση των υπαλλήλων και όχι μόνο την εργασιακή

Οι Albrecht et al. (2015) πρότειναν τις εξής τέσσερις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που συνδράμουν στην αύξηση της επαγγελματικής εμπλοκής των υπαλλήλων:

- Επιλογή προσωπικού
- Κοινωνικοποίηση
- Διαχείριση απόδοσης
- Εκπαίδευση

Τέλος, οι Seijts & Crim (2006) πρότειναν τις εξής 10 πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ηγέτες για να αναπτύξουν την επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων τους:

- Σύνδεση: Οι ηγέτες πρέπει να δείχνουν σεβασμό και εκτίμηση στους υπαλλήλους τους και αναπτύξουν μία σχέση μεταξύ τους
- Καριέρα: Οι ηγέτες πρέπει να φροντίζουν για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων τους δίνοντάς τους εργασιακές προκλήσεις, μέσω των οποίων θα προκύψουν νέες ιδέες
- Σαφήνεια: Οι ηγέτες πρέπει να μεταφέρουν με σαφήνεια και σε κάθε ευκαιρία το όραμα του οργανισμού, καθώς η κατανόηση των στόχων από τους υπαλλήλους θα φέρει να βέλτιστα αποτελέσματα στον ίδιο τον οργανισμό
- Απόδοση: Οι σωστοί ηγέτες δημιουργούν διαδικασίες εντός του οργανισμού που στην ουσία βοηθούν τους υπαλλήλους να φέρουν εις πέρας πολύ σημαντικά

καθήκοντα και υποχρεώσεις, με απώτερο σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι και σε ατομικό και σε ομαδικό επίπεδο

- **Επιβράβευση:** Οι σωστοί ηγέτες θα πρέπει να επιβραβεύουν και να αναγνωρίζουν τις καλές επιδόσεις των υπαλλήλων τους, καθώς με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι δεν πρέπει να νιώθουν μόνο τον φόβο και την κακή κριτική σε έναν λάθος χειρισμό, αλλά να αισθάνονται πως επιβραβεύεται και η σωστή διαχείριση των καθηκόντων τους
- **Συνεισφορά:** Οι σωστοί ηγέτες βοηθούν τους υπαλλήλους τους να νιώσουν πως είναι μέρη της επιτυχίας του οργανισμού και πως η συνεισφορά τους είναι καθοριστική για την ανάπτυξη της εταιρείας
- **Έλεγχος:** Οι ηγέτες θα πρέπει να δίνουν την ευκαιρία σου εργαζόμενους να ασκήσουν τον έλεγχο, έτσι ώστε να εκπαιδευτούν στο να ρυθμίζουν τη ροή και το ρυθμό της εργασίας τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη κοινή λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή όλων σε συζητήσεις και ανταλλαγές απόψεων για τον προσδιορισμό νέων στόχων
- **Συνεργασία:** Οι ικανοί ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες υπαλλήλων, οι οποίοι θα λειτουργούν με αμοιβαία συνεργασία και καλό συντονισμό. Οι υπάλληλοι που νοιάζονται για τους συναδέλφους τους τείνουν να έχουν και υψηλά επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης
- **Αξιοπιστία:** Οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσουν την καλή φήμη του οργανισμού τους και να αποτελούν δεοντολογικά πρότυπα για τους εργαζόμενους τους, οι οποίοι με τη σειρά τους θα πρέπει να νιώθουν υπερηφάνεια για τις επιδόσεις τους στην εταιρεία
- **Εμπιστοσύνη:** Οι ηγέτες θα πρέπει να φροντίζουν για τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Οι ίδιοι λειτουργώντας ως πρότυπα μίμησης θα πρέπει να δείχνουν εμπιστοσύνη στα μέλη της εταιρείας

2.2.5 Ερευνητικά δεδομένα των στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρείες

Τα προηγούμενα χρόνια το ερευνητικό ενδιαφέρον της επιστήμης της διοίκησης είχε στραφεί στα αποτελέσματα της οργανωτικής δέσμευσης. Η πλειοψηφία των ερευνών έχει εστιάσει στα οφέλη της επαγγελματικής δέσμευσης υπαλλήλων που εργάζονται σε διάφορους τομείς επιχειρήσεων, αλλά δεν υπάρχουν πολλά ερευνητικά δεδομένα σχετικά

με την επαγγελματική δέσμευση υπαλλήλων πολυεθνικών εταιρειών και για τους παράγοντες που επηρεάζουν τη δέσμευση τους (Presbitero et al., 2018).

Η έρευνα των Islam et al. (2019) είχε ως σκοπό να μελετήσει τις ηγετικές συμπεριφορές των πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες αποτελούν ερευνητικό πόλο έλξης τον 21^ο αιώνα. Φαίνεται πως η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται από το στυλ ηγεσίας και τη γενική συμπεριφορά του οργανισμού απέναντι στους υπαλλήλους των πολυεθνικών εταιρειών. Τα δεδομένα για αυτήν τη μελέτη ελήφθησαν από υπάρχουσες βιβλιογραφίες σχετικά με τον αντίκτυπο των παγκόσμιων ηγετικών συμπεριφορών στην απόδοση των πολυεθνικών εταιρειών. Η μεθοδολογία βασίστηκε σε μεγάλο βαθμό σε υπάρχουσες προηγούμενες βιβλιογραφίες. Το εύρημα της εργασίας έδειξε ότι τα στυλ ηγεσίας κατηγοριοποιούνται σε δύο κύριες συμπεριφορές, δηλαδή, συμπεριφορά προσανατολισμένη στην εργασία και συμπεριφορά προσανατολισμένη στη σχέση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής δέσμευσης. Ως εκ τούτου, οι ηγέτες με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας θεωρούνται οι πιο αποτελεσματικοί παγκόσμιοι ηγέτες με όραμα και κίνητρο να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους, με αποτέλεσμα τη συνολική αύξηση της δέσμευσης τους στον οργανισμό.

Η έρευνα των Lok και Crawford, (2003) εξέτασε τις επιπτώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και των στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση σε δείγματα στελεχών του Χονγκ Κονγκ και της Αυστραλίας. Στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο δειγμάτων βρέθηκαν στις καινοτόμες και υποστηρικτικές οργανωτικές κουλτούρες, στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση, με την το αυστραλιανό δείγμα να έχει υψηλότερη μέση βαθμολογία σε όλες αυτές τις μεταβλητές. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σύμφωνο με τις μελέτες που έχουν δείξει ότι υπάρχει ισχυρή θετική σχέση μεταξύ ενδυνάμωσης και εργασίας ικανοποίησης και δέσμευσης.

Οι Aenudin, Fitriati και Astuti (2020) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το στυλ ηγεσίας, η κουλτούρα και η οργανωτική δέσμευση επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους να εργαστούν σκληρά για να επιτύχουν τους στόχους και τις επιτυχίες ατομικά και συλλογικά. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τη στάση των εργαζομένων. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να χρησιμεύσει ως ισχυρό εργαλείο για την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, τον επηρεασμό της συμπεριφοράς των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσης. Η δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό

μπορεί επίσης να βελτιώσει την απόδοσή τους μέσα από τις κατάλληλες ηγετικές συμπεριφορές.

Στην έρευνα του Thamhain (2012) μελετήθηκαν οι επιρροές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και του στυλ ηγεσίας στην απόδοση της ομάδας υπαλλήλων σε πολυεθνικά περιβάλλοντα. Τα ευρήματα παρέχουν πληροφορίες για το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς και για το στυλ ηγεσίας και τις οργανωτικές συνθήκες που ευνοούν περισσότερο την υψηλή απόδοση έργου σε πολύπλοκα πολυεθνικά περιβάλλοντα έργων. Ένα από τα πιο εντυπωσιακά ευρήματα είναι ο μεγάλος αριθμός παραγόντων απόδοσης που σχετίζονται με την ανθρώπινη πλευρά. Οι οργανωτικές συνθήκες που ικανοποιούν τις προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες φαίνεται να έχουν ισχυρή επίδραση στη συνεργασία, τη δέσμευση, τη διαχείριση κινδύνου και τελικά τη συνολική απόδοση της ομάδας.

Στην έρευνα της Chowdhury (2014) διερευνήθηκε ο αντίκτυπος της ηγεσίας σχετικά με τα κίνητρα και τη δέσμευση, ως προβλεπτικός παράγοντας της ομαδικής Οργανωσιακής απόδοσης. Τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας στήριζαν τις υποθέσεις και οδήγησαν στην αποδοχή τους. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας με τη δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης ότι υπάρχει μια σημαντική, αρνητική γραμμική σχέση μεταξύ της παθητικής ηγεσίας με τη συμπεριφορά και τη συναισθηματική δέσμευση των υπαλλήλων. Επιπλέον, τα αποτελέσματα έδειξαν πως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία μπορούν να προβλέψουν την επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα έδειξαν επίσης ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είχε μεγαλύτερο αντίκτυπο στο επίπεδο της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων σε σύγκριση με τη συναλλακτική ηγεσίας. Αυτό το πόρισμα αιτιολογήθηκε αφενός γιατί η μετασχηματιστική ηγεσία εστιάζει περισσότερο στην ανθρώπινη πλευρά των ατόμων και αφετέρου, οι συνιστώσες της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να είναι πιο έντονες ως προς τις πρακτικές στον εταιρικό τομέα, καθώς όταν θεσπίζεται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας τα μέλη του οργανισμού δεν επιδιώκουν πλέον απλώς το προσωπικό συμφέρον, αλλά αυτό που είναι ωφέλιμο για την εξέλιξη του οργανισμού στο σύνολό του.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Στόχοι

Η παρούσα ερευνητική εργασία είχε ως σκοπό να εξετάσει το ρόλο που παίζουν τα στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων σε πολυεθνικές εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκε η πλευρά των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο διευθυντής τους, καθώς επίσης και τον βαθμό της επαγγελματικής δέσμευσης που αισθάνονται. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, η παρούσα εργασία επιδίωξε να αναδείξει ποιο στυλ ηγεσίας ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των υπαλλήλων της διοίκησης, έτσι ώστε οι ίδιοι να έχουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης.

Ειδικότερα, η προτεινόμενη ερευνητική πρόταση είχε κάποιους επιμέρους στόχους. Αρχικά, ένας βασικός στόχος ήταν να διερευνηθεί το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και ο βαθμός της επαγγελματικής δέσμευσης που εκλαμβάνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι από τον εργασιακό τους χώρο. Επιπλέον, επιδιώχθηκε να διερευνηθεί η πιθανή συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής δέσμευσης. Επίσης, ένας ακόμη στόχος ήταν να εξεταστεί αν τα στυλ ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν την επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων. Τέλος, εξετάστηκε αν οι δημογραφικές μεταβλητές, όπως είναι, το φύλο, η ηλικία, η προϋπηρεσία, το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων, το τμήμα στο οποίο εργάζονται κ.α επιδρούν με κάποιο τρόπο στην εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή στην επαγγελματική δέσμευση που αισθάνονται οι υπάλληλοι ότι λαμβάνουν από το εργασιακό τους περιβάλλον.

3.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να τεθούν στην εν λόγω ερευνητική πρόταση είναι τα εξής:

1. Ποιος είναι ο βαθμός εμφάνισης της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της παθητικής ηγεσίας σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών;
2. Ποιό στυλ ηγεσίας ενδέχεται να επικρατεί στατιστικά σημαντικά σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών;
3. Ποιος είναι ο βαθμός της επαγγελματικής δέσμευσης σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών ;

4. Ποια διάσταση της επαγγελματικής δέσμευσης ενδέχεται να επικρατεί στατιστικά σημαντικά σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών;
5. Παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής δέσμευσης σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών ;
6. Τα στυλ ηγεσίας μπορούν να αποτελέσουν στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα για την επαγγελματική δέσμευση των υπαλλήλων διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών ;
7. Οι δημογραφικές πληροφορίες που αφορούν τους υπαλλήλους διοίκησης (π.χ. φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση κ.α) μπορούν να επηρεάσουν στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική δέσμευση στον εργασιακό τους χώρο;

Με βάση τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα προκύπτουν και οι εξής αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις:

1. Μηδενική υπόθεση: Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής σε σχέση με τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας
Εναλλακτική υπόθεση: Η μετασχηματιστική ηγεσία εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής σε σχέση με τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας
2. Μηδενική υπόθεση: Ο βαθμός της επαγγελματικής δέσμευσης των διοικητικών υπαλλήλων δεν είναι μέτριος προς υψηλός σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας
Εναλλακτική υπόθεση: Ο βαθμός της επαγγελματικής δέσμευσης των διοικητικών υπαλλήλων είναι μέτριος προς υψηλός σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας
3. Μηδενική υπόθεση: Οι διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας

Εναλλακτική υπόθεση: Οι διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας

4. Μηδενική υπόθεση: Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν επικρατεί στατιστικά σημαντικά σε σχέση με τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας

Εναλλακτική υπόθεση: Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας επικρατεί στατιστικά σημαντικά σε σχέση με τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας

5. Μηδενική υπόθεση: Τα στυλ ηγεσίας δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων

Εναλλακτική υπόθεση: Τα στυλ ηγεσίας παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων (σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση)

6. Μηδενική υπόθεση: Τα στυλ ηγεσίας δεν αποτελούν στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα ως προς τις διαστάσεις της επαγγελματικής δέσμευσης (σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση) των διοικητικών υπαλλήλων

Εναλλακτική υπόθεση: Τα στυλ ηγεσίας αποτελούν στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα ως προς τις διαστάσεις της επαγγελματικής δέσμευσης (σφρίγος, αφοσίωση και απορρόφηση) των διοικητικών υπαλλήλων

7. Μηδενική υπόθεση: Το φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση δεν επιδρούν στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων στον εργασιακό τους χώρο

Εναλλακτική υπόθεση: Το φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση επιδρούν στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων στον εργασιακό τους χώρο

3.3 Σχεδιασμός έρευνας

Η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα ερευνητική μελέτη ήταν η ποσοτική έρευνα. Στην ποσοτική έρευνα δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση των απόψεων, των στάσεων και των αντιλήψεων με σκοπό να εξαχθούν ευρήματα, τα οποία εν δυνάμει και με βάση κάποιες προϋποθέσεις μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό του δείγματος. Η ποσοτική έρευνα συλλέγει, χρησιμοποιεί, επεξεργάζεται και αναλύει αριθμητικά δεδομένα μέσω από τη χρήση της στατιστικής ανάλυσης (Babbie, 2011).

Αναφορικά με το μεθοδολογικό εργαλείο στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο θα αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι εύκολες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες και ένα από τα βασικά τους πλεονεκτήματα είναι πως εξασφαλίζουν την αξιοπιστία, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν ακριβώς στα ίδια ερωτήματα (Bryman, 2011).

Στην παρούσα εργασία το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αφορούσε τις δημογραφικές πληροφορίες, δηλαδή, το φύλο, την ηλικία, την προϋπηρεσία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση και το τμήμα εργασίας. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν τα στυλ ηγεσίας μέσα από τη χρήση του Ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) και στο τρίτο μέρος απάντησαν τις δηλώσεις/ερωτήσεις της Κλίμακας της Εργασιακής Δέσμευσης των Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

Ο πληθυσμός από τον οποίο αντλήθηκε το δείγμα ήταν διοικητικοί υπάλληλοι μιας πολυεθνικής εταιρείας που δραστηριοποιείται στο λιανικό εμπόριο. Το τελικό δείγμα που συλλέχθηκε αποτελούνταν από 157 διοικητικούς υπαλλήλους της συγκεκριμένης πολυεθνικής εταιρείας. Η ερευνήτρια, η οποία εργαζόταν σε αυτή την εταιρεία άντλησε το παραπάνω δείγμα μέσω της βολικής δειγματοληψίας. Ειδικότερα, δημιούργησε ένα ψηφιακό ερωτηματολόγιο και το προώθησε σε υπαλλήλους του τομέα της διοίκησης της πολυεθνικής εταιρείας.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη μελέτη έχει σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τις ανεξάρτητες και την εξαρτημένη υπό έρευνα μεταβλητή. Ειδικότερα, η κύρια ανεξάρτητη μεταβλητή, είναι τα στυλ ηγεσίας, με τις υποκλίμακες του και η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η εργασιακή δέσμευση με τις υποκλίμακες της. Παράλληλα ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν και οι δημογραφικές μεταβλητές, όπως είναι το φύλο των διοικητικών υπαλλήλων, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση ευθύνης και το οικογενειακό τους υπόβαθρο, καθώς επίσης η ηλικία και τα έτη εργασίας τόσο στον ίδιο οργανισμό, όσο και στην ίδια θέση. Ουσιαστικά, ελέγχθηκε με στατιστικά σημαντικό τρόπο αν οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν την εξαρτημένη, δηλαδή την εργασιακή δέσμευση.

3.4 Δείγμα έρευνας

Στην έρευνα συμμετείχαν 157 διοικητικοί υπάλληλοι που εργάζονται σε μια πολυεθνική εταιρεία που ασχολείται με το λιανεμπόριο. Από αυτούς οι 58 (36,9%) είναι άντρες και οι 99 είναι γυναίκες (63,1%). Επίσης, από 157 διοικητικούς υπαλλήλους οι 5 (3,2%) είναι

απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης, οι 33 (21,%) απόφοιτοι δευτεροβάθμιας, οι 68 (43,3%) απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι 51 (32,5%) κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος. Επιπλέον, από τους 157 διοικητικούς υπαλλήλους οι 2 (1,3%) είναι γενικοί διευθυντές, οι 14 (8,9%) είναι διευθυντές τμημάτων, οι 38 (24,2%) είναι προϊστάμενοι τμημάτων και οι 103 (65,6%) είναι υφιστάμενοι. Ακόμη, από τους 157 διοικητικούς υπαλλήλους οι 56 (35,7%) είναι άγαμοι, οι 89 (56,7%) είναι παντρεμένοι, οι 12 (7,6%) είναι διαζευγμένοι ενώ κανείς δεν είναι χήρος/α. Τέλος, η μέση ηλικία τους είναι 40,11 έτη με τυπική απόκλιση 9,43, η μέση επαγγελματική προϋπηρεσία την ίδια θέση είναι 8,34 με τυπική απόκλιση 7,10 και η μέση επαγγελματική προϋπηρεσία στον ίδιο οργανισμό είναι 7,47 με τυπική απόκλιση 7,53. Στη συνέχεια παρουσιάζονται στον πίνακα 1 και στον πίνακα 2 οι παραπάνω δημογραφικές μεταβλητές.

Πίνακας 1.

Δημογραφικές μεταβλητές, συχνότητες (f) και ποσοστά (%) δημογραφικών μεταβλητών

Δημογραφικές μεταβλητές	f	%
Φύλο		
Άντρας	58	36,9
Γυναίκα	99	63,1
Μορφωτικό επίπεδο		
Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	5	3,2
Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	33	21
Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	68	43,3
Κάτοχοι μεταπτυχιακών σπουδών	51	32,5
Θέση ευθύνης		
Γενικός διευθυντής	2	1,3
Διευθυντής τμήματος	14	8,9
Προϊστάμενος τμήματος	38	24,2
Υφιστάμενος	103	65,6
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμος/η	56	35,7

Έγγαμος/η	89	56,7
Διαζευγμένος/η	12	7,6
Χήρος/α	0	0

Πίνακας 2.

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις της ηλικίας, της επαγγελματικής προϋπηρεσίας την ίδια θέση και της επαγγελματικής προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό.

Ανεξάρτητες μεταβλητές	M.O	T.A
Ηλικία	40,11	9,43
Έτη της επαγγελματικής προϋπηρεσίας την ίδια θέση	8,34	7,10
Έτη της επαγγελματικής προϋπηρεσίας στον ίδιο οργανισμό	7,47	7,53

3.5 Ερευνητικά εργαλεία

Η παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε με τη χρήση ενός ψηφιακού ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, έτσι ώστε να προκύψουν και να αναλυθούν ποσοτικά δεδομένα. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας (Βλ. Παράρτημα Α) απαρτίζεται από τρία μέρη. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται δημογραφικές ερωτήσεις. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από τις δηλώσεις/ερωτήσεις του Ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) και το τρίτο μέρος απαρτίζεται από τις δηλώσεις/ερωτήσεις της Κλίμακας της Εργασιακής Δέσμευσης Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

3.5.1 Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004)

Η μέτρηση της ηγεσίας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004), το οποίο μετρά τα τρία στυλ ηγεσίας. Αναλυτικότερα, αξιολογεί συμπεριφορές της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της παθητικής ηγεσίας. Επίσης, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ακόμη τρεις διαστάσεις που μετρούν την έκβαση της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, αυτές είναι η μεγαλύτερη προσπάθεια, η Αποτελεσματικότητα ηγεσίας του ηγέτη και η ικανοποίηση από την ηγεσία.

Το Ερωτηματολόγιο της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) αποτελείται από συνολικά 36 ερωτήσεις που αξιολογούν τα στυλ ηγεσίας με τις

υποκλίμακες τους και από ακόμη 9 δηλώσεις/ερωτήσεις που αξιολογούν την έκβαση της ηγεσίας. Επιπλέον, το Ερωτηματολόγιο της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) έχει μεταφραστεί και σταθμιστεί από τον Μαγουλιανίτη (2011) κατά τη διάρκεια εκπόνησης και συγγραφής της διδακτορικής του διατριβής. Επιπλέον, διάφορες μελέτες έχουν επιβεβαιώσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του ερωτηματολογίου (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Kanste, Miettunen & Kyngas, 2007).

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστεί ένας πίνακας με τις οι υποκλίμακες του ερωτηματολογίου, οι αντίστοιχες ερωτήσεις που αποτελούν την κάθε διάσταση καθώς και τον δείκτη αξιοπιστίας της κάθε υπο-κλίμακας.

Πίνακας 3.

Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alpha του ερωτηματολογίου της ηγεσίας

Υποκλίμακες	Δηλώσεις/Ερωτήσεις	Cronbach alpha
Μετασχηματιστική ηγεσία		
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	10,18,21,25	,86
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	6,14,23,24	,61
Εμπνευσμένη παρακίνηση	9,13,26,36	,87
Διανοητική διέγερση	2,8,30,32	,70
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	15,19,29,31	,70
Συναλλακτική ηγεσία		
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	1,11,16,35	,80
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργητικό	4,22,24,27	,74
Παθητική ηγεσία		
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	3,12,17,20	,63

Ηγεσία Laissez-Faire	5,7,28,33	,77
Έκβαση ηγεσίας		
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	39,42,44	,95
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	37, 40, 43, 45	,90
Ικανοποίηση από την ηγεσία	38,41	,87

Η βαθμολόγηση του ερωτηματολογίου γίνεται με τη χρήση μιας πεντάβαθμης κλίμακας τύπου Likert όπου το 1 που εκφράζει το «Καθόλου» και το 5 το «Σχεδόν πάντα». Ο μέσος όρος για κάθε υποκλίμακα/διάσταση δημιουργείται από το άθροισμα των απαντήσεων και τη διαίρεση αυτών δια του πλήθους.

3.5.2 Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

Η Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a) μετρά την εργασιακή δέσμευση και αποτελείται από τρεις υπο-κλίμακες, το σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστούν οι τρεις διαστάσεις της σχολικής κουλτούρας και οι αντίστοιχες ερωτήσεις που απαρτίζουν την κάθε διάσταση.

Πίνακας 4.

Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach alpha της Κλίμακας της εργασιακής δέσμευσης

Υποκλίμακες	Δηλώσεις/Ερωτήσεις	Cronbach alpha
Σφρίγος	1,4,8,12,15, 17*	,69
Αφοσίωση	2,5,7,10,13	,91
Απορρόφηση	3,6,9,11,14,16*	,56

* Αντιστροφή αρνητικών ερωτήσεων

Τέλος, η βαθμολόγηση της Κλίμακας γίνεται με τη χρήση μιας πεντάβαθμης κλίμακας τύπου Likert όπου το 1 εκφράζει το «Ποτέ» και το 5 το «Σχεδόν πάντα». Ο μέσος όρος για κάθε υποκλίμακα/διάσταση δημιουργείται από το άθροισμα των απαντήσεων και τη διαίρεση αυτών δια του πλήθους.

3.6 Επιλογή στατιστικών κριτηρίων και μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη χρησιμοποιήθηκαν τόσο περιγραφικοί, όσο και επαγωγικοί δείκτες, προκειμένου να εξαχθούν τα αποτελέσματα που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Οι περιγραφικοί δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι εξής:

- Descriptives statistics – frequencies για την εξαγωγή συχνοτήτων και ποσοστών για την περιγραφή των κατηγορικών μεταβλητών (π.χ. φύλο, θέση ευθύνης, μορφωτικό επίπεδο κ.α)
- Descriptives statistics – mean για την εξαγωγή των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων των δύο ερωτηματολογίων και των δημογραφικών μεταβλητών όπως είναι η ηλικία και τα έτη εργασιακής εμπειρίας.

Ο πίνακας 5 που ακολουθεί παρουσιάζει τον έλεγχο κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov, προκειμένου να αποφασιστεί αν οι ερευνητικές αναλύσεις θα γίνουν με παραμετρικά ή μη παραμετρικά στατιστικά. Ο έλεγχος κανονικότητας έδειξε πως καμία διάσταση δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, καθώς η μηδενική υπόθεση των δεδομένων απορρίφθηκε ($p < 0,05$).

Ως εκ τούτου οι μη παραμετρικοί δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν στην επαγωγική στατιστική είναι οι εξής:

- Wilcoxon – Έλεγχος στατιστικής διαφοράς εξαρτημένων μέσων όρων ως προς τα ερωτηματολόγια της έρευνας (π.χ. έλεγχος στατιστικώς σημαντικής διαφοράς μέσων όρων μετασχηματιστικής ηγεσίας με συναλλακτική ηγεσία και με την παθητική και του σφρίγγους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης)
- Mann-Whitney U- Έλεγχος στατιστικής διαφοράς ανεξάρτητων δειγμάτων ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας (π.χ. φύλο ως προς το σφρίγγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση)
- Kruskal-Wallis H - Έλεγχος στατιστικής διαφοράς πολλών ανεξαρτήτων δειγμάτων ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (π.χ. μορφωτικό επίπεδο ως προς το σφρίγγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση)
- Spearman's Rho – Δείκτης συσχέτισης των υποκλιμάκων των δύο ερωτηματολογίων (π.χ. στυλ ηγεσίας και εργασιακή δέσμευση)
- Regression – Δείκτης παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής από την ανεξάρτητη (π.χ. πρόβλεψη εργασιακής δέσμευσης από τα στυλ ηγεσίας)

Πίνακας 5.

Έλεγχος κανονικότητας για τις διαστάσεις του Ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) και για τις διαστάσεις της Κλίμακας Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a)

Kolmogorov-Smirnov			
Διαστάσεις	Statistic.	df	p
Μετασχηματιστική ηγεσία			
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	,12	157	,00
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	,09	157	,02
Εμπνευσμένη παρακίνηση	,14	157	,00
Διανοητική διέγερση	,10	157	,00
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,11	157	,01
Συναλλακτική ηγεσία			
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	,12	157	,00
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργητικό	,10	157	,00
Παθητική ηγεσία			
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	,10	157	,00
Ηγεσία Laissez-Faire	,11	157	,00

Έκβαση ηγεσίας

Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,15	157	,00
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,13	157	,00
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,16	157	,00

Εργασιακή δέσμευση

Σφρίγος	,16	157	,00
Αφοσίωση	,22	157	,00
Απορρόφηση	,16	157	,00

3.7 Ερευνητική διαδικασία

Η ερευνήτρια ενημέρωσε την πολυεθνική εταιρεία στην οποία εργάζεται για το σκοπό της έρευνας και ζήτησε έγγραφη άδεια για τη διανομή του ερωτηματολογίου στους διοικητικούς υπαλλήλους της εταιρείας. Έπειτα, από τη θετική απάντηση δημιούργησε και διανέμισέ το ψηφιακό ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο στην πρώτη σελίδα εμφάνιζε τον τίτλο της εργασίας και με συντομία πληροφορούσε τους συμμετέχοντες για τον σκοπό της έρευνας, για την ανωνυμία και τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας. Η διανομή, η συμπλήρωση και η παράδοση των ερωτηματολογίων διήρκεσε συνολικά δύο μήνες (Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2023) προκειμένου να συλλεχθεί ένα ικανοποιητικό δείγμα. Μετά τη συλλογή του δείγματος η ερευνήτρια μετέτρεψε τα λεκτικά δεδομένα σε αριθμητικά, προκειμένου να τα εισαγάγει στο στατιστικό πακέτο SPSS. Έπειτα, στο Variable View δημιούργησε τις μεταβλητές και μετά πέρασε τα αριθμητικά δεδομένα στο Data View. Στη συνέχεια η ερευνήτρια αντέστρεψε τις αρνητικές μεταβλητές με την εντολή (Recode – into same variable) και προχώρησε με την ομαδοποίηση των μεταβλητών, προκειμένου να δημιουργήσει τις υπο-κλίμακες με την εντολή (Compute variable – statistical – mean).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα

4.1 Περιγραφική στατιστική

Ο Πίνακας 6 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Ποιος είναι ο βαθμός εμφάνισης της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της παθητικής ηγεσίας σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών;». Σύμφωνα με τους περιγραφικούς στατιστικούς δείκτες φαίνεται πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς οι διοικητικοί υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να δηλώνουν πως οι προϊστάμενοι/προϊστάμενες παρουσιάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναλλακτικής συγκριτικά με τις υποκλίμακες της παθητικής ηγεσίας. Αναλυτικότερα, όσο αφορά τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι διοικητικοί υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να δηλώνουν πως οι προϊστάμενοι/προϊστάμενες παρουσιάζουν την «Εμπνευσμένη παρακίνηση» (M.O=2,57, T.A=,97) και την «Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά» (M.O=2,41, T.A=1,06) αρκετά συχνά. Ακολουθεί η «Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά» (M.O=2,30, T.A=,81), η «Διανοητική διέγερση» (M.O=2,23, T.A=,78) και το «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» (M.O=2,10, T.A=,92) σε λίγο πιο μικρό βαθμό. Επιπλέον, αναφορικά με τις υποκλίμακες της συναλλακτικής ηγεσίας, οι διοικητικοί υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να δηλώνουν πως οι προϊστάμενοι/προϊστάμενες παρουσιάζουν την «Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή» (M.O=2,44, T.A=,95) αρκετά συχνά και την «Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργητικό (ενεργητική)» (M.O=1,73, T.A=,87) σε αρκετά μικρότερο βαθμό. Τέλος, σχετικά με τις υποκλίμακες της παθητικής ηγεσίας, οι διοικητικοί υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να δηλώνουν πως οι προϊστάμενοι/προϊστάμενες παρουσιάζουν την «Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό» (M.O=1,56, T.A=,87) αρκετά συχνά και την «Ηγεσία Laissez-Faire» (M.O=1,08, T.A=,98) σε μικρότερο βαθμό. Αναφορικά με την έκβαση της ηγεσίας, οι διοικητικοί υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να δηλώνουν πως οι προϊστάμενοι/προϊστάμενες σημειώνουν πολύ υψηλό μέσο όρο στην «Αποτελεσματικότητα ηγεσίας» (M.O=3,56, T.A=1,06) και εξίσου συχνά παρουσιάζουν την «Ικανοποίηση από την ηγεσία» (M.O=2,55, T.A=1,06) και τη «Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας» (M.O=2,30, T.A=1,26).

Πίνακας 6.

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών ως προς το Ερωτηματολόγιο της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004).

Υποκλίμακες	M.O	T.A
Μετασχηματιστική ηγεσία		
Εξιδανικευμένη επιρροή- Χαρακτηριστικά	2,41	1,06
Εξιδανικευμένη επιρροή- Συμπεριφορά	2,30	,81
Εμπνευσμένη παρακίνηση	2,57	,97
Διανοητική διέγερση	2,23	,78
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	2,10	,92
Συναλλακτική ηγεσία		
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	2,44	,95
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργητικό	1,73	,87
Παθητική ηγεσία		
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	1,56	,86
Ηγεσία Laissez-Faire	1,08	,98
Έκβαση ηγεσίας		
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	2,30	1,26
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	3,56	1,06
Ικανοποίηση από την ηγεσία	2,55	1,09

Ο Πίνακας 7 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Σε ποιο βαθμό εμφανίζονται οι υπο-κλίμακες της εργασιακής δέσμευσης (Σφρίγγος, Αφοσίωση και

Απορρόφηση) σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διοικητικών υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών;». Η στατιστική ανάλυση έδειξε πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς οι διοικητικοί υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να δηλώνουν αισθάνονται «Σφρίγος» αρκετά συχνά (M.O=2,98, T.A=,62), καθώς επίσης και «Αφοσίωση» (M.O=3,19, T.A=,90) και «Απορρόφηση» (M.O=3,11, T.A=,59) σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό.

Πίνακας 7.

Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

Υποκλίμακες	M.O	T.A
Σφρίγος	2,98	,62
Αφοσίωση	3,19	,90
Απορρόφηση	3,11	,59

4.2 Επαγωγική στατιστική

Ο Πίνακας 8 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Ποια υποκλίμακα της εργασιακής δέσμευσης επικρατεί (Σφρίγος, Αφοσίωση και Απορρόφηση) με στατιστικά σημαντικό τρόπο σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διοικητικών υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών;». Η στατιστική ανάλυση έδειξε φαίνεται πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς, τόσο η αφοσίωση, όσο και η απορρόφηση παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο από το σφρίγος. Επιπλέον, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων της αφοσίωσης από την απορρόφηση, με την πρώτη να παρουσιάζει υψηλότερο μέσο όρο από τη δεύτερη.

Πίνακας 8.

Μέσοι όροι, Wilcoxon test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς των υποκλιμάκων της Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

Υποκλίμακες	M.O		M.O	Z	p
Σφρίγος	2,98	Αφοσίωση	3,19	-4,95	,00

Σφρίγος	2,98	Απορρόφηση	3,11	-4,19	,00
Αφοσίωση	3,19	Απορρόφηση	3,11	-2,44	,02

Ο Πίνακας 9 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό «Ποιο στυλ ηγεσίας επικρατεί (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό και παθητικό) με στατιστικά σημαντικό τρόπο σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διοικητικών υπαλλήλων των πολυεθνικών εταιρειών;». Τα ευρήματα των επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων έδειξαν φαίνεται πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς η εμπνευσμένη παρακίνηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο σε σχέση με την Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή και συγκριτικά με την Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής. Επιπρόσθετα, η Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή εμφάνισε στατιστικά σημαντικό υψηλότερο μέσο όρο συγκριτικά με την Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό.

Πίνακας 9.

Μέσοι όροι, Wilcoxon test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς των υποκλιμάκων του ερωτηματολόγιο της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004)

Υποκλίμακες	M.O	Υποκλίμακα	M.O	Z	p
Εμπνευσμένη παρακίνηση	2,57	Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	2,49	-2,71	,01
Εμπνευσμένη παρακίνηση	2,57	Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	1,08	-8,99	,00
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	2,44	Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	1,08	-8,64	,00

Ο Πίνακας 10 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής δέσμευσης σύμφωνα με τις απόψεις των υπαλλήλων της διοίκησης των πολυεθνικών εταιρειών;». Αναφορικά με τις υπο-κλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας

η στατιστική ανάλυση έδειξε πως φαίνεται πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς η υποκλίμακα «Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά», «Εμπνευσμένη παρακίνηση» και το «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» παρουσίασαν μέτριες, θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και με τις τρεις υπο-κλίμακες της εργασιακής δέσμευσης. Αυτό το αποτέλεσμα δηλώνει πως όσο πιο πολύ οι προϊστάμενοι/προϊστάμενες εφαρμόζουν συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας, τόσο θα αυξάνεται και θα βελτιώνεται η εργασιακή δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων. Παράλληλα, οι υποκλίμακες, «Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά» και «Διανοητική διέγερση» παρουσίασαν χαμηλές, θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και με τις τρεις υπο-κλίμακες της εργασιακής δέσμευσης.

Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και από τη συσχέτιση της συναλλακτικής ηγεσίας μόνο ως προς την υπο-κλίμακα της Αμοιβής με βάση την επίδοση, όπου παρουσίασε χαμηλή, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση και με τις τρεις υπο-κλίμακες της σχολικής κουλτούρας. Όσον αφορά τις υποκλίμακες της παθητικής ηγεσίας μόνο η Ηγεσία Laissez-Faire εμφάνισε στατιστικά σημαντική αρνητική και χαμηλή συσχέτιση και με τις τρεις υποκλίμακες της εργασιακής δέσμευσης. Τέλος, όλες οι υποκλίμακες της έκβασης της ηγεσίας παρουσίασαν μέτριες, θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και με τις τρεις υπο-κλίμακες της εργασιακής δέσμευσης.

Πίνακας 10.

Δείκτης συνάφειας (Spearman's Pro) και στατιστική σημαντικότητα μεταξύ των υποκλιμάκων του ερωτηματολόγιου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) με την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

Υποκλίμακες			
	Σφρίγος	Αφούωση	Απορρόφηση
Μετασχηματιστική ηγεσία			
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	,52**	,54**	,44*
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	,38**	,39**	,36**
Εμπνευσμένη παρακίνηση	,48**	,50**	,45**

Διανοητική διέγερση	,35**	,35**	,36**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,51**	,55**	,46**
Συναλλακτική ηγεσία			
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	,52**	,53**	,49**
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργητικό	-,01	-,05	-,08
Παθητική ηγεσία			
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση παθητικό	,02	,01	,04
Ηγεσία Laissez-Faire	-,20*	-,24**	-,16*
Έκβαση ηγεσίας			
Επίτευξη μεγαλύτερης προσπάθειας	,49**	,51**	,43**
Αποτελεσματικότητα ηγεσίας	,48**	,52**	,47**
Ικανοποίηση από την ηγεσία	,50**	,52**	,46**

Ο Πίνακας 11 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Τα στυλ ηγεσίας αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα στην υποκλίμακα του σφρίγγους;». Η στατιστική ανάλυση έδειξε αναφορικά με τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς η Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά ερμήνευσε το 25,2% της διακύμανσης ($R^2=,25$, Adjusted $R^2=,24$) όσον αφορά το σφρίγγος [$F_{(1,155)}=52,17$, $p<0,001$]. Επίσης, η εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά, ερμήνευσε το 13,3% της διακύμανσης ($R^2=,13$, Adjusted $R^2=,13$) του σφρίγγους [$F_{(1,155)}=23,77$, $p<0,001$]. Επιπλέον, η Εμπνευσμένη παρακίνηση ερμήνευσε το 23,4% της διακύμανσης ($R^2=,23$, Adjusted $R^2=,23$) του σφρίγγους [$F_{(1,155)}=47,27$, $p<0,001$]. Επιπρόσθετα, η Διανοητική διέγερση ερμήνευσε το ,11% της διακύμανσης ($R^2=,11$, Adjusted $R^2=,11$) του σφρίγγους [$F_{(1,1455)}=20,37$, $p<0,001$]. Τέλος, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον ερμήνευσε το 27% της διακύμανσης ($R^2=,27$, Adjusted $R^2=,27$) του σφρίγγους [$F_{(1,155)}=58,97$, $p<0,001$].

Όσον αφορά την υποκλίμακα της συναλλακτικής ηγεσίας, αμοιβή με βάση τη επίδοση, αυτή ερμηνεύει το 26% της διακύμανσης ($R^2=,26$, Adjusted $R^2=,26$) του σφρίγγους [$F_{(1,155)}=55,34$, $p<0,001$]. Τέλος, η η υποκλίμακα της παθητικής ηγεσίας, Ηγεσία Laissez-Faire, ερμηνεύει το 3% της διακύμανσης ($R^2=,03$, Adjusted $R^2=,02$) όσον αφορά το σφρίγγος [$F_{(1,155)}=4,55$, $p<0,001$].

Πίνακας 11.

Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) με το σφρίγος

Μοντέλο	Μη-τυποποιημένες μεταβλητές		Τυποποιημένη μεταβλητή		t	p
	B	Τυπ. σφάλμα	Beta			
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	,29	,04	,50		7,22	,00
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	,28	,06	,37		4,88	,00
Εμπνευσμένη παρακίνηση	,31	,06	,34		4,52	,00
Διανοητική διέγερση	,27	,06	,82		15,71	,00
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,77	,0	,71		11,05	,00
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	,34	,05	,51		7,44	,00
Ηγεσία Laissez-Faire	-,12	,06	-,17		-2,13	,03

Ο Πίνακας 12 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Τα στυλ ηγεσίας αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα στην υποκλίμακα της αφοσίωσης;». Η στατιστική ανάλυση έδειξε αναφορικά με τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς η Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά ερμήνευσε το 23,5% της διακύμανσης ($R^2=,235$, Adjusted $R^2=,23$) όσον αφορά την αφοσίωση [$F_{(1,155)}=47,62$, $p<0,001$]. Επίσης, η εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά, ερμήνευσε το 12,8% της διακύμανσης ($R^2=,128$, Adjusted $R^2=,12$) της αφοσίωσης [$F_{(1,155)}=22,85$, $p<0,001$]. Επιπλέον, η Εμπνευσμένη παρακίνηση ερμήνευσε το 23,3% της διακύμανσης ($R^2=,233$, Adjusted $R^2=,22$) της αφοσίωσης [$F_{(1,155)}=44,48$, $p<0,001$]. Επιπρόσθετα, η Διανοητική διέγερση ερμήνευσε το 9,6% της διακύμανσης ($R^2=,096$, Adjusted $R^2=,09$) της αφοσίωσης [$F_{(1,1455)}=16,55$ $p<0,001$]. Τέλος, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον ερμήνευσε το 25,6% της διακύμανσης ($R^2=,256$, Adjusted $R^2=,24$) της αφοσίωσης [$F_{(1,155)}=53,47$, $p<0,001$].

Όσον αφορά την υποκλίμακα της συναλλακτικής ηγεσίας, αμοιβή με βάση τη επίδοση, αυτή ερμηνεύει το 25% της διακύμανσης ($R^2=.25$, Adjusted $R^2=.25$) της αφοσίωσης [$F_{(1,155)}=51,62$ $p<0,001$]. Τέλος, η υποκλίμακα της παθητικής ηγεσίας, Ηγεσία Laissez-Faire, ερμηνεύει το 2,9% της διακύμανσης ($R^2=.03$, Adjusted $R^2=.03$) όσον αφορά την αφοσίωση [$F_{(1,155)}=4,69$, $p<0,001$].

Πίνακας 12.

Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) με την αφοσίωση

Μοντέλο	Μη-τυποποιημένες μεταβλητές		Τυποποιημένη μεταβλητή		t	p
	B	Τυπ. σφάλμα	Beta			
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	,41	,06	,49		6,90	,00
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	,40	,08	,36		4,78	,00
Εμπνευσμένη παρακίνηση	,44	,07	,47		6,67	,00
Διανοητική διέγερση	,36	,09	,31		4,07	,00
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,49	,07	,51		7,31	,00
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	,47	,07	,50		7,19	,00
Ηγεσία Laissez-Faire	-,18	,08	-,17		-2,17	,03

Ο Πίνακας 13 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Τα στυλ ηγεσίας αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα στην υποκλίμακα της απορρόφησης;». Η στατιστική ανάλυση έδειξε αναφορικά με τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας πως φαίνεται πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς η Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά ερμήνευσε το 19% της διακύμανσης ($R^2=.19$, Adjusted $R^2=.19$) όσον αφορά την απορρόφηση [$F_{(1,155)}=37,34$, $p<0,001$]. Επίσης, η εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά, ερμήνευσε το 13,3% της διακύμανσης ($R^2=.13$, Adjusted $R^2=.13$) της απορρόφησης [$F_{(1,155)}=23,80$, $p<0,001$]. Επιπλέον, η Εμπνευσμένη παρακίνηση ερμήνευσε

το 22% της διακύμανσης ($R^2=.22$, Adjusted $R^2=.22$) της απορρόφησης [$F_{(1,155)}=44,32$, $p<0,001$]. Επιπρόσθετα, η Διανοητική διέγερση ερμήνευσε το 12% της διακύμανσης ($R^2=.12$, Adjusted $R^2=.12$) της απορρόφησης [$F_{(1,1455)}=20,71$, $p<0,001$]. Τέλος, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον ερμήνευσε το 22% της διακύμανσης ($R^2=.22$, Adjusted $R^2=.21$) της απορρόφησης [$F_{(1,155)}=42,92$, $p<0,001$].

Όσον αφορά την υποκλίμακα της συναλλακτικής ηγεσίας, αμοιβή με βάση τη επίδοση, αυτή ερμηνεύει το 24% της διακύμανσης ($R^2=.24$, Adjusted $R^2=.24$) της απορρόφησης [$F_{(1,155)}=49,68$, $p<0,001$]. Τέλος, η υποκλίμακα της παθητικής ηγεσίας, Ηγεσία Laissez-Faire, ερμηνεύει το 2,4% της διακύμανσης ($R^2=.02$, Adjusted $R^2=.02$) όσον αφορά την απορρόφηση [$F_{(1,155)}=3,73$, $p<0,001$].

Πίνακας 13.

Αποτελέσματα απλής παλινδρόμησης των υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου της Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ 5X) των Avolio και Bass (2004) με την απορρόφηση

Μοντέλο	Μη-τυποποιημένες μεταβλητές		Τυποποιημένη μεταβλητή		t	p
	B	Τυπ. σφάλμα	Beta			
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά	,25	,04	,4		,44	,00
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά	,27	,06	,37		4,88	,00
Εμπνευσμένη παρακίνηση	,29	,04	,47		6,66	,00
Διανοητική διέγερση	,26	,06	,34		4,55	,00
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	,30	,05	,47		11,05	,00
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	,31	,04	,49		7,05	,00
Ηγεσία Laissez-Faire	-,11	,06	-,15		-1,93	,06

Ο Πίνακας 14 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Το φύλο των διοικητικών υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει στατιστικά σημαντικά στην

επαγγελματική δέσμευση τους». Σύμφωνα με τις στατιστικές αναλύσεις φαίνεται πως γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση, καθώς το φύλο των διοικητικών υπαλλήλων δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική επίδραση σε καμία από τις υποκλίμακες της εργασιακής δέσμευσης.

Πίνακας 14.

Μέσοι όροι, Mann-Whitney U test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς του φύλου των διοικητικών υπαλλήλων ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

	Γυναίκα (N=99)	Άντρας (58)	Z	p
Σφρίγος	76,57	83,15	-87	,38
Αφοσίωση	76,73	82,88	-,85	,40
Απορρόφηση	77,27	81,96	-,40	,53

Ο Πίνακας 15 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Το μορφωτικό επίπεδο των διοικητικών υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική δέσμευση τους». Σύμφωνα με τις στατιστικές αναλύσεις φαίνεται πως γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση, καθώς το μορφωτικό επίπεδο των διοικητικών υπαλλήλων δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική επίδραση σε καμία από τις υποκλίμακες της εργασιακής δέσμευσης.

Πίνακας 15.

Μέσοι όροι, Kruskal-Wallis H test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς του μορφωτικού επιπέδου των διοικητικών υπαλλήλων ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

	Υποχρεωτικής εκπαίδευσης (N=5)	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (N=33)	Ανώτατης εκπαίδευσης (N=68)	Μεταπτυχιακών σπουδών(N=51)	p
--	--------------------------------------	---	--------------------------------	--------------------------------	---

	M.O	M.O	M.O	M.O	
Σφρίγος	69,30	73,00	81,09	81,05	,78
Αφοσίωση	58,30	74,39	76,60	87,22	,33
Απορρόφηση	57,30	73,12	80,97	82,30	,55

Ο Πίνακας 16 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Η οικογενειακή κατάσταση των διοικητικών υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική δέσμευση τους». Σύμφωνα με τις στατιστικές αναλύσεις φαίνεται πως γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση, καθώς η οικογενειακή κατάσταση των διοικητικών υπαλλήλων δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική επίδραση σε καμία από τις υποκλίμακες της εργασιακής δέσμευσης.

Πίνακας 16.

Μέσοι όροι, Kruskal-Wallis H test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς της οικογενειακής κατάστασης των διοικητικών υπαλλήλων ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

	Άγαμος/η (N=56)	Παντρεμένος/η (N=89)	Διαζευγμένος/η (N=12)	Χήρος/α (N=0)	p
	M.O	M.O	M.O	M.O	
Σφρίγος	79,92	75,42	101,29	-	,17
Αφοσίωση	80,07	75,27	101,67	-	,14
Απορρόφηση	81,15	75,71	93,33	-	,40

Ο Πίνακας 17 που παρουσιάζεται παρακάτω απαντά στο ερευνητικό ερώτημα «Η θέση ευθύνης των διοικητικών υπαλλήλων μπορεί να επηρεάσει στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική δέσμευση τους». Σύμφωνα με τις στατιστικές αναλύσεις φαίνεται πως γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση, καθώς η θέση ευθύνης των διοικητικών υπαλλήλων

δεν εμφάνισε στατιστικά σημαντική επίδραση σε καμία από τις υποκλίμακες της εργασιακής δέσμευσης.

Πίνακας 17.

Μέσοι όροι, Kruskal-Wallis H test και στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς της θέσης ευθύνης των διοικητικών υπαλλήλων ως προς την Κλίμακα Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

	Γενικός διευθυντής (N=2)	Διευθυντής τμήματος (N=14)	Προϊστάμενος τμήματος (N=38)	Υφιστάμενος τμήματος (N=103)	p
	M.O	M.O	M.O	M.O	
Σφρίγγος	100,00	73,43	68,37	83,27	,29
Αφοσίωση	82,75	73,46	70,09	82,97	,45
Απορρόφηση	94,75	74,46	66,26	84,01	,20

Ο Πίνακας 18 που ακολουθεί παρουσιάζει τις πιθανές συσχετίσεις της ηλικίας, των ετών προϋπηρεσίας στην ίδια θέση και στην ίδια πολυεθνική εταιρεία των διοικητικών υπαλλήλων με τις υποκλίμακες της εργασιακής δέσμευσης. Όπως φαίνεται στον ίδιο πίνακα γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση, καθώς δεν παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών.

Πίνακας 18.

Δείκτης συνάφειας (Spearman's Pro) και στατιστική σημαντικότητα της ηλικίας, των ετών προϋπηρεσίας στην ίδια θέση και στην ίδια πολυεθνική εταιρεία των διοικητικών υπαλλήλων με την Κλίμακα της Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) των Schaufeli et al. (2002a).

Υποκλίμακες	Ηλικία	Έτη προϋπηρεσίας στην ίδια θέση	Έτη προϋπηρεσίας στην ίδια πολυεθνική εταιρεία
Σφρίγγος	,11	-,15	,15

Αφροσίωση	,06	-,12	,12
Απορρόφηση	,11	-,11	,14

Κεφάλαιο 4: Συζήτηση

Η παρούσα ερευνητική εργασία είχε ως σκοπό να εξετάσει το ρόλο που παίζουν τα στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων σε πολυεθνικές εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκε η πλευρά των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται σε πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο διευθυντής τους, καθώς επίσης και τον βαθμό της επαγγελματικής δέσμευσης που αισθάνονται. Με βάση τα παραπάνω λοιπόν, η παρούσα εργασία επιδίωξε να αναδείξει ποιο στυλ ηγεσίας ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες των υπαλλήλων της διοίκησης, έτσι ώστε οι ίδιοι να έχουν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής δέσμευσης.

Ειδικότερα, η προτεινόμενη ερευνητική πρόταση είχε θέσει και εξετάσει ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις. Η πρώτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή, «Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν εμφανίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας», απορρίφθηκε. Ειδικότερα, οι διοικητικοί υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να δηλώνουν πως οι προϊστάμενοι/προϊστάμενες παρουσιάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της συναλλακτικής συγκριτικά με τις υποκλίμακες της παθητικής ηγεσίας. Σε παρόμοια ερευνητικά πορίσματα κατέληξε και η έρευνα του Chodhury (2014), όπου η μετασχηματιστική ηγεσία και η συναλλακτική ηγεσία εμφανίστηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό από την παθητική ηγεσία.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή, «Ο βαθμός της επαγγελματικής δέσμευσης των διοικητικών υπαλλήλων δεν είναι μέτριος προς υψηλός σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας», απορρίφθηκε. Πιο συγκεκριμένα, οι διοικητικοί υπάλληλοι των πολυεθνικών εταιρειών τείνουν να δηλώνουν αισθάνονται «Σφρίγος» αρκετά συχνά, καθώς επίσης και «Αφοσίωση» και «Απορρόφηση» σε λίγο μεγαλύτερο βαθμό.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή, «Οι διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας», απορρίφθηκε. Η στατιστική ανάλυση έδειξε πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς, τόσο η αφοσίωση, όσο και η απορρόφηση παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο από το σφρίγος. Επιπλέον, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων της αφοσίωσης από την απορρόφηση, με την πρώτη να παρουσιάζει υψηλότερο μέσο όρο από τη δεύτερη. Προηγούμενες ερευνητικές μελέτες δεν εστίασαν το ενδιαφέρον τους στη στατιστική διαφορά των μέσων όρων των διαστάσεων της δέσμευσης. Στην παρούσα εργασία

επιλέχθηκε να γίνει αυτή η ανάλυση για να διαφανεί η «σημαντικότερη» διάσταση της εργασιακής δέσμευσης των διοικητικών υπαλλήλων.

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή, «Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν επικρατεί στατιστικά σημαντικά σε σχέση με τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία σύμφωνα με τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της πολυεθνικής εταιρείας», απορρίφθηκε. Τα ευρήματα των στατιστικών αναλύσεων έδειξαν πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς η εμπνευσμένη παρακίνηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο σε σχέση με την Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή και συγκριτικά με την Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργητικό. Επιπρόσθετα, η Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή εμφάνισε στατιστικά σημαντικό υψηλότερο μέσο όρο συγκριτικά με την Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση ενεργητικό. Παρόμοια ήταν τα αποτελέσματα της έρευνας του Chowdhury (2014), όπου παρατηρήθηκε επικράτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έναντι της συναλλακτικής και της παθητικής και επικράτηση της συναλλακτικής ηγεσίας σε σχέση με την παθητική ηγεσία.

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή, «Τα στυλ ηγεσίας δεν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων» στον εργασιακό τους χώρο, απορρίφθηκε. Αναφορικά με τις υπο-κλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας η στατιστική ανάλυση έδειξε πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς η υποκλίμακα «Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά», «Εμπνευσμένη παρακίνηση» και το «Εξατομικευμένο ενδιαφέρον» παρουσίασαν μέτριες, θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και με τις τρεις υπο-κλίμακες της εργασιακής δέσμευσης. Αυτό το αποτέλεσμα δηλώνει πως όσο πιο πολύ οι προϊστάμενοι/προϊστάμενες εφαρμόζουν συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας, τόσο θα αυξάνεται και θα βελτιώνεται η εργασιακή δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων. Παράλληλα, οι υποκλίμακες, «Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά» και «Διανοητική διέγερση» παρουσίασαν χαμηλές, θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και με τις τρεις υπο-κλίμακες της εργασιακής δέσμευσης. Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν και από τη συσχέτιση της συναλλακτικής ηγεσίας μόνο ως προς την υπο-κλίμακα της Αμοιβής με βάση την επίδοση, όπου παρουσίασε χαμηλή, θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση και με τις τρεις υπο-κλίμακες της σχολικής κουλτούρας. Όσον αφορά τις υποκλίμακες της παθητικής ηγεσίας μόνο η Ηγεσία Laissez-Faire εμφάνισε στατιστικά σημαντική αρνητική και χαμηλή συσχέτιση και με τις τρεις υποκλίμακες της εργασιακής δέσμευσης. Τέλος, όλες οι υποκλίμακες της έκβασης της ηγεσίας παρουσίασαν μέτριες, θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις και με τις τρεις υπο-κλίμακες της εργασιακής δέσμευσης. Σχετικές έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως η

μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία σχετίζονται θετικά με τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, ενώ η παθητική ηγεσία αρνητικά (Islam et al, 2019; Aenudin, Fitriati & Astuti, 2020).

Η έκτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή, «Τα στυλ ηγεσίας δεν αποτελούν στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα με την επαγγελματική δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων, απορρίφθηκε. Η στατιστική ανάλυση έδειξε αναφορικά με τις υποκλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας πως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, καθώς η Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά, η εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορά, η Εμπνευσμένη παρακίνηση, η Διανοητική διέγερση αποτέλεσαν προβλεπτικούς παράγοντες του σφρίγγους, της αφοσίωσης και της απορρόφησης των διοικητικών υπαλλήλων. Όσον αφορά την υποκλίμακα της συναλλακτικής ηγεσίας, η αμοιβή με βάση τη επίδοση, προέβλεψε επίσης το σφρίγγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Τέλος, η υποκλίμακα της παθητικής ηγεσίας, Ηγεσία Laissez-Faire, προέβλεψε αρνητικά το σφρίγγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Σε αντίστοιχα ερευνητικά πορίσματα κατέληξαν και οι έρευνες των Thamhain (2012) και Chowdhury (2014).

Η έβδομη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή, «Το φύλο, η ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών, η θέση ευθύνης, η οικογενειακή κατάσταση δεν επιδρούν στατιστικά σημαντικά στην επαγγελματική δέσμευση των διοικητικών υπαλλήλων», γίνεται αποδεκτή. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις στατιστικές αναλύσεις φαίνεται πως γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση, καθώς όλες οι προαναφερθείσες ανεξάρτητες μεταβλητές δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντική επίδραση σε καμία από τις υποκλίμακες της εργασιακής δέσμευσης.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα μελέτησε την επίδραση των στυλ ηγεσίας με τη εργασιακή δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων στον τομέα του λιανικού εμπορίου μια πολυεθνικής εταιρείας. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο η παρούσα έρευνα κατέληξε στα εξής συμπεράσματα: α) η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει υψηλότερο μέσο όρο στατιστικά σημαντικά σε σχέση με τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία, β) τα στυλ ηγεσίας συσχετίζονται με τη τις διστάσεις της επαγγελματικής δέσμευσης στατιστικά σημαντικά, γ) τα στυλ ηγεσίας μπορούν να προβλέψουν την εργασιακή δέσμευση και δ) οι δημογραφικές μεταβλητές δεν φάνηκε να επιδρούν στην εργασιακή δέσμευση.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει αν ειπωθεί πως η παρούσα έρευνα παρουσίασε και κάποιους περιορισμούς. Ειδικότερα, η βολική δειγματοληψία που επιλέχθηκε από την ερευνήτρια δεν διασφαλίζει την αξιοπιστία επιλογής του δείγματος. Επιπλέον, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρειάστηκε αρκετό χρόνο.

Παρόλα αυτά, η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να επανασχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί ξανά και σε μεταγενέστερες ερευνητικές μελέτες. Αρχικά, η εξασφάλιση της τυχαίας δειγματοληψίας θα διασφάλιζε την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Μια διαφορετική ερευνητική ιδέα θα ήταν να μελετηθεί και η οπτική των ίδιων των προϊσταμένων τόσο για την αξιολόγηση της ηγεσίας που χρησιμοποιούν, όσο και για πως αντιλαμβάνονται την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων τους. Επίσης, θα είχε ερευνητική σημασία να συμπληρωθεί το ίδιο ερωτηματολόγιο ένα προς ένα, δηλαδή προϊστάμενος με έναν διοικητικό υπάλληλο, προκειμένου να εξεταστεί αν καταλήγουν σε παρόμοια συμπεράσματα. Φυσικά, θα μπορούσαν να μελετηθούν και οι πρακτικές εργασιακής δέσμευσης από τη μεριά της ηγεσίας των πολυεθνικών εταιρειών.

Κεφάλαιο 6: Επίλογος

Αδιαμφισβήτητα, η παρούσα μελέτη δίνει έμφαση στη σχέση της ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση διοικητικών υπαλλήλων πολυεθνικών εταιρειών. Η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα πως τα στυλ ηγεσίας όχι μόνο συσχετίζονται με τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης, αλλά μπορούν και να τις προβλέψουν. Αυτό το εύρημα θα πρέπει να απασχολήσει τα στελέχη των μεγάλων πολυεθνικών. Ειδικότερα, οι ηγετικές συμπεριφορές θα πρέπει να διερευνηθούν εις βάθος από τις εταιρίες με σκοπό να διατηρούν το προσωπικό της διοίκησης σταθερά στον οργανισμό και αφοσιωμένο στην εργασία του. Οι ηγέτες που λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες, τις ιδέες και τις σκέψεις των εργαζομένων τους τείνουν να αυξάνουν την δέσμευση των υπαλλήλων μέσα από την οποία επέρχεται και η ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού.

Βιβλιογραφία

- Albrecht S., Bakker A., Gruman J., Macey W. ,Saks A. (2015), “Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 2 No. 1.
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 31(4), 354-370.
- Alimo-Metcalfe, B. (2013). ‘A Critical Review of Leadership Theory. In *The WileyBlackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (eds. H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman and J. Passmore)’, *Wiley Online Library*, pp. 15-47. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch2>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barnett, K., & McCormick, J. (2004). Leadership and individual principal-teacher relationships in schools. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 406-434.
- Basi, K. (2021). *The influence of transformational leadership style and its components on employee commitment towards the organization* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International journal of public administration*, 17(3-4), 541-554.

- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112.
- Bennis, W. G. (1959). *Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority* (Vol. 4). Ardent Media.
- Bowers, D.G. and Seashore, S.E. (1966). 'Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership', *Administrative Science Quarterly*, 11(2), pp. 238–263. Available at: <https://doi.org/10.2307/2391247>.
- Bums, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burlacu N. & Mura I. (2019), "Employee Engagement Strategies concerning competitive advantages", *University Annals, Economic Sciences Series*.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence* (pp. 213-217). Nottingham: National College for School Leadership.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.
- Chowdhury, R. G. (2014). A study on the impact of leadership styles on employee motivation and commitment: An empirical study of selected organisations in corporate sector. *Unpublished Dissertation*. NaviMumbai: Patil University.
- Clark, C.M. and Harrison, C. (2018). 'Leadership: the complexities and state of the field', *European Business Review*, 30(5), pp. 514-528.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science (JSS)*, 6(1), 139-152.
- Costa, L., & Loureiro, S. (2019). The importance of employees' engagement on the organizational success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328-336.
- Daft, R.L. (2014). *The leadership experience*. 6th edn. Available at: Google.books.gr [Accessed: 2 November 2021].
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 3-25.
- Drigas, A., & Papoutsis, C. (2019). Emotional Intelligence as an Important Asset for HR in Organizations: Leaders and Employees. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12(1).
- DuBrin, A.J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. 6th edn. Available at: Academic Media Solutions [Accessed: 29 October 2021].

- Fiedler, F.E. (1964). 'A contingency model of leadership effectiveness', *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, pp. 149-190. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9).
- Fleenor, J.W. (2006). 'Trait Approach to Leadership', *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2, pp. 831-833.
- Gardner, J.W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Halliman, R.W. (2014). 'Understanding leadership: let's put the horse before the cart', *American Journal of Management*, 14(4), pp. 68-74. Available at: http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/AJM/HallimanRW_Web14_4_.pdf.
- Hambleton, R. K. and Gumpert, R. (1982) 'The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness', *Group & Organization Studies*, 7(2), pp. 225-242. Available at: doi: 10.1177/105960118200700210.
- Harter J. Schmidt F., Hayes T. (2002), "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A MetaAnalysis", *Journal of Applied Psychology* Vol.87 No.2 268-279.
- Heintzman R., and Marson B. (2005). People, service and trust: Links in a public sector service value chain. *International Review of Administrative Studies*, Vol 7 (4) December 2005, pp 549-575.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). 'Life-cycle theory of leadership', *Training & Development Journal*, 23, pp. 26-34. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1974). 'So you want to know your leadership style?', *Training and Development Journal*, 28(2), pp. 22-37. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1977-20152-001>.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). 'Leadership style: attitudes and behaviors', *Training and Development Journal*, 36(5), pp. 50-52. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1982-24563-001>.
- Horner, M. (1997). 'Leadership theory: past, present and future', *Team Performance Management*, 3(4), pp. 270-287. Available at: <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>.

- House, R.J. (1971). 'A path goal theory of leader effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 321-338. Available at: <https://doi.org/10.2307/2391905>.
- House, R.J. (1996). 'Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory', *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 323-352. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7).
- House, R.J. and Aditya R.N. (1997). 'The social scientific study of leadership: Quo vadis?', *Journal of Management*, 23(3), pp. 409-473. Available at: <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>.
- House, R.J. and Dessler, G. (1974). 'The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests' in Hunt J. and Larson L. (eds.) *Confingency approaches in leadership*. Carbondale, II: Southern Illinois University Press, pp. 29- 55.
- House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). 'Path-goal theory of leadership', *Journal of Contemporary Business*. 3, pp. 81-97.
- Hunegnawu, A. K. (2019). Organizational learning: The only sustainable source of competitive advantage (An integrative critical review of competitive advantage theories in lieu of the theory of organizational learning). Available at SSRN 3459436.
- Islam, R., Osman, N., Othman, M. F., & Raihan, M. A. (2019). Impact of global leadership behaviors on performance of multinational companies. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(3), 661-670.
- Jaenudin, D., Fitriati, A., & Astuti, H. (2020, October). The Effect of Leadership Style, Culture and Organizational Commitment to Employee Performance. In *Proceedings of the 2nd International Conference of Business, Accounting and Economics, ICBAE 2020, 5-6 August 2020, Purwokerto, Indonesia*.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. and Ilies, R. (2004). 'The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research', *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 36-51.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.

- Kahn W. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal* Vol. 33. No. 4 692-724.
- Keller, R.T. (2006). 'Transformational leadership, initiating structure & substitutes for leadership: a longitudinal study of research & development project team performance', *Journal of Applied Psychology*, 91(1).
- Kim, W.C. and Mauborgne, R.A. (1992). 'Parables of Leadership', *Harvard Business Review*, p. 123.
- King, A.S. (1990). 'Evolution of leadership', *Vikalpa*, 15(2), pp. 43-54. Available at: <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>.
- Korkmaz, M. (2007). The effects of leadership styles on organizational health. *Educational research quarterly*, 30(3), 23-55.
- Kotter, J. P. (2001). 'What leaders really do?', *Harvard Business Review*, 79 (11), pp. 85-96. Available at: https://hbr.org/2001/12/what-leaders-reallydoCfDJg6WLvIgqHqls5zruXld1ikusDdPK3cAfXYMAMtRhzc3yw__&Key-PairId=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=26.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2007) *The leadership challenge*. 4th edn. London: Jossey – Bass.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- Larsson, J. and Vinberg, S. (2010). 'Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent?', *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), pp. 317–34.
- Latting, J.E. (1986). 'Adaptive supervision: A theoretical model for social workers', *Administration in Social Work*, 10(1), pp. 15–23.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly*, 30(4), 498-518.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of management development*, 23(4), 321-338.
- Lussier, R.N and Achua, C. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development*. 6th edn

- McClesky, J.A. (2014). 'Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development', *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), pp. 117-130.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13.
- Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1991). A ThreeComponent Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Misumi, J. and Peterson, M.F. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. 8th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327-340
- Podolny, J.M., Khurana, R. and Hill-Popper, M. (2004). 'Revisiting the meaning of leadership', *Research in Organizational Behavior*, 26, pp. 1–36.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Presbitero, A., Newman, A., Le, H., Jiang, Z., & Zheng, C. (2019). Organizational commitment in the context of multinational corporations: a critical review and directions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 188-218.
- Rao M.S.(2017) "Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement" Industrial and commercial training Vol.49 No.3 2017, pp. 127-131, Emerald Publishing Limited.
- Saal, F.E. and Knight, P.A. (1995). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. 2nd edn. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Seijts, G and Crim, D. (2006) "What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement" Ivey Business Journal Reprint.

- Sergiovanni, T. J. (1992). Why we should seek substitutes for leadership. *Educational leadership*, 49(5), 41-45.
- Shuck B. & Wolland K. (2010) "Employee Engagement and HRD A Seminal Review", *Human Resource Development Review* 9(1) 89 –110, SAGE Publications.
- Spector, B. (2016). 'Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered', *Leadership*. 12(2), pp. 250-260.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Thamhain, H. J. (2012). The changing role of team leadership in multinational project environments. *Journal of Business and Projects*, 3(2).
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9, 380-390.
- Woodruffe C. (2006) "The crucial importance of employee", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14 No. 1 2006, pp. 3-5, Emerald Group Publishing Limited.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*, 35(2), 190-216.
- Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th edn. Upper Saddle River, N.J. Harlow: Pearson Education.

Παράρτημα



Master in Business Administration

Παράρτημα

Αγαπητέ Συνάδελφε, Αγαπητή Συναδέλφισσα,

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο : « ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ»

Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Master in business Administration» στο Πανεπιστήμιο της Νεάπολις Πάφου, με επόπτη τον Επίκουρο Καθηγητή, Δρ. Δ. Μπελιά. Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της επαγγελματικής δέσμευσης διοικητικών υπαλλήλων σε πολυεθνικές εταιρείες.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και αποτελείται από τρία μέρη. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κυμαίνεται στα 7-10 λεπτά. Η συμμετοχή στην έρευνα είναι εθελοντική. Επίσης, η προστασία των προσωπικών στοιχείων σας και η ανωνυμία είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν για τη στατιστική ανάλυση της έρευνας και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Γιάννη Όλγα

Email: olgagiani@yahoo.gr

ΟΔΗΓΙΕΣ

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή τα παρακάτω ερωτηματολόγια και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια.

Μην σκέφτεστε πολύ για την κάθε πρόταση. Απαντήστε αυθόρμητα.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη .

Η συμμετοχή είναι εθελοντική, ανώνυμη και οι πληροφορίες απόλυτα εμπιστευτικές.

Είναι σημαντικό για την έρευνα να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

ΜΕΡΟΣ Α': Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο	☐ Άντρας	☐ Γυναίκα
-------------	---------------------------------	----------------------------------

Ηλικία	
---------------	--

Οικογενειακή κατάσταση	☐ Άγαμος/η	☐ Παντρεμένος/η	☐ Διαζευγμένος/η	☐ Χήρος/α
-------------------------------	-----------------------------------	--	---	----------------------------------

Είστε απόφοιτος	☐ Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	☐ Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	☐ Ανώτατης εκπαίδευσης	☐ Μεταπτυχιακών σπουδών
------------------------	---	---	---	--

Ποια θέση κατέχετε στον οργανισμό;	☐ Γενικός Διευθυντής	☐ Διευθυντής τμήματος	☐ Προϊστάμενος τμήματος	☐ Υφιστάμενος
---	---	--	--	--------------------------------------

Πόσα έτη είστε στη συγκεκριμένη θέση;	
---------------------------------------	--

Πόσα έτη εργάζεστε ως διοικητικός υπάλληλος στον οργανισμό;	
---	--

ΜΕΡΟΣ Β: Ερωτηματολόγιο στυλ ηγεσίας

Πόσο συχνά ο/η άμεσα Προϊστάμενος/μήνι σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές :

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί.	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Πολλές φορές	Σχεδόν πάντα
--	----------------	---------------	----------------------	---------------------	---------------------

1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2. Επανεξετάζει σημαντικές υποθέσεις ή συμπεράσματα για να ελέγξει την ορθότητά τους	0	1	2	3	4
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά	0	1	2	3	4
4. Εστιάζει την προσοχή του/της σε λάθη εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα	0	1	2	3	4
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7. Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8. Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις και αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος/α είναι υπεύθυνος/η για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12. Περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει	0	1	2	3	4
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14. Τονίζει τη σπουδαιότητα που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού	0	1	2	3	4
15. Αφιερώνει πολύ χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτελέσματα περιμένει να δει κανείς όταν θα έχουν επιτευχθεί οι στόχοι επίδοσης	0	1	2	3	4
17. Είναι ένθερμος υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάξεις»	0	1	2	3	4
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19. Μου συμπεριφέρεται περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά σαν απλό μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20. Ακολουθεί την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21. Λειτουργεί με τρόπους που κερδίζει τον σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23. Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24. Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4

25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26. Διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27. Μου εφιστά την προσοχή της αποτυχίας επίτευξης των στόχων	0	1	2	3	4
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29. Με θεωρεί ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες	0	1	2	3	4
31. Με βοηθάει να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32. Προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33. Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34. Δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής	0	1	2	3	4
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του	0	1	2	3	4
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά μου	0	1	2	3	4
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39. Με παρακινεί να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/α	0	1	2	3	4
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά στους προϊσταμένους μου	0	1	2	3	4
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42. Αυξάνει/εντείνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού	0	1	2	3	4
44. Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	0	1	2	3	4
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

ΜΕΡΟΣ Γ': Ερωτηματολόγιο επαγγελματικής δέσμευσης

Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντιστοιχεί στη συχνότητα με την οποία εμφανίζεται η καθεμία από τις παρακάτω δηλώσεις, χρησιμοποιώντας την κλίμακα που ακολουθεί:	Ποτέ	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά	Πάντα
1. Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητά	1	2	3	4	5
2. Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	1	2	3	4	5

3. Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
4. Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	1	2	3	4	5
5. Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
6. Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	1	2	3	4	5
7. Η εργασία μου με εμπνέει	1	2	3	4	5
8. Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5
9. Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	1	2	3	4	5
10. Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
11. Είμαι τελείως απορροφημένος/η από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
12. Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για εμένα	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά που με συναρπάζει	1	2	3	4	5
15. Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	1	2	3	4	5
16. Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
17. Δείχνω πάντα επιμονή στη δουλειά μου ακόμα και όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	1	2	3	4	5

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας