



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ MANAGERIAL COACHING ΚΑΙ ΤΩΝ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ COACHING
ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ
ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ**

Κυριακούλα Χ. Κουτσούμπα

Επιβλέπων:

Κωνσταντίνος Καραμάνης

Αν. Καθηγητής

Πρέβεζα, Ιούλιος, 2018



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ MANAGERIAL COACHING ΚΑΙ ΤΩΝ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ COACHING
ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ
ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ**

Κυριακούλα Χ. Κουτσούμπα

Επιβλέπων:

Κωνσταντίνος Καραμάνης

Αν. Καθηγητής

Πρέβεζα, Ιούλιος, 2018

**INVESTIGATION OF MANAGERIAL COACHING AND THE
SOCIAL REPRESENTATIONS OF THE ADMINISTRATIVE STAFF
OF TEI EPIRUS CONCERNING COACHING AND THEIR
RELATIONSHIP WITH BURN OUT**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Ιούλιος, 2018

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Κωνσταντίνος Καραμάνης,

Αν. Καθηγητής Τ.Ε.Ι. Ηπείρου

2. Μέλος επιτροπής

Ναζάκης Χαρίλαος

Καθηγητής Τ.Ε.Ι. Ηπείρου

3. Μέλος επιτροπής

Αριστείδης Αναγνωστάκης

Λέκτορας Τ.Ε.Ι. Ηπείρου

©Κυριακούλα Κουτσούμπα, 2018

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Κυριακούλα Κουτσούμπα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με τις καλύτερες σκέψεις για τον Καθηγητή Κωνσταντίνο Καραμάνη, ο οποίος εμπιστεύθηκε την επιθυμία μου να ασχοληθώ με το θέμα του Coaching στη δημόσια διοίκηση και με φροντίδα επέβλεψε την εκπόνηση της εργασίας μου.

Ευχαριστίες στα μέλη της τριμελούς επιτροπής κ.κ. Χαρίλαο Ναζάκη και Άρη Αναγνωστάκη για τη συνοδοιπορία κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ακόμη ένα ευχαριστώ από καρδιάς, στη φίλη μου Μαίρη Γκούβα, Καθηγήτρια του τμήματος Νοσηλευτικής, για τη βοήθειά της στη Factor Analysis και στη Γραμμική Παλινδρόμηση.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι το coaching και ιδιαίτερα το managerial coaching (διοικητική καθοδήγηση) αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση των ανθρωπίνου δυναμικού.

Σκοπός: Η διερεύνηση του managerial coaching και των κοινωνικών αναπαραστάσεων των διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με το coaching, καθώς και οι σχέσεις τους με την επαγγελματική εξουθένωση. Επίσης, οι συσχετίσεις τους με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση, την οργανωσιακή δέσμευση, την ικανοποίηση από τη διοίκηση και τη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου.

Μέθοδος: Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 74 διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου, 27 άνδρες (36,5%) και 47 γυναίκες (63,5%) -, με μέσο όρο ηλικίας 48,24 (SD=5.77), οι οποίοι συμπλήρωσαν εθελοντικά ερωτηματολόγια: α) ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης, β) ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory – MBI), γ) ερωτηματολόγιο μέτρησης κοινωνικών αναπαραστάσεων με τη μέθοδο του ελεύθερου συνειρμού, και δ) ερωτηματολόγιο κοινωνικο-δημογραφικών στοιχείων και στάσεων σχετικά με το coaching.

Αποτελέσματα: Αρχικά διεξήχθη διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis) και η ελληνική εκδοχή διατήρησε τη δομή των επτά παραγόντων, όπως προτείνεται από τους αρχικούς συγγραφείς, ωστόσο, επετεύχθη επαρκής προσαρμογή μετά την παράλειψη μιας ερώτησης και μετακίνησης ορισμένων ερωτήσεων. Στη συνέχεια, εφαρμόσθηκε μονοπαραγοντική και πολυπαραγοντική ανάλυση για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, από την οποία προέκυψε ότι: α) η διοικητική καθοδήγηση δεν σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση, η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου δεν σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και η ικανοποίηση από την εργασία δεν σχετίζεται με την αφοσίωση στον Οργανισμό, β) η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται άμεσα με όλους τους παράγοντες σχεδόν της κλίμακας της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης και γ) ως θετικές κοινωνικές αναπαραστάσεις χαρακτηρίζονται οι αναπαραστάσεις του coaching, του σύμβουλου, του mentoring και του προϊστάμενου, ενώ οι κοινωνικές αναπαραστάσεις της ηγεσίας χαρακτηρίζονται ως αρνητικές.

Συμπεράσματα: Το managerial coaching είναι μια σημαντική πρακτική η οποία θα μπορούσε να επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με θετικό τρόπο. Τα ανωτέρω ευρήματα κατέδειξαν την σπουδαιότητα και την αξία της μελέτης της διοικητικής καθοδήγησης υποστηρίζοντας την υπάρχουσα θεωρία. Περαιτέρω έρευνα στο περιβάλλον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα.

Λέξεις-κλειδιά: Coaching, Διοικητική Καθοδήγηση, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή Απόδοση, Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου, Επαγγελματική Εξουθένωση.

ABSTRACT

Introduction: Studies have found that coaching, and especially managerial coaching, is an important tool in managing the human resources.

Aim: This study is planned to examine managerial coaching and the social representations of the administrative staff of TEI Epirus concerning coaching and their relationship with burn out. Also, this study examine the correlations between all above with the employees' job satisfaction, job performance, organizational commitment, satisfaction with managers and roles clarity.

Method: The total sample included 74 members of administrative staff of Technological Educational Institute of Epirus (TEI Epirus) - 74 persons, 27 men (36,5%) and 47 women (63,5%) -, with average 48.24 (SD=5.77) who completed a) the scale of the Managerial Coaching Behaviors, b) Maslach Burnout Inventory – MBI c) questionnaire for measuring of social representations based on free association method, and d) questionnaire concerning socio-demographic information and attitudes and self-reported questions about the coaching in the frame of TEI Epirus.

Results: Firstly, an exploratory factor analysis was undertaken, to obtain a seven factor solution. In terms of dimensions, the Greek version retains the seven factor structure as proposed by the initial authors. However, adequate fit was achieved after omitting one item and moving some items. Subsequently, Univariate and multivariate analysis was applied for the statistical analysis of data, and the results was: a) the managerial coaching is not related to the job performance, the role clarity is not related to the job performance and the job satisfaction is not related to the organizational commitment, b) the burnout directly is related to almost all factors of the scale of the Managerial Coaching Behavior, c) «Coaching», «Counselor», «Mentoring» and «Head» were found with positive social representations, and d) «Leadership» was characterized with negative social representation.

Conclusions: The managerial coaching is an important practice that could affect behavior of employee with a positive way. The above results of the current study highlighted the importance of studying on the managerial coaching supporting to the existing theory. Further research into the environment of higher education would be particularly interesting.

Keywords: Coaching, Managerial Coaching, Job Satisfaction, Job Performance, Role Clarity, Burn out.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iv
ABSTRACT	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ	xiv
Εισαγωγή	xvi
ΜΕΡΟΣ I	1
Κεφάλαιο 1ο: Coaching: Ευρύτερο εννοιολογικό – θεωρητικό πλαίσιο	1
1.1 Coaching: Εννοιολογικός Προσδιορισμός	1
1.2 Ιστορική διαδρομή	4
1.3 Είδη coaching	6
1.4 Διεθνείς Οργανισμοί και Πιστοποιήσεις	8
1.4.1 Το διεθνές πεδίο	8
1.4.2 Το ελληνικό πεδίο	10
Κεφάλαιο 2ο: Ερευνητικό πεδίο	11
2.1 Διεθνές ερευνητικό πεδίο	11
2.2 Ελληνικό ερευνητικό πεδίο	12
Κεφάλαιο 3ο: Το πλαίσιο της συνεργασίας coach – coachee	17
3.1 Η σχέση coach – coachee	17
3.2 Κώδικας Δεοντολογίας του Ελληνικού Συνδέσμου Coaching (HCA)	20
Κεφάλαιο 4ο: Εργαλεία και τεχνικές coaching	23
Κεφάλαιο 5ο: Managerial Coaching	25
5.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός	25
5.2 Η αποτελεσματικότητα του Managerial Coaching	29
Κεφάλαιο 6ο: Coaching και δημόσιος τομέας	41
6.1 Ερευνητικές προσεγγίσεις	41
6.2 Καλές Πρακτικές στο δημόσιο τομέα σε διεθνές επίπεδο	42
Κεφάλαιο 7ο: Επαγγελματική Εξουθένωση	46
7.1. Εννοιολογικό πλαίσιο επαγγελματικής εξουθένωσης	46
7.2 Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης	48

7.3. Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης _____	48
ΜΕΡΟΣ II _____	50
1. Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης _____	50
1.1 Ερευνητικές υποθέσεις _____	50
2. Υλικό και Μέθοδος _____	54
2.1 Δείγμα _____	54
2.2 Διαδικασία _____	55
2.3 Ερωτηματολόγιο και Ερευνητικά εργαλεία _____	55
2.3.1. Ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης _____	55
2.3.2. Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory – MBI) ____	56
2.3.3. Ερωτηματολόγιο Κοινωνικο-δημογραφικών στοιχείων και αναπαραστάσεων για τη διοικητική καθοδήγηση _____	56
2.4 Διαδικασία Μετάφρασης _____	57
2.5 Στατιστική επεξεργασία _____	57
3. Αποτελέσματα της Μελέτης _____	59
3.1 Κοινωνικο - Δημογραφικό προφίλ του δείγματος _____	59
3.2. Exploratory Factor Analysis _____	60
3.3 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης _____	71
4. Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (Regression Analysis) _____	73
5. Διαφοροποιήσεις ως προς την Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout) _____	105
5.1 Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων επαγγελματικής εξουθένωσης _____	105
5.2 Διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των ανδρών και των γυναικών του δείγματος _____	105
5.3 Συσχετίσεις των παραγόντων της επαγγελματικής εξουθένωσης με τους παράγοντες της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης _____	107
5.4 Στατιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και της αναπαραστάσεως της ικανοποίησης από το επαγγελματικό περιβάλλον του ΤΕΙ Ηπείρου ____	109
6. Κοινωνικές Αναπαραστάσεις των ερωτώμενων και Στατιστικές Διαφοροποιήσεις _____	113
6.1 Κοινωνικές Αναπαραστάσεις της διοικητικής καθοδήγησης και του ηγετικού ρόλου ____	113
6.2. Στατιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων της διοικητικής καθοδήγησης και του ηγετικού ρόλου με την κλίμακα Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και Επαγγελματικής Εξουθένωσης _____	121

7. Στάσεις και απόψεις των ερωτώμενων ως προς τη διαδικασία coaching	129
8. Συζήτηση	132
8.1 Οριοθετήσεις	132
8.2 Συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης (Managerial Coaching Behavior)	133
8.3 Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)	134
8.4 Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction)	136
8.5 Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	137
8.6 Η σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσης	138
8.7 Οι Κοινωνικές αναπαραστάσεις των ερωτώμενων σχετικά με τη διοικητική καθοδήγηση και την ηγεσία	138
9. Συμπεράσματα - Προτάσεις	141
Βιβλιογραφία	144
Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση	144
Βιβλιογραφία Ελληνόγλωσση	150
Ηλεκτρονικές Πηγές	151
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	153

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Κυριότεροι ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία του managerial coaching 26

Πίνακας 2. Αποτελεσματικότητα του managerial coaching στη διοίκηση σύμφωνα με τον Lawrence	33
Πίνακας 3.1.1. Κοινωνικο-δημογραφικό προφίλ των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	59
Πίνακας 3.2.1. FactorAnalysis Αρχικού Ερωτηματολογίου	63
Πίνακας 3.2.2. Factor Analysis και Παράγοντες.....	65
Πίνακας 3.2.3 Περιγραφικά χαρακτηριστικά στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης	67
Πίνακας 3.2.4 Περιγραφικά χαρακτηριστικά στους παράγοντες του ερωτηματολογίου Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης	70
Πίνακας 3.3.1: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach	71
Πίνακας 4.1. : Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ικανοποίηση (Satisfaction), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου. .	74
Πίνακας 4.2.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.	76
Πίνακας 4.3.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση από τη διοίκηση (Satisfaction with Manager), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.	77
Πίνακας 4.4.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	79
Πίνακας 4.5.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	80
Πίνακας 4.6.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	81
Πίνακας 4.7.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.	83
Πίνακας 4.8.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Roleclarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	85
Πίνακας 4.10.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου (Role clarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.	87

Πίνακας 4.11.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου (Role clarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	89
Πίνακας 4.12.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) και εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.	91
Πίνακας 4.13.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction), και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	92
Πίνακας 4.14.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction), και εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.	93
Πίνακας 4.15.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	95
Πίνακας 4.16.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	96
Πίνακας 4.17.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) και εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.....	98
Πίνακας 4.18.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.	99
Πίνακας 4.19. : Συγκεντρωτικός Πίνακας Αναλύσεων Γραμμικών Παλινδρομήσεων	101
Πίνακας 5.1.1 Περιγραφικά χαρακτηριστικά στους παράγοντες του ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	105
Πίνακας 5.2.1: Διαφοροποιήσεις της Επαγγελματικής Εξουθένωσης ως προς το φύλο μεταξύ των ερωτώμενων του δείγματος.....	106
Πίνακας 5.3.1 : Συσχετίσεις υποκλιμάκων της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και των παραγόντων τους ερωτηματολογίου της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης με τον παραμετρικό συντελεστή συσχέτισης r του Pearson.....	108
Πίνακας 5.4.1: Διαφοροποιήσεις μεταξύ της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και της αναπαράστασης της ικανοποίησης από το επαγγελματικό περιβάλλον του ΤΕΙ Ηπείρου	109

Πίνακας 6.1.1. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη διοικητική καθοδήγηση.....	114
Πίνακας 6.1.2. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη διοικητική καθοδήγηση και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.	115
Πίνακας 6.1.3. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν το coaching.....	115
Πίνακας 6.1.4. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν το coaching και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.	116
Πίνακας 6.1.5. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη λέξη «σύμβουλος».....	117
Πίνακας 6.1.6. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη λέξη «σύμβουλος» και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.	117
Πίνακας 6.1.7 Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη λέξη «ηγεσία».....	118
Πίνακας 6.1.8. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη λέξη «ηγεσία» και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.	119
Πίνακας 6.1.9. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη λέξη «mentoring»	119
Πίνακας 6.1.10. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη λέξη «mentoring» και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.	120
Πίνακας 6.1.11. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη λέξη «προϊστάμενος»	120
Πίνακας 6.1.12. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη λέξη «προϊστάμενος» και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.	121
Πίνακας 6.2.1: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «διοικητική καθοδήγηση» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.	122
Πίνακας 6.2.2: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «coaching» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.	123
Πίνακας 6.2.3: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «σύμβουλος» και των τιμών της Κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.	124
Πίνακας 6.2.4: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «ηγεσία» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.	125
Πίνακας 6.2.5: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη « mentoring» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.	126
Πίνακας 6.2.6: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «προϊστάμενος» και των	

τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.	127
Πίνακας 7.1.1. Κατανομή των απαντήσεων ως προς την πιθανότητα πραγματοποίησης της διαδικασίας coaching στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	129
Πίνακας 7.1.2. Κατανομή των απαντήσεων ως προς την εμπιστοσύνη στον άμεσα προϊστάμενό τους στο ρόλο του coach.	130
Πίνακας 7.1.3. Κατανομή των απαντήσεων ως προς την εμπιστοσύνη τους στο ρόλο του coach, σε έναν εξωτερικό συνεργάτη.	131
Πίνακας 7.1.4. Κατανομή των απαντήσεων ως προς την επιθυμία τους να εκπαιδευτούν για να γίνουν μελλοντικά coach.	131

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Διάγραμμα 1: Διαφοροποιήσεις μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και επιρροής εαυτού	111
--	-----

Διάγραμμα 2: Διαφοροποιήσεις μεταξύ Αποπροσωποποίησης και επιρροής εαυτού	111
Διάγραμμα 3: Διαφοροποιήσεις μεταξύ Έλλειψης επιτευγμάτων και επιρροής εαυτού	111
Διάγραμμα 4: Διαφοροποιήσεις μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και υγείας.....	112
Διάγραμμα 5: Διαφοροποιήσεις μεταξύ αποπροσωποποίησης και υγείας.....	112
Διάγραμμα 6: Διαφοροποιήσεις μεταξύ έλλειψης επιτευγμάτων και υγείας	112

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού. Οι ικανοποιημένοι και οι επιτυχημένοι άνθρωποι επηρεάζουν θετικά την κουλτούρα του οργανισμού, την παροχή ποιοτικών των υπηρεσιών και την επίτευξη των στόχων. Η βελτίωση της αποδοτικότητας του προσωπικού σε συνδυασμό με το αίσθημα ικανοποίησης είναι το ζητούμενο σε κάθε επιχείρηση και οργανισμό. Στο πλαίσιο της ηγεσίας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού το coaching αναδεικνύεται ως ένα ισχυρό εργαλείο με στόχο την απελευθέρωση και την αξιοποίηση των δημιουργικών δυνάμεων των ανθρώπων έτσι ώστε να αναπτύξουν τα ταλέντα τους, να αποδώσουν καλύτερα και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η έννοια του coaching δεν είναι καινούργια, αλλά πρόσφατα προέκυψε ως ένα σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση των ανθρώπινου δυναμικού με τη εφαρμογή κυρίως του managerial coaching. Επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα ήδη οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα ή συνεδρίες coaching για το προσωπικό τους. Σύμφωνα με αρκετές μελέτες έχουν διαπιστωθεί τα οφέλη καθώς και η ισχυρή σχέση του με την εργασιακή ικανοποίηση, με την εργασιακή απόδοση, με την οργανωσιακή δέσμευση, με την ικανοποίηση από τη διοίκηση και με τη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου.

Σε διεθνές επίπεδο το coaching αρχίζει να κερδίζει έδαφος και στο δημόσιο τομέα υπάρχουν ορισμένες καλές πρακτικές π.χ. σε δημοσίους φορείς στις ΗΠΑ, στη Σουηδία, στο Βέλγιο, στην Αυστραλία, στο Ηνωμένο Βασίλειο, χωρίς όμως να έχουν πάρει τις διαστάσεις μιας πάγιας και ευρέως διαδεδομένης πρακτικής. Στην Ελλάδα δεν έχει αποτυπωθεί εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα, αλλά υπάρχει μια τάση εκ μέρους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) να συμπεριληφθεί στην επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης παρατηρείται έλλειψη ερευνητικών μελετών και αυτό ήταν το έναυσμα για να ασχοληθούμε με αυτό το θέμα.

Στόχος μας ήταν να διερευνήσουμε τις απόψεις και τις αναπαραστάσεις των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται σε ένα δημόσιο οργανισμό, και συγκεκριμένα το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου (ΤΕΙ Ηπείρου), σχετικά με τις επιδράσεις της συμπεριφοράς της διοικητικής καθοδήγησης στην ικανοποίηση από την εργασία, τη σαφήνεια των ρόλων, τη δέσμευση σταδιοδρομίας και την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπρόσθετα, μελετήσαμε την επίδραση της ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη

διοίκηση και το επαγγελματικό περιβάλλον του ΤΕΙ Ηπείρου καθώς και την επαγγελματική τους εξουθένωση σε συνάρτηση με τη διοικητική καθοδήγηση.

Η δομή της εργασίας διαρθρώνεται σε δύο μέρη.

Το πρώτο μέρος αποτελείται από 7 κεφάλαια και το δεύτερο μέρος αποτελείται από 8 κεφάλαια. Και συγκεκριμένα:

Στο *πρώτο* κεφάλαιο αποτυπώνεται το εννοιολογικό και θεσμικό πλαίσιο του coaching.

Στο *δεύτερο* κεφάλαιο καταγράφεται το ερευνητικό πεδίο σε διεθνές και ελληνικό επίπεδο.

Το *τρίτο* κεφάλαιο αφορά το πλαίσιο της συνεργασίας μεταξύ coach και coachee.

Στο *τέταρτο* κεφάλαιο καταγράφονται τα εργαλεία και οι τεχνικές coaching.

Στο *πέμπτο* κεφάλαιο γίνεται προσέγγιση του managerial coaching και της αποτελεσματικότητάς του.

Το *έκτο* κεφάλαιο αφορά το coaching σε σχέση με το δημόσιο τομέα καθώς και τις Καλές Πρακτικές που εφαρμόζονται στο δημόσιους φορείς σε διεθνές επίπεδο.

Στο *έβδομο* κεφάλαιο προσεγγίζεται το θεωρητικό πλαίσιο της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Το δεύτερο μέρος, το οποίο αποτελείται από 9 κεφάλαια, αφορά την ερευνητική μελέτη του managerial coaching στο ΤΕΙ Ηπείρου σε δείγμα 74 διοικητικών υπαλλήλων καθώς τα γενικά συμπεράσματα και οι προτάσεις.

Στο τέλος υπάρχει παράρτημα με το ερωτηματολόγιο της ερευνητικής μας μελέτης.

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια χρήσιμη βάση για την περαιτέρω διερεύνηση του managerial coaching σε φορείς του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και κυρίως για τα οφέλη που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του, τόσο για το προσωπικό όσο και για τον οργανισμό.

ΜΕΡΟΣ Ι

Κεφάλαιο 1ο: Coaching: Ευρύτερο εννοιολογικό – θεωρητικό πλαίσιο

1.1 Coaching: Εννοιολογικός Προσδιορισμός

Είναι γεγονός ότι η εννοιολογική προσέγγιση του όρου coaching είναι δύσκολη διότι έχει μια δυναμική και μια συνεχή αλληλεπίδραση με άλλες επιστήμες. Ωστόσο η έννοια του coaching τα τελευταία χρόνια αποτελεί πεδίο δημόσιας συζήτησης (Cassidy et al. 2004; Cushion et al., 2006; Lyle, 2002). Αυτό έχει προκύψει από την αυξανόμενη αντίληψη και αποδοχή ότι οι coaches εκτός του ότι ασχολούνται με τη μεταφορά γνώσης, είναι επαγγελματίες που εμπλέκονται σε μια πολύπλοκη κοινωνικοπολιτισμική διαδικασία που περιλαμβάνει μια πληθώρα αλληλεπιδραστικών μεταβλητών (Cushion, 2007; Jones, 2000; Petitpas, 2007). Πράγματι, υπήρξε μια αυξανόμενη εκτίμηση των ιδιαιτεροτήτων που συνθέτουν τη διαδικασία του coaching, θεωρώντας την ως πολύπλευρη και δυναμική διαδικασία (Cushion, 2007; Lyle, 2002).

Το coaching έχει συνδεθεί ιδιαίτερα με τον αθλητισμό και σύμφωνα με Potrac et al. (2002) δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβαίνει σε ένα κενό, αλλά ως μέρος σύνθετων πραγματικοτήτων που σχετίζονται με τα σύγχρονα αθλητικά περιβάλλοντα, που περιλαμβάνουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ ατόμων διαφορετικών ηλικιών, τάξης, εμπειριών, φύλου, φιλοσοφίας, φυλής και αξιών. Ως εκ τούτου, έχει υποστηριχθεί ότι οι προπονητές είναι κοινωνικά όντα που λειτουργούν σε ένα κοινωνικό περιβάλλον, με τις δραστηριότητες τους να πρέπει να αξιολογούνται, να κατανοούνται και να εξηγούνται ως τέτοια (Jones et al., 2003). Επίσης έχει αυξηθεί η αναγνώριση ότι υπάρχουν πολλές κοινωνικές πιέσεις και περιορισμοί που επηρεάζουν τη διαδικασία coaching, συμπεριλαμβανομένων των ιδεολογικών, θεσμικών, πολιτιστικών και ηθικών (Jones, 2000). Κατά συνέπεια, η αποτελεσματικότητα του coaching, δεν εξαρτάται από την αποτελεσματική εφαρμογή μιας διαδοχικής διαδικασίας, αλλά από την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ coache, coachee και περιβάλλοντος (Cushion et al., 2006).

Το coaching γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλές παρά τις περιορισμένες εμπειρικές ενδείξεις σχετικά με τον αντίκτυπό του και την ευρεία διαφωνία σχετικά με τα απαραίτητα ή επιθυμητά επαγγελματικά προσόντα (Joo, 2005).

Σύμφωνα με Cox et al. (2014) ο διεπιστημονικός χαρακτήρας της θεωρητικής βάσης του coaching αναδεικνύει προσεγγίσεις οι οποίες επηρεάζονται έντονα από θεωρίες και πεδία όπως η συμβουλευτική, η ψυχοθεραπεία και η φιλοσοφία. Η επιλεκτική χρήση των θεωριών δημιουργεί αβεβαιότητα και μερικές φορές οδηγεί σε επικρίσεις ότι το coaching δεν στηρίζεται σε θεωρητική βάση και είναι υποανάπτυκτο εμπειρικά. Επομένως, είναι δύσκολο για τους επαγγελματίες της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Development - HRD) και ιδιαίτερα τους coaches να κρίνουν τη συνάφεια των πολυάριθμων παραδόσεων καθοδήγησης και να τις αξιολογήσουν για την ατζέντα της Human Resource Development.

Πολλοί είναι οι ορισμοί που αφορούν την έννοια του coaching, ανάλογα με την οπτική και την προσέγγιση του κάθε ερευνητή. Η έννοια του coaching δεν είναι καινούργια, αλλά πρόσφατα προέκυψε ως ισχυρή παρέμβαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και τη βελτίωση των επιδόσεων (Gray, 2006). Σημαντικές χρηματοοικονομικές επενδύσεις διεξάγονται από οργανώσεις σε παγκόσμιο επίπεδο για την παροχή υπηρεσιών coaching στους εργαζομένους (Ellinger et al., 2003).

Το coaching έχει παραδοσιακά θεωρηθεί ως θεραπεία για τη μειωμένη απόδοση (Fournies, 1987) και ως ένας τρόπος για να διορθωθεί η κακή απόδοση και να συνδεθεί η ατομική αποτελεσματικότητα με τις οργανωτικές επιδόσεις (Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003). Σύμφωνα με Park et al. (2008) το coaching δεν διορθώνει απλά τη χαμηλή απόδοση του εργαζόμενου, αλλά βελτιστοποιεί τις ικανότητές του στον εργασιακό χώρο. Έτσι, θεωρείται ως μια διαδικασία όπου ο coach δημιουργεί τη δυνατότητα σχέσεων με άλλους για να τους βοηθήσει να μάθουν και έτσι η βελτιωμένη απόδοση είναι ένα υποπροϊόν της μάθησης (Mink et al., 1993).

Σύμφωνα με Passmore (2011) το coaching είναι ένας διάλογος, βασισμένος στην τεχνική του Σωκράτη, μεταξύ ενός coach και ενός συμμετέχοντα (coachee/πελάτης), όπου ο coach χρησιμοποιεί ανοικτές ερωτήσεις, ενεργητική ακρόαση, ανακεφαλαιώσεις και προβληματισμούς που στοχεύουν στην τόνωση της αυτογνωσίας και της προσωπικής ευθύνης του συμμετέχοντος.

Σύμφωνα με τον Gallwey (2011) «το coaching είναι η τέχνη της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος, μέσω της συνομιλίας και ενός τρόπου ύπαρξης, που διευκολύνει τη διαδικασία με την οποία ένα άτομο μπορεί να κινηθεί προς τον επιθυμητό στόχο με έναν εκπληκτικό τρόπο». Με αυτή την έννοια, "απαιτεί ένα βασικό συστατικό που δεν μπορεί να

δίδαχθεί: φροντίδα όχι μόνο για το εξωτερικό αποτέλεσμα αλλά και για το άτομο που εκπαιδεύεται». Σύμφωνα με τον Allenbaugh (1983), ως coaching ορίζεται μια συνεχιζόμενη, πρόσωπο με πρόσωπο διαδικασία η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά με την οποία ο manager και ο υπάλληλος συνεργάζονται για να πετύχουν έναν στόχο, για την αύξηση των εργασιακών γνώσεων, τη βελτίωση των δεξιοτήτων για την άσκηση των καθηκόντων, την αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης και ευκαιρίες προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης.

Υπό το πρίσμα των ορισμών, το coaching μπορεί να θεωρηθεί ως διαχειριστική μέθοδος και συμπεριφορά που προωθούν την ευαισθητοποίηση, προκειμένου να ενθαρρυνθούν τα άτομα και οι ομάδες να επιτύχουν ένα αποτέλεσμα. Επίσης, βελτιώνει και ενθαρρύνει τις ομάδες δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να είναι το coaching ένα μοντέλο ανάπτυξης που επιτρέπει στα άτομα να ανακαλύψουν τα ισχυρά και αδύνατα σημεία τους, να αμφισβητήσουν τον εαυτό τους και να αναδιοργανωθούν (Çinar, 2007).

Σύμφωνα με Evered & Selman, 1989; Park, Yang & McLean, 2008, το coaching θεωρείται ως η διαδικασία βελτίωσης της προβληματικής απόδοσης στον εργασιακό χώρο εστιάζοντας στην επίλυση των εργασιακών προβλημάτων καθώς είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας το προσωπικό ανακαλύπτει τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του ή ως μέσο παρακίνησης για την κατάκτηση ανώτερων επιπέδων απόδοσης. Σύμφωνα με MacLennan (1995) το coaching είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένα άτομο βοηθάει ένα άλλο να ξεκλειδώσει τις φυσικές του ικανότητες, να δράσει, να αποδώσει και να αυξήσει την επίγνωσή του στα γεγονότα που καθορίζουν την απόδοσή του και να αυξήσει την αίσθηση της υπευθυνότητας. Το coaching διαφοροποιείται από τα κλασικά μοντέλα διοίκησης διότι η κινητοποίηση είναι ευθύνη του εργαζόμενου και η δέσμευσή στον στόχο (Evered & Selman, 1989).

Το coaching αποτελεί μια αναγκαία δραστηριότητα της ηγεσίας και της άσκησης διοίκησης (Bianco-Mathis et al., 2002). Η οργανωσιακή κουλτούρα, είναι ένα υπόδειγμα (pattern) από κοινές βασικές παραδοχές που μια ομάδα έμαθε, λύνοντας προβλήματα και η πεποίθηση του «σωστού τρόπου» να αντιλαμβάνεσαι, στοχάζεσαι και αισθάνεσαι σε σχέση με τα προβλήματα μπορεί να επηρεαστεί στην κατασκευή της από το coaching, ιδίως όταν το τελευταίο προκαλεί την πραγματικότητα και συμβάλλει στην δημιουργία

ταυτότητας μέσα από την αναγνώριση «κρυφών» αναπτυξιακών δυνατοτήτων (Schein, 1987).

Ο συγγραφέας και ειδικός σε θέματα coaching & mentoring, Eric Parsloe (1999) στο βιβλίο του με τίτλο «The Manager as Coach and Mentor», ορίζει το coaching ως «μία διαδικασία που επιτρέπει στη μάθηση και στην ανάπτυξη να συμβεί, και κατά συνέπεια στην απόδοση να βελτιωθεί. Για να είναι επιτυχημένος ένας coach πρέπει να έχει γνώση και να κατανοεί τη διαδικασία, καθώς και την ποικιλία των ειδών, των ικανοτήτων και των τεχνικών που είναι κατάλληλες, μέσα στο πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα το coaching»¹.

Σύμφωνα με Mihiotis & Argirou, (2016), η αξία που συνειδητοποιούν οι οργανισμοί από το coaching είναι ανάλογη με την ποιότητα του coaching που παρέχεται. Οι οργανισμοί που επενδύουν σε ποιοτικούς coaches, έχουν οι ίδιοι μια σαφή κατανόηση του τι είναι πραγματικά το coaching και υποστηρίζουν ενεργά τις πρωτοβουλίες καθοδήγησης σε κάθε πτυχή της διαδικασίας coaching και έτσι αποκομίζουν τα μέγιστα οφέλη από αυτό.

Ένας γενικά αποδεκτός ορισμός που έχει επικρατήσει είναι του International Coaching Federation (ICF)², σύμφωνα με τον οποίο το coaching είναι η συνεργασία σε μια προκλητική και δημιουργική διαδικασία σκέψης που εμπνέει τη μεγιστοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών δυνατοτήτων.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Coaching & Mentoring (European Mentoring & Coaching Council-EMCC)³ ορίζει το coaching ως την υποστήριξη του προσωπικού στην επίτευξη μεγαλύτερης αυτογνωσίας, βελτίωσης των δεξιοτήτων, αυτοδιαχείρισης και αύξησης της αποτελεσματικότητας, ώστε να αναπτύξει τους δικούς του στόχους και να βρίσκει λύσεις κατάλληλες για το θέμα του.

1.2 Ιστορική διαδρομή

Σύμφωνα με το Online Etymology Dictionary⁴ η λέξη *coach* σημαίνει άμαξα και έλκει τη ρίζα της από το χωριό Kocs της Ουγγαρίας, όπου το 1550 κατασκευάστηκε η πρώτη

¹ Βλέπε επίσης: Parsloe, E. & Leedham, M. (2009). *Coaching and Mentoring: Pratical conversations to Improve Learning*. Kogan Page Publishers.

² <https://coachfederation.org/>

³ <https://www.emccouncil.org/>

⁴ <https://www.etymonline.com/word/coach>

μεγάλη τετράτροχη καλυμμένη άμαξα⁵. Το 1830 εμφανίζεται ως έννοια για τον εκπαιδευτή - δάσκαλο που βοηθά τον μαθητή στην εξεταστική διαδικασία και από το 1861 υπάρχουν καταγραφές για το άτομο που απασχολείται με την εκπαίδευση των αθλητών για συμμετοχή σε διαγωνισμό (Cox et.al., 2010).

Αναζητώντας τη ρίζα του coaching σε φιλοσοφικό πλαίσιο, οδηγούμαστε στην εποχή του Σωκράτη⁶ όπου με την μαιευτική μέθοδο, βιωματικά και με κατάλληλες ερωτήσεις, ο συνομιλητής του, έφθανε σταδιακά σε γνώσεις που ήδη κατείχε, συνειδητοποιώντας την αλήθεια ή την ανεπάρκεια των παραδοχών ή των πεποιθήσεων. Επίσης στον Όμηρο, συναντάμε τον Μέντορα στου οποίου τη φροντίδα αφήνει ο Οδυσσέας τον Τηλέμαχο, γνωρίζοντας ότι θα τον περιβάλλει με την προστασία του, θα τον συμβουλευσει και εκπαιδεύσει εφαρμόζοντας μεθόδους coaching.

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

⁵Τα οχήματα συχνά ονομάζονταν από τον τόπο της εφεύρεσης ή της πρώτης χρήσης τους (βλέπε: το berlin, το landau, το surrey).

⁶ Η Σωκρατική προσέγγιση διατύπωσης ερωτήσεων, γνωστή και ως μαιευτική μέθοδος, έχει τη βάση της στην πρακτική της πειθαρχημένης σκέψης και στο στοχαστικό διάλογο. Ο Σωκράτης πίστευε ότι η πειθαρχημένη και συνεπής κατεύθυνση των ερωτημάτων προς το πυρήνα ενός θέματος δίνει τη δυνατότητα στο μαθητή να εξετάσει τις ιδέες του λογικά και να καθορίσει την ισχύ αυτών των ιδεών. Η πορεία γίνεται μέσα από διαδικασίες θέσης και αμφισβήτησης βήμα προς βήμα. Στην τεχνική αυτή, ο δάσκαλος-ερωτών πρεσβεύει (σε γενικές γραμμές) άγνοια του θέματος, προκειμένου να συμμετάσχει σε διάλογο με τους μαθητές του, ενώ αναρωτιέται μαζί τους προκαλώντας και κατευθύνοντας τη συζήτηση. Στους διαλόγους του ο Σωκράτης προσπαθούσε να ενισχύσει τους μαθητές να αναπτύξουν τις ιδέες τους. Δεν επέβαλλε τις δικές του αντιλήψεις σχετικά με θέμα της συζήτησης, αλλά τους ενθάρρυνε να αναπτύξουν τα δικά τους δεδομένα και να βγάλουν τα συμπεράσματα τους. Στο:Γκοτζαρίδης Χ, Σωκρατική ή μαιευτική μέθοδος διατύπωσης ερωτήσεων, ανακτήθηκε στις 3-4-2018 από <http://www.slideshare.net/cgotzar/ss-6806181>.

και της Νευροεπιστήμης⁷ το coaching εδραιώνεται ως ένας ταχύτατα αναπτυσσόμενος κλάδος βασισμένος σε επιστημονικά στοιχεία γνώσης και εμπειρίας (ΕΚΔΔΑ, 2016)⁸.

1.3 Είδη coaching

Το coaching, ως μέθοδος, εφαρμόζεται πλέον σε πολλούς τομείς και δραστηριότητες της προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής. Σύμφωνα με Theeboom et.al, 2013 το coaching έχει ρίζες σε επιστήμες όπως την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, τη φυσική αγωγή και τα τελευταία χρόνια συνδέεται με την ψυχολογία (Passmore, 2010), τη φιλοσοφία (Olalla, 2004) και management (Bourantas et al., 2014).

Σύμφωνα με τα στοιχεία έρευνας (2015) της Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)⁹ σε 541 επαγγελματίες L&D (Learning & Development)¹⁰ διαπιστώθηκε ότι το coaching ως μέθοδος εκπαίδευσης εντός του οργανισμού είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος ανάπτυξης και κατάρτισης στον εργασιακό χώρο. Το 75% των οργανισμών προσφέρει coaching και το 13% σχεδιάζει την εισαγωγή του τους επόμενους 12 μήνες και οι περισσότερες επιχειρήσεις αναμένεται να αυξήσουν τη χρήση του.

Από τα διαθέσιμα δεδομένα της Global Coaching Study¹¹ που διενήργησε το Pricewaterhouse Coopers το 2015 για λογαριασμό του ICF¹², σχετικά με το μέγεθος και το εύρος του επαγγέλματος coaching εκτιμάται ότι σήμερα δραστηριοποιούνται επαγγελματικά περίπου 53.300 coaches παγκοσμίως. Η Δυτική Ευρώπη αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο μερίδιο (35%), ακολουθούμενο από τη Βόρεια Αμερική, με εκτιμώμενο

⁷ Ο όρος Νευροεπιστήμη χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 1960, για να ορίσει ένα υποσύνολο των Βιολογικών επιστημών. Η μελέτη της ανάπτυξης, της δομής και της λειτουργίας του νευρικού συστήματος επιτελείται από ένα ευρύτερο σύνολο επιστημών που καλείται Νευροεπιστήμη. International Brain Research Organization 2010.

⁸ Εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ): *Coaching συνεργασίας & Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση*. Υποέργο 3 «Δράσεις Βελτίωσης Ποιότητας Επιμορφωτικών προγραμμάτων» της πράξης «Δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης 2014-2018», Κωδ. ΟΠΣ 5000245.

⁹ Summarising the CIPD Annual Survey Report 2015.

Chartered Institute of Personnel and Development (2015), "CIPD annual survey report: learning and development", CIPD, London.

¹⁰ Το Learning & Development είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη των ανθρώπων ενός οργανισμού, αλλά και για τον ίδιο τον οργανισμό ως σύνολο, σε ένα σύνθετο και ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

¹¹ https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf.

¹² International Coaching Federation (ICF).

μερίδιο 33%. Η εφαρμογή της μεθόδου της αναλογίας συμμετοχής στα αποτελέσματα της έρευνας αποδίδει περίπου 10.900 διαχειριστές / ηγέτες χρησιμοποιώντας δεξιότητες coaching. Αυτή η εκτίμηση θα πρέπει να θεωρείται αυστηρά ενδεικτική και να υπόκειται σε υψηλότερο επίπεδο αβεβαιότητας από τα υπάρχοντα στοιχεία.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και πρακτική υπάρχουν παραλλαγές σε τεχνικές που εφαρμόζονται και ο σκοπός αλλάζει ανάλογα με τις επιμέρους ανάγκες και απαιτήσεις, αλλά οι κύριες εφαρμογές του coaching είναι οι παρακάτω (ΕΚΔΔΑ, 2016):

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

Σύμφωνα με Redshaw (2000), το coaching έχει σημαντικά οφέλη τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τα άτομα που απασχολούν. Όταν το coaching είναι ευρέως διαδεδομένο, ολόκληρη η οργάνωση μπορεί να ενστερνιστεί τα νέα πράγματα πιο γρήγορα και ως εκ τούτου να προσαρμόζεται αποτελεσματικότερα στην αλλαγή. Τα άτομα όχι μόνο μαθαίνουν νέες δεξιότητες αλλά και γίνονται καλύτερα και πιο ενεργά. Για να είναι αποτελεσματικό το coaching σε έναν οργανισμό, απαιτείται ένα υποστηρικτικό κλίμα.

όπου θα θεωρείται κανονικό μέρος της διαχείρισης και θα δίνεται μεγαλύτερη σημασία στη μάθηση από τα λάθη, παρά στη φθορά των ανθρώπων. Αυτό συχνά παραβλέπεται από πολλές οργανώσεις που επιθυμούν να εφαρμόσουν coaching. Η αποτελεσματική καθοδήγηση απαιτεί τόσο οι οργανώσεις όσο και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που τις υποστηρίζουν να υιοθετήσουν μια πιο ενημερωμένη στρατηγική για την ανάπτυξη των coaches και για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα κλίμα όπου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά η διαδικασία του coaching.

1.4 Διεθνείς Οργανισμοί και Πιστοποιήσεις

1.4.1 Το διεθνές πεδίο

Η άνθιση και η εξέλιξη των εφαρμογών του coaching είχε ως συνέπεια τη δημιουργία οργανισμών, φορέων, ινστιτούτων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα. Σε διεθνές επίπεδο οι κυριότεροι διεθνείς οργανισμοί είναι:

A) Η Διεθνής Ομοσπονδία Coaching (International Coach Federation-ICF)¹³:

Είναι ο αρχαιότερος και μεγαλύτερος παγκόσμιος οργανισμός επαγγελματιών του Coaching με περισσότερα από 25.000 μέλη, σε πάνω από 120 χώρες. Ο Thomas Leonard¹⁴, επαγγελματίας coach, ο οποίος θεωρείται ο «πατέρας του Coaching» ίδρυσε το 1995 το International Coach Federation ως έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό για την ανάπτυξη του coaching και την αλληλοϋποστήριξη των coaches. Το ICF έχει στόχο την προώθηση του επαγγέλματος του coaching θέτοντας υψηλά ηθικά πρότυπα, την παροχή ανεξάρτητης πιστοποίησης και τη δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου διαπιστευμένων coaches. Όραμά του είναι η διάχυση της επιστήμης και της τέχνης του coaching για μια ευημερούσα κοινωνία. Η ταχύτατη επέκταση του ICF δείχνει την παγκόσμια αναγνώριση της αξίας των διαπιστευμένων ICF coaches.

B) Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Coaching & Mentoring (European Mentoring & Coaching Council-EMCC)¹⁵ είναι μια μη κερδοσκοπική ευρωπαϊκή εταιρεία η οποία έχει ως σκοπό την προώθηση της καλής πρακτικής mentoring και coaching σε όλη την Ευρώπη. Αριθμεί

¹³<https://coachfederation.org/>

¹⁴ Thomas J. Leonard (1955 - 2003): Συνέβαλε σημαντικά στην ανάπτυξη του personal coaching. Ήταν υπάλληλος της EST στη δεκαετία του 1980 και ίδρυσε την International Coach Federation, το Coachville και το International Association of Coaches. Συμμετείχε στην ίδρυση του Coaches Training Institute και ασχολήθηκε με την ίδρυση εταιρειών και οργανώσεων coaching.

¹⁵<http://www.emccouncil.org/>

πάνω από 5.000 μέλη σε 21 χώρες, ενώ κάθε χρόνο περισσότερες χώρες συνδέονται επισήμως με αυτόν. Στόχος είναι η δημιουργία ευρωπαϊκής ταυτότητας για το coaching, πάνω σε μία ισχυρή επιστημονική βάση και με γνώμονα τα υψηλά πρότυπα πρακτικής.

Γ) Το Coaching and Mentoring International (CMI)¹⁶ είναι ένας διεθνής φορέας κατάρτισης, που ειδικεύεται στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση προγραμμάτων coaching και mentoring, στην κατάρτιση, στην παροχή συμβουλών και στην καθοδήγηση της ομάδας. Λειτουργεί μέσω ενός παγκόσμιου δικτύου συμβούλων και συνεργατών, οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί και διαπιστευθεί ώστε να παρέχουν συνεπή, υψηλής ποιότητας και αξιόπιστη εξυπηρέτηση σε αυτόν τον εξειδικευμένο τομέα. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται ή εποπτεύονται από τον καθηγητή David Clutterbuck¹⁷, ο οποίος βρισκόταν στην πρωτοπορία της καθοδήγησης πάνω από 30 χρόνια.

Στους προαναφερόμενους κυριότερους οργανισμούς υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες δράσεων: Οι πιστοποιήσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (accreditations) και οι πιστοποιήσεις των επαγγελματιών (individual accreditations ή credentials).

Επίσης σε διεθνές επίπεδο λειτουργούν φορείς, ιδιωτικές εταιρείες και μη κυβερνητικοί οργανισμοί οι οποίοι προσφέρουν εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και υπηρεσίες coaching σε ιδιώτες, στελέχη, επιχειρηματίες με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσής τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Association for Coaching (AC): <https://www.associationforcoaching.com/>
- Association of Coach Training Organizations (ACTO): <https://actoonline.org/>
- Graduate School Alliance for Executive Coaching (GSAEC): <http://gsaec.org/>
- International Association of Coaching (IAC): <https://certifiedcoach.org/>
- World Business & Executive Coach Summit (WBECS): <http://www.wbecs.com/wbecs2014/>

¹⁶<https://coachingandmentoringinternational.org/>

¹⁷Ο David Clutterbuck (1944 -) είναι ένας από τους διεθνείς πρωτοπόρους του Mentoring και Coaching, συνιδρυτής του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου Mentoring και Coaching και ιδρυτής της Clutterbuck Associates. Είναι επισκέπτης καθηγητής σε δύο πανεπιστήμια του Ηνωμένου Βασιλείου, επανειλημμένα έχει αναδειχθεί ανάμεσα στους κορυφαίους 25 στοχαστές HR και είναι συγγραφέας ή συν-συγγραφέας άνω των 70 βιβλίων, συμπεριλαμβανομένων των «Mentoring in Action» και «Building and Supporting a Coaching Culture».

1.4.2 Το ελληνικό πεδίο

Στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται τρεις από τους πιο γνωστούς διεθνείς φορείς, *European Mentoring & Coaching Council (EMCC)*, *International Coach Federation (ICF)* και *Association for Coaching (AC)*, γεγονός που σημαίνει ότι σχεδόν όλα τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι πιστοποιημένα από τους παραπάνω φορείς. Επίσης δραστηριοποιούνται διάφορες ενώσεις, ινστιτούτα κ.λπ. τα οποία εκπαιδεύουν και δίνουν πιστοποιήσεις.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τον *Ελληνικό Σύνδεσμο Coaching - Hellenic Coaching Association (HCA)*¹⁸ ο οποίος ιδρύθηκε το 2010 και είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, με στόχο τη δημιουργία και διατήρηση ενός κοινού πλαισίου αξιών για την επαγγελματική κοινότητα των coaches. Το Hellenic Coaching Association, είναι μέλος του European Mentoring and Coaching Council (EMCC), δημιουργώντας έτσι μια δυναμική ελληνική προέκταση του ευρωπαϊκού οργανισμού και απαρτίζεται από 34 επαγγελματίες coaches. Τα μέλη του εκτός από τους επαγγελματίες coaches, είναι εκπαιδευόμενοι coaches, στελέχη διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού εταιρειών που ενδιαφέρονται για το coaching, είτε ως πάροχοι είτε ως αποδέκτες, καθώς και φίλους του coaching. Σκοπός του συνδέσμου είναι η ανάπτυξη του coaching, η θέσπιση υψηλών προτύπων ποιότητας στην άσκησή του, καθώς και η προώθηση και ενίσχυση του θεσμού στην Ελλάδα. Με γνώμονα το σκοπό αυτό, τα μέλη του Συνδέσμου ακολουθούν συγκεκριμένο Κώδικα Δεοντολογίας και βασίζονται σε Βέλτιστες Πρακτικές, καλύπτοντας θέματα εμπιστευτικότητας, δεξιοτήτας, εποπτείας και υψηλού επαγγελματισμού. Η συνολική δράση του συνδέσμου βραβεύθηκε τον Μάρτιο του 2016 από το Ελληνικό Ινστιτούτο Μάνατζμεντ Ανθρώπινου Δυναμικού (ΕΙΜΕΑΔ)¹⁹ με την τιμητική διάκριση HR Excellence Awards 2016 στην κατηγορία Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.

Επίσης στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται διάφοροι φορείς, μη κυβερνητικές οργανώσεις που παρέχουν πιστοποιήσεις των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (accreditations) και πιστοποιήσεις επαγγελματιών. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

Positivity Coaching: <https://www.positivity.gr/company/>

Life Coaching Group: <http://lifeclinicgroup.com/>

Ακαδημία της Coaching Evolution International: <http://www.hca.com.gr/el>

¹⁸[/about-us-gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5/](https://www.hca.com.gr/el/about-us-gr/%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CE%B9-%CE%B5%CE%AF%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5/)

¹⁹<http://www.eede.gr/>

Κεφάλαιο 2ο: Ερευνητικό πεδίο

2.1 Διεθνές ερευνητικό πεδίο

Η ερευνητική δραστηριότητα για το coaching σύμφωνα με Passmore et.al. (2011), ξεκίνησε το 1937 όταν ο Gorby δημοσίευσε μία εργασία²⁰ σχετικά με τον αντίκτυπο του coaching στον τομέα της μεταποίησης (Gorby, 1937). Αυτή η εργασία ενώ ήταν περιορισμένη στις μεθόδους της ήταν μία επισήμανση για τις δυνατότητες του coaching για αλλαγές εντός των οργανισμών. Το 1938 ο Bigelow²¹ δημοσίευσε μια μικρή εργασία και ακολούθησε μια περίοδος με χαμηλή ερευνητική δραστηριότητα κατά την οποία δημοσιεύθηκαν μόνο 93 επιστημονικά άρθρα, PHD και εμπειρικές έρευνες μέχρι το 1999. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του Grant (2009)²², μεταξύ 1937 και 2009 δημοσιεύθηκαν συνολικά 518 μελέτες και άρθρα. Κατά τη δεκαετία του 2000 ξεκινά μια έντονη δραστηριότητα για το θέμα (Kilburg, 1997), Diedrich (1996 & 2004), Lowman (2005) με ιδιαίτερη άνθηση στις τελευταίες δεκαετίες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι μεταξύ 2000 και του 2009 δημοσιεύθηκαν συνολικά 425 άρθρα, διδακτορικά και εμπειρικές μελέτες

Μέχρι τη δεκαετία του 1990 το coaching αφορούσε αποκλειστικά το εταιρικό περιβάλλον, ήταν προϊόν και ταυτόχρονα συστατικό στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας. Το 1995 ιδρύθηκε το International Coach Federation στις ΗΠΑ²³ και το 1996 διοργανώνεται το πρώτο συνέδριο. Με κύριο πεδίο παραγωγής τις ΗΠΑ, άρχισαν να δημοσιεύονται επιστημονικά άρθρα, αυξάνοντας την παρουσία του coaching στη δημόσια συζήτηση.

²⁰ Η μελέτη του Corby πρόκειται για μια αναφορά σχετικά με ένα σχέδιο συμμετοχής στα κέρδη που υπήρχε στην εταιρεία Hosking Manufacturing Company, Detroit, από το 1923. Από τα συνολικά κέρδη το 6% μοιράζονταν στους εργαζόμενους ανάλογα με την ευθύνη τους για τη δημιουργία των κερδών. Οι αρχαιότεροι υπάλληλοι αναλάμβαναν το καθήκον να «προπονούν» τους υπαλλήλους για τη σημαντικότητα της συμμετοχής τους στο μοίρασμα των κερδών.

²¹ Η μελέτη του Bigelow αφορά τις μεθόδους και τις παγίδες στην ανάπτυξη ενός προγράμματος κατάρτισης πωλήσεων, όπου ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι η προσωπική μέθοδος καθοδήγησης είναι η πιο αποτελεσματική για την ομάδα.

²² Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η βιβλιογραφική ανασκόπηση του Grant, όπου παρουσιάζεται ανά έτος η βιβλιογραφική δραστηριότητα για το coaching 1937 έως το Μάιο του 2009.

²³ Το 1995 ο Thomas Leonard, με την υποστήριξη άλλων, ιδρύει το ICF στις Ηνωμένες Πολιτείες για να έχει ένα χώρο για όλους τους coaches να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλο και να βοηθούν στην ανάπτυξη του επαγγέλματος. <https://coachfederation.org/history>

Μέχρι τη δεκαετία του 1990 το coaching αφορούσε αποκλειστικά το εταιρικό περιβάλλον, ήταν προϊόν και ταυτόχρονα συστατικό στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας. Στις αρχές του 21^{ου} αιώνα εμφανίζεται στην Ευρώπη, Αυστραλία, Καναδά, Ιαπωνία και άλλες χώρες και σε αυτό το αναπτυξιακό πλαίσιο το coaching ξεπέρασε τα στενά όρια της διοίκησης των επιχειρήσεων. Έτσι λοιπόν συγκροτείται μία μέθοδος ανάπτυξης και αυτογνωσίας με σημαντικές επιρροές από τις κοινωνικές επιστήμες και τη φιλοσοφία. Είναι μια διεπιστημονικά συγκροτημένη τέχνη και τεχνική. Απευθύνεται σε υγιείς ψυχικά ανθρώπους, χωρίς ενεργό ψυχοπαθολογία ή αίτημα για θεραπεία και ανακούφιση από ψυχολογικά συμπτώματα. Ωστόσο μπορεί να συνεπικουρεί υπό προϋποθέσεις στην κοινωνική αποκατάσταση και στην επανεκκίνηση της προσωπικής, κοινωνικής και επαγγελματικής ζωής των ανθρώπων που βίωσαν μια δυσάρεστη ψυχική κατάσταση και δέχτηκαν τη φροντίδα των ειδικών (Πετράς)²⁴.

2.2 Ελληνικό ερευνητικό πεδίο

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια έντονη δραστηριοποίηση σχετικά με τις εφαρμογές του coaching, κυρίως στον ιδιωτικό τομέα των επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα προγράμματα coaching υλοποιήθηκαν για πρώτη φορά το 2004 και ακόμα και σήμερα το coaching συναντάται μόνο στον ιδιωτικό τομέα και αφορά μεγάλες ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες και φυσικά πρόσωπα. Η κουλτούρα του coaching δεν είναι ακόμη διαδεδομένη στο δημόσιο τομέα ενώ έγινε προσπάθεια να ενταχθεί στην εκπαίδευση των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω προγραμμάτων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, με στόχο τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών (ΕΚΔΔΑ, 2016)²⁵.

Επίσης το Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ)²⁶ υλοποιεί πρόγραμμα επαγγελματικής επιμόρφωσης και κατάρτισης με τίτλο «Certificate in Coaching – AC Accredited» το οποίο οδηγεί στη χορήγηση Πιστοποιητικού Εξειδικευμένης Επιμόρφωσης. Το πρόγραμμα παρέχεται εξ αποστάσεως και περιλαμβάνει

²⁴Πετράς, Χ. Εισαγωγή στο Life Coaching. Athens Coaching Institute. Εκπαιδευτικό υλικό. <https://www.athenscoaching.gr/images/athenspetras/Life-Coaching-ebook.pdf>. Ανακτήθηκε στις 18-5-2018.

²⁵Τίτλος προγράμματος του ΕΚΔΔΑ: Coaching συνεργασίας &Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Υποέργο 3 «Δράσεις Βελτίωσης Ποιότητας Επιμορφωτικών προγραμμάτων» της πράξης «Δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης 2014-2018», Κωδ. ΟΠΣ 5000245.

²⁶https://elearn.elke.uoa.gr/docs/odigo_i_spoudon/52_Certificate_in_Coaching_AC_Accredited_1523538633.pdf

25 live streaming συνεδρίες 62,5 ωρών. Προσφέρει δεξιότητες, τεχνικές, εργαλεία, μοντέλα coaching και πρακτική για τη δημιουργία επαγγελματιών coaches βάσει των διεθνών προτύπων και εφαρμογών.

Επίσης το Πανεπιστήμιο Αιγαίου²⁷ στο πλαίσιο των προγραμμάτων «Ψυχική και Κοινωνική Υγεία» διοργανώνει πρόγραμμα με τίτλο: «Πιστοποιημένη Κατάρτιση στη Συμβουλευτική, στο Life Coaching και στο Mentoring» το οποίο υλοποιείται σε συνεργασία με το Athens Coaching Institute.

Σε ερευνητικό επίπεδο υπάρχουν περιορισμένες επιστημονικές δημοσιεύσεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Ελληνικό Σύνδεσμο Coaching (HCA)²⁸ σύμφωνα με την οποία οι coaches αναζητούν την καθοδήγηση ενός coach κυρίως για ενίσχυση της επαγγελματικής και προσωπικής αυτοεπίγνωσης σε ποσοστό 73%, για ανάπτυξη και βελτίωση ειδικών προσωπικών ικανοτήτων σε ποσοστό 70%, για επαγγελματικές αλλαγές σε ποσοστό 68%, ενώ το 60% επιλέγει το coaching για βελτίωση της συνεργασίας εντός μίας ομάδας. Τα οφέλη, λοιπόν, της συγκεκριμένης πρακτικής μπορεί να άπτονται της εξέλιξης ενός ατόμου ή και ακόμη ολόκληρης ομάδας, ενώ το περιεχόμενο και τα όρια του coaching μπορούν να κινηθούν σε ένα μεγάλο εύρος, με καταλυτικής σημασίας θετικά αποτελέσματα.

Επίσης σύμφωνα με την έρευνα των Argirou & Mihiotis (2017), οι εταιρείες στην Ελλάδα συχνά χρησιμοποιούν coaching με λανθασμένα κίνητρα και / ή με τρόπο που είναι αρνητικός. παρουσιάζουν προβλήματα στην επικοινωνία τους όσον αφορά την καθοδήγηση, σπάνια έχουν συγκεκριμένα πρότυπα/κριτήρια για την επιλογή επαγγελματιών που συνεργάζονται με τους coaches και συχνά, στην πράξη, δεν μετράνε τα αποτελέσματα της coaching διαδικασίας.

Σε επίπεδο διδακτορικών διατριβών²⁹ δεν βρέθηκε εργασία η οποία να αφορά στο coaching στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα, ως κύριο θέμα.

Σε πλαίσιο μεταπτυχιακών σπουδών υπάρχουν οι κάτωθι έρευνες που αφορούν τη μελέτη του coaching την ελληνική πραγματικότητα, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

²⁷<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXwcm9ncmFtbWF0YXBzaWN0aWtpc2lnZWlhc3xneDo2NzUyZjI4ZWZmZjNTMyYjEx>

²⁸<http://hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=3755>

²⁹ Η αναζήτηση έγινε στο Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ekt.gr) όπου με τη λέξη κλειδί «Coaching» βρέθηκαν 17 εγγραφές σε θέματα προπονητικής και αθλητισμού.

- Χατζηαναστασίου, Α. (2017). *Coaching στην καινοτομία στο δημόσιο τομέα. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής της καθοδήγησης - coaching σε καινοτόμες πρακτικές στο δημόσιο τομέα. Σε περιόδους κρίσης και συνεχών αλλαγών στο παγκόσμιο εργασιακό τοπίο η αναζήτηση και η ανάπτυξη των ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν ένα άτομο δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν χωρίς τη σωστή καθοδήγηση. Σε αυτό το πλαίσιο της συνεισφοράς βασίστηκε και η διεξαγόμενη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Διεύθυνση Αλλοδαπών και Μετανάστευσης Θεσσαλονίκης, καθώς και στη Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης Θεσσαλονίκης της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης. Τα ευρήματα της έρευνας καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η ύπαρξη ικανοτήτων και χαρακτηριστικών coach - καθοδηγητή έχουν θετική επίδραση στη διοίκηση και την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας.

- Βάρλα, Χ. (2017). *Η συμβολή του Coaching στην ανάπτυξη στελεχών και στη βελτίωση της απόδοσής τους στην Ελλάδα. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα. ΑΤΕΙ Πειραιά.*

Σκοπός της εργασίας είναι η παρουσίαση του coaching και των διάφορων μορφών του που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν από έναν Οργανισμό και η διερεύνηση της συμβολής του στην ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα των στελεχών, στην ελληνική πραγματικότητα.

Στη συγκεκριμένη εργασία υιοθετήθηκε ως φιλοσοφική βάση η οντολογία, ως Φιλοσοφία της έρευνας η προσέγγιση της φαινομενολογίας και χρησιμοποιήθηκε η επαγωγική προσέγγιση. Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε είναι η ποιοτική /διερευνητική προκειμένου να διερευνηθεί το φαινόμενο του coaching σε βάθος και να ανιχνευθούν οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι θέσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα η οποία διενεργήθηκε με 8 συνολικά συνεντεύξεις βάθους με ημιδομημένο ερωτηματολόγιο και δειγματοληψία σκοπιμότητας (purposive) σε στελέχη HR πολυεθνικών εταιρειών του φαρμακευτικού κλάδου, του κλάδου τροφίμων και ποτών, σε στελέχη της δημόσιας Διοίκησης και σε πιστοποιημένους coaches.

- Αλεξίου, Π. (2016). *Coaching: ένα συν(+) στις δεξιότητες του μάνατζερ. Μεταπτυχιακό MBA. Ε.Α.Π.*

Αφορά το coaching και τα οφέλη που προσφέρει σε όσους απασχολούνται σε διευθυντικές θέσεις ή θέσεις ευθύνης. Είναι μια περιγραφική και αναλυτική έρευνα που βασίστηκε σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Το δείγμα αποτελείται από 190 στελέχη όλων των τύπων των ελληνικών επιχειρήσεων, από μικρομεσαίες επιχειρήσεις έως πολυεθνικές, και χρησιμοποιήθηκε για να διερευνήσει κατά πόσο η μέθοδος του coaching είναι σημαντική ως διαδικασία στο διοικητικό έργο των διευθυντών και των στελεχών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι Διευθυντές των οργανισμών έχουν μια σαφή αντίληψη για το coaching αλλά δεν είναι ακόμη σίγουροι για τα οφέλη από την εφαρμογή του. Θεωρείται ότι είναι αρκετά δύσκολο να το εισάγουν στην επιχείρησή τους και διατύπωσαν ότι αυτό κυρίως οφείλεται στην έλλειψη γνώσης για την εφαρμογή αυτού του εργαλείου. Αν και το coaching είναι τόσο αποτελεσματικό και ευρέως γνωστό στις Δυτικές Χώρες, στις ελληνικές μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζεται περιορισμένα ή και καθόλου.

- *Δανηλίδου, Ε. (2016). Διοικητικές ικανότητες καθοδήγησης και απόδοση ομάδας περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης των διοικητικών δεξιοτήτων καθοδήγησης, όπως αυτές επιδεικνύονται από τα στελέχη των σύγχρονων επιχειρήσεων στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις τους με τους εργαζόμενους, στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η εξέταση της επίδρασης των διοικητικών δεξιοτήτων καθοδήγησης των στελεχών της μεγαλύτερης και πιο ιστορικής τράπεζας της Ελλάδας, της Εθνικής Τράπεζας, στην απόδοση των εργαζομένων στο Δίκτυο Καταστημάτων της. Τα ευρήματα της έρευνας καταλήγουν στο συμπέρασμα όπως οι διοικητικές ικανότητες καθοδήγησης ενός μάνατζερ έχουν θετική επίδραση στην αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους.

- *Τασιούλας, Δ. (2012). Ανάπτυξη και βελτίωση των στελεχών του Ελληνικού Στρατού με τη βοήθεια της καθοδήγησης. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*

Ο σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει την διαδικασία της καθοδήγησης (coaching) στις τάξεις του Ελληνικού Στρατού, έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν πραγματοποιείται ή όχι, αν τα στελέχη διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά αλλά και τις προσδοκίες από αυτή την διαδικασία. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου των 45 ερωτήσεων που διανεμήθηκε σε 70 στελέχη στρατιωτικών τμημάτων. Σύμφωνα με τα

αποτελέσματα τα στελέχη του Ελληνικού Στρατού στο σύνολό τους επιθυμούν ή και εφαρμόζουν ακόμη καθοδήγηση στους υφισταμένους τους, τα χαρακτηριστικά ενός coaching manager συνάδουν με τα απαραίτητα στοιχεία ενός στρατιωτικού ηγέτη (διαπροσωπικές επιδεξιότητες, διανοητικές και εννοιολογικές ικανότητες) και τα στελέχη του Ελληνικού Στρατού έχουν υψηλές προσδοκίες από την εφαρμογή της διαδικασίας της καθοδήγησης.

- Μπούκος, Ζ.-Α. (2005). *Συγκριτική διερεύνηση εφαρμογών των προγραμμάτων mentoring και coaching σε επιλεγμένες επιχειρήσεις. Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*

Με αυτή την εργασία έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο και με ποιο τρόπο οι παραπάνω πολιτικές έχουν βρει χρήση στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα μέχρι τώρα. Στοιχεία συλλέχθηκαν από διάφορες επιχειρήσεις με τη μέθοδο των συνεντεύξεων με άτομα του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Από την έρευνα που διεξήχθη φάνηκε ότι ο αριθμός των εταιριών που εφαρμόζουν τις τεχνικές mentoring και coaching είναι πολύ μικρός ακόμη για να εξεταστεί σε βάθος η χρήση τους. Οι εταιρίες που προχώρησαν στην εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών είναι, κυρίως, ξένες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, ενώ, φαίνεται, οι πολιτικές να τέθηκαν σε εφαρμογή από τη μητέρα εταιρία στο εξωτερικό. Έγιναν συνεντεύξεις σε επιλεγμένες επιχειρήσεις με άτομα του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Επιλέχθηκαν τραπεζικοί οργανισμοί, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, ασφαλειών, φαρμάκων, επίπλων, τροφίμων και ποτών και εμπορίας αυτών.

Κεφάλαιο 3ο: Το πλαίσιο της συνεργασίας coach – coachee

3.1 Η σχέση coach – coachee

Μεταξύ του coach και του coachee αναπτύσσεται μια σχέση που λειτουργεί από την ανάληψη της ευθύνης μέχρι την ενθάρρυνση της αυτολογοδοσίας. Αυτή η σχέση στηρίζεται σε δεοντολογικούς κανόνες, λειτουργεί σε ένα ασφαλές και δημιουργικό περιβάλλον και είναι μια αμφίδρομη μαθησιακή διαδικασία και μέσα από αυτή τη διαδικασία ο coachee ανακαλύπτει βαθύτερες πτυχές στα θέματα που τον απασχολούν (Starr, 2011). Η δομή μιας συζήτησης coaching περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια:

- Διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών για τη συζήτηση
- Εντοπισμός θέματος & στόχου
- Ανάδειξη Επίγνωσης & Κατανόησης
- Συμπεράσματα & Επίτευξη Συμφωνίας
- Ανακεφαλαίωση- Σύνοψη

Δύο είδη coach υπάρχουν. Ο εσωτερικός ο οποίος προέρχεται από το περιβάλλον της επιχείρησης ή του δημόσιου οργανισμού και ο εξωτερικός ο οποίος προέρχεται από τον ευρύτερο εργασιακό χώρο. Ο εσωτερικός coach μπορεί να απαιτηθεί να είναι πιο προσαρμόσιμος από τον εξωτερικό coach, που αντιμετωπίζει την πρόκληση να παίζει πολλούς ρόλους ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε κατάστασης (Ellinger & Bostrom, 2002; Ellinger, Beattie & Hamlin, 2014; McCarthy & Milner, 2013).

Κάθε προσπάθεια για την ενίσχυση των δεξιοτήτων του coach θα πρέπει να ξεκινά από την κατανόηση τι είναι η καθοδήγηση και ποια είναι η αξία της (Agarwal et al., 2006; Evered & Salman, 1989; Misiukonis, 2011). Για να γίνει κάποιος αποτελεσματικός coach, μπορεί να μην απαιτείται μόνο η απόκτηση νέων δεξιοτήτων. Μπορεί να απαιτηθεί μια μετασχηματιστική διαδικασία που να ενισχύει την ικανότητα του ατόμου να διαχειριστεί την πολυπλοκότητα (Fatien & Otter, 2015). Για να διευκολυνθεί η μετατροπή σε ένα άτομο ή σε έναν οργανισμό απαιτείται μια περίπλοκη προσέγγιση που πιθανόν να περιλαμβάνει εντατική μάθηση, δομημένο προβληματισμό και συνεχή υποστήριξη (Lawrence, 2016).

Για να είναι επιτυχημένη και αποδοτική η σχέση μεταξύ του coach και του coachee είναι βασικό η σχέση να εμπνέει εμπιστοσύνη και εμπιστευτικότητα. Βεβαίως είναι σημαντικό ο coach να έχει ορισμένα ταλέντα και χαρακτηριστικά έτσι ώστε η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική. Σύμφωνα με Πετρά (2017)³⁰ «ο Coach πρέπει να έχει τρία είδη δεξιοτήτων. Η πρώτη είναι η σχέση του με τον εαυτό του, η δεύτερη να μπορεί να διαμορφώσει τη σχέση του με τον πελάτη (παραγωγική- δημιουργική) και η τρίτη η αμιγώς Coaching γνώση, που έχει να κάνει με τα μοντέλα, τις προσεγγίσεις, τις επιμέρους τεχνικές και διεργασίες του Coaching».

Ο ρόλος της σχέσης του coach-coachee στην επίδραση των αποτελεσμάτων του coaching έχει εξελιχθεί σε πεδίο ενδιαφέροντος για την έρευνα σχετικά με τους μηχανισμούς του αποτελεσματικού coaching. Αν και έχει διερευνηθεί εκτενώς στον ψυχοθεραπευτικό τομέα, η εξερεύνηση της εργασιακής συμμαχίας αντιπροσωπεύει μια νέα φάση στην έρευνα του coaching στελεχών και coaching ζωής. Η μελέτη του Grant (2014) παρουσιάζει μια εμπειρική έρευνα που διερευνά τις τέσσερις πτυχές της σχέσης του coach-coachee και διερευνά ποια σχετίζεται περισσότερο με συγκεκριμένα μέτρα επιτυχίας του coaching: α) η υποστήριξη της αυτονομίας, β) ο βαθμός στον οποίο ένας συνάδελφος αισθάνεται ικανοποιημένος με την πραγματική σχέση του coach-coachee, γ) ο βαθμός στον οποίο η σχέση coaching ήταν παρόμοια με μια «ιδανική» σχέση coach-coachee και δ) μια σχέση επικεντρωμένη στο στόχο του coach-coachee. Αυτή είναι η πρώτη μελέτη που χρησιμοποιεί πολλαπλά μέτρα της σχέσης του coach-coachee για να συγκρίνει άμεσα τη σχετική αποτελεσματικότητα των διαφόρων πτυχών της σχέσης του coach-coachee. Σε αυτή τη μελέτη, 49 δυάδες (coach-coachee) έκαναν τέσσερις συνεδρίες σε περίοδο 10 έως 12 εβδομάδων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ο πιο ισχυρός παράγοντας για αποτελεσματικό coaching ήταν η σχέση η οποία ήταν επικεντρωμένη στο στόχο του coach-coachee. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία των στόχων στη διαδικασία της καθοδήγησης και τονίζουν τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των ψυχοθεραπευτικών και εργασιακών συμμαχιών (Grant, 2014).

Ο καθορισμός των στόχων βοηθά αμοιβαία τον coach και τον coachee: τον πρώτο διότι πρέπει να κινείται σε ένα σαφές πλαίσιο προκειμένου να παράσχει την κατάλληλη αρωγή, και τον δεύτερο επειδή θα μπορέσει να αναπτυχθεί μόνο εάν βρίσκεται σε επαφή

³⁰ Πετράς Χ. Ψυχολόγος – Ψυχοθεραπευτής, Οργανωσιακός Coach, ιδρυτής του Athens Coaching Institute και συγγραφέας του βιβλίου: Η Τέχνη του Coaching. Εισαγωγή στη Θεωρία & Πρακτική της Coaching Ψυχολογίας.

με τις πραγματικές ανάγκες και προσδοκίες του (Rogers, 2016). Η στοχοθεσία³¹ διαμορφώνει ένα πλάνο δράσης με σαφείς κατευθύνσεις, οι οποίες προσδίδουν ρεαλισμό στην όλη διαδικασία.

Επίσης είναι σημαντικό μέσα στην συζήτηση coaching να αναγνωρίζονται ποιες είναι οι αξίες του coachee αφ' ενός για να δημιουργούμε την επίγνωση στον coachee και αφ' ετέρου για να χρησιμοποιούνται οι αξίες αυτές ως προς την κατάλληλη επιλογή του στόχου, για τον σχεδιασμό ενεργειών που θα σέβονται αυτές τις αξίες³² και θα αναδεικνύονται τα πιο λειτουργικά κίνητρα (Goleman, 2013) που θα βοηθήσουν τον coachee να κινηθεί προς την κατεύθυνση ενός επιτεύξιμου και βιώσιμου στόχου.

Σύμφωνα με Bluckert (2006), ο coach συνεργάζεται με τους coachee/πελάτες σε μια δημιουργική διαδικασία που τους εμπνέει να μεγιστοποιήσουν την επαγγελματική τους δύναμη. Αυτός ο ορισμός εστιάζει το coaching σε μια ατομική αναπτυξιακή σχέση όπου ο τομέας του coach είναι προσανατολισμένος στο μέλλον και στο τι θέλει ο πελάτης και στη συνέχεια καθοδηγεί τον πελάτη για να φτάσει στο στόχο του. Αν και, ορισμένες φορές δεν διαχωρίζεται από σαφείς γραμμές και όρια, είναι γενικά κατανοητό ότι το coaching οριοθετείται στο διάστημα μεταξύ ανεπίσημων υποστηρικτικών συνομιλιών και σε μια τελική και επίσημη παροχή συμβουλών. Άτυπες συζητήσεις που είναι αδόμητες μπορούν να διεξάγονται από ανειδίκευτα και άπειρα άτομα. Οι επίσημες συνεδρίες συμβουλευτικής γενικά, παρέχονται από εκπαιδευμένους συμβούλους για τη διάγνωση και την παροχή βοήθειας στους πελάτες που χρειάζονται συναισθηματική και ψυχολογική υποστήριξη. Ο coach απαιτείται να έχει τα προσόντα, να έχει την εμπειρία και να κατανοεί πλήρως τα όρια στα οποία λειτουργεί.

Σύμφωνα με τα στοιχεία έρευνας του ICF Global Coaching Study by Price Waterhouse Coopers (2012)³³ τα οφέλη από τη συνεργασία με επαγγελματία coach είναι: Βελτίωση αυτοπεποίθησης 80%, βελτίωση σχέσεων 73%, βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνίας 72%, βελτίωση ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής 67%, πελάτες σχετικά ή πολύ ικανοποιημένοι από τη διαδικασία 68%, βελτίωση απόδοσης στην

³¹ Η διοίκηση με στόχους ή αποτελέσματα (Management by Objectives – MBO) αποτελεί ένα σύστημα που τα τελευταία χρόνια κυριαρχεί στη διοικητική επιστήμη και πρακτική (Μπουραντάς, 2001).

³² «Οι αξίες είναι η πυξίδα που δείχνει τι σημαίνει να είμαστε αληθινοί με τον εαυτό μας» (Whitworth et al., 2007).

³³ <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>

εργασία 70%, βελτίωση διοίκησης επιχειρήσεων 61%, βελτίωση διαχείρισης χρόνου 57%, εταιρείες που αποκόμισαν τουλάχιστον την αξία της επένδυσής τους 86% και πελάτες που θα επαναλάμβαναν τη διαδικασία 86%.

3.2 Κώδικας Δεοντολογίας του Ελληνικού Συνδέσμου Coaching (HCA)³⁴

Ο Ελληνικός Σύνδεσμος Coaching (HCA), συνδεδεμένος με το European Mentoring and Coaching Council (EMCC), έχει συσταθεί με στόχο να προωθεί βέλτιστες πρακτικές και να διασφαλίζει την τήρηση των υψηλότερων προτύπων ποιότητας στη σχέση coaching, οποιαδήποτε μορφή και αν παίρνει, έτσι ώστε το περιβάλλον coaching να προσφέρει τις πλέον αυξημένες ευκαιρίες για μάθηση και ανάπτυξη.

Ο Κώδικας Δεοντολογίας ορίζει τι μπορεί να αναμένουν οι πελάτες και οι χορηγοί από τον coach σε μία σχέση coaching, σχέση εκπαίδευσης ή σχέση εποπτείας coaching και πρέπει να αποτελεί το σημείο εκκίνησης σε κάθε σχετικό συμβόλαιο. Ο Κώδικας καλύπτει επίσης και όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνονται στο mentoring. Όλα τα μέλη του HCA αποδέχονται τις αρχές και τους σκοπούς του. Αναγνωρίζουμε ότι τα μέλη μπορεί να μην τηρούν πάντα αυτές τις αρχές επαγγελματικής δεοντολογίας. Για το λόγο αυτό, το HCA κάνει χρήση της διαδικασίας που έχει θεσπίσει το EMCC, και ισχύει σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μέσω της οποίας μπορούν να αναφέρονται και να διερευνώνται τέτοιες περιπτώσεις, όπου ένα μέλος παραβαίνει τον Κώδικα Δεοντολογίας. Όλα τα μέλη του HCA δεσμεύονται ότι θα ενημερώνουν στην φάση της ανάθεσης έργου τον πελάτη και τον χορηγό για την ύπαρξη αυτού του Κώδικα Δεοντολογίας (HCA, 2018).

Χρήση Ορολογίας

Ο όρος «*coaching*» χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλα τα είδη του coaching που μπορεί να πραγματοποιούνται στον εργασιακό χώρο ή έξω από αυτόν. Το HCA αναγνωρίζει ότι μπορεί να υπάρχουν πολλά είδη coaching, τα οποία δεσμεύονται από τον ίδιο Κώδικα Δεοντολογίας. Ο όρος «*πελάτης*» υποδηλώνει τον οποιονδήποτε χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες ενός coach. Βέβαια αυτός ο τίτλος μπορεί να αντικατασταθεί με τους όρους όπως: συνάδελφος, μαθητευόμενος, συνεργάτης ή «*coachee*». Είναι γεγονός ότι ο coach μπορεί να έχει δύο «*πελάτες*»: το άτομο με το οποίο κάνει το coaching, καθώς και την εταιρεία/οργανισμό που του έχει αναθέσει το συγκεκριμένο έργο (coaching). Σε αυτόν τον Κώδικα, χρησιμοποιείται ο όρος «*χορηγός*» προκειμένου να αναφερθούμε στην

³⁴ <http://www.hca.com.gr/hca342/wp-content/uploads/file/HCA%20CODE%20OF%20ETHICS%20gr.pdf>

εταιρία/οργανισμό, ώστε να είναι δυνατή η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο. Οι όροι “εποπτεία” και “επόπτης” περιγράφουν τη διαδικασία όπου η δουλειά του coach παρακολουθείται από τον επόπτη, ο οποίος παρέχει στον coach συμβουλές και καθοδήγηση (HCA, 2018).

Πλαίσιο

Σύμφωνα με τον HCA (2018), ο coach: α) Καταλαβαίνει και διασφαλίζει ότι η σχέση coaching αντανακλά το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται το coaching, β) Διασφαλίζει ότι οι προσδοκίες του πελάτη και του χορηγού είναι κατανοητές και ότι οι ίδιοι αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίο οι προσδοκίες αυτές θα πραγματοποιηθούν και γ) Φροντίζει ώστε να δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο ο πελάτης, ο coach και ο χορηγός έχουν την ευκαιρία για μάθηση και είναι επικεντρωμένοι σε αυτή.

Διαχείριση Ορίων

Σύμφωνα με τον HCA (2018), ο coach: α) Λειτουργεί λαμβάνοντας, πάντοτε, υπ’ όψη τα όρια των ικανοτήτων του, αναγνωρίζει πότε μπορεί να υπερβεί αυτές τις ικανότητες και πότε είναι απαραίτητο να παραπέμψει τον πελάτη του είτε σε έναν πιο έμπειρο coach ή να τον υποστηρίξει στην εξεύρεση ενός άλλου επαγγελματία, όπως ενός ψυχοθεραπευτή, ενός επαγγελματία συμβουλευτικής ή ενός επιχειρησιακού/οικονομικού συμβούλου και β) Έχει επίγνωση της πιθανότητας σύγκρουσης συμφερόντων εμπορικής ή συναισθηματικής φύσεως που μπορεί να προκύψουν λόγω της σχέσης coaching και τις αντιμετωπίζει γρήγορα και αποτελεσματικά για να διασφαλίσει ότι δεν θα υπάρξει καμία ζημία εις βάρος του πελάτη ή του χορηγού.

Ακεραιότητα

Σύμφωνα με τον HCA (2018), ο coach: α) Διατηρεί, καθ’ όλη την διάρκεια, το επίπεδο εμπιστευτικότητας που είναι κατάλληλο και έχει συμφωνηθεί στην έναρξη της σχέσης, β) Αποκαλύπτει πληροφορίες μόνο όπου συμφωνείται ρητά με τον πελάτη και το χορηγό (όπου αυτός υπάρχει), εκτός αν ο coach πιστεύει ότι υπάρχουν πειστικές αποδείξεις που ενέχουν σοβαρό κίνδυνο για τον πελάτη ή για άλλους, αν οι πληροφορίες παρακρατηθούν, και γ) Ενεργεί στα πλαίσια του νόμου και δεν ενθαρρύνει, βοηθά ή συνεργεί με άλλους εμπλεκόμενους σε συμπεριφορά ανέντιμη, παράνομη, μη επαγγελματική ή μεροληπτική.

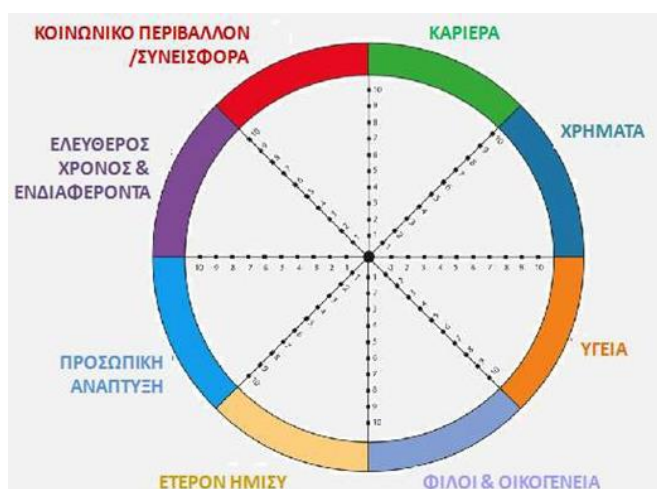
Επαγγελματισμός

Σύμφωνα με τον HCA (2018), ο coach: α) Ανταποκρίνεται στις ανάγκες μάθησης και ανάπτυξης του πελάτη όπως αυτές έχουν συμφωνηθεί, β) Δεν εκμεταλλεύεται τον πελάτη με οποιοδήποτε τρόπο - συμπεριλαμβανομένων αλλά όχι αποκλειστικά - οικονομικά, σεξουαλικά ή για θέματα που προκύπτουν λόγω της επαγγελματικής σχέσης. Ο coach διασφαλίζει ότι η διάρκεια της σχέσης θα είναι τόση όσο είναι απαραίτητο για τον πελάτη/χορηγό, γ) Αντιλαμβάνεται ότι οι επαγγελματικές ευθύνες συνεχίζονται πέρα από τη λήξη οποιασδήποτε σχέσης coaching, δ) Επιδεικνύει σεβασμό στις διαφορετικές προσεγγίσεις coaching καθώς και στα άτομα που εξασκούν το επάγγελμα, ε) Δεν αναφέρει ποτέ την εργασία και τις απόψεις άλλων ως δικές του, και στ) Εγγυάται ότι οποιαδήποτε αναφορά της επαγγελματικής ικανότητας, των προσόντων ή της πιστοποίησής του επεξηγείται με σαφήνεια και ακρίβεια στους πιθανούς πελάτες και ότι καμία ψεύτικη ή παραπλανητική δήλωση δεν γίνεται ή υπονοείται σε οποιοδήποτε δημοσιευμένο υλικό.

Κεφάλαιο 4ο: Εργαλεία και τεχνικές coaching

Η διαδικασία του coaching βασίζεται σε εργαλεία και τεχνικές³⁵ τα οποία βοηθούν τους εμπλεκόμενους να διευρύνουν τα όρια της σκέψης τους, να καθορίσουν τους στόχους, να δημιουργήσουν νέες λύσεις και να ξεπεράσουν τα εσωτερικά και εξωτερικά εμπόδια. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε τα ακόλουθα τα οποία είναι τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα: Ο τροχός της ζωής, το μοντέλο TOMS, το μοντέλο OSCAR, το Μοντέλο SMART³⁶:

Ο Τροχός της Ζωής (The wheel of Life) είναι ένα ευρέως γνωστό εργαλείο, για τις πρώτες



coaching συζητήσεις. Αποτελείται από οκτώ περιοχές, καθεμιά από τις οποίες αντικατοπτρίζει μια σημαντική παράμετρο της ζωής κάθε ανθρώπου, από την επαγγελματικό χώρο μέχρι θέματα που έχουν να κάνουν με την υγεία, την προσωπική ζωή ή τον ελεύθερο χρόνο. Ως εργαλείο, ο Τροχός της Ζωής, βοηθά

τον coachee να εντοπίσει το σημείο, το οποίο αξίζει προσοχή και στο οποίο θέλει να κάνει αλλαγή ή ακόμα και να βελτιώσει μια κατάσταση. Ο Τροχός της Ζωής λειτουργεί κατά βάση ως εργαλείο αυτοαξιολόγησης για το βαθμό ικανοποίησης ως προς την προσπάθεια που έχει καταβάλει κάποιος. Αυτός ο βαθμός ικανοποίησης συνδέεται και με τις αξίες, αλλά και τις προτεραιότητες που καθένας έχει στη ζωή (ΕΚΔΔΑ, 2016).

Το μοντέλο TOMS είναι ένα πρακτικό εργαλείο για τον προσδιορισμό του στόχου που θέτει ο coachee στην coaching συζήτηση έτσι ώστε να αποφευχθούν οι ασάφειες και οι γενικότητες. Τα αρχικά σημαίνουν: T=Topic (Θέμα) - O=Outcome (Επιδιωκόμενο αποτέλεσμα) - M=Meaning (Νόημα) - S=Success Measure (Κριτήριο μέτρησης επιτυχίας). Με αυτό το εργαλείο ο coach διευκολύνει τον coachee να αποσαφηνίσει το θέμα που τον απασχολεί, τις προσδοκίες του από τη συζήτηση και τον εαυτό του, τη σημασία που αποδίδει στο ζήτημα και τον τρόπο που θα εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα της

³⁵Υπάρχουν 25 διαθέσιμα εργαλεία για τη διαδικασία του coaching στο: <https://wordpresstestblog2.files.wordpress.com/2013/09/25-free-coaching-tools-and-techniques.pdf>

³⁶Εκπαιδευτικό υλικό ΕΚΔΔΑ, ό.π.

προσέγγισης που θα ακολουθηθεί. Όλα αυτά, είναι πολύ σημαντικό να τίθενται στο αρχικό στάδιο της coaching συζήτησης, προκειμένου να χαρτογραφείται η περιοχή στην οποία θα κινηθεί όλη η διάδραση που θα ακολουθήσει. Ταυτόχρονα, ο coachee δίνει τη δική του νοηματοδότηση σε όσα θα συμβούν και καθίσταται υπεύθυνος της διαμόρφωσης του αποτελέσματος (ΕΚΔΔΑ, 2016).

Το μοντέλο OSCAR (Rogers et al., 2012) πήρε την ονομασία του από τα αρχικά των λέξεων: Outcome, Situation, Choices & Consequences, Actions και Review. Είναι ιδανικό για εφαρμογή σε εργασιακό περιβάλλον και περιλαμβάνει την εξερεύνηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων (outcome), της παρούσας κατάστασης (situation), των διαθέσιμων επιλογών και των συνεπειών τους (choices & consequences), ενέργειες (actions) και παρακολούθηση (review) (ΕΚΔΔΑ, 2016).

Το μοντέλο SMART³⁷ είναι ένα εργαλείο που βοηθά στη δόμηση των στόχων. Δημοσιεύτηκε από τον Doran (1981) και εφαρμόζεται συχνά στην πρακτική του coaching, αποτελώντας διεθνώς μια εξαιρετικά δημοφιλή και αποτελεσματική μέθοδο στοχοθεσίας και πολλές φορές συνδυάζεται με το μοντέλο TOMS. Το SMART αποτελεί ακρωνύμιο των παρακάτω λέξεων που αφορούν τους στόχους: **S**pecific (Συγκεκριμένοι) - **M**easurable/Measurement (Μετρήσιμοι) – **A**chievable (Εφικτοί) – **R**elevant (Σχετικοί) - **T**ime-Oriented (Χρονικά Προσδιορισμένοι) (ΕΚΔΔΑ, 2016).

³⁷S.M.A.R.T. Objectives. Retrieved from Wayne State University's website <https://hr.wayne.edu/leads/phase1/smart-objectives>

Κεφάλαιο 5ο: Managerial Coaching

5.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Το managerial coaching (διοικητική καθοδήγηση) ορίζεται ως μια αποτελεσματική πρακτική η οποία βελτιώνει τη μάθηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και αποτελεί ένα σημαντικό θέμα μεταξύ των επαγγελματιών της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και των εργαζομένων (Ellinger, Ellinger, Hamlin & Beattie, 2010). Οι εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η διοικητική καθοδήγηση είναι μια ισχυρή αναπτυξιακή παρέμβαση για τη διευκόλυνση της μάθησης των εργαζομένων και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Agarwal et al., 2006; Ellinger et al., 2003; Elmadağ et al., 2008; Hannah, 2004).

Η δημοτικότητα της διοίκησης των διευθυντικών στελεχών έχει αυξηθεί σημαντικά σε οργανισμούς (Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2008; McLean, Yang, Kuo, Tolbert, & Larkin, 2005; Park, 2008). Πολλές εταιρείες συμβούλων έχουν καταρτίσει σχετικά προγράμματα. Επιπλέον, ακαδημαϊκά ιδρύματα και επαγγελματικοί φορείς έχουν αρχίσει να εκδίδουν πιστοποιήσεις Coaching. Κατά συνέπεια, τα αποτελέσματα μιας πρόσφατης μελέτης της Διεθνούς Ομοσπονδίας Coaching (ICF) (ICF, 2011) υποδηλώνουν ότι η επαγγελματική καθοδήγηση έχει εισαχθεί ευρέως σε οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο σύμφωνα με τον Ellinger et al. (2016), η ερευνητική βάση για το managerial coaching είναι στα αρχικά στάδια και σύμφωνα με Gilley et al., (2010) η έρευνα στον τομέα της διοικητικής καθοδήγησης είναι περιορισμένη.

Αν και η δημοτικότητα του managerial coaching έχει αυξηθεί μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού και των δημοφιλών μέσων ενημέρωσης, λίγες εμπειρικές μελέτες έχουν διεξαχθεί στους τομείς της δημόσιας διοίκησης που να εξετάζουν τα αναμενόμενα οφέλη. Υπάρχει ένα κενό στην έρευνα στο χώρο των διοικητικών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα (Olivero, et al. 1997).

Η διοικητική καθοδήγηση έχει συχνά αντιμετωπιστεί ως ένα κρίσιμο εργαλείο που ωφελεί τους οργανισμούς στη βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων, στον σχεδιασμό της επόμενης γενιάς των διευθυντών και ηγετών και στην οργάνωση της στρατηγικής για τη μάθηση και τις αλλαγές (Ellinger et al., 2010; Gilley et al., 2010; McLean et al., 2005).

Ιδιαίτερα, η διοικητική καθοδήγηση θεωρείται συχνά ως αποτελεσματική συμπεριφορά ηγεσίας, η οποία χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακά προσανατολισμένες αλληλεπιδράσεις και διαφοροποιείται από το mentoring στο πλαίσιο της εποπτείας, καθώς η διοικητική καθοδήγηση συνήθως δίνει έμφαση στην άμεση βελτίωση των καθηκόντων, ενώ το mentoring επικεντρώνεται στη μακροχρόνια υποστήριξη της καριέρας (Kim et al., 2013). Ορισμένα άρθρα και μελέτες υποδηλώνουν ότι η διοικητική καθοδήγηση όχι μόνο θα μπορούσε να αυξήσει την παραγωγικότητα και τα οικονομικά οφέλη ενός οργανισμού αλλά και να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων (Evered & Selman, 1989; Zemke, 1996).

Καθώς η οργάνωση και η πολυπλοκότητα του εργασιακού ρόλου έχει αυξηθεί, έχει υποστηριχθεί ότι η έγκαιρη ανατροφοδότηση που παρέχεται από τον manager θα μπορούσε να μειώσει την ασάφεια και το άγχος των εργαζομένων και να τους παρακινήσει καλύτερα να επιτύχουν τους στόχους τους σε οργανισμούς (Kim et al., 2014; Peterson & Hicks, 1996). Επίσης το managerial coaching αυξάνει την ικανοποίηση από τη διοίκηση (Bass and Bass, 2008; House, 1996; Northouse, 2001).

Ο Paul Lawrence (2017)³⁸ αποτύπωσε στον παρακάτω πίνακα τους κυριότερους ορισμούς στη διεθνή βιβλιογραφία του managerial coaching, :

Πίνακας 1. Κυριότεροι ορισμοί στη διεθνή βιβλιογραφία του managerial coaching	
Συγγραφέας	Ορισμός
Orth, Wilkinson & Benefari (1987)	Η day-to-day, διαδικασία της βοήθειας των υπαλλήλων να αναγνωρίζουν ευκαιρίες για να βελτιώνουν τις επιδόσεις και τις ικανότητές τους.
Evered & Salman (1989)	Η διοικητική δραστηριότητα της δημιουργίας, μόνο μέσω της επικοινωνίας, του κλίματος, του περιβάλλοντος και του πλαισίου το οποίο ενδυναμώνει τα άτομα και στις ομάδες να παράγουν αποτελέσματα.

³⁸ Εμπεριέχεται στην μελέτη του με τίτλο Managerial coaching – A literature review δημοσιευμένη στο *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol. 15, No. 2, pp.43-69 και ανακτήθηκε στις 15/5/2018 από <http://ijebcm.brookes.ac.uk/>.

Kalinauckas & King (1994)	Το coaching είναι μια διαδικασία κατά την οποία ένας διευθυντής, μέσω συζήτησης και ενεργής καθοδήγησης, βοηθά ένα μέλος του προσωπικού να λύσει ένα πρόβλημα ή να επιτελέσει ένα έργο καλύτερα. Το επίκεντρο είναι η πρακτική βελτίωση της απόδοσης και η ανάπτυξη ειδικών δεξιοτήτων.
Burdett (1998)	Το coaching είναι αποκλειστικά μια διαδικασία που επικεντρώνεται στην ενίσχυση της απόδοσης.
Ellinger & Bostrom (1999)	Ένας προϊστάμενος ή διευθυντής που διευκολύνει τη μάθηση θεσπίζοντας συμπεριφορές που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία.
Redshaw (2000)	Συστηματική αύξηση της ικανότητας και της εργασιακής απόδοσης ενός ατόμου εκθέτοντάς τον σε εργασιακά καθήκοντα ή εμπειρίες που θα παρέχουν τις σχετικές ευκαιρίες μάθησης και δίνοντάς του ανατροφοδότηση για να τον βοηθήσουν να μάθει από αυτές.
Hunt & Weintraub (2002)	Ο coaching manager είναι ένας ηγέτης και διευθυντής που βοηθά τους υπαλλήλους του να μάθουν και να αναπτυχθούν μέσω της καθοδήγησης, ο οποίος δημιουργεί ένα χώρο εργασίας όπου καθιστά δυνατή τη μάθηση, την ανάπτυξη και την προσαρμογή και συνδυάζει την ηγεσία μ' ένα πραγματικό ενδιαφέρον να βοηθήσει τους γύρω του.
Ellinger, Ellinger & Keller (2003)	Ένας coaching manager είναι αυτός που ενθαρρύνει την ανάπτυξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος υψηλής απόδοσης, μέσω πρακτικών διαχείρισης οι οποίες υποστηρίζουν τη διευκόλυνση της μάθησης.
Heslin, VandeWalle &	Μια διαδικασία μέσω της οποίας οι εποπτικές αρχές

Latham (2006)	μπορούν να γνωστοποιούν σαφείς προσδοκίες στους εργαζομένους, να παρέχουν ανατροφοδότηση και προτάσεις για τη βελτίωση των επιδόσεων και να διευκολύνουν τις προσπάθειες των εργαζομένων να λύσουν προβλήματα και να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις.
Hamlin, Ellinger & Beattie (2009)	Μια διαδικασία βοήθειας και διευκόλυνσης που επιτρέπει σε άτομα, ομάδες / ομάδες και οργανισμούς να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, ικανότητες και επιδόσεις και να ενισχύσουν την προσωπική τους αποτελεσματικότητα και την προσωπική τους ανάπτυξη.
Gregory & Levy (2010)	Μια αναπτυξιακή δραστηριότητα κατά την οποία ένας υπάλληλος εργάζεται ένας-προς-έναν με τον άμεσο διευθυντή του για να βελτιώσει την τρέχουσα απόδοση της εργασίας του και να ενισχύσει τις ικανότητές του για μελλοντικούς ρόλους ή / και προκλήσεις, η επιτυχία των οποίων βασίζεται σε μια αποτελεσματική σχέση μεταξύ εργαζόμενου και manager, καθώς και τη χρήση αντικειμενικών πληροφοριών, όπως ανατροφοδότηση, δεδομένα εργασιακής απόδοσης ή αξιολογήσεις.
Hicks & McCracken (2011)	Μια συνεργατική διαδικασία που αποσκοπεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να μεταβάλουν τις αντιλήψεις και τα πρότυπα συμπεριφοράς κατά τρόπο που να αυξάνουν την αποτελεσματικότητά τους και την ικανότητά τους να προσαρμόζονται και να δέχονται την αλλαγή ως πρόκληση και όχι ως εμπόδιο.
Hagen & Aguilar (2012)	Η διαδικασία με την οποία ένας διευθυντής, μέσω καθοδηγούμενης συζήτησης και δραστηριότητας, βοηθά ένα μέλος του προσωπικού του να λύσει ένα πρόβλημα ή να εκτελέσει ένα έργο αποτελεσματικότερα.

Dahling, Ritchie Taylor, Chau & Dwight (2016)	Η διοικητική καθοδήγηση είναι μια διαδικασία παροχής ανατροφοδότησης, μοντελοποίησης συμπεριφοράς και καθορισμού στόχων με τους υφισταμένους ώστε να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αντιμετωπίσουν τις προσωπικές τους προκλήσεις.
Πηγή: Paul Lawrence (2017).	

5.2 Η αποτελεσματικότητα του Managerial Coaching

Το managerial coaching (διοικητική καθοδήγηση) είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Σύμφωνα με μελέτες έχει διαπιστωθεί η ισχυρή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση, με την απόδοση, με την οργανωσιακή δέσμευση, με την ικανοποίηση από τη διοίκηση και με τη σαφήνεια των ρόλων.

Ενδεικτικά αναφέρουμε τη μελέτη των Ellinger et al., 2011 διερεύνησε την επίδραση της managerial coaching behavior στις σχέσεις μεταξύ οργανισμών που επενδύουν σε κοινωνικό κεφάλαιο (Organizational Investments in Social Capital - OISC) και των επιδόσεων των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από μια έρευνα 408 υπαλλήλων από πολλούς οργανισμούς δείχνουν συνδέεται θετικά με την απόδοση των εργαζομένων, τη δέσμευση με την ποιότητα των υπηρεσιών και την οργανωσιακή συμπεριφορά. Επίσης τα αποτελέσματα από τις αναλύσεις των υποομάδων δείχνουν επίσης ότι αυτές οι σχέσεις είναι ισχυρότερες σε χαμηλά έως μέτρια επίπεδα διοίκησης υποδηλώνοντας ότι η επιλεκτική και όχι η εξαντλητική εφαρμογή της αναπτυξιακής προσέγγισης μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική.

Επίσης η Kalkavan et al. (2014) μελέτησε τις άμεσες επιπτώσεις του managerial coaching στην απόδοση των εργαζομένων, στην ικανοποίηση από την εργασία, στην ασάφεια των ρόλων και στην ικανοποίηση των managers. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην προσωπικό του ασφαλιστικού τομέα στην Τουρκία και τα ευρήματα έδειξαν ότι το managerial coaching στον ασφαλιστικό τομέα είχε θετικό αντίκτυπο στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου των εργαζομένων (ρόλος/σαφήνεια), στην ικανοποίηση από την εργασία, στη δέσμευση σταδιοδρομίας, στην εργασιακή απόδοση και στην οργανωσιακή δέσμευση. Ταυτόχρονα, διευκρινίστηκε ότι η σαφής αντίληψη του υπαλλήλου για το ρόλο

του είχε θετική επίδραση στη δέσμευση σταδιοδρομίας, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην απόδοση των εργαζομένων στην εργασία. Επιπλέον, διαπιστώθηκε επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση σταδιοδρομίας και οργανωσιακή δέσμευση. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η δέσμευση σταδιοδρομίας και η οργανωσιακή δέσμευση έχει θετική επίδραση στην απόδοση της εργασίας.

Έχει διαπιστωθεί ότι το managerial coaching σχετίζεται με την ασάφεια του εργασιακού ρόλου, με την ικανοποίηση από την εργασία, με την ικανοποίηση από τη διοίκηση, με την αφοσίωση στην καριέρα, με την αφοσίωση στον οργανισμό και την απόδοση των εργαζομένων.

Ασάφεια του εργασιακού ρόλου

Σύμφωνα με τους Walker, Churchill & Ford (1975), η ασάφεια του εργασιακού ρόλου αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου ένα άτομο δεν διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες που απαιτούνται για την εκπλήρωση του ρόλου του και δεν είναι σίγουρο για τις προσδοκίες της ομάδας (Sager, 1994). Ο Singh (1993) αναφέρει ότι είναι μια κατάσταση όπου ο εργαζόμενος στερείται των πληροφοριών που χρειάζεται για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων του (Hartline and Ferrell, 1996). Σύμφωνα με άλλο ορισμό, είναι η αβεβαιότητα που βιώνουμε για ποιες δραστηριότητες θα πρέπει να διεξάγονται προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις ενός ρόλου (Peterson et al., 1995: 430). Η ασάφεια του ρόλου αναγκάζει το άτομο να δράσει αργά, να εκτελέσει την εργασία του με καθυστέρηση και ο εργαζόμενος να χάσει την εμπιστοσύνη του στην εργασία. Υπάρχουν πολλές εμπειρικές μελέτες σε αυτό το πεδίο. Για παράδειγμα, πολλές μελέτες αναφέρουν αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αβεβαιότητας του ρόλου και της εργασιακής απόδοσης (Fried et al., 1998; Tubre & Collins, 2000). Σε άλλες μελέτες υποστηρίχθηκε ότι το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να προκύψει από έναν υψηλό βαθμό αμφιβολίας ως προς τον ρόλο (Jackson & Schuler, 1985) ενώ πολλοί μελετητές ισχυρίστηκαν ότι υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τη διοίκηση και της ασάφειας του εργασιακού ρόλου (DeConnick & Stilwell, 2004).

Ικανοποίηση από την εργασία

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια έννοια που έχει πολλαπλές διαστάσεις. Ένας από τους παλαιότερους ορισμούς ανήκει στον Hoprock (Hoprock, 1935) ο οποίος ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως την συναισθηματική αντίδραση των εργαζομένων προς την εργασία τους. Οι Hackman & Oldham (1975) θεωρούν την εργασιακή

ικανοποίηση ως την ευτυχία που αισθάνονται οι άνθρωποι με τη δουλειά που εκτελούν. Επιπλέον, η ικανοποίηση με την εργασία αντιμετωπίζεται στο πλαίσιο της γενικής στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους καθώς και τις θετικές ή αρνητικές εκτιμήσεις τους για τις διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος (Iverson & Maguire, 2000). Παράγοντες που δημιουργούν ικανοποίηση από την εργασία: βασίζονται σε μια εκτίμηση των προσωπικών λόγων, του εργασιακού περιβάλλοντος, των διαπροσωπικών σχέσεων, των συνθηκών εργασίας καθώς και της εργασιακής ασφάλειας. Έχει αναφερθεί ότι ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων, την οργανωσιακή συμπεριφορά και την οργανωσιακή δέσμευση ενώ η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία έχει επιπτώσεις όπως στο αίσθημα απουσίας, στην πρόθεση για εγκατάλειψη της εργασίας και στον κύκλο των εργασιών (Gül & Özcan, 2011 στην Kalkavan et al., 2014).

Ικανοποίηση από τη Διοίκηση

Η ικανοποίηση από τη διοίκηση εξαρτάται από τις στάσεις και τις ικανότητες των managers ανάλογα με τους ρόλους και τους σκοπούς των εργαζομένων. Μια θεωρία που αναπτύχθηκε σε σχέση με την ικανοποίηση από τον manager είναι η αλληλεπίδραση Leader - Member (LMX)³⁹. Η αλληλεπίδραση αρχηγού-μέλους ονομάζεται η θεωρία των κάθετων δεσμών σύμφωνα με την οποία η αμφίδρομη σχέση μεταξύ διευθυντή και εργαζομένου συνιστά το πιο σημαντικό πεδίο εφαρμογής της θεωρίας (Truckenbrodt, 2000). Η θεωρία του Leader-Member Interaction υποθέτει ότι ο ηγέτης δεν μεταχειρίζεται όλους τους υφισταμένους του με τον ίδιο τρόπο και επικεντρώνεται στις αμοιβαίες σχέσεις που καθορίζει κάθε ηγέτης με τους υφισταμένους του (Breukelen, Schyns & Blanc, 2006; Dansereau, Graen & Haga, 1975). Κατά συνέπεια, οι ηγέτες δεν έχουν ομοιόμορφη αλληλεπίδραση με το κοινό, δεδομένου ότι έχουν περιορισμένο χρόνο και πόρους. Στη σχέση μεταξύ του ηγέτη και του υπαλλήλου, οι κύριοι καθοριστικοί παράγοντες της σχέσης είναι το υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ο σεβασμός και η τήρηση των υποχρεώσεων. Διαπιστώθηκε στις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν ότι όταν

³⁹ Ένα κεντρικό χαρακτηριστικό αυτής της θεωρίας είναι η εστίαση στην εργασιακή σχέση μεταξύ ενός ηγέτη και των διαφόρων μελών μιας μονάδας εργασίας, μιας ομάδας, ή ενός τμήματος του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η ποιότητα της σχέσης ανταλλαγής μεταξύ ενός ηγέτη και ενός συγκεκριμένου μέλους (dyad) είναι η βασική μονάδα ανάλυσης. Βλέπε: van Breukelen, W., Schyns B. & Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenge. *Leadership* 2(3). Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/48776679_Leader-Member_Exchange_Theory_and_Research_Accomplishments_and_Future_Challenges

εξασφαλίζεται αυτή η αλληλεπίδραση, έχει θετικό αντίκτυπο στους ηγέτες, στους υπαλλήλους και στους οργανισμούς, εξασφαλίζοντας υψηλή απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία, ικανοποιητικές σχέσεις με τον διευθυντή, μείωση των ποσοστών εγκατάλειψης της εργασίας και ισχυρούς δεσμούς με το εργασιακό περιβάλλον (Truckenbrodt, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006).

Αφοσίωση στην καριέρα

Η καριέρα είναι το συνολικό άθροισμα της εμπειρίας που αποκτά ένας εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του ζωής (Güney, 2004 στην Kalkavan et al, 2014). Όσον αφορά τη δέσμευση καριέρας, μπορεί να οριστεί ως το άθροισμα των στάσεων και των συμπεριφορών ενός ατόμου (Arthur et al., 1989). Οι εργαζόμενοι με δέσμευση καριέρας επιτυγχάνουν υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας από τους άλλους (Carson et al., 1999; Kiesler, 1971). Σύμφωνα με London (1983), υπάρχει μια πιθανή σχέση μεταξύ ικανοποίησης και εργασίας και δέσμευσης καριέρας, διότι αν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τη δουλειά τους, τότε θα είναι πιθανώς ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους και την οργάνωση στην οποία εργάζονται, και έτσι αυξάνουν τη δέσμευση με την καριέρα τους. Υπάρχουν επίσης μελετητές που διεξάγουν εμπειρικές έρευνες που αναδεικνύουν ότι η δέσμευση σταδιοδρομίας έχει θετική επίδραση στην απόδοση της εργασίας (McGinnis & Morrow, 1990; Blau, 1989).

Αφοσίωση στον οργανισμό

Ο Grusky (1966), ένας από εκείνους που αρχικά όρισαν την οργανωσιακή δέσμευση, ως "τη Δύναμη του δεσμού ενός ατόμου με την οργάνωση" (Wahn, 1998). Ο Özsoy (2004) όρισε την οργανωσιακή δέσμευση ως την αντίληψη ότι τα οργανωτικά συμφέροντα είναι πιο σημαντικά από το συμφέρον του ατόμου ενώ ο Çöl (2004, στην Kalkavan, et.al, 2014) καθόρισε την οργανωσιακή δέσμευση ως αυτοπροσδιορισμό του εργαζομένου με την οργάνωσή του, την υιοθέτηση των αρχών, των στόχων και των αξιών του οργανισμού, την προσπάθεια για οργανωτικά κέρδη και την προθυμία να συνεχίσει να εργάζεται για την οργάνωση. Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και της απόδοσης, η μελέτη των Furtmueller, VanDick & Wilderom (2011) σε επαγγελματίες του χρηματοοικονομικού κλάδου στην Αυστρία εντόπισε μια σχέση μεταξύ των οργανωτικών δεσμεύσεων των εργαζομένων και των δεσμεύσεών τους προς τους πελάτες και την εργασία τους. Αρκετές μελέτες έδειξαν ότι η υψηλή οργανωσιακή δέσμευση αύξησε την εργασιακή επίδοση και μείωσε την απουσία των εργαζομένων και την εγκατάλειψη της εργασίας (Culverson, 2002; Gautam, VanDick, Wagner, 2004). Μια αρνητική συσχέτιση

μεταξύ της οργανωτικής δέσμευσης και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό προσδιορίστηκε σε μελέτες και αναφέρθηκε ότι τα άτομα που δεν έχουν δεσμεύσεις ή έχουν χαμηλή δέσμευση έναντι της οργάνωσης δεν θεωρούν ότι είναι μέλη της και επομένως, είχαν υψηλότερη πιθανότητα απουσίας, καθυστερημένης άφιξης και παραίτησης (Uyguç & Çimçin, 2004 στην Kalkavan, 2014).

Εργασιακή απόδοση

Σύμφωνα με Erdoğan (1991) όπως αναφέρουν οι Kalkavan et al. (2014), η απόδοση ορίζεται ως η πραγματοποίηση μιας αποστολής που έχει ανατεθεί σε έναν υπάλληλο με βάση τα προσόντα του εντός λογικών ορίων. Σύμφωνα με τον ορισμό των Ivancevich et al. (2005), είναι μια συνάρτηση της ικανότητας, της ευκαιρίας και της επιθυμίας για την εκτέλεση ενός έργου. Ένας παρόμοιος ορισμός έγινε από τον Pugh (1991), όπου η απόδοση ορίστηκε ως το σύνολο των αγαθών, ή υπηρεσιών που επιτυγχάνονται μέσω της ολοκλήρωσης μιας εργασίας που έχει ανατεθεί σε έναν υπάλληλο για την υλοποίηση του στόχου οργάνωσης σύμφωνα με πρότυπα, με προκαθορισμένα κριτήρια και τα προσωπικά προσόντα του εργαζομένου. Στον απλούστερο ορισμό του, η απόδοση είναι η πραγματοποίηση ενός στόχου. Ο Pugh (1991) καθόρισε τις επιδόσεις ως την πραγματοποίηση ενός έργου από έναν οργανισμό ή έναν υπάλληλο. Η απόδοση της εργασίας θεωρείται ως το αποτέλεσμα, πολλών πτυχών, όπως η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης, η σαφήνεια ρόλου, η ικανοποίηση από την εργασία, η οργανωσιακή δέσμευση και η δέσμευση σταδιοδρομίας (Kalkavan et al., 2014).

Ο Lawrence (2017) αποτύπωσε στον κάτωθι πίνακα την αποτελεσματικότητα του managerial coaching στη διοίκηση, μέσα από τα ερευνητικά δεδομένα από το 2003 έως το 2017.

Πίνακας 2. Αποτελεσματικότητα του managerial coaching στη διοίκηση σύμφωνα με τον Lawrence			
Συγγραφέας	Μεθοδολογία	Εργαλεία Coaching	Αποτελέσματα
Ellinger, Ellinger & Keller (2003)	Έρευνα σε 438 εργαζόμενους και 67 επιβλέποντες από 18 κέντρα διανομής και	Coaching Behaviours Measure (Ellinger et al.,	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία και την

	6 οργανισμούς στις ΗΠΑ.	2003)	απόδοση των εργαζομένων.
Hannah (2004)	Ένα Case study με τη χρήση της Soft Systems Methodology (SSM) στη Βρετανία.	ACER model (Assess, Challenge, Encourage, Review)	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με την ενισχυμένη αρμοδιότητα του ρόλου και την ικανοποίηση του πελάτη.
Elmadag, Ellinger & Franke (2008)	Έρευνες που διενεργήθηκαν σε 310 μέλη frontline προσωπικού και 161 διευθυντές από 81 εταιρείες logistics στις ΗΠΑ.	Coaching Behaviours Measure (Ellinger et al., 2003)	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με τη δέσμευση του προσωπικού πρώτης γραμμής στην ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση με τον οργανισμό.
Har (2008)	Ερωτηματολόγια τα οποία διανεμήθηκαν μέσω e-mail σε 208 MBA φοιτητές, επαγγελματίες HR (Ανθρωπίνων Πόρων) και άλλους εργαζόμενους στην Μαλαισία.	Measurement Model of Coaching Skills (Park et al., 2008)	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και με μειωμένη πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία.
Park, Yang & McLean (2008)	Online έρευνα σε 187 εργαζόμενους σε εταιρείες τεχνολογίας στις ΗΠΑ.	Measurement Model of Coaching Skills (Park et al., 2008)	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με την προσωπική μάθηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την

			αποχώρηση από την εργασία.
Zhang, (2008)	Έρευνα σε 340 εργαζόμενους σε 38 οργανισμούς στην Κίνα.	Proprietary instrument derived from Ellinger et al., (2003) & Noer (2005)	Ενθάρρυνση της αυτογνωσίας, της ψυχολογικής υποστήριξης, της επαγγελματικής ανάπτυξης και των προτύπων που συνδέονται με την ενισχυμένη απόδοση σε θέματα που αφορούν την εργασία αλλά και για θέματα εκτός εργασίας.
Agarwal, Angst & Magni (2009)	Έρευνα σε 328 προσωπικό πωλήσεων και 93 διευθυντές πωλήσεων σε οργανισμούς της Βρετανίας τρεις μήνες μετά την παρακολούθηση εκπαίδευσης coaching.	Definition not directly cited, but said to be 'developmental' and not 'directive'	Το coaching συνδέεται με την επίδοση στις πωλήσεις. Το coaching έχει ισχυρότερη επίδραση στο μεσαίο επίπεδο διοίκησης από ό, τι στο ανώτερο επίπεδο διεύθυνσης.
Liu & Batt (2010)	Έρευνα σε 666 εργαζόμενους και 110 επιβλέποντες σε τηλεφωνικό κέντρο των ΗΠΑ.	Το χρονικό διάστημα εποπτείας που δαπανάται για το coaching των εργαζομένων. Το coaching ορίζεται ως	Το managerial coaching είναι συνδεδεμένο με τη μείωση του χρόνου διαχείρισης των κλήσεων.

		παροχή εξατομικευμένη ς ανατροφοδότησ ης και εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας.	
Ahmadi, Jalalian, Salamzadeh,Dara ei & Tadayon (2011)	Έρευνα σε 110 στελέχη σε 10 οργανισμούς στο Ιράν.	41 item version of McLean et al. (2005).	Η managerial coaching συμπεριφορά είναι συνδεδεμένη με την ποιότητα της εργασιακής ζωής (Quality of Work Life - QWL).
Wheeler (2011)	Μη δομημένες συνεντεύξεις και ημιδομημένα ερωτηματολόγια σε 6 διευθυντές γραμμής και 7 frontline εργαζόμενους οργανισμό προσέλευσης επισκεπτών του Ηνωμένου Βασιλείου.	Τα θέματα coaching καθορίστηκαν από τις απαντήσεις σε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.	Η παροχή πληροφοριών, η μεταφορά γνώσης, η διαμόρφωση προτύπων και ο διάλογος. οδήγησαν σε βελτιώσεις στην απόδοση.
Hagen & Aguilar (2012)	Online έρευνες σε 212 μέλη ομάδας και σε 167 διευθυντές σε 5 οργανισμούς των ΗΠΑ.	Η ενδυνάμωση της ομάδας και η διευκόλυνση της ανάπτυξης, καθεμία από τις οποίες μετράται χρησιμοποιώντ	Και οι δύο συμπεριφορές συνδέονται με τα βελτιωμένα αποτελέσματα μάθησης της ομάδας.

		ας κλίμακες 4 στοιχείων που αναπτύχθηκαν από τους Park et al. (2008)	
Kim, Egan, Kim & Kim (2013)	Online ερωτηματολόγια σε 482 εργαζόμενους στη Νότια Κορέα ενός δημόσιου οργανισμού.	Coaching Behaviours Measure (Ellinger et al., 2003)	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με τη σαφήνεια των ρόλων, την ικανοποίηση από την εργασία, τη δέσμευση σταδιοδρομίας career commitment, την εργασιακή απόδοση και την οργανωσιακή δέσμευση.
Wang (2013)	Έρευνες σε 127 ανώτερα στελέχη R&D και σε 23 R&D managers σε 23 hi-tech εταιρείες της Ταϊβάν.	Coaching Behaviours Measure (Ellinger et al., 2003)	Η managerial coaching συμπεριφορά μετριάζει θετικά τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών των εργαζομένων και των καινοτόμων συμπεριφορών.
Kim (2014)	Γραπτό ερωτηματολόγιο σε 234 εργαζόμενους ενός οργανισμού στη Νότια Κορέα.	Five-item version of the Coaching Behaviours Measure (Ellinger, 2003)	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με τη σαφήνεια του ρόλου, την ικανοποίηση από την εργασία, τη δέσμευση σταδιοδρομίας (career commitment), την οργανωσιακή δέσμευση και την εργασιακή

			απόδοση.
Kim, Egan & Moon (2014)	Online ερωτηματολόγιο σε 534 εργαζόμενους σε 2 δημόσιους φορείς των ΗΠΑ και σε 270 φοιτητές σε δημόσιες υπηρεσίες και εκπαιδευτικά προγράμματα στη Νότια Κορέα.	Coaching Behaviours Measure (Ellinger et al., 2003)	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με τη σαφήνεια του ρόλου, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση.
Huang & Hsieh (2015)	Online έρευνα σε 324 διευθυντές 11 εταιρειών ξενοδοχειακών παροχών στην Ταϊβάν.	Measurement Model of Coaching Skills (Park et al., 2008)	Η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με την Role Behaviour (IRB) and Proactive Career Behaviour (PCB).
Kim & Kuo (2015)	Γραπτό ερωτηματολόγιο σε 280 διευθυντές / υπαλλήλους σε απροσδιόριστο αριθμό ασφαλιστικών εταιρειών ζωής στην Ταϊβάν.	Eleven item version of Measurement Model of Coaching Skills (Park et al., 2008)	Το managerial coaching είναι άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωσιακή συμπεριφορά και έμμεσα συνδεδεμένο με την απόδοση του ρόλου των εργαζομένων.
Pousa & Mathieu (2015)	Online έρευνα σε 122 οικονομικά στελέχη σε μια μεγάλη Καναδική τράπεζα.	Coaching Behaviours Measure (Ellinger et al., 2003)	Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης αυξάνει την αυτο-αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, η οποία διαμεσολαβεί στις

			επιπτώσεις του coaching στις συμπεριφοριστικές επιδόσεις.
Dahling, Ritchie Taylor, Chau & Dwight (2016)	Έρευνα σε 136 περιφερειακούς managers και 1.246 αντιπροσώπους πωλήσεων φαρμακευτικής εταιρείας στις ΗΠΑ.	Nine item proprietary measure focussing on i) feedback delivery ii) behavioural modelling, and iii) goal-setting behaviours	Η managerial coaching δεξιότητα σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των πωλήσεων και επηρεάζει τη σαφήνεια του ρόλου σε επίπεδο ομάδας. Η επιδεξιότητα του Coaching είχε επίσης μετριοπαθή επίδραση στη σχέση μεταξύ της συχνότητας του coaching και της απόδοσης των πωλήσεων.
Weer, DiRenzo & Shipper (2016)	Online έρευνα σε 714 στελέχη πολυεθνικής εταιρείας.	Items selected from Survey of Management Practices (Wilson & Wilson, 1991)	Το coaching είχε έμμεση επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας, ενισχύοντας τη δέσμευση μεταξύ των μελών της ομάδας, η οποία οδηγεί σε αυξανόμενη αποτελεσματικότητα της ομάδας. Η καθοδήγηση με βάση την πίεση είχε άμεση αρνητική επίδραση στις αλλαγές και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας με την πάροδο του χρόνου.

Lin, Lin, & Chang (2017)	Έρευνα σε 119 εργαζόμενους σε οργανισμό πετροχημικών στην Ταϊβάν.	18 items adapted from Lockwood, Jordan and Kunda's (2002) 18-item scale designed to positive/negative goal orientation.	Ο προσανατολισμός σε στόχο «προώθησης» σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων.
Woo (2017)	Έρευνα σε 247 εργαζόμενους από 17 εταιρείες της Νοτίου Κορέας.	6 out of 8 items of the Coaching Behaviours Measure (Ellinger et al., 2003)	Το managerial coaching σχετίζεται με την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και ο αντίκτυπός του ρυθμίζεται από ξεχωριστές σχέσεις mentoring.
Πηγή: Paul Lawrence (2017).			

Κεφάλαιο 6ο: Coaching και δημόσιος τομέας

6.1 Ερευνητικές προσεγγίσεις

Η πρώτη απόπειρα διερεύνησης των επιπτώσεων του coaching σε δημόσιο φορέα είναι η έρευνα των Olivero et al. (1997) σε οργανισμό υγείας του δημόσιου τομέα στην Αμερική. Τριάντα ένα διευθυντικά στελέχη συμμετείχαν εθελοντικά σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατάρτισης inclassroom, και σε πρόγραμμα one-on-one executive coaching. Η κατάρτιση αύξησε την παραγωγικότητα κατά 22,4%. Το coaching το οποίο περιελάμβανε: καθορισμό στόχων, συνεργατική επίλυση προβλημάτων, πρακτική, ανάδραση, εποπτεία, αξιολόγηση των τελικών αποτελεσμάτων και δημόσια παρουσίαση, αύξησε την παραγωγικότητα κατά 88,0%, σημαντικά μεγαλύτερη αύξηση σε σχέση με την κατάρτιση και μόνο.

Επίσης η μελέτη των Kim et al. (2014) ήλεγξε εμπειρικά ένα εννοιολογικό μοντέλο των σχέσεων μεταξύ της καθοδήγησης και των στάσεων των εργαζομένων καθώς και τις επιδόσεις τους σε δημόσιους οργανισμούς σε δύο διαφορετικές χώρες των Ηνωμένων Πολιτειών και της Νότιας Κορέας μέσω της χρήσης του Structural Equation Modeling (SEM) (Μοντελοποίηση διαρθρωτικών εξισώσεων). Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τις Ηνωμένες Πολιτείες (N = 534) και των δημοσίων υπαλλήλων της Νότιας Κορέας (N = 270), η μελέτη αυτή διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο η διοικητική καθοδήγηση παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο από τη σαφήνεια των ρόλων μέχρι την ικανοποίηση της εργασίας και την απόδοση της εργασίας.

Οι Carr & Seto (2013) σε έρευνά τους μελέτησαν τον αντίκτυπο της κουλτούρας του coach στη διαδικασία του coaching στο δημόσιο τομέα. Δεκατέσσερις εσωτερικοί coaches από κυβερνητικό οργανισμό ανθρώπινων πόρων στο British Columbia εισήχθησαν στο Rosinski's Cultural Orientations Framework (COF) μέσω εκπαίδευσης και αυτοαξιολόγησης. Οι coaches κατέγραψαν σχετικά με το ρόλο της κουλτούρας στις επιτυχημένες και στις λιγότερο επιτυχημένες συνεδρίες (Car & Seto, 2013).

Η μελέτη του Conway (2000) διερεύνησε την εφαρμογή της ανατροφοδότησης 360 μοιρών και της καθοδήγησης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας. Το δείγμα που επιλέχθηκε ήταν managers μεσαίου επιπέδου σε μια μεγάλη κρατική υπηρεσία. Δύο βασικά εργαλεία χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη για τη δημιουργία

ανατροφοδότησης, το Benchmarking⁴⁰, (ένα εργαλείο ανατροφοδότησης πολλαπλών επιλογών) και το Developmental Challenge Profile (Αναπτυξιακό προφίλ), ένα εργαλείο σχεδιασμένο για να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τη δυναμική της τρέχουσας ανάθεσης και να προσδιορίσουν καλύτερα τις στρατηγικές μάθησης για την αύξηση των δεξιοτήτων ηγεσίας στον εργασιακό χώρο. Οι συμμετέχοντες σε αυτή τη μελέτη έλαβαν τα αποτελέσματα των ερευνών τους, μαζί με τρεις συνεδρίες coaching, που αποσκοπούσαν στον εντοπισμό ισχυρών και αδύναμων σημείων και στη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης για την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων ή την επανόρθωση των αδυναμιών. Η μελέτη αυτή διαπίστωσε ότι, με μία εξαίρεση, δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των managers μεσαίου επιπέδου και μιας a normative κανονιστικής ομάδας managers του δημόσιου τομέα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα αντιλήφθηκαν ότι η ανατροφοδότηση και η καθοδήγηση είχαν θετικό αντίκτυπο στις δεξιότητες ηγεσίας.

6.2 Καλές Πρακτικές στο δημόσιο τομέα σε διεθνές επίπεδο

Δημόσιοι οργανισμοί σε χώρες όπως στην Αμερική, στο Ηνωμένο Βασίλειο, στο Βέλγιο, στην Αυστραλία, στη Σουηδία έχουν επιλέξει τη συστηματική χρήση του coaching σε προγράμματα εκπαίδευσης ή και ως μεμονωμένες προσπάθειες για την περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας, την ενεργοποίηση της συμμετοχής στην οργανωτική ανάπτυξη και αλλαγή μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και την βελτίωση της οργανωτικής ικανότητας (capacity building) σε ατομικό, ομαδικό και θεσμικό επίπεδο.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα (ΕΚΔΔΑ, 2016) με επιβεβαιωμένα θετικά αποτελέσματα από τη χρήση μεθόδων coaching στη ενδυνάμωση της στοχοθεσίας, στην αλλαγή συμπεριφορών, στην πιο ποιοτική συνεργασία είναι:

Η Βέλγικη Ομοσπονδιακή Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (FPS Finance)⁴¹ έχοντας ως όραμα τον εκσυγχρονισμό και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη, με καλύτερους ποιοτικούς ελέγχους και στόχο οι υπάλληλοι να ανταποκρίνονται με ευελιξία στα καθήκοντά τους, οργάνωσε το πρόγραμμα *FinGrow* όπου εφάρμοσε αρχές του coaching, για την εκπαίδευση σε θέματα ηγεσίας. Το 2011 ξεκίνησε η εκπαιδευτική διαδικασία με συναντήσεις και εθελοντικά εργαστήρια με μία επιτυχημένη πιλοτική

⁴⁰ Το Benchmarking αποτελεί μέθοδο αξιολόγησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης και των αιτιών που τις προσδιορίζουν (π.χ. διαδικασίες, συστήματα, μέθοδοι, υλικά, κ.λπ.) και ταυτόχρονα μέθοδο συνεχούς μάθησης και βελτίωσης. Βλέπε και: Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.

⁴¹ <https://financien.belgium.be>

ομάδα 120 Ολλανδών και Γάλλων ομιλητών. Στο πρόγραμμα συμμετείχαν 1.400 στελέχη (νέοι διευθυντές και προϊστάμενοι τμημάτων) και χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο της ανατροφοδότησης 360°. Το project αφορούσε ζητήματα ηγεσίας και «*Πώς οι διευθυντές να διαχειρίζονται καλύτερα τους εργαζόμενους από διαφορετικές γενιές*». Από το 2015 και μετά, αξιοποιήθηκαν εσωτερικοί coaches καριέρας για την ανάδειξη των νέων ικανοτήτων των υπαλλήλων, οργανώθηκαν εργαστήρια δεξιοτήτων από εσωτερικούς εκπαιδευτές καθώς και μια ψηφιακή πλατφόρμα με μαθήματα που αφορούσαν την ηγεσία. Το πρόγραμμα έκτισε μια κουλτούρα συν-δημιουργίας και βοήθησε σημαντικά στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης του προσωπικού. Η έμφαση σε μη παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, όπως το peer coaching ήταν από τα πιο καινοτόμα χαρακτηριστικά του προγράμματος.

Το Ηνωμένο Βασίλειο στον τομέα της Υγείας, έχει εισάγει το Health Coaching⁴² ως μέθοδο για την αλλαγή συμπεριφορών των ασθενών στην ανάληψη μεγαλύτερης ευθύνης και αυτολογοδοσίας για την υγεία τους. Το Health Coaching είναι μια ασθενοκεντρική διαδικασία που περιλαμβάνει το να τίθενται οι στόχοι από τον ασθενή, να ενθαρρύνεται η ανακάλυψη του εαυτού του ασθενούς μαζί με περαιτέρω συγκέντρωση πληροφοριών, ενώ παράλληλα ενσωματώνει την ανάπτυξη αυτολογοδοσίας στη συμπεριφορά απέναντι στην υγεία. Αρκετές διοικητικές περιφέρειες του Εθνικού Συστήματος Υγείας της Αγγλίας δοκιμάζουν τη χρήση του Health Coaching. Για παράδειγμα η Ανατολική Αγγλία μέσω μιας διήμερης εκπαίδευσης διενήργησε ένα πιλοτικό πρόγραμμα σε περισσότερο από 800 επαγγελματίες υγείας από 31 οργανισμούς, ενώ 24 εκπαιδευτές ενσωμάτωσαν το Health Coaching όταν τους ενημέρωναν για το πώς να παρέχουν τη συνήθη φροντίδα. Μια συνοπτική καταγραφή 275 άλλων μελετών το 2014 για την επιβεβαίωση της συνέχισης του προγράμματος, τεκμηρίωσε την ικανότητα το Health Coaching να υποστηρίξει τα κίνητρα στην αυτοδιαχείριση, την υιοθέτηση πιο υπεύθυνων συμπεριφορών απέναντι στην υγεία και μια σχετική βελτίωση της κλινικής εικόνας. Σε άλλα σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης ζητήθηκε από τους πρώτους 100 συμμετέχοντες στην εκπαίδευση να γίνουν εσωτερικοί coaches και mentors με πιστοποίηση. Οι σχέσεις μεταξύ γιατρών-ασθενών έγιναν πιο συνεργατικές και ισότιμες στη βοήθεια επίτευξης των στόχων, την κυριότητα των οποίων έχουν οι ασθενείς. Υπάρχει μια διαρκής έρευνα των αποτελεσμάτων και οι προτάσεις αφορούν στο γεγονός ότι υπάρχει ένα ευρύ πεδίο εφαρμογής στην καθημερινή φροντίδα και το τηλεφωνικό ή διαζώσης coaching είναι πιο

⁴² <https://www.ukhealthcoachesassociation.co.uk/about/>

αποτελεσματικό από άλλες μορφές, όπως τα αυτόματα συστήματα. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης πολλών συνδυασμών, όπως μια αρχική συζήτηση και μηνιαίες τηλεφωνικές συνεδρίες, ενώ η συχνότητα της συζήτησης κάθε μια ή δυο εβδομάδες για αρκετούς μήνες κτίζει καλύτερα τις σχέσεις και υποστηρίζει την αλλαγή συμπεριφοράς. Το Health Coaching εντάχθηκε στο 5ετές εθνικό πρόγραμμα καινοτομίας και τα αποτελέσματα εκτείνονται στους: α) Ασθενείς οι οποίοι εξέφρασαν ικανοποίηση και σημαντική ικανοποίηση, θα το πρότειναν σε άλλους ασθενείς και αντιλαμβάνονται καλύτερα την κατάστασή τους, β) Επαγγελματίες υγείας, οι οποίοι ενεργοποιήθηκαν και απέκτησαν μεθόδους για πιο αποτελεσματικές συνεδρίες ή δύσκολες περιπτώσεις, αύξησαν την ανθεκτικότητά τους και μπόρεσαν να το χρησιμοποιήσουν και επαγγελματίες σε θέσεις ευθύνης, και γ) Οργανισμούς, όπου βελτιώθηκε η ποιότητα της φροντίδας υγείας, μειώθηκαν τα λάθη και τα αχρείαστα ραντεβού, βελτιώθηκε η διεπιστημονική συνεργασία και μειώθηκε η χρήση πόρων και περιορίστηκε το κόστος (ΕΚΔΔΑ, 2016).

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής υπάρχουν φορείς που παρέχουν εκπαίδευση, διαγνωστικά εργαλεία και εσωτερικούς coach (peer), όπως το Υπουργείο Εσωτερικών που βοηθά τους Διευθυντές της Ομοσπονδιακής Κυβέρνησης να πετύχουν τους στόχους τους και να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις μέσα από συναντήσεις και σε ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης, στοχοθεσίας, ανατροφοδότησης και πλάνου προσωπικής ανάπτυξης (ΕΚΔΔΑ, 2016). Σύμφωνα με έρευνα (Sherpa, 2016), η μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία του coaching είναι στη διαχείριση ή στη δημιουργία αλλαγής, στην οικονομική ανάπτυξη, στην παραγωγικότητα, στο κτίσιμο κλίματος εμπιστοσύνης. Με άξονα τα προγράμματα που διατίθενται, το coaching σύντομα θα φτάσει σε ένα σημείο καμπής, καθώς θα δημιουργηθεί ένα δίκτυο εκπαιδευμένων και έμπειρων coaches για τη Αμερικανική Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση (Mazur, 2014), που αναμένει, μέσω της πιστοποίησης των προγραμμάτων, να δημιουργήσει ένα δυναμικό κορμό από coaches, οι οποίοι με τη σειρά τους ήδη, σταδιακά δείχνουν τα πρώτα αποτελέσματα στις υπηρεσίες που τους καλούν να βοηθήσουν. Η αποσαφήνιση των στόχων και η δημιουργία κινήτρων για την επίτευξη των ατομικών στόχων μέσω πράξεων και συμπεριφορών, που τίθενται από το επίπεδο ομοσπονδιακής κυβέρνησης έως και το επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί σημαντικό διαχρονικό ζητούμενο, στο οποίο το Coaching μέσω της διαδικασίας δέσμευσης στην ανάληψη της ευθύνη να φέρει ένα σημαντικό αποτέλεσμα (ΕΚΔΔΑ, 2016). Σύμφωνα με Salmon (2006) υλοποιήθηκε στις ΗΠΑ πρόγραμμα coaching σε

δημόσιο τομέα υγείας (PHA) το 2006 και στο Office of the Comptroller of the Currency (OCC) Department of the Treasury το 2005, με εξαιρετικά αποτελέσματα στην απόδοση του προσωπικού.

Η Αυστραλιανή Δημόσια Διοίκηση και το Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης μέσω προγραμμάτων coaching έχει ως κύριο στόχο την υποστήριξη και την ανάδειξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων της. Το coaching συνδέεται με τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού περιβάλλοντος στη συνεργασία, στη διάχυση της γνώσης και της νέας μάθησης, μέσω σεμιναρίων και coaching σε συναδέλφους. Για παράδειγμα, το Υπουργείο Παιδείας, Απασχόλησης και Εργατικών Σχέσεων, σχεδίασε ένα πλαίσιο ανάπτυξης της ανατροφοδότησης της απόδοσης, στο οποίο υποχρεωτικά υποστηρίζονταν από 3 εργαστήρια, τα οποία τα παρακολούθησαν όλοι οι εργαζόμενοι (σχεδιασμός δράσεων, δίνοντας και ζητώντας ανατροφοδότηση και coaching). Μελέτες όπως αυτή του Australian Public Service Commission (2003) έδειξαν ότι η διαμόρφωση ενός δημιουργικού περιβάλλοντος που επιτρέπει την ανάδυση ευκαιριών για την εφαρμογή νέων δεξιοτήτων αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα επιτυχίας (ΕΚΔΔΑ, 2016).

Στη **Σουηδία** (TALIS, 2013)⁴³ έχει εισαχθεί στα σχολεία το coaching για δασκάλους και καθηγητές του δημοσίου εκπαιδευτικού συστήματος. Έρευνες που έχουν γίνει τεκμηριώνουν τη βελτίωση των επιδόσεων των μαθητών σε όλα τα επίπεδα, την αύξηση της εμπιστοσύνης στις ικανότητες των δασκάλων, οι δάσκαλοι έγιναν πιο αναστοχαστικοί και αναλυτικοί στη σκέψη τους και έτσι πιο αυτουποκινούμενοι και ξαναβρίσκουν το νόημα της εργασίας τους. Επιπλέον παρατηρήθηκε βελτιωμένη διαχείριση του άγχους, αυξημένη ικανοποίηση και βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των καθηγητών, ενώ η coaching προσέγγιση αναπτύσσει το δυναμικό (potential) των μαθητών και οι μαθητές εμπιστεύονται περισσότερο τις ικανότητες τους (ΕΚΔΔΑ, 2016).

⁴³ TALIS (2013). Teaching and Learning International Survey, <http://www.oecd.org/education/school/talis-2013-results.htm>

Κεφάλαιο 7ο: Επαγγελματική Εξουθένωση

7.1. Εννοιολογικό πλαίσιο επαγγελματικής εξουθένωσης

Το 1974, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ο ερευνητής Freudenberger⁴⁴ αναφέρεται για πρώτη φορά στο σύνδρομο του «burnout», όπως έγινε ευρύτερα γνωστή λίγο αργότερα η επαγγελματική εξουθένωση. Ο Freudenberger αφού προέβη σε λεπτομερή καταγραφή των συμπτωμάτων εξουθένωσης τα οποία εμφάνιζαν οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια της καθημερινής τους εργασίας, περιέγραψε το φαινόμενο του burnout ως την κατάσταση κατά την οποία τα άτομα που κατά την εργασία τους συναναστρέφονται με αλλά άτομα εμφανίζουν τόσο σωματική όσο και ψυχική εξάντληση (Παυλάκης, 1996).

Στην πορεία των χρόνων κύρια μελέτη ερευνητών τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική αποτέλεσε προσπάθεια εξεύρεσης ενός ξεκάθਾਰου ορισμού για το τι ακριβώς είναι το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (σύνδρομο burnout), ποια είναι τα αίτια που το προκαλούν, ποιες είναι οι επιπτώσεις που επιφέρει στην ζωή του εργαζομένου αλλά και με ποιους τρόπους μπορεί να αντιμετωπιστεί (Δημητρόπουλος & Φιλίππου, 2008).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ετυμολογία του συνδρόμου "Burn out" στην αγγλική γλώσσα καταγράφεται ως: *«αναλώνομαι προοδευτικά εκ των έδων μέχρι του σημείου της απανθράκωσης»* (Κουτελέκος & Πολυκανδριώτη, 2007: 1-7). Όμως δεν έχει βρεθεί ακόμη από τη διεθνή επιστημονική κοινότητα ένας ευρέως αποδεκτός ορισμός για το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, ένας κοινά αποδεκτός όρος είναι της ψυχολόγου Christine Maslach (1982:115), σύμφωνα με την οποία ορίζεται ως επαγγελματική εξουθένωση: *«Η απώλεια ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους με τους οποίους κάποιος εργάζεται, συμπεριλαμβανομένης της σωματικής εξάντλησης και χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση όπου ο επαγγελματίας δεν έχει πλέον καθόλου θετικά αισθήματα συμπάθειας ή σεβασμού για τους πελάτες ή ασθενείς»*.

Όπως αναφέρει η Βασιλειάδου (2013) τα θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι τέσσερα.

⁴⁴ Freudenberger Herbert (1926-1999): Γερμανός Ψυχολόγος, ο οποίος έγινε γνωστός για το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Σπούδασε στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης και έγραψε τα βιβλία: Burn-out: The High Cost of High Achievement, και Situational Anxiety.

Το πρώτο είναι αυτό των τριών διαστάσεων της Maslach (1982), με πρώτη διάσταση αυτή της «συναισθηματικής εξάντλησης» (emotional exhaustion), δεύτερη αυτής της «αποπροσωποποίησης» (depersonalization) και τρίτη αυτή της «έλλειψης προσωπικής επίτευξης» (loss of personal accomplishment).

Το δεύτερο μοντέλο είναι αυτό των Edelwich & Brodsky (1980) οι οποίοι υποστήριξαν πως η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τέσσερις καταστάσεις (ενθουσιασμός, αμφιβολία - αδράνεια, απογοήτευση – ματαίωση, απάθεια). Πιο συγκεκριμένα τα τέσσερα στάδια όπου κλιμακώνεται η επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζονται παρακάτω. *Το πρώτο στάδιο* είναι αυτό του ενθουσιασμού. Κατά το στάδιο αυτό ο εργαζόμενος είναι στην αρχή της επαγγελματικής του καριέρας έχοντας υψηλούς στόχους, οι οποίοι πολλές φορές είναι ανέφικτοι. Επίσης αφιερώνει πολύ χρόνο και ενέργεια στο αντικείμενό του προσπαθώντας να αποκομίσει μεγάλη ηθική ικανοποίηση και πολλές φορές επενδύει υπέρ του δέοντος στις εργασιακές σχέσεις (Cherniss, 1980; Μάρκου, 2005). *Το δεύτερο στάδιο* είναι αυτό της αμφιβολίας και της αδράνειας, κατά το οποίο ο εργαζόμενος απογοητεύεται καθώς διαπιστώνει πως το αποτέλεσμα της εργασίας του δεν συμβαδίζει με τους αρχικούς στόχους του και με τις ανάγκες του. Πιστεύοντας αρχικά πως μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια και να καλύψει τυχόν κενά δαπανά ακόμη περισσότερο χρόνο στη εργασία του. Παράλληλα, αρχίζει να ενοχλείται από γεγονότα στα οποία δεν θα έδινε σημασία στην αρχή της καριέρας του και καταλαβαίνει πως η δουλειά του δεν μπορεί να καλύψει τα κενά ούτε και της προσωπικής του ζωής (Cherniss, 1980; Μάρκου, 2005). *Κατά το τρίτο στάδιο* ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση πως η εργασία του, του αναπτύσσει υψηλά επίπεδα άγχους και πιστεύει πως οτιδήποτε και αν κάνει είναι μάταιο. Ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος απογοητεύεται και αμφισβητεί τις προσωπικές του ικανότητες. Η φάση αυτή ωστόσο είναι μεταβατική, καθώς ο εργαζόμενος, είτε επανεξετάζει τους μη ρεαλιστικούς του στόχους που είχε θέσει, είτε φθάνει στο σημείο να απομακρύνεται από καταστάσεις που του προξενούν άγχος (Cherniss, 1980; Μάρκου, 2005). *Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο* αυτό της απάθειας, ο εργαζόμενος σπαταλά μηδαμινή ενέργεια για την εργασία του αποφεύγοντας οποιαδήποτε υπευθυνότητα, διατηρώντας τη δουλειά του για καθαρά για βιοποριστικούς λόγους και μόνο. Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η αύξηση των εντάσεων με τα πρόσωπα του προσωπικού και του κοινωνικού του περιβάλλοντος και παράλληλα να μην βρίσκει ένα πλαίσιο υποστήριξης σε αυτή τη δύσκολη και αδιέξοδη φάση της ζωής του (Cherniss, 1980; Μάρκου, 2005).

Το τρίτο μοντέλο είναι το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss (1980), σύμφωνα με το οποίο η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τρία στάδια (εργασιακό στρες, εξάντληση και αμυντική κατάληξη).

Το τέταρτο μοντέλο είναι αυτό των Pines & Aronson (1988) οι οποίοι υποστηρίζουν πως η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μία κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξουθένωσης η οποία είναι απόρροια μιας έκθεσης σε συνθήκες με συναισθηματικές δυσκολίες.

7.2 Αίτια επαγγελματικής εξουθένωσης

Στις έννοιες της ζήτησης και της προσφοράς μεταξύ εργαζομένου και εργασιακού περιβάλλοντος στηρίζεται η πλειονότητα των θεωριών για να περιγράψουν τα αίτια που αναπτύσσουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο εργαζόμενος ξεκινώντας την επαγγελματική του δραστηριότητα «κουβαλά» μαζί του τις γνώσεις του, τις δεξιότητες του καθώς επίσης και τις ικανότητές του (προσφορά εργαζόμενου). Ο ίδιος όμως θέλει να καλύψει και κάποιες προσωπικές του ανάγκες μέσω της εργασίας όπως την αναγνώριση, το κύρος, τις οικονομικές απολαβές κ.α. (ζήτηση εργαζόμενου) (Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1999). Στον αντίποδα, το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται έχει και αυτό κάποιες απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο (ζήτηση), καθώς ο εργαζόμενος αμείβεται για την εργασία που προσφέρει (προσφορά).

Όταν όμως αυτά τα δύο δεν συμφωνούν τότε παρουσιάζεται ένα χάσμα το οποίο δημιουργεί ανισορροπία και ασυμφωνία μεταξύ εργαζομένου και εργασιακού περιβάλλοντος. Η κατάσταση αυτή αυξάνει με γεωμετρική πρόοδο τις πιθανότητες δημιουργίας χρόνιου άγχους οδηγώντας τον εργαζόμενο στην επαγγελματική εξουθένωση (Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1999).

7.3. Συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης

Η εξάντληση και υπερκόπωση του εργαζομένου είναι αποτέλεσμα της μακροχρόνιας εργασίας του κάτω από αντίξοες εργασιακές συνθήκες, η οποία δεν επηρεάζει μόνο τη φυσική του κατάσταση αλλά επηρεάζει εξίσου σημαντικά την συμπεριφορά του στον εργασιακό του χώρο αλλά και στην προσωπική του ζωή.

Ο Αντωνίου (2005), ομαδοποίησε τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης σε τρεις κατηγορίες, στα σωματικά, στα ψυχολογικά και στα

συμπεριφορικά. Οι τυπικές εκδηλώσεις στρες και άγχους αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των σωματικών συμπτωμάτων. Ακόμη χαρακτηριστικά συμπτώματα είναι οι πονοκέφαλοι, τα γαστρεντερικά προβλήματα, η αϋπνία ή ο υπερβολικός ύπνος, η υπερένταση, η σεξουαλική δυσλειτουργία, οι διαταραχές διατροφής και οι μυοσκελετικοί πόνοι, η σωματική εξάντληση/κούραση, η κατάθλιψη, η αυξομείωση βάρους, αναπνευστικά προβλήματα, στεφανιαία νόσος κ.α. (Adair, 1982; Μάρκου, 2005).

Η ψυχολογική υγεία του εργαζομένου επηρεάζεται άμεσα από τη σωματική του υγεία με βασικά συμπτώματα το στρες, την αδυναμία λήψης αποφάσεων, το χαμηλό «ηθικό» και αφενός το αίσθημα αποτυχίας, την χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση και την παραίτηση και αφετέρου τις συγκρούσεις. Επιπρόσθετα, επηρεάζεται τόσο η προσωπική όσο και η κοινωνική ζωή του εργαζόμενου, καθώς ο ίδιος δεν μπορεί να κρατήσει μακριά από την οικογένεια και τον κοινωνικό του περίγυρο τα εργασιακά προβλήματα, με συνέπεια να δημιουργούνται εντάσεις με τον κοινωνικό περίγυρο και απώλεια κινήτρων για σύναψη κοινωνικών σχέσεων. Η αναγνώριση της επαγγελματικής εξουθένωσης γίνεται με δυσκολία αφού δεν έχουν οριστεί συγκεκριμένα συμπτώματα που να την ορίζουν ως νόσημα. Η παρατήρηση της συμπεριφοράς του εργαζομένου και η προσωπική συνέντευξη είναι δύο τρόποι ώστε να αναγνωριστεί η ύπαρξη του συνδρόμου (Adair, 1982; Μάρκου, 2005).

Η σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσης με τη διοικητική καθοδήγηση δεν έχει μελετηθεί επαρκώς και ιδιαίτερα στην Ελλάδα δεν έχουν γίνει καθόλου προσπάθειες για τις επιπτώσεις του coaching στην επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό αποτέλεσε και ένα έναυσμα ούτως ώστε στην παρούσα ερευνητική προσπάθεια να γίνει η προσέγγιση και η ανάδειξη πιθανών συνδέσεων μεταξύ της διοικητικής καθοδήγησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

1. Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης

Η διοικητική καθοδήγηση (managerial coaching), όπως αναδείχθηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας, είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και σύμφωνα με αρκετές μελέτες έχει διαπιστωθεί η ισχυρή συσχέτισή του με την εργασιακή ικανοποίηση, με την απόδοση, με την οργανωσιακή δέσμευση, με την ικανοποίηση από τη διοίκηση και με τη σαφήνεια των ρόλων. Στην Ελλάδα μπορεί να παρατηρηθεί απουσία ανάλογων ερευνητικών δεδομένων τα οποία να αφορούν τόσο την ανάδειξη αυτής της επίδρασης στη διοίκηση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων όσο και τη διοίκηση μεγάλων δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων, εξαιρώντας τις προσπάθειες των Χατζηαναστασίου (2017), Βάρλα (2017), Αλεξίου (2016), Δανηλίδου (2016), Τασιούλα (2012) και Μπούκου (2005), και αυτό αποτέλεσε το έναυσμα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της παρούσας ερευνητικής μελέτης.

Ο απώτερος στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνήσει τις απόψεις των υπαλλήλων που εργάζονται στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό ίδρυμα Ηπείρου σχετικά με τις επιδράσεις της διοικητικής καθοδήγησης στην ικανοποίηση από την εργασία, τη σαφήνεια των ρόλων, τη δέσμευση σταδιοδρομίας, και την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπρόσθετα, θα διερευνηθεί η επίδραση της ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη διοίκηση και το επαγγελματικό περιβάλλον του ΤΕΙ Ηπείρου στην επαγγελματική τους εξουθένωση. Οι έννοιες που συμπεριλήφθηκαν στη διερεύνηση ήταν συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης (Managerial Coaching Behavior), σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), η ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction), η ικανοποίηση από τη διοίκηση (Satisfaction with Manager), η αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), η εργασιακή απόδοση (Job Performance), η αφοσίωση στον οργανισμό (Organizational Commitment) και τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου (Burnout).

1.1 Ερευνητικές υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις που εξετάστηκαν, στο πλαίσιο της εκπόνησης αυτής της ερευνητικής μελέτης ήταν:

A. Συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης (Managerial Coaching Behavior)

Σε έναν κόσμο που αλλάζει και εξελίσσεται, η καθοδήγηση έχει γίνει μια σημαντική διαδικασία όχι μόνο για τους διευθυντές και τους εργαζόμενους, αλλά και για τους οργανισμούς και έχει διαπιστωθεί ότι αποτελεί σημαντική στρατηγική για τις αλλαγές και τις αναπτυξιακές διαδικασίες των οργανισμών (Bennett and Bush, 2009). Ως προς τη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν:

- H1a: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.
- H1b: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου.
- H1c: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη διοίκηση
- H1d: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία.
- H1e: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση.
- H1f: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον οργανισμό.

B. Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)

Πολλές μελέτες έχουν διαπιστώσει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αβεβαιότητας του ρόλου και της εργασιακής απόδοσης (Fried et al., 1998; Tubre & Collins, 2000). Σε άλλες μελέτες υποστηρίχθηκε ότι το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να προκύψει από έναν υψηλό βαθμό αμφιβολίας ως προς τον ρόλο (Jackson & Schuler, 1985) ενώ πολλοί μελετητές ισχυρίστηκαν ότι υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τη διοίκηση και της ασάφειας του εργασιακού ρόλου (DeConnick & Stilwell, 2004). Ως προς τη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου των εργαζομένων στο ΤΕΙ Ηπείρου οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν:

- H2a: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.
- H2b: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη διοίκηση.
- H2c: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία.

- H2d: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση.
- H2e: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό.

Γ. Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction)

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια έννοια που έχει πολλαπλές διαστάσεις. Ένας από τους παλαιότερους ορισμούς ανήκει στον Herzberg (Herzberg, 1935) ο οποίος ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως την συναισθηματική αντίδραση των εργαζομένων προς την εργασία τους. Ως προς την ικανοποίηση από την εργασία στο ΤΕΙ Ηπείρου, οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν:

- H3a: Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη διοίκηση.
- H3b: Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία.
- H3c: Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση.
- H3d: Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον οργανισμό.

Δ. Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)

Η ικανοποίηση από τη διοίκηση εξαρτάται από τις στάσεις και τις ικανότητες των managers ανάλογα με τους ρόλους και τους σκοπούς των εργαζομένων. Έχει διαπιστωθεί ότι όταν εξασφαλίζεται θετική αλληλεπίδραση στους ηγέτες και στους υπαλλήλους των οργανισμών, εξασφαλίζεται υψηλή απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία, ικανοποιητικές σχέσεις με τον διευθυντή, μείωση των ποσοστών εγκατάλειψης της εργασίας και ισχυροί δεσμοί με το εργασιακό περιβάλλον (Truckenbrodt, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006). Ως προς την ικανοποίηση από τη διοίκηση του ΤΕΙ Ηπείρου, οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν:

- H4a: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία
- H4b: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση

- H4c: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό

Ε. Επαγγελματική εξουθένωση (Burnout)

Στις έννοιες της ζήτησης και της προσφοράς μεταξύ εργαζομένου και εργασιακού περιβάλλοντος στηρίζεται η πλειονότητα των θεωριών για να περιγράψουν τα αίτια που αναπτύσσουν το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο εργαζόμενος ξεκινώντας την επαγγελματική του δραστηριότητα «κουβαλά» μαζί του τις γνώσεις του, τις δεξιότητές του καθώς επίσης και τις ικανότητές του (προσφορά εργαζομένου). Ο ίδιος όμως θέλει να καλύψει και κάποιες προσωπικές του ανάγκες μέσω της εργασίας, όπως την αναγνώριση, το κύρος, τις οικονομικές απολαβές κ.α. (Αναγνωστόπουλος & Παπαδάτου, 1999). Ως προς την επαγγελματική εξουθένωση των διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου, οι ερευνητικές υποθέσεις ήταν:

- H5a: Οι συμμετέχοντες στην έρευνα διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου που θα ήταν ικανοποιημένοι από τη Διοίκηση του ΤΕΙ Ηπείρου θα εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από εκείνους που δεν είναι ικανοποιημένοι.
- H5b: Οι συμμετέχοντες στην έρευνα διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου που θα ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία τους στο ΤΕΙ Ηπείρου θα εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από εκείνους που δεν είναι ικανοποιημένοι.
- H5c: Οι συμμετέχοντες στην έρευνα διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου που θα ήταν αφοσιωμένοι στον οργανισμό του ΤΕΙ Ηπείρου θα εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από εκείνους που δεν αισθάνονται αφοσιωμένοι.
- H5d: Οι συμμετέχοντες στην έρευνα διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου που θα εμφανίζουν υψηλά επίπεδα στη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης θα εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από εκείνους που θα εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα στη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης.
- H5e: Οι συμμετέχοντες στην έρευνα διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου που θα εμφανίζουν υψηλά επίπεδα στη σαφήνεια εργασιακού ρόλου θα εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης από εκείνους που θα εμφανίζουν χαμηλά επίπεδα στη σαφήνεια εργασιακού ρόλου.

2. Υλικό και Μέθοδος

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Λογιστική – Χρηματοοικονομική και Διοικητική Επιστήμη» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του ΤΕΙ Ηπείρου από τον Σεπτέμβριο του 2017 έως τον Ιούνιο του 2018. Καθορίστηκε το δείγμα της να αποτελέσουν όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι που εργάζονται στο ΤΕΙ Ηπείρου, μόνιμοι και με σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου.

Οι προϋποθέσεις για τη συμμετοχή των ατόμων στη μελέτη ήταν οι παρακάτω:

1. Τα άτομα να ανήκουν στην κοινότητα του ΤΕΙ Ηπείρου ως διοικητικοί υπάλληλοι.
2. Η επιθυμία των ατόμων να συμμετέχουν στην παρούσα μελέτη.
3. Την απόφαση για το αν πληρούνταν οι προϋποθέσεις για τη συμμετοχή στην έρευνα την έπαιρνε η ερευνήτρια (μεταπτυχιακή φοιτήτρια).

Τα ερωτηματολόγια θα συμπληρώνονταν από τα ίδια τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, σε πλαίσιο επιλογής τους. Ταυτόχρονα, θα κατέγραφαν και τα δημογραφικά τους στοιχεία.

Τα άτομα που συμμετείχαν στη μελέτη ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης και διαβεβαιώθηκαν για το απόρρητο και την ανωνυμία της διαδικασίας. Όλη τη διαδικασία τη διεκπεραίωσε η μεταπτυχιακή φοιτήτρια, οπότε μειώθηκαν οι πιθανότητες για διαρροή πληροφοριών και διασφαλίστηκε, έτσι, ένα πλαίσιο με αυξημένο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ της ερευνήτριας και των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

2.1 Δείγμα

Συνολικά τα άτομα που πληρούσαν τις προϋποθέσεις για τη συμμετοχή στην έρευνα και έλαβαν το ερωτηματολόγιο ήταν 93 άτομα, υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου και 75 επέστρεψαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο σε κλειστό φάκελο. Από τους 75 φακέλους, ο 1 εμπεριείχε το ερωτηματολόγιο σχεδόν συμπληρωμένο. Τελικά, στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν εθελοντικά 74 άτομα, 27 άνδρες (ποσοστό 36,5%) και 47 γυναίκες (ποσοστό 63,5%).

2.2 Διαδικασία

Αρχικά διεξήχθη βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με το coaching και ιδιαίτερα τη διοικητική καθοδήγηση (managerial coaching) και η ανάλυση των δευτερευόντων δεδομένων πραγματοποιήθηκε με βάση τις θεωρητικές πληροφορίες που προέκυψαν. Με βάση τις πληροφορίες που ελήφθησαν, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της έρευνας ως μέρος της έρευνας πεδίου. Ως ερευνητικό εργαλείο για τη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο – κατόπιν άδειας και έγκρισης - που δημιουργήθηκε για τη μελέτη των Kalkavan et al. (2014), οι οποίοι διερεύνησαν τις άμεσες επιπτώσεις του managerial coaching στην απόδοση των εργαζομένων, στην ικανοποίηση από την εργασία, στην ασάφεια των ρόλων και στην ικανοποίηση από τη διοίκηση σε Τούρκικη ασφαλιστική εταιρεία.

2.3 Ερωτηματολόγιο και Ερευνητικά εργαλεία

2.3.1. Ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης

Το ερωτηματολόγιο Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης έχει ως σκοπό τη μέτρηση της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης και δημιουργήθηκε από τους Kalkavan et al. (2014). Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη για τις άμεσες επιπτώσεις του managerial coaching στην απόδοση των εργαζομένων, στην ικανοποίηση από την εργασία, στην ασάφεια των ρόλων και στην ικανοποίηση των managers σε Τούρκικη ασφαλιστική εταιρεία (Kalkavan et al., 2014) και στηρίχθηκε στα εργαλεία α) συμπεριφοράς εποπτικής καθοδήγησης (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003), β) εργαλείο συνολικής ικανοποίησης εργασίας (Cammann et al., 1983), γ) ερωτηματολόγιο σύγκρουσης ρόλων και ασάφειας (Rizzo et al., 1970), δ) εργαλείο Διαγνωστικής Εργασίας (Hackman & Oldman, 1974), ε) ερωτηματολόγιο δέσμευσης σταδιοδρομίας (Blau, 1989), στ) ερωτηματολόγιο απόδοσης εργασίας (Porter & Lawler, 1968) και ζ) ερωτηματολόγιο οργανωσιακής δέσμευσης (Meyer & Allen, 1997). Το εργαλείο όπως δημιουργήθηκε από τους Kalkavan et al. (2014) παρουσιάζει συνέπεια εσωτερικής κατασκευής (total score alpha coefficient:0,91). Το ερωτηματολόγιο έχει χρησιμοποιηθεί σε δείγμα Ελληνικού πληθυσμού, χωρίς να έχει σταθμιστεί με ικανοποιητική αξιοπιστία. Πιο συγκεκριμένα, οι κατηγορίες ερωτήσεων για την ικανοποίηση από τη διοίκηση και για τη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης παρουσίασαν συντελεστή αξιοπιστίας οριακά αποδεκτό - 0,797 και 0,795 αντίστοιχα -, ενώ οι ερωτήσεις για την ικανοποίηση από την εργασία παρουσίασαν συντελεστή

Cronbach Alpha 0,657 οριακά χαμηλότερο από το αποδεκτό και οι υπόλοιπες κατηγορίες ερωτήσεων παρουσίασαν αρκετά υψηλό συντελεστή αξιοπιστίας, ενώ για το σύνολο των ερωτήσεων ο Cronbach Alpha ήταν 0,919 (Δανιηλίδου, 2016).

2.3.2. Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory – MBI)

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο «Απογραφικός Κατάλογος Επαγγελματικής Εξουθένωσης» (Maslach Burnout Inventory – MBI, Maslach & Jackson, 1986), σταθμισμένο από τους Papadatou, Anagnostopoulos, & Monos (1994). Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 22 προτάσεις και μετράει τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης όπως αναφέρθηκαν στο μοντέλο των τριών διαστάσεων της Maslach:

- Συναισθηματική Εξάντληση
- Αποπροσωποίηση
- Έλλειψη Προσωπικής Εκπλήρωσης - Προσωπικών Επιτευγμάτων

Πρόκειται για το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο εργαλείο διεθνώς για τη μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ενώ αρχικά αφορούσε σε επαγγέλματα που συνεπάγονται άμεση επαφή με ανθρώπους, αργότερα με τροποποιημένες εκδόσεις χρησιμοποιήθηκε σε περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα (Maslach, 2001).

2.3.3. Ερωτηματολόγιο Κοινωνικο-δημογραφικών στοιχείων και αναπαραστάσεων για τη διοικητική καθοδήγηση

Ως το κατάλληλο μεθοδολογικό εργαλείο για τη διερεύνηση των αναπαραστάσεων των υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη διοικητική καθοδήγηση θεωρείται η κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου, δομημένου σε τρία μέρη: Το *πρώτο* μέρος αφορά τη συλλογή των κοινωνικο-δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων του δείγματος, ήτοι πληροφορίες για την ηλικία, τη διαμονή, την παρούσα θέση στο ΤΕΙ Ηπείρου, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση των ιδίων των υποκειμένων, το *δεύτερο* περιλαμβάνει έξι (6) ερωτήσεις-φράσεις οι οποίες αναφέρονται στις λέξεις «Διοικητική Καθοδήγηση», «Coaching», «Σύμβουλος», «Ηγεσία», «Mentoring», «Προϊστάμενος/η» διατυπωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να ενθαρρύνουν τον ελεύθερο συνειρμό. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιτρέπει στα άτομα να εκφραστούν αβίαστα, χωρίς άμεση ή έμμεση καθοδήγηση, συνεπώς χωρίς να προσβληθεί η αξιοπιστία των απαντήσεων,

ζητώντας τους να αναφέρουν τις τρεις (3) πρώτες λέξεις που τους έρχονται στο μυαλό για κάθε μία από τις οκτώ φράσεις (Χατζή, 1999). Τέλος, το *τρίτο* μέρος αφορά σε ερωτήσεις σχετικές με την ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον και τη στάση τους απέναντι στη διοικητική καθοδήγηση και την προοπτική της πιθανότητας εφαρμογής σε πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όλες οι ερωτήσεις του τρίτου μέρους είναι ερωτήσεις τύπου Likert (διαβαθμισμένες από 0 έως και 5).

2.4 Διαδικασία Μετάφρασης

Το Managerial Coaching Behaviors μεταφράστηκε αρχικά στην ελληνική γλώσσα και στη συνέχεια μεταφράστηκε από τα ελληνικά στα αγγλικά από δύο άλλους ανεξάρτητους δίγλωσσους μεταφραστές (σύμφωνα με τους Van de Vijver & Hamplenton, 1996; Van de Vijver & Leung, 1997). Το μεταφρασμένο ερωτηματολόγιο συγκρίθηκε με το πρωτότυπο και εφαρμόστηκαν μόνο μερικές μικρές τροποποιήσεις. Η τροποποιημένη έκδοση χορηγήθηκε στο παρόν δείγμα. Για να μετρηθεί η αξιοπιστία δοκιμής-επανεξέτασης της κλίμακας, το εργαλείο δόθηκε σε ένα υποσύνολο 20 (15 γυναικών και 5 ανδρών) που επιλέχθηκαν τυχαία από το αρχικό δείγμα για να συμμετάσχει σε μια μετέπειτα μελέτη, ένα μήνα αργότερα από την αρχική δοκιμή.

2.5 Στατιστική επεξεργασία

Κατά την ανάλυση για την περιγραφή των κοινωνικοδημογραφικών και ψυχομετρικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων πραγματοποιήθηκαν στατιστικές δοκιμασίες που αφορούσαν τα περιγραφικά στοιχεία των κατανομών (όπως, ποσοστά, μέσος όρος, σταθερή απόκλιση).

Στη συνέχεια εφαρμόστηκε Exploratory Factor Analysis (EFA) προκειμένου να αξιολογηθούν στην ελληνική προσαρμογή των στοιχείων οι προτεινόμενες δομές των υποκλιμάκων. Στο δείγμα πραγματοποιήθηκε Exploratory Factor Analysis (EFA) με τη μέθοδο Factoring Factor Main (PAF) με τη μέθοδο Rotated Component Matrix. Προκειμένου να ελεγχθεί η εσωτερική αξιοπιστία των δειγμάτων και να αξιολογηθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, υπολογίστηκε ο συντελεστής Crombach Alpha για κάθε μία από τις κατηγορίες ερωτήσεων.

Κατόπιν, έγινε σύγκριση των μέσων τιμών ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες. Για τη σύγκρισή τους χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία t test. Στις περιπτώσεις

σύγκρισης κατηγορικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία χ^2 και όπου δεν πληρούνταν οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή του χ^2 χρησιμοποιήθηκε η ακριβής δοκιμασία κατά Fisher (Fisher's Exact Test).

Λόγω του ότι ο απώτερος στόχος της παρούσας μελέτης είναι να αναδειχθούν και να αποδειχθούν οι επιδράσεις της διοικητικής καθοδήγησης διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης ανάμεσα στις μεταβλητές, ώστε να βρεθεί ο συντελεστής συσχέτισης β και ο συντελεστής προσδιορισμού r^2 .

Οι διαφορές (P) για όλους τους δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν θεωρήθηκαν στατιστικά σημαντικές από το επίπεδο του 5% ($p < 0,05$).

Οι στατιστικές αναλύσεις που αφορούν τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των μεταβλητών έγιναν στα προγράμματα Excel και SPSS (Γναρδέλλης, 2006), ενώ οι στατιστικές αναλύσεις που αφορούν τις συγκρίσεις των ποσοτικών και κατηγορικών μεταβλητών καθώς και τις συσχετίσεις των μεταβλητών εφαρμόστηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS (Γναρδέλλης, 2006).

3. Αποτελέσματα της Μελέτης

3.1 Κοινωνικο - Δημογραφικό προφίλ του δείγματος

Το κοινωνικο-δημογραφικό προφίλ των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην παρούσα μελέτη, παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα 3.1.1.

Πίνακας 3.1.1. Κοινωνικο-δημογραφικό προφίλ των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου								
Φύλο	Frequency	Percent	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Frequency	Percent	Τόπος Διαμονής	Frequency	Percent
ΑΝΔΡΑΣ	27	36,5	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	1	1,4	ΧΩΡΙΟ-ΚΩΜΟΠΟΛΗ	22	29,7
ΓΥΝΑΙΚΑ	47	63,5	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	19	25,7	ΠΟΛΗ <150.000 ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ	52	70,3
ΣΥΝΟΛΟ	74	100,0	ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	11	14,9	ΠΟΛΗ >150.000 ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ	0	0,0
			ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ -ΤΕΙ	27	36,5	ΣΥΝΟΛΟ	74	100,0
			ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ	13	17,6			
			ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	3	4,1			
			ΣΥΝΟΛΟ	74	100,0			
Ηλικία	Mean	Std. Deviation	Έτη Εργασίας στο ΤΕΙ Ηπείρου	Mean	Std. Deviation	Έτη Εργασίας στο ΤΕΙ Ηπείρου	Mean	Std. Deviation
	48,24	5,77		15,23	7,09		23,00	6,58
Οικογενειακή Κατάσταση	Frequency	Percent	Έχετε παιδιά	Frequency	Percent	Πόσα παιδιά έχετε	Frequency	Percent
ΑΓΑΜΟΣ	8	10,8	ΝΑΙ	64	86,5	1	18	24,3
ΕΙΓΓΑΜΟΣ	60	81,1	ΟΧΙ	10	13,5	2	37	50,0
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	6	8,1	ΣΥΝΟΛΟ	74	100,0	3	8	10,8
ΣΥΝΟΛΟ	74	100,0				5	1	1,4
						ΣΥΝΟΛΟ	64	86,5

3.2. Exploratory Factor Analysis

Στην παρούσα μελέτη, η έρευνα προετοιμάστηκε για να χρησιμοποιηθούν οι 7 παράγοντες του ερωτηματολογίου Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης των Kalkavanetal. (2014), όπως, 1) Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior), 2) Ικανοποίηση (Satisfaction), 3) Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου (Role clarity), 4) Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager), 5) Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment), 6) Εργασιακή Απόδοση (Job Performance) και 7) Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment). Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της προσπάθειας ανάλυσης των παραγόντων παρατηρήθηκε ότι η ερώτηση «Θέτει ερωτήσεις, αντί να παρέχει λύσεις» δεν φόρτωνε ικανοποιητικά σε κανέναν παράγοντα και γι' αυτό αποκλείστηκε από το ερωτηματολόγιο.

Ακόμη, παρατηρήθηκε ότι κάποιες ερωτήσεις δεν φόρτωναν στους προτεινόμενους παράγοντες από τους δημιουργούς του ερωτηματολογίου και για το λόγο αυτό οι συγκεκριμένοι παράγοντες διαφοροποιήθηκαν ως προς τις συγκεκριμένες ερωτήσεις, οι οποίες και οδηγήθηκαν σε άλλους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα:

- ο παράγοντας Ικανοποίηση (Satisfaction) στο ερωτηματολόγιο των Kalkavan et al. (2014) αφορούσε τις ερωτήσεις «Αισθάνομαι ικανοποιημένος από την εργασία μου», «Αισθάνομαι ότι δεν μου αρέσει η εργασία μου», και «Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση»,
- ο παράγοντας Σαφήνεια Εργασιακού Εόλου (Roleclarity) αφορούσε στις ερωτήσεις «Γνωρίζω, ακριβώς, τι προσδοκά η υπηρεσία μου από μένα», «Γνωρίζω ότι έχω κάνει σωστό καταμερισμό του χρόνου μου στο εργασιακό περιβάλλον», «Είναι σαφές του τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου», «Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου», «Γνωρίζω τους στόχους που υπάρχουν στην εργασία μου» και «Αισθάνομαι σίγουρος για τις δικαιοδοσίες που έχω»,
- ο παράγοντας Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (SatisfactionwithManager) αφορούσε στις ερωτήσεις, «Λαμβάνω σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου», «Λαμβάνω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον προϊστάμενό μου», και «Λαμβάνω ποιοτική εποπτεία για το έργο μου»,
- ο παράγοντας Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment)αφορούσε στις ερωτήσεις «Μου αρέσει πολύ η εργασία μου για να την εγκαταλείψω», «Θα

επέλεγα, και πάλι, αυτή την εργασία», «Δεν θα επέλεγα να εργαστώ σε αυτό το επάγγελμα», «Θέλω να κάνω καριέρα σε αυτό το επάγγελμα», και «Η εργασία μου είναι το ιδανικό επάγγελμα»,

- ο παράγοντας Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)αφορούσε στις ερωτήσεις «Μου αρέσει πολύ η εργασία μου για να την εγκαταλείψω», «Θα επέλεγα, και πάλι, αυτή την εργασία», «Δεν θα επέλεγα να εργαστώ σε αυτό το επάγγελμα», «Θέλω να κάνω καριέρα σε αυτό το επάγγελμα», και «Η εργασία μου είναι το ιδανικό επάγγελμα»,
- ο παράγοντας Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment) αφορούσε στις ερωτήσεις «Θα αφιερώσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό», «Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου», «Δεν αισθάνομαι ως μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού», «Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με αυτό τον οργανισμό», «Το TEI Ηπείρου έχει ένα «προσωπικό νόημα» για μένα», και «Δεν έχω ισχυρό αίσθημα ότι ανήκω στο TEI Ηπείρου», όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον πίνακα 3.2.1.

Τελικά, οι ανωτέρω παράγοντες οδηγήθηκαν από την ανάλυση (πίνακας 3.2.2) να περιλαμβάνουν τις παρακάτω ερωτήσεις:

A. ο παράγοντας Ικανοποίηση (Satisfaction), τις ερωτήσεις «SW1.. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από την εργασία μου», «SW2. (R). Αισθάνομαι ότι δεν μου αρέσει η εργασία μου», «SW3.. Γνωρίζω, ακριβώς, τι προσδοκά η υπηρεσία μου από μένα», «SW4.. Γνωρίζω ότι έχω κάνει σωστό καταμερισμό του χρόνου μου στο εργασιακό περιβάλλον», «SW5.. Είναι σαφές του τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου», «SW6.. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου», και «SW7.. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου»,

B. ο παράγοντας Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου (Role clarity) τις ερωτήσεις «RC1... Γνωρίζω τους στόχους που υπάρχουν στην εργασία μου», και «RC2... Αισθάνομαι σίγουρος για τις δικαιοδοσίες που έχω».

Γ. ο παράγοντας Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) τις ερωτήσεις, « SM1... Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση», «SM2... Λαμβάνω σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου», «SM3...

Λαμβάνω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον προϊστάμενό μου», «SM4... Λαμβάνω ποιοτική εποπτεία για το έργο μου», και «SM5... Η συνολική μου απόδοση είναι στα ίδια επίπεδα με αυτή των συναδέλφων μου»,

Δ. ο παράγοντας Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment) τις ερωτήσεις «CC1... Μου αρέσει πολύ η εργασία μου για να την εγκαταλείψω», «CC2... Θα επέλεγα, και πάλι, αυτή την εργασία», «CC3... Θέλω να κάνω καριέρα σε αυτό το επάγγελμα», «CC4... Η εργασία μου είναι το ιδανικό επάγγελμα», «CC5... Θα αφιερώσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό» και «CC6... Το ΤΕΙ Ηπείρου έχει ένα «προσωπικό νόημα» για μένα»,

Ε. ο παράγοντας Εργασιακή Απόδοση (Job Performance) τις ερωτήσεις «JP1... Έχω την ικανότητα να συνεργάζομαι με άλλους περισσότερο από ότι οι συνάδελφοί μου», «JP2... Έχω την ικανότητα να ολοκληρώνω τις εργασίες εγκαίρως σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου», «JP3... Οι εργασιακές μου επιδόσεις είναι πιο ποιοτικές σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου» και «JP4... Επιτυγχάνω τους εργασιακούς στόχους μου σε σχέση με τους συναδέλφους μου»,

ΣΤ. ο παράγοντας Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment) τις ερωτήσεις «OC1... Δεν θα επέλεγα να εργαστώ σε αυτό το επάγγελμα», «OC2... Δεν αισθάνομαι ως μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού», «OC3... Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με αυτό τον οργανισμό», και «OC4... Δεν έχω ισχυρό αίσθημα ότι ανήκω στο ΤΕΙ Ηπείρου».

Πίνακας 3.2.1. Factor Analysis Αρχικού Ερωτηματολογίου

Factor	Question	Factor Group		Extraction		Rotated Component Matrixa				
	Η προϋσταμένη αρχή της εργασίας:			1	2	3	4	5	6	7
Managerial Coaching Behavior Διοικητική Συμπεριφορά Coaching	MCB1.. Χρησιμοποιεί σενάρια και παραδείγματα για να με βοηθήσει να μάθω.		,708	,837						
	MCB1...Διευρύνει την προοπτική μου, βοηθώντας με να δω τη “μεγάλη εικόνα”.		,838	,878						
	MCB1.... Μου παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση.		,898	,928						
	MCB1...Οι αλληλεπιδράσεις της είναι χρήσιμες για μένα.		,821	,842						
	MCB1.... Με βοηθά να ολοκληρώσω τη δουλειά μου πιο αποτελεσματικά.		,714	,766						
	MCB1...Θέτει ερωτήσεις, αντί να παρέχει λύσεις.	X								
	MCB1...Δημιουργεί προσδοκίες για ευρύτερους στόχους του οργανισμού.		,697	,674			,			
	MCB1...Χρησιμοποιεί παιχνίδια ρόλων μαζί μου.		,532	435						
Satisfaction Iκανοποίηση	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από την εργασία μου.		,758		,570					
	Αισθάνομαι ότι δεν μου αρέσει η εργασία μου.		,640		-,625					
	Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση.		,718				,512			
Kοινωνική Σαφήνεια εργασιακού ρόλου	Γνωρίζω, ακριβώς, τι προσδοκά η υπηρεσία μου από μένα.		,676		,740					
	Γνωρίζω ότι έχω κάνει σωστό καταμερισμό του χρόνου μου στο εργασιακό περιβάλλον.		,758		,760					
	Είναι σαφές του τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου.		,803		,817					
	Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.		,737		,683					
	Γνωρίζω τους στόχους που υπάρχουν στην εργασία μου.		,860				,813			
	Αισθάνομαι σίγουρος για τις δικαιοδοσίες που έχω.		,845				,795			
Satisfaction with Manag	Λαμβάνω σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου.		,759				,585			

er	Λαμβάνω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον προϊστάμενό μου.		,788				,701		
	Ικανοποίηση από τη Διοίκηση	Λαμβάνω ποιοτική εποπτεία για το έργο μου.		,715			,606		
Career Commitment	Μου αρέσει πολύ η εργασία μου για να την εγκαταλείψω.		,728				,781		
	Θα επέλεγα, και πάλι, αυτή την εργασία.		,821				,860		
	Δεν θα επέλεγα να εργαστώ σε αυτό το επάγγελμα.		,523						,634
	Θέλω να κάνω καριέρα σε αυτό το επάγγελμα.		,673				,798		
	Η εργασία μου είναι το ιδανικό επάγγελμα.		,732				,773		
Job Performance	Εργασιακή Απόδοση	Η συνολική μου απόδοση είναι στα ίδια επίπεδα με αυτή των συναδέλφων μου.		,491			,602		
	Έχω την ικανότητα να συνεργάζομαι με άλλους περισσότερο από ότι οι συνάδελφοί μου.		,847					,887	
	Έχω την ικανότητα να ολοκληρώνω τις εργασίες εγκαίρως σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου.		,881					,922	
	Οι εργασιακές μου επιδόσεις είναι πιο ποιοτικές σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου.		,866					,919	
	Επιτυγχάνω τους εργασιακούς στόχους μου σε σχέση με τους συναδέλφους μου.		,787					,839	
Organizational Commitment	Αφοσίωση στον Οργανισμό	Θα αφιερώσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.		,650				,729	
	Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου.		,457		,388				
	Δεν αισθάνομαι ως μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού.		,710						,827
	Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με αυτό τον οργανισμό.		,803						,854
	Το ΤΕΙ Ηπείρου έχει ένα «προσωπικό νόημα» για μένα.		,693					,608	
	Δεν έχω ισχυρό αίσθημα ότι ανήκω στο ΤΕΙ Ηπείρου.		,724						,814

Πίνακας 3.2.2. Factor Analysis και Παράγοντες

Factor	Question	Factor Group		Extraction		Rotated Component Matrixa					
				1	2	3	4	5	6	7	
Managerial Coaching Behavior Λειτουργική Συμπεριφορά Coaching	Η προϊστάμενή αρχή της εργασίας: MCB1.. Χρησιμοποιεί σενάρια και παραδείγματα για να με βοηθήσει να μάθω.	Y	,708	,837							
	MCB2... Διευρύνει την προοπτική μου, βοηθώντας με να δω τη “μεγάλη εικόνα”.	Y	,838	,878							
	MCB3... Μου παρέχει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση.	Y	,898	,928							
	MCB4... Οι αλληλεπιδράσεις της είναι χρήσιμες για μένα.	Y	,821	,842							
	MCB5... Με βοηθά να ολοκληρώνω τη δουλειά μου πιο αποτελεσματικά.	Y	,714	,766							
	MCB6... Θέτει ερωτήσεις, αντί να παρέχει λύσεις.	X									
	MCB7... Δημιουργεί προσδοκίες για ευρύτερους στόχους του οργανισμού.	Y	,697	,674							
	MCB8... Χρησιμοποιεί παιχνίδια ρόλων μαζί μου.	Y	,532	435							
Satisfaction Ικανοποίηση	SW1.. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από την εργασία μου.	Y	,758		,570						
	SW2. (R). Αισθάνομαι ότι δεν μου αρέσει η εργασία μου.	Y	,640		,625						
	SW3.. Γνωρίζω, ακριβώς, τι προσδοκά η υπηρεσία μου από μένα.	Y	,676		,740						
	SW4.. Γνωρίζω ότι έχω κάνει σωστό καταμερισμό του χρόνου μου στο εργασιακό περιβάλλον.	Y	,758		,760						
	SW5.. Είναι σαφές του τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου.	Y	,803		,817						
	SW6.. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	Y	,737		,683						

	SW7.. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου.	Υ	,457		,688					
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου	RC1... Γνωρίζω τους στόχους που υπάρχουν στην εργασία μου.	Υ	,860			,813				
	RC2... Αισθάνομαι σίγουρος για τις δικαιοδοσίες που έχω.	Υ	,845			,795				
SatisfactionwithManager Iκανοποίηση από τη Διοίκηση	SM1... Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση.	Υ	,718				,512			
	SM2... Λαμβάνω σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου.	Υ	,759				,585			
	SM3... Λαμβάνω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον προϊστάμενό μου.	Υ	,788				,701			
	SM4... Λαμβάνω ποιοτική εποπτεία για το έργο μου.	Υ	,715				,606			
	SM5... Η συνολική μου απόδοση είναι στα ίδια επίπεδα με αυτή των συναδέλφων μου.	Υ	,491				,602			
CareerCommitment Αφοσίωση στην εργασία	CC1... Μου αρέσει πολύ η εργασία μου για να την εγκαταλείψω.	Υ	,728					,781		
	CC2... Θα επέλεγα, και πάλι, αυτή την εργασία.	Υ	,821					,860		
	CC3... Θέλω να κάνω καριέρα σε αυτό το επάγγελμα.	Υ	,673					,798		
	CC4... Η εργασία μου είναι το ιδανικό επάγγελμα.	Υ	,732					,773		
	CC5... Θα αφιερώσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.	Υ	,650					,729		
	CC6... Το ΤΕΙ Ηπείρου έχει ένα «προσωπικό νόημα» για μένα.	Υ	,693					,608		
JobPerformance Εργασιακή Απόδοση	JP1... Έχω την ικανότητα να συνεργάζομαι με άλλους περισσότερο από ότι οι συναδέλφοί μου.	Υ	,847						,887	
	JP2... Έχω την ικανότητα να ολοκληρώνω τις εργασίες εγκαίρως σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου.	Υ	,881						,922	
	JP3... Οι εργασιακές μου επιδόσεις είναι πιο ποιοτικές σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου.	Υ	,866						,919	

	JP4... Επιτυγχάνω τους εργασιακούς στόχους μου σε σχέση με τους συναδέλφους μου.	Υ	,787						,839	
Organizational Commitment Αφοσίωση στον Οργανισμό	OC1... Δεν θα επέλεγα να εργαστώ σε αυτό το επάγγελμα.	Υ	,523							,634
	OC2... Δεν αισθάνομαι ως μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού.	Υ	,710							,827
	OC3... Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με αυτό τον οργανισμό.	Υ	,803							,854
	OC4... Δεν έχω ισχυρό αίσθημα ότι ανήκω στο ΤΕΙ Ηπείρου.	Υ	,724							,814

Σημείωση: (R) αναφέρεται στο αντίστροφο στοιχείο.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy 0.904

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.Καα. Rotation converged in 7 iterations.

Στους πίνακες 3.2.3. και 3.2.4 μπορούμε να παρατηρήσουμε τις μέσες τιμές και τις αποκλίσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και στους παράγοντές του.

Πίνακας 3.2.3 Περιγραφικά χαρακτηριστικά στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης			
Παράγοντες	Ερωτήσεις	Mean	Std. Deviation
Managerial Coaching Behavior Διοικητική Συμπεριφορά Coaching	Η προϊσταμένη αρχή της εργασίας: MCB1.. Χρησιμοποιεί σενάρια και παραδείγματα για να με βοηθήσει να μάθω.	2,40	1,323
	MCB2... Διευρύνει την προοπτική μου, βοηθώντας με να δω τη “μεγάλη εικόνα”.	2,43	1,336
	MCB3.... Μου παρέχει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση.	2,51	1,236
	MCB4... Οι αλληλεπιδράσεις της είναι	2,81	1,277

		χρήσιμες για μένα.		
		MCB5... Με βοηθά να ολοκληρώσω τη δουλειά μου πιο αποτελεσματικά.	3,20	1,211
		MCB6... Δημιουργεί προσδοκίες για ευρύτερους στόχους του οργανισμού.	2,77	1,230
		MCB7... Χρησιμοποιεί παιχνίδια ρόλων μαζί μου.	1,80	1,211
	Ικανοποίηση	SW1.. Αισθάνομαι ικανοποιημένος από την εργασία μου.	3,74	1,151
		SW2. (R). Αισθάνομαι ότι δεν μου αρέσει η εργασία μου.	1,74	1,151
		SW3.. Γνωρίζω, ακριβώς, τι προσδοκά η υπηρεσία μου από μένα.	4,00	1,103
		SW4.. Γνωρίζω ότι έχω κάνει σωστό καταμερισμό του χρόνου μου στο εργασιακό περιβάλλον.	3,87	1,141
		SW5.. Είναι σαφές του τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου.	3,89	1,071
		SW6.. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	3,81	1,158
		SW7.. Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου.	4,23	,904
Koleclarity	Σαφήνεια εργασιακού ρόλου	RC1... Γνωρίζω τους στόχους που υπάρχουν στην εργασία μου.	3,96	,955
		RC2... Αισθάνομαι σίγουρος για τις δικαιοδοσίες που έχω.	3,87	,900
	Ικανοποίηση από τη	SM1... Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση.	4,23	,920
		SM2... Λαμβάνω σεβασμό και δίκαιη	3,99	,970

	μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου.		
	SM3... Λαμβάνω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον προϊστάμενό μου.	3,47	1,176
	SM4... Λαμβάνω ποιοτική εποπτεία για το έργο μου.	3,90	1,065
	SM5... Η συνολική μου απόδοση είναι στα ίδια επίπεδα με αυτή των συναδέλφων μου.	3,87	1,154
Career Commitment Αφοσίωση στην εργασία	CC1... Μου αρέσει πολύ η εργασία μου για να την εγκαταλείψω.	1,74	1,059
	CC2... Θα επέλεγα, και πάλι, αυτή την εργασία.	3,13	1,483
	CC3... Θέλω να κάνω καριέρα σε αυτό το επάγγελμα.	3,23	1,321
	CC4... Η εργασία μου είναι το ιδανικό επάγγελμα.	2,93	1,355
	CC5... Θα αφιερώσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.	3,79	,931
	CC6... Το TEI Ηπείρου έχει ένα «προσωπικό νόημα» για μένα.	3,89	1,015
Job Performance Εργασιακή Απόδοση	JP1... Έχω την ικανότητα να συνεργάζομαι με άλλους περισσότερο από ότι οι συνάδελφοί μου.	3,57	1,111
	JP2... Έχω την ικανότητα να ολοκληρώνω τις εργασίες εγκαίρως σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου.	3,59	1,110
	JP3... Οι εργασιακές μου επιδόσεις είναι πιο ποιοτικές σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου.	3,27	1,382
	JP4... Επιτυγχάνω τους εργασιακούς	1,84	,958

	στόχους μου σε σχέση με τους συναδέλφους μου.		
Organizational Commitment Αφοσίωση στον Οργανισμό	OC1... Δεν θα επέλεγα να εργαστώ σε αυτό το επάγγελμα.	1,96	1,185
	OC2... Δεν αισθάνομαι ως μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού.	3,61	1,289
	OC3... Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με αυτό τον οργανισμό.	2,04	1,185
	OC4... Δεν έχω ισχυρό αίσθημα ότι ανήκω στο ΤΕΙ Ηπείρου.	2,77	1,230

Πίνακας 3.2.4 Περιγραφικά χαρακτηριστικά στους παράγοντες του ερωτηματολογίου Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης

A/A	Παράγοντες	Mean	Std. Deviation	Min - Max
1	Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	18,07	6,885	7 - 35
2	Ικανοποίηση (Satisfaction)	24,71	4,526	11 - 35
3	Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Roleclarity)	7,88	1,724	3 - 10
4	Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	18,74	4,045	5 - 25
5	Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)	21,15	6,034	6 - 30
6	Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	14,89	3,843	5 - 20
7	Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	7,70	3,684	3 - 16

3.3 Αξιοπιστία ερωτηματολογίου Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης

Η αξιοπιστία της Κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης τόσο στο σύνολο των ερωτήσεων της όσο και στο σύνολο του κάθε παράγοντα ξεχωριστά επαληθεύτηκε με τον υπολογισμό του α του Cronbach. Στον Πίνακα 3.3.1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του α του Cronbach, που προέκυψαν από την ανάλυση αξιοπιστίας.

Πίνακας 3.3.1: Συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach

Ερωτηματολόγιο	Συντελεστής α του Cronbach
Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	0,895
Ικανοποίηση (Satisfaction)	0,662
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Roleclarity)	0,842
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (SatisfactionwithManager)	0,771
Αφοσίωση στην εργασία (CareerCommitment)	0,876
Εργασιακή Απόδοση (JobPerformance)	0,932
Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	0,812
Σύνολο Κλίμακας Διαχείρισης της Διοίκησης και Εργασιακής Ικανοποίησης	0,873

Όπως φαίνεται από τον πίνακα 3.3.1, οι περισσότεροι παράγοντες μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστοι, μια και ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach είναι σημαντικά μεγαλύτερος από το 0,7. Πιο συγκεκριμένα, οι δείκτες αξιοπιστίας των α) Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior), β) Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου (Role clarity), γ) Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager), δ) Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment), ε) Εργασιακή Απόδοση (Job Performance) και στ) Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment) θεωρούνται ικανοποιητικοί και συμφωνούν με προηγούμενες εκτιμήσεις σε άλλες έρευνες (Kalkavan & Katrinli, 2014; Δανηλίδου, 2016). Ως εξαίρεση σημειώνεται ο παράγοντας Ικανοποίηση (Satisfaction), στον οποίο ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach είναι οριακά μικρότερος από το 0,7, οπότε μπορούμε να τον αποδεχθούμε. Για το σύνολο των ερωτήσεων της κλίμακας ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι 0,873.

4. Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (Regression Analysis)

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει η προσπάθεια προσέγγισης των ερευνητικών υποθέσεων με στόχο την αποδοχή ή την απόρριψή τους. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού θα διεξαχθεί για όλες τις υποθέσεις ξεχωριστά ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης για να διευκολύνουμε τη διαδικασία πρόβλεψης.

A. Συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης (Managing Coaching Behavior)

Στο πλαίσιο αυτό εξετάστηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις όσον αφορά τη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης:

- H1a: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.
- H1b: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου.
- H1c: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη διοίκηση
- H1d: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία.
- H1e: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση.
- H1f: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον οργανισμό.

1. H1a: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.1) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, MCB - Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και S - Ικανοποίηση (Satisfaction), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,053 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 5,3%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας

μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 5,3% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, ίσως όχι τόσο μεγάλη, αλλά θετική και μάλιστα οι τιμές αυτές είναι στατιστικής σημαντικότητας, καθώς $\text{sig} = 0,049 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H1a «η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία», μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,040$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 4%. Η Υπόθεση H1a, ότι η διοικητική καθοδήγηση έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.1. : Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Ικανοποίηση (Satisfaction), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,230 ^a	,053	,040	4,435	2,356	
a. Predictors: (Constant), Managerial Coaching Behavior						
Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,978	1,467		14,984	,000
	Managerial_Coaching_Behavior	,151	,076	,230	1,993	,049

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,978	1,467		14,984	,000
	Managerial_Coaching_Behavior	,151	,076	,230	1,993	,049

a. Dependent Variable: Satisfaction

2. H1b: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στη σαφήνεια των ρόλων των εργαζομένων.

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στη σαφήνεια των ρόλων των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.2) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, MCB - Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και RC - σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,001 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 0,1%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 0,1% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $sig = 0,794 > 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H1b, ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στη σαφήνεια των ρόλων των εργαζομένων, δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.2.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,031 ^a	,001	-,013	1,735	2,091	
a. Predictors: (Constant), Managerial Coaching Behavior						
b. Dependent Variable: Role Clarity						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,736	,574		13,484	,000
	Managerial_Coaching_Behavior	,008	,030	,031	,263	,794
a. Dependent Variable: Role Clarity						

3. H1c: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη διοίκηση (Satisfaction with Manager). Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.3) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, MCB - Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και SM - Ικανοποίηση από τη Διοίκηση

(Satisfaction with Manager), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,157 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 15,7%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 15,7% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,001 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H1c «η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη διοίκηση (Satisfaction with Manager)», μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,145$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 14,5%. η υπόθεση H1c, ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη διοίκηση (Satisfaction with Manager) μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.3.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση από τη διοίκηση (Satisfaction with Manager), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,397 ^a	,157	,145	3,739	1,845
a. Predictors: (Constant), Managerial Coaching Behavior					
b. Dependent Variable: Satisfaction Manager					
Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,529	1,237		11,749	,000
	Managerial Coaching Behavior	,233	,064	,397	3,641	,001
a. Dependent Variable: Satisfaction Manager						

4. H1d.: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment). Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.4) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, MCB - Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και CC - αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,083 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 8,3%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 8,3% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,013 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H1d «η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,070$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 7%. Η υπόθεση H1d «η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.4.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,288 ^a	,083	,070	5,819	1,973	
a. Predictors: (Constant), Managerial Coaching Behavior						
b. Dependent Variable: Career Commitment						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,591	1,924		8,622	,000
	Managerial Coaching Behavior	,252	,100	,288	2,534	,013
a. Dependent Variable: Career Commitment						

5. H1e: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην Εργασιακή Απόδοση (Job Performance). Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.5) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, MCB - Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και JP - Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), που ορίστηκε ως εξαρτημένη

μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,016 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 1,6%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 1,3% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,289 > 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H_{1e} «Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)», δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.5.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,126 ^a	,016	,002	3,839	1,850	
a. Predictors: (Constant), Managerial Coaching Behavior						
b. Dependent Variable: Job Performance						
Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,622	1,270		10,730	,000
	Managerial Coaching Behavior	,070	,066	,126	1,068	,289
a. Dependent Variable: Job Performance						

6. H1f: Η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment). Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.6) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, MCB - Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και OC - Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,002 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 0,2%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 0,2% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,722 > 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H1f, ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment) δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.6.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,042 ^a	,002	-,012	3,707	1,687
a. Predictors: (Constant), Managerial Coaching Behavior					
b. Dependent Variable: Organizational Commitment					

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,109	1,226		6,615	,000
	Managerial Coaching Behavior	-,023	,063	-,042	-,358	,722

a. Dependent Variable: Organizational Commitment

B. Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)

Στο πλαίσιο αυτό εξετάστηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις όσον αφορά τη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου.

H2a: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.

H2b: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση.

H2c: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία.

H2d: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση.

H2e: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό.

1. H2a: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.7) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, RC - σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και S – Ικανοποίηση από

την εργασία (Satisfaction), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,292 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 29,2%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 29,2% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και μάλιστα οι τιμές αυτές είναι στατιστικής σημαντικότητας, καθώς $\text{sig} = 0,000 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H2a, ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,282$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 28,2%. Η υπόθεση H2a, ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.7.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,540 ^a	,292	,282	3,836	2,245
a. Predictors: (Constant), Role clarity					
b. Dependent Variable: Satisfaction					

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,539	2,114		6,404	,000
	Role_Clarify	1,419	,262	,540	5,409	,000

a. Dependent Variable: Satisfaction

2. H2b: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.8) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, RC - σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και SM - Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,147 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 14,7%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 14,7% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και μάλιστα οι τιμές αυτές είναι στατιστικής σημαντικότητας, καθώς $\text{sig} = 0,001 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H2b: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση, μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,135$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 13,5%. Η υπόθεση H2b, ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.8.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Roleclarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του TEI Ηπείρου.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,384 ^a	,147	,135	3,761	2,025

a. Predictors: (Constant), Role clarity

b. Dependent Variable: Satisfaction Manager

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,645	2,073		5,617	,000
	Role Clarity	,901	,257	,384	3,502	,001

a. Dependent Variable: Satisfaction Manager

3. H2c: Η Σαφήνεια του Εργασιακού Ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.9) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, RC - Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και CC - Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής

προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,087 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 8,7%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 8,7% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,011 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H2c, ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,075$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 7,5%. Η υπόθεση H2c, ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.9.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου (Role clarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,296 ^a	,087	,075	5,805	1,957
a. Predictors: (Constant), Role clarity					
b. Dependent Variable: Career Commitment					

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	12,999	3,199		4,063	,000
	Role_Clarify	1,035	,397	,296	2,607	,011

a. Dependent Variable: Career Commitment

4. H2d: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην Εργασιακή Απόδοση (Job Performance). Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.10) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, RC - Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και JP - Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,026 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 2,6%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 2,6% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,172 > 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H2d «η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση», δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.10.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου (Role clarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson

1		,162 ^a	,026	,012	3,819	1,908
a. Predictors: (Constant), Role clarity						
b. Dependent Variable: Job Performance						
Coefficients^a						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,054	2,105		5,727	,000
	Role Clarity	,360	,261	,162	1,379	,172
a. Dependent Variable: Job Performance						

5. H2e: Η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.11) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, RC - Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και OC - Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,106 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 10,6%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 10,6% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,005 < 0,05$, και η υπόθεση μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted R}^2 = 0,093$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 9,3%. Επομένως, η υπόθεση H2e, ότι η

σαφήνεια του εργασιακού ρόλου έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό, μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.11.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου (Role clarity) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,325 ^a	,106	,093	3,508	1,554	
a. Predictors: (Constant), Role clarity						
b. Dependent Variable: Organizational Commitment						
Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13,175	1,934		6,813	,000
	Role Clarity	-,695	,240	-,325	-2,898	,005
a. Dependent Variable: Organizational Commitment						

Γ. Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction)

Στο πλαίσιο αυτό εξετάστηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις όσον αφορά την Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction):

H3a: Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση.

H3b: Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία.

H3c: Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση.

H3d: Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό.

7. H3a: Η Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην Ικανοποίηση από τη Διοίκηση

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.12) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, S - Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και SM - Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,291 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 29,1%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 29,1% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και μάλιστα οι τιμές αυτές είναι στατιστικής σημαντικότητας, καθώς $\text{sig} = 0,000 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H3a «Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση», μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,281$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 28,1%. Η υπόθεση H3a, ότι η ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση, μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.12.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) και εξαρτημένη μεταβλητή την ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,540 ^a	,291	,281	3,429	1,980

a. Predictors: (Constant), Satisfaction

b. Dependent Variable: Satisfaction Manager

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,818	2,243		3,040	,003
	Satisfaction	,482	,089	,540	5,403	,000

a. Dependent Variable: Satisfaction Manager

8. H3b: Η Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην Αφοσίωση στην Εργασία

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.13) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, S - ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και CC - Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή, που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R² έλαβε την

τιμή 0,250 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 25%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 25% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,000 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H3b, «η Ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία», μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,239$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 23,9%. Η υπόθεση H3b, ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία, μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.13.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction), και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.						
Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,500 ^a	,250	,239	5,262	2,106	
a. Predictors: (Constant), Satisfaction						
b. Dependent Variable: Career Commitment						
Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,678	3,442		1,359	,178

	Satisfaction	,667	,137	,500	4,865	,000
a. Dependent Variable: Career Commitment						

9. H3c: Η Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην Εργασιακή Απόδοση

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.14) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, S - ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και JP - Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,145 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 14,5%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 14,5% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,001 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H3c «Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση», μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,133$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 13,3%. Η υπόθεση H3c «Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση», μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.14.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction), και εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,381 ^a	,145	,133	3,578	1,814	
a. Predictors: (Constant), Satisfaction						
b. Dependent Variable: Job Performance						
Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,904	2,340		2,950	,004
	Satisfaction	,323	,093	,381	3,469	,001
a. Dependent Variable: Job Performance						

10. H3d: Η Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην Αφοσίωση στον Οργανισμό

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.15) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, S - Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και OC - Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,020 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 2%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 2% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $sig = 0,234 > 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H3d «Η Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction) έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό», δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.15.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από την Εργασία (Satisfaction) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	
1	,141 ^a	,020	,006	3,673	1,682	
a. Predictors: (Constant), Satisfaction						
b. Dependent Variable: Organizational Commitment						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,536	2,402		4,386	,000
	SATISFACTION	-,115	,096	-,141	-1,200	,234
a. Dependent Variable: Organizational Commitment						

Δ. Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)

Στο πλαίσιο αυτό εξετάστηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις όσον αφορά την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager):

H4a: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία

H4b: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση

H4c: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό

11. H4a: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην Αφοσίωση στην Εργασία

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.16) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, SM - Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) και CC - αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,158 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 15,8%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 15,8% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, και μάλιστα οι τιμές αυτές είναι στατιστικής σημαντικότητας, καθώς $\text{sig} = 0,001 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H4a «Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία», μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,146$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 14,6%. Η Υπόθεση H4a «Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στην εργασία», μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.16.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στην Εργασία (Career Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary					
Model	R	R	Adjusted	Std. Error of the	Durbin-

		Square	R Square	Estimate	Watson
1	,397 ^a	,158	,146	5,577	1,908

a. Predictors: (Constant), Satisfaction Manager

b. Dependent Variable: Career Commitment

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,050	3,114		3,227	,002
	Satisfaction Manager	,592	,162	,397	3,646	,001

a. Dependent Variable: Career Commitment

12. H4b: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην Εργασιακή Απόδοση

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.17) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, SM - Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και JP - Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,002 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 0,2%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 0,2% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,680 > 0,05$. Η Υπόθεση H4b: «Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση», δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.17.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) και εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Απόδοση (Job Performance), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,049 ^a	,002	-,012	3,865	1,855
a. Predictors: (Constant), Satisfaction Manager					
b. Dependent Variable: Job Performance					

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,017	2,158		6,495	,000
	Satisfaction Manager	,047	,113	,049	,414	,680

a. Dependent Variable: Job_Performance

13. H4c: Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην Αφοσίωση στον Οργανισμό

Η υπόθεσή μας ήταν ότι η ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (πίνακας 4.18) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, SM - Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager), που ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή, που

ορίστηκε ως ανεξάρτητη μεταβλητή και OC - αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), που ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή. Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 έλαβε την τιμή 0,094 και μας πληροφορεί ότι το ποσοστό της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής το οποίο εξηγείται από τις διαφορές που υπάρχουν στην ανεξάρτητη μεταβλητή είναι 9,4%. Με άλλα λόγια το παλινδρομικό μας μοντέλο που διαθέτει έναν μόνο παράγοντα είναι σε θέση να εξηγήσει μόνο το 9,4% της συνολικής πληροφορίας. Μπορούμε να δεχθούμε ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές, καθώς $\text{sig} = 0,008 < 0,05$. Επομένως, η υπόθεση H4c: «Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό», μπορεί να γίνει αποδεκτή και λόγω του ότι ο δείκτης Adjusted R Square, δηλαδή ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι $\text{Adjusted } R^2 = 0,082$ μπορούμε να γνωρίζουμε ότι το παλινδρομικό μας μοντέλο προσαρμόζεται στον πληθυσμό κατά 8,2%. Η υπόθεση H4c: «Η Ικανοποίηση από τη Διοίκηση έχει θετική επίδραση στην αφοσίωση στον Οργανισμό», μπορεί να γίνει αποδεκτή.

Πίνακας 4.18.: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή την Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) και εξαρτημένη μεταβλητή την Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment), στο δείγμα των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου.					
Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,307 ^a	,094	,082	3,531	1,728
a. Predictors: (Constant), Satisfaction with Manager					
b. Dependent Variable: Organizational Commitment					
Coefficients^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,944	1,972		6,565	,000
	Satisfaction with Manager	-,280	,103	-,307	-2,721	,008
a. Dependent Variable: Organizational Commitment						

Στον πίνακα 4.19 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων γραμμικής παλινδρόμησης ανάμεσα στις μεταβλητές.

Πίνακας 4.19. : Συγκεντρωτικός Πίνακας Αναλύσεων Γραμμικών Παλινδρομήσεων

H - Υποθέσεις	Επίδραση	R ²	β	S.E.	P	Αποτέλεσμα	Ευρήματα
H1a	SW←MCB	,053	,151	0,76	,049	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της διοικητικής συμπεριφοράς καθοδήγησης και της ικανοποίησης από την εργασία (p = ,049<0,05). Ως εκ τούτου, η H1a είναι αποδεκτή.
H1b	RC←MCB	,001	,008	,030	,794	Μη αποδεκτή	Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης και τη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου (p = ,794> 0,05). Επομένως, η H1b απορρίπτεται.
H1c	SM←MCB	,157	,233	,064	,001	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της διοικητικής συμπεριφοράς καθοδήγησης και της ικανοποίησης από τη διοίκηση (p = ,001<0,05). Ως εκ τούτου, η H1c είναι αποδεκτή.
H1d	CC←MCB	,083	,252	,100	,013	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της διοικητικής συμπεριφοράς καθοδήγησης και της αφοσίωσης στην εργασία(p = ,013<0,05). Ως εκ τούτου, η H1d είναι αποδεκτή.
H1e	JP←MCB	,016	,070	,066	,289	Μη αποδεκτή	Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης και την εργασιακή απόδοση (p = ,289>0,05).

							Επομένως, η H1e απορρίπτεται.
H1f	OC←MCB	,002	-,023	,063	,722	Μη αποδεκτή	Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης και την αφοσίωση στον οργανισμό ($p = ,722 > 0,05$). Επομένως, η H1f απορρίπτεται.
H2a	SW ←RC	,292	1,419	,262	,000	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου και της ικανοποίηση από την εργασία ($p = ,000 < 0,05$). Ως εκ τούτου, η H2a είναι αποδεκτή.
H2b	SM ←RC	,147	,901	,257	,001	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου και της ικανοποίησης από τη Διοίκηση ($p = ,001 < 0,05$). Ως εκ τούτου, η H2b είναι αποδεκτή.
H2c	CC ←RC	,087	1,035	,397	,011	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου και της αφοσίωσης στην εργασία ($p = ,011 < 0,05$). Ως εκ τούτου, η H2c είναι αποδεκτή.
H2d	JP ←RC	,026	,360	,261	,172	Μη αποδεκτή	Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου και την εργασιακή απόδοση ($p = ,172 > 0,05$). Επομένως, η H2d απορρίπτεται.
H2e	OC ←RC	,106	-,695	,240	,005	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου και της αφοσίωση στον Οργανισμό ($p =$

							,005<0,05). Ως εκ τούτου, η H2e είναι αποδεκτή.
H3a	SM ←SW	,291	,482	,089	,000	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της ικανοποίησης από τη Διοίκηση (p = ,000<0,05). Ως εκ τούτου, η H3a είναι αποδεκτή.
H3b	CC ←SW	,250	,667	,137	,000	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αφοσίωσης στην εργασία (p = ,000<0,05). Ως εκ τούτου, η H3b είναι αποδεκτή.
H3c	JP ←SW	,145	,323	,093	,001	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής απόδοσης (p = ,001<0,05). Ως εκ τούτου, η H3c είναι αποδεκτή.
H3d	OC ←SW	,020	-,115	,096	,234	Μη αποδεκτή	Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση στον Οργανισμό (p = ,234> 0,05). Επομένως, η H3d απορρίπτεται.
H4a	CC ←SM	,158	,592	,162	,001	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τη Διοίκηση και της αφοσίωσης στην εργασία (p = ,001 <0,05). Ως εκ τούτου, η H4a είναι αποδεκτή.
H4b	JP ←SM	,002	,047	,113	,680	Μη αποδεκτή	Δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από τη Διοίκηση και την εργασιακή απόδοση (p = ,680> 0,05). Επομένως, η H4b

							απορρίπτεται.
H4c	OC ←SM	,094	-,280	103	,008	Αποδεκτή	Υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τη Διοίκηση και της αφοσίωσης στον Οργανισμό ($p = ,008 < 0,05$). Ως εκ τούτου, η H4c είναι αποδεκτή.
<p>Σημείωση: MCB(Managerial Coaching Behavior)= Συμπεριφορά Διοικητικής Καθοδήγησης- SW (Satisfaction) = Ικανοποίηση από την εργασία</p> <p>RC (Roleclarity) = Σαφήνεια Εργασιακού Ρόλου - SM (Satisfaction with Manager) = Ικανοποίηση από τη Διοίκηση - CC (Career Commitment) =Αφοσίωση στην Εργασία - JP (Job Performance) =Εργασιακή Απόδοση- OC (Organizational Commitment) =Αφοσίωση στον Οργανισμό</p>							

5. Διαφοροποιήσεις ως προς την Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει η προσπάθεια ανάδειξης της επαγγελματικής εξουθένωσης των υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου και της σύγκρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών αλλά και η διερεύνηση και της σχέσης της με τους παράγοντες του ερωτηματολογίου της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης.

5.1 Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων επαγγελματικής εξουθένωσης

Στον πίνακα 5.1.1. μπορούμε να παρατηρήσουμε τις μέσες τιμές των υπαλλήλων ως προς τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης που αισθάνονται ως εργαζόμενοι στο επαγγελματικό περιβάλλον του ΤΕΙ Ηπείρου.

A/A	Παράγοντες	Mean	Std. Deviation	Min - Max
1	Συναισθηματική Εξάντληση	16,49	9,371	1 - 49
2	Αποπροσωποίηση	4,63	4,277	0 - 16
3	Έλλειψη Επιτευγμάτων	37,47	7,920	13 - 48

5.2 Διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των ανδρών και των γυναικών του δείγματος

Στο υποκεφάλαιο αυτό ελέγχουμε τη διαφοροποίηση της επαγγελματικής εξουθένωσης μεταξύ των ανδρών και γυναικών ερωτώμενων του δείγματος. Χρησιμοποιήθηκε ο

έλεγχος Student (T – Test) για δύο ανεξάρτητα δείγματα για τον υπολογισμό της στατιστικής σημαντικότητας της διαφοράς μεταξύ των υποομάδων. Η στατιστική υπόθεση που ελέγχουμε για κάθε μία από τις κλίμακες και υποκλίμακες είναι:

Στατιστική Υπόθεση : Η μέση τιμή της κλίμακας δεν διαφέρει μεταξύ των δύο ομάδων, όπως αυτές κατηγοριοποιούνται σε σχέση με το φύλο τους.

Η απόρριψη της στατιστικής υπόθεσης κρίνεται από την τιμή του στατιστικού p το οποίο παρουσιάζεται σε ξεχωριστή στήλη. Ως όριο για την αποδοχή ή απόρριψη μίας στατιστικής υπόθεσης τέθηκε ο αριθμός 0,05.

Το αποτέλεσμα της εφαρμογής του T-Test δίνει τον πίνακα 5.2.1. Με σκούρο χρώμα σημειώνονται τα στατιστικώς σημαντικά συμπεράσματα, δηλαδή οι στατιστικές δοκιμασίες οι οποίες μας έδωσαν $p < 0,05$.

Στον πίνακα 5.2.1, μπορούμε να παρατηρήσουμε πως δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανδρών και των γυναικών του δείγματος ως προς τους παράγοντες επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 5.2.1: Διαφοροποιήσεις της Επαγγελματικής Εξουθένωσης ως προς το φύλο μεταξύ των ερωτώμενων του δείγματος.				
Παράγοντες/Φύλο	Μέση τιμή (x ± SD)	T-Test		
		t	df	P
Συναισθηματική Εξάντληση				
Άνδρας	16,85 ± 8,04	,238	71	,813
Γυναίκα	16,30 ± 10,11			
Αποπροσωποίηση				
Άνδρας	5,92±4,71	1,959	71	,054
Γυναίκα	3,91±3,89			
Έλλειψη Επιτευγμάτων				

Άνδρας	35,92±9,08	-1,242	71	,218
Γυναίκα	38,32±7,16			

5.3 Συσχετίσεις των παραγόντων της επαγγελματικής εξουθένωσης με τους παράγοντες της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης

Από τον έλεγχο για την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων της επαγγελματικής εξουθένωσης και των παραγόντων του ερωτηματολογίου συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης προέκυψαν:

Στατιστικά πάρα πολύ σημαντική ($P < 0,001$) μεταξύ της αποπροσωποποίησης και της Ικανοποίησης από τη Διοίκηση ($P = 0,001$) και μεταξύ της έλλειψης επιτευγμάτων και της εργασιακής απόδοσης ($P = 0,001$).

Στατιστικά πολύ σημαντική συσχέτιση ($P < 0,01$) μεταξύ της αποπροσωποποίησης και της Αφοσίωσης στον Οργανισμό ($P = 0,003$), μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της Ικανοποίησης από τη Διοίκηση ($P = 0,003$), μεταξύ της έλλειψης επιτευγμάτων και της Ικανοποίησης από την εργασία ($P = 0,002$), της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου (Role clarity) ($P = 0,004$) και της αφοσίωσης στην εργασία (Career Commitment) ($P = 0,003$).

Στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($P < 0,05$) παρατηρήθηκε μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της αφοσίωσης στην εργασία ($P = 0,012$) και μεταξύ της έλλειψης επιτευγμάτων και της Ικανοποίησης από τη Διοίκηση ($P = 0,023$).

Πίνακας 5.3.1 : Συσχετίσεις υποκλιμάκων της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και των παραγόντων τους ερωτηματολογίου της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης με τον παραμετρικό συντελεστή συσχέτισης r του Pearson.			
ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ	Συναισθηματική Εξάντληση	Αποπροσωποίηση	Έλλειψη Επιτευγμάτων
r του PEARSON			
Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	,018	,053	,186
Ικανοποίηση (Satisfaction)	-,152	-,203	,358**
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)	-,139	-,201	,332**
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	-,341**	-,374***	,268*
Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)	-,295*	-,121	,345**
Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	,065	-,087	,375***
Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	,091	,342**	-,128

5.4 Στατιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και της αναπαράστασης της ικανοποίησης από το επαγγελματικό περιβάλλον του ΤΕΙ Ηπείρου

Στον πίνακα 5.4.1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι στατιστικές διαφοροποιήσεις στις τιμές των κλιμάκων που μετρήθηκαν μεταξύ του ύψους της επαγγελματικής εξουθένωσης όπως καταγράφηκαν στην παρούσα εργασία. Για την ανίχνευση των διαφοροποιήσεων χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία ANOVA.

Εμφανίζονται στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις στις παρακάτω κλίμακες :

Επιβάρυνση συνθηκών εργασίας στην προσωπική ζωή

- Συναισθηματική Εξάντληση ($p=,003$)

Επιβάρυνση συνθηκών εργασίας στην υγεία

- Συναισθηματική Εξάντληση ($p=,000$)
- Αποπροσωποποίηση ($p=,001$)
- Έλλειψη Επιτευγμάτων ($p=,001$)

Διαπροσωπικές σχέσεις εργασιακού περιβάλλοντος εμπόδια στην επαγγελματική εξέλιξη

- Αποπροσωποποίηση ($p=,000$)
- Έλλειψη Επιτευγμάτων ($p=,001$)

Πίνακας 5.4.1: Διαφοροποιήσεις μεταξύ της Επαγγελματικής Εξουθένωσης και της αναπαράστασης της ικανοποίησης από το επαγγελματικό περιβάλλον του ΤΕΙ Ηπείρου

	F	p
Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συνθήκες της εργασίας σας επιβαρύνουν την προσωπική σας ζωή;		
Συναισθηματική Εξάντληση	4,540	,003
Αποπροσωποποίηση	2,397	,059

Έλλειψη Επιτευγμάτων	,593	,669
----------------------	------	------

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συνθήκες της εργασίας σας ενέχουν επιβαρυντικούς παράγοντες για την υγεία σας;

Συναισθηματική Εξάντληση	9,752	,000
--------------------------	-------	-------------

Αποπροσωποποίηση	5,699	,001
------------------	-------	-------------

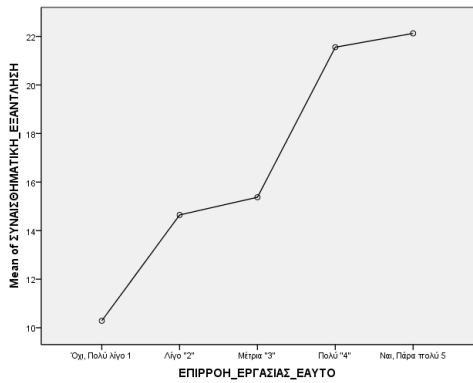
Έλλειψη Επιτευγμάτων	5,307	,001
----------------------	-------	-------------

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον σας δημιουργούν εμπόδια για την επαγγελματική σας εξέλιξη;

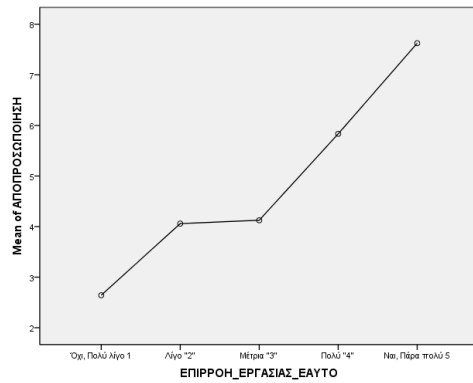
Συναισθηματική Εξάντληση	1,967	,109
--------------------------	-------	------

Αποπροσωποποίηση	10,547	,000
------------------	--------	-------------

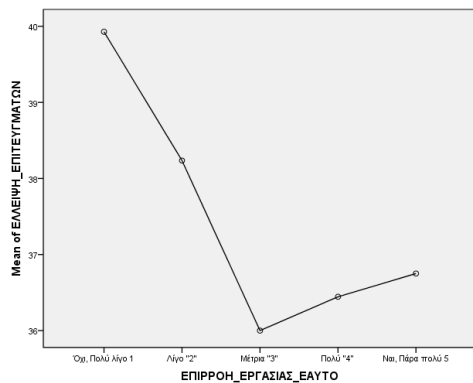
Έλλειψη Επιτευγμάτων	5,529	,001
----------------------	-------	-------------



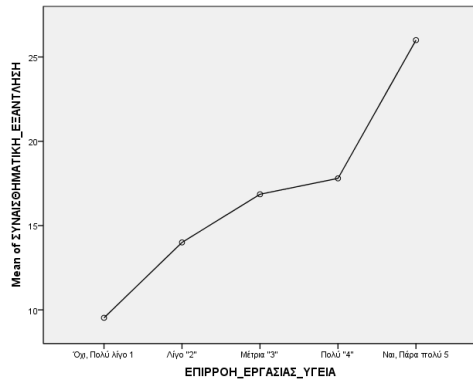
Διάγραμμα 1: Διαφοροποιήσεις μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και επιρροής εαυτού



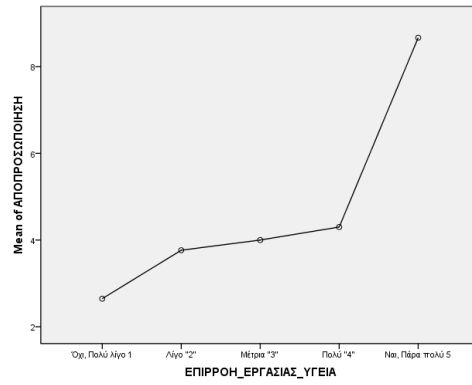
Διάγραμμα 2: Διαφοροποιήσεις μεταξύ αποπροσωπότητας και επιρροής εαυτού



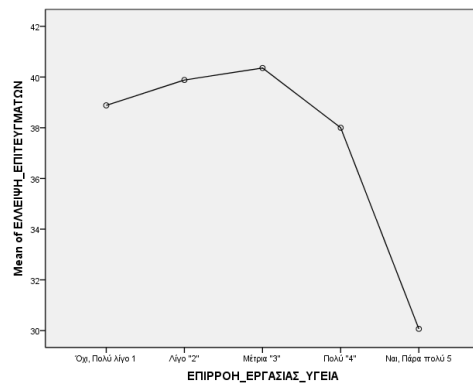
Διάγραμμα 3: Διαφοροποιήσεις μεταξύ Έλλειψης επιτευγμάτων και επιρροής εαυτού



Διάγραμμα 4: Διαφοροποιήσεις μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και υγείας



Διάγραμμα 5: Διαφοροποιήσεις μεταξύ αποπροσωπώσεως και υγείας



Διάγραμμα 6: Διαφοροποιήσεις μεταξύ έλλειψης επιτευγμάτων και υγείας

6. Κοινωνικές Αναπαραστάσεις των ερωτώμενων και Στατιστικές Διαφοροποιήσεις

Στο παρόν κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση περιεχομένου των κοινωνικών αναπαραστάσεων της διοικητικής καθοδήγησης και του ηγετικού ρόλου, που εμφανίζουν οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου (υποκεφάλαιο 6.1), και έλεγχος των στατιστικών διαφοροποιήσεων μεταξύ αυτών των κοινωνικών αναπαραστάσεων και των παραγόντων της Κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης αλλά και των υποκλιμάκων της επαγγελματικής εξουθένωσης (υποκεφάλαιο 6.2).

6.1 Κοινωνικές Αναπαραστάσεις της διοικητικής καθοδήγησης και του ηγετικού ρόλου

Για το μέρος του ερωτηματολογίου που περιλάμβανε τις λέξεις τις οποίες έδωσαν τα υποκείμενα στις φράσεις ελεύθερου συνειρμού, πραγματοποιήθηκε ανάλυση των συχνοτήτων εμφάνισής τους (frequencies), καταλήγοντας σε μια λίστα λέξεων οι οποίες συνιστούν στατιστικά σημαντικές από άποψη επαναληπτικότητας αναπαραστατικές ενότητες και φανερώνουν τη δεδομένη κοινωνική αναπαράσταση. Δεδομένου ότι τα υποκείμενα θα έδιναν τρεις (3) λέξεις για κάθε ερώτηση, πράγμα που σημαίνει συγκέντρωση μεγάλου αριθμού λέξεων, θα θεωρηθούν στατιστικά σημαντικές από πλευράς συχνότητας εκείνες οι λέξεις που θα εμφανίζονταν σε ποσοστό $\geq 7,5\%$, για δύο λόγους: α) Ο αριθμός των λέξεων του συνόλου του δείγματος θα είναι πολύ μεγάλος σε έκταση και με τον καθορισμό του ποσοστού αυτού διευκολύνθηκαν οι στατιστικές μετρήσεις β) Στις μετρήσεις συμπεριλήφθηκαν λέξεις με χαμηλό μεν ποσοστό συχνότητας εμφάνισης σε σχέση με άλλες, που όμως συμβάλλουν στη σχηματοποίηση της κοινωνικής αναπαράστασης των υποκειμένων, επομένως σημαντικές από ερευνητικής άποψης. Χρησιμοποιώντας, όπως προαναφέρθηκε, την μέθοδο των ελεύθερων συνειρμών ζητήσαμε στα υποκείμενα να μας πουν τις τρεις πρώτες λέξεις που τους έρχονται αυθόρμητα στο μυαλό όταν σκέφτονται τις λέξεις διοικητική καθοδήγηση, coaching, σύμβουλος, ηγεσία, mentoring και προϊστάμενος/η. Με τον τρόπο αυτό συλλέξαμε 600 λέξεις.

Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας την μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου διαμορφώσαμε 24 κατηγορίες από τις λέξεις αυτές στο σύνολο των έξι διαστάσεων. Καταβλήθηκε προσπάθεια έτσι ώστε η δημιουργία του συστήματος κατηγοριών να πληροί ορισμένες βασικές θεωρητικές και τεχνικές προϋποθέσεις απαραίτητες για τη σωστή

λειτουργία της ανάλυσης: να εκφράζουν τις θεωρίες που τις υποστηρίζουν, να είναι προσαρμοσμένες στο αναλυόμενο υλικό, να είναι εξαντλητικές, αντικειμενικές, αποκλειστικές, δόκιμες και παραγωγικές. Οι κατηγορίες που προέκυψαν ήταν ανομοιογενείς αφού το υλικό τους προήρθε από ελεύθερους συνειρμούς.

Στην ερώτηση σχετικά με τη διοικητική καθοδήγηση, οι λέξεις που χρησιμοποιήσαν τα υποκείμενα επισημαίνουν τις βασικές έννοιες υποστήριξη, οργάνωση, απόδοση, συμβουλευτική οι οποίες μαζί με την έννοια «αρνητικές επιπτώσεις», υποδηλώνουν την κοινωνική αναπαράσταση της διοικητικής υποστήριξης. Μεταξύ της ομάδας των ανδρών και των γυναικών ως προς τις αναπαραστάσεις τους για τη λέξη «διοικητική καθοδήγηση» παρατηρήθηκε στατιστικά ενδεικτικής σημαντικότητας διαφορά ($p=,060$), όταν συγκρίθηκαν με το Fisher Exact Test. Οι λέξεις και τα ποσοστά της συχνότητάς τους ανά κατηγορία και ανά φύλο παρουσιάζονται στους πίνακες 6.1.1. και 6.1.2.

Πίνακας 6.1.1. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη διοικητική καθοδήγηση				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΑΠΟΔΟΣΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ
ΑΡΧΗΓΟΣ	ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΑΧΡΕΙΑΣΤΗ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΒΗΜΑΤΙΣΜΟΣ
ΒΟΗΘΕΙΑ	ΔΕΞΙΟΤΗΤΑ	ΔΕΡΒΕΝΑΓΑΣ	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ	ΔΗΜΟΣΙΟ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ	ΔΙΛΛΗΜΑΤΑ	ΔΩΡΟ
ΕΓΓΡΑΦΑ	ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΛΕΓΧΟΣ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ
ΕΜΠΝΕΥΣΗ	ΕΜΨΥΧΩΣΗ	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ	ΕΝΗΜΕΡΗ	ΕΝΘΑΡΥΝΣΗ
ΕΞΟΥΣΙΑ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ	ΕΠΙΤΗΡΗΣΗ	ΕΠΙΤΥΧΙΑ
ΕΡΓΑΣΙΑ	ΕΥΚΟΛΙΑ	ΗΓΕΣΙΑ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ
ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ	ΛΥΣΗ	MANAZMENT	ΝΟΜΟΙ	ΟΔΗΓΙΕΣ
ΟΜΑΔΑ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ	ΠΡΟΤΡΟΠΗ	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ
ΣΤΟΧΟΙ	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΣΤΕΛΕΧΗ
ΥΠΕΥΘΥΝΗ	ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ	ΦΡΟΝΤΙΔΑ

Πίνακας 6.1.2. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη διοικητική καθοδήγηση και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.				
	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	7 (26,9%)	10 (22,7%)	17 (24,3%)	Fisher's Exact Test = 8,368 p= ,060
ΟΡΓΑΝΩΣΗ	10 (38,5%)	14 (31,8%)	24 (34,3%)	
ΑΠΟΔΟΣΗ	6 (23,1%)	5 (11,4%)	11 (15,7%)	
ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ	2 (7,7%)	15 (34,1%)	17 (24,3%)	
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ	1 (3,8%)	0 (,0%)	1 (1,4%)	

Οι λέξεις που απέδωσαν χαρακτηρισμούς στο τι σημαίνει «coaching», όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.1.3, συνθέτουν μια θετική εικόνα για την αναπαράσταση του coaching συνυφασμένη με παραδοσιακές και καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «φροντίδα», «συμβουλευτική» και «διδασκαλία» δηλώνοντας τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο τη θεώρηση μιας ομοιότητας μεταξύ του coaching και της φροντίδας και συμβουλευτικής. Μεταξύ της ομάδας των ανδρών και των γυναικών ως προς τις αναπαραστάσεις τους για τη λέξη «coaching» δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=,318$), όταν συγκρίθηκαν με το Fisher Exact Test. Τα ποσοστά της συχνότητας των λέξεων ανά κατηγορία και ανά φύλο παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1.4.

Πίνακας 6.1.3. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν το coaching				
ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΑΡΧΗΓΟΣ
ΑΤΟΜΟ	ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ	ΑΧΡΕΙΑΣΤΗ	ΑΥΤΟΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΒΟΗΘΕΙΑ	ΓΝΩΣΗ	ΔΕΡΒΕΝΑΓΑΣ	ΔΙΔΑΣΚΩ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ	ΕΝΘΑΡΥΝΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΛΕΓΧΟΣ	ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

ΕΞΕΛΙΞΗ	ΕΞΟΥΣΙΑ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΕΠΙΤΕΥΞΗ
ΕΠΟΠΤΕΙΑ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΕΥΘΥΝΗ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	ΛΥΣΗ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	ΟΜΑΔΑ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ
ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΣΗ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ
ΡΟΛΟΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	ΣΥΜΠΑΡΑΣΤΑΣΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	ΥΠΟΔΕΙΞΗ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΦΡΟΝΤΙΔΑ	ΨΥΧΗ

Πίνακας 6.1.4. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν το coaching και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.

	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
ΦΡΟΝΤΙΔΑ	7 (28,0%)	12 (27,9%)	19 (27,9%)	Fisher's ExactTest=3,553 p= ,318
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	10 (40,0%)	16 (37,2%)	26 (38,2%)	
ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ	6 (24,0%)	15 (34,9%)	21 (30,9%)	
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ	2 (8,0%)	0 (,0%)	2 (2,9%)	

Οι λέξεις που απέδωσαν χαρακτηρισμούς στο τι σημαίνει η λέξη «σύμβουλος», όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.1.5, συνθέτουν μια θετική εικόνα για την αναπαράσταση του συμβούλου συνυφασμένη με καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «βοήθεια», «επικοινωνία» και «οργάνωση» δηλώνοντας τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο τη θεώρηση μιας ομοιότητας μεταξύ του συμβούλου και της ικανότητας για βοήθεια, επικοινωνία και οργάνωση. Μεταξύ της ομάδας των ανδρών και των γυναικών ως προς τις αναπαραστάσεις τους για τη λέξη «ηγεσία» παρατηρήθηκε ενδεικτικής σημαντικότητας

διαφορά ($p=,071$), όταν συγκρίθηκαν με το Fisher Exact Test. Τα ποσοστά της συχνότητας των λέξεων ανά κατηγορία και ανά φύλο παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1.6.

Πίνακας 6.1.5. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη λέξη «σύμβουλος»

ΑΜΕΡΟΛΗΠΤΟΣ	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	ΑΡΧΗΓΟΣ
ΑΤΟΜΟ	ΑΥΤΟΓΝΩΣΙΑ	ΑΧΡΕΙΑΣΤΗ	ΑΥΤΟΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΒΟΗΘΕΙΑ	ΒΟΗΘΟΣ	ΔΕΡΒΕΝΑΓΑΣ	ΔΙΑΛΟΓΟΣ	ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ
ΔΙΟΡΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΝΘΑΡΥΝΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΛΕΓΧΟΣ	ΕΜΠΙΣΤΟΣ
ΕΠΙΛΥΣΗ	ΕΞΟΥΣΙΑ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΕΠΙΤΕΥΞΗ
ΕΠΟΠΤΕΙΑ	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΕΥΘΥΝΕΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ	ΚΕΡΔΟΣ	ΛΥΣΗ	ΜΑΝΑΤΖΕΡ
ΜΕΘΟΔΟΣ	ΟΜΑΔΑ	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	ΠΑΘΟΣ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ	ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΠΡΟΠΟΝΗΤΗΣ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ
ΡΟΛΟΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	ΣΥΜΠΑΡΑΣΤΑΣΗ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	ΥΠΟΔΕΙΞΗ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΧΡΗΜΑΤΑ	ΨΥΧΗ

Πίνακας 6.1.6. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη λέξη «σύμβουλος» και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.

	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
ΒΟΗΘΕΙΑ	6 (25,0%)	22 (50,0%)	28 (41,2%)	Fisher's ExactTest=6,409 p= ,071
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	5 (20,8%)	6 (13,6%)	11 (16,2%)	
ΟΡΓΑΝΩΣΗ	11 (45,8%)	16 (36,4%)	27 (39,7%)	
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ	2 (8,3%)	0 (,0%)	2 (2,9%)	

Οι λέξεις που απέδωσαν χαρακτηρισμούς στο τι σημαίνει η λέξη «ηγεσία», όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.1.7, συνθέτουν μια αρνητική εικόνα για την αναπαράσταση της ηγεσίας συνυφασμένη με καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «πολιτική», «υποταγή» και «έλεγχος» δηλώνοντας τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο μια αρνητική εικόνα για τη λέξη ηγεσία. Μεταξύ της ομάδας των ανδρών και των γυναικών ως προς τις αναπαραστάσεις τους για τη λέξη «ηγεσία» παρατηρήθηκε ενδεικτικής σημαντικότητας διαφορά ($p=,062$), όταν συγκρίθηκαν με το Fisher Exact Test. Τα ποσοστά της συχνότητας των λέξεων ανά κατηγορία και ανά φύλο παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1.8.

Πίνακας 6.1.7 Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη λέξη «ηγεσία»				
ΑΛΑΖΟΝΙΑ	ΑΛΛΑΓΗ	ΑΝΩΤΕΡΟΣ	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ
ΑΠΟΓΟΗΤΕΥΣΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΑΡΧΗΓΟΣ
ΑΧΡΕΙΑΣΤΗ	ΔΙΑΦΘΟΡΑ	ΔΕΡΒΕΝΑΓΑΣ	ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΔΟΞΑ	ΔΥΝΑΜΗ	ΕΛΕΓΧΟΣ	ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ
ΕΝΤΟΛΕΣ	ΕΞΟΥΣΙΑ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΕΠΙΡΡΟΗ	ΕΠΙΦΥΛΑΞΗ
ΕΥΘΥΝΗ	ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	ΚΑΝΟΝΕΣ
ΚΟΜΑ	ΚΟΡΥΦΗ	ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	ΚΥΡΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ
ΟΡΑΜΑ	ΟΡΓΑΝΩΣΗ	ΠΕΙΘΩ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ	ΠΟΡΕΙΑ
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΠΡΩΘΥΠΟΥΡΓΟΣ	ΣΚΟΠΟΣ	ΣΠΑΣΤΙΚΟΣ	ΣΤΟΧΟΙ
ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ	ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ	ΣΩΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	ΣΩΦΡΟΣΥΝΗ	ΤΟΠΙΚΗ
ΦΟΒΟΣ	ΥΠΑΚΟΗ	ΥΠΟΤΑΓΗ	ΥΠΟΥΡΓΟΣ	ΨΕΜΑΤΑ

Πίνακας 6.1.8. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη λέξη «ηγεσία» και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.				
	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
ΠΟΛΙΤΙΚΗ	13 (50,0%)	21 (46,7%)	34 (47,9%)	Fisher's Exact Test = 7,042 p= ,062
ΥΠΟΤΑΓΗ	4 (15,4%)	4 (8,9%)	8 (11,3%)	
ΕΛΕΓΧΟΣ	5 (19,2%)	19 (42,2%)	24 (33,8%)	
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΑΡΑΣΤΑΣΕΙΣ	4 (15,4%)	1 (2,2%)	5 (7,0%)	

Οι λέξεις που απέδωσαν χαρακτηρισμούς στο τι σημαίνει η λέξη «mentoring», όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.1.9, συνθέτουν μια θετική εικόνα για την αναπαράσταση του mentoring συνυφασμένη με καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «μάθηση», «επικοινωνία» και «ωρίμανση» δηλώνοντας τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο μια θετική εικόνα για τη λέξη «mentoring». Είναι η μοναδική λέξη στην οποία δεν παρατηρήθηκαν λέξεις με αρνητική αναπαράσταση. Μεταξύ της ομάδας των ανδρών και των γυναικών ως προς τις αναπαραστάσεις τους για τη λέξη «mentoring» δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=,434$), όταν συγκρίθηκαν με το Fisher Exact Test. Τα ποσοστά της συχνότητας των λέξεων ανά κατηγορία και ανά φύλο παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1.10.

Πίνακας 6.1.9. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη λέξη «mentoring»				
ΑΚΡΟΑΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΠΟΣΤΟΛΗ	ΑΠΟΦΑΣΗ	ΑΡΧΗΓΟΣ
ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ	ΒΟΗΘΟΣ	ΓΝΩΣΗ	ΓΝΩΣΤΗΣ	ΔΑΣΚΑΛΟΣ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΜΠΝΕΥΣΗ
ΕΞΕΛΙΞΗ	ΕΠΑΦΗ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΕΥΡΩΠΗ	ΘΑΥΜΑΣΜΟΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	ΜΑΘΗΜΑ	ΜΕΤΑΜΟΡΦΩΣΗ	ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΜΕΝΤΟΡΑΣ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ	ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ	ΠΡΟΤΑΣΗ
ΣΕΒΑΣΜΟΣ	ΣΚΟΠΟΣ	ΣΚΕΨΗ	ΣΥΖΗΤΗΣΗ	ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	ΥΠΟΜΟΝΗ	ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ	ΩΡΙΜΑΝΣΗ

Πίνακας 6.1.10. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη λέξη «mentoring» και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.				
	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
ΜΑΘΗΣΗ	4 (16,7%)	12 (27,9%)	16 (23,9%)	Fisher's Exact Test = 1,752 p= ,434
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	6 (25,0%)	13 (30,2%)	19 (28,4%)	
ΩΡΙΜΑΝΣΗ	14 (58,3%)	18 (41,9%)	32 (47,8%)	

Οι λέξεις που απέδωσαν χαρακτηρισμούς στο τι σημαίνει η λέξη «προϊστάμενος», όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.1.11, συνθέτουν μια θετική εικόνα για την αναπαράσταση του προϊστάμενου συνυφασμένη με την ανάγκη τους για το πώς θα επιθυμούσαν να είναι ο ιδεατός προϊστάμενος, οπότε απαντήσεις, όπως «χαμόγελο», «αντικειμενικός», «γνώστης», «δίκαιος», «αποτελεσματικός», «εμπειρία», «υπομονή», «συνεργάτης», «άξιος», «επικοινωνία», «προσιτός», «προνοητικός», «ειλικρίνεια» κατηγοριοποιήθηκαν με τον τίτλο «επιθυμητός προϊστάμενος», αλλά και με καθιερωμένες αντιλήψεις του ρόλου που κατηγοριοποιήθηκαν με τους τίτλους «οργάνωση» και «εξουσία». Μεταξύ της ομάδας των ανδρών και των γυναικών ως προς τις αναπαραστάσεις τους για τη λέξη «προϊστάμενος» δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=,594$), όταν συγκρίθηκαν με το Fisher Exact Test. Τα ποσοστά της συχνότητας των λέξεων ανά κατηγορία και ανά φύλο παρουσιάζονται στον πίνακα 6.1.12.

Πίνακας 6.1.11. Συχνότερες λέξεις που αναπαριστούν τη λέξη «προϊστάμενος»				
ΑΝΑΘΕΣΗ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ	ΑΝΩΤΕΡΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	ΑΞΙΟΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΠΟΔΟΣΗ	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ	ΑΦΕΝΤΙΚΟ
ΑΥΣΤΗΡΟΤΗΤΑ	ΓΝΩΣΤΗΣ	ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	ΔΗΜΟΣΙΟ	ΔΙΚΑΙΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΕΛΕΓΧΟΣ
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΕΝΤΟΛΗ	ΕΞΟΥΣΙΑ	ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΕΠΙΦΥΛΑΞΗ	ΗΓΕΤΗΣ	ΙΕΡΑΡΧΙΑ	ΚΑΡΤΑ	ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	ΚΙΝΗΤΡΑ	ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ	ΛΥΣΗ	ΝΟΜΟΙ
ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΠΡΟΕΔΡΟΣ	ΠΡΟΝΟΗΤΙΚΟΣ	ΡΟΛΟΣ
ΠΡΟΣΙΤΟΣ	ΠΡΟΣΟΝΤΑ	ΣΕΒΑΣΜΟΣ	ΣΤΟΧΟΙ	ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	ΤΜΗΜΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ
ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	ΥΠΟΜΟΝΗ	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΧΑΜΟΓΕΛΟ	ΩΡΑΡΙΟ

Πίνακας 6.1.12. Συχνότητες λέξεων που αναπαριστούν τη λέξη «προϊστάμενος» και ποσοστά ανά κατηγορία και ανά φύλο.

	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
ΕΠΙΘΥΜΗΤΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	7 (26,9%)	14 (30,4%)	21 (29,2%)	Fisher's ExactTest=1,190 p= ,594
ΟΡΓΑΝΩΣΗ	8 (30,8%)	9 (19,6%)	17 (23,6%)	
ΕΞΟΥΣΙΑ	11 (42,3%)	23 (50,0%)	34 (47,2%)	

6.2. Στατιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων της διοικητικής καθοδήγησης και του ηγετικού ρόλου με την κλίμακα Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Στους πίνακες 6.2.1, 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4, 6.2.5 και 6.2.6 που ακολουθούν, παρουσιάζονται οι στατιστικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων της διοικητικής καθοδήγησης και του ηγετικού ρόλου τιμών και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της

επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως καταγράφηκαν στην παρούσα εργασία. Για την ανίχνευση των διαφοροποιήσεων χρησιμοποιήθηκε η δοκιμασία ANOVA.

A. Κοινωνική Αναπαράσταση της λέξης «Διοικητική Καθοδήγηση»

Εμφανίζονται στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις (πίνακα 6.2.1), στις παρακάτω κλίμακες :

- *Αποπροσωποποίηση* ($p=,015$)

Πίνακας 6.2.1: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «διοικητική καθοδήγηση» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.

	F	p
Κλίμακα Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης		
Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	1,074	,377
Ικανοποίηση (Satisfaction),	,609	,658
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)	1,483	,218
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	,378	,824
Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)	,423	,792
Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	,221	,926
Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	1,446	,229
Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης		
Συναισθηματική Εξάντληση	,836	,507
Αποπροσωποποίηση	3,352	,015

B. Κοινωνική Αναπαράσταση της λέξης «Coaching»

Εμφανίζονται στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις (πίνακα 6.2.2), στις παρακάτω κλίμακες :

- Συναισθηματική Εξάντληση ($p=,000$)
- Αποπροσωποποίηση ($p=,000$)
- Έλλειψη Επιτευγμάτων ($p=,010$)
- Αφοσίωση στον Οργανισμό (*Organizational Commitment*) ($p=,018$)

Πίνακας 6.2.2: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «coaching» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.

	F	p
Κλίμακα Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης		
Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	,196	,898
Ικανοποίηση (Satisfaction),	,956	,419
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)	,929	,432
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	2,525	,065
Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)	2,550	,064
Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	,309	,819
Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	3,604	,018
Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης		

Συναισθηματική Εξάντληση	7,769	,000
Αποπροσωποποίηση	7,769	,000
Έλλειψη Επιτευγμάτων	4,141	,010

Γ. Κοινωνική Αναπαράσταση της λέξης «Σύμβουλος»

Εμφανίζονται στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις (πίνακα 6.2.3), στις παρακάτω κλίμακες :

- *Αποπροσωποποίηση* ($p=,000$)
- *Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)* ($p=,000$)

Πίνακας 6.2.3: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «σύμβουλος» και των τιμών της Κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.

	F	p
Κλίμακα Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης		
Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	2,486	,069
Ικανοποίηση (Satisfaction),	,489	,691
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)	2,098	,109
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	1,658	,185
Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)	,185	,906
Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	,067	,977
Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	8,101	,000

Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης		
Συναισθηματική Εξάντληση	1,024	,388
Αποπροσωποποίηση	8,007	,000
Έλλειψη Επιτευγμάτων	2,463	,070

Δ. Κοινωνική Αναπαράσταση της λέξης «Ηγεσία»

Εμφανίζονται στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις (πίνακα 6.2.4), στις παρακάτω κλίμακες :

- *Αποπροσωποποίηση (p=,000)*
- *Συναισθηματική Εξάντληση (p=,045)*
- *Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager) (p=,006)*

Πίνακας 6.2.4: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «ηγεσία» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.

	F	p
Κλίμακα Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης		
Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	1,000	,398
Ικανοποίηση (Satisfaction),	2,259	,090
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)	,996	,400
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	4,517	,006
Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)	2,326	,083
Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	,584	,628

Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	2,048	,116
---	-------	------

Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Συναισθηματική Εξάντληση	2,831	,045
Αποπροσωποποίηση	8,400	,000
Έλλειψη Επιτευγμάτων	1,657	,185

Ε. Κοινωνική Αναπαράσταση της λέξης «Mentoring»

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον πίνακα 6.2.5 δεν εμφανίζονται στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις σε καμία από τις ελεγχόμενες κλίμακες.

Πίνακας 6.2.5: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη « mentoring» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.

	F	p
Κλίμακα Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης		
Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	,632	,535
Ικανοποίηση (Satisfaction),	,035	,966
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)	,148	,863
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	,561	,574
Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)	,229	,796
Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	1,249	,294
Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	,319	,728

Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης		
Συναισθηματική Εξάντληση	,936	,397
Αποπροσωποποίηση	,541	,585
Έλλειψη Επιτευγμάτων	,320	,728

ΣΤ. Κοινωνική Αναπαράσταση της λέξης «Προϊστάμενος»

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον πίνακα 6.2.6 δεν εμφανίζονται στατιστικώς σημαντικές διαφοροποιήσεις σε καμία από τις ελεγχόμενες κλίμακες.

Πίνακας 6.2.6: Διαφοροποιήσεις μεταξύ των κοινωνικών αναπαραστάσεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη λέξη «προϊστάμενος» και των τιμών της κλίμακας Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης και της κλίμακας της επαγγελματικής εξουθένωσης.

	F	p
Κλίμακα Συμπεριφοράς Διοικητικής Καθοδήγησης		
Διοικητική Συμπεριφορά Coaching (Managerial Coaching Behavior)	1,331	,271
Ικανοποίηση (Satisfaction),	,297	,744
Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)	1,301	,279
Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)	,300	,742
Αφοσίωση στην εργασία (Career Commitment)	,699	,500
Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	,864	,426
Αφοσίωση στον Οργανισμό (Organizational Commitment)	,747	,477
Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης		
Συναισθηματική Εξάντληση	,092	,912

Αποπροσωποίηση	,867	,425
Έλλειψη Επιτευγμάτων	,074	,929

7. Στάσεις και απόψεις των ερωτώμενων ως προς τη διαδικασία coaching

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει η παρουσίαση των στάσεων και των απόψεων των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη διαδικασία του coaching και την προοπτική της πιθανότητας της πραγματοποίησής του στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Όπως, λοιπόν, μπορούμε να παρατηρήσουμε στον πίνακα 7.1.1.οι ερωτώμενοι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου στη μεγάλη τους πλειοψηφία θα επιθυμούσαν να υπάρξει η δυνατότητα της πραγματοποίησης του coaching στα πλαίσια της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικότερα στον οργανισμό του ΤΕΙ Ηπείρου. Πιο συγκεκριμένα, οι 7 στους 10 περίπου από τους ερωτώμενους επέλεξαν να απαντήσουν από πολύ έως και πάρα πολύ. Στις απαντήσεις των ερωτώμενων δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στη σύγκρισή τους με το Fisher's Exact Test ($p=,230$).

Πίνακας 7.1.1. Κατανομή των απαντήσεων ως προς την πιθανότητα πραγματοποίησης της διαδικασία coaching στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.				
	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
Όχι, πολύ λίγο	0 (0,0%)	2 (4,3%)	2 (2,8%)	Fisher's Exact Test = 5,288 p= ,230
Λίγο	3 (12,0%)	1 (2,1%)	4 (5,6%)	
Μέτρια	2 (8,0%)	10 (21,3%)	12 (16,7%)	
Πολύ	7 (28,0%)	14 (29,8%)	21 (29,2%)	
Ναι, πάρα πολύ	13 (52,0%)	20 (42,6%)	33 (45,8%)	

Στην ερώτηση, σχετικά με το αν θα εμπιστευόνταν τον άμεσο προϊστάμενό τους στο ρόλο του coach, οι ερωτώμενοι υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου στη μεγάλη τους

πλειοψηφία απάντησαν ότι θα μπορούσαν να τον εμπιστευτούν (πίνακας 7.1.2). Πιο συγκεκριμένα, οι 6 στους 10 περίπου από τους ερωτώμενους επέλεξαν να απαντήσουν από πολύ έως και πάρα πολύ. Στις απαντήσεις των ερωτώμενων δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στη σύγκρισή τους με το Fisher's Exact Test ($p = ,591$).

Πίνακας 7.1.2. Κατανομή των απαντήσεων ως προς την εμπιστοσύνη στον άμεσα προϊστάμενό τους στο ρόλο του coach.				
	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
Όχι, πολύ λίγο	0 (0,0%)	1 (2,1%)	1 (1,4%)	Fisher's Exact Test = 3,000 p= ,591
Λίγο	5 (20,0%)	6 (12,8%)	11 (15,3%)	
Μέτρια	3 (12,0%)	11 (23,4%)	14 (19,4%)	
Πολύ	11 (44,0%)	15 (31,9%)	26 (36,1%)	
Ναι, πάρα πολύ	6 (24,0%)	14 (29,8%)	20 (27,8%)	

Στην ερώτηση, σχετικά με το αν θα προτιμούσαν και θα εμπιστευόντουσαν έναν εξωτερικό συνεργάτη του Ιδρύματος στο ρόλο του coach, όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον πίνακα 7.1.3., οι ερωτώμενοι υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου μοιράζονται στις απαντήσεις τους, μια και ποσοστό της τάξης του 30% περίπου επέλεξαν στις απαντήσεις τους «από λίγο έως πολύ λίγο» και άλλο ένα ποσοστό της τάξης του 30% περίπου επέλεξαν στις απαντήσεις τους «από πολύ έως πάρα πολύ». Στις απαντήσεις των ερωτώμενων παρατηρήθηκε στατιστικά ενδεικτικής σημαντικότητας διαφορά μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στη σύγκρισή τους με το Fisher's Exact Test ($p = ,091$).

Πίνακας 7.1.3. Κατανομή των απαντήσεων ως προς την εμπιστοσύνη τους στο ρόλο του coach, σε έναν εξωτερικό συνεργάτη.

	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
Όχι, πολύ λίγο	4 (16,0%)	12 (25,5%)	16 (22,2%)	Fisher's Exact Test = 7,821 p= ,091
Λίγο	4 (16,0%)	4 (8,5%)	8 (11,1%)	
Μέτρια	7 (28,0%)	17 (36,2%)	24 (33,3%)	
Πολύ	9 (36,0%)	6 (12,8%)	15 (20,8%)	
Ναι, πάρα πολύ	1 (4,0%)	8 (17,0%)	9 (12,5%)	

Στην ερώτηση, σχετικά με το αν θα επιθυμούσαν να εκπαιδευτούν για να γίνουν μελλοντικά coaches, όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον πίνακα 7.1.4., οι ερωτώμενοι υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου σε ένα μεγάλο τους ποσοστό θα επιθυμούσαν να ασχοληθούν με την καθοδήγηση μελλοντικά. Πιο συγκεκριμένα, οι 4 στους 10 περίπου από τους ερωτώμενους επέλεξαν να απαντήσουν από πολύ έως και πάρα πολύ. Στις απαντήσεις των ερωτώμενων δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ανδρών και των γυναικών στη σύγκρισή τους με το Fisher's Exact Test ($p= ,260$).

Πίνακας 7.1.4. Κατανομή των απαντήσεων ως προς την επιθυμία τους να εκπαιδευτούν για να γίνουν μελλοντικά coach.

	Φύλο		ΣΥΝΟΛΟ	P
	ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ		
Όχι, πολύ λίγο	3 (12,0%)	12 (25,5%)	15 (20,8%)	Fisher's Exact Test = 5,259 p= ,260
Λίγο	2 (8,0%)	8 (17,0%)	10 (13,9%)	
Μέτρια	8 (32,0%)	6 (12,8%)	14 (19,4%)	
Πολύ	6 (24,0%)	10 (21,3%)	16 (22,2%)	
Ναι, πάρα πολύ	6 (24,0%)	11 (23,4%)	17 (23,6%)	

8. Συζήτηση

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η προσπάθεια της συζήτησης των ευρημάτων της παρούσας μελέτης με αποτελέσματα άλλων παρόμοιων μελετών τόσο ελληνικών όσο και διεθνών.

8.1 Οριοθετήσεις

Πριν τη συζήτηση των αποτελεσμάτων μας είναι ιδιαίτερα σημαντικό να προβούμε στην καταγραφή και ανάδειξη των περιορισμών της παρούσας ερευνητικής μελέτης. Ο σημαντικότερος περιορισμός της μελέτης σχετίζεται με το μέγεθος του δείγματος (74 μέλη του διοικητικού προσωπικού) και θεωρούμε σημαντικό να τονίσουμε στο σημείο αυτό ότι τα ευρήματα της μελέτης αφορούν στο συγκεκριμένο δείγμα των υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου και δεν μπορούν να γενικευτούν για όλους τους υπαλλήλους τόσο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης όσο και άλλων δημόσιων οργανισμών.

Το δείγμα μας δεν είχε λάβει προηγουμένως εκπαίδευση coaching, ούτε ιδιαίτερη ενημέρωση παρά μόνο δόθηκε ένας εννοιολογικός προσδιορισμός στο ερωτηματολόγιο. Διαπιστώνοντας ότι το coaching και ως έννοια και ως εφαρμογή είναι κάτι πρωτόγνωρο για τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, θεωρούμε ότι είναι λογικό η διοικητική καθοδήγηση να μην νοηματοδοτεί ακριβώς την έννοια, όπως έχει βιβλιογραφικά αποτυπωθεί, αλλά να αντικατοπτρίζει την προσλαμβάνουσα για την ισχύουσα διοίκηση. Άλλωστε γνωρίζοντας αυτή την παράμετρο, συμπεριλάβαμε στη μελέτη μας την αναπαράσταση του προσωπικού για τις έννοιες «Διοικητική Καθοδήγηση», «Coaching», «Σύμβουλος», «Ηγεσία», «Mentoring», «Προϊστάμενος/η» έτσι ώστε μέσα από το μηχανισμό του ελεύθερου συνειρμού να εκφραστεί αβίαστα και να αποτυπωθεί η αναπαράστασή τους. Επίσης συμπεριλάβαμε στη μελέτη μας ερωτήσεις για την επιθυμία του προσωπικού να συμμετέχει σε προγράμματα coaching και ποιόν θα επιθυμούσαν ως coach, κ.λπ., έτσι ώστε να κατανοήσουμε αν τους κινεί το ενδιαφέρον για περεταίρω εφαρμογή στον εργασιακό χώρο. Τις διαφορές μας με τις άλλες έρευνες τις εστιάζουμε στο γεγονός ότι στις περισσότερες μελέτες οι συμμετέχοντες είχαν λάβει μέρος προηγουμένως σε εκπαιδευτικά προγράμματα coaching οπότε είχαν συγκεκριμένες αναπαραστάσεις σχετικά με την έννοια και το εργαλείο, από ότι το δικό μας δείγμα.

8.2 Συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης (Managerial Coaching Behavior)

Από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης διαπιστώθηκε μια θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης και της ικανοποίησης από την εργασία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα συμφωνούν με τα ευρήματα των Kalkavan & Katrinli (2014) και άλλων μελετητών (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003; Elloy, 2006; Lok & Crawford, 2004; Kim, Egan & Moon, 2014) οι οποίοι υποστήριξαν ότι το managerial coaching επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης συμφωνούν με το εύρημα της Δανιηλίδου (2016) (στα όρια της επιφύλαξης) η οποία χρησιμοποίησε το ίδιο εργαλείο των Kalkavan & Katrinli (2014) σε δείγμα εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα, που αφορούν στη σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης και στη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου, παρατηρήθηκε ότι δεν εμφανίζεται στατιστικά κάποια σημαντική σχέση και η ερευνητική μας υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε. Οι συγκεκριμένες διαπιστώσεις δεν ενισχύονται από άλλες παρόμοιες μελέτες και δεν συμφωνούν και με τη μελέτη των Kalkavan & Katrinli (2014) όπου διαπιστώθηκε ότι η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης του διευθυντή στον ασφαλιστικό τομέα είχε θετική επίδραση στην καλύτερη κατανόηση του ρόλου των εργαζομένων (σαφήνεια εργασιακού ρόλου). Επίσης η μελέτη των Kim, Egan & Moon (2014) ανέδειξε ότι η managerial coaching συμπεριφορά σχετίζεται με τη σαφήνεια του ρόλου, την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση. Επίσης δεν συμφωνούν με τα αποτελέσματα της μελέτης της Δανιηλίδου (2014), η οποία πραγματοποιήθηκε σε προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας Ελλάδος.

Σχετικά με τη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης και της ικανοποίησης από τη διοίκηση παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική σχέση και η υπόθεσή μας επιβεβαιώνεται και από άλλες μελέτες (Kalkavan & Katrinli, 2014; Bass and Bass, 2008; Ellinger & Bostrom, 1999; House, 1996; Noelker et al., 2009; Northouse, 2001; Δανιηλίδου, 2016), σύμφωνα με τις οποίες το αποτελεσματικό management και η ηγεσία μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη διοίκηση.

Η υπόθεσή μας ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης και της αφοσίωσης στην εργασία, επιβεβαιώθηκε

και ενισχύεται και από τη μελέτη των Kalkavan & Katrinli (2014) και της Δανηλίδου (2016), σύμφωνα με τις οποίες το managerial coaching έχει θετική επίδραση στη δέσμευση καριέρας και στην αφοσίωση στην εργασία.

Σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης και στην εργασιακή απόδοση, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά κάποια σημαντική σχέση και η ερευνητική μας υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε. Αυτά τα ευρήματα δεν επιβεβαιώνονται από προηγούμενες μελέτες. Για παράδειγμα, στη βιβλιογραφία υποστηρίχθηκε ότι η βελτίωση της εργασιακής απόδοσης σχεδόν πάντα προσδιορίζεται ως το πρωταρχικό δυναμικό αποτέλεσμα του managerial coaching (Ellinger, Ellinger & Keller, 2003; Ellinger et al., 2011; Evered & Selman, 1989; Hargrove, 1995; Zemke, 1996). Επίσης, οι Peterson & Hicks (1996) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν την αυτογνωσία από τη συστηματική ανατροφοδότηση από τους managers και αυτή η αποτελεσματική ανατροφοδότηση μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν σαφώς τους στόχους και την ευθύνη τους. Επίσης τα ευρήματά μας δεν συμφωνούν με τα αποτελέσματα των Kalkavan & Katrinli (2014), σύμφωνα με τα οποία η συμπεριφορά διοικητικής καθοδήγησης έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση, ούτε με τα ευρήματα της Δανηλίδου (2016) η οποία χρησιμοποίησε το ίδιο εργαλείο των Kalkavan & Katrinli (2014) σε δείγμα εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα.

Όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στη διοικητική συμπεριφορά καθοδήγησης και στην αφοσίωση στον οργανισμό η υπόθεσή μας δεν επιβεβαιώθηκε. Το εύρημά μας δεν συμφωνεί με άλλους μελετητές, σύμφωνα με τους οποίους το managerial coaching σχετίζεται με την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και με μειωμένη πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία (Har, 2008; Park, Yang & McLean, 2008; Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). Επίσης η μελέτη της Δανηλίδου (2016) δίνει μικρή επίδραση της διοικητικής καθοδήγησης στην αφοσίωση στον οργανισμό με πιθανότητα στατιστικού λάθους 13%.

8.3 Σαφήνεια εργασιακού ρόλου (Role clarity)

Η υπόθεσή μας ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου και της ικανοποίησης από την εργασία επιβεβαιώνεται και συμφωνεί και με τα αποτελέσματα άλλων μελετών, σύμφωνα με τα οποία το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία μπορεί να προκύψει από έναν υψηλό βαθμό αμφιβολίας ως προς τον ρόλο (Jackson & Schuler, 1985).

Όσον αφορά τα αποτελέσματα που αφορούν τη σχέση μεταξύ της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου και της ικανοποίησης από τη διοίκηση, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει μια θετική και στατιστικά σημαντική σχέση. Η ερευνητική μας υπόθεση επιβεβαιώνεται και τα ευρήματά μας συμφωνούν με την μελέτη των DeConnick & Stilwell (2004), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τη διοίκηση και της ασάφειας του εργασιακού ρόλου.

Η υπόθεσή μας ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου και της αφοσίωσης στην εργασία επιβεβαιώθηκε και συμφωνεί και με άλλες μελέτες, σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι στην εργασία/καριέρα επιτυγχάνουν υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας από τους άλλους (Carsonet, 1999; Kiesler, 1971). Σύμφωνα με London (1983), υπάρχει μια πιθανή σχέση μεταξύ ικανοποίησης και εργασίας και δέσμευσης εργασιακής καριέρας, διότι αν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους, τότε θα είναι πιθανώς ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους και τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, και έτσι αυξάνουν τη δέσμευση με την καριέρα τους. Υπάρχουν επίσης μελετητές που διεξήγαγαν εμπειρικές έρευνες και παρατήρησαν ότι η δέσμευση καριέρας έχει θετική επίδραση στην εργασιακή απόδοση (McGinnis & Morrow, 1990; Blau, 1999).

Όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου και την εργασιακή απόδοση, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά κάποια σημαντική σχέση και η ερευνητική μας υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε. Κατά την άποψή μας μια ερμηνευτική προσέγγιση είναι το γεγονός ότι η εργασιακή απόδοση στον συγκεκριμένο φορέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εξαρτάται περισσότερο από τις διαπροσωπικές σχέσεις, όχι μόνο με τους διοικητικούς συναδέλφους, αλλά και με το εκπαιδευτικό προσωπικό όλων των βαθμίδων και ακόμη η έλλειψη στοχοθεσίας υποβοηθά την ασάφεια του εργασιακού ρόλου. Άλλωστε και τα αποτελέσματα της μελέτης των Fried et al., 1998; Tubre & Collins 2000 αναδεικνύουν ότι η ασάφεια του εργασιακού ρόλου στο επαγγελματικό περιβάλλον συνδέεται αρνητικά με την εργασιακή απόδοση.

Η ερευνητική μας υπόθεση ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου και της αφοσίωσης στον οργανισμό επιβεβαιώθηκε και συμφωνεί και με άλλες μελέτες. Μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αφοσίωσης στον οργανισμό και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό προσδιορίστηκε σε μελέτες και αναφέρθηκε ότι τα άτομα που δεν έχουν δεσμεύσεις ή έχουν χαμηλή δέσμευση έναντι

της οργάνωσης δεν θεωρούν ότι είναι μέλη της και επομένως, έχουν υψηλότερη πιθανότητα απουσίας, καθυστερημένης άφιξης ή παραίτησης (Uyguç & Çimrin, 2004).

8.4 Ικανοποίηση από την εργασία (Satisfaction)

Σχετικά με τη σχέση της ικανοποίησης από την εργασία και της ικανοποίησης από τη διοίκηση διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση και η ερευνητική μας υπόθεση επιβεβαιώθηκε. Τα ευρήματά μας συμφωνούν με μελέτες των Truckenbrodt, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006; Liden & Maslyn, 1998; Scandura & Schriesheim, 1994; Liden & Graen, 1980; Klein & Kim, 1998, σύμφωνα με τις οποίες η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων οδηγεί σε υψηλή απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία, σε ικανοποιητικές σχέσεις με τον διευθυντή, σε μείωση των ποσοστών εγκατάλειψης της εργασίας και σε ισχυρούς δεσμούς με το εργασιακό περιβάλλον.

Όσον αφορά την ερευνητική μας υπόθεση ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αφοσίωσης στην εργασία επιβεβαιώθηκε και τα ευρήματά μας συμφωνούν με αυτά των Kalkavan & Katrinli (2014) στη μελέτη των οποίων εντοπίστηκε ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επίδραση στη δέσμευση της καριέρας και στην αφοσίωση στον οργανισμό.

Η ερευνητική μας υπόθεση ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής απόδοσης επιβεβαιώνεται και τα αποτελέσματά μας συμφωνούν με τα ευρήματα άλλων μελετών στις οποίες έχει διαπιστωθεί ότι ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων, την οργανωσιακή συμπεριφορά και την οργανωσιακή δέσμευση, ενώ η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία έχει επιπτώσεις, π.χ. στο αίσθημα απουσίας, στην πρόθεση για εγκατάλειψη της εργασίας και στην παραίτηση (Gül & Özcan, 2011). Το εύρημά μας δεν συμφωνεί με Kalkavan et al. (2014) στα αποτελέσματα της οποίας δεν αποτυπώθηκε καμία επίδραση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής απόδοσης.

Όσον αφορά τα αποτελέσματα που αφορούν τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αφοσίωσης στον οργανισμό διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση. Αυτό το εύρημα δεν συμφωνεί με τη μελέτη των (Gül & Özcan, 2011), σύμφωνα με την οποία ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή συμπεριφορά και την οργανωσιακή δέσμευση.

8.5 Ικανοποίηση από τη Διοίκηση (Satisfaction with Manager)

Η ερευνητική μας υπόθεση ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τη διοίκηση και της αφοσίωσης στην εργασία επιβεβαιώθηκε και τα ευρήματα της μελέτης μας συμφωνούν με άλλους μελετητές, σύμφωνα με τους οποίους η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων εξασφαλίζει μείωση των ποσοστών εγκατάλειψης της εργασίας και ισχυρούς δεσμούς με το εργασιακό περιβάλλον (Truckenbrodt, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006; Liden & Maslyn, 1998; Scandura & Schriesheim, 1994; Liden & Graen, 1980; Klein & Kim, 1998).

Όσον αφορά τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση από τη διοίκηση και την εργασιακή απόδοση διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση, οπότε η ερευνητική μας υπόθεση δεν επιβεβαιώθηκε. Μια πιθανή ερμηνεία για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι ότι οι ερωτώμενοι εργάζονται σε ένα φορέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου η Διοίκηση /Πρυτανική Αρχή είναι αιρετή και αλλάζει κάθε 4 χρόνια, οπότε η απόδοσή τους δεν επηρεάζεται από την ικανοποίησή τους από την εκάστοτε πρυτανική σύνθεση και ακόμη τις περισσότερες φορές συμμετέχουν σε αυτή την εκλογική διαδικασία. Βέβαια η συγκεκριμένη διαπίστωση δεν συμφωνεί με προηγούμενες μελέτες (Truckenbrodt, 2000; Pellegrini & Scandura, 2006; Liden & Maslyn, 1998; Scandura & Schriesheim, 1994; Liden & Graen, 1980; Klein & Kim, 1998), σύμφωνα με τις οποίες η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων επηρεάζει την υψηλή απόδοση και την ικανοποίηση από την εργασία, τις ικανοποιητικές σχέσεις με τον διευθυντή, τη μείωση των ποσοστών εγκατάλειψης της εργασίας και δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς με το εργασιακό περιβάλλον.

Η υπόθεσή μας ότι υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από τη διοίκηση και της αφοσίωσης στον οργανισμό επιβεβαιώθηκε και συμφωνεί με μελέτες άλλων ερευνητών που αφορούν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της απόδοσης. Η μελέτη των Furtmueller, VanDick & Wilderom (2011) σε επαγγελματίες του χρηματοοικονομικού κλάδου στην Αυστρία εντόπισε μια σχέση μεταξύ των οργανωτικών δεσμεύσεων των εργαζομένων και των δεσμεύσεών τους προς τους πελάτες και την εργασία τους. Αρκετές μελέτες διαπίστωσαν ότι η υψηλή οργανωσιακή δέσμευση αύξησε την εργασιακή επίδοση και μείωσε την απουσία των εργαζομένων και την εγκατάλειψη της εργασίας (Culverson, 2002; Brown, 2003; Gautam, VanDick, Wagner, 2004; Erdem, 2007).

8.6 Η σχέση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η μελέτη μας συμπεραίνει ότι η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται άμεσα με όλους τους παράγοντες σχεδόν της κλίμακας της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνεται μια θετική ισχυρή συσχέτιση μεταξύ έλλειψης επιτευγμάτων και της ικανοποίησης από την εργασία και από τη διοίκηση, της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου, της αφοσίωσης στην εργασία και της εργασιακής απόδοσης. Ακόμη, διαπιστώνεται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της αποπροσωποποίησης και της αφοσίωσης στον οργανισμό. Τέλος, σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση διαπιστώθηκε αρνητική ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και της ικανοποίησης από τη διοίκηση και αφοσίωσης στην εργασία, αλλά και ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποπροσωποποίησης και της ικανοποίησης από τη διοίκηση. Τα ευρήματα της μελέτης μας ενισχύονται και από άλλες μελέτες, όπως αυτή του Chaplain (2001) που διαπίστωσε ότι τα υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση. Ακόμη, τα αποτελέσματά μας ενισχύονται από τη διαπίστωση της ύπαρξης του συσχετισμού της επαγγελματικής ικανοποίησης με τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επαγγελματική εξουθένωση (Saiti & Fassoulis, 2012). Επίσης, τα αποτελέσματά μας επιβεβαιώνονται από τα ευρήματα που διαπιστώνουν ότι η άριστη οργανωτική διαχείριση και το ασαφές εργασιακό πλαίσιο και η μη συμμετοχή και ενημέρωση και στις λήψεις αποφάσεων είναι αποδεδειγμένα μια από τις πηγές της επαγγελματικής εξουθένωσης (Kivimäki, Elovainio, Vahtera, & Ferrie 2003; Kirkcaldy & Martin 2000).

8.7 Οι Κοινωνικές αναπαραστάσεις των ερωτώμενων σχετικά με τη διοικητική καθοδήγηση και την ηγεσία

Ως προς τις κοινωνικές αναπαραστάσεις των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου, οι λέξεις που χρησιμοποίησαν τα υποκείμενα σχετικά α) με τη διοικητική καθοδήγηση επισημαίνουν τις βασικές έννοιες υποστήριξη, οργάνωση, απόδοση, συμβουλευτική, β) με το «coaching» συνθέτουν μια θετική εικόνα συνυφασμένη με παραδοσιακές και καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «φροντίδα», «συμβουλευτική» και «διδασκαλία», δηλώνοντας, τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο, τη θεώρηση μιας ομοιότητας μεταξύ του coaching και της φροντίδας και συμβουλευτικής, γ) με τον όρο «σύμβουλος», συνθέτουν μια θετική εικόνα συνυφασμένη με καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «βοήθεια», «επικοινωνία» και «οργάνωση», δ) με την «ηγεσία» συνθέτουν μια

αρνητική εικόνα συνυφασμένη με την «πολιτική», την «υποταγή» και τον «έλεγχο», ε) με το «mentoring», συνθέτουν μια θετική εικόνα συνυφασμένη με τη «μάθηση», την «επικοινωνία» και την «ωρίμανση» και στ) με τη λέξη «προϊστάμενος» συνθέτουν μια θετική εικόνα συνυφασμένη με την ανάγκη τους για το πώς θα επιθυμούσαν να είναι ο ιδεατός προϊστάμενος, αλλά και με καθιερωμένες αντιλήψεις του ρόλου που κατηγοριοποιήθηκαν με τους τίτλους «οργάνωση» και «εξουσία».

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις που τέθηκαν στο ξεκίνημα της έρευνας επαληθεύτηκαν και επιβεβαιώνουν το ιστορικό υπόβαθρο της θεωρίας των κοινωνικών αναπαραστάσεων και τις ιδέες του Durkheim αναφορικά με τη διαφοροποίηση μεταξύ των ατόμων και των συλλογικών αναπαραστάσεων, οι οποίες είναι βαθιά χαραγμένες στη γλώσσα, στις παραδόσεις και στις συνήθειές τους, δείχνουν ταυτόχρονα την κοινωνική διάσταση αυτών ως συμπλήρωμα στην ατομική σκέψη (Moscovici, 1984). Ο Moscovici δανείστηκε επίσης από την αναπτυξιακή ψυχολογία του Piaget την ιδέα της κατασκευής του «κοινωνικού» κόσμου από τα παιδιά, δίνοντας μέσω διαφορετικών πηγών γνώσης νόημα στην πραγματικότητα, και από τον Freud την έννοια της «εσωτερικοποίησης» εικόνων και συμβόλων που συμβαίνουν κατά την παιδική ηλικία και ακολουθούν τον άνθρωπο στην ενήλικη ζωή του. Στον πυρήνα της η θεωρία αυτή συνιστά το κράμα των τριών παραπάνω ιδεών χαρακτηρίζοντας τις κοινωνικές αναπαραστάσεις ως συλλογικά (ή κοινωνικά) φαινόμενα, ως τρόπο κοινωνικής κατασκευής της πραγματικότητας και του νοήματος και ως διαδικασία εσωτερίκευσης της εξωτερικής πραγματικότητας, είτε αυτή είναι ιδέα, αντικείμενο ή θεωρία στον κόσμο του ατόμου (Flick, 1995). Τα ευρήματα της μελέτης μας συνάδουν με τη θεωρία των κοινωνικών αναπαραστάσεων που υποστηρίζει ότι η αντίληψη του ατόμου για την περιβαλλοντική του πραγματικότητα, η οποία διαμορφώνεται μέσω της κοινωνικής του δράσης ως μέλους διαφορετικών ομάδων και ενός δεδομένου πολιτισμού και μέσω των σχέσεών του με τα άτομα της ίδιας ή διαφορετικής ομάδας, εκφράζεται με κοινωνικές αναπαραστάσεις – ονομαζόμενα ως «γνωστικά και συναισθηματικά δίκτυα» – που ενεργοποιούνται στην καθημερινή πρακτική με τη μορφή γνώσεων, ιδεών, επιθυμιών, σχεδίων κ.ά. (Ρήγα, 1996). Ωστόσο συμβάλουν σημαντικά στην εξέλιξη της θεωρίας και υποδηλώνουν τον ενεργό τρόπο με τον οποίο οι αναπαραστάσεις για την ηγεσία επιδρούν στο συμπεριφορικό στοιχείο της ανθρώπινης ύπαρξης και αλληλεπιδρούν δυναμικά διαμορφώνοντας ένα ιδιαίτερο ψυχολογικό προφίλ, ανάλογο με την εκάστοτε διαμορφωμένη κοινωνική αναπαράσταση. Αυτό υποστηρίζεται και από την άποψη ότι οι κοινωνικές αναπαραστάσεις είναι από τη φύση τους ρυθμιστικές,

καθώς προσδιορίζονται από την παράδοση και τις κοινωνικές συμβάσεις, επιβάλλονται στη γνωστική δραστηριότητα των ατόμων. Συχνά, τα άτομα δεν έχουν συναίσθηση αυτών των ρυθμίσεων και δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τις προκαταλήψεις και τον κοινωνικό ντετερμινισμό της σκέψης τους, προτιμώντας να θεωρούν τις σκέψεις τους ως «κοινή λογική» (Moscovici, 1981).

9. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Τα περισσότερα από τα ευρήματα της παρούσας μελέτης ενισχύονται από τα αποτελέσματα άλλων κυρίως διεθνών μελετών.

Αξιοπρόσεκτο είναι το εύρημα ότι η διοικητική καθοδήγηση δεν σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση, με δεδομένο ότι το managerial coaching αποσκοπεί πρωτίστως στη βελτίωση της μάθησης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Επίσης, σύμφωνα με τα ευρήματά μας η διοικητική καθοδήγηση δεν σχετίζεται με τη σαφήνεια του εργασιακού ρόλου και με την αφοσίωση στον οργανισμό, ευρήματα τα οποία δημιουργούν ενδιαφέρον για περαιτέρω ανάλυση και ερμηνεία, όπως επίσης και τα ευρήματα ότι η σαφήνεια του εργασιακού ρόλου δεν σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση και η ικανοποίηση από την εργασία δεν σχετίζεται με την αφοσίωση στον οργανισμό.

Παρ' όλα αυτά, η μελέτη μας αναδεικνύει το γεγονός ότι το coaching και ιδιαίτερα η διοικητική καθοδήγηση είναι μια σημαντική πρακτική η οποία επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων με θετικό τρόπο. Ως εκ τούτου, θεωρούμε ότι πρέπει να διεξαχθούν περισσότερες μελέτες επί του θέματος. Εκτιμούμε ότι η εξέταση της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα.

Ακόμη, η μελέτη μας συμπεραίνει ότι η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται άμεσα με όλους τους παράγοντες σχεδόν της κλίμακας της συμπεριφοράς διοικητικής καθοδήγησης. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώνεται μια θετική ισχυρή συσχέτιση μεταξύ έλλειψης επιτευγμάτων και της ικανοποίησης από την εργασία και από τη διοίκηση, της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου, της αφοσίωσης στην εργασία και της εργασιακής απόδοσης. Ακόμη, διαπιστώνεται ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της αποπροσωποποίησης και της αφοσίωσης στον οργανισμό. Τέλος, σχετικά με την επαγγελματική εξουθένωση διαπιστώθηκε αρνητική ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής εξάντλησης και των ικανοποίησης από τη διοίκηση και αφοσίωσης στην εργασία, αλλά και ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της αποπροσωποποίησης και της ικανοποίησης από τη διοίκηση.

Ως προς τις κοινωνικές αναπαραστάσεις των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου:

- σχετικά με τη διοικητική καθοδήγηση, οι λέξεις που χρησιμοποίησαν τα υποκείμενα επισημαίνουν τις βασικές έννοιες υποστήριξη, οργάνωση, απόδοση, συμβουλευτική οι οποίες μαζί με την έννοια «αρνητικές επιπτώσεις», υποδηλώνουν την κοινωνική αναπαράσταση της διοικητικής υποστήριξης.

- σχετικά με τους χαρακτηρισμούς που απέδωσαν στη λέξη «coaching», οι αναπαραστάσεις τους συνθέτουν μια θετική εικόνα για την αναπαράσταση του coaching συνυφασμένη με παραδοσιακές και καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «φροντίδα», «συμβουλευτική» και «διδασκαλία», δηλώνοντας τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο τη θεώρηση μιας ομοιότητας μεταξύ του coaching και της φροντίδας και συμβουλευτικής.
- σχετικά με τους χαρακτηρισμούς που απέδωσαν στη λέξη «σύμβουλος», οι αναπαραστάσεις τους συνθέτουν μια θετική εικόνα για την αναπαράσταση του συμβούλου συνυφασμένη με καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «βοήθεια», «επικοινωνία» και «οργάνωση» δηλώνοντας τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο τη θεώρηση μιας ομοιότητας μεταξύ του συμβούλου και της ικανότητας για βοήθεια, επικοινωνία και οργάνωση.
- σχετικά με τους χαρακτηρισμούς που απέδωσαν στη λέξη «ηγεσία», οι αναπαραστάσεις τους συνθέτουν μια αρνητική εικόνα για την αναπαράσταση της ηγεσίας συνυφασμένη με καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «πολιτική», «υποταγή» και «έλεγχος», δηλώνοντας τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο μια αρνητική εικόνα για τη λέξη ηγεσία.
- σχετικά με τους χαρακτηρισμούς που απέδωσαν στη λέξη mentoring», οι αναπαραστάσεις τους συνθέτουν μια θετική εικόνα για την αναπαράσταση του mentoring συνυφασμένη με καθιερωμένες αντιλήψεις, όπως «μάθηση», «επικοινωνία» και «ωρίμανση» δηλώνοντας τα υποκείμενα με αυτόν τον τρόπο μια θετική εικόνα για τη λέξη mentoring.
- σχετικά με τους χαρακτηρισμούς που απέδωσαν στη λέξη «προϊστάμενος», οι κοινωνικές αναπαραστάσεις τους συνθέτουν μια θετική εικόνα για την αναπαράσταση του προϊσταμένου συνυφασμένη με την ανάγκη τους για το πώς θα επιθυμούσαν να είναι ο ιδεατός προϊστάμενος, οπότε απαντήσεις, όπως «χαμόγελο», «αντικειμενικός», «γνώστης», «δίκαιος», «αποτελεσματικός», «εμπειρία», «υπομονή», «συνεργάτης», «αξία», «επικοινωνία», «προσιτός», «προνοητικός», «ειλικρίνεια» κατηγοριοποιήθηκαν με τον τίτλο «επιθυμητός προϊστάμενος», αλλά και με καθιερωμένες αντιλήψεις του ρόλου που κατηγοριοποιήθηκαν με τους τίτλους «οργάνωση» και «εξουσία».

Τέλος, όσον αφορά τις στάσεις και τις απόψεις των ερωτώμενων υπαλλήλων του ΤΕΙ Ηπείρου σχετικά με τη διαδικασία του coaching και την προοπτική της πιθανότητας της

εφαρμογής του στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, διαπιστώθηκε, ότι οι ερωτώμενοι υπάλληλοι του ΤΕΙ Ηπείρου:

- στη μεγάλη τους πλειοψηφία θα επιθυμούσαν να υπάρξει η δυνατότητα της πραγματοποίησης του coaching στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ειδικότερα στον οργανισμό του ΤΕΙ Ηπείρου.
- στη μεγάλη τους πλειοψηφία απάντησαν ότι θα μπορούσαν να εμπιστευτούν τον άμεσο προϊστάμενό τους στο ρόλο του coach.
- Οι 3 στους 10 θα εμπιστεύονταν έναν εξωτερικό συνεργάτη του Ιδρύματος στο ρόλο του coach και οι 3 στους 10 δεν θα εμπιστεύονταν έναν εξωτερικό συνεργάτη του Ιδρύματος στο ρόλο του coach.
- οι 4 στους 10 θα επιθυμούσαν να εκπαιδευτούν για να γίνουν μελλοντικά coaches.

Βιβλιογραφία

Βιβλιογραφία Ξενόγλωσση

- Adair, J. A. (1982). *Effective time management*. London: Pan.
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modelling. *The International Journal of Human Resource Management*, (20), 2110–2134.
- Ahmadi, S.A.A., Jalalian, N., Salamzadeh, Y., Daraei, M. & Tadayon, A. (2011). To the promotion of work life quality using the paradigm of managerial coaching: The role of managerial coaching on the quality of work life. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7440-7448.
- Allenbaugh, G. E. (1983). Coaching... a management tool for a more effective work performance. *Management Review*, 72(5), 21-26.
- Argirou, N., & Mihiotis, A. (2017). Coaching and the Greek market. *International Journal of Business Performance Management*, 18(2), 175-195.
- Arthur, M. B., Hall, D.T., Lawrence, B.S. (1989). Generating New Directions in Career Theory: The Case for a Transdisciplinary Approach. *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 7-25.
- Bass, B. M., Bass, R. (2008). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications*. New York: Free Press.
- Bennett, J., & Bush, M. W. (2009). Coaching in organizations: Current trends and future opportunities. *OD practitioner*, 41(1), 2-7.
- Bianco-Mathis, V.E., Nabors, L.K., & Roman, C.H. (2002). *Leading from the inside out: A coaching model*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bigelow, B. (1938). Building an effective training program for field salesmen. *Personnel*. 14(12), 150.
- Blau, G. (1989). Testing The Generalizability Of A Career Commitment Measure And Its Impact On Employee Turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 35(1), 88-103.
- Bluckert, P. (2006). *Psychological dimensions of executive coaching*. UK: McGraw-Hill Education.
- Bourantas, D., & Agapitou V. (2014). *Leadership Meta-Competencies*. England: Gower Publishing Limited.
- Burdett, J.O. (1998). Forty things every manager should know about coaching. *The Journal of Management Development*, 17(2), 142-152.
- Car, C. & Seto, L. (2013). An Action Research Study on Coaches' Cultural Awareness in the Public Sector. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11(2), 94.
- Carson, K.D., Carson, P.P., Roe, C.W., Birkenmeier, B.J., Phillips, J.S. (1999). Four Commitment Profiles And Their Relationships To Empowerment, Service Recover, And Work Attitudes. *Public Personnel Management*, 28 (1), 1-11.
- Cassidy, T., Jones, R.L., & Potrac, P. (2004). *Understanding Sports Coaching*. London: Routledge.
- Chaplain, R.P. (2001). Stress and Job Satisfaction among Primary Headteachers: A Question of Balance? *Educational Management Administration & Leadership*, 29(2), 197-215.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in human service organizations*. New York: Praeger Publisher.
- Çınar, Z. (2007). Coaching ve Mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.
- Clutterbuck, D. (2010). *Coaching reflection: the liberated Coach*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(1), 73-81.
- Cobble, K. & Gurowitz, E. (1998). *Coaching as a learning tool*. MCB University Press.
- Conway, R. L. (2000). The impact of coaching mid-level managers utilizing multi-rater

feedback. (managers). Dissertation Abstracts International 60(7-A): 2672, US: University Microfilms International.

- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical Traditions and Coaching Genres. Mapping the Territory. *Advances in Developing Human Resources*, 16 (2), 139-160.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage.
- Culverson, Dawn E. (2002). *Exploring organizational commitment following radical change: A case study within the Parks Canada Agency*. Canada: University of Waterloo.
- Cushion, C. (2007). Modeling the complexities of the coaching process. *International Journal of Sports and Coaching*, 2 (4), 395-401.
- Cushion, C.J., Armour, K. M. & Jones, R.L. (2006). Locating the coaching process in practice: models “for” and “of” coaching process. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 11(1), 83-89.
- Dahling, J.J., Ritchie Taylor, S., Chau, S.L. & Dwight, S.A. (2016). Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. *Personnel Psychology*, 69, 863–894.
- Dansereau, F., Graen, G., Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Approach To Leadership Within Formal Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deconinck, J.B., Stilwell, D. C. (2004). Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction And Supervisor Satisfaction In A Model Of Turnover Intentions. *Journal Of Business Research*, 57 (3), 225-231.
- Dietrich, A. (2004). The cognitive neuroscience of creativity. *Psychonomic Bulletin & Review*, 11 (6), 1011-1026.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70 (11), 35-36.
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Services Press.
- Ellinger, A. D., & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organisations. *The Journal of Management Development*, 18, 752-771.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2009). Achieving improved performance through managerial coaching. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Selecting and Implementing Performance Interventions*, 2, 275-298.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G. & Beattie, R. S. (2016). Coaching in the HRD Context. In T. Bachkirova, G. Spence & D. Drake (Eds.). *The SAGE Handbook of Coaching*. London: SAGE.
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95–110.
- Evered, R. & Selman, J. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18 (2) 16-32.
- Fatien, P., & Otter, K. (2015). Wearing multiple hats? Challenges for Managers -as-coaches and their organizations. *International Leadership Journal*, 7(3), 24–35.
- Flick U. (1995). «Social Representations», στο J.A. Smith, R. Harré και L. Van Langenhove, *Rethinking Psychology*, London, Sage Publications.
- Fournies, F. F. (1987). *Coaching for Improved Work Performance*. Kansas, MO: Liberty Hall.

- Fried, Y., Ben-David, H.A., Tieg, R.B., Avital, N., Yeverechyahu, U. (1998). The Interactive Effect Of Role Conflict And Role Ambiguity On Job Performance. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 71(1) 19-27.
- Furtmueller, E., Van Dick, R., & Wilderom, C. (2011). Service behaviours of highly committed financial consultants. *Journal of Service Management*, 22(3), 317-343.
- Gallwey, W. T. (2001). *The inner game of work: Focus, learning, pleasure, and mobility in the workplace*. New York: Random House.
- Gautam, T., Van Dick, R., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & Kouider, E. (2010). Characteristics of managerial coaching. *Performance Improvement Quarterly*, 23(1), 53-70.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Gorby, C. B. (1937). Everyone gets a share of the profits. *Factory Management & Maintenance*, 95, 82-83.
- Grant, A. M. (2009). Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science and business literature. *Coaching Psychology Unit*, Australia: University of Sydney.
- Gray D. E. (2006). Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37(4), 475-497.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109-123.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Gül, H., Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-135.
- Hackman, R. J., Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (20), 159- 170.
- Hagen, M., & Aguilar, M. G. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2008). The emergent ‘coaching industry’: a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11 (3), 287-305.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. E., & Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of “coaching,” “organisation development,” and “human resource development.” *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A. D. & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study within the UK rail industry. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 17-45.
- Hannah, C. (2004). Improving intermediate skills through workplace coaching: A case study within the UK rail industry. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 17-45.
- Har, C. L. (2008). Investigating the impact of managerial coaching on employees' organizational commitment and turnover intention in Malaysia (Unpublished thesis). *University of Malaysia*.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *The Journal of Marketing*, 52-70.

- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871–902.
- Hicks, R.P. and McCracken, J.P. (2010). Three hats of a leader: coaching, mentoring and teaching. *Physician Executive*, 36(6), 68-70.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- House, R.J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 323- 352.
- Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42-58.
- Hunt, J.M. and Weintraub, J.R. (2002). *The Coaching Manager*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. (2005). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 7th Edition.
- Iverson, R. D., & Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction: Evidence from a remote mining community. *Human relations*, 53(6), 807-839.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), 16-78.
- Jones, R.L. (2000). *The sociology of sport: theory and practice* (33-43). London: Addison, Wesley Longman.
- Jones, R.L., K.M., Amour & Potrac, P. (2003). Constructing expert knowledge: a case study of a top-level professional soccer coach. *Sport, Education and Society*, 8(2), 213-229.
- Joo, B. (2005). Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4 (4), 462-488.
- Kalinauskas, P., & King, H. (1994). *Coaching: Realizing the Potential*. London: Institute of Personnel and Development.
- Kalkavan, S., Katrinli, A. (2014). The Effects Of Managerial Coaching Behaviors On The Employees' Perception Of Job Satisfaction, Organisational Commitment, And Job Performance: Case Study On Insurance Industry In Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137 – 1147.
- Kiesler, C.A.(1971). *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*. New York: Academic Press.
- Kilburg, R. R. (1997). Coaching and executive character: Core problems and basic approaches. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 49(4): 281-299.
- Kim, S. & Kuo, M. (2015). Examining the Relationships Among Coaching, Trustworthiness, and Role Behaviors: A Social Exchange Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152–176.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kim, S., Egan, T. & Jae Moon, M. (2014). Managerial Coaching Efficacy, Work-Related Attitudes, and Performance in Public Organisations: A Comparative International Study. *Review of Public Personnel Administration*, 34(3), 237-262.
- Kim, S., Egan, T., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28, 315-330.
- Kirkcaldy, B. D. & Martin, T. (2000). Job stress and satisfaction among nurses: individual differences. *Stress Medicine*, 16(2), 77-89.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: prospective cohort study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), 27-34.

- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching-a literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43 Διθροσμο και στο <http://ijebcm.brookes.ac.uk/>.
- Lin, W., Lin, C. & Chang, Y. (2017). The impact of coaching orientation on subordinate performance: the moderating effects of implicit person theory and LMX. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55, 86–105.
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265–298.
- London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8(4), 620-630.
- Lowman, R. L. (2005). Executive coaching: The road to Dodoville needs paving with more than good assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (1), 90–96.
- Lyle, J. (2002). *Sports coaching concepts: a framework for coaches' behavior*. London: Routledge.
- MacLennan, N. (2017). *Coaching and mentoring*. Routledge.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health? *Psychology & health*, 16(5), 607-611.
- Maslach, M. (1982). *Burnout, the cost of caring*. New Jersey: Engelwood Cliffs.
- Mazur, C. S. (2014). The coaching revolution in the federal government. *Public Manager*, 43(4), 20.
- McGinnis, S. K., & Morrow, P. C. (1990). Job attitudes among full-and part-time employees. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 82-96.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 157–178.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mihiotis, A. & Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35 (4), 448-463.
- Mink, O., Owen, K., & Mink, B. (1993). *Developing high performance people: The art of coaching*. Basic Books.
- Misiukonis, T. (2011). The conclusions middle managers draw from their beliefs about organisational coaching and their coaching practices. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 5, 54-69.
- Moscovici S. (1984). *Psychologie sociale*. Presses: Universitaires de France.
- Moscovici, S. (1981). On social representations. *Social cognition: Perspectives on everyday understanding*, 8(12), 181-209.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory And Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Olalla, J. (2004). *From Knowledge to Wisdom: Essays on the Crisis in the Contemporary Learning*. USA: New filed Network.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency. *Public Personnel Management*, 26, 461-469.
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organisational Dynamics*, 15, 66–74.
- Park, S., Yang, B. & McLean, G.N. (2008). *An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development*.

- Parsloe, E. & Leedham, M. (2009). *Coaching and Mentoring: Practical conversations to Improve Learning*. Kogan Page Publishers.
- Parsloe, E. (1999). *The Manager as Coach and Mentor*. Londn: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*, 4 (2), 70–88.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37(2), 264-279.
- Peterson, D. B., & Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach*. Minneapolis: Personnel Decisions Inc.
- Petitpas, A. (2007). Modeling the complexity of the coaching process: a commentary. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 2(4), 423.
- Pines, A. & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Management attitudes and performance*. Homewood IL: Richard D. Irwin Company.
- Pousa, C. & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35.
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall International.
- Redshaw, B. (2000). Do we really understand coaching? How can we make it work better? *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-109.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman S. I. (1970). Role Conflict and Role Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, (15) 1, 150-163.
- Rogers, J. (2008). *Coaching Skills: A Handbook*. Berkshire, UK: Open University Press /McGraw-Hill.
- Rogers, J. (2016). *Coaching skills: the definitive guide to being a coach* UK: Open University Press.
- Rogers, J., Whittleworth K. & Gilbert, A. (2012). *Manager As Coach: The New Way To Get Results*. London: McGraw-Hill.
- Sager, J. K. (1994). A structural model depicting salespeople's job stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 74-84.
- Saiti A. & Fassoulis K. (2012). Job satisfaction: factor analysis of Greek primary school principals' perceptions. *International Journal of Educational Management*, 26(4), 370-380.
- Salmon, G. L. (2008). The evolution of coaching in the US Federal Government. *International Journal of Coaching in Organisations*, 6(1), 7-17.
- Schein, E. H. (1987). *The clinical perspective in fieldwork*. US: Sage Publications.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist* 55(1), 5-14.
- TALIS – OECD (2013), *The OECD Teaching and Learning International Survey Country Note: Sweden*,
- Theeboom, T., Beersma, B. & Annelies E.M. van Vianen. (2013). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9 (1), 1-18.
- Truckenbrodt, Y.B. (2000).The Relationship between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 233-244.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of management*, 26(1), 155-169.

- Uyguç, N., & Çımrın, D. (2004). Organizational commitment and turnover intentions of the central factors affecting laboratory workers. Dokuz Eylül University. *Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 19 (1), 91-99.
- Van de Vijver, F. J. R. & Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van de Vijver, F. J. R., & Leung, K. (1997). *Methods and data analysis for cross-cultural research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van de Vijver, F., & Hambleton, R. K. (1996). Translating tests. *European psychologist*, 1(2), 89-99.
- Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256-266.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *The Journal of Marketing*, 32-39.
- Wang, Y. L. (2013). R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(4), 491-515.
- Weer, C. H., DiRenzo, M. S., & Shipper, F. M. (2016). A holistic view of employee coaching: Longitudinal investigation of the impact of facilitative and pressure-based coaching on team effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(2), 187-214.
- Wheeler, L. (2011). How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organisational goals? *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 9(1).
- Whitworth, L., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (1998). *Co-active coaching: New skills for coaching people toward success in work and life* (pp. 216-221). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Woo, H.R. (2017). Exploratory Study Examining the Joint Impacts of Mentoring and Managerial Coaching on Organisational Commitment. *Sustainability*, 9(2), 181.
- Zemke, R. (1996). The Corporate coach. *Training*, 33(12), 24-28.
- Zhang, L. Y. (2008). Multidimensional managerial coaching behavior and its impact on employee performance. *Management Science and Engineering*, 977-983.

Βιβλιογραφία Ελληνόγλωσσα

- Αλεξίου, Π. (2016). *Coaching: ένα συν(+) στις δεξιότητες του μάνατζερ*. Ε.Α.Π. (Μεταπτυχιακή εργασία) Ε.Α.Π. Ανακτήθηκε στις 20/01/2018 από: <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/31392>.
- Αναγνωστόπουλος, Φ. & Παπαδάτου, Δ. (1999). *Η ψυχολογία στο χώρο της Υγείας* (3^η εκδ.), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Αντωνίου, Χ. (2005). Ψυχοσωματική υγεία και εργασιακό stress των εργαζομένων σε ελληνικά νοσοκομεία. *Νέα Υγεία*, 47,8.
- Βάρλα, Χ. (2017). *Η συμβολή του Coaching στην ανάπτυξη στελεχών και στη βελτίωση της απόδοσής τους στην Ελλάδα*. (Μεταπτυχιακή εργασία). ΑΤΕΙ Πειραιά. Ανακτήθηκε στις 30/03/2018.
- Βασιλειάδου, Ε. (2013). Η Επαγγελματική Εξουθένωση των ιδιωτικών υπαλλήλων και η σχέση της με την εργασιακή δέσμευση. (Μεταπτυχιακή Εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. από: http://oceanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3634/DDE_14356.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Γκοτζαρίδης Χ, Σωκρατική ή μαιευτική μέθοδος διατύπωσης ερωτήσεων, ανακτήθηκε στις 03/04/2018 από <http://www.slideshare.net/cgotzar/ss-6806181>.

- Γναρδέλλης, Χ. (2006). *Ανάλυση Δεδομένων με το SPSS 14.0 for Windows*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Δανηλιδίου, Ε. (2016). *Διοικητικές ικανότητες καθοδήγησης και απόδοση ομάδας περίπτωση της Εθνικής Τράπεζας*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε στις 7/12/2017 από: https://www.openarchives.gr/aggregator-openarchives/edm/psepheda/000004-handle_2159_18866/view
- Δημητρόπουλος, Χ. & Φιλίππου, Ν. (2008). Η επαγγελματική εξουθένωση στο χώρο της υγείας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 25(5), 642-647.
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ): Εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος Coaching συνεργασίας & Αποτελεσματικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Υποέργο 3 «Δράσεις Βελτίωσης Ποιότητας Επιμορφωτικών προγραμμάτων» της πράξης «Δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης 2014-2018», Κωδ. ΟΠΣ 5000245.
- Κουτελέκος, Ι. & Πολυκανδριώτη, Μ. (2007). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης των νοσηλευτών (burn out syndrome). *Το βήμα του Ασκληπιού*, τεύχος 1, 1-7.
- Μάρκου, Π. (2005). Η επαγγελματική εξουθένωση στο νοσηλευτικό προσωπικό των νοσοκομείων. *Επιθεώρηση Υγείας*.
- Μπούκος, Ζ.-Α. (2005). *Συγκριτική διερεύνηση εφαρμογών των προγραμμάτων mentoring και coaching σε επιλεγμένες επιχειρήσεις*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε στις 10/01/2018 από: <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/1297>.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένου.
- Παυλάκης, Α., (1996). Δυσθυμικές καταστάσεις ανάμεσα στους νοσηλευτές. *Νοσηλευτική*, (3): 173-179.
- Πετράς, Χ. Εισαγωγή στο Life Coaching. Athens Coaching Institute. Εκπαιδευτικό υλικό. <https://www.athenscoaching.gr/images/athenspetras/Life-Coaching-ebook.pdf>.
- Ρήγα Α.Β. (1996). «Πρόλογος στην ελληνική έκδοση», στο Zavalloni Μ. και Louis-Guèrin C., Κοινωνική ταυτότητα και συνείδηση (επιμ.-μτφ.-πρόλογος Α.Β. Ρήγα), Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Τασιούλας, Δ. (2012). *Ανάπτυξη και βελτίωση των στελεχών του Ελληνικού Στρατού με τη βοήθεια της καθοδήγησης*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε στις 14/12/2017 από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14819/6/TasioulasDimitriosMsc2012.pdf>
- Χατζή, Α. (1999). *Κοινωνική ψυχολογία*. Στο Σ. Βοσνιάδου (Επιμ.) Εισαγωγή στην ψυχολογία (Τόμ. Β). Αθήνα: Gutenberg.
- Χατζηαναστασίου, Α. (2017). *Coaching στην καινοτομία στο δημόσιο τομέα*. (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε στις 14/3/2018 από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/21421/4/ChatzianastasiouAnthoulaMsc2018.pdf>

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://coachfederation.org/>
- <https://www.emccouncil.org/>
- <https://www.etymonline.com/word/coach>
- Association for Coaching (AC): <https://www.associationforcoaching.com/>
- Association of Coach Training Organizations (ACTO): <https://actoonline.org/>
- Graduate School Alliance for Executive Coaching (GSAEC): <http://gsaec.org/>
- International Association of Coaching (IAC): <https://certifiedcoach.org/>
- World Business & Executive Coach Summit (WBECS): <http://www.wbecs.com/wbecs2014/>
- <https://coachingandmentoringinternational.org/>
- <https://www.athenscoaching.gr/images/athenspetras/Life-Coaching-ebook.pdf>

- https://elearn.elke.uoa.gr/docs/odigoi_spoudon/52_Certificate_in_Coaching_AC_Accredited_1523538633.pdf
- <http://hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=3755>
- <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>
- <http://www.hca.com.gr/hca342/wp-content/uploads/file/HCA%20CODE%20OF%20ETHICS%20gr.pdf>
- <https://wordpresstestblog2.files.wordpress.com/2013/09/25-free-coaching-tools-and-techniques.pdf>
- S.M.A.R.T. Objectives. Retrieved from Wayne State University's website <https://hr.wayne.edu/leads/phase1/smart-objectives>
- <http://ijebcm.brookes.ac.uk/>
- <https://financien.belgium.be>
- <https://www.ukhealthcoachesassociation.co.uk/about/>
- TALIS (2013). Teaching and Learning International Survey, <http://www.oecd.org/education/school/talis-2013-results.htm>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ



Τ. Ε. Ι. Η Π Ε Ι Ρ Ο Υ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
Π.Μ.Σ. ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

Τα ερωτηματολόγια που θα συναντήσετε στις επόμενες σελίδες μελετούν διάφορους παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την εξέλιξη και τις σχέσεις μας στο εργασιακό περιβάλλον. Ο σκοπός της μελέτης μας είναι να διερευνήσουμε αυτούς τους παράγοντες και για αυτό, θεωρούμε τη βοήθειά σας πολύτιμη. Παρακαλούμε, συμπληρώστε τα ερωτηματολόγια που ακολουθούν, σύμφωνα με τις οδηγίες που δίνονται. **Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι ΑΝΩΝΥΜΗ και θα διαφυλαχθεί το ΑΠΟΡΡΗΤΟ των πληροφοριών που δίνονται.**

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΗΜ/ΝΙΑ: / / 2018

ΗΛΙΚΙΑ: _____

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ _____
ΓΥΝΑΙΚΑ _____

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: ΑΓΑΜΟΣ/Η _____
ΕΓΓΑΜΟΣ/Η _____
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η _____
ΧΗΡΟΣ/Α _____

ΤΟΠΟΣ ΔΙΑΜΟΝΗΣ: ΧΩΡΙΟ/ ΚΩΜΟΠΟΛΗ _____
ΠΟΛΗ <150.000 ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ _____
ΠΟΛΗ >150.000 ΚΑΤΟΙΚΟΥΣ _____

ΕΧΕΤΕ ΠΑΙΔΙΑ; ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____ ΠΟΣΑ; _____ ΑΓΟΡΙ(Α); ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____ ΚΟΡΙΤΣΙ(Α); ΝΑΙ _____ ΟΧΙ _____

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ: ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ _____
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ _____
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ _____
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΠΑΝ/ΜΙΟΥ _____
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΤΕΙ _____ ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΣΤΟ ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ; _____
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ _____

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ _____ ΠΟΣΑ ΧΡΟΝΙΑ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ; _____

ΟΤΑΝ ΑΚΟΥΤΕ **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ** ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΛΕΞΕΙΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΚΕΨΗ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΕΡΙΓΡΑΦΟΥΝ;

A)	B)	Γ)
----	----	----

ΣΤΗ ΛΕΞΗ **COACHING** ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΛΕΞΕΙΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΚΕΨΗ ΣΑΣ;

A)	B)	Γ)
----	----	----

ΣΤΗ ΛΕΞΗ **ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ** ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΛΕΞΕΙΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΚΕΨΗ ΣΑΣ;

A)	B)	Γ)
----	----	----

ΣΤΗ ΛΕΞΗ **ΗΓΕΣΙΑ** ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΛΕΞΕΙΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΚΕΨΗ ΣΑΣ;

A)	B)	Γ)
----	----	----

ΣΤΗΝ ΛΕΞΗ **MENTORING** ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΛΕΞΕΙΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΚΕΨΗ ΣΑΣ;

A)	B)	Γ)
----	----	----

ΣΤΗ ΛΕΞΗ **ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ/Η** ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΛΕΞΕΙΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΡΧΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΣΚΕΨΗ ΣΑΣ;

Α)	Β)	Γ)
----	----	----

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συνθήκες της εργασίας σας επιβαρύνουν την προσωπική σας ζωή; (κυκλώστε το νούμερο που σας ταιριάζει περισσότερο)

Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι συνθήκες της εργασίας σας ενέχουν επιβαρυντικούς παράγοντες για την υγεία σας; (κυκλώστε το νούμερο που σας ταιριάζει περισσότερο)

Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις στο εργασιακό περιβάλλον σας δημιουργούν εμπόδια για την επαγγελματική σας εξέλιξη; (κυκλώστε το νούμερο που σας ταιριάζει περισσότερο)

Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

H προϊστάμενη αρχή της εργασίας σας: (κυκλώστε το νούμερο που σας ταιριάζει περισσότερο)

Managerial Coaching Behavior Διοικητική Συμπεριφορά Coaching	Χρησιμοποιεί σενάρια και παραδείγματα για να με βοηθήσει να μάθω.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Διευρύνει την προοπτική μου, βοηθώντας με να δω τη "μεγάλη εικόνα".	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Μου παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Οι αλληλεπιδράσεις της είναι χρήσιμες για μένα.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Με βοηθά να ολοκληρώνω τη δουλειά μου πιο αποτελεσματικά.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Θέτει ερωτήσεις, αντί να παρέχει λύσεις.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Δημιουργεί προσδοκίες για ευρύτερους στόχους του οργανισμού.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Χρησιμοποιεί παιχνίδια ρόλων μαζί μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Στις παρακάτω ερωτήσεις κυκλώστε το νούμερο που σας ταιριάζει περισσότερο

Satisfaction Iκανοποίηση	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από την εργασία μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Αισθάνομαι ότι δεν μου αρέσει η εργασία μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Μου αρέσει να εργάζομαι στην παρούσα θέση.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
Role clarity Σαφήνεια εργασιακού ρόλου	Γνωρίζω, ακριβώς, τι προσδοκά η υπηρεσία μου από μένα.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Γνωρίζω ότι έχω κάνει σωστό καταμερισμό του χρόνου μου στο εργασιακό περιβάλλον.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Είναι σαφές του τι πρέπει να κάνω στο πλαίσιο των καθηκόντων μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Γνωρίζω τους στόχους που υπάρχουν στην εργασία μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Αισθάνομαι σίγουρος για τις δικαιοδοσίες που έχω.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
Satisfaction with Manager	Λαμβάνω σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση από τον προϊστάμενό μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Ικανοποίηση από τη Διοίκηση	Λαμβάνω υποστήριξη και καθοδήγηση από τον προϊστάμενό μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Λαμβάνω ποιοτική εποπτεία για το έργο μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
Career Commitment Αφοσίωση στην εργασία	Μου αρέσει πολύ η εργασία μου για να την εγκαταλείψω.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Θα επέλεγα, και πάλι, αυτή την εργασία.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Δεν θα επέλεγα να εργαστώ σε αυτό το επάγγελμα.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Θέλω να κάνω καριέρα σε αυτό το επάγγελμα.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Η εργασία μου είναι το ιδανικό επάγγελμα.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
Job Performance Εργασιακή Απόδοση	Η συνολική μου απόδοση είναι στα ίδια επίπεδα με αυτή των συναδέλφων μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Έχω την ικανότητα να συνεργάζομαι με άλλους περισσότερο από ότι οι συνάδελφοί μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Έχω την ικανότητα να ολοκληρώνω τις εργασίες εγκαίρως σε σύγκριση με τους συναδέλφους μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Οι εργασιακές μου επιδόσεις είναι πιο ποιοτικές σε σχέση με εκείνες των συναδέλφων μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Επιτυγχάνω τους εργασιακούς στόχους μου σε σχέση με τους συναδέλφους μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
Organizational Commitment Αφοσίωση στον Οργανισμό	Θα αφιερώσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτό τον οργανισμό.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Αισθάνομαι ότι τα προβλήματα αυτού του οργανισμού είναι και δικά μου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Δεν αισθάνομαι ως μέλος της οικογένειας αυτού του οργανισμού.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Δεν αισθάνομαι συναισθηματικά συνδεδεμένος/η με αυτό τον οργανισμό.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Το ΤΕΙ Ηπείρου έχει ένα «προσωπικό νόημα» για μένα.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ
	Δεν έχω ισχυρό αίσθημα ότι ανήκω στο ΤΕΙ Ηπείρου.	Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία Coaching σε έναν οργανισμό είναι μια διαδικασία υποστήριξης του προσωπικού με σκοπό την ανάπτυξη στόχων, την εύρεση λύσεων και τη μεγιστοποίηση των προσωπικών και επαγγελματικών δυνατοτήτων.

Πιστεύετε ότι θα ήταν χρήσιμη για το χώρο που εργάζεστε μια τέτοια διαδικασία coaching;

Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Θα εμπιστευόσασταν τον άμεσα προϊστάμενό σας ως coach;

Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι θα ήταν προτιμότερο τον ρόλο του coach να έχει ένας εξωτερικός συνεργάτης και όχι ο άμεσα προϊστάμενός σας;

Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Θα επιθυμούσατε να λάβετε εκπαίδευση για να γίνετε coach;

Όχι, πολύ λίγο 1 2 3 4 5 Ναι, πάρα πολύ

Προτάσεις Αξιολόγησης Επαγγελματικής Εξουθένωσης (Maslach Burnout Inventory – MBI)

Οι 22 προτάσεις που ακολουθούν αναφέρονται στα **αισθήματά** σας σχετικά με την εργασία σας. Σημειώστε δίπλα σε κάθε πρόταση τον **αριθμό** που εκφράζει καλύτερα το **πόσο συχνά** νιώθετε το συναίσθημα της κάθε πρότασης.

0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μία φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μία φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ		ΠΟΣΟ ΣΥΧΝΑ
1.	Νιώθω συναισθηματικά άδειος/α από τη δουλειά μου.	
2.	Νιώθω εξαντλημένος/η στο τέλος μιας εργάσιμη μέρας.	
3.	Νιώθω κούραση όταν σηκώνομαι το πρωί και έχω μπροστά μου μια ακόμα μέρα δουλειάς.	
4.	Μπορώ εύκολα να καταλάβω πώς νιώθουν γενικά οι αποδέκτες των υπηρεσιών μου (εκπαιδευτικοί, φοιτητές, γονείς φοιτητών, συνάδελφοι).	
5.	Νιώθω ότι μεταχειρίζομαι μερικούς από τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου (εκπαιδευτικοί, φοιτητές, γονείς φοιτητών, συνάδελφοι) σαν να είναι απρόσωπα αντικείμενα	
6.	Αποτελεί πραγματικά φορτίο για μένα ότι πρέπει όλη την ημέρα να ασχολούμαι και να εργάζομαι με ανθρώπους.	
7.	Αντιμετωπίζω πολύ αποτελεσματικά τα προβλήματα που έχουν οι αποδέκτες των υπηρεσιών μου (εκπαιδευτικοί, φοιτητές, γονείς φοιτητών, συνάδελφοι).	
8.	Νιώθω εξουθενωμένος / η από τη δουλειά μου.	
9.	Νιώθω ότι με την εργασία μου επηρεάζω θετικά τη ζωή άλλων ανθρώπων.	
10.	Έχω γίνει πιο σκληρός απέναντι στους ανθρώπους από τότε που άρχισα αυτή τη δουλειά.	
11.	Ανησυχώ μήπως αυτή η δουλειά με κάνει και δείχνω συναισθηματική σκληρότητα.	
12.	Νιώθω μεγάλη ενεργητικότητα.	
13.	Νιώθω απογοήτευση από τη δουλειά μου.	
14.	Νιώθω ότι εργάζομαι πολύ σκληρά σ' αυτή τη δουλειά.	
15.	Στην πραγματικότητα δεν νοιάζομαι πολύ για το τι συμβαίνει σε μερικούς από τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου (εκπαιδευτικοί, φοιτητές, γονείς φοιτητών, συνάδελφοι).	
16.	Το γεγονός ότι στη δουλειά μου έχω άμεση σχέση με ανθρώπους με κάνει και νιώθω υπερβολική ένταση (στρες).	
17.	Μπορώ εύκολα να δημιουργήσω μια άνετη ατμόσφαιρα με τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου (εκπαιδευτικοί, φοιτητές, γονείς φοιτητών, συνάδελφοι).	
18.	Νιώθω αναζωογονημένος / η όταν έχω δουλέψει σε στενή επαφή με τους αποδέκτες των υπηρεσιών μου (εκπαιδευτικοί, φοιτητές, γονείς φοιτητών, συνάδελφοι).	
19.	Έχω κατορθώσει αρκετά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά αυτή.	

20.	Νιώθω ότι έχω φτάσει στα όρια της αντοχής μου.	
21.	Αντιμετωπίζω με ηρεμία τις συναισθηματικές φορτίσεις στη δουλειά μου.	
22.	Αισθάνομαι ότι οι αποδέκτες των υπηρεσιών μου (εκπαιδευτικοί, φοιτητές, γονείς φοιτητών, συνάδελφοι) κατακρίνουν εμένα για μερικά από τα προβλήματα που έχουν.	