
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑ**

ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΔΕΣΠΟΙΝΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2016

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑ**

ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΥ , Α.Μ.: ΟΔΥ/1429

Επιβλέπων: Σταματίνα Χατζηδήμα / Καθηγήτρια / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2016

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Economics and Health Management

**JOB SATISFACTION OF HOSPITAL EMPLOYEES OF
HYGEIA HOSPITAL**

DESPOINA MITROPOULOU

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Economics and Health Management

Piraeus, Greece, 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας υλοποιήθηκε με την υποστήριξη πολλών ανθρώπων στους οποίους θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες.

Πριν και πάνω από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της πτυχιακής μου εργασίας κα Σταματίνα Χατζηδήμα, για την καθοδήγηση και την υποστήριξή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στο Νοσοκομείο ΥΓΕΙΑ οι οποίοι βοήθησαν στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της έρευνάς μου, η συνεισφορά των οποίων ήταν ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας μου, καθώς και για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων της έρευνας αυτής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρεία όπου εργάζομαι, το ΥΓΕΙΑ, που με παρότρυνε να παρακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα και με υποστήριξε με κάθε τρόπο κατά τη διάρκεια των σπουδών μου αλλά και κατά τη διάρκεια συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΥΓΕΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα μελετάει τους τέσσερις βασικούς άξονες: την Ηγεσία, την Επαγγελματική Ικανοποίηση, την Ατομική Απόδοση και την Απόδοση σε σχέση με άλλους συναδέλφους.

Η πρωτοτυπία της έρευνας αυτής είναι ότι δεν εξετάζει έναν έναν τους πυλώνες αυτούς, αλλά εξετάζει αν και πόσο επηρεάζει ο ένας τον άλλο.

Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε ερευνητική εργασία χρησιμοποιώντας συμπτωματική δειγματοληψία μη πιθανότητας. Το δείγμα ήταν 80 εργαζόμενοι του νοσοκομείου «Υγεία».

Το συγκεκριμένο θέμα παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη και την ορθή λειτουργία της κάθε επιχείρησης.

Ο χώρος της Υγείας θεωρείται ένας εργασιακός χώρος «εντάσεως εργασίας» και η ικανοποίηση του προσωπικού καθίσταται ακόμα πιο δύσκολη να επιτευχθεί.

Στο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται σήμερα οι επιχειρήσεις, γνωρίζουμε ότι οι εταιρείες προσπαθούν να παραμείνουν βιώσιμες και να διατηρήσουν τουλάχιστον τις θέσεις εργασίας τους. Αυτό έχει ως συνέπεια να περικόπτονται μισθολογικές δαπάνες αλλά και παροχές για το προσωπικό, δαπάνες που ενδεχόμενα ενίσχυαν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στα πλαίσια αυτά, η συγκεκριμένη έρευνα θα εστιάσει στη δυνατότητα να παραμένουν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι λαμβάνοντας ικανοποίηση μέσα από την ηγεσία της εταιρείας.

Σκοπός / Στόχοι: Η διερεύνηση των απόψεων και στάσεων των εργαζομένων του νοσοκομείου Υγεία ως προς την Ηγεσία, την Επαγγελματική Ικανοποίηση και την Απόδοση τόσο την ατομική, όσο σε σχέση και με τους άλλους συναδέλφους.

Με τη χρήση του Στατιστικού Πακέτου SPSS και από την Στατιστική Επεξεργασία καταλήξαμε στα ακόλουθα συμπεράσματα.

Όπως παρατηρήθηκε, οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχονται σε ποσοστό 62,5%, ενώ οι άντρες σε ποσοστό 37,5%. Η ποσοτικοποίηση αυτή είναι ανατρεπτική σε σχέση με το εργατικό δυναμικό γενικά. Όμως, είναι σχετικά συχνή στο χώρο της Υγείας και κυρίως στη δευτεροβάθμια περίθαλψη.

Μισθολογικά οι συμμετέχοντες είναι αρκετά υψηλά, δεδομένου ότι το 23,75% ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα των 1001€-1300€ και το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην μισθολογική κλίμακα των >1600€. Μόνο το 7,5% αμείβεται με μισθό κάτω των 700€.

Εξετάζοντας την εργασιακή **ιδιότητα** του δείγματος, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι το 15% των εργαζομένων είναι οι Ιατροί. Το 49% είναι το νοσηλευτικό προσωπικό. Το 32% είναι το διοικητικό προσωπικό και το υπόλοιπο προσωπικό και το 4% είναι το παραϊατρικό προσωπικό.

Εξετάζοντας την σχέση που έχει η **Ηγεσία** με την **Επαγγελματική Ικανοποίηση**, εξήχθηκε το συμπέρασμα ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή «Ηγεσία» ερμηνεύει το 38,6 % της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής «Επαγγελματική Ικανοποίηση». Συνεπώς, σε ποσοστό περίπου 40% η ικανοποίηση του εργαζομένου επηρεάζεται από την Ηγεσία. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και θα πρέπει να δοθεί η ιδιαίτερη σημασία από την Διοίκηση του νοσοκομείου και γενικά κάθε οργανισμού για την ηγεσία και τα αναπόσπαστα μέρη που την αποτελούν.

Εξετάζοντας την σχέση που έχει η **Συνολική Απόδοση** με την **Επαγγελματική Ικανοποίηση**, εξήχθηκε ότι το 43,2 % της διακύμανσης της «Επαγγελματικής Ικανοποίησης» ερμηνεύεται από την «Συνολική Απόδοση». Το ποσοστό αυτό κάνει την Απόδοση να εξαρτάται από την Ικανοποίηση, κάτι που είναι απολύτως λογικό, δεδομένου ότι η ικανοποίηση στον επαγγελματικό χώρο κάνει τον εργαζόμενο να αποδίδει καλύτερα, σωστότερα, αλλά και αποτελεσματικότερα.

JOB SATISFACTION OF HOSPITAL EMPLOYEES OF HYGEIA HOSPITAL

ABSTRACT

The current research reviews four main pillars: Leadership, Job Satisfaction, Individual Performance and colleagues' related performance.

The originality of this research is that it does not examine individually these pillars, but whether and how much they influence each other. Therefore, a research study was conducted using random non probability sampling. The sample consists of from 80 employees of "Hygeia" hospital.

This subject has particular interest, since it plays a critical role in the development and proper functionality of any business. Healthcare is considered to be a "labor-intensive" workplace and job satisfaction becomes even harder to achieve.

Due to current challenging economic environment, companies are struggling to sustain their viability and maintain at least their vacancies. Consequences of this situation are salary reductions and benefits cuts, which would apparently strengthen job satisfaction.

In this context, the research focuses on the ability of company's leadership to keep employee's satisfaction high.

Purpose / Goals: Investigation of the perspectives and attitudes of "Hygeia" hospital's employees on Leadership, Job Satisfaction and Performance, both individual and related to the other colleagues.

Using SPSS statistical software and after performing statistical analysis, we reached the following conclusions.

As observed, 62,5% of the participants are women, while men are 37,5%. This quantification is seditious referring to the manpower in general, but relatively common in the health sector, especially in secondary health care.

As far as **wage** is concerned, the participants are taken to be highly paid, taking into account that the 23,75% belongs to the salary range of 1001 € - 1300 € and the next highest percentage belongs to the salary scale of > 1600 €. Only 7,5% is being paid less than 700 €.

Regarding **employment status** we concluded that 15% of employees are Doctors. Nursing staff are 49% of the participants. Administrative and other staff are 32% of the participants and other health professionals are 4% of the participants.

The conclusion drawn by examining the relationship between **Leadership** and **Professional Satisfaction** was that the independent variable Leadership construes 38,6% of the total variance of the dependent variable Job Satisfaction. Thus approximately 40% of the employees' satisfaction is affected by Leadership. This percentage is very important and special attention should be given to leadership and its integral parts by the Hospital's Administration and by any organization in general.

Analyzing the relationship between **Total Performance** and **Job Satisfaction**, it was concluded that 43,2% of the variance of Satisfaction interpreted by Total Performance. This percentage leads to the conclusion that Performance depends on Satisfaction, which is quite rational, since satisfaction in the workplace motivates employees to perform better, more accurate and more efficient.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	vii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	ix
ABSTRACT	xi
ΜΕΡΟΣ Α – Βιβλιογραφική Επισκόπηση	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Κεφάλαιο 1	3
Η Ηγεσία	3
1.1 Διοίκηση και Ηγεσία.....	3
1.2 Αρχές της Ηγεσίας	5
1.3 Ο Ηγέτης και οι διαφορές του με τον Manager/ Προϊστάμενο	5
1.4 Θεωρίες Ηγεσίας.....	8
1.4.1 Θεωρία X, Ψ ή (X, Y).....	8
1.4.2 Η Ηγεσία του Likert	10
1.4.3 Το Διοικητικό Πλέγμα ή Πλέγμα Ηγεσίας ή Διοικητική Σχάρα (Leadership or Managerial Grid)	11
1.4.4 Η συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς (Tannennbaum & Schmidt)	14
1.4.5 Το υπόδειγμα Vroom – Yetton.....	16
1.4.6 Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων	19
1.4.7 Ενδεχομενική Θεωρία κατά Fiedler	21
1.4.8 Θεωρία του Στόχου και του Μονοπατιού (Robert House)	22
1.4.9 Μετασχηματιστική Ηγεσία	22
1.5 Αποτελεσματικό ή Κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας.....	28
Κεφάλαιο 2.....	29
Ηγέτης	29
2.1 Ηγεσιακή Διαδικασία	29
2.2 Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς	30
2.3 Ηγετικοί Τύποι.....	32
2.4 Πηγές Δύναμης του Ηγέτη	33
2.5 Βασικές Πηγές Δύναμης του Ηγέτη.....	33
2.6 Χαρακτηριστικά Ηγέτη	34
2.7 Ηγετική συμπεριφορά – Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη	37
Θεωρίες για την Αποτελεσματική Ηγετική Συμπεριφορά – Αποτελεσματικό Ηγέτη	37
2.7.1 Η γενετική θεωρία (trait approach)	37
2.7.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων	37
2.7.3 Η θεώρηση της εξαρτήσεως.....	38
2.7.4 Οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς (behavioral approach)	38

2.7.5 Ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας.....	40
2.7.6 Παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον.....	40
2.8 Οι Υφιστάμενοι και τα Χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους.....	41
Κεφάλαιο 3.....	43
Παρακίνηση Εργαζομένων.....	43
3.1 Η Παρακίνηση των Εργαζομένων.....	43
3.2 Κίνητρα και Παρακίνηση.....	43
3.3 Βασικές Θεωρίες Παρακίνησης.....	45
3.3.1 Η Θεωρία των αναγκών του A. Maslow.....	45
3.3.2 Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg.....	47
3.3.3 Οι ανάγκες κατά τον McClelland.....	49
3.3.4 Θεωρία ERG του Alderfer.....	50
3.3.5 Η Θεωρία των Προσδοκιών.....	51
3.3.6 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης ή της Ισότητας (Adams).....	52
3.3.7 Θεωρία των W. Porter –E. Lowler (Υπόδειγμα της Προσδοκίας).....	53
3.3.8 Θεωρία των Στόχων (Locke).....	55
Κεφάλαιο 4.....	57
Διαγνωστικό Θεραπευτικό Κέντρο Υγεία.....	57
4.1 Το νοσοκομείο Υγεία.....	57
4.2 Λειτουργία Νοσοκομείου Υγεία.....	61
ΜΕΡΟΣ Β - Ανάλυση Έρευνας/Δείγμα-Στατιστική Ανάλυση-Συμπεράσματα.....	63
Κεφάλαιο 5.....	63
Ο «Τύπος της Έρευνας».....	63
5.1 Επιλογή Τύπου Έρευνας.....	63
5.2 Παράγοντες και κριτήρια επιλογής του θέματος της έρευνας.....	63
5.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	64
5.4 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	66
5.5 Μεθοδολογία.....	66
5.6 Δειγματοληψία.....	68
5.7 Διεξαγωγή Έρευνας.....	69
5.8 Μέγεθος Δείγματος.....	69
5.9 Ανάλυση Στοιχείων.....	69
Κεφάλαιο 6.....	69
Ανάλυση έρευνας-Δείγμα.....	69
6.1 Φυσιογνωμία Δείγματος.....	69
Κεφάλαιο 7.....	73
Στατιστική Ανάλυση.....	73

7.1 Αξιοπιστία Κλιμάκων.....	73
7.1.1 Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	73
7.2 Συντελεστής Συσχέτισης (Pearson).....	76
7.3 Έλεγχος Απόκλισης Μέσων Όρων (T-test).....	79
7.4 Πολλαπλή Παλινδρόμηση (Regression).....	82
Κεφάλαιο 8.....	87
Συμπέρασμα	87
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	97

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία παρουσιάζεται η έρευνα που διεξήχθη με θέμα «**Εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού του Νοσοκομείου ΥΓΕΙΑ**». Για το σκοπό αυτό διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους του «Νοσοκομείου ΥΓΕΙΑ», ώστε να υπάρξει καταγραφή και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Στο πρώτο μέρος της πτυχιακής εργασίας παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας σχετικά με την ηγεσία, τις μορφές ηγεσίας, τον ηγέτη, τον ρόλο του σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας στην Ελλάδα και στο διεθνή χώρο. Γίνεται ανάλυση της ηγεσίας, διότι οι ερευνητικές υποθέσεις που θα μελετηθούν θα διερευνήσουν την επίδραση της ηγεσίας στην ικανοποίηση του προσωπικού.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου της ηγεσίας και παρουσιάζονται οι αρχές της ηγεσίας, οι πολλές και διαφορετικές θεωρίες της ηγεσίας και το πιο αποτελεσματικό ή κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση του όρου του ηγέτη, των προτύπων ηγετικής συμπεριφοράς, των τύπων ηγετικού στυλ, των χαρακτηριστικών που διέπουν τον ηγέτη, αλλά και των θεωριών του αποτελεσματικού ηγέτη.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το νοσοκομείο που διεξήχθη η έρευνα δηλαδή το Νοσοκομείο ΥΓΕΙΑ, όπου γίνεται ιστορική αναδρομή από την ημερομηνία ίδρυσής του και γίνεται αναφορά σε διάφορες ημερομηνίες-σταθμούς του Νοσοκομείου. Παρουσιάζεται επίσης το Νοσοκομείο όπως λειτουργεί σήμερα, όσον αφορά τη δυναμικότητά του σε κλίνες, τεχνολογικό εξοπλισμό, ανθρώπινο δυναμικό και τμήματα/υπηρεσίες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η προσέγγιση του όρου της παρακίνησης του προσωπικού, θέλοντας να ερευνήσουμε και από αυτή τη σκοπιά την ικανοποίηση των εργαζομένων, όπου παρουσιάζονται αρκετές θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται η έρευνα που διεξήχθη, τα κριτήρια επιλογής της, ο στόχος και οι σκοποί της και καταγράφονται οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν για τον στατιστικό έλεγχο επαλήθευσής τους.

Στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται παρουσίαση της φυσιογνωμίας του δείγματος, όπου παρουσιάζονται πίνακες δημογραφικών στοιχείων πχ. φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών, καθώς και στοιχεία για τα έτη υπηρεσίας, τις αποδοχές και την κατηγορία προσωπικού.

Στο έβδομο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση της έρευνας και οι συντελεστές αξιοπιστίας που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Τέλος, στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε σχέση με τις ερευνητικές υποθέσεις που είχαν αρχικά τεθεί, δίδοντας πιθανές ερμηνείες των αποτελεσμάτων και εξάγοντας τα σχετικά συμπεράσματα.

Κεφάλαιο 1

Ηγεσία

1.1 Διοίκηση και Ηγεσία

Συχνά οι όροι Διοίκηση και Ηγεσία θεωρούνται συνώνυμοι, όμως αυτή η ταύτιση δεν είναι σωστή. *Διοίκηση (Management)* είναι η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού (Χυτήρης, 2001, Δ. Μπουραντάς, 2005). Χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πληροφορίες, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού (Χατζόγλου, 2010). Ασχολείται με την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς (“Management is about coping with complexity”), όπως είναι η εκτέλεση αναγκαίων λειτουργιών απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού (Kotter, 1999).

Η λέξη *Ηγεσία (Leadership)* προέρχεται από το αρχαίο ρήμα «ηγέομαι» (ηγούμαι), το οποίο σημαίνει προπορεύομαι, οδηγώ, διευθύνω. Συνεπώς, με την ηγεσία ορίζουμε την καθοδήγηση ανθρώπων από κάποιον προς μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Αυτό στη συνέχεια δημιουργεί μια σχέση αλληλεξάρτησης, μεταξύ του ηγέτη και των ανθρώπων. Άρα, κανένας δεν είναι ηγέτης χωρίς ανθρώπους να τον ακολουθούν και οι άνθρωποι, όμως, δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους χωρίς αυτόν.

Η ηγεσία, συνήθως, πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης (Χατζόγλου, 2010). Η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου (“Leadership is about coping with change”) (Kotter J, 1999 Δ. Μπουραντάς, 2005).

Στη βιβλιογραφία συναντάμε ορισμούς για την ηγεσία όπως οι παρακάτω:

«Η ηγεσία είναι η ικανότητα που βασίζεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, να αποσπάσει εθελοντική συμμόρφωση των οπαδών του σε μία σειρά θεμάτων, που ενδιαφέρουν και απασχολούν την οργάνωση» (Etzioni, 1965).

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας ατόμων, έτσι ώστε να εργαστούν πρόθυμα για την επίτευξη των ομαδικών στόχων» (Koontz & O' Donnell, 1982, Stogdill R. , 1950) .

«Ηγεσία (Leadership) είναι η διαδικασία επιρροής ενός ατόμου σε μια ομάδα ή οργανισμό και συνεπάγεται τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του

οργανισμού, την δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου, τη συμβολή στην διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της» (Δ. Μπουραντας, 2002, 2005).

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους αποτελεσματικά, οι οποίοι στόχοι απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» (Δαλακούρα, 2012 Δ. Μπουραντάς, 2005).

Γίνεται αντιληπτή ως η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν, αλλά και να συνεργάζονται με τους υφιστάμενούς τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί (ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης) (Χυτήρης, 2001). Είναι πάνω από όλα μια διαπροσωπική σχέση, μια καθημερινή αλληλεπίδραση, η οποία μαθαίνεται (Χυτήρης, 2001).

Το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι δύο διαφορετικές μέθοδοι να οργανώσει κάποιος μια ομάδα ανθρώπων για να πετύχει ένα στόχο. Είναι απαραίτητα στοιχεία για να φτάσει κανείς στην επιτυχία του σκοπού του, μα όχι απαραίτητα συμβατά μεταξύ τους. Είναι δύο συστήματα πράξεων, διαφοροποιημένα και συμπληρωματικά μεταξύ τους. Τα δύο αυτά συστήματα διαμορφώνουν τις δικές τους λειτουργίες και χαρακτηριστικές δραστηριότητες και είναι αναγκαία για την επιτυχία σ' ένα αυξητικά πολύπλοκο και ασταθές επιχειρησιακό περιβάλλον. Καθένα από τα συστήματα αυτά περιλαμβάνει διαδικασίες λήψης αποφάσεων σχετικά με τις επόμενες τρεις ενότητες πράξεων στην επιχείρηση, τις οποίες βέβαια εκτελεί και με διαφορετικό τρόπο. Δηλαδή, τι πρέπει να γίνει, με ποιους και πως πρέπει να γίνει (δημιουργία δικτύων ανθρώπων και σχέσεων που μπορούν αν φέρουν σε πέρας μια ατζέντα – ένα έργο) και τέλος τον έλεγχο των αποτελεσμάτων (εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι πράγματι κάνουν σωστά την εργασία που τους έχει ανατεθεί) (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Επομένως, η «διεύθυνση και ηγεσία», αποτελεί μια από τις λειτουργίες της διοίκησης και αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργάνωσης και της διοίκησης συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

1.2 Αρχές της Ηγεσίας

Οι βασικές αρχές της ηγεσίας είναι οι εξής:

α. «Αρχή της διευθύνσεως και ηγεσίας προς επίτευξη αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι η συμβολή των υφισταμένων, σε ποσότητα και ποιότητα, γίνεται τόσο μεγαλύτερη, όσο καλύτερη είναι η άσκηση της διευθύνσεως και ηγεσίας.

β. «Αρχή της αρμονίας των αντικειμενικών σκοπών», που σημαίνει ότι όσο αποτελεσματικότερη είναι η άσκηση της ηγεσίας, τόσο καλύτερα συνειδητοποιούν τα άτομα ότι οι προσωπικοί τους στόχοι εναρμονίζονται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της οργανώσεως.

γ. «Αρχή της ενότητας των εντολών», που σημαίνει ότι όσο πληρέστερη σχέση αναφοράς έχει ένα άτομο προς ένα μόνον ανώτερο, τόσο μικρότερο είναι το πρόβλημα των συγκρούσεων και τόσο μεγαλύτερο το αίσθημα της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα. Η αρχή αυτή είναι ταυτόχρονα και αρχή της διοικήσεως.

δ. «Αρχή της υποκινήσεως» που σημαίνει ότι, επειδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους τους οποίους θεωρούν ως μέσο για την ικανοποίηση των προσωπικών τους στόχων, όσο περισσότερο κατανοούν τα διοικητικά στελέχη τι υποκινεί τους υφισταμένους τους και πώς λειτουργούν αυτές οι υποκινήσεις, και όσο περισσότερο εφαρμόζουν όσα κατενόησαν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, τόσο αποτελεσματικότεροι ηγέτες θα είναι.

ε. «Αρχή της άμεσης εποπτείας». Όσο αμεσότερη είναι η προσωπική επαφή με τους υφισταμένους, τόσο αποτελεσματικότερη θα είναι η διεύθυνση και ηγεσία (Potter, 1996, Potter & Wetherell, 1987).

1.3 Ο Ηγέτης και οι διαφορές του με τον Manager/ Προϊστάμενο

Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία και ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσα από μια καθημερινή πρακτική δοκιμασία τριβής και δράσης σε βάθος χρόνου. Είναι η ικανότητα της κατεύθυνσης και της έμπνευσης ανθρώπων, να επιτύχουν κάτι που δεν είχαν φανταστεί ότι θα το επιτύγχαναν. Άρα λοιπόν, ο ηγέτης πρέπει να έχει όραμα και πειθώ και για να ηγηθεί ανθρώπων, επιβάλλεται πρώτα να ηγηθεί του εαυτού του.

Συνεπώς, ηγέτης είναι το άτομο εκείνο το οποίο κάνοντας συγκεκριμένες ενέργειες καταφέρνει να κάνει τα άλλα άτομα να τον «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα». Ηγέτης μπορεί να είναι ο οποιοσδήποτε άνθρωπος στην ομάδα του (Δαλακούρα, 2012).

Οι στόχοι του μπορεί να βασίζονται και σε δικά του οράματα, πιστεύω και ιδανικά και θα καταφύγει πιο εύκολα σε καινοτόμες και ριζοσπαστικές λύσεις, προκειμένου να φέρει σε πέρας την αποστολή του. Όσον αφορά στις σχέσεις με τους υφισταμένους, ο ηγέτης είναι πιθανό να αναπτύξει μεγαλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις, αφού θα πρέπει όχι μόνο να εφαρμόσει κάποια συγκεκριμένη πολιτική, αλλά να πείσει και την ομάδα του για τα οράματά του και να της μεταδώσει τον ενθουσιασμό του γι' αυτά. Ο ηγέτης είναι αυτός που κερδίζει την εμπιστοσύνη και κάνει τους άλλους να θέλουν να τον ακολουθήσουν, και ταυτόχρονα επιτυγχάνει και την ικανοποίηση των ατόμων που τον ακολουθούν.

Για να το επιτύχει αυτό χρειάζεται να δίνει όραμα, προοπτική, κατεύθυνση. Να αναπτύσσει ικανότητες στους συνεργάτες τους, να εκχωρεί εξουσία, να αναθέτει ευθύνες, να αναγνωρίζει το ταλέντο των άλλων και να δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και σεβασμού ώστε να επιτευχθούν κοινοί στόχοι.

Από την άλλη πλευρά, ο μάνατζερ ασχολείται με την ανάλυση προβληματικών καταστάσεων, τη λήψη αποφάσεων για την επίλυσή τους, την οργάνωση διαθέσιμων πόρων, το συντονισμό των δραστηριοτήτων και τον έλεγχο των εργαζομένων. Οι στόχοι του είναι αντικειμενικοί, μετρήσιμοι και προκύπτουν πάντα από τις ανάγκες της οργάνωσης και του κοινού της. Προκειμένου να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του, θα καταφύγει σε πολλές εναλλακτικές λύσεις, οι οποίες θα ακολουθήσουν πάνω – κάτω την πεπατημένη οδό.

Ο W. Bennis (1989) λέει χαρακτηριστικά πως «οι μάνατζερς κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα» (Χυτήρης, 2001, σ. 239, Bennis, 1989).

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά κάποιες από τις διαφορές ανάμεσα στον Ηγέτη και στο Μάνατζερ/ Προϊστάμενο (Δαλακούρα, 2012, Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999):

Διαφορές Μεταξύ Προϊσταμένου και Ηγέτη

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΗΓΕΤΗ	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ/ ΜΑΝΑΤΖΕΡ	ΗΓΕΤΗΣ
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Στηρίζεται στην τυπική εξουσία	Πείθει
Ελέγχει	Περνά όραμα
Εμπνέει φόβο	Εμπνέει
Μιλά στο μυαλό	Προκαλεί εκτίμηση

Δέχεται και διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση	Καινοτομεί
Δίνει οδηγίες, εντολές, ανταμοιβές, τιμωρίες	Κερδίζει την εμπιστοσύνη Μιλά στην καρδιά
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και τη λογική	Κινητοποιεί με αξίες
Κινείται σε προκαθορισμένα - τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το «πώς»	Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
Δέχεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά την σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, προτιμά την καινοτομία
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Μία επίσης ενδιαφέρουσα σύγκριση μεταξύ ενός ηγετικού και ενός διοικητικού στελέχους, συνοψίζεται (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002) στην παρακάτω σύγκριση:

Σύγκριση Απλού Διοικητικού Στελέχους και Ηγετικού Στελέχους

Απλό Διοικητικό Στέλεχος	Ηγετικό Στέλεχος
Αόρατος, δίνει απλά εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν. Απρόσιτος στους υφισταμένους του.	Είναι καθοδηγητής και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό.
Σκέφτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τι γνώμη θα δημιουργήσει στους άλλους.	Σκέφτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει.
Δεν αισθάνεται άνετα, όταν βρίσκεται με άλλους.	Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό.
Φτάνει αργά και φεύγει την καθορισμένη ώρα.	Φτάνει νωρίς και φεύγει αργά.
Είναι καλός ομιλητής.	Είναι καλός ακροατής.
Δίκαιος στους ανώτερους, αλλά εκμεταλλεύεται τους υπόλοιπους.	Δίκαιος.
Αναθέτει τη λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους.	Αποφασιστικός.
Ματαιόδοξος.	Ταπεινός.
Αποφεύγει τις δύσκολες καταστάσεις με επιδεξιότητα.	Αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις.
Επιμένει σε ό,τι αφορά τον εαυτό του.	Επίμονος.
Περιπλέκει τις καταστάσεις.	Απλοποιεί τις καταστάσεις.
Δεν ανέχεται διαφωνίες.	Ανεκτικός σε διαφωνίες.
Δεν προσπαθεί να θυμάται ονόματα προσωπικού.	Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού.
Ασχολείται μόνο με εργασία της θέσης του.	Κάνει οποιαδήποτε εργασία.
Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα.	Εμπιστεύεται ανθρώπους.

Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο την επιχείρηση.	Επιδιώκει ανωνυμία για τον εαυτό του και επωνυμία για την επιχείρηση.
Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα.	Αναλαμβάνει τις ευθύνες του.
Οικειοποιείται την εργασία των άλλων.	Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων.
Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελές εκθέσεις.	Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση.
Πονηρός και ελισσόμενος	Ευθύς.
Ασταθής.	Σταθερός και αξιόπιστος.
Αλάνθαστος, κατηγορεί τους άλλους πως κάνουν λάθη.	Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους, όταν δέχονται τα λάθη τους.
Μυστικοπαθής.	Ανοιχτός.
Ερευνά για στελέχη εκτός επιχείρησης.	Δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση.
Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του.	Τηρεί τις υποσχέσεις του.
Πολυτελές γραφείο και διακόσμηση.	Απλή επίπλωση και διακόσμηση στο γραφείο του.
Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του.	Γι' αυτόν η εταιρία είναι το παν.

1.4 Θεωρίες Ηγεσίας

Η σπουδαιότητα του ρόλου της ηγεσίας στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού παρακίνησε και οδήγησε την έρευνα των θεωρητικών επιστημόνων της Διοικητικής Επιστήμης να αναπτύξουν και να διατυπώσουν πολλές και διαφορετικές θεωρίες ηγεσίας. Άλλωστε, όπως λέει και ο W.Bennis, ο τομέας της ηγεσίας είναι «ίσως εκείνος που έχει μελετηθεί περισσότερο και έχει κατανοηθεί λιγότερο από οποιονδήποτε άλλον τομέα του Μάνατζμεντ» (Χυτήρης, 2001).

Σ' αυτή την ενότητα επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν οι πιο διαδεδομένες στην διοίκηση οργανισμών θεωρίες για την ηγεσία.

1.4.1 Θεωρία X, Ψ ή (X, Y)

Σε μια εποχή όπου τα διαφημιστικά στην τηλεόραση (στην Αμερική) σύγκριναν τη μάρκα X, που ήταν το αναποτελεσματικό προϊόν, με τη μάρκα Ψ, που ήταν το αποτελεσματικό προϊόν, ο D. Mc Gregor παρουσίασε τη θεωρία του. Σύμφωνα με την άποψή του, η θεωρία X αντιπροσώπευε μια ξεπερασμένη, αυταρχική άποψη της ανθρώπινης φύσης που δεχόταν ότι οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους οκνηροί, αντιπαθούν και αποφεύγουν την εργασία όταν τους δίνεται η δυνατότητα, έχουν σχετικά μικρές φιλοδοξίες, δεν επιθυμούν να αναλαμβάνουν ευθύνες, δεν παίρνουν πρωτοβουλίες, ούτε αυτο-παρακινούνται και το πιο σημαντικό για αυτούς είναι η

ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Επομένως, θα πρέπει να εξαναγκάζονται, να ελέγχονται, να καθοδηγούνται και να κατευθύνονται, να απειλούνται με τιμωρίες για να πεισθούν να συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού (McGregor, 1960, σσ. 33-48).

Ο Mc Gregor ωστόσο, παρουσίασε τη θεωρία Ψ, υποστηρίζοντας πως η συμπεριφορά των υπαλλήλων θα ήταν διαφορετική, αν οι μάνατζερς απελευθέρωναν τις δυνάμεις που κρύβουν μέσα τους και υιοθετούσαν ένα διαφορετικό σύνολο παραδοχών. Σύμφωνα με αυτές, η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι το φυσικό, γεγονός που δεν συνδέεται απαραίτητα με την αντιπάθεια του εργαζόμενου ως προς την εργασία του. Οι άνθρωποι μπορούν να καθοδηγούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους, για την επίτευξη των έργων που τους έχουν ανατεθεί και επομένως δεν παρακινούνται μόνο από τον εξωτερικό έλεγχο και την απειλή τιμωριών. Η προσήλωση σε στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής (ανταμοιβής) που συνδέεται με την επίτευξή τους. Οι πιο υψηλές αμοιβές, η ικανοποίηση του εγώ και των αναγκών αυτο-επιβεβαίωσης, μπορεί να επιτευχθούν μέσα από την προσπάθεια για την προαγωγή οργανωσιακών στόχων. Οι άνθρωποι μπορούν να διδαχθούν, κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να αποδέχονται, αλλά να επιζητούν την υπευθυνότητα. Η ικανότητα να επιδειχθεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυίας και δημιουργικότητας, στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων, είναι ευρύτατα διαδεδομένη στον πληθυσμό. Οι πνευματικές δυνατότητες στη σύγχρονη εποχή αξιοποιούνται μόνο εν μέρει.

Οι θεωρίες X και Y του McGregor εκφράζουν δύο διαφορετικές αντιλήψεις και ιδεολογίες για τον άνθρωπο. Η πρώτη πιστεύει ότι υπάρχει μια ελίτ χαρισματικών ανθρώπων (οι ηγέτες) και η μάζα, η οποία θα πρέπει να κυριαρχείται από τους πρώτους. Υπάρχουν δηλαδή οι άνθρωποι που έχουν ως προορισμό να διατάζουν και οι άνθρωποι για να εκτελούν. Αντίθετα, η θεωρία Ψ θεωρεί ότι οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι πολύ μικρότερες και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις τους, κατά συνέπεια, δεν μπορούν να διαφοροποιούνται σημαντικά. Ο McGregor υποστηρίζει την εξέλιξη από τη θεωρία X στην θεωρία Ψ ως αναγκαία προϋπόθεση αποτελεσματικότητας και ικανοποίησης των ανθρώπων στο χώρο των κοινωνικών οργανώσεων. Αυτό, βέβαια, προϋποθέτει όσο το δυνατόν την εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας (Μαλαγκονιάρη, 2010, McGregor, 1985).

Οι περισσότερες τεχνικές, οι οποίες συνδέονται με την αλλαγή και την ανάπτυξη της επιχείρησης, βασίζονται στις παραδοχές της θεωρίας Ψ του McGregor, ο οποίος

ξανασχεδίασε διοικητικές πρακτικές όπως την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανάπτυξη συστημάτων μισθών και ημερομισθίων, τη διανομή κερδών, τις προαγωγές και τη συμμετοχική διοίκηση (McGregor, 1960, σσ. 33-48, McGregor, 1985).

1.4.2 Η Ηγεσία του Likert

Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό και το συμμετοχικό, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

Συστήματα Ηγεσίας κατά Likert

Συστήματα Ηγεσίας κατά Likert	
Εκμεταλλευτικό	Οι στόχοι της οργάνωσης καθορίζονται από την Ανώτατη Διοίκηση και με την μορφή διαταγών φτάνουν στους εργαζομένους. Η εμπιστοσύνη προς τον ηγέτη είναι πολύ περιορισμένη και η υποκίνηση επιδιώκεται μόνο μέσω της τιμωρίας. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη και οι σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων είναι ανύπαρκτες.
Καλοπροαίρετο	Ο ηγέτης είναι αυταρχικός, όμως επιτρέπει κάποιας μορφής επικοινωνία με τους υφισταμένους του και τούτο για να τους δείξει ότι είναι προσιτός, αλλά γίνεται αυστηρός μόνο και μόνο για το δικό τους συμφέρον. Στο σύστημα αυτό επιτρέπεται μιας μορφής επικοινωνία και οι εργαζόμενοι αποδίδουν πιο αποδοτικά.
Συμβουλευτικό	Η εμπιστοσύνη επικεντρώνεται στα μέλη της ομάδας. Ο ηγέτης, μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας, χρησιμοποιεί τις γνώσεις των υφισταμένων του. Η τιμωρία ως τρόπος συμμόρφωσης χρησιμοποιείται μόνο περιστασιακά.
Συμμετοχικό	Ο ηγέτης έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες, όπου τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στην λήψη των αποφάσεων. Επίσης, η αρχή της πλειοψηφίας είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών, που κατά τον Likert ονομάζονται παρεμβαίνουσες. Αυτές μπορεί να είναι αιτιατές (casual variables) ή ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας ή να είναι εξαρτημένες από αυτές της προηγούμενης ομάδας, όπως οι στάσεις των ατόμων, η παρακίνηση κτλ.

Οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι :

- Η ενίσχυση και ενθάρρυνση της Ομαδικής Εργασίας και η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος ή της ομαδικότητας. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες με κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις. Αυτά βέβαια προϋποθέτουν ότι μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης υπάρχει συνεργασία και ομοψυχία.
- Η Παρακίνηση, δηλαδή η διαμόρφωση κατάλληλων συνθηκών που να ενισχύουν τη θέληση των ατόμων για εργασία μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους.
- Οι στόχοι τους, οποίους θέτει η ομάδα, θα πρέπει να τίθονται με δημοκρατικές διαδικασίες αφενός, αλλά να είναι και αρκετά υψηλοί αφετέρου. Η θέσπιση υψηλών στόχων κάθε φορά αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξη των στόχων.
- Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει τον συντονισμό των μελών της ομάδας, αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους. Δεν είναι αρκετός ο συντονισμός των μελών της ίδιας ομάδας, αλλά επιβάλλεται και ο συντονισμός των ομάδων μεταξύ τους (Μαλαγκονιάρη, 2010).

1.4.3 Το Διοικητικό Πλέγμα ή Πλέγμα Ηγεσίας ή Διοικητική Σχάρα (Leadership or Managerial Grid)

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τους R.R. Blake & J. S. Mouton και αξιολογεί και ορίζει διαφορετικούς τύπους ηγέτη, ανάλογα με το ενδιαφέρον που δείχνει κάθε ηγέτης για την παραγωγή- αποτελέσματα και τον εργαζόμενο – ομάδα (Blake, Mouton & Bidwell, 1962).

Πρόκειται για μια σχάρα (πλέγμα) ή αλλιώς ένα τετράγωνο διαιρεμένο οριζόντια και κάθετα, όπου στον άξονα X (οριζόντια) μετριέται το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για την παραγωγή και την εκτέλεση έργου και στον άξονα Ψ (κάθετα) το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τον άνθρωπο ή τις ανθρώπινες σχέσεις (ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών εργαζομένων), σε μια κλίμακα από 1 έως 9 βαθμούς. Σε όλο το τετράγωνο με τις 9 υποδιαίρεσεις οριζόντια και κάθετα, έχουμε 81 διαφορετικές θέσεις. Οι θέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν όλους τους δυνατούς τύπους ηγετικής συμπεριφοράς ενός διοικητικού στελέχους κατά την καθημερινή άσκηση ηγεσίας. Κάθε σημείο έχει δυο ψηφία, όπου το πρώτο αναφέρεται στο ενδιαφέρον του

διοικητικού στελέχους για την παραγωγή, ενώ το δεύτερο στο ενδιαφέρον για τον άνθρωπο (Stoner & et. al., 1995, Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015,).

Διοικητικό/ Διευθυντικό Πλέγμα ή Πλέγμα Ηγεσίας των Blake & Mouton

Υψηλό	9	1,9								9,9
	8									
	7									
Ενδιαφέρον	6									
για τον	5				5,5					
Άνθρωπο/	4									
άτομο	3									
	2									
Χαμηλό	1	1,1								9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Χαμηλό			Ενδιαφέρον για					Υψηλό
					την παραγωγή					

Ο (1,1) τύπος διοίκησης (κάτω αριστερά στη σχάρα) προσδιορίζει ένα διοικητικό στέλεχος ή μάνατζερ με χαμηλό ή ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή, αλλά και για τα άτομα. Έχει εγκαταλείψει την εργασία του και το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει οδηγίες και εντολές από τους ανώτερους προς τους υφισταμένους του. Πρόκειται για έναν «Αδύνατο» μάνατζερ, ενώ η ηγετική συμπεριφορά του ονομάζεται «Αποδυναμωμένη ή Χρεοκοπημένη Διοίκηση» (Χυτήρης, 2001, Μαλαγκονιάρη, 2010, Bass B. , 1990b).

Ο (1,9) τύπος διοίκησης (πάνω αριστερά στη σχάρα) προσδιορίζει ένα διοικητικό στέλεχος που δείχνει χαμηλό ή ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή και υψηλό ή μέγιστο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης δίνει ιδιαίτερη προτεραιότητα στην ικανοποίηση- ευχαρίστηση των υφισταμένων του και στις σχέσεις των μελών της ομάδας, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και ευχάριστου εργασιακού κλίματος. Αν οι απαιτήσεις του οργανισμού ή του έργου έρχονται σε σύγκρουση με τις ανάγκες ή τις προτιμήσεις των εργαζομένων, τότε αυτές οι απαιτήσεις ελαχιστοποιούνται ή παραμερίζονται, καθώς κανείς δεν ενδιαφέρεται για την άσκηση μιας συντονισμένης προσπάθειας. Η ηγετική συμπεριφορά σε αυτή την περίπτωση ονομάζεται «Διοίκηση της Λέσχης» ή «Συναδελφική Συνεργασία» (Stoner & et. al., 1995, σσ. 478-480, Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015, σσ. 177-178, Bass B. , 1990b) .

Ο (9,1) τύπος διοίκησης (κάτω δεξιά στη σχάρα) δείχνει ότι το διοικητικό στέλεχος έχει εξαιρετικά υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και ελάχιστο ή καθόλου για τους ανθρώπους – υφισταμένους. Ο ηγέτης δίνει σαφώς μεγαλύτερη προτεραιότητα στους στόχους και στα θέματα που αφορούν την παραγωγή και κατευθύνει τα άτομα σύμφωνα με τους στόχους που θέτει στο τμήμα ή στη διεύθυνσή του. Είναι προσανατολισμένος αποκλειστικά προς την επίτευξη των στόχων και το αποτέλεσμα, ενώ αδιαφορεί για τις ανάγκες των υφιστάμενων του ή τη διατήρηση φιλικών σχέσεων ή τη μείωση των προστριβών και των συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων. Διοικεί με αυταρχικό τρόπο και για το λόγο αυτό η ηγετική συμπεριφορά του ονομάζεται «Αυταρχική Διοίκηση» ή «Διοίκηση του Καθήκοντος» ή «Απολυταρχική Ηγεσία» (Χυτήρης, 2001, Bass B. , 1990b).

Ο (5,5) τύπος διοίκησης (στη μέση της σχάρας) εφαρμόζεται όταν το διοικητικό στέλεχος δείχνει μέτριο, αλλά μοιράζει εξίσου το ενδιαφέρον του και στην παραγωγή και στα άτομα. Ο ηγέτης προσπαθεί να εξασφαλίσει ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων για παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη είναι στελέχη καθήκοντος, αλλά έχουν μάθει ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα συναισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, αν θέλει να υλοποιήσει σε ικανοποιητικό επίπεδο τους στόχους του. Το διοικητικό στέλεχος σε αυτή την περίπτωση αποκαλείται «Μάνατζερ του εκκρεμούς» και η ηγετική συμπεριφορά του «Διοίκηση των Ισορροπιών» ή «Ηγεσία Μετριότητας» (Χυτήρης, 2001, Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015, Bass B. , 1990b).

Ο (9,9) τύπος διοίκησης (πάνω δεξιά στη σχάρα) ασκείται όταν το διοικητικό στέλεχος δείχνει υψηλό ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή όσο και για τα άτομα. Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από τη διάθεση και προσπάθεια του μάνατζερ ολοκλήρωσης των διαπροσωπικών σχέσεων και εκτέλεσης του έργου. Ο μάνατζερ συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, καλλιεργεί ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και υποστήριξης, ενώ παράλληλα καθοδηγεί και συντονίζει σύμφωνα με τους στόχους. Πρόκειται για ένα «Συνεργατικό» μάνατζερ που εφαρμόζει μια «Συνεργατική» Διοίκηση (Δημοκρατική ή ομαδική εργασία). Αυτή η ηγετική συμπεριφορά θεωρείται η ιδανική (Stoner & et. al., 1995, σσ. 478-480, Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2015, σσ. 177-178, Bass B. , 1990b).

Στον παρακάτω πίνακα αναγράφεται η βασική υπόθεση που κάνει ένας μάνατζερ, όταν υιοθετεί ένα από αυτά τα στυλ. Σαφώς, θα πρέπει να τονιστεί ότι, ενώ κάθε μάνατζερ έχει ένα βασικό – κυρίαρχο στυλ που χρησιμοποιεί, εν τούτοις υπάρχουν έκτακτες

Η συμπεριφορά του «καθαρού» εξουσιαστικού ή αυταρχικού ηγέτη σχετίζεται με τις υποθέσεις της θεωρίας X που παρουσιάστηκε παραπάνω. Είναι προσανατολισμένος στην παραγωγή – έργο, λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του και τείνει να θεωρεί τους υφιστάμενους του ως «πράγματα», χωρίς δυνατότητες ή επιθυμία να εκτελέσουν κάτι από μόνοι τους. Τους πιέζει και τους εξαναγκάζει, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του οργανισμού. Επομένως, πρέπει να τους επιβλέπει στενά, από φόβο μήπως εκμεταλλευτούν την ελευθερία που τους δίνεται και επιδείξουν μη παραγωγικές συμπεριφορές. Ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του αυθεντία, πηγή κάθε εξουσίας και αν αισθανθεί ότι αμφισβητείται η εξουσία του, το θεωρεί ως επίθεση στο δικαίωμά του να διοικεί και πιθανώς να αντιδράσει με εξαναγκαστική και κατευθυντική συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001, Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Σαφώς, το μέγεθος του αυταρχισμού μειώνεται καθώς ο μάνατζερ αυξάνει τη συμμετοχή των υφισταμένων του στη λήψη αποφάσεων. Όσο μοιράζεται σημαντικό μέρος της εξουσίας του και έχουν όλοι την ίδια περίπου ποσότητα επιρροής στις δραστηριότητες και αποφάσεις, τόσο πιο δημοκρατικό γίνεται το στυλ ηγεσίας. Ο μάνατζερ και οι υφιστάμενοι θεωρούνται εξίσου ικανοί να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Στην άλλη ακραία περίπτωση, που ο μάνατζερ μοιράζεται τελείως την εξουσία με τους υφιστάμενους του, έχουμε το χαλαρό στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης καθορίζει πλατιά όρια πολιτικής και γενικούς στόχους εργασίας και επιτρέπει στους υφιστάμενους του να πάρουν τις σχετικές αποφάσεις και να επιτύχουν στόχους, όπως αυτοί νομίζουν καλύτερα. Ωστόσο, θα πρέπει η τεχνολογία (εξειδικευμένη τεχνογνωσία) ή η προσωπικότητά τους να είναι τέτοια, ώστε να εμπλέκονται προσωπικά, να είναι προσανατολισμένοι προς τους οργανωσιακούς στόχους, πολύ υπεύθυνοι και να παίρνουν πρωτοβουλίες (υποθέσεις θεωρίας Ψ). Το μοντέλο αυτό διοίκησης φαίνεται να εφαρμόζεται σε ερευνητικές ομάδες ή και σε ομάδες ανάπτυξης (προϊόντων ή οργανισμού), όπως και σε οργανισμούς έντασης γνώσεων ή καινοτομιών (Χυτήρης, 2001, Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Στις περισσότερες, ωστόσο, των περιπτώσεων, αλλά όχι συστηματικά, σημειώνεται κάποια ουσιαστική ανάμειξη του ηγέτη στη λήψη των αποφάσεων ή την επίβλεψη των υφισταμένων, καθώς στην πράξη τα «καθαρά» ή ιδανικά στυλ ηγεσίας σπανίζουν, ενώ τα «μεικτά» στυλ, δηλαδή αυτά μεταξύ των ακραίων ή βασικών σημείων, αποτελούν την πραγματικότητα (Χυτήρης, 2001).

Παρακάτω απεικονίζεται η σχέση μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων ελευθερίας που ο ηγέτης επιλέγει να δώσει στην ομάδα του και των επιπέδων εξουσίας που χρησιμοποιεί. Οι Tannenbaum & Schmidt επικεντρώνονται στην ανάθεση και την ελευθερία λήψης αποφάσεων από τους υφισταμένους. Όσο αυξάνεται η ελευθερία της ομάδας υφισταμένων, τόσο μειώνεται η εξουσία του ηγέτη (Tannenbaum & Schmidt, 1973, Srinivasan, 2008, Χυτήρης, 2001, p. 248).

Συνεχής κλίμακα ηγετικής συμπεριφοράς κατά Tannenbaum & Schmidt

Αυταρχικό		Δημοκρατικό			Χαλαρό	
1	2	3	4	5	6	7
Ο ηγέτης παίρνει απόφαση και την ανακοινώνει		Ο ηγέτης παρουσιάζει ιδέες και καλεί για ερωτήσεις		Ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα, παίρνει υποδείξεις και αποφασίζει		Ο ηγέτης επιτρέπει στους υφισταμένους να ενεργήσουν μέσα σε όρια καθορισμένα από ανώτερο
	Ο ηγέτης «πουλάει» την απόφαση		Ο ηγέτης παρουσιάζει δοκιμαστική απόφαση υποκείμενη σε αλλαγή		Ο ηγέτης καθορίζει όρια και καλεί την ομάδα να αποφασίσει	
«Καθαρά» Αυταρχικό					«Καθαρά» Δημοκρατικό	«Καθαρά» Χαλαρό

Πηγή: R. Tannenbaum & M. Schmidt, How to Choose a Leadership Pattern, H.B.R., May – June 1973

1.4.5 Το υπόδειγμα Vroom – Yetton

Οι V. Vroom και Ph. Yetton προτείνουν ένα κανονιστικό μοντέλο με τα δικά τους στυλ ηγεσίας, ανάλογα με την κατάσταση (Vroom & Yetton, 1973). Σύμφωνα με το

υπόδειγμα «περιστασιακής» ηγεσίας, οι ηγέτες θα πρέπει να πάρουν τις αποφάσεις τους, στηριζόμενοι στα παρακάτω κριτήρια:

- Στην ποιότητα της απόφασης (τι αποτέλεσμα θα έχει στην απόδοση της ομάδας, σπουδαιότητα της απόφασης).
- Τις πληροφορίες που διαθέτει ο ηγέτης για το πρόβλημα
- Τον ορισμό του προβλήματος
- Στη σπουδαιότητα της συναίνεσης των υφισταμένων που απαιτεί η αποτελεσματική υλοποίηση της απόφασης
- Στο βαθμό αποδοχής της απόφασης από τους υφιστάμενους που σχετίζονται με το πρόβλημα και τη διάθεσή τους να την υλοποιήσουν.
- Στον χρόνο που απαιτείται για να ληφθεί η απόφαση

Οι Vroom και Yetton, με τον τρόπο αυτό εξισώσουν την ηγεσία με τη λήψη των αποφάσεων και προσδιορίζουν πέντε κύρια στυλ λήψης αποφάσεων ή διαφορετικά, πέντε στυλ ηγεσίας. Δυο από αυτά είναι αυταρχικού τύπου (A1 και A2), δυο συμβουλευτικού τύπου (Σ1 και Σ2) και ένα ομαδικού τύπου (O), όπως παρουσιάζεται παρακάτω (Vroom & Yetton , 1973, Μπουραντάς, 2002, Χυτήρης, 2001).

Στυλ Ηγεσίας κατά Vroom & Yetton

Στυλ Ηγεσίας κατά Vroom και Yetton	
Αυταρχικά	A1 Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, χωρίς να ζητά ή επιδιώκει κάποια βοήθεια από τα μέλη της ομάδας, με τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του εκείνη τη στιγμή. Βασίζεται απόλυτα στην προσωπική του εμπειρία, γνώση και εκτίμηση της κατάστασης.
	A2 Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αφού πάρει τις αναγκαίες πληροφορίες από τους υφισταμένους – συνεργάτες του. Επιδιώκει μόνο τη συλλογή πληροφοριών και όχι προτάσεις ή λύσεις για το πρόβλημα.
Συμβουλευτικά	Σ1 Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση, αφού έχει συμβουλευθεί – πάρει ιδέες, γνώμες, προτάσεις από τους υφισταμένους – συνεργάτες του, σε ατομικό επίπεδο. Συζητά το πρόβλημα με τους υφιστάμενους της προτίμησής του και ζητά τη συμβουλή τους για την εξεύρεση πιθανών λύσεων για το πρόβλημα.
	Σ2 Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα. Συλλέγονται οι αναγκαίες πληροφορίες, ακούγονται οι απόψεις και προτάσεις όλων και στη συνέχεια ο ηγέτης αποφασίζει. Χρησιμοποιεί τους υφιστάμενους ως συμβούλους και

Ομαδικά

Ο

μπορεί να λαμβάνει επιπλέον υπόψη του τα συναισθήματά τους.

Το πρόβλημα τίθεται στην ομάδα και όλοι μαζί αποφασίζουν για την κατάλληλη λύση. Ο ηγέτης λειτουργεί ως πρόεδρος (δεν προσπαθεί να επηρεάσει τους άλλους) και τελικά η απόφαση λαμβάνεται από κοινού, ενώ ο ίδιος έχει την ευθύνη για την εφαρμογή της.

Προκειμένου ο προϊστάμενος να επιλέγει κάθε φορά το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας, προτείνεται η χρήση ενός «δέντρου απόφασης», το οποίο περιλαμβάνει μία σειρά από κλειστά διαγνωστικά ερωτήματα με απάντηση «Ναι/Όχι» (Vroom, Yetton & Jago, 1988).

1. Απαίτηση ποιότητας (QR): Πόσο σημαντική είναι η ποιότητα της απόφασης;
2. Απαίτηση δέσμευσης (CR): Πόσο σημαντική είναι η δέσμευση των υφισταμένων στην απόφαση;
3. Πληροφορίες ηγέτη (LI): Διαθέτεις (εσύ ο ηγέτης) αρκετές πληροφορίες για να πάρεις μία υψηλής ποιότητας απόφαση μόνος/η σου;
4. Δομή προβλήματος (ST): Είναι το πρόβλημα καλά δομημένο, πχ. καθορισμένο, σαφές, οργανωμένο, επιδέχεται επίλυση κτλ.;
5. Πιθανότητα δέσμευσης (CP): Εάν έπρεπε να αποφασίσεις μόνος/η σου, είναι βέβαιο ότι οι υφιστάμενοί σου θα αποδέχονταν αυτή την απόφαση;
6. Σύγκλιση στόχου (GC): Μοιράζονται οι υφιστάμενοι τους ίδιους οργανωτικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για την επίλυση του προβλήματος;
7. Σύγκρουση υφισταμένων (CO): Υπάρχει πιθανότητα σύγκρουσης υφισταμένων σε σχέση με την προτίμηση συγκεκριμένων λύσεων;
8. Πληροφορίες υφισταμένων (SI): Έχουν οι υφιστάμενοι αρκετές/ικανοποιητικές πληροφορίες, για να λάβουν μία υψηλής ποιότητας απόφαση;

Το μοντέλο των Vroom και Yetton είναι απλό και έχει πρακτική χρησιμότητα. Όμως απαιτεί σωστή εκτίμηση των απαντήσεων στις κρίσιμες ερωτήσεις που περιέχει. Οι σωστές απαντήσεις απαιτούν την καλή γνώση από τον ηγέτη σε ό,τι έχει σχέση με την προσωπικότητα, τους στόχους και τη συμπεριφορά των υφισταμένων, καθώς επίσης και την καλή γνώση του προβλήματος και των επιπτώσεων της απόφασης που πρόκειται να πάρει (Δ. Μπουραντάς, 2002).

1.4.6 Θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας ή ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα υφισταμένων

Η θεωρία του «κύκλου ζωής» του ηγετικού στυλ υποστηρίζει πως το στυλ ηγεσίας επηρεάζεται και εξαρτάται από την ωριμότητα των υφισταμένων.

Ως ωριμότητα ορίζεται η ικανότητα να θέτει κανείς δύσκολους, αλλά ρεαλιστικούς στόχους, η διάθεση για εκτέλεση έργου και ανάληψη ευθυνών και τέλος η εκπαίδευση που έχει λάβει και η πείρα πάνω στο έργο (Χυτήρης, 2001, Blanchard & Hersey, 1988).

Είναι, δηλαδή, από τη μια η ικανότητα των ατόμων (να ξέρουν και να μπορούν) να υλοποιούν ένα έργο και από την άλλη η διάθεσή τους (να θέλουν) να υλοποιήσουν το έργο. Αποτελεί ίσως μια από τις πιο σημαντικές μεταβλητές που θα πρέπει να λάβει υπόψη του ο ηγέτης, για να επιλέξει το κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, καθώς αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων, σε σχέση με κάποιο αντικείμενο της εργασίας τους, οι ηγέτες θα πρέπει να αρχίσουν να ελαττώνουν τη συμπεριφορά τους την προσανατολισμένη στην επίτευξη αποτελέσματος (εργοκεντρική) και να αυξάνουν τη συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική), μέχρι το σημείο όπου οι υφιστάμενοι είναι αρκετά ώριμοι, οπότε θα πρέπει οι ηγέτες να αρχίσουν να ελαττώνουν και τη συμπεριφορά σχέσεων (Χυτήρης, 2001; Blanchard & Hersey, 1988).

Ηγετικό στυλ με βάση την ωριμότητα των υφισταμένων

Ηγετικό Στυλ				
Υψηλή	Σ3	Υποστηρικτικό ή Συμμετοχικό ή Συνεργατικό	Σ2	Συμβουλευτικό
Ανθρωποκεντρική Συμπεριφορά (ή Σχεσιακή)	ΥΣΣ ΧΕΣ		ΥΕΣ ΥΣΣ	
	Εξουσιοδοτικό	Σ4	Σ1	Διευθυντικό
Χαμηλή	ΧΣΣ ΧΕΣ		ΥΕΣ ΧΣΣ	
	Χαμηλή	Εργοκεντρική Συμπεριφορά		Υψηλή

Ωριμότητα	Υψηλή Ω4	Μέτρια		Χαμηλή Ω1
		Ω3	Ω2	

Πηγή: K.B. Blanchard, P. Hersey “Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources”, Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc., 1988, σελ. 171

Με επίπεδο ωριμότητας Ω1 (χαμηλό), πιο κατάλληλο θεωρείται το διευθυντικό στυλ ηγεσίας. Πρόκειται για άτομα μη ικανά προς εκτέλεση έργου (που στερούνται ικανοτήτων) και είναι απρόθυμα να αναλάβουν την ευθύνη ολοκλήρωσης του έργου που τους έχει ανατεθεί. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ηγέτης πρέπει να ορίσει σαφείς ρόλους με συγκεκριμένες και απόλυτα σαφείς οδηγίες για το έργο που τους έχει ανατεθεί και με περισσότερη επίβλεψη. Επομένως, δίνει έμφαση σε μια καθοδηγητική συμπεριφορά προσανατολισμένη στο έργο και πολύ λίγη έμφαση στη συμπεριφορά σχέσεων (Χυτήρης, 2001, Blanchard & Hersey, 1988).

Το συμβουλευτικό στυλ χρησιμοποιείται με υφιστάμενους χαμηλής προς μέτρια ωριμότητα (Ω2). Πρόκειται για άτομα μη ικανά προς εκτέλεση έργου, αλλά σχετικά πρόθυμα να αναλάβουν ευθύνη, τα οποία χρειάζονται καθοδηγητική και «υποστηρικτική» συμπεριφορά, ώστε να ενισχυθεί η προθυμία και ο ενθουσιασμός τους. Το στυλ αυτό περιλαμβάνει υψηλή εργοκεντρική συμπεριφορά και υψηλή συμπεριφορά προσανατολισμένη στις σχέσεις.

Το υποστηρικτικό ή συμμετοχικό ή συνεργατικό στυλ είναι κατάλληλο για υφιστάμενους με μέτρια προς υψηλή ωριμότητα (Ω3). Σε αυτήν την περίπτωση οι υφιστάμενοι έχουν την ικανότητα εκτέλεσης έργου, αλλά στερούνται αυτοπεποίθησης ή ενθουσιασμού. Για το λόγο αυτό απαιτείται η υποστήριξη των προσπαθειών τους μέσω αμφίδρομης επικοινωνίας και τεχνικών ακρόασης. Αυτό το στυλ συμμετοχής περιλαμβάνει υψηλή συμπεριφορά σχέσεων (ανθρωποκεντρική) και χαμηλή εργοκεντρική συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001, Blanchard & Hersey, 1988).

Το εξουσιοδοτικό στυλ χρησιμοποιείται όταν οι υφιστάμενοι έχουν υψηλό επίπεδο ωριμότητας (Ω4). Σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα είναι και ικανά και αυτό-παρακινούνται, είναι ψυχολογικά ώριμα και μπορούν να πάρουν αποφάσεις μόνα τους. Επομένως, δεν χρειάζονται εκτεταμένη αμφίδρομη επικοινωνία ή υποστηρικτική συμπεριφορά. Το εξουσιοδοτικό στυλ χαρακτηρίζεται από χαμηλή ανθρωποκεντρική και εργοκεντρική συμπεριφορά (Blanchard & Hersey, 1988).

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, το κλειδί στην επιλογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας είναι η ωριμότητα των υφισταμένων. Ο ίδιος ο ηγέτης οφείλει να

αντιληφθεί ότι θα πρέπει να βοηθήσει τους υφισταμένους του να ωριμάσουν, ώστε να γίνουν ικανοί και να θέλουν να αναλάβουν ευθύνη – πρωτοβουλία για την εκτέλεση έργου (Bryman, 1992).

1.4.7 Ενδεχομενική Θεωρία κατά Fiedler

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι ηγέτες, που δίνουν έμφαση στην πραγματοποίηση του καθήκοντος και αυτοί που δίνουν έμφαση στις σχέσεις με τα άτομα, είναι ικανοί να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε μια ομάδα στην περίπτωση που υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες και η υποστήριξη από την ομάδα και την επιχείρηση. Δέχεται, δηλαδή, το στυλ του ηγέτη ως δεδομένο και εκτιμά ότι ο τρόπος ρύθμισης των καθηκόντων μέσα στον οργανισμό και οι καταστάσεις και οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι τα στοιχεία που καθορίζουν το στυλ του ηγέτη και όχι ότι ο ηγέτης μεταβάλλει τον τρόπο ηγεσίας του, για να τον προσαρμόζει στις καταστάσεις.

Ο Fiedler θεωρεί, ότι υπάρχουν δύο μορφές ηγεσίας:

- η κατευθυντική, που έχει ως επίκεντρό της το έργο και ο ηγέτης θεωρείται ο «νους» της ομάδας,
- η φιλελεύθερη, που έχει ως επίκεντρό της τις σχέσεις των ανθρώπων και ο ηγέτης έχει ως αποστολή του να καταστήσει τους υφισταμένους του ικανούς για αυτοκατεύθυνση, δημιουργώντας το κλίμα μέσα στο οποίο αυτοί θα μπορέσουν να προσφέρουν δημιουργικά προς την κατεύθυνση των στόχων της οργάνωσης (Μαλαγκονιάρη, 2010).

Τα παραπάνω εξαρτώνται από

- την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ ηγέτη και των ακολούθων του, καθώς από αυτήν εξαρτάται ο βαθμός στον οποίο τα μέλη μιας ομάδας εμπιστεύονται και εκτιμούν τον ηγέτη τους και είναι διατεθειμένα να ακολουθήσουν τις οδηγίες του,
- την έκταση ύπαρξης μεθόδευσης, δηλαδή προγραμματισμού στο εκτελούμενο έργο, στις δραστηριότητες των υφισταμένων, βάσει προκαθορισμένων διαδικασιών, μεθόδων κλπ.,
- την υφιστάμενη «δύναμη» της θέσης ηγέτη, γεγονός που διαφοροποιεί την προσωπική γοητεία του ηγέτη από τη δύναμη της θέσης του ηγέτη. Όσες φορές η δύναμη της θέσης του ηγέτη είναι ενισχυμένη, τούτο κάνει το έργο του ηγέτη ευκολότερο. Ισχύει όμως και το αντίθετο.

Ενδεχομενική Θεωρία κατά Fiedler

Ενδεχομενική Θεωρία Ηγεσίας κατά Fiedler		
Σχέσεις Ηγετών και Υφισταμένων	Μεθόδευση στο Έργο	Θέση ισχύος του ηγέτη
Καλές	Υψηλή	Ισχυρή
Καλές	Υψηλή	Ασθενής
Καλές	Ασθενής	Ισχυρή
Καλές	Ασθενής	Ασθενής
Κακές	Υψηλή	Ισχυρή
Κακές	Υψηλή	Ασθενής
Κακές	Ασθενής	Ισχυρή
Κακές	Ασθενής	Ασθενής

Fiedler καταλήγει στα εξής: «Η απόδοση της ηγεσίας εξαρτάται τόσο από την οργάνωση, όσο και από τα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Με εξαίρεση τις έκτακτες περιπτώσεις, δεν έχει νόημα να ομιλεί κανείς για αποδοτικό ή μη αποδοτικό ηγέτη. Μπορούμε μόνο να μιλούμε για έναν ηγέτη που τείνει να είναι αποδοτικός σε μια κατάσταση και μη αποδοτικός σε μια άλλη. Αν επιθυμούμε να αυξήσουμε την αποδοτικότητα των ομάδων και της οργάνωσης, πρέπει να μάθουμε, όχι μόνο να εκπαιδεύουμε ηγέτες περισσότερο αποδοτικά, αλλά και να δημιουργούμε το περιβάλλον, μέσα στο οποίο ο ηγέτης να μπορεί να αποδώσει καλά» (Μαλαγκονιάρη, 2010).

1.4.8 Θεωρία του Στόχου και του Μονοπατιού (Robert House)

Η θεωρία του στόχου και του μονοπατιού έχει τις ρίζες της στη θεωρία των προσδοκιών. Υποστηρίζει, δηλαδή ότι η απόδοση των υφισταμένων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ο μάνατζερ ικανοποιεί τις προσδοκίες τους. Ο ηγέτης διατυπώνει τους σκοπούς και τα καθήκοντα που πρέπει οι υφιστάμενοι να εκπληρώσουν και παράλληλα προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα φθάσουν σε αυτούς τους σκοπούς.

1.4.9 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ένας μεγάλος αριθμός μελετητών έχει ασχοληθεί τα τελευταία χρόνια με τη διερεύνηση του φαινομένου της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αν και ο Burn εμφανίζεται ως ο πρώτος που μίλησε για την παρακίνηση που προσφέρουν οι ηγέτες στους υφιστάμενους (Δαλακούρα Α. , 2006).

Κατά τον Burn «η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η διαδικασία επιδίωξης συλλογικών στόχων μέσω της αμοιβαίας ικανοποίησης των κινήτρων των ηγετών και των ανθρώπων τους, που αφορούν στην επίτευξη της επιδιωκόμενης αλλαγής» (Pawar & Eastman, 1997).

Κατά τους Rouché et al. είναι «η ικανότητα ενός ηγέτη να ασκεί επίδραση στις αξίες, στις στάσεις, στα πιστεύω και στις συμπεριφορές των άλλων, έχοντας ως στόχο την επίτευξη της οργανωσιακής αποστολής και των οργανωσιακών στόχων» (Pawar & Eastman, 1997).

Όπως υποστήριζε ο Burn, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τους μέσω της προσωπικότητάς τους και ενός κοινού οράματος, που μετασχηματίζει τις προσδοκίες, τις αντιλήψεις και τα κίνητρά τους προς ένα κοινό στόχο. Αυτοί θέτουν με τη στάση τους ένα ηθικό παράδειγμα με απώτερο στόχο το όφελος της ομάδας, της οργάνωσης ή/και της κοινωνίας.

Ο Bass προχώρησε σε ένα επόμενο επίπεδο, ορίζοντας τη μετασχηματιστική ηγεσία ως την επίδραση του ηγέτη στους υφισταμένους του και υποστήριξε πως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες συγκεντρώνουν την εμπιστοσύνη, το σεβασμό και το θαυμασμό των υφισταμένων τους. Η προσπάθειά του επικεντρώθηκε στο να εξηγήσει τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που βρίσκονται πίσω από τη μετασχηματιστική και συναλλακτική (transactional) ηγεσία. Όπως υποστήριξε, ο βαθμός κατά τον οποίο ένας ηγέτης είναι μετασχηματιστικός μπορεί να μετρηθεί με το βαθμό επιρροής που έχει στους υφισταμένους του. Οι υφιστάμενοι νοιώθουν εμπιστοσύνη, θαυμασμό, αφοσίωση και σεβασμό για τον ηγέτη τους και εξαιτίας αυτών των ποιοτικών χαρακτηριστικών είναι διατεθειμένοι να εργαστούν πιο σκληρά. Πρόκειται για εκείνα τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ικανότητα του ηγέτη να προσφέρει κάτι παραπάνω από την εργασία μόνο για προσωπικό όφελος και κυρίως με την ικανότητά του να προσφέρει μία εμπνευσμένη αποστολή και ένα όραμα, που τους δίνει μία ταυτότητα. Ο ηγέτης μετασχηματίζει και κινητοποιεί μέσω της εξιδανικευμένης επιρροής του (χάρισμα), της διανοητικής ώθησης και του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος. Επιπλέον, τους ενθαρρύνει να προτείνουν/εξερευνήσουν νέους και μοναδικούς τρόπους προκαλώντας το υπάρχον status quo (Bass B , 1985).

Σε έρευνες που έγιναν αργότερα, διατυπώθηκε ότι αν και οι έννοιες της χαρισματικής και της εμπνευσμένης ηγεσίας ήταν διαφορετικές κατασκευές, ωστόσο στην πράξη (εμπειρικά) δεν διαχωρίζονταν (Bass, Avolio & Jung, 1999). Το μοντέλο που προτάθηκε περιλάμβανε τις παρακάτω έξι παραμέτρους.

Μοντέλο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας κατά Bass

Παράμετροι	
Χάρισμα/Εμπνευση (Charisma/ Inspirational)	Επιδεικνύεται από τους ηγέτες που λειτουργούν ως υπόδειγμα, δημιουργούν αίσθηση ταυτοποίησης με ένα κοινό όραμα, ενσταλάζουν υπερηφάνεια και πίστη στους ανθρώπους υπερπηδώντας τα εμπόδια. Εμπνέουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους να δεχθούν και να επιδιώξουν με ενθουσιασμό προκλητικούς στόχους και αποστολή. Παρέχει μία ξεκάθαρη αίσθηση του σκοπού που ενεργοποιεί, λειτουργεί ως ηθικό πρότυπο και οικοδομεί ταύτιση με τον ηγέτη και το όραμά του.
Πνευματική ώθηση (Intellectual Stimulation)	Αφυπνίζει τους υφισταμένους να αμφισβητήσουν δοκιμασμένες τακτικές επίλυσης προβλημάτων και τους ενθαρρύνει να βελτιώσουν τις μεθόδους τους. Αντιμετωπίζουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους, παράγουν νέες ιδέες, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να σκεφτούν παλιές πρακτικές με νέους τρόπους.
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individualized Consideration)	Εστιάζει στην κατανόηση των αναγκών κάθε υφιστάμενου. Οι ηγέτες επιδεικνύουν συμπεριφορές όπως προσωπικός σεβασμός προς τους ανθρώπους τους, δείχνοντάς τους ειδική προσοχή, αντιμετωπίζοντάς τους ως ξεχωριστά άτομα και αναγνωρίζοντας τις ξεχωριστές ανάγκες του καθενός.
Ενδεχόμενη ανταμοιβή (Contigent Reward)	Ξεκαθαρίζει το τι απαιτείται από κάθε υφιστάμενο (αναμονές) και ποιες θα είναι οι απολαβές όταν πετύχουν επιδόσεις στα αναμενόμενα επίπεδα.
Ενεργητική διοίκηση κατ' εξάίρεση (Active Management- by – Exception)	Εστιάζει στην παρακολούθηση της πιθανής εμφάνισης λαθών κατά την εκτέλεση εργασιών, στην πρόληψη και στην διόρθωσή τους, ώστε να διατηρείται σταθερά ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης.
Παθητική-αποφευκτική ηγεσία (Passive – Avoidant Leadership)	Ενεργοποιείται, όταν μόνο τα προβλήματα είναι πολύ σοβαρά, για να κάνει διορθωτικές κινήσεις, κατά τα άλλα αποφεύγει να πάρει οποιεσδήποτε αποφάσεις.

Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες έχουν εκφράσει ανησυχίες για τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζονται οι έννοιες του μοντέλου που διατύπωσε ο Bass. Συγκεκριμένα, η

θεωρητική διαφοροποίηση του «χαρίσματος» και της «έμπνευσης» έχει γίνει με τον καιρό δυσδιάκριτη, ενώ έχει αναγνωριστεί ως προβληματική και η ποικιλία συμπεριφορών που εμπεριέχονται στο «εξατομικευμένο ενδιαφέρον» σε σχέση με την «ενδεχόμενη ανταμοιβή» (Rafferty & Griffin, 2004).

Επανεξετάζοντας το μοντέλο του Bass, προτείνονται πέντε πιο εστιασμένες έννοιες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι οποίες αν και συσχετίζονται μεταξύ τους, διακρίνονται εμπειρικά:

Έννοιες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Έννοιες Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	
Όραμα (Vision)	Η έκφραση μιας ιδανικής μελλοντικής εικόνας βασισμένη σε οργανωτικές αξίες.
Εμπνευσμένη επικοινωνία (Inspirational Communication)	Η έκφραση θετικών και ενθαρρυντικών μηνυμάτων για τον οργανισμό, καθώς και δηλώσεις που οικοδομούν κίνητρα και εμπιστοσύνη. Η προφορική επικοινωνία παρακινεί και αφυπνίζει τα συναισθήματα των υφισταμένων.
Βοηθητική ηγεσία (Supportive Leadership)	Η έκφραση ενδιαφέροντος προς τους υφισταμένους, λαμβάνοντας υπόψη τις προσωπικές τους ανάγκες.
Πνευματική διέγερση (Intellectual Stimulation)	Περιλαμβάνει συμπεριφορές που αυξάνουν το ενδιαφέρον των υφισταμένων γύρω από την αντίληψη των προβλημάτων, αναπτύσσουν την ικανότητα και την κλίση τους να λύνουν προβλήματα με νέους τρόπους.
Προσωπική αναγνώριση (Personal Recognition)	Η παροχή ανταμοιβών, όπως έπαινος και αναγνώριση της προσπάθειας επίτευξης συγκεκριμένων στόχων.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης διαθέτει χαρακτηριστικά που εν συντομία μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Α. Δαλακούρα , 2006):

Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικού Ηγέτη
➤ Επικοινωνεί ένα όραμα το οποίο εμπνέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους του να πετύχουν κάτι «εξαιρετικό».
➤ Ευθυγραμμίζει τους ανθρώπους και τα συστήματα, ώστε να επιτευχθεί συμφωνία προς το όραμα και ευθυγράμμιση μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό.
➤ Διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τους ανθρώπους να ενστερνιστούν υψηλότερες αξίες.
➤ Παροτρύνει τους ανθρώπους του να πετύχουν μία σημαντική πρόκληση.
➤ Αλλάζει τους ανθρώπους του, βοηθώντας τους να δουν παλιά προβλήματα με νέους τρόπους.
➤ Δίνει προσοχή στις ανησυχίες των ανθρώπων του και στις ανάγκες τους για ανάπτυξη.
➤ Ενθαρρύνει και μεταδίδει ενθουσιασμό στους ανθρώπους του, ώστε να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια, προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της ομάδας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η ικανότητα που οδηγεί τα άτομα να θέλουν να αλλάξουν, να βελτιωθούν και να ηγηθούν (Northouse, 2001). Είναι η διαδικασία που αλλάζει και μετασχηματίζει τις συμπεριφορές των ανθρώπων, που στοχεύει στην απόδοση των υφισταμένων πέρα από τις προσωπικές τους προσδοκίες, μετασχηματίζοντας συναισθήματα, σκέψεις, πεποιθήσεις και αξίες (Rafferty & Griffin, 2004). Κάθε στοιχείο είναι συνδεδεμένο, γιατί παρέχει μία βάση για σεβασμό, ενθάρρυνση και επίδραση και θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα σύνολο αξιών (Garg & krishnan, 2003).

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που μπορεί να εμπνέει ένα όραμα στους ανθρώπους της ομάδας του, επιδεικνύοντας προσωπικό ενδιαφέρον για τον καθένα και αξιοποιώντας πλήρως τις ξεχωριστές δυνατότητές τους, ώστε να παράγουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Η προσωπικότητά του θα πρέπει να είναι αυθεντική, γιατί σε κάθε άλλη περίπτωση αντιφατικής στάσης, μπορεί η εμπιστοσύνη να χαθεί και αυτό να οδηγήσει στην αποτυχία του ηγέτη.

Συνοψίζοντας, η μετασχηματιστική ηγεσία παρέχει έναν επιτυχημένο τρόπο πρόβλεψης ενός ευρύ πεδίου αποτελεσμάτων απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών παραγόντων. Το πλήρες πεδίο της ηγεσίας εισάγει τέσσερα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass B. , 2008):

<p>Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individualized Consideration)</p>	<p>Ο βαθμός κατά τον οποίο ένας ηγέτης αφουγκράζεται τις ανάγκες και τις ανησυχίες άλλων. Λειτουργεί ως μέντορας ή ως εκπαιδευτής, έχει ενσυναίσθηση και υποστηρίζει, κρατά μία ανοικτή επικοινωνία και θέτει προκλήσεις ενώπιον των υφισταμένων του. Αυτό εμπεριέχει την ανάγκη για σεβασμό, καθώς και την επιβράβευση κάθε ατομικής συμβολής στην ομάδα. Οι υφιστάμενοι έχουν θέληση και φιλοδοξίες για αυτο-εξέλιξη και διαθέτουν εσωτερικά κίνητρα για την εκτέλεση των εργασιών τους.</p>
<p>Πνευματική ώθηση (Intellectual Stimulation)</p>	<p>Οι ηγέτες ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί. Ενθαρρύνουν τις νέες ιδέες από τους υφισταμένους τους και ποτέ δεν τους κατακρίνουν δημόσια για τα λάθη τους. Αυτοί οι ηγέτες επικεντρώνονται στο «τι» των προβλημάτων και δεν εστιάζουν στην κατηγορία. Δεν διστάζουν να αποβάλουν μία δική τους παλιά πρακτική, εάν αποδεχθεί αναποτελεσματική.</p>
<p>Εμπνευσμένο κίνητρο (Inspirational Motivation)</p>	<p>Ο βαθμός κατά τον οποίο ένας ηγέτης αρθρώνει ένα όραμα, που είναι ελκυστικό και είναι αφετηρία έμπνευσης. Οι ηγέτες με εμπνευσμένο κίνητρο προκαλούν τους υφισταμένους τους να αφήσουν την ασφάλή τους περιοχή (ζώνη), μεταδίδουν αισιοδοξία για μελλοντικούς στόχους και παρέχουν νόημα στην εργασία. Οι υφιστάμενοι χρειάζεται να έχουν μία ισχυρή αίσθηση του σκοπού, εάν είναι να κινητοποιηθούν να δράσουν. Σκοπός και νόημα παρέχουν την ενέργεια που κινεί την ομάδα προς τα εμπρός. Οι οραματιστικές πτυχές της ηγεσίας υποστηρίζονται από τις επικοινωνιακές δεξιότητες, που βοηθούν το όραμα να γίνει κατανοητό, με ακρίβεια, δυνατό και ελκυστικό. Οι υφιστάμενοι είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν περισσότερη προσπάθεια στις εργασίες τους, ενθαρρύνονται και είναι αισιόδοξοι για το μέλλον τους και πιστεύουν στις ικανότητές τους.</p>
<p>Εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence)</p>	<p>Ο βαθμός κατά τον οποίο ένας ηγέτης δρα ως πρότυπο για τους υφισταμένους του. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες πρέπει να ενσωματώνουν τις αξίες που οι υφιστάμενοι θα πρέπει να μάθουν και να εφαρμόσουν οι ίδιοι σε άλλους. Εάν ο ηγέτης δείχνει σεβασμό και ενθαρρύνει τους άλλους να γίνουν καλύτεροι, αυτοί που θα επηρεαστούν θα αναπαράγουν αυτή τη θετική συμπεριφορά και με αυτό τον τρόπο θα διασφαλίσουν να μάθουν και άλλοι αυτές τις ηγετικές αρετές. Αυτό με τη σειρά του θα αποφέρει στον ηγέτη περισσότερο σεβασμό και θαυμασμό, εξυψώνοντάς τον σε ένα υψηλότερο επίπεδο επιρροής και σπουδαιότητας. Η θεμελίωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας γίνεται με την προώθηση ενός σταθερού οράματος, μιας αποστολής και ενός συνόλου από αξίες στα μέλη. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες οδηγούν τους υφισταμένους τους, εφοδιάζοντάς τους με μία αίσθηση νοήματος και πρόκλησης. Εργάζονται με ενθουσιασμό και αισιοδοξία, για να θρέψουν το ομαδικό πνεύμα εργασίας και δέσμευσης.</p>

Ως πρόσθετα πρότυπα ηγεσίας μπορούν να θεωρηθούν η Φιλελεύθερη (μη καθολική) ηγεσία, που οδηγεί σε μη ικανοποίηση του προσωπικού και σε χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας και η Μεταρρυθμιστική, που φέρνει επαναστατικές αλλαγές και συμβάλλει στην εξέλιξη των μελών της ομάδας (Πρεβύζη & Κόλλια, 2012, Μπουραντάς, 2002, Μπουραντάς, 2005).

1.5 Αποτελεσματικό ή Κατάλληλο πρότυπο ηγεσίας

Αρκετοί ερευνητές προσπάθησαν να εξετάσουν πότε η ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική, καθώς και ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πλέον κατάλληλο ανάλογα με την κάθε περίπτωση.

Ο Bass υποστηρίζει πως «Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας, η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών» (Bass B. , 1990a).

Ο Bass προτείνει μάλιστα, την ακόλουθη τυπολογία για να προσδιοριστεί πότε θεωρείται επιτυχημένη μια προσπάθεια ηγεσίας:

I. Επιχειρούμενη ηγεσία: Ο Α θέλει να αλλάξει τη συμπεριφορά του Β και η προσπάθειά του αυτή είναι εμφανής.

II. Επιτυχής ηγεσία: Η συμπεριφορά του Β αλλάζει λόγω της προσπάθειας του Α.

III. Αποτελεσματική ηγεσία: Η αλλαγή της συμπεριφοράς του Β έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίησή του, την ανταμοιβή του ή την επίτευξη ενός σημαντικού στόχου του (Bass, 1960).

Το κύριο συμπέρασμα των ερευνητών είναι ότι όλα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη περίπτωση (Χατζόγλου, 2010). Η επιλογή του κατάλληλου ή πιο αποτελεσματικού εξαρτάται από παράγοντες που σχετίζονται με τον ηγέτη ή μάνατζερ (προσωπικότητα, μόρφωση, εμπειρία και σύστημα αξιών), το έργο που έχει να υλοποιήσει, το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία (τεχνολογία επιχείρησης, δομή, πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες), αλλά και σε παράγοντες που σχετίζονται με τους υφισταμένους (χαρακτήρας, μόρφωση, εμπειρία, γνώση του έργου, ανάγκες και προσδοκίες, ωριμότητα).

Επομένως, το ιδανικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό το οποίο ενεργοποιεί και αξιοποιεί το σύνολο της δυναμικότητας όλων των μελών της ομάδας και το οποίο ταυτόχρονα αναπτύσσει και αυξάνει την ίδια τη δυναμικότητα.

Κεφάλαιο 2

Ηγέτης

2.1 Ηγεσιακή Διαδικασία

Η ηγεσιακή διαδικασία αναφέρεται στις ενέργειες και στον τρόπο δράσης από την αρχή που τίθεται το όραμα, μέχρι την εκροή του αποτελέσματος. Κατά την ηγεσιακή διαδικασία, ο ηγέτης οφείλει πρώτα να κατανοήσει το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή το χώρο, το χρόνο και την ύλη και από αυτά πρέπει να πληροφορηθεί - ενημερωθεί και στη συνέχεια να ισορροπήσει και να προσαρμοστεί.

Ακολούθως, η υλοποίηση από τον ηγέτη της ηγεσιακής διαδικασίας, που περιέχει και στοιχεία της διοίκησης, περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Κατανόηση και ανάλυση του οράματος, προσδιορίζοντας την κατεύθυνση, θέτοντας περιορισμούς - προϋποθέσεις και καθορίζοντας επί μέρους στόχους. Αξιοσημείωτο είναι ότι όλες οι σκέψεις, όλες οι ενέργειες και όλες οι πράξεις πρέπει να καταλήγουν σε μια θεμελιώδη ιδεολογία, σε ένα άυλο σύμβολο, το οποίο θα πρέπει να υπενθυμίζεται σε όλους συνεχώς.
- Προετοιμασία, η οποία αφορά στην αναζήτηση και ανάλυση των δεδομένων, στην αντίληψη της κατάστασης και στην αξιολόγηση των επιλογών για τους τρόπους δράσης. Από την σωστή προετοιμασία θα προκύψει η απόφαση. Πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητη η όσον το δυνατόν έγκαιρη, ορθή και πλήρης αναζήτηση δεδομένων, γιατί έτσι μειώνεται η αβεβαιότητα και αυξάνονται οι πιθανότητες για τη λήψη μιας σωστής απόφασης.
- Υλοποίηση στην πράξη της απόφασης που λήφθηκε, που αποτελεί το πιο δύσκολο και επίπονο μέρος της ηγεσιακής διαδικασίας. Η υλοποίηση συνίσταται στη σχεδίαση, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο συγκεκριμένης δράσης με την ταυτόχρονη αναζήτηση των εναλλακτικών λύσεων, που θα οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα με βάση το όραμα που έχει σε αρχικό στάδιο τεθεί (Χυτήρης, 2001, Χολέβας, 1997).

2.2 Πρότυπα Ηγετικής Συμπεριφοράς

Όπως φάνηκε από τα παραπάνω, ως ηγετικό στυλ προσδιορίζεται ο συνδυασμός παραγόντων ή συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να διοικήσει τους υφιστάμενούς του. Το στυλ αυτό εξαρτάται από τις στάσεις του ηγέτη απέναντι στον άνθρωπο, την εξουσία που κατέχει ή και χρησιμοποιεί, το ενδιαφέρον που δείχνει, τόσο για την παραγωγή (να εκτελεσθεί το έργο – να επιτευχθεί ο στόχος), όσο και για τους ανθρώπους (ανάπτυξή τους, διατήρηση ή ανάπτυξη του βαθμού ικανοποίησής τους από την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον, αλλά και της αναγνώρισής τους ως άτομα και προσωπικότητα) (Χυτήρης, 2001).

Μετά από συστηματική έρευνα που έγινε από τον Lewin και τους συνεργάτες του πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, προσδιορίστηκαν τρία βασικά πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

- **Αυταρχικό (ή καθοδηγητικό) πρότυπο.** Ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές ή καθοδηγεί τους συνεργάτες του για την εκτέλεση των αποφάσεών του. Στην ουσία στηρίζεται και αντλεί τη δύναμη από τη θέση που κατέχει, ενώ όχι μόνο δεν χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας, αλλά συνήθως καλλιεργεί σχέσεις επιθετικότητας, απάθειας, εκμηδένισης της πρωτοβουλίας (Μπουραντάς, 2002, Μπουραντάς, 2005, Πρεβύζη & Κόλλια, 2012). Λέγεται ότι ο τρόπος αυτός είναι ενδεδειγμένος, όταν οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους και όταν δεν ανταποκρίνονται σε άλλους τρόπους ηγεσίας. Έχει αρκετά μειονεκτήματα, μια και οι εργαζόμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για το αποτέλεσμα και η παραγωγή είναι καλή μόνον, όταν ο ηγέτης είναι παρών (Δαλακούρα, 2012).

- **Δημοκρατικό (ή συμμετοχικό) πρότυπο.** Ο ηγέτης στις αποφάσεις του λαμβάνει σοβαρά υπόψη τη γνώμη και τις ανάγκες των συνεργατών του ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συνήθως, αφορά τον τρόπο διοίκησης σε εργαζομένους μορφωμένους, με υψηλές δεξιότητες ή πολλή εμπειρία, που έχουν αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης, βοηθούν στην εκτέλεση του έργου και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Τα συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι αυτός ο τρόπος διοίκησης οδηγεί σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση των μελών της ομάδας, καθώς η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή, ενώ η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη (Δαλακούρα, 2012).

-Εξουσιοδοτικό πρότυπο. Ο ηγέτης δίνει το δικαίωμα να αποφασίζουν σε πολλά θέματα οι συνεργάτες του και ο ρόλος του είναι πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη, καθώς ο ηγέτης δεν θέτει στόχους και ενδεχομένως δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα. Στην περίπτωση αυτή, τα μέλη της ομάδας συνήθως δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για τη δουλειά, οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος σύμφωνα με τις επιθυμίες του και η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη. Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό.

Βασικές Κατηγορίες Ηγετικού Στυλ (Dascher & Ninemeier, 1984):

Βασικές Κατηγορίες Ηγετικών Στυλ		
Όνομα	Περιγραφή	Τύπος εργαζομένου για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί
Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό	Ο μάνατζερ διατηρεί, όσο το δυνατό, περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης των αποφάσεων. Λειτουργεί απόλυτα αυταρχικά και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευθεί τους εργαζόμενους. Δίνει εντολές στις οποίες πρέπει να υπακούσουν χωρίς συζήτηση.	Νέοι εργαζόμενοι, οι οποίοι πρέπει να μάθουν γρήγορα το έργο τους. Προσωρινοί υπάλληλοι. «Δύσκολοι να διοικηθούν», οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ.
Γραφειοκρατικό	Ο μάνατζερ «διοικεί με βάση το βιβλίο». Δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργων και επίδειξη συμπεριφοράς με βάση συγκεκριμένους κανόνες, πολιτικές και πρότυπες διαδικασίες εκτέλεσης. Βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια για να επιλύσει προβλήματα, που δεν αντιμετωπίζονται από τους υφιστάμενους κανόνες ή οδηγίες.	Εργαζόμενοι που πρέπει να ακολουθήσουν προκαθορισμένες διαδικασίες (όπως λογιστές, σε θέματα εφορίας ή προσωπικό αγορών, προμηθειών ή συμβάσεων). Εργαζόμενοι που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό ή εργάζονται κάτω από ειδικές συνθήκες.
Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό	Ο μάνατζερ συνεργάζεται, όσο είναι δυνατό ή ζητά τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται και επιδιώκεται. Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.	Εργαζόμενοι με υψηλές δεξιότητες ή με πολλή εμπειρία. Εργαζόμενοι που θα χρειαστεί να κάνουν σημαντικές αλλαγές στο χώρο δουλειάς τους. Εργαζόμενοι οι οποίοι θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους ή ομάδες εργαζομένων με κοινά

		προβλήματα.
Χαλαρό	Ο μάνατζερ τηρεί μια πολιτική «μη ανάμιξης». Μεταβιβάζει, «παραλείπων τις υποχρεώσεις του», αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους. Δίνει λίγες οδηγίες – κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφιστάμενούς του εκτεταμένη ελευθερία.	Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό παρακίνησης, όπως εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό και σε μερικές περιπτώσεις σύμβουλοι.

Πηγή: J. P. Dascher & J. D. Ninemeier, Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, 1984,

2.3 Ηγετικοί Τύποι

Σύμφωνα με τον Kotter και τον Ζαβλάνο διακρίνονται οι ακόλουθοι πέντε ηγετικοί τύποι (Kotter P. , 2001, Ζαβλάνος, 1998, Μαλαγκονιάρη, 2010):

Ηγετικοί Τύποι

Ηγετικοί Τύποι	
Αυταρχικός	Ο ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης. Εφαρμόζεται σε νέους εργαζομένους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν. Επιζητεί την επίλυση προβλημάτων στο χώρο εργασίας με ελαχιστοποίηση των συναισθημάτων και των ανθρώπινων σχέσεων.
Πειστικός	Ο ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο για τους εργαζομένους, που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν. Αντί ο προϊστάμενος να κατευθύνει την προσοχή του στην παραγωγή (αυταρχικό στυλ) ή προς τους ανθρώπους (ανθρωπιστικό στυλ) ή να αφήσει το πεδίο ελεύθερο (αδιάφορο στυλ), βρίσκει ικανοποιητικές λύσεις που εξισορροπούν και συμβιβάζουν τις παραπάνω κατευθύνσεις.
Ανθρωπιστικός	Ο ηγέτης συνεργάζεται όσο είναι δυνατό με τους εργαζομένους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Λαμβάνει υπόψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει προτεραιότητα και τα θεωρεί πολύτιμα. Ο ηγέτης αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο από αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού.
Αδιάφορος	Ο ηγέτης τηρεί μία πολιτική «μη ανάμιξης». Παραχωρεί εκτεταμένη ελευθερία στους υφιστάμενους του. Το άτομο με το laissez-faire στυλ βρίσκεται «έξω από τα πράγματα», ενώ παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός δίνει λίγες οδηγίες-κατευθύνσεις.
Δημοκρατικός	Ο ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Δεν υπάρχει αναγκαία και εγγενής σύγκρουση ανάμεσα στις απαιτήσεις του οργανισμού για την παραγωγή και στις ανάγκες των εργαζομένων. Με αυτό επιτυγχάνεται μία αποτελεσματική σύνδεση

2.4 Πηγές Δύναμης του Ηγέτη

Η έννοια της ηγεσίας δεν είναι ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας, αποτελούν ωστόσο μέσα τα οποία χρησιμοποιεί ο ηγέτης για να επηρεάσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τα μέλη της ομάδας.

Ο Max Weber θεωρεί ως δύναμη *«τη δυνατότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να επιβάλλει τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση, παρά την αντίσταση»*. Η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα, ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται. Είναι, επομένως, η δυνατότητα ενός ατόμου να επιβάλλει την επιθυμία του στους άλλους, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.

Επιρροή είναι η αλλαγή της σκέψης, των ιδεών, των ενεργειών και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου, που προκύπτει από την επίδραση της δύναμης που ασκείται σε αυτόν από άλλο άτομο.

Τέλος, εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα που έχει κάποιος να εξασκεί τη δύναμη που διαθέτει. Η εξουσία προκύπτει από τη θέση που κατέχει το άτομο στη διοικητική ιεραρχία.

Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές απ' όπου τις αντλεί (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

2.5 Βασικές Πηγές Δύναμης του Ηγέτη

Οι βασικές πηγές δύναμης του ηγέτη είναι οι εξής:

- **Η δύναμη της ανταμοιβής και της τιμωρίας**, που δίνει τη δυνατότητα στον ηγέτη να ικανοποιεί τις ανάγκες ενός ατόμου ή μιας ομάδας ή να επιβάλλει ποινές.
- **Η δύναμη της αναφοράς** (προτύπου), καθώς τα άτομα έχουν κάποιο άλλο άτομο ως πρότυπο ή σημείο αναφοράς (είδωλο) και θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν. Επηρεάζονται λοιπόν από αυτό και το αναγορεύουν αρχηγό.
- **Η δύναμη των ειδικών**, που προέρχεται από τις ειδικές γνώσεις και την πείρα που έχει ή κατά τη γνώμη των οπαδών έχει ο ηγέτης σε ένα ειδικό θέμα.

- **Η δύναμη των πληροφοριών**, μια πηγή δύναμης που προέρχεται από την κατοχή των πληροφοριών ή τον έλεγχο των μηχανισμών με τους οποίους αυτές μεταβιβάζονται.

Οι ηγέτες διαλέγουν και χρησιμοποιούν περισσότερο τη δύναμη της αναφοράς, του ειδικού και της ανταμοιβής και λιγότερο τη δύναμη της τιμωρίας (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

2.6 Χαρακτηριστικά Ηγέτη

Σύμφωνα με τον Χατζόγλου (Χατζόγλου, 2010), τα βασικότερα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης είναι τα εξής παρακάτω:

- **Σαφή γνώση** για το έργο που του έχει ανατεθεί
- **Αντικειμενικότητα** απέναντι στη δουλειά των μελών της ομάδας. Βασική προϋπόθεση είναι η **σταθερότητα** και η **ακεραιότητα** του χαρακτήρα του, ώστε να αποφεύγει να δημιουργεί προσωπικές συμπάθειες, αλλά και να μην τις εκδηλώνει.
- **Πειθώ και Αποφασιστικότητα** απέναντι στην ομάδα, ώστε να λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις, αλλά και να βοηθάει την ομάδα να αντιμετωπίσει τις όποιες δυσκολίες.
- **Δημιουργικότητα και Νεωτερισμός**, ώστε να εφαρμόζονται νέες ιδέες και καινοτομίες.
- **Έμπνευση** για να εμπνέει τους υφισταμένους του, να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους, ώστε να καταφέρει να κατευθύνει την ομάδα του, την συμπεριφορά των μελών και τον τρόπο σκέψης τους.
- **Δημοκρατικότητα**, ώστε όλα τα μέλη να έχουν ίση μεταχείριση με ελευθερία έκφρασης και σεβασμό στη διαφορετικότητά τους.
- **Αποκεντρωτισμός** με κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ των μελών.

Θα πρέπει, ωστόσο, να τονιστούν και τα χαρακτηριστικά που μπορούν να οδηγήσουν ένα στέλεχος, μετά από μια επιτυχημένη πορεία, να αδυνατεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της επιχείρησης, να έχει μέτριες ή αρνητικές επιδόσεις και συμπεριφορές, να χάνει την εκτίμηση των άλλων και κατά συνέπεια να παραμένει στάσιμο στην καριέρα του, να υποβιβάζεται ή να απολύεται. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «εκτροχιασμός του ηγέτη» (derailment) και σχετίζεται με την αλαζονεία που αποκτούν

οι ηγέτες (De Haan, 2016). Παρακάτω παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά του αλαζόνα ηγέτη, τα οποία θα πρέπει να αποφεύγονται.

Χαρακτηριστικά Αλαζόνα Ηγέτη

Χαρακτηριστικά Αλαζόνα Ηγέτη	
Χειραγώγηση των ανθρώπων	Αδιαφορούν για τις ανάγκες των ανθρώπων τους, αισθάνονται ότι αυτοί πρέπει να τους εξυπηρετούν και τους εκμεταλλεύονται. Ενδιαφέρονται μόνο για τους εαυτούς τους.
Προβληματική λήψη αποφάσεων	Έχουν τη αίσθηση ότι τα γνωρίζουν όλα, δεν ακούν τους άλλους, δεν τους αρέσουν οι συμβουλές και οι διαφωνίες, θέλουν συνεργάτες που λένε 'ναι', υποτιμούν και αγνοούν τους περιορισμούς, τις δυσκολίες και τις ατέλειές τους και αισθάνονται ακατανίκητοι.
Αδυναμία ανάπτυξης διαδόχων	Ενδιαφέρεται περισσότερο για τη δόξα και τη μνήμη του ονόματός του, παρά να αφήσει ως κληρονομιά διαδόχους που θα συνεχίσουν τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Δεν ενδιαφέρεται να αναπτύξει άλλους ηγέτες και σε καμιά περίπτωση δεν επιθυμεί οι συνάδελφοί του ή συνεργάτες του να γίνουν καλύτεροι από αυτόν. Οι συνεργάτες του μένουν πάντα στη σκιά του.

Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί θα πρέπει να αντικαταστήσουν τον αλαζόνα ηγέτη ή να φροντίσουν για την πρόληψη, την έγκαιρη διάγνωση και την αποθάρρυνση των αλαζονικών συμπεριφορών μέσω του συστήματος αξιολόγησης, των προσλήψεων και προαγωγών, της εκπαίδευσης και μιας εταιρικής κουλτούρας που δε θα ευνοεί τα φαινόμενα αλαζονείας. Τέλος, ίσως θα πρέπει να υπάρξει προσπάθεια βελτίωσής τους μέσω συμβουλευτικής και καθοδήγησης.

Σαφώς, ένας ηγέτης καθημερινά θα κληθεί να έρθει αντιμέτωπος με εμπόδια όπως είναι η έλλειψη χρόνου και πόρων, οι κακές νοοτροπίες/συνήθειες και η ημιμάθεια. Επίσης, η επιλογή των συνεργατών και των συμβούλων του, καθώς και των υφισταμένων του είναι από τα πιο ουσιώδη θέματα, που πρέπει να τύχουν της προσοχής του.

Ωστόσο, ο ηγέτης είναι αυτός που θα διαδώσει το όραμά του στους συνεργάτες του ώστε να το ενστερνιστούν, θα διαμορφώσει στόχους και σχέδια για την υλοποίησή του,

θα συντελέσει στην ανάπτυξη της παιδείας (νοοτροπίας-κουλτούρας) στο χώρο της ευθύνης του. Κυρίως, είναι αυτός που με τις ενέργειές του θα δημιουργήσει την ομάδα και θα διαμορφώσει το καλό κλίμα σε αυτήν, θα συντελέσει στη συνεχή βελτίωση των ατόμων, των μέσων, των διαδικασιών και συστημάτων, στην ενδυνάμωση, την ανάπτυξη, την παρακίνηση και εμπύχωση των συνεργατών του (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

Οπότε, θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από διάφορες υποκινητικές δυνάμεις, όπου θα χρειαστεί να εφαρμόσει τις γνώσεις του στις κατάλληλες περιστάσεις και να τους φερθεί έτσι ώστε να προκαλέσει τις επιθυμητές αντιδράσεις. Και ακόμα, την ικανότητα να εμπνέει, ώστε να μπορεί να εμπυχώνει τους υφισταμένους του και να δρα με τρόπο που να δημιουργεί ένα κλίμα υποκίνησης στους υφισταμένους του (Χολέβας, 1997).

Η γνώση, η νοοτροπία, οι αρχές και οι αξίες του, η μόρφωση, οι δυνατότητες και ικανότητές του, η αγωνιστικότητα και η δραστηριότητά του στην υλοποίηση ενός έργου, η συνεργασία, η επικοινωνία και η υποστήριξη που παρέχει, η συμπεριφορά και η σωστή αντιμετώπιση προβλημάτων- εντάσεων, η επαρκής αντίληψη και κρίση, η διαίσθηση και διορατικότητα, η έμπνευση και η φαντασία, η υπομονή και επιμονή, η αποφασιστικότητα και ευελιξία, η σταθερότητα και μεθοδικότητα, η πειθαρχία και το θάρρος, η αυτοεκτίμηση και η αυτοπεποίθηση είναι απαραίτητα στοιχεία για έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Θα πρέπει, επίσης, να εργάζεται για το κοινό καλό, χωρίς να έχει προσωπικά κίνητρα, να διατηρεί την ενότητα και τη συνοχή και να διαθέτει χαρακτηριστικά όπως η ευφυΐα/ νοημοσύνη, η συναισθηματική νοημοσύνη, οι γνώσεις/πολυμάθεια, η αυτογνωσία, η συστηματική σκέψη, η ακεραιότητα, η πίστη σε αξίες, η ταπεινότητα, το κύρος και η κοινωνική υπευθυνότητα, η δικαιοσύνη, η αντοχή, ο ενθουσιασμός, η διορατικότητα, η ισχυρή θέληση για υψηλές επιδόσεις, η ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς, η ικανότητα δημιουργικής σκέψης και λήψης αποφάσεων, η εποπτική ικανότητα (Potter, 1996, Potter & Wetherell, 1987).

Συνεπώς, ο ηγέτης θα πρέπει όλα τα θέματα να τα ερμηνεύει με μια ευρεία και σφαιρική αντίληψη και να ενεργεί με γνώμονα το μέτρο και την ισορροπία. Για να το επιτύχει όμως αυτό, πρέπει να είναι άριστα εκπαιδευμένος και να έχει νοοτροπία νικητή. Με αυτό το απλό σκεπτικό λειτουργεί με γνώμονα την ακεραιότητα, την αντικειμενικότητα, την αγωνιστικότητα και την αξιοπιστία, αποφεύγοντας το παρασκήνιο, την προχειρότητα και τον παραγοντισμό (Μπουραντάς Δ. , 2005).

2.7 Ηγετική συμπεριφορά – Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού ηγέτη

Θεωρίες για την Αποτελεσματική Ηγετική Συμπεριφορά – Αποτελεσματικό Ηγέτη

2.7.1 Η γενετική θεωρία (trait approach)

Είναι η πιο παλιά προσπάθεια ερμηνείας και προσέγγισης των χαρακτηριστικών του ηγέτη, η οποία βέβαια έχει αφήσει ορισμένα κατάλοιπα στη σημερινή εποχή. Βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι ικανότητες του ηγέτη είναι κληρονομικές. Οι "ελέω Θεού" βασιλείς, οι αυτοκράτορες, οι τσάροι είναι παραδείγματα εφαρμογής της αντίληψης αυτής, που αντιμετωπίζει τις ηγετικές ικανότητες ως αποτέλεσμα της ύπαρξης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών γονιδίων σε συγκεκριμένες οικογένειες.

Η προσέγγιση αυτή μπορεί να αποδείχθηκε πολιτικά αποτελεσματική σε ορισμένες περιόδους της ιστορίας και σε ορισμένες κοινωνίες, σίγουρα όμως αποδείχθηκε ανεπαρκής, μια και αρκετοί απόγονοι των βασιλικών οικογενειών απέτυχαν να επιβεβαιώσουν τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά, ενώ αναρίθμητοι ηγέτες έχουν αναδειχθεί σε διάφορους τομείς της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ζωής, μη έχοντας βέβαια καμία συγγένεια αίματος με τους διάφορους βασιλικούς ή άλλους οίκους.

2.7.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων

Στις αρχές του 20ου αιώνα ξεκίνησε μια προσπάθεια καταγραφής των χαρακτηριστικών των διάφορων μεγάλων ηγετών.

Το πρώτο ερώτημα, που προσπάθησαν να απαντήσουν οι μελετητές του ηγετικού ρόλου, αφορούσε τα ειδικά γνωρίσματα που αναδεικνύουν έναν άνθρωπο ως ηγέτη μιας ομάδας. Οι πρώτες προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας ή των χαρισμάτων που διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες (χαρακτηριστικά προσωπικότητας, πνευματικά, κοινωνικά ή και σωματικά). Μελέτες έδειξαν ότι ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως η πρωτοβουλία, η πίστη στις πράξεις κάποιου, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η επιθυμία για ηγεσία παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Στη βάση της η θεωρία αυτή μπορεί να θεωρηθεί επίσης μια γενετική θεωρία, μια και η βασική θέση της είναι ότι οι ηγέτες γεννιούνται (έχοντας τα χαρακτηριστικά του ηγέτη) και δε δημιουργούνται. Διαφέρει βέβαια από την προηγούμενη προσέγγιση, καθόσον

δεν δέχεται την κληρονομική μεταφορά των χαρακτηριστικών αυτών. Ένας απλός άνθρωπος μπορεί να γίνει και αποτελεσματικός ηγέτης αρκεί να έχει γεννηθεί με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά.

Ωστόσο όμως, σύμφωνα με τον Jennings, «πενήντα χρόνια μελέτης απέτυχαν να προσδιορίσουν μια προσωπικότητα ή κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ξεχωρίσουν τους ηγέτες από αυτούς που δεν είναι ηγέτες» (Mullins, 1991). Όλη η σχετική γνώση πολύ σύντομα αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Montana & Charnov, 1993), ενώ παραλείπεται η σημασία του περιβάλλοντος στο οποίο αυτοί λειτουργούν. Τα ίδια χαρακτηριστικά δεν μπορεί να είναι κατάλληλα για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κατάστασης.

2.7.3 Η θεώρηση της εξαρτήσεως

Με τη σκέψη ότι η, βάσει των χαρακτηριστικών, θεώρηση της ηγεσίας δεν καλύπτει πλήρως την έννοιά της, η προσοχή στράφηκε στη μελέτη των ιστορικών περιπτώσεων, όπου «ηγέτες» υπήρξαν προϊόν συγκεκριμένων καταστάσεων και συγκυριών, οπότε φάνηκε ότι η ηγεσία επηρεάζεται σημαντικά από την κατάσταση, από την οποία αναδύεται ο ηγέτης και μέσα στην οποία λειτουργεί. Αυτή η «κατά περίπτωση θεώρηση της ηγεσίας» αναγνωρίζει το γεγονός ότι υπάρχει αλληλεπίδραση, αλληλεξάρτηση μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη. Υποστηρίζει τη θεωρία των οπαδών, ότι δηλαδή οι άνθρωποι έχουν την τάση να ακολουθούν εκείνους, στους οποίους διαβλέπουν, σωστά ή λανθασμένα, ένα μέσον για την εκπλήρωση των δικών τους προσωπικών επιθυμιών. Ο ηγέτης, λοιπόν, είναι το πρόσωπο που αναγνωρίζει αυτές τις επιθυμίες και αναλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες ή εκτελεί εκείνα τα προγράμματα, που σκοπεύουν στην ικανοποίησή τους. Αυτή η θεώρηση έχει σημασία για τα διοικητικά στελέχη, όταν σχεδιάζουν το περιβάλλον για την απόδοση των υφισταμένων τους.

2.7.4 Οι προσεγγίσεις της συμπεριφοράς (behavioral approach)

Έτσι, εμφανίστηκε ένα επιστημονικό ρεύμα το οποίο υποστήριξε ότι αυτό που επηρεάζει τους ανθρώπους και τους κάνει να αποδέχονται και να «ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα» ένα άτομο δεν είναι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή «το τι είναι», αλλά «το τι κάνει». Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του. Έτσι, οι προσπάθειες συγκεντρώθηκαν στη μελέτη

της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή στο «τι και πώς ενεργεί» ένα άτομο, ώστε να αναδειχτεί ως ηγέτης στην ομάδα του (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1940 μέχρι και τις αρχές της δεκαετίας του 1960, έγιναν ουσιαστικές έρευνες σε δυο πανεπιστήμια των ΗΠΑ και πιο συγκεκριμένα στο Ohio State University και στο University of Michigan.

Οι δυο διαστάσεις της Ηγεσίας (Ohio State University)

Ανθρώπινες Σχέσεις	1	3
	2	4
	Απόδοση Εργασίας	

Οι έρευνες στο Ohio State University έδειξαν ότι η μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων αλλά και η ικανοποίησή τους ήταν συνδεδεμένες με ηγέτες που έδειχναν μεγάλη ευαισθητοποίηση για τους εργαζόμενους και ανέπτυσαν με επιτυχία πλαίσια κατευθύνσεων. Οι επιτυχημένοι ηγέτες, δηλαδή, ήταν πολύ συχνά προσανατολισμένοι με την ίδια επιτυχία και στην εργασία και στους εργαζόμενους (Stogdill R. M., 1974). Στο παραπάνω σχεδιάγραμμα η περίπτωση αυτή είναι η περίπτωση (4).

Τα αποτελέσματα των πρώτων αυτών ερευνών είχαν και άμεσες επιπτώσεις στην εκπαίδευση των μάνατζερς. Εφόσον είχαν απομονωθεί τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ηγέτη θα μπορούσαν και να διδαχθούν. Οι απόψεις αυτές, όμως, δεν επιβεβαιώθηκαν από περαιτέρω έρευνες, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ένας μοναδικός αποτελεσματικός τύπος ηγέτη (και ηγεσίας), αλλά διαφορετικοί τύποι για διαφορετικές περιπτώσεις.

Στόχος της έρευνας του Michigan University ήταν να απομονωθούν και κατόπι να εξετασθούν τα χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών. Οι δύο ηγετικές «στάσεις», που προέκυψαν από την έρευνα αυτή, ήταν η «ανθρωποκεντρική» στάση και η στάση προσανατολισμού στην παραγωγή (Kahn & Katz, 1968). Η ανθρωποκεντρική στάση είχε σαν βασικά χαρακτηριστικά της το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους, τις ανάγκες και τις διαφορές που αυτοί έχουν, ενώ η στάση προσανατολισμού στην παραγωγή έδινε ιδιαίτερη έμφαση στις τεχνικές απαιτήσεις και στις επιμέρους δραστηριότητες που είναι απαραίτητες, προκειμένου να ολοκληρωθεί η προβλεπόμενη εργασία. Στη δεύτερη περίπτωση, οι εργαζόμενοι είναι τα μέσα

επίτευξης των στόχων. Τα αποτελέσματα των ερευνών στο Michigan έδειξαν σαφή υπεροχή (από πλευράς αποτελεσμάτων) των ηγετών που ήταν «ανθρωποκεντρικοί», μια και οι ομάδες που είχαν τέτοιους προϊσταμένους επέδειξαν και καλύτερα αποτελέσματα στην παραγωγή, αλλά και μεγαλύτερη ικανοποίηση από τους εργαζόμενους.

2.7.5 Ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας

Άλλοι θεωρούν ότι ηγεσία είναι κάθε διαδικασία, στην οποία η ικανότητα του ηγέτη να εξασκεί επιρροή εξαρτάται από τη συγκεκριμένη ομαδική εργασία (περίπτωση) και τον βαθμό στον οποίο το ύψος, η προσωπικότητα και οι μέθοδοι του ηγέτη ταιριάζουν στην ομάδα. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι γίνονται ηγέτες όχι μόνο λόγω των χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς τους, αλλά και λόγω συγκυριακών παραγόντων και της αντεπιδράσεως μεταξύ του ηγέτη και της συγκεκριμένης περιπτώσεως. Δηλαδή, η απόδοση της ομάδας θα εξαρτηθεί από τον κατάλληλο συνδυασμό των μεθόδων ηγεσίας και από τον βαθμό στον οποίο η κατάσταση διευκολύνει τον ηγέτη να εξασκήσει επιρροή επί των μελών της ομάδας. Το «ενδεχόμενο» να συνυπάρξουν οι δύο προϋποθέσεις ή να καλλιεργηθεί, κυρίως η δεύτερη, έδωσε και το όνομα «ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας». Ουσιαστικά, πρόκειται περί συνδυασμού των προηγούμενων θεωρήσεων. Κατ'αυτήν, τρεις είναι οι «κρίσιμες διαστάσεις» σε κάθε κατάσταση, που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη: η δύναμη της θέσεως, η διάρθρωση των καθηκόντων και η σχέση ηγέτη-μελών. Οι δύο πρώτες ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τις οργανώσεις. Η τρίτη, σημαντικότερη, σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας σέβονται, εμπιστεύονται και αγαπούν έναν ηγέτη και είναι πρόθυμα να τον ακολουθήσουν (Potter, 1996, Potter & Wetherell, 1987).

2.7.6 Παράγοντες που σχετίζονται με το περιβάλλον

Σε μια επόμενη προσέγγιση του θέματος της ηγεσίας, οι ερευνητές επιχείρησαν επίσης να διαπιστώσουν συγκεκριμένους παράγοντες μέσα στην επιχείρηση ή σε συγκεκριμένη οργάνωση (κοινωνικό περιβάλλον), οι οποίοι επηρεάζουν τη δυνατότητα κάποιου να ηγηθεί. Επιχειρήθηκε ακόμα να μελετηθεί η ομάδα (αυτή καθ' εαυτή), δηλαδή οι υφιστάμενοι ή οπαδοί και πώς οι συγκεκριμένοι επηρεάζουν την άσκηση ηγεσίας, παρά την ύπαρξη και το ρόλο του ηγέτη (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τον Ζαβλάνο, υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες που έχουν άμεση σχέση με το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, όπως:

- **Οι υφιστάμενοι.** Ανάλογα με την προσωπικότητα και τις επιδιώξεις τους εφαρμόζονται διάφορα μοντέλα ηγεσίας. Αν έχουν ανεξάρτητη προσωπικότητα και επιθυμία για πρόοδο, δίνεται προσοχή στον παράγοντα εργαζόμενοι. Αν, όμως, επιθυμούν καθοδήγηση και αποφυγή ευθυνών, δίνεται βάση στον παράγοντα έργο.
- **Η φύση του έργου.** Έργα που απαιτούν δημιουργικότητα προσανατολίζουν την ηγεσία περισσότερο προς τον εργαζόμενο, ενώ έργα δημιουργικά την προσανατολίζουν προς το έργο. Άλλος παράγοντας που καθορίζει την μορφή ηγεσίας είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το έργο.
- **Το οργανωτικό κλίμα.** Το διοικητικό στέλεχος επηρεάζεται από το κλίμα που επικρατεί μέσα στην ομάδα. Όπως τα άτομα, έτσι και οι ομάδες διέπονται από αξίες και παραδόσεις, που αναπόφευκτα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των προσώπων που εργάζονται μέσα σ' αυτές (Ζαβλάνος, 2002).

2.8 Οι Υφιστάμενοι και τα Χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους

Η έννοια του χαρακτηριστικού αναφέρεται στα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα του ατόμου, ανεξαρτήτως των γεγονότων ή των καταστάσεων που περνά στην ζωή του. Τα βασικά γνωρίσματα της προσωπικότητας υπάρχουν ήδη κωδικοποιημένα και μπορούν να εντοπιστούν στην απλή, καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων.

Φαίνεται πως, εκτός από τις γνώσεις και τις ικανότητες, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι στάσεις του διοικητικού στελέχους που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητά του (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999) είναι τα εξής:

- Το ενδιαφέρον για το αποτέλεσμα
- Το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
- Η επιθυμία για ανάληψη ευθυνών
- Η πρωτοβουλία
- Η ανεξάρτητη σκέψη
- Η ακεραιότητα - αξιοπιστία
- Η θετική στάση στις αλλαγές

- Η φιλοδοξία.

Κεφάλαιο 3

Παρακίνηση Εργαζομένων

3.1 Η Παρακίνηση των Εργαζομένων

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητά τους να αποδίδουν, αλλά και από τη διάθεσή τους να καταβάλουν προσπάθεια για να αποδώσουν. Οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι ιδέες τους, οι προσδοκίες, τα όνειρα, η διάθεση, ο ενθουσιασμός και το πάθος, οι αξίες και τα πιστεύω τους, η υπευθυνότητα, η δέσμευση και η αφοσίωση που αισθάνονται, οι προσπάθειες και οι πρωτοβουλίες τους για υψηλές επιδόσεις και αποτελέσματα σε όλους τους τομείς αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την παρακίνησή τους (Δαλακούρα, 2012).

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίζει τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα. Κάθε προϊστάμενος, ο οποίος εξ ορισμού έχει την ευθύνη και για τη δουλειά των συνεργατών του (υφισταμένων του), πρέπει με συγκεκριμένες ενέργειες και συμπεριφορές να τους κάνει να έχουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση για προσπάθεια και απόδοση.

3.2 Κίνητρα και Παρακίνηση

Σύμφωνα με πολλούς ερευνητές, τα κίνητρα που μπορούν να κατευθύνουν και να προσδώσουν στο άτομο την ώθηση για την επίτευξη ενός έργου μπορούν γενικά να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες. Πρόκειται αρχικά για τα πρωτογενή κίνητρα που βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με τις βασικές του ανάγκες, τα γενικά κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα, συνδέονται με τη φύση του ανθρώπου χωρίς να αφορούν τις βιολογικές του ανάγκες και δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης και τέλος τα δευτερογενή κίνητρα, που αποκτά ο άνθρωπος κατά τη διάρκεια της ζωής του και σχετίζονται με το περιβάλλον του (Luthans, 2011).

Φαίνεται πως υπάρχουν συγκεκριμένες κινητήριες δυνάμεις στις οποίες ένα άτομο προσδοκά, όταν προσφέρει τις ικανότητές του σε μια εταιρεία. Τα κίνητρα χωρίζονται, όπως ο Herzberg (Herzberg, 1968) και άλλοι έχουν αναφέρει, σε εξωτερικά και εσωτερικά. Εξωτερικά είναι αυτά που σχετίζονται με το περιεχόμενο της δουλειάς και προέρχονται από τα τρία πρώτα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow: την ψυχολογική, της ασφάλειας και την κοινωνική. Μερικά από αυτά είναι η εξασφάλιση της

εργασίας, οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις με τους προϊσταμένους. Από την άλλη πλευρά, εσωτερικά είναι αυτά που σχετίζονται με την ιδιοσυγκρασία του ατόμου. Προέρχονται από τα επόμενα δύο επίπεδα της ιεραρχίας κατά Maslow, της αυτοεκτίμησης και αυτο-εκπλήρωσης. Μερικά από αυτά είναι η αναγνώριση από τους προϊσταμένους, η αυτονομία και η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κ.α.

Με άλλα λόγια, όπως ο Osterich και άλλοι (σελ. 64, 2002) αναφέρουν, εξωτερικά κίνητρα υπάρχουν όταν οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους έμμεσα και κυρίως μέσω της χρηματικής αποζημίωσης.

Από την άλλη πλευρά, ο Ryan και ο Deci (2000) υποστηρίζουν ότι τα εσωτερικά κίνητρα υφίστανται, όταν η συμπεριφορά των ατόμων είναι προσανατολισμένη προς την ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών και όχι στο να αποκτήσουν υλικές ανταμοιβές (Manolopoulos, 2007, Ryan & Deci, 2000).

Υπάρχει επίσης ένας άλλος διαχωρισμός των κινήτρων των χρηματικών και των μη χρηματικών. Σε χρηματικά κίνητρα, τα χρήματα παίζουν τον πρώτο και πιο σημαντικό ρόλο. Αυτά είναι οι μισθοί, τα επιδόματα, τα μπόνους για πιο παραγωγικές εργασίες και άλλα. Τα μη χρηματικά κίνητρα είναι αυτά που το χρήμα δεν έχει άμεση σχέση μαζί τους. Τα κίνητρα αυτά είναι οι προαγωγές, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και άλλα.

Έχουν λάβει χώρα πάρα πολλές έρευνες, σχετικά με το τι χρειάζονται οι άνθρωποι για να είναι πιο ικανοποιημένοι και πιο αφοσιωμένοι στο έργο τους, με ποια κίνητρα παρακινούνται δηλαδή, ώστε να είναι πιο παραγωγικοί. Η παρακίνηση στην εργασία είναι ένα από τα θέματα της κοινωνικής επιστήμης που έχουν μελετηθεί σε βάθος (Manolopoulos, 2007). Ερευνητές, όπως ο Appelbaum & Kamal (2000), ανακάλυψαν ότι παράγοντες όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας, η αναγνώριση των εργαζομένων, το ξεκάθαρο καθηκοντολόγιο και η δικαιοσύνη στις πληρωμές, συνδέονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Appelbaum & Kamal, 2000). Επίσης, οι Malhotra, Budhwar, & Prowse (2007) κατόρθωσαν να συνδέσουν θετικά την οργανωσιακή δέσμευση με τις συνθήκες εργασίας, την ικανοποιητική πληρωμή, τις διαδικασίες προαγωγών, των σχέσεων με τους προϊσταμένους και άλλων κινήτρων (Malhotra, Budhwar & Prowse, 2007).

Μια άλλη μελέτη του Davy, Kinicki & Scheck (1997) έδειξε ότι η εξασφάλιση των θέσεων εργασίας, ένα από τα εξωτερικά κίνητρα, συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση (Davy, Kinicki & Scheck, 1997). Επιπλέον, ο Pfeffer (1997) υποστήριξε ότι η χρησιμοποίηση 16 πρακτικών διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς χρησιμοποίηση κινήτρων σε συγκεκριμένους τομείς, όπως η συμμετοχή και ενδυνάμωση της εργασίας, τα κίνητρα αμοιβών, η εξασφάλιση της απασχόλησης, η πολιτική προαγωγών και η ορθολογική κατάρτιση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού, έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και του κέρδους στους οργανισμούς (Delery & Doty, 1996, Pfeffer, 1997). Εν κατακλείδι, υπάρχουν πάρα πολλά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η σχέση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων, πέρα από τα χρηματικά, με την ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι θετική και πολύ ισχυρή (Manolopoulos, 2007).

Επίσης, όπως ο Wang (2004), ο Young (1998) κ.α. έχουν δηλώσει, «οι ανταμοιβές (κίνητρα) διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση και τη διατήρηση της δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων, που εξασφαλίζει ένα υψηλό επίπεδο απόδοσης, όπως επίσης και τη σταθερότητα του εργατικού δυναμικού (Malhotra, Budhwar & Prowse, 2007). Τέλος, όπως ο Applebaum (1975) λέει, επιβάλλεται να υπάρχει ένα μείγμα κινήτρων, όπου οι εταιρείες πρέπει να παρέχουν στους εργαζόμενους όση εξασφάλιση χρειάζονται, όπως επίσης και όσο μεγαλύτερη πρόκληση στην εργασία τους θέλουν (Applebaum, 1975).

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες από τις βασικές θεωρίες παρακίνησης ή υποκίνησης των εργαζομένων.

3.3 Βασικές Θεωρίες Παρακίνησης

3.3.1 Η Θεωρία των αναγκών του A. Maslow

Η βασική παραδοχή, πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του A. Maslow, είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε άλλη δράση, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, κίνητρο για δράση ή υλοποίηση έργου είναι ακριβώς αυτή τους η επιθυμία. Είναι φυσικό ότι, όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες, τόσο λιγότερο δημιουργούν κίνητρο για δράση.

Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Σε κάθε στιγμή, λοιπόν, υπάρχει μια κατηγορία αναγκών, που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Χρειάζεται να διευκρινιστεί εδώ, ότι δεν πρέπει πρώτα να ικανοποιηθεί πλήρως μια κατηγορία αναγκών για να εμφανισθεί η επόμενη. Απλά,

πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιο ελάχιστο βαθμό, που ασφαλώς είναι υποκειμενικός και δύσκολα μετρήσιμος.

Με βάση αυτήν την παραδοχή, οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά στελέχη, για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, πρέπει αφ' ενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και αφ' ετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999, Maslow, 1954).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Α. Maslow, οι ανάγκες για τις οποίες ο άνθρωπος εργάζεται ταξινομούνται ως εξής:

Φυσιολογικές - Βιολογικές Ανάγκες. Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας του Α. Maslow, δηλαδή είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει. Είναι φανερό λοιπόν, ότι σε κανονικές καταστάσεις, αν δεν έχει εξασφαλιστεί η στοιχειώδης ικανοποίησή τους, δεν μπορεί να γίνεται λόγος για άλλες ανάγκες.

Ανάγκες για ασφάλεια. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξή του και την ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών στο μέλλον. Θέλει να είναι ασφαλής απέναντι στους κινδύνους του περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα, κτλ.). Προσπαθεί, λοιπόν, συγχρόνως ή αμέσως μετά τη «λογική- στοιχειώδη» ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, να ικανοποιήσει τις ανάγκες για ασφάλεια, μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κτλ.

Κοινωνικές ανάγκες. Σ' αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να προσφέρει και να κερδίζει αγάπη και στοργή.

Ανάγκες εγωιστικές ή αναγνώρισης. Αποκαλούνται συχνά και εγωιστικές ανάγκες. Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, η ανάγκη για φήμη, κύρος, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, ανεξαρτησία, καθώς και αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση. Αποτελούν κυρίαρχη παρακινητική δύναμη, αφού ικανοποιηθούν και οι κοινωνικές. Πρέπει να τονιστεί ότι αυτή η κατηγορία των αναγκών είναι πολύ πιο δύσκολο να ικανοποιηθεί από ό,τι οι προηγούμενες.

Ανάγκες ολοκλήρωσης. Είναι η ανώτερη κατηγορία αναγκών και τελευταία από άποψη προτεραιότητας. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει να γίνει, να πραγματοποιήσει όλα τα όνειρα, τα οράματα και τις προσδοκίες

του, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί, για να φτάσει στον «ιδανικό γι' αυτόν τύπο, να χρησιμοποιήσει όλη του τη δυναμικότητα. Ο Maslow αναφέρει χαρακτηριστικά «να γίνει οτιδήποτε, που είναι ικανός να γίνει» (“What a man can be, he must be”) (Maslow, 1954).

Η παρακινήτική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί. Όταν ικανοποιηθεί «πλήρως», τότε δε «δημιουργεί» καμιά παρακίνηση και κάποια άλλη ανάγκη παίρνει τη θέση της. Φυσικά, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει, ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την παρακινήτική της δύναμη (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

Πυραμίδα των Αναγκών κατά Maslow



3.3.2 Η θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg

Σύμφωνα με τη θεωρία υγιεινής - παρακίνησης του F. Herzberg, ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του κατά διαφορετικούς τρόπους. Η έρευνα έδειξε πως, όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στην εργασία τους, αιτία ήταν κυρίως το περιβάλλον που εργάζονταν. Ενώ όταν ένιωθαν καλά στην εργασία τους, αυτό είχε

άμεση σχέση με την εργασία καθαυτή. Επομένως, υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων, οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση:

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «υγιεινής ή διατήρησης». Αυτοί, (παράγοντες του περιβάλλοντος της εργασίας) όταν δεν υπάρχουν στο χώρο της εργασίας, δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζομένους. Όταν υπάρχουν, καταφέρνουν βέβαια να εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια, όμως δε δημιουργούν καμία ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Οι σταθερές αμοιβές – μισθός που λαμβάνει (Pay and Benefits)
- Οι συνθήκες εργασίας (ωράριο, φυσικό περιβάλλον, διαθέσιμα μέσα κτλ.) κάτω από τις οποίες πρέπει να αποδώσει (Working Conditions)
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις του εργαζομένου με συναδέλφους, προϊσταμένους κτλ. (Relationships with co-workers)
- Η κοινωνική θέση και η προσωπική του ζωή (Personal Life)
- Η σιγουριά και ασφάλεια που αισθάνεται στη δουλειά του ο εργαζόμενος.
- Ο τρόπος εποπτείας από τον προϊστάμενο.
- Οι πολιτικές διοίκησης της επιχείρησης (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999, Herzberg, 1968).

Η θεωρία προσδιόρισε ότι αυτοί οι παράγοντες δεν οδηγούν σε ανώτερα επίπεδα κινήτρου, αλλά χωρίς αυτούς υπάρχει δυσαρέσκεια. Ανήκουν στις ανάγκες του κατώτερου επιπέδου της πυραμίδας του Maslow. Αντίθετα, οι «κίνητοποιητές» («motivator factors») είναι στοιχεία που εμπλουτίζουν την εργασία κάποιου.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες (από την ίδια την εργασία) που ονομάζονται «κίνητρα». Αυτοί δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Η αναγνώριση των προσπαθειών, των επιδόσεων και των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος.
- Το περιεχόμενο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος, δηλαδή το πόσο ενδιαφέρον και σημαντικό το θεωρεί.
- Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του.
- Η ανάπτυξη των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του εργαζομένου μέσω της εργασίας του.

- Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης-προαγωγών του εργαζομένου (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999, Herzberg, 1968).

Η θεωρία του Herzberg δίνει βάρος στον εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment) Τονίζει ότι οι πιο προκλητικές θέσεις εργασίας, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Με τον εμπλουτισμό εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών. Αυτό συμβαίνει με την συμμετοχή των εργαζομένων στην οργάνωση και τη λήψη αποφάσεων (κάθετος εμπλουτισμός). Ενώ η ποικιλία των καθηκόντων μειώνει την ρουτίνα της εργασίας (οριζόντιος εμπλουτισμός). Ο Herzberg προτείνει το συνδυασμό οριζόντιων και κάθετων αποφάσεων εμπλουτισμού των θέσεων εργασίας σύμφωνα με επτά κατευθυντήριες γραμμές.

- Κατάργηση ορισμένων ελέγχων προς τους εργαζόμενους και ταυτόχρονη διατήρηση της ευθύνης των μάνατζερ.
- Αύξηση προσωπικής ευθύνης εργαζομένων
- Ανάθεση ολοκληρωμένου κύκλου εργασιών
- Αύξηση κύρους εργαζομένων, αυτονομίας και ελευθερίας αποφάσεων
- Κατάρτιση εκθέσεων εργασίας που γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους
- Εισαγωγή νεότερων και δυσκολότερων στόχων
- Ανάθεση συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους για απόκτηση εμπειρίας και κατάρτισης.

3.3.3 Οι ανάγκες κατά τον McClelland

Σύμφωνα με τον McClelland οι ανάγκες που δρουν ως κίνητρα για την υποκίνηση μπορούν να καταταγούν στις εξής κατηγορίες:

Οι ανάγκες κατά McClelland

Ανάγκες κατά McClelland	
Η ανάγκη για συνεργασία και φιλία (Affiliation)	Υποδηλώνει την τάση του ατόμου να αναπτύσσει τις σχέσεις του και να προτιμά αυτό από την εργασία του την ίδια. Τα άτομα, που έχουν την τάση για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, δεν έχουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για τα καθήκοντά τους
Η ανάγκη για δύναμη (Power)	Η ανάγκη για εξουσία, δύναμη και άσκηση επιρροής σε άλλους. Η τάση για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής οδηγεί συχνά τα άτομα στον αυταρχισμό (αναζητούν την εξουσία σε προσωπικό επίπεδο), αλλά συνδυαζόμενη με την ανάγκη για επιτεύξεις, οδηγεί στην υψηλή παραγωγικότητα.
Η ανάγκη για	Τα άτομα με υψηλή επίδοση σε αυτή την ανάγκη αρέσκονται

επιτεύγματα (Achievement)	στις ευθύνες και έχουν την τάση προς το υπέρμετρο ατομισμό.
--------------------------------------	---

Απευθύνεται κυρίως σε ανώτερα διοικητικά στελέχη και γενικότερα άτομα που διακρίνονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για λήψη αποφάσεων και επίλυση προβλημάτων.
- Αναλαμβάνουν υπολογισμένο κίνδυνο.
- Επιζητούν την πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα και το βαθμό επίτευξης στόχων.
- Παρουσιάζουν ενδιαφέρον για υλοποίηση στόχων.
- Ασχολούνται με σοβαρότητα και εργατικότητα, όσον αφορά στα θέματα που τους απασχολούν.

Ο McClelland δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη της επιτυχίας (επίτευγμα) και υποστηρίζει ότι αυτός που πραγματώνει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, έχει ανεπτυγμένη την υπευθυνότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών και κυρίως την ικανότητα αυτοελέγχου και «αυτοτροφοδότησης», που του επιτρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται σε κάθε φάση της δραστηριότητάς του. Επίσης, στελέχη που αισθάνονται έντονη την υποκίνηση για ανάληψη υψηλότερων θέσεων στην ιεραρχία της επιχείρησης καθώς και διευθυντικών αρμοδιοτήτων, αποδίδουν περισσότερο και ανελίσσονται ταχύτερα στην ιεραρχία. Δηλαδή, σύμφωνα με τη θεωρία του, τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επιτεύγματα και εξουσία θα πρέπει να τοποθετούνται σε ανάλογες θέσεις, διότι υποκινούνται από τις δικές τους εσωτερικές ανάγκες (Μαλαγκονιάρη, 2010, McClelland, 1971).

3.3.4 Θεωρία ERG του Alderfer

Ο Alderfer αναπτύσσει τις δύο προηγούμενες θεωρίες των Maslow και Herzberg. Η θεωρία του αποτελεί ουσιαστικά μία προέκταση της θεωρίας του Maslow, ταξινομώντας τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις αντί πέντε κατηγορίες, τις ακόλουθες:

Ανάγκες κατά Alderfer

Ανάγκες κατά Alderfer	
Υπαρξιακές ανάγκες (Existence Needs)	Πρόκειται για τις φυσιολογικές και ανάγκες ασφαλείας ή σιγουριάς του ατόμου
Ανάγκες σχέσεων	Αντιστοιχούν στις κοινωνικές κατά Maslow ανάγκες του ατόμου

(Relatedness Needs)	και αφορούν στο σύνολο των αναγκών, που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις του ατόμου
Ανάγκες ανάπτυξης (Growth Needs)	Πρόκειται για τις ανάγκες οι οποίες βρίσκονται στις δύο υψηλότερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow, τις ανάγκες δηλαδή της αναγνώρισης και ολοκλήρωσης του ατόμου

Μία σημαντική διαφοροποίηση της θεωρίας του Alderfer σε σχέση με αυτή του Maslow έγκειται στο γεγονός ότι δε δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, υποστηρίζοντας πως ένα άτομο μπορεί να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή και από καμία. Επίσης, υποστηρίζει πως η απόλυτη ιεραρχία που παρουσιάζεται στην πυραμίδα του Maslow δεν ισχύει, με δεδομένο ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι υποκειμενική υπόθεση, διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και επηρεάζεται από εξωγενείς περιβαλλοντολογικούς παράγοντες. Τέλος αναφέρει ότι ο άνθρωπος μπορεί να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μιας ανάγκης του, αν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειες για την ικανοποίησή της δεν καρποφορούν (Alderfer, 1972).

3.3.5 Η θεωρία των προσδοκιών (Vroom)

Η θεωρία των προσδοκιών κατά τον Vroom προσπαθεί να περιγράψει τη διαδικασία βάσει της οποίας παρακινείται ο εργαζόμενος. Κατά τον Vroom η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια συνεχής διαπραγμάτευση μεταξύ του εργαζομένου και της επιχείρησης. Η θεωρία του είναι ένα βήμα πιο μπροστά, διότι εξετάζει χωριστά όχι μόνο τις ανάγκες και τα κίνητρα, αλλά και το συνδυασμό προτιμήσεων και προσδοκίας που αφορούν την υποκίνηση. Υποθέτει ότι τα άτομα μπορούν να προσδιορίσουν τα αποτελέσματα που προτιμούν και κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων να τα πετύχουν. Εξετάζει και ερμηνεύει τους στόχους και τις προσδοκίες ενός ατόμου για την επίτευξη αυτών των στόχων (Vroom V. , 1990, Vroom V. , 1992, Vroom V. , 1964).

Θεωρία Προσδοκιών κατά Vroom

Θεωρία Προσδοκιών κατά Vroom	
Προσδοκία (Expectancy)	Μία πράξη φέρνει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η προσδοκία είναι ο βαθμός πιθανότητας, που το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει ως αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή. Εφόσον υπάρξει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά (απόδοση) και το επιθυμητό αποτέλεσμα θα επαναληφθεί, τότε η προσδοκία γίνεται μεγαλύτερη, όσο μεγαλύτερη είναι και η βεβαιότητα προς το αποτέλεσμα (ανταμοιβή).

Προτίμηση (Valence – Val)	Αντιστοιχεί στο βαθμό επιθυμίας για κάποιο αποτέλεσμα ή στο βαθμό επίτευξης ενός αποτελέσματος. Υπάρχει διαφορά μεταξύ της πραγματικής αξίας, που βιώνεται κατά την εξαγωγή ενός αποτελέσματος και της αναμενόμενης αξίας από το ίδιο αποτέλεσμα. Η υποκίνηση εξαρτάται από το πόσο έντονη είναι η προσδοκία και πόσο σημαντικός είναι ο στόχος για το άτομο. Στη θεωρία του αναπτύσσει ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο, όταν η προσδοκία είναι έντονη και υπάρχει “val” είτε θετικό είτε αρνητικό. Όταν το “val” είναι θετικό, ο εργαζόμενος θεωρεί τους στόχους αξιόλογους και υποκινείται για την επίτευξή τους. Το αρνητικό “val” δείχνει ότι το άτομο υποκινείται για την επίτευξη στόχου, που ταυτίζεται με την αποφυγή κάποιας κατάστασης ή αποτελέσματος. Αντιθέτως όταν το “val” είναι μηδέν τότε το άτομο είναι αδιάφορο προς τους στόχους.
Μεσολάβηση (Instrumentality)	Η αντίληψη της επίτευξης ενός ενδιάμεσου στόχου θα οδηγήσει στην επίτευξη ενός άλλου στόχου μεγαλύτερης σημαντικότητας. Ο υπάλληλος υποκινείται να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια όταν αισθάνεται ότι η επίτευξη του γενικού στόχου θα του προσφέρει θετικά οφέλη. Το αντίθετο όμως συμβαίνει, όταν απλά αισθανθεί ότι του προστίθεται περισσότερη δουλειά.

Η θεωρία του επικρίθηκε από το γεγονός ότι δεν έλαβε υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο ζουν και εργάζονται που έχει ως αποτέλεσμα, οι επιλογές τους να μην είναι πάντα συνειδητές. Επίσης, η θεωρία του στάθηκε στην εξωστρεφή αντίληψη και ανάλυση της συμπεριφοράς παρά σε μια εσωτερικότερη και πιο ουσιαστική έρευνα.

3.3.6 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης ή της Ισότητας (Adams)

Ο Adams ασχολήθηκε με την έννοια της δικαιοσύνης (δίκαιης μεταχείρισης) ή της ισότητας, η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση και, κατά συνέπεια, την ικανοποίηση και απόδοση του ατόμου. Η βασική υπόθεση, πάνω στην οποία και στηρίζεται, είναι ότι το άτομο όταν αποτελεί μέρος μίας ομάδας επιθυμεί ίση μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της ομάδας. Αντιλαμβάνεται την ισότητα από αυτά που του προσφέρονται και απολαμβάνει σε σχέση με τα αντίστοιχα των άλλων εργαζομένων. Η διαπίστωση της ισότητας ή μιας μικρής αρνητικής διαφοράς δίνει στο άτομο ικανοποίηση και το κάνει να νοιώθει ευχαριστημένο. Αυτή η κατάσταση του δημιουργεί ασφάλεια και δεν προβλέπεται ότι θα προβεί σε αλλαγές της εργασιακής του συμπεριφοράς και απόδοσης.

Λαμβάνοντας αυτό υπόψη καταλήγει στον ακόλουθο λόγο:

$$\frac{\text{Συνεισφορά Ατόμου}}{\text{Ανταμοιβές Ατόμου}} \longleftrightarrow \frac{\text{Συνεισφορά άλλων Ατόμων}}{\text{Ανταμοιβές άλλων Ατόμων}}$$

Στη θεωρία του ο Adams δίνει στην έννοια «ανταμοιβή» ένα ευρύτερο νόημα πέρα από αυτό της μισθολογικής απολαβής. Το πρόβλημα δεν εστιάζεται στο τι παίρνει κανείς ως ανταμοιβή, αλλά στο αν η ανταμοιβή είναι δίκαιη σε σύγκριση με αυτές των υπολοίπων. Επομένως, το αίσθημα της αδικίας καθορίζεται συγκριτικά, όχι μόνο σε σχέση με τις ανταμοιβές των άλλων εργαζομένων, αλλά και σε σχέση με τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο). Συνεπώς, όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται περισσότερο, αυξάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του (αύξηση αποδοτικότητας), δείχνει ανοχή στη μείωση των ανταμοιβών, ενώ πράττει ακριβώς το αντίθετο, όταν αισθάνεται ότι αδικείται, μειώνοντας την απόδοσή του, αυξάνοντας τις ανταμοιβές του, αλλάζοντας το πρότυπο σύγκρισης, αυξάνοντας παράλληλα τις απουσίες του ή και εγκαταλείποντας την επιχείρηση (Adams, 1965).

3.3.7 Θεωρία των W. Porter – E. Lowler (Υπόδειγμα της Προσδοκίας)

Η θεωρία βασίστηκε στη θεωρία του Vroom, την οποία επεξεργάστηκαν προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της υποκίνησης. Το υπόδειγμα στηρίζεται σε τέσσερις μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση, που μεταξύ τους δημιουργούν μια δυναμική σχέση.

Υπόδειγμα Προσδοκίας

Υπόδειγμα Προσδοκίας	
Προσπάθεια	Η εξωτερίκευση της παρακίνησης. Είναι συνάρτηση συνεχούς προσπάθειας, απόδοσης, ανταμοιβών και σχετίζονται με την αξία που αυτές έχουν για τον εργαζόμενο.
Απόδοση	Δεν επηρεάζεται μόνο από την παρακίνηση αλλά και από την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος, τις γνώσεις του, τις ικανότητές του, τα χαρακτηριστικά του και φυσικά από το πώς αντιλαμβάνεται το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση.
Ανταμοιβή	Είναι αποτέλεσμα της απόδοσης και μπορεί να δίνεται με πολλαπλούς τρόπους. Έτσι, σύμφωνα με το υπόδειγμα έχουμε εσωτερικές και εξωτερικές αμοιβές, οι οποίες έρχονται σε παραλληλισμό με τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg. Οι εσωτερικές αμοιβές αφορούν την εσωτερική απόδοση του εργαζόμενου και οι εξωτερικές αμοιβές άπτονται στην αναγνώριση της καλής απόδοσης. Η αντίληψή τους περί δίκαιης αμοιβής επηρεάζεται από την αυτο -αξιολόγησή τους.

Επομένως, η βασική λογική είναι η παρακάτω:

- Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει, από την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την υποστήριξη του από το περιβάλλον της οργάνωσης (π.χ. προϊστάμενο, συνεργάτες, διαδικασίες κλπ.).
- Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αποτελέσματα, για τα οποία θα ανταμειφτεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις «ανικανοποίητες» ανάγκες του.
- Ο εργαζόμενος, για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ακόμη ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει, όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρακίνηση του εργαζομένου για απόδοση προϋποθέτει:

- Τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του, τη δίκαιη μεταχείρισή του σε σχέση με αυτές και την προσαρμογή τους στις εσωτερικές και εξωτερικές του ανάγκες. Ανάλογα με την ανταμοιβή, η ένταση της επιθυμίας του ατόμου και κατ' επέκταση η εκπλήρωση του στόχου ποικίλει.
- Την ανάθεση σ' αυτόν εργασιών, που ξέρει και μπορεί να κάνει.
- Να κατανοήσει ο εργαζόμενος τι ακριβώς περιμένουν οι άλλοι (ο προϊστάμενος, η επιχείρηση) να κάνει.
- Την προσδοκία της απόδοσης, δηλαδή την υποκειμενική πιθανότητα που υπολογίζει το άτομο, όσον αφορά την προσπάθεια που απαιτείται για να επιτύχει ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου & Ρεκλείτης, 1999).

Η σπουδαιότητα του υποδείγματος συνιστάται σε αυτή τη σύνδεση της παρακίνησης και της απόδοσης με την ικανοποίηση του εργαζομένου. Μέσα από το υπόδειγμα προκύπτουν και υποδεικνύονται οι τρόποι που πρέπει να ενεργούν οι μάνατζερ:

- Ανάπτυξη πολιτικής αμοιβών, που θα αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων
- Προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες των εργαζομένων και δημιουργία αισθήματος «δικαίου»
- Καθορισμός των ρόλων και των καθηκόντων με σαφήνεια και διανομή αυτών με αντικειμενικά κριτήρια
- Βασική επιδίωξη της διοίκησης η βελτίωση των εργαζομένων

- Δημιουργία οργανωτικού πλαισίου, που θα καθοδηγεί και θα υποστηρίζει τις προσπάθειες των εργαζόμενων, στοχεύοντας στις υψηλότερες αποδόσεις τους (Porter, Lawler & Hackman, 1975).

3.3.8 Θεωρία των Στόχων (Locke)

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke βασίζεται στη διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό, έτσι ώστε να παρακινείται ο εργαζόμενος. Όπως αναφέρει, τα κίνητρα-ερεθίσματα (Incentives) που έχουν μεγάλη αξία για τα άτομα μπορούν να επηρεάσουν όχι μόνο την απόδοσή τους, αλλά και τους στόχους τους. Ο βαθμός που επηρεάζονται τα άτομα από ερεθίσματα, μπορεί να εντείνει τις εργασιακές προσπάθειες και να θέσει ακόμα δυσκολότερους στόχους. Τέτοια ερεθίσματα μπορεί να είναι τα χρήματα, η πληροφόρηση ως πηγή ανατροφοδότησης (feedback) και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του στόχου, ο ανταγωνισμός που αφορά τη σύγκριση με την απόδοση του ατόμου που λειτουργεί ως πρότυπο, η επιδοκιμασία ή ακόμα και η αποδοκιμασία αν θεωρηθεί ως πηγή ανατροφοδότησης. Προκειμένου όμως να γίνουν αυτά, θα πρέπει ο στόχος να είναι σαφής και συγκεκριμένος, ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να πράξει κατάλληλα για την επίτευξή του.

Σε αυτό μπορούν να συμβάλουν η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου και η δέσμευσή του σε αυτόν, η αποδοχή του στόχου (συγκεκριμένοι, εφικτοί, δελεαστικοί), καθώς και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία της επίτευξής του (ανατροφοδότηση). Ακόμα, οι καθορισμένες αμοιβές και οι πρόσθετες παροχές και η συνεχής υποστήριξη από τη Διοίκηση. Επιπλέον, τα άτομα θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου. Σημαντικό παράγοντα σε αυτό παίζει και η αυτοαντίληψη ή η αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας (self-efficacy) του ατόμου σχετικά με τις ικανότητές του και η κουλτούρα του, οι αξίες του (Locke & Latham, 1990, Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981).

Συνεπώς, δυο παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην επίτευξη του στόχου είναι η εκπαίδευση του ατόμου και η οριοθέτηση της δυσκολίας του. Εφόσον πληρούνται τα δύο παραπάνω, το άτομο κινητοποιείται και τα αποτελέσματα αυτής της επίδρασης συνεπάγονται υψηλές αποδόσεις.

Στο ερώτημα του γιατί οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα, φαίνεται πως επιδρούν παράγοντες που σχετίζονται με την αύξηση του συναισθήματος της αυτο-ικανοποίησης, της επιμονής και της υπομονής, της στοχευμένης δράσης, της ανάπτυξης της κριτικής ικανότητας και των πρωτοβουλιών, της σύνδεσης με αποτελέσματα και ανταμοιβές μεγάλης αξίας/ σημασίας για τα ίδια τα άτομα (Locke & Latham, 1990, Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διαγνωστικό Θεραπευτικό Κέντρο Υγεία

4.1 Το νοσοκομείο Υγεία

Το Διαγνωστικό και Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών (Δ.Θ.Κ.Α) «ΥΓΕΙΑ» είναι το πρώτο μεγάλο ιδιωτικό νοσηλευτικό ίδρυμα που λειτούργησε στην Ελλάδα, μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές νοσοκομειακές μονάδες της χώρας μας.

Το ΥΓΕΙΑ ιδρύθηκε το 1970 από ιατρούς, που ως επί το πλείστον ήταν καθηγητές στο Πανεπιστήμιο Αθηνών, με στόχο τη δημιουργία μιας μεγάλης, πρότυπης και σύγχρονης ιδιωτικής Κλινικής. Το 1975, χορηγείται στην Εταιρεία άδεια λειτουργίας Γενικής Κλινικής δυναμικότητας 311 κλινών.

Την 7^η Ιουνίου του 2002, το ΥΓΕΙΑ Α.Ε. εισάγει τις μετοχές του στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Με την εισαγωγή των μετοχών της στο Χ.Α., η εταιρεία άντλησε κεφάλαια συνολικού ύψους € 18,78 εκατ. περίπου, για την υλοποίηση ενός σημαντικού επενδυτικού προγράμματος συνολικού ύψους € 22,27 εκατ. περίπου, το οποίο αφορούσε αγορά νέου σύγχρονου ιατροκομηχανικού εξοπλισμού και την εγκατάσταση νέου λογισμικού διαχείρισης πληροφοριακών συστημάτων.

Τον Ιανουάριο του 2006, ο Όμιλος Marfin Investment Group (MIG) εξαγοράζει το 49% του μετοχικού κεφαλαίου του Δ.Θ.Κ.Α. ΥΓΕΙΑ Α.Ε και εντός των επόμενων μηνών προχώρησε σε μία σειρά από επενδυτικές πρωτοβουλίες (εξαγορές, συγχωνεύσεις και ίδρυση νέων εταιρειών) με στρατηγικό στόχο τη δημιουργία του μεγαλύτερου ομίλου παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Ο Όμιλος εταιρειών ΥΓΕΙΑ δραστηριοποιείται στο χώρο της Ελληνικής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης, προσφέροντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες παροχής υγείας. Έχει παρουσία σε δύο χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, διαθέτοντας συνολικά τέσσερα ιδιωτικά νοσοκομεία στην Ελλάδα και την Αλβανία, με άδειες συνολικής δυναμικότητας 1.219 κλινών, με συνολικά 55 χειρουργικές αίθουσες, 19 αίθουσες τοκετών και 10 Μονάδες Εντατικής Θεραπείας, απασχολώντας περίπου 3.100 εργαζόμενους και περισσότερους από 3.900 συνεργάτες ιατρούς.

Το ΥΓΕΙΑ, πιο συγκεκριμένα, δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης στις υπηρεσίες υγείας. Είναι στελεχωμένο με 1.315 άτομα προσωπικό (ιατρικό, νοσηλευτικό, επιστημονικό, παραϊατρικό, διοικητικό, τεχνικό και βοηθητικό) και περίπου 600 συνεργάτες ιατρούς

όλων των ειδικοτήτων. Στεγάζεται σε ιδιόκτητο κτίριο, που βρίσκεται επί της οδού Ερυθρού Σταυρού 4 και Λεωφόρου Κηφισίας στο Μαρούσι.

Εκτείνεται σε 17 ορόφους και διαθέτει 440 κλίνες εκ των οποίων 279 είναι ενεργές σε 71 δίκλινα, 73 μονόκλινα, 18 μικρές σουίτες, 3 μεγάλες σουίτες, 2 μονόκλινα (A-Lux) και 1 VVIP σουίτα. Επίσης λειτουργούν 18 Κλινικές παθολογικού τομέα, 26 Κλινικές χειρουργικού τομέα, 18 Χειρουργικές αίθουσες, 6 Διαγνωστικά εργαστήρια, 8 Απεικονιστικά τμήματα, Τμήμα Εξωτερικών Ιατρείων, Μονάδες Εντατικής Θεραπείας (ΜΕΘ), Μονάδα Αυξημένης Φροντίδας (ΜΑΦ), Μονάδα Ημερήσιας Θεραπείας (ΜΗΘ), Χειρουργεία Μιας Ημέρας (ΟΔΣ), Μονάδα Μεταμόσχευσης Μυελού Οστών (ΜΜΜΟ).

Αναλυτικά, τα τμήματα ιατρικών υπηρεσιών του ΥΓΕΙΑ :

- ΡΕΤ/CT
- ΑΚΤΙΝΟΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ
- ΑΚΤΙΝΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ (GAMMA KNIFE)
- ΑΞΟΝΙΚΟΥ – ΜΑΓΝΗΤΙΚΟΥ ΤΟΜΟΓΡΑΦΟΥ
- ΒΛΕΦΑΡΩΝ – ΔΑΚΡΥΙΚΗΣ ΣΥΣΚΕΥΗΣ & ΚΟΓΧΟΥ
- ΒΡΟΓΧΟΣΚΟΠΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ
- ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΚΟ
- ΓΕΝΙΚΟΙ ΥΠΕΡΗΧΟΙ
- ΔΕΡΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟ
- ΔΙΑΔΕΡΜΙΚΩΝ ΒΑΛΒΙΔΩΝ
- ΕΠΕΙΓΟΝΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ
- ΕΠΕΜΒΑΤΙΚΗΣ ΑΚΤΙΝΟΛΟΓΙΑΣ
- ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΑΙΜΟΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΕΠΕΜΒΑΣΕΩΝ
- ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΑΝΑΠΝΕΥΣΤΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
- ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΑΓΝΗΤΙΚΗΣ ΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑΣ ΚΑΡΔΙΑΣ
- ΗΛΕΚΤΡΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑΣ ΒΗΜΑΤΟΔΟΤΩΝ-ΑΠΙΝΙΔΩΤΩΝ
- ΗΠΑΤΟΛΟΓΙΚΟ
- ΘΕΡΑΠΕΙΑ ΥΠΕΡΤΡΙΧΩΣΗΣ & LASER
- ΙΑΤΡΕΙΟ ΔΙΑΚΟΠΗΣ ΚΑΠΝΙΣΜΑΤΟΣ
- ΙΑΤΡΕΙΟ ΕΝΔΟΚΡΙΝΟΛΟΓΙΑΣ
- ΙΑΤΡΕΙΟ ΠΟΝΟΥ

- ΙΑΤΡΕΙΟ ΣΤΟΜΑΤΙΚΗΣ & ΓΝΑΘΟΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ
- ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ
- ΚΑΤ' ΟΙΚΟΝ ΝΟΣΗΛΕΙΑΣ
- ΚΕΝΤΡΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ
 - ΑΙΜΑΤΟΛΟΓΙΚΟ
 - ΟΥΡΟΧΗΜΙΚΟ
 - ΑΙΜΟΔΟΣΙΑΣ
 - ΑΝΟΣΟΛΟΓΙΚΟ
 - ΒΙΟΧΗΜΙΚΟ
 - ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΩΝ
 - ΜΙΚΡΟΒΙΟΛΟΓΙΚΟ
- ΚΕΝΤΡΟ ΑΚΤΙΝΟΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΗΣ ΟΓΚΟΛΟΓΙΑΣ
- ΚΕΝΤΡΟ ΒΡΑΧΥΘΕΡΑΠΕΙΑΣ ΠΡΟΣΤΑΤΗ
- ΚΕΝΤΡΟ ΛΙΘΟΤΡΙΨΙΑΣ
- ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΣΤΟΥ
- ΚΛΙΝΙΚΗ ΔΙΑΙΤΟΛΟΓΙΑ
- ΚΛΙΝΙΚΗ ΝΕΥΡΟΦΥΣΙΟΛΟΓΙΑ
- ΚΛΙΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ
- ΚΥΤΤΑΡΟΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ
- ΚΕΝΤΡΟ ΜΕΛΕΤΗΣ ΔΙΑΤΑΡΑΧΩΝ ΥΠΝΟΥ
- ΜΟΝΑΔΑ ΓΕΝΕΤΙΚΗΣ ΟΓΚΟΛΟΓΙΑΣ
- ΝΕΥΡΟΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗ & ΠΑΡΕΜΒΑΤΙΚΗ ΝΕΥΡΟΑΚΤΙΝΟΛΟΓΙΑ
- ΝΕΥΡΟΕΚΦΥΛΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΘΗΣΕΩΝ ΕΓΚΕΦΑΛΟΥ – ΙΑΤΡΕΙΟ ΜΝΗΝΗΣ
- ΟΔΟΝΤΙΚΩΝ ΕΜΦΥΤΕΥΜΑΤΩΝ & ΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗΣ
- ΟΣΤΙΚΗΣ ΠΥΚΝΟΤΗΤΑΣ & ΟΣΤΕΟΠΟΡΩΣΗΣ
- ΟΥΡΟΔΥΝΑΜΙΚΟ
- ΟΦΘΑΛΜΟΛΟΓΙΚΟ
- ΠΑΘΗΣΕΩΝ ΣΠΟΝΔΥΛΙΚΗΣ ΣΤΗΛΗΣ & ΣΚΟΛΙΩΣΗΣ
- ΠΑΘΟΛΟΓΟΑΝΑΤΟΜΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ
- ΠΑΡΚΙΣΟΝ & ΚΙΝΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΤΑΡΑΧΩΝ
- ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΥΓΕΙΑΣ
- ΠΥΡΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ

- ΡΕΥΜΑΤΟΛΟΓΙΑΣ
- ΥΠΕΡΗΧΟΙ ΚΑΡΔΙΑΣ
- ΦΥΣΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ & ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
- ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗΣ ΗΠΑΤΟΣ – ΧΟΛΗΦΟΡΩΝ
- Ω.Ρ.Λ.

Στα πλαίσια παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών υγείας, κορυφαίοι ιατροί, άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό και ο πιο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός συγκροτούν τα πλέον αξιόπιστα και καινοτόμα τμήματα του ΥΓΕΙΑ. Ενδεικτικά, αναφέρονται τα παρακάτω :

Υβριδικό Χειρουργείο Πολλαπλών Ειδικοτήτων Τελευταίας Γενιάς

Το υβριδικό χειρουργείο του ΥΓΕΙΑ χαρακτηρίζεται από τον πρωτοποριακό σχεδιασμό του και τον υπερσύγχρονο εξοπλισμό πολλαπλών δυνατοτήτων, που επιτρέπουν την ταυτόχρονη διενέργεια των πιο εξειληγμένων ενδαγγειακών και ανοικτών επεμβάσεων σε οποιοδήποτε σημείο του καρδιαγγειακού συστήματος όπως: αγγειοχειρουργική, επεμβατική καρδιολογία, καρδιοχειρουργική, νευροχειρουργική, επεμβατική ακτινολογία. Επίσης, επιτρέπει τη διενέργεια όλων των ελάχιστα επεμβατικών πράξεων από όλες τις υπόλοιπες ιατρικές ειδικότητες, όπως ορθοπαιδική, γενική χειρουργική, χειρουργική τραύματος, ουρολογία σε συνθήκες ύψιστης ασφάλειας, ταχύτητας και αξιοπιστίας.

Τμήμα Ακτινοχειρουργικής Εγκεφάλου (Gamma Knife) – το μοναδικό στην Ελλάδα

Η πιο ακριβής και ασφαλής ακτινοχειρουργική θεραπεία εγκεφάλου παγκοσμίως με το πρωτοποριακό ακτινοχειρουργικό μηχάνημα Leksell Gamma Knife Perfexion, το οποίο θεραπεύει περιοχές στη βάση του κρανίου της κεφαλής και του τραχήλου. Η χειρουργική Gamma Knife ή «χειρουργική χωρίς νυστέρυ» είναι μη επεμβατική και αντικειμενικά ανώδυνη και παρέχει υψηλό ποσοστό επιτυχίας 95% και άνω για τις περισσότερες διαγνώσεις.

Ρομποτική Χειρουργική Τελευταίας Γενιάς

Σύστημα Da Vinci, ρομποτική επανάσταση στη λαπαροσκοπική χειρουργική. Το Da Vinci αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τον χειρουργό και βρίσκει εφαρμογή σε ένα ευρύ φάσμα χειρουργικών ειδικοτήτων. Με το σύστημα αυτό διασφαλίζεται μειωμένος κίνδυνος μόλυνσης ή απώλειας αίματος, ελαχιστοποίηση του μετεγχειρητικού πόνου,

σημαντική μείωση της περιόδου νοσηλείας, καθώς και γρήγορη επάνοδο στις καθημερινές δραστηριότητες.

Τμήμα PET/CT

Πρόκειται για το πρώτο PET/CT – Τμήμα Τομογραφίας Εκπομπής Ποζιτρονίων, που λειτούργησε στη χώρα μας για τη διάγνωση του καρκίνου με πολύ μεγάλη ευαισθησία και ακρίβεια. Με τον Τομογράφο Εκπομπής Ποζιτρονίων τελευταίας τεχνολογίας παρέχεται η δυνατότητα όχι μόνο της ανατομικής απεικόνισης των οργάνων, αλλά επιπλέον της λειτουργικής και μεταβολικής δραστηριότητας αυτών, με αποτέλεσμα την πιο έγκυρη διάγνωση ογκολογικών παθήσεων (σε περιπτώσεις κακοηθειών).

Κέντρο Ακτινοθεραπευτικής Ογκολογίας (ΚΑΟ)

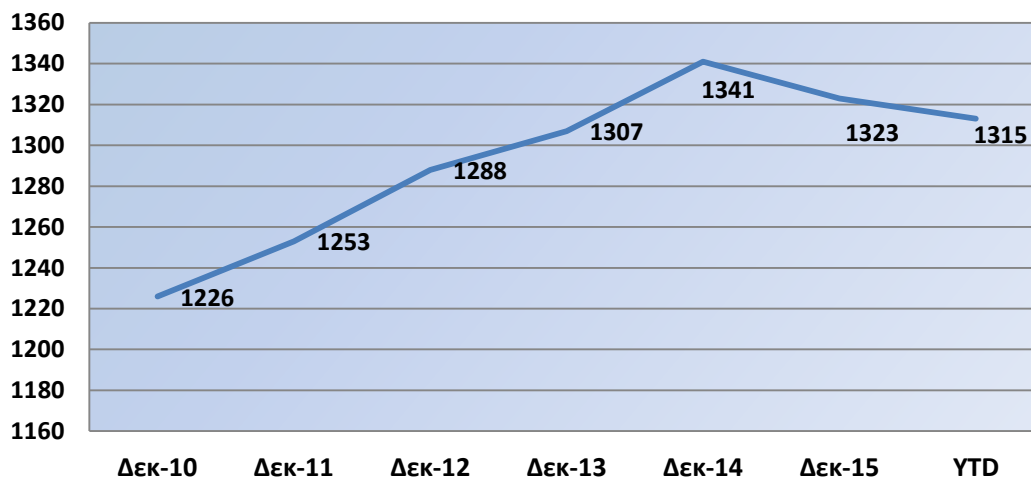
Το πιο σύγχρονο και μεγαλύτερο στην Ελλάδα Κέντρο Ακτινοθεραπευτικής Ογκολογίας, όπου εφαρμόζονται όλες οι σύγχρονες τεχνικές Ακτινοθεραπείας. Το Κέντρο διαθέτει, μεταξύ άλλων, τρεις ρομποτικούς γραμμικούς επιταχυντές τελευταίας γενιάς για ακτινοβλία όγκων με ακρίβεια χιλιοστού. Το 2014 εγκαθίσταται νέος υπερσύγχρονος γραμμικός επιταχυντής Versa HD - ο μοναδικός στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια. Από τον Απρίλιο του 2016 υπεγράφη συμφωνία, όπου η εταιρεία Elekta καθιστά το Κέντρο Ακτινοθεραπευτικής Ογκολογίας του ΥΓΕΙΑ “**Κέντρο Αναφοράς**”.

4.2 Λειτουργία Νοσοκομείου Υγεία

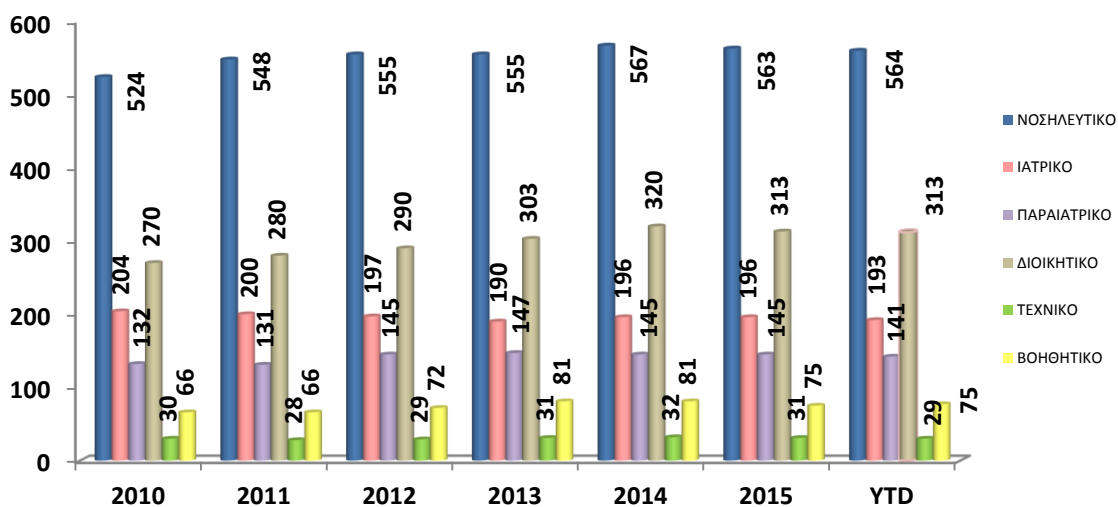
Το Νοσοκομείο λειτουργεί σύμφωνα με την ισχύουσα Νομοθεσία, τους κανονισμούς και τα πρότυπα που διέπουν τη λειτουργία του σύμφωνα με τις πιστοποιήσεις που κατέχει. Επίσης, λειτουργεί σύμφωνα με τις υποχρεώσεις που ενυπογράφως έχει αποδεχθεί και σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές πλευρές και τους κινδύνους της εργασιακής υγείας & ασφάλειας. Γίνεται προσπάθεια για συνεχή βελτίωση μέσω στοχοθέτησης, κατάλληλων μηχανισμών εποπτείας προγραμμάτων και διεργασιών και συλλογικής προσπάθειας, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων για επιχειρηματική αριστεία και ανάπτυξη εργασιών.

Το Νοσοκομείο οφείλει να είναι τουλάχιστον στελεχωμένο σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα Υπ’ Αριθμ. 235. Στο ΥΓΕΙΑ οι κατηγορίες του προσωπικού αναλύονται σε Ιατρικό, Νοσηλευτικό, Παραϊατρικό-Επιστημονικό, Διοικητικό, Τεχνικό και Βοηθητικό προσωπικό.

Παρουσιάζονται παρακάτω τα στατιστικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας, σύμφωνα με τον αριθμό του προσωπικού (διάγραμμα 1) και αναλυτικά, σύμφωνα με τις προαναφερόμενες κατηγορίες προσωπικού (διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 1 (αριθμός προσωπικού)



Διάγραμμα 2 (αριθμός προσωπικού με ανάλυση σε κάθε κατηγορία προσωπικού)

Η αναλογία των ερωτηματολογίων, που διανεμήθηκαν για την παρούσα έρευνα, ήταν σύμφωνα με την αναλογία των παραπάνω κατηγοριών στο σύνολο του προσωπικού. Το 15% δόθηκε σε ιατρικό προσωπικό, το 53% δόθηκε σε νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό και το υπόλοιπο 32% δόθηκε στο υπόλοιπο διοικητικό, τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό.

Κεφάλαιο 5

Ο Τύπος της Έρευνας»

5.1 Επιλογή Τύπου Έρευνας

Κάθε ερευνητική εργασία έχει τρεις επιλογές να πραγματοποιηθεί, μέσω :

- Ποσοτικής Έρευνας
- Ποιοτικής Έρευνας
- Μικτές Προσεγγίσεις (Παρασκευόπουλος, 1993).

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η Ποσοτική Προσέγγιση. Η επιλογή αυτή έγινε για να μπορέσουμε όχι μόνο να μελετήσουμε τα φαινόμενα της Ηγεσίας, Εργασιακής Ικανοποίησης, Απόδοσης Ατομικής όσο και των συναδέλφων, αλλά να μπορέσουμε να ποσοτικοποιήσουμε τα ορισθέντα μεγέθη. Η ποσοτική έρευνα στηρίζεται στη χρήση ενός ερωτηματολογίου, που με την κατάλληλη επεξεργασία, τα μεγέθη μπορούν να οριστούν αριθμητικώς, αλλά και να μετρήσουμε τις επιπτώσεις της ανεξάρτητης μεταβλητής Ηγεσίας σε σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή που θέτουμε κάθε φορά.

5.2 Παράγοντες και κριτήρια επιλογής του θέματος της έρευνας

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι γνωστές με το γενικό όρο «εργασιακές σχέσεις» και αντιδιαστέλλονται από τις κοινωνικές σχέσεις, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα από την διαδικασία της κοινωνικής αλληλοεπίδρασης (Φαναριώτης, 2004).

Οι εργαζόμενοι, μέσα στον χώρο εργασίας τους αναπτύσσουν σχέσεις, οι οποίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές και αυτό, γιατί δεν μιλάμε για απλούς εργαζομένους που συνεργάζονται και επικοινωνούν μόνο με ενήλικα άτομα, αλλά μιλάμε για εργαζομένους που σχετίζονται με τον κλάδο της Υγείας. Όπως είναι λογικό, ο εργαζόμενος συναναστρέφεται και συνάπτει συναδελφικές σχέσεις όπως κάθε απλός εργαζόμενος. Οι σχέσεις αυτές αποτελούν μελέτη της έρευνας, διότι δεν επηρεάζουν μόνο τον άμεσα εμπλεκόμενο, αλλά είναι ιδιαίτερα σημαντικές και για το σύνολο των εργαζομένων. Οι καλές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν την απόδοση δίκαιης και συνεπούς μεταχείρισης προς όλους τους εργαζομένους, ώστε να είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Οι οργανισμοί στους οποίους το Ανθρώπινο Δυναμικό τους λειτουργεί με καλές εργασιακές σχέσεις έχουν, το πιο πιθανό, μια στρατηγική

ανθρώπων πόρων που αποδίδει υψηλή αξία στους εργαζόμενους. Όπως είναι λογικό, αυτό είναι μια ιδεατή κατάσταση. Οι εργαζόμενοι με υψηλό φόρτο εργασίας έχουν να αντιμετωπίσουν και προβλήματα που δημιουργούνται μεταξύ τους αλλά και με την Ηγεσία (Διευθυντή κλπ). Συνεπώς, πολλές φορές η εργασιακή απόδοση φθίνει και η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται και αυτή. Το θέμα παρουσίαζε και παρουσιάζει έντονο ενδιαφέρον, διότι μελετά τρεις βασικούς πυλώνες της εργασίας. Αρχικά, μελετά την ικανοποίηση από την ηγεσία (ιεραρχία, προϊστάμενο), δευτερευόντως την ατομική απόδοση και ακολούθως την συνολική ικανοποίηση του εργαζομένου.

Σε προσωπικό επίπεδο, το θέμα με ενδιέφερε ιδιαίτερω διότι, σχετίζεται με τον χώρο εργασίας μου που είναι το νοσοκομείο Υγεία, αφού εργάζομαι ως Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και λόγω της ύπαρξης προσωπικών κινήτρων, κλίσεων και ενδιαφερόντων μου προς τις θεωρητικές πτυχές, αλλά και στατιστικές του εν λόγω θέματος.

Στα πλαίσια αυτά, η έρευνα μελετά ένα μικρό μέρος των εργαζόμενων του προσωπικού του ΥΓΕΙΑ, προσπαθώντας να διερευνήσει τις εργασιακές σχέσεις μέσα από την εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση του εργαζόμενου, σε σχέση πάντα με τους ηγέτες και την επίδραση που οι ίδιοι ασκούν ή μπορούν να ασκούν.

5.3 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάστηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος.

Σε μια προσπάθεια να ενημερωθούμε σε βάθος σχετικά με το υπό εξέταση θέμα, πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο. Η επιλογή της μεθόδου της έρευνας με ερωτηματολόγιο και όχι με κάποια άλλη μέθοδο (συνέντευξη, παρατήρηση) έγινε, αφού μελετήθηκαν και αξιολογήθηκαν όλοι οι διαθέσιμοι τρόποι. Σκοπός κάθε έρευνας, γενικά, είναι να επανεξετάσει ή να συνθέσει τις υπάρχουσες γνώσεις, να διερευνήσει τις υφιστάμενες καταστάσεις και προβλήματα ή και να δώσει λύσεις σε προβλήματα. Επίσης, μία έρευνα μπορεί να εξερευνά και να αναλύει πιο γενικά θέματα, να εξηγήει ένα νέο φαινόμενο, ακόμα και να δημιουργεί μία νέα γνώση. Πολλοί ερευνητές, που ασχολούνται με τομείς όπως η Υγεία, ενδιαφέρονται άμεσα για τα πρακτικά αποτελέσματα της έρευνας. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται, στόχος δεν είναι μόνο να «γνωρίσουμε τα δεδομένα και να κατανοήσουμε τις σχέσεις χάριν της γνώσης. Θέλουμε να γνωρίσουμε και να

κατανοήσουμε, προκειμένου να δράσουμε “καλύτερα” απ’ ό,τι στο παρελθόν» (Bell, 2007).

Με βάση τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζονται και του περιορισμένου χρόνου που απαιτεί η έρευνα, μιας και πρόκειται για πτυχιακή εργασία, κρίθηκε ότι το ερωτηματολόγιο είναι το καταλληλότερο μέσο για την διεκπεραίωση αυτής της ερευνητικής μελέτης. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά. Αποτελεί το μέσον επικοινωνίας (interface) μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο, ανάλογα με τη μέθοδο συλλογής των δεδομένων. Η κατάρτιση του ερωτηματολογίου, λόγω των ιδιοτήτων που έχει, αποτελεί την πλέον κρίσιμη και λεπτή εργασία, καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία μιας στατιστικής έρευνας (Ρόντος & Παπάνης, 2007).

Για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου προηγήθηκαν οι ακόλουθες ενέργειες :

- Προσδιορισμός και εξειδίκευση του στόχου της έρευνας.
- Επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων.
- Κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο προσδιορισμός και η εξειδίκευση του στόχου της έρευνας είναι οι έννοιες που πρέπει να καθοριστούν πρώτες, καθώς πάνω σε αυτές θα στηριχθεί η διαμόρφωση των ερωτήσεων (Ρόντος & Παπάνης, 2007). Ο απώτερος σκοπός κάθε έρευνας είναι η αποτελεσματική «μετάδοση-επικοινωνία» των μεθόδων και των πορισμάτων της σε αυτούς που είναι ικανοί να την κρίνουν, αξιολογήσουν και χρησιμοποιήσουν. Συχνά, σημαντικά αποτελέσματα ή συμπεράσματα μιας εργασίας είναι δυνατόν να μην είναι αξιοποιήσιμα, αν η παρουσίαση των υποθέσεων ή της μεθοδολογίας είναι ασαφής, μη εμπεριστατωμένη και τεχνικά ελλιπής. Ειδικότερα, η έρευνα θέλησε να εστιάσει στα ακόλουθα:

Α) μελέτη Ηγεσίας μέσα από πυλώνες όπως (διεύθυνση/τομέας, ηγετική ομάδα, στυλ διοίκησης, συγκολλητική ουσία, οργάνωση , προϊστάμενος) ,

β) μελέτη Εργασιακής Ικανοποίησης,

γ) μελέτη Συνολικής Απόδοσης,

δ) σύγκριση Ατομικής Απόδοσης σε σχέση με απόδοση άλλων εργαζόμενων.

5.4 Ερευνητικές Υποθέσεις

Το σημαντικότερο ίσως στάδιο στην ερευνητική διαδικασία ήταν η διατύπωση των υποθέσεων την επαλήθευση των οποίων θα επιδίωκε η έρευνά μου. Η διατύπωση των υποθέσεων ήταν απαραίτητη για την απεικόνιση των μεταβλητών και την επιλογή των κριτηρίων στατιστικού ελέγχου. Το είδος και η ποιότητα των υποθέσεων θα προσδιόριζε σε μεγάλο βαθμό την αξία της έρευνας και των συμπερασμάτων τα οποία θα προέκυπταν.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν ήταν ερωτηματικής μορφής:

Υπόθεση 1^η (H1) :

Έχει επηρεάσει και σε ποιο βαθμό η “Ηγεσία” την “Εργασιακή Ικανοποίηση”;

Υπόθεση 2^η (H2) :

Έχει επηρεάσει και σε ποιο βαθμό η “Συνολική Απόδοση” την “Εργασιακή Ικανοποίηση”;

Με τη διατύπωση των υποθέσεων, το πεδίο της έρευνας περιορίστηκε και εστίασαμε πλέον την προσοχή μας σε ό,τι ήταν αναγκαίο και χρήσιμο για την επίτευξη του στόχου. Η διατύπωση των υποθέσεων έδωσε ενότητα στην έρευνα στην ανάλυση των αποτελεσμάτων και στη σύνταξη της σχετικής έκθεσης.

5.5 Μεθοδολογία

Η επιλογή του θέματος που διερευνήθηκε προσδιόρισε τόσο τη μέθοδο, όσο και τα μέσα (τεχνικές) που θα έπρεπε να χρησιμοποιηθούν.

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί την κατεξοχήν τεχνική συλλογής πληροφοριών σε έρευνες διαφόρων επιστημών και η επιστημονική του αξία εξαρτάται από εκείνους που το συντάσσουν και εκείνους που το χρησιμοποιούν. Η σύνταξη και η εφαρμογή του δεν είναι εύκολη διαδικασία, καθώς το είδος, ο τύπος, η συντακτική πλοκή, η άρθρωση των ερωτήσεων, η έκταση και παρουσίαση του ερωτηματολογίου ασκούν καθοριστική επίδραση στις απαντήσεις κι έχουν τεράστια σημασία για τα αποτελέσματα της έρευνας (Βάμβουκας, 1991). Για το λόγο αυτό, οι ερωτήσεις και οι οδηγίες για την απάντηση των ερωτήσεων σχεδιάστηκαν, διατυπώθηκαν και διαρρυθμίστηκαν κατά τρόπο, ώστε οι απαντήσεις να μας εξασφαλίσουν τις ζητούμενες πληροφορίες, αλλά και να μην

αφήνουν κανένα περιθώριο για παρερμηνείες (Παρασκευόπουλος, 1993β, Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Προσοχή χρειάστηκε, κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, σε ερωτήσεις, λέξεις ή φράσεις που χαρακτηρίζονται για την ανακρίβειά τους. Η διατύπωση των ερωτήσεων θα έπρεπε να είναι τέτοια, ώστε να είναι απλές, σύντομες και απόλυτα κατανοητές στον συμμετέχοντα όλες οι έννοιες που εμπεριέχονταν σε αυτό. Λέξεις δισημάντες και πολυσημάντες θα έπρεπε γενικά να αποφευχθούν, γιατί οδηγούν σε σύγχυση και ασυνεννοησία. Το ίδιο ίσχυε και για τεχνικούς, επιστημονικούς και αφηρημένους όρους. Οι ερωτήσεις δεν θα έπρεπε να μπερδεύουν, να ενοχλούν ή να προσβάλλουν τους συμμετέχοντες, επομένως, συναφής με τη δομή των ερωτήσεων θα έπρεπε να είναι και ο τόνος, προσωπικός ή μη, της σύνταξής τους. Θα έπρεπε, δηλαδή, να είναι ψυχολογικά και κοινωνικά «ανώδυνες» ή ουδέτερες, ώστε τα υποκείμενα να νιώσουν πιο άμεσα εμπλεκόμενα στη διερεύνηση, να μειωθούν οι ψυχολογικές τους αντιστάσεις και να απαντήσουν με λιγότερο δισταγμό (Βάμβουκας, 1991).

Λέξεις οι οποίες έχουν δυσμενή συναισθηματική απήχηση για τα υποκείμενα, που τα κάνουν να νιώθουν την ενδεχόμενη ανεπάρκειά τους, τη μειονεξία τους, την ανικανότητά τους, έπρεπε να αποφευχθούν, γιατί ελάχιστα θα παρωθούσαν τους ερωτώμενους να εκφραστούν [Βάμβουκας, 1984, Βάμβουκας, 1991, Νόβα-Καλτσούνη, 2006]. Το ίδιο ίσχυε και για ερωτήσεις που ενδέχεται να έθιγαν ή να απειλούσαν το γόητρο, την οικονομική και κοινωνική τους θέση ή την επαγγελματική τους δραστηριότητα και γενικά την εικόνα τους. Για το λόγο αυτό, η διατύπωση και η «στάση» των ερωτήσεων που αφορούν σε ευαίσθητα θέματα ήταν προσεκτική, για τους συμμετέχοντες, και επιλέξαμε το ερωτηματολόγιο να είναι ανώνυμο, ώστε να εξασφαλιστεί και η εχεμύθεια και η εμπιστευτικότητα των όποιων προσωπικών στοιχείων και δεδομένων που θα καταγράφονταν σε αυτό (Bell, 2007, Βάμβουκας, 1991, Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Η διατύπωση και η διάρθρωσή τους σε μια συστηματική και οργανική σειρά, η αρχιτεκτονική δομή τους μας απασχόλησε αρκετά, γιατί συχνά είναι η αιτία που τα υποκείμενα δεν απαντούν ή απαντούν επιπόλαια. Έπρεπε να επιλεγθεί ένας αριθμός ερωτήσεων που θα κάλυπτε ολόπλευρα το προς εξέταση ερευνητικό μας πρόβλημα, χωρίς όμως να κουράσει τους συμμετέχοντες, κάτι που θα δυσχέραινε τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και επομένως θα μείωνε την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (Βάμβουκας, 1991, Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Θεωρήθηκε πιο ενδεδειγμένο, στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, να χρησιμοποιηθούν κλειστού τύπου ερωτήσεις, ώστε η προκωδικοποιημένη μορφή τους να διευκολύνει την αποδελτίωση του ερωτηματολογίου, την ταξινόμηση των απαντήσεων και τη μηχανογραφική τους επεξεργασία (Παρασκευόπουλος, 1993β, Βάμβουκας, 1991).

Οι μετρήσεις έγιναν με τη χρήση μιας πενταβάθμιας κλίμακας Likert, δηλαδή ξεκινώντας από το θετικό Καθόλου / Ποτέ (1) μέχρι το Πάρα Πολύ / Πάντα (7). Στο ερωτηματολόγιο εμπεριέχονται συνολικά 138 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 15 ομάδες. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται στο παράρτημα.

Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο του Parashurama. Υιοθετώντας πολλές από τις ερωτήσεις και κατασκευασμένο στην ίδια περίπου δομή, το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας σχεδιάστηκε για να μετρήσει στατιστικά «την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων του νοσοκομείου ΥΓΕΙΑ».

5.6 Δειγματοληψία

Δειγματοληψία είναι η απογραφή ορισμένων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός τμήματος του πληθυσμού. Το τμήμα του πληθυσμού που απογράφεται ονομάζεται «δείγμα». Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνά μας είναι η «συμπτωματική» δειγματοληψία μη πιθανότητας, όπου το βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι κάθε στοιχείο του πληθυσμού δεν έχει τις ίδιες και ίσες ευκαιρίες να επιλεγεί και να συμπεριληφθεί στο δείγμα (Δαρβίρη, 2009).

Μειονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου μπορούν να θεωρηθούν η δυσκολία του να ελεγχθούν οι μεροληψίες, να αποφευχθούν συστηματικά σφάλματα και κατ' επέκταση η χαμηλή αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και η δημιουργία γενικεύσεων για τον πληθυσμό (Δαρβίρη, 2009).

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα, μπορεί να είναι το μη υψηλό κόστος διεξαγωγής της έρευνας, η εύκολη προσβασιμότητα στο δείγμα (Δαρβίρη, 2009). Ωστόσο, λόγω της φύσης της έρευνάς μας, η μέθοδος αυτή ήταν η πιο κατάλληλη ώστε να έχουμε έγκυρα αποτελέσματα. Ο στόχος της δειγματοληψίας είναι να επαληθευτεί η υπόθεση στατιστικά. Ο σκοπός σχεδιασμού της δειγματοληψίας είναι να εξασφαλίσει ότι τα στοιχεία που αναλύονται παρέχουν την βέλτιστη πληροφορία που απαιτείται για τον πληθυσμό που μελετάται με ανεκτά σφάλματα.

5.7 Διεξαγωγή Έρευνας

Η έρευνα διεξάχθηκε το χρονικό διάστημα από 1 Μαρτίου έως και 30 Απριλίου. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 100 εργαζόμενους όλων των κατηγοριών του προσωπικού, αναλογικά με το ποσοστό που αντιστοιχεί κάθε κατηγορία στο σύνολο του αριθμού του προσωπικού. Όλα τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν προσωπικά στους εργαζόμενους και δόθηκαν οι απαραίτητες εξηγήσεις σε τυχόν απορίες που υπήρχαν.

Κατόπιν συλλέχτηκαν τα ερωτηματολόγια και έγινε αποδελτίωση, κωδικοποίηση και στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

5.8 Μέγεθος Δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος που απαιτείται για κάθε έρευνα στηρίζεται σε ένα κύριο παράγοντα, το βαθμό ακρίβειας που επιδιώκει η έρευνα. Στην έρευνά μας το μέγεθος του δείγματος που χρησιμοποιήσαμε είναι (80) εργαζόμενοι του νοσοκομείου ΥΓΕΙΑ δηλαδή ποσοστό 80% του συνολικού αριθμού ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν.

5.9. Ανάλυση Στοιχείων

Μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, το επόμενο βήμα ήταν η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αυτή βασίστηκα στο στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδ. 15, ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Ακολούθως, όλα τα στοιχεία αναλύθηκαν και με την χρήση του στατιστικού προγράμματος Microsoft Excel. Η διαγραμματική απεικόνιση αυτών θεωρήθηκε επιβεβλημένη.

Κεφάλαιο 6

Ανάλυση Έρευνας - Δείγμα

6.1 Φυσιογνωμία Δείγματος

Τα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν και συμπεριλαμβάνονται τελικά στην έρευνα είναι 80. Στην Ενότητα 15 του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Παρακάτω παρατίθενται όλοι οι σχετικοί πίνακες:

Πίνακας 6.1.1: Φύλο ερωτώμενων

ΦΥΛΟ	N	%
ΑΝΤΡΑΣ	30	37,5
ΓΥΝΑΙΚΑ	50	62,5
ΣΥΝΟΛΟ	80	100

Όπως παρατηρούμε από τον πίνακα 6.1.1, οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχονται σε 50 με ποσοστό 62,5%, ενώ οι άντρες ανέρχονται σε 30 με ποσοστό 37,5%.

Πίνακας 6.1.2: Ηλικιακή ομάδα

ΗΛΙΚΙΑ	N	%
Έως 29	7	8,75
30 – 35	21	26,25
36 - 40	10	12,5
41 - 45	15	18,75
45 - 50	17	21,25
51-55	6	7,5
>56	4	5
ΣΥΝΟΛΟ	80	100

Από τον πίνακα 6.1.2, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις όσον αφορά την ηλικία των συμμετεχόντων. Οι περισσότεροι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα (30-35) με ποσοστό 26,25%, ενώ ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες (45-50) και (41-45) με ποσοστό 21,25% και 18,75% κάθε μια αντίστοιχα. Αυτό, θεωρητικά, μπορεί να αποδειχτεί ως θετικό για την έρευνά μας, λόγω της αντιπροσωπευτικότητας κάθε ηλικιακής ομάδας στο υπό εξέταση δείγμα.

Πίνακας 6.1.3: Οικογενειακή κατάσταση

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	N	%
ΑΓΑΜΟΣ/Η	30	37,5
ΕΓΓΑΜΟΣ/Η	43	53,75
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ/Η ΣΕ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	7	8,75
ΣΥΝΟΛΟ	80	100

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες, σύμφωνα με τον πίνακα 6.1.3, είναι παντρεμένοι με ποσοστό 53,75% , ενώ ακολουθούν οι ανύπαντροι με ποσοστό 37,5%. Επιπρόσθετα, μόνο το 8,75% (το μικρότερο ποσοστό στον πίνακα) όσων συμμετέχουν στην έρευνα δηλώνουν διαζευγμένοι ή σε διάσταση. Τα ποσοστά αυτά μπορεί ενδεχομένως να δείχνουν και τους ισχυρούς οικογενειακούς δεσμούς και τις σχέσεις που υπάρχουν ακόμα, σε μεγάλο ποσοστό, στην ελληνική κοινωνία.

Πίνακας 6.1.4: Επίπεδο σπουδών

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	N	%
ΔΕ	14	17,5
ΤΕ	24	30,00
ΠΕ	17	21,25
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	19	23,75
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	6	7,5
ΣΥΝΟΛΟ	80	100

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.4, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες έχουν πτυχίο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (30%), ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό όσων έχουν Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό (31,25%). Αξιοσημείωτο είναι ακόμα το πολύ χαμηλό ποσοστό της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, με ποσοστό 17,5%.

Πίνακας 6.1.5: Απασχόληση στο ίδιο τμήμα/κλινική

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	N	%
ΕΩΣ 1 ΕΤΟΣ	6	7,5
1 – 5 ΕΤΗ	21	26,25
6 – 10 ΕΤΗ	21	26,25
10-20 ΕΤΗ	20	25

> 20 ΕΤΗ	12	15
ΣΥΝΟΛΟ	80	100

Πίνακας 6.1.6: Συνολική Προϋπηρεσία

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	N	%
ΕΩΣ 2 ΕΤη	4	5
2 – 10 ΕΤΗ	22	27,5
10 - 20 ΕΤΗ	27	33,75
20 - 30 ΕΤΗ	22	27,5
> 30 ΕΤΗ	5	6,25
ΣΥΝΟΛΟ	80	100

Πίνακας 6.1.7: Σύνολο Αποδοχών από την Εργασία

ΑΠΟΔΟΧΕΣ	N	%
ΕΩΣ 700€	6	7,5
701€ -1000€	16	20
1001€ - 1300€	19	23,75
1301€-1600€	17	21,25
>1600€	22	27,5
ΣΥΝΟΛΟ	80	100

Σύμφωνα με τον Πίνακα 6.1.7 παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από τους συμμετέχοντες ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα των 1001€-1300€ και το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην μισθολογική κλίμακα των >1600€.

Πίνακας 6.1.8: Ιδιότητα

ΙΔΙΟΤΗΤΑ	N	%
ΙΑΤΡΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	12	15
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	39	49
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	24	30
ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	2	2
ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	0	0
ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	3	4
ΣΥΝΟΛΟ	80	100

Κεφάλαιο 7

Στατιστική Ανάλυση

7.1 Αξιοπιστία Κλιμάκων

Για να υπάρχουν ερευνητικές μελέτες με έγκυρα αποτελέσματα, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή τους ερευνητικά εργαλεία, τα οποία προηγουμένως έχουν ελεγχθεί για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους.

7.1.1 Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Ο συντελεστής Cronbach's alpha μετράει την εσωτερική συνέπεια και συνοχή των πολυθεματικών μεταβλητών ενός ερωτηματολογίου και κυμαίνεται από την τιμή 0 σύμφωνα με την οποία το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο μέτρησης δεν είναι αξιόπιστο, μέχρι την τιμή 1.0 που δείχνει ότι διαθέτει τη μέγιστη αξιοπιστία. Όσο ο συντελεστής συσχέτισης προσεγγίζει την τιμή 1.0, τόσο μεγαλύτερη αξιοπιστία θεωρείται ότι διαθέτει ένα όργανο μέτρησης και ως αποδεκτό επίπεδο αξιοπιστίας θεωρείται ο συντελεστής συσχέτισης ≥ 0.70 . Επομένως, ο συντελεστής αξιοπιστίας μέτρησης Cronbach's alpha θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος του 0,7, ώστε να είναι αξιόπιστη μια κλίμακα που θα χρησιμοποιήσουμε και επομένως υψηλότερη η συσχέτιση μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών (Φράγκος, 2004, Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (internal consistency) είναι ένας δείκτης που φανερώνει κατά πόσο διαφορετικές προτάσεις (items) μετρούν την ίδια έννοια (μεταβλητή). Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής τόσο σε μια υποκλίμακα, όσο και σε ολόκληρη κλίμακα, εκτιμάται με το συντελεστή Cronbach's alpha που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας (Παυλόπουλος, 2006).

Η εκτίμηση αυτή γίνεται με βάση τις συσχετίσεις μεταξύ των items της κλίμακας:

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{a}{a - 1} \left(1 - \frac{a}{a + 2b} \right)$$

a = αριθμός items

b = άθροισμα των συσχετίσεων μεταξύ των items (Τσαγκρής, 2011).

Θεωρητικά, μπορεί να κυμαίνεται από το - άπειρο έως το 1 (αλλά μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα).

Εάν μια κλίμακα εμφανίζει μικρού βαθμού εσωτερική συνοχή, ενδεχομένως μπορεί να βελτιωθεί με την προσθήκη προτάσεων (items) ή με την επανεξέταση της σαφήνειας των προτάσεών της. Όταν ένα εργαλείο μέτρησης εφαρμόζεται για πρώτη φορά σε συγκεκριμένο πληθυσμό, με διαφορετικά πολιτισμικά χαρακτηριστικά και γλώσσα, τότε επιβάλλεται ο έλεγχος της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής. Εξ ορισμού, ο δείκτης αξιοπιστίας ανεβαίνει, καθώς αυξάνεται η μέση συσχέτιση μεταξύ των items. Όσο περισσότερα items περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η ακρίβεια του δείκτη αξιοπιστίας που θα υπολογιστεί. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερα items περιλαμβάνει μία κλίμακα, τόσο αυξάνεται η αξιοπιστία της, με την προϋπόθεση ότι η συσχέτιση μεταξύ των items παραμένει η ίδια (Ουζούνη & Νακάκης, 2011, σ. 50). Ωστόσο, είναι δυσκολότερο να συγκεντρώσουμε πολλά items και να διατηρήσουμε τον ίδιο βαθμό συσχέτισης μεταξύ τους. Συνήθως, όταν προσθέτουμε items η συσχέτιση (average inter-item correlation) μειώνεται.

Στην έρευνα που διεξήγαμε, τα αντίστοιχα Cronbach's Alpha για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου είναι:

- Ο Συντελεστής Αξιοπιστίας για την διάσταση “Ηγεσία”, που αφορά την Ομάδα 1-8 και περιέχει τις ερωτήσεις Ερ.1 – Ερ.40 είναι 0,916.

Πίνακας 7.1.1: Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη διάσταση Ηγεσία

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ			ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ		
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ	%	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha στα έγκυρα ερωτηματολόγια	Πλήθος μεταβλητών
ΕΓΚΥΡΑ	80	100,0	0,916	0,916	40
ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΗΚΑΝ*	0	,0			
ΣΥΝΟΛΟ	80	100,0			

- Ο Συντελεστής Αξιοπιστίας για την διάσταση “Εργασιακή Ικανοποίηση”, που αφορά την Ομάδα 9 και τις ερωτήσεις Ερ.1 – Ερ. 15 είναι 0,953.

Πίνακας 7.1.2: Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη διάσταση "Εργασιακή Ικανοποίηση"

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ			ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ		
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ	%	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha στα έγκυρα ερωτηματολόγια	Πλήθος μεταβλητών
ΕΓΚΥΡΑ	80	100,0	0,953	0,953	15
ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΗΚΑΝ*	0	,0			
ΣΥΝΟΛΟ	80	100,0			

- Ο Συντελεστής Αξιοπιστίας για την διάσταση “Ατομική Απόδοση”, που αφορά στην Ομάδα 10 και ερωτήσεις Ερ.1 – Ερ.8 είναι 0,903.

Πίνακας 7.1.3: Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη διάσταση "Ατομική Απόδοση"

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ			ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ		
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ	%	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha στα έγκυρα ερωτηματολόγια	Πλήθος μεταβλητών
ΕΓΚΥΡΑ	80	100,0	0,903	0,903	8
ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΗΚΑΝ*	0	,0			
ΣΥΝΟΛΟ	80	100,0			

- Ο Συντελεστής Αξιοπιστίας για την διάσταση “Απόδοση άλλων εργαζομένων”, που αφορά στην Ομάδα 10 και τις ερωτήσεις Ερ.1β – Ερ. 8β είναι 0,782.

Πίνακας 7.1.4: Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha για τη διάσταση "Απόδοση άλλων εργαζομένων"

ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ			ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ		
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ	ΠΛΗΘΟΣ	%	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha στα έγκυρα ερωτηματολόγια	Πλήθος μεταβλητών
ΕΓΚΥΡΑ	80	100,0	0,926	0,926	8
ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΗΚΑΝ*	0	,0			
ΣΥΝΟΛΟ	80	100,0			

Συνεπώς, οι διαστάσεις που υπερβαίνουν την τιμή 0,7 και οι αντίστοιχες κλίμακες μέτρησης τους θεωρούνται αξιόπιστες.

Παράγοντες που μειώνουν την αξιοπιστία

α. Λάθη στη συμπλήρωση του τεστ.

β. Απαντήσεις στην τύχη (π.χ. σε ερωτήματα τύπου σωστό/λάθος).

γ. Μικρός αριθμός items.

δ. Items που δεν είναι ξεκάθαρα και μπορούν να μπερδέψουν τους συμμετέχοντες (Φράγκος, 2004 στο Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

7.2 Συντελεστής Συσχέτισης (Pearson)

Συσχέτιση είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση του βαθμού συμμεταβλητότητας των μεταβλητών. Αν οι μεταβλητές είναι δύο, τότε έχουμε **απλή συσχέτιση**, ενώ αν είναι περισσότερες, έχουμε **πολλαπλή συσχέτιση** (Παπαδήμας, 1997).

Σε κάθε στατιστική ανάλυση χρησιμοποιείται μια ανεξάρτητη και μια εξαρτημένη μεταβλητή.

Ανεξάρτητη μεταβλητή ονομάζεται η μεταβλητή η οποία επηρεάζει αιτιωδώς μια ή περισσότερες εξαρτημένες μεταβλητές. Σε ορισμένες αναλύσεις, η ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται και ως προβλεπτικός παράγοντας (predictor variable), με την έννοια ότι προβλέπει την τιμή της (εξαρτημένης) μεταβλητής που επηρεάζει.

Εξαρτημένη μεταβλητή ονομάζεται η μεταβλητή της οποίας οι τιμές εξαρτώνται από τις μεταβολές της ανεξάρτητης μεταβλητής. Σε ορισμένες αναλύσεις, η εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται και ως αποτέλεσμα (outcome/response variable).

Στην έρευνά αυτή, ως ανεξάρτητη μεταβλητή έχει τεθεί η “Ηγεσία”, τις επιπτώσεις της οποίας προσδοκούμε να μετρήσουμε σε σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή που θέτουμε κάθε φορά (Εμβλωτής, Κατσίης, Σιδερίδης, 2006, Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Ο Συντελεστής Συσχέτισης Pearson r ανήκει στην κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών, δηλαδή είναι ένας στατιστικός δείκτης που έχει συγκεκριμένο εύρος, με αποτέλεσμα να έχει νόημα από μόνος του και χωρίς τη σύνδεσή του με επίπεδα σημαντικότητας ή άλλες πληροφορίες. Θεωρείται ο κατάλληλος (παραμετρικός) στατιστικός δείκτης, προκειμένου να αξιολογηθεί αν υπάρχει συνάφεια μεταξύ δύο μεταβλητών. Μετρά αφενός την ύπαρξη κάποιας γραμμικής σχέσης μεταξύ αυτών και αφετέρου την ένταση αυτής της σχέσης. Εκφράζει, δηλαδή, την φορά και την ένταση της συμμεταβολής και χρησιμοποιείται για να δούμε αν και σε ποιο βαθμό οι μεταβλητές μας συνδέονται (Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Αυτό που απαιτείται για την ανίχνευση των σχέσεων, είναι να υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών για όλα τα επίπεδά τους. Δηλαδή, όσο μεγαλώνει η μία να μεγαλώνει και η άλλη και το αντίθετο. Επομένως, όσο μεγαλώνει ο συντελεστής συσχέτισης r , τόσο πιο μεγάλη είναι η συσχέτιση μεταξύ των δυο μεταβλητών, ενώ το επίπεδο σημαντικότητας p πρέπει να είναι $p < 0.05$ (Φράγκος, 2004).

Το εύρος των τιμών που μπορεί να πάρει ο r είναι από -1 έως και $+1$. Το πρώτο μέγεθος μας δείχνει μια τέλεια αρνητική σχέση (αντιστρόφως ανάλογη σχέση), ενώ το δεύτερο μια τέλεια θετική (ευθέως ανάλογη) σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το μηδέν αντιπροσωπεύει μηδενική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Παρόλο που οι τέλει συσχετίσεις $+1$ και -1 είναι σχεδόν αδύνατον να βρεθούν, μια θετική τιμή παραπέμπει σε μια θετική γραμμική συσχέτιση (όπου οι μεταβλητές κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση), ενώ μια αρνητική τιμή υποδηλώνει μια αρνητική γραμμική συσχέτιση (όπου οι μεταβλητές κινούνται προς την αντίθετη κατεύθυνση) (Εμβαλωτής, Κατσή, Σιδερίδης, 2006· Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Ο τύπος για τον υπολογισμό του συντελεστή συσχέτισης Pearson r έχει ως εξής:

$$r = \frac{\sum(x - \mu_x)(y - \mu_y)}{N\sigma_x\sigma_y}.$$

Οι τιμές X και Y αναφέρονται στις τιμές κάθε συμμετέχοντα ενώ οι τιμές μ_x και μ_y στους μέσους όρους των μεταβλητών X και Y . Επομένως, από την τιμή κάθε συμμετέχοντα στην μεταβλητή X ή Y αφαιρείται ο μέσος όρος της και όλα τα γινόμενα των διαφορών αυτών προστίθενται. Το γεγονός ότι αυτά τα ζευγάρια τιμών των διαφορών πολλαπλασιάζονται μεταξύ τους εκφράζει τη “συνδιακύμανση” των δύο μεταβλητών. Ο παρανομαστής του κλάσματος εκφράζει το γινόμενο των δύο σφαλμάτων, το οποίο διορθώνεται για το μέγεθος του δείγματος (Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Ως μέγεθος επηρεάζεται από τις ακραίες παρατηρήσεις, το μέγεθος του δείγματος, τη μη τήρηση της προϋπόθεσης αναφορικά με τη γραμμικότητα της σχέσης, την αξιοπιστία των μετρήσεων, την ύπαρξη στρεβλών κατανομών (απόκλιση από την κανονικότητα).

Βασικό του μειονέκτημα είναι ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν αιτιατές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που μελετήθηκαν, αλλά ότι η χρήση του συντελεστή συσχέτισης δεν επιτρέπει αυτό το συμπέρασμα. Το μόνο συμπέρασμα, που μπορεί να προκύψει από τη

χρήση του συντελεστή συσχέτισης, είναι ότι οι δύο μεταβλητές συνδιακυμαίνονται (Εμβλωτής, Κατσής & Σιδερίδης, 2006).

Σημαντικό στοιχείο μιας πραγματικής σχέσης μεταξύ δυο μεταβλητών, εκτός από την τιμή του δείκτη r , είναι και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (statistical significance level), το οποίο ονομάζεται τιμή p (p -value). Ουσιαστικά, φανερώνει την πιθανότητα σφάλματος στην απόρριψη ή αποδοχή της αρχικής μηδενικής υπόθεσης και το οποίο επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον αριθμό των περιπτώσεων με βάση τις οποίες υπολογίζεται ο συντελεστής συσχέτισης. Το επίπεδο σημαντικότητας έχει προσδιοριστεί ως 5% (ή 0.05). Επομένως, σε περίπτωση όπου η τιμή p είναι μικρότερη ή ίση με το επίπεδο σημαντικότητας ($p \leq 0.05$), δηλώνουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά (statistically significant difference) μεταξύ του μέσου όρου του πληθυσμού και της προκαθορισμένης τιμής στο συγκεκριμένο επίπεδο σημαντικότητας, ενώ αν τιμή $p >$ επίπεδο σημαντικότητας, τότε δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του μέσου όρου του πληθυσμού και της προκαθορισμένης τιμής στο συγκεκριμένο επίπεδο σημαντικότητας. Η Sig. (2-tailed) φανερώνει ότι στην περίπτωση που απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση για έλλειψη συσχέτισης των δυο μεταβλητών, η πιθανότητα να κάνουμε λάθος είναι 1% (Εμβλωτής κ.ά, 2006, Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Δηλαδή αν η τιμή p είναι μικρότερη του επιπέδου σημαντικότητας (5%), τότε απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση. Στην περίπτωσή μας έχουμε εξακολουθεί να ισχύει η υπόθεση της κανονικότητας και μπορούμε να προχωρήσουμε στον έλεγχο.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Ο Συντελεστής Συσχέτισης μεταξύ “Ηγεσία” και “Επαγγελματική Ικανοποίηση” είναι $r = 0.611$ και $p = 0.000$, συνεπώς υπάρχει **Θετική Ισχυρή Συσχέτιση**.
- Ο Συντελεστής Συσχέτισης μεταξύ “Ηγεσία” και “Ατομική Απόδοση” είναι $r = 0.285$ και $p = 0.01$, συνεπώς υπάρχει **Θετική Μέτρια Συσχέτιση**.
- Ο Συντελεστής Συσχέτισης μεταξύ “Ηγεσία” και “Απόδοση Άλλων Εργαζόμενων” είναι $r = 0.367$ και $p = 0.01$, συνεπώς υπάρχει **Θετική Μέτρια Συσχέτιση**.

Πίνακας 7.2-1 : Συντελεστής Συσχέτισης Pearson - Correlations

		Correlations			
		ΗΓΕΣΙΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	,105	,012	-,198	-,005
	Sig. (2-tailed)	,353	,914	,078	,964
	N	80	80	80	80
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Pearson Correlation	-,115	-,141	-,020	-,015
	Sig. (2-tailed)	,308	,213	,862	,896
	N	80	80	80	80
ΙΔΙΟΤΗΤΑ	Pearson Correlation	-,134	-,191	,004	-,201
	Sig. (2-tailed)	,237	,089	,971	,074
	N	80	80	80	80
ΗΓΕΣΙΑ	Pearson Correlation	1	,611**	,285**	,367**
	Sig. (2-tailed)		,000	,010	,001
	N	80	80	80	80
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Pearson Correlation	,650**	1	,484**	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	80	80	80	80
ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	Pearson Correlation	,287**	,484**	1	,714**
	Sig. (2-tailed)	,010	,000		,000
	N	80	80	80	80
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΛΛΩΝ	Pearson Correlation	,357**	,537**	,714**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	
	N	80	80	80	80
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	Pearson Correlation	,359**	,555**	,899**	,949**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80

7.3 Έλεγχος Απόκλισης Μέσων Όρων (T-test)

Υπάρχουν τρεις έλεγχοι t γνωστοί: ο έλεγχος δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (independent-samples t-test), ο έλεγχος δύο εξαρτημένων δειγμάτων (paired-samples t-test) και ο έλεγχος ενός δείγματος (one sample t-test). Ο έλεγχος δύο ανεξάρτητων δειγμάτων εφαρμόζεται για ελέγχους ισότητας μέσω όρων μεταξύ δύο δειγμάτων τα οποία είναι ανεξάρτητα (ή μπορούμε να υποθέσουμε ότι είναι ανεξάρτητα) (Φράγκος, 2004).

Το T-test ανήκει στα παραμετρικά στατιστικά κριτήρια. Πρόκειται για τεστ διαφορών, στη βάση των οποίων αξιολογείται εάν ένας μέσος όρος είναι διαφορετικός από κάποια παράμετρο του πληθυσμού ή αν διαφέρουν μεταξύ τους δύο μέσοι όροι συγκεκριμένων μεταβλητών του δείγματος. Με βάση τη δοκιμασία T- test μπορεί να ελεγχθεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους δυο ανεξάρτητων δειγμάτων (ή ομάδων) (Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Δίνεται επίσης η δυνατότητα μέσα από τους πίνακες, να απεικονιστούν οι μέσοι όροι δυο επιλεγμένων δειγμάτων, η τυπική απόκλιση και το τυπικό σφάλμα κάθε μέσου όρου. Απεικονίζονται όμως και τα αποτελέσματα του Test Levene για έλεγχο της ισότητας των διακυμάνσεων (Levene's Test for Equality of Variances). Η διακύμανση (Variance) ή διασπορά των τιμών μας δείχνει τον τρόπο που είναι κατανομημένες (διασπαρμένες) οι τιμές σε μια συγκεκριμένη κατανομή. Φανερώνει την απόσταση των μεμονωμένων τιμών από τον μέσο όρο της κατανομής. Με την έννοια αυτή, όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή της διακύμανσης, τόσο περισσότερο απομακρύνονται οι τιμές από τον μέσο όρο της κατανομής και αντίθετα. Με το Levene's Test ελέγχεται η υπόθεση ότι και οι δυο οι διακυμάνσεις των συγκεκριμένων ομάδων είναι ίσες, ήτοι οι διακυμάνσεις δεν διαφέρουν μεταξύ τους. Η τιμή F φανερώνει την πιθανότητα να υπάρχει ή να μην υπάρχει μια διαφορά μεταξύ αυτών των διακυμάνσεων. Όταν ο έλεγχος διακυμάνσεων με το Levene's Test for Equality of Variances δείχνει ότι δυο ομάδες έχουν άνισες διακυμάνσεις, δηλαδή η αξία του λόγου F (Sig.) είναι $p < 0.05$, τότε λαμβάνουμε υπόψη την τιμή t για άνισες διακυμάνσεις. Η τιμή t μπορεί να πάρει θετικές και αρνητικές τιμές, ακόμα και την τιμή μηδέν όταν οι μέσοι όροι των δυο ομάδων είναι ακριβώς ίσοι (Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Όσον αφορά τη συγκεκριμένη έρευνα, τα κριτήρια με βάση τα οποία έγινε ο έλεγχος απόκλισης μέσων όρων αφορούσε το φύλο και την ηλικία, σε επιθυμητό διάστημα εμπιστοσύνης (Confidence Interval) 95%, όπου και ζητήθηκε να εμφανίζονται οι ονομασίες των μεταβλητών στα αποτελέσματα του τεστ ή να αντιμετωπιστούν με ειδική μεταχείριση οι περιπτώσεις εκείνων, με απύσες τιμές στις υπό εξέταση μεταβλητές. Για να υπάρχει απόκλιση στους Μέσους Όρους θα πρέπει στον Πίνακα Independent Samples στη στήλη sig (2-tailed) να είναι $p < 0.05$.

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω, προκύπτουν τα εξής:

- Λόγω υψηλού στατιστικού σφάλματος ($p > 0.05$), δεν μπορούμε να εξάγουμε συμπεράσματα σε σχέση με τη διαφοροποίηση των μεταβλητών σχετιζόμενες με το Φύλο.
- Για να δούμε αν υπήρχαν διαφορές στους Μέσους Όρους των Ηλικιών, χωρίσαμε σε δύο ομάδες τα ηλικιακά γκρουπ, που περιλαμβάνουν άτομα από 18 ετών έως 40 ετών το πρώτο και από 41 ετών έως μεγαλύτερα των 56 ετών το δεύτερο και κάναμε τον Έλεγχο Απόκλισης Μέσων Όρων (T-Test).

Συμπεράσματα:

- ❖ Συγκρίνοντας τις απόψεις των δύο ηλικιακών ομάδων, ελέγξαμε το στατιστικό σφάλμα p , το οποίο βρέθηκε στη μεταβλητή “Ικανοποίηση” κάτω του 0,05 ($p=0,023$), συνεπώς μπορούμε να συγκρίνουμε τις απόψεις των δυο ηλικιακών ομάδων σε σχέση με την «Επαγγελματική Ικανοποίηση», όπως παρουσιάζονται παρακάτω στους πίνακες.
- ❖ Για την πρώτη ηλικιακή ομάδα (από 18 έως 40 ετών), το δείγμα είναι 52 άτομα και ο μέσος όρος (mean) 6,0115.
- ❖ Για την δεύτερη ηλικιακή ομάδα (άνω των 41 ετών), το δείγμα είναι 28 άτομα και ο μέσος όρος (mean) 5,5310
- ❖ Η διαφοροποίηση είναι της τάξεως του - 0,4805.

Πίνακας 7.3.1: Έλεγχος απόκλισης Μέσων Όρων Ηλικιακών Ομάδων

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΗΛΙΚΙΑΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ					
	ΗΛΙΚΙΑΚΑ ΓΚΡΟΥΠ	ΣΥΧΝ/ΤΑ N	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ Mean	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ Std. Deviation	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ Std. Error Mean
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	18-40	52	6,0115	,82263	,11408
	41+	28	5,5310	1,02407	,19353

Πίνακας 7.3.2: Έλεγχος t-test και Levene test για την ισότητα των διακυμάνσεων και την ομοιογένεια των μέσων όρων σε ανεξάρτητα δείγματα (Independent Samples Test)

		Levene's Test για την ισότητα διακυμάνσεων/ διασπορών		t-test για ομοιογένεια μέσων όρων		
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ΗΓΕΣΙΑ	Κανονικότητα διακυμάνσεων	,817	,369	1,158	78	,250
	Μη κανονικότητα διακυμάνσεων			1,137	52,507	,261
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Κανονικότητα διακυμάνσεων	2,473	,120	2,284	78	,025
	Μη κανονικότητα διακυμάνσεων			2,139	46,078	,038
ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	Κανονικότητα διακυμάνσεων	,164	,687	1,291	78	,200
	Μη κανονικότητα διακυμάνσεων			1,314	58,285	,194
ΑΠΟΔΟΣΗ ΑΛΛΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	Κανονικότητα διακυμάνσεων	,070	,793	,885	78	,379
	Μη κανονικότητα διακυμάνσεων			,909	59,849	,367

7.4 Πολλαπλή Παλινδρόμηση (Regression)

Ο κλάδος της Στατιστικής που εξετάζει τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, με απώτερο σκοπό την πρόβλεψη μιας από αυτές μέσω των άλλων χαρακτηρίζεται με την ονομασία ανάλυση παλινδρόμησης (regression analysis). Οι μεταβλητές αυτές θα πρέπει να είναι ποσοτικές (quantitative), δηλαδή να εκφράζονται είτε σε κλίμακα διαστημάτων (interval scale), είτε σε αναλογική κλίμακα (ratio scale).

Κάθε μεταβλητή έχει έναν αριθμό τιμών (values) ή παρατηρήσεων (observations) ή περιπτώσεων (cases), (Εμβαλωτής, Κατσης & Σιδερίδης, 2006). Φυσική επέκταση του συντελεστή συσχέτισης Pearson r αποτελεί η Ανάλυση Παλινδρόμησης (regression analysis). Η παλινδρόμηση χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη των τιμών ορισμένων μεταβλητών, ενώ παρέχεται και η δυνατότητα συνεκτίμησης περισσότερων από δυο ανεξάρτητων μεταβλητών.

Σε μια ανάλυση παλινδρόμησης, αυτό που βασικά ελέγχεται είναι η ύπαρξη γραμμικής σχέσης μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής. Στην απλή της μορφή συμβολίζεται με τη συνάρτηση: $\hat{Y} = \alpha + \beta X$, όπου \hat{Y} είναι η εκτίμηση της εξαρτημένης μεταβλητής, η οποία είναι συνάρτηση ενός συντελεστή κλίσης (β) και μιας σταθεράς (α). Η εξίσωση ονομάζεται και εξίσωση πρόβλεψης, αφού χρησιμοποιείται για να προβλεφθούν τιμές για την εξαρτημένη μεταβλητή, όταν είναι γνωστές οι τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών, οι οποίες αποκαλούνται και προβλεπτικές (Predictors).

Το α (η σταθερά – constant) της συνάρτησης είναι το σημείο στο οποίο η ευθεία γραμμή της πρόβλεψης τέμνει τον κάθετο άξονα. Αν και συνήθως είναι στατιστικώς σημαντική, δεν συνεισφέρει ουσιαστικές πληροφορίες για το μέγεθος ή την κατεύθυνση της πρόβλεψης. Σημαντικό μέγεθος αποτελεί ο συντελεστής παλινδρόμησης β (ή b) ή αλλιώς, η κλίση της ευθείας, που μας πληροφορεί για το μέγεθος της πρόβλεψης και το είδος της σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Αποτυπώνει, δηλαδή, τη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής, όταν η ανεξάρτητη μεταβληθεί κατά μια μονάδα. Σημαντική κλίση σημαίνει και σημαντική πρόβλεψη. Επομένως, όσο μεγαλύτερο (και θετικό) το β , τόσο διαμορφώνεται και μια στατιστικά σημαντική πρόβλεψη της ανεξάρτητης σε συνάρτηση με την εξαρτημένη μεταβλητή (Εμβαλωτής κ. ά, 2006, Νόβα-Καλτσούνη, 2006). Από την άλλη, στην περίπτωση της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης, έχουμε μια εξαρτημένη μεταβλητή και δυο ή περισσότερες ανεξάρτητες. Η εξίσωση παλινδρόμησης σε αυτήν την περίπτωση είναι:

$Y_i = \alpha + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_n * X_n$. Το αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου μας πληροφορεί για το ποσοστό διακύμανσης που ερμηνεύουν όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες έχουν πάρει μέρος στη διαδικασία παλινδρόμησης, δεν μας δίνει όμως καμία πληροφορία για τη συνεισφορά κάθε μίας από αυτές τις μεταβλητές (Εμβαλωτής κ.ά, 2006, Νόβα-Καλτσούνη, 2006).

Η σχέση αποτυπώνεται στη «Γραμμή Παλινδρόμησης» και ειδικότερα στον τρόπο που είναι τοποθετημένο το πλήθος των σημείων (τιμών ή παρατηρήσεων) πάνω στη γραμμή

παλινδρόμησης. Στην ιδεατή περίπτωση, θα έπρεπε όλες οι παρατηρήσεις να είναι πάνω στην ευθεία γραμμή, αν όμως αυτό δε συμβαίνει, τότε θα έπρεπε (προκειμένου να ισχύει η ευθύγραμμη σχέση), όσο το δυνατόν περισσότερες παρατηρήσεις να είναι πάνω στη γραμμή και οι υπόλοιπες να βρίσκονται όσο το δυνατόν πιο κοντά της (προς τα πάνω ή προς τα κάτω).

Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση κάποιων παρατηρήσεων από την ευθεία γραμμή, τόσο περισσότερο αποτυγχάνει το μοντέλο πρόβλεψης για τις (συγκεκριμένες) παρατηρήσεις (η πρόβλεψη βασίζεται στην «επιτυχία» της συγκεκριμένης ευθείας γραμμής να περιγράψει τα δεδομένα). Οι αποστάσεις των παρατηρήσεων από την ευθεία γραμμή αναφέρονται επίσης ως Υπόλοιπα (residuals), αφού δεν αποτελούν τίποτε άλλο από την απόκλιση μεταξύ πραγματικών και αναμενόμενων (προβλεπόμενων) τιμών. Όσο μεγαλύτερες είναι οι αποστάσεις, τόσο μεγαλύτερη και η απόκλιση μεταξύ πραγματικότητας και πρόβλεψης (Εμβαλωτής κ.ά, 2006).

Το στοιχείο που δηλώνει το βαθμό προσαρμογής των σημείων (τιμών) πάνω στη γραμμή παλινδρόμησης είναι ο Συντελεστής Προσδιορισμού (Coefficient of Determination) ή R^2 (R- Square). Ο Συντελεστής Προσδιορισμού R^2 εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που οφείλεται στην επίδραση της ανεξάρτητης. Το συγκεκριμένο εύρημα υποδηλώνει ότι, αν γνωρίζουμε την ανεξάρτητη μεταβλητή X μπορούμε να κατανοήσουμε κατά $\chi\%$ ένα φαινόμενο (ή τις μεταβολές που επέρχονται στην εξαρτημένη μεταβλητή Y). Παράλληλα, η διερεύνηση της προβλεπτικής ικανότητας και άλλων μεταβλητών δίνει τη δυνατότητα να αξιολογηθεί σε μεγαλύτερο βάθος η σημαντικότητα και η αξία της ανεξάρτητης μεταβλητής, ως προβλεπτικός παράγοντας της εξαρτημένης, αφού μπορεί να αξιολογηθεί αυτή η συνεισφορά σαν συνάρτηση της «ταυτόχρονης» συμμετοχής - συνεισφοράς και άλλων μεταβλητών (Εμβαλωτής κ.ά, 2006).

Ο δείκτης R^2 παίρνει τιμές από 0 μέχρι και 1. Όσο ο δείκτης πλησιάζει την τιμή 1, τόσο η προσαρμογή είναι καλύτερη, ενώ η τιμή 0 σημαίνει την απουσία γραμμικής σχέσης μεταξύ της εξαρτημένης και των ανεξάρτητων μεταβλητών (ή ακόμα και μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών - πολυγραμμικότητα).

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Πολλαπλής Παλινδρόμησης για τις ερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί.

Υπόθεση 1^η (H1):

Έχει επηρεάσει και σε ποιο βαθμό η “Ηγεσία” την “Επαγγελματική Ικανοποίηση”;

- ❖ Ο Πίνακας 7.4.1 (Model Summary) μας δίνει το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης που εξηγείται από τη μεταβλητή. Παρατηρούμε ότι $R^2 = 0,386$ το οποίο σημαίνει ότι η “Ηγεσία” ερμηνεύει το 38,6 % της συνολικής διακύμανσης της “Επαγγελματικής Ικανοποίησης”. Δηλαδή, το 38,6 % της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής “Επαγγελματική Ικανοποίηση” οφείλεται στην ανεξάρτητη μεταβλητή “Ηγεσία”.

Επειδή είναι στατιστικά σημαντικό, $p < 0,05$ (γιατί Sig. F Change=0,000), επιβεβαιώνεται Συνολικά το Μοντέλο και επομένως, αποδεχόμαστε την Ερευνητική Υπόθεση H1.

Πίνακας 7.4.1: Πίνακας Παλινδρόμησης για την "Ηγεσία" σε σχέση με την "Επαγγελματική Ικανοποίηση" (Regression)

Model Summary									
Model	ΣΥΝ. ΣΥΣΧ. R	ΣΥΝΤΕΛ. ΠΡΟΣΔ. R Square	ΠΡΟΣΑΡΜ. ΣΥΝΤΕΛ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ Adjusted R Square	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΕΚΤΙΜΗΣ ΗΣ Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.	,621 ^a	,386	,335	,57076	,386	7,646	6	73	,000

Υπόθεση 2^η (H2) :

Έχει επηρεάσει και σε ποιο βαθμό η “Συνολική Απόδοση” την ύπαρξη και την κατεύθυνση της “Επαγγελματικής Ικανοποίησης”;

- ❖ Όπως βλέπουμε στον Πίνακα 7.4.2, ο Συντελεστής Προσδιορισμού R^2 (R-Square) είναι $R^2 = 0,432$ το οποίο σημαίνει ότι το 43,2 % της διακύμανσης της “Επαγγελματικής Ικανοποίησης” ερμηνεύεται από την “Συνολική Απόδοση”.
- ❖ Επειδή είναι στατιστικά σημαντικό, $p < 0,05$ (γιατί Sig. F Change=0,000), επιβεβαιώνεται Συνολικά το Μοντέλο και επομένως αποδεχόμαστε την Ερευνητική Υπόθεση H2.

Πίνακας 7.4.2: Πίνακας Παλινδρόμησης για την “Συνολική Απόδοση” σε σχέση με την “Επαγγελματική Ικανοποίηση” (Regression)

Model Summary									
Model	ΣΥΝ. ΣΥΣΧ R	ΣΥΝΤΕΛ. ΠΡΟΣΔ. R Square	ΠΡΟΣΑΡΜ ΣΥΝΤΕΛ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ Adjusted R Square	ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.	,657 ^a	,432	,385	,68544	,432	9,260	6	73	,000
a. Predictors: (Constant), IDIO, dieytgegon, GEN, EDU, totalapods, ikanopoihsh									

Κεφάλαιο 8

Συμπέρασμα

Η έρευνα είχε ως θέμα μελέτης τέσσερις βασικούς πυλώνες: την ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση, την ατομική απόδοση και την απόδοση των άλλων εργαζομένων και αφορούσε εργαζόμενους όλων των ειδικοτήτων του νοσοκομείου Υγεία. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν παρουσιάζονται παρακάτω.

Όπως παρατηρήθηκε, οι γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα ανέρχονται σε ποσοστό 62,5%, ενώ οι άντρες ανέρχονται σε 37,5%. Η ποσοτικοποίηση αυτή είναι ανατρεπτική σε σχέση με το εργατικό δυναμικό.

Παρατηρήθηκε, επίσης, πως δεν υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις όσον αφορά την **ηλικία** των συμμετεχόντων. Οι περισσότεροι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα (30-35) με ποσοστό 26,25%, ενώ ακολουθούν οι ηλικιακές ομάδες (45-50) και (41-45) με ποσοστό 21,25% και 18,75% κάθε μια αντίστοιχα.

Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες είναι παντρεμένοι με ποσοστό 53,75% , ενώ ακολουθούν οι ανύπαντροι με ποσοστό 37,5%. Επιπρόσθετα, μόνο το 8,75% (το μικρότερο ποσοστό) όσων συμμετέχουν στην έρευνα δηλώνουν διαζευγμένοι ή σε διάσταση. Τα ποσοστά αυτά μπορεί ενδεχομένως να δείχνουν και τους ισχυρούς οικογενειακούς δεσμούς και τις σχέσεις που υπάρχουν ακόμα, σε μεγάλο ποσοστό, στην ελληνική κοινωνία.

Εξετάζοντας την **εκπαίδευση** των εργαζομένων του νοσοκομείου, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες έχουν πτυχίο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (30%), ενώ υψηλό είναι και το ποσοστό όσων έχουν Μεταπτυχιακό και Διδακτορικό (31,25%). Αξιοσημείωτο είναι ακόμα το πολύ χαμηλό ποσοστό της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, με ποσοστό 17,5%.

Μισθολογικά, οι συμμετέχοντες είναι αρκετά υψηλά, δεδομένου ότι το 23,75% ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα των 1001€-1300€ και το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην μισθολογική κλίμακα των >1600€. Μόνο το 7% αμείβεται με μισθό κάτω των 700 ευρώ. Οι οικονομικές απολαβές είναι ιδιαίτερα υψηλές σε σχέση με την Γενική Μισθολογική Σύμβαση της χώρας μας.

Εξετάζοντας την εργασιακή **ιδιότητα** του δείγματος, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι το 15% των εργαζομένων είναι οι Ιατροί. Το 49% είναι το νοσηλευτικό προσωπικό. Το 32% είναι το διοικητικό και λοιπό προσωπικό και το 4% το παραϊατρικό προσωπικό.

Το 56,25% των ερωτώμενων αποκρίθηκε πως θα χαρακτήριζε την εργασία του σαν μια **διευρυμένη οικογένεια**, ενώ κανένας δεν αποκρίθηκε το αντίθετο από αυτό.

Το 32,5% θα χαρακτήριζε τον εργασιακό του χώρο ως **δυναμικό** και **επιχειρηματικό** χώρο, ενώ το 13,75% έχει εντελώς διαφορετική άποψη.

Το 41,25% των ερωτώμενων έκρινε πως η φιλοσοφία του νοσοκομείου είναι προσανατολισμένη στα **αποτελέσματα** και Μείζων μέλημα είναι να γίνεται η **δουλειά**.

Από τους ερωτώμενους, η συντριπτική πλειοψηφία (71,25%) χαρακτήρισε το νοσοκομείο ως **ελεγχόμενος** και **δομημένος** χώρος, όπου οι τυπικές **διαδικασίες** γενικά διέπουν τις εργασίες των ανθρώπων.

Οι ερωτώμενοι, απαντώντας σε ερωτήσεις που αφορούν τον Προϊστάμενο, κατέληξαν στα ακόλουθα συμπεράσματα: Το 55% πιστεύει πως **ο Προϊστάμενος έχει καινοτόμες ιδέες**, το 51,25 % εξ αυτών πιστεύει πως πειραματίζεται με **νέες έννοιες** και **ιδέες**, ενώ το 9% πιστεύει πως ασκεί σημαντική **επιρροή** στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Το 71,25% του δείγματος αποκρίθηκε πως δεν αισθάνεται ότι δεν έχει αρκετή **δικαιοδοσία** για την εκτέλεση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί. Όμως το 7,5% δεν έχει σαφή εικόνα για το ποιες είναι οι **αρμοδιότητές** του.

Το 62,5% των ερωτώμενων γνωρίζει τις δυνατότητες **εξέλιξης ή προαγωγής** που υπάρχουν για τον ίδιο/α.

Αξιοσημείωτο είναι ότι το 15% αποκρίθηκε πως αισθάνεται ότι έχει **υπερβολικό φόρτο** εργασίας.

Σε ποσοστό 78,5% υπάρχει ικανοποίηση από τις **Φυσικές συνθήκες** εργασίας. Αντίστοιχα απόλυτα ικανοποιημένο από τους **συνεργάτες** δήλωσε το 67,5%.

Το 83,75% δήλωσε απόλυτα ικανοποιημένο από τον **προϊστάμενό του**, ενώ **αντίστοιχα το 73,75% από τον τρόπο** που διοικείται.

Την ελευθερία επιλογής του **τρόπου εργασίας** χαρακτήρισε ως Απόλυτη ή και Πάρα Πολύ το 73,5%.

Περίπου 1 στους δύο εργαζομένους είναι απόλυτα ικανοποιημένος/η από τις **αμοιβές** (μισθοί, bonus, κ.λπ.), ενώ ένα 5% χαρακτηρίστηκε ανικανοποίητο.

Το 67,5% είναι ικανοποιημένο από τις **ώρες** εργασίας, ενώ ικανοποιημένο από την **ασφάλεια** (σταθερότητα) εργασίας νιώθει το 78,5%.

Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτήρισαν την απόδοσή τους υψηλότερη σε σχέση με άλλους εργαζόμενους που κάνουν παραπλήσια εργασία. Χαρακτηριστικά ως προς την **Ποιότητα** εργασίας το 85% χαρακτήρισε ως Πάρα Πολύ Υψηλή την απόδοσή του, ενώ

το 72,5% χαρακτήρισε, με την αντίστοιχη βαθμολογία, την εργασία των άλλων ως προς την εν λόγω διάσταση. Ως προς την **Ποσότητα** εργασίας, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 83,75% για την ατομική και 73,75% για την απόδοση των άλλων.

Ως προς την παραγωγικότητα Υψηλό βαθμό αποκρίθηκε το 86,25% για την ατομική απόδοση και το 73,75% για την σύγκριση με τους άλλους εργαζόμενους. Τα αντίστοιχα ποσοστά για το **Χρόνο** εργασίας είναι 80% και 68,75%.

Τέλος, **Συνολική ικανότητα** εκτέλεσης της εργασίας βαθμολόγησε υψηλά το 88,75%, ενώ για τους συναδέλφους το ποσοστό είναι εξίσου υψηλό 80%.

Εξετάζοντας την σχέση που έχει η **“Ηγεσία”** με την **“Επαγγελματική Ικανοποίηση”**, εξήχθηκε το συμπέρασμα ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή “Ηγεσία” ερμηνεύει το 38,6 % της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής “Επαγγελματική Ικανοποίηση”. Συνεπώς, σε ποσοστό περίπου 40%, η ικανοποίηση του εργαζομένου επηρεάζεται από την Ηγεσία. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία από την Διοίκηση του Νοσοκομείου και γενικά κάθε οργανισμού για την ηγεσία και τα αναπόσπαστα μέρη που την αποτελούν.

Εξετάζοντας την σχέση που έχει η **“Συνολική Απόδοση”** με την **“Επαγγελματική Ικανοποίηση”** εξήχθηκε ότι το 43,2 % της διακύμανσης της “Επαγγελματικής Ικανοποίησης” ερμηνεύεται από την “Συνολική Απόδοση”. Το ποσοστό αυτό κάνει την Απόδοση να εξαρτάται από την Ικανοποίηση, κάτι που είναι απολύτως λογικό, δεδομένου ότι η ικανοποίηση στον επαγγελματικό χώρο κάνει τον εργαζόμενο να αποδίδει καλύτερα, σωστότερα, αλλά και αποτελεσματικότερα.

Περιορισμοί έρευνας:

Στο σημείο αυτό επισημαίνεται ότι η παρούσα έρευνα παρουσιάζει τους ακόλουθους περιορισμούς. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε διάστημα 2 μηνών. Όπως είναι λογικό, λοιπόν, ο χρόνος είναι ένας περιοριστικός παράγοντας. Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας είναι το ίδιο το ερωτηματολόγιο. Με την χρήση του έπρεπε να επιλέξουμε συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων και αυτό οδήγησε στο να μη συμπεριληφθούν ερωτήσεις που ήταν σημαντικές για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Από την άλλη, ο χρόνος οδήγησε και σε ένα άλλο περιορισμό. Το δείγμα που μελετήθηκε ήταν 80 εργαζόμενοι του Νοσοκομείου «Υγεία». Είναι όμως μικρό για να μπορούσαμε να αυξήσουμε την αξιοπιστία και την εξαγωγή μη επισφαλών συμπερασμάτων.

Ο αριθμός των εργαζόμενων, που διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο, είναι μικρός και αυτό οφείλεται στην έλλειψη χρόνου.

Ο ερωτώμενος καλούνταν να απαντήσει το Ερωτηματολόγιο στο διάλειμμα από την εργασία του, χωρίς να έχει και ο ίδιος την πολυτέλεια του χρόνου και σε ορισμένες μόνο περιπτώσεις στον ελεύθερό του χρόνο. Εν κατακλείδι, συστήνεται η επανάληψη της εν λόγω έρευνας σε μεγαλύτερο αριθμό δείγματος. Για μια σωστή και ολοκληρωμένη εικόνα των αποτελεσμάτων της παρέμβασης, θεωρείται όπως προαναφέρθηκε η επανάληψη της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ – ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ,
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
MSc Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σε ποιο βαθμό η Διεύθυνση/Τομέας του νοσοκομείου που εργάζομαι χαρακτηρίζεται ως:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Καθόλου			Πάρα Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Προσωπικός χώρος – σαν μια διευρυμένη οικογένεια . Οι άνθρωποι φαίνεται να μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος – Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να ρισκάρουν τη θέση τους και να αναλάβουν κινδύνους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Προσανατολισμένος στα αποτελέσματα – Μείζων μέλημα είναι να γίνεται η δουλειά . Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στην επίτευξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ελεγχόμενος και δομημένος χώρος – Τυπικές διαδικασίες γενικά διέπουν τις εργασίες των ανθρώπων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Σε ποιο βαθμό η ηγετική ομάδα στη Διεύθυνση/Τομέα σας χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες συμπεριφορές:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Καθόλου			Πάρα Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7
5. Καθοδήγηση & συμβουλευτική εργαζομένων, προώθηση καριέρας, καλλιέργεια δεξιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Επιχειρηματικότητα, καινοτομία ή ανάληψη κινδύνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Δριμύ/σκληρό ανταγωνισμό , υψηλές απαιτήσεις και επιτεύγματα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Συντονισμό , οργάνωση, αποδοτικότητα λόγω ομαλής λειτουργίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Σε ποιο βαθμό το στυλ διοίκησης στη Διεύθυνση/Τομέα σας χαρακτηρίζεται από:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Καθόλου			Πάρα Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7
9. Ομαδικότητα, κοινή συναίνεση, συμμετοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ατομική ανάληψη ρίσκου , καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Εστίαση στα αποτελέσματα , αποφυγή περιττών ενεργειών, «επιθετική» στοχευμένη στρατηγική,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Εργασιακή ασφάλεια, συμμόρφωση, σταθερότητα στις σχέσεις και εσωτερικό προγραμματισμό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Σε ποιο βαθμό τη «συγκολλητική ουσία» που κρατά τη Διεύθυνση/Τομέα σας, συνεκτικό αποτελούν:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Καθόλου			Πάρα Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7
13. Η αφοσίωση και αμοιβαία εμπιστοσύνη - Η δέσμευση σ' αυτά «απογειώνει» την οργάνωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Η δέσμευση για καινοτομία και ανάπτυξη – Έμφαση στο να είσαι στην «αιχμή του δόρατος»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Η έμφαση στην επίτευξη και στην εκπλήρωση του στόχου – Επιθετικότητα και νίκη κυριαρχούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Οι τυπικοί κανόνες και πολιτικές – Η διατήρηση ομαλής εσωτερικής λειτουργίας είναι σημαντικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Σε ποιο βαθμό η οργάνωση δίνει έμφαση σε:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Καθόλου			Πάρα Πολύ			
	1	2	3	4	5	6	7
17. Ανθρώπινη ανάπτυξη – Υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας και συμμετοχής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Απόκτηση νέων πόρων και δημιουργία νέων προκλήσεων – Δοκιμή νέων πραγμάτων και αναζήτηση ευκαιριών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Αποτελέσματα , επιτεύγματα και ανταγωνισμός – «Κυνήγι» φιλόδοξων στόχων και κυριαρχία στην αγορά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Μονιμότητα και σταθερότητα – Απόδοση, έλεγχος και ομαλή λειτουργία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Σε ποιο βαθμό, η Διεύθυνση/Τομέας σας προσδιορίζει την επιτυχία ως:

Παρακαλώ δείξτε (☒)	Καθόλου				Πάρα Πολύ		
	1	2	3	4	5	6	7
21. Την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων - Ανάπτυξη της ομαδικότητας, της δέσμευσης των εργαζομένων, του σεβασμού και ενδιαφέροντος για το άτομο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Τη δημιουργία πρωτοπόρων και σύγχρονων υπηρεσιών . Καινοτομία και ηγεσία σε νέες υπηρεσίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Βελτίωση και ανάπτυξη της θέσης του οργανισμού στην αγορά υπηρεσιών υγείας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Απόδοση - Αξιοπιστή παροχή, ομαλός προγραμματισμός, παραγωγή με χαμηλό κόστος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Πόσο συχνά ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης/Τομέα σας, συμπεριφέρεται με τους ακόλουθους τρόπους;

Παρακαλώ δείξτε (☒)	Ποτέ			Συνεχώς			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Παρουσιάζει καινοτομικές ιδέες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Πειραματίζεται με νέες έννοιες και ιδέες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ασκεί σημαντική επιρροή στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Επηρεάζει τις αποφάσεις που λαμβάνονται στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Επιβλέπει την επίτευξη από το τμήμα του των προκαθορισμένων στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ωθεί το τμήμα του να επιτύχει τους προσδοκώμενους στόχους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Κάνει σαφή τον ρόλο της Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Καθορίζει με σαφήνεια τις κατευθύνσεις και τις προτεραιότητες της Διεύθυνσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Προλαμβάνει προβλήματα ροής εργασίας και αποφεύγει καταστάσεις κρίσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Φέρει το αίσθημα της τάξης και οργάνωσης (εύρυθμης λειτουργίας) στη Διεύθυνση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Διατηρεί αυστηρό έλεγχο ροής υλικών (logistics)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Συγκρίνει στοιχεία, αναφορές κ.α. για να εντοπίσει αποκλίσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Εντοπίζει τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των μελών ομάδων και εργάζεται συμμετοχικά για την επίλυσή τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ενθαρρύνει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων μέσα στην ομάδα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Δείχνει κατανόηση και γνήσιο ενδιαφέρον προς τους υφισταμένους του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Μεταχειρίζεται κάθε άτομο με ευαισθησία και ενδιαφέρον	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Πόσο συχνά σας ενοχλούν στην εργασία σας τα παρακάτω:

Παρακαλώ δείξτε (☒)	Ποτέ			Συνεχώς			
	1	2	3	4	5	6	7
1. Αισθάνομαι ότι δεν έχω αρκετή δικαιοδοσία για την εκτέλεση των καθηκόντων που μου έχουν ανατεθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Δεν έχω σαφή εικόνα για το ποιες είναι οι αρμοδιότητές μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Δεν γνωρίζω τις δυνατότητες εξέλιξης ή προαγωγής που υπάρχουν για μένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Αισθάνομαι ότι έχω υπερβολικό φόρτο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Νομίζω ότι δεν μπορώ να ικανοποιήσω τις αντικρουόμενες απαιτήσεις των ιεραρχικά ανωτέρων μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Νομίζω ότι δεν έχω αρκετά προσόντα να ανταπεξέλθω στις απαιτήσεις της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Δεν γνωρίζω την άποψη του προϊσταμένου μου για μένα και πως αξιολογεί την απόδοσή μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Δεν έχω πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση της εργασίας μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Αναγκάζομαι να παίρνω αποφάσεις που επηρεάζουν τη ζωή ατόμων που γνωρίζω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Αισθάνομαι ότι ίσως οι συνάδελφοί μου δεν με συμπαθούν και δεν με αποδέχονται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Αισθάνομαι ότι δεν μπορώ να επηρεάσω αποφάσεις και ενέργειες του προϊσταμένου μου που με αφορούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Δε γνωρίζω τι περιμένουν οι συνάδελφοί μου από μένα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Πιστεύω ότι ο φόρτος εργασίας μου επηρεάζει την ποιότητά της	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Στη δουλειά μου είμαι αναγκασμένος να κάνω ενέργειες που δεν εγκρίνω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Παρακαλώ, βαθμολογήστε πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τα εξής:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Καθόλου		Μέτρια			Πάρα Πολύ	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Φυσικές συνθήκες εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Τους συνεργάτες σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Τον προϊστάμενό σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Τον τρόπο που διοικείστε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Την ελευθερία επιλογής του τρόπου εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Την αναγνώριση της εργασίας σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Το ποσοστό ευθυνών που σας αναθέτουν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Τις αμοιβές σας (μισθοί, bonus, κ.λπ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Τις ώρες εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Την ασφάλεια (σταθερότητα) εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Τις ευκαιρίες να χρησιμοποιήσετε τις ικανότητές σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Τη δυνατότητα προαγωγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Την προσοχή που δίνουν στις προτάσεις σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Το βαθμό ποικιλίας (διαφορετικά καθήκοντα) στην εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Συνολικά από την εργασία σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Παρακαλώ, βαθμολογήστε την ατομική απόδοσή σας καθώς και την απόδοσή σας σε σχέση με άλλους εργαζόμενους που εκτελούν παρόμοια εργασία ως προς τα κάτωθι:

Δική μου ατομική επίδοση							Σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους							
Πολύ Χαμηλή		Μέτρια			Πολύ υψηλή		Παρακαλώ δείξτε (☑)	Πολύ Χαμηλή		Μέτρια			Πολύ υψηλή	
1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Ποιότητα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Ποσότητα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Παραγωγικότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Χρόνος εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Ανάληψη πρωτοβουλιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Επίτευξη των ατομικών στόχων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Συνολική ικανότητα εκτέλεσης της εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Πόσες φορές είχατε εμπλακεί σε ατύχημα το τελευταίο έτος; _____ (αριθμός/έτος)

Σχετικά με την εμπλοκή σας σε ατυχήματα, πόσο συχνά:

Παρακαλώ σημειώστε (☑)	Ποτέ		Μερικές φορές			Πάντα	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Συντάσσονται αναφορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Αναλύονται και μελετούνται οι λόγοι/αιτίες που τα προκάλεσαν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Γίνονται διορθωτικές ενέργειες εντός των προγραμματισμένων προθεσμιών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Πόσες φορές έχετε εμπλακεί σε παρ' ολίγον ατύχημα το τελευταίο εξάμηνο; _____ (αριθμ./εξάμηνο)

Σχετικά με την εμπλοκή σας σε παρ' ολίγον ατυχήματα, πόσο συχνά:

Παρακαλώ σημειώστε (☑)	Ποτέ		Μερικές φορές			Πάντα	
	1	2	3	4	5	6	7
1. Τα αναφέρατε στον προϊστάμενό σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Συντάσσονται αναφορές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Αναλύονται και μελετούνται οι λόγοι/αιτίες που τα προκάλεσαν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Γίνονται διορθωτικές ενέργειες εντός των προγραμματισμένων προθεσμιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Σε ποιο βαθμό ισχύουν οι παρακάτω προτάσεις για τη Διεύθυνση/Τομέα σας;

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Καθόλου							Απολύτως
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Καθιερώνει στόχους και πασχίζει να επιτευχθούν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Στοχεύει στη συνολική βελτίωση της υγείας του πληθυσμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Πασχίζει για τη βελτίωση τόσο της θεραπευτικής φροντίδας όσο και της πρόληψης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Οι ασθενείς είναι πραγματικά ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Πασχίζει για όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των ασθενών και των οικογενειών τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Παρέχει την κατάλληλη και απαραίτητη πληροφόρηση στους ασθενείς για την κατάσταση υγείας τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Αποφεύγεται όλων των ειδών σπατάλες (π.χ. μη αναγκαίες ιατρικές εξετάσεις κλπ).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Περιστέλλει το κόστος χωρίς όμως αντίστοιχη μείωση στην ασφάλεια και στην ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Παρέχει υψηλού επιπέδου κλινική έρευνα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Προσφέρει σύγχρονες τεχνολογικές υπηρεσίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Οι Τομάρχες και οι Δ/ντές κλινικών είναι υψηλού κύρους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Τα MME εκτιμούν θετικά τη Διεύθυνση/Τομέα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Πληροφορεί τον πληθυσμό αναφοράς για τις δραστηριότητές του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Αναπτύσσει συνεργατικά δίκτυα με άλλους φορείς ή /και επαγγελματίες έτσι ώστε να βελτιώνει τις υπηρεσίες του προς τους ασθενείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Αναπτύσσει στενούς δεσμούς με την τοπική κοινωνία (προαγωγή υγείας, συνέργειες με την Τοπική Αυτοδιοίκηση κλπ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Παρέχεται άριστη φροντίδα από τεχνική άποψη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Αυξάνονται οι παρεχόμενες υπηρεσίες , που είναι πάντα δικαιολογημένες και σχετικές με τους ασθενείς (δεν υπάρχει προκλητή ζήτηση)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Παρότι ο όγκος και οι ρυθμοί της εργασίας είναι υψηλοί, η προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας και της ασφάλειάς τους είναι συνεχής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Συντονίζεται πολύ καλά η παρεχόμενη φροντίδα στους ασθενείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Είναι διασφαλισμένα τα μέσα για την καλύτερη παροχή φροντίδων υγείας σε οποιαδήποτε περίπτωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Οι ιατρικές πράξεις είναι τεκμηρωμένες (βασίζονται σε ιατρικά πρωτόκολλα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Τηρείται η νομιμότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Οι εργαζόμενοι παρέχουν τις υπηρεσίες τους χωρίς διακρίσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Οι εργαζόμενοι διασφαλίζουν την συνέχεια στην υγειονομική φροντίδα (η περιθαλψη είναι συνεχής και αδιάλειπτη)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Οι εργαζόμενοι δίνουν προτεραιότητα στα συμφέροντα του συνόλου κι όχι στα ατομικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στο έργο τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Οι εργαζόμενοι υπερασίζονται την αξιοπρέπεια των ασθενών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Οι εργαζόμενοι προφυλάσσουν το ιατρικό απόρρητο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι που ανήκουν στο συγκεκριμένο νοσοκομείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Οι εργαζόμενοι διαθέτουν έναν ισχυρό αξιακό - ηθικό κώδικα στην εργασία τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Η Διοίκηση λαμβάνει υπόψη το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Παρατηρείται πλήρης ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής των εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Παρατηρείται συστηματική αποχή των εργαζομένων από τα καθήκοντα τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Οι εργαζόμενοι «ολοκληρώνονται» ως προσωπικότητες στην εργασία τους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Το προσωπικό είναι ενήμερο για την σημασία και τη σπουδαιότητα της εργασίας του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Οι ικανότητες του προσωπικού αναγνωρίζονται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Πόσο συχνά συμβαίνουν τα παρακάτω γεγονότα στη Διεύθυνση/ Τομέα σας:

Παρακαλώ δείξτε (☑)	Ποτέ							Συνεχώς
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Λάθος χορήγηση φαρμάκου σε ασθενή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Ενδονοσοκομειακές λοιμώξεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Παράπονα από ασθενείς & συνοδούς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Λεκτική επίθεση από ασθενείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Σωματική επίθεση από ασθενείς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. Θάνατος ασθενούς από νοσηλευτικό λάθος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. Θάνατος ασθενούς λόγω έλλειψης νοσηλευτικού προσωπικού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. Θάνατος ασθενούς λόγω έλλειψης συνεργασίας μεταξύ νοσηλευτών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

15. Παρακαλώ, συμπληρώστε τα παρακάτω:

Φύλο	Άνδρας <input type="checkbox"/>	Γυναίκα <input type="checkbox"/>					
Ηλικία	έως 29 <input type="checkbox"/>	30 - 35 <input type="checkbox"/>	36 - 40 <input type="checkbox"/>	41 - 45 <input type="checkbox"/>	46 - 50 <input type="checkbox"/>	51 - 55 <input type="checkbox"/>	> 56 <input type="checkbox"/>
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος <input type="checkbox"/>	Έγγαμος/η <input type="checkbox"/>	Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/>				
Εκπαίδευση	ΔΕ <input type="checkbox"/>	ΤΕ <input type="checkbox"/>	ΠΕ <input type="checkbox"/>	Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/>	Διδακτορικό <input type="checkbox"/>		
Απασχόληση στο ίδιο τμήμα	έως 1 έτος <input type="checkbox"/>	1 - 5 <input type="checkbox"/>	5 - 10 <input type="checkbox"/>	10 - 20 <input type="checkbox"/>	> 20 <input type="checkbox"/>		
Συνολική προϋπηρεσία	έως 2 έτη <input type="checkbox"/>	2 - 10 έτη <input type="checkbox"/>	10 - 20 έτη <input type="checkbox"/>	20 - 30 έτη <input type="checkbox"/>	> 30 ετών <input type="checkbox"/>		
Σύνολο αποδοχών από την εργασία	έως 700€ <input type="checkbox"/>	€701 - €1000 <input type="checkbox"/>	€1001 - €1300 <input type="checkbox"/>	€1301 - €1600 <input type="checkbox"/>	> €1600 <input type="checkbox"/>		
Ιδιότητα	Ιατρικό Προσωπικό <input type="checkbox"/>	Νοσηλευτικό Προσωπικό <input type="checkbox"/>	Διοικητικό Προσωπικό <input type="checkbox"/>	Τεχνικό Προσωπικό <input type="checkbox"/>			
	Βοηθητικό Προσωπικό <input type="checkbox"/>	Παραϊατρικό Προσωπικό <input type="checkbox"/>					
Συνολικός αριθμός εργαζομένων στη Δνση/Τμήμα	έως 5 <input type="checkbox"/>	6 - 10 <input type="checkbox"/>	11 - 15 <input type="checkbox"/>	16 - 20 <input type="checkbox"/>	Περισσότεροι από 20 <input type="checkbox"/>		
Καθεστώς εργασίας	Μόνιμος Υπάλληλος Αορίστου χρόνου <input type="checkbox"/>		Συμβασιούχος Ορισμένου χρόνου <input type="checkbox"/>				

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ι. Ελληνόγλωσση

Αδαμίδη, Ε., 2005. *Προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά-Επιχειρησιακή κουλτούρα-Εσωτερικό Μάρκετινγκ-Πιλοτική διερεύνηση σε ιδιωτικά σχολεία. Θέμα Διπλωματικές Εργασίας Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας.

Βαζιργιάννη, Μ., & Χαλκίδη, Μ. 2003. *Εξόρυξη Γνώσης από Βάσεις Δεδομένων και τον Παγκόσμιο Ιστό*. Αθήνα: Gutenberg.

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2015. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής. s.l.:Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων "ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ".

Βαμβουκάς, Μ. 1991. *Εισαγωγή στην μεθοδολογική έρευνα και ερμηνεία*. Αθήνα: Γρηγόρης.

Βασάλα, Β. 2010 *Με δείγματα ευκολίας δεν γίνεται έρευνα. 4ο Σεμινάριο Θεωρίας, Εφαρμογής και Έρευνας για την εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*. Αθήνα: ΕΑΠ.

Δαλακούρα, Α., 2006. *Ανάπτυξη ηγετών από ηγέτες: ο ρόλος των γραμμικών στελεχών και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας.

Δαλακούρα, Α., 2012. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. [Online] Available at: [http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_1/Dalakou_ra/2011-2012/Leadership%20vs.%20Management%20\[Compatibility%20Model\].pdf](http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_1/Dalakou_ra/2011-2012/Leadership%20vs.%20Management%20[Compatibility%20Model].pdf)

Δαμιανού, Χ. 2000 *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας*. Αθήνα: Αίθρα.

Δαρβίρη, Χ. 2009. *Μεθοδολογία έρευνας στο χώρο της υγείας*. Αθήνα: Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης

Ζαβλάνος, Μ., 1998. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Ελλην.

Ζαβλάνος, Μ., 2002. *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Κανελλόπουλος, Χ., 1990. *Μάνατζμεντ : Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα: Int. Publish

Κιόχος, Π. 1997. *Μεθοδολογία διεξαγωγής ερευνών. Η θεωρία στην πράξη*. Αθήνα: Σταμούλης ing.

Κόκκος, Α. 2005. *Μεθοδολογία Εκπαίδευσης Ενηλίκων: Θεωρητικό Πλαίσιο και Προϋποθέσεις Μάθησης*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Μαλαγκονιάρη, Ε., 2010. *Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις*. Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Μαστοράκη, Ε., 2004. *Προσανατολισμός στην εσωτερική αγορά-Επιχειρησιακή κουλτούρα & εσωτερικό μάρκετινγκ -Πιλοτική διερεύνηση σε τράπεζες. Θέμα Διπλωματικής Εργασίας Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών.* Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας.

Μαυρουδής, Γ., 1999. *Η τέχνη της ηγεσίας.* Αθήνα: Leader Book.

Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές.* Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π., 1999. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.* Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων.

Νικολαΐδου, Α., 2003. *Το μάρκετινγκ στο εσωτερικό της επιχείρησης και οι επιπτώσεις του στην ικανοποίηση από την εργασία - ο ρόλος της κουλτούρας. Θέμα Διπλωματικής εργασίας Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών.* Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας.

Νικολαΐδου, Α., 2010. *Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας. Θέμα Διπλωματικής Εργασίας Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών.* Αθήνα: Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

Νόβα- Καλτζούνη, Χ. 2010. *Κοινωνιολογία της Εκπαίδευσης.* Αθήνα: Gutenberg.

Νόβα-Καλτζούνη, Χ. 2006. *Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες.* Αθήνα: Gutenberg

Παπαδήμας, Ο. 1997. *Εισαγωγή στο μαθηματικό λογισμό.* Αθήνα: Σταμούλης.

Παπαδήμας, Ο. 1998. *Εφαρμοσμένη Στατιστική .* Αθήνα : Νέων Τεχνολογιών.

Παπαδημητρίου, Γ. 2000. *Περιγραφική Στατιστική.* Θεσσαλονίκη: Παρατηρητής.

Παπάνης, Ε., 2007. *Εργασιακή Ικανοποίηση.* [Online] Available at: http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_9672.html [Accessed 20 Αύγουστος 2016].

Παπάνης, Ε. 2006. *Στατιστική έρευνα.* Αθήνα: Σιδέρης.

Παρασκευόπουλος, Ι. 1993. *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας, Τόμος Β΄.* Αθήνα: Παρασκευόπουλος Ν. Ιωάν.

- Παρασκευόπουλος, Ι. 1993. *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας. Τόμος Α΄*. Αθήνα: Παρασκευόπουλος Ν. Ιωάν
- Πετρίλη, Σ., 2007. *Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιριών. ΠΜΣ Οργανωτικής και Διοικητικής Ψυχολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας*. Αθήνα: Παντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.
- Πρεβύζη, Ε. & Κόλλια, Θ., 2012. Ηγεσία και Παρακίνηση: Σημαντικές έννοιες στη νοσηλευτική. *Το Βήμα του Ασκληπιού, 11ος Τόμος, 1ο Τεύχος*, Ιανουάριος - Μάρτιος, pp. 473 - 483.
- Ρόντος, Κ. και Παπάνης, Ε. 2007. *Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου*. Αθήνα : Σιδέρη.
- Ρούσσο, Π., & Τσαούσης, Γ. 2003. *Στατιστική εφαρμοσμένη στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Ρούσσο, Π., & Τσαούσης, Γ. 2011. *Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS*. Αθήνα: Τόπος.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., 2002. *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Χάλας, Γ., 2010. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία. *Διοικητική Ενημέρωση. Τεύχος 52*, pp. 5-19.
- Χατζόγλου, Ν., 2010. *Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
- Χολέβας, Γ., 1997. *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ., 2001. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος "Interbooks".
- II. Ξενόγλωσση*
- Abu-Bader, S., 2000. Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: a causal diagram. *International Journal of Social Welfare, Volume 9, Issue 3*, July, pp. 191-200.
- Adair, J., 1990. *Understanding Motivation, Talbot Adair*. U.K.: Guildford.
- Adams, J., 1963. Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology, Volume 67*, pp. 422-436.
- Adams, J., 1965. Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz, ed. *Advances in experimental social psychology, Volume 2*. New York: Academic Press, pp. 267-299.

- Alderfer, C., 1972. *Existence Relatedness and Growth: Human Needs in organizational setting*. s.l.:The Free Press.
- Appelbaum, S. & Kamal, R., 2000. An analysis of the utilization and effectiveness of non- financial incentives in small business. *The Journal of Management Development*.
- Appelbaum, S., 1975. A model of managerial motivation. *Training and Development Journal*.
- Arvey, R., Bouchard, T., Segal, N. & Abraham, L., 1989. Job satisfaction: Environmental and genetic components.. *Journal of Applied Psychology, Volume 74(2)*, April, pp. 187-192.
- Bass, B., 1960. *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*. New York: Harper.
- Bass, B., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B., 1990a. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. In: *Organizational Dynamics*. New York: American Management Association, pp. 19 - 31.
- Bass, B., 1990b. *Bass and Stodill's Handbook of Leadership (3rd ed.)*. New York: The Free Press.
- Bass, B., 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 4th Edition*. s.l.:Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B., 2012. Individual Consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly, Volume 23*, pp. 199-218.
- Bass, B., Avolio, B. & Jung, D., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 72*, pp. 441-462.
- Beck, A. T., 1983. Cognitive therapy of depression: New perspectives.. In: P. Clayton & J. Barrett, eds. *Treatment of depression: Old controversies and approaches..* New York: Raven Press, pp. 265 - 284.
- Bennis, W., 1989. *On Becoming a Leader*. London: Business Books.
- Berry, L. & Parasuraman, A., 1991. *Marketing Services: Competing through Quality*. New York, NY: Free Press.
- Blake, R., Mouton, J. & Bidwell, A., 1962. *Managerial grid. Advanced Management - Office Executive*. s.l.:s.n.

- Blanchard, K. & Hersey, P., 1988. *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: N. J. Prentice- Hall, Inc..
- Brief, A., 1998. *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bryman, A., 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
- Dahlgaard, J. & et. al., 1998. Profile of Success. *European Quality*, Jan. - Feb., pp. 30 - 33.
- Dahlgaard, J. & et. al., 1997. Styles of Success. *European Quality*, Nov. - December, pp. 36 - 39.
- Dascher, J. & Ninemeier, J., 1984. *Supervision in the Hospitality Industry*. Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Davy, J., Kinicki, A. & Scheck, C., 1997. A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior, Volume 18*, pp. 323-349.
- De Haan, E., 2016. The leadership shadow: How to recognise and avoid derailment, hubris and overdrive. *Leadership, Volume 12, No 4*, September, pp. 504-512.
- DeConinck, J. B. & Stilwell, C. D., 2004. Incorporating Organizational Justice, Role States, Pay Satisfaction and Supervisor Satisfaction in a Model of Turnover Intentions. *Journal of Business Research, Volume 57 (3)*, pp. 225-231.
- Delery, J. & Doty, H., 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal, Volume 39, No 4*, pp. 802-835.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. & Shamir, B., 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal, Volume 45, Issue 4*, pp. 735 - 744.
- Edgeman, R. & et. al., 1999. On Leaders and Leadership. *Quality Progress*, October, pp. 49 - 54.
- Etzioni, A., 1965. Dual leadership in complex organizations. *American Sociological Review, Volume 30, Issue 5*, October, pp. 688 - 698.
- Garg, G. & krishnan, V., 2003. Transformational Leadership and Organizational Structure: The Role of Value-Based Leadership. In: *Transformational Leadership: Value-Based management for Indian organizations*. s.l.:s.n., pp. 82-100.

- Graham, Y., Tokar, D. M. & Subich, L. M., 1998. Congruence revisited: Do 11 indices differentially predict job satisfaction and is the relation moderated by person and situation variables?. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 52(2), April, pp. 208-223.
- Granny, C., Smith, D. & Stone, E., 1992. *Job satisfaction: advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Grönroos, C., 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, Volume 18, No 4, pp. 36-44.
- Grönroos, C., 1990. *Service Management and Marketing*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hackman, J. & Oldham, G., 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 16, p. 250-279.
- Harris, M., 1997. Leadership Will Prevail. *Quality Progress*, September, pp. 83 - 86.
- Herzberg, F., 1968. One more time. How do you motivate employees?. *Harvard Business Review*.
- Holland, J., 1973. *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holland, J., 1985. *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- James, L. & James, L., 1989. Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning.. *Journal of Applied Psychology*, Volume 74, pp. 739-751.
- Kahn, R. & Katz, D., 1968. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale. In: *Group Dynamics: Research and Theory*. 3rd edition.. New York: Harper and Row.
- Koontz, H. & O' Donnell, C., 1982. *Οργάνωση και Διοίκηση: Μια συστημική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Kotter, J., 1999. The difference between management and leadership. In: *What leaders really do*. s.l.:Harvard Business Review Book, pp. 52-54.
- Kotter, P., 2001. *Ηγέτης στις αλλαγές*. Αθήνα: Κριτική.
- Lam, T., Baum, T. & Pine, R., 2001. Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Volume 13, Issue 1, pp. 35 - 42.
- Locke, E., 1976. The nature and the causes of job satisfaction. In: M. Dunnett, ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

- Locke, E. A., Shaw, K., Saari, L. & Latham, G., 1981. Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin, Volume 90*, pp. 124-152.
- Locke, E. & Latham, G., 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Lounsbury, J. W. et al., 2004. An investigation of intelligence and personality in relation. *Personality and Individual Differences, Volume 37*, pp. 181-189.
- Lounsbury, J. W. et al., 2003. An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment, Volume 11*, pp. 287-307.
- Luthans, F., 2011. *Organizational Behavior: An Evidence- Based Approach*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc..
- Malhotra, N., Budhwar, P. & Prowse, P., 2007. Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres. *The International Journal of Human Resource Management, Volume 18, No 12*, pp. 2095 - 2127.
- Manolopoulos, D., 2007. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations, Volume 30, No 1*, pp. 63-85.
- Maslow, A., 1954. *Motivation and Personality*. s.l.:Harper and Row.
- McCance, A., 1990. *Leadership Dilemmas - Grid Solutions*. Gulf Houston: s.n.
- McClelland, D., 1971. *Assessing Human Motivation*. s.l.:General Learning Press.
- McGregor, D., 1960. *The Human Side of Enterprise*. N.Y.: McGraw - Hill.
- McGregor, D., 1985. *The human side of enterprice: 25th anniversary printing*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J., 1992. *Industrial-organizational Psychology*. s.l.:McGraw-Hill.
- Montana, P. & Charnov, B., 1993. *Μάνατζμεντ . Σειρά Οικονομία και Διοίκηση*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Mullins, L., 1991. *Management and organizational behavior*. Prentice Hall: s.n.
- Northouse, P., 2001. *Leadership Theory and Practice, 2nd Edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc..
- Oliver, J., 1998. Invest in People and Improve Profitability and Productivity. *Management Today, No 3*, pp. 90-91.
- Organ, D., 1977. A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis. *Academy of Management Review, Volume 2*, pp. 46-53.

Pawar, B. & Eastman, K., 1997. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. *Academy of Management Review*, Volume 22/1, pp. 80 - 109.

Petty, M., McGee, G. & Cavender, J., 1984. A meta -analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of Management Review*, Volume 9, No 4, pp. 712 - 721.

Pfeffer, J., 1997. *New directions for organization theory*. New York, NY: Oxford University Press.

Porter, L., Lawler, E. & Hackman, J., 1975. *Behaviour in organisations*. New York, NY: McGraw- Hill.

Potter, J., 1996. Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J. Richardson, ed. *Handbook of Qualitative Research Methods*. Leicester: BPS Books.

Potter, J. & Wetherell, M., 1987. *Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior*. London: Sage Publications.

Rafferty, A. & Griffin, M., 2004. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, Volume 15, Issue 3, June, pp. 329-354.

Rusbult, C. & Farrell, D., 1983. A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, Volume 68, No 3, pp. 429-438.

Ryan, R. & Deci, E., 2000. Self - Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Volume 55, No 1, January, pp. 68-78.

Sasser, W. & Arbeit, S., 1976. Seeling Jobs in the Service Sector. *Business Horizon*, June, pp. 61-62.

Smith, P., Kendall, L. & Hulin, C., 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.

Spector, P., 2008. *Industrial and Organisational Behaviour (5th edition)*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Srinivasan, B., 2008. *What does tannenbaum & Schmidt Continuum Theory say?*. [Online] Available at: http://leadershipchamps.files.wordpress.com/2008/04/tannenbaum_schmidt_model.jpg [Accessed 19 August 2016].

- Staw, B., Bell, N. & Clausen, J., 1986. The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test.. *Administrative Science Quarterly*, Volume 31, pp. 56-77.
- Stogdill, R., 1950. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, Volume 47, pp. 1-14.
- Stogdill, R. M., 1974. *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Stoner, J. & et. al., 1995. *Management*. New Jersey: Prentice - Hall, Int., Inc..
- Strauss, B. & Schulze, H., 1990. Internes Marketing (Internal Marketing). *Marketing (Zeitschrift für Forschung und Praxis)*, H.3. *Marketing ZFP*, Volume 12, No 1, pp. 149-158.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W., 1973. How to Choose a Leadership Pattern. *H.B.R.*, May - June.
- Vroom, V., 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V., 1990. *Motivation and Performance Appraisal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vroom, V., 1992. *Management and Motivation (2nd edition)*. London: Penguin Books.
- Vroom, V. & Yetton, P., 1973. *Leadership and Decision Making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Vroom, Yetton & Jago, 1988. *Normative Decision Model*. [Online] Available at: <http://faculty.css.edu/dswenson/web/lead/vroom-yetton.html>