



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

*Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων.
Μελέτη περίπτωσης στη Νοσοκομειακή Μονάδα «Αμαλία Φλέμιγκ»*

*The effect of leadership style on employee motivation.
Case study at "Amalia Fleming" Hospital*

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Πάτση Γεωργία (Α.Μ.: ΔΜ1941)

Επιβλέπων καθηγητής: Σαχινίδης Αλέξανδρος

Αθήνα

Μάρτιος 2021

ΜΕΛΗ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ:

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΟΥΡΗΣ

ΣΑΒΒΑΣ ΜΑΚΡΙΔΗΣ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **Πάτση Γεωργία** του Ευθυμίου, με αριθμό μητρώου **ΔΜ 1941** φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Κοινωνικών Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

Πάτση Γεωργία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Αλέξανδρο Σαχινίδη για την υποστήριξη που μου παρείχε στην εκπόνηση της Διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου: τους γονείς μου για την υλική και ηθική στήριξη που μου έδωσαν, το σύζυγό μου Θανάση που τόσο πολύ πίστεψε σ' εμένα και με στήριξε σε κάθε μου εγχείρημα και τα δύο μου παιδιά, Ιωάννα και Ορέστη που με τόση υπομονή και κατανόηση, στερήθηκαν τη μανούλα τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου απ' το Νοσοκομείο «Αμαλία Φλέμιγκ» για τη συμμετοχή τους στη διεξαγωγή της έρευνας.

*« Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη
στα δύο μου παιδιά Ιωάννα και Ορέστη»*

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	3
Ευρετήριο πινάκων.....	6
Ευρετήριο εικόνων	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	12
2.1. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	12
2.1.1 Η έννοια της παρακίνησης.....	12
2.1.2. Θεωρίες παρακίνησης.....	13
2.1.2.1 Συμπεριφοριστικές Θεωρίες	13
2.1.2.2 Θεωρίες των Αναγκών	15
2.1.2.3 Γνωστικές θεωρίες.....	19
2.1.2.4 Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού – STD (Self-Determination Theory)	22
2.2 ΗΓΕΣΙΑ.....	26
2.2.1 Η έννοια της ηγεσίας	26
2.2.2 Στυλ ηγεσίας.....	28
2.2.2.1 Τα στυλ ηγεσίας του Lewin	29
2.2.2.2 Άλλα ηγετικά στυλ	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Μετασχηματιστική-Συναλλακτική ηγεσία και παρακίνηση	37
3.1.Κριτική θεώρηση - Ενοποίηση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης	37
3.1.1 Εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης.....	39
3.1.2 Μετασχηματιστική έναντι συναλλακτικής και χαρισματικής ηγεσίας	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Ηγεσία και παρακίνηση στα Δημόσια Νοσοκομεία	45
4.1 Διοίκηση και ηγεσία	45
4.2 Η παρακίνηση σε Δημόσιο Νοσοκομείο.....	47
4.2.1. Τα κίνητρα ως μέσο παρακίνησης του προσωπικού των Νοσοκομείων	47
4.2.1.1 Χρηματικά κίνητρα.....	47
4.2.1.2. Μη χρηματικά κίνητρα	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : Μελέτη πεδίου.....	52
5.1 Μεθοδολογία έρευνας	52
5.1.1 Η προβληματική της έρευνας	52
5.1.2 Αναγκαιότητα της έρευνας	52
5.2 Ερευνητική μεθοδολογία	53
5.2.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	54
5.2.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	54

5.2.3 Δείγμα - Μέθοδος δειγματοληψίας.....	54
5.2.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	55
5.2.5 Δεοντολογία.....	56
5.2.6 Ερευνητικά εργαλεία.....	56
5.2.7 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας.....	58
5.3 Στατιστική ανάλυση.....	59
5.3.1 Αποτελέσματα.....	59
5.3.1.1 Παρακίνηση.....	62
5.3.1.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	66
5.4 Διμεταβλητές συσχετίσεις της παρακίνησης.....	71
5.5 Συσχέτιση παρακίνησης – μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο: Συζήτηση-Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	77
6.1 Συζήτηση.....	77
6.2 Συμπεράσματα.....	79
6.3 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας.....	81
6.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84
Ηλεκτρονική βιβλιογραφία.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	i
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	v

Ευρετήριο πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΑΝΑΤΖΕΡ - ΗΓΕΤΗ	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΤΗΣ ΜΩΜΣ (1)	62
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΦΟΡΤΙΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (1).....	63
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΤΗΣ ΜΩΜΣ (2)	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΦΟΡΤΙΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (2).....	64
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (1).....	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΦΟΡΤΙΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (1)	67
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (2).....	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΦΟΡΤΙΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (2)	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	70
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	71
ΠΙΝΑΚΑΣ 17: ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΠΡΟΒΑΛΛΟΕΝΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	72
ΠΙΝΑΚΑΣ 18: ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 19: ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΜΕΣΗΣ ΤΙΜΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΟΛΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	74
ΠΙΝΑΚΑΣ 20: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ – ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	75

Ευρετήριο εικόνων

ΕΙΚΟΝΑ 1: ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	13
ΕΙΚΟΝΑ 2: Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΟΥ MASLOW	16
ΕΙΚΟΝΑ 3: Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ V. VROOM.....	19
ΕΙΚΟΝΑ 4: ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	21
ΕΙΚΟΝΑ 5: ΤΟ ΣΥΝΕΧΕΣ ΤΗΣ SDT	24
ΕΙΚΟΝΑ 6: ΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	38

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων σε δημόσιο νοσοκομείο, καθώς και η συσχέτιση του στυλ ηγεσίας με την παρακίνηση.

Υλικό-μέθοδος: Το δείγμα αποτέλεσαν 120 εργαζόμενοι ($n=120$) της ιατρικής, νοσηλευτικής, διοικητικής και τεχνικής υπηρεσίας, το οποίο επιλέχθηκε με τη μέθοδο της ευκολίας. Η διάρκεια της έρευνας ήταν από τον Νοέμβριο του 2020 έως τον Ιανουάριο του 2021. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν η κλίμακα «The Three Component Model of Commitment» και «Multifactor Leadership Questionnaire». Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν 12 ερωτήσεις που αναφέρονταν στα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Αποτελέσματα: Υψηλότερη μέση τιμή βρέθηκε για την αυτόνομη παρακίνηση (MT: 5,46 TA: 1,36) και ακολουθούν η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση (MT: 5,14 TA: 1,67) και η εξωτερική ρύθμιση (MT: 2,037 TA: 1,25). Το διοικητικό και τεχνικό προσωπικό εμφάνισε υψηλότερα επίπεδα ενδοπροβαλλόμενης ρύθμισης ($H=7,462$ p -value $<0,05$), σε σχέση με το υπόλοιπο προσωπικό του Νοσοκομείου, ενώ στατιστικά σημαντική σχέση προέκυψε μεταξύ της μέσης τιμής της αυτόνομης παρακίνησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση ($U=1303,5$ p -value $<0,05$) και την προϋπηρεσία ($H=9,679$ p -value $<0,05$). Η Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή βρέθηκε να έχει ασθενή αρνητική συσχέτιση με την εξωτερική ρύθμιση ($r=-0,198$ $p<0,05$) και ασθενή θετική συσχέτιση με την ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση ($r=0,211$ $p<0,05$).

Συμπεράσματα: Στις παρούσες συνθήκες της υγειονομικής κρίσης, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η μετασχηματιστική ηγεσία η οποία προωθεί την ανάπτυξη των πρωτοβουλιών και δίνει έμφαση στο όραμα. Ιδιαίτερα στην τρέχουσα περίοδο, θα πρέπει να εφαρμόζονται δεξιότητες μετασχηματιστικής ηγεσίας, αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα ανασφάλειας που δημιουργούνται στους εργαζόμενους, παρακινώντας και εμπνευστώντας το προσωπικό ώστε να εκλάβουν την κρίση ως ευκαιρία για εξέλιξη.

Λέξεις-Κλειδιά: παρακίνηση, κίνητρο, ηγεσία, στυλ ηγεσίας, επαγγελματίες υγείας, μετασχηματιστική ηγεσία.

ABSTRACT

The purpose of the research was to investigate the factors that affect the motivation of employees in a public hospital, as well as the correlation of leadership style with motivation.

Material-method: The sample consisted of 120 employees (n = 120) of the medical, nursing, administrative and technical service, which was selected by the method of convenience. The duration of the research was from November 2020 to January 2021. The tools used were the scale "The Three Component Model of Commitment" and "Multifactor Leadership Questionnaire". In addition, 12 questions were used referring to the demographic and occupational characteristics of the employees.

Results: Highest average value was found for autonomous motivation (MT: 5.46 TA: 1.36) followed by the introjected regulation (MT: 5.14 TA: 1.67) and the external regulation (MT: 2,037 TA: 1 , 25). The administrative and technical staff showed higher levels of introjected regulation ($H = 7,462$ p-value <0.05), compared to the rest of the Hospital staff, while a statistically significant relationship emerged between the mean value of autonomous motivation in relation to marital status ($U = 1303.5$ p-value <0.05) and previous experience ($H = 9,679$ p-value <0.05). Inspirational Motivation - Idealized Influence was found to have a weak negative correlation with the external regulation ($r = -0.198$ p <0.05) and a weak positive correlation with the introjected regulation regulation ($r = 0.211$ p <0.05).

Conclusions: In the current context of the health crisis, the transformational leadership, which promotes the development of initiatives and emphasizes the vision, plays a key role. Particularly in the current period, transformational leadership skills should be applied, recognizing the feelings of insecurity created in employees, motivating and inspiring staff to see the crisis as an opportunity for development.

Keywords: motivation, incentive, leadership, leadership style, health professionals, transformational leadership.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο και παράλληλα χρήσιμο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντική και αποτελεί αντικείμενο συνεχούς έρευνας. Οι διοικήσεις των οργανισμών απαιτείται να εστιάσουν στην ευημερία και την παρακίνηση του προσωπικού τους για να πετύχουν υψηλού βαθμού εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση που με τη σειρά τους επιφέρουν αύξηση της παραγωγικότητας και επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Τα Νοσοκομεία, ως οργανισμοί «εντάσεως εργασίας», θα πρέπει να επιδιώκουν την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και να εστιάζουν ιδιαίτερα στην παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων για την επίτευξη ποιοτικής φροντίδας στους πολίτες, η οποία θα γίνεται με τους λιγότερους δυνατούς πόρους, τόσο σε έμψυχο, όσο και σε άψυχο υλικό.

Η παρακίνηση είναι μια από τις μεταβλητές που έχουν τύχει μεγάλου ερευνητικού ενδιαφέροντος, δεδομένου ότι επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Πρόκειται για μια διαδικασία ενεργοποίησης των δυνατοτήτων των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και την παροχή υψηλού επιπέδου υγειονομικής περίθαλψης στους πολίτες. Η παρακίνηση επιτυγχάνεται μέσω των κινήτρων, τα οποία δεν μπορεί να είναι οικονομικά, καθώς δεν προβλέπεται κάτι τέτοιο από τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα. Αντιθέτως μπορεί να είναι μη οικονομικά και να σχετίζονται με την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων.

Η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, δεδομένου ότι σχετίζεται με την οργάνωση και καθοδήγηση των συμφερόντων μίας ομάδας ανθρώπων ενωμένων για κάποιο έργο ή εταιρεία προς την επίτευξη ενός έργου. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί την εξουσία για να παρακινεί τους ανθρώπους, μέσω της εξουσίας και δεν περιορίζεται στη διαχείριση μόνο των προβλημάτων ως μάνατζερ (Beatriz Rena-Acuna, 2017). Ο κοινός παρονομαστής σε όλους τους ορισμούς της ηγεσίας είναι η ικανότητα ενός ατόμου να οργανώνει με αποτελεσματικό τρόπο τους οπαδούς του, να τους εμπνέει και να τους παρακινεί προς έναν κοινό στόχο.

Το στυλ ηγεσίας έχει επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων, ενώ οι μελέτες που εξετάζουν αυτή τη σχέση είναι σημαντικές, δεδομένου ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους ηγέτες των οργανισμών που επιθυμούν να βελτιώσουν τις

πρακτικές παρακίνησης του προσωπικού και να συμβάλλουν στη διατήρησή του (Beatriz Rena-Acuna, 2017). Εξάλλου, είναι κοινή διαπίστωση ότι η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την αφοσίωση των εργαζομένων, την αύξηση της αποδοτικότητας και την μείωση των αποχωρήσεων, οι οποίες επιβαρύνουν τον οργανισμό (Carpelli & Keller, 2014).

Επομένως, στην παρούσα εργασία, κρίθηκε σκόπιμο να μελετηθεί η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση του εργατικού δυναμικού. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της εργασίας, όπου παρουσιάζεται η διάρθρωση των κεφαλαίων από τα οποία αποτελείται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρακίνησης και της ηγεσίας. Δίνονται οι ορισμοί τους και η διαχρονική εξέλιξή τους από τις αρχικές μελέτες. Αναφέρονται οι κυριότερες θεωρίες παρακίνησης και ηγεσίας και παρουσιάζονται τα κυριότερα στυλ ηγεσίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε σχέση με την παρακίνηση. Παρουσιάζονται οι σύγχρονες μορφές ηγεσίας και παρακίνησης, η εφαρμογή τους και οι διαφορές της Μετασχηματιστικής ηγεσίας έναντι της συναλλακτικής και της χαρισματικής.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στην Ηγεσία και την παρακίνηση στα Δημόσια Νοσοκομεία. Γίνεται αναφορά στην έννοια της Διοίκησης και της ηγεσίας και στα κίνητρα (χρηματικά και μη χρηματικά), ως μέσο παρακίνησης του προσωπικού των Νοσοκομείων.

Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί το ερευνητικό μέρος, όπου αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία και το δείγμα. Περιλαμβάνει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης.

Ακολουθεί η συζήτηση και τα συμπεράσματα στο έκτο κεφάλαιο, όπου συγκρίνονται τα ευρήματα της παρούσας μελέτης με τα αντίστοιχα ευρήματα που αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Εξάγονται συμπεράσματα για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στα Νοσοκομεία, ενώ Αναφέρονται οι περιορισμοί στους οποίους υπόκειται η παρούσα έρευνα και παρουσιάζονται οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

2.1.1 Η έννοια της παρακίνησης

Ο αγγλικός όρος «motivation» που αποδίδει την παρακίνηση ή υποκίνηση, προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Ο Μάρκοβιτς διευκρινίζει πως η πιο σωστή απόδοση του όρου στα ελληνικά είναι η παρακίνηση, καθώς ο όρος υποκίνηση έχει αρνητική έννοια (Μάρκοβιτς, 2002).

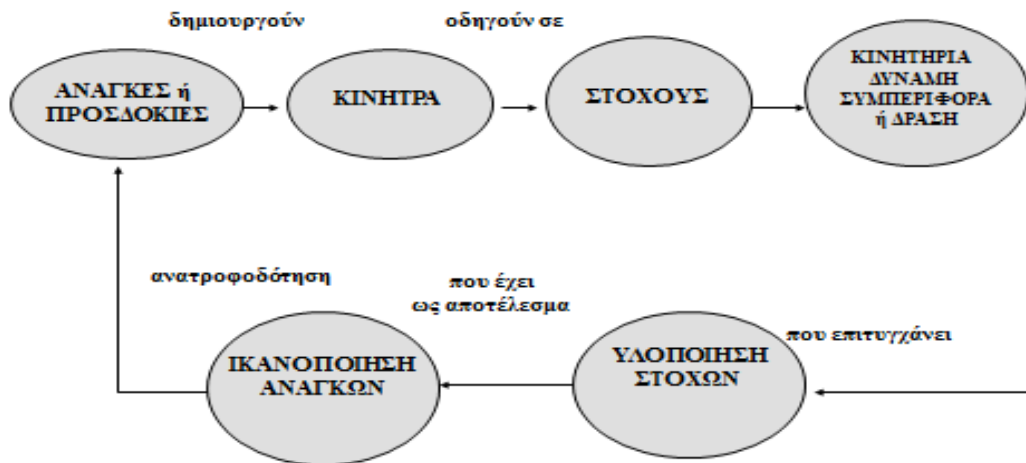
Σύμφωνα με τους Berelson & Steiner (1964) η παρακίνηση στους οργανισμούς ορίζεται ως μια «εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί το σύνολο των ικανοτήτων των εργαζομένων ενός οργανισμού και κατευθύνει τη συμπεριφορά τους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων». Υπάρχει, όμως και πιο πολύπλοκος ορισμός που την περιγράφει ως «μία διαδικασία λήψης αποφάσεων, μέσω της οποίας το άτομο αποφασίζει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θέτει σε δράση εκείνες τις συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη των προκαθορισμένων επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η παρακίνηση εντάσσεται στο πλαίσιο της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενός ατόμου, είναι μία ορθολογική διαδικασία που βασίζεται σε ενσυνείδητες αναλύσεις, εφόσον αυτές πρέπει να οδηγούν σε αποτελέσματα που είναι επιθυμητά, ευχάριστα, αναγκαία ή και απαραίτητα για το άτομο» (Μάρκοβιτς, 2002).

Επιπλέον, πρέπει ν' αναφερθεί πως η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από τις ανάγκες του ατόμου και τις εσωτερικές δυνάμεις που το παρακινούν να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο. Τα κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από τη συμπεριφορά τους. Ωστόσο, παρόλο που η σχέση παρακίνησης και συμπεριφοράς θεωρείται δεδομένη, δεν είναι απόλυτα εμφανής και κατανοητή η σχέση μεταξύ αναγκών και παρακίνησης (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με τον Mullins (1999) υπάρχει ένα γενικό μοντέλο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, το οποίο θεωρεί ότι τα άτομα έχουν ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες και προκειμένου να τις ικανοποιήσουν συμπεριφέρονται μ. έναν συγκεκριμένο τρόπο.

Εικόνα 1: Βασικό μοντέλο παρακίνησης

Μια απλοποιημένη απεικόνιση του βασικού μοντέλου παρακίνησης



Πηγή: (Mullins, 1999)

2.1.2. Θεωρίες παρακίνησης

Η παρακίνηση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες οι οποίοι διαφέρουν από άτομο σε άτομο, αλλά ακόμη και στο ίδιο άτομο δεν είναι σταθεροί στο πέρασμα του χρόνου. Οι θεωρίες της παρακίνησης (motivational theories) της εργασιακής συμπεριφοράς μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- στις συμπεριφοριστικές θεωρίες
- στις εξωγενείς θεωρίες των αναγκών ή του περιεχομένου
- στις ενδογενείς, γνωστικές θεωρίες της διαδικασίας

Η κάθε κατηγορία θεωριών εστιάζει σε διαφορετικές πτυχές της συμπεριφοράς των εργαζομένων, οι οποίες επηρεάζονται από διαφορετικές μεταβλητές που συνεχώς μεταβάλλονται. Ωστόσο, συχνά μεταξύ τους διαπιστώνονται αντικρουόμενα ερευνητικά αποτελέσματα, όταν οι διάφορες μελέτες εκπονούνται σε διαφορετικά πλαίσια εργασίας.

2.1.2.1 Συμπεριφοριστικές Θεωρίες

Στις συμπεριφοριστικές θεωρίες επικρατεί η άποψη ότι η μάθηση είναι το αποτέλεσμα της επίδρασης των ερεθισμάτων του εξωτερικού περιβάλλοντος στον ανθρώπινο εγκέφαλο, καθώς και της αντίδρασής του στα ερεθίσματα αυτά (Κάντας, 1998).

Η θεωρία της συντελεστικής μάθησης του B. Skinner (1953)

Η θεωρία αυτή βασίστηκε σε πειραματικά δεδομένα και χρησιμοποιήθηκε από τον Skinner, ο οποίος υποστήριξε πως επιβραβεύοντας τους ανθρώπους μπορείς να προκαθορίσεις τη συμπεριφορά τους. Δημιούργησε, έτσι την έννοια της «συντελεστικής εξαρτημένης μάθησης». Στη συνέχεια, στηριζόμενος στη Θεωρία της Άμεσης Ενίσχυσης (reinforcement theory), υποστήριξε ότι η εργασιακή συμπεριφορά διαμορφώνεται, μεταβάλλεται και κατευθύνεται μέσα από τη διαρκή χρήση του συστήματος «αμοιβών-ποινών» (Κάντας, 1998).

Η προαναφερόμενη ενίσχυση του ατόμου μπορεί να πάρει διάφορες μορφές. Μπορεί να είναι θετική ή αρνητική ενίσχυση και αντίστοιχα θετική ή αρνητική τιμωρία. Ως *θετική ενίσχυση* νοούνται οι υλικές και ψυχοκοινωνικές αμοιβές, ενώ ως *αρνητική ενίσχυση* εκλαμβάνεται από το άτομο κάθε απουσία θετικής ενίσχυσης. Ανάλογα στη *θετική τιμωρία* συμπεριλαμβάνονται η κριτική, η επίπληξη, οι οικονομικές κυρώσεις και οι πειθαρχικές ποινές, ενώ στην *αρνητική τιμωρία* συγκαταλέγονται η άρνηση της εργασιακής εξέλιξης (Χυτήρης, 2001).

Εξέλιξη της θεωρίας της συντελεστικής μάθησης αποτελεί η θεωρία της κοινωνικής μάθησης, σύμφωνα με την οποία τα άτομα μαθαίνουν, μέσω της πληροφορίας που τους μεταφέρεται και μέσω της παρατήρησης αυτών που συμβαίνουν στους άλλους, ή μέσω της άμεσης εμπειρίας (Robbins & Jyde, 2018).

Η θεωρία της αυτεπάρκειας του A. Bandura (1977): Στη θεωρία αυτή που είναι γνωστή και σαν **θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας** δεν εφαρμόζεται πάντα το σύστημα «αμοιβής-ποινής», ενώ δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην επίδραση των γνωστικών λειτουργιών στη συμπεριφορά των εργαζομένων (Bandura, 1977).

Η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας βασίζεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι είναι ικανό να διεκπεραιώσει μία ανάθεση. Αναφέρεται και ως *κοινωνική γνωσιακή θεωρία* ή *θεωρία κοινωνικής μάθησης*. Όσο περισσότερο το άτομο πιστεύει ότι έχει την ικανότητα να κερδίσει, τόσο υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα διαθέτει. Αντίθετα, τα άτομα που δεν πιστεύουν στον εαυτό τους και στις ικανότητές τους, στις δύσκολες καταστάσεις θα μειώσουν την προσπάθειά τους ή θα την εγκαταλείψουν εντελώς. Σύμφωνα με τους μελετητές αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα αφοσιώνονται περισσότερο στην εργασία τους και έτσι αυξάνεται η επίδοσή τους και η αποτελεσματικότητά τους (Robbins & Jyde, 2018).

Η θεωρία αυτή μπορεί να συνδυαστεί και με την εφαρμογή της θεωρίας της στοχοθεσίας, καθώς όταν οι μάνατζερ θέτουν υψηλούς στόχους στους υπαλλήλους, αυτοί παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτό-αποτελεσματικότητας και θέτουν υψηλότερους στόχους για την επίδοσή τους (Robbins & Jydge, 2018).

Σύμφωνα με τον Albert Bandura υπάρχουν τέσσερις τρόποι αύξησης της αυτο-αποτελεσματικότητας:

1. **Πραξιακή γνώση (Enactive mastery).** Έτσι ονομάζεται η σχετική με την ανατιθέμενη εργασία γνώση ή εμπειρία. Συχνά, τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και συνολικά την αυτό-αποτελεσματικότητά τους.
2. **Έμμεση μοντελοποίηση (vicarious modeling),** σύμφωνα με την οποία αποκτάει κανείς περισσότερη σιγουριά, όταν βλέπει κάποιον άλλον να διεκπεραιώνει την εργασία.
3. **Λεκτική πειθώ.** Είναι ο τρόπος που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα ηγετικά στελέχη στους οργανισμούς για να πείσουν τα άτομα ότι διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Μέσα από διάφορες έρευνες έχει φανεί ότι με τη χρήση του φαινομένου του «Πυγμαλίωνα» που λειτουργεί σαν αυτοεκπληρούμενη προφητεία, όταν κανείς πιστεύει κάτι αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί.
4. **Διέγερση** ή αλλιώς η ενεργοποίηση του ατόμου μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην αυτό-αποτελεσματικότητα, εκτός από τις περιπτώσεις που απαιτείται μια ήρεμη, προσεκτική και χαμηλών τόνων εργασία (Robbins & Jydge, 2018).

2.1.2.2 Θεωρίες των Αναγκών

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι ανθρωποκεντρικές θεωρίες, σύμφωνα με τις οποίες δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στο ρόλο των ανθρώπινων αναγκών και του βαθμού ικανοποίησης αυτών και μελετώνται οι επιδράσεις τους στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Η επιθυμία του ατόμου αποτελεί κινητήριο δύναμη για τη στάση του και τη συμπεριφορά του (Katzell & Thompson, 1990).

Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του A. Maslow (1954) στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται στον εργασιακό χώρο από την επιθυμία ικανοποίησης διαφόρων εσωτερικών αναγκών. Δίνεται σημασία στις ανάγκες που δεν έχουν

ικανοποιηθεί, καθώς θεωρείται πως αυτές αποτελούν παράγοντες παρακίνησης. (Ζαβλανός, 2002)

Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες ιεραρχούνται σε πέντε κατηγορίες:

1. **Φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες** που περιλαμβάνουν ότι είναι απαραίτητο για την επιβίωση (αέρας, τροφή, στέγη, κ.ά.)
2. **Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας** που περιλαμβάνουν την ανάγκη για φροντίδα της υγείας, σταθερή απασχόληση, κ.ά.
3. **Κοινωνικές ανάγκες**, όπως η ανάγκη για συντροφικότητα, στοργή και φιλία
4. **Ανάγκες κοινωνικής εκτίμησης και επιβεβαίωσης**, π.χ. η κοινωνική αναγνώριση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμός και αίσθημα επιτυχίας.
5. **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης**, όπως είναι οι ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και αξιοποίηση των ικανοτήτων του ατόμου (Ζαβλανός, 2002)

Η ιεράρχηση του Maslow αποδίδεται σχηματικά με την γνωστή πυραμίδα, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 2: Η πυραμίδα του Maslow



Πηγή: www.simplypsychology.org

Σύμφωνα με τον Maslow τα άτομα προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των κατώτερων στρωμάτων πρώτα για να ανέβουν στα ανώτερα. Η ψυχολογική ωρίμανση του ατόμου επιτυγχάνεται μέσα από το πέρασμα στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών. Κάθε ανάγκη που ικανοποιείται παύει πλέον να κινητοποιεί το άτομο και δεν αποτελεί κίνητρο συμπεριφοράς. Ουσιαστικά οι ανθρώπινες ανάγκες

μετατρέπονται σε κίνητρα μόνο όταν δεν ικανοποιούνται, ενώ οι ανάγκες των ανώτερων επιπέδων της πυραμίδας εμφανίζονται όταν έχουν ικανοποιηθεί των κατώτερων.(Μάρκοβιτς, 2002).

Η ιεράρχηση αυτή των αναγκών του ατόμου χρησιμεύει στους οργανισμούς και αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για τα ηγετικά στελέχη, καθώς αναγνωρίζοντας την κυρίαρχη ανάγκη-κίνητρο του κάθε εργαζόμενου, μπορούν να κατευθύνουν όλες τις δυνάμεις παρακίνησης στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης (Ζαβλανός, 2002).

Η θεωρία ERG του C.Alderfer (1972): σύμφωνα με την οποία οι ανάγκες του Maslow συμπύχθηκαν σε τρεις κατηγορίες:

1. **Ανάγκες ύπαρξης ή επιβίωσης (Existence):** Περιλαμβάνουν τα δύο πρώτα επίπεδα αναγκών του Maslow, δηλαδή τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας (τροφή, νερό, αέρας, ένδυση).
2. **Κοινωνικές ανάγκες ή ανθρώπινων σχέσεων (Relatedness):** Αναφέρονται στο τρίτο και τέταρτο επίπεδο αναγκών του Maslow και αφορούν την εξασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με φίλους, συναδέλφους, υφισταμένους, κ.ά.
3. **Ανάγκες ανάπτυξης-εξέλιξης (Growth):** Πρόκειται για το πέμπτο επίπεδο αναγκών (αυτοσεβασμός και αυτοπραγμάτωση) και εξαρτώνται από τη μοναδικότητα του κάθε ατόμου. Σχετίζονται περισσότερο με την ανάγκη του ατόμου για εξασφάλιση ευκαιριών, προσωπική πρόοδο και δημιουργικότητα. (Arnolds & Boshoff, 2002).

Η διαφορά του σε σχέση με τον Maslow εντοπίζεται εκτός από την πιο περιεκτική και σύντομη κατηγοριοποίηση και στην πεποίθηση πως δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των κατώτερων στρωμάτων για να προκύψουν εκείνες των ανώτερων. Επίσης υποστήριξε πως κίνητρα είναι όλες οι ανάγκες και όχι μία κάθε φορά και η παρακίνηση του εργαζόμενου μπορεί να γίνει από τον συνδυασμό κάποιων από αυτές ή όλων μαζί. Επιπλέον, πίστευε πως οι ανάγκες που ικανοποιήθηκαν δεν έχασαν την παρακινητική τους δύναμη (Ζαβλανός, 2002).

Η θεωρία της κάλυψης επίκτητων αναγκών του McClelland (1961) η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις γενικές ανάγκες που σχετίζονται με την εργασία και τα άτομα παρακινούνται μέσα από την προσπάθεια κάλυψης αυτών:

1. **ανάγκη επίτευξης στόχων** (achievement) και γενικότερα της έντονης επιθυμίας για επιτυχία
2. **ανάγκη δημιουργίας δεσμών** (affiliation) και στενών διαπροσωπικών σχέσεων με τους άλλους. Οι εργαζόμενοι που έχουν ισχυρό αυτό το κίνητρο επιζητούν την επιβεβαίωση του έργου τους από τους συνεργάτες και τους προϊσταμένους τους και συμμορφώνονται εύκολα στα πρότυπα της ομάδας.
3. **ανάγκη εξουσίας** (power), η οποία εκδηλώνεται με τη μορφή της προσωπικής ισχύος, με την οποία τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν τους άλλους και με τη μορφή κοινωνικής ισχύος που χρησιμοποιείται στους οργανισμούς για την επίτευξη των στόχων (Ζαβλανός, 2002).

Ο McClelland υποστήριξε ότι αυτές οι ανάγκες διαμορφώνονται ως χαρακτηριστικά της προσωπικότητας από την πρώτη παιδική ηλικία αφενός και κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου μέσα από την κοινωνικοποίησή του αφετέρου (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

Η θεωρία των δύο παραγόντων F. Herzberg (1959): Ο Herzberg και η ομάδα του, συσχέτισαν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης με την απόδοση των εργαζομένων και εντόπισε δύο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται μ' αυτή (James 1998):

1. τις «**κινητήριες δυνάμεις**» (**motivators**), γιατί προωθούν το άτομο σε καλύτερη επίδοση και μεγαλύτερη προσπάθεια. Πρόκειται για την επίτευξη, την αναγνώριση του έργου, τη φύση της εργασίας, την υπευθυνότητα και τη δυνατότητα της εξέλιξης (James, 1998).
2. **τα αντικίνητρα ή παράγοντες υγιεινής** που συνοψίζονται σε οκτώ συνιστώσες: α)τη διοίκηση του Οργανισμού, β)την επίβλεψη, γ)τις συνθήκες εργασίας, δ)τις διαπροσωπικές σχέσεις, ε)την αμοιβή, στ)το κύρος, ζ)την προσωπική ζωή και η)την ασφάλεια (James 1998). Οι παράγοντες υγιεινής ονομάζονται και παράγοντες *δυσαρέσκειας* ή *συντήρησης*. Βέβαια, η βελτίωση ή εξάλειψη κάποιων από αυτούς δε σημαίνει ότι θα αυξηθεί η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της παροχής κινήτρων, αλλά απλά θα μειωθεί η *δυσαρέσκεια* (Ζαβλανός, 2002).

Το πλεονέκτημα της θεωρίας του Herzberg, έγκειται στο γεγονός ότι αναλύθηκε λεπτομερώς η ικανοποίηση και διακρίθηκε σε ενδογενή (ικανοποίηση που ελέγχεται από τον εργαζόμενο) και σε εξωγενή (ικανοποίηση που δεν ελέγχεται από τον εργαζόμενο) (Μάρκοβιτς, 2002). Σύμφωνα με άλλους μελετητές η ικανοποίηση

σχετίζεται με εσωτερικούς παράγοντες (επιτυχία, αναγνώριση εξέλιξη κ.ά.), ενώ οι εξωτερικοί παράγοντες (μισθός, εποπτεία, συνθήκες εργασίας) σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια (Ζαβλανός, 2002).

Η θεωρία αυτή έχει πρόσφατα αναθεωρηθεί και περιλαμβάνει πλέον τρεις παράγοντες: τους παράγοντες υγιεινής, κινήτρων και περιβάλλοντος. Στους τελευταίους συγκαταλέγονται ο μισθός, η δυνατότητα ανάπτυξης, η πιθανότητα διακινδύνευσης, η σχέση με τους ανώτερους και η κοινωνική θέση (Ζαβλανός, 2002).

2.1.2.3 Γνωστικές θεωρίες

Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον εστιάζεται στις γνωστικές θεωρίες, καθώς η εφαρμογή των πρακτικών τους σε διάφορους οργανισμούς, έχει οδηγήσει σε αποτελεσματικές τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων (Montana, Charnov 1993 ; James 1998).

Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom (1964)-Expectancy Theory: υποστηρίζει ότι η προσπάθεια που θα καταβάλει ο εργαζόμενος σε μία εργασία εξαρτάται από την απόδοση που προσδοκά ότι θα έχει, σύμφωνα πάντα με τις ικανότητες που πιστεύει ότι έχει. Ουσιαστικά, εξαρτάται από το όφελος (δηλαδή το κίνητρο) που θα αποκομίσει, το οποίο μπορεί να είναι υλικό (χρηματική ανταμοιβή) ή άυλο (προαγωγή), αλλά και την έντασή του όπως ο εργαζόμενος την αντιλαμβάνεται (Χυτήρης, 2001) .

Εικόνα 3: Η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom



Πηγή: (Robbins et al, 2012).

Όπως προκύπτει και από το παραπάνω σχήμα η θεωρία αυτή βασίζεται σε τρεις βασικές αρχές :

α) Προσδοκία επίδοσης-αποτελέσματος ή αμοιβής I (Instrumentality) (Performance-Outcome Expectancy). Σύμφωνα μ' αυτή ο εργαζόμενος πιστεύει πως αν εργαστεί περισσότερο θα έχει περισσότερες απολαβές (μπόνους, προαγωγή)

β) Ισχύς ή αξία V (Valence): σύμφωνα με την οποία το αποτέλεσμα της προσπάθειας των εργαζομένων έχει διαφορετική αξία για τον καθένα, καθώς η κρίση τους επηρεάζεται από υποκειμενικούς παράγοντες.

γ) Προσδοκία προσπάθειας-επίδοσης (Expectancy) (Effort-Performance Expectancy): σύμφωνα μ' αυτή όσο λιγότερο ο εργαζόμενος πιστεύει πως πρέπει να πραγματοποιήσει κάτι σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο, τόσο λιγότερη προσπάθεια θα καταβάλει στο επίπεδο αυτό (Ζαβλανός, 2002).

Η ουσία αυτής της θεωρίας συνοψίζεται στο παρακάτω σχήμα:

$$\text{Παρακίνηση} = \text{Προσδοκία} * \text{Συντελεστικότητα} * \text{Αξία}$$

Επομένως για να επιτύχουμε υψηλή παρακίνηση θα πρέπει να βρίσκονται ψηλά και οι τρεις παράγοντες (Χυτήρης, 2001).

Η θεωρία της «στοχοθέτησης» του E.Locke (1976): πρόκειται για τη γνωστή από τη δεκαετία του '80 μέθοδο της «Διοίκησης με Στόχους» (Management by Objectives). Σύμφωνα μ' αυτή, επιτυγχάνεται μεγάλος βαθμός παρακίνησης και υψηλότερης επίδοσης, όταν στους εργαζόμενους δίνονται υψηλοί και δύσκολοι στόχοι που συνδυάζονται με ανατροφοδότηση. Υποστηρίζει πως για να κινητοποιηθεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να κατευθύνεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο. Ωστόσο, επισημαίνει ότι ο στόχος αυτός θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένος και οργανωμένος.

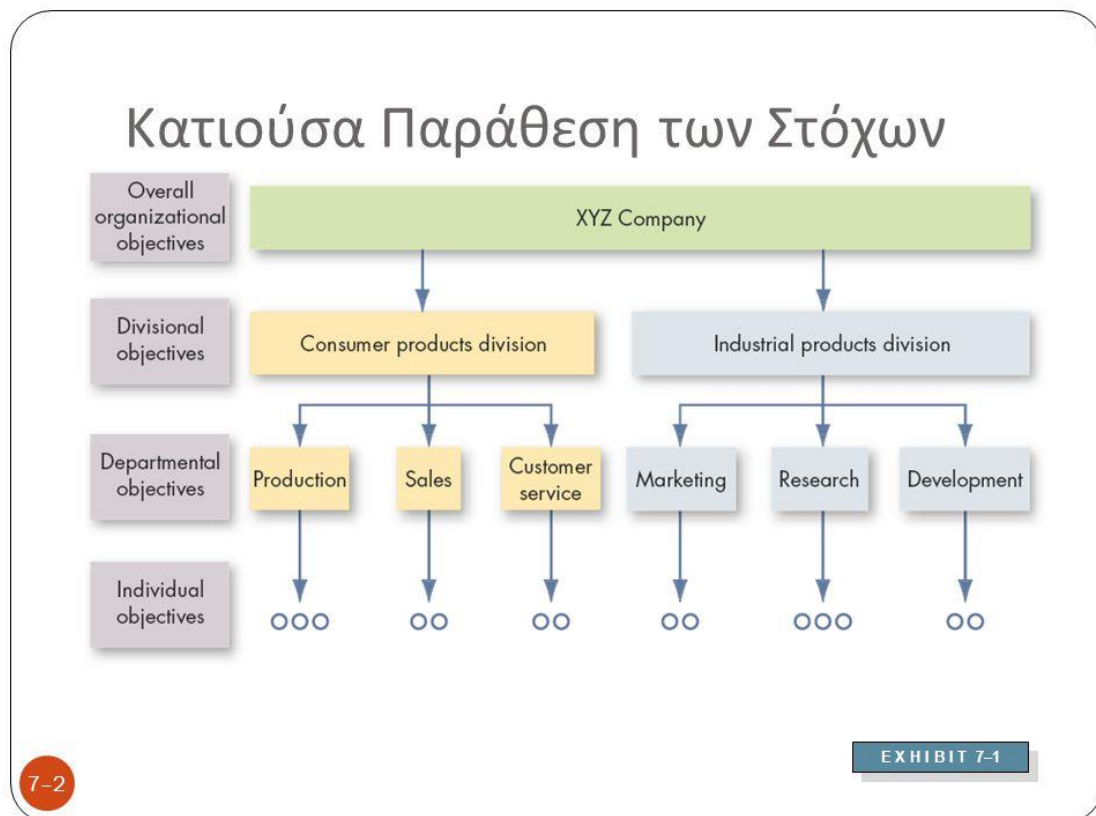
Στηρίζεται σε δυο βασικές αρχές:

1. Οι στόχοι που θα τίθενται από τον οργανισμό θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και με σαφείς οδηγίες εκτέλεσης, έτσι ώστε να μπορούν να επιτευχθούν.
2. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι αρκετά ικανοί και με δεξιότητες για να μπορούν να επιτυγχάνουν το στόχο τους ολοκληρωμένα (Latham & Locke, 1975).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο βαθμός της παρακίνησης εξαρτάται απ' το βαθμό δυσκολίας του στόχου και τη σχέση του εργαζόμενου με το στόχο, καθώς για να παρακινηθεί, θα πρέπει να ενστερνιστεί και να υιοθετήσει το στόχο (Locke & Latham, 2002).

Σύμφωνα με το πρόγραμμα της διοίκησης μέσω στόχων (MBO), απαιτείται η συμμετοχή των εργαζόμενων στον καθορισμό των στόχων, οι οποίοι πρέπει να είναι απτοί, μετρήσιμοι και επαληθεύσιμοι. Όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί οι γενικοί στόχοι του οργανισμού μεταφράζονται σε στόχους του τομέα, του τμήματος ή και του κάθε ατόμου. Έτσι οι στόχοι του ενός επιπέδου συνδέονται με τα επόμενα επίπεδα και η διοίκηση λειτουργεί αμφίδρομα, τόσο από πάνω προς τα κάτω όσο και αντίστροφα, από κάτω προς τα πάνω (Robbins & Jydge, 2018).

Εικόνα 4: Οι στόχοι του Οργανισμού



Πηγή: (Robbins & Jydge, 2018).

Η θεωρία της δικαιοσύνης (Equity Theory) του Stacy Adams (1965): σύμφωνα μ' αυτή ο κάθε εργαζόμενος σ' έναν οργανισμό επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε

σύγκριση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους του οργανισμού. Αντιλαμβάνεται την έννοια της ισότητας και της δικαιοσύνης, χρησιμοποιώντας ως πλαίσιο αναφοράς τη σχέση ανάμεσα σε αυτά που το ίδιο προσφέρει με αυτά που απολαμβάνει, καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων εντός ή εκτός του οργανισμού (Montana και Charnou, 2000:313):

Η θεωρία της δικαιοσύνης περιγράφεται από την εξίσωση:

$$\frac{Op}{Ip} \leftrightarrow \frac{Oo}{Io}$$

Όπου: **Op (output of person)** είναι οι εκροές ή προσφορά του ατόμου στον οργανισμό και **Ip (input of person)** οι εισροές ή απολαβές του ατόμου από τον οργανισμό. Αντίστοιχα, **Oo (output of others)** είναι η προσφορά των άλλων και **Io (input of others)** οι απολαβές των άλλων.

Αν οι δύο λόγοι δεν είναι ίσοι σημαίνει ότι υφίσταται αδικία. Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος λειτουργεί με συγκεκριμένους τρόπους προκειμένου να την αναιρέσει: μεταβάλλει την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζει τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς ή αλλάζει πρόσωπο αναφοράς, αλλάζει άποψη ή και εγκαταλείπει οριστικά τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2002).

2.1.2.4 Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού – STD (Self-Determination Theory)

Αρκετά νωρίς (πρώτες δεκαετίες) του εικοστού αιώνα κάποιοι θεωρητικοί εισήγαγαν την έννοια της **αυτορύθμισης**. Με τον όρο αυτό περιγράφονταν ο βαθμός καθοδήγησης ενός ατόμου από εσωτερικούς στόχους, για την επίτευξη των οποίων λαμβάνουν χώρα διάφορες γνωστικές λειτουργίες. Ο Numberg και ο Lewin ήταν ανάμεσα στους θεωρητικούς μελετητές των γνωστικών λειτουργιών που προσπάθησαν να εξηγήσουν τον τρόπο που κατευθύνεται η ανθρώπινη συμπεριφορά (Lepper & Greene, 1978).

Κάποιες δεκαετίες αργότερα μελετήθηκαν τα ενδογενή και εξωγενή κίνητρα στη συμπεριφορά του ατόμου και εισάχθηκε η έννοια του **αυτοπροσδιορισμού** (Lepper & Greene, 1978). Αργότερα οι Deci & Ryan (1985) απεφάνθησαν ότι «οι γνωστικές θεωρίες είχαν μία σημαντική επίδραση στο πεδίο των κινήτρων, κατευθύνοντας την προσοχή στην έννοια της επιλογής».

Η STD είναι μία διαλεκτική θεωρία που εξελίχθηκε ως ο συνδυασμός πέντε υποθεωριών:

1. **Θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης** που μελετά τα εσωτερικά κίνητρα
2. **Θεωρία της οργανισμικής ολοκλήρωσης** που διερευνά τα εξωτερικά κίνητρα
3. **Θεωρία του περιεχομένου των στόχων**, η οποία εξηγεί ποιους εσωτερικούς ή εξωτερικούς στόχους επιλέγει ένα άτομο προκειμένου να συμμετάσχει σε μία δραστηριότητα.
4. **Θεωρία των προσανατολισμών αιτιότητας**, η οποία εξετάζει τις ατομικές διαφορές στα κίνητρα σε διαφορετικά περιβάλλοντα.
5. **Θεωρία των βασικών αναγκών**, η οποία μελετά τη σχέση των αναγκών του ατόμου και τη σχέση με την ψυχολογική και νοητική υγεία και ευημερία.

Σύμφωνα με τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (SDT) οι άνθρωποι αναζητούν ενδιαφέρουσες δραστηριότητες και ευκαιρίες για ανάπτυξη (Deci & Ryan, 2000). Συχνά στα πλαίσια των κοινωνικών ομάδων αναπτύσσουν, συναισθηματικούς δεσμούς, προκειμένου να ικανοποιήσουν βασικές ψυχολογικές τους ανάγκες. Τα άτομα συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εκπληρώνονται τρεις βασικές ψυχολογικές ανάγκες: για **αυτονομία** (aytonomy), **επάρκεια** (competence) και **κοινωνικές σχέσεις** (relatedness). Οι επιθυμίες του ατόμου για εκπλήρωση αυτών των αναγκών καθορίζει την κατεύθυνση και την επιμονή του προς την συγκεκριμένη συμπεριφορά,. Η παρακίνηση του ατόμου εξαρτάται από το βαθμό εκπλήρωσης αυτών των αναγκών (Deci & Ryan, 1985).

Επίσης, ιδιαίτερη σημασία δίνει η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (SDT) στις ποιοτικές διαφορές μεταξύ των διαφορετικών τύπων κινήτρων και στην κατάταξή τους κατά μήκος μιας συνέχειας, που εκτείνεται από περισσότερο αυτόνομα σε πιο ελεγχόμενα. Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (SDT) επικεντρώνεται στα κίνητρα που προηγούνται των επιλογών ενός ατόμου. Τα κίνητρα για την εκδήλωση μιας συμπεριφοράς εμπεριέχουν την πρόθεση για δράση και μπορούν να διαιρεθούν σε δύο μορφές: ενδογενή και εξωγενή κίνητρα.

Οι περισσότεροι ερευνητές καταλήγουν πως η ποιότητα της εμπειρίας και της απόδοσης μπορεί να είναι πολύ διαφορετική όταν κάποιος συμπεριφέρεται ορμώμενος από ενδογενή κίνητρα σε σχέση με τα εξωγενή (Ryan & Deci, 2000).

Εσωτερική παρακίνηση (Intrinsic motivation)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή για την **Εσωτερική παρακίνηση** τα άτομα αντιλαμβάνονται τη συμμετοχή τους σε μια δραστηριότητα ως προσωπική τους

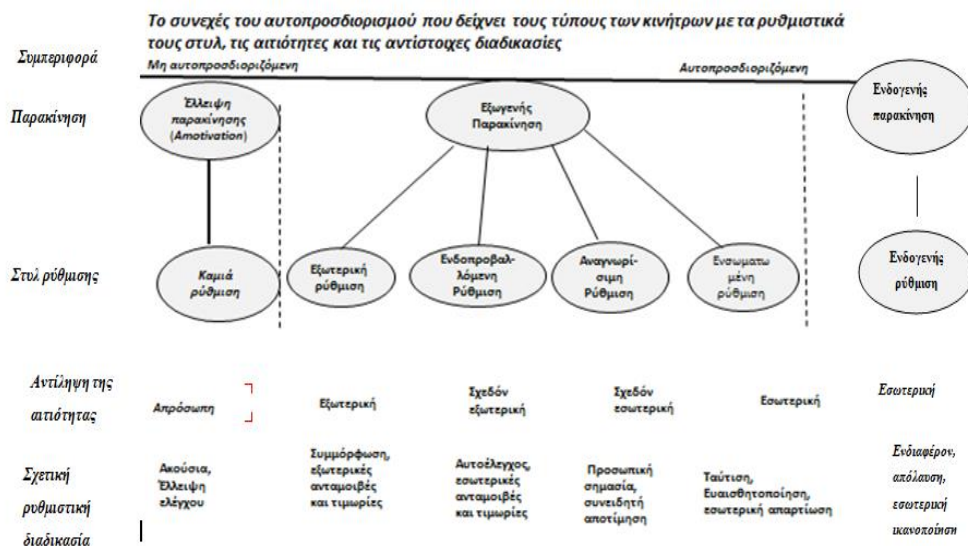
επιλογή που δεν αποδίδεται σε εξωτερικούς λόγους (π.χ. πίεση, αμοιβές). Οι συμπεριφορές που οφείλονται σε εσωτερικά κίνητρα, χαρακτηρίζονται από ελευθερία επιλογής και θεωρούνται ως αυτοπροσδιοριζόμενες, καθώς έχουν έναν εσωτερικά αντιλαμβανόμενο τόπο της αιτιότητας και δεν οφείλονται σε εξωτερικούς ελέγχους ή πιέσεις (Deci & Ryan, 2004).

Η εσωτερική παρακίνηση βασίζεται στην άποψη ότι τα ανθρώπινα όντα έχουν μια έμφυτη επιθυμία για δραστηριότητες που ενθαρρύνουν την επάρκεια και τον αυτοπροσδιορισμό και ότι η εμπειρία και μόνο από τη δραστηριότητα με την οποία εμπλέκονται, είναι αρκετή για την ανταμοιβή. Τα κίνητρα εκλαμβάνονται ως εγγενή όταν η συμπεριφορά καθοδηγείται από την απόλαυση ή το ενδιαφέρον για το ίδιο το έργο, και την ανάγκη να ανακαλυφθούν νέα πράγματα (Deci & Ryan, 1985a).

Το συνεχές της εξωτερικής παρακίνησης (Continuum of extrinsic motivation)

Σε αντίθεση με την εσωτερική παρακίνηση, η εξωτερική αναφέρεται στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας ως μέσου για την επίτευξη ενός σκοπού και όχι για την ευχαρίστηση του ατόμου απ' τη συμμετοχή στη δραστηριότητα (Deci & Ryan, 1985a).

Εικόνα 5: Το συνεχές της SDT



Πηγή: (Gagné και Deci, 2005: 336)

Ο διαχωρισμός των δύο ειδών παρακίνησης σχετίζεται με δύο διαφορετικές μορφές κινήτρων, όπως απεικονίζονται στο σχήμα 3, Συγκεκριμένα, στο αριστερό άκρο βρίσκεται η έλλειψη κινήτρων (amotivation), δηλαδή η κατάσταση κατά την

οποία υπάρχει έλλειψη πρόθεσης για δράση, στο δεξιό άκρο είναι τα εσωτερικά κίνητρα, που είναι η πρωτότυπη μορφή αυτοπροσδιορισμού και στο ενδιάμεσο βρίσκονται οι τέσσερις μορφές εξωτερικών κινήτρων που διαφέρουν στο βαθμό του αυτοπροσδιορισμού (Deci & Ryan, 2000). Με άλλα λόγια, ενώ η εσωτερική παρακίνηση αφορά σε αμιγώς αυτοπροσδιοριζόμενες συμπεριφορές, η εξωτερική παρακίνηση περιλαμβάνει συμπεριφορές που μπορεί να είναι λίγο ή καθόλου αυτοπροσδιοριζόμενες.

Βέβαια, στην πραγματικότητα τα καθήκοντα που εκτελεί ο άνθρωπος στο εργασιακό του περιβάλλον δεν μπορεί να έχουν ενδογενή προέλευση. Εδώ, λαμβάνει χώρα μια διαδικασία «ρύθμισης», γνωστή ως διαδικασία «εσωτερίκευσης» (internalisation). Η εσωτερίκευση είναι μια ενεργητική, φυσική διαδικασία αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον του. Σύμφωνα μ' αυτή, τα άτομα προσλαμβάνουν, αφομοιώνουν και επανασυνθέτουν τις εξωτερικές ρυθμίσεις, ώστε να αισθάνονται αυτοπροσδιοριζόμενα σε σχέση μ' αυτές και τελικά να τις αντιλαμβάνονται ως προσωπικές επιλογές (Deci & Ryan, 2000). Οι συμπεριφορές αυτές που κινούνται εξωτερικά και παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα αυτοπροσδιορισμού και εσωτερίκευσης σχηματίζουν διαφορετικά επίπεδα ρύθμισης (Ryan & Deci, 2000b).

Ενσωματωμένη ρύθμιση (integrated regulation): πρόκειται για μία δυναμική διαδικασία εσωτερίκευσης, αφομοίωσης και ταύτισης των εξωτερικών ρυθμίσεων με τις ανάγκες και τις αξίες του ατόμου. Σύμφωνα μ' αυτή παρόλο που η εργασία δεν είναι ενδιαφέρουσα και ευχάριστη από μόνη της (και ως εκ τούτου δεν είναι εγγενώς παρακινούμενη δραστηριότητα), πρέπει να συνδεθεί με την αίσθηση του εαυτού, και την πεποίθηση ότι καθοδηγείται από το ίδιο το άτομο (Ryan & Deci, 2000b).

Αναγνωρίσιμη ρύθμιση (identified regulation): πρόκειται για την περίπτωση που η συμπεριφορά του ατόμου στον εργασιακό χώρο γίνεται αντιληπτή ως επιλεγόμενη από το άτομο και αποδεκτή ως προσωπικά σημαντική, εξακολουθεί όμως να είναι εξωτερικά παρακινούμενη, καθώς είναι το μέσο για την επίτευξη ενός αποτελέσματος (π.χ. καριέρα) (Ryan & Deci, 2000b).

Ενδοπροβαλλόμενη – εσωτερική ρύθμιση (introjected regulation): στην περίπτωση αυτή η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται με κριτήριο την αποφυγή του άγχους, της ενοχής και της ντροπής και την ενίσχυση του «εγώ». Έχει

παρατηρηθεί πως τα άτομα που υιοθετούν στόχους προσανατολισμένους στο «εγώ», βιώνουν ταυτόχρονα και εσωτερική πίεση) (Ryan & Deci, 2000b).

Εξωτερική ρύθμιση (external regulation): ταυτίζεται με την εξωτερική παρακίνηση και αφορά σε μη αυτόνομες συμπεριφορές που ελέγχονται από εξωτερικούς παράγοντες (υλικές αμοιβές, τιμωρίες, απειλές, εξαναγκασμοί από άλλους) (Ryan & Deci, 2000b).

Επομένως, αυτό που πραγματεύεται τελικά η θεωρία SDT, είναι η διαδικασία της εσωτερίκευσης και ενσωμάτωσης μιας αξίας ή μιας συμπεριφοράς (Ryan & Deci, 2000a).

2.2 ΗΓΕΣΙΑ

2.2.1 Η έννοια της ηγεσίας

Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος ορισμός για την ηγεσία. Σύμφωνα με τον Cole (2005) ορίζεται ως «μια δυναμική διαδικασία στην οποία ένας άνθρωπος επηρεάζει άλλους, συμβάλλοντας στην υλοποίηση και την επίτευξη των σκοπών και των στόχων». Ενώ, σύμφωνα με τους Net et al. (2004) η ηγεσία ορίζεται ως «η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλους να κατευθύνουν με προθυμία και ενθουσιασμό τις προσπάθειές τους και τις ικανότητές τους για την επίτευξη καθορισμένων ομαδικών ή οργανωσιακών στόχων». Γενικότερα, μπορούμε να πούμε πως η ηγεσία αποτελεί μια πράξη επιρροής σε μία ομάδα εργασίας ή έναν οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθεί μία σειρά στόχων ή ένα όραμα (Robbins & Jydge,2018).

Από τους ορισμούς που αναφέρθηκαν, προκύπτει πως σε όλα η ηγεσία σχετίζεται με τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τα συστήματα. Τα τρία αυτά στοιχεία αξιοποιούνται από κάθε ηγετική φυσιογνωμία, η οποία περιλαμβάνει τις ιδιαίτερες εκείνες συμπεριφορές του ηγέτη όταν κατευθύνει, παρακινεί, καθοδηγεί και διαχειρίζεται ομάδες ανθρώπων. Έτσι προκύπτει ένα συγκεκριμένο ηγετικό πρότυπο (τρόπος, στυλ). (Ζαβλανός, 2002)

Βέβαια, θα πρέπει να γίνει ο διαχωρισμός τους ηγέτη απ' τον μάνατζερ καθώς δεν είναι όλοι οι ηγέτες μάνατζερ, αλλά ούτε και όλοι οι μάνατζερ ηγέτες. Το μάνατζμεντ σχετίζεται περισσότερο με τη διαχείριση της πολυπλοκότητας των οργανισμών και στοχεύει στη διοίκηση των οργανισμών εξασφαλίζοντας την εύρυθμη λειτουργία, μέσα από οργανωμένες δράσεις, χρονοδιαγράμματα, προκαθορισμένους προϋπολογισμούς και σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων που

έχουν τεθεί. Αντίθετα, η ηγεσία επιδιώκει την οργανωσιακή αλλαγή, οραματίζεται την πρόοδο και αναπτύσσει στρατηγική για την παρακίνηση των συνεργατών και την καθοδήγησή τους προς την εκπλήρωση του οράματος, υπολογίζοντας πάντα τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες και τα συναισθήματα (Kotter, 2008).

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, οι διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του μάνατζερ συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1: Διαφορές Μάνατζερ - Ηγέτη

Προϊστάμενος - Μάνατζερ	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Δίνει οδηγίες, εντολές, τιμωρίες	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική-μυαλό	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα-καρδιά
Κινείται σε προκαθορισμένα τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες και διευρύνει τα πλαίσια
Δέχεται να διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση (status quo)	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί.
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Ερευνά την πραγματικότητα
Βραχυπρόθεσμη προοπτική	Μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει ντα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Πηγή: Μπουραντάς, 2015

Το μοντέλο που προκρίνεται σήμερα είναι εκείνο που συνυπάρχουν στο ίδιο άτομο οι δύο αυτές ιδιότητες, καθώς, ο ηγέτης θα εμπνεύσει, θα παρακινήσει και θα καθοδηγήσει τους συνεργάτες προς την επίτευξη οργανωσιακών αλλαγών, ενώ ο μάνατζερ θα οργανώσει, θα προγραμματίσει, θα στελεχώσει, θα υλοποιήσει επιχειρησιακά σχέδια και θα ελέγξει την εφαρμογή τους, αντιμετωπίζοντας, παράλληλα, τα προβλήματα που προκύπτουν. Έτσι, δίνεται ευρύτερο περιεχόμενο στην έννοια της ηγεσίας και το μάνατζμεντ συνδέεται με ηγετικές ικανότητες (Μπακόλα, 2012; Μπουραντάς, 2015).

Συνεχίζοντας τη σκιαγράφηση της πολυδιάστατης έννοιας της ηγεσίας, θα αναφέρουμε πως συχνά, παρατηρείται σε διάφορους οργανισμούς ή και σε συνεργατικές ομάδες, το φαινόμενο της άσκησης επιρροής από άτομα που δεν κατέχουν την τυπική ηγεσία, δηλ. δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης στην επίσημη

δομή του οργανισμού (Formal leadership). Οι «άτυποι» αυτοί ηγέτες (informal leadership), ως προσωπικότητες, διαθέτουν κάποια ιδιαίτερα πνευματικά χαρακτηριστικά, τα οποία σε συνδυασμό με τα κοινωνικά ή φυσικά χαρακτηριστικά, τους διακρίνουν από τους μη-ηγέτες (Robbins & Jydge, 2018).

Γενικά μπορούμε να πούμε πως οι ηγέτες χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια, αν και πολλές φορές αυτή συσχετίζεται με τον τρόπο ανάδειξης του ηγέτη και όχι με την επικοινωνία με την ομάδα. Επίσης, πρέπει να τονιστεί πως η εξωστρέφεια δεν εξασφαλίζει πάντα την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, καθώς έχει παρατηρηθεί πως η μετριότητα στο δυναμισμό του ηγέτη έχει καλύτερα αποτελέσματα (Robbins & Jydge, 2018).

Όπως αναφέρεται στις διάφορες θεωρίες χαρακτηριστικών της ηγεσίας, σημαντικά χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς που μπορούν να προβλέψουν την ηγεσία είναι η ευσυνειδησία και η δεκτικότητα νέων εμπειριών. Η ευσυνειδησία σχετίζεται με την υψηλή απόδοση του οργανισμού. Επιπλέον, ακόμη και τα τρία χαρακτηριστικά της σκοτεινής πλευράς (μακιαβελισμός, ναρκισσισμός και ψυχοπάθεια) με την ανάπτυξη ικανοτήτων αυτεπίγνωσης και αυτορρύθμισης από τον ηγέτη μπορούν να μετριαστούν και να μην επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα. Τέλος στα θετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που προβλέπουν την ηγεσία είναι ο υψηλός δείκτης συναισθηματικής νοημοσύνης και κυρίως η ενσυναίσθηση που έχει συσχετιστεί θετικά με την αποτελεσματική ηγεσία (Robbins & Jydge, 2018).

Μέσα από έρευνα των τελευταίων χρόνων φάνηκε η θετική συσχέτιση μεταξύ της αυτό-αποτελεσματικότητας και της ελπίδας του ηγέτη με τη συμπεριφορά του υφιστάμενου. Επίσης, αν σ' αυτές προστεθούν και η αισιοδοξία με την ανθεκτικότητα που από μόνες τους δεν μπορούν να επηρεάσουν την καινοτομία του υπαλλήλου, βελτιώνουν σε μεγάλο βαθμό τη συμπεριφορά των ομάδων (Guillermo Buenaventura-Vera, 2018).

2.2.2 Στυλ ηγεσίας

Με τον όρο στυλ ηγεσίας εννοούμε το μοντέλο εκείνο που περιλαμβάνει τις χαρακτηριστικές συμπεριφορές ενός ηγέτη προς τους συνεργάτες του. Σ' αυτές περιλαμβάνονται η παρακίνηση, η καθοδήγηση και η κατεύθυνση προς την υλοποίηση του οράματος και της καινοτομίας. Παρακάτω αναφέρονται τα

γνωστότερα στυλ ηγεσίας, όπως αυτά αναφέρθηκαν στις διάφορες θεωρίες της ηγεσίας.

2.2.2.1 Τα στυλ ηγεσίας του Lewin

Ξεκινώντας από μία μελέτη του 1939 από τον ψυχολόγο Kurt Lewin και στα πλαίσια των Συμπεριφορικών θεωριών, καθιερώθηκε η κατηγοριοποίηση των ηγετικών στυλ σε τρεις μεγάλες ομάδες: το αυτοκρατορικό ή αυταρχικό στυλ, το συμμετοχικό ή δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό.

α) Στο αυτοκρατορικό στυλ υπάρχει μια αντίφαση ανάμεσα στις ανάγκες του οργανισμού για αύξηση της παραγωγικότητας και στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων. Δίνεται μεγαλύτερη σημασία στην αύξηση της παραγωγής και υποβαθμίζεται η αξία των διαπροσωπικών σχέσεων και των συναισθημάτων. (Ζαβλανός, 2002).

Οι αυτοκρατορικοί ηγέτες παρέχουν σαφείς προσδοκίες για το τι και πώς πρέπει να γίνει και είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί με τους οπαδούς τους και τον εαυτό τους. Λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να υπολογίζουν τη γνώμη των οπαδών τους, στους οποίους ασκούν αποκλειστικό έλεγχο. (Northouse, 2019).

Οι υφιστάμενοι δεχόμενοι αυτό το ηγετικό στυλ οφείλουν υπακοή. Υπάρχουν μόνο για να εφαρμόζουν τα σχέδια που τους αναθέτει ο ανώτερος τους. Δίνεται πολύ μικρή σημασία στη γνώμη τους, τα συναισθήματά τους και την προσωπική τους ανάπτυξη. Η επικοινωνία μαζί τους περιορίζεται σε οδηγίες για την εκτέλεση των καθηκόντων και κάθε σύγκρουση μεταξύ των υφισταμένων καταπνίγεται, προκειμένου να προληφθεί η ενδεχόμενη αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα. (Ζαβλανός, 2002).

Οι υφιστάμενοι που βρίσκονται κάτω από αυτό το διοικητικό πρότυπο για μεγάλο χρονικό διάστημα νιώθουν πως η μόνη τους αποστολή στον οργανισμό είναι να τον υπηρετούν και μακροχρόνια είναι πιθανό να αναπτύξουν μία από τις τέσσερις ακόλουθες συμπεριφορές:

A. Η πρώτη είναι να παρουσιάσουν τη λεγόμενη «**ελάχιστη συμμόρφωση**» ή «**ελάχιστο συμβιβασμό**». Σύμφωνα μ' αυτή, οι υφιστάμενοι συμβιβάζονται με τον αυταρχικό τρόπο διοίκησης, αλλά εκτελούν τις εργασίες που είναι απαραίτητες και τίποτα παραπάνω, προκειμένου να αποφύγουν την εκμετάλλευση.

Β. Η δεύτερη συμπεριφορά σχετίζεται με την «οκνηρία, την απάθεια και την αδιαφορία» που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι, λόγω του ότι νιώθουν βαθιά μέσα τους την αδικία που υφίστανται και επειδή δεν μπορούν να την επανορθώσουν.

Γ. Στον αντίποδα αυτής της στάσης βρίσκεται η **επιθετική συμπεριφορά** που εμφανίζουν οι υφιστάμενοι κατά του ηγετικού στελέχους, είτε αυτή εκδηλώνεται με χαμηλή παραγωγικότητα (έμμεση μορφή), είτε με προφορική επίθεση κατά του ιδίου ή και κατά των συναδέλφων. Η τελευταία αυτή αντίδραση στοχεύει επίσης στον προϊστάμενο.

Δ. Η τελευταία συνηθισμένη αντίδραση είναι η **απομόνωση** και η **αποξένωση** που κάνει τους εργαζόμενους να μην αισθάνονται μέλη του οργανισμού και να μη δείχνουν αφοσίωση στη δουλειά τους.(Ζαβλανός, 2002)

Το «αυτοκρατορικό» στυλ ηγεσίας μπορεί να εφαρμοστεί καλύτερα σε καταστάσεις που υπάρχει πίεση χρόνου για τη λήψη αποφάσεων, ή υπάρχει ένας ηγέτης με σημαντικά πιο πλούσια κατάρτιση σε σχέση με τους υφισταμένους. Είναι ένα χρήσιμο στυλ για μικρές ομάδες, άμεσες αποφάσεις και αποφασιστικές ενέργειες.(Μπουραντάς, 2005).

β) Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ, σύμφωνα με τον Lewin διαπιστώθηκε ως το πιο αποτελεσματικό. Σύμφωνα μ' αυτό δεν υπάρχει «εγγενής» σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων και στόχων για αύξηση της παραγωγής του οργανισμού και των αναγκών των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα συνδέονται με την παραγωγή επειδή συμμετέχουν στη διαμόρφωση των συνθηκών και του τρόπου εργασίας. Έτσι, οι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται με την προσπάθεια που καταβάλλουν τα μέλη και τις καλές σχέσεις που διατηρούν με τους προϊστάμενους τους. Οι υφιστάμενοι έχουν ενεργητική ανάμιξη στην παραγωγική διαδικασία και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.(Ζαβλανός,2002).

Οι δημοκρατικοί ηγέτες, αν και προωθούν τη συμμετοχή των μελών, έχουν πάντα εκείνοι τον τελευταίο λόγο στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, τα μέλη εμπλέκονται ενεργά στην παραγωγική διαδικασία και εμφανίζουν υψηλού βαθμού οργανωσιακή δέσμευση.(Northouse, 2019).

Στα θετικά αυτού του μοντέλου διοίκησης συγκαταλέγονται η ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών μέσα από έναν εποικοδομητικό διάλογο που συντελεί στη

επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων, η ύπαρξη ενός ομαδικού πνεύματος που δημιουργεί στους εργαζόμενους μια ταυτότητα ως μέλη μίας ομάδας που λειτουργούν με ειλικρίνεια και αμοιβαίο σεβασμό.(Χυτήρης, 2006).

Αποτέλεσμα αυτού του προσανατολισμού της διοίκησης είναι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι που συμμετέχουν ενεργά στις διάφορες δραστηριότητες και συχνά συνεισφέρουν με καινοτόμες ιδέες στις απαιτήσεις που προκύπτουν, καθώς εμφανίζουν υψηλού βαθμού εργασιακή ικανοποίηση (Ζαβλανός, 2002).

Βέβαια, υπάρχουν και σ' αυτό το μοντέλο τα αρνητικά, καθώς μπορεί να μην εισακουστεί κάποιο μέλος στην περίπτωση που η άποψή του είναι εσφαλμένη και αυτό να δημιουργήσει δυσαρμονία. Όπως, επίσης και όταν πρέπει να παρθούν σύντομα αποφάσεις και δεν υπάρχει ευχέρεια χρόνου να ακουστούν οι απόψεις όλων των μελών. Σ' αυτές τις περιπτώσεις κάποια μέλη μπορεί να νιώσουν ότι υποτιμώνται και να δημιουργείται κλίμα δυσαρμονίας (Northouse, 2019).

Επιπλέον, είναι ευθύνη του ηγέτη να επιλέξει την καλύτερη άποψη από αυτές που καταθέτουν τα μέλη και να την ακολουθήσει παρακινώντας και τους υπόλοιπους στην εφαρμογή της γιατί, διαφορετικά, αν αφεθεί η πλειοψηφία των μελών να κάνει την επιλογή υπάρχει ο κίνδυνος αυτή να είναι εσφαλμένη (Μπουραντάς, 2005).

γ) **Το εξουσιοδοτικό στυλ διοίκησης**, γνωστό και ως Laissez-Faire, αναφέρεται στο μοντέλο εκείνο που ο ηγέτης προσφέρει ελάχιστη ή και καθόλου καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας, τα οποία έχουν αναλάβει αποκλειστικά και τη λήψη αποφάσεων (Northouse, 2019).

Βέβαια η λήψη των αποφάσεων από τα μέλη είναι μόνο επιφανειακή και όχι ουσιαστική. Επιπλέον, οι υφιστάμενοι αποφασίζουν με βάση το προσωπικό τους συμφέρον και την επιβίωσή τους. Η εργασία τους είναι ποιοτικά και ποσοτικά κακή. Μεταξύ τους δεν επικοινωνούν και, φυσικά, δεν είναι ικανοποιημένοι από την έλλειψη καθοδήγησης από τον προϊστάμενό τους και την απουσία σαφή προσανατολισμού (Ζαβλανός, 2002).

Αν και αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι χρήσιμο σε περιβάλλοντα υψηλής εξειδίκευσης, συνήθως οδηγεί σε έλλειψη κινήτρων. Εφαρμόζεται σπάνια σε επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, ενώ συναντιέται πολλές φορές σε εργασίες ρουτίνας και σε επιχειρήσεις που οι εργαζόμενοι δεν εκτελούν όλοι τα ίδια καθήκοντα (Ζαβλανός, 2002).

2.2.2 2 Άλλα ηγετικά στυλ

Εκτός από τα τρία στυλ ηγεσίας που όρισε η ερευνητική ομάδα του Lewin, από άλλους ερευνητές έχουν αναφερθεί και άλλα πολλά. Από τη δεκαετία του '80 και έπειτα οι σύγχρονες θεωρίες δίνουν σημασία στην αλληλεπίδραση των ηγετών με τους οπαδούς τους και διερευνούν τους συναισθηματικούς παράγοντες που εμπλέκονται σ' αυτή τη σχέση. Παρακάτω, συνοπτικά αναφέρουμε τα εξής:

Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας

Το συγκεκριμένο στυλ θεωρεί τη σχέση του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του ως μία συναλλαγή. Ο εργαζόμενος αποδέχεται τη θέση του οπαδού-μέλους της ομάδας και συμφωνεί να υπακούει τον ηγέτη-εργοδότη, προκειμένου να αμοιφθεί για όσα προσφέρει. Στα θετικά του συγκεκριμένου στυλ αναφέρεται ότι δημιουργεί καλά καθορισμένους ρόλους, καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τα καθήκοντά τους, αλλά και τι θα λάβουν ως αντάλλαγμα για την ολοκλήρωση αυτών των καθηκόντων. Επίσης, οι ηγέτες μπορούν να εποπτεύουν ικανοποιητικά το έργο και να δίνουν κίνητρα μέσω μεγαλύτερων ανταμοιβών στους εργαζομένους. Στα αρνητικά του περιλαμβάνονται ότι δεν προάγεται η πρωτοβουλία και η δημιουργική σκέψη (Ζαβλανός, 2002).

Η συναλλακτική ηγεσία θεωρεί πως οι οπαδοί εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντά τους όταν αυτά είναι ξεκάθαρα και πως παρακινούνται με τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες, οι οποίες είναι ανάλογες της αποδοτικότητας. Έτσι, για την ηγεσία θεωρείται απαραίτητη η παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων, ενώ για τα μέλη της ομάδας θεωρείται απαραίτητη η τήρηση των εντολών. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας βασίζεται στη συμπεριφορική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η συμπεριφορά των μελών εξαρτάται από τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες που επιβάλλονται. (Μπουραντάς, 2001).

Οι συναλλακτικοί ηγέτες λειτουργούν «συντηρητικά» και στοχεύουν στη διατήρηση του status quo και δεν επιδιώκουν αλλαγές και καινοτομίες μέσα στον οργανισμό. Ο κύριος ρόλος τους είναι να καθορίζουν τις προσδοκίες και τα πρότυπα, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα. Επίσης, επιδιώκουν την ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση, δίνοντας στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους (Χυτήρης, 2013).

Η συναλλακτική ηγεσία τείνει να είναι πιο κατάλληλη για οργανισμούς που τα προβλήματα είναι απλά και καθορισμένα. Επίσης, έχει θετικά αποτελέσματα σε

καταστάσεις κρίσης, κατά τις οποίες δίνεται σημασία στην εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων. Βέβαια, όλα αυτά έχουν και αρνητικά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι, σταδιακά, παύουν να είναι δημιουργικοί και να επινοούν νέες ιδέες. Το ίδιο ισχύει και για τους συναλλακτικούς ηγέτες που δεν μπορούν να αναπτύξουν πλήρως τις δυνατότητές τους (Μπουραντάς, 2001).

Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας

Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό ο ηγέτης θα πρέπει να παρακινεί και να εμπνέει τους οπαδούς και να κατευθύνει τις θετικές αλλαγές στην ομάδα του. Το μετασχηματιστικό στυλ υποστηρίχτηκε στα τέλη της δεκαετίας του 70 από τον Burns (1978), τον Bass (1985) και τους Bennis και Nanus (1985). Την περίοδο εκείνη έκανε την εμφάνισή της και η «χαρισματική» σχολή με κύριους εκφραστές της τους House (1977) και Meindi (1995). Σύμφωνα με τις απόψεις της δίνεται έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ο μετασχηματιστικός και ταυτόχρονα χαρισματικός ηγέτης παρουσιάζει χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από τους αναποτελεσματικούς ηγέτες με βάση την ικανότητά τους να πείθουν τους οπαδούς τους να ακολουθήσουν μία συγκεκριμένη τακτική για την επίτευξη των στόχων που τους έχουν τεθεί (Bass & Riggio, 2006).

Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται, κυρίως, στην έμπνευση και την ενδυνάμωση της ομάδας. Οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το πρότυπο ενθαρρύνουν, καθοδηγούν, υποστηρίζουν και συντονίζουν το προσωπικό τους, επιδιώκοντας, παράλληλα, τη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων (Masood et al, 2006). Αυτό το ηγετικό στυλ συνδέεται με υψηλότερες επιδόσεις και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με άλλα στυλ, ενώ εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων, ταυτόχρονα με την βελτίωση της ευημερίας των υφισταμένων (Χυτήρης, 2013).

Στυλ Χαρισματικού ηγέτη

Πρόκειται για το είδος εκείνο, σύμφωνα με το οποίο οι οπαδοί αναγνωρίζουν εξαιρετικές ικανότητες σ' έναν ηγέτη. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη είναι:

1. η ύπαρξη ενός οράματος και η μετάδοση αυτού του οράματος στους οπαδούς του με σκοπό την παρακίνησή τους προς την υλοποίηση αυτού του εξιδανικευμένου στόχου
2. η ανάληψη υψηλού προσωπικού κινδύνου για την υλοποίηση του οράματος αυτού,
3. 3. Ευαισθησία στις ανάγκες των οπαδών
4. Αντισυμβατικές, τολμηρές και πρωτότυπες συμπεριφορές (Robbins & Judge, 2018).
5. Από μελέτες που έχουν γίνει πρόσφατα στη χώρα μας φαίνεται πως ο χαρισματικός ηγέτης αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της δομεί ταυτότητα μέλους στους οπαδούς και ισχυρή οργανωσιακή δέσμευση (Robbins & Judge, 2018).

Το στυλ του χαρισματικού ηγέτη είναι κατάλληλο για περιπτώσεις έντονου στρες στους οπαδούς ή για περιόδους κρίσεων που οι άνθρωποι γίνονται πιο δεκτικοί, επειδή νιώθουν ότι κινδυνεύουν. Συνήθως, είναι πιο δεκτικοί στη χαρισματική ηγεσία οι άνθρωποι με μειωμένη αυτοπεποίθηση που εύκολα θα ακολουθήσουν την κατεύθυνση που αυτός προτείνει και δεν θα διαμορφώσουν το δικό τους (Robbins & Judge, 2018).

Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί πως το μοντέλο αυτό δεν είναι πάντα αποτελεσματικό, γιατί ένας χαρισματικός ηγέτης μπορεί να προτάσσει το ατομικό συμφέρον και να μην ενεργεί προς όφελος του οργανισμού ή το όραμα που εμπνέει στους οπαδούς του να είναι καταστροφικό (π.χ. Αδόλφος Χίτλερ). Το κλειδί της επιτυχίας αυτού του στυλ βρίσκεται στην ύπαρξη ασφαλιστικών δικλίδων του οργανισμού και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων (Robbins & Judge, 2018).

Στυλ αυθεντικής ηγεσίας

Το μοντέλο αυτό της ηγεσίας σχετίζεται με την ηθική διάσταση της ηγεσίας και αναφέρεται στους ηγέτες που γνωρίζουν πολύ καλά τον εαυτό τους, τα πιστεύω τους και τις αξίες τους και ενεργούν με απόλυτη ειλικρίνεια απέναντι στους υφισταμένους τους. Θεωρούνται ηθικά άτομα και εμπνέουν εμπιστοσύνη. Άλλο

σημαντικό χαρακτηριστικό τους είναι η ταπεινοφροσύνη και η δημιουργία γνήσιων και αληθινών σχέσεων στον οργανισμό (Robbins & Judge, 2018).

Επίσης, οι αυθεντικοί ηγέτες προάγουν την αυτογνωσία και την αυτορρύθμιση και συντελούν στη δημιουργία θετικού, ηθικού κλίματος στον οργανισμό. Προάγουν την εργασιακή διαφάνεια και αποτελούν πρότυπο για τους υφισταμένους τους. Τους παρακινούν να αγωνιστούν για την αυτοπραγμάτωση και με τις αυτοθυσίες τους μέσα από το ρόλο του κοινωνικού ηγέτη, αυξάνουν την αφοσίωση των εργαζομένων και την κοινωνική συνοχή, καθώς και το αίσθημα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Μακροπρόθεσμα δημιουργούν κλίμα ευημερίας στους εργαζόμενους και θετική ψυχολογία. Βέβαια, κατόπιν πρόσφατων ερευνών, η κριτική επισημαίνει ότι το στυλ αυτό προσανατολίζεται στη θεωρητική προσέγγιση της ηγεσίας και δεν είναι μετρήσιμη έννοια η αυθεντικότητα (Moonjoo Kim, 2018).

Στυλ ηθικής ηγεσίας

Το στυλ αυτό σχετίζεται με τα μέσα που χρησιμοποιεί ο ηγέτης για την επίτευξη των στόχων, αλλά και το περιεχόμενο των στόχων αυτών. Επίσης, η ηθική ηγεσία σχετίζεται με την επίδραση του ηγέτη στην δημιουργία ηθικών προσδοκιών για τους υφισταμένους. Αν οι ηθικοί ηγέτες βρίσκονται στην ανώτερη κλίμακα της ιεραρχίας συντελούν στη δημιουργία ηθικής κουλτούρας στον οργανισμό και δημιουργούν άτυπους κανόνες ηθικής δεοντολογίας (Robbins & Judge, 2018).

Στυλ ηγεσίας στην υπηρεσία των υπαλλήλων

Το μοντέλο αυτό αποτελεί προέκταση του προηγούμενου και δίνει μία νέα οπτική για τον ηθικό ηγέτη. Το κύριο χαρακτηριστικό του είναι η υπέρβαση του προσωπικού συμφέροντος και η επινόηση τρόπων για την ενδυνάμωση και την εξέλιξη των άλλων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ακρόαση, την ενσυναίσθηση, την πειθώ, την ανάληψη ευθυνών και τις σχεδιασμένες ενέργειες για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Robbins & Judge, 2018).

Ψηφιακή ηγεσία

Το τελευταίο μοντέλο είναι αυτό της ψηφιακής ηγεσίας. Πρόκειται για κάτι σχετικά καινούριο που παράλληλα είναι και μία νέα πρόκληση για τους σύγχρονους ηγέτες που καλούνται να παρακινήσουν από απόσταση τους υφισταμένους. Η ιδιαίτερη αυτή επικοινωνία πρέπει να στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και απαιτεί απ' τον ηγέτη κυρίως, να είναι προικισμένος με δεξιότητες, όπως η μετάδοση της στήριξης, η

ενσυναίσθηση και η έμπνευση των υφισταμένων μέσω των ηλεκτρονικών μηνυμάτων(Robbins & Judge, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Μετασχηματιστική-Συναλλακτική ηγεσία και παρακίνηση

3.1.Κριτική θεώρηση - Ενοποίηση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης

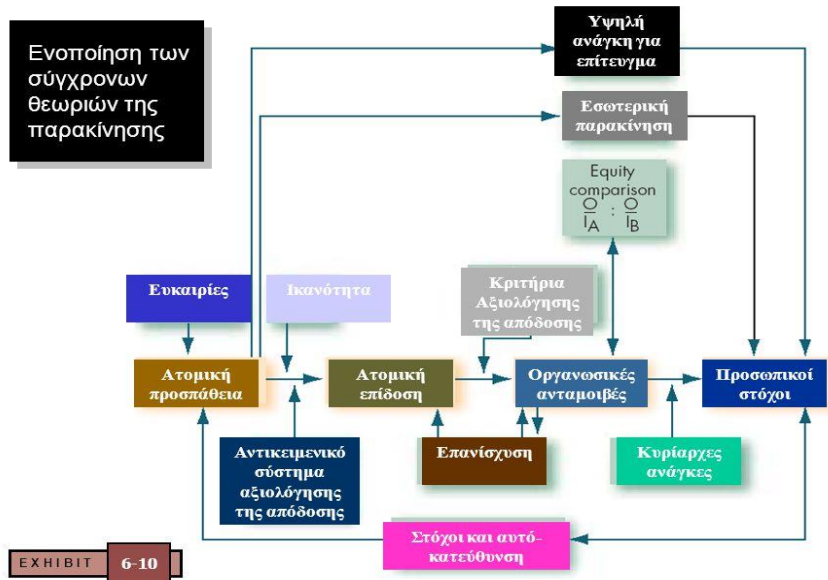
Επιχειρώντας μια κριτική προσέγγιση των θεωριών παρακίνησης που προαναφέρθηκαν θα διαπιστώσουμε τα εξής:

Οι θεωρίες των αναγκών (Maslow, McClelland, Herzberg) επικεντρώνονται κυρίως στις ανάγκες. Έτσι η Θεωρία του Maslow, παρόλο που είναι χρήσιμη για την ιεράρχηση που προσφέρει και θεωρείται εμπειρικά λογική, δεν είναι εύκολο να χρησιμοποιηθεί σε έρευνες διαφορετικών πολιτισμικών οντοτήτων, με εξαίρεση το τμήμα της που αφορά τις βιολογικές ανάγκες. Σε αντίθεση, η θεωρία του McClelland είναι χρήσιμη σε διαπολιτισμικές έρευνες και για πολλούς θεωρείται εξέλιξη της ιεράρχησης του Maslow, κυρίως στο κομμάτι των κοινωνικών αναγκών. Η θεωρία του Herzberg αν και είναι γνωστή στους μάνατζερ παγκοσμίως δε βρίσκει επαρκή στήριξη στην έρευνα γιατί νεότερες μελέτες έχουν αποδείξει ότι αν για το άτομο θεωρούνται σημαντικοί οι παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης, τότε μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά (Robbins & Jydge, 2018).

Οι γνωστικές ή συμπεριφοριστικές θεωρίες (Προσδοκίας, Στοχοθέτησης, Ισότητας-Δικαιοσύνης, Αυτό-αποτελεσματικότητας, Θεωρία της Αυτοδιάθεσης) προσφέρουν χρήσιμες τεχνικές παρακίνησης σε πρακτικό επίπεδο. Η θεωρία της προσδοκίας, αν και υπάρχουν περιορισμοί στην εφαρμογή της, εξαιτίας της προϋπόθεσης που θέτει να υπάρχουν φραγμοί στους υπαλλήλους κατά τη λήψη αποφάσεων, έχει ισχύ στην περίπτωση που τα άτομα αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα τη σχέση προσπάθειας-επίδοσης και επίδοσης-ανταμοιβής. Η θεωρία της στοχοθέτησης μπορεί να είναι χρήσιμη, αλλά δε λαμβάνει υπόψη παράγοντες, όπως η συστηματική απουσία από την εργασία, τις αποχωρήσεις και δεν αναφέρεται καθόλου στον τόσο σημαντικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης. Η Θεωρία της Ισότητας δίνει το έναυσμα για τη δημιουργία οργανωσιακής δικαιοσύνης. Επίσης, η θεωρία της αυτό-αποτελεσματικότητας χρησιμεύει στην κατανόηση της προσωπικής παρακίνησης, αλλά δεν αναφέρεται καθόλου στις έννοιες της ευφύιας, της ευσυνειδησίας, της συναισθηματικής σταθερότητας και γενικότερα δεν αναφέρεται καθόλου στην προσωπικότητα που παίζει σημαντικό ρόλο στην αυτό-αποτελεσματικότητα. Η θεωρία της ενίσχυσης, παρά τη θετική της συμβολή στην παρακίνηση δε λαμβάνει καθόλου υπόψη την εργασιακή ικανοποίηση και την απόφαση παραίτησης απ' τον οργανισμό (Robbins & Jydge, 2018).

Παρατηρούμε ότι όλες οι θεωρίες έχουν τα μειονεκτήματά τους και ότι καμία δεν θεωρείται απόλυτα έγκυρη. Αντίθετα, η συνδυαστική θεώρηση αυτών, έτσι ώστε η μία να συμπληρώνει την άλλη, δίνει μία ικανοποιητική θεώρηση της παρακίνησης. Στο σχήμα που ακολουθεί, έχοντας ως βάση το μοντέλο της προσδοκίας θα προσπαθήσουμε να συνδέσουμε όσα γνωρίζουμε για την παρακίνηση.

Εικόνα 6: Ενοποίηση των σύγχρονων θεωριών παρακίνησης



Πηγή: (Robbins & Jydge, 2018).

Θα δούμε ότι η ατομική προσπάθεια επηρεάζεται, είτε θετικά, είτε αρνητικά από τις ευκαιρίες, ενώ συνδέεται και με τους στόχους του ατόμου. Έτσι, η θεωρία της στοχοθεσίας συνδέεται με τη θεωρία της προσδοκίας και προκύπτει ότι η ατομική προσπάθεια και η συμπεριφορά επηρεάζεται από τους στόχους του ατόμου.

Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, οι τρεις βασικές σχέσεις (**προσπάθεια↔επίδοση, επίδοση↔ανταμοιβή και ανταμοιβή↔ικανοποίηση ατομικών στόχων**) που αυτή υποστηρίζει επηρεάζονται από άλλους παράγοντες. Σχετικά με την πρώτη σχέση, θα πρέπει το άτομο να αντιλαμβάνεται το σύστημα αξιολόγησης ως δίκαιο και αντικειμενικό, για να οδηγήσει σε υψηλή επίδοση, η προσπάθειά του. Στη δεύτερη σχέση, θα πρέπει το άτομο να αντιλαμβάνεται ότι ανταμείβεται με βάση την επίδοσή του και όχι άλλα κριτήρια, όπως η προϋπηρεσία, η εύνοια κ.ά. Εδώ πρέπει να επισημανθεί πως αν ίσχυε απόλυτα η θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης στους διάφορους οργανισμούς και καθορίζονταν οι

ανταμοιβές με βάση την επίδοση, θα μειώνονταν ο βαθμός εσωτερικής παρακίνησης των ατόμων (Robbins & Jydge,2018).

Επιπλέον στο σχήμα παρατηρούμε ότι ένα άτομο που επιτυγχάνει υψηλά επιτεύγματα δεν παρακινείται από το σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης γιατί διαθέτει ισχυρή ενδογενή παρακίνηση, Αυτή σχετίζεται με την προσωπική ευθύνη στη δουλειά τους, την ανατροφοδότηση και τους μέτριους κινδύνους. Η παρακίνηση των ατόμων αυτών δεν μπορεί να ερμηνευθεί από τη θεωρία της προσδοκίας (Robbins & Jydge, 2018).

Η θεωρία της ενίσχυσης είναι η θεωρία που θεωρούμε πως ισχύει σε μεγάλο βαθμό, καθώς σ' αυτή ισχύει η παραδοχή πως οι ανταμοιβές ενισχύουν την επίδοση του ατόμου. Οι δίκαιες ανταμοιβές είναι τρόπος ενίσχυσης των ατόμων. Η άποψη αυτή αποτελεί συγκερασμό της θεωρίας της ισότητας/εργασιακής δικαιοσύνης και της θεωρίας της ενίσχυσης, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα.

3.1.1 Εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης

Παρακίνηση μέσω του σχεδιασμού εργασίας: Πρόκειται για το γνωστό μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας (JCM), σύμφωνα με το οποίο ο τρόπος που είναι δομημένη η εργασία σχετίζεται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα εξετάζονται πέντε σημαντικοί παράμετροι:

- 1. Ποικιλία δεξιοτήτων:** όταν η εργασία περιλαμβάνει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες, γίνεται λιγότερο κουραστική και ανιαρή για τον εργαζόμενο.
- 2. Ταυτότητα έργου:** η ολοκλήρωση ενός έργου προσφέρει περισσότερη ικανοποίηση στο εργαζόμενο, σε σχέση με επιμέρους εργασίες που γίνονται επαναλαμβανόμενα.
- 3. Σπουδαιότητα εργασίας:** το να νιώθει ο εργαζόμενος τον αντίκτυπο της εργασίας του στους άλλους ανθρώπους.
- 4. Αυτονομία:** η αίσθηση της ελευθερίας και της δυνατότητας προγραμματισμού της εργασίας του, αυξάνει την εσωτερική παρακίνηση του εργαζομένου.
- 5. Ανατροφοδότηση:** περιλαμβάνει την ενημέρωση του εργαζόμενου για το αποτέλεσμα της δουλειάς του (Robbins & Jydge, 2018)

Σύμφωνα με το μοντέλο των πέντε αυτών διαστάσεων της εργασίας, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση μέσω της παρακίνησης. Μέσω

της εφαρμογής του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας προτείνονται οι εξής τρόποι:

1. Εναλλαγή θέσεων εργασίας: Περιλαμβάνει την μετακίνηση του υπαλλήλου ανά τακτά διαστήματα σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, προκειμένου να αποφευχθεί η ρουτίνα. Έχει αποδειχθεί πως ο εργαζόμενος δε χάνει το ενδιαφέρον για τη δουλειά του. Στα αρνητικά του αναφέρονται η μείωση της αποδοτικότητας κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης στη νέα θέση και ο χρόνος που σπαταλούν οι προϊστάμενοι για την εκπαίδευση των υπαλλήλων αυτών (Robbins & Jydge, 2018).

2. Σχεσιακός σχεδιασμός εργασίας: Πρόκειται για τον σχεδιασμό της εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει τον θετικό αντίκτυπο της δουλειάς τους στους άλλους. Η εργασία έτσι αποκτά φιλοκοινωνικό χαρακτήρα και η ενδογενής παρακίνηση είναι ιδιαίτερα υψηλή (Robbins & Jydge, 2018).

3. Ευέλικτο ωράριο εργασίας: Όταν δίνεται στον εργαζόμενο η δυνατότητα να εργάζεται σε διαφορετικά ωράρια, εκτός απ' τα συνηθισμένα, μέσα πάντα σε συγκεκριμένα χρονικά όρια. Το μοντέλο αυτό βρίσκει ευρύτατη εφαρμογή στις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Γερμανία, το Βέλγιο κ. ά. Εκτός από το ότι αυξάνει τα κέρδη των επιχειρήσεων, προσφέρει και σημαντικά οφέλη στους εργαζόμενους, καθώς τους επιτρέπει την εναρμόνιση της επαγγελματικής με την οικογενειακή ζωή. Δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί, βέβαια, σε κάποιες θέσεις εργασίας που απαιτούν να βρίσκεται ο υπάλληλος στη θέση του σε συγκεκριμένη ώρα και δεν ταιριάζει στους εργαζόμενους που θέλουν να διαχωρίζουν την οικογενειακή ζωή από την εργασία τους (Robbins & Jydge, 2018).

4. Επιμερισμός θέσεων εργασίας: Αυτός περιλαμβάνει τη δυνατότητα που δίνεται σε δύο ή περισσότερα άτομα να μοιράζονται την ίδια θέση. Αν και υπάρχει μία δυσπιστία από τους οργανισμούς, η μερική απασχόληση κερδίζει έδαφος στις μέρες μας. Για τους οργανισμούς έχει πολλαπλά οφέλη και ταιριάζει περισσότερο σε μητέρες με μικρά παιδιά. Μπορεί να εφαρμοστεί κυρίως σ' αυτές τις περιπτώσεις και τότε λειτουργεί ιδιαίτερα παρακινητικά (Robbins & Jydge, 2018).

5. Τηλεργασία: η εργασία εξ' αποστάσεως σ' ένα «εικονικό» γραφείο είναι μία μορφή εργασίας που κερδίζει έδαφος στις μέρες μας, αλλά δε σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση του προσωπικού, καθώς στερείται την καθημερινή αλληλεπίδραση

με τους συνεργάτες και δεν απολαμβάνει κάποια οφέλη, όπως προαγωγές, αυξήσεις κ. ά. (Robbins & Jydge, 2018).

6. Συμμετοχή των υπαλλήλων: Εξασφαλίζεται μέσω της άσκησης του μοντέλου της συμμετοχικής Διοίκησης και της αντιπροσωπευτικής συμμετοχής των εργαζομένων. Σύμφωνα με το μοντέλο της συμμετοχικής διοίκησης οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και μοιράζονται τη διαδικασία αυτή με τα ηγετικά στελέχη. Απαιτείται οι υπάλληλοι να έχουν εμπιστοσύνη και πίστη στους ηγέτες τους, ενώ οι ηγέτες να λειτουργούν δημοκρατικά και να μεταφέρουν στους υφιστάμενους τη σημασία της λήψης αποφάσεων για την επιχείρηση (Robbins & Jydge, 2018).

Εξίσου σημαντική θεωρείται η συμμετοχή εκπροσώπων των εργαζομένων στα όργανα διοίκησης που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Η επιρροή αυτού του μέσου παρακίνησης δεν είναι ξεκάθαρη, αλλά θεωρείται δεδομένη η ανάγκη των υπαλλήλων να νιώθουν πως συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή τους στον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό συντελείται έμμεσα η παρακίνησή τους και αυξάνεται η επαγγελματική αφοσίωση (Robbins & Jydge, 2018).

Μετασχηματιστική ηγεσία

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης γνωρίζει πολύ καλά τον τρόπο να κρατά σε εγρήγορση τους εργαζόμενους, εξαιρώντας τις ικανότητές τους, ενώ συνεργαζόμενος μαζί τους γεφυρώνει την απόσταση της εξουσίας από τους οπαδούς της. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση της ομάδας, η οποία επιφέρει την παρακίνηση. Έτσι, ο εργαζόμενος διαχειρίζεται καλύτερα το φόρτο εργασίας και αισθάνεται ικανοποιημένος με το έργο του και νιώθει πιο έντονα τη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό (Allix, 2000).

Το βασικότερο χαρακτηριστικό αυτού του στυλ είναι η αποκέντρωση ευθύνης και η ενδυνάμωση της ομάδας. Επίσης, η άσκηση ισχυρής επιρροής στους εργαζόμενους από τον ηγέτη και η ώθηση προς την επίτευξη των στόχων με πολύ θετικό τρόπο επιφέρει εργασιακή ικανοποίηση και αυξάνει την οργανωσιακή απόδοση. Βέβαια η μετασχηματιστική ηγεσία έχει καλύτερα αποτελέσματα σε μικρούς οργανισμούς και όχι στους μεγάλους. Επίσης, διαφοροποιείται όταν εστιάζει στο άτομο ή στην ομάδα. Παρόλο που είναι το επικρατέστερο ηγετικό στυλ έχει παρατηρηθεί από έρευνες που έγιναν στην Κίνα ότι η ταύτιση με την ομάδα μπορεί να γίνει πολύ ισχυρή σε ομαδικές συνθήκες από την επίδραση του μετασχηματιστικού

ηγέτη (Robbins & Judge, 2018). Διαφοροποιείται από το συναλλακτικό στυλ στο ότι οι ηγέτες δεν παρακολουθούν απλά την πορεία των εργασιών, αλλά επικεντρώνονται περισσότερο στο πώς να εξηγούν και να επιδεικνύουν με μεγαλύτερη σαφήνεια το όραμα του οργανισμού, οδηγώντας στην επίτευξη των στόχων με θετικό τρόπο (Bass & Riggio, 2006).

Χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας: Το μετασχηματιστικό πρότυπο απαρτίζεται από τέσσερις πτυχές (Bass & Steidlmeier, 1999):

A) Εμπνευσμένο κίνητρο

Βασίζεται στη γνωστοποίηση ενός οράματος από τους ηγέτες στους οπαδούς τους, συνοδευόμενο με την παρότρυνση για αισιόδοξες μελλοντικές προβλέψεις (Piccolo & Colquitt, 2006). Οι ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς τους στην αριστεία, μέσω της αισιοδοξίας τους και της θετικής σκέψης για το μέλλον. Τους ωθούν στην επίτευξη του σκοπού τους, αφού προηγουμένως τους έχουν μεταδώσει έντονο πάθος γι' αυτόν (Fischer, 2016). Η καθοδήγηση συντελείται με την παροχή διευκρινήσεων σχετικά με το όραμα και την απάντηση στους προβληματισμούς που εκφράζονται από τους οπαδούς (Marshall, 2011).

Μ' αυτόν τον τρόπο τονώνεται το ηθικό των εργαζομένων, οι οποίοι με αίσθημα σιγουριάς επικεντρώνονται στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Έτσι, μέσα από ένα εμπνευσμένο κίνητρο, συνδέονται οι ατομικοί στόχοι με τους οργανωσιακούς, υπό το πρίσμα του ενός σημαντικού σκοπού και μέσα από μία ελκυστική πορεία επιτυγχάνεται η υπέρβαση και των πιο μεγαλόπνοων στόχων (Bass & Avolio, 1993^a).

B) Εξιδανικευμένο πρότυπο

Αφορά τη χαρισματική προσωπικότητα του ηγέτη, η οποία περιλαμβάνει κάποια θετικά χαρακτηριστικά με κυριότερο όλων την ικανότητα να λειτουργήσει ως πρότυπο, εμπνέοντας στην ομάδα του πίστη σε αξίες και ιδανικά. Οι υφιστάμενοι ενός τέτοιου ηγέτη, έχουν ισχυρή πίστη στην ηγεσία, καθώς διακατέχονται από αίσθημα θαυμασμού και εμπιστοσύνης και παρακινούνται στο να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων (Bass & Riggio, 2006). Το αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι να είναι ιδιαίτερα επαρκείς για τις θέσεις που κατέχουν, να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους και να λειτουργούν με αίσθημα ευθύνης απέναντι στην ομάδα (Bass, 1998).

Γ) Εξατομικευμένη σκέψη

Η θεώρηση αυτή βοηθά τον ηγέτη να προσδιορίσει, να αναλύσει και να εκτιμήσει την ατομική συνεισφορά με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης (Piccolo & Colquitt, 2006). Σύμφωνα με τον Fischer (2016) οι ηγέτες λειτουργούν προστατευτικά απέναντι στους οπαδούς τους. Ωστόσο, εξίσου σημαντική θεωρείται και η ανταπόκριση του ηγέτη στις ανάγκες των μελών της ομάδας του, καθώς οφείλει να εστιάζει στις ιδιαίτερες ανάγκες, τις επιθυμίες και τα όνειρα των μελών. Μέσα από την καλύτερη γνώση των ακολούθων του έχει τη δυνατότητα να τους προσφέρει περισσότερες δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης με στόχο να αποφέρουν τα μέγιστα προς τον κοινό οργανωσιακό στόχο (Bass & Avolio, 1993^α).

Δ) Πνευματική διέγερση

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται συχνά από τους μετασχηματιστικούς ηγέτες, προκειμένου να πετύχουν την παρακίνηση των οπαδών τους στην καινοτομία και τη δημιουργική σκέψη. Δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ακολούθων τους και στην προαγωγή νέων μοναδικών τρόπων επίλυσης των προβλημάτων, ενισχύοντας την κριτική σκέψη των μελών τους. Η ουσιαστική τους συνεισφορά στην ομάδα περιλαμβάνει την προώθηση καινοτομίας μέσα από τη διέγερση της σκέψης των ακολούθων (Bass & Riggio, 2006).

3.1.2 Μετασχηματιστική έναντι συναλλακτικής και χαρισματικής ηγεσίας

Αποτυπώνοντας την συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία σε ένα σχεδιάγραμμα, προκύπτει το μοντέλο πλήρους εύρους ηγεσίας. Πρόκειται για ένα συνεχές που ξεκινάει απ' την πιο αναποτελεσματική διοίκηση με τις λιγότερες παρεμβάσεις, περνάει απ' τη διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις που επεμβαίνει μόνο όταν χρειάζεται για να καταλήξει στο τέλος της συναλλακτικής ηγεσίας με την ενδεχομενική αμοιβή. Η αμοιβή των υπαλλήλων μπορεί να είναι αποτελεσματική, αλλά δεν θα τους παρακινήσει να προσφέρουν κάτι περισσότερο απ' ότι έχει συμφωνηθεί, όπως θα συνέβαινε κατά την εφαρμογή των τεσσάρων πτυχών της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Robbins & Jydge, 2018).

Βέβαια, στην πράξη πολλές φορές η ενδεχομενική αμοιβή είναι αποτελεσματική και χρησιμοποιείται συνδυαστικά με την μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία φαίνεται να υπερτερεί και να είναι αποτελεσματική στις περισσότερες περιπτώσεις αν χρησιμοποιηθεί σωστά (Robbins & Jydge, 2018).

Τέλος, πρέπει να τονίσουμε τα κοινά στοιχεία του χαρισματικού ηγέτη με τον μετασχηματιστικό, αλλά και να επισημάνουμε τη βασική του διαφορά ως προς τι θεωρεί το κάθε στυλ σημαντικό. Έτσι, ο χαρισματικός ηγέτης θα δώσει σημασία στο πως θα επικοινωνήσει(πάθος, δυναμισμός), ενώ ο μετασχηματιστικός θα εστιάσει όραμα που θα εμπνεύσει. Ωστόσο πολλοί μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι χαρισματικοί και τα δύο στυλ χρησιμοποιούνται πολλές φορές συμπληρωματικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Ηγεσία και παρακίνηση στα Δημόσια Νοσοκομεία

4.1 Διοίκηση και ηγεσία

Τα δημόσια νοσοκομεία αποτελούν το βασικό κύτταρο δόμησης του πολύπλοκου οργανισμού του Εθνικού Συστήματος Υγείας (εφεξής Ε.Σ.Υ). Η ιδιαιτερότητα και η πολυπλοκότητα των οργανισμών αυτών κάνει επιτακτικό το αίτημα για ορθές πρακτικές διοίκησης και καθοδήγησης των λειτουργιών του κάθε οργανισμού (Νεραντζή και συν., 2018).

Ήδη απ' την αρχαιότητα που στη θέση των σημερινών νοσοκομείων ήταν τα Ασκληπιεία, τα οποία αποτέλεσαν τις πρώτες δομές υγειονομικής φροντίδας, φάνηκε η ανάγκη για άσκηση Διοίκησης. Η ιεράρχηση των ειδικοτήτων τότε γινόταν απ' τον πρωθιέρα, ο οποίος κατείχε θέση ανάλογης σημασίας μ' αυτή των ηγετικών στελεχών των νοσοκομείων(Νεραντζή και συν., 2018).

Το πλαίσιο λειτουργίας των νοσοκομείων καθορίστηκε απ' το προεδρικό διάταγμα 87/1986 «Ενιαίο Πλαίσιο Οργάνωσης Νοσοκομείων» (ΦΕΚ 32, τ.Α'). Σύμφωνα μ' αυτό τα Νοσοκομεία αποτελούνται από τις εξής υπηρεσίες:

1. Ιατρική
2. Νοσηλευτική
3. Διοικητική

Οι τρεις υπηρεσίες είναι ισότιμες, υπάγονται στο Διοικητή του Νοσοκομείου και διαρθρώνονται σε τομείς και τμήματα. Η κάθε υπηρεσία αποτελεί Διεύθυνση και διαρθρώνεται σε τομείς ή υποδιευθύνσεις και αυτές με τη σειρά τους σε τμήματα.

Σήμερα, τα δημόσια νοσοκομεία λειτουργούν σ' ένα εξωτερικό περιβάλλον που περιλαμβάνει δημογραφικές αλλαγές στον πληθυσμό της χώρας, τις συνέπειες της οικονομική κρίσης των τελευταίων χρόνων, την παγκοσμιοποίηση, τις κυβερνητικές πολιτικές και τις νέες τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις. Ωστόσο, ταυτόχρονα δέχονται και την επίδραση εσωτερικών πιέσεων, όπως η αυξημένη ανάγκη για διαφάνεια και λογοδοσία και η μεγάλη έλλειψη σε εργατικό δυναμικό, λόγω της μείωσης των προσλήψεων των τελευταίων χρόνων. Συνέπεια, όλων αυτών αποτελούν οι συνεχείς μεταρρυθμίσεις του συστήματος υγείας προκειμένου να ανταποκριθεί στην ανάγκη για παροχή υψηλής ποιότητας φροντίδας υγείας (Auleke et al, 2018).

Για να καταφέρει ένα νοσοκομείο να εφαρμόσει αυτές τις μεταρρυθμίσεις και να πετύχει την επίτευξη των οργανωσιακών του στόχων χρειάζεται ισχυρή και αποτελεσματική ηγεσία (Auleke et al, 2018) . Όταν οι ηγέτες δεν είναι υποστηρικτικοί και δεν προσφέρουν εκτίμηση και αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων δημιουργείται αρνητικό κλίμα και επαγγελματική δυσαρέσκεια και υπάρχει μεγάλο κόστος για το νοσοκομείο γιατί αυξάνονται οι απουσίες των εργαζομένων, μειώνεται η αποδοτικότητα, αυξάνονται τα εργατικά ατυχήματα και τα ιατρικά λάθη, όπως και εκείνα κατά την παροχή νοσηλευτικής φροντίδας. Επίσης, αυξάνεται το εργασιακό άγχος και η κόπωση. Αντίθετα όταν υπάρχει θετικό κλίμα ευνοείται η καλή υγεία του προσωπικού (Νεραντζή και συν., 2018).

Από έρευνα που διεξήχθη σε δώδεκα ελληνικά νοσοκομεία το 2016, προκύπτει πως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία συντελούν στη δημιουργία θετικού κλίματος και οδηγούν στην υψηλή οργανωσιακή επίδοση και επαγγελματική ικανοποίηση (Νεραντζή και συν., 2018).

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας φαίνεται να επικράτησε στα περιφερειακά, μικρά νοσοκομεία που δεν επικρατεί τόσο ο επαγγελματισμός, όσο οι διαπροσωπικές σχέσεις και φάνηκε να είναι επιλογή των μεγαλύτερων σε ηλικία ηγετικών στελεχών που δεν διαθέτουν πολλά τυπικά προσόντα, σε αντίθεση με τα νεότερα ηγετικά στελέχη που προτιμούν τον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας. Βέβαια, τις τελευταίες δεκαετίες η επιλογή των ηγετικών στελεχών στα νοσοκομεία δε γινόταν με κριτήριο τα τυπικά προσόντα, αλλά με τοποθετήσεις από την εκάστοτε Διοίκηση με κριτήρια που δεν είχαν πάντα σχέση με τα τυπικά προσόντα των προσώπων. Τα τελευταία χρόνια, όμως, μέσα από τη συνεχιζόμενη εκπαίδευση του προσωπικού, μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης (INEΠ), αλλά και των μεταπτυχιακών προγραμμάτων σχετικών με τη διοίκηση στον τομέα της υγείας, τα δεδομένα έχουν αλλάξει και υπάρχει σαφής προτίμηση προς τον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας(Νεραντζή και συν., 2018).

Εδώ φαίνεται και η ανάγκη που υπάρχει για συνεχή επιμόρφωση τσε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης, προκειμένου να επικρατήσει το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, καθώς μόνο μέσα από αυτό επιτυγχάνονται οι υψηλοί στόχοι. Οι ηγέτες αυτού του στυλ επικεντρώνονται στους υφισταμένους τους και με ταπεινοφροσύνη, εξωστρέφεια και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη εργάζονται για την παροχή ποιοτικής φροντίδας υγείας.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δεν διαχειρίζονται μόνο το προσωπικό, ως μάνατζερ, αλλά κυρίως εμπνέουν και παρακινούν. Ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να ξεπεράσουν το προσωπικό τους συμφέρον και να εργαστούν για τις μεταρρυθμίσεις και τον μετασχηματισμό του νοσοκομείου, μέσα σ' ένα σύγχρονο και ασταθές περιβάλλον (Auleke et al, 2018).

4.2 Η παρακίνηση σε Δημόσιο Νοσοκομείο

4.2.1. Τα κίνητρα ως μέσο παρακίνησης του προσωπικού των Νοσοκομείων

Η εργασιακή συμπεριφορά είναι το αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος (συνθήκες εργασίας) και των ατομικών, στα οποία περιλαμβάνονται οι προτεραιότητες του ατόμου και η ψυχολογική του κατάσταση. Επίσης, στην εκδήλωση της εργασιακής συμπεριφοράς σημαντικό ρόλο παίζουν τα κίνητρα, τα οποία μπορεί να είναι χρηματικά ή μη χρηματικά. Αυτά αποτελούν για τον εργαζόμενο ένα είδος ανταμοιβής (Μπουραντάς, 2002)

Η άποψη αυτή διατυπώθηκε το ίδιο εύστοχα και από τους Werner & Ward το 2004: «από τότε που υπάρχουν οργανισμοί, οι ανταμοιβές έχουν αναγνωριστεί ως ένα σημαντικό κίνητρο για τους εργαζόμενους, καθώς και ένα σημαντικό εργαλείο και ταυτόχρονα ένα έξοδο για τους οργανισμούς» (Werner & Ward, 2004). Είναι γενικά παραδεκτό πως η αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων συντελείται όταν τα ηγετικά στελέχη γνωρίζουν τις προσδοκίες τους γύρω από την ανταμοιβή (Rowntree, 1991).

4.2.1.1 Χρηματικά κίνητρα

Βέβαια, εδώ τίθεται ο προβληματισμός για το αν η αμοιβή ως μέσο παρακίνησης μπορεί να εφαρμοστεί στη Δημόσια Διοίκηση και πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση ενός Δημόσιου Νοσοκομείου που εξετάζουμε. Σύμφωνα με το ενιαίο μισθολόγιο (Ν. 4354/15, ΦΕΚ 176) ο μισθός στο δημόσιο τομέα εξαρτάται απ' την κατηγορία εκπαίδευσης, τον χρόνο προϋπηρεσίας και τα επιπλέον τυπικά προσόντα (μεταπτυχιακό, διδακτορικό) που η αναγνώρισή τους προσφέρει μισθολογική προώθηση και δεν μπαίνουν καθόλου δείκτες μέτρησης της παραγωγικότητας, καθώς δε γίνεται ουσιαστική και αντικειμενική αξιολόγηση του προσωπικού. Η διοίκηση του Νοσοκομείου δεν μπορεί να χρησιμοποιήσει χρηματικά κίνητρα, προκειμένου να αυξήσει το βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων, καθώς οι μισθοί καθορίζονται από το αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο του κράτους δικαίου και δεν μπορεί να προσφέρει πρόσθετες οικονομικές παροχές ως επιβράβευση, ή αντίθετα, να χρησιμοποιήσει την

απειλή της απόλυσης ή και στέρησης μισθού (αρνητικά κίνητρα), εκτός από την περίπτωση σοβαρών πειθαρχικών παραπτώματων (Γραμματικόπουλος και συν., 2013).

Ωστόσο, θα μπορούσαν να εξαλειφθούν τα αντικίνητρα με το να ακολουθηθεί διαφορετική οικονομική πολιτική απέναντι στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό. Οι γιατροί την τελευταία δεκαετία της οικονομικής κρίσης έχουν υποστεί μείωση στις αποδοχές τους ίση με το 40% του μισθού τους. Αν σ' αυτή προστεθεί και η πρόσθετη φορολογική επιβάρυνση, αντιλαμβανόμαστε ότι ο μισθός στο δημόσιο νοσοκομείο δεν αποτελεί κίνητρο για την άσκηση του επαγγέλματος (Καραγκούνης και συν., 2018).

4.2.1.2. Μη χρηματικά κίνητρα

Σε συνέχεια όσων αναφέρθηκαν είναι προφανές ότι τα ηγετικά στελέχη των Νοσοκομείων θα πρέπει να κατευθυνθούν στην αξιοποίηση μη χρηματικών κινήτρων, προκειμένου να αυξήσουν τον βαθμό παρακίνησης των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας. Βέβαια, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ποικιλομορφία του προσωπικού των νοσοκομείων (ιατρικό, παραϊατρικό και λοιπό επιστημονικό προσωπικό, νοσηλευτικό, διοικητικό και τεχνικό) και τα κίνητρα να προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες της κάθε κατηγορίας.

Ενδεικτικά, θα μπορούσαν να αναφερθούν οι εξής κατηγορίες κινήτρων:

Κίνητρα συμμετοχής: σ' αυτά συγκαταλέγεται η αυτοπεποίθηση που κερδίζουν οι εργαζόμενοι, όταν συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Η σιγουριά που αποκτούν αυξάνει την οργανωσιακή δέσμευση, ώστε να υλοποιηθούν οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί (Μπουραντάς, 2002).

Η τακτική αυτή θα μπορούσε να εφαρμοστεί στο ιατρικό προσωπικό, μέσα από προγραμματισμένες συζητήσεις σε θέματα που αφορούν είτε ένα ιατρικό τμήμα είτε ένα τομέα (πχ. Χειρουργικό, εργαστηριακό) που περιλαμβάνει περισσότερα τμήματα ή και ολόκληρη την ιατρική υπηρεσία του νοσοκομείου (Καραγκούνης και συν., 2018). Ανάλογες συναντήσεις θα μπορούσε να οργανώνει και η νοσηλευτική υπηρεσία, είτε σε επίπεδο τμήματος, είτε σε επίπεδο τομέα, αλλά και η διοικητική και τεχνική υπηρεσία (Μπακόλα και συν., 2015).

Ομάδες εργασίας: η δημιουργία ομάδων εργασίας σχετίζεται με την επίτευξη υψηλού βαθμού οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων που έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Επίσης, το να αποκτούν οι εργαζόμενοι των

Νοσοκομείων ταυτότητα μέλους μίας ομάδας ιδιαίτερου ενδιαφέροντος είναι πολύ θετικό γιατί αυξάνεται η αυτοεκτίμησή τους και παρακινούνται στο να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια (Μπακόλα, 2015).

Η καθολική ανάθεση ενός ιδιαίτερου περιστατικού στην ομάδα μίας κλινικής, ώστε να είναι εμφανή τα αποτελέσματα του έργου τους, δημιουργεί οργανωσιακή δέσμευση και παρακίνηση προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Μπακόλα και συν., 2015).

Βέβαια, θα πρέπει να επισημάνουμε την εξασφάλιση των καλών επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ των διαφόρων επαγγελματιών υγείας μέσα από τους ξεκάθαρους και διακριτούς ρόλους και την σαφήνεια του καθηκοντολογίου της κάθε κατηγορίας εργαζομένου. Αποτελεί ευθύνη της διοίκησης να εξασφαλίζει το πλαίσιο εργασίας του κάθε υπαλλήλου μέσα από το περίγραμμα θέσης του, όπως προβλέπεται από τον οργανισμό για να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και ο στείρος ανταγωνισμός που παρατηρείται συχνά μεταξύ γιατρών και νοσηλευτών, αλλά και ο προσδιορισμός των στόχων και των προτύπων απόδοσης (Χατζηπαντελής και συν., 2003).

Διεύρυνση και εμπλουτισμός εργασίας: η διεύρυνση αφορά τον επανασχεδιασμό μίας εργασιακής θέσης με την απόδοση περισσότερων καθηκόντων, χωρίς να αλλάζει το επίπεδο υπευθυνότητας. Στο νοσηλευτικό προσωπικό σημαντικό ρόλο παίζει η εναλλαγή εργασιακών θέσεων (job rotation), χάρη στην οποία αποφεύγεται η επαγγελματική εξουθένωση. Ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment) αφορά την εκχώρηση αρμοδιότητας ανώτερης θέσης και είναι αποδεδειγμένο πως ενεργοποιεί τα άτομα προς την κατεύθυνση της ανάληψης πρωτοβουλιών. Για παράδειγμα η ανάθεση σε ηγετικές προσωπικότητες δραστηριοτήτων που δεν εμπίπτουν στα στενά πλαίσια των καθηκόντων τους, θα τους δώσει κίνητρα για αυτοπραγμάτωση και θα εμπλουτίσει την εργασία τους (Μπακόλα και συν., 2015).

Παροχή σύγχρονου εξοπλισμού και σεβασμός στις προσωπικές ανάγκες: είναι αποδεδειγμένο ότι η εξασφάλιση της υλικοτεχνικής υποδομής βοηθάει στην αύξηση της παρακίνησης του προσωπικού. Η εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας που συχνά δεν υπάρχουν στα δημόσια νοσοκομεία, αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και παρέχει δυνατότητες για την εκπλήρωση των οργανωσιακών στόχων (Μπακόλα και συν., 2015).

Επίσης, η παροχή αδειών και ρεπό σε τακτά χρονικά διαστήματα, κυρίως του νοσηλευτικού και ιατρικού προσωπικού των νοσοκομείων και η σύνταξη του εβδομαδιαίου προγράμματος εργασίας των νοσηλευτών και του προγράμματος

εφημεριών των γιατρών με βάση τις προτιμήσεις και τις ιδιαίτερες ανάγκες τους (π.χ. μητέρες γιατροί και νοσηλευτές που έχουν ανάγκη από ευέλικτα ωράρια) αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση (Στάθης, 2003 & Μπακόλα και συν., 2015)

Κλίμα ηγεσίας: οι ηγέτες θα πρέπει να φροντίζουν για την πρόκληση της συμμετοχής των υφισταμένων του στη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Επιπλέον θα πρέπει να γίνεται δίκαιη κατανομή των πόρων και να δίνονται ευκαιρίες επιμόρφωσης στους εργαζόμενους με απώτερο στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας (Sellgrens et al, 2006). Εδώ αξιολογούνται όσα αναφέρθηκαν στη θεωρία παρακίνησης της ισότητας/δικαιοσύνης και στις διάφορες θεωρίες των αναγκών, κυρίως McClelland.

Εκπαιδευτικές ευκαιρίες: Είναι πλέον κοινή πεποίθηση, αλλά και ανάγκη η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού. Έτσι αυξάνονται η γνώσεις τους και η αποδοτικότητά του, ενώ παράλληλα ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η οργανωσιακή δέσμευση. Όλα αυτά επιδρούν σημαντικά στο βαθμό παρακίνησης. Το νοσοκομείο θα πρέπει να φροντίζει για την εξασφάλιση ευκαιριών επιμόρφωσης και ανάπτυξης του προσωπικού και να επιδιώκει την εξειδίκευσή του (Zyga et al, 2012).

Τόσο το υγειονομικό προσωπικό, όσο και οι διοικητικοί και τεχνικοί υπάλληλοι του νοσοκομείου θα πρέπει να επιμορφώνονται συνεχώς μέσα από διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα δημιουργεί ο ίδιος ο φορέας, ή με την παρακολούθηση συνεδρίων, ημερίδων και σεμιναρίων σχετικών με το αντικείμενό τους κάθε φορά. Επίσης, η παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων με τη χορήγηση εκπαιδευτικών αδειών, οδηγεί στη δημιουργία καταρτισμένου προσωπικού που μπορεί με επιτυχία να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του. Η ενίσχυση της έρευνας σε ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό αυξάνει την εξωστρέφεια του νοσοκομείου (Καραγκούνης και συν., 2018; Μπακόλα και συν., 2015).

Ανατροφοδότηση-Επιβράβευση: Σύμφωνα με τον Oldham είναι πολύ σημαντικό το να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού και του προϊσταμένου και να παρέχονται συγκεκριμένες πληροφορίες προς τους εργαζόμενους όχι μόνο για τους στόχους του οργανισμού, αλλά και σχετικά με την επίδοσή τους. Η αξιολόγηση που πρέπει να γίνεται σωστά είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τα ηγετικά στελέχη που μπορούν μέσω αυτής να αυξήσουν το βαθμό παρακίνησης του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει μόνο όταν μεταφέρονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στον

υπάλληλο όχι υπό μορφή κριτικής, αλλά σαν πληροφορίες που θα τον οδηγήσουν στην αυτοξιολόγηση και την ανάπτυξη (Ζαβλανός, 2002).

Επίσης, η επιβράβευση είναι ισχυρό μη οικονομικό κίνητρο που αποδίδεται με έπαινο ή άλλες συμβολικές πράξεις αναγνώρισης. Έτσι αποζημιώνεται ηθικά ο υπάλληλος και ενισχύεται η αυτοπεποίθησή του. Η επιβράβευση είναι περισσότερο αποτελεσματική όταν αφορά συγκεκριμένο στόχο και είναι εξατομικευμένη (Μπουραντάς, 2002).

Τέλος, θα πρέπει να τονίσουμε τη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος για να αποφευχθούν τα φαινόμενα του εργασιακού στρες και της εξουθένωσης που παρατηρείται συχνά στους επαγγελματίες υγείας. Το αρνητικό αυτό κλίμα λειτουργεί ως αντικίνητρο και ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για τη μετανάστευση των νέων γιατρών (Brain- Drain) (Καραγκούνης και συν., 2018).

Είναι ευθύνη των ηγετικών στελεχών να αμβλύνουν τις διαφορές και τις εντάσεις και να προωθούν τη σύσφιξη των διαπροσωπικών σχέσεων των εργαζομένων. Βέβαια, η παρακίνηση σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υποκαταστήσει την έλλειψη ικανοτήτων του προσωπικού ή την επάρκεια ικανοποιητικών συνθηκών στο χώρο εργασίας, ενώ, αντίθετα θεωρεί δεδομένη την ύπαρξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων στους εργαζόμενους, τις οποίες θέλει να ενεργοποιήσει, μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης (Μπακόλα και συν, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Μελέτη πεδίου

5.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στη διερεύνηση του βαθμού παρακίνησης των εργαζομένων στο Νοσοκομείο «Αμαλία Φλέμιγκ» και στο ρόλο που διαδραματίζουν τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, καθώς και η ηγεσία στη διαμόρφωσή της.

5.1.1 Η προβληματική της έρευνας

Η συγκεκριμένη μελέτη εστίασε την προβληματική της στον χώρο των εργαζομένων στα Νοσοκομεία, υπό το πρίσμα του βάρους που έχουν επωμιστεί λόγω της πανδημίας και μελετήθηκε ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζόμενους ενός Νοσοκομείου σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά. Το συγκεκριμένο Νοσοκομείο, ως οργανισμός του δημόσιου τομέα, χαρακτηρίζεται από σημαντικές ιδιαιτερότητες αναφορικά με την παροχή κινήτρων και η διερεύνηση των σχέσεων της παρακίνησης με την ηγεσία έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Με βάση την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, τόσο η παρακίνηση όσο και η ηγεσία έχουν μελετηθεί εκτενώς στους Νοσοκομειακούς Οργανισμούς. Ωστόσο, εστιάζουν συνήθως σε μια κατηγορία εργαζομένων, είτε στο νοσηλευτικό είτε στο ιατρικό προσωπικό και όχι σε όλους τους εργαζόμενους. Δεδομένου ότι το Νοσοκομείο αποτελεί ένα ανοικτό σύστημα, όπου όλοι οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν στην εύρυθμη λειτουργία του, έχει ερευνητικό ενδιαφέρον να διερευνηθεί ο βαθμός παρακίνησης ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων. Επιπλέον, το ερευνητικό εργαλείο της παρακίνησης που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη, δεν βρέθηκε να έχει χρησιμοποιηθεί σε άλλη έρευνα στα Νοσοκομεία της χώρας.

Από την άλλη, η ηγεσία για κάθε κατηγορία εργαζομένων είναι διαφορετική, αντικατοπτρίζοντας τις διακριτές λειτουργίες του Νοσοκομείου και είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η σχέση της με την παρακίνηση των εργαζομένων.

5.1.2 Αναγκαιότητα της έρευνας

Η παρούσα μελέτη προσδοκά να εμπλουτίσει τη βιβλιογραφία με νέα στοιχεία από την εργασιακή πραγματικότητα του συγκεκριμένου Νοσοκομείου,

αντικατοπτρίζοντας τις επικρατούσες συνθήκες των νοσηλευτικών ιδρυμάτων σε μια περίοδο υγειονομικής κρίσης. Το υγειονομικό προσωπικό, διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαχείριση της υφιστάμενης έκτακτης κρίσης και η ηγεσία χρειάζεται να αποτελεί υποστηρικτικό και ενδυναμωτικό παράγοντα, καθώς και να εμπνέει το όραμα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να το εσωτερικεύουν και να εργάζονται με προθυμία.

5.2 Ερευνητική μεθοδολογία

Ακολουθήθηκε η επαγωγική ερευνητική προσέγγιση, με μετάβαση από το «ειδικό» στο «γενικό». Επιπλέον, έγινε προσπάθεια ώστε τα εμπειρικά στοιχεία της μελέτης να συνδεθούν με στοιχεία άλλων μελετών, βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Με βάση το σκοπό της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, αλλά και τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ως κατάλληλη ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε η ποσοτική, δεδομένου ότι επιτρέπει την αποτύπωση της παρακίνησης σε μεγάλο δείγμα.

Πρόκειται για μια αντικειμενική μέθοδο, που βασίζεται στη μέτρηση των υπό μελέτη μεταβλητών και στη μεταξύ τους σχέση. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα ποσοτικοποίησης των ποιοτικών χαρακτηριστικών του δείγματος, καθιστώντας δυνατή την επεξεργασία τους σε στατιστικό πρόγραμμα. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται η μέτρησή τους σε ποσοτική μορφή και η διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων. Ο στόχος της είναι να αποκαλύψει εάν οι σχέσεις που διέπουν τις μεταβλητές του δείγματος, μπορούν να αναχθούν στο γενικό πληθυσμό (Bryman, 2017).

Ο καθορισμός και τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκαν βάσει της μελέτης της βιβλιογραφίας, ενώ η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση σταθμισμένων κλιμάκων, οι οποίες περιλαμβάνουν διατυπώσεις με καθορισμένο και μετρήσιμο εύρος απαντήσεων. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση επιστημονικών στατιστικών μεθόδων. Οι διαδικασίες αυτές είναι απαραίτητες για την χρήση της ποσοτικής ερευνητικής μεθόδου (Ιωσηφίδης, 2008).

5.2.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η αξιολόγηση και ποσοτικοποίηση των παραγόντων που επηρεάζουν το βαθμό παρακίνησης του υγειονομικού προσωπικού, καθώς και η διερεύνηση της σχέσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την παρακίνηση.

Στόχοι της έρευνας ήταν οι εξής:

- Να διαπιστώσει τον βαθμό παρακίνησης του υγειονομικού προσωπικού.
- Να διερευνήσει εάν η παρακίνηση των εργαζομένων διαμορφώνεται από τα δημογραφικά, εργασιακά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά τους.
- Να διερευνήσει εάν η παρακίνηση σχετίζεται με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

5.2.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία είναι:

- Ποιος είναι ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων στο δείγμα;
- Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά του βαθμού παρακίνησης των εργαζομένων σε σχέση με τα δημογραφικά, εργασιακά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά τους;
- Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της παρακίνησης;

5.2.3 Δείγμα - Μέθοδος δειγματοληψίας

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 155 άτομα από το προσωπικό του Νοσοκομείου «Αμαλία Φλέμιγκ», ενώ το τελικό δείγμα αποτέλεσαν 127 (N=127, ποσοστό ανταπόκρισης 81,93%). Το Γενικό Νοσοκομείο Μελισσίων "Αμαλία Φλέμιγκ" ιδρύθηκε ως ΝΠΔΔ το 1986 και προήλθε από την ενοποίηση τριών πρώην ιδιωτικών κλινικών (Τσαγκάρη, Μπόμπολα, Ζωοδόχος Πηγή), από τις οποίες η τελευταία έπαψε να λειτουργεί το 1999.

Μετά τη διαθεσιμότητα το 2013, κατά την οποία καταργήθηκαν 300 θέσεις προσωπικού και μεταφέρθηκαν κάποιες κλινικές σε άλλα νοσοκομεία, τα Εργαστηριακά και κλινικά Τμήματα του Νοσοκομείου, τα Χειρουργεία και τα Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία λειτουργούν στην πτέρυγα «Τσαγκάρη». Στην πτέρυγα «Μπόμπολα» λειτουργούν οι υπηρεσίες ιματισμού και το αρχείο ιατρικών φακέλων (www.flemig-hospital.gr).

Το νοσοκομείο ανήκει στην 1η Υγειονομική Περιφέρεια Αττικής και είναι ενοποιημένο με το Σισμανόγλειο και διασυνδεδεμένο με το Γ.Ν.Π. «Παίδων Πεντέλης». Αποτελεί ξεχωριστή νοσοκομειακή μονάδα του Γ.Ν.Α. «Σισμανόγλειο-Αμαλία Φλέμιγκ». Διαθέτει 120 κλίνες και πρόσφατα, κατά τη διάρκεια της έρευνας, μετατράπηκε σε νοσοκομείο νοσηλείας αποκλειστικά διαπιστωμένων περιστατικών κορονοϊού. Αποτελείται από την Ιατρική, Νοσηλευτική, Διοικητική και Τεχνική Υπηρεσία που είναι κοινή με το Σισμανόγλειο (www.flemig-hospital.gr).

Τα κύρια όργανα της Διοίκησης του Νοσοκομείου είναι:

1. Διοικητικό Συμβούλιο(κοινό με το Σισμανόγλειο)
2. Κοινός Διοικητής
3. Αναπληρωτής Διοικητής
4. Διευθυντές των τριών υπηρεσιών: Ιατρικής, Νοσηλευτικής και Διοικητικής.

Το δείγμα επιλέχθηκε με τη μέθοδο της ευκολίας, λόγω της ιδιαιτερότητας του εργασιακού χώρου, καθώς οι συνθήκες της πανδημίας, ιδιαίτερα στους υγειονομικούς χώρους, απαιτούν την τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων και την ασφάλεια των κοινωνικών επαφών.

5.2.4 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Ως μέθοδος συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε στα τμήματα των εργαζομένων. Στόχος του ερωτηματολογίου είναι να εντοπιστεί και να καταγραφεί ο βαθμός παρακίνησης του προσωπικού. Ως εργαλείο το ερωτηματολόγιο επιτρέπει τη γρήγορη και εύκολη συγκέντρωση μεγάλου αριθμού απαντήσεων (Creswell, 2011). Οι προϊστάμενοι των τμημάτων, ενημερώθηκαν τηλεφωνικά για το σκοπό της έρευνας και ζητήθηκε η συνδρομή τους για τη διανομή των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους. Όπου υπήρχε η δυνατότητα, ενημερώθηκαν και οι ίδιοι εργαζόμενοι, είτε προφορικά, είτε τηλεφωνικά. Επισημάνθηκε η εθελοντική συμπλήρωσή του και υπήρχε γραπτό εισαγωγικό σημείωμα, όπου εξηγούνταν ο σκοπός της έρευνας και ο τρόπος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια παρέμειναν για 1 έως 2 εβδομάδες στα τμήματα, ώστε να έχει όλο το προσωπικό ίσες πιθανότητες συμμετοχής εάν το επιθυμεί. Ελήφθη υπόψη ο φόρτος εργασίας, καθώς και η ιδιαιτερότητα του κυκλικού

ωραρίου, κυρίως για το ιατρονοσηλευτικό προσωπικό. Το κάθε ερωτηματολόγιο μετά τη συμπλήρωσή του τοποθετήθηκε σε συνοδευτικό αδιαφανή φάκελο, ο οποίος σφραγίστηκε από τον ίδιο το συμμετέχοντα και παραδόθηκε στον προϊστάμενο του τμήματος. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων εξασφαλίστηκε με αυτό τον τρόπο, αλλά και από το γεγονός ότι στο σφραγισμένο φάκελο, είχε πρόσβαση μόνο η ερευνήτρια. Τα δεδομένα που προέκυψαν μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, για περαιτέρω επεξεργασία μέσω κατάλληλου στατιστικού προγράμματος. Η διάρκεια της έρευνας ήταν από το Νοέμβριο του 2020 έως τον Ιανουάριο του 2021.

5.2.5 Δεοντολογία

Πριν τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε η σχετική άδεια από το Διοικητικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου, αφού προηγήθηκε αίτηση στο Επιστημονικό Συμβούλιο και στην Επιτροπή Δεοντολογίας, σχετικά με το σκοπό και τη μεθοδολογία της έρευνας. Διασφαλίστηκε πλήρως η προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων κατά τις διαδικασίες της επιλογής τους, της λήψης συγκατάθεσης, της συλλογής και της ανάλυσης δεδομένων. Επίσης, διατηρήθηκαν εμπιστευτικά τα δεδομένα των συμμετεχόντων (π.χ. κωδικοποίηση, ασφαλής αποθήκευση των δεδομένων, έλεγχος των προσώπων που έχουν πρόσβαση στα δεδομένα, αφαίρεση στοιχείων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αναγνώριση των συμμετεχόντων κατά την ανάλυση ή δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της μελέτης).

Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε ενσωματωμένο εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο δίνονταν πληροφορίες για την ερευνήτρια, το θέμα και το σκοπό της έρευνας, καθώς και διαβεβαίωση αφενός για τη διατήρηση της ανωνυμίας και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων του δείγματος και αφετέρου για τη δυνατότητα αποστολής σε αυτούς των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τονίστηκε η εθελοντική συμμετοχή στη μελέτη. Η συμμετοχή στην έρευνα αποτελούσε συγκατάθεση σε αυτήν.

5.2.6 Ερευνητικά εργαλεία

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου (**Παράρτημα 1**), το οποίο περιείχε ερωτήσεις κλειστού τύπου και αποτελούνταν από τρία μέρη:

Πρώτο μέρος: περιλαμβάνει 9 ερωτήσεις, που αφορούν σε δημογραφικά, εκπαιδευτικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαιδευτικό επίπεδο, μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι σπουδών, προϋπηρεσία, ειδικότητα, θέση ευθύνης και σχέση εργασίας.

Δεύτερο μέρος: Για τη διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) και συγκεκριμένα η υποκλίμακα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με συνολικά 20 προτάσεις. Το MLQ (Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας) αναπτύχθηκε από τους Bass και Avolio (1997), ενώ η τελική βελτιωμένη έκδοση έγινε από τους Avolio, Bass & Jung (1999). Αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων εκτείνονται σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert (από 0 έως 4), με το 0 να αντιστοιχεί σε «καθόλου» και το 4 σε «πολύ συχνά, αν όχι πάντα». Η κλίμακα της μετασχηματιστικής ηγεσίας που χρησιμοποιήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη, εκτιμά πέντε μεταβλητές, οι οποίες αποτελούν στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και συνοψίζονται ως εξής:

- 1) Εξιδανικευμένη Επιρροή (χαρακτηριστικά) με 4 προτάσεις
- 2) Εξιδανικευμένη Επιρροή (συμπεριφορά) με 4 προτάσεις
- 3) Εμπνευστική Παρακίνηση με 4 προτάσεις
- 4) Διανοητική Διέγερση με 4 προτάσεις και
- 5) Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον με 4 προτάσεις

Τρίτο μέρος: Για τη διερεύνηση της παρακίνησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα αυτοαναφοράς «Multidimensional Work Motivation Scale» (MWMS). Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η συντομευμένη μορφή της κλίμακας, όπως αναπτύχθηκε από τις ερευνήτριες Chemolli & Gagné (2014). Η κλίμακα αποτελείται από 16 συνολικές προτάσεις, δομημένες σε τέσσερις (4) παράγοντες (διαστάσεις):

- 1) Εξωτερική ρύθμιση με 6 προτάσεις
- 2) Ενδοπροβαλλόμενη – εσωτερική ρύθμιση με 4 προτάσεις
- 3) Αναγνωρίσιμη ρύθμιση με 3 προτάσεις και
- 4) Ενδογενής ρύθμιση με 3 προτάσεις.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δώσουν απαντήσεις σε μια κλίμακα Likert 7 σημείων (από 1: καθόλου έως 7: εντελώς), που απαντούν στην ερώτηση «κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλετε προσπάθειες ή να εμπλέκεστε ενεργά στη δουλειά σας;». Όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμολογία που

συγκεντρώνει κάθε μία από τις παραπάνω μεταβλητές, τόσο πιο μεγάλα είναι τα επίπεδα της παρακίνησης.

Για την προσαρμογή των κλιμάκων στην ελληνική γλώσσα, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προς τα εμπρός μετάφρασης (forward translation), της εναρμόνισης (reconciliation report), και της προς τα πίσω μετάφρασης (backward translation), ως ένας ενδεδειγμένος τρόπος μετάφρασης και προσαρμογής κλίμακας (Greenholtz, 2005).

Οι επιλογή των συγκεκριμένων κλιμάκων έγινε διότι αποτελούν έναν απλό, σύντομο, κατανοητό και εύχρηστο τρόπο μέτρησης των υπό μελέτη μεταβλητών. Επιπλέον, θεωρούνται ορθά ψυχομετρικά εργαλεία και έχουν χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες, αποτελώντας τα πλέον διαδεδομένα μεθοδολογικά εργαλεία, για τη μελέτη των συγκεκριμένων μεταβλητών.

5.2.7 Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Βασικό κριτήριο στην παρούσα έρευνα ήταν η εξασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της, η οποία διασφαλίστηκε μέσω της επιλογής των κατάλληλων ερευνητικών εργαλείων, της ορθής στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων με επιστημονικές μεθόδους και της σαφήνειας των ερωτήσεων (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Προκειμένου να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή ανταποκρισιμότητα, προηγήθηκε πιλοτική μελέτη με δείγμα 30 εργαζομένων με σκοπό την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των κλιμάκων μέτρησης, αλλά και του βαθμού κατανόησης των διατυπώσεων. Ο δείκτης Cronbach's α έδειξε αποδεκτά επίπεδα αξιοπιστίας ($>0,7$) (Γαλάνης, 2013), επομένως έγινε η διανομή και των υπολοίπων ερωτηματολογίων. Η πιλοτική έρευνα έδειξε επίσης ότι το ερωτηματολόγιο ήταν κατανοητό και αποδεκτό από τους συμμετέχοντες, ενώ η διάρκεια συμπλήρωσής του δεν ξεπερνούσε τα 15 έως 20 λεπτά.

Για τον έλεγχο της δομικής εγκυρότητας των κλιμάκων της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της παρακίνησης, πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis). Χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Ανάλυσης Βασικών Συνιστωσών (Principal Component Analysis), με ορθογώνια περιστροφή των αξόνων με τη μέθοδο Varimax, ιδιοτιμή 1. Εξετάστηκε το κριτήριο KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) για τον έλεγχο της Συνολικής Δειγματικής Καταλληλότητας και το κριτήριο του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity) για τον έλεγχο σφαιρικότητας, ενώ αποκλείστηκαν τα στοιχεία που είχαν φορτία μικρότερα

του 0,4 (Kaiser & Rice, 1974). Για τη μέτρηση της αξιοπιστίας - εσωτερικής συνοχής (reliability analysis) των κλιμάκων της παρακίνησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας κλιμάκων, καθώς και των υποκλιμάκων τους, εκτιμήθηκε ο συντελεστής Cronbach's α (Γαλάνης, 2013).

5.3 Στατιστική ανάλυση

Οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως απόλυτες (n) και σχετικές (%) συχνότητες, ενώ οι ποσοτικές ως μέση τιμή (τυπική απόκλιση). Για τον έλεγχο της κανονικής κατανομής κάθε ποσοτικής μεταβλητής, χρησιμοποιήθηκαν τα διαγράμματα κανονικότητας και ο έλεγχος των Kolmogorov-Smirnov.

Για τους στατιστικούς ελέγχους χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικά τεστ, δεδομένου ότι οι ποσοτικές μεταβλητές δεν ακολουθούσαν την κανονική κατανομή. Για τη διερεύνηση ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής και μιας κατηγορικής μεταβλητής με δυο κατηγορίες (δικοτόμος μεταβλητή), χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Mann-Whitney U test. Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής και μιας κατηγορικής μεταβλητής με περισσότερες από δυο κατηγορίες, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis test. Στην περίπτωση δυο ποσοτικών μεταβλητών, για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ τους χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman.

Το αμφίπλευρο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας έχει οριστεί ίσο με 5% ($\alpha=0,05$). Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 26.0.

5.3.1 Αποτελέσματα

Οι συχνότητες των δημογραφικών, εκπαιδευτικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος παρουσιάζονται στους Πίνακες 2 και 3.

Πίνακας 2: Δημογραφικά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά του δείγματος

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ%
ΦΥΛΟ	ΑΝΤΡΕΣ	39	30,7
	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	88	69,3
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
ΗΛΙΚΙΑ ΜΤ: 48,11 ΤΑ:10,00	≤45	45	35,4
	46-53	39	30,7
	≥54	43	33,9
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΓΑΜΟΣ	22	17,3
	ΕΓΓΑΜΟΣ- ΣΥΜΒΙΩΣΗ	87	68,5
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	16	12,6
	ΧΗΡΟΣ	2	1,6
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	36	28,3
	ΤΕΧΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	50	39,4
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	41	32,3
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	ΟΧΙ	89	70,1
	ΝΑΙ	38	29,9
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ	ΟΧΙ	118	92,9
	ΝΑΙ	9	7,1
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0

Το μέγεθος του δείγματος είναι 127 εργαζόμενοι διαφόρων ειδικοτήτων, εκ των οποίων οι περισσότερες είναι γυναίκες, αποτελώντας το 69,3% του συνολικού δείγματος, έναντι των αντρών που αποτελούν το 30,7%. Ο μέσος όρος ηλικίας είναι

48,11 έτη (ΤΑ:10,00), με τους περισσότερους εργαζόμενους να είναι κάτω από 45 ετών (35,4%), ενώ το 30,7% είναι 46-53 ετών και το 33,9% έχει ηλικία μεγαλύτερη από 54 έτη. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν έγγαμοι/σε συμβίωση (68,5%), το 17,3% ήταν άγαμοι, το 12,6% διαζευγμένοι και το 1,6% ήταν χήροι. Το 28,3% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 39,4% ήταν απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης, ενώ το 32,3% ήταν απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Το 29,9% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ το 7,1% κατείχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών.

Πίνακας 3: Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΜΤ:18,81 ΤΑ:11,12	<=10 ΕΤΗ	37	29,1
	11-24 ΕΤΗ	51	40,2
	>= 25 ΕΤΗ	39	30,7
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΤΕΧΝΙΚΗ	8	6,3
	ΠΑΡΑΙΑΤΡΙΚΑ	23	18,1
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ	48	37,8
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ	25	19,7
	ΙΑΤΡΙΚΗ	23	18,1
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ	ΟΧΙ	102	80,3
	ΝΑΙ	25	19,7
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΙΔΟΧ*	19	15,0
	ΜΟΝΙΜΟΙ	108	85,0
	ΣΥΝΟΛΟ	127	100,0
<i>*ΙΔΟΧ: Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου</i>			

Ο μέσος όρος προϋπηρεσίας ήταν 18,81 έτη (ΤΑ:11,12), με το 40,2% να έχει προϋπηρεσία 11-24 έτη, το 30,7% πάνω από 25 έτη και το 29,1% έως 10 έτη. Το

μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εργάζεται στη Νοσηλευτική Υπηρεσία (37,8%), το 19,7% είναι διοικητικό προσωπικό, το 18,1 % είναι ιατροί, το 18,1% ανήκει στο παραϊατρικό προσωπικό, ενώ το 6,3% ανήκει στο τεχνικό προσωπικό του Νοσοκομείου. Το 19,7% του δείγματος κατέχει θέση ευθύνης, το 85% είναι μόνιμο προσωπικό και το 15% έχει σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (ΙΔΟΧ).

5.3.1.1 Παρακίνηση

Προκειμένου να διαγραφούν προβληματικά στοιχεία που συσχετίζονταν έντονα και με άλλες υποκλίμακες ή που φορτώνονται ελάχιστα (λιγότερο από 0,40) σε αντίστοιχο παράγοντα, διενεργήθηκε **έλεγχος εγκυρότητας**: Τα κριτήρια **KMO** and **Bartlett's Test** έδειξαν ότι τα δεδομένα είναι επαρκή για παραγοντική ανάλυση, δεδομένου ότι ο δείκτης KMO = 0,800 > 0,5 και p-value <0,001 (Kaiser & Rice, 1974). Μέσω της διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων (Exploratory Factor Analysis). Οι τέσσερις παράγοντες που προέκυψαν, αντιπροσωπεύουν το 72,669% της διακύμανσης και παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4: Ερμηνεία διακύμανσης της MWMS (1)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕ Σ	ΑΡΧΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ			ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗ ΑΘΡΟΙΣΜΑΤΩΝ ΤΕΤΡΑΓΩΝΙΚΩΝ ΦΟΡΤΙΣΕΩΝ		
	ΣΥΝΟΛΟ	% ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ %	ΣΥΝΟΛΟ	% ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ%
1	5,414	33,835	33,835	5,414	33,835	33,835
2	3,392	21,202	55,037	3,392	21,202	55,037
3	1,725	10,782	65,819	1,725	10,782	65,819
4	1,096	6,850	72,669	1,096	6,850	72,669
5	0,910	5,686	78,355			
6	0,657	4,106	82,461			
...			
16	0,076	0,475	100,000			

Η κοινή διακύμανση (communalities) στους τέσσερις παράγοντες κυμαίνονταν από 0,556 έως 0,844. Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται οι φορτίσεις των στοιχείων στους παράγοντες.

Πίνακας 5: Φόρτιση στοιχείων στους παράγοντες της παρακίνησης (1)

Φορτίσεις στους παράγοντες				
	Παράγοντες			
	1	2	3	4
Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.	0,855			
Γιατί διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου.	0,841			
Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.	0,816			
Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά συνάδει με τις προσωπικές μου αξίες.	0,707	0,418		
Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά έχει προσωπική σημασία για μένα.	0,703	0,412		
Γιατί προσωπικά το θεωρώ σημαντικό να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.	0,560	0,549		
Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.		0,913		
Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.		0,893		
Γιατί με κάνει να νιώθω περήφανος για τον εαυτό μου.	0,356	0,741		
Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.		0,730		
Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κ.ά).			0,906	
Γιατί οι άλλοι θα με εκτιμήσουν περισσότερο(π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες, κ.ά).			0,884	
Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας πελατών, κ.ά).			0,859	
Γιατί οι άλλοι μου προσφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. προϊστάμενος, εργοδότης).			0,699	0,387
Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).			0,589	0,427
Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή.				0,870

Η πρόταση «Γιατί προσωπικά το θεωρώ σημαντικό να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά» φορτίζει ταυτόχρονα σε δυο παράγοντες ενώ η πρόταση «Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή» αποτελεί τη μοναδική πρόταση στον 4^ο παράγοντα. Για το λόγο αυτό, οι δυο προτάσεις αποκλείστηκαν και πραγματοποιήθηκε εκ νέου παραγοντική ανάλυση (ΚΜΟ= 0,781>0,5 και p-value <0,001). Οι τρεις παράγοντες που προέκυψαν, αντιπροσωπεύουν το 70,087% της διακύμανσης και παρουσιάζονται στον πίνακα 6.

Πίνακας 6: Ερμηνεία διακύμανσης της MWMS (2)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΑΡΧΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ			ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗ ΑΘΡΟΙΣΜΑΤΩΝ ΤΕΤΡΑΓΩΝΙΚΩΝ ΦΟΡΤΙΣΕΩΝ		
	ΣΥΝΟΛΟ	% ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ %	ΣΥΝΟΛΟ	% ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ %
1	4,805	34,319	34,319	4,805	34,319	34,319
2	3,291	23,504	57,822	3,291	23,504	57,822
3	1,717	12,265	70,087	1,717	12,265	70,087
4	0,845	6,033	76,120			
5	0,783	5,595	81,715			
6	0,605	4,321	86,036			
...			
14	0,079	0,563	100,000			

Η κοινή διακύμανση (communalities) στους τέσσερις παράγοντες κυμαίνονταν από 0,546 έως 0,845.

Πίνακας 7: Φόρτιση στοιχείων στους παράγοντες της παρακίνησης (2)

ΦΟΡΤΙΣΕΙΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ) ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ			
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		
	1	2	3
Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κ.ά).	0,880		
Γιατί οι άλλοι θα με εκτιμήσουν περισσότερο(π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες, κ.ά).	0,868		
Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας πελατών, κ.ά).	0,832		
Γιατί οι άλλοι μου προσφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. προϊστάμενος, εργοδότης).	0,769		
Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).	0,676		
Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.		0,860	
Γιατί διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου.		0,840	
Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.		0,825	
Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά έχει προσωπική σημασία για μένα.		0,709	0,422
Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά συνάδει με τις προσωπικές μου αξίες.		0,701	0,419

Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.			0,912
Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.			0,893
Γιατί με κάνει να νιώθω περήφανος για τον εαυτό μου.		0,357	0,739
Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.			0,731

Οι τρεις παράγοντες που τελικά προέκυψαν αφορούν στις διαστάσεις «εξωτερική ρύθμιση» (παράγοντας 1: προτάσεις 1, 2, 3, 4, 5), «ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση» (παράγοντας 3: προτάσεις 7, 8, 9, 10) και «αυτόνομη παρακίνηση» (παράγοντας 2: προτάσεις 12, 13, 14, 15, 16). Η αυτόνομη παρακίνηση αποτελεί τη συγχώνευση της «αναγνωρίσιμης ρύθμισης» και της «ενδογενούς ρύθμισης», όπως αυτές είχαν κατασκευαστεί από τις ερευνήτριες Chemolli & Gagné (2014).

Το εύρημα αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η αναγνωρίσιμη ρύθμιση αναφέρεται στην άσκηση μιας δραστηριότητας ή στην εκδήλωση μιας συμπεριφοράς από κάποιον, επειδή ταυτίζεται με την αξία ή το νόημά της, και την αποδέχεται ως δική του. Αυτό σημαίνει ότι ρυθμίζεται αυτόνομα. Τα άτομα που χρησιμοποιούν την αναγνωρίσιμη ρύθμιση, δεσμεύονται σε μια δραστηριότητα βάσει της αντιληπτής έννοιας που αποδίδουν σε αυτήν, ή της σχέσης της με τους προσωπικούς τους στόχους (Gagné et al, 2010). Το μοντέλο αντικατοπτρίζει το συνεχές της παρακίνησης που εκτείνεται από τα εξωγενή κίνητρα (εξωγενής ρύθμιση και ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση) έως τα αυτόνομα κίνητρα (αναγνωρίσιμη ρύθμιση και ενδογενή ρύθμιση που συνιστούν έναν ενιαίο παράγοντα).

Αξιοπιστία MWMS

Στη συνέχεια διενεργήθηκε έλεγχος **αξιοπιστίας** με την εκτίμηση του δείκτη alpha, τόσο για ολόκληρη την κλίμακα, όσο και για τους τρεις παράγοντες ξεχωριστά (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Αξιοπιστία κλίμακας παρακίνησης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Cronbach's α	Αριθμός διατυπώσεων
Εξωτερική ρύθμιση	0,869	5
Ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση	0,861	4
Αυτόνομη παρακίνηση	0,874	5
Συνολική παρακίνηση	0,778	14

Για την παρακίνηση ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι υψηλός τόσο για τις επιμέρους διαστάσεις, όσο και για τη συνολική κλίμακα (>0,7), επιβεβαιώνοντας την εσωτερική συνοχή της.

Έλεγχος κανονικότητας κλίμακας παρακίνησης

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος της κανονικής κατανομής της κάθε διάστασης της παρακίνησης και της συνολικής κλίμακας. Χρησιμοποιήθηκαν τα διαγράμματα κανονικότητας και ο έλεγχος των Kolmogorov-Smirnov (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Έλεγχος κανονικής κατανομής της κλίμακας παρακίνησης

	N	Μέση Τιμή	Τυπική απόκλιση	Statistic	Sig. (2-tailed)
Εξωτερική ρύθμιση	127	2,0378	1,25855	0,206	,000 ^c
Ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση	127	5,1476	1,67064	0,176	,000 ^c
Αυτόνομη παρακίνηση	127	5,4634	1,36246	0,157	,000 ^c
Συνολική παρακίνηση	127	3,9942	0,83233	0,110	,001 ^c

Φαίνεται ότι καμιά από τις διαστάσεις της κλίμακας, αλλά ούτε και η συνολική κλίμακα, δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ($p\text{-value} < 0,05$). Επομένως θα χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικοί έλεγχοι για την ανάλυση των δεδομένων. Υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η αυτόνομη παρακίνηση (MT: 5,46 TA: 1,36) και ακολουθεί η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση (MT: 5,14 TA: 1,67). Η εξωτερική ρύθμιση εμφανίζει τη χαμηλότερη μέση τιμή (MT: 2,037 TA: 1,25), ενώ η συνολική κλίμακα παρακίνησης έχει μέση τιμή 3,99 (TA: 0,832).

5.3.1.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Διενεργήθηκε έλεγχος εγκυρότητας στην κλίμακα μετασχηματιστικής ηγεσίας προκειμένου να διαγραφούν προβληματικά στοιχεία που συσχετίζονταν σε μεγάλο βαθμό και με άλλες υποκλίμακες ή που το φορτίο τους στον αντίστοιχο παράγοντα ήταν μικρότερο από 0,40. Διαπιστώθηκε η επάρκεια των δεδομένων με τα κριτήρια KMO and Bartlett's Test, οι τιμές των οποίων ήταν: $KMO = 0,923 > 0,5$ και $p\text{-value} < 0,001$ (Kaiser & Rice, 1974). Αρχικά προέκυψαν τέσσερις παράγοντες οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 67,661% της διακύμανσης, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 10.

Πίνακας 10: Ερμηνεία διακόμενης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (1)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΑΡΧΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ			ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗ ΑΘΡΟΙΣΜΑΤΩΝ ΤΕΤΡΑΓΩΝΙΚΩΝ ΦΟΡΤΙΣΕΩΝ		
	ΣΥΝΟΛΟ	% ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,680	48,398	48,398	7,366	36,832	36,832
2	1,606	8,029	56,426	3,123	15,617	52,449
3	1,181	5,903	62,330	1,731	8,653	61,102
4	1,066	5,332	67,661	1,312	6,559	67,661
5	0,873	4,363	72,024			
6			
20	0,137	0,684	100,000			

Ωστόσο, όπως φαίνεται στον πίνακα 11 η πρόταση «Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις», φορτίζει μόνη της στον τέταρτο παράγοντα και για το λόγο αυτό αποκλείστηκε.

Πίνακας 11: Φόρτιση στοιχείων στους παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας (1)

ΦΟΡΤΙΣΕΙΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ) ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ				
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ			
	1	2	3	4
Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	0,749			
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0,619			
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	0,655	0,526		
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0,558	0,457		
Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.				-0,903
Ιεραρχεί τη σπουδαιότητα των πραγμάτων έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	0,792			
Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.		0,715		
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	0,474	0,657		
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0,565	0,457		
Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.	0,844			
Προβάλλει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον του νοσοκομείου	0,543	0,592		
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	0,446	0,711		
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0,722			

Αναζητά διαφορετικές απόψεις - οπτικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0,641			
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	0,707			
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	0,705			
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει ή/και να καθοδηγεί τους υπαλλήλους στην εργασία τους	0,884			
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.			0,785	
Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.			0,831	
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.	0,758			
<i>Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.</i>				

Επιπλέον, οι προτάσεις 10, 15 που συνιστούν έναν παράγοντα, παρουσίασαν χαμηλή αξιοπιστία, ($\alpha = 0,622$) και επίσης αποκλείστηκαν.

Διενεργήθηκε εκ νέου παραγοντική ανάλυση, αποκλείοντας τις προηγούμενες προτάσεις, όπου προέκυψαν δύο παράγοντες, αντιπροσωπεύοντας το 62,778% της διακύμανσης και παρουσιάζονται στον Πίνακα 12.

Πίνακας 12: Ερμηνεία διακύμανσης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (2)

ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΑΡΧΙΚΕΣ ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ			ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗ ΑΘΡΟΙΣΜΑΤΩΝ ΤΕΤΡΑΓΩΝΙΚΩΝ ΦΟΡΤΙΣΕΩΝ		
	ΣΥΝΟΛΟ	% ΔΙΑΚΥΜΑΝΗΣΗΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ %	ΣΥΝΟΛΟ	% ΔΙΑΚΥΜΑΝΗΣΗΣ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΑ %
1	9,527	56,044	56,044	7,004	41,198	41,198
2	1,145	6,734	62,778	3,669	21,580	62,778
3	0,948	5,578	68,356			
4	0,780	4,586	72,941			
5			
17	0,148	0,870	100,000			

Η κοινή διακύμανση (communalities) στους δύο παράγοντες κυμαίνονταν από 0,435 έως 0,804.

Πίνακας 13: Φόρτιση στοιχείων στους παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας (2)

ΦΟΡΤΙΣΕΙΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ (ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ) ΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ		
	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	1	2
Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	0,739	0,408
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0,628	
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	0,639	0,602
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0,540	
Ιεραρχεί τη σπουδαιότητα των πραγμάτων έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	0,791	
Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.		0,820
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	0,481	0,557
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0,500	0,554
Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.	0,848	
Προβάλλει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον του νοσοκομείου	0,512	0,627
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	0,437	0,686
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0,700	
Αναζητά διαφορετικές απόψεις - οπτικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0,586	
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	0,665	0,414
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	0,693	
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει ή/και να καθοδηγεί τους υπαλλήλους στην εργασία τους	0,880	
Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.	0,744	0,438
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.		

Παρόμοια προβλήματα δομικής εγκυρότητας έχουν προκύψει και σε άλλες μελέτες, αποδίδοντας το γεγονός σε διαπολιτισμικούς παράγοντες, δεδομένου ότι δεν έχουν ληφθεί υπόψη οι πολιτισμικές διαφορές των μελετώμενων πληθυσμών (Man Lui et al, 2019, Singh et al, 2016).

Οι δυο παράγοντες που προέκυψαν θα ονομαστούν «Διανοητική διέγερση - Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον» με 12 προτάσεις και «Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή» με 5 προτάσεις.

Αξιοπιστία Κλίμακας Ηγεσίας

Διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με την εκτίμηση του δείκτη alpha, τόσο για ολόκληρη την κλίμακα, όσο και για τους δυο παράγοντες που τη συνιστούν (Πίνακας 14).

Πίνακας 14: Αξιοπιστία κλίμακας μετασχηματιστικής ηγεσίας

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Cronbach's α	Αριθμός διατυπώσεων
Διανοητική διέγερση - Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	0,942	12
Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή	0,828	5
Συνολική κλίμακα μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,949	17

Έλεγχος κανονικότητας Κλίμακας Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Για τον έλεγχο της κανονικής κατανομής, τόσο της κάθε διάστασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας όσο και της συνολικής κλίμακας, χρησιμοποιήθηκαν τα διαγράμματα κανονικότητας και ο έλεγχος των Kolmogorov-Smirnov. (Πίνακας 15).

Πίνακας 15: Έλεγχος κανονικής κατανομής της κλίμακας μετασχηματιστικής ηγεσίας

	N	Μέση Τιμή	Τυπική απόκλιση	Statistic	Sig. (2-tailed)
Διανοητική διέγερση - Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	127	2,613	0,927	0,086	,021c
Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή	127	2,717	0,792	0,103	,002c
Συνολική κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	127	2,643	0,849	0,080	,044c

Δεδομένου ότι τόσο για τις διαστάσεις της κλίμακας, όσο και για τη συνολική κλίμακα ισχύει $p\text{value} < 0,05$, φαίνεται ότι δεν ακολουθούν κανονική κατανομή κι επομένως θα χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικοί έλεγχοι για την ανάλυση των δεδομένων.

Υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η «Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή» (MT: 2,717 TA: 0,792) και ακολουθεί η «Διανοητική

διέγερση - Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον» (ΜΤ: 2,613 ΤΑ: 0,927). Η συνολική κλίμακα μετασηματιστικής ηγεσίας έχει μέση τιμή 2,643 (ΤΑ: 0,849), που σημαίνει ότι το δείγμα θεωρεί «μερικές φορές» έως «αρκετά συχνά» οι ηγέτες χρησιμοποιούν το μετασηματιστικό στυλ ηγεσίας.

5.4 Διμεταβλητές συσχετίσεις της παρακίνησης

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν διμεταβλητές αναλύσεις για κάθε διάσταση της παρακίνησης, καθώς και της συνολικής κλίμακας, τόσο με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, όσο και με τις διαστάσεις της ηγεσίας και τη συνολική κλίμακα. Για τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, έγινε η κατάλληλη επανακωδικοποίηση, προκειμένου το πλήθος σε κάθε κατηγορία να μην είναι μικρότερο των 25-30 των παρατηρήσεων.

Πίνακας 16: Διμεταβλητή ανάλυση της μέσης τιμής της εξωτερικής ρύθμισης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Μέση βαθμολογία της εξωτερικής ρύθμισης	Τυπική απόκλιση	Έλεγχος (P value)
ΦΥΛΟ			U=1536 (0,338)
ΑΝΤΡΕΣ	1,933	0,204	
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2,084	0,134	
ΗΛΙΚΙΑ			H=0,027 (0,987)
<= 45 ΕΤΗ	2,067	0,196	
46-53 ΕΤΗ	2,077	0,213	
>=54 ΕΤΗ	1,972	1,972	
ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			U=1732,5 (0,968)
ΧΩΡΙΣ ΣΥΜΒΙΩΣΗ	2,085	0,208	
ΕΓΓΑΜΟΣ - ΣΥΜΒΙΩΣΗ	2,016	0,137	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ			H=1,514 (0,469)
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	2,383	0,272	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	2,004	0,154	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	1,775	0,157	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ			U=1623,5 (0,717)
ΟΧΙ	2,089	0,142	
ΝΑΙ	1,915	0,169	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ			H=0,700 (0,705)
<= 10 ΕΤΗ	1,875	0,184	
11-24 ΕΤΗ	2,125	0,194	
>= 25 ΕΤΗ	2,077	0,195	
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ			H=2,128 (0,345)
ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	2,333	0,263	
ΙΑΤΡΙΚΟ-ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	1,982	0,165	

ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	1,887	0,170	
ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ			U=1187 (0,586)
ΟΧΙ	2,115	0,132	
ΝΑΙ	1,720	0,163	

Από τη διμεταβλητή ανάλυση δεν προέκυψε καμιά στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εξωγενή ρύθμιση και τα δημογραφικά-εκπαιδευτικά-εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 17: Διμεταβλητή ανάλυση της μέσης τιμής της ενδοπροβαλλόμενης ρύθμισης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Μέση βαθμολογία της ενδοπροβαλλόμενης ρύθμισης	Τυπική απόκλιση	Έλεγχος (P value)
ΦΥΛΟ			U=1590 (0,509)
ΑΝΤΡΕΣ	5,128	0,229	
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	5,156	0,188	
ΗΛΙΚΙΑ			H=0,048 (0,976)
<= 45 ΕΤΗ	5,133	0,258	
46-53 ΕΤΗ	5,070	0,288	
>=54 ΕΤΗ	5,232	0,230	
ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			U=1573 (0,386)
ΧΩΡΙΣ ΣΥΜΒΙΩΣΗ	5,237	0,289	
ΕΓΓΑΜΟΣ - ΣΥΜΒΙΩΣΗ	5,106	0,171	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ			H=2,195 (0,334)
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	4,833	0,303	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	5,090	0,248	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	5,493	0,215	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ			U=1596 (0,616)
ΟΧΙ	5,084	0,181	
ΝΑΙ	5,296	0,254	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ			H=0,689 (0,709)
<= 10 ΕΤΗ	5,250	0,274	
11-24 ΕΤΗ	5,181	0,238	
>= 25 ΕΤΗ	5,006	0,267	
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ			H=7,462 (0,024)
ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	5,734	0,238	
ΙΑΤΡΙΚΟ-ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	5,233	0,208	
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	4,661	0,281	
ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ			U=1056,5 (0,184)
ΟΧΙ	5,235	0,162	
ΝΑΙ	4,790	0,354	

Από τη διμεταβλητή ανάλυση, προέκυψε στατιστικά σημαντική σχέση στο επίπεδο του 5% ανάμεσα στη μέση τιμή της ενδοπροβαλλόμενης ρύθμισης και της ειδικότητας του δείγματος ($H=7,462$ $p\text{-value}<0,05$). Συγκεκριμένα, το λοιπό προσωπικό (διοικητικό και τεχνικό), βρέθηκε να έχει υψηλότερη μέση τιμή της ενδοπροβαλλόμενης ρύθμισης (MT: 5,734 TA: 0,238) σε σχέση με το ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό (MT: 5,233 TA:0,208), αλλά και σε σχέση με το νοσηλευτικό προσωπικό (MT: 4,661 TA: 0,281).

Πίνακας 18: Διμεταβλητή ανάλυση της μέσης τιμής της αυτόνομης παρακίνησης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Μέση βαθμολογία της αυτόνομης παρακίνησης	Τυπική απόκλιση	Έλεγχος (P value)
ΦΥΛΟ			U=1708 (0,969)
ΑΝΤΡΕΣ	5,478	0,220	
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	5,456	0,145	
ΗΛΙΚΙΑ			H=5,729 (0,057)
<= 45 ΕΤΗ	5,777	0,196	
46-53 ΕΤΗ	5,276	0,198	
>=54 ΕΤΗ	5,303	0,226	
ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			U=1303,5 (0,023)
ΧΩΡΙΣ ΣΥΜΒΙΩΣΗ	5,815	0,191	
ΕΓΓΑΜΟΣ - ΣΥΜΒΙΩΣΗ	5,301	0,150	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ			H=2,867 (0,238)
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	5,183	0,258	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	5,440	0,178	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	5,737	0,200	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ			U=1579 (0,554)
ΟΧΙ	5,422	0,145	
ΝΑΙ	5,559	0,219	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ			H=9,679 (0,008)
<= 10 ΕΤΗ	5,956	0,182	
11-24 ΕΤΗ	5,384	0,199	
>= 25 ΕΤΗ	5,098	0,223	
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ			H=5,952 (0,051)
ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	5,147	0,247	
ΙΑΤΡΙΚΟ-ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	5,752	0,197	
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	5,404	0,189	
ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ			U=1249,5 (0,887)
ΟΧΙ	5,466	0,133	
ΝΑΙ	5,450	0,287	

Στατιστικά σημαντική σχέση προέκυψε μεταξύ της μέσης τιμής της αυτόνομης παρακίνησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση ($U=1303,5$ $p\text{-value}<0,05$) και την προϋπηρεσία ($H=9,679$ $p\text{-value}<0,05$). Υψηλότερη μέση τιμή εμφάνισαν οι εργαζόμενοι του δείγματος που δεν ήταν σε συμβίωση (ΜΤ: 5,815 ΤΑ: 0,191) σε σχέση με τους εργαζόμενους που ήταν έγγαμοι ή σε συμβίωση (ΜΤ: 5,301 ΤΑ: 0,150), καθώς και οι εργαζόμενοι που είχαν προϋπηρεσία έως 10 έτη (ΜΤ: 5,956 ΤΑ: 0,182) σε σχέση με εκείνους που είχαν προϋπηρεσία 11-24 έτη (ΜΤ: 5,384 ΤΑ: 0,199) και με εκείνους που είχαν προϋπηρεσία πάνω από 25 έτη (ΜΤ: 5,098 ΤΑ: 0,223).

Πίνακας 19: Διμεταβλητή ανάλυση της μέσης τιμής της συνολικής κλίμακας της παρακίνησης με τις ανεξάρτητες μεταβλητές

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Μέση βαθμολογία της συνολικής κλίμακας της παρακίνησης	Τυπική απόκλιση	Έλεγχος (P value)
ΦΥΛΟ			$U=1520$ (0,307)
ΑΝΤΡΕΣ	3,946	0,121	
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	4,015	0,092	
ΗΛΙΚΙΑ			$H=1,814$ (0,404)
<= 45 ΕΤΗ	4,108	0,135	
46-53 ΕΤΗ	3,913	0,136	
>=54 ΕΤΗ	3,949	0,111	
ΟΙΚΟΓ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ			$U=1419$ (0,095)
ΧΩΡΙΣ ΣΥΜΒΙΩΣΗ	4,160	0,151	
ΕΓΓΑΜΟΣ - ΣΥΜΒΙΩΣΗ	3,918	0,082	
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ			$H=0,321$ (0,852)
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	3,927	0,175	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	3,974	0,122	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ	4,076	0,082	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ			$U=1601$ (0,635)
ΟΧΙ	3,970	0,093	
ΝΑΙ	4,050	0,118	
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ			$H=2,862$ (0,239)
<= 10 ΕΤΗ	4,120	0,125	
11-24 ΕΤΗ	4,010	0,124	
>= 25 ΕΤΗ	3,852	0,131	
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ			$H=2,510$ (0,285)
ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	4,153	0,148	

ΙΑΤΡΙΚΟ-ΠΑΡΑΪΑΤΡΙΚΟ	4,078	0,098	
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	3,804	0,135	
ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ			U=1021,5 (0,124)
ΟΧΙ	3,799	0,139	
ΝΑΙ	4,041	0,085	

Από τη διμεταβλητή ανάλυση δεν προέκυψε καμιά στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην συνολική παρακίνηση και τα δημογραφικά-εκπαιδευτικά-εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος.

5.5 Συσχέτιση παρακίνησης – μετασχηματιστικής ηγεσίας

Για τη συσχέτιση της παρακίνησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman (Πίνακας 20).

Πίνακας 20: Συσχέτιση παρακίνησης – μετασχηματιστικής ηγεσίας

Συσχετίσεις					
			Διανοητική διέγερση - Εξαιτομικευμένο Ενδιαφέρον	Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή	Συνολική κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας
Spearman's rho	Εξωτερική ρύθμιση	Corr. Coefficient	-0,099	-,198*	-0,126
		Sig. (2- tailed)	0,266	0,025	0,157
		N	127	127	127
	Ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση	Corr. Coefficient	0,107	,211*	0,134
		Sig. (2- tailed)	0,23	0,017	0,133
		N	127	127	127
	Αυτόνομη παρακίνηση	Corr. Coefficient	-0,063	0,077	-0,035
		Sig. (2- tailed)	0,482	0,391	0,697
		N	127	127	127
	Συνολική κλίμακα MWMS	Corr. Coefficient	-0,018	0,046	-0,006
		Sig. (2- tailed)	0,844	0,609	0,945
		N	127	127	127

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Η εξωτερική ρύθμιση βρέθηκε να έχει μια ασθενή αρνητική συσχέτιση με την Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή ($r=-0,198$ $p<0,05$), ενώ η

Ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση βρέθηκε να έχει μια ασθενή θετική συσχέτιση με την Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή ($r=0,211$ $p<0,05$).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Συζήτηση-Συμπεράσματα-Προτάσεις

6.1 Συζήτηση

Υψηλότερη μέση τιμή βρέθηκε για την αυτόνομη παρακίνηση (MT: 5,46 TA: 1,36). Τα αυτόνομα (εσωτερικά) κίνητρα αποτελούν το πληρέστερο είδος εσωτερίκευσης, όπου η συμπεριφορά αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του εαυτού και είναι πλήρως ταυτισμένη με τις εσωτερικές αξίες του ατόμου. Κατά τους Gagne' & Deci, (2005) εάν το υγειονομικό προσωπικό διέπεται από αυτόνομα κίνητρα, αναμένεται όχι μόνο να ταυτιστεί με τη σημασία των δραστηριοτήτων για τη φροντίδα των ασθενών, αλλά είναι πιθανό να ενεργούν με τρόπους που συνάδουν με τη φροντίδα για τους ανθρώπους γενικότερα. Σε πολλές έρευνες αναφορικά με την παρακίνηση του προσωπικού των υγειονομικών μονάδων, έχει βρεθεί ότι τα κίνητρα που το διέπουν είναι κυρίως τα αυτόνομα (Toode et al., 2014; Gaki et al., 2013; Grammatikopoulos et al., 2013). Στατιστικά σημαντική σχέση προέκυψε μεταξύ της μέσης τιμής της αυτόνομης παρακίνησης σε σχέση με την οικογενειακή κατάσταση ($U=1303,5$ p -value $<0,05$) και την προϋπηρεσία ($H=9,679$ p -value $<0,05$). Συγκεκριμένα, υψηλότερη μέση τιμή εμφάνισαν οι εργαζόμενοι του δείγματος που δεν ήταν σε συμβίωση (MT: 5,815 TA: 0,191) σε σχέση με τους εργαζόμενους που ήταν έγγαμοι ή σε συμβίωση (MT: 5,301 TA: 0,150), καθώς και οι εργαζόμενοι που είχαν προϋπηρεσία έως 10 έτη (MT: 5,956 TA: 0,182) σε σχέση με εκείνους που είχαν προϋπηρεσία 11-24 έτη (MT: 5,384 TA: 0,199) και με εκείνους που είχαν προϋπηρεσία πάνω από 25 έτη (MT: 5,098 TA: 0,223). Στη μελέτη Lamprou et al, (2010) είχε βρεθεί επίσης ότι οι νοσηλευτές που εργάζονταν περισσότερο από τριάντα έτη, εμφάνισαν ισχυρότερα εσωτερικά κίνητρα.

Η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση βρέθηκε αρκετά υψηλή, με μέση τιμή 5,14 (TA: 1,67). Στατιστικά σημαντική σχέση στο επίπεδο του 5% ανάμεσα στη μέση τιμή της ενδοπροβαλλόμενης ρύθμισης και της ειδικότητας του δείγματος ($H=7,462$ p -value $<0,05$), με το λοιπό προσωπικό (διοικητικό και τεχνικό), βρέθηκε να έχει υψηλότερη μέση τιμή της ενδοπροβαλλόμενης ρύθμισης (MT: 5,734 TA: 0,238) σε σχέση με το ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό (MT: 5,233 TA: 0,208), αλλά και σε σχέση με το νοσηλευτικό προσωπικό (MT: 4,661 TA: 0,281). Παρόλο που η

συγκεκριμένη ρύθμιση αναφέρεται σε ανάγκες σεβασμού, αυτοεκτίμησης και ικανοποίησης, πρόκειται για μια ενδιάμεση μορφή ρύθμισης, η οποία βιώνεται όταν τα άτομα εσωτερικεύουν τους εξωτερικούς περιορισμούς και προσαρμόζουν αναλόγως τη συμπεριφορά τους. Όμως οι πραγματικές αξίες τους δεν συνάδουν πλήρως με τη συμπεριφορά που επιδεικνύουν (Meyer et al., 2004). Η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση συντελείται από το ίδιο το άτομο, ωστόσο δεν έχει γίνει πλήρως αποδεκτή ως δική του. Οι άνθρωποι πολλές φορές υιοθετούν μια κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά, προκειμένου να αποφύγουν συναισθήματα ενοχής ή άγχους, ή ακόμα για να κερδίσουν την αποδοχή και επιδοκιμασία των άλλων. Επομένως, εργάζονται προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων, γεγονός που καθιστά τη συγκεκριμένη ρύθμιση ως μια σχετικά ελεγχόμενη μορφή εσωτερικευμένων εξωγενών κινήτρων (Gagne' & Deci, 2005).

Η εξωτερική ρύθμιση εμφανίζει τη χαμηλότερη μέση τιμή στο δείγμα (MT: 2,037 TA: 1,25), που σημαίνει ότι η συμπεριφορά και οι αξίες που συνδέονται με αυτή, έχουν εσωτερικευτεί. Τα επαγγέλματα που σχετίζονται με την υγειονομική φροντίδα, διέπονται πό αξίες, στάσεις και κανονιστικές δομές, τις οποίες το προσωπικό θα πρέπει να ενστερνιστεί, έτσι ώστε η εξωτερική ρύθμιση να μετασχηματιστεί σε εσωτερική (Gagne' & Deci, 2005). Η εξωτερική ρύθμιση σχετίζεται επίσης με υλικές ανταμοιβές και γενικότερα με τις ανάγκες ασφάλειας.. Η εξωτερική και η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση σχετίζονται με τη συναισθηματική και ψυχική εξάντληση, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται θετικά με τα ελεγχόμενα εξωγενή κίνητρα, δηλαδή την εξωτερική ρύθμιση και την ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση (Dahlin et al., 2007). Οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση έχουν αναπτύξει μια ψυχική απόσταση από την εργασία τους, προκειμένου όμως να έχουν την επιδοκιμασία των άλλων, αλλά και να ενισχύσουν την αυτοεκτίμησή τους, επιδεικνύουν ενδιαφέρον για την εργασία, αλλά χωρίς να αντλούν ικανοποίηση από αυτήν (Vansteenkiste et al., 2007).

Το φύλο δεν βρέθηκε να σχετίζεται με κανέναν παράγοντα, σε αντίθεση με την έρευνα των Lamprou et al, (2010), σε Κύπριους νοσηλευτές, όπου οι γυναίκες νοσηλεύτριες βρέθηκε να διέπονται περισσότερο από εξωγενή κίνητρα (αμοιβές), συγκριτικά με τους άντρες. Επιπλέον, παρόλο που το μορφωτικό επίπεδο προσδιορίστηκε ως η πιο σημαντική μεταβλητή για τα αυτόνομα κίνητρα στην έρευνα των Grammatikopoulos et al., (2013), στην παρούσα μελέτη δεν επιβεβαιώθηκε το συγκεκριμένο εύρημα.

Αναφορικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, υψηλότερη μέση τιμή βρέθηκε για τη διάσταση «Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή» (MT: 2,717 TA:0,792), γεγονός που σημαίνει ότι οι ηγέτες του δείγματος παρακινούν τους εργαζόμενους και τους εμπνέουν μέσω των πράξεων και της συμπεριφοράς τους, προς την επίτευξη των στόχων (Piccolo & Colquitt, 2006).

Ακολουθεί η «Διανοητική διέγερση - Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον» (MT: 2,613 TA: 0,927). Επομένως, οι ηγέτες των εργαζομένων του δείγματος υιοθετούν αυτό το στυλ, προκειμένου να παρακινήσουν τους εργαζομένους προς δημιουργική σκέψη, προκαλώντας το ενδιαφέρον των εργαζομένων ώστε να βρουν νέους τρόπους επίλυσης και να κάνουν μια θετική αλλαγή (Bass & Riggio, 2006).

Η εξωτερική ρύθμιση βρέθηκε να έχει μια ασθενή αρνητική συσχέτιση με την Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή ($r=-0,198$ $p<0,05$), ενώ η Ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση βρέθηκε να έχει μια ασθενή θετική συσχέτιση με την Εμπνευστική Παρακίνηση - Εξιδανικευμένη Επιρροή ($r=0,211$ $p<0,05$). Σε διάφορες μελέτες έχει βρεθεί ότι η ηγεσία σχετίζεται θετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων (Abdul & Javed, 2012; Hamid & D'Silva, 2014). Σύμφωνα με τους Abdul και Javed (2012), διαφορετικά στυλ ηγεσίας θα έδιναν διαφορετικά αποτελέσματα σε σχέση με τα κίνητρα των εργαζομένων. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συμβάλει περισσότερο στην αύξηση των κινήτρων για μεγαλύτερη προσπάθεια και απόδοση (Mujkic et al., 2014).

Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν αυτό το στυλ ηγεσίας, εφαρμόζοντας προγράμματα που ενθαρρύνουν τους ηγέτες να αναπτύξουν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, προκειμένου να βελτιώσουν τα επίπεδα κινήτρων των εργαζομένων (Mujkic et al., 2014).

6.2 Συμπεράσματα

Οι οργανισμοί στους οποίους οι ηγέτες υιοθετούν μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, έχουν την ικανότητα να παρακινούν περισσότερο το προσωπικό τους, σε σχέση με εκείνους των οποίων οι ηγέτες υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σε αυτή την περίοδο, όπου το υγειονομικό προσωπικό εργάζεται σε ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες, σε συνδυασμό με τις χαμηλές αμοιβές, ο ρόλος της ηγεσίας είναι σημαντικός για την ενδυνάμωση του προσωπικού και την παρακίνηση για περαιτέρω προσπάθεια. Δεδομένου δε, ότι το συγκεκριμένο νοσοκομείο παρέχει φροντίδα σε ασθενείς με κορωνοϊό, οι ηγέτες μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικά στην

παρακίνηση του υγειονομικού προσωπικού. Η παροχή κατευθύνσεων κρίνεται απαραίτητη, διευκρινίζοντας τον οργανωσιακό σκοπό και προσδιορίζοντας τα βήματα για την αντιμετώπιση προβλημάτων και προκλήσεων. Χρησιμοποιώντας την ενσυναίσθηση: οι ηγέτες μπορούν να αναγνωρίσουν τα προβλήματα και τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει το υγειονομικό προσωπικό και να παρέχουν συναισθηματική υποστήριξη και καθοδήγηση.

Οι ηγέτες του ευαίσθητου κλάδου της υγειονομικής περίθαλψης, χρειάζεται να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τη διαχείριση των ελλείψεων που σχετίζονται με τους πόρους και τις υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της πανδημίας, να εκπαιδεύουν και υποστηρίζουν τους εργαζόμενους για τη φροντίδα των ασθενών και την προστασία των ίδιων. Επιπλέον, χρειάζεται ιδιαίτερη μέριμνα για τη διαχείριση του προσωπικού άγχους, της εξάντλησης και της θλίψης, αλλά και εκπαίδευση για την υποστήριξη των ασθενών και των συγγενών τους (Rosa et al., 2020).

Το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό καλείται να λάβει κρίσιμες κλινικές αποφάσεις, με περιορισμένους πόρους, ενώ πολλές φορές καλούνται να εργαστούν χωρίς επαρκή μέτρα ατομικής προστασίας, αυξάνοντας το εργασιακό άγχος και το φόβο. Από την άλλη, η άρνηση της παροχής φροντίδας σε τέτοιες ανασφαλείς συνθήκες, μπορεί να οδηγήσει σε ηθική δυσφορία και ενοχή (Greenberg et al., 2020). Υπό αυτές τις συνθήκες, οι ηγέτες των υγειονομικών μονάδων, χρειάζεται να ευαισθητοποιηθούν και να προωθήσουν τον ειλικρινή διάλογο με το προσωπικό σχετικά με αυτά τα ηθικά ζητήματα, αλλά και σχετικά με την διασφάλιση της προστασίας του προσωπικού, προκειμένου να συνεχίσουν απρόσκοπτα το σημαντικό έργο τους (Greenberg et al., 2020; Rushton, 2018).

Οι διοικήσεις των νοσοκομείων χρειάζεται να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων και να εφαρμόζουν τις κατάλληλες πολιτικές κινήτρων. Η παροχή ευκαιριών των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η αντίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών, η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών του προσωπικού σε ατομικό επίπεδο, θα συμβάλει στην ενδυνάμωση και την παρακίνησή του. Επιπλέον, η αποφόρτιση του προσωπικού, μέσω των ομάδων εργασίας θα μειώσει το εργασιακό στρες που είναι αυξημένο στις παρούσες συνθήκες. Η ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας και η αποφυγή έκθεσης σε κίνδυνο είναι σημαντική, όπως και ο σεβασμός στις *προσωπικές ανάγκες* (Στάθης, 2003). Κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει η μετασχηματιστική ηγεσία η οποία προωθεί την ανάπτυξη των πρωτοβουλιών και δίνει έμφαση στο όραμα. Ιδιαίτερα στην παρούσα περίοδο, θα πρέπει να

εφαρμόζονται δεξιότητες ηγεσίας της αλλαγής, αναγνωρίζοντας τα συναισθήματα ανασφάλειας που δημιουργούνται στους εργαζόμενους, παρακινώντας και εμπυχώνοντας το προσωπικό ώστε να εκλάβουν την κρίση ως ευκαιρία για εξέλιξη.

6.3 Περιορισμοί της παρούσας έρευνας

Τα ερωτηματολόγια έχουν το πλεονέκτημα ότι επιτρέπουν τη συλλογή δεδομένων από πολλούς συμμετέχοντες σε μικρό χρονικό διάστημα. Ωστόσο, παρά τα πλεονεκτήματα, εγείρονται ζητήματα ειλικρίνειας στις απαντήσεις. Οι συμμετέχοντες δεν αισθάνονται σίγουροι για την προστασία του απορρήτου, γεγονός που μπορεί να αντανακλάται στις απαντήσεις τους. Επιπλέον, η κατανόηση και η ερμηνεία των ερωτήσεων μπορεί να διαφέρει ανάμεσα στους συμμετέχοντες, καθώς δεν υπάρχει η δυνατότητα διευκρινίσεων. Περιορισμό αποτελεί και η δυσκολία αναγνώρισης των συναισθημάτων των ερωτηθέντων, καθώς ένα ερωτηματολόγιο δεν μπορεί να συλλάβει πλήρως τις συναισθηματικές πτυχές της κάθε απάντησης. Χωρίς την άμεση επαφή, που ενδεχομένως θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της συνέντευξης, δεν υπάρχει τρόπος να παρατηρηθούν οι λεπτές συναισθηματικές αποχρώσεις στην έκφραση του προσώπου, στις αντιδράσεις και στη γλώσσα του σώματος. Η χρήση της κλίμακας Likert, που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη, μετριάξει σε σημαντικό βαθμό το πρόβλημα και επιτρέπει τη διαβαθμισμένη απάντηση, σε σχέση με τις διχοτομικές απαντήσεις.

Προκειμένου να επιτευχθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό ανταπόκρισης, κρίθηκε αναγκαία η υπενθύμιση στους συμμετέχοντες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αναγνωρίζοντας την κόπωση και την έλλειψη χρόνου των εργαζομένων, εξαιτίας των αυξημένων καθηκόντων τους και της κρίσιμης υγειονομικής συγκυρίας. Τονίστηκε η αναγκαιότητα και χρησιμότητα της έρευνας, καθώς και η διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων.

Επίσης, περιορισμό συνιστά το γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από εργαζομένους ενός συγκεκριμένου Νοσοκομείου, γεγονός που δεν καθιστά ασφαλή τη γενίκευση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων για το σύνολο του υγειονομικού προσωπικού. Επιπλέον, το υγειονομικό προσωπικό του συγκεκριμένου νοσοκομείου, εμπλέκεται άμεσα στη διαχείριση της πανδημίας και αυτό μπορεί να αντικατοπτρίζεται στις απαντήσεις του. Ενδεχομένως, τα αποτελέσματα να διαφοροποιούνταν εάν δεν είχαν την συγκεκριμένη εμπειρία.

Επιπρόσθετα, η χρήση μιας και μόνον ερευνητικής μεθόδου δεν επιτρέπει την πληρότητα των απαντήσεων, την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων και την βαθύτερη κατανόηση των μελετώμενων μεταβλητών. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου και η αδυναμία διασταύρωσης με ανοικτού τύπου ερωτήσεις, αποτελεί περιορισμό για το σχηματισμό μιας σφαιρικής αντίληψης για τις απόψεις των εργαζομένων σε σχέση με την παρακίνηση και την ηγεσία στην υγειονομική μονάδα.

6.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Για την άρση των παραπάνω περιορισμών και τη δυνατότητα γενίκευσης προτείνεται η περαιτέρω έρευνα. Συγκεκριμένα, μια συγκριτική μελέτη που θα περιλαμβάνει αντιπροσωπευτικό δείγμα από νοσοκομεία όλων των γεωγραφικών περιοχών της χώρας, θα έδινε τη δυνατότητα μιας πληρέστερης εικόνας των απόψεων των εργαζομένων για τα κίνητρα και την ηγεσία. Ο συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής μεθόδου, με σκοπό την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων και τη μεγαλύτερη αξιοπιστία της μελέτης, καθώς και η χρήση διαφορετικών κλιμάκων για τη μέτρηση των μεταβλητών, θα συνέβαλε τα μέγιστα στην έρευνα.

Περαιτέρω ερευνητική πρόταση θα μπορούσε να αποτελέσει και η μελέτη της επίδρασης περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών στη διαμόρφωση της παρακίνησης, όπως το οργανωσιακό κλίμα, η οργανωσιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, επόμενες έρευνες που θα μελετούν το βαθμό της παρακίνησης μετά την εφαρμογή πολιτικών κινήτρων, πιθανόν να οδηγούσαν σε ασφαλέστερα συμπεράσματα. Τα ευρήματα θα ήταν χρήσιμα και σημαντικά για τη χάραξη των στρατηγικών και των πολιτικών στους οργανισμούς υγείας, καθώς και για την βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της απόδοσης των εργαζομένων, ώστε να προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γαλάνης, Π. (2013). Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 30(1):97-110 Available at: <http://mednet.gr/archives/2013-1/pdf/97.pdf> (accessed on the 2th March, 2021).

Γραμματικόπουλος Η.Α., Κουπίδης Σ.Α., Μόραλης Δ., Σαδραζάμης Α., Αθηναίου Δ., Γκιουζέπας Ι. (2013). Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας. *ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE*: 30(1): 46-58 Available at <http://www.mednet.gr/archives/2013-1/pdf/46.pdf> (accessed on the 4th March, 2021).

Ζαβλανός Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα, Σταμούλη

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Κριτική.

Καραγκούνης, Χ., Μπελλάλη, Θ, (2018). Εφαρμογή των Θεωριών Παρακίνησης για τη διατύπωση ενός πλαισίου κινήτρων του ιατρικού προσωπικού στην Ελλάδα της κρί-σης. *Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης*. 11(2): 19-28.

Νεραντζή Ε., Τζιάλλας, Δ., Μπέλλου, Χ., Καστανιώτη, Α., Αναγνωστόπουλος, Φ., Διερεύνηση του ηγετικού προφίλ στελεχών της νοσηλευτικής υπηρεσίας σε νοσοκο-μεία του ΕΣΥ (2018). *ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ*. 35(5): 642-648) Available at <http://www.mednet.gr/archives/2018-5/pdf/642.pdf> (accessed on the 16th, February, 2021).

Ζιώγα, Β., Μαυρούδη, Ι, Ζώγας, Ν., Σαράφης, Π., Μαλλιαρού, Μ., Λαχανά, Ε.,(2018). Ο ρόλος της ηγεσίας στην υποκίνηση των γιατρών και στην ικανοποίησή τους από την εργασία σ' ένα δημόσιο τριτοβάθμιο νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης, *Διεπιστημονική φροντίδα Υγείας*. 10(3): 39-55 Available at: <http://www.in-healthcare.gr/manuscript/o-rol-os-tis-igesias-stin-ypokinisi-ton-giatron-kai-stin-ikanopoiisi-toys-apo-tin-ergasia-sena-dimosio-tritobathmio-nosokomeio-tis-thes-salonikis> (accessed on the 16th, Febryary , 2021).

Μάρκοβιτς Γ.(2002). *Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση – εξουσία*. Θεσσαλονίκη. University Studio Press, 20-137

Μάρκοβιτς Γ., Μοναστηρίδου Σ. (2011). Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο. *Το Βήμα του Ασκλη-πιού*. 10(4): 502-514.

Μπακόλα Ε., Ζυγά Σ., Πανουτσόπουλος Γ., Αλικά Β. (2015). Παρακίνηση νοσηλευ-τών και νοσηλευτική ηγεσία. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*. 7(2): 58-64

Μπουραντάς Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, ΜΠΕΝΟΣ.

Μπουραντάς Δ. (2002). *Management* Αθήνα. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Μπουραντάς Δ. (2005). *Ηγεσία «Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας»*. Αθήνα, ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε.

Μπουραντάς Δ. (2015). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα. Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Στάθης Γιώργος (2003) «Αναγκαία μέτρα Υποκίνησης για το Νοσηλευτικό επάγ-γελμα». *ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΥΓΕΙΑΣ*. 83: 18-19, 43

Χατζηπαντελής, Ε., Σιγάλας, Ι., (2003) «Η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στο Εθνικό σύστημα υγείας: Στρατηγικές βελτίωσης στο χώρο εργασίας», *Η ιατρική σήμερα*, Τ.51.

Χυτήρης Λ. (2006). *Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα, INTER-BOOKS

Χυτήρης Λ. (2013). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργα-νισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα, ΦΑΙΔΙΜΟΣ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdul, Q. C., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 258-264.

Allix, N. M. (2000). Transformational Leadership Democratic or Despotic? *Educa-tional Management Administration & Leadership*, 28(1), 7–20.

Arnolds C.A. , Boshoff C., (2002). Compensation, esteem valence and job perfor-mance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *Int. J. of Human Resource Management* 13:4, 697-719.

AYELEKE, R.O., DUNHAM, A, NORTH,N. WALLIS, K., (2018). *The concept of Leader-ship in the health care sector*, available at: <https://www.intechopen.com/books/leadership/the-concept-of-leadership-in-the-health-care-sector> (Accessed in 21.12.2020).

Bandura, Albert (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman and Company. p. 604

Bass, B. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10: 181-217.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993a). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112–121.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Beatriz Pena-Acuna, (2017). Critical Revision of Leadership Styles in Management and company cases, available at: <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/critical-revision-of-leadership-styles-in-management-and-company-cases> (Accessed in 21.02.2021).

Capelli, P. & Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1, 305-331.

Chemolli, E., & Gagne, M., (2014), Στοιχεία ενάντια στη συνεχή δομή των υποκείμενων μέτρων κινήτρων που προέρχονται από τη θεωρία της αυτοδιάθεσης. *Ψυχολογική αξιολόγηση*, 26, (2), 575-585. <http://doi.org/10.1037/a0036212>

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (επιμ. Βάσω Βασιλού – Παπαγεωργίου), μετάφρ. Σταύρος Κυρανάκης, Χρυσούλα Μητσοπούλου, Παναγιώτα Μπιθαρά, Ματίνα Μαυράκη, Μάνια Φιλοπούλου. (έκδ. 2η). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Cole, G.A. (2005). *Organizational Behavior*. Nottingham: TJ International

Creswell, J. W. (2011). *Εκπαιδευτική έρευνα: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. (επιμ. Χαράλαμπος Τσορμπατζούδης), μετάφρ. Νάνσυ Κουβαράκου, (1η έκδ). Αθήνα: Έλλην.

Dahlin, M., Joneborg, N., & Runeson, B. (2007). Performance-based self-esteem and burnout in a cross-sectional study of medical students. *Medical Teacher*, 29, 43–48.

Deci, E. L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985a). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19, 109–134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and the why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Deci, E., & Ryan, R. (2004). *Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective*. In E. Deci, & R. Ryan (Eds), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester N.Y.: The University of Rochester Press.

Fischer, S. A. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2644-2653. doi:[10.1111/jan.13049](https://doi.org/10.1111/jan.13049)

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628–646. <http://dx.doi.org/doi:10.1177/0013164409355698>

Gagne', M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362

Gaki, E., Kontodimopoulos, N., & Niakas D. (2012). Investigating Demographic, Work Related Job Satisfaction Variables as Predictors of Motivation in Greek Nurses.

Journal of Nursing Management, 21(3):483-90. doi: 10.1111/j. 1365-2834.2012.01413X

Grammatikopoulos, I.A, Koupidis, S.A.,Moralis, D.,Sadrazamis, A.,Athinaiou, D., Giouzepas, I. (2013). Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools: A study among mental health professionals, *Archives of Hellenic Medicine*, 30(1):46-58

Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessley, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic. *The BMJ*, 368, m1211. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1211>

Greenholtz, J. F. (2005). Does Intercultural Sensitivity Cross Cultures? Validity Issues in Porting Instruments across Languages and Cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 73–89. Ανακτήθηκε 21/12/2020 από: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176705000349?via%3Dihub>

Guillermo Buenaventura – Vera (2018). Impact of the Characteristics of the Leader over the characteristics of Work Teams. available at:

<https://www.intechopen.com/books/leadership/impact-of-the-characteristics-of-the-leader-over-the-characteristics-of-work-teams> (Accessed in 22.02.2021).

Hamid, J. A., & D'Silva, J. L. (2014). The effect of leadership attributes and motivation to lead on preferred job characteristics (job attributes): Case study of undergraduates in Malaysian universities. *International Journal of Business and Management*, 9, 230-238. doi:10.5539/ijbm.v9n12p230

James, L. R. (1998). Measurement of personality via conditional reasoning. *Organizational Research Methods*, 1, 131-163.

Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, MARK VI, *Educational and Psychological Measurement*, 34, 111 – 117.

Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: *Theory and practice. American Psychologist*, 45, 144-153.

Kotter, J. P. (2008), *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.

Lambrou P., Kontodimopoulos N., Niakas D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*, 8:26

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1975). Increasing productivity with decreasing time limits: A field replication of Parkinson's law. *Journal of Applied Psychology*, 60, 524–526.

Lepper, M. & Greene, D. (1978). *Overjustification research and beyond: Toward a means-ends analysis of intrinsic and extrinsic motivation*. In M. & Lepper, The hidden costs of reward (pp. 109-148). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.

Man Lui J. N., Johnston J. M. (2019). Validation of the nurse leadership and organizational culture (N-LOC) questionnaire. Lui and Johnston *BMC Health Services Research*, 19:469

Marshall, E.S. (2011). *Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader*. New York, NY: Springer Publishing Company, LLC.

Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: *Journal of Engineering Manufacture*, 220 (6), 941–949.

Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89 , 991-1007.

Montana P.J., Charnov B.H., (1993). «Μάνατζμεντ». Εκδόσεις Κλειδάριθμου - Δεύτερη Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα

Montana, H., & Charnou,B. (2002). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country of origin. *Journal of International Human Resource Management*, 9:632-652.

Moonjoo Kim, The Effects of Leadership on Employee's Well-Being and the Role of Relation Cohesion, (2018). available at: <https://www.intechopen.com/books/leader-ship/the-effects-of-authentic-leadership-on-employees-well-being-and-the-role-of-re-lational-cohesion> (Accessed in 22.02.2021).

Mujkic, A., Sehic, D., Rahimic, Z., & Jusic, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski Vjesnik*, 27, 259-270.

Mullins L. J. (1999). *Management and Organizational Behaviour* (5th Edition). Lon-don: Pitman Publishing.

Northouse P. (2019). *Ηγεσία-Θεωρία και πράξη (8η έκδοση)*. Αθήνα, ΠΑΠΑΣΩΤΗ-ΡΙΟΥ

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340.

Robbins, S.P. & Jydge, T.A. (2018). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, ΚΡΙΤΙΚΗ, 2η έκδοση, 213-270, 361-391.

Robbins, S.P., Decenzo, D.A. & Coulter, M., (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Rosa, W., Ferrell, B., & Wiencek, C. (2020). Increasing critical care nurse engagement of palliative care during the COVID-19 pandemic. *Critical Care Nurse*, e1– e8. <https://doi.org/10.4037/ccn2020946>

Rowntree Derek, (1991). *Πόσο καλός μάνατζερ είσαι*, Μετάφραση: Καράσσο Μπουμπτζή Ρεβέκκα, Εκδόσεις ΑΣΕ Α.Ε. Βιβλιοθήκη Μάνατζμεντ, Θεσσαλονίκη

Rushton, C. H. (2018). *Mapping the path of moral adversity*. In C. H. Rushton (Ed.), *Moral resilience transforming moral suffering in healthcare* (pp. 52– 76). Oxford University Press.

Ryan, R. M. & Deci, E. L., (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). *When rewards compete with nature: The under-mining of intrinsic motivation and self-regulation*. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance* (pp. 13–54). New York: Academic.

Singh K, Junnarkar M, Jaswal S, Kaur J. (2016). Validation of Meaning in Life Questionnaire in Hindi (MLQ-H), *Mental Health, Religion & Culture*, 19:5, 448-458, DOI: 10.1080/13674676.2016.1189759

Toode, K., Routasalo, P., Helminen, M., Suominen, T. (2014) Hospital nurses' work motivation. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, Article first published online 9 June 2014, DOI:10111/scs.12155.

Vansteenkiste, M., Sierens, E., Soenens, B., Luyckx, K., & Lens, W. (2009). Motivational profiles from a self-determination perspective: The quality of motivation matters. *Journal of Educational Psychology*, 101, 671–688

Werner, S., & Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201–227. doi:10.1016/j.hrmr.2004.05.003

Zyga, S., Tsiros, H., Malliarou, M., Stathoulis, J., Babatsikou, F., Lavdaniti, M., Tziaferi, St., Kalokairinou, A. (2012) Intensification of Renal Nurses' Self-Esteem: A Pilot Study. *International Journal of Caring Science* 5(3): 320-327

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

Αμαλία Φλέμιγκ: <http://www.flemig-hospital.gr/#Plirofories/Istoriko>

Maslow's Hierarchy of Needs:

<https://www.simplypsychology.org/maslow.html#gsc.tab=0>

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

1. Φύλο:

- Άνδρας Γυναίκα

2. Ποια είναι η ηλικία σας

3. Οικογενειακή κατάσταση:

- α. Άγαμος/η γ. Έγγαμος/η ή σε
συμβίωση
 β. Διαζευγμένος/η δ. Χήρος/α
 ζ. Άλλο

4. Εκπαιδευτικό επίπεδο:

- α. Απόφοιτος/η ΔΕ (ΙΕΚ)
 β. Απόφοιτος/η ΤΕΙ
 γ. Απόφοιτος/η ΑΕΙ

5. Είστε φοιτητής ή κάτοχος: (επιλέξτε όσα σας αντιπροσωπεύουν)

- α. Μεταπτυχιακού
 β. Διδακτορικού

6. Έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο.....

7. Ειδικότητα.....

8. Θέση ευθύνης (π.χ προϊστάμενος)

- ΝΑΙ ΟΧΙ

9. Σχέση εργασίας

- Ιδιωτικού δικαίου Ορισμένου χρόνου Μόνιμοι Δημοσίου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι προτάσεις στην κλίμακα που ακολουθεί μετρούν τη συχνότητα των Ηγετικών Συμπεριφορών σε πενταβάθμια κλίμακα και περιγράφουν το πώς αντιλαμβάνεστε την άμεση ηγεσία (π.χ. προϊστάμενο) στο εργασιακό περιβάλλον σας.

Λαμβάνοντας υπόψη τη δική σας αντίληψη για την ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου σας, παρακαλούμε να κυκλώσετε τον αντίστοιχο αριθμό που αναφέρεται στη συχνότητα εμφάνισης της αντίστοιχης ηγετικής συμπεριφοράς.

**Ποτέ (0) Μία φορά στο τόσο (1) Μερικές φορές (2) Αρκετά συχνά (3)
Συνήθως, αν όχι πάντα (4)**

Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ 5X-Short)						
Ο προϊστάμενος/η						
1	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
2	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	0	1	2	3	4
3	Αναζητά διαφορετικές απόψεις - οπτικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0	1	2	3	4
4	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
5	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	0	1	2	3	4
6	Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
7	Ιεραρχεί τη σπουδαιότητα των πραγμάτων έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	0	1	2	3	4
8	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει ή/και να καθοδηγεί τους υπαλλήλους στην εργασία τους	0	1	2	3	4
9	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
10	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	0	1	2	3	4
11	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	0	1	2	3	4
12	Σκέπτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	0	1	2	3	4

13	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0	1	2	3	4
14	Προβάλλει ένα ελκυστικό όραμα για το μέλλον του νοσοκομείου	0	1	2	3	4
15	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	0	1	2	3	4
16	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	0	1	2	3	4
17	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.					
18	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	0	1	2	3	4
19	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.	0	1	2	3	4
20	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	0	1	2	3	4

ΚΛΙΜΑΚΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Παρακαλώ, απαντήστε στο ερώτημα: «Κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλλετε προσπάθειες ή να εμπλέκεστε ενεργά στη δουλειά σας», σημειώνοντας το αντίστοιχο τετράγωνο στην κλίμακα από το 1 έως το 7:

1 – Καθόλου, 2 - Πολύ λίγο, 3 – Λίγο, 4 – Μέτρια, 5 – Πολύ, 6 - Πάρα πολύ, 7 - Εντελώς

		1	2	3	4	5	6	7
1	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου, συναδέλφων, οικογένειας πελατών, κ.ά).							
2	Γιατί οι άλλοι θα με εκτιμήσουν περισσότερο(π.χ. προϊστάμενος, συναδέλφοι, οικογένεια, πελάτες, κ.ά).							
3	Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενων, συναδέλφων κ.ά).							
4	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος).							

5	Γιατί οι άλλοι μου προσφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. προϊστάμενος, εργοδότης).								
6	Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή.								
7	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ.								
8	Γιατί με κάνει να νιώθω περήφανος για τον εαυτό μου.								
9	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου.								
10	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου.								
11	Γιατί προσωπικά το θεωρώ σημαντικό να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά.								
12	Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά συνάδει με τις προσωπικές μου αξίες.								
13	Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά έχει προσωπική σημασία για μένα.								
14	Γιατί διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου.								
15	Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό.								
16	Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα.								

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΓΚΡΙΣΗ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

ΑΔΑ: 6Β074690Ω5-1ΒΠ



Ministry of Digital
Governance,
Hellenic Republic
ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Digitally signed by Ministry
of Digital Governance
Hellenic Republic
Date: 2020.12.17 14:31:19
Reason: I am the author

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΠΕ ΑΤΤΙΚΗΣ

Γενικό Νοσοκομείο Αττικής ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟ - ΑΜΑΛΙΑ ΦΛΕΜΙΓΚ Ν.Π.Δ.Δ.

ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ «ΑΜ. ΦΛΕΜΙΓΚ»

Από: Γρ. Διοικητή
-Αυτοτελές Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας,
Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης
- Γραμματεία Δ.Σ. Γ.Ν.Α. «Σισμανόγλειο – Αμ. Φλέμιγκ»
και του διασυνδεδεμένου σε αυτό Γ.Ν. Παιδών Πεντέλης

Ημερομηνία: 17/12/2020

Αρ. Πρωτ.: 25729

ΑΝΑΡΤΗΤΕΑ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

ΠΡΟΣ: κα Γεωργία Πάτση ν.μ. «Αμ. Φλέμιγκ» (Τμήμα Προσωπικού)

Θέμα: Έγκριση χορήγησης άδειας για τη διεξαγωγή μελέτης στο πλαίσιο των ακαδημαϊκών υποχρεώσεων της κας Γεωργίας Πάτση

ΑΠΟΦΑΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΗ

Ο Διοικητής του ΓΝΑ «Σισμανόγλειο-Αμαλία Φλέμιγκ» και του διασυνδεδεμένου σε αυτό ΓΝ Παιδών Πεντέλης, έχοντας υπόψη:

- Σχετ.: α) η με αρ. πρωτ. 11495/25.11.2020 αίτηση της κας Γεωργίας Πάτση στη Νοσοκομειακή Μονάδα «Αμ. Φλέμιγκ»
β) η με αρ. πρωτ. 11700/01.12.2020 γνωμοδότηση Επιστημονικού Συμβουλίου της Νοσοκομειακής Μονάδας «Αμ. Φλέμιγκ»
γ) τη με αρ. πρωτ. 25300/14.12.2020 εισήγηση του Αυτοτελούς Τμήματος Ποιότητας, Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης

αποφασίζει

την έγκριση διεξαγωγής μελέτης που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης Διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Η επίδραση του στιλ ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μελέτη περίπτωσης στη Νοσοκομειακή Μονάδα Αμαλία Φλέμιγκ» από την κα Γεωργία Πάτση, φοιτήτρια στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Κοινωνικών και Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Σκοπός της μελέτης είναι η συσχέτιση της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων με την παρακίνηση των εργαζομένων του νοσοκομείου, σε συνάρτηση με κοινωνικούς και δημογραφικούς παράγοντες. Συγκεκριμένα, η έρευνα στοχεύει στη σκιαγράφηση της σημερινής κατάστασης στη νοσοκομειακή μονάδα και στην αποτύπωση του βαθμού παρακίνησης του προσωπικού από τους

www.sismanoglio.gr
e-mail: info@sismanoglio.gr
www.flemig-hospital.gr
e-mail: info@flemig-hospital.gr

Σισμανογλείου 1, 151.26 Μαρούσι, τηλ. 213-2058.001, fax: 213-2058.618

25ης Μαρτίου 14, 151.27 Μελίτσια, τηλ. 213-2003.200, fax: 213-2003.399



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ 1ης ΥΠΕ ΑΤΤΙΚΗΣ
Γενικό Νοσοκομείο Αττικής **ΣΙΣΜΑΝΟΓΛΕΙΟ - ΑΜΑΛΙΑ ΦΛΕΜΙΓΚ** Ν.Π.Δ.Δ.

ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ «ΑΜ. ΦΛΕΜΙΓΚ»

προϊσταμένους του. Η εν λόγω μελέτη θα διενεργηθεί με διανομή ερωτηματολογίων στο προσωπικό της νοσοκομειακής μονάδας «Αμ. Φλέμιγκ» του ΓΝΑ «Σισμανόγλειο-Αμαλία Φλέμιγκ».

Μετά το πέρας της μελέτης, η ερευνήτρια θα καταθέσει αντίγραφο στο Επιστημονικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου.

Η παρούσα απόφαση να εισαχθεί προς επικύρωση στην επόμενη συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

**ΓΝΑ «Σισμανόγλειο-Αμαλία Φλέμιγκ» και
Του διασυνδεδεμένου σε αυτό ΓΝ Παίδων
Πεντέλης**

Δρ Ηλίας Δαλαΐνας

Εσωτερική Διανομή

1. **Διοικητικό Συμβούλιο**
2. Αν. Διοικητής ν.μ. «Αμ.Φλέμιγκ»
3. ΔΝΥ ν.μ. «Αμ.Φλέμιγκ»
4. ΔΙΥ ν.μ. «Αμ.Φλέμιγκ»
5. ΔΔΥ ν.μ. «Αμ.Φλέμιγκ»
6. Αυτοτελές Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας, Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης

www.sismanoglio.gr
e-mail: info@sismanoglio.gr
www.flamig-hospital.gr
e-mail: info@flamig-hospital.gr

Σισμανογλείου 1, 151.26 Μαρούσι, τηλ. 213-2058.001, fax: 213-2058.618
25ης Μαρτίου 14, 151.27 Μελίσσια, τηλ. 213-2003.200, fax: 213-2003.399

2