
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

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

**ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ
ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Μάργαρη Γεωργία

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

Πειραιάς, 2019

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

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

**ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ
ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Μάργαρη Γεωργία, Α.Μ.: ΟΔΥ/1733

Επιβλέπουσα: Χατζηδήμα Σταματίνα/ 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, 2019

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL AND
HUMAN RESOURCE SATISFACTION IN HEALTH
UNITS IN GREECE**

Margari Georgia

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 Health Economics and Management

Piraeus, Greece, 2019

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλο το προσωπικό του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου των Ιωαννίνων που με βοήθησε να συλλέξω τα δεδομένα της μελέτης μου καθώς και την καθηγήτριά μου Σταματίνα Χατζηδήμα για όλη τη βοήθειά της.

Μετασχηματιστικό Μοντέλο Ηγεσίας και Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Μονάδες Υγείας στην Ελλάδα

Σημαντικοί Όροι: ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση

Περίληψη

Η ηγεσία έχει κατά καιρούς απασχολήσει τη βιβλιογραφία εξαιτίας του ενδιαφέροντος που προκαλεί ως θέμα και της επίδρασης που έχει στην καθημερινότητα των ανθρώπων. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί κατά πόσο η άσκηση του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτής της διερεύνησης εξετάζονται παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και εντοπίζονται οι παράγοντες οι οποίοι ανταποκρίνονται και εφαρμόζονται στην περίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η σημασία της έρευνας έγκειται στην πληθώρα των ερευνών που ασχολούνται με την ηγεσία γενικά, αλλά και τη μετασχηματιστική ηγεσία συγκεκριμένα, ειδικά μετά το ξέσπασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης της προηγούμενης δεκαετίας και τη σύνδεσή της με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η μεθοδολογία της έρευνας βασίστηκε αφενός στη διατύπωση ορισμένων ερευνητικών υποθέσεων με βάση δευτερογενή στοιχεία της βιβλιογραφίας και αφετέρου στην εμπειρική διερεύνηση με τη χρήση του ερωτηματολογίου για την επιβεβαίωση ή απόρριψη αυτών των ερευνητικών υποθέσεων. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν κυρίως ξενόγλωσσες δημοσιευμένες έρευνες, από τις οποίες αντλήθηκαν τα δύο τμήματα του ερωτηματολογίου που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση (TSI ερωτηματολόγιο) και το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας (MLQ ερωτηματολόγιο). Στην πρώτη περίπτωση εξετάστηκαν πέντε διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, που αφορούν τον διοικητή, τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας, τους ασθενείς και τις εργασιακές συνθήκες και στη δεύτερη περίπτωση εξετάστηκαν πέντε διαστάσεις του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, που αφορούν την εξιδανικευμένη επιρροή που προέρχεται από τα χαρακτηριστικά και

τη συμπεριφορά του ηγέτη, το εμπνευσμένο κίνητρο, την πνευματική διέγερση και την ατομική εξέταση. Η στατιστική ανάλυση των συγκεντρωμένων δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του Microsoft Excel για την περιγραφική στατιστική ανάλυση και με τη συνδρομή του στατιστικού πακέτου SPSS 20.0 για την επαγωγική στατιστική ανάλυση. Το δείγμα αποτελείται από 70 εργαζόμενους στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ιωαννίνων με τυχαία δειγματοληψία.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ υπάρχουν και συγκεκριμένα δημογραφικά και άλλα χαρακτηριστικά (ανεξάρτητες μεταβλητές) που μπορούν να διαφοροποιήσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, δεν προκύπτει κάποια σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του μοντέλου ηγεσίας που ακολουθείται στη συγκεκριμένη περίπτωση και της εργασιακής ικανοποίησης.

Σε επόμενες έρευνες θα έχει ενδιαφέρον να διερευνηθεί μεγαλύτερο δείγμα σε περισσότερες μονάδες υγείας ή ακόμη και να εφαρμοστεί η ίδια μεθοδολογία στη Διοίκηση της επιλεγμένης μονάδας υγείας, ώστε να προκύψουν συγκρίσιμα αποτελέσματα από πλευράς ηγεσίας και της πλευράς των υφισταμένων.

Transformational Leadership Mod and Human Resource Satisfaction in Health Units in Greece

Keywords: leadership, transformational leadership, job satisfaction

Abstract

Leadership has occasionally intrigued the bibliography because of the interest it causes as a subject and the effect it has on people's everyday lives. The purpose of this thesis is to examine whether the exercise of the transformational leadership model in health units in Greece has a positive or negative effect on employee satisfaction. In the context of this research, factors that positively affect employee satisfaction are identified as well as factors that respond to and apply to transformational leadership.

The significance of the research lies in the plethora of surveys dealing with leadership in general and transformational leadership in particular, especially after the outbreak of the financial crisis of the past decade and its link to job satisfaction.

The research methodology was based, on the one hand, on the formulation of some research cases based on secondary literature data and on the empirical research with the use of a questionnaire to confirm or reject these research cases. For this purpose mainly foreign-language published surveys were used, from which the two parts of the questionnaire on job satisfaction (TSI questionnaire) and the transformative leadership model (MLQ questionnaire) were drawn. In the first case, five dimensions of professional satisfaction concerning the administrator, the colleagues, the nature of the work, the patients and the working conditions were examined and in the latter case five dimensions of the transformational model of leadership concerning the idealized influence derived from the characteristics and the leader's behavior, the inspired motivation, the spiritual stimulation and the individual examination. The statistical analysis of the collected data was carried out with the help of Microsoft Excel for the

descriptive statistical analysis and with the help of the SPSS 20.0 statistic package for the inductive statistical analysis. The sample consisted of 70 employees at the University Hospital of Ioannina randomly sampled.

The results of the survey revealed that there is a statistically significant and positive relationship between transformational leadership and job satisfaction, and there are specific demographic and other characteristics (independent variables) that can differentiate work satisfaction. However, there is no relationship between the characteristics of the leadership model followed in this case and the job satisfaction.

In subsequent research it will be interesting to investigate a larger sample of a larger number of health units or even apply the same methodology to the management of the selected health unit to produce comparable results between the leadership's perspective and the perspective of the followers.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	21
1.1 Εισαγωγή	21
1.2. Εισαγωγικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας	22
1.2.1. Σκοπός της εργασίας.....	22
1.2.2. Σημασία της Έρευνας	23
1.2.3. Χρήσιμοι ορισμοί και έννοιες.....	23
1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα	25
1.4. Δομή της Εργασίας	26
1.5.Ανακεφαλαίωση	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	29
2.1. Εισαγωγή	29
2.2. Μοντέλα Ηγεσίας	30
2.3. Αποτελεσματικότητα Μετασχηματιστικού Μοντέλου Ηγεσίας.....	34
2.4. Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	37
2.5. Ο Κλάδος της Υγείας στην Ελλάδα.....	38
2.6. Ανακεφαλαίωση	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	43
3.1. Εισαγωγή	43
3.2. Επιλογή Μεθοδολογίας.....	43
3.3. Δομή Ερωτηματολογίου	44
3.4. Στατιστική Ανάλυση Ερωτηματολογίου	46
3.5. Δείγμα Έρευνας.....	47
3.6. Ανακεφαλαίωση	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	53
4.1. Εισαγωγή	53
4.2. Περιγραφική Στατιστική	53
4.3. Επαγωγική Στατιστική.....	93
4.4. Ανακεφαλαίωση	98
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	111

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3 1 Φύλο	47
Πίνακας 3 2 Ηλικία	48
Πίνακας 3 3 Εκπαίδευση.....	49
Πίνακας 3 4 Τμήμα Απασχόλησης	49
Πίνακας 3 5 Έτη προϋπηρεσίας.....	50
Πίνακας 3 6 Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας	51
Πίνακας 4 1 Ερώτηση B1	54
Πίνακας 4 2 Ερώτηση B2	54
Πίνακας 4 3 Ερώτηση B3	55
Πίνακας 4 4 Ερώτηση B4	56
Πίνακας 4 5 Ερώτηση B5	57
Πίνακας 4 6 Ερώτηση B6	58
Πίνακας 4 7 Ερώτηση B7	58
Πίνακας 4 8 Ερώτηση B8	59
Πίνακας 4 9 Ερώτηση B9	60
Πίνακας 4 10 Ερώτηση B10	61
Πίνακας 4 11 Ερώτηση B11	62
Πίνακας 4 12 Ερώτηση B12	63
Πίνακας 4 13 Ερώτηση B13	64
Πίνακας 4 14 Ερώτηση B14	65
Πίνακας 4 15 Ερώτηση B15	66
Πίνακας 4 16 Ερώτηση B16	66
Πίνακας 4 17 Ερώτηση B17	67
Πίνακας 4 18 Ερώτηση B18.....	68
Πίνακας 4 19 Ερώτηση B19	69
Πίνακας 4 20 Ερώτηση B20	69
Πίνακας 4 21 Ερώτηση Γ1.....	70
Πίνακας 4 22 Ερώτηση Γ2.....	71
Πίνακας 4 23 Ερώτηση Γ3.....	72
Πίνακας 4 24 Ερώτηση Γ4.....	73
Πίνακας 4 25 Ερώτηση Γ5.....	74
Πίνακας 4 26 Ερώτηση Γ6.....	75
Πίνακας 4 27 Ερώτηση Γ7.....	76
Πίνακας 4 28 Ερώτηση Γ8.....	77
Πίνακας 4 29 Ερώτηση Γ9.....	78
Πίνακας 4 30 Ερώτηση Γ10.....	79
Πίνακας 4 31 Ερώτηση Γ11.....	80
Πίνακας 4 32 Ερώτηση Γ12.....	81
Πίνακας 4 33 Ερώτηση Γ13.....	82
Πίνακας 4 34 Ερώτηση Γ14.....	83
Πίνακας 4 35 Ερώτηση Γ15.....	84
Πίνακας 4 36 Ερώτηση Γ16.....	85
Πίνακας 4 37 Ερώτηση Γ17.....	86
Πίνακας 4 38 Ερώτηση Γ18.....	87
Πίνακας 4 39 Ερώτηση Γ19.....	88
Πίνακας 4 40 Ερώτηση Γ20.....	89
Πίνακας 4 41 Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση Ενότητας B	91

Πίνακας 4 42 Συσχέτιση Pearson	93
Πίνακας 4 43 Αποτελέσματα ANOVA για την ανεξάρτητη μεταβλητή «Εκπαίδευση»	94
Πίνακας 4 44 Τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Dunnett C της εκπαίδευσης στη φύση της εργασίας	95
Πίνακας 4 45 Έλεγχος ANOVA για την επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση	95
Πίνακας 4 46 Τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Dunnett C των ετών προϋπηρεσίας στους συναδέλφους και στους ασθενείς.....	96
Πίνακας 4 47 Μεταβλητότητα μοντέλου.....	97
Πίνακας 4 48 ANOVA test.....	97
Πίνακας 4 49 Ανάλυση παλινδρόμησης	98

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 3 1 Φύλο.....	48
Γράφημα 3 2 Ηλικία	48
Γράφημα 3 3 Εκπαίδευση.....	49
Γράφημα 3 4 Τμήμα Απασχόλησης.....	50
Γράφημα 3 5 Έτη προϋπηρεσίας	50
Γράφημα 3 6 Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας.....	51
Γράφημα 4 1 Ερώτηση B1	54
Γράφημα 4 2 Ερώτηση B2.....	55
Γράφημα 4 3 Ερώτηση B3.....	56
Γράφημα 4 4 Ερώτηση B4.....	57
Γράφημα 4 5 Ερώτηση B5.....	57
Γράφημα 4 6 Ερώτηση B6.....	58
Γράφημα 4 7 Ερώτηση B7.....	59
Γράφημα 4 8 Ερώτηση B8.....	60
Γράφημα 4 9 Ερώτηση B9.....	61
Γράφημα 4 10 Ερώτηση B10.....	62
Γράφημα 4 11 Ερώτηση B11	63
Γράφημα 4 12 Ερώτηση B12.....	63
Γράφημα 4 13 Ερώτηση B13.....	64
Γράφημα 4 14 Ερώτηση B14.....	65
Γράφημα 4 15 Ερώτηση B15.....	66
Γράφημα 4 16 Ερώτηση B16.....	67
Γράφημα 4 17 Ερώτηση B17.....	68
Γράφημα 4 18 Ερώτηση B18.....	68
Γράφημα 4 19 Ερώτηση B19.....	69
Γράφημα 4 20 Ερώτηση B20.....	70
Γράφημα 4 21 Ερώτηση Γ1	71
Γράφημα 4 22 Ερώτηση Γ2	72
Γράφημα 4 23 Ερώτηση Γ3	73
Γράφημα 4 24 Ερώτηση Γ4	74
Γράφημα 4 25 Ερώτηση Γ5	75
Γράφημα 4 26 Ερώτηση Γ6.....	76
Γράφημα 4 27 Ερώτηση Γ7.....	77
Γράφημα 4 28 Ερώτηση Γ8	78
Γράφημα 4 29 Ερώτηση Γ9	79
Γράφημα 4 30 Ερώτηση Γ10.....	80
Γράφημα 4 31 Ερώτηση Γ11	81
Γράφημα 4 32 Ερώτηση Γ12.....	82
Γράφημα 4 33 Ερώτηση Γ13	83
Γράφημα 4 34 Ερώτηση Γ14.....	84
Γράφημα 4 35 Ερώτηση Γ15	85
Γράφημα 4 36 Ερώτηση Γ16.....	86
Γράφημα 4 37 Ερώτηση Γ17.....	87
Γράφημα 4 38 Ερώτηση Γ18	88
Γράφημα 4 39 Ερώτηση Γ19.....	89
Γράφημα 4 40 Ερώτηση Γ20.....	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί ιδιαίτερα δημοφιλές θέμα στη βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες σε διάφορους κλάδους (Powell et al., 2008). Σύμφωνα με τους Avolio & Bass (1991) η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργεί με την κατανομή της τυπικής εξουσίας και την εξάσκηση της προσωπικής επιρροής του ηγέτη. Ο ηγέτης έχει πίστη στην ομαδική εργασία και προωθεί τη συμμετοχή των υφισταμένων του στη λήψη αποφάσεων. Χαρακτηριστικό ενός μετασχηματιστικού ηγέτη αποτελεί το γεγονός ότι ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε διαδικασίες του οργανισμού και να αναλαμβάνουν οι ίδιοι πρωτοβουλίες και δράσεις δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον όπου επικρατεί καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην αφοσίωση των εργαζομένων, στη δια βίου μάθηση, την παρρησία και την ακεραιότητα. Δε φοβάται την ανάληψη κινδύνων και την αποδοχή των ευθυνών, ενώ τείνει να βελτιώνει τη συμπεριφορά των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται ωθώντας τους στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Σύμφωνα μάλιστα με τους Robbins et al. (2007) ο μετασχηματιστικός ηγέτης καθοδηγεί με την χρήση των κοινωνικών του συναναστροφών με τους εργαζόμενους και των συναλλαγών και συνδιαλλαγών μαζί τους.

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται αρχικά το σκοπό της εργασίας η οποία επικεντρώνεται στη μετασχηματιστική ηγεσία και τη σύνδεσή της με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα. Επεξηγείται η αξία και σημασία της εργασίας υπό τη σκοπιά της πρωτοτυπίας και του ενδιαφέροντος που προκαλεί και δίνονται χρήσιμοι ορισμοί για την κατανόηση βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται στα επόμενα κεφάλαια. Ακόμη, παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τις μελετώμενες έρευνες για την εκπόνηση της παρούσας και η δομή της διπλωματικής εργασίας.

1.2. Εισαγωγικά Χαρακτηριστικά της Εργασίας

1.2.1. Σκοπός της εργασίας

Η ηγεσία αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα το οποίο απασχολεί τη βιβλιογραφία εδώ και δεκαετίες, κυρίως λόγω της επίδρασης που ασκούν οι ηγέτες στη ζωή μας, αλλά και επειδή οι ηγέτες είναι άνθρωποι οι οποίοι προξενούν το ενδιαφέρον των υπολοίπων λόγω της εξουσίας που ασκούν στους γύρω τους. Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005) ο αποτελεσματικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από μια διαδικασία επιρροής της σκέψης, της δράσης, των στάσεων και των συμπεριφορών που ασκεί στους ανθρώπους, με αποτέλεσμα οι τελευταίοι να συνεργάζονται επιδεικνύοντας προθυμία στην υλοποίηση των στόχων. Μια αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να παρέχει καλύτερες συνθήκες εργασίας, αυξημένη ποιότητα και να προσφέρει χώρο για καινοτομία, δημιουργικότητα, προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, τα οποία οδηγούν σε μεγαλύτερα αισθήματα ικανοποίησης.

Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας ανταποκρίνεται καλύτερα σε κλάδους που γνωρίζουν αλλαγές, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδεθεί με την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο κλάδος της υγείας είναι ένας κλάδος ο οποίος γνωρίζει συνεχώς αλλαγές. Ο κλάδος της υγείας στην Ελλάδα έχει γνωρίσει τεράστιες αλλαγές τα τελευταία χρόνια ειδικά μετά το ξέσπασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης και την είσοδο της χώρας στα Μνημόνια. Οι δομές των μονάδων υγείας, ο τρόπος διοίκησης και η ίδια η λειτουργία τους έχουν αλλάξει άρδην και έχουν ενταχθεί σε ένα τελείως διαφορετικό μοντέλο από αυτό που λειτουργούσε πριν δέκα χρόνια. Επιπρόσθετα, οι αλλαγές αυτές δεν έχουν πάψει ακόμη και σήμερα, καθώς τόσο οι τεχνολογικές καινοτομίες όσο και οι οικονομικοί περιορισμοί διαμορφώνουν το τοπίο ώστε αυτό συνεχώς να αλλάζει και να εξελίσσεται.

Σύμφωνα με τους Avolio et al. (1999) το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας εξυπηρετεί στην επίτευξη υψηλών επιπέδων συνοχής, δέσμευσης, εμπιστοσύνης και κινήτρων, τα οποία συνδέονται με τις επιδόσεις των εργαζομένων και κατ' επέκταση είναι δυνατό να επηρεάζουν και την ικανοποίηση που νιώθουν οι ίδιοι από την εργασία τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να εφαρμόζουν αλλαγές σε επίπεδο οργανισμού – επιχείρησης, να παρακινούν τους εργαζόμενους και να προκαλούν την αφοσίωσή τους, ενώ παράλληλα δημιουργούν ένα όραμα για το μέλλον.

Σκοπός αυτής της μελέτης είναι να εξετάσει κατά πόσο η άσκηση του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτής της διερεύνησης εξετάζονται παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και εντοπίζονται οι παράγοντες οι οποίοι ανταποκρίνονται και εφαρμόζονται στην περίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

1.2.2. Σημασία της Έρευνας

Η σημασία της έρευνας έγκειται στην πληθώρα των ερευνών που ασχολούνται με την ηγεσία γενικά, αλλά και τη μετασχηματιστική ηγεσία συγκεκριμένα ειδικά μετά το ξέσπασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης της προηγούμενης δεκαετίας και τη σύνδεσή της με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι έρευνες που υπάρχουν στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο δεν προσδιορίζουν επαρκώς τη σχέση μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων στον κλάδο της υγείας και συγκεκριμένα στις μονάδες υγείας στην Ελλάδα. Υπάρχει πληθώρα άρθρων που αντιμετωπίζουν σε θεωρητικό επίπεδο το θέμα, χωρίς να υπάρχει η αντίστοιχη εξειδίκευση.

1.2.3. Χρήσιμοι ορισμοί και έννοιες

Ο ορισμός της ηγεσίας λαμβάνει πολλές μορφές καθώς εμπεριέχει πληθώρα στοιχείων. Σύμφωνα με τον Bass (1990) πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία οι ενέργειες μιας ομάδας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό επηρεάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προκύπτουν μεγάλες προσδοκίες που αφορούν την επίλυση προβλημάτων ή την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Σύμφωνα με τους Kouzes & Posner (1995) η ηγεσία δεν αφορά μόνο την προσωπικότητα του ηγέτη, αλλά αφορά κυρίως τη συμπεριφορά που επιλέγει να ακολουθήσει αυτός με βάση τα ταλέντα και τις δεξιότητες που τον χαρακτηρίζουν.

Μελετώντας την ηγεσία, είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί και η έννοια του ηγέτη. Ηγέτης θεωρείται το άτομο εκείνο το οποίο διαθέτει όραμα, παρακινεί τους υφιστάμενούς του, αναθέτει καθήκοντα και υποχρεώσεις με βάση τα ταλέντα τους, ενθαρρύνει την ανάπτυξη και εξέλιξη των ατόμων με τα οποία συνεργάζεται, προωθεί τη συνεργασία και διαπνέεται από αξίες όπως η εκτίμηση, ο σεβασμός, η εμπιστοσύνη και η εντιμότητα (Torrington et al., 2009).

Τα μοντέλα και τα στυλ ηγεσίας που συναντά κανείς στη βιβλιογραφία είναι πολλά και εφαρμόζονται τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε πρακτικό επίπεδο στις επιχειρήσεις (Kyriakou et al., 2012). Ενδεικτικά, ο Van Wart (2015, 2017) καταγράφει ως δημοφιλέστερες θεωρίες ηγεσίας τη γενετική θεωρία, τη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών, τις θεωρίες συμπεριφοράς (House, 2004), τη θεωρία των επίκτητων αναγκών (McClelland, 1961), ενδεχομενικές θεωρίες όπως του Fiedler (1964), τη χαρισματική, τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία (Bass, 1985; 1999), τη θεωρία X και Y (McGregor, 1960), τη θεωρία των ανθρώπινων αναγκών (Maslow, 1943), τη θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg, 1957), τη θεωρία του συνεχούς της διοικητικής συμπεριφοράς (Tannenbaum & Schmidt, 1958), τη θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1963), το υπόδειγμα της προσδοκίας (Potter & Lawler, 1968), τη θεωρία των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης ERG (Alderfer, 1969), τη θεωρία των Quinn & Rohrbaugh (1983), το μοντέλο ηγεσίας των Vroom & Yeton (1973), τη θεωρία καθορισμού στόχων (Locke, 1988).

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις: την εξιδανικευμένη επιρροή που αφορά τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές που επιδεικνύει ο ηγέτης, το εμπνευσμένο κίνητρο που αφορά την ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί αισιοδοξία για το μέλλον, την πνευματική διέγερση που ωθεί τους εργαζόμενους στη δημιουργικότητα και την καινοτομία και την εξατομικευμένη σκέψη που αφορά το γεγονός ότι ο ηγέτης αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως ξεχωριστές οντότητες με ικανότητες να επιτύχουν.

Με την έννοια εργασιακή ικανοποίηση νοείται «η ευχάριστη συναισθηματική αντίδραση του ατόμου, η οποία προκύπτει από την εκτίμηση της εργασίας του ως επιτυχή επίτευξη ή η διευκόλυνση της επίτευξης των εργασιακών αξιών, αναγκών και προσδοκιών του» (Locke, 1969: 316). Σύμφωνα με τους Porter & Steers (1973) η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί την ανταπόκριση στις προσδοκίες κάποιου ατόμου σχετικά με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως είναι ο μισθός, η αυτονομία, η υπευθυνότητα, η κοινωνική θέση που συνδέεται με αυτήν και ο βαθμός στον οποίο του αρέσει η συγκεκριμένη εργασία.

1.3. Ερευνητικά Ερωτήματα

Οι εξεταζόμενες μεταβλητές αυτής της μελέτης είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα και η αποτελεσματικότητα του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας. Από το σκοπό της προτεινόμενης έρευνας προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων διαφοροποιούν το βαθμό ικανοποίησής τους;
- Ποια χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας εφαρμόζονται στις μονάδες υγείας στην Ελλάδα;
- Τα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας που εφαρμόζονται σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτές;

Από τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα προκύπτουν οι εξής υποθέσεις της έρευνας:

H1: Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

H2: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αποτελούν παράγοντα διαφοροποίησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

H3: Υπάρχει σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του μοντέλου ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις της έρευνας είναι οι εξής:

H0₁: Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας δεν επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

H0₂: Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν αποτελούν παράγοντα διαφοροποίησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

H0₃: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του μοντέλου ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

1.4. Δομή της Εργασίας

Η δομή της παρούσας εργασίας ολοκληρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σκοπός και η σημασία της έρευνας, όπως προέκυψαν με βάση τη μελέτη της βιβλιογραφίας και αντίστοιχων ερευνών. Στη συνέχεια, προκειμένου ο αναγνώστης να είναι σε θέση να αντιληφθεί τις χρησιμοποιούμενες έννοιες και τις σχέσεις που τις συνδέουν, παρουσιάζονται οι ορισμοί τους και γίνεται καταγραφή των ερευνητικών ερωτημάτων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα πιο δημοφιλή μοντέλα ηγεσίας στη βιβλιογραφία μεταξύ των οποίων και το μετασχηματιστικό για το οποίο εξετάζεται η αποτελεσματικότητά του μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Ακόμη, παρουσιάζονται μελέτες που ασχολούνται με την έρευνα της εργασιακής ικανοποίησης και εξετάζεται γενικά ο κλάδος υγείας μέσα από αρθρογραφία και συγκεκριμένα η κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία διεκπεραίωσης της έρευνας. Συγκεκριμένα, εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος και το εργαλείο του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η δομή του ερωτηματολογίου και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν (TSI και MLQ) για τη δημιουργία του. Επίσης, εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η ανάλυση δεδομένων και παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, τα οποία αναλύονται με περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται σε απόλυτους και ποσοστιαίους αριθμούς οι απαντήσεις των συμμετεχόντων, αναλύονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις, ενώ στη συνέχεια διεξάγονται μια σειρά στατιστικών ελέγχων οι οποίοι εξετάζουν την επιβεβαίωση ή την απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων (Pearson correlation, t-test, one-way ANOVA, πολλαπλή παλινδρόμηση).

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

1.5. Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με το σκοπό, τη σημασία της έρευνας και χρήσιμους ορισμούς που αφορούν την ηγεσία, τον ηγέτη, τη μετασχηματιστική ηγεσία και την

εργασιακή ικανοποίηση για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών, των μεταβλητών και των χαρακτηριστικών της διατριβής. Ακόμη, παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν στο πρακτικό μέρος της εργασίας και η δομή της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Εισαγωγή

Η ηγεσία έχει απασχολήσει πλήθος ερευνητών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ως εκ τούτου, έχουν καταγραφεί και δοκιμαστεί και σε εμπειρικό επίπεδο διάφορες θεωρίες, μοντέλα και στυλ ηγεσίας τα οποία σταδιακά απορρίφθηκαν, παραλλάχθηκαν, επιβεβαιώθηκαν ή προσαρμόστηκαν σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, κλάδους και τομείς.

Ένα από τα πιο συχνά μελετώμενα είδη ηγεσίας στην επισκόπηση της βιβλιογραφίας εντοπίστηκε ότι είναι το μετασχηματιστικό μοντέλο. Η αποτελεσματικότητα αυτού του μοντέλου εξετάζεται μέσα από διάφορες έρευνες σε διαφορετικούς κλάδους με έμφαση στον κλάδο της υγείας και συγκεκριμένα σε μονάδες υγείας διαφόρων χωρών.

Εκτός από τη μετασχηματιστική ηγεσία εξετάζεται και η άλλη μεταβλητή υπό εξέταση στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, της εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει απασχολήσει εξίσου σε μεγάλο βαθμό τους ερευνητές, καθώς συνδέεται με την εκπλήρωση ανθρώπινων αναγκών σε ό,τι αφορά την εργασία. Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που υποστηρίζουν και τη συγκεκριμένη μεταβλητή, η οποία συνδέεται και με την αποδοτικότητα των εργαζομένων που είναι το ζητούμενο της ηγεσίας. Τα κριτήρια ικανοποίησης που χρησιμοποιούνται είναι διαφορετικά, ενώ και το αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης ή της έλλειψής της (δηλαδή της δυσαρέσκειας από την εργασία) παρουσιάζουν διαφορετικά αποτελέσματα στις μελετώμενες έρευνες.

Τέλος, εξετάζεται ο κλάδος της υγείας τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο μέσα από σύγχρονες έρευνες με έμφαση στην κατάσταση του κλάδου της υγείας στην Ελλάδα, ειδικά τα τελευταία χρόνια μετά από την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων και αλλαγής της νοοτροπίας που επικρατούσε στη διοίκηση των μονάδων υγείας. Η οικονομική κρίση συνέδραμε στην υιοθέτηση αλλαγών σε διοικητικό επίπεδο, ενώ οι περικοπές στον κλάδο οδήγησαν στην εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας σε αρκετές μονάδες υγείας.

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύεται τα μοντέλα ηγεσίας που εξετάζονται στη βιβλιογραφία και εξειδικεύει στην αποτελεσματικότητα του επιλεγμένου μοντέλου ηγεσίας, δηλαδή του μετασχηματιστικού μοντέλου. Ακόμη, αναλύονται έρευνες που

εξετάζουν την εργασιακή ικανοποίηση κυρίως στον κλάδο της υγείας και στη συνέχεια παρουσιάζονται έρευνες που ασχολούνται με τον κλάδο της υγείας και την κατάσταση στην Ελλάδα.

2.2. Μοντέλα Ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Stogdill (1963) διαφορετικά μοντέλα και στυλ ηγεσίας δεν έχουν το ίδιο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου ηγεσίας είναι καθοριστική για τον τρόπο εξέλιξης ενός οργανισμού και για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι Goleman et al. (2002) διαχωρίζουν τα μοντέλα ηγεσίας με βάση τον προσανατολισμό που δίνει ο ηγέτης στο στυλ ηγεσίας και το οποίο μπορεί να προσανατολίζεται είτε στον άνθρωπο είτε στα καθήκοντα. Στην πρώτη περίπτωση ο ηγέτης θέτει στο επίκεντρο της προσοχής του τον άνθρωπο, ενώ στη δεύτερη επικεντρώνεται στις διαδικασίες και όχι στις ανάγκες των συνεργατών του.

Τα δημοφιλέστερα και επικρατέστερα στη σύγχρονη βιβλιογραφία μοντέλα ηγεσίας είναι τα εξής:

- Μοντέλο Laissez - Faire
- Συναλλακτικό μοντέλο
- Μοντέλο κατανεμητικής ηγεσίας
- Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας

Το μοντέλο laissez- faire ορίζει τη συμπεριφορά του ηγέτη ως παθητική ή ακόμη και αδιάφορη για τα καθήκοντα και τους υφιστάμενούς του. Συνήθως αυτού του είδους οι ηγέτες μεταθέτουν τις υποχρεώσεις τους και φοβούνται να αναλάβουν ευθύνες (Van Wart, 2017). Από την άλλη, το διευθυντικό μοντέλο θέλει τον ηγέτη να κατευθύνει τους υφισταμένους του, να τους διαχειρίζεται, να τους συμβουλεύει, να τους εποπτεύει και να αναθέτει αρμοδιότητες με βάση τα ταλέντα του καθενός (Fiedler, 1964). Αυτό το μοντέλο εμφανίζεται και με διαφορετικά στυλ ηγεσίας, όπως για παράδειγμα το αυταρχικό (Vroom & Jago, 1988) και το στυλ ηγεσίας από την κορυφή στη βάση (Locke, 1988).

Το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας επικεντρώνεται στις συναλλαγές μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους (Northouse, 2007). Σύμφωνα με αυτό οι ηγέτες αναθέτουν συγκεκριμένες ευθύνες στους υφισταμένους τους, καθορίζουν τους

στόχους που πρέπει να επιτύχουν αυτοί και τα χρονικά πλαίσια που διαθέτουν (Epiritropaki & Martin, 2005). Βασικός στόχος του μοντέλου είναι να διατηρηθεί η υπάρχουσα κατάσταση, ενώ παράλληλα οι υφιστάμενοι παρακινούνται να προσπαθήσουν περαιτέρω. Οι ηγέτες που το εφαρμόζουν προσπαθούν να αποφύγουν τον κίνδυνο και εστιάζουν στην αποδοτικότητα (Levy et al., 2002). Οι διαστάσεις που συναντώνται στη συναλλακτική ηγεσία είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή, η ενεργητική και η παθητική διαχείριση κατά παρέκκλιση (Northouse, 2007).

Το μοντέλο κατανεμητικής ηγεσίας δεν είναι τόσο τυπικό και απομακρύνει την ηγεσία από την ιεραρχία. Προωθεί την ηγετική συμπεριφορά σε όλα τα επίπεδα και τους ρόλους μέσα σε έναν οργανισμό. Υπόθεση του μοντέλου αυτού αποτελεί η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της ηγεσίας όταν υπάρχει συλλογική προσπάθεια. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο υιοθετούνται συγκεκριμένες πρακτικές από το σύνολο των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και όχι μόνο από τα άτομα που κατέχουν θέσεις ευθύνης (Fletcher & Kaufer, 2003).

Ένα άλλο πιο πρόσφατο μοντέλο ηγεσίας προωθεί την υγεία και την υγιεινή στον χώρο εργασίας. Αυτό το μοντέλο εστιάζει στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών (Leiter & Maslach, 1999; Maslach & Leiter, 2008). Οι Maslach & Leiter (2008) εστιάζουν σε έξι πτυχές αυτού του στυλ ηγεσίας:

- Φόρτος εργασίας: Όσο μεγαλύτερος ο εργασιακός φόρτος, τόσο μεγαλύτερη η κόπωση του ανθρώπινου δυναμικού (Maslach & Leiter, 2008). Απαιτείται ο εργασιακός φόρτος να διατηρείται σε επίπεδα τα οποία επιτρέπουν στο ανθρώπινο δυναμικό να έχει διαλείμματα κατά την εργασία του και να μην οδηγούν στην υπερκόπωση.
- Έλεγχος: Ο έλεγχος έχει θετικό αντίκτυπο στην υγεία των εργαζομένων (Schreurs et al., 2010). Ο έλεγχος μπορεί να εκφραστεί και μέσω της εργασιακής αυτονομίας (Nahrgang et al., 2011).
- Ανταμοιβή: Πρόκειται για ένα σημαντικό στοιχείο στην επίτευξη θετικής σχέσης μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και του ηγέτη και μπορεί να είναι εξωγενές (π.χ. οικονομική ανταμοιβή) ή εγγενές (π.χ. προφορική αναγνώριση και επιβράβευση). Η ανεπαρκής ανταμοιβή μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά στην απόδοση (Maslach & Leiter, 2008). Οι ηγέτες μπορούν να προσφέρουν διάφορες ανταμοιβές μη οικονομικής φύσεως, όπως η δημόσια αναγνώριση εργαζόμενου μπροστά στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού ή αναγνώριση

της αφοσίωσης με την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών που προτείνονται και εφαρμόζονται από κάποιον εργαζόμενο (Brun & Dugas, 2008).

- **Κοινότητα:** Το θετικό εργασιακό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων προωθεί την ηγεσία που προάγει την υγεία γιατί έχει αντίκτυπο στην επίδοση, στην ικανοποίηση των πελατών και την αντίληψη της απονομής δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο (Schneider et al., 2013). Για αυτό η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο όλοι απολαμβάνουν το σεβασμό και την εκτίμηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα στον οποίο πρέπει οι ηγέτες να δίνουν έμφαση.
- **Δικαιοσύνη:** Η αδικία έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ευεξία των εργαζομένων (Robbins et al., 2012). Οι εργαζόμενοι πρέπει να τυγχάνουν ίσης και δίκαιης αντιμετώπισης, ενώ τα μέσα απόδοσης δικαιοσύνης πρέπει να είναι αντικειμενικά αποδεκτά.
- **Αξίες:** Κάθε άτομο έχει διαφορετικά ιδανικά και ηθική που θεωρούνται αξίες του. Αν υπάρχει χάσμα μεταξύ της ατομικής και εταιρικής ηθικής, αυξάνεται ο κίνδυνος δυσαρέσκειας των εργαζομένων (Leiter et al., 2009). Οι ηγέτες είναι σε θέση να μειώσουν τις διαφορές μεταξύ των αξιών με την ενεργή μετάδοση των εταιρικών αξιών και ηθικής, διασφαλίζοντας ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων συνάδει με τις αξίες που προάγει η εταιρία.
- **Επαγρύπνηση:** Οι ηγέτες που επαγρυπνούν σε θέματα υγείας έχουν πιο υγιείς εργαζόμενους (Franke et al., 2014). Αυτό μπορεί να εκφραστεί με περισσότερες συζητήσεις σχετικά με θέματα υγείας και υγιεινής, παρακίνηση των εργαζομένων για συμμετοχή σε δραστηριότητες που προάγουν την υγεία και άλλες παρόμοιες ενέργειες (Gurt et al., 2011).

Όσον αφορά την επιλεγμένη προς εξέταση μορφή ηγεσίας, τη μετασχηματιστική, αξίζει να σημειωθεί ότι εφαρμόζεται από χαρισματικούς ηγέτες που είναι σε θέση να εμπνεύσουν τους ακόλουθούς τους, να ανταποκριθούν στις ανάγκες τους και να τους παρακινήσουν πνευματικά (Bass, 1991). Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας υποστηρίχτηκε αρχικά από τον Bass (1985), τους Bennis & Nanus (1985) και τον Burns (1978). Οι ερευνητές αυτοί προώθησαν μια νέα ιδέα για εκείνη την εποχή σύμφωνα με την οποία η ηγεσία οφείλει να προκαλεί χρήσιμες αλλαγές (Kotter, 1990). Την ίδια περίπου εποχή εμφανίστηκε και η «χαρισματική» σχολή με υποστηρικτές τους House (1977) και Meindl (1995). Σύμφωνα με αυτή τη σχολή

δίνεται έμφαση περισσότερο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει στυλ και συμπεριφορές που διαφοροποιούν τους αποτελεσματικούς και τους αναποτελεσματικούς ηγέτες με βάση την ικανότητά τους να πείθουν τους ακολούθους τους να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους (Bass & Riggio, 2006).

Η μετασχηματιστική ηγεσία απαρτίζεται από τέσσερις πτυχές (Bass & Steidlmeier, 1999):

- Εμπνευσμένο κίνητρο: Αφορά τη δημιουργία ενός οράματος, το οποίο δίνουν οι ηγέτες στους ακόλουθούς τους υπό την έννοια ότι τους δίνουν προοπτική για το μέλλον. Οι ηγέτες αυτοί παρακινούν τα μέλη της ομάδας στην αριστεία μέσω της αισιοδοξίας τους, των θετικών σκέψεων και στάσης για το μέλλον. Δημιουργούν ένα αίσθημα σκοπού, παθιάζονται με αυτόν (Fischer, 2016) και γνωστοποιούν σε όλους το όραμά τους διαλύοντας τις όποιες ασάφειες ή προβληματισμούς εκφράζουν οι ακόλουθοι (Marshall, 2011). Εμπνέουν τους ακόλουθους δίνοντάς τους νόημα και σκοπό και δημιουργώντας μια ελκυστική πορεία για την επίτευξή του (Bass, 1999). Τέλος, οδηγούν τους ακόλουθούς τους σε υπέρβαση και επίτευξη ακόμη και μεγαλόπνοων στόχων.
- Εξατομικευμένη σκέψη: Αφορά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υφισταμένων του. Απαιτεί ο ηγέτης να ακούει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους και να δρα ως μέντοράς τους. Οι ηγέτες αυτοί δείχνουν ενδιαφέρον να γνωρίσουν τους ακολούθους τους, ακούν τις ανησυχίες και τις ιδέες τους, προσδιορίζουν τις δραστηριότητες με βάση τις ατομικές δυνάμεις και επιθυμίες τους με στόχο την επιτυχία (Bass, 1999). Σύμφωνα με τον Fischer (2016) επιδεικνύουν προστατευτική συμπεριφορά απέναντι στα μέλη της ομάδας τους. Παρακολουθούν τις ανάγκες του κάθε ακόλουθου ξεχωριστά και λαμβάνουν υπόψη τις ατομικές τους ανάγκες. Ακούνε ενεργά και είναι έτσι σε θέση να προσδιορίσουν τα δυνατά χαρακτηριστικά των ακολούθων τους. Γνωρίζοντάς τους έχουν τη δυνατότητα να τους προσφέρουν ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης και να δημιουργούν μια σχέση φροντίδας και υποστήριξης μαζί τους.
- Η εξιδανικευμένη επιρροή: Αφορά το χάρισμα του ηγέτη. Ένας ηγέτης κρίνεται χαρισματικός και μπορεί να δρα ως πρότυπο, εφόσον διαθέτει συγκεκριμένα θετικά χαρακτηριστικά όπως η πίστη σε αξίες και ιδανικά.

Δημιουργούν αισθήματα θαυμασμού και εμπιστοσύνης στους ακόλουθούς τους. Αυτό το πετυχαίνουν μέσω της ακεραιότητας του χαρακτήρα τους, της εμπιστοσύνης που δείχνουν οι ίδιοι σε αυτούς και της ειλικρίνειας που επιδεικνύουν. Εμφανίζουν μεγάλο επίπεδο επάρκειας στις θέσεις που κατέχουν και αναλαμβάνουν τις ευθύνες για το σύνολο της ομάδας (Bass, 1999). Αναθέτουν εργασίες στα μέλη της ομάδας τους δείχνοντάς τους εμπιστοσύνη και δίνοντάς τους την ευκαιρία να δοκιμαστούν σε κάτι νέο.

- Η πνευματική διέγερση: Οι ηγέτες ενθαρρύνουν καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες που έχουν οι υφιστάμενοι και έχουν θετική άποψη και στάση για τις αλλαγές. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ προωθούν τις ικανότητες των ακολούθων τους, ώστε να διεγείρουν τη σκέψη τους και να τους προβληματίζουν. Δημιουργούν λύσεις χωρίς όμως να τους λένε τι να κάνουν, τους ενθαρρύνουν να εξετάσουν τα ζητήματα που υπάρχουν και να τα επανεξετάσουν, ώστε να χρησιμοποιήσουν τη δημιουργικότητά τους. Καθοδηγούν τους ακόλουθούς τους μέσω της δράσης τους, καθώς υιοθετούν καινοτόμες λύσεις, αμφισβητούν υποθέσεις και ενθαρρύνουν νέες ιδέες (Judge & Piccolo, 2004).

2.3. Αποτελεσματικότητα Μετασχηματιστικού Μοντέλου Ηγεσίας

Σύμφωνα με τη θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας, κάθε άνθρωπος διαθέτει ξεχωριστές ικανότητες πειθούς και παρακίνησης των υπολοίπων (Katz & Kahn, 1966). Παρά το γεγονός ότι μια ηγετική θέση από μόνη της παρακινεί τους υφιστάμενους, οι άνθρωποι παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα αποτελεσματικότητας με την πειθώ τους. Η συχνότητα, ο βαθμός και ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες εξασκούν την επιρροή τους αποτελούν προβλεπτικό παράγοντα κεφαλαιοποίησης της επιρροής που ασκεί η θέση τους (Bass & Bass, 2008).

Η ειδοποιός διαφορά του μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχέση με τα άλλα είναι το γεγονός ότι εστιάζει στην καλλιέργεια ατομικών σχέσεων και επαφών με τους ακόλουθους (Sanner – Stiehr & Kueny, 2017). Πρόκειται επίσης για έναν ρυθμιστικό παράγοντα πρόβλεψης της απόδοσης της εργασίας, ενίσχυσης συμπεριφορών, αφοσίωσης των εργαζομένων, δέσμευσης στην επιχείρηση,

αντίληψης για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και της επιπλέον προσπάθειας των ακολούθων (Hoch et al., 2016; Judge & Piccolo, 2004).

Οι Antonakis & House (2002) υποστήριξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενεργούν ως παράγοντες αλλαγής προκαλώντας τις συμπεριφορές, τις πεποιθήσεις και τα κίνητρα των ακολούθων τους από ένα χαμηλότερο σε ένα υψηλότερο επίπεδο διέγερσης. Παρέχουν ένα όραμα, αναπτύσσουν συναισθηματικές σχέσεις με τους ακολούθους τους και τους κάνουν να συνειδητοποιούν και να πιστεύουν στους στόχους που τους κάνουν να ξεπερνούν τον εαυτό τους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες με υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης είναι ικανοί να επαναπροσδιορίσουν τις αρνητικές σκέψεις σε θετικές (Berkovich & Eyal, 2017) και να παρακινήσουν τους ακολούθους τους αξιοποιώντας τα ατομικά τους ταλέντα ώστε να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας (Barling et al., 2000). Αυτή η μορφή ηγεσίας ενθαρρύνει και ενισχύει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης (Choi et al., 2016), μειώνει τα επίπεδα άγχους (Diebig et al., 2017) και αυξάνει την ευεξία των ακολούθων. Αυτές οι θετικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να βελτιώσουν την υγεία των εργαζομένων (Hentrich et al., 2017), να μειώσουν την εξάντληση από την εργασία (Morsiani et al., 2016) και να αυξήσουν τα ποσοστά παραμονής των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας τους (Morsiani et al., 2016).

Σύμφωνα με τους Ghasabeth et al. (2015) επικρατεί η άποψη μεταξύ διάφορων ερευνητών ότι το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας εφαρμόζεται καλύτερα στην περίπτωση οργανισμών που δρουν σε παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, σε περιπτώσεις που υπάρχει μεγάλη διάχυση προϊόντων, υπηρεσιών, αξιών και τεχνολογιών, που οδηγεί σταδιακά στη σύγκλιση των κοινωνιών όσον αφορά τη λειτουργία της οικονομίας, της πολιτικής και της οργανωσιακής κουλτούρας. Επεκτείνουν περαιτέρω τη συλλογιστική τους, ισχυριζόμενοι ότι με το μετασχηματιστικό μοντέλο οι οργανισμοί είναι σε καλύτερη θέση να επιτύχουν αλλαγές οι οποίες έχουν μακροχρόνιο χαρακτήρα και είναι πιο εφικτό να επιτευχθούν μεγαλύτερα επίπεδα αποδοτικότητας.

Οι Dunkl et al. (2015) μελέτησαν δύο είδη ηγεσίας, αυτή που προάγει την υγεία στον χώρο εργασίας (health – promoting leadership) και τη μετασχηματιστική (transformational leadership), και συγκεκριμένα μελέτησαν τη σχέση που έχουν τα δύο είδη ηγεσίας με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το άγχος και την ανάρρωση. Το στρες μπορεί να μειωθεί με διαδικασίες που στοχεύουν στην

αποκατάσταση των πόρων και την επαναφορά τους σε πλήρη λειτουργική ικανότητα. Αν το εργασιακό άγχος δεν ελαχιστοποιηθεί με τις κατάλληλες στρατηγικές, μπορεί να προκύψουν σημαντικές μακροπρόθεσμες συνέπειες. Έτσι, ένα άτομο είναι υγιές αν το άγχος και η διαδικασία αποκατάστασής του στην εργασία βρίσκονται σε ισορροπία. Η ηγεσία μπορεί να υποστηρίξει την υγεία στον εργασιακό χώρο με την ελαχιστοποίηση του άγχους, τη βελτίωση των διαδικασιών αποκατάστασης του άγχους και τη μείωση του κινδύνου της υπερβολικής κόπωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα δύο είδη ηγεσίας που μελέτησαν οι Dunkl et al. (2015) θεωρούνται στυλ ηγεσίας τα οποία στοχεύουν στη βελτίωση των θετικών εργασιακών συμπεριφορών και στη μείωση του άγχους. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει υποστηριχτεί ότι σχετίζεται με λιγότερο εργασιακό άγχος (Gill et al., 2006) και μικρότερο κίνδυνο εξάντλησης (Densten, 2005). Ακόμη, υποστηρίζεται ότι σχετίζεται θετικά με την ποικιλομορφία (υπό την έννοια της χρήσης διαφορετικών ταλέντων), την ταυτότητα (υπό την έννοια της ολοκλήρωσης ενός έργου στο πλαίσιο της εργασίας), τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση (Piccolo & Colquitt, 2006).

Οι Dunkl et al. (2015) βρήκαν στην έρευνά τους ότι τόσο η ηγεσία που προωθεί την υγεία όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία έχουν θετικό αντίκτυπο στην ύπαρξη στιγμών χαλάρωσης κατά την εργασία. Ακόμη, βρήκαν ότι ο στόχος της μετασχηματιστικής ηγεσίας, κατά την οποία οι ηγέτες πρέπει να λειτουργούν ως χαρισματικό πρότυπο που επικεντρώνεται σε ιδανικά και αξίες, δεν επικαλύπτεται με το στόχο της ηγεσίας που προάγει την υγεία, κατά την οποία μειώνονται οι αναντιστοιχίες μεταξύ του υφιστάμενου και της εταιρίας. Τέλος, αναγνωρίζεται ο ρόλος που διαδραματίζουν οι ηγέτες στη διατήρηση της υγείας των εργαζόμενων και στη δημιουργία ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας.

Το μετασχηματιστικό μοντέλο μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και τα θεσμικά όργανα που απασχολούν το ιατρικό προσωπικό, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο βιώνουν τη φύση της εργασίας τους και τον εργασιακό τους χώρο (AbuAlRub & Alghamdi, 2012; Malloy & Penprase, 2010). Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από την καθοδήγηση, το κοινό όραμα και τη γενναιοδωρία της σχέσης μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του (Martin, 2017).

Οι Sanner – Stiehr & Kueny (2017) βρίσκουν ότι οι εργαζόμενοι και συγκεκριμένα οι νοσοκόμες σε μονάδες υγείας, που έχουν ηγέτες που εφαρμόζουν

μετασχηματιστική ηγεσία, βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και ευεξία, μειωμένα επίπεδα εξάντλησης και καλύτερη αποδοτικότητα. Ακόμη, η φροντίδα των ασθενών βελτιώνεται όταν η μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργεί μια κουλτούρα κατά την οποία οι ακόλουθοι δε φοβούνται να αναφέρουν λάθη ή ανησυχίες για την εργασία τους. Οι μονάδες υγείας που στοχεύουν στη βελτίωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας πρέπει να εφαρμόσουν ένα συνολικό στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης, το οποίο να εφαρμόζεται από την κορυφή προς τα κάτω. Η επιτυχής εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας απαιτεί τη διάδοση μιας κουλτούρας, η οποία υποστηρίζει τις αλλαγές και την επίτευξη οραμάτων στο σύνολο της μονάδας υγείας.

2.4. Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια μεταβλητή η οποία αφορά τόσο τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και την εταιρία. Υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον στη βιβλιογραφία για αυτή, καθώς σχετίζεται με την πνευματική υγεία των εργαζομένων, την παραγωγικότητά τους, ακόμη και το ποσοστό εγκατάλειψης της εργασίας από μια εταιρία (Boles & Babin, 1996). Η εργασιακή ικανοποίηση ενέχει οικονομική, ανθρωπιστική και ηθική σκοπιά (Balzer et al., 1997). Σχετίζεται με θετικά και αρνητικά συναισθήματα, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους (Chelladurai, 1999). Σύμφωνα με τους Mitchell & Larson (1987) η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την οργάνωση σε μια επιχείρηση.

Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει τη σωματική και ψυχική υγεία του εργαζόμενου, την αποτελεσματικότητά του, τις εργασιακές σχέσεις, τη συνολική απόδοσή του και των συνεργατών του. Οι Joo & Ready (2012) μελέτησαν την επιρροή των προσωπικών χαρακτηριστικών στην εργασιακή ικανοποίηση σε επιχείρηση στην Κορέα. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση όταν προσανατολίζονται στο μεγαλύτερο βαθμό στους στόχους απόδοσης και όταν υπάρχει μια υψηλού επιπέδου κουλτούρα μάθησης.

Έρευνες πάνω στην εργασιακή ικανοποίηση υποδηλώνουν μια σειρά από παράγοντες που την επηρεάζουν. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την παραγωγικότητα, την έλλειψη απουσιών από την πλευρά των εργαζομένων και με τα έσοδα μιας

επιχείρησης (Gazioglou & Tansel, 2006). Η εργασιακή ικανοποίηση συνεπάγεται θετική αντίληψη των εργαζομένων για τη δουλειά τους, τη φύση της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον, την αμοιβή τους, τις δυνατότητες ανέλιξης και τις προοπτικές. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από την αναγνώριση και τα οφέλη που προκύπτουν από την εργασία (Gupta & Sharma, 2009), την πολυπλοκότητα της εργασίας (Lee & Wilkins, 2011), τις σχέσεις με τους συναδέλφους (Gordon et al., 2010) και τις ευκαιρίες ανάπτυξης του εργαζόμενου (Kim, 2002).

Σύμφωνα με τους Malik & Malik (1988) η σύγκρουση ρόλων μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς η ανικανότητα ανάληψης ενός ρόλου στο πλαίσιο της εργασίας δυσχεραίνει τους εργαζόμενους και μειώνει την επίδοσή τους. Σύμφωνα με τους Cogburn et al. (2014), όσοι αντιμετωπίζουν σοβαρές συγκρούσεις στην εργασία τους, παρουσιάζουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και δεν έχουν τόσο θετικές απόψεις για την αποδοτικότητα του οργανισμού.

2.5. Ο Κλάδος της Υγείας στην Ελλάδα

Η υγειονομική περίθαλψη μεταβλήθηκε και εξακολουθεί να υφίσταται αλλαγές στην χώρα μας ειδικά μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης. Τα μοντέλα ηγεσίας που εφαρμόζονται στις ελληνικές μονάδες υγείας απαιτείται να ενσωματώνουν την ευρεία κατανόηση του συντονισμού της περίθαλψης και της διαχείρισης του μεταβατικού σταδίου στο οποίο ακόμη βρίσκεται η χώρα και ο κλάδος της υγείας. Ο στόχος πρέπει να είναι η βελτίωση της ποιότητας της υγειονομικής περίθαλψης, η βελτίωση της υγείας των πολιτών και η ταυτόχρονη μείωση του κόστους. Για να γίνουν εφικτοί αυτοί οι στόχοι χρειάζονται ολοκληρωμένες στρατηγικές, ώστε να εξασφαλιστεί η ολοκληρωμένη περίθαλψη των ασθενών σε όλες τις εγκαταστάσεις ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης.

Κρίνεται επομένως απαραίτητη η ύπαρξη ισχυρής ηγεσίας στις μονάδες, προκειμένου να προωθηθεί η καινοτομία και να εμπεδωθεί η αλλαγή στο περίπλοκο περιβάλλον υγείας. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να συντονίσει και να διαχειριστεί τις αλλαγές στο διοικητικό κομμάτι των μονάδων υγείας, λαμβάνοντας υπόψη του πρωτίστως τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί τον πιο σημαντικό πόρο. Η ηγεσία έχει εξεταστεί στη βιβλιογραφία στον κλάδο της υγείας και κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστούν στο σημείο αυτό ορισμένες πιο πρόσφατες έρευνες πάνω στο θέμα.

Σύμφωνα με τους Huynh & Sweeny (2014) οι κλινικοί γιατροί εφαρμόζουν διάφορα στυλ ηγεσίας κατά τη συναναστροφή τους με ασθενείς, όπως το *laissez-faire*, το συναλλακτικό με τις τρεις πτυχές του (το παθητικό πρόβλημα, το ενεργητικό πρόβλημα και την ενδεχόμενη ανταμοιβή) και το μετασχηματιστικό με τις τέσσερις πτυχές του (εμπνευσμένο κίνητρο, εξατομικευμένη σκέψη, εξιδανικευμένη επιρροή, πνευματική διέγερση).

Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αυξάνει τα αποτελέσματα του συναλλακτικού στυλ, επιτρέποντας στους γιατρούς να παρακινήσουν και να εμπνεύσουν τους ασθενείς τους να ασκήσουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες των γιατρών σε μεγαλύτερο βαθμό από την εφαρμογή του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας (Huynh & Sweeny, 2014). Οι Huynh & Sweeny (2014) ισχυρίζονται ότι το στυλ *laissez-faire* δεν ταιριάζει καθόλου στους γιατρούς, καθώς ένας ανεύθυνος και αμελής γιατρός δεν μπορεί να σταθεί για πολύ καιρό και αποτελεί ακραία μορφή ηγεσίας για τον κλάδο αυτό. Ένας τέτοιος γιατρός θα άφηνε τον ασθενή με σημαντικές ανησυχίες για την υγεία του και δεν θα ανταποκρινόταν στις βασικές ανάγκες του επαγγέλματος. Σύμφωνα με τους Axt-Adam et al. (1993) τέτοιου είδους γιατροί θα μπορούσαν να ζητήσουν περιττές εξετάσεις ή να παραπέμπουν τους ασθενείς τους σε ειδικούς, προκειμένου να αποφύγουν την ευθύνη της λήψης σημαντικών αποφάσεων.

Η συναλλακτική ηγεσία χαρακτηρίζει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ ασθενών και ιατρών, καθώς οι τελευταίοι θέτουν τους πρώτους στόχους υγείας και τους παρέχουν οδηγίες, ανατροφοδότηση και ενίσχυση, όταν οι ασθενείς ακολουθούν την πρότερη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, μπορεί ένας γιατρός να θέσει στόχο απώλειας βάρους και να καθορίζει διαδικασίες επίτευξης αυτού του στόχου (π.χ. ασκήσεις, δίαιτα κλπ) και η αλληλεπίδραση ασθενούς – ιατρού να λήξει όταν ο γιατρός παράσχει ανατροφοδότηση σχετικά με την επίτευξη του στόχου.

Η πτυχή του παθητικού προβλήματος εστιάζει σε διορθωτικές ενέργειες, που αφορούν τη θεραπεία συμπτωμάτων όταν αυτά εμφανιστούν (Huynh & Sweeny, 2014). Αυτοί οι γιατροί δεν παρακολουθούν προληπτικά τους ασθενείς, παρά μόνο θεραπευτικά. Η πτυχή του ενεργητικού προβλήματος εστιάζει στην προληπτική λειτουργία του γιατρού πριν την εμφάνιση συμπτωμάτων. Μπορεί, για παράδειγμα, ένας τέτοιος γιατρός να παρακολουθεί ενεργά την πρόοδο του ασθενούς και να προσαρμόζει μια συνταγή που ήδη αυτός λαμβάνει, ώστε να εξασφαλίσει ότι τα φάρμακα θα επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η πτυχή της ενδεχόμενης

ανταμοιβής εστιάζει στην απόδοση ανταμοιβών σε περίπτωση επίτευξης ενός στόχου. Για παράδειγμα, οι γιατροί μπορεί να επιπλήξουν τον ασθενή σε περίπτωση που δεν ακολουθεί τις οδηγίες θεραπείας (Huynh & Sweeny, 2014).

Το μετασηματιστικό στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζει τους γιατρούς που όχι μόνο παρέχουν στόχους, αλλά εμπνέουν τους ασθενείς να τους πετύχουν. Προκαλούν τον εαυτό τους και τους ασθενείς με τέτοιο τρόπο, ώστε να γεννούν αισθήματα εμπιστοσύνης και πίστης στην αποτελεσματικότητα της θεραπείας και των πιθανών κινδύνων που ενέχει.

Οι γιατροί που εφαρμόζουν το στυλ της εξιδανικευμένης επιρροής λειτουργούν ως πρότυπα για τους ασθενείς και οι ασθενείς τους θέλουν να τους μοιάσουν (Bass & Riggio, 2006). Εξασκούν καλές πρακτικές υγείας, διατηρούν το βάρος τους (Harsha et al., 1996) και αποκτούν με μεγαλύτερη ευκολία την εμπιστοσύνη των ασθενών, γιατί συμπεριφέρονται με επαγγελματισμό και υπευθυνότητα (Sams, 2002). Οι γιατροί που εφαρμόζουν το εμπνευσμένο κίνητρο δημιουργούν ένα όραμα στον ασθενή αρκετά ελκυστικό με την ανταλλαγή πληροφοριών και τη δόμηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής συμπεριφοράς (Charles et al., 1997). Κάνουν τους ασθενείς να πιστέψουν ότι οι ίδιοι έλαβαν τις αποφάσεις και εργάζονται ως ομάδα με το γιατρό για να επιτύχουν το στόχο.

Οι γιατροί που εφαρμόζουν το στυλ της πνευματικής διέγερσης ενθαρρύνουν τους ασθενείς τους να σκεφτούν τα προβλήματα υγείας που αντιμετωπίζουν με έναν καινοτόμο τρόπο (Bass & Riggio, 2006). Εκμαιεύουν τις αιτίες και τις συνέπειες της συμπεριφοράς των ασθενών, ωθώντας τους να αντιμετωπίσουν με έναν διαφορετικό τρόπο το πρόβλημά τους. Οι γιατροί που εφαρμόζουν την εξατομικευμένη σκέψη προσωποποιούν τη θεραπεία και δίνουν ξεχωριστή αξία σε κάθε αλληλεπίδραση με τους ασθενείς τους. Θυμούνται πράξεις και συμπεριφορές των ασθενών που ενισχύουν τη δημιουργία μιας διαπροσωπικής σχέσης (Beck et al., 2002).

Οι Patcharanarumol et al. (2018), σε έρευνά τους για τη μετασηματιστική ηγεσία σε μονάδες υγείας της Ταϊλάνδης, βρίσκουν ότι η δέσμευση των γιατρών ειδικά εκείνων στις αγροτικές περιοχές αποτελεί βασικό παράγοντα που βοηθά την επιστημονική ομάδα υγείας να συγκεντρώσει υποστήριξη από ΜΚΟ και άλλους ενδιαφερόμενους για την οικοδόμηση υγιών κοινοτήτων και πολιτών, που ξεπερνούν τις προσδοκίες για την καλή φυσική κατάσταση.

Η ηγεσία στους νοσηλευτές, επίσης, μπορεί να επηρεάσει θετικά ζητήματα που αφορούν την υγειονομική περίθαλψη με συμμετοχές σε πρακτικές μετασηματιστικής

ηγεσίας. Η ταπεινοφροσύνη, η εξωστρέφεια, η αυτο-αποτελεσματικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών, οι οποίοι επικεντρώνονται στους ακόλουθούς τους και εμπνέουν για την επίτευξη υψηλών στόχων (Sanner – Stiehr & Kueny, 2017). Οι μονάδες υγείας μπορούν να αυξήσουν τις συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας μέσω της εφαρμογής στρατηγικών εκπαίδευσης από την κορυφή προς τα κάτω (top-down). Οι Sanner – Stiehr & Kueny (2017) αξιολογούν σε έρευνά τους τα χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί σταθερό και προγνωστικό δείκτη της διατήρησης του νοσηλευτικού προσωπικού. Το επίπεδο της αυτονομίας, η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων (Brewer et al., 2013), το επίπεδο εποπτείας και ελέγχου που εφαρμόζεται, η επάρκεια των πόρων που απαιτούνται (Hayes et al., 2010), το συναίσθημα ενθάρρυνσης (Cho et al., 2015; Dahinten et al., 2016) και η οργανωτική δομή (Brewer et al., 2013) επηρεάζουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και ως εκ τούτου την παραμονή σε μια εργασία. Ακόμη, ο φόρτος εργασίας, οι επαγγελματικές ευκαιρίες, το συναίσθημα της συνεισφοράς και η συναδελφικότητα στον εργασιακό χώρο σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση σε πολλαπλά επίπεδα (Brewer et al., 2016). Οι ηγέτες στο νοσηλευτικό προσωπικό κατέχουν κεντρική θέση ικανή να επηρεάσει πολλά από αυτά τα κριτήρια εργασιακής ικανοποίησης. Έτσι, το στυλ ηγεσίας μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση.

2.6. Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο πραγματεύτηκε τη βιβλιογραφική επισκόπηση που αφορά τα δύο επιλεγμένα θέματα της παρούσας εργασίας, δηλαδή τα μοντέλα ηγεσίας και συγκεκριμένα το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο της υγείας. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκαν τα πιο δημοφιλή και συχνά χρησιμοποιούμενα σε έρευνες μοντέλα και στυλ ηγεσίας, εξετάστηκε μέσα από τη μελέτη εμπειρικών κυρίως ερευνών η αποτελεσματικότητα του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και στη συνέχεια αναλύθηκε η μεταβλητή της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, εξετάστηκε ο κλάδος της υγείας

στην Ελλάδα καθώς στο εμπειρικό μέρος της εργασίας αυτός είναι ο κλάδος υπό εξέταση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Εισαγωγή

Η μεθοδολογία με την οποία αναπτύσσεται μια έρευνα σε οποιοδήποτε στάδιο (ακαδημαϊκό, μεταπτυχιακό κλπ) επιλέγεται από τον ερευνητή με βάση αντικειμενικά αλλά και υποκειμενικά κριτήρια που βασίζονται στην κρίση του. Μια εργασία μπορεί να αναπτύσσεται εξολοκλήρου σε θεωρητικό επίπεδο ή να περιλαμβάνει και εμπειρική έρευνα ή μελέτη ενός θέματος. Η επιλογή της μεθοδολογίας πρέπει να γίνεται αιτιολογημένα με βάση το σκοπό συγγραφής της εργασίας (ή του άρθρου) και τους επιμέρους στόχους και αποτελέσματα που αναμένεται να επιτευχθούν.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια εμπειρική έρευνα είναι σημαντικό να τεθούν οι κατάλληλοι περιορισμοί και προϋποθέσεις διεξαγωγής της. Αρχικά, απαιτείται να επιλεγεί το εργαλείο διεξαγωγής της έρευνας και να σχεδιαστεί ο τρόπος ανάλυσής της.

Στο Κεφάλαιο αυτό αρχικά εξηγείται ο τρόπος επιλογής της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και στη συνέχεια εξηγείται η δομή του ερωτηματολογίου που επιλέχθηκε να διανεμηθεί σε συγκεκριμένο πληθυσμό – δείγμα. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η στατιστική ανάλυση του ερωτηματολογίου και αναφέρονται ορισμένα βασικά δημογραφικά και άλλα στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

3.2. Επιλογή Μεθοδολογίας

Η διπλωματική εργασία βασίζεται τόσο σε δευτερογενή όσο και σε πρωτογενή δεδομένα και στοιχεία. Χρησιμοποιείται κυρίως ξένη αλλά και ελληνική βιβλιογραφία, προκειμένου να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας γενικά, αλλά και ειδικά στις μονάδες υγείας, καθώς και οι παράγοντες διαμόρφωσης και επίτευξης της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η μεθοδολογία που επιλέχθηκε να ακολουθηθεί είναι η ποσοτική έρευνα, καθώς έχουν ήδη τεθεί τα ερευνητικά ερωτήματα με τις αντίστοιχες υποθέσεις τους με βάση τη βιβλιογραφία που αφορά το επιλεγμένο θέμα και στόχος είναι να ελεγχθούν με βάση πραγματικά στοιχεία. Για αυτό το σκοπό χρησιμοποιείται ως μέθοδος

συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων που χρησιμοποιούνται η δημοσκόπηση (Τηλικίδου, 2004) ή αλλιώς η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο θεωρείται βασικό εργαλείο σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα και γενικά σε δραστηριότητες για τις οποίες απαιτείται συγκέντρωση πληροφοριών και δεδομένων. Με το ερωτηματολόγιο μπορεί ο ερευνητής να διερευνήσει τις συμπεριφορές και τα γεγονότα, τα οποία λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον των ατόμων που συμμετέχουν στην ερευνητική διαδικασία και να ανιχνεύσει τις υποκειμενικές τους στάσεις, κρίσεις, απόψεις και προσδοκίες. Για αυτό, πολύ σημαντική είναι η κατασκευή του ερωτηματολογίου και η εύρεση των κατάλληλων ερωτημάτων ώστε να είναι σαφή, ξεκάθαρα και κατανοητά από όλους τους συμμετέχοντες.

Ένας από τους λόγους που επιλέχθηκε η μέθοδος της έρευνας μέσω ερωτηματολογίου είναι ότι κάποια άλλη προσέγγιση (π.χ. συνέντευξη) θα ήταν πιο δύσκολη και πιθανώς μη αποτελεσματική για τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου. Ακόμη, στόχος είναι να προσεγγιστεί η άποψη των εμπλεκόμενων ατόμων, δηλαδή των εργαζομένων στις μονάδες υγείας, προκειμένου να έχει αξιοπιστία και κύρος το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας. Για αυτό απαιτείται επαρκές δείγμα ώστε να υπάρξουν σαφή συμπεράσματα. Ως εκ τούτου, το ερωτηματολόγιο είναι τόσο χρονικά, όσο και πρακτικά, η πιο κατάλληλη επιλογή για τη διεξαγωγή της επιλεγμένης έρευνας.

3.3. Δομή Ερωτηματολογίου

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Teacher's Satisfaction Inventory (TSI) των Γκόλια και Κουστέλιου (2014), το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε μονάδες υγείας και σκόπιμα χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία, προκειμένου να αποδειχθεί η αξιοπιστία του και στο συγκεκριμένο κλάδο. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 20 ερωτήματα τα οποία μετρούν πέντε πτυχές της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι πτυχές που εξετάζονται είναι:

- Ο Διοικητής (αντί για το διευθυντή που χρησιμοποιείται στο πρότυπο ερωτηματολόγιο),
- Οι συνάδελφοι,

- Η φύση της εργασίας,
- Οι ασθενείς (αντί για τους μαθητές που χρησιμοποιούνται στο πρότυπο ερωτηματολόγιο) και
- Οι εργασιακές συνθήκες.

Οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν από μια πενταβάθμια κλίμακα όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «Καθόλου», το 2 «Σε μικρό βαθμό», το 3 «Σε μέτριο βαθμό», το 4 «Σε μεγάλο βαθμό» και το 5 «Πάρα πολύ».

Η μετασχηματιστική ηγεσία μετριέται με μέρος της κλίμακας που δημιουργήθηκε από τους Avolio & Bass (2004), οι οποίοι θέλοντας να μετρήσουν τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της αδιάφορης ηγεσίας δημιούργησαν το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας από όπου προέκυψε το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Το ερωτηματολόγιο αυτό ελέγχει ποια μορφή ηγεσίας και ποιο στυλ επιλέγεται από τους ηγέτες. Πρώτη φορά προτάθηκε το 1985 από τον Bass και έκτοτε έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορες παραλλαγές, είτε από τον ίδιο είτε από άλλους ερευνητές. Πρόκειται για ερωτήσεις διατυπωμένες με καταφατικό τρόπο, ώστε οι συμμετέχοντες να επιλέξουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με την προτεινόμενη πρόταση.

Συγκεκριμένα, οι Avolio & Bass (2004), χρησιμοποίησαν το MLQ για να μετρήσουν τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας: το μετασχηματιστικό (transformational), το συναλλακτικό ή αλλιώς διεκπεραιωτικό στυλ (transactional) και το παθητικό ή αλλιώς αδιάφορο (passive – avoidant). Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν 20 συνολικά ερωτήματα από τα 45 αρχικά των Avolio & Bass.

Σύμφωνα με τους Avolio & Bass (2004), το ερωτηματολόγιο αυτό εξυπηρετεί στη διάκριση των αποτελεσματικών και των αναποτελεσματικών ηγετών, εστιάζει στα χαρακτηριστικά τους τα οποία αξιολογούνται από τους υφισταμένους ή τους συνεργάτες τους. Το αρχικό ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 45 ερωτήματα, εκ των οποίων τα 36 αφορούν εννιά ηγετικούς παράγοντες οι οποίοι θα παρουσιαστούν στη συνέχεια και τα υπόλοιπα εννιά αφορούν την έκβαση της ηγεσίας. Οι εννιά ηγετικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- Η εξιδανικευμένη επιρροή (attribut)
- Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά (behavior)
- Το εμπνευσμένο κίνητρο

- Η πνευματική διέγερση
- Η ατομική εξέταση
- Η ενεργητική διαχείριση κατά παρέκκλιση
- Η παθητική διαχείριση κατά παρέκκλιση
- Η ηγεσία τύπου Laissez – Faire
- Η επιπλέον προσπάθεια
- Η αποδοτικότητα
- Η ικανοποίηση

Στο ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας επιλέχθηκαν μόνο οι ερωτήσεις που αφορούν την εξιδανικευμένη επιρροή – attribut και την εξιδανικευμένη επιρροή – behavior, το εμπνευσμένο κίνητρο, την πνευματική διέγερση και την ατομική εξέταση.

Το ερωτηματολόγιο συνολικά αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα απαρτίζεται από έξι ερωτήματα, τα οποία αφορούν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το τμήμα απασχόλησης όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες, τα έτη προϋπηρεσίας που διαθέτουν και τα έτη προϋπηρεσίας που διαθέτουν στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας.

Η δεύτερη ενότητα αφορά, όπως προαναφέρθηκε, την εργασιακή ικανοποίηση και απαρτίζεται από 20 ερωτήματα, ενώ η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και απαρτίζεται και αυτή από 20 ερωτήματα.

3.4. Στατιστική Ανάλυση Ερωτηματολογίου

Όσον αφορά την επεξεργασία των δεδομένων, έχει γίνει με τη χρήση του Microsoft Excel και του στατιστικού προγράμματος SPSS 20.0. Το πρόγραμμα Microsoft Excel χρησιμοποιήθηκε για την παρουσίαση της περιγραφικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων, καθώς διαθέτει μεγάλη ποικιλία ευπαρουσίαστων γραφημάτων, ενώ το SPSS χρησιμοποιήθηκε για τη στατιστική ανάλυση, καθώς περιέχει πλήθος δυνατοτήτων απεικόνισης ποσοτικών δεδομένων και θεωρείται από τα πιο κατάλληλα μέσα επεξεργασίας δεδομένων κοινωνικών ερευνών.

3.5. Δείγμα Έρευνας

Ο πληθυσμός στόχος στον οποίο απευθύνθηκε η παρούσα ελληνική πρόταση είναι οι εργαζόμενοι στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ιωαννίνων. Κατά συνέπεια, το δείγμα προέρχεται μεν από ένα συγκεκριμένο νοσοκομείο, ωστόσο, λήφθηκε με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας και αφορά εργαζόμενους του Νοσοκομείου που εργάζονται σε διάφορα Τμήματα. Η τυχαία δειγματοληψία επιλέχθηκε γιατί διασφαλίζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν (Creswell, 2011).

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 70 εργαζόμενοι του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου Ιωαννίνων. Η έρευνα έλαβε χώρα τέλη Ιανουαρίου 2019 δια ζώσης στο Νοσοκομείο από την ίδια τη γράφουσα. Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν σχετικά με το περιεχόμενο και το σκοπό διεξαγωγής της έρευνας.

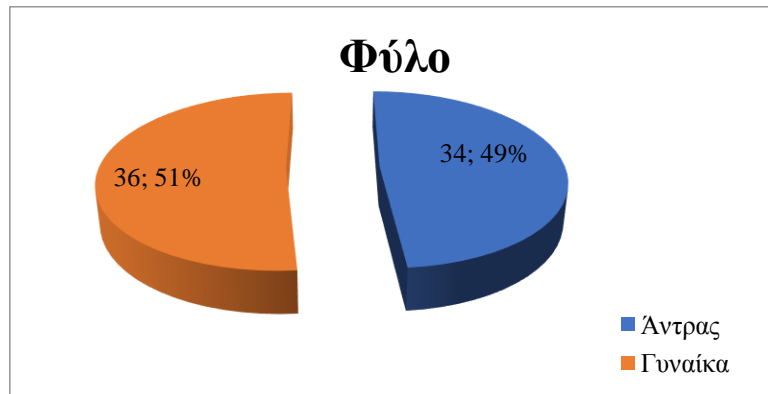
Η συμμετοχή του δείγματος στην έρευνα ήταν εθελοντική και αυτό κατέστη σαφές και κατανοητό στους συμμετέχοντες. Επισημάνθηκε μάλιστα, τόσο σε προφορικό όσο και σε γραπτό επίπεδο, ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου πρόκειται να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας. Το γεγονός αυτό συνέβαλε ώστε να συμμετέχει ένας σχετικά υψηλός αριθμός εργαζομένων.

Στην ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια και δεν υπήρξαν ερωτηματολόγια που αποκλείστηκαν λόγω ελλιπούς ή μη αποδεκτής συμπλήρωσης.

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως προέκυψαν από την περιγραφική ανάλυση της Ενότητας Α. Αρχικά, όπως φαίνεται στον Πίνακα και το Γράφημα 3.1, οι άντρες και οι γυναίκες είναι σχεδόν ίσοι, 51% οι γυναίκες, 49% οι άντρες.

Πίνακας 3.1 Φύλο

Φύλο	
Άντρας	34
Γυναίκα	36
Σύνολο	70

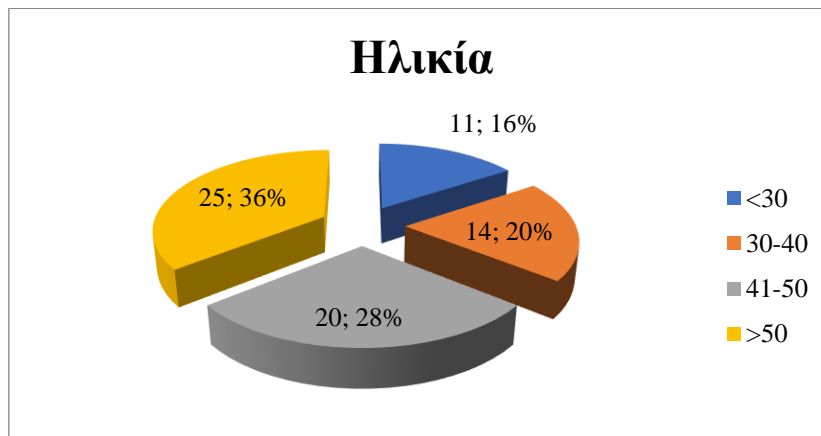


Γράφημα 3.1 Φύλο

Όσον αφορά στην ηλικία προκύπτει ότι το 16% των συμμετεχόντων είναι κάτω των 30 ετών, το 20% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-40, το 28% στην ηλικιακή ομάδα 41-50, ενώ το 36% είναι άνω των 50 ετών (Πίνακας και Γράφημα 3.2).

Πίνακας 3.2 Ηλικία

Ηλικία	
<30	11
30-40	14
41-50	20
>50	25
Σύνολο	70

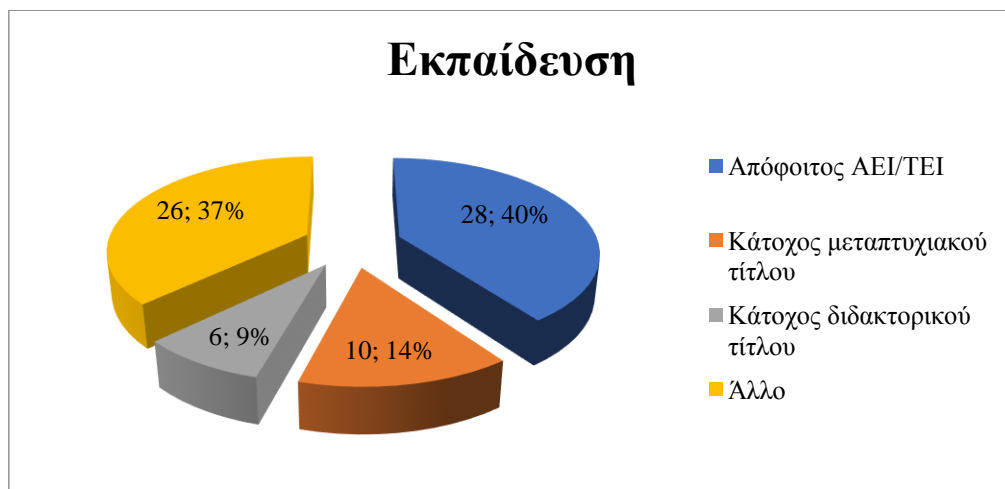


Γράφημα 3.2 Ηλικία

Το επόμενο ερώτημα αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων (Πίνακας και Γράφημα 3.3). Το 40% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 14% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 9% κάτοχοι διδακτορικού τίτλου, ενώ οι υπόλοιποι (37%) ανήκουν σε κάποια άλλη κατηγορία (π.χ. απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης).

Πίνακας 3.3 Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	28
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	10
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	6
Άλλο	26
Σύνολο	70



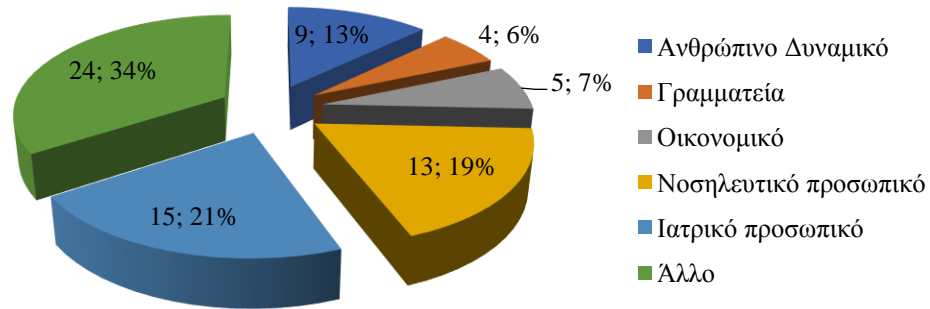
Γράφημα 3.3 Εκπαίδευση

Το επόμενο ερώτημα αφορά το τμήμα απασχόλησης των εργαζομένων στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ιωαννίνων (Πίνακας και Γράφημα 3.4). Το 13% εργάζεται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το 6% σε θέση γραμματείας, το 7% στο οικονομικό τμήμα, το 19% εργάζεται ως νοσηλευτικό προσωπικό, το 21% ως ιατρικό προσωπικό, ενώ το υπόλοιπο 34% σε άλλες θέσεις εντός του Νοσοκομείου.

Πίνακας 3.4 Τμήμα Απασχόλησης

Τμήμα Απασχόλησης	
Ανθρώπινο Δυναμικό	9
Γραμματεία	4
Οικονομικό	5
Νοσηλευτικό προσωπικό	13
Ιατρικό προσωπικό	15
Άλλο	24
Σύνολο	70

Τμήμα Απασχόλησης



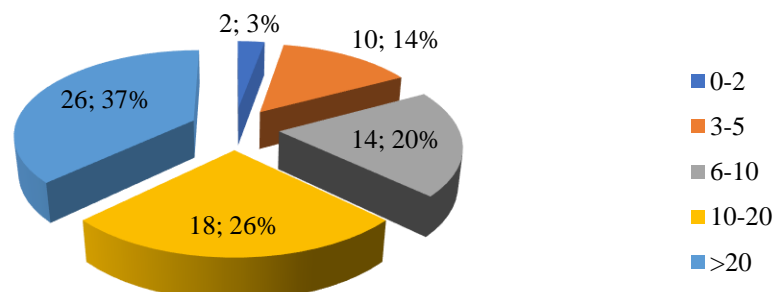
Γράφημα 3.4 Τμήμα Απασχόλησης

Το πέμπτο δημογραφικό ερώτημα αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων σε μονάδες υγείας γενικά (Πίνακας και Γράφημα 3.5). Το 3% εργάζεται μόλις έως 2 χρόνια, το 14% από 3 έως 5 έτη, το 20% 6-10 χρόνια, το 26% 10-20 χρόνια, ενώ το 37% εργάζεται πάνω από 20 έτη.

Πίνακας 3.5 Έτη προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας	
0-2	2
3-5	10
6-10	14
10-20	18
>20	26
Σύνολο	70

Έτη προϋπηρεσίας

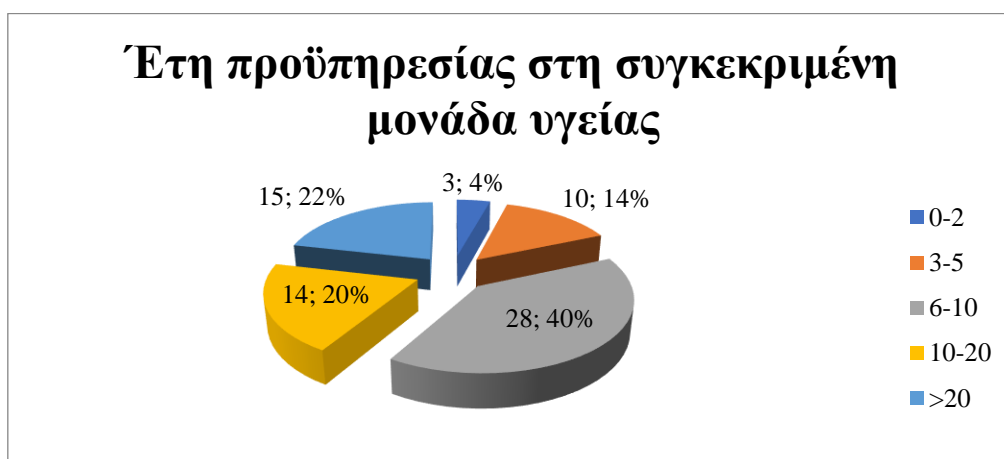


Γράφημα 3.5 Έτη προϋπηρεσίας

Το τελευταίο ερώτημα αυτής της Ενότητας (Α) αφορά τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας όπου εργάζονται (Πίνακας και Γράφημα 3.6). Το 4% εργάζεται έως 2 έτη εκεί, το 14% 3-5 έτη, το 40% 6-10, το 20% 10-20 και το 22% πάνω από 20 χρόνια.

Πίνακας 3.6 Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας

Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας	
0-2	3
3-5	10
6-10	28
10-20	14
>20	15
Σύνολο	70



Γράφημα 3.6 Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας

Τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν τα χαρακτηριστικά του δείγματος που επιλέχθηκε για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

3.6. Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο εξέτασε τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα. Αρχικά, αναλύθηκαν οι λόγοι επιλογής της συγκεκριμένης μεθοδολογίας (βιβλιογραφική επισκόπηση, επιλογή μεταβλητών και εξέτασή τους με το ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου) και περιγράφηκε η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε και αντλήθηκε από έγκριτες δημοσιευμένες έρευνες. Στη συνέχεια, αναλύθηκε ο τρόπος στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων και δόθηκαν στοιχεία για το δείγμα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. Εισαγωγή

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση εξυπηρετεί στην καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας, η οποία διεξήχθη με το ερευνητικό εργαλείο του ερωτηματολογίου. Η οπτική απεικόνιση των αποτελεσμάτων με τη χρήση πινάκων και γραφημάτων βοηθά στην καλύτερη κατανόηση και εμπέδωσή τους από τον αναγνώστη, ενώ ταυτόχρονα εξυπηρετεί στην καλύτερη δόμηση της ανάλυσης.

Η επαγωγική στατιστική προσφέρει χρήσιμα στοιχεία για την εξέταση ερευνητικών υποθέσεων που εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Στην παρούσα έρευνα οι ερευνητικές υποθέσεις είναι τρεις και εξετάζουν τη σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως ενιαίας μεταβλητής ή ως κλίμακας πέντε πτυχών με την εργασιακή ικανοποίηση ως ενιαία μεταβλητή ή ως κλίμακα πέντε πτυχών.

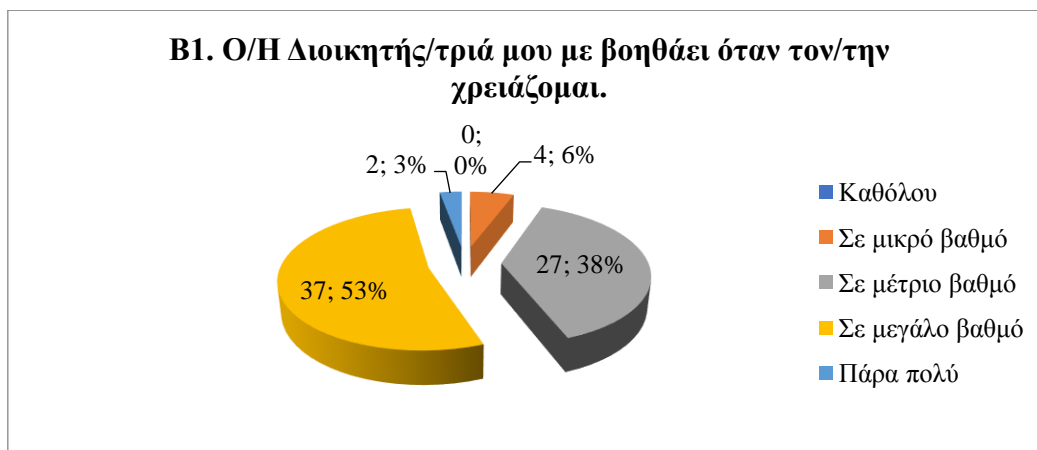
Αρχικά, παρουσιάζονται με τη μορφή Πινάκων και Γραφημάτων τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη συνδρομή του προγράμματος Microsoft Excel και στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ορισμένων στατιστικών τεστ και ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν με τη συνδρομή του στατιστικού πακέτου SPSS και εξετάζουν την επιβεβαίωση ή απόρριψη των αρχικών ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας έρευνας.

4.2. Περιγραφική Στατιστική

Η περιγραφική ανάλυση ξεκινάει από την Ενότητα Β, η οποία αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Οι πρώτες πέντε ερωτήσεις αφορούν την πτυχή του/της Διοικητή/τριας του Νοσοκομείου. Το ερώτημα Β1 εξετάζει το βαθμό στον οποίο αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι ο/η Διοικητής/τρια τους τους βοηθάει όταν τον/την χρειάζονται (Πίνακας και Γράφημα 4.1). Προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (53%) πιστεύει ότι τους βοηθάει σε μεγάλο βαθμό, το 38% σε μέτριο βαθμό, ενώ μόλις 6% το πιστεύει πάρα πολύ και το υπόλοιπο 3% σε μικρό βαθμό. Η τάση φαίνεται να είναι ιδιαίτερα θετική και ο ηγέτης φαίνεται να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των υφισταμένων του.

Πίνακας 4.1 Ερώτηση B1

B1. Ο/Η Διοικητής/τρια μου με βοηθάει όταν τον/την χρειάζομαι.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	4
Σε μέτριο βαθμό	27
Σε μεγάλο βαθμό	37
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

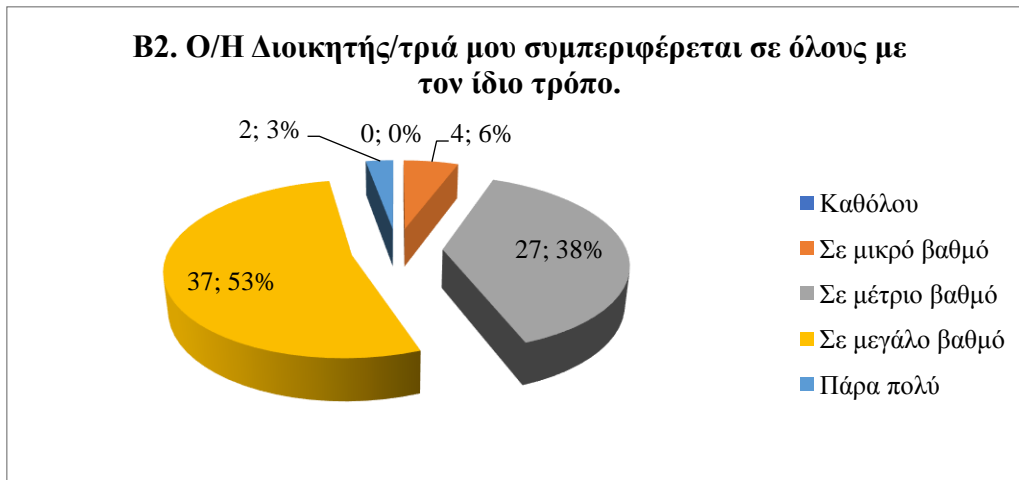


Γράφημα 4.1 Ερώτηση B1

Το Ερώτημα B2 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο/η Διοικητής/τρια συμπεριφέρεται σε όλους με τον ίδιο τρόπο ή με άλλα λόγια τους αντιμετωπίζει όλους ισάξια (Πίνακας και Γράφημα 4.2). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (53%) πιστεύει σε μεγάλο βαθμό ότι ο ηγέτης τους αντιμετωπίζει όλους με τον ίδιο τρόπο, το 38% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 6% πάρα πολύ και μόλις ένα 3% σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 4.2 Ερώτηση B2

B2. Ο/Η Διοικητής/τρια μου συμπεριφέρεται σε όλους με τον ίδιο τρόπο.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	4
Σε μέτριο βαθμό	27
Σε μεγάλο βαθμό	37
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

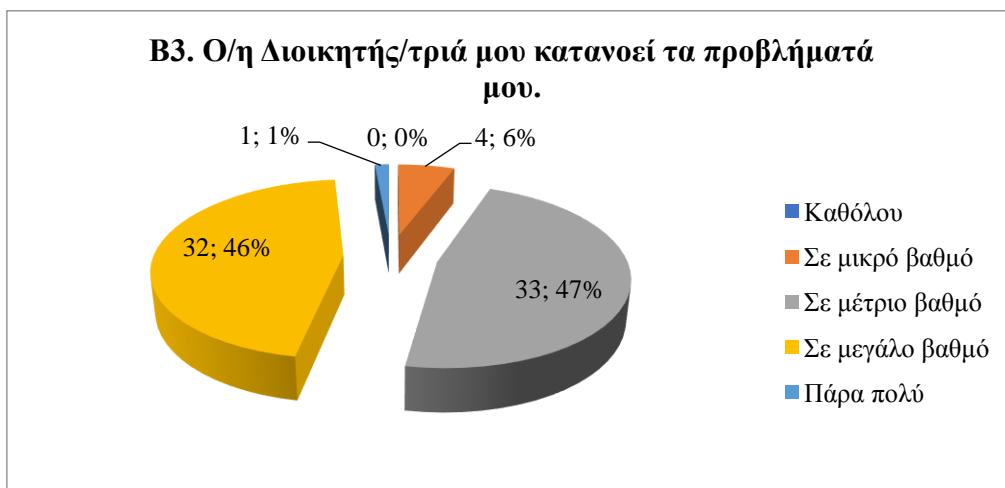


Γράφημα 4.2 Ερώτηση B2

Το Ερώτημα B3 εξετάζει το βαθμό κατανόησης των προβλημάτων των εργαζομένων από την πλευρά του ηγέτη (Πίνακας και Γράφημα 4.3). Προκύπτει ότι το 47% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι ο ηγέτης δείχνει κατανόηση στα προβλήματά τους σε μέτριο βαθμό, σχεδόν ίδιο ποσοστό (46%) το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό, το 6% σε μικρό βαθμό, ενώ μόλις ένα άτομο το πιστεύει πάρα πολύ. Φαίνεται πως ο ηγέτης λαμβάνει καλή βαθμολογία, όσον αφορά την ικανότητά του να κατανοήσει τα προβλήματα των υφισταμένων του, γεγονός που φάνηκε και από τις δύο προηγούμενες ερωτήσεις.

Πίνακας 4.3 Ερώτηση B3

B3. Ο/η Διοικητής/τρια μου κατανοεί τα προβλήματά μου.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	4
Σε μέτριο βαθμό	33
Σε μεγάλο βαθμό	32
Πάρα πολύ	1
Σύνολο	70

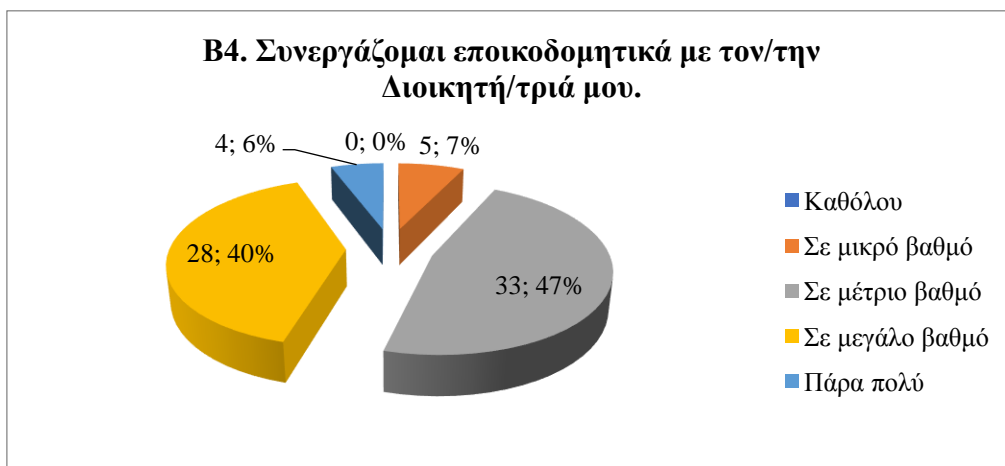


Γράφημα 4.3 Ερώτηση B3

Το Ερώτημα B4 αφορά τη συνεργασία μεταξύ των υφισταμένων και του ηγέτη (Πίνακας και Γράφημα 4.4). Το 7% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι συνεργάζεται σε μικρό βαθμό με εποικοδομητικό τρόπο με τον ηγέτη του, το 47% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 40% σε μεγάλο βαθμό, ενώ το υπόλοιπο 6% το πιστεύει πάρα πολύ. Η πλειοψηφία φαίνεται να κρατά ουδέτερη στάση όσον αφορά τη συνεργασία του με τον ηγέτη. Πιθανώς, αυτό να οφείλεται σε μια πιο τυπική προσέγγιση που ακολουθεί ο τελευταίος ή την έλλειψη διαπροσωπικής σχέσης με τους υφισταμένους του.

Πίνακας 4.4 Ερώτηση B4

B4. Συνεργάζομαι εποικοδομητικά με τον/την Διοικητή/τρια μου.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	5
Σε μέτριο βαθμό	33
Σε μεγάλο βαθμό	28
Πάρα πολύ	4
Σύνολο	70

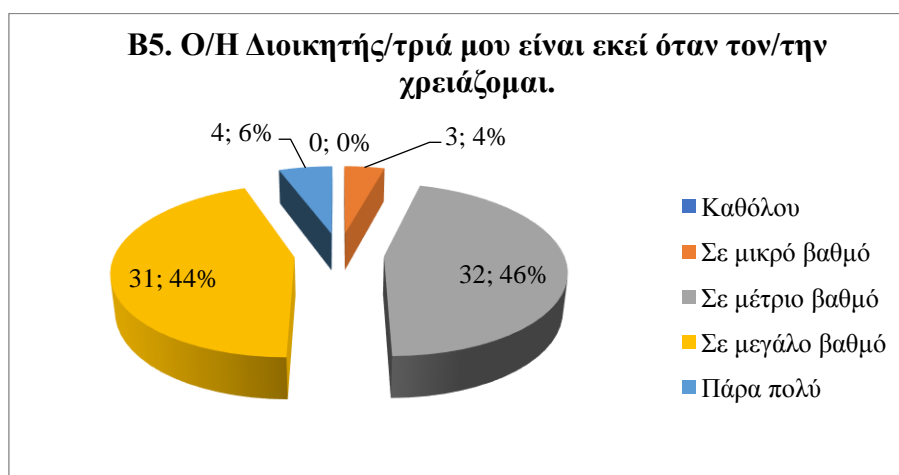


Γράφημα 4.4 Ερώτηση B4

Το Ερώτημα B5 εξετάζει την παρουσία του ηγέτη όταν προκύπτει ανάγκη για τους εργαζόμενους (Πίνακας και Γράφημα 4.5). Προκύπτει ότι και πάλι η πλειοψηφία (46%) κρατάει ουδέτερη στάση δηλώνοντας συμφωνία με την πρόταση – ερώτηση σε μέτριο βαθμό, παρόμοιος αριθμός ατόμων (44%) δηλώνει συμφωνία σε μεγάλο βαθμό, το 6% πάρα πολύ, ενώ το υπόλοιπο 4% σε μικρό βαθμό.

Πίνακας 4.5 Ερώτηση B5

B5. Ο/Η Διοικητής/τρια μου είναι εκεί όταν τον/την χρειάζομαι.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	3
Σε μέτριο βαθμό	32
Σε μεγάλο βαθμό	31
Πάρα πολύ	4
Σύνολο	70

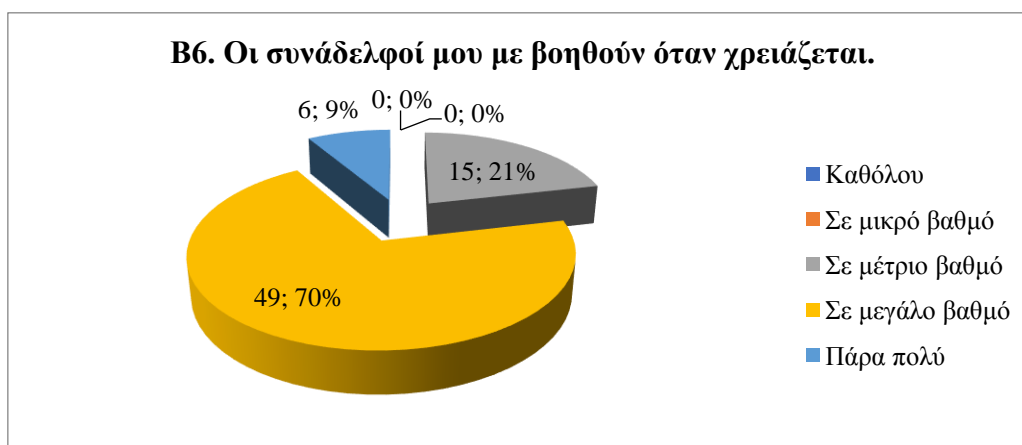


Γράφημα 4.5 Ερώτηση B5

Οι επόμενες πέντε ερωτήσεις αφορούν την πτυχή των συναδέλφων. Το Ερώτημα Β6 εξετάζει το βαθμό συναδελφικότητας μεταξύ των εργαζομένων (Πίνακας και Γράφημα 4.6). Προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων με ποσοστό 70% πιστεύει σε μεγάλο βαθμό ότι οι συνάδελφοι τους βοηθούν όταν χρειάζεται, το 21% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, ενώ το 9% πάρα πολύ. Σε γενικές γραμμές επικρατεί ένα πολύ θετικό και καλό κλίμα συναδελφικότητας.

Πίνακας 4.6 Ερώτηση Β6

Β6. Οι συνάδελφοί μου με βοηθούν όταν χρειάζεται.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	0
Σε μέτριο βαθμό	15
Σε μεγάλο βαθμό	49
Πάρα πολύ	6
Σύνολο	70



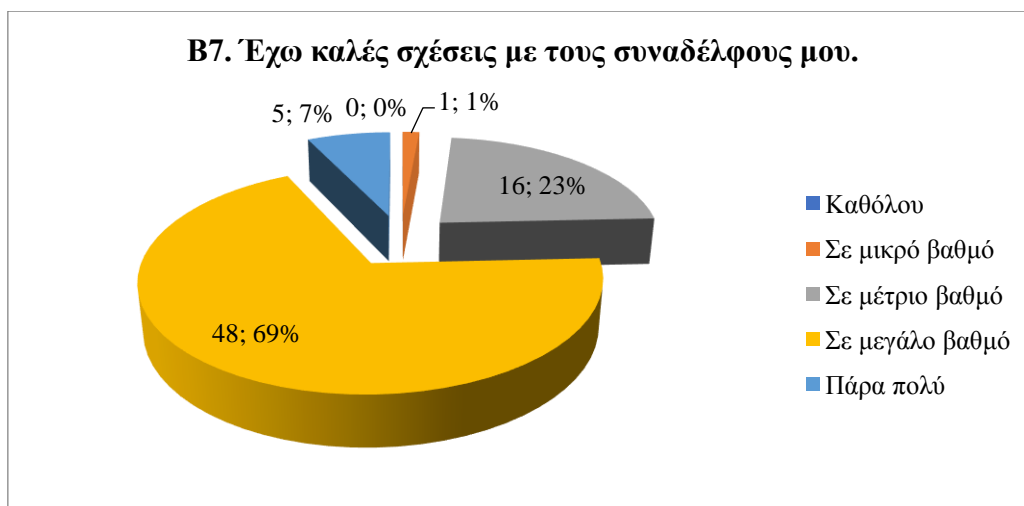
Γράφημα 4.6 Ερώτηση Β6

Το Ερώτημα Β7 αφορά την τήρηση καλών σχέσεων με τους συναδέλφους (Πίνακας και Γράφημα 4.7). Οι περισσότεροι συμμετέχοντες σε ποσοστό 69% πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό πως διατηρούν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, το 23% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 7% πάρα πολύ, ενώ μόνο ένα άτομο το πιστεύει σε μικρό βαθμό. Και πάλι φαίνεται ότι υπάρχει καλό εργασιακό κλίμα.

Πίνακας 4.7 Ερώτηση Β7

B7. Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.
--

Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	16
Σε μεγάλο βαθμό	48
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	70

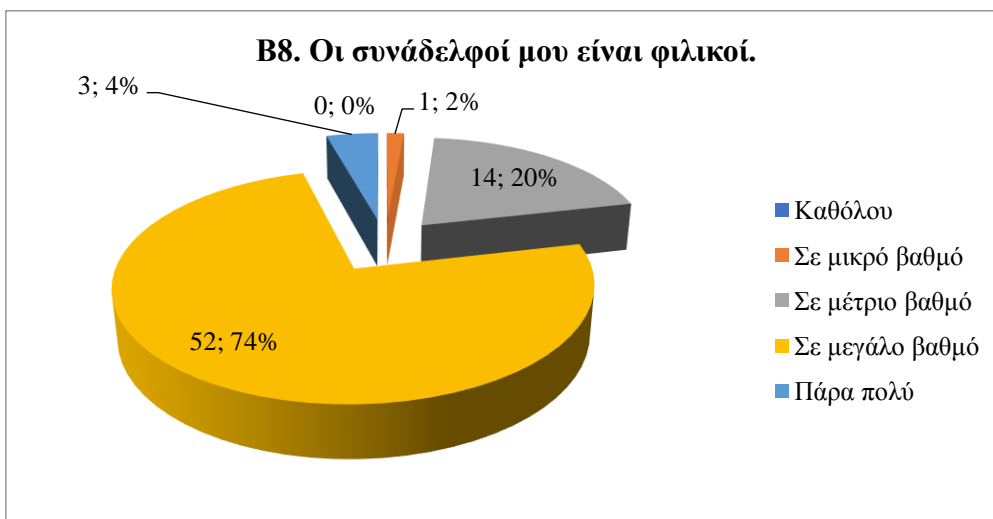


Γράφημα 4.7 Ερώτηση B7

Το Ερώτημα B8 εξετάζει την άποψη των συμμετεχόντων για τη φιλικότητα των συναδέλφων τους (Πίνακας και Γράφημα 4.8). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 74% πιστεύει σε μεγάλο βαθμό ότι οι συνάδελφοι είναι φιλικοί, το 20% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 4% πάρα πολύ και μόνο ένας σε μικρό βαθμό. Και αυτό το ερώτημα επιβεβαιώνει το θετικό και συναδελφικό κλίμα εργασίας.

Πίνακας 4.8 Ερώτηση B8

B8. Οι συνάδελφοί μου είναι φιλικοί.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	14
Σε μεγάλο βαθμό	52
Πάρα πολύ	3
Σύνολο	70

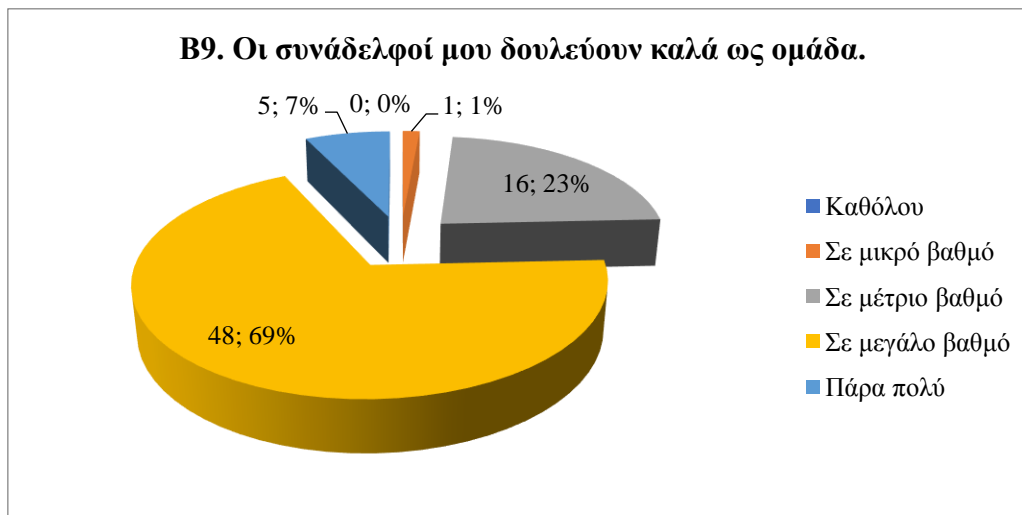


Γράφημα 4.8 Ερώτηση B8

Το Ερώτημα B9 εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι εργάζονται καλά ως ομάδα (Πίνακας και Γράφημα 4.9). Προκύπτει ότι το 69% πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι οι συνάδελφοί τους δουλεύουν καλά ως ομάδα, 23% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 7% πάρα πολύ, ενώ μόνο ένας είναι πιο επιφυλακτικός και το πιστεύει σε μικρό βαθμό. Πρόκειται για άλλη μια ερώτηση η οποία εξετάζει την πτυχή των συναδέλφων και επιτυγχάνει υψηλές βαθμολογίες.

Πίνακας 4.9 Ερώτηση B9

B9. Οι συνάδελφοί μου δουλεύουν καλά ως ομάδα.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	16
Σε μεγάλο βαθμό	48
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	70

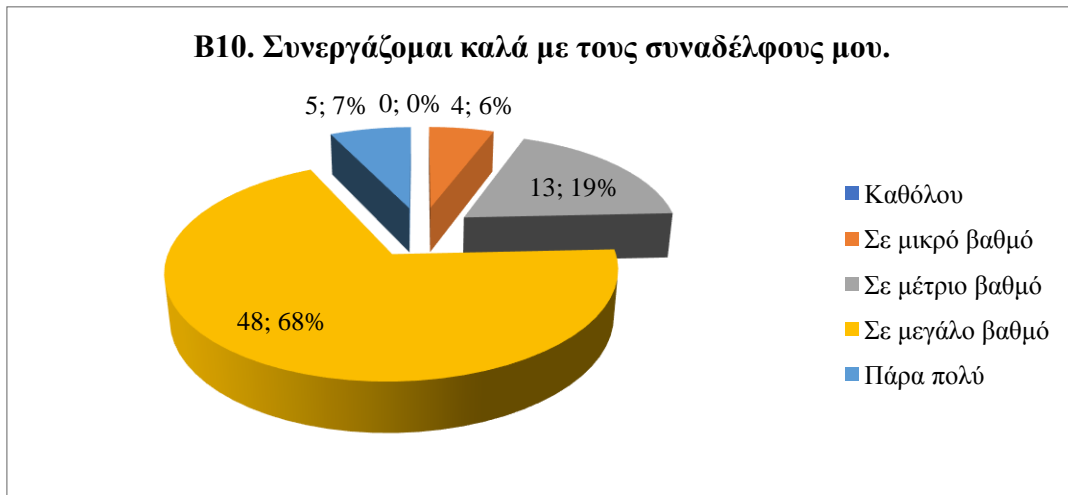


Γράφημα 4.9 Ερώτηση B9

Το Ερώτημα B10 αφορά τη συνεργασία των ερωτώμενων με τους συναδέλφους τους (Πίνακας και Γράφημα 4.10). Προκύπτει ότι η πλειοψηφία (68%) πιστεύει σε μεγάλο βαθμό ότι συνεργάζεται καλά με τους συναδέλφους, το 19% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 7% το πιστεύει πάρα πολύ, ενώ το υπόλοιπο 6% το πιστεύει σε μικρό βαθμό. Η ομάδα αυτή των ερωτήσεων της εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζει υψηλές βαθμολογίες με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert και αποτελεί πτυχή της η οποία αξιολογείται θετικά από τους εργαζόμενους.

Πίνακας 4.10 Ερώτηση B10

B10. Συνεργάζομαι καλά με τους συναδέλφους μου.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	4
Σε μέτριο βαθμό	13
Σε μεγάλο βαθμό	48
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	70

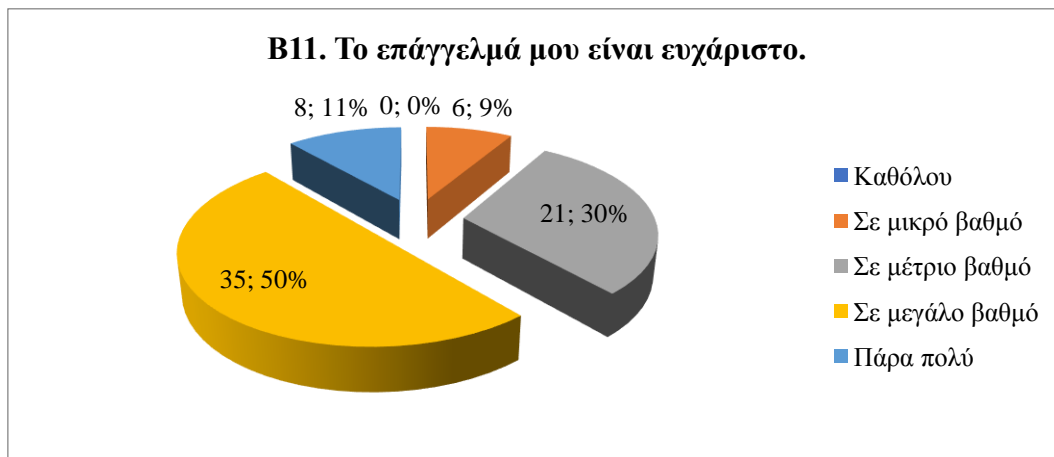


Γράφημα 4.10 Ερώτηση B10

Τα επόμενα τέσσερα ερωτήματα της παρούσας ενότητας αφορούν τη φύση της ίδιας της εργασίας. Το Ερώτημα B11 αφορά την κρίση των συμμετεχόντων για το επάγγελμά τους (Πίνακας και Γράφημα 4.11). Πιο συγκεκριμένα, το 9% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι το επάγγελμά τους είναι ευχάριστο, το 30% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 50% σε μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 11% πάρα πολύ. Οι μισοί συμμετέχοντες εκφράζουν ιδιαίτερα θετική άποψη για την ικανοποίηση και ευχαρίστησή τους από το επάγγελμα το οποίο ασκούν.

Πίνακας 4.11 Ερώτηση B11

B11. Το επάγγελμά μου είναι ευχάριστο.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	6
Σε μέτριο βαθμό	21
Σε μεγάλο βαθμό	35
Πάρα πολύ	8
Σύνολο	70

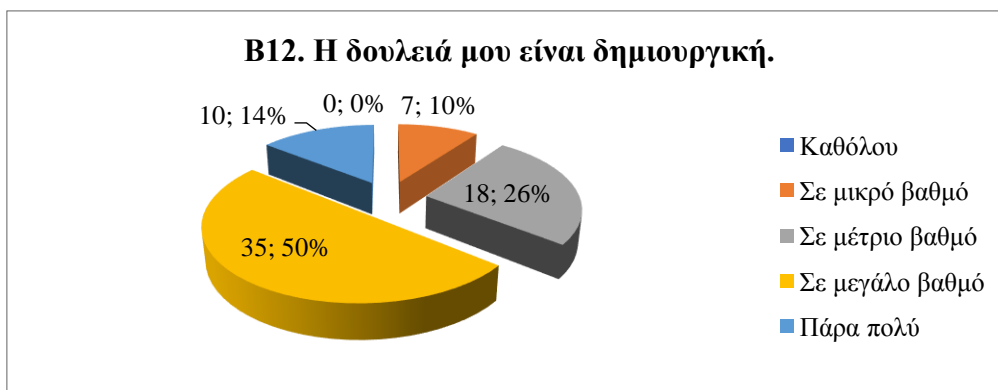


Γράφημα 4.11 Ερώτηση B11

Το Ερώτημα B12 εξετάζει τη δημιουργικότητα της εργασίας (Πίνακας και Γράφημα 4.12). Προκύπτει ότι το 10% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι η δουλειά τους είναι δημιουργική, το 26% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 50% σε μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 14% πάρα πολύ. Και πάλι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα μοιάζουν να είναι ιδιαίτερα ευχαριστημένοι με τη δημιουργικότητα της εργασίας τους.

Πίνακας 4.12 Ερώτηση B12

B12. Η δουλειά μου είναι δημιουργική.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	7
Σε μέτριο βαθμό	18
Σε μεγάλο βαθμό	35
Πάρα πολύ	10
Σύνολο	70

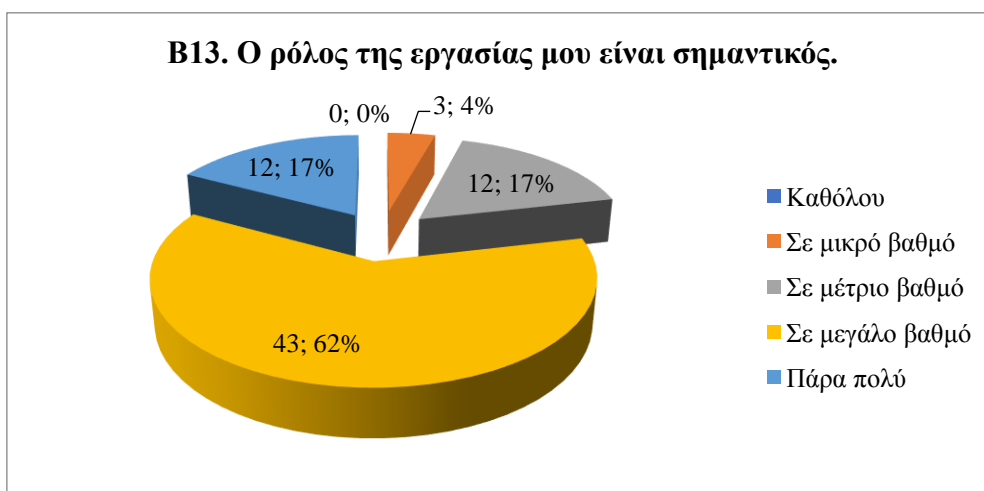


Γράφημα 4.12 Ερώτηση B12

Το Ερώτημα B13 εξετάζει την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με το ρόλο της εργασίας τους μέσα στο πλαίσιο του Νοσοκομείου. Το 4% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι ο ρόλος της εργασίας τους είναι σημαντικός, το 17% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 62% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό και το 17% πάρα πολύ. Είναι σαφές ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκλαμβάνουν την εργασία τους ως σημαντική για τους σκοπούς του φορέα όπου εργάζονται.

Πίνακας 4.13 Ερώτηση B13

B13. Ο ρόλος της εργασίας μου είναι σημαντικός.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	3
Σε μέτριο βαθμό	12
Σε μεγάλο βαθμό	43
Πάρα πολύ	12
Σύνολο	70



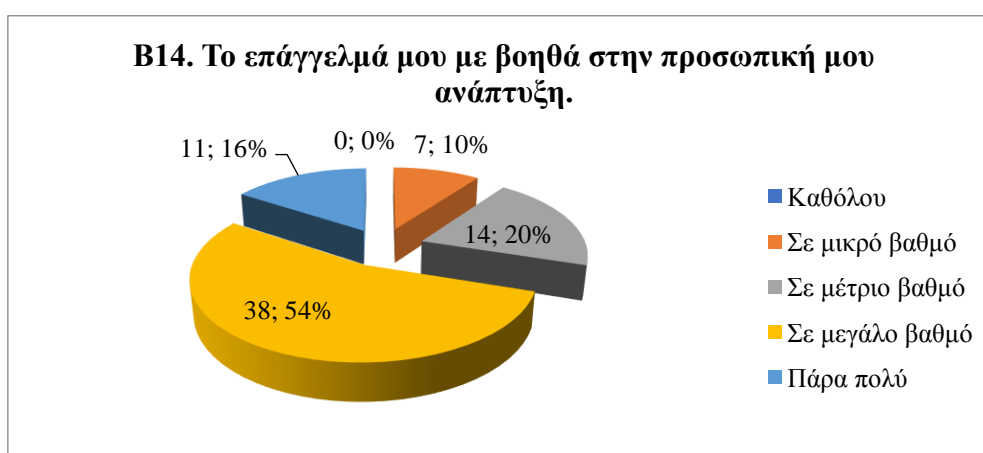
Γράφημα 4.13 Ερώτηση B13

Το Ερώτημα B14 εξετάζει την ατομική εξέλιξη των συμμετεχόντων (Πίνακας και Γράφημα 4.14). Το 10% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι το επάγγελμά τους τους βοηθάει στην προσωπική τους εξέλιξη, το 20% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 54% σε μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 16% το πιστεύει πάρα πολύ. Σίγουρα, το συγκεκριμένο ερώτημα καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό και από το είδος της θέσης που κατέχουν οι συμμετέχοντες στο Νοσοκομείο. Ωστόσο, η πλειοψηφία αντιλαμβάνεται

ότι έχει δυνατότητες ανέλιξης σε ατομικό επίπεδο και ότι συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη.

Πίνακας 4.14 Ερώτηση B14

B14. Το επάγγελμά μου με βοηθά στην προσωπική μου ανάπτυξη.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	7
Σε μέτριο βαθμό	14
Σε μεγάλο βαθμό	38
Πάρα πολύ	11
Σύνολο	70

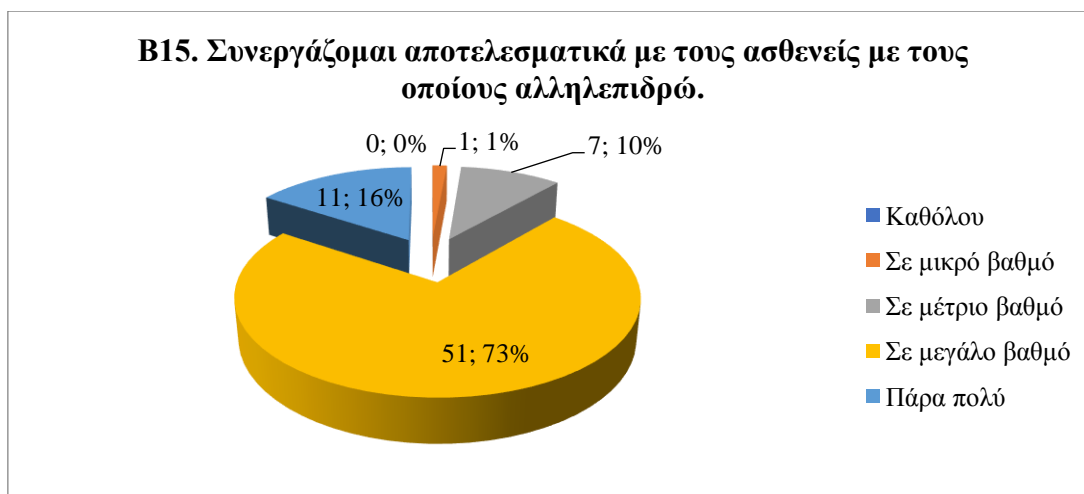


Γράφημα 4.14 Ερώτηση B14

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις αφορούν την πτυχή των ασθενών για την εργασιακή ικανοποίηση. Το Ερώτημα B15 εξετάζει κατά πόσο οι ερωτώμενοι συνεργάζονται αποτελεσματικά με τους ασθενείς με τους οποίους αλληλεπιδρούν (Πίνακας και Γράφημα 4.15). Μόνο ένα άτομο πιστεύει σε μέτριο βαθμό ότι συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους ασθενείς με τους οποίους αλληλεπιδρά, το 10% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, το 73% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό, ενώ το υπόλοιπο 16% πάρα πολύ. Η πλειοψηφία αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει αποδοτική αλληλεπίδραση με τους ασθενείς και αυτό συμβάλλει στην αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία.

Πίνακας 4.15 Ερώτηση B15

B15. Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους ασθενείς με τους οποίους αλληλεπιδρώ.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	7
Σε μεγάλο βαθμό	51
Πάρα πολύ	11
Σύνολο	70

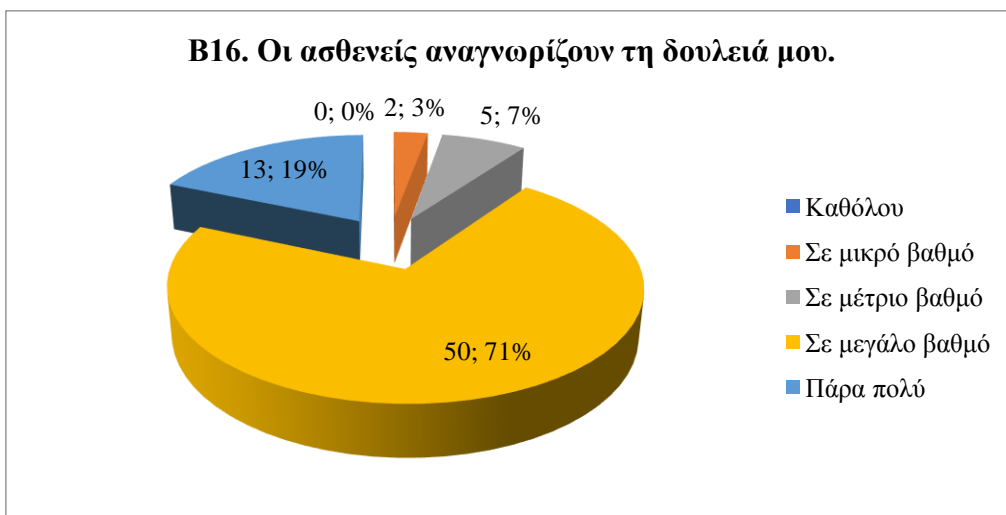


Γράφημα 4.15 Ερώτηση B15

Το Ερώτημα B16 εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι ασθενείς αναγνωρίζουν τη δουλειά των εργαζομένων (Πίνακας και Γράφημα 4.16). Το 3% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, το 7% σε μέτριο βαθμό, το 71% σε μεγάλο βαθμό και το 19% πάρα πολύ. Πιθανώς αυτή η αντίληψη να προκύπτει από την ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνουν οι συμμετέχοντες από τους ίδιους τους ασθενείς. Σε κάθε περίπτωση, η εντύπωση που φαίνεται να έχουν οι συμμετέχοντες από τους ασθενείς είναι ιδιαίτερα θετική και αυτό συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησής των πρώτων.

Πίνακας 4.16 Ερώτηση B16

B16. Οι ασθενείς αναγνωρίζουν τη δουλειά μου.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	2
Σε μέτριο βαθμό	5
Σε μεγάλο βαθμό	50
Πάρα πολύ	13
Σύνολο	70

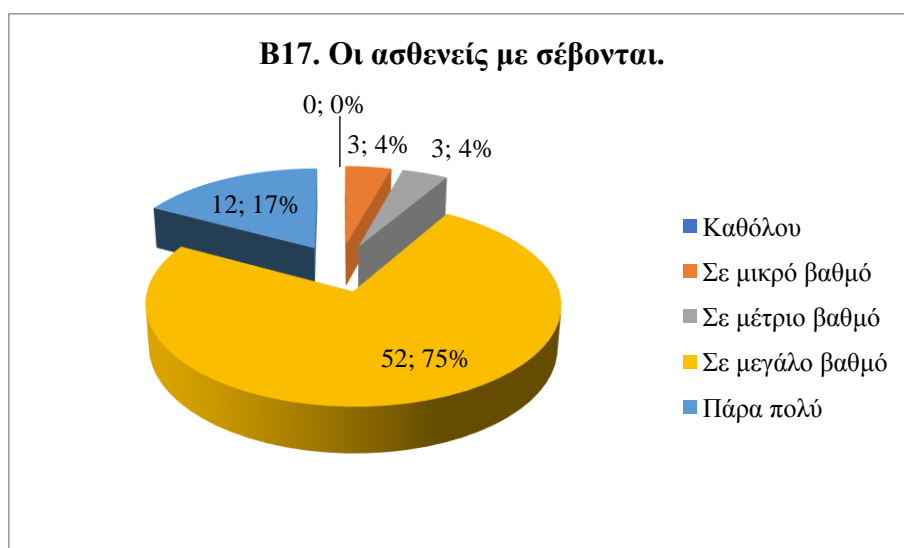


Γράφημα 4.16 Ερώτηση B16

Το Ερώτημα B17 αφορά το σεβασμό που εμπνέουν οι εργαζόμενοι στους ασθενείς (Πίνακας και Γράφημα 4.17). Το 4% των συμμετεχόντων πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι οι ασθενείς τους σέβονται, ίδιο ποσοστό το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, η πλειοψηφία, δηλαδή το 75%, το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό και το 17% πάρα πολύ.

Πίνακας 4.17 Ερώτηση B17

B17. Οι ασθενείς με σέβονται.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	3
Σε μέτριο βαθμό	3
Σε μεγάλο βαθμό	52
Πάρα πολύ	12
Σύνολο	70

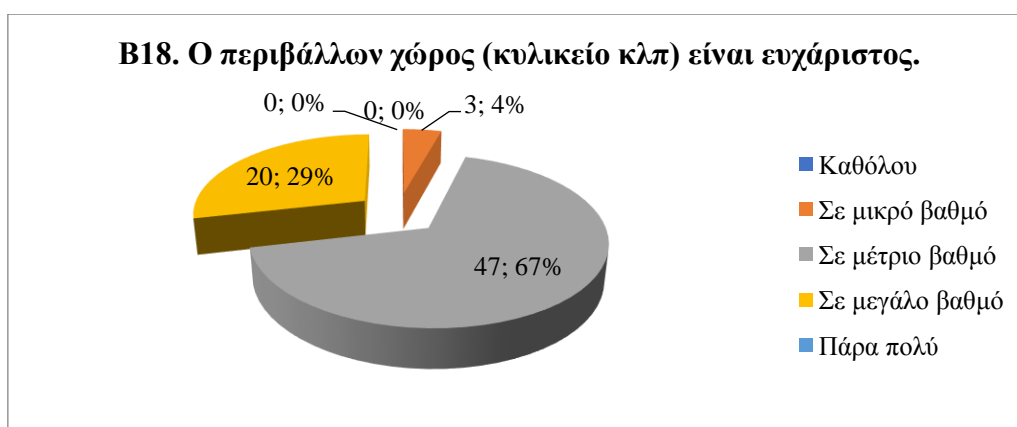


Γράφημα 4.17 Ερώτηση B17

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις αφορούν την πτυχή του περιβάλλοντος χώρου του Νοσοκομείου. Το Ερώτημα B18 διερευνά αν ο περιβάλλον χώρος δηλαδή το κυλικείο, ο προαύλιος χώρος κλπ είναι ευχάριστος. Προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (67%) εκφράζει ουδέτερη άποψη για το θέμα, το 4% πιστεύει σε μικρό βαθμό πως ο περιβάλλον χώρος είναι ευχάριστος, ενώ το 2% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό.

Πίνακας 4.18 Ερώτηση B18

B18. Ο περιβάλλον χώρος (κυλικείο κλπ) είναι ευχάριστος.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	3
Σε μέτριο βαθμό	47
Σε μεγάλο βαθμό	20
Πάρα πολύ	0
Σύνολο	70

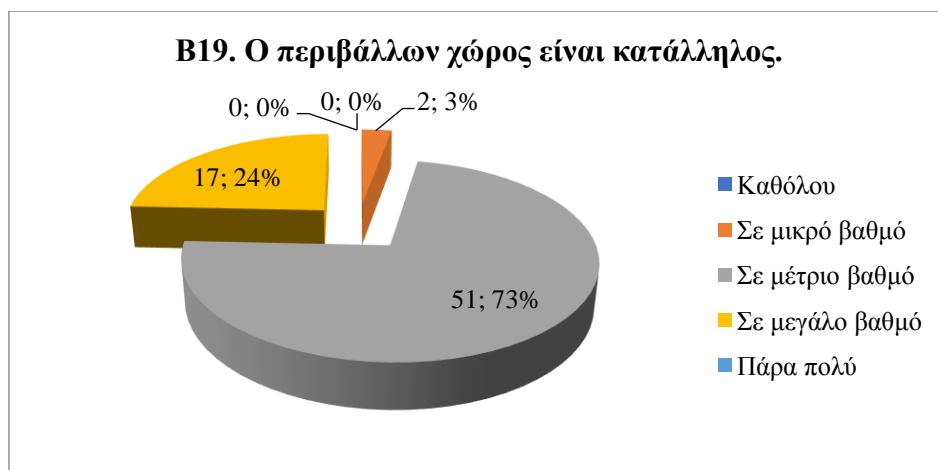


Γράφημα 4.18 Ερώτηση B18

Το Ερώτημα B19 εξετάζει την καταλληλότητα του περιβάλλοντος χώρου (Πίνακας και Γράφημα 4.19). Το 3% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι ο περιβάλλον χώρος είναι κατάλληλος, το 73% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, ενώ το υπόλοιπο 24% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό. Και πάλι φαίνεται οι συμμετέχοντες να τηρούν πιο ουδέτερη στάση σχετικά με τους χώρους της εργασίας τους και αυτό σημαίνει ότι δεν είναι και τόσο ικανοποιημένοι από αυτούς, επομένως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Πίνακας 4.19 Ερώτηση B19

B19. Ο περιβάλλον χώρος είναι κατάλληλος.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	2
Σε μέτριο βαθμό	51
Σε μεγάλο βαθμό	17
Πάρα πολύ	0
Σύνολο	70

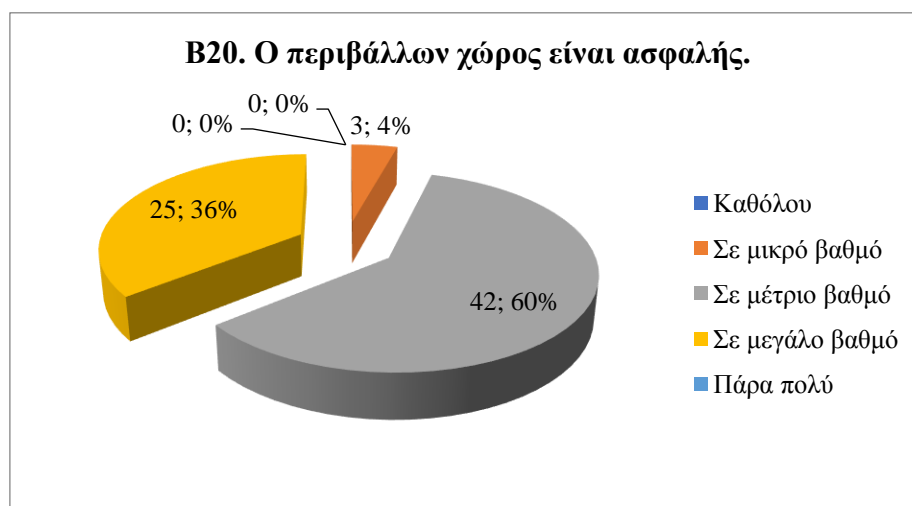


Γράφημα 4.19 Ερώτηση B19

Το Ερώτημα B20 εξετάζει την ασφάλεια του περιβάλλοντος χώρου (Πίνακας και Γράφημα 4.20). Το 4% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι ο περιβάλλον χώρος είναι ασφαλής, το 60% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό και το υπόλοιπο 36% σε μεγάλο βαθμό. Φαίνεται ότι η ασφάλεια διασφαλίζεται περισσότερο από την καταλληλότητα και την ευχάριστη – καλαισθητή εικόνα που προσφέρει ο περιβάλλον χώρος στους εργαζόμενους.

Πίνακας 4.20 Ερώτηση B20

B20. Ο περιβάλλον χώρος είναι ασφαλής.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	3
Σε μέτριο βαθμό	42
Σε μεγάλο βαθμό	25
Πάρα πολύ	0
Σύνολο	70



Γράφημα 4.20 Ερώτηση B20

Στη συνέχεια αναλύονται τα αποτελέσματα των ερωτήσεων της Ενότητας Γ, που αφορά τη μετασχηματιστική ηγεσία. Όλα τα ερωτήματα αφορούν τη συμπεριφορά του άμεσα προϊσταμένου των ερωτώμενων. Στο Ερώτημα Γ1 οι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι μοιρασμένοι σχετικά με την άποψη ότι ο ηγέτης επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα (Πίνακας και Γράφημα 4.21). Πιο συγκεκριμένα, το 49% των συμμετεχόντων το πιστεύει σε μέτριο βαθμό και άλλοι τόσοι σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, ένα άτομο το πιστεύει σε μικρό βαθμό και άλλο ένα πάρα πολύ. Το Ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Πνευματική Διέγερση».

Πίνακας 4.21 Ερώτηση Γ1

Γ1. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	34
Σε μεγάλο βαθμό	34
Πάρα πολύ	1
Σύνολο	70

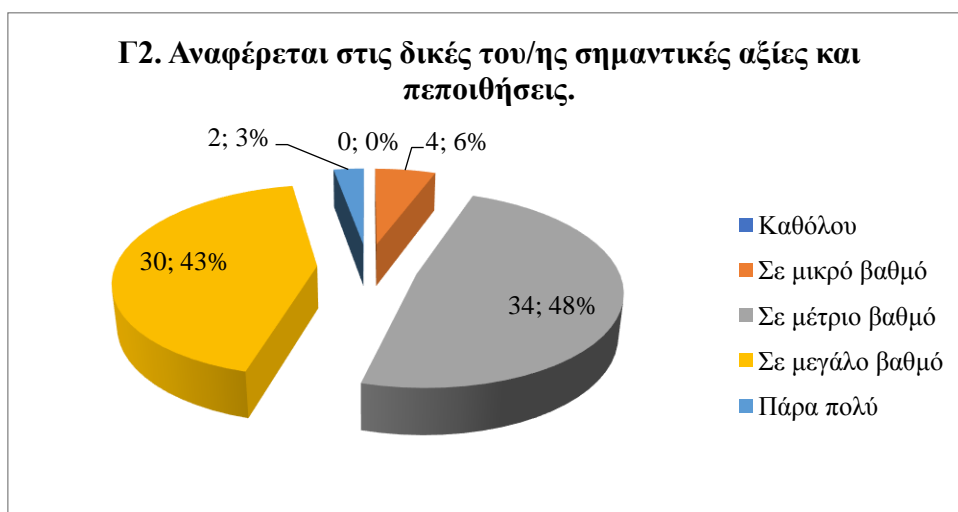


Γράφημα 4.21 Ερώτηση Γ1

Οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το αν ο/η προϊστάμενός/ή τους αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις είναι σχεδόν μοιρασμένες (Πίνακας και Γράφημα 4.22). Υπό την προϋπόθεση ότι το ερώτημα έγινε κατανοητό, η εξήγηση μπορεί να γίνει σε επίπεδο διαφορετικών καθηκόντων των εργαζομένων και διαφορετικής τακτικής ηγεσίας από τον/ην προϊστάμενο/η. Το 48% πιστεύει σε μέτριο βαθμό ότι ο ηγέτης τους κάνει λόγο ή πράξη στη συμπεριφορά και την εργασιακή καθημερινότητα σε ατομικές σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις και εκφράζει με αυτό τον τρόπο την προσωπικότητά του, ενώ το 43% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό. Μόλις 6% το πιστεύει σε μικρό βαθμό και άλλο ένα 3% πάρα πολύ. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)».

Πίνακας 4.22 Ερώτηση Γ2

Γ2. Αναφέρεται στις δικές του/ης σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	4
Σε μέτριο βαθμό	34
Σε μεγάλο βαθμό	30
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

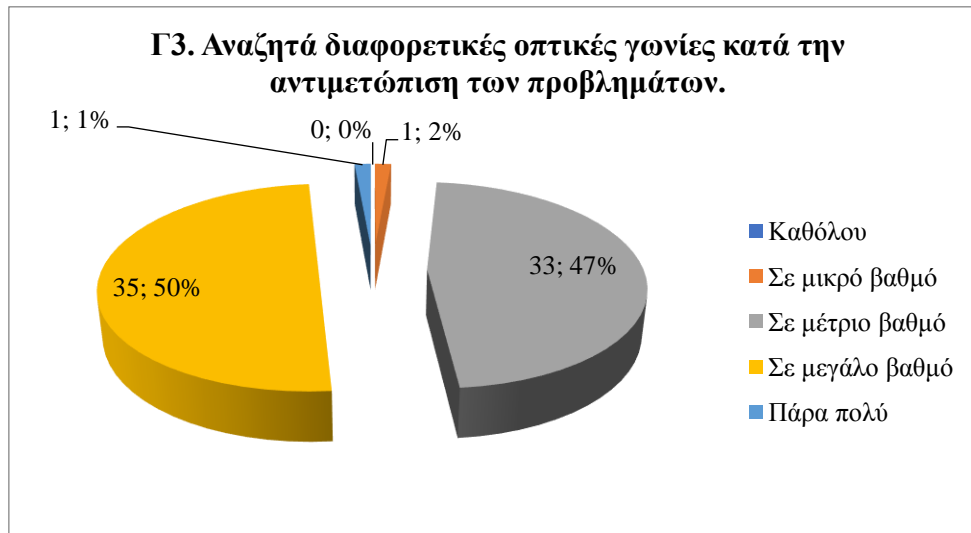


Γράφημα 4.22 Ερώτηση Γ2

Οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου θεωρούν κατά 47% ότι ο ηγέτης τους αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων σε μέτριο βαθμό, ενώ οι μισοί (50%) το πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό (Πίνακας και Γράφημα 4.23). Ένα άτομο το πιστεύει σε μικρό βαθμό και άλλο ένα πάρα πολύ. Φαίνεται ότι ο ηγέτης των ερωτώμενων δεν ακολουθεί πάντα παραδοσιακές προσεγγίσεις και τακτικές ή αυτό που περιμένουν οι εργαζόμενοι και προσπαθεί να σκεφτεί και να εφαρμόσει εναλλακτικές. Αυτό υποδηλώνει πολλές φορές δημιουργικότητα, συναίσθηση της διαφορετικότητας των καταστάσεων και των ανθρώπων που εμπλέκονται είτε στην πρόκληση είτε στην επίλυσή τους. Ακόμη, υποδηλώνει ηγετικές ικανότητες προσαρμογής στις καταστάσεις με άμεσο και αποτελεσματικό τρόπο. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Πνευματική Διέγερση».

Πίνακας 4.23 Ερώτηση Γ3

Γ3. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	33
Σε μεγάλο βαθμό	35
Πάρα πολύ	1
Σύνολο	70

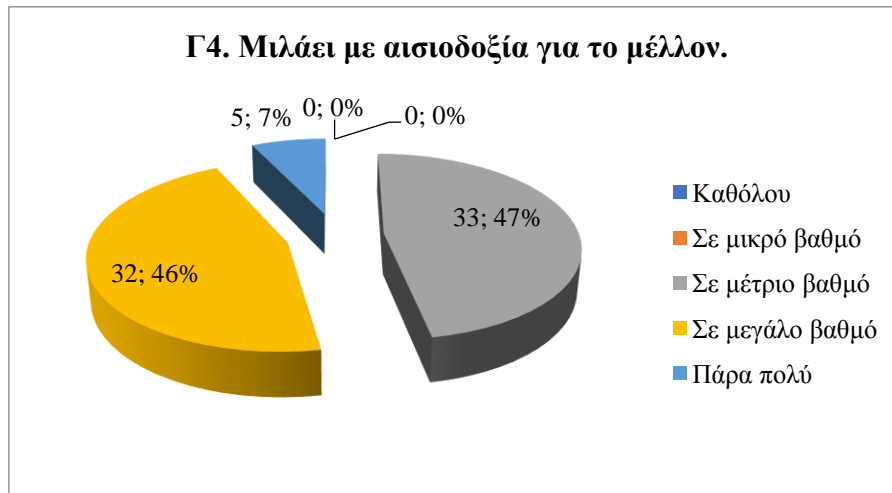


Γράφημα 4.23 Ερώτηση Γ3

Οι μισοί σχεδόν συμμετέχοντες (46%) πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι ο ηγέτης τους μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον, ενώ οι άλλοι μισοί (47%) το πιστεύουν σε μέτριο βαθμό (Πίνακας και Γράφημα 4.24). Μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό (5%) το πιστεύει πάρα πολύ. Ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό για την εμφύχωση των εργαζομένων και τη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού κλίματος είναι ο ηγέτης να αναφέρεται συχνά στο μέλλον, να θέτει μελλοντικούς στόχους, να δημιουργεί σχέδια με τους υφισταμένους του και νέες ευκαιρίες που πρόκειται να προκύψουν για τους ίδιους και το σύνολο της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο δείχνει ότι υπάρχει μέλλον για αυτούς και έχει την ευκαιρία να συμπαρασύρει υπαλλήλους που τυχόν αντιμετωπίζουν καχύποπτα τη Διοίκηση και την ηγεσία ή δε δέχονται με ευκολία και άνεση τις αλλαγές. Η ερώτηση αυτή ανήκει στην κατηγορία «Εμπνευσμένο κίνητρο».

Πίνακας 4.24 Ερώτηση Γ4

Γ4. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	0
Σε μέτριο βαθμό	33
Σε μεγάλο βαθμό	32
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	70

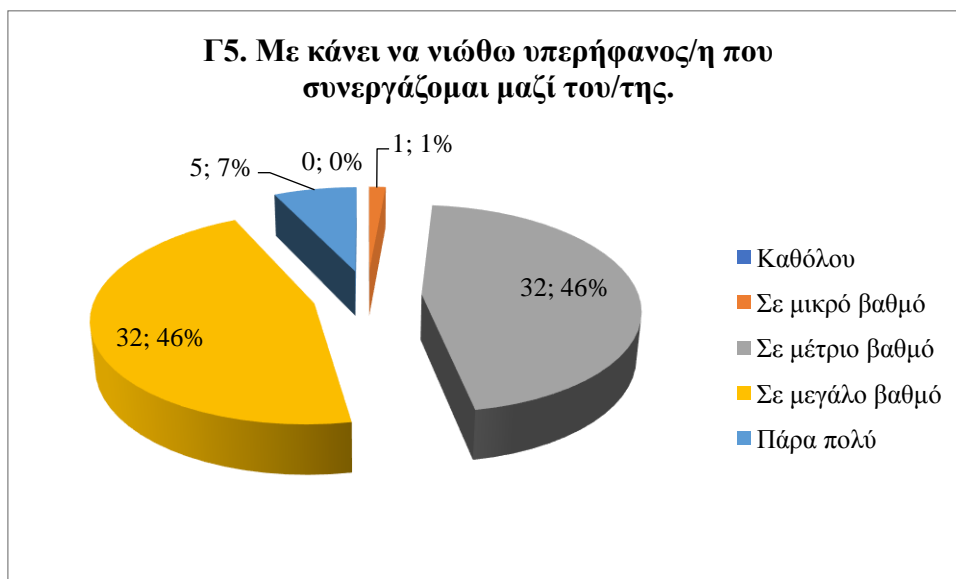


Γράφημα 4.24 Ερώτηση Γ4

Μια σημαντική πτυχή για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι η μετάδοση του αισθήματος υπερηφάνειας προς τους υφισταμένους του. Τα αποτελέσματα της ερώτησης Γ5 είναι και πάλι μοιρασμένα μεταξύ δύο απαντήσεων «Σε μέτριο βαθμό» και «Σε μεγάλο βαθμό» σε ποσοστό 46% (Πίνακας και Γράφημα 4.25). Η ερώτηση αυτή αντικατοπτρίζει τη θετική σχέση που υπάρχει μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων και την ικανότητα μετάδοσης θετικών συναισθημάτων για την επίτευξη των στόχων. Ως εκ τούτου, κρίνει και την επιτυχία του ως ηγέτης, καθώς έμμεσα καθορίζει την αποδοχή του ίδιου και των στόχων που θέτει από τους υφισταμένους του. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Εξιδανικευμένη επιρροή (attribut)».

Πίνακας 4.25 Ερώτηση Γ5

Γ5. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	32
Σε μεγάλο βαθμό	32
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	70

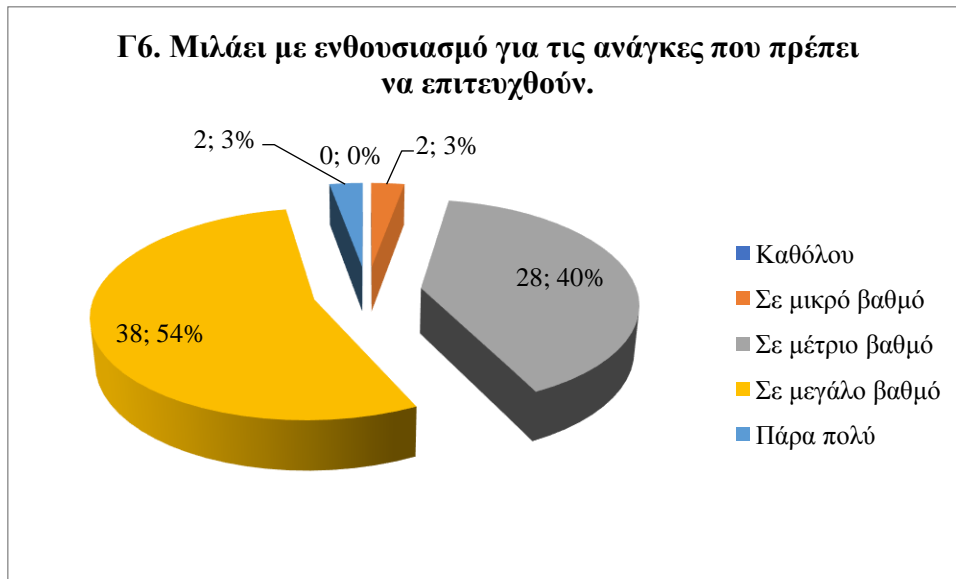


Γράφημα 4.25 Ερώτηση Γ5

Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (54%) πιστεύουν σε μεγάλο βαθμό ότι ο ηγέτης τους μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν, δηλαδή για τους στόχους που τίθενται και πρέπει να επιτευχθούν, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (40%) πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό. Από δύο απαντήσεις έλαβαν οι επιλογές «Σε μικρό βαθμό» και «Πάρα πολύ». Το να μιλάει ο ηγέτης με ενθουσιασμό για τους στόχους που τίθενται σημαίνει ότι πιστεύει πολύ σε αυτούς, χαιρέται και είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του και με τη ρεαλιστική φύση των στόχων και μεταβιβάζει αυτό το θετικό συναίσθημα στους υφισταμένους του. Αυτό το αίσθημα μπορεί με τη σειρά του να αυξήσει την αποδοτικότητα και την προσπάθεια των εργαζομένων, ώστε να επιτύχουν με μεγαλύτερο ζήλο τα επιθυμητά αποτελέσματα, δημιουργώντας παράλληλα ευχάριστα συναισθήματα και εντυπώσεις για την εργασία τους. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Εμπνευσμένο κίνητρο».

Πίνακας 4.26 Ερώτηση Γ6

Γ6. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	2
Σε μέτριο βαθμό	28
Σε μεγάλο βαθμό	38
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

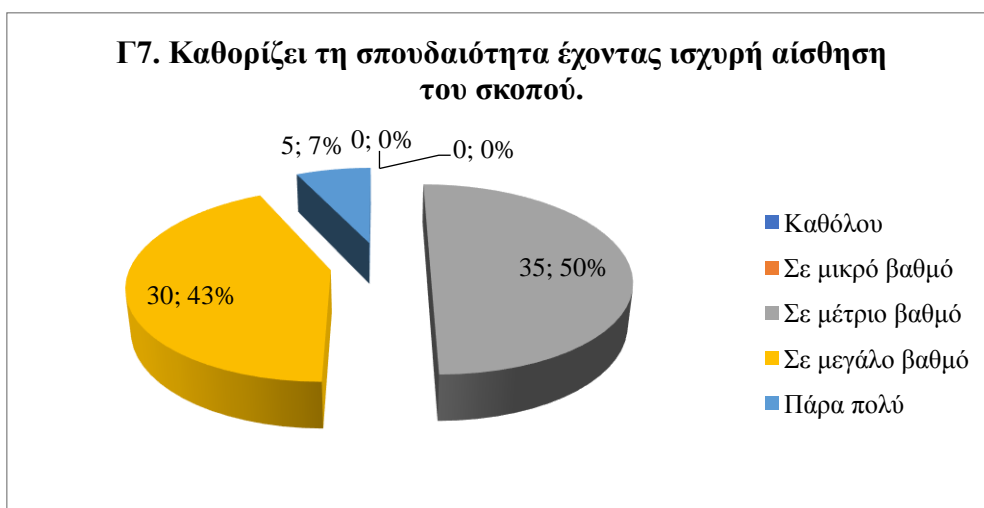


Γράφημα 4.26 Ερώτηση Γ6

Οι μισοί συμμετέχοντες τηρούν ουδέτερη στάση απέναντι στην ικανότητα του ηγέτη να καθορίζει τη σπουδαιότητα των κινήσεων και των δράσεων έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού (Πίνακας και Γράφημα 4.27). Το 43% πιστεύει σε μεγάλο βαθμό σε αυτή την ικανότητα του ηγέτη και άλλο ένα 7% το πιστεύει πάρα πολύ. Ένας ηγέτης πρέπει να έχει συναίσθηση του σκοπού και να εντάσσει στην προσωπική του φιλοσοφία τις ιδέες και τη νοοτροπία της κεντρικής διοίκησης του Νοσοκομείου. Πρόκειται για στοιχείο καλής διοικητικής λειτουργίας, αλλά στην προκειμένη περίπτωση δε φαίνεται οι εργαζόμενοι να αναγνωρίζουν ότι ο ηγέτης τους το πετυχαίνει. Η ερώτηση αυτή ανήκει στην κατηγορία «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)».

Πίνακας 4.27 Ερώτηση Γ7

Γ7. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	0
Σε μέτριο βαθμό	35
Σε μεγάλο βαθμό	30
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	70

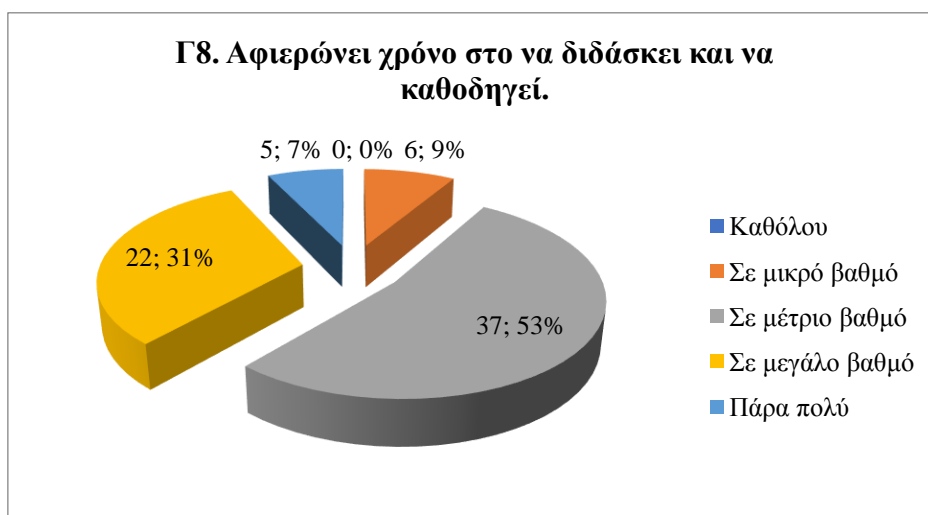


Γράφημα 4.27 Ερώτηση Γ7

Το ερώτημα Γ8 αφορά το χρόνο τον οποίο αφιερώνει ο ηγέτης στη διδασκαλία και την καθοδήγηση των υφισταμένων του (Πίνακας και Γράφημα 4.28). Το 9% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι ο ηγέτης αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί, το 53% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 31% σε μεγάλο βαθμό και το 7% πάρα πολύ. Η πλειοψηφία τηρεί ουδέτερη στάση, αν και το ποσοστό που κρίνει θετικά τον ηγέτη σε αυτό το ερώτημα είναι εξίσου μεγάλο (38%). Το ερώτημα αυτό δεν ξεκαθαρίζει από μόνο του αν ο ίδιος ο ηγέτης συμμετέχει σε κάποια εκπαιδευτική διαδικασία ή αν λειτουργεί ως μέντορας για κάποιον ή κάποιους υφισταμένους. Σε κάθε περίπτωση, όμως, δρα θετικά η συμπεριφορά του σε μεγάλη μερίδα των εργαζόμενων και αυτό ενδέχεται να λειτουργεί θετικά και στην αποδοτικότητα και την ικανοποίησή τους. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Ατομική εξέταση».

Πίνακας 4.28 Ερώτηση Γ8

Γ8. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	6
Σε μέτριο βαθμό	37
Σε μεγάλο βαθμό	22
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	70

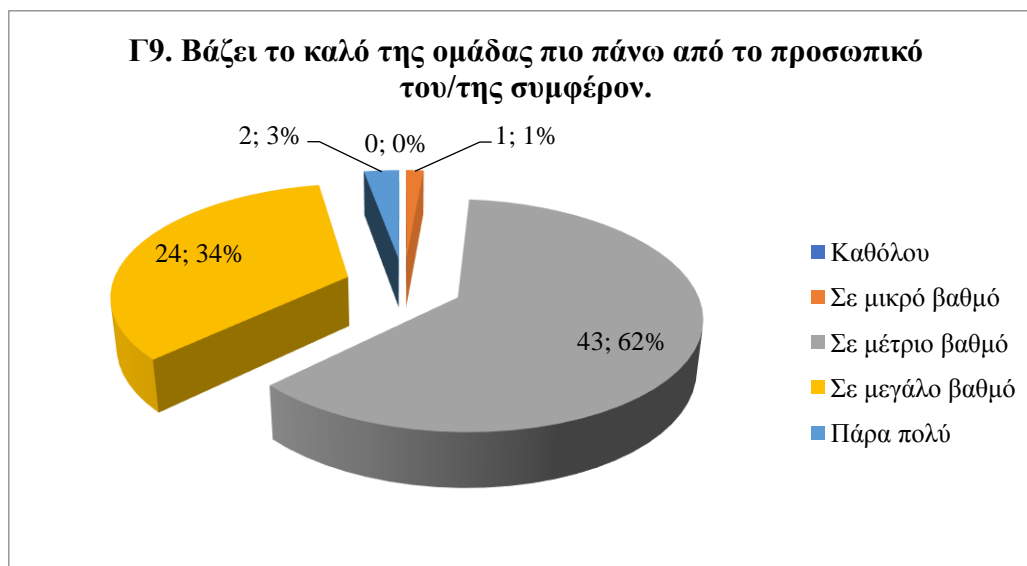


Γράφημα 4.28 Ερώτηση Γ8

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (62%) πιστεύει σε μέτριο βαθμό ότι ο ηγέτης βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον (Πίνακας και Γράφημα 4.29). Το 34% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό, το 3% πάρα πολύ, ενώ μόνο ένας σε μικρό βαθμό. Οι συμμετέχοντες δε φαίνεται να αναγνωρίζουν την προσπάθεια του ηγέτη και ίσως πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους μέσω των πράξεών του εξυπηρετεί περισσότερο το ατομικό και λιγότερο το ομαδικό συμφέρον. Η ερώτηση αυτή ανήκει στην κατηγορία «Εξιδανικευμένη επιρροή (attribut).

Πίνακας 4.29 Ερώτηση Γ9

Γ9. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	43
Σε μεγάλο βαθμό	24
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

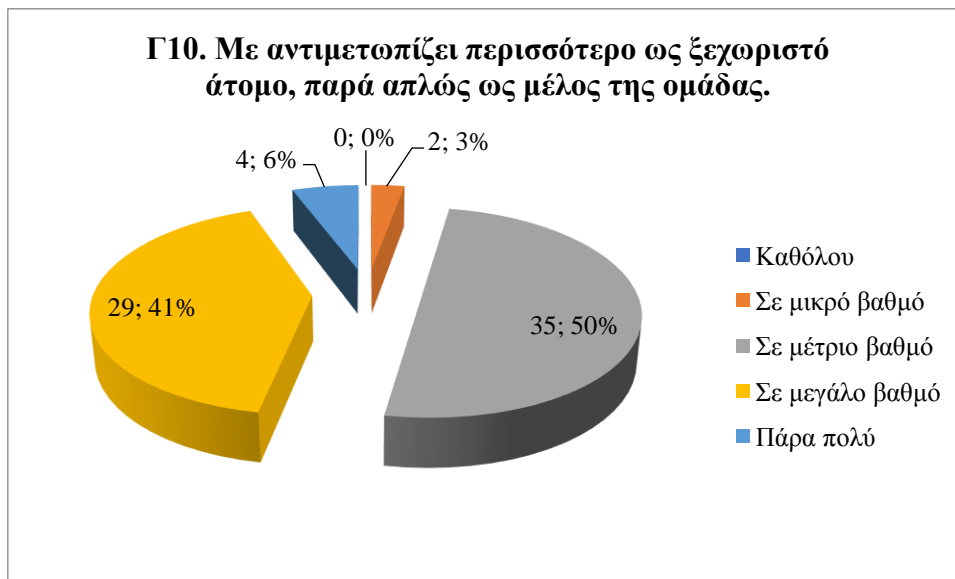


Γράφημα 4.29 Ερώτηση Γ9

Το ερώτημα Γ10 εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας (Πίνακας και Γράφημα 4.30). Το 50% πιστεύει σε μέτριο βαθμό ότι ο ηγέτης τους αντιμετωπίζει περισσότερο ως μονάδες παρά ως απλά μέλη της ομάδας, το 41% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό, το 6% το πιστεύει πάρα πολύ, ενώ το υπόλοιπο 3% το πιστεύει σε μικρό βαθμό. Φαίνεται ότι ο ηγέτης αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του ως μονάδες όταν απαιτείται, αλλά για τους ομαδικούς στόχους τους αντιμετωπίζει ως απλά μέλη μιας ομάδας η οποία προσπαθεί για έναν κοινό σκοπό. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Ατομική εξέταση».

Πίνακας 4.30 Ερώτηση Γ10

Γ10. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	2
Σε μέτριο βαθμό	35
Σε μεγάλο βαθμό	29
Πάρα πολύ	4
Σύνολο	70

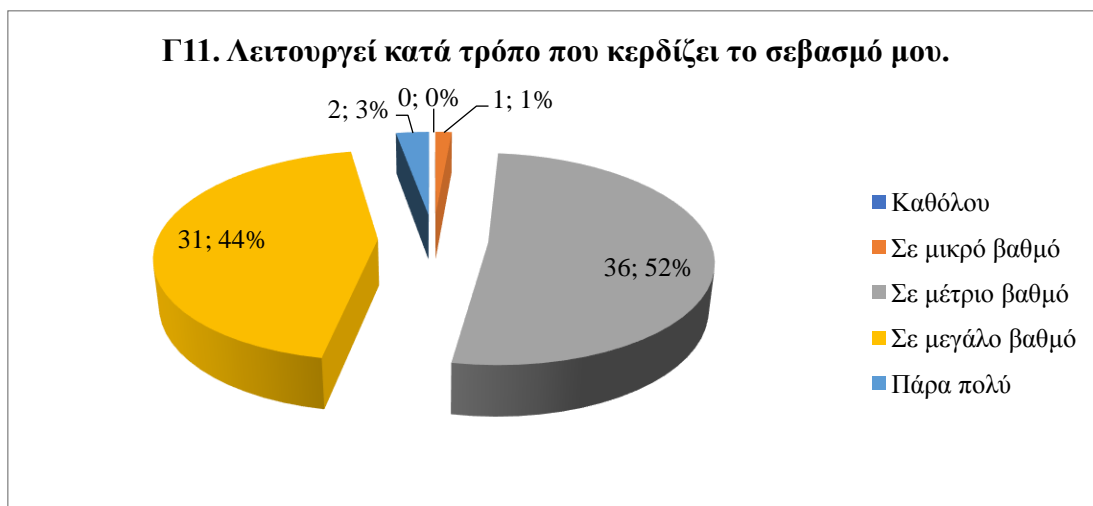


Γράφημα 4.30 Ερώτηση Γ10

Το Ερώτημα Γ11 εξετάζει αν ο ηγέτης λειτουργεί με τρόπο που κερδίζει το σεβασμό των υφισταμένων του (Πίνακας και Γράφημα 4.31). Το 52% των συμμετεχόντων κρίνει ότι ο ηγέτης λειτουργεί με αυτόν τον τρόπο σε μέτριο βαθμό, το 44% σε μεγάλο βαθμό, το 3% πάρα πολύ και ένα μόνο άτομο (1%) σε μικρό βαθμό. Το σύνολο, επομένως, τείνει μάλλον προς τη θετική άποψη για τον ηγέτη του. Άλλωστε, ένας αποτελεσματικός και αποδοτικός ηγέτης κερδίζει το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του με βάση τον τρόπο που συμπεριφέρεται, διοικεί και καθοδηγεί σε καθημερινή βάση. Ο θαυμασμός επίσης οδηγεί στην εκτίμηση των ατόμων και κατ' επέκταση στο σεβασμό τους, επομένως κρίνεται σημαντικό να δείχνει και να είναι καλός ηγέτης. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Εξιδανικευμένη επιρροή (attribut)».

Πίνακας 4.31 Ερώτηση Γ11

Γ11. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	36
Σε μεγάλο βαθμό	31
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

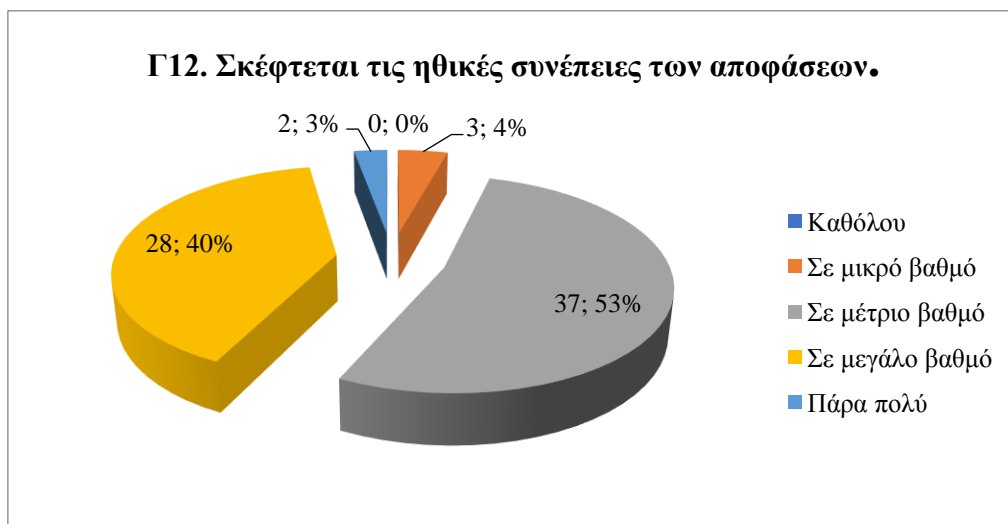


Γράφημα 4.31 Ερώτηση Γ11

Το Ερώτημα Γ12 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης σκέφτεται την ηθική πλευρά των αποφάσεων που λαμβάνει (Πίνακας και Γράφημα 4.32). Το 4% των συμμετεχόντων πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι ο/η άμεσα προϊστάμενός/ή του σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων, το 53% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 40% σε μεγάλο βαθμό και το 3% πάρα πολύ. Η ηθική πλευρά σχετίζεται με τις αξίες, την ανθρώπινη σκοπιά που πρέπει να συνυπολογίζει ο ηγέτης και την ευαισθησία χειρισμού καταστάσεων. Για παράδειγμα, ο τρόπος με τον οποίο ανακοινώνει ένα αρνητικό αποτέλεσμα ή η ευαισθησία που δείχνει σε ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Ο ηγέτης πρέπει σε άλλες καταστάσεις να σκέφτεται ψυχρά και υπολογιστικά, ενώ σε άλλες πολύ ανθρώπινα. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Εξιδανικευμένη επιρροή (behavior)».

Πίνακας 4.32 Ερώτηση Γ12

Γ12. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	3
Σε μέτριο βαθμό	37
Σε μεγάλο βαθμό	28
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

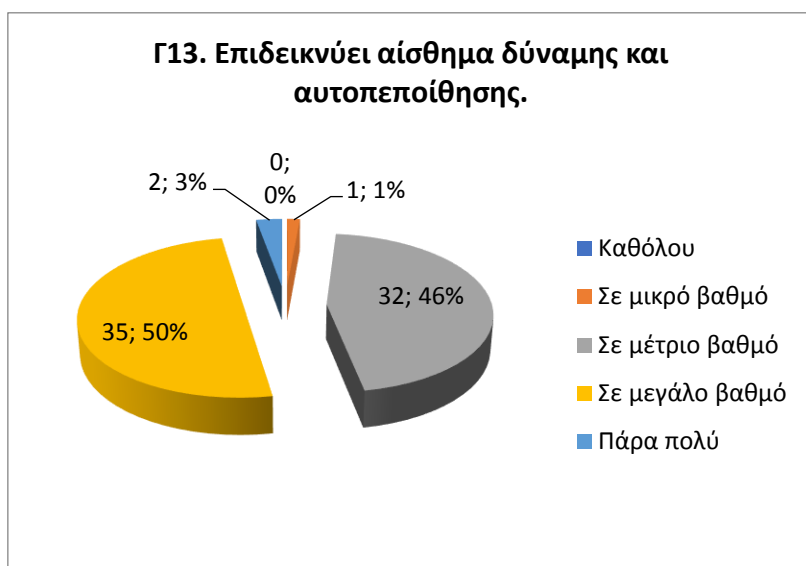


Γράφημα 4.32 Ερώτηση Γ12

Το Ερώτημα Γ13 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης (Πίνακας και Γράφημα 4.33). Το 46% πιστεύει ότι επιδεικνύει σε μέτριο βαθμό, το 50% σε μεγάλο βαθμό, το 3% πάρα πολύ, ενώ μόνο ένα άτομο πιστεύει ότι επιδεικνύει σε μικρό βαθμό. Είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να αισθάνονται και να αντιλαμβάνονται και μέσω ενεργειών ότι ο ηγέτης τους έχει ισχύ, δύναμη και αυτοπεποίθηση, γιατί αυτές οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά μπορούν να τον βοηθήσουν να ξεπεράσει εμπόδια και δυσκολίες. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ηγέτες του Νοσοκομείου σε γενικές γραμμές ακολουθούν την τακτική επίδειξης αυτών των ικανοτήτων, χωρίς αυτό απαραίτητα να σημαίνει ότι είναι καλό ή κακό για τους εργαζόμενους. Η ερώτηση αυτή ανήκει στην κατηγορία «Εξιδανικευμένη επιρροή (attribut).

Πίνακας 4.33 Ερώτηση Γ13

Γ13. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	32
Σε μεγάλο βαθμό	35
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70



Γράφημα 4.33 Ερώτηση Γ13

Το Ερώτημα Γ14 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (Πίνακας και Γράφημα 4.34). Και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αναφέρθηκε η σημασία του οράματος, του σχεδίου και της προσπάθειας επίτευξης ενός στόχου που αφορά το μέλλον, τόσο του συνόλου του οργανισμού όσο και των εργαζομένων. Το 50% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι ο ηγέτης τους προβάλλει σε μέτριο βαθμό ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον, το 41% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό, 6% πάρα πολύ, ενώ το 3% σε μικρό βαθμό. Ένας ηγέτης με όραμα είναι σε θέση να παρακινήσει περισσότερο τους υφισταμένους του, καθώς τους ωθεί να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη αισιοδοξία το μέλλον στην εργασία τους και νιώθουν πιο ικανοποιημένοι με την παρουσία ενός αισιόδοξου ηγέτη. Η ερώτηση αυτή ανήκει στην κατηγορία «Εμπνευσμένο κίνητρο».

Πίνακας 4.34 Ερώτηση Γ14

Γ14. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	2
Σε μέτριο βαθμό	35
Σε μεγάλο βαθμό	29
Πάρα πολύ	4
Σύνολο	70

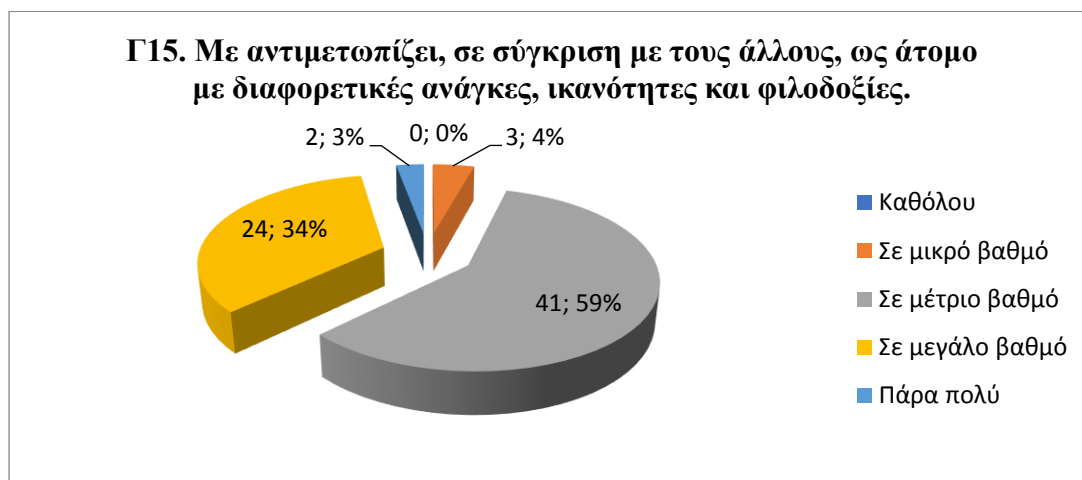


Γράφημα 4.34 Ερώτηση Γ14

Το Ερώτημα Γ15 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο/η προϊστάμενος/η αντιμετωπίζει τον κάθε ερωτώμενο σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες (Πίνακας και Γράφημα 4.35). Το 59% των συμμετεχόντων το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 34% σε μεγάλο βαθμό, το 3% πάρα πολύ και το 4% σε μικρό βαθμό. Το θετικό είναι ότι μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων δεν αισθάνεται ότι αντιμετωπίζεται συγκριτικά με τους άλλους συναδέλφους του. Για την ακρίβεια, πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους αντιμετωπίζει μεν ισάξια με τους άλλους, αλλά και με διαφορετικό τρόπο, υπό την έννοια ότι αναγνωρίζει τις ανάγκες, τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες τους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο ηγέτης τους αντιλαμβάνεται τη διαφορετικότητά τους και τις δυνατότητες που έχουν, τότε μπορεί εντός του πλαισίου της αρμοδιότητάς του, να τους αναθέσει νέα καθήκοντα και αρμοδιότητες ή να συμβάλει στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Στην προκειμένη περίπτωση, ωστόσο, σχεδόν ένας στους έξι τηρεί ουδέτερη άποψη στο συγκεκριμένο θέμα. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Ατομική εξέταση».

Πίνακας 4.35 Ερώτηση Γ15

Γ15. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	3
Σε μέτριο βαθμό	41
Σε μεγάλο βαθμό	24
Πάρα πολύ	2

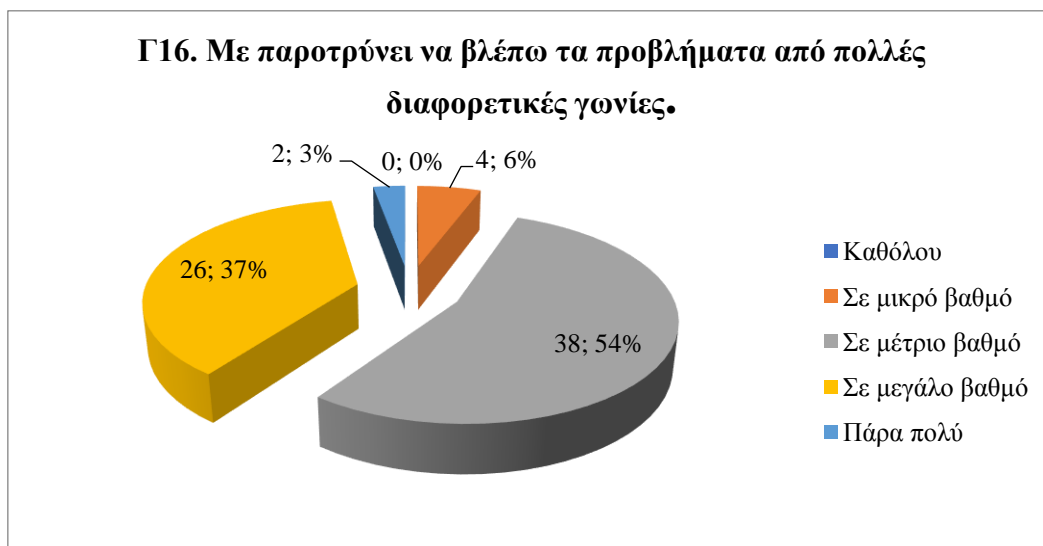


Γράφημα 4.35 Ερώτηση Γ15

Το Ερώτημα Γ16 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο/η προϊστάμενος/η παροτρύνει τους εργαζόμενους να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες (Πίνακας και Γράφημα 4.36). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (54%) εκφράζει και πάλι μετριοπαθή άποψη, το 37% συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με την άποψη, το 3% συμφωνεί πάρα πολύ, ενώ το 6% συμφωνεί λίγο. Ένας καλός ηγέτης προτείνει εναλλακτικές και ανοίγει νέους ορίζοντες στον τρόπο σκέψης των υφισταμένων του. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην πτυχή «Πνευματική διέγερση».

Πίνακας 4.36 Ερώτηση Γ16

Γ16. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	4
Σε μέτριο βαθμό	38
Σε μεγάλο βαθμό	26
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

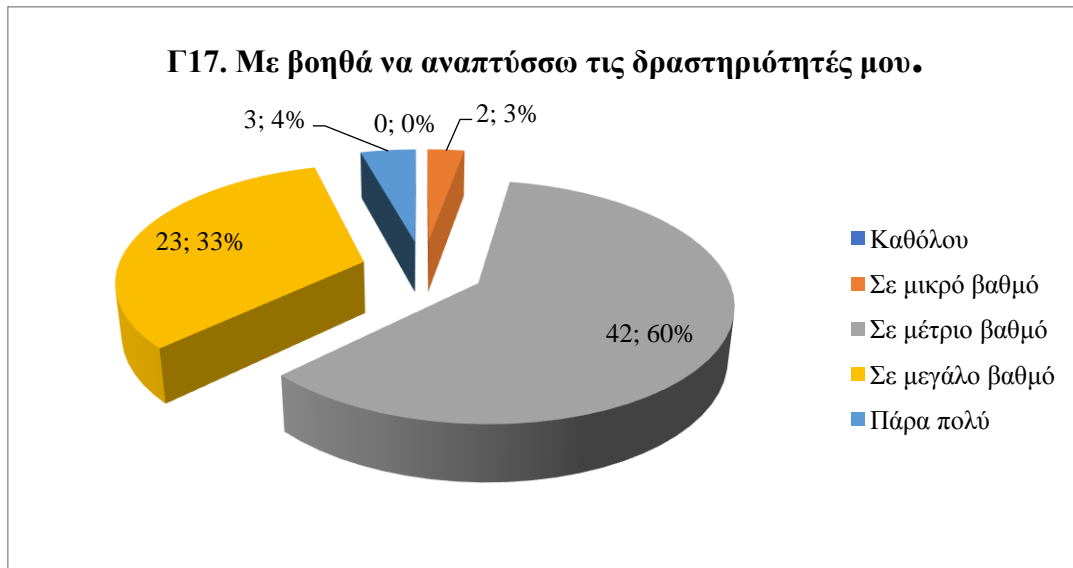


Γράφημα 4.36 Ερώτηση Γ16

Το Ερώτημα Γ17 αφορά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης βοηθά τους υφισταμένους να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους (Πίνακας και Γράφημα 4.37). Το 60% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι τους βοηθά σε μέτριο βαθμό, το 33% σε μεγάλο βαθμό, το 4% πάρα πολύ και το 3% σε μικρό βαθμό. Είναι θετικό να αισθάνονται οι υφιστάμενοι ότι ο ηγέτης τους στηρίζει και τους εξελίσσει επαγγελματικά. Η ερώτηση αυτή ανήκει στην κατηγορία «Ατομική εξέταση».

Πίνακας 4.37 Ερώτηση Γ17

Γ17. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δραστηριότητές μου.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	2
Σε μέτριο βαθμό	42
Σε μεγάλο βαθμό	23
Πάρα πολύ	3
Σύνολο	70

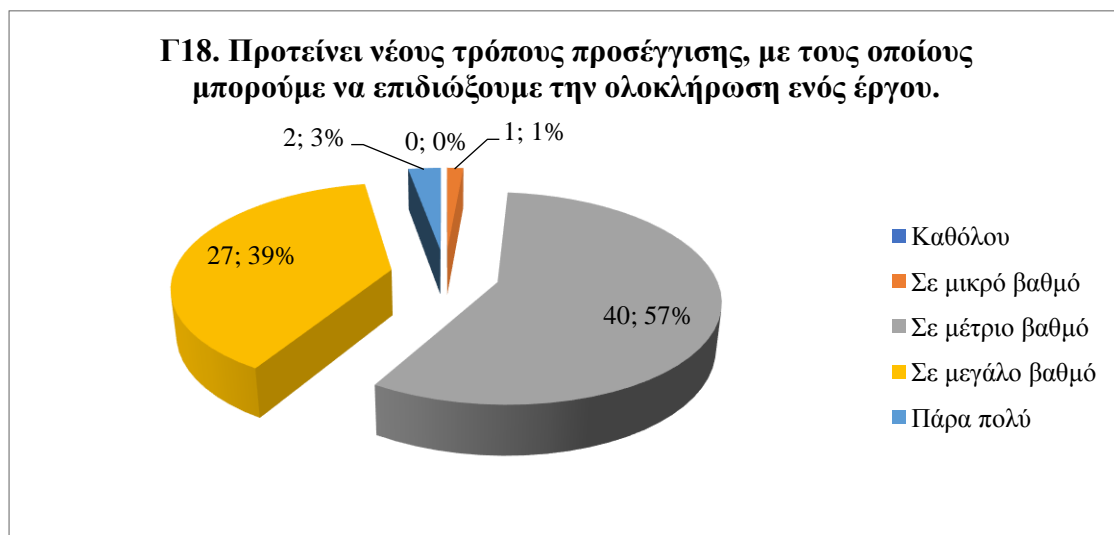


Γράφημα 4.37 Ερώτηση Γ17

Το Ερώτημα Γ18 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, με τους οποίους οι υφιστάμενοι μπορούν να επιδιώξουν την ολοκλήρωση ενός έργου (Πίνακας και Γράφημα 4.38). Το 57% των συμμετεχόντων το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 39% σε μεγάλο βαθμό, το 3% πάρα πολύ και μόνο ένα άτομο το πιστεύει σε μικρό βαθμό. Ο προϊστάμενος που δίνει νέες προοπτικές στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν την καθημερινή τους εργασία, προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους εργαζόμενους από την εργασία τους. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Πνευματική διέγερση».

Πίνακας 4.38 Ερώτηση Γ18

Γ18. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	1
Σε μέτριο βαθμό	40
Σε μεγάλο βαθμό	27
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70



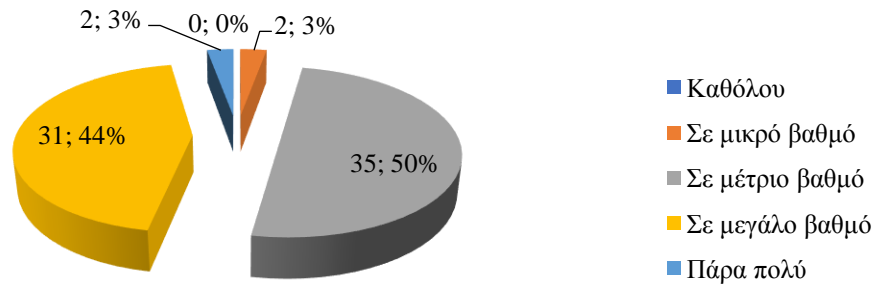
Γράφημα 4.38 Ερώτηση Γ18

Το Ερώτημα Γ19 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο/η προϊστάμενος/η δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής (Πίνακας και Γράφημα 4.39). Το 50% των συμμετεχόντων το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 44% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό, το 3% πάρα πολύ και άλλο ένα 3% σε μικρό βαθμό. Η κατανόηση της νοοτροπίας και της κουλτούρας του Νοσοκομείου αποτελεί σημαντικό συστατικό της επιτυχίας της ηγετικής διαδικασίας. Ωστόσο, και πάλι οι ερωτώμενοι τήρησαν σχετικά ουδέτερη στάση. Το ερώτημα αυτό ανήκει στην κατηγορία «Εξειδικευμένη επιρροή (behavior)».

Πίνακας 4.39 Ερώτηση Γ19

Γ19. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	2
Σε μέτριο βαθμό	35
Σε μεγάλο βαθμό	31
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

Γ19. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.



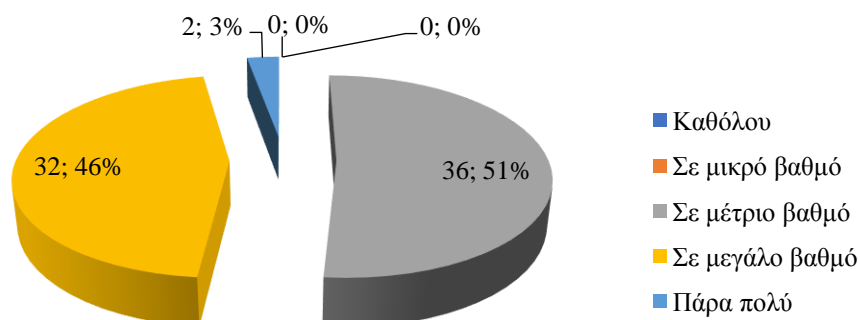
Γράφημα 4.39 Ερώτηση Γ19

Το Ερώτημα Γ20 εξετάζει το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (Πίνακας και Γράφημα 4.40). Το 51% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 46% σε μεγάλο βαθμό και το 3% πάρα πολύ. Η σιγουριά του ηγέτη μεταβιβάζεται στους υφιστάμενους και ενισχύει το θετικό κλίμα εργασίας. Η ερώτηση αυτή αφορά την πτυχή «Εμπνευσμένο κίνητρο».

Πίνακας 4.40 Ερώτηση Γ20

Γ20. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	0
Σε μέτριο βαθμό	36
Σε μεγάλο βαθμό	32
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	70

Γ20. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.



Γράφημα 4.40 Ερώτηση Γ20

Για την κλίμακα της επαγγελματικής ικανοποίησης και την κλίμακα της μετασχηματιστικής ηγεσίας τα αποτελέσματα στον Πίνακα 4.41 παρουσιάζονται με τη μορφή του μέσου όρου και της τυπικής απόκλισης, ενώ τα δεδομένα λαμβάνονται με τη μορφή συνεχούς κλίμακας τύπου Likert. Για όλα τα ερωτήματα και των δύο κλιμάκων η μέγιστη τιμή απάντησης ήταν το 5 («Συνήθως, αν όχι πάντα»).

Η συνολική κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης δεν ήταν τόσο υψηλή (3,65). Όσον αφορά τα μεμονωμένα ερωτήματα της Κλίμακας Επαγγελματικής Ικανοποίησης (TSI), από τον ίδιο πίνακα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο παρουσιάζει το ερώτημα B16 που αφορά την αναγνώριση της δουλειάς των ερωτώμενων από τους ασθενείς τους (4,06), ενώ το μικρότερο μέσο όρο παρουσιάζει το ερώτημα B19 που αφορά την καταλληλότητα του περιβάλλοντος χώρου (3,21). Φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν ότι οι αποδέκτες της, δηλαδή οι ασθενείς, τους εντοπίζουν και αναγνωρίζουν την προσφορά της εργασίας τους. Από την άλλη, ο περιβάλλον χώρος της εργασίας τους δεν κρίνεται από τους ίδιους ως ο πλέον κατάλληλος ή αρμόζων στις ανάγκες των ίδιων και της φύσης της εργασίας τους.

Το ερωτηματολόγιο εξετάζει πέντε πτυχές της εργασιακής απασχόλησης όπως ήδη αναφέρθηκε: το/τη Διοικητή/τρια, τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας, τους ασθενείς και τις εργασιακές συνθήκες. Όσον αφορά το/τη Διοικητή/τρια, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν βαθμολογήσει κατά μέσο όρο με 3,46 τη συμπεριφορά και τον τρόπο λειτουργίας και δράσης του/της ως ηγέτης. Μάλιστα, το εύρος σε όλες τις απαντήσεις ήταν 3,4-3,5. Όσον αφορά τους συναδέλφους, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν βαθμολογήσει αυτή την πτυχή ικανοποίησης με 3,83 και πάλι με σχετικά μικρό εύρος τιμών βαθμολογίας (3,74-3,9). Όσον αφορά τη φύση της εργασίας τους, οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν κατά μέσο όρο με 3,7 με εύρος τιμών πιο διευρυμένο (3,59-3,9). Η πτυχή των ασθενών έλαβε βαθμολογία κατά μέσο όρο 4,04, που θεωρείται πολύ υψηλή και μάλιστα είναι η υψηλότερη από τις εξεταζόμενες πτυχές, ενώ το εύρος της βαθμολογίας για αυτή κυμάνθηκε μεταξύ 4,03-4,06. Τέλος, η πτυχή των εργασιακών συνθηκών συγκέντρωσε τη χαμηλότερη βαθμολογία κατά μέσο όρο με 3,25 και εύρος τιμών βαθμολογίας 3,21-3,3.

Η συνολική κλίμακα της μετασχηματιστικής ηγεσίας ήταν ακόμη χαμηλότερη σε σχέση με την TSI (3,48). Όσον αφορά τα μεμονωμένα ερωτήματα των επιλεγμένων

ερωτήσεων MLQ για τη μετασχηματιστική ηγεσία, που παρουσιάζονται στον ίδιο πίνακα, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο μέσο όρο παρουσιάζει το ερώτημα Γ4 που αφορά την αισιοδοξία του ηγέτη (3,6), ενώ το μικρότερο μέσο όρο παρουσιάζει το ερώτημα Γ15 που αφορά τον τρόπο αντιμετώπισης του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους (3,36). Φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν βαθμολογήσει σχετικά χαμηλά και με μικρό εύρος (3,36-3,6) για τα θέματα που αφορούν τους ηγέτες τους.

Το ερωτηματολόγιο εξετάζει πέντε πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως ήδη αναφέρθηκε: την εξιδανικευμένη επιρροή (attribut και behavior), το εμπνευσμένο κίνητρο, την πνευματική διέγερση και την ατομική εξέταση. Όσον αφορά την εξιδανικευμένη επιρροή (attribut), οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν βαθμολογήσει κατά μέσο όρο με 3,45 τη συμπεριφορά και τον τρόπο λειτουργίας και δράσης του/της ως ηγέτης. Μάλιστα, το εύρος σε όλες τις απαντήσεις ήταν 3,39-3,59. Όσον αφορά την άλλη διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής που αφορά τη συμπεριφορά (behavior), οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν βαθμολογήσει αυτή την πτυχή με 3,47 και με ακόμη μικρότερο εύρος τιμών βαθμολογίας (3,41-3,57). Όσον αφορά την πτυχή του εμπνευσμένου κίνητρου, οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν κατά μέσο όρο με 3,54 με εύρος τιμών ακόμη πιο μικρό (3,5-3,6). Η πτυχή της πνευματικής διέγερσης έλαβε βαθμολογία κατά μέσο όρο 3,45, παρόμοια δηλαδή με τις προηγούμενες και το εύρος της βαθμολογίας για αυτή κυμάνθηκε μεταξύ 3,37-3,51. Τέλος, η πτυχή της ατομικής εξέτασης συγκέντρωσε τη χαμηλότερη βαθμολογία κατά μέσο όρο με 3,4 και εύρος τιμών βαθμολογίας 3,37-3,5.

Πίνακας 4.41 Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση Ενότητας Β

	M.O.	Τυπική απόκλιση
B1. Ο/Η Διοικητής/τρια μου με βοηθάει όταν τον/την χρειάζομαι.	3,50	0,65
B2. Ο/Η Διοικητής/τρια μου συμπεριφέρεται σε όλους με τον ίδιο τρόπο.	3,50	0,65
B3. Ο/η Διοικητής/τρια μου κατανοεί τα προβλήματά μου.	3,40	0,63
B4. Συνεργάζομαι εποικοδομητικά με τον/την Διοικητή/τρια μου.	3,40	0,71
B5. Ο/Η Διοικητής/τρια μου είναι εκεί όταν τον/την χρειάζομαι.	3,50	0,68
B6. Οι συνάδελφοί μου με βοηθούν όταν χρειάζεται.	3,90	0,54

B7. Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	3,83	0,57
B8. Οι συνάδελφοί μου είναι φιλικοί.	3,83	0,52
B9. Οι συνάδελφοί μου δουλεύουν καλά ως ομάδα.	3,83	0,57
B10. Συνεργάζομαι καλά με τους συναδέλφους μου.	3,74	0,66
B11. Το επάγγελμά μου είναι ευχάριστο.	3,59	0,80
B12. Η δουλειά μου είναι δημιουργική.	3,61	0,84
B13. Ο ρόλος της εργασίας μου είναι σημαντικός.	3,90	0,72
B14. Το επάγγελμά μου με βοηθά στην προσωπική μου ανάπτυξη.	3,69	0,84
B15. Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους ασθενείς με τους οποίους αλληλεπιδρώ.	4,04	0,56
B16. Οι ασθενείς αναγνωρίζουν τη δουλειά μου.	4,06	0,61
B17. Οι ασθενείς με σέβονται.	4,03	0,62
B18. Ο περιβάλλον χώρος (κυλικείο κλπ) είναι ευχάριστος.	3,23	0,52
B19. Ο περιβάλλον χώρος είναι κατάλληλος.	3,21	0,48
B20. Ο περιβάλλον χώρος είναι ασφαλής.	3,30	0,55
Γ1. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.	3,50	0,56
Γ2. Αναφέρεται στις δικές του/ης σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	3,43	0,65
Γ3. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	3,51	0,56
Γ4. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	3,60	0,62
Γ5. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	3,59	0,65
Γ6. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	3,57	0,60
Γ7. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	3,57	0,63
Γ8. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	3,37	0,75
Γ9. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	3,39	0,57
Γ10. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	3,50	0,65
Γ11. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	3,49	0,58
Γ12. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	3,41	0,63
Γ13. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	3,54	0,58
Γ14. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	3,50	0,65
Γ15. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	3,36	0,61
Γ16. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	3,37	0,64
Γ17. Με βοηθά να αναπτύσω τις δραστηριότητές μου.	3,39	0,62

Γ18. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	3,43	0,58
Γ19. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	3,47	0,61
Γ20. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	3,51	0,56

4.3. Επαγωγική Στατιστική

Αρχικά, εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων (H1). Για την εξέταση αυτής της υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η συσχέτιση Pearson μεταξύ των μεταβλητών της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι μεταβλητές αυτές αποτελούνται από συνεχή δεδομένα πενταβάθμιας κλίμακας πληρώντας τις προϋποθέσεις για συσχέτιση με έλεγχο Pearson. Το συγκεκριμένο τεστ αναζητά τη στατιστικά σημαντική ύπαρξη σχέσεων, θετικών ή αρνητικών, μεταξύ των μεταβλητών.

Στην υπόθεση H1 « Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων» ελέγχθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή το σύνολο των πέντε πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης και ως ανεξάρτητη μεταβλητή το σύνολο των πέντε πτυχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.42, προκύπτει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς το αποτέλεσμα που προκύπτει $p=0.000 < 0,05$. Κατά συνέπεια, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση και γίνεται αποδεκτή η H1, σύμφωνα με την οποία το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Πίνακας 4.42 Συσχέτιση Pearson

Συσχετίσεις			
		Εργασιακή Ικανοποίηση	Μετασχηματιστική ηγεσία
Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation	1	,860**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	70	70
Μετασχηματιστική ηγεσία	Pearson Correlation	,860**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Στη συνέχεια, εξετάζεται η επίδραση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος στην εργασιακή ικανοποίηση (H2). Για την ερευνητική αυτή υπόθεση επιλέχθηκε ο έλεγχος t-test και η ανάλυση παραγόντων ANOVA. Τα τεστ αυτά διερευνούν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης σε μια εξαρτημένη μεταβλητή όπως την ικανοποίηση με βάση μια ανεξάρτητη, όπως στην προκειμένη περίπτωση τα δημογραφικά. Το t-test έχει χρησιμοποιηθεί όταν η ανεξάρτητη έχει δύο κατηγορίες απάντησης (στην προκειμένη περίπτωση για τη μεταβλητή «φύλο»), ενώ το τεστ ANOVA χρησιμοποιείται για τις μεταβλητές με περισσότερες κατηγορίες απάντησης δηλαδή την ηλικία, την εκπαίδευση, το τμήμα απασχόλησης, τα έτη προϋπηρεσίας και τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας.

Ο στατιστικός έλεγχος έδειξε ότι το φύλο (t-test ανεξάρτητων δειγμάτων) δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα για καμία πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης από τις πέντε που εξετάζονται ($p > 0.05$). Ομοίως, δεν παρουσιάζονται στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα με ανεξάρτητη μεταβλητή την ηλικία. Ωστόσο, παρουσιάζονται για τη μεταβλητή της εκπαίδευσης (Πίνακας 4.43). Συγκεκριμένα, με χρήση ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης ενός παράγοντα (one-way ANOVA), η εκπαίδευση βρέθηκε να ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στη διάσταση «Φύση της εργασίας» ($F(3,66) = 2,971, p = 0.038 < 0.05$). Πραγματοποιήθηκε περαιτέρω έλεγχος Dunnett C post hoc, προκειμένου να εξεταστεί η κατεύθυνση αυτού του ευρήματος (Πίνακας 4.44). Το αποτέλεσμα έδειξε ότι οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας σε σχέση με τους υπόλοιπους που ανήκουν σε άλλα μορφωτικά επίπεδα.

Πίνακας 4.43 Αποτελέσματα ANOVA για την ανεξάρτητη μεταβλητή «Εκπαίδευση»

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μ.Ο. Διοικητής	Between Groups	,846	3	,282	,652	,584
	Within Groups	28,526	66	,432		
	Total	29,371	69			
Μ.Ο. Συνάδελφοι	Between Groups	1,054	3	,351	,905	,444
	Within Groups	25,646	66	,389		
	Total	26,700	69			
Μ.Ο. Φύση της εργασίας	Between Groups	4,734	3	1,578	2,971	,038
	Within Groups	35,051	66	,531		

	Total	39,786	69			
M.O. Ασθενείς	Between Groups	1,094	3	,365	1,094	,358
	Within Groups	21,992	66	,333		
	Total	23,086	69			

Πίνακας 4.44 Τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Dunnett C της εκπαίδευσης στη φύση της εργασίας

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: M.O. Φύση της εργασίας						
Dunnett t (2-sided)						
(I) Εκπαίδευση	(J) Εκπαίδευση	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	Άλλο	,080	,198	,965	-,40	,56
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	Άλλο	-,585	,271	,095	-1,24	,07
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	Άλλο	-,551	,330	,254	-1,35	,25

a. Dunnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η ανεξάρτητη μεταβλητή «Γμήμα απασχόλησης», για την οποία δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα. Όσον αφορά την ανεξάρτητη μεταβλητή «Έτη προϋπηρεσίας», προκύπτει ότι ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στη διάσταση «Συναδέλφους» ($F(4,65) = 3,241, p = 0.017 < 0.05$) και στη διάσταση «Ασθενείς» ($F(4,65) = 3,424, p = 0.013 < 0.05$). Πραγματοποιήθηκε περαιτέρω έλεγχος Dunnett C post hoc, προκειμένου να εξεταστεί η κατεύθυνση αυτού του ευρήματος (Πίνακας 4.46). Το αποτέλεσμα έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 3-5 χρόνια παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους και τους ασθενείς σε σχέση με τους υπόλοιπους που έχουν είτε λιγότερα ή περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας.

Πίνακας 4.45 Έλεγχος ANOVA για την επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
M.O. Διοικητής	Between Groups	2,074	4	,519	1,235	,305
	Within Groups	27,297	65	,420		
	Total	29,371	69			

M.O. Συνάδελφοι	Between Groups	4,440	4	1,110	3,241	,017
	Within Groups	22,260	65	,342		
	Total	26,700	69			
M.O. Φύση της εργασίας	Between Groups	3,703	4	,926	1,668	,168
	Within Groups	36,083	65	,555		
	Total	39,786	69			
M.O. Ασθενείς	Between Groups	4,018	4	1,004	3,424	,013
	Within Groups	19,068	65	,293		
	Total	23,086	69			

Πίνακας 4.46 Τεστ πολλαπλών συγκρίσεων **Dunnnett C** των ετών προϋπηρεσίας στους συναδέλφους και στους ασθενείς

Multiple Comparisons							
Dunnnett t (2-sided)							
Dependent Variable	(I) Έτη προϋπηρεσίας	(J) Έτη προϋπηρεσίας	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
M.O. Συνάδελφοι	0-2	>20	-,231	,372	,945	-1,18	,71
	3-5	>20	,369	,188	,188	-,11	,85
	6-10	>20	-,088	,168	,970	-,52	,34
	10-20	>20	,214	,155	,504	-,18	,61
M.O. Ασθενείς	0-2	>20	-,038	,397	1,000	-1,05	,97
	3-5	>20	,562*	,202	,027	,05	1,07
	6-10	>20	-,110	,180	,948	-,57	,35
	10-20	>20	,350	,166	,137	-,07	,77

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

a. Dunnnett t-tests treat one group as a control, and compare all other groups against it.

Τέλος, όσον αφορά την ανεξάρτητη μεταβλητή «Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας» δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα με καμία πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης.

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση ορίζει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του μοντέλου ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Για να ελεγχθεί η συγκεκριμένη υπόθεση εφαρμόστηκε ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ των πτυχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, εφόσον βρέθηκε ήδη ότι υπάρχει θετική σχέση από την πρώτη ερευνητική υπόθεση. Το ποσοστό

μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το ακόλουθο μοντέλο είναι πολύ υψηλό 94,9%, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.47, υποδηλώνοντας ότι το 94,9% της συνολικής μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται από το συγκεκριμένο μοντέλο και καθιστά πολύ αξιόπιστη την έρευνα.

Πίνακας 4.47 Μεταβλητότητα μοντέλου

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,949 ^a	,901	,893	,189	,901	116,163	5	64	,000

a. Predictors: (Constant), M.O. Ατομική εξέταση, M.O. Attributed, M.O. Behavior, M.O. Εμπνευσμένο κίνητρο, M.O. Πνευματική διέγερση

Στον Πίνακα 4.48 παρουσιάζονται και τα αποτελέσματα της ANOVA, από τα οποία προκύπτει ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματα και ως εκ τούτου μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση παλινδρόμησης.

Πίνακας 4.48 ANOVA test

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,794	5	4,159	116,163	,000 ^b
	Residual	2,291	64	,036		
	Total	23,086	69			

a. Dependent Variable: εργασιακή ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), M.O. Ατομική εξέταση, M.O. Attributed, M.O. Behavior, M.O. Εμπνευσμένο κίνητρο, M.O. Πνευματική διέγερση

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάλυση παλινδρόμησης (Πίνακας 4.49). Σε αυτόν εξετάζεται, κατά κύριο λόγο, η τιμή B στη δεύτερη στήλη, που αφορά το συντελεστή παλινδρόμησης για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή και δείχνει τη μεταβολή της μέσης τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής όταν αυξάνεται κατά μία μονάδα κάθε μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, δεδομένου ότι όλες οι άλλες παράμετροι παραμένουν ως έχουν (σταθερές).

Πίνακας 4.49 Ανάλυση παλινδρόμησης

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,314	,189		1,663	,101
	M.O. Attributed	2,008	1,230	1,760	1,633	,107
	M.O. Behavior	,113	,115	,128	,981	,330
	M.O. Πνευματική διέγερση	-3,807	3,898	-3,373	-,977	,332
	M.O. Ατομική εξέταση	1,903	4,023	1,694	,473	,638

a. Dependent Variable: εργασιακή ικανοποίηση

Υπό αυτό το πρίσμα, από την τιμή B του προηγούμενου Πίνακα παίρνουμε την εξίσωση παλινδρόμησης, η οποία είναι της μορφής:

$$y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4.$$

Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 4.49 η εξίσωση παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$y = 0.314 + 2.008 * \text{Attributed} + 0.113 * \text{Behavior} - 3.807 * \text{Πνευματική_Διέγερση} + 1.903 * \text{Ατομική_εξέταση}$$

Σε σχέση με την τρίτη ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε νωρίτερα, φαίνεται ότι λόγω της τιμής sig ($p > 0.05$) γίνεται αποδεκτή η μηδενική ερευνητική υπόθεση και η H3 απορρίπτεται. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του μοντέλου ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

4.4. Ανακεφαλαίωση

Το παρόν κεφάλαιο αφορά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Συγκεκριμένα, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης για την εργασιακή ικανοποίηση και τη μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ έγινε ανάλυση και σύγκριση των μέσων όρων των τιμών των ερωτημάτων και σχολιασμός της τυπικής απόκλισης. Στη συνέχεια, εξετάστηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν στην αρχή της εργασίας και προέκυψε η επιβεβαίωση ή η απόρριψη αυτών μέσα από την πραγματοποίηση στατιστικών ελέγχων και συσχετίσεων, όπως με Pearson correlation ανάλυση, one-way ANOVA, t-test και πολλαπλή παλινδρόμηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Το θέμα της ηγεσίας έχει απασχολήσει εδώ και χρόνια ακαδημαϊκούς και ερευνητές τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Υπάρχουν πολλές θεωρίες, μοντέλα και στυλ ηγεσίας τα οποία έχουν εξεταστεί για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους. Τα αποτελέσματα των ερευνών προκρίνουν διαφορετικές επιλογές και μορφές ηγεσίας για διαφορετικές περιπτώσεις, τόσο επιχειρήσεων όσο και κλάδων, ανάλογα και με τη χώρα διεξαγωγής της εκάστοτε έρευνας όπως προκύπτει από τη μελέτη της βιβλιογραφίας. Ωστόσο, η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να προκρίνεται ως θεωρία και μοντέλο ηγεσίας με τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και δημοτικότητα σε πληθώρα κλάδων και τομέων.

Σημαντικό ρόλο στην επίτευξη της αποτελεσματικής ηγεσίας διαδραματίζει η ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα, προσπαθεί περισσότερο και συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό σε καλύτερα συνολικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Η ικανοποίηση των εργαζομένων, άλλωστε, αποτελεί συνάθροιση πολλών παραγόντων όπως των συναδέλφων και του περιβάλλοντος εργασίας, για παράδειγμα, τα οποία αντικατοπτρίζουν την καθημερινότητα στο εργασιακό περιβάλλον και έχουν μερίδιο ευθύνης στη συνολική αποδοτικότητα του οργανισμού. Ο ικανός και αποτελεσματικός ηγέτης είναι σε θέση να βελτιώσει το περιβάλλον εργασίας, την αλληλεπίδραση μεταξύ των συναδέλφων και να προσδώσει έναν χαρακτήρα στη θέση και το ρόλο του, που συνδέεται άμεσα με το ευχάριστο και θετικό κλίμα εργασίας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η εξέταση της επιρροής του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στην ικανοποίηση εργαζομένων που εργάζονται σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα. Κρίθηκε ιδιαίτερα σημαντικό να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών με τις επιλεγμένες πτυχές, όπως αυτές προκρίνονται από έγκριτους και αναγνωρισμένους ερευνητές σε μονάδες υγείας στην Ελλάδα, προκειμένου να προκριθεί ένα αποτελεσματικό μοντέλο ηγεσίας, το οποίο να μπορεί να εφαρμοστεί στις μονάδες υγείας της χώρας σε έναν κλάδο που έχει πληγεί τα τελευταία χρόνια σε μεγάλο βαθμό.

Για το σκοπό της εργασίας τέθηκαν στην αρχή της ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα από τα οποία προέκυψαν τρεις ερευνητικές υποθέσεις. Αρχικά, υποτέθηκε ότι το

μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων (H1), καθώς βρέθηκε στη βιβλιογραφία πληθώρα ερευνών που υποστηρίζουν το συγκεκριμένο επιχείρημα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Με βάση την ερευνητική διαδικασία που διεξήχθη, μέσω της διανομής ερωτηματολογίου σε εργαζόμενους του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου Ιωαννίνων, εξετάστηκε η πρώτη ερευνητική υπόθεση μέσω της συσχέτισης Pearson για τις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή εξετάστηκε η μετασχηματιστική ηγεσία μέσω πέντε πτυχών της - της εξιδανικευμένης επιρροής (attribut & behavior), του εμπνευσμένου κίνητρου, της πνευματικής διέγερσης και της ατομικής εξέτασης – και ως εξαρτημένη μεταβλητή η εργασιακή ικανοποίηση μέσω των πέντε πτυχών της – Διοικητής, συνάδελφοι, φύση της εργασίας, ασθενείς, περιβάλλον χώρος. Από τα αποτελέσματα της συσχέτισης Pearson προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Με άλλα λόγια, επιβεβαιώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση σύμφωνα με την οποία το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση εξετάζει αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και στοιχεία του δείγματος της έρευνας αποτελούν παράγοντα διαφοροποίησης της εργασιακής ικανοποίησης. Για την εξέταση αυτής της ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test και η ανάλυση παραγόντων ANOVA αναλόγως της μεταβλητής που εξεταζόταν. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά στοιχεία, ενώ ως εξαρτημένη η εργασιακή ικανοποίηση, ώστε να βρεθεί ποια από τα εξεταζόμενα έξι δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Οι στατιστικοί έλεγχοι έδειξαν ότι η εκπαίδευση, δηλαδή το μορφωτικό επίπεδο, φαίνεται να ασκεί στατιστικά σημαντική επίδραση στη διάσταση «Φύση της εργασίας» της εργασιακής ικανοποίησης και πιο συγκεκριμένα ότι οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας σε σχέση με τους εργαζόμενους που κατέχουν μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο σπουδών. Το αποτέλεσμα αυτό φανερώνει ότι όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στον κλάδο υγείας, τόσο αυξάνονται οι απαιτήσεις τους από το αντικείμενο της εργασίας τους και άρα προσδοκούν περισσότερα από αυτό. Ως εκ τούτου, δυσκολεύει πολύ η δυνατότητα ικανοποίησής

τους, καθώς αναμένουν μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας τους.

Ακόμη, προέκυψε ότι τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζόμενων στον κλάδο υγείας ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση στη διάσταση «Συνάδελφοι» και στη διάσταση «Ασθενείς». Πιο συγκεκριμένα, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι που διαθέτουν προϋπηρεσία τρία έως πέντε χρόνια παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, που προέρχεται από την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και τους ασθενείς τους, σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους που έχουν είτε λιγότερα είτε περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας συνολικά στον κλάδο υγείας.

Όσον αφορά την τρίτη ερευνητική υπόθεση, ορίζει ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του μοντέλου ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων. Στην προκειμένη περίπτωση, καθώς εξετάστηκαν οι πτυχές του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας, η υπόθεση αυτή εξετάζει τα χαρακτηριστικά αυτού του συγκεκριμένου μοντέλου για το οποίο μάλιστα βρέθηκε από την πρώτη υπόθεση ότι υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία παρουσίασε εξαιρετικά υψηλό βαθμό επεξήγησης της μεταβλητότητας του μοντέλου, αλλά οδήγησε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του μοντέλου ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Συνολικά, από τους στατιστικούς ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS, αλλά και από την περιγραφική στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι οι συνάδελφοι και οι ασθενείς παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα από τον Διοικητή, τον περιβάλλοντα χώρο και τη φύση της εργασίας, ενώ τα αποτελέσματα της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου, που εξετάζει τη μετασχηματιστική ηγεσία, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης της αποτελεσματικής εφαρμογής του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας.

Η παρούσα εργασία έχει και κάποιους περιορισμούς, οι οποίοι έγκεινται αφενός στο χρονικό περιθώριο διεξαγωγής της έρευνας, καθώς και στο μέγεθος του δείγματος που συγκεντρώθηκε και αφετέρου στο γεγονός ότι απευθύνθηκε σε μια μονάδα υγείας που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα και όχι σε περισσότερες. Ακόμη, πιθανότατα θα συμπλήρωνε ακόμη πιο αποτελεσματικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν η διανομή ενός ερωτηματολογίου ή η διεκπεραίωση μιας συνέντευξης με τα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη της ίδιας μονάδας υγείας, για να βρεθεί το

μοντέλο ηγεσίας που ακολουθούν, αν και στις περισσότερες περιπτώσεις οι ηγεσίες εφαρμόζουν ταυτόχρονα διαφορετικά μοντέλα αναλόγως τις καταστάσεις, τις περιπτώσεις διοικητικών αποφάσεων που πρέπει να λάβουν και τις πτυχές της ηγεσίας που εξετάζονται.

Σε κάθε περίπτωση η παρούσα εργασία συμβάλλει θετικά στη μελέτη της μετασχηματιστικής ηγεσίας στον κλάδο της υγείας στην Ελλάδα μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης που βίωσε η χώρα και έπληξε βαθύτατα τον συγκεκριμένο κλάδο. Προσδιορίστηκε η ύπαρξη σχέσης μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και ο ρόλος που διαδραματίζουν ορισμένα συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία στην επίτευξη μεγαλύτερης εργασιακής ικανοποίησης των ανθρώπων που εργάζονται στον χώρο της υγείας. Με αυτόν τον τρόπο τέθηκαν τα θεμέλια για μελλοντικές έρευνες, οι οποίες μπορούν να εξετάσουν ακόμη περισσότερες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης ή ακόμη και την αποτελεσματικότητα διαφορετικών μοντέλων ηγεσίας στον ίδιο κλάδο, ώστε να προκύψουν συγκρίσιμα αποτελέσματα με την παρούσα εργασία.

Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο είναι η εφαρμογή του ίδιου ερωτηματολογίου σε μεγαλύτερη πληθώρα μονάδων υγείας σε παρόμοιου μεγέθους και βεληνεκούς μονάδες υγείας. Ακόμη, μια πρόταση για μελλοντική έρευνα είναι η εφαρμογή της ίδιου ερωτηματολογίου από τη σκοπιά της Διοίκησης και η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των υφισταμένων και των ηγετών, ώστε να καταδειχθούν διαφορές και το χάσμα της αντίληψης. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε στην εύρεση τυχόν κενών στην επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η ηγεσία για τη μετάδοση της κουλτούρας και της νοοτροπίας εντός του οργανισμού.



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται για τους σκοπούς εκπόνησης διπλωματικής εργασίας στο πλαίσιο του Π.Μ.Σ. «Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας».

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ

- Πριν απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις.
- Σε κάθε ερώτηση δίνετε μόνο μια απάντηση.
- Οι απαντήσεις είναι απόρρητες, ανώνυμες και προσωπικές, όπως τις βιώνει ο καθένας και ως εκ τούτου δεν υπάρχουν λάθος ή σωστές απαντήσεις.
- Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Αν έχετε ερωτήσεις ή χρειάζεστε περαιτέρω διευκρινίσεις παρακαλούμε επικοινωνήστε με την υπεύθυνη για την έρευνα (Μάργαρα Γεωργία - ec02450@gmail.com).

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο σας.

Ενότητα Α

Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία:

1. Φύλο: Α Θ
2. Ηλικία:
 - <30
 - 30 – 40
 - 41- 50
 - > 50
3. Εκπαίδευση:
 - Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
 - Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
 - Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
 - Άλλο
4. Τμήμα Απασχόλησης:
 - Ανθρώπινο Δυναμικό
 - Γραμματεία
 - Οικονομικό
 - Νοσηλευτικό Προσωπικό
 - Ιατρικό Προσωπικό
 - Άλλο
5. Έτη προϋπηρεσίας:
 - 0-2
 - 3-5
 - 6-10
 - 10-20
 - >20

6. Έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη μονάδα υγείας:

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- 10-20
- >20

Ενότητα Β

Εργασιακή Ικανοποίηση

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Πάρα πολύ
1. Ο/Η Διοικητής/τρια μου με βοηθάει όταν τον/την χρειάζομαι.	1	2	3	4	5
2. Ο/Η Διοικητής/τρια μου συμπεριφέρεται σε όλους με τον ίδιο τρόπο.	1	2	3	4	5
3. Ο/Η Διοικητής/τρια μου κατανοεί τα προβλήματα μου.	1	2	3	4	5
4. Συνεργάζομαι εποικοδομητικά με τον/την Διοικητή/ τριά μου.	1	2	3	4	5
5. Ο/Η Διοικητής/τρια μου είναι εκεί όταν τον/την χρειάζομαι.	1	2	3	4	5
6. Οι συνάδελφοί μου με βοηθούν όταν χρειάζεται.	1	2	3	4	5
7. Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
8. Οι συνάδελφοί μου είναι	1	2	3	4	5

φιλικοί.					
9. Οι συνάδελφοί μου δουλεύουν καλά ως ομάδα.	1	2	3	4	5
10. Συνεργάζομαι καλά με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
11. Το επάγγελμά μου είναι ευχάριστο.	1	2	3	4	5
12. Η δουλειά μου είναι δημιουργική.	1	2	3	4	5
13. Ο ρόλος της εργασίας μου είναι σημαντικός.	1	2	3	4	5
14. Το επάγγελμά μου με βοηθά στην προσωπική μου ανάπτυξη.	1	2	3	4	5
15. Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους ασθενείς με τους οποίους αλληλοεπιδρώ.	1	2	3	4	5
16. Οι ασθενείς αναγνωρίζουν τη δουλειά μου.	1	2	3	4	5
17. Οι ασθενείς με σέβονται.	1	2	3	4	5
18. Ο περιβάλλον χώρος (κυλικείο κλπ.) είναι ευχάριστος.	1	2	3	4	5
19. Ο περιβάλλον χώρος είναι κατάλληλος.	1	2	3	4	5
20. Ο περιβάλλον χώρος είναι ασφαλής.	1	2	3	4	5

Ενότητα Γ

Μετασχηματιστική Ηγεσία

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

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

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/ή μου

	Καθόλου	Μία φορά στο τόσο	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα
1. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.	1	2	3	4	5
2. Αναφέρεται στις δικές του/ της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1	2	3	4	5
3. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	1	2	3	4	5
4. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
5. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	1	2	3	4	5
6. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5

7. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1	2	3	4	5
8. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	1	2	3	4	5
9. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1	2	3	4	5
10. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	1	2	3	4	5
11. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	1	2	3	4	5
12. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1	2	3	4	5
13. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	1	2	3	4	5
14. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5
15. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	1	2	3	4	5
16. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1	2	3	4	5
17. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	1	2	3	4	5
18. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την	1	2	3	4	5

ολοκλήρωση ενός έργου.					
19. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	1	2	3	4	5
20. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- AbuAlRub, R.F., Alghamdi, M.G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20 (5), 668 – 678.
- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-424.
- Alderfer, P.C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142-175.
- Antonakis, J., House, R.J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: The way forward. In: Avolio, B.J., Yammarino, F.J., (eds). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Amsterdam, JAI, pp. 3-34.
- Avolio, B, Bass, B. (1991). The full – range of leadership development. NY: Center for Leadership Studies.
- Axt – Adam, P. Van der Wouden, J.C., Van der Does, E. (1993). Influencing behavior of physicians ordering laboratory tests: A literature study. *Medical Care*, 31, 784 – 794.
- Balzer, W.K., Kihm, J.A., Smith, P.C., Irwin, J.L., Bachiochi, P.D., Robie, C., Sinar, E.F., Parra, L.F. (1997). User's manual for the job descriptive index (JDI, 1997 revision) and the job in general scales. Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University, Department of Psychology.
- Barling, J., Slater, F., Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, M. B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. 3rd Edition. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1995). Technical Report. Binghamton University, NY: Center for Leadership Studies. MLQ: Multifactor leadership questionnaire.

- Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th Edition. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Beck, R., Daughtridge, R., Sloane, P. (2002). Physician- patient communication in the primary care office: A systemic review. *Journal of the American Board of Family Medicine*, 15, 25 -38.
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. NY: Harper & Row.
- Berkovich, I., Eyal, O. (2017). The mediating role of principal's transformational leadership behaviors in promoting teachers' emotional wellness at work. *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (2), 316-335.
- Boles, S.J., Babin, J.B. (1996). On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider. *Journal of Business Research*, 37, 41-50.
- Brewer, C.S., Kovner, C.T., Obeidat, R.F., Budin, W.C. (2013). Positive work environments of early – career registered nurses and the correlation with physician verbal abuse. *Nursing Outlook*, 61 (6), 408 – 416.
- Brewer, C.S., Kovner, C.T., Djukic, M., Fatechi, F., Greene, W., Chacko, T.P., Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Leading Global Nursing Research* , 72 (11), 2879 – 2893.
- Brun, J., Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), 716 – 730.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Charles, C., Gafni, A., Whelan, T (1997). Shared decision – making in the medical encounter: What does it mean? (or it takes at least two to tango). *Social Science & Medicine*, 44, 681-692.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Illinois: Human Kinetics.
- Cho, E., Sloane, D.M., Kim, E.Y., Kim, S., Choi, M., Yoo, I.Y., Lee, H.S., Aiken, L.H. (2014). Effects of nurse staffing work environments, and education on patient

mortality: an observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 52 (2), 535 – 542.

Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H., Tan, O.K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14, 1-14.

Cogburn, J.D, Battaglio, R.P., Bradbury, M.D. (2014). Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 17 (4), 498-530.

Dahinten, V.S., Lee, S.E., MacPhee, M. (2016). Disentangling the relationships between staff nurses' workplace empowerment and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 24 (8), 1060 – 1070.

Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16 (2), 105-118.

Diebig, M., Bormann, K.C., Rowold, J. (2017). Day- level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (2), 234-249.

Dunkl, A., Jimenez, P., Zizek, S.S., Milfelner, B., Kallus, W.K. (2015). Similarities and Differences on Health- promoting Leadership and Transformational Leadership. *NGOE*, 61 (4), 3-13.

Epitropaki, O., Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/ transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*. 16, 569-589.

Fiedler, E. F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1, 149-190.

Fischer, S.A. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Leading Global Nursing Research*, 72 (11), 2644 – 2653.

Fletcher, J.K., Kaufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and possibility. In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, (pp. 21-47), Thousand Oaks: Sage.

Franke, F., Felfe, J., Pundt, A. (2014). The impact of health – oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 28 (1-2), 139-161.

Ghasabeth S.M., Soosay C., Reaiche C. (2015), The emerging role of transformational

leadership, *The Journal of Developing Areas*, Vol. 49, No. 6, pp. 459-467.

Gill, A.S., Flaschner, A.B., Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), 469-481.

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*. 21 (2), 55-65.

Gupta, M., Sharma, P. (2009). Job satisfaction level among employees: A case study of Jammu region, J&K. *IUP Journal of Management Research*, 8 (5), 17.

Gordon, V., Osgood, J.L., Phillips, J. (2010). Municipal clerks: Examining a model of job satisfaction. *Public Personnel Management*, 39 (4), 327-352.

Gurt, J., Schwennen, C., Elke, G(2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well – being? *Work & Stress*, 25 (2), 108 – 127.

Harsha, D.M., Saywell, R.M., Thygeson, S. (1996). Physician factors affecting patient willingness to comply with exercise recommendations. *Clinical Journal of Sport Medicine*, 6, 112 – 118.

Hentrich, S., Zimber, A., Garbade, S.F., Gregsen, S., Nienhaus, A., Petermann, F. (2016). Relationships Between Transformational Leadership and Health: The Mediating Role of Perceived Job Demands and Occupational Self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24 (1), 34-61.

Herzberg, F. (1957). *The Motivation to work*. 2nd Edition. John Wiley.

Hayes, B., Bonner, A., Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of Nursing Management*, 18, 804 – 814.

Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H, Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta- Analysis. *Journal of Management*, 44 (2).

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.

Huynh, H.P., Sweeny, K. (2014). Clinician styles of care: Transforming patient care at the intersection of leadership and medicine. *Journal of Health Psychology*, 19 (11), 1459-1470.

- Joo, B.-K., Ready, K.J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17 (3), 276-295.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231-241.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. NY: Free Press.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kyriakou, D., Grigoriou, I., Chapsa, F. (2012). Leader or manager in the public sector in economic crisis?. *Παρουσιάσεις ΕΣΔΟ 25-27/5/2012*, 208-221.
- Law, M.J. (2013). The Study of Transformational Leadership and Leader Development of Public Health Directors in the Midwest. *Journal of Applied Christian Leadership*, 7 (2), 115-115.
- Lee, Y.J., Wilkins, V.M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71 (1), 45-56.
- Leiter, M.P., Maslach, C. (1999). Areas of work life: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21 (4), 472-489.
- Leiter, M.P., Frank, E., Matheson, T.J. (2009). Demands, values, and burnout. Relevance for physicians. *Canadian Family Physician*, 55 (12), 1224-1225.
- Levy, P.E., Cober, R.T., Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (8), 1703-1720.
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational behaviour and human performance*, 4, 309-336.
- Malloy, T., Penprase, B. (2010). Nursing leadership style and psychological work environment. *Journal of Nursing Management*, 8 (6), 715-725.

- Marshall, E.S. (2011). *Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader*. New York: Springer Publishing Co.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Meindl, R.J. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6 (3), 329-341.
- Mitchell, T.R., Larson, J.R. (1987). *People in Organizations*. McGraw – Hill, New York.
- Morsiani, G., Bagnasco, A., Sasso, L. (2016). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of Nursing Management*, 25 (2), 119 – 12.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P., Hofmann, D.A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96 (1), 71-94.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patcharanarumol, W., Suphanchaimat, R., Thamrongvarangkul, A., Noree, T., Wangjitchian, V., Thanormwat, Y. (2018). Transformational Leadership in District Health Systems: Thailand's Experience. *Integrated Social Science Journal*, 4 (1), 154-178.
- Piccolo, R.F., Colquitt, J.A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49 (2), 327-340.
- Porter, L.W., Steers, R.M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80 (2), 45-56.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A., Bartol, K.M. (2008). Leader evaluations: A new female advantage?. *Gender in Management: An International Journal*, 23, 156-174.
- Quinn, E. R., Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. 12th Edition, India: Pearson Prentice Hall.

- Robbins, J.M., Ford, M.T., Tetrick, L.E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 235 – 272.
- Sams, WR Jr. (2002). Physician appearance is a matter of trust and responsibility. *Archives of Dermatology*, 138, 518.
- Sanner-Stiehr, E., Kueny, C.R. (2017). From the top-down: Transformational leadership considerations for health care organizations. *Journal of Hospital Administration*, 6 (4), 1-9.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64 (1), 361-388.
- Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G., De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, 24 (1), 56-72.
- Potter, L.W., Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Chicago: Homewood Richard D. Irwin Inc.
- Stogdill, R.M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire. Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95-101.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management: Managing people at work*. 1st Edition. NJ: Prentice Hall, Financial Times.
- Van Wart, M. (2015). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. 2nd Edition. New York and London: Routledge.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in public organizations*. 3rd edition. New York and London: Routledge.
- Vroom, V.H., Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: NJ Prentice – Hall.
- Vroom, V., Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision – Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.