



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΑ ΣΩΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

του

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΣΚΛΕΠΟΥ

A.M. 337/2017

Επιβλέπων Καθηγητής
Κος ΑΒΔΗΜΙΩΤΗΣ ΣΠΥΡΙΔΩΝ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης
στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2020



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, Τετάρτη 04 Νοεμβρίου, 2020

Ο Δηλών: Αναστάσιος Π .Σκλέπος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός είναι η εξέταση της αποτελεσματικής παρακίνησης στα σώματα ασφαλείας μέσα από την επίδειξη επιτυχούς ηγετικής συμπεριφοράς. Εξετάζεται αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ηγεσίας και της παρακίνησης και με ποιους τρόπους η ηγεσία καθιστά εφικτή την παρακίνηση εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας. Αφού καταγραφούν τα εφαρμοζόμενα είδη παρακίνησης και ηγεσίας και τα χαρακτηριστικά των ηγετών που μπορούν να οδηγήσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας πραγματοποιείται εμπειρική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην εργασία είναι αρχικά η δευτερογενής έρευνα με ανάλυση της σύγχρονης αλλά και παλιότερης βιβλιογραφίας μέσα από την μελέτη θεωριών παρακίνησης και ηγεσίας και η πρωτογενής ποσοτική έρευνα σε δείγμα 150 εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη συνδρομή του Microsoft Excel και του στατιστικού εργαλείου SPSS.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση της ηγεσίας με την προσέγγιση της εξειδίκευσης και της ανησυχίας από τις πτυχές της παρακίνησης. Η εξειδίκευση μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τους εργαζόμενους στα σώματα ασφαλείας και οι ηγέτες μπορούν να επικεντρωθούν στην επιμόρφωση, την εποπτεία (mentoring) και την εκπαιδευτική διαδικασία παράλληλα με την εργασία (on the job training) προκειμένου να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη προσπάθεια και απόδοση.

Λέξεις – Κλειδιά: παρακίνηση, ηγεσία, σώματα ασφαλείας

ABSTRACT

The aim of this thesis is to examine the effective motivation of the security forces through the demonstration of successful leadership behavior. The study examines whether there is a statistically significant relationship between leadership and motivation and in what ways leadership makes it possible to motivate employees in the security forces. After recording the types of motivation and leadership applied and the characteristics of the leaders that can lead to the motivation of the employees in the security forces, an empirical research is carried out with the use of a questionnaire.

The methodology followed in the thesis is initially the secondary research with analysis of modern and older literature through the study of theories of motivation and leadership and the primary quantitative research on a sample of 150 employees in the security forces. The statistical analysis of the data was performed with the use of Microsoft Excel and the statistical tool SPSS.

The results of the research show that there is a statistically significant relationship between leadership and the scale of specialization or excellence and concern from the aspects of motivation. Excellence can motivate employees in the security forces and leaders can focus on on-the-job training, mentoring and education of the human resources to motivate employees in achieving greater effort and performance.

Keywords: motivation, leadership, security forces

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1 Ηγεσία και Παρακίνηση	11
1.1. Ορισμοί και Χρήσιμες Έννοιες	11
1.2. Θεωρίες Ηγεσίας και Παρακίνησης	14
1.2.1. Ηγεσία	14
1.2.2. Παρακίνηση	22
1.3. Στυλ Ηγεσίας	24
Κεφάλαιο 2 Μεθοδολογία Έρευνας	30
2.1. Επιλογή Μεθόδου Έρευνας	30
2.2. Δείγμα Έρευνας	31
2.3. Ερευνητικά εργαλεία	34
2.4. Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης	36
Κεφάλαιο 3 Αποτελέσματα	37
3.1. Περιγραφική στατιστική	37
3.2. Αξιοπιστία	43
3.3. Συσχετίσεις και παλινδρόμηση	43
3.4. Σχέση με δημογραφικές μεταβλητές	45
Συμπεράσματα και Προτάσεις	58
Βιβλιογραφία	65
Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο	72
Παράρτημα Β – Αποτελέσματα SPSS	87

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Γράφημα 2 1 Φύλο δείγματος.....	31
Γράφημα 2 2 Ηλικία	31
Γράφημα 2 3 Μορφωτικό επίπεδο	32
Γράφημα 2 4 Εργασιακή Εμπειρία	33
Γράφημα 2 5 Φύλο προϊσταμένου/ης	33
Πίνακας 3 1 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση	42
Πίνακας 3 2 Τεστ Pearson Chi-Square για «Εξειδίκευση» και «Ηγεσία».....	44
Πίνακας 3 3 Τεστ Pearson Chi-Square για «Ανησυχία» και «Ηγεσία»	45
Πίνακας 3 4 Πίνακας διπλής εισόδου Φύλο – Αποδοτικότητα (Ηγεσία).....	46
Πίνακας 3 5 Pearson Chi-Square Φύλο – Αποδοτικότητα (Ηγεσία).....	46
Πίνακας 3 6 Πίνακας διπλής εισόδου Ηλικία – «Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed)	47
Πίνακας 3 7 Πίνακας διπλής εισόδου Ηλικίας – «Παρακίνησης»	49
Πίνακας 3 8 Πίνακας διπλής εισόδου Μορφωτικού επιπέδου – «Ηγεσίας»	50
Πίνακας 3 9 Πίνακας διπλής εισόδου Μορφωτικού επιπέδου – «Παρακίνησης».....	53
Πίνακας 3 10 Πίνακας διπλής εισόδου Εργασιακής εμπειρίας – «Ηγεσίας»	55
Πίνακας 3 11 Πίνακας διπλής εισόδου Εργασιακής εμπειρίας – «Παρακίνησης»	56

Εισαγωγή

Η επιτυχημένη ηγεσία μπορεί να προσδιορίσει την επίτευξη ή μη των στόχων και των σκοπών ενός οργανισμού. Η επίδοση των σωμάτων ασφαλείας πρέπει να είναι άριστη προκειμένου να επιτελεί το σκοπό ύπαρξης και λειτουργίας τους. Η επίδοση αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της διοίκησης και του μοντέλου ηγεσίας που ακολουθείται, ενώ οι μεταβλητές αυτές εξαρτώνται και από την ηθική και κουλτούρα που διέπει τόσο τον οργανισμό όσο και τη διοίκηση δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό στις διοικητικές θέσεις. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης μπορεί να επηρεάσει και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται στα σώματα ασφαλείας. Η αποδοτική διοίκηση παρακινεί το προσωπικό να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Ταυτόχρονα, όμως, μια αναποτελεσματική διοίκηση η οποία δεν αφουγκράζεται τις ανάγκες και τις επιθυμίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά στην αποτελεσματικότητα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της αποτελεσματικής παρακίνησης στα σώματα ασφαλείας μέσα από την επίδειξη επιτυχούς ηγετικής συμπεριφοράς. Μελετώνται τα εφαρμοζόμενα είδη παρακίνησης και ηγεσίας, τα χαρακτηριστικά των ηγετών που μπορούν να οδηγήσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην εργασία είναι αρχικά η δευτερογενής έρευνα με ανάλυση της σύγχρονης αλλά και παλιότερης βιβλιογραφίας μέσα από την μελέτη θεωριών παρακίνησης και ηγεσίας τόσο σε διάφορους κλάδους όσο και με εξέταση περιπτώσεων ερευνών που αφορούν τα σώματα ασφαλείας πιο εξειδικευμένα. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου προκειμένου να εξεταστεί και εμπειρικά το επιλεγμένο θέμα.

Οι βιβλιογραφικές πηγές που μελετήθηκαν προέρχονται από την ξένη κυρίως βιβλιογραφία και αντλήθηκαν από διεθνείς βάσεις δεδομένων όπως η Elsevier και Emerald με θέμα την ηγεσία και την παρακίνηση των εργαζομένων γενικά αλλά και εξειδικευμένα στα σώματα ασφαλείας. Η αρθρογραφία σχετικά με αυτά τα δύο θέματα είναι πλούσια. Η μελέτη του θέματος αναμένεται να συμβάλει περαιτέρω στην καλύτερη κατανόηση των επιλογών της διοίκησης των σωμάτων ασφαλείας για την εφαρμογή συγκεκριμένων θεωριών και τεχνικών παρακίνησης. Η κατανόηση των επιλογών θα συνδράμει στο έργο των μελλοντικών διοικήσεων των σωμάτων ασφαλείας για την εφαρμογή επιτυχημένων τεχνικών και

πολιτικών ηγεσίας και παρακίνησης με απώτερο στόχο την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό θα αναδειχθεί το έργο των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας, αλλά ταυτόχρονα θα βελτιωθεί η εικόνα που επιδεικνύουν στους πολίτες. Η καταλληλότητα του μοντέλου ηγεσίας και η επιλογή των αποτελεσματικών τεχνικών παρακίνησης επηρεάζει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Η παρούσα εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως οδηγός για ηγέτες στα σώματα ασφαλείας ώστε να εξοπλιστούν με την εμπειρία που προκύπτει από τη σύγχρονη βιβλιογραφία και την εμπειρική μελέτη και να εφαρμόζουν ορθές τεχνικές ηγεσίας και παρακίνησης.

Οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος ποικίλλουν. Εκτός από το προσωπικό ενδιαφέρον του γράφοντος λόγω επαγγελματικής θέσης για το θέμα, η ηγεσία σε συνδυασμό με την παρακίνηση αποτελεί ένα θέμα που επηρεάζει όλους τους κλάδους σε επαγγελματικό επίπεδο. Αρχικά, αποτελεί σημαντικό κριτήριο καθορισμού της ατομικής επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων. Η παρακίνηση ενός ηγέτη λειτουργεί ενθαρρυντικά και προτρεπτικά προς αυτή την κατεύθυνση. Η δυσκολία εφαρμογής του κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας και των κατάλληλων τεχνικών παρακίνησης στα σώματα ασφαλείας έγκειται στη φύση του ηγέτη, στη δομή της μονάδας που διοικεί, στο μείγμα των εργαζομένων σε αυτήν και τις δυσκολίες και προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Η αποτελεσματική ηγεσία έχει απασχολήσει ακαδημαϊκούς και εμπειρικούς ερευνητές, αλλά και πολιτικούς, επιχειρήσεις και φορείς οι οποίοι καθημερινά καλούνται να εφαρμόσουν πρακτικές ηγεσίας και παρακίνησης έτσι ώστε να οδηγήσουν τους οργανισμούς σε μια καλύτερη καθημερινή λειτουργία και μεγαλύτερη ικανοποίηση εργαζομένων. Το βασικό ερευνητικό ερώτημα που τίθεται είναι αν είναι εφικτή η παρακίνηση στα σώματα ασφαλείας και αν ναι, τότε με ποιες μορφές και τρόπους υλοποιείται. Σε θεωρητικό αλλά και εμπειρικό επίπεδο υπάρχουν πολλές έρευνες οι οποίες υποστηρίζουν ότι είναι εφικτή η παρακίνηση και μάλιστα υπάρχουν διάφοροι τρόποι επίτευξής της. Στη βιβλιογραφία συχνά μελετώνται οι παράγοντες και τα χαρακτηριστικά των ηγετών που παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό και αυξάνουν την αποτελεσματικότητά του.

Η παρούσα εργασία ολοκληρώνεται μέσα σε τρία κεφάλαια. Αφού προσδιοριστεί στην «Εισαγωγή» το πρόβλημα και παρουσιαστούν ο σκοπός, η σημασία της έρευνας, οι λόγοι επιλογής του θέματος και τα ερευνητικά ερωτήματα, στο Κεφάλαιο 1 καταγράφονται χρήσιμες έννοιες και ορισμοί για την παρακίνηση και την ηγεσία, αναλύονται οι κυριότερες θεωρίες ηγεσίας και παρακίνησης και παρουσιάζονται τα πιο συχνά και δημοφιλή στη βιβλιογραφία στυλ ηγεσίας.

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας και συγκεκριμένα παρουσιάζονται τα ερευνητικά εργαλεία, το δείγμα της έρευνας και το στατιστικό εργαλείο ανάλυσης.

Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και συγκεκριμένα πραγματοποιείται μια συνοπτική ανάλυση μέσου όρου και τυπικής απόκλισης για τις διαστάσεις των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας (Alpha Cronbach), τα αποτελέσματα των συσχετίσεων και των παλινδρομήσεων που επιχειρήθηκαν και εξετάζεται ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην ηγεσία και παρακίνηση των εργαζομένων.

Τέλος, γίνεται καταγραφή των συμπερασμάτων, των περιορισμών με τους οποίους διεξήχθη η έρευνα και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1 Ηγεσία και Παρακίνηση

1.1. Ορισμοί και Χρήσιμες Έννοιες

Ο ορισμός της ηγεσίας λαμβάνει διάφορες μορφές, καθώς περιέχει πολλά και διαφορετικά στοιχεία. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της ηγεσίας από τότε που άρχισε να μελετάται πιο διεξοδικά. Σύμφωνα με τον Bass (1990) η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία με την οποία οι ενέργειες μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών.

Σύμφωνα με τον Hersey (1985) η ηγεσία καθορίζεται από την επιρροή που ασκεί κανείς σε τρίτα πρόσωπα και μπορεί να συνοδεύεται από την παροχή καθοδήγησης όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο. Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1969) η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία η οποία στοχεύει στην επιρροή των δράσεων ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού με γνωστές συνθήκες και καταστάσεις.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που επηρεάζεται σχετίζεται με τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την επίτευξη μιας δραστηριότητας, συμβάλει στη διατήρηση της ομαδικότητας και της κουλτούρας.

Συχνά η ηγεσία παρερμηνεύεται ή και ταυτίζεται εσφαλμένα με την έννοια της διοίκησης. Με βάση τους προηγούμενους ορισμούς, η ηγεσία αποτελεί μια διαδικασία με την οποία μεταβάλλεται μια ισχύουσα κουλτούρα όταν προκύπτει η ανάγκη αλλαγής. Από την άλλη, η διοίκηση αφορά την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με βάση τις διαθέσιμες πληροφορίες που υπάρχουν και απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η εξουσία ενός μάνατζερ προκύπτει από τη θέση που έχει λάβει και όχι από τον ίδιο ως πρόσωπο, ενώ ο ηγέτης ακόμη και αν δεν έχει την αντίστοιχα ανώτερη διοικητικά θέση μπορεί να έχει την αποδοχή της ομάδας ατόμων και να λειτουργεί ηγετικά.

Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε επίτευξη καλύτερης παραγωγής εργασίας με άμεσο όφελος και στον τελικό χρήστη – στην προκειμένη περίπτωση τους πολίτες – δημιουργώντας το αίσθημα της ικανοποίησης και χώρο για την ατομική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο μπορεί να καταστεί εφικτή η

επίτευξη των στόχων, προωθεί την δημιουργικότητα και ενθαρρύνει την καινοτομία. Κάθε εργασιακός χώρος διαμορφώνεται πολιτιστικά και μοναδικά στη λειτουργία του.

Σύμφωνα με τον Burns (1978) και τους Bennis & Nanus (1985) οι απόψεις για την ηγεσία ποικίλλουν γιατί η έννοια της δεν είναι κατανοητή με ακρίβεια και σαφήνεια. Διακρίνεται από πολυπλοκότητα και δεν μπορούν πολλοί να κατανοήσουν την έννοια ολοκληρωμένα. Για αυτό και σύμφωνα με τον Brunner (1997) η ηγεσία αποτελεί ένα δύσκολο και περίπλοκο ζήτημα για να το διαχειριστεί κανείς και για αυτό υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί αλλά και μεθοδολογίες προσέγγισης της έννοιας της ηγεσίας αλλά και του ηγέτη.

Η έννοια του ηγέτη αφορά το πρόσωπο που μπορεί να επηρεάσει μια ομάδα ατόμων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της όπως αυτοί έχουν τεθεί από τον οργανισμό στον οποίο συμμετέχουν. Παλιότερα το ερώτημα που έθεταν οι ερευνητές είναι αν κανείς γεννιέται ηγέτης ή γίνεται. Σήμερα το ερώτημα που θέτουν οι ερευνητές είναι σε ποιο βαθμό μπορεί κανείς να γίνει ηγέτης και με ποιον τρόπο. Σύμφωνα με τους Torrington et al. (2009) ο επιτυχημένος ηγέτης διαθέτει όραμα, ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό, αναθέτει υποχρεώσεις και εξουσίες, αναπτύσσει την ομάδα του, έχει έντονη διαίσθηση, αντιλαμβάνεται και προωθεί αξίες όπως ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη και η εντιμότητα. Οι αξίες πηγάζουν από τον ίδιο τον ηγέτη και την εξουσία που έχει αλλά και την επιρροή που ασκεί στους υφισταμένους του.

Οι ηγέτες διαθέτουν όραμα, ικανότητες, σχέδιο και τακτικές εφαρμογής αυτών εμφυσώντας αξίες και κουλτούρα στους υφισταμένους του. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν όλοι σημαντικοί μέσα από το έργο που επιτελούν το οποίο δημιουργεί αξία. Δημοφιλή χαρακτηριστικά των ηγετών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία είναι η ακεραιότητα, η διορατικότητα, το κύρος, οι ικανότητες, η ειλικρίνεια, η τιμιότητα, το θάρρος, η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, το όραμα, η ταπεινότητα, η ευαισθησία, οι γνώσεις, η πρωτοβουλία, η ανιδιοτέλεια και η αποφασιστικότητα (Babatsikou & Gerogianni, 2012; Gerogianni & Gerogianni, 2011).

Ένας ηγέτης παρακινεί τους εργαζόμενους μέσα από τη συμπεριφορά που επιδεικνύει, τις ηθικές αξίες και αρχές που τον χαρακτηρίζουν και τον τρόπο που λειτουργεί στην καθημερινότητά του. Σύμφωνα με τις Πρεβύζη & Κόλλια (2012) ένας καλός και επιτυχημένος ηγέτης προωθεί τις πρωτοβουλίες του ανθρώπινου δυναμικού, αφουγκράζεται τις ανάγκες και επιθυμίες του, ξεδιπλώνει τα ταλέντα του, επιλύει τα προβλήματα ή τα διαχειρίζεται επιτυχώς και λειτουργεί ως πρότυπο.

Σύμφωνα με τους Robbins et al. (2013) ένας ηγέτης οφείλει να προγραμματίζει, να οργανώνει και να στελεχώνει κατάλληλα τις θέσεις εργασίας θέτοντας ρεαλιστικούς στόχους,

προσδιορίζει με σαφήνεια τα καθήκοντα, καθοδηγεί το ανθρώπινο δυναμικό, εποπτεύει και αξιολογεί μέσα από μια διαδικασία ανατροφοδότησης, αναπροσαρμόζει κατάλληλα την πολιτική, χρησιμοποιεί την επικοινωνία μέσα από συζητήσεις και ανταλλαγή απόψεων, παρακινεί, εμπνέει, διαμορφώνει κουλτούρα στον φορέα και παρακινεί.

Η παρακίνηση είναι απαραίτητη για να καταφέρει το ανθρώπινο δυναμικό να βελτιωθεί και να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του με όλα τα διαθέσιμα εργαλεία και τα μέσα που του προσφέρονται. Παραδείγματα παρακίνησης αποτελούν η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η εκπαίδευση και επιμόρφωση ή εξειδίκευση σε ζητήματα που αφορούν την εργασία και το περιεχόμενό της, η ηθική ανταμοιβή, οι καλύτερες εργασιακές συνθήκες και πολλά άλλα.

Εκτός από τα χαρακτηριστικά και τις αξίες του ηγέτη ένα γνώρισμα που τον διαφοροποιεί και τον ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους είναι το γεγονός ότι χρησιμοποιεί τις εμπειρίες του (ή και των άλλων) προκειμένου να καταστήσει εύκολα κατανοητούς τους στόχους και να συμβάλει στην ενθάρρυνση των εργαζομένων ώστε να επιτύχουν τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Για αυτό είναι σημαντική η τακτική και ουσιαστική επικοινωνία του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του. Εξαιτίας αυτής της αντίληψης πολλοί ηγέτες κανονίζουν συναντήσεις (meetings) ώστε να αποκτούν τακτικά και άμεσα την πραγματική εικόνα της κατάστασης, των προβλημάτων και των αναγκών που έχουν να αντιμετωπίσουν.

Η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται και από τον βαθμό κοινωνικής ευφυΐας που τον διακρίνει. Ο αποτελεσματικός ηγέτης επιδεικνύει την απαραίτητη συμπόνια και εκδηλώνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί και λειτουργεί προληπτικά στην εκδήλωση ανεπιθύμητων εργασιακών συμπεριφορών (Goleman, 2001). Η αποτελεσματική ηγεσία διαμορφώνει την ποιότητα εργασίας και λειτουργίας του οργανισμού. Υπό αυτή την έννοια, επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά και την παραγωγικότητα. Για αυτό και μπορεί να έχει επιρροή στην διαμόρφωση της στρατηγικής που ακολουθεί ο οργανισμός και στη δημιουργία προοπτικών και ευκαιριών για την εξέλιξη τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων του.

Η παρακίνηση αποτελεί επίσης μια έννοια που έχει απασχολήσει τη βιβλιογραφία και ορίζεται με διαφορετικούς τρόπους από τους ερευνητές. Η παρακίνηση αφορά τη διαδικασία με την οποία ενεργοποιούνται και αναλαμβάνουν δράση οι εργαζόμενοι αναδεικνύοντας τις ικανότητες και τα ταλέντα τους μέσα από την ένταξη, την επιμονή και την επιλογή μιας κατεύθυνσης για την επίτευξη των στόχων που θέτει ο οργανισμός για τον οποίο εργάζονται (Bakalis & Batsolaki, 2006; Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με την Κατσαμάκη (2014) η παρακίνηση αφορά το σύνολο των δυνάμεων και ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα άτομο και καθορίζουν τη στάση και τη συμπεριφορά που ασκεί κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Σύμφωνα με τις Πρεβύζη & Κόλλια (2012) η παρακίνηση στηρίζεται στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων, την επιλογή των μεθόδων και τεχνικών παρακίνησης με τη διασφάλιση της ικανοποίησης από την εργασία. Μέσω της παρακίνησης αξιοποιούνται οι δυνατότητες του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, μειώνεται το χάσμα των ικανοτήτων και προωθείται η επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσα από την επίδειξη ομαδικότητας, συνεργασίας, ενδυνάμωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και σταθερότητας (Bakalis & Batsolaki, 2006).

Σύμφωνα με τους Siddique et al. (2011) η παρακίνηση σχετίζεται με τις αιτίες για τις οποίες αναλαμβάνει ένα άτομο δράση. Η παρακίνηση οδηγεί τα άτομα στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων δραστηριοτήτων με απώτερο στόχο την επίτευξη ενός σκοπού και ενεργοποιείται ως μια διαδικασία που ωθεί το άτομο να αναλάβει δράση που θα το οδηγήσει στην κάλυψη των αναγκών του (Tella et al., 2007). Σύμφωνα με τους Hertzberg et al. (1959) η παρακίνηση προέρχεται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί αφορούν τα καθήκοντα των εργασιών, τις δυνατότητες εξέλιξης και ανόδου, την αναγνώριση. Οι εξωτερικοί αφορούν τη μισθοδοσία, τις εργασιακές συνθήκες, τις εργασιακές σχέσεις.

1.2. Θεωρίες Ηγεσίας και Παρακίνησης

1.2.1. Ηγεσία

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές θεωρίες ηγεσίας που συνδέονται με την παρακίνηση των εργαζομένων οι οποίες στηρίζονται στην ηγετική συμπεριφορά και τα πρότυπα ηγεσίας που εφαρμόζονται. Ο Argyris (1957) ανέπτυξε τη θεωρία της ωριμότητας, ο Likert (1961) τη θεωρία της υποκίνησης, ο McGregor (1960) τη θεωρία X και Y, ο Maslow (1943) τη θεωρία της ιεράρχησης αναγκών, οι Blake & Mouton (1964; 1965) τη θεωρία διαχειριστικού πλέγματος, οι Hersey & Blanchard (1969, 1977) τη θεωρία του κύκλου ζωής και οι Fiedler et al. (1976) τη θεωρία έκτακτης ανάγκης. Οι ερευνητές αυτοί με την πάροδο του χρόνου και την μελέτη του θέματος έχουν δημιουργήσει διαφορετικές «σχολές» σκέψης στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Η σχολή της οργανωσιακής αλλαγής, δηλαδή οι υποστηρικτικές της μετασχηματιστικής θεωρίας (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978), προωθούν την ιδέα ότι το κύριο γνώρισμα της ηγεσίας είναι η πρόκληση μιας χρήσιμης αλλαγής (Kotter, 1990). Από την

άλλη, οι υποστηρικτές της «χαρισματικής» σχολής (charismatic school) (House, 1977, Conger & Kanungo, 1998) στηρίζουν την άποψη ότι οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν τους εργαζόμενους και τους παρακινούν σε καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας. Υπάρχει και η «επιχειρηματική» σχολή (entrepreneurial school) προωθεί την υιοθέτηση πρακτικών διαδικασιών και μεταβολών στην επιχειρησιακή λογική που οδηγούν σε μεγαλύτερη ποιότητα και αποτελεσματικότητα (Hammer & Champy, 1993; Champy, 1995).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) υπάρχουν τέσσερις θεωρίες οι οποίες βασίζονται στα χαρακτηριστικά των ηγετών:

1. Η θεωρία των χαρακτηριστικών: Αφορά χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα συνεργασίας, το θάρρος, η ευφυΐα, το κύρος.
2. Η θεωρία της συμπεριφοράς: Τα ηγετικά χαρακτηριστικά προκύπτουν μέσα από μια επιμορφωτική διαδικασία.
3. Η θεωρία του απροόπτου: Σπάνια περιστατικά λειτουργούν υπέρ της ανάδειξης ενός ηγέτη εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο τα αντιμετώπισε.
4. Η θεωρία του μετασχηματισμού: Ο ηγέτης οραματίζεται και στοχεύει σε μια αλλαγή που διαφοροποιεί τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας και μεταλαμπαδεύει αυτό το όραμα στα μέλη της ομάδας του.

Οι δημοφιλέστερες θεωρίες ηγεσίας που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία όπως έχουν καταγραφεί σε πρόσφατες συστηματικές ανασκοπήσεις για το ζήτημα είναι οι εξής (Kyriakouetal, 2012; VanWart, 2017):

- Γενετική θεωρία: Η θεωρία αυτή στηρίζεται στην κληρονομική ιδιότητα των ικανοτήτων του ηγέτη δηλαδή στην κατοχή γονιδίων που προκαλούν τα ηγετικά χαρακτηριστικά του ατόμου και καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά. Η συγκεκριμένη θεωρία ήταν πολύ δημοφιλής παλιότερα που οι άνθρωποι πίστευαν ότι ηγέτης γεννιέσαι, δε γίνεσαι. Παράδειγμα εφαρμογής αυτής της θεωρίας είναι η βασιλεία.
- Θεωρία ατομικών χαρακτηριστικών: Η θεωρία αυτή έχει ως βάση τη γενετική θεωρία και αφορά τα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα του ηγέτη που μπορούν να τον οδηγήσουν στην άσκηση μιας ηγετικής συμπεριφοράς και στην ανάδειξή τους ως ηγέτη. Τέτοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα αφορούν την εξωτερική εμφάνιση, την ηθική, τις αξίες, την καταγωγή, το επίπεδο μόρφωσης, το κοινωνικό υπόβαθρο, τις ρητορικές ικανότητες, τη δυνατότητα επιβολής και την ευφυΐα (Stogdill, 1963).

Πολλά στερεότυπα που αφορούν την κοινωνική δομή και την ιεραρχία των ατόμων έχουν βασιστεί σε αυτή τη θεωρία.

- Συμπεριφορικές θεωρίες: Η θεωρία της συμπεριφοράς εκφράζεται μέσα από δύο προσεγγίσεις, μια που βασίζεται στους ανθρώπους και τις διαπροσωπικές σχέσεις και μια που βασίζεται στην εργασία. Η θεωρία με επίκεντρο τον άνθρωπο αφορά μια ηγεσία που ενδιαφέρεται για τις ανάγκες και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η θεωρία με επίκεντρο την εργασία δίνει έμφαση στις διαδικασίες και τη σωστή εκτέλεση των εργασιών με βάση τους κανόνες, την οργάνωση και την τάξη. Πρόκειται για θεωρίες που δε βασίζονται στα εκ γενετής χαρακτηριστικά του ηγέτη αλλά αναγνωρίζουν την επίκτητη φύση τους. Ένθερμος υποστηρικτής της συμπεριφορικής θεωρίας ήταν ο House (2004) σύμφωνα με τον οποίο οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν ο ηγέτης ασκεί τα καθήκοντά του οφείλονται είτε στις εξωγενείς συνθήκες είτε στο αποτέλεσμα, είτε στη στυλ ηγεσίας είτε σε δευτερεύοντες παράγοντες όπως οι εμπειρίες και οι ικανότητές του.
- Θεωρία των επίκτητων αναγκών: Σύμφωνα με τον McClelland (1961) οι άνθρωποι διαθέτουν κάποιες ανάγκες οι οποίες τους οδηγούν στην άσκηση και επίδειξη μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Ωστόσο, μέσα σε διαφορετικές καταστάσεις και συνθήκες η συμπεριφορά αυτή μεταβάλλεται και επηρεάζεται από παράγοντες όπως η μόρφωση, οι εμπειρίες, η κοινωνικοποίηση. Πρόκειται δηλαδή για παράγοντες που διαμορφώνουν χαρακτηριστικά στοιχεία του ηγέτη όπως η υπευθυνότητα, η ένταση της επιθυμίας για επιτυχία. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει σε αυτή τη θεωρία η ανάγκη για αποδοχή και η ανάγκη για επιβολή. Γενικά ο McClelland (1961) υποστηρίζει ότι οι πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες είναι η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για κοινωνικότητα και η ανάγκη για εξουσία.
- Ενδεχομενικές θεωρίες: Πρόκειται για θεωρίες που μεταβάλλονται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν. Σύμφωνα με τον Fiedler (1964) η συμπεριφορά ενός ηγέτη επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που διαθέτει και τις καταστάσεις που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Το στυλ που επιλέγει ο ηγέτης προκύπτει από τις συνθήκες που επικρατούν σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που τον διακρίνουν. Οι συνθήκες εξαρτώνται από τις διαπροσωπικές σχέσεις του ηγέτη με τους εργαζόμενους, το είδος της εργασίας, το είδος της εξουσίας που διαθέτει ο ηγέτης. Σύμφωνα με τον Reddin (1983) υπάρχουν τρία ενδεχόμενα που μπορεί να

βρίσκονται στο επίκεντρο: ο άνθρωπος, τα καθήκοντα, η αποτελεσματικότητα. Ο ηγέτης καλείται με βάση αυτά τα ενδεχόμενα να εφαρμόσει ένα από τα εξής στυλ ηγεσίας: της αφοσίωσης, των σχέσεων, της ολοκλήρωσης ή του καταμερισμού εργασιών. Η θεωρία αυτή υποστηρίζεται και από τον Hersey – Blanchard (1977). Ο ίδιος υποστηρίζει ότι ο ηγέτης επιλέγει τη συμπεριφορά που θα επιδείξει ανάλογα με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που προκύπτουν, τις διαπροσωπικές σχέσεις που τηρεί με τους εργαζόμενους και την εργασία που πρέπει να διεκπεραιωθεί. Ακόμη, ο House (2004) εντάσσει το μοντέλο του μονοπατιού που προτείνει σε αυτή την θεωρία. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης καθορίζει τους στόχους, τον τρόπο επίτευξής τους και τα μέσα ή διαφορετικά τους τρόπους και τις μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων. Οι Blake & Mouton (1965) επίσης στηρίζουν το διευθυντικό πλέγμα που προτείνουν σε αυτή τη θεωρία. Σύμφωνα με το διευθυντικό πλέγμα, ο ηγέτης πρέπει να δώσει έμφαση είτε στην εργασία είτε στους εργαζομένους. Με βάση το βαθμό του ενδιαφέροντος που εκφράζει ο ηγέτης και την κατεύθυνση αυτού του ενδιαφέροντος εφαρμόζονται πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας.

- **Χαρισματική ηγεσία:** Ο Northouse (2012) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι έλκονται από την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη γιατί αυτός τους παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση στον τρόπο εργασίας τους, τούς παρακινεί, ασκεί πειθώ για μεγαλύτερη προσπάθεια ατομικής βελτίωσης και εμφυσεί το όραμά του.
- **Μετασχηματιστική ηγεσία:** Σύμφωνα με τον Bass (1999) ο ηγέτης ενσωματώνει τις αλλαγές και μεταδίδει το όραμα και τους στόχους στους εργαζομένους με αποτελεσματικότητα ώστε να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια και να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα. Με τη συνδρομή των εργαζομένων, ο ηγέτης μπορεί να αλλάξει βασικές αξίες του οργανισμού και να εφαρμόσει διαφορετική κουλτούρα η οποία να ταιριάζει με τα δικά του πρότυπα ηγεσίας (Podsakof et al., 1996). Σύμφωνα με τους Eisenbach et al. (1999) οι ηγέτες της μετασχηματιστικής θεωρίας εφαρμόζουν νέους τρόπους σκέψης και εφαρμόζουν αποτελεσματικά τις αλλαγές. Ακόμη, σηματοδοτούν θετικές αλλαγές που επηρεάζουν τον οργανισμό και συνεισφέρουν στην ανάπτυξή του (Kotter, 1996).
- **Θεωρία X και Y:** Σύμφωνα με τον McGregor (1960) υπάρχουν δύο διαφορετικά σενάρια για τη λειτουργία ενός οργανισμού. Σύμφωνα με το σενάριο X οι εργαζόμενοι δεν επιθυμούν να εργάζονται, αποφεύγουν τις ευθύνες και την εργασία

και λειτουργούν μόνο με την άσκηση πίεσης. Καταβάλλουν την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια και έτσι ο ηγέτης χρειάζεται να τους εποπτεύει συχνά και να τους απειλεί με την τιμωρία για να εκτελούν σωστά την εργασία τους. Σε αυτό το σενάριο οι εργαζόμενοι δεν έχουν φιλοδοξίες, παρακινούνται από τα χρήματα και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η λήψη αποφάσεων να γίνεται αποκλειστικά από τον ηγέτη χωρίς γίνονται δεκτές υποδείξεις ή αλλαγές. Ο ηγέτης ασκεί εποπτικό και εκφοβιστικό ρόλο. Από την άλλη, σύμφωνα με το σενάριο Y , οι άνθρωποι επιθυμούν να εργάζονται, να προσφέρουν, να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εφαρμόζουν καινοτόμες ιδέες, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να επιδεικνύουν υπευθυνότητα. Ο ηγέτης επιδιώκει τη συμμετοχή και την ανάληψη πρωτοβουλιών, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, διατηρεί διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους και λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Τα σενάρια αυτά δεν εφαρμόζονται στατικά ούτε μεμονωμένα. Το σενάριο X ορίζει ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, ενώ το σενάριο Y ένα πιο δημοκρατικό στυλ. Σύμφωνα με τον McGregor (1960) το σενάριο υιοθετείται ανάλογα με τις συνθήκες και τις καταστάσεις. Σύμφωνα με τους Boxall & Purcell (2003) το σενάριο Y επιδιώκει μια αρμονία μεταξύ της επιδίωξης κέρδους για τον ίδιο τον οργανισμό και την παράλληλη ικανοποίηση των εργαζομένων με καταβολή προσπάθειας και από τις δύο πλευρές.

- Θεωρία των ανθρώπινων αναγκών: Σύμφωνα με το μοντέλο του Maslow (1943) οι ανάγκες των εργαζομένων ακολουθούν μια ιεραρχία η οποία μπορεί να αποτυπωθεί υπό τη μορφή πυραμίδας. Όταν εκπληρώνεται μια ανάγκη η οποία βρίσκεται χαμηλά ιεραρχικά προκύπτει η έλλειψη μιας επόμενης ανάγκης. Οι ανάγκες κατηγοριοποιούνται σε (α) φυσιολογικές ή αλλιώς βιολογικές, όπως τροφή, νερό, ύπνος, στέγαση, ένδυση ή σε περιβάλλον εργασίας μπορεί να είναι ικανοποιητική μισθοδοσία, κατάλληλες συνθήκες εργασίας, (β) ανάγκες για απόκτηση ασφάλειας όπως προστασία από φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους όπως επαγγελματική αποκατάσταση, μονιμότητα θέσης εργασίας, σύνταξη, υγειονομική περίθαλψη και ασφάλιση, (γ) κοινωνικές ανάγκες όπως απόκτηση δύναμης, φήμης, σεβασμού και αυτοπεποίθησης (Κατσαμάκη, 2014), (δ) ανάγκες αναγνώρισης και σεβασμού και ανάγκες απόκτησης κύρους, δύναμης και επικρότησης πράξεων που σχετίζονται με την ανάγκη για επιτυχία και (ε) ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης, όπως δυνατότητα αυτονομίας στην εργασία, επίτευξη ατομικών στόχων, δημιουργικότητα, αναβάθμιση καθηκόντων. Σύμφωνα με τον Maslow (1943) οι εργαζόμενοι που έχουν

πολλές ανάγκες μπορούν να παρακινηθούν πιο εύκολα και γρήγορα από τους άλλους. Οι εργαζόμενοι συνεχώς έχουν νέες ανάγκες οι οποίες πρέπει να καλυφθούν για να νιώσουν οι ίδιοι πιο ικανοποιημένοι. Η ιεράρχηση των αναγκών σχετίζεται με την προτεραιότητα που θέτει ο καθένας ξεχωριστά για την εκπλήρωσή τους. Η σχετική ικανοποίηση μιας ανάγκης αυτόματα δημιουργεί το αίσθημα επιθυμίας ικανοποίησης μιας επόμενης ανάγκης. Σε επαγγελματικό επίπεδο, ο εργαζόμενος ξεκινά με την κάλυψη βασικών αναγκών όπως είναι ένας βασικός μισθός, ένα καλό περιβάλλον εργασίας και οι βασικές παροχές του εργοδότη. Έπειτα, προκύπτουν οι ανάγκες της ασφάλειας που αφορούν την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, κάποιο πρόγραμμα συνταξιοδότησης και την υγιεινή στον χώρο εργασίας. Έπονται οι κοινωνικές ανάγκες στις οποίες ανήκουν εκδηλώσεις και δραστηριότητες που αφορούν την κοινωνικοποίηση του ατόμου και την συναναστροφή του με άλλα άτομα. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών αποτελούν οι κοινωνικές επαγγελματικές εκδηλώσεις, η απόκτηση διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και η συμμετοχή σε κοινές δράσεις όπως εκδρομές. Οι επόμενες ανάγκες που προκύπτουν αφορούν την επαγγελματική αναγνώριση και καταξίωση και εκπληρώνονται μέσω επαίνων, προαγωγών, φανεράς αναγνώρισης ανάμεσα στους εργαζόμενους για την προσφορά της εργασίας. Τέλος, οι ανάγκες ολοκλήρωσης προωθούνται μέσα από την ενθάρρυνση για δημιουργικότητα και παραγωγή ιδεών και μέσα από την αυτονομία που αποκτά ο εργαζόμενος (Κατσαμάκη, 2014).

- Θεωρία δύο παραγόντων: Σύμφωνα με τον Herzberg (1957) οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες υποκίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής αφορούν το περιβάλλον εργασίας και παράγοντες που δυσαρεστούν τους εργαζόμενους από την καθημερινότητά τους. Μπορεί να σχετίζονται ακόμη και με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων. Αφορούν ακόμη τις συνθήκες εργασίας, το ύψος του μισθού που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, την κοινωνική θέση που αποκτούν μέσα από τη θέση εργασίας τους. Οι παράγοντες υγιεινής δεν μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους ούτε να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ωστόσο δημιουργούν πολύ δυσάρεστα συναισθήματα στους εργαζομένους όταν δεν ικανοποιούνται. Από την άλλη, τα κίνητρα αφορούν τη φύση της εργασίας, την αναγνώριση που λαμβάνει ο εργαζόμενος, τη δυνατότητα προαγωγής, την ικανοποίηση μέσα από την εργασία του (Χατζηχαλαράμπος, 2010). Κίνητρα αποτελούν η ανάληψη ευθυνών, η αξιοποίηση ταλέντων, η αναγνώριση που

σχετίζεται με την επιβράβευση και τον έπαινο, η προσωπική εξέλιξη και η ικανοποίηση των φιλοδοξιών (Θεοδοσοπούλου, 2013).

- Η διοικητική συμπεριφορά της συνέχειας: Οι Tannenbaum & Schmidt (1958) αναγνώρισαν επτά είδη ηγέτη: (α) ο ηγέτης που διατάζει χωρίς να λαμβάνει υπόψη την άποψη των εργαζομένων, (β) ο ηγέτης που πείθει παρουσιάζοντας τις ιδέες και προτάσεις του στους εργαζόμενους και τους καθοδηγεί να τις υιοθετήσουν, (γ) ο ηγέτης που συζητά και εκφράζει με επιχειρήματα τις απόψεις του δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους να λάβουν μέρος στις αποφάσεις, (δ) ο ηγέτης που δοκιμάζει τις εναλλακτικές και τις απόψεις των εργαζομένων του και προχωρά στις απαραίτητες προσαρμογές, (ε) ο ηγέτης που συμβουλεύεται χωρίς να επηρεάζεται, (στ) ο ηγέτης που προωθεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη σημαντικών αποφάσεων, (ζ) ο ηγέτης που εξουσιοδοτεί και μεταφέρει σε άλλους τη λήψη σημαντικών αποφάσεων.
- Η θεωρία της δικαιοσύνης: Σύμφωνα με τον Adams (1963) οι άνθρωποι επιδιώκουν την εφαρμογή δικαιοσύνης στις συναλλαγές τους. Αυτό σημαίνει ότι κρίνουν και συγκρίνουν αυτό που προσφέρουν με την εργασία τους και αυτό που λαμβάνουν ως απολαβή. Η εργασία τους περιλαμβάνει τόσο την απόδοσή τους κατά τη λειτουργία του οργανισμού, όσο και τις γνώσεις, τα προσόντα, τα ταλέντα και την προσπάθεια που καταβάλλουν. Οι απολαβές μπορεί να είναι οικονομικές (μισθοί, μόνους) και μη οικονομικές (αναγνώριση, καλές συνθήκες εργασίας). Σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος δεν αισθάνεται ότι αποδίδεται δικαιοσύνη και ότι προσφέρει περισσότερα από αυτά που λαμβάνει, τότε η απόδοσή του θα είναι μειωμένη.
- Το υπόδειγμα της προσδοκίας: Οι Potter&Lawler (1968) υποστηρίζουν ότι ένας εργαζόμενος προσπαθεί στην εργασία του ανάλογα με τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις που έχει για τις απολαβές και ανταμοιβές που θα προκύψουν για αυτόν στο μέλλον. Σημαντικοί παράγοντες που λαμβάνει ο εργαζόμενος υπόψη του είναι η προσπάθεια που καταβάλλει και εξαρτάται από την παρακίνηση που δέχεται και τις προσδοκίες που έχει, η απόδοση που αφορά τις ικανότητες που έχει και την έκταση των αρμοδιοτήτων που ασκεί, οι ανταμοιβές και η ικανοποίηση.
- Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης, των κοινωνικών σχέσεων και της ανάπτυξης (E.R.G.): Ο Alderfer (1969) βασίστηκε στην θεωρία αναγκών του Maslow και υποστήριξε ότι υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα αναγκών (Βεργουλίδου, 2012): (α) οι ανάγκες ύπαρξης (existence) που αφορούν τις βιολογικές ανάγκες και την ανάγκη για

ασφάλεια (μισθοδοσία, ασφάλεια εργασιακού περιβάλλοντος, κοινωνική ασφάλιση), (β) οι κοινωνικές ανάγκες ή ανάγκες των σχέσεων (relatedness) που αφορούν την ανάγκη για σεβασμό, αναγνώριση και εμπιστοσύνη, (γ) οι αναπτυξιακές ανάγκες (growth) που αφορούν την ολοκλήρωση του ατόμου μέσα από τη δημιουργικότητα και την ανεξαρτησία που το χαρακτηρίζουν μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η διαφορά σε σχέση με τη θεωρία του Maslow έγκειται στο ότι δεν δέχεται πως δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως το ένα επίπεδο αναγκών για να μεταπηδήσει στο άλλο.

- Μοντέλο Quinn: Πρόκειται για θεωρία η οποία αναπτύχθηκε από τους Quinn & Rohrbaugh (1983) και περιλαμβάνει διαφορετικά είδη διοίκησης με προσανατολισμό στην αποτελεσματικότητα. Αυτά τα είδη χαρακτηρίζονται από ευελιξία, εσωτερική εστίαση, εξωτερική εστίαση και σταθερότητα. Ο ηγέτης καλείται με βάση αυτή τη θεωρία να ασκήσει πολλαπλούς ρόλους. Συγκεκριμένα, καλείται να παρακινεί τους εργαζόμενους, να διατηρεί ευχάριστο το εργασιακό περιβάλλον, να στοχεύει σε εφικτούς στόχους και υψηλή αποδοτικότητα, να εμφυσεί στους εργαζόμενους ένα κοινό όραμα, να τους υποστηρίζει παρέχοντάς τους τα κατάλληλα μέσα και εργαλεία για να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους. Ταυτόχρονα, καλείται να ανακαλύψει και να αξιοποιήσει τα ταλέντα και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, να τονίσει τα δυνατά τους χαρακτηριστικά και να βοηθήσει τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τις αδυναμίες τους. Στοχεύει στην επίτευξη της ομαδικότητας, της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος.
- Μοντέλο ηγεσίας των Vroom & Yeton (1973): Ο ηγέτης μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε πέντε διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Τα δύο πρώτα χαρακτηρίζονται ως αυταρχικά σε διαφορετικό κλιμακούμενο βαθμό, τα δύο επόμενα χαρακτηρίζονται ως συμβουλευτικά σε διαφορετικό κλιμακούμενο βαθμό και το τελευταίο χαρακτηρίζεται ως δημοκρατικό. Στα δύο πρώτα στυλ ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις με πληροφορίες που διαθέτει ο ίδιος (1^ο στυλ) ή αποκτά από τους εργαζομένους (2^ο στυλ). Στα δύο επόμενα στυλ ηγεσίας ο ηγέτης συζητάει και αναλύει την κατάσταση με κάθε εργαζόμενο ατομικά (3^ο στυλ) ή με όλους μαζί συλλογικά (4^ο στυλ). Στο τελευταίο στυλ ηγεσίας ο ηγέτης λαμβάνει από κοινού όλες τις αποφάσεις με όλους τους εργαζομένους (5^ο στυλ).
- Η θεωρία καθορισμού των στόχων: Σύμφωνα με τον Locke (1988) οι σαφώς προσδιορισμένοι στόχοι αποτελούν το κίνητρο. Η σαφήνεια και η ακρίβεια είναι

απαραίτητα χαρακτηριστικά των στόχων ώστε να ωθείται το άτομο σε βελτίωση, να δεσμεύεται για την επίτευξή τους, να υπάρχει η δυνατότητα αναπροσαρμογής τους και να μπορεί να προβλεφθεί η εξέλιξή τους.

1.2.2. Παρακίνηση

Εκτός από τις θεωρίες ηγεσίας μεγάλο ενδιαφέρον έχουν συγκεντρώσει και οι θεωρίες παρακίνησης οι οποίες συνδέονται στενά με τη μορφή και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται κάθε φορά. Σύμφωνα με τους Rajasekar & Khan (2013) τα υψηλά επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων οδηγούν σε υψηλά ποσοστά αποδοτικότητας. Σύμφωνα με τους Bakalis & Batsolaki (2006) οι βασικές θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων είναι οι εξής:

- Θεωρία αναγκών ή περιεχομένου (βασισμένη στην θεωρία του Maslow και των δύο παραγόντων του Herzberg): Η θεωρία περιεχομένου εστιάζει όπως προδιαθέτει και ο όρος στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων που ωθούν τον εργαζόμενο σε δράση και στην άσκηση συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Η παροχή κινήτρων γίνεται με βάση το περιεχόμενό τους το οποίο μπορεί να είναι διαφορετικό για διαφορετικούς εργαζόμενους.
- Θεωρίες διαδικασίας (βασισμένες στη θεωρία προσδοκίας του Vroom ή τη θεωρία της δικαιοσύνης του Adams): Οι θεωρίες διαδικασίας εστιάζουν στις διαδικασίες που ωθούν ένα άτομο στην επίδειξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς. Αυτού του είδους οι θεωρίες υποστηρίζονται από τους Vroom, Potter & Lawler, Adams και Locke που αναφέρθηκαν παραπάνω.
- Θεωρίες συμπεριφοράς: Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι μια σύνθετη και περίπλοκη διαδικασία ενώ οι ανθρώπινες ικανότητες εξελίσσονται και προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2011) οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης είναι:

- Τα χρήματα: Διαδραματίζουν διαφορετικό ρόλο για κάθε άτομο, για διαφορετικό στυλ ηγεσίας και για διαφορετική μορφή παρακίνησης. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της θεωρίας δύο παραγόντων, τα χρήματα δεν αποτελούν παράγοντα παρακίνησης αλλά παράγοντα υγιεινής. Από την άλλη, στη θεωρία προσδοκίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν παράγοντα παρακίνησης υπό προϋποθέσεις.
- Η αναγνώριση: Μπορεί να λάβει τη μορφή λεκτικού επαίνου ή ακόμη και τη μορφή προαγωγής του εργαζόμενου.

- Η συμμετοχή στη διοίκηση: Ικανοποιεί την ανάγκη του ατόμου για αποδοχή και κοινωνικότητα ενώ παράλληλα δίνει στον εργαζόμενο την αίσθηση της επιτυχίας. Η ενδυνάμωση αποτελεί μια μορφή συμμετοχής του εργαζόμενου μέσα από την οποία οι εργαζόμενοι αποκτούν δύναμη και επιρροή αναλαμβάνοντας ευθύνες, εξουσίες και την εμπιστοσύνη της διοίκησης.
- Η εργασιακή ικανοποίηση: Συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα του εργαζόμενου.
- Το φυσικό εργασιακό περιβάλλον: Αφορά τις σωστές συνθήκες στον χώρο εργασίας όπως η κατάλληλη θερμοκρασία του χώρου, οι εγκαταστάσεις εργασίας και άλλες παρόμοιες συνθήκες.
- Το κλίμα εργασίας: Αφορά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Σύμφωνα με τις Πρεβύζη & Κόλλια (2012) οι βασικές τεχνικές παρακίνησης είναι:

- η επικοινωνία,
- η εναλλαγή θέσεων εργασίας ή ο εμπλουτισμός των αρμοδιοτήτων στην ίδια θέση εργασίας,
- οι χρηματικές απολαβές,
- το άνετο και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον,
- η οργάνωση (ευελιξία ωραρίου, πρόσβαση σε πληροφορίες),
- η ανάληψη διοικητικών ενεργειών που επιλύουν προβλήματα,
- η δημιουργία οράματος που οδηγεί σε δέσμευση και αφοσίωση,
- η συμμετοχική διοίκηση που οδηγεί στην ανάληψη ευθυνών, πρωτοβουλιών και αποφάσεων,
- η διαμόρφωση και καλλιέργεια ενός κλίματος συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος,
- η συνεχής κατάρτιση και επιμόρφωση,
- η αντικειμενική αξιολόγηση,
- η συνεχής ενημέρωση,
- η δημοκρατική και δίκαιη αντιμετώπιση και κρίση των εργαζομένων,
- η επιβράβευση,
- η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων,
- η εργασιακή αυτονομία,
- η διοίκηση μέσω ατομικών και συλλογικών στόχων.

1.3. Στυλ Ηγεσίας

Με τον όρο «στυλ ηγεσίας» νοούνται τα στοιχεία και χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς που εκδηλώνει ένας ηγέτης. Στη βιβλιογραφία έχουν αναγνωριστεί πολλά και διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Zand (1997) ο βαθμός στον οποίο συμμετέχουν οι ακόλουθοι ενός ηγέτη στις δράσεις του καθορίζει τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας: (α) το στυλ εντολής, (β) το στυλ συμβουλευτικής και (γ) το στυλ κυριαρχίας. Σύμφωνα με τον Myers – Briggs (1962) ο ηγέτης μπορεί να εκδηλώσει στυλ προσωπικότητας ή στυλ απέναντι στον κίνδυνο. Σύμφωνα με τους Tannenbaum & Schmidt (1958) το στυλ ενός ηγέτη μπορεί να είναι αυταρχικό ή δημοκρατικό.

Σύμφωνα με τους Goleman et al. (2002) υπάρχουν δύο στυλ ηγεσίας ανάλογα με τον προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη:

- Προσανατολισμός στον άνθρωπο: Ο άνθρωπος τίθεται στο κέντρο της προσοχής και αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης προσπαθεί να αποκτήσει διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους, εκδηλώνει ενδιαφέρον για την επαγγελματική τους εξέλιξη αλλά και την προσωπική τους ζωή και ευημερία, αποδέχεται τις αδυναμίες τους και προσπαθεί να αναδείξει τις δυνάμεις τους και τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν.
- Προσανατολισμός στα καθήκοντα: Ο ηγέτης εκδηλώνει ενδιαφέρον περισσότερο για τις διαδικασίες και λιγότερο για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην τυπική εκτέλεση των καθηκόντων, την εφαρμογή των κανόνων και δεν υπάρχει κάποια διαπροσωπική σχέση με τους εργαζόμενους.

Σύμφωνα με τους Hersey & Blanchard (1977) υπάρχουν τα εξής στυλ ηγεσίας:

- Στυλ εξιστόρησης (telling): Ο ηγέτης καθοδηγεί, κατευθύνει, δίνει οδηγίες για όλα τα στάδια και τον τρόπο διεκπεραίωσης των δράσεων που πρέπει να εφαρμοστούν ώστε το εκάστοτε έργο να ολοκληρωθεί ορθά.
- Στυλ πώλησης (selling): Ο ηγέτης προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους να συμμεριστούν το όραμα και τους στόχους που επιθυμεί να εκπληρώσει.
- Στυλ συμμετοχής (participating): Ο ηγέτης δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους, ενώ ταυτόχρονα προωθεί και τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις. Προωθεί την ομαδικότητα και τη συνεργασία, την κοινή λήψη αποφάσεων.

- Στυλ αντιπροσώπευσης (delegating): Ο ηγέτης αναθέτει αρμοδιότητες ενώ παράλληλα εποπτεύει τις διαδικασίες. Δε συμμετέχει πολύ ενεργά στη λήψη αποφάσεων και ενισχύει τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον VanWart (2017) τα στυλ ηγεσίας που συναντάμε στη βιβλιογραφία είναι τα εξής:

- Laissez – Faire: Ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται ούτε για τους εργαζόμενους ούτε για τις διαδικασίες. Στη βιβλιογραφία αποδεικνύεται ότι οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ ηγεσίας δε δίνουν προσοχή σε ζητήματα μικρής προτεραιότητας ή ενδιαφέροντος και τείνουν να καθυστερούν την επίλυση προβλημάτων προκαλώντας δυσαρέσκεια με τη συμπεριφορά και τη στάση τους στους εργαζομένους. Ο ηγέτης αυτός ασχολείται μόνο όταν προκύπτει κάποιο πολύ σοβαρό πρόβλημα. Σύμφωνα με τους Moss & Ritossa (2007) ο ηγέτης επιθυμούν να τηρούν αδιάφορη στάση απέναντι στους εργαζόμενους και δεν προσφέρουν υποστήριξη.
- Διευθυντικό: Ο ηγέτης καθοδηγεί και κατευθύνει τους εργαζομένους, τους συμβουλεύει, ενδιαφέρεται για την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους, ασκεί εποπτικό και συμβουλευτικό ρόλο, αναζητά πληροφορίες για να βελτιώσει τις διαδικασίες και αναθέτει τις αρμοδιότητες με βάση τις ικανότητες και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Το διευθυντικό στυλ λαμβάνει και άλλες ονομασίες στη βιβλιογραφία. Συγκεκριμένα, οι Fiedler et al. (1976) το χαρακτηρίζουν ως στυλ προσανατολισμού στο στόχο, οι Blake & Mouton (1965) ως στυλ συμμόρφωσης στις αρχές, οι Vroom & Jago (1988) ως αυταρχικό στυλ και ο Locke (1988) ως στυλ από την κορυφή στη βάση.
- Υποστηρικτικό: Ο ηγέτης εκδηλώνει ενδιαφέρον και συναισθήματα προς τους εργαζομένους με σκοπό να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Επίκεντρο της στρατηγικής και της ηγεσίας του αποτελεί ο άνθρωπος ενώ ο ρόλος που ασκεί είναι συμβουλευτικός, συντονιστικός, με επίκεντρο την εξέλιξη των δυνατοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων και την παρακίνησή τους.
- Συμμετοχικό: Ο ηγέτης στηρίζεται στην άποψη των εργαζομένων, λειτουργεί συμβουλευτικά και δίνει έμφαση στην ανάθεση καθηκόντων στα κατάλληλα άτομα. Υποστηρίζει τους εργαζόμενους στα βήματά τους και τις διαδικασίες, φροντίζει για την τακτική και ολοκληρωμένη επιμόρφωσή τους και τους εντάσσει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επίλυση προβλημάτων.

- Αντιπροσωπευτικό: Ο ηγέτης αναθέτει μια σειρά καθηκόντων στους εργαζόμενους δίνοντάς τους τη δυνατότητα λήψης πρωτοβουλιών και αποφάσεων. Η παρακίνηση είναι σημαντικό στοιχείο αυτού του στυλ ηγεσίας και λαμβάνει χώρα μέσω της αναγνώρισης της εργασίας και της ανάληψης ευθυνών για τη λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης ασκώντας αυτό το στυλ ηγεσίας αποκτά μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων και έχει περισσότερο χρόνο για ενασχόληση με άλλα διοικητικά ζητήματα.
- Στυλ επίδοσης: Ο ηγέτης θέτει στόχους, παρακολουθεί την επίτευξή τους και αξιολογεί την επίδοση των εργαζομένων. Δείχνει εμπιστοσύνη σε αυτούς και στηρίζεται σε μια ολοκληρωμένη εσωτερική οργάνωση τόσο των διαδικασιών όσο και των εργαζομένων με προσήλωση στην επίτευξη των στόχων.
- Στυλ έμπνευσης: Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην παραγωγή νέων ιδεών και την προώθηση καινοτομιών. Η στάση αυτή ενισχύει τον ενθουσιασμό, ευνοεί την ενίσχυση της προσπάθειας των εργαζομένων και ενισχύει και το προφίλ του ηγέτη. Ο ηγέτης καθίσταται αδιαμφισβήτητη φιγούρα η οποία καταφέρνει να εμφυσήσει το όραμα στους εργαζομένους και να καταστήσει εφικτή την επιτυχία.

Το στυλ ηγεσίας αποτελεί μια δυναμική και όχι μια σταθερή διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι ενδέχεται να αλλάξει ανάλογα με τις συνθήκες και τις επιθυμίες του ηγέτη. Σύμφωνα με τους Fiedler et al. (1976) ο ηγέτης αναγνωρίζει πρώτα την κατάσταση που επικρατεί και έπειτα επιλέγει το στυλ ηγεσίας που θα ασκήσει. Στην πράξη όμως αυτό δεν είναι εφικτό καθώς κάθε ηγέτης χαρακτηρίζεται από ένα μοναδικό στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002, 2005), οι ηγέτες αποφασίζουν και εφαρμόζουν ένα γενικό στυλ ηγεσίας που μπορεί να είναι:

- Αυταρχικό ή καθοδηγητικό: Ο ηγέτης λειτουργεί απαξιοτικά ως προς τους εργαζομένους του, καλλιεργεί μια επιθετική συμπεριφορά και δεν προωθεί την παραγωγή νέων ιδεών ή την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών.
- Δημοκρατικό ή συμμετοχικό: Ο ηγέτης προωθεί την ομαδικότητα, την συνεργασία και αναγνωρίζει τις ανθρώπινες αξίες που διέπουν τις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Φιλελεύθερο ή μη καθολικό: Ο ηγέτης δεν ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των εργαζομένων με αποτέλεσμα η παραγωγικότητα να παραμένει χαμηλή.
- Μεταρρυθμιστικό: Ο ηγέτης προωθεί τις μεγάλες αλλαγές, ενισχύει τους εργαζομένους μέσα από την επαγγελματική τους ανάπτυξη.

Δύο μορφές ηγεσίας που έχουν επικρατήσει τα τελευταία χρόνια είναι η μετασχηματιστική (transformational) και η συναλλακτική (transactional). Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης λειτουργεί ως έμπνευση για τους εργαζόμενους, αντιμετωπίζει διαφορετικά από την πλειοψηφία τις καταστάσεις που προκύπτουν, γνωρίζει πολύ καλά τους στόχους και το όραμα του οργανισμού, ξεδιπλώνει τα ταλέντα των εργαζομένων και στηρίζει την προσωπική τους ανάπτυξη (Bass & Avolio, 1994). Η συναλλακτική ηγεσία λειτουργεί με γνώμονα την επίδοση των εργαζομένων και την αντίστοιχη επιβράβευση, στηρίζεται στην τήρηση των κανόνων εργασίας και την ανταμοιβή ή τιμωρία ανάλογα με την επίδοση (Bass & Avolio, 1994).

Η μετασχηματιστική ηγεσία οδηγεί συνήθως σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και εργασιακής ικανοποίησης (Hater&Bass, 1998), υψηλότερες ομαδικές επιδόσεις (Keller, 1992), καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας για την επίτευξη των στόχων (Seltzer & Bass, 1990). Ο ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από συναισθηματική ευφυΐα (Goleman, 2001) η οποία συνδράμει στην καλύτερη αντίληψη του συναισθηματικού κόσμου των εργαζομένων και εξυπηρετεί στην καλύτερη αντίδραση και επέμβαση ανάλογα με την κατάσταση. Αυτός ο τύπος ηγέτης δεν περιμένει τις καταστάσεις να τον καθορίσουν αλλά αντίθετα ορίζει αυτός τις συνθήκες και τους συσχετισμούς.

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας εστιάζει στις συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ ηγετών και εργαζομένων (Northouse, 2007). Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους τους ενώ οι ηγέτες αναθέτουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες, καθήκοντα και χρονικά πλαίσια επίτευξης αυτών (Epiritropaki & Martin, 2005). Αυτό το στυλ ηγεσίας παρακινεί τους εργαζόμενους στη βάση συμφωνιών (Jung et al., 2008) με την επεξήγηση των στόχων και των τρόπων επίτευξής τους. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ ηγεσίας αποφεύγουν τον κίνδυνο, εστιάζουν στην αποδοτικότητα και δίνουν βαρύτητα στην επιβράβευση (Levy et al., 2002).

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας μπορεί να λάβει τις εξής τρεις μορφές (Northouse, 2007; Judge & Piccolo, 2004):

- Ενδεχόμενη ανταμοιβή: Μέσα από μια αναλυτική και σαφή περιγραφή των στόχων, των αρμοδιοτήτων και των επιβραβεύσεων επίτευξης των στόχων αποδίδονται κίνητρα και προωθείται η αναγνώριση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Chaudhry & Javed (2012) ο εργαζόμενος που λαμβάνει επιβράβευση λόγω της επίτευξης ενός στόχου εκπληρώνει την ενδεχόμενη ανταμοιβή του.

- Ενεργητική διαχείριση κατά παρέκκλιση: Περιλαμβάνει στενή εποπτεία, παρακολούθηση, πρόνοια εκδήλωσης προβλημάτων και ανάληψη προληπτικών ενεργειών. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις κοινωνικές συναναστροφές με τους εργαζόμενους ώστε να διοικεί με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Κινητοποιεί τους εργαζόμενους ώστε να επιδιώκουν την επιβράβευση.
- Παθητική διαχείριση κατά παρέκκλιση: Περιλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, εμπλοκή στην επίλυση μετά την εκδήλωση του προβλήματος, αποφυγή επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών με τους εργαζομένους.

Το καταναμητικό μοντέλο ηγεσίας απομακρύνει τον ηγέτη από την παραδοσιακή οργανωσιακή ιεραρχία και δομή. Η συλλογική προσπάθεια εκλαμβάνεται ως αποτελεσματική για την ορθή εφαρμογή της ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Gronn (2002) η ηγεσία προκύπτει μέσα από τις πράξεις και όχι από τις θέσεις των ατόμων ή από τις πράξεις ενός μεμονωμένου προσώπου. Σύμφωνα με τους Fletcher & Kaufner (2003) η καταναμητική ηγεσία υιοθετεί ένα σύνολο τεχνικών και πρακτικών που εφαρμόζουν οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Ένας ηγέτης βασίζεται σε ορισμένα άτομα εμπιστοσύνης του τα οποία με τη σειρά τους επηρεάζουν και άλλους εργαζόμενους.

Το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας στηρίζεται σε υψηλά επίπεδα παρακίνησης για την επιδίωξη σημαντικών οργανωσιακών αλλαγών. Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ότι επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, καινοτομία και εργασιακή ικανοποίηση, εμπιστοσύνη και σεβασμό (Avolio & Bass, 1991). Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τις εξής διαστάσεις (Sadeghi & Pihie, 2012):

- Εξιδανικευμένη επιρροή: Οι ηγέτες αυτοί αποτελούν αντικείμενο θαυμασμού, σεβασμού και εμπιστοσύνης. Σύμφωνα με τους Bass et al. (2003) διαθέτουν ακολούθους που τους ακολουθούν παντού. Η εξιδανικευμένη επιρροή αφορά είτε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είτε τη συμπεριφορά τους. Σύμφωνα με τους Moss & Ritossa (2007) στην περίπτωση των χαρακτηριστικών σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός, ενώ στην περίπτωση της συμπεριφοράς η θυσία των δικών τους επιθυμιών και αναγκών για την επίτευξη των στόχων.
- Εμπνευσμένο κίνητρο: Οι ηγέτες αυτοί βοηθούν τους εργαζομένους να αντιμετωπίζουν αισιόδοξα το μέλλον (Antonakis et al., 2003). Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν και συμπεριφέρονται λειτουργεί παρακινητικά δίνοντας νόημα στην εργασιακή καθημερινότητα και δημιουργώντας προκλήσεις (Bass et al., 2003).

- Πνευματική διέγερση: Οι ηγέτες αυτοί προσπαθούν πολύ να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι (Limsila & Ogunlana, 2008). Προσπαθούν ακόμη να επιλύσουν τα προβλήματα που προκύπτουν με διαφορετικό από τον παραδοσιακό τρόπο ενσωματώνοντας καινοτόμες προτάσεις (Moss & Ritossa, 2007).
- Εξατομικευμένη σκέψη: Οι ηγέτες αυτοί αντιλαμβάνονται ποιες ανάγκες έχουν οι εργαζόμενοι και ποιες ικανότητες διαθέτουν και έτσι τους αναθέτουν καθήκοντα κατάλληλα για αυτούς ώστε να καθίσταται εφικτή και η επίτευξη των ατομικών τους στόχων (Bass et al., 2003).

Σύμφωνα με τους Bass & Avolio (1994) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους και να αυξήσουν και τα διαθέσιμα κίνητρα αναθέτοντας στους εργαζόμενους προβλήματα προς επίλυση και καθήκοντα που ταιριάζουν στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Σύμφωνα με τους Lo et al. (2010) οι δύο επικρατέστερες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η εξιδανικευμένη επιρροή και η πνευματική διέγερση. Αυτές οι δύο διαστάσεις επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων στην προτεινόμενη αλλαγή.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποδεικνύει και αναδεικνύει τη σημασία του ρόλου που διαδραματίζουν οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού (Senge, 1999). Για αυτό σύμφωνα με τους Ghasabeth et al. (2015) η μετασχηματιστική ηγεσία αποκαλύπτει την αξία της στάσης και των αξιών των εργαζομένων στην εφαρμογή των αλλαγών.

Με βάση την παραπάνω ανάλυση προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα προσπαθήσει η παρούσα έρευνα να απαντήσει:

- Είναι εφικτή η παρακίνηση των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας;
- Με ποιους τρόπους καθίσταται εφικτή η παρακίνηση των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας;

Κεφάλαιο 2 Μεθοδολογία Έρευνας

2.1. Επιλογή Μεθόδου Έρευνας

Για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η πρωτογενής έρευνα δηλαδή η συλλογή πρωτογενών πληροφοριών που στοχεύουν απευθείας στο κοινό στόχο που επιθυμεί ο ερευνητής. Μόνο η βιβλιογραφική επισκόπηση βασίστηκε σε δευτερογενή δεδομένα δηλαδή σε στοιχεία και πληροφορίες ήδη επεξεργασμένα και παρουσιασμένα από άλλους ερευνητές. Η πρωτογενής έρευνα μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική. Η ποσοτική έρευνα αφορά την συγκέντρωση μετρήσιμων στοιχείων και τη συστηματική διερεύνησή τους με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Η ποσοτική έρευνα αναδεικνύει τις γενικές τάσεις του πληθυσμού που εξετάζει, βασίζεται σε υποθέσεις οι οποίες επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται και επικεντρώνεται στη μέτρηση θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων όπως το ερωτηματολόγιο.

Η ποιοτική έρευνα στηρίζεται στη λεπτομερή και σε βάθος συλλογή στοιχείων αλλά περιορίζεται από έλλειψη στην αντιπροσωπευτικότητα ή αλλιώς αδυναμία γενίκευσης των συμπερασμάτων, απουσία δυνατότητας επανάληψης και ενδεχόμενη αλλοίωση των αποτελεσμάτων από τον ίδιο τον ερευνητή καθώς μπορεί εύκολα να υπεισέλθει υποκειμενικότητα στην ερμηνεία των δεδομένων, η οποία βασίζεται στις απόψεις και αντιλήψεις του ερευνητή (Patton, 2002).

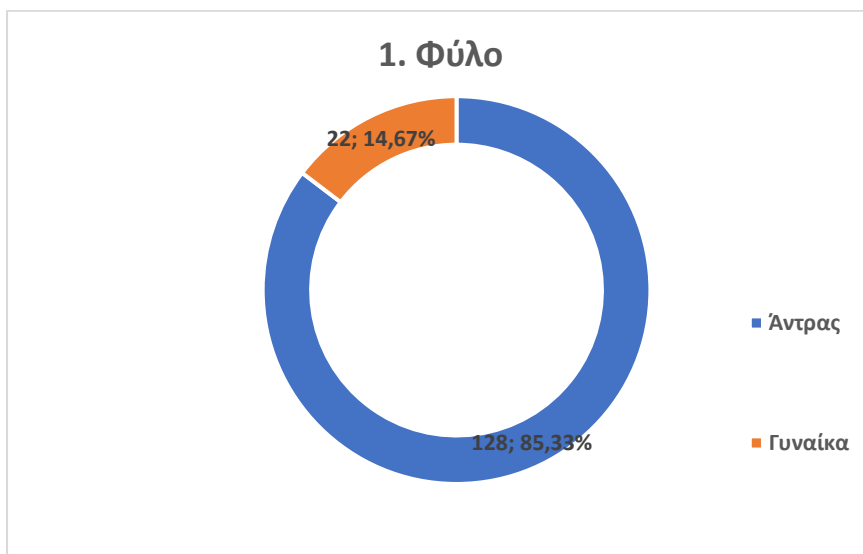
Επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας καθώς κρίνεται καλύτερη και πιο κατάλληλη για την αναζήτηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και θέτει εξαρχής τα ερευνητικά ερωτήματα και τις ερευνητικές υποθέσεις τις οποίες στη συνέχεια εξετάζει για την ορθότητά τους. Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας (convenience sample) που χρησιμοποιείται για τη μελέτη μεταβλητών και την αποτύπωση απόψεων του δείγματος σχετικά με συγκεκριμένα θέματα. Με τη μέθοδο δειγματοληψίας ευκολίας τα δεδομένα μπορούν να συγκεντρωθούν εύκολα και γρήγορα, χωρίς ιδιαίτερο κόστος, ενώ το δείγμα είναι προσιτό και εύκολο στη διαχείριση. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω του Google Forms. Αρχικός στόχος ήταν η συμμετοχή 200 ατόμων ωστόσο συμπληρώθηκαν ολοκληρωμένα 150 ερωτηματολόγια (ποσοστό 75% του αρχικού στόχου). Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη έτσι ώστε να διασφαλιστεί η μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και να προστατευτούν τα προσωπικά τους δεδομένα. Ταυτόχρονα, έγινε σαφές στους συμμετέχοντες ότι τα αποτελέσματα της έρευνας θα ανακοινωθούν μόνο στο πλαίσιο

εκπόνησης διπλωματικής εργασίας και θα γίνει σεβαστή η απουσία αναφοράς των τμημάτων από τα οποία προέρχονται. Για αυτόν άλλωστε το λόγο δεν υπάρχει αντίστοιχο ερώτημα στα δημογραφικά στοιχεία.

2.2. Δείγμα Έρευνας

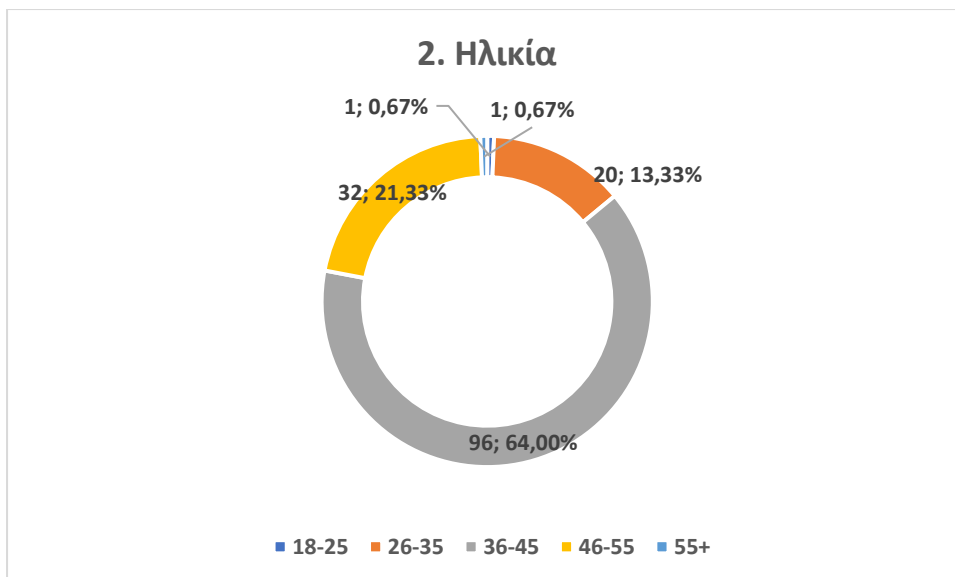
Το δείγμα των 150 εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας απαρτίζεται από 128 άντρες (85,33%) και 22 γυναίκες (14,67%) (Γράφημα 2.1).

Γράφημα 2 1 Φύλο δείγματος



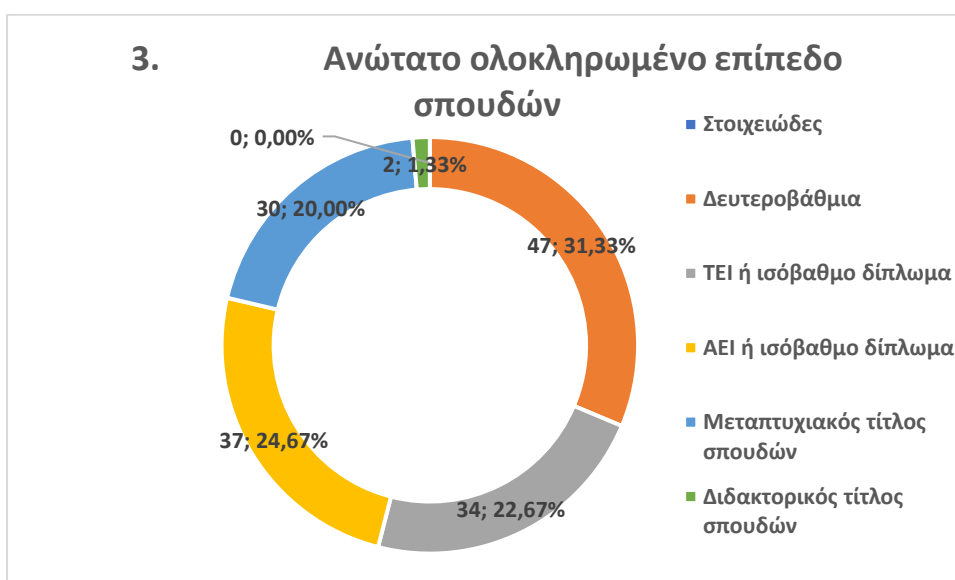
Στις ηλικιακές ομάδες 18 – 25 και άνω των 55 ετών ανήκει από μόλις ένα άτομο (0,67% και 0,67%), στην ηλικιακή ομάδα 26 – 35 ανήκουν 20 άτομα (13,33%), στην ομάδα 36 - 45 ανήκουν 96 άτομα (64%) και στην ομάδα 46 – 55 ανήκουν 32 άτομα (21,33%) (Γράφημα 2.2). Παρατηρούμε ότι συνολικά ο μέσος όρος ηλικίας διαμορφώνεται περίπου στα 41,5 έτη δηλαδή το δείγμα είναι αρκετά μικρό ηλικιακά, κάτι που αντιπροσωπεύει τα σώματα ασφαλείας.

Γράφημα 2 2 Ηλικία



Όσον αφορά στο ανώτατο ολοκληρωμένο επίπεδο σπουδών, 47 άτομα (31,33%) έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 34 άτομα (22,67%) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ ή κατέχουν ισόβαθμο δίπλωμα, 37 άτομα (24,67%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή κατέχουν ισόβαθμο δίπλωμα, 30 άτομα (20%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών και τα υπόλοιπα 2 άτομα (1,33%) είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών (Γράφημα 2.3). Συνολικά, το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος είναι αρκετά υψηλό.

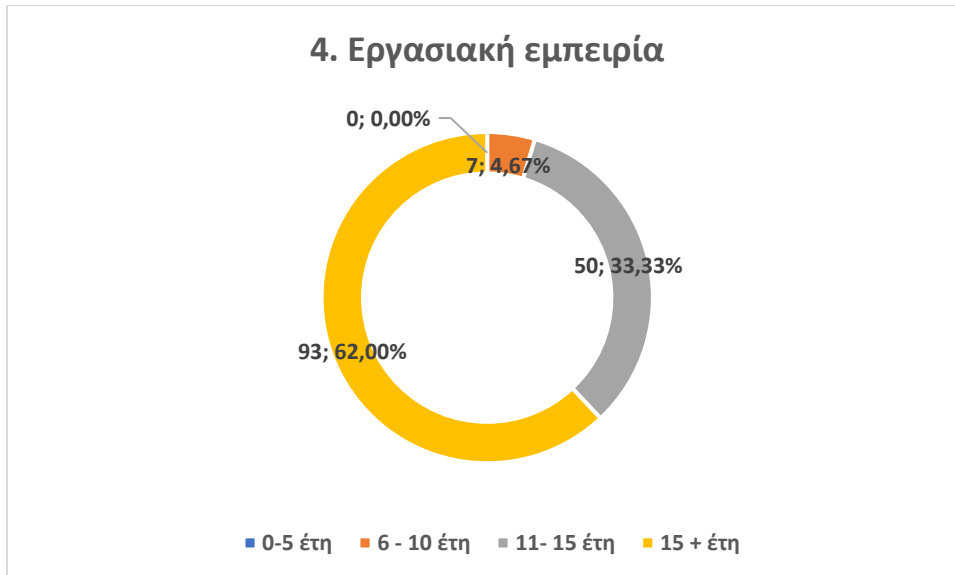
Γράφημα 2 3 Μορφωτικό επίπεδο



Όσον αφορά στην εργασιακή εμπειρία του δείγματος επτά άτομα εργάζονται 6 – 10 έτη (4,67%), 50 άτομα 11 – 15 έτη (33,33%) και τα υπόλοιπα 93 άτομα (62%) εργάζονται

περισσότερα από 15 έτη στα σώματα ασφαλείας (Γράφημα 2.4). Παρατηρούμε ότι το δείγμα διαθέτει την απαιτούμενη εργασιακή εμπειρία ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσει θέματα ηγεσίας και παρακίνησης εργαζομένων.

Γράφημα 2 4 Εργασιακή Εμπειρία



Οι 124 συμμετέχοντες του δείγματος (82,67%) δηλώνουν ότι ο προϊστάμενός τους είναι άντρας ενώ οι υπόλοιποι 26 (17,33%) ότι είναι γυναίκα.

Γράφημα 2 5 Φύλο προϊσταμένου/ης



2.3. Ερευνητικά εργαλεία

Το πρώτο ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε για τη ποσοτική έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) το οποίο μετράει τις μορφές ηγεσίας και τα ηγετικά στυλ. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο προτάθηκε πρώτη φορά από τον Bass το 1985 και έκτοτε έχουν υπάρξει αρκετές παραλλαγές και διορθώσεις του. Η τελευταία έκδοση από τον ίδιο τον ερευνητή πραγματοποιήθηκε το 1995 (Avolio & Bass, 1995). Σύμφωνα με τους Avolio & Bass (2004) το MLQ μετράει την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ και συγκεκριμένα το μετασχηματιστικό (transformational), το διεκπεραιωτικό (transactional) και το παθητικό – αποφυγή ηγεσίας (passive – avoidant leadership). Σύμφωνα με τους Avolio & Bass (2004) με τη χρήση του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου είναι εφικτό να αξιολογηθούν οι διευθυντές – ηγέτες από τους εργαζόμενους. Στο ερωτηματολόγιο εξετάζονται εννιά στοιχεία ηγεσίας:

- Εξιδανικευμένη επιρροή (εκ γενετής) (idealized influence – attributed)
- Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφορά) (idealized influence – behavior)
- Εμπνευσμένο κίνητρο (inspirational motivation)
- Πνευματική διέγερση (intellectual stimulation)
- Ατομική εκτίμηση (individual consideration)
- Ενδεχόμενη ανταμοιβή (contingent reward)
- Διοίκηση αριστείας (ενεργητική) (management – by exception / active)
- Διοίκηση αριστείας (παθητική) (management – by exception / passive)
- Ηγεσία laissez – faire
- Επιπλέον προσπάθεια (extra effort)
- Αποτελεσματικότητα (effectiveness)
- Ικανοποίηση (satisfaction)

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις και συγκεκριμένα 45 προτάσεις – δηλώσεις για την μέτρηση των οποίων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert (πενταβάθμια κλίμακα), σύμφωνα με την οποία ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μια σειρά προτάσεων. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η ταχεία συμπλήρωσή του. Για αυτό το σκοπό χωρίζεται σε δύο ενότητες. Στην αρχή του ερωτηματολογίου δίνονται οι απαραίτητες οδηγίες για τη συμπλήρωσή του όπως και τον τρόπο αποστολής και διασφαλίζεται το απόρρητο των προσωπικών δεδομένων.

Για την επιλογή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου μελετήθηκαν μια σειρά ερευνών και ερωτηματολογίων που είχαν πραγματοποιηθεί πρόσφατα και ήταν αντίστοιχης θεματικής.

Για τη μέτρηση των κινήτρων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MTQ (Motivational Trait Questionnaire) που αναπτύχθηκε από τους Heggstad & Kanfer (2000). Το αρχικό ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 183 στοιχεία που συνθέτουν τρεις παράγοντες: προσωπική εξειδίκευση, ανταγωνιστική αριστεία και άγχος λόγω παρακίνησης. Χρησιμοποιήθηκε μια πιο σύντομη εκδοχή που περιλαμβάνει 48 στοιχεία και μετράει την επιθυμία για μάθηση, την εξειδίκευση, άλλους σχετικούς στόχους, την ανταγωνιστικότητα, την ανησυχία και τον συναισθηματισμό. Το εργαλείο αυτό παρέχει ένα συνεκτικό μέτρο για την έρευνα που αφορά την παρακίνηση των ατόμων σε σχέση με την επίτευξη και τους στόχους. Καθώς περιλαμβάνει τόσο την πτυχή της επίτευξης όσο και του άγχους παρακίνησης, οι Heggstad & Kanfer (2000) υποστηρίζουν ότι το μέτρο τους παρέχει μια εμπειρισταωμένη αξιολόγηση των κινήτρων και μπορεί να κάνει ακριβέστερες προβλέψεις των μηχανισμών παρακίνησης από μέτρα που αξιολογούν όλα τα δεδομένα του περιβάλλοντος χώρου εργασίας.

Η σύντομη εκδοχή του ερωτηματολογίου των Heggstad & Kanfer (2000) που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα έχει εξεταστεί και από τους Kanfer & Ackerman (2000). Η εκδοχή αυτή μετρά δύο τρεις διαστάσεις των κινήτρων, την ατομική εξειδίκευση (16 ερωτήματα), ανταγωνιστική αριστεία (13 ερωτήματα), παρακίνηση που συνδέεται με το άγχος (19 ερωτήματα) με δύο υποκλίμακες σε κάθε διάσταση. Η ατομική εξειδίκευση απαρτίζεται από την υποκλίμακα «Επιθυμία για μάθηση» (8 ερωτήματα) και «Εξειδίκευση» (8 ερωτήματα), η ανταγωνιστική αριστεία από την υποκλίμακα «Άλλοι σχετικοί στόχοι» (7 ερωτήματα) και «Αναζήτηση ανταγωνισμού» (6 ερωτήματα) ενώ η παρακίνηση που συνδέεται με το άγχος απαρτίζεται από την κλίμακα «Ανησυχία» (10 ερωτήματα) και «Συναισθηματισμός» (9 ερωτήματα). Τα ερωτήματα απαντήθηκαν με τη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert.

Η υποκλίμακα «Επιθυμία για μάθηση» αφορά την ανάγκη επίτευξης στο πλαίσιο της εκμάθησης νέων ικανοτήτων ή απόκτησης γνώσης. Η υποκλίμακα «Εξειδίκευση» εστιάζει στους προσωπικούς στόχους των ατόμων και τις πτυχές επίτευξης που αντιπροσωπεύουν τον προσανατολισμό σε μια συνεχή ανάγκη βελτίωσης ή αλλιώς εξειδίκευσης ακόμη και όταν αυτό δεν απαιτείται. Η υποκλίμακα «Άλλοι σχετικοί στόχοι» αφορά συγκρίσεις σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους. Η υποκλίμακα «Αναζήτηση ανταγωνισμού» αφορά σύγκριση της επίδοσης του ατόμου σε σχέση με τους υπόλοιπους. Η υποκλίμακα «Ανησυχία» αφορά σε πτυχές αξιολόγησης στο πλαίσιο επίτευξης στόχων και αποδοτικότητας. Η υποκλίμακα

«Συναισθηματισμός» αφορά τα συναισθήματα που σχετίζονται με την επίδοση σε όρους αξιολόγησης των εργαζομένων.

Ακόμη, εκτός από τις δύο κλίμακες για την ηγεσία και τα κίνητρα, εξετάζονται ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα και συγκεκριμένα το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας και το φύλο του/της προϊσταμένου/ης των συμμετεχόντων.

2.4. Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα 26/08/2020 – 03/09/2020 και συμμετείχαν σε αυτή 150 άτομα – στελέχη στα σώματα ασφαλείας. Η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε αρχικά με τη βοήθεια του Microsoft Excel για τη διαμόρφωση γραφημάτων των δημογραφικών ερωτημάτων που δίνουν τα χαρακτηριστικά στοιχεία του δείγματος και στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το SPSS για την ανάλυση των ερωτήσεων των δύο χρησιμοποιούμενων κλιμάκων.

Το Microsoft Excel επιλέχθηκε κυρίως εξαιτίας της ευκολίας διαχείρισης των δεδομένων, των ευπαρουσίαστων γραφημάτων που παρέχει, ενώ το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0 επιλέχθηκε γιατί περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία δυνατοτήτων απεικόνισης ποσοτικών δεδομένων και θεωρείται από τα πιο δημοφιλή και κατάλληλα μέσα επεξεργασίας δεδομένων που προέρχονται από κοινωνικές έρευνες όπως η παρούσα. Με τη συνδρομή του στατιστικού πακέτου και την διεξαγωγή ελέγχων σε αυτό κατέστη εφικτή η ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τα διανεμηθέντα ερωτηματολόγια. Τα ευρήματα οδηγούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με την ηγεσία και τα κίνητρα στα σώματα ασφαλείας.

Κεφάλαιο 3 Αποτελέσματα

3.1. Περιγραφική στατιστική

Στον Πίνακα 3.1. παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης για όλες τις κλίμακες των μεταβλητών. Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε σε όλες τις ερωτήσεις είναι πενταβάθμια από το 1 έως το 5 με το ένα να αντιστοιχεί στην άκρως αρνητική απάντηση και το πέντε στην άκρως θετική. Οι ερωτήσεις που αφορούν το ερωτηματολόγιο ηγεσίας χωρίζονται σε 12 κατηγορίες. Η πρώτη ομάδα αφορά την «Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed) (M.O. = 2,31, T.A. = 1,152). Στην ομάδα αυτή εξετάζεται η επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους του μέσω της θέσης την οποία κατέχει. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα τείνουν ελαφρώς προς τη θετική άποψη, δηλαδή κλίνουν προς την ύπαρξη μιας σχετικής επιρροής του ηγέτη εξαιτίας της θέσης που κατέχει. Στα σώματα ασφαλείας οι εργαζόμενοι οφείλουν να επιδεικνύουν σεβασμό στους ανωτέρους του καθώς από την συμμόρφωση στις οδηγίες και εντολές τους εξαρτάται ακόμη και η ζωή των εργαζομένων. Ωστόσο, θα ανέμενε κανείς μεγαλύτερη βαθμολογία στην συγκεκριμένη κλίμακα ακριβώς λόγω της φύσης της εργασίας και της δομής που έχουν τα σώματα ασφαλείας καθώς επίσης και του ρόλου που διαδραματίζει σε αυτά ο σεβασμός, η εκτίμηση και η πειθαρχία. Φαίνεται ότι απαιτείται μεγαλύτερη πειστική ικανότητα των ανωτέρων και να δοθεί περισσότερη έμφαση στην εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών και των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας.

Η επόμενη υποκλίμακα είναι η «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior) η οποία αυτή τη φορά εξετάζει την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στους υφισταμένους του μέσω της συμπεριφοράς που επιλέγει να εφαρμόσει (M.O. = 2,243, T.A. = 1,152). Η συγκεκριμένη υποκλίμακα έχει σε μεγάλο βαθμό σχέση με το είδος της κουλτούρας που εφαρμόζεται στον οργανισμό καθώς και με τον τρόπο διοίκησης που εφαρμόζει ο ηγέτης. Και πάλι η βαθμολογία είναι σχετικά μικρή και αντικατοπτρίζει μια ουδέτερη στάση των εργαζομένων απέναντι στη συμπεριφορά που ασκείται από τους ανωτέρους τους.

Στη συνέχεια εξετάστηκε το «Εμπνευσμένο Κίνητρο» που αφορά την παρακίνηση που εμπνέει ο ηγέτης στους υφισταμένους του μέσα από ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και μέσα από τη στάση και συμπεριφορά που εφαρμόζει προκειμένου να παρακινεί σε μεγαλύτερη προσπάθεια και απόδοση τους υφισταμένους (M.O. = 2,093, T.A. = 0,972). Ένα θετικό κλίμα οδηγεί και σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Η παρακίνηση ασφαλώς εξετάζεται στο δεύτερο εργαλείο του ερωτηματολογίου σε μεγαλύτερο βάθος και

έκταση. Ωστόσο, τα αποτελέσματα του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης σε αυτή την υποκλίμακα της ηγεσίας υποδηλώνουν μια ουδέτερη στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα η οποία μπορεί να προκύπτει και από την επιθυμία τους να μην εκδηλώσουν τις πραγματικές τους απόψεις. Ή ενδεχομένως ο μέσος όρος να εκφράζει την αδυναμία της ηγεσίας να παρακινήσει αποτελεσματικά ή επαρκώς τους υφισταμένους με αποτέλεσμα να μην έχουν κάποια θετική ή αρνητική άποψη απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η «Πνευματική Διέγερση» η οποία αφορά την επαγρύπνηση του ηγέτη σε συνδυασμό με την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του όπως για παράδειγμα τη μετάδοση γνώσης και την δημιουργικότητα (M.O. = 2,095, T.A. = 0,867). Ο αποτελεσματικός ηγέτης διαθέτει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία του επιτρέπουν να παρακινεί και να διεγείρει τους στόχους των εργαζομένων. Προσπαθεί να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται έτσι ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους, την αφοσίωσή τους και την υπερ-προσπάθειά τους. Στόχος είναι οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται τον ηγέτη ως πρότυπο που τους παρακινεί να βελτιωθούν και να γίνουν καλύτεροι τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο. Στην προκειμένη περίπτωση ο μέσος όρος της κλίμακας αυτής κλίνει πάλι στην ουδέτερη στάση και αντίληψη γεγονός που οδηγεί στη σκέψη ότι η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας δεν διεγείρει πνευματικά τους υφισταμένους αλλά οι ίδιοι δεν επιθυμούν να το εκφράσουν με σαφήνεια.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η «Ατομική Εκτίμηση» η οποία αντιμετωπίζει τον ηγέτη ως μέντορα και καθοδηγητή των υφισταμένων (M.O. = 1,857, T.A. = 0,922). Ένας ηγέτης πρέπει να είναι σε θέση να αντιληφθεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των υφισταμένων του, να ξεχωρίσει τα ταλέντα και τις ιδιαιτερότητές τους και ταυτόχρονα να μην παραμελεί συνολικά την ομάδα του και τους στόχους της. Ο ηγέτης καλείται να εκδηλώσει έμπρακτα το ενδιαφέρον για τους υφισταμένους του και να ανταποκριθεί στις φιλοδοξίες και τα ατομικά τους όνειρα μέσα στον οργανισμό. Όταν αυτό δε συμβαίνει τότε οι εργαζόμενοι αισθάνονται παραμελημένοι και αδιαφορούν για την αύξηση της αποδοτικότητας. Στην προκειμένη περίπτωση φαίνεται ότι η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας δε δίνει τις κατάλληλες ευκαιρίες στους υφισταμένους με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην αξιοποιούν πλήρως τις δυνατότητές τους και να μην προσπαθούν να βελτιωθούν.

Η επόμενη κατηγορία ερωτήσεων αφορά την «Ενδεχόμενη Ανταμοιβή» (M.O. = 2,307, T.A. = 0,915). Η υποκλίμακα αυτή αφορά την αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από τον ηγέτη τους. Παρά το γεγονός ότι ο μέσος όρος τείνει προς την ουδέτερη άποψη, εντούτοις υπάρχει μια τάση για καλύτερη βαθμολογία στη συγκεκριμένη υποκλίμακα. Αυτή η τάση πιθανώς σχετίζεται με τη σαφήνεια των στόχων και της ευθύνης επίτευξής τους που

παρουσιάζεται από την ηγεσία στους υφισταμένους. Ωστόσο, δεν δίνεται μια σαφής εικόνα σχετικά με την στάση της διοίκησης απέναντι στη διαχείριση των επιτυχιών των υφισταμένων ειδικά σε σχέση με την αναγνώριση της προσπάθειάς τους.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)» η οποία αφορά στην επιλογή του ηγέτη να λειτουργεί προνοητικά ή κατασταλτικά όσον αφορά τα λάθη ή και τις παραλείψεις που λαμβάνουν χώρα (M.O. = 2,225, T.A. = 0,782). Και πάλι το αποτέλεσμα βρίσκεται κοντά στη βαθμολογία της ουδέτερης άποψης. Ωστόσο, φαίνεται ότι υπάρχει σημαντικό μερίδιο των συμμετεχόντων στην έρευνα που κρίνουν ότι η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας προχωρά σε ενέργειες αποκατάστασης των λαθών ή των παραλείψεων που γίνονται αντιληπτές. Είναι θετικό το γεγονός ότι η ηγεσία δεν εστιάζει σε τόσο μεγάλο βαθμό στα λάθη που λαμβάνουν χώρα, ειδικά από τη στιγμή που τα προηγούμενα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής που εξετάστηκαν υποδηλώνουν ότι δεν δίνονται ευκαιρίες αξιοποίησης των ταλέντων των εργαζομένων στο πλαίσιο της εργασίας και της επίτευξης στόχων.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η «Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive) η οποία αφορά στην ελευθερία πρωτοβουλιών που δίνει ο ηγέτης στους υφισταμένους του, τη συχνότητα παρέμβασής του, τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων που επιλέγει (M.O. = 1,57, T.A. = 0,73). Ο ηγέτης είναι αρμόδιος να αντιλαμβάνεται τις εκάστοτε συνθήκες, τις απειλές, αλλά και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται και να αντιμετωπίζει έγκαιρα τυχόν προβλήματα. Από το αποτέλεσμα φαίνεται ότι στα σώματα ασφαλείας η ηγεσία λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη τις απειλές, τους κινδύνους και τις εκάστοτε συνθήκες και δεν περιμένει η κατάσταση να οξυνθεί προκειμένου να παρέμβει και να διορθώσει τυχόν λάθη και παραλείψεις. Στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει έγκαιρη παρέμβαση και επίλυση των προβλημάτων πριν υπάρξουν μεγαλύτεροι κίνδυνοι και προβλήματα.

Έπειτα, εξετάστηκε ο τύπος ηγεσίας «Laissez – Faire» που αφορά την εμπλοκή του ηγέτη σε μικρής εμβέλειας προβλήματα και ζητήματα που απασχολούν τους υφισταμένους και την παρουσία ή απουσία του όταν τον έχουν πραγματικά ανάγκη (M.O. = 1,127, T.A. = 1,13). Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι ηγέτες δεν καθυστερούν όταν προκύπτουν επείγοντα ζητήματα, δεν αποφεύγουν την ευθύνη της λήψης αποφάσεων ούτε και κωλυσιεργούν όταν προκύπτουν επείγουσες καταστάσεις. Η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας βρίσκεται παρούσα στο κέντρο των εξελίξεων και έτοιμη να αναλάβει δράση όταν προκύψει το πρόβλημα.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η «Επιπλέον Προσπάθεια» που αφορά την ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί και να εμπνέει τους υφισταμένους του ώστε να τους οδηγεί σε μεγαλύτερη προσπάθεια και αποδοτικότητα (M.O. = 2,011, T.A. = 1,208). Η στάση που τηρούν οι

συμμετέχοντες στην έρευνα απέναντι σε αυτήν την υποκλίμακα για την ηγεσία είναι και πάλι ουδέτερη. Πιθανώς η ηγεσία να μην καταφέρνει να πράξει όπως θα περίμεναν οι εργαζόμενοι και σίγουρα όχι καλύτερα από ό,τι προσδοκούν. Επιπλέον, φαίνεται ότι η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας δεν πράττει τα δέοντα ώστε να αυξήσει την προθυμία των εργαζομένων για μεγαλύτερη προσπάθεια.

Έπειτα, εξετάστηκε η υποκλίμακα «Αποδοτικότητα» η οποία αφορά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του ίδιου του ηγέτη σε σχέση με τις προσδοκίες και αντιλήψεις των υφισταμένων (M.O. = 2,407, T.A. = 1,092). Πρόκειται για τη διάσταση της ηγεσίας με την δεύτερη μεγαλύτερη βαθμολογία από τις 12 κατηγορίες που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία των συμμετεχόντων στην έρευνα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις ανάγκες των δικών της ανωτέρων αλλά και σε βασικές ανάγκες των εργαζομένων που σχετίζονται με την καθημερινή τους εργασία. Επιπλέον, η αποδοτικότητα μετράει και τη συνολική απόδοση της ομάδας. Επομένως είναι λογικό το δείγμα να θεωρεί πως ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εργασίας τους και να βαθμολογεί υψηλά την πτυχή της αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

Η τελευταία υποκλίμακα που αφορά την ηγεσία είναι η «Ικανοποίηση» (M.O. = 2,53, T.A. = 1,101). Οι υφιστάμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από τον τρόπο ηγεσίας του ηγέτη και αυτό αντανακλά και στην απόδοσή τους. Ο βαθμός ικανοποίησης των υφισταμένων από τον ηγέτη τους μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τον τρόπο δράσης τους στον οργανισμό, την αποδοτικότητά τους αλλά και το εργασιακό κλίμα. Το γεγονός ότι αυτή η διάσταση της ηγεσίας συγκεντρώνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία σημαίνει ότι υπάρχει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ της ηγεσίας και των υφισταμένων και οι πολιτικές και μέθοδοι ηγεσίας που εφαρμόζονται γίνονται αποδεκτές από τους εργαζομένους.

Εκτός από τις διαστάσεις της ηγεσίας εξετάστηκαν στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου και οι διαστάσεις της παρακίνησης των εργαζομένων. Αρχικά, εξετάστηκε η επιθυμία για μάθηση (M.O. = 2,483, T.A. = 0,466). Οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι σε γενικές γραμμές τηρούν ουδέτερη στάση απέναντι σε αυτή τη διάσταση της παρακίνησης αλλά ταυτόχρονα υπάρχει η τάση να επιθυμούν να μάθουν περισσότερο, να βελτιώνουν την απόδοσή τους, να αναλαμβάνουν προκλητικές δράσεις υπό την έννοια ότι τους εξιτάρει η διαδικασία μάθησης νέων πραγμάτων και διαδικασιών. Αυτό είναι ιδιαίτερα θετικό και είναι ένα αποτέλεσμα το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί από την ηγεσία μέσα από την εφαρμογή εκπαιδευτικών διαδικασιών και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού σε νέους τομείς ή σε τομείς ήδη γνωστούς με μια άλλη οπτική γωνία ή με την ενσωμάτωση και άλλων επιστημών (π.χ. ψυχολογία, ιατρική).

Η επόμενη διάσταση που εξετάστηκε ήταν η «Εξειδίκευση» δηλαδή η διαδικασία μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας σε μια ήδη γνωστή διαδικασία ή σε ένα ήδη γνωστό θέμα, ζήτημα, αντικείμενο, επιστήμη (Μ.Ο. = 2,968, Τ.Α. = 0,5). Πρόκειται για τη διάσταση της παρακίνησης με τη μεγαλύτερη βαθμολογία από τις έξι εξεταζόμενες διαστάσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες στο δείγμα επιθυμούν να βελτιώνονται και να γίνονται πιο αποδοτικοί στο αντικείμενο εργασίας τους, επιδιώκουν την αριστεία, προσπαθούν να εξειδικευτούν όσο γίνεται πιο καλά στις εργασίες, τα καθήκοντα και τις δράσεις που αναλαμβάνουν, έχουν υψηλές προσδοκίες από τον εαυτό τους και δουλεύουν σκληρά για να επιτύχουν τους στόχους τους.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η διάσταση «Σχετικοί στόχοι» η οποία αφορά τη σύγκριση των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους και την επίτευξη των δικών τους στόχων σε σχέση με των άλλων (Μ.Ο. = 1,957, Τ.Α. = 0,686). Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι εκφράζουν σχετικά ουδέτερη στάση απέναντι σε αυτή τη διάσταση της παρακίνησης υποδηλώνοντας ότι δεν υπάρχει σαφής επιρροή της στην απόδοση των εργαζομένων. Φαίνεται ότι δεν υπάρχει σε μεγάλο βαθμό συναδελφικός συναγωνισμός και ότι οι ατομικοί στόχοι εστιάζουν στην ατομική και όχι τη σχετική και συγκριτική απόδοση των άλλων.

Έπειτα, εξετάζεται η διάσταση «Ανταγωνιστικότητα» η οποία αφορά την επίδειξη ανταγωνισμού των εργαζομένων μεταξύ τους (Μ.Ο. = 2,03, Τ.Α. = 0,403). Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα και της προηγούμενης διάστασης. Φαίνεται ότι κάθε εργαζόμενος εστιάζει στη δική τους απόδοση και συμπεριφορά και δεν λειτουργεί ανταγωνιστικά με τους συναδέλφους. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει θετικά στο πλαίσιο μιας ομάδας με κοινούς στόχους και επιθυμίες. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να αξιοποιηθεί από την ηγεσία για την εμπλοκή και την αφοσίωση των εργαζομένων σε ομαδικά έργα (projects) τα οποία απαιτούν την αξιοποίηση των ικανοτήτων όλων των μελών, τη συνεργατικότητα και την αλληλεγγύη.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η διάσταση «Ανησυχία» η οποία αφορά τους φόβους και τις ανησυχίες των εργαζομένων σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, τις προοπτικές του επαγγέλματος ή ακόμη και την ηγεσία (Μ.Ο. = 1,797, Τ.Α. = 0,577). Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στα σώματα ασφαλείας δεν νιώθουν φόβο αποτυχίας και δεν αντιμετωπίζουν σε τόσο μεγάλο βαθμό άγχος κατά την εργασία τους. Οι απαντήσεις σε αυτή τη διάσταση πιθανώς να διαφέρουν ανάλογα με το τμήμα και τα καθήκοντα που έχει κάθε εργαζόμενος των σωμάτων ασφαλείας καθώς υπάρχουν θέσεις οι οποίες συνδέονται

καθημερινά με κινδύνους της ίδιας της ύπαρξης της ζωής οι οποίες είναι λογικό να προκαλούν φόβο και άγχος.

Τέλος, εξετάζεται η διάσταση «Συναισθηματισμός» της μεταβλητής «Παρακίνηση» που αφορά την εκδήλωση και έκφραση συναισθημάτων των εργαζομένων όπως νευρικότητα, ανησυχία για τις εντυπώσεις που δίνουν στους υπολοίπους, τη διατήρηση της ψυχραιμίας όταν αυτή είναι πραγματικά απαραίτητη και τυχόν αμηχανία που μπορεί να αισθανθούν σε διάφορες καταστάσεις (Μ.Ο. = 1,92, Τ.Α. = 0,447). Προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα τηρούν ουδέτερη στάση στη συγκεκριμένη διάσταση γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη καταστάσεων που ενδεχομένως προκαλούν νευρικότητα, αμηχανία ή τους οδηγούν να χάσουν την ψυχραιμία τους αλλά μάλλον όχι σε πολύ μεγάλη συχνότητα ή διάρκεια.

Συνολικά, η «Ηγεσία» έχει μέσο όρο 2,065 και τυπική απόκλιση 0,972, ενώ η «Παρακίνηση» έχει μέσο όρο 2,193 και τυπική απόκλιση 0,513. Σε γενικές γραμμές και οι δύο μεταβλητές κινούνται γύρω από τις ίδιες τιμές με βάση τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα υποδεικνύοντας περισσότερο μια ουδέτερη τάση και στάση τους απέναντί τους.

Πίνακας 3 1 Μέσος όρος και τυπική απόκλιση

	Μ.Ο.	Τυπική Απόκλιση
Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed)	2,31	1,152
Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)	2,243	0,793
Εμπνευσμένο κίνητρο	2,093	0,972
Πνευματική διέγερση	2,095	0,867
Ατομική Εξέταση	1,857	0,922
Ενδεχόμενη Ανταμοιβή	2,307	0,915
Διαχείριση κατά παρέκκλιση (active)	2,225	0,782
Διαχείριση κατά παρέκκλιση (passive)	1,57	0,730
Laissez – Faire	1,127	1,130
Επιπλέον προσπάθεια	2,011	1,208
Αποδοτικότητα	2,407	1,092
Ικανοποίηση	2,530	1,101
Ηγεσία	2,065	0,972
Επιθυμία για μάθηση	2,483	0,466
Εξειδίκευση	2,968	0,500
Σχετικοί στόχοι	1,957	0,686
Ανταγωνιστικότητα	2,030	0,403
Ανησυχία	1,797	0,577
Συναισθηματισμός	1,920	0,447
Κίνητρα	2,193	0,513

3.2. Αξιοπιστία

Ο δείκτης αξιοπιστίας που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα είναι ο δείκτης Alpha του Cronbach. Πρόκειται για ένα δείκτη μέτρησης της αξιοπιστίας των υποκλιμάκων που χρησιμοποιούνται σε μια έρευνα με ερωτηματολόγιο αλλά και της δομής του ίδιου του ερωτηματολογίου συνολικά. Μια υψηλή τιμή του δείκτη αυτού της τάξεως του 0,7 ή και παραπάνω υποδηλώνει υψηλή αξιοπιστία της έρευνας. Στην προκειμένη περίπτωση εξετάστηκαν οι υποκλίμακες των δύο εργαλείων της έρευνας (του ερωτηματολογίου ηγεσίας και του ερωτηματολογίου κινήτρων) και προέκυψε ότι οι 12 υποκλίμακες της ηγεσίας έχουν δείκτη αξιοπιστίας 0,832 ή αλλιώς 83,2% και οι 6 υποκλίμακες της παρακίνησης έχουν δείκτη αξιοπιστίας 0,797 ή αλλιώς 79,7% υποδηλώνοντας πολύ υψηλή αξιοπιστία και για τα δύο εργαλεία. Ακόμη, εξετάστηκε συνολικά το ερωτηματολόγιο και προέκυψε δείκτης αξιοπιστίας Alpha Cronbach ύψους 0,756 ή αλλιώς 75,6% καθιστώντας την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε ιδιαίτερα αξιόπιστη (Παράρτημα Β).

3.3 Συσχετίσεις και παλινδρόμηση

Εκτός από τη χρήση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και του ελέγχου αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου κρίθηκε απαραίτητο να συντελεστούν ορισμένοι στατιστικοί έλεγχοι ώστε να εξεταστούν καλύτερα οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας. Αρχικά πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι συσχετίσεων ώστε να εντοπιστούν τυχόν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Ο έλεγχος γραμμικής συσχέτισης πραγματοποιήθηκε μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών και συγκεκριμένα μεταξύ των υποκλιμάκων και των βασικών μεταβλητών της ηγεσίας και της παρακίνησης. Καθώς τα δεδομένα δεν προέρχονται από κάποια κανονική κατανομή (μικρό δείγμα σε σχέση με τον πληθυσμό) καταλληλότεροι μη παραμετρικοί συντελεστές συσχέτισης κρίθηκαν οι Kendall's tau-b και Spearman's Rho. Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε όμως μεταξύ της παρακίνησης και των υποκλιμάκων ηγεσίας δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση. Το ίδιο και μεταξύ της ηγεσίας και των υποκλιμάκων παρακίνησης. Εξαιτίας αυτού του αποτελέσματος κρίθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί και κάποιος έλεγχος chi-square (crosstabs) μεταξύ των μεταβλητών προκειμένου να βρεθούν οι σχέσεις που τις συνδέουν. Τα μόνα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα που προέκυψαν αποδεικνύουν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της διάστασης

«Εξειδίκευση» από τη μεταβλητή «Παρακίνηση» και της «Ηγεσίας» ($p = 0,014 < 0,05$) (Πίνακας 3.2.) και την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της διάστασης «Ανησυχία» και της «Ηγεσίας» ($p = 0,015 < 0,05$) (Πίνακας 3.3.).

Η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ της παρακίνησης και της ηγεσίας επιβεβαιώνει τα ευρήματα της βιβλιογραφίας που συνδέουν αυτές τις δύο μεταβλητές (Rajasekar & Khan, 2013; VanWart, 2017). Ωστόσο, από την παρούσα έρευνα προκύπτει ότι υπάρχουν συγκεκριμένες διαστάσεις της μεταβλητής «Ηγεσία» και της μεταβλητής «Παρακίνησης» που συνδέονται. Η «Εξειδίκευση» αποτελεί παράγοντα παρακίνησης πολύ σημαντικό όπως φανερώθηκε από την περιγραφική στατιστική ανάλυση καθώς φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι του δείγματος τη θεωρούν τη σημαντικότερη διάσταση της παρακίνησης.

Από κλάδο σε κλάδο και από άνθρωπο σε άνθρωπο οι παράγοντες παρακίνησης διαφέρουν και προσαρμόζονται και με βάση άλλους παράγοντες όπως η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και άλλα. Στα σώματα ασφαλείας η εξειδίκευση λειτουργεί παρακινητικά και προωθεί την αριστεία των εργαζομένων και αυτό είναι ένα εύρημα το οποίο πρέπει η ηγεσία να αξιολογήσει ώστε να επιτύχει μεγαλύτερη προσπάθεια των εργαζομένων και κατ' επέκταση μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Εκτός από την διάσταση «Εξειδίκευση» φαίνεται ότι και η διάσταση «Ανησυχία» σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την «Ηγεσία». Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι των σωμάτων ασφαλείας περιμένουν από την ηγεσία να τους καθησυχάσει, να αμβλύνει τις αδυναμίες και τους φόβους τους και να οξύνει τις δυνάμεις αλλά και τις δυνατότητές τους. Η ηγεσία καλείται να λειτουργήσει ενθαρρυντικά και καθησυχαστικά απέναντι στους εργαζόμενους, να διαλύσει τις αμφιβολίες που τυχόν έχουν για τον εαυτό τους και τις δυνατότητές τους και να λειτουργήσει υποστηρικτικά στο έργο τους.

Πίνακας 3 2 Τεστ Pearson Chi-Square για «Εξειδίκευση» και «Ηγεσία»

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	392,042 ^a	333	,014
Likelihood Ratio	227,390	333	1,000
Linear-by-Linear Association	,170	1	,680
N of Valid Cases	150		

a. 448 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Πίνακας 3.3 Τεστ Pearson Chi-Square για «Ανησυχία» και «Ηγεσία»

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2824,638 ^a	2664	,015
Likelihood Ratio	805,056	2664	1,000
Linear-by-Linear Association	1,328	1	,249
N of Valid Cases	150		

a. 2800 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε έλεγχος παλινδρόμησης προκειμένου να εξεταστεί η σχέση της ηγεσίας με τις διαστάσεις της παρακίνησης, αλλά και της παρακίνησης με τις διαστάσεις της ηγεσίας ώστε να διαπιστωθεί ποια μεταβλητή επηρεάζει την άλλη ή αλλιώς ποια λειτουργεί περισσότερο ως εξαρτημένη και ποια ως ανεξάρτητη. Όλες οι μεταβλητές (εξαρτημένες και ανεξάρτητες) θεωρήθηκαν συνεχείς και έτσι πραγματοποιήθηκε στη συνέχεια πολλαπλή παλινδρόμηση.

Χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την ηγεσία και ως ανεξάρτητες τις διαστάσεις της μεταβλητής «Κίνητρα» προκύπτει ότι το ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο είναι πολύ χαμηλό (μόλις 13,2%) καθιστώντας αναξιόπιστη την προβλεπτική του ικανότητα, ενώ ακόμη και αν το μοντέλο ήταν αξιόπιστο όπως προκύπτει από τον έλεγχο δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηγεσίας και κάποιας διάστασης των κινήτρων (Παράρτημα Β).

Αντίστοιχα, χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνηση και ως ανεξάρτητες τις διαστάσεις της μεταβλητής «Ηγεσία» προκύπτει ότι το ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το μοντέλο είναι επίσης χαμηλό (28,1%) καθιστώντας αναξιόπιστο το αποτέλεσμα και προκύπτει το συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση με κάποια διάσταση της ηγεσίας.

3.4. Σχέση με δημογραφικές μεταβλητές

Στην υποενότητα αυτή εξετάζεται η σχέση των δημογραφικών στοιχείων που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο με τις εξεταζόμενες μεταβλητές και με τις διαστάσεις τους. Για την περίπτωση του φύλου των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t – test, καθώς πρόκειται για διαζευκτικές μεταβλητές, ενώ για τις υπόλοιπες πραγματοποιήθηκε έλεγχος Pearson με τη χρήση πινάκων διπλής εισόδου (crosstabs). Στον Πίνακα 3.4. παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στοιχεία της εξέτασης της

σχέσης μεταξύ του φύλου των συμμετεχόντων του δείγματος και της διάστασης «Αποδοτικότητα» για τη μεταβλητή «Ηγεσία». Από την πραγματοποίηση των ελέγχων Pearson Chi-square με πίνακες διπλής εισόδου δεν προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του φύλου των εργαζομένων και της διάστασης «Αποδοτικότητα» της ηγεσίας ($p = 0,073 > 0,05$) (Πίνακας 3.5). Αυτό σημαίνει ότι οι άντρες και οι γυναίκες δεν αντιμετωπίζουν διαφορετικά αυτή τη διάσταση.

Πίνακας 3 4 Πίνακας διπλής εισόδου Φύλο – Αποδοτικότητα (Ηγεσία)

Group Statistics					
	1. Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αποδοτικότητα	Άντρας	128	2,37	1,196	,106
	Γυναίκα	22	2,86	1,167	,249

Πίνακας 3 5 Pearson Chi-Square Φύλο – Αποδοτικότητα (Ηγεσία)

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
										Lower
Αποδοτικότητ α	Equal variances assumed	,346	,557	-1,804	148	,073	-,496	,275	-1,040	,047
	Equal variances not assumed			-1,837	29,116	,076	-,496	,270	-1,049	,056

Σε όλους τους υπόλοιπους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Ωστόσο, κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστούν οι πίνακες διπλής εισόδου (crosstabs) για όσες διαστάσεις της ηγεσίας και της παρακίνησης ήταν αυτό εφικτό ώστε να

αποτυπωθεί μια καλύτερη εικόνα των αντιλήψεων και των στάσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα λαμβανομένων υπόψη και βασικών δημογραφικών στοιχείων που τους χαρακτηρίζουν.

Στον Πίνακα 3.6. παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στοιχεία της εξέτασης της σχέσης μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων του δείγματος και των διαστάσεων της Ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μέσο όρο για τη διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή» (attributed) παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26-35 (M.O. 2,33, T.A. 1,295), για την διάσταση ««Εξιδανικευμένη επιρροή» (behavior) παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 26 – 35 (εξαιρούμενων των ηλικιακών κατηγοριών 18 – 25 και 55+ που αποτελούνται από ένα μόλις άτομο) (M.O.= 2,2, T.A. =0,696), για τη διάσταση «Εμπνευσμένο κίνητρο» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 26-35 (με τις ίδιες εξαιρέσεις που προαναφέρθηκαν (M.O. = 1,7, T.A. = 0,733), για τη διάσταση «Πνευματική διέγερση» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 26 – 35 (M.O. = 2,05, T.A. = 0,99), για τη διάσταση «Ατομική εξέταση» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 46 – 55 (M.O. = 1,88, T.A. 0,793), για τη διάσταση «Laissez Faire» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 46-55 (M.O. =1,16, T.A.= 1,194), για τη διάσταση «Αποδοτικότητα» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 36 – 45 (M.O. = 2,47, T.A. = 1,231), για τη διάσταση «Ικανοποίηση» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 36-45 (M.O = 2,67, T.A.=1,254).

Πίνακας 3 6 Πίνακας διπλής εισόδου Ηλικία – «Εξιδανικευμένη επιρροή (attributed)

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
M.O.Εξιδανικευμένη attributed	18-25	1	2,00	2	2
	26-35	20	2,40	1,095	,245	1,89	2,91	0	4
	36-45	96	2,33	1,295	,132	2,07	2,60	0	4
	46-55	32	2,25	1,107	,196	1,85	2,65	0	4
	55+	1	2,00	2	2
	Total	150	2,32	1,217	,099	2,12	2,52	0	4
M.O.Εξιδανικευμέ	18-25	1	3,00	3	3
	26-35	20	2,20	,696	,156	1,87	2,53	1	3

νη behavior	36-45	96	2,14	,866	,088	1,96	2,31	0	4
	46-55	32	2,19	,780	,138	1,91	2,47	0	3
	55+	1	3,00	3	3
	Total	150	2,17	,823	,067	2,03	2,30	0	4
Εμπνευσμένο κίνητρο	18-25	1	1,00	1	1
	26-35	20	1,70	,733	,164	1,36	2,04	0	3
	36-45	96	1,65	,833	,085	1,48	1,81	0	4
	46-55	32	1,31	,738	,130	1,05	1,58	0	3
	55+	1	2,00	2	2
	Total	150	1,58	,805	,066	1,45	1,71	0	4
Πνευματική διέγερση	18-25	1	1,667	1,667	1,667
	26-35	20	2,050	,992	,221	1,585	2,514	,000	4,000
	36-45	96	2,038	1,289	,131	1,776	2,299	,000	4,000
	46-55	32	1,885	1,122	,198	1,480	2,289	,000	3,667
	55+	1	3,000	3,000	3,000
	Total	150	2,011	1,208	,098	1,816	2,206	,000	4,000
Ατομική εξέταση	18-25	1	3,00	3	3
	26-35	20	1,85	,988	,221	1,39	2,31	0	4
	36-45	96	1,82	1,016	,104	1,62	2,03	0	4
	46-55	32	1,88	,793	,140	1,59	2,16	0	4
	55+	1	3,00	3	3
	Total	150	1,85	,965	,079	1,70	2,01	0	4
Laissez faire	18-25	1	2,00	2	2
	26-35	20	,95	,999	,223	,48	1,42	0	3
	36-45	96	1,10	1,285	,131	,84	1,36	0	4
	46-55	32	1,16	1,194	,211	,73	1,59	0	4
	55+	1	1,00	1	1
	Total	150	1,10	1,219	,100	,90	1,30	0	4
Αποδοτικότητα	18-25	1	2,00	2	2
	26-35	20	2,35	1,309	,293	1,74	2,96	0	4
	36-45	96	2,47	1,231	,126	2,22	2,72	0	4
	46-55	32	2,41	1,103	,195	2,01	2,80	0	4
	55+	1	3,00	3	3
	Total	150	2,44	1,201	,098	2,25	2,63	0	4
Ικανοποίηση	18-25	1	2,00	2	2
	26-35	20	2,50	1,100	,246	1,99	3,01	0	4
	36-45	96	2,67	1,254	,128	2,41	2,92	0	4
	46-55	32	2,53	1,047	,185	2,15	2,91	0	4
	55+	1	4,00	4	4
	Total	150	2,62	1,185	,097	2,43	2,81	0	4

Στον Πίνακα 3.7. παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στοιχεία της εξέτασης της σχέσης μεταξύ της ηλικίας των συμμετεχόντων του δείγματος και των διαστάσεων της Παρακίνησης. Το μεγαλύτερο μέσο όρο για τη διάσταση «Επιθυμία για μάθηση» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 (Μ.Ο. 2,53, Τ.Α. = 0,567), για τη διάσταση «Εξειδίκευση» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46 – 55 (Μ.Ο. = 2,041, Τ.Α. = 0,401), για τη διάσταση «Σχετικοί στόχοι» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 26 – 35 (Μ.Ο. 2,016, Τ.Α. = 0,414), για τη διάσταση «Ανησυχία» παρουσιάζουν οι συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 26 – 35 (Μ.Ο. = 1,96, Τ.Α. = 0,504).

Πίνακας 3 7 Πίνακας διπλής εισόδου Ηλικίας – «Παρακίνησης»

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Επιθυμία για μάθηση	18-25	1	3,00	3	3
	26-35	20	2,55	,510	,114	2,31	2,79	2	3
	36-45	96	2,35	,649	,066	2,22	2,49	0	4
	46-55	32	2,53	,567	,100	2,33	2,74	2	4
	55+	1	2,00	2	2
	Total	150	2,42	,616	,050	2,32	2,52	0	4
Εξειδίκευση	18-25	1	2,333	2,333	2,333
	26-35	20	1,941	,405	,0906	1,751	2,131	1,167	2,833
	36-45	96	2,039	,407	,041	1,957	2,122	,000	3,333
	46-55	32	2,041	,401	,071	1,896	2,186	1,333	3,333
	55+	1	2,167	2,167	2,167
	Total	150	2,029	,402	,032	1,965	2,094	,000	3,333
Σχετικοί στόχοι	18-25	1	1,889	1,889	1,889
	26-35	20	2,016	,414	,092	1,822	2,210	1,111	2,778
	36-45	96	1,905	,480	,049	1,807	2,002	,111	3,000
	46-55	32	1,899	,371	,065	1,765	2,033	1,111	2,889
	55+	1	2,111	2,111	2,111
	Total	150	1,919	,446	,036	1,847	1,992	,111	3,000
Ανησυχία	18-25	1	2,000	2,000	2,000
	26-35	20	1,960	,504	,112	1,724	2,195	1,300	2,800
	36-45	96	1,751	,601	,0613	1,629	1,872	,000	2,900
	46-55	32	1,821	,559	,098	1,620	2,023	,600	2,700
	55+	1	2,00	2,000	2,000

	Total	150	1,797	,577	,047	1,704	1,890	,000	2,900
--	-------	-----	-------	------	------	-------	-------	------	-------

Στον Πίνακα 3.8. παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στοιχεία της εξέτασης της σχέσης μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων του δείγματος και των διαστάσεων της Ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μέσο όρο για τη διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή» (attributed) παρουσιάζουν οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και ΑΕΙ (Μ.Ο. = 2,49, Τ.Α. = 1,3 και Μ.Ο. = 2,49, Τ.Α. = 1,17), για τη διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή» (behavior) παρουσιάζουν οι απόφοιτοι διδακτορικού τίτλου σπουδών (Μ.Ο. = 2,5, Τ.Α. 0,707), για τη διάσταση «Εμπνευσμένο κίνητρο» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ (Μ.Ο. = 1,65, Τ.Α. = 0,857), για τη διάσταση «Πνευματική διέγερση» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ (Μ.Ο. = 2,108, Τ.Α. = 1,21), για τη διάσταση «Ατομική εξέταση» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι διδακτορικού τίτλου σπουδών (Μ.Ο = 3, Τ.Α. = 0), για τη διάσταση «Laissez Faire» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι ΤΕΙ (Μ.Ο. = 1,26, Τ.Α. = 1,31), για τη διάσταση «Αποδοτικότητα» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ (Μ.Ο. = 2,68, Τ.Α. = 1,029), για τη διάσταση «Ικανοποίηση» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ (Μ.Ο. = 2,73, Τ.Α. = 1,071).

Πίνακας 3 8 Πίνακας διπλής εισόδου Μορφωτικού επιπέδου – «Ηγεσίας»

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Μ.Ο.Ε ξιδανικευμένη attributed	Δευτεροβάθμια	47	2,49	1,300	,190	2,11	2,87	0	4
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	1,94	1,301	,223	1,49	2,40	0	4
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	2,49	1,170	,192	2,10	2,88	0	4
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	2,27	1,015	,185	1,89	2,65	0	4
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	Total	150	2,32	1,217	,099	2,12	2,52	0	4
Μ.Ο. Εξιδανικευμέ	Δευτεροβάθμια	47	2,23	,758	,111	2,01	2,46	0	3
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	2,18	,716	,123	1,93	2,43	0	3

νη behavi or	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	2,24	,925	,152	1,93	2,55	0	4
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	1,93	,907	,166	1,59	2,27	0	4
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	Total	150	2,17	,823	,067	2,03	2,30	0	4
Εμπνε υσμέν ο κίνητρ ο	Δευτεροβάθμια	47	1,47	,804	,117	1,23	1,70	0	3
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	1,62	,779	,134	1,35	1,89	0	3
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	1,65	,857	,141	1,36	1,93	0	4
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	1,60	,814	,149	1,30	1,90	0	3
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	Total	150	1,58	,805	,066	1,45	1,71	0	4
Πνευμ ατική διέγερ ση	Δευτεροβάθμια	47	2,085	1,248	,182	1,718	2,451	,000	4,000
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	1,764	1,332	,228	1,299	2,229	,000	4,000
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	2,108	1,214	,199	1,703	2,513	,000	4,000
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	2,077	1,019	,186	1,697	2,458	,000	3,667
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	1,666	,942	,666	-6,802	10,135	1,000	2,333
	Total	150	2,011	1,208	,098	1,816	2,206	,000	4,000
	Ατομ κήξέτ αση	Δευτεροβάθμια	47	1,83	,916	,134	1,56	2,10	0
ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα		34	1,71	1,060	,182	1,34	2,08	0	4
ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα		37	1,92	,954	,157	1,60	2,24	0	4
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών		30	1,90	,960	,175	1,54	2,26	0	4
Διδακτορικός τίτλος σπουδών		2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
Total		150	1,85	,965	,079	1,70	2,01	0	4
Laisse		Δευτεροβάθμια	47	1,06	1,309	,191	,68	1,45	0

z faire	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	1,26	1,310	,225	,81	1,72	0	4
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	1,03	1,258	,207	,61	1,45	0	4
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	1,07	,980	,179	,70	1,43	0	3
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	Total	150	1,10	1,219	,100	,90	1,30	0	4
Αποδοτικότητα	Δευτεροβάθμια	47	2,43	1,281	,187	2,05	2,80	0	4
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	2,21	1,321	,226	1,75	2,67	0	4
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	2,68	1,029	,169	2,33	3,02	0	4
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	2,43	1,165	,213	2,00	2,87	0	4
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	Total	150	2,44	1,201	,098	2,25	2,63	0	4
Ικανοποίηση	Δευτεροβάθμια	47	2,64	1,309	,191	2,25	3,02	0	4
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	2,44	1,186	,203	2,03	2,85	0	4
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	2,73	1,071	,176	2,37	3,09	0	4
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	2,70	1,179	,215	2,26	3,14	0	4
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	Total	150	2,62	1,185	,097	2,43	2,81	0	4

Στον Πίνακα 3.9. παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στοιχεία της εξέτασης της σχέσης μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων του δείγματος και των διαστάσεων της Παρακίνησης. Το μεγαλύτερο μέσο όρο για τη διάσταση «Επιθυμία για μάθηση» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών (Μ.Ο. =2,6 , Τ.Α. = 0,563), για τη διάσταση «Εξειδίκευση» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι διδακτορικού τίτλου σπουδών (Μ.Ο. = 2,33, Τ.Α. = 0,471), για τη διάσταση «Σχετικοί στόχοι» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι

διδασκαλικού τίτλου σπουδών (Μ.Ο. =2,55, Τ.Α. = 0,471), για τη διάσταση «Ανησυχία» παρουσιάζουν οι απόφοιτοι διδασκαλικού τίτλου σπουδών (Μ.Ο. = 2,25, Τ.Α. = 0,636).

Πίνακας 3 9 Πίνακας διπλής εισόδου Μορφωτικού επιπέδου – «Παρακίνησης»

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Επιθυμία για μάθηση	Δευτεροβάθμια	47	2,36	,529	,077	2,21	2,52	2	4
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	2,38	,652	,112	2,15	2,61	1	4
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	2,38	,721	,118	2,14	2,62	0	4
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	2,60	,563	,103	2,39	2,81	2	4
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	Total	150	2,42	,616	,050	2,32	2,52	0	4
Εξειδίκευση	Δευτεροβάθμια	47	2,021	,395	,0577	1,905	2,137	1,000	3,333
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	2,009	,340	,0584	1,890	2,128	1,167	2,833
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	2,045	,485	,0797	1,883	2,206	,000	3,333
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	2,027	,381	,069	1,885	2,170	1,167	2,667
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,333	,471	,333	-1,904	6,571	2,000	2,667
	Total	150	2,029	,402	,0328	1,965	2,094	,000	3,333
Σχετικοί στόχοι	Δευτεροβάθμια	47	1,806	,403	,0588	1,687	1,924	,778	3,000
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	1,921	,500	,0858	1,747	2,096	,889	2,889

	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	1,993	,506	,0832	1,825	2,162	,111	2,889
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	1,962	,314	,0574	1,845	2,080	1,333	2,556
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,555	,4716	,333	-1,682	6,793	2,222	2,889
	Total	150	1,919	,446	,036	1,847	1,992	,111	3,000
Ανησυχία	Δευτεροβάθμια	47	1,663	,549	,080	1,502	1,825	,400	2,700
	ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	34	1,817	,583	,100	1,613	2,021	,400	2,900
	ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα	37	1,808	,598	,098	1,608	2,007	,000	2,800
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	30	1,940	,567	,103	1,727	2,152	,800	2,800
	Διδακτορικός τίτλος σπουδών	2	2,250	,636	,450	-3,467	7,967	1,800	2,700
	Total	150	1,797	,577	,0471	1,704	1,890	,000	2,900

Στον Πίνακα 3.10. παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στοιχεία της εξέτασης της σχέσης μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων του δείγματος και των διαστάσεων της Ηγεσίας. Το μεγαλύτερο μέσο όρο για τη διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή» (attributed) παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 11- 15 έτη (Μ.Ο. = 2,38, Τ.Α. = 1,227), για τη διάσταση «Εξιδανικευμένη επιρροή» (behavior) παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 11 -15 έτη (Μ.Ο. = 2,26, Τ.Α. 0,899), για τη διάσταση «Εμπνευσμένο κίνητρο» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 6 – 10 έτη (Μ.Ο. = 1,86, Τ.Α. = 0,378), για τη διάσταση «Πνευματική διέγερση» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 11 – 15 έτη (Μ.Ο. = 2,146, Τ.Α. = 1,168), για τη διάσταση «Ατομική εξέταση» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 6 – 10 έτη (Μ.Ο = 2, Τ.Α. = 1,155), για τη διάσταση «Laissez Faire» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 6 – 10 έτη (Μ.Ο. = 143, Τ.Α. = 0,787), για τη διάσταση «Αποδοτικότητα» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 11 – 15 έτη (Μ.Ο. = 2,56, Τ.Α. = 1,248), για τη διάσταση «Ικανοποίηση» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 11 – 15 έτη (Μ.Ο. = 2,64, Τ.Α. = 1,274).

Πίνακας 3 10 Πίνακας διπλής εισόδου Εργασιακής εμπειρίας – «Ηγεσίας»

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
M.O. Εξιδανικευμένη attributed	6-10 έτη	7	2,14	,900	,340	1,31	2,97	1	3
	11 - 15 έτη	50	2,38	1,227	,174	2,03	2,73	0	4
	15 + έτη	93	2,30	1,240	,129	2,05	2,56	0	4
	Total	150	2,32	1,217	,099	2,12	2,52	0	4
M.O. Εξιδανικευμένη behavior	6-10 έτη	7	2,14	,378	,143	1,79	2,49	2	3
	11 - 15 έτη	50	2,26	,899	,127	2,00	2,52	1	4
	15 + έτη	93	2,12	,806	,084	1,95	2,28	0	3
	Total	150	2,17	,823	,067	2,03	2,30	0	4
Εμπνευσμένο κίνητρο	6-10 έτη	7	1,86	,378	,143	1,51	2,21	1	2
	11 - 15 έτη	50	1,72	,970	,137	1,44	2,00	0	4
	15 + έτη	93	1,48	,716	,074	1,34	1,63	0	3
	Total	150	1,58	,805	,066	1,45	1,71	0	4
Πνευματική διέγερση	6-10 έτη	7	2,142	,741	,280	1,456	2,828	1,000	3,000
	11 - 15 έτη	50	2,146	1,168	,165	1,814	2,478	,000	4,000
	15 + έτη	93	1,928	1,257	,130	1,669	2,187	,000	4,000
	Total	150	2,01	1,208	,098	1,816	2,206	,000	4,000
Ατομική εξέταση	6-10 έτη	7	2,00	1,155	,436	,93	3,07	0	3
	11 - 15 έτη	50	1,96	1,029	,146	1,67	2,25	0	4
	15 + έτη	93	1,78	,919	,095	1,60	1,97	0	4
	Total	150	1,85	,965	,079	1,70	2,01	0	4

Laissez faire	6-10 έτη	7	1,43	,787	,297	,70	2,16	0	2
	11 - 15 έτη	50	1,06	1,219	,172	,71	1,41	0	4
	15 + έτη	93	1,10	1,252	,130	,84	1,35	0	4
	Total	150	1,10	1,219	,100	,90	1,30	0	4
Αποδοτικότητα	6-10 έτη	7	2,14	,900	,340	1,31	2,97	1	3
	11 - 15 έτη	50	2,56	1,248	,176	2,21	2,91	0	4
	15 + έτη	93	2,40	1,199	,124	2,15	2,64	0	4
	Total	150	2,44	1,201	,098	2,25	2,63	0	4
Ικανοποίηση	6-10 έτη	7	2,29	,488	,184	1,83	2,74	2	3
	11 - 15 έτη	50	2,64	1,274	,180	2,28	3,00	0	4
	15 + έτη	93	2,63	1,178	,122	2,39	2,88	0	4
	Total	150	2,62	1,185	,097	2,43	2,81	0	4

Στον Πίνακα 3.9. παρουσιάζονται βασικά περιγραφικά στοιχεία της εξέτασης της σχέσης μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας των συμμετεχόντων του δείγματος και των διαστάσεων της Παρακίνησης. Το μεγαλύτερο μέσο όρο για τη διάσταση «Επιθυμία για μάθηση» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 11 – 15 έτη (Μ.Ο. = 2,44 , Τ.Α. = 0,644), για τη διάσταση «Εξειδίκευση» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 6 – 10 έτη (Μ.Ο. = 2,285, Τ.Α. = 0,487), για τη διάσταση «Σχετικοί στόχοι» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 6 – 10 έτη (Μ.Ο. = 2,03, Τ.Α. = 0,199), για τη διάσταση «Ανησυχία» παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι 11 – 15 έτη (Μ.Ο. = 1,92, Τ.Α. = 0,6).

Πίνακας 3 11 Πίνακας διπλής εισόδου Εργασιακής εμπειρίας – «Παρακίνησης»

		Descriptives							
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Επιθυμία για μάθηση	6-10 έτη	7	2,71	,756	,286	2,02	3,41	2	4

	11 - 15 έτη	50	2,44	,644	,091	2,26	2,62	0	4
	15 + έτη	93	2,39	,590	,061	2,27	2,51	1	4
	Total	150	2,42	,616	,050	2,32	2,52	0	4
Εξειδίκευση	6-10 έτη	7	2,285	,487	,1843	1,834	2,736	2,000	3,333
	11 - 15 έτη	50	2,029	,451	,0638	1,901	2,158	,000	2,833
	15 + έτη	93	2,010	,365	,0378	1,935	2,085	1,000	3,333
	Total	150	2,029	,402	,0328	1,965	2,094	,000	3,333
Σχετικοίστόχοι	6-10 έτη	7	2,031	,199	,0754	1,846	2,216	1,778	2,333
	11 - 15 έτη	50	1,986	,492	,0695	1,846	2,126	,111	2,889
	15 + έτη	93	1,875	,431	,0447	1,786	1,964	,778	3,000
	Total	150	1,919	,446	,0364	1,847	1,992	,111	3,000
Ανησυχία	6-10 έτη	7	1,885	,2035	,0769	1,697	2,074	1,600	2,200
	11 - 15 έτη	50	1,922	,60	,0848	1,751	2,092	,000	2,800
	15 + έτη	93	1,723	,5752	,0596	1,605	1,842	,400	2,900
	Total	150	1,797	,577	,0471	1,704	1,890	,000	2,900

Συμπεράσματα και Προτάσεις

Η παρούσα εργασία προσφέρει χρήσιμη εμπειρική αξιολόγηση της σχέσης της παρακίνησης με την ηγεσία. Η θεωρητική μελέτη της ηγεσίας και της παρακίνησης ανέδειξε πληθώρα θεωριών και μοντέλων που μπορούν να εφαρμοστούν σε ποικιλία κλάδων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Η ηγεσία δικαίως έχει απασχολήσει θεωρητικούς και εμπειρικούς ερευνητές οι οποίοι αναζητούν τρόπους σύνδεσής της με την παρακίνηση. Απώτερος στόχος είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των φορέων. Οι ηγέτες καθοδηγούν το εμπλεκόμενο ανθρώπινο δυναμικό έχοντας όραμα και τις ικανότητες να το διαχειριστούν προς μια αποδοτική και ωφέλιμη για όλους κατεύθυνση.

Η επιτυχημένη ηγεσία καθορίζεται μέσα από την επίτευξη των στόχων και των σκοπών του οργανισμού που εκπροσωπεί. Ως εκ τούτου, τα σώματα ασφαλείας πρέπει να διακρίνονται από μια επιτυχή ηγεσία έτσι ώστε να μπορούν να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να εξυπηρετούν το σκοπό της ύπαρξης και λειτουργίας τους. Η ποιότητα του μοντέλου ηγεσίας που εφαρμόζεται από τους ηγέτες καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία τους ή την αποτυχία τους. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει και επηρεάζεται ταυτόχρονα από το βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας. Μια αποτελεσματική ηγεσία είναι σε θέση να αφουγκραστεί τις ανάγκες και επιθυμίες των υφισταμένων της, να εγκαθιδρύσει μια ιδιαίτερη κουλτούρα στο πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και να τον οδηγήσει σε μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Ο ηγέτης διαδραματίζει μέσα σε αυτό το πλαίσιο σημαντικό ρόλο καθώς η προσωπικότητά του μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και λειτουργία μιας ομάδας ανθρώπων που αποζητά την ενθάρρυνση, την παρακίνηση ή ακόμη και την έμπνευση. Η παρακίνηση θεωρείται απαραίτητο συστατικό στοιχείο προκειμένου οι υφιστάμενοι να μπορέσουν να αποδώσουν τα μέγιστα και ταυτόχρονα να αισθάνονται ικανοποιημένοι. Στην περίπτωση των σωμάτων ασφαλείας τα χρήματα δεν μπορούν να αποτελέσουν εργαλείο ή μέσο παρακίνησης των ηγετών καθώς οι απολαβές των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας καθορίζονται από το ίδιο το κράτος χωρίς δυνατότητες μεταβολής από την ηγεσία. Επομένως, η εστίαση των ηγετών πρέπει να είναι σε άλλου είδους και μορφές παρακίνησης όπως η αναγνώριση, η εργασιακή ικανοποίηση, οι συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας.

Η μελέτη της μεταβλητής ηγεσίας που απαρτίζεται από 12 στοιχεία οδηγεί σε χρήσιμα συμπεράσματα μέσα από την περιγραφική στατιστική ανάλυση. Η επιρροή που ασκεί η

ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας στους υφισταμένους μέσω της θέσης που κατέχει φαίνεται ότι είναι σημαντική. Σε κάθε φορέα ή οργανισμό η ηγεσία χαίρει του σεβασμού και της εκτίμησης των υφισταμένων και μόνο εξαιτίας της θέσης που συνήθως κατέχει διοικητικά και ιεραρχικά. Οι εργαζόμενοι στα σώματα ασφαλείας καλούνται να υπακούσουν σε οδηγίες και εντολές από τους ηγέτες τους, να επιδεικνύουν τον απαραίτητο σεβασμό και να συμμορφώνονται στα προστάγματά τους. Ωστόσο, παρά τη φύση της εργασίας και του αντικειμένου απασχόλησης των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας, παρατηρείται ότι η ηγεσία πάσχει από πειθώ και ρητορική ικανότητα και απαιτείται να αποκτηθεί μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητες της ηγεσίας. Η εμπιστοσύνη αυτή μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων και κατ' επέκταση σε καλύτερα αποτελέσματα και αποδοτικότητα για τα σώματα ασφαλείας.

Η κουλτούρα και το είδος της διοίκησης που εφαρμόζει ο κάθε ηγέτης αντικατοπτρίζεται στο ερευνητικό εργαλείο της ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι των σωμάτων ασφαλείας τηρούν ουδέτερη στάση απέναντι στη συμπεριφορά που ασκούν οι ανώτεροί τους και αυτό δείχνει ότι δεν υπάρχει απόλυτη ταύτιση και συμφωνία της νοοτροπίας που επιθυμούν οι ανώτεροι να εφαρμόζεται στον οργανισμό και σε αυτήν που επιθυμούν οι εργαζόμενοι. Η διαφορά αυτή μπορεί όμως να οδηγήσει σε διαταραχή των σχέσεων μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων και κατ' επέκταση σε περιστατικά απειθαρχίας που επηρεάζουν την αποτελεσματική λειτουργία του σώματος.

Σημαντικό εργαλείο στα χέρια της ηγεσίας κάθε οργανισμού είναι η παρακίνηση των εργαζομένων. Η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας δεν μπορεί να επέμβει σε οικονομικά κίνητρα καθώς δεν αποφασίζει για τις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων. Ωστόσο, η ηγεσία είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία ενός θετικού και ευχάριστου κλίματος εργασίας καθώς σύμφωνα και με τη βιβλιογραφία το θετικό εργασιακό περιβάλλον οδηγεί σε μεγαλύτερη προσπάθεια και αποδοτικότητα των υφισταμένων αλλά και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Δεν καθίσταται σαφές όμως από τα αποτελέσματα αν η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας δεν μπορεί να παρακινήσει επαρκώς τους υφισταμένους.

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι σε θέση να παρακινήσει τους υφιστάμενούς τους με ποικίλους τρόπους καθώς διαθέτει εκείνα τα χαρακτηριστικά που μπορούν να διεγείρουν τους στόχους των εργαζομένων. Λειτουργώντας ο ίδιος ως πρότυπο τους παρακινεί να δράσουν αντίστοιχα και να ενσωματωθούν στην κουλτούρα που ο ίδιος επιθυμεί να ορίσει για τον οργανισμό. Πολλές φορές ο ηγέτης λειτουργεί για αυτό το λόγο ως μέντορας για τους υφισταμένους του εκτός από επόπτης. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι οι

ηγέτες των σωμάτων ασφαλείας αισθάνονται αρκετά παραμελημένοι και δεν εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Αυτό σημαίνει ότι δεν τους δίνονται οι κατάλληλες ευκαιρίες ώστε να αξιοποιήσουν κατά τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις ικανότητές τους και να μπορέσουν να εξελιχθούν.

Από την άλλη, οι στόχοι των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας είναι καθορισμένοι με σαφήνεια και αυτό εξυπηρετεί στην πιο άμεση και εύκολη επίτευξή τους. Όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν σαφείς και κατανοητούς στόχους, είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους ώστε να τους επιτύχουν. Ωστόσο, πρέπει η ηγεσία στη συνέχεια να είναι σε θέση να αξιοποιήσει με τη σειρά της την επίτευξη των στόχων ως μέσο διαχείρισης της επιτυχίας ή και της αποτυχίας των υφισταμένων προκειμένου να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη προσπάθεια και αποδοτικότητα, να αναδειξεί σημεία που χρήζουν περαιτέρω προσοχής και να αναγνωρίσει την προσπάθεια και τις ικανότητες όσων έχουν κατορθώσει να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας κρίνεται επίσης από το βαθμό στον οποίο η ίδια αναγνωρίζει τα λάθη και τις παραλείψεις της. Και οι ηγέτες είναι άνθρωποι οι οποίοι υποπίπτουν σε παραπτώματα. Ωστόσο, η διαχείριση τυχόν αποτυχιών, λαθών ή και παραλείψεων της ηγεσίας είναι σημαντική για να δώσει το παράδειγμα στους υφισταμένους και να λειτουργήσει ως πρότυπο. Ταυτόχρονα, πρέπει η ηγεσία να δώσει έμφαση στην απόδοση ευκαιριών σε όσους τυχόν έχουν κάνει λάθη ή παραλείψεις ώστε να αισθανθούν την εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό τους και να αξιοποιηθεί η ευκαιρία της διοίκησης ως ευκαιρία για μεγαλύτερη αφοσίωση.

Στα σώματα ασφαλείας η ηγεσία πρέπει να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη της ενδεχόμενες απειλές ή κινδύνους. Ειδικά για την περίπτωση του οργανισμού που μελετάται η κατάλληλη προετοιμασία της ηγεσίας για έγκαιρη παρέμβαση και επίλυση προβλημάτων σε περίπτωση εκδήλωσης κινδύνων είναι καίρια ακόμη για την ίδια την ανθρώπινη ζωή. Το θετικό είναι ότι η παρούσα ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας φαίνεται να αντιδρά έγκαιρα χωρίς κωλυσιεργίες όταν προκύπτουν επείγοντα θέματα. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσεται και η ικανότητα των ηγετών να αναλαμβάνουν την ευθύνη της λήψης σημαντικών και δύσκολων αποφάσεων και να είναι σε θέση να αναλάβουν δράση εφόσον οι συνθήκες το απαιτούν.

Με βάση τα αποτελέσματα δεν προκύπτει σαφές συμπέρασμα για το αν η ηγεσία κατορθώνει να αυξήσει την προθυμία των εργαζομένων για περαιτέρω προσπάθεια και επιδίωξη αποτελεσματικότητας. Φαίνεται όμως από τα αποτελέσματα ότι η ηγεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις ανάγκες των δικών της ανωτέρων και σε βασικές ανάγκες των εργαζομένων που σχετίζονται με την καθημερινή τους εργασία. Άλλωστε, η απόδοση

κρίνεται σε επίπεδο ομάδας στην περίπτωση των σωμάτων ασφαλείας και για αυτό είναι λογικό το δείγμα να πιστεύει ότι η ηγεσία πληροί τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Ακόμη, ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τον ηγέτη τους είναι υψηλός και φαίνεται πως υπάρχει αποδοτική συνεργασία μεταξύ της ηγεσίας και των υφισταμένων. Ο τρόπος με τον οποίο δρα και λειτουργεί η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας είναι αποδεκτή από τους εργαζομένους.

Από τα αποτελέσματα που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων φανερώνεται ότι οι εργαζόμενοι τηρούν ουδέτερη στάση αλλά ταυτόχρονα επιθυμούν να βελτιώνονται, να μαθαίνουν περισσότερα πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους, να αναλαμβάνουν νέες προκλήσεις και εξιτάρονται από τη διαδικασία μάθησης νέων πραγμάτων. Η ηγεσία των σωμάτων ασφαλείας μπορεί να στηριχθεί στο συγκεκριμένο εύρημα και να εφαρμόσει εκπαιδευτικές διαδικασίες των εργαζομένων σε νέα ή πιο εξειδικευμένα αντικείμενα με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Αποτελεί έργο του ηγέτη να αναγνωρίζει τα ταλέντα και τις δυνάμεις των υφισταμένων τους και να τους ενθαρρύνει να τα αναδείξουν και να επενδύσουν σε αυτά.

Οι εργαζόμενοι στα σώματα ασφαλείας επιθυμούν να γίνουν καλύτεροι και πιο αποδοτικοί στην εργασία τους και πολλές φορές μάλιστα παρακινούνται από την αριστεία και την εξειδίκευση στο αντικείμενο εργασίας τους. Αναλαμβάνουν καθήκοντα και δράσεις που τους ωθούν να γίνουν καλύτεροι και εργάζονται σκληρά για την επίτευξη των στόχων που τίθενται. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι παραπάνω διαδικασίες δεν γίνονται ανταγωνιστικά προς τους συναδέλφους, αλλά αντίθετα φαίνεται να επικρατεί ευγενής άμιλλα που βελτιώνει τις πιθανότητες επίτευξης των στόχων και τις ικανότητες των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος δίνει έμφαση στην ατομική του επίδοση στο πλαίσιο της συνεργασίας και ομαδικότητας. Οι ηγέτες μπορούν να αξιοποιήσουν το συγκεκριμένο εύρημα έτσι ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερη εμπλοκή και αφοσίωση των υφισταμένων τους. Τα σώματα ασφαλείας λειτουργούν ανά ομάδες στην πλειοψηφία των περιπτώσεων και το εύρημα μπορεί να αξιοποιηθεί ώστε η ηγεσία να αναθέτει ομαδικά projects στους υφισταμένους που ενισχύουν την εμπιστοσύνη, την συνεργασία, την αλληλεγγύη και την αφοσίωση στο έργο των υφισταμένων.

Όσον αφορά το άγχος και το φόβο αποτυχίας που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στα σώματα ασφαλείας, φαίνεται ότι το συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον δεν χαρακτηρίζεται από τέτοιου είδους αρνητικά συναισθήματα. Ωστόσο, το εύρημα αυτό δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί με επιπολαιότητα, καθώς οι συνθήκες διαφέρουν από τμήμα σε τμήμα ακόμη και εντός του ίδιου οργανισμού. Οι εργαζόμενοι στα σώματα ασφαλείας δεν υπάρχουν πολλά

περιστατικά που να τους προκαλούν νευρική ή ανησυχία και αυτό υποδηλώνει ότι είναι ικανοποιημένοι και από το αντικείμενο της εργασίας τους και από τον τρόπο διαχείρισης των εσωτερικών καταστάσεων στην υπηρεσία από τους ηγέτες.

Μετά την ανάλυση των ευρημάτων με τη συνδρομή του Excel και του SPSS προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα που συνεισφέρουν στη μελέτη της ηγεσίας και της παρακίνησης. Ένα από τα πρώτα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στην έρευνα αφορά το πόσο εφικτή είναι η παρακίνηση των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας. Από την εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 150 εργαζομένων στα ελληνικά σώματα ασφαλείας προκύπτει ότι μπορούν οι εργαζόμενοι στα σώματα ασφαλείας να παρακινηθούν από την ηγεσία. Μπορεί τα οικονομικά κίνητρα να μην είναι στη διάθεση της ηγεσίας ωστόσο το συνεργατικό κλίμα που αναπτύσσεται μεταξύ των συναδέλφων, το αντικείμενο της εργασίας και το κλίμα εμπιστοσύνης που υπάρχει αποτελούν στοιχεία που μπορούν να αξιοποιηθούν από την ηγεσία προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι για μεγαλύτερη προσπάθεια, αποδοτικότητα και καλύτερα αποτελέσματα στην επίτευξη στόχων.

Το επόμενο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε αφορά τους τρόπους με τους οποίους καθίσταται εφικτή η παρακίνηση αυτή. Από την περιγραφική στατιστική ανάλυση αναδείχθηκε η διάσταση «Εξειδίκευση» της μεταβλητής «Παρακίνηση» που αφορά την προθυμία και την προσπάθεια των εργαζομένων να βελτιστοποιήσουν την αποδοτικότητά τους στο αντικείμενο της εργασίας τους. Το αντικείμενο της εργασίας στην προκειμένη περίπτωση σχετίζεται τόσο με την πνευματική όσο και με τη σωματική διάσταση που απαιτείται. Ωστόσο, το δείγμα φαίνεται να επιθυμεί την σωματική και πνευματική του βελτίωση και αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από επιμορφωτικά σεμινάρια και συνεχή καθοδήγηση και εποπτεία (mentoring) από την ηγεσία.

Είναι ιδιαίτερα θετικό το γεγονός ότι τα σώματα ασφαλείας εκφράζουν μια τόσο θετική άποψη για τη διάσταση της εξειδίκευσης, καθώς αυτό σημαίνει ότι η επιμόρφωση, η εποπτεία (mentoring) και η εκπαίδευση παράλληλα με την εργασία (on the job training) μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα για τους εργαζόμενους σε αυτό το επάγγελμα. Η ηγεσία μπορεί να αξιοποιήσει αυτή την τάση ώστε να παρακινήσει και να επιτύχει αύξηση της αποτελεσματικότητας των σωμάτων ασφαλείας χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν διορθωτικές ενέργειες και παρεμβάσεις στους ίδιους τους ηγέτες που από ό,τι φαίνεται από τις απαντήσεις της κλίμακας «Ηγεσία» αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα στο έργο τους.

Η έρευνα επιβεβαίωσε την σχέση που υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας και της παρακίνησης και έχει μελετηθεί στη βιβλιογραφία (VanWart, 2017). Συγκεκριμένα, μέσα από τους κατάλληλους στατιστικούς ελέγχους στο SPSS βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική

σχέση μεταξύ της «Εξειδίκευσης» και της ηγεσίας επιβεβαιώνοντας το αποτέλεσμα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης. Φαίνεται πως στα σώματα ασφαλείας η εξειδίκευση συνδέεται άμεσα με την ηγεσία υπό την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσδοκούν από τους ανώτερους τους να φροντίσουν για την επιμόρφωση και την προσπάθεια βελτίωσης της ατομικής τους επίτευξης προκειμένου να επιτύχουν τελικά την αύξηση της αποδοτικότητας σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Προκύπτει επομένως από την παρούσα έρευνα ότι στα σώματα ασφαλείας η εξειδίκευση λειτουργεί παρακινητικά, ενθαρρύνει την αριστεία και συνδέεται με την ηγεσία. Οι ηγέτες των σωμάτων ασφαλείας καλούνται να αξιοποιήσουν το συγκεκριμένο εύρημα ενισχύοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων στο αντικείμενο της εργασίας τους. Η υιοθέτηση τακτικών όπως το mentoring ή της ομαδικής συνεργασίας με την αξιοποίηση πιο έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού σε αποστολές ή έργα (projects) μπορεί να συνδράμουν προς τη σωστή κατεύθυνση.

Ακόμη, από τους στατιστικούς ελέγχους προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της διάστασης «Ανησυχία» και της «Ηγεσίας». Οι εργαζόμενοι στα σώματα ασφαλείας μπορούν να παρακινηθούν από την ηγεσία τους ακόμη και με ενέργειες καθησυχασμού για τους φόβους, τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς που τους απασχολούν στο πλαίσιο της εργασίας τους. Ο ρόλος της ηγεσίας πρέπει να εστιάζει στην διάλυση των αμφιβολιών που ενδεχομένως ταλανίζουν τους εργαζόμενους των σωμάτων ασφαλείας και την ενθάρρυνση, παρακίνηση και υποστήριξή τους. Δεν είναι θεμιτό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται παραμελημένοι ή ότι η ηγεσία αδιαφορεί για τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους. Έργο της ηγεσίας αποτελεί η επιμέλεια των εργαζομένων και ο καθησυχασμός τους σε περίπτωση που το έχουν ανάγκη.

Τέλος, δεν προκύπτει άμεση σχέση εξάρτησης μεταξύ της μεταβλητής της ηγεσίας και της παρακίνησης από την παρούσα έρευνα. Πιθανώς να απαιτούνται περαιτέρω στατιστικοί έλεγχοι ή συμμετοχή μεγαλύτερου δείγματος προκειμένου να εξεταστεί περαιτέρω το συγκεκριμένο εύρημα καθώς δεν υποστηρίζεται από την πλειοψηφία των σύγχρονων θεωρητικών και εμπειρικών ερευνών. Ίσως και ο κλάδος ο οποίος επιλέχθηκε (σώματα ασφαλείας) να χαρακτηρίζεται από διαφορετικούς ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που τον διαφοροποιούν από άλλους που εξετάζονται στη βιβλιογραφία.

Η παρούσα εργασία χαρακτηρίζεται και από ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού στον οποίο απευθύνεται και τον οποίο αφορά. Τα σώματα ασφαλείας απαρτίζονται από χιλιάδες εργαζόμενους και το παρόν δείγμα (N=150) μπορεί να προσδώσει μια χαρακτηριστική εικόνα των αντιλήψεων σχετικά

με την ηγεσία και την παρακίνηση αλλά δεν μπορούν τα συμπεράσματα της έρευνας να γενικευτούν. Επίσης, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος σε μια τέτοια έρευνα οι συμμετέχοντες να μην εξέφρασαν αντικειμενικά την άποψή τους ή να αντιμετώπισαν με επιφυλακτικότητα τα ερωτήματα και να απάντησαν έχοντας στο νου τους τις προσδοκίες του ερευνητή και όχι τις πραγματικές τους απόψεις.

Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα θα ήταν η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα σώματα ασφαλείας και η σύνδεσή της με την ηγεσία ή και την παρακίνηση. Ακόμη, η μελέτη περίπτωσης συγκεκριμένης μονάδας (casestudy) θα μπορούσε να δώσει μια βάση σύγκρισης σε σχέση με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Επιπλέον, η εξέταση των ίδιων ζητημάτων (ηγεσία και παρακίνηση) σε εργαζομένους στα σώματα ασφαλείας μιας άλλης ευρωπαϊκής χώρας (π.χ. Ιταλία ή Ισπανία) και η μετέπειτα συγκριτική ανάλυση με τα αντίστοιχα μεγέθη και τις μεταβλητές που εξετάζει η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να προσφέρει χρήσιμα αποτελέσματα για τις αποτελεσματικές μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης και ηγεσίας και να οδηγήσει σε προτάσεις για τη διοίκηση των σωμάτων ασφαλείας στην Ελλάδα.

Βιβλιογραφία

- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-424.
- Alderfer, P.C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142-175.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3), 261-295.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. (1991). *Manual for the Full Range of Leadership*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Babatsikou, F., Gerogianni, G. (2012). Nursing department: Criteria of creation of an achieved model. *Rostrum of Asclepius*, 11 (1), 17-27.0
- Bakalis, N., Batsolaki, M. (2006). Characteristics in designing an organization application in nursing institution. *Nosileutiki*, 45 (1), 59-67.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, M. B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. 3rd Edition. New York: The Free Press.
- Bass, M.B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass., M. B., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. NY: Harper&Row.

- Βεργουλίδου, Α. (2012). Η οργανωσιακή μάθηση ως μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα και ο ρόλος της στην εργασιακή ικανοποίηση και την επίτευξη στόχων, Λευκωσία, ΑΠΚΥ, Μεταπτυχιακή διατριβή.
- Blake, R.R., Mouton J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1965). A 9,9 approach for increasing organizational productivity. In E. H. Schein and W.G. Bennis (Eds), *Personal and organizational change through group methods* (169-183). NY: Wiley.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. ILR Review, SAGE.
- Brunner, C.C. (1997). Working through the riddle of the heart: Perspectives of women superintendents. *Journal of School Leadership*, 7 (1), 138-164.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management*. NY: Harper Business.
- Chaudhry Q. A., Javed H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7), 258-264.
- Conger, A.K., Kanungo, N.R. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Eisenbach, R., Watson, K, Pilai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2), 80-89.
- Epitropaki, O., Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/ transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*. 16, 569-589.
- Fiedler, E. F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1, 149-190.
- Fiedler, E.F., Chemers, M. M., Mahar, L. (1976). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley.
- Fletcher, J.K., Kaufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and possibility. In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, (pp. 21-47), Thousand Oaks: Sage.

- Gerogianni, G., Gerogianni, S. (2011). Nurse's role in organization and management of Renal Care Unit. *Dialysis Living*, 31, 16-24.
- Ghasabeth S.M., Soosay C., Reaiche C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49 (6), 459-467.
- Goleman, D. (2001). *Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance*. In C. Cherniss & D. Goleman (eds) *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*. 21 (2), 55-65.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. In K. K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.) *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 653- 696). The Netherlands: Kluwer.
- Hammer, M., Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business.
- Hater, J.J., Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Heggestad, E.D., Kanfer, R. (2000). Individual differences in trait motivation: development of the Motivational Trait Questionnaire. *International Journal of Educational Research*, 33, 751 – 776.
- Hersey, P. (1985). *Situational Leader*. North Carolina: Center for Leadership.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership, *Training & Development Journal*, 23 (5), 26-34.
- Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977). *The Management of Organizational Behavior*, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1957). *The Motivation to work*. 2nd Edition. John Wiley.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. House, J. R., Hanges, J. P., Javidan, M., Dorfman, W. P., Gupta, Vipin (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta – Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.

Jung, D., Wu, A., Chow, C.W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 22, 591-603.

Θεοδοσοπούλου, Ε. (2013). Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μεταπτυχιακή διατριβή.

Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.

Levy, P.E., Cober, R.T., Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (8), 1703-1720.

Lo, M. – C., Ramayah T., de Run, E.C. (2010). Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 5384-5388.

Κατσαμάκη, Ε. (2014). Ο ρόλος της παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων και στην ανοικτή πορεία ενός Οργανισμού. Μελέτη περίπτωσης: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Διατριβή Επιπέδου Μάστερ, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης.

Keller, R.T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489-501.

Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. NY: Free Press.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kyriakou, D., Grigoriou, I., Chapsa, F. (2012). Leader or manager in the public sector in economic crisis? *Παρουσιάσεις ΕΣΔΟ 25-27/5/2012*, 208-221.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Limsila, K., Ogylnana, S.O. (2008). Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 15 (2), 164-184.

Locke, E., Latham, G.P. (1988). *A Theory of Goal-setting and Task Performance*. NJ: Prentice Hall.

- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. NY: McGraw-Hill.
- Moss, S.A., Ritossa, D.A. (2007). The impact of goal orientation on the association between leadership style and follower performance, creativity, and work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 3 (4), 433-456.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Πρεβύζη, Ε., Κόλλια, Θ. (2012). Ηγεσία και παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στη νοσηλευτική. *Το Βήμα του Ασκληπιού*. 11(1), Ιανουάριος – Μάρτιος 2012.
- Myers Briggs, I. (1962). The Myers- Briggs Type Indicator: Manual, *Consulting Psychologists Press*. California: Palo Alto.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. CA: SAGE Publications.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd Edition. SAGE Publications.
- Podsakof, M.P., McKenzie, B.S., Bommer, H.W. et al. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Potter, L.W., Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Chicago: Homewood Richard D. Irwin Inc.
- Rajasekar, J., Khan, S.A. (2013). Training and development function in Omani public sector organizations: a critical evaluation. *Journal of Applied Business and Economics*, 14 (2), 37-52.
- Quinn, E. R., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Reddin, W.J. (1983). *Management Effectiveness & Style – Individual or Situation*. Tamarisk.

- Robbins, P. S., De Cenzo, A. D., Coulter, A. M. (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*, 8th Edition. India: Pearson.
- Sadeghi A., Pihie Z.A.L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7), 186 – 197.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2011). Μάνατζμεντ – Μια ολοκληρωμένη και σύγχρονη προσέγγιση. Αθήνα: Εκδόσεις Δίσιγμα.
- Seltzer, J., Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16, 693-703.
- Senge, P. (1999). *The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations*. New York: Doubleday.
- Siddique A., Aslam D.H., Khan M., Fatima U. (2011). Impact of academic leadership on faculty's motivation and organizational effectiveness in higher education system. *International Journal of Academic Research*, 3 (3), 730-737.
- Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95-101.
- Tella, C.O., Ayeni, S.O., Popoola, S.O. (2007), Work Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 118.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management: Managing people at work*. 1st Edition. NJ: Prentice Hall, Financial Times.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations*. 3rd edition. New York and London: Routledge.
- Vroom, V. H, Jago A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: NJ Prentice- Hall.
- Vroom, V., Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision – Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Χατζηγαλαμάμπους, Α. (2010). Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Μεταπτυχιακή διατριβή.

Zand, D.E. (1997). *TheLeadershipTriad: Knowledge, Trust, andPower*. NY: OxfordUniversityPress.

Παράρτημα Α – Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακίνηση στα σώματα ασφαλείας

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται για τους σκοπούς εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων στο ΑΤΕΙΘ.

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

- Πριν απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις.
- Σε κάθε ερώτηση δίνετε μόνο μια απάντηση.
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως τις βιώνει ο καθένας και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.
- Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Αν έχετε ερωτήσεις ή χρειάζεστε περαιτέρω διευκρινίσεις παρακαλούμε επικοινωνήστε με τον υπεύθυνο για την έρευνα (Σκλέπος Αναστάσιος τηλ:694281943,email: sklep84@yahoo.gr).

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

Ενότητα Α' - MLQ

Στα παρακάτω ερωτήματα σας ζητείται να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενός σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές. Η αντιστοίχιση είναι η εξής:

- 1 Καθόλου,
- 2 Μία φορά στο τόσο,
- 3 Μερικές φορές,
- 4 Αρκετά συχνά,
- 5 Συνήθως αν όχι πάντα

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου:

	Καθόλου	Μία φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως αν όχι πάντα
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1	2	3	4	5
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.	1	2	3	4	5
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	1	2	3	4	5
4. Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	1	2	3	4	5
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά	1	2	3	4	5

ζητήματα.					
6. Αναφέρεται στις δικές του/ της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1	2	3	4	5
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	1	2	3	4	5
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
10. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	1	2	3	4	5
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1	2	3	4	5
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	1	2	3	4	5
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1	2	3	4	5
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	1	2	3	4	5
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	1	2	3	4	5
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η	1	2	3	4	5

στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».					
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1	2	3	4	5
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	1	2	3	4	5
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	1	2	3	4	5
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	1	2	3	4	5
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	1	2	3	4	5
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1	2	3	4	5
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	1	2	3	4	5
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	1	2	3	4	5
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	1	2	3	4	5
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
29. Με αντιμετωπίζει, σε	1	2	3	4	5

σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.					
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1	2	3	4	5
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	1	2	3	4	5
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	1	2	3	4	5
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	1	2	3	4	5
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1	2	3	4	5
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	1	2	3	4	5
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	1	2	3	4	5
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	1	2	3	4	5
39. Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	1	2	3	4	5

40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	1	2	3	4	5
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	1	2	3	4	5
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	1	2	3	4	5
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της Ηγεσίας.	1	2	3	4	5
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.	1	2	3	4	5
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	1	2	3	4	5

Ενότητα Β΄ - ΜΤQ

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφ ωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφων ώ	Συμφων ώ απόλυτα
1. Όταν ενδιαφέρομαι για κάτι, προσπαθώ να μάθω όσο το δυνατόν περισσότερα για αυτό.	1	2	3	4	5
2. Θέτω στόχους ως τρόπο βελτίωσης της απόδοσής μου.	1	2	3	4	5
3. Με ενοχλεί πραγματικά όταν κάποιος κάνει κάτι καλύτερο από εμένα.	1	2	3	4	5
4. Αποδίδω καλύτερα όταν συναγωνίζομαι με άλλους.	1	2	3	4	5
5. Όταν εργάζομαι σε σημαντικά έργα, φοβάμαι συνεχώς ότι θα κάνω λάθος.	1	2	3	4	5
6. Αν ξέρω ότι κάποιος με αξιολογεί, με απασχολεί τόσο το	1	2	3	4	5

πώς τα πάω, που δυσκολεύομαι να συγκεντρωθώ στην εργασία μου.					
7. Όταν μαθαίνω κάτι νέο, προσπαθώ να το καταλάβω πλήρως.	1	2	3	4	5
8. Αν ήδη κάνω κάτι καλά, δε βλέπω το λόγο να προκαλώ τον εαυτό μου να το κάνει καλύτερα.	1	2	3	4	5
9. Τείνω να καταβάλω επιπλέον προσπάθεια σε εργασίες που περιλαμβάνουν ανταγωνισμό με άλλους.	1	2	3	4	5
10. Δεν είμαι ανταγωνιστικός άνθρωπος.	1	2	3	4	5
11. Δε νιώθω νευρικότητα όταν επιτυγχάνω.	1	2	3	4	5
12. Η καρδιά μου χτυπά γρήγορα πριν την εκτέλεση δύσκολων	1	2	3	4	5

εργασιών.					
13. Ακόμη και όταν έχω μελετήσει πολύ ώστε να αξιολογηθώ καλά, εργάζομαι περισσότερο για να κατανοήσω πλήρως την εργασία.	1	2	3	4	5
14. Όταν μαθαίνω κάτι νέο, επικεντρώνομαι στη βελτίωση της απόδοσής μου.	1	2	3	4	5
15. Είναι σημαντικό για εμένα να τα πάω καλύτερα από τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
16. Προσπαθώ να αποφύγω ανταγωνιστικές καταστάσεις.	1	2	3	4	5
17. Ανησυχώ ακόμη και αν ξέρω ότι οι άλλοι άνθρωποι σχηματίζουν δυσμενή εντύπωση για μένα.	1	2	3	4	5
18. Έχω πρόβλημα να χαλαρώσω γιατί	1	2	3	4	5

ανησυχώ για τα θέματα της δουλειάς.					
19. Μου αρέσει να αναλαμβάνω εργασίες που με προκαλούν.	1	2	3	4	5
20. Ανταγωνίζομαι τον εαυτό μου, προκαλώ τον εαυτό μου να κάνω καλύτερα μια εργασία από ό,τι πριν.	1	2	3	4	5
21. Το αν νιώθω καλά με την απόδοσή μου εξαρτάται από το πώς αυτή συγκρίνεται με την απόδοση των άλλων.	1	2	3	4	5
22. Θα προτιμούσα να συνεργαστώ από το να ανταγωνιστώ.	1	2	3	4	5
23. Πριν ξεκινήσω ένα σημαντικό έργο, σκέφτομαι τις συνέπειες της αποτυχίας.	1	2	3	4	5
24. Δεν μπορώ να συγκεντρωθώ πλήρως σε	1	2	3	4	5

καταστάσεις άγχους.					
25. Είμαι πνευματικά περίεργος για τα πράγματα.	1	2	3	4	5
26. Θέτω υψηλά πρότυπα για τον εαυτό μου και εργάζομαι για την επίτευξή τους.	1	2	3	4	5
27. Κινητοποιούμαι να κάνω τα πράγματα καλύτερα από τους άλλους	1	2	3	4	5
28. Μου αρέσει να μετατρέπω τις καταστάσεις σε διαγωνισμό.	1	2	3	4	5
29. Φοβάμαι ότι οι άλλοι άνθρωποι παρατηρούν τις αδυναμίες μου.	1	2	3	4	5
30. Με πονάει το κεφάλι μου όταν έχω πολλά πράγματα να κάνω.	1	2	3	4	5
31. Προτιμώ δραστηριότητες που μου δίνουν την ευκαιρία να μάθω κάτι νέο.	1	2	3	4	5

32. Δουλεύω σκληρά για όλα όσα αναλαμβάνω μέχρι να είμαι ικανοποιημένος με το αποτέλεσμα.	1	2	3	4	5
33. Προσπαθώ να κάνω τη δουλειά μου καλύτερα από τους ανθρώπους με τους οποίους συνεργάζομαι.	1	2	3	4	5
34. Ακόμη και σε μη ανταγωνιστικές καταστάσεις, βρίσκω τρόπο να ανταγωνιστώ με άλλους.	1	2	3	4	5
35. Νιώθω νευρικός όταν σκέφτομαι να αξιολογήσω ένα σημαντικό έργο.	1	2	3	4	5
36. Μπορώ να παραμείνω ήσυχος και χαλαρός σε αγχωτικές καταστάσεις.	1	2	3	4	5
37. Έχω φυσικό κίνητρο να μαθαίνω.	1	2	3	4	5
38. Δε θέτω δύσκολους	1	2	3	4	5

στόχους στον εαυτό μου.					
39. Συγκρίνω την απόδοσή μου με την απόδοση των άλλων.	1	2	3	4	5
40. Ανησυχώ για την πιθανότητα αποτυχίας.	1	2	3	4	5
41. Είμαι σε θέση να παραμείνω ήρεμος και χαλαρός πριν κάνω ένα τεστ.	1	2	3	4	5
42. Διψάω για γνώση.	1	2	3	4	5
43. Τα προσωπικά μου πρότυπα υπερβαίνουν συχνά εκείνα που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου.	1	2	3	4	5
44. Έχω ένταση όταν άλλοι άνθρωποι αξιολογούν την πρόοδό μου.	1	2	3	4	5
45. Έχω μια δυσάρεστη αίσθηση στο στομάχι μου όταν δουλεύω για κάτι που πραγματικά θέλω να πετύχει.	1	2	3	4	5

46. Ανησυχώ για το πώς θα δουν οι άλλοι την απόδοση της δουλειάς μου.	1	2	3	4	5
47. Χάνω τον ύπνο μου επειδή ενοχλούμαι από σκέψεις αποτυχίας.	1	2	3	4	5
48. Είμαι προσεκτικός όταν πρόκειται να κάνω κάτι που μπορεί να προκαλέσει αμηχανία.	1	2	3	4	5

Ενότητα Γ' - Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο Α Θ
2. Ηλικία 18-25 26-35 36-45 46-55 55+
3. Ποιο είναι το ανώτατο επίπεδο σπουδών το οποίο έχετε ολοκληρώσει;
- Στοιχειώδης
 - Δευτεροβάθμια
 - ΤΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα
 - ΑΕΙ ή ισόβαθμο δίπλωμα
 - Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών
 - Διδακτορικός τίτλος σπουδών
4. Εργασιακή εμπειρία
- 0-5
 - 5-10
 - 10-15
 - Άνω των 15 ετών
5. Το φύλο του προϊσταμένου σας: Α Θ

Παράρτημα Β – Αποτελέσματα SPSS

Έλεγχος αξιοπιστίας Cronbach

Reliability Statistics “Ηγεσία”

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,832	,835	12

Inter-Item Correlation Matrix

	Μ.Ο.Εξιδανικευμένη attributed	Μ.Ο. Εξιδανικευμένη behavior	Εμπνευσμένο κίνητρο	Πνευματική διέγερση	Ατομική εξέταση	Laiss ez faire	Αποδοτικότητα	Ικανοποίηση
Μ.Ο.Εξιδανικευμένη attributed	1,000	,630	-,321	,795	,617	-,700	,785	,778
Μ.Ο. Εξιδανικευμένη behavior	,630	1,000	-,279	,628	,564	-,499	,557	,527
Εμπνευσμένο κίνητρο	-,321	-,279	1,000	-,229	-,209	,529	-,349	-,351
Πνευματική διέγερση	,795	,520	-,251	,633	,594	-,627	,805	,765
Ατομική εξέταση	,617	,564	-,209	,641	1,000	-,392	,554	,544
Laissez faire	-,700	-,499	,529	-,480	-,392	1,000	-,686	-,689
Αποδοτικότητα	,785	,557	-,349	,644	,554	-,686	1,000	,844
Ικανοποίηση	,778	,527	-,351	,620	,544	-,689	,844	1,000

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,059	1,100	2,620	1,520	2,382	,164	12
Item Variances	1,094	,648	1,487	,839	2,294	,116	12

Reliability Statistics “Κίνητρα”

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,797	,814	6

Inter-Item Correlation Matrix				
	Επιθυμία για μάθηση	Εξειδίκευση	Σχετικοί στόχοι	Ανησυχία
Επιθυμία για μάθηση	1,000	,409	,318	,269
Εξειδίκευση	,409	1,000	,538	,548
Σχετικοί στόχοι	,318	,538	1,000	,785
Ανησυχία	,269	,548	,785	1,000

Summary Item Statistics							
	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	2,185	1,797	2,987	1,189	1,662	,199	6
Item Variances	,322	,162	,470	,308	2,897	,014	6

Reliability Statistics «Σύνολο ερωτηματολογίου»		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,756	,730	23

Παλινδρομήσεις

Model Summary – Ηγεσία και διαστάσεις κινήτρων									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,132 ^a	,017	-,024	,613847	,017	,422	6	143	,863

a. Predictors: (Constant), Συναισθηματισμός, Εξειδίκευση, Επιθυμία για μάθηση, Σχετικοί στόχοι, Ανταγωνιστικότητα, Ανησυχία

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	,954	6	,159	,422	,863 ^b
	Residual	53,884	143	,377		
	Total	54,838	149			
a. Dependent Variable: Ηγεσία						
b. Predictors: (Constant), Συναισθηματισμός, Εξειδίκευση, Επιθυμία για μάθηση, Σχετικοί στόχοι, Ανταγωνιστικότητα, Ανησυχία						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,948	,323		6,029	,000
	Επιθυμία για μάθηση	,008	,099	,008	,085	,933
	Εξειδίκευση	,103	,162	,068	,636	,525
	Σχετικοί στόχοι	,098	,191	,072	,513	,608
	Ανησυχία	-,193	,149	-,184	-1,295	,198
a. Dependent Variable: Ηγεσία						