



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Ο ρόλος της διαχείρισης της ηγεσίας στην επαγγελματική
ικανοποίηση των εργαζομένων του ΕΣΥ. Μελέτη περίπτωσης Γ.Ν.**

Έλενα Βενιζέλου Αλεξάνδρα

**The role of leadership management in the job satisfaction of NHS
workers. Case study of Elena Venizelos Alexandra General Hospital**

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας : Ζαφείρη Λαμπρινή (Α.Μ.:ΔΜ 2276)

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Μακρίδης Σάββας

Αθήνα

Απρίλιος 2024


ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΖΑΦΕΙΡΗ ΛΑΜΠΡΙΝΗ του Βασιλείου, με αριθμό μητρώου ΔΜ 2276 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Δημόσια Διοίκηση -Δημόσιο Μάνατζμεντ" του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοικητικών και οικονομικών 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

Λαμπρινή Ζαφείρη

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω το διδακτικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος για την παροχή πολύτιμων γνώσεων σε άρτιο επίπεδο.

Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Μακρίδη Σάββα για το ενδιαφέρον και την καθοδήγηση του, στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Συνοπτομογραφίες

ΕΣΥ: Εθνικό Σύστημα Υγείας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	8
Abstract	10
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή	11
1.1 Το ερευνώμενο επιστημονικό ζήτημα.....	11
1.2 Στόχος.....	11
1.3 Χρησιμότητα της εργασίας.....	12
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα	12
1.5 Μεθοδολογία έρευνας.....	12
1.6 Κεφαλαιακή δομή.....	13
Κεφάλαιο 2 ^ο : Εργασιακή Ικανοποίηση & Ηγεσία	14
2.1 Η εργασιακή ικανοποίηση	14
2.1.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης	14
2.1.2 Παράγοντες που σχετίζονται με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομεία	16
2.1.3 Συνέπειες της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομεία	20
2.1.4 Η εργασιακή ικανοποίηση στην περίοδο της COVID-19.....	22
2.2 Η ηγεσία	24
2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας	24
2.2.2 Θεωρίες για την άσκηση ηγεσίας.....	25
2.2.3 Στυλ ηγεσίας και επίδραση στα νοσοκομεία	31
2.2.4 Η άσκηση ηγεσίας στην περίοδο της COVID-19.....	32
2.3 Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την άσκηση ηγεσίας στα νοσοκομεία .	35
Κεφάλαιο 3 ^ο : Μεθοδολογία της Έρευνας.....	38
3.1 Σκοπός	38
3.2 Υλικό και μέθοδος	38
3.3 Στατιστική ανάλυση.....	41
Κεφάλαιο 4ο: Αποτελέσματα της έρευνας.....	42
Κεφάλαιο 5 ^ο : Συζήτηση	64
Κεφάλαιο 6 ^ο : Συμπεράσματα & Μελλοντικές Προτάσεις	67
Βιβλιογραφία.....	70
Παράρτημα I: Ερευνητικό Εργαλείο	79
Παράρτημα II': Έγκριση Επιστημονικού Συμβουλίου ΓΝ «ΕΛΕΝΑ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ-ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ» για την τέλεση της έρευνας	93

Πίνακες

Πίνακας 1. Το φύλο των ατόμων της έρευνας.....	42
Πίνακας 2. Η ηλικία των ατόμων της έρευνας.....	42
Πίνακας 3 Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων.....	43
Πίνακας 4. Ο αριθμός παιδιών των συμμετεχόντων.....	43
Πίνακας 5. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων.....	44
Πίνακας 6. Η εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων.....	44
Πίνακας 7. Η θέση εργασίας των συμμετεχόντων.....	45
Πίνακας 8. Ο χρόνος προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων.....	45
Πίνακας 9. Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης.....	46
Πίνακας 10. Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας.....	46
Πίνακας 11. Η κανονικότητα της κατανομής για την εργασιακή ικανοποίηση.....	47
Πίνακας 12. Η κανονικότητα της κατανομής για την περίπτωση της ηγεσίας.....	48
Πίνακας 13. Η ανάλυση Cronbach για την εργασιακή ικανοποίηση.....	48
Πίνακας 14. Η ανάλυση Cronbach για την ηγεσία.....	49
Πίνακας 15. Η συσχέτιση των πληρωμών με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας.....	50
Πίνακας 16. Η συσχέτιση της προαγωγής με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας.....	51
Πίνακας 17. Η συσχέτιση της ικανοποίησης από τους προϊσταμένους με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας	52
Πίνακας 18. Η συσχέτιση ανάμεσα στα συμπληρωματικά οφέλη και στην ηγεσία.....	53
Πίνακας 19. Η συσχέτιση ανάμεσα στις ενδεχόμενες ανταμοιβές και στην ηγεσία.....	55
Πίνακας 20. Η συσχέτιση ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και στην ηγεσία.....	56
Πίνακας 21. Η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τους συναδέλφους και της ηγεσίας.....	57
Πίνακας 22. Η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τη φύση της δουλειάς και της ηγεσίας.....	59
Πίνακας 23. Η συσχέτιση της επικοινωνίας και της ηγεσίας.....	60
Πίνακας 24. Η συσχέτιση της συνολικής ικανοποίησης και της ηγεσίας.....	62

Περίληψη

Η ικανοποίηση των εργαζομένων των συστημάτων υγείας είναι κομβικής σημασίας, καθώς αυτή συνδέεται με την αποδοτικότητά τους. Η ηγεσία αποτελεί σημείο επικέντρωσης του ενδιαφέροντος στη διοίκηση μονάδων υγείας, με τους επιμέρους τρόπους άσκησης ηγεσίας να εξετάζονται ως προς τις σχέσεις τους με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην ανάδειξη πιθανών προκλητικών παραγόντων και την προώθηση προτάσεων για βελτίωση της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, προς όφελος τόσο των εργαζομένων του Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου.

Η έρευνα βασίστηκε στην ποσοτική προσέγγιση, εξετάζοντας ένα δείγμα 110 εργαζομένων του Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου. Στην έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκαν το Job Satisfaction Survey, για την αξιολόγηση της ικανοποίησης από την ηγεσία, και το Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form για την αξιολόγηση των επιμέρους πτυχών της ηγεσίας.

Η συνολική ικανοποίηση συνδεόταν με την εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά ($r=0.405$, $p=0.000$), με την εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορά ($r=0.231$, $p=0.018$), με την εμπνευσμένη παρακίνηση ($r=0.478$, $p=0.000$), με την ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων ($r=0.371$, $p=0.000$), με το εξατομικευμένο ενδιαφέρον ($r=0.298$, $p=0.002$), με την αμοιβή με βάση την επίδοση ($r=0.448$, $p=0.000$), την κατ' εξαίρεση ηγεσία-παθητική ($r=0.298$, $p=0.002$), με την ηγεσία Laissez-Faire ($r=0.512$, $p=0.000$), με τη μεγαλύτερη προσπάθεια ($r=0.444$, $p=0.000$), με την αποτελεσματικότητα ($r=0.454$, $p=0.000$) και με την ευχαρίστηση από την ηγεσία ($r=0.435$, $p=0.000$).

Αναδείχθηκε μια καθολική επίδραση των επιμέρους παραμέτρων της άσκησης ηγεσίας στην ικανοποίηση, καταδεικνύοντας την άρρηκτη σύνδεση των δύο αυτών εννοιών. Ενδεχομένως η αποτελεσματική αξιοποίηση της ηγεσίας στο εν λόγω νοσοκομείο να προσκρούει σε έναν top-down τρόπο άσκησης ηγεσίας στο σύστημα υγείας, παρεμποδίζοντας για παράδειγμα την αμοιβή με βάση την απόδοση των εργαζομένων. Για την αποτελεσματικότερη άσκηση ηγεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο και

γενικότερα στο σύστημα υγείας στην Ελλάδα, ενδεχομένως να είναι επιβεβλημένη η ολική επανεξέταση του θεσμικού πλαισίου διοίκησης και άσκησης ηγεσίας.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση, εργασιακή ικανοποίηση, ηγεσία, νοσοκομείο, σύστημα υγείας

Abstract

Employee satisfaction of health systems is of key importance as it is linked to their efficiency. Leadership is a focus of interest in health facility management, with individual ways of exercising leadership being examined in terms of their relationship with employee satisfaction.

This study aims to identify potential challenging factors and to promote suggestions for improving leadership and job satisfaction, for the benefit of both employees of the Elena Venizelou General Hospital.

This study was based on the quantitative approach, examining a sample of 110 employees of the Elena Venizelou General Hospital. The Job Satisfaction Survey, to assess satisfaction with leadership, and the Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form to assess individual aspects of leadership were administered in this study.

Overall satisfaction was associated with idealized influence-characteristics ($r=0.405$, $p=0.000$), idealized influence-behavior ($r=0.231$, $p=0.018$), inspired motivation ($r=0.478$, $p=0.000$), cognitive activation ($r=0.371$, $p=0.000$), individualized interest ($r=0.298$, $p=0.002$), with performance-based pay ($r=0.448$, $p=0.000$), with exceptional leadership-passive ($r=0.298$, $p=0.002$), with Laissez-Faire leadership ($r=0.512$, $p=0.000$), with greater effort ($r=0.444$, $p=0.000$), with effectiveness ($r=0.454$, $p=0.000$) and with pleasure from leadership ($r=0.435$, $p=0.000$).

There was a universal effect of the individual parameters of leadership practice on satisfaction, demonstrating the inextricable link between these two concepts. It is possible that the effective utilization of leadership in the hospital may bump up against a top-down way of exercising leadership in the health care system, for example, hindering performance-based pay for employees. For the more effective exercise of leadership in this hospital and in the health system in general, a total rethink of the institutional framework for management and leadership may be necessary.

Keywords: health system, hospital, job satisfaction, leadership, management

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Το ερευνώμενο επιστημονικό ζήτημα

Η ηγεσία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα στη διαχείριση ενός νοσοκομείου και επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε αυτό¹. Στο Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου, όπως και σε πολλές δομές του Εθνικού Συστήματος Υγείας (εφεξής ΕΣΥ), η σχέση ανάμεσα στην ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση ενδεχομένως να έχει ιδιαίτερη σημασία για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ευημερία των εργαζομένων. Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο να εξετάσει αυτήν τη σημαντική σχέση στο πλαίσιο του Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου και να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων, που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα κρίσιμο μέτρο της ποιότητας της ζωής των εργαζομένων στον τομέα της υγείας και επηρεάζει την απόδοσή τους, την αφοσίωσή τους στην εργασία και την ικανοποίηση των ασθενών². Επίσης, η ηγεσία διαδραματίζει έναν κρίσιμο ρόλο στον τρόπο με τον οποίον οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον οργανισμό τους και τη δουλειά τους, καθώς και στη δημιουργία μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας³.

1.2 Στόχος

Μέσω της ανάλυσης της σχέσης ανάμεσα στην ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση στο Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στην ανάδειξη πιθανών προκλητικών παραγόντων και την προώθηση προτάσεων για βελτίωση της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και των ασθενών, που εξυπηρετεί το εν λόγω νοσοκομείο.

¹ Platis C, Reklitis P, Zimeras S., Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *PROCEDIA-Social and behavioral sciences*, Vol.175, Elsevier B.V., Netherlands, 2015, p.p. 480 - 487.

² Milošević GM., A review of job satisfaction surveys in health care. *Srpski*, Vol.3, No.3, Serbian Medical Society, Serbia, 2022, p.p. 362 - 373.

³ Chatterjee R, Suy R, Yen Y, Chhay L., Literature review on leadership in healthcare management, *Journal of Social Science Studies*, Vol.5, No.1, Macrothink Institute, USA, 2018, p.p. 38 - 47.

1.3 Χρησιμότητα της εργασίας

Επιπλέον, αναμένεται ότι η έρευνα θα συμβάλει στην ενίσχυση της γνώσης σχετικά με τη δυναμική της ηγεσίας στον τομέα της υγείας εν γένει και θα παρέχει στο Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου χρήσιμες ερευνητικές πληροφορίες για τη βελτίωση της γενικότερης ποιότητας της φροντίδας, που παρέχει.

1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Η λεπτομερής και σε βάθος ετών μελέτη της επιστημονικής βιβλιογραφίας, που συνδέεται με το ζήτημα, που μελετάται στην παρούσα διπλωματική εργασία, επέτρεψε στην ερευνήτρια να αποκρυσταλλώσει το ακόλουθο ερευνητικό ερώτημα:

Ερευνητικό Ερώτημα: *Πως συνδέεται το στυλ άσκησης ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση στους εργαζόμενους του Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου;*

1.5 Μεθοδολογία έρευνας

Η ποσοτική μέθοδος έρευνας επιλέχθηκε ως η πιο ταιριαστή για το συγκεκριμένο ζητούμενο. Συγκεκριμένα η ερευνήτρια επέλεξε τη συγκεκριμένη μέθοδο καθώς σταθερός σκοπός της ήταν η επίτευξη δυνητικής γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων και για αυτό συγκεντρώθηκε και ικανός αριθμός συμμετεχόντων. Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε αποτελείται από δύο κλίμακες. Η πρώτη εξ αυτών είναι εκείνη, που εξετάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση και έχει παρθεί από την ελληνική εκδοχή του Job Satisfaction Survey (JSS), όπως αυτή παρουσιάζεται στη μελέτη των Tsounis & Sarafis. Η δεύτερη εξ αυτών είναι εκείνη, που εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στο νοσηλευτικό ίδρυμα αναφοράς και έχει παρθεί από το Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form των Bass & Avolio. Αξίζει να σημειωθεί πως και το εν λόγω ερευνητικό εργαλείο έχει μεταφραστεί και σταθμιστεί στην ελληνική πραγματικότητα. Τα δεδομένα, που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων επεξεργάστηκαν από το πρόγραμμα στατιστικής επεξεργασίας δεδομένων SPSS. Διενεργήθηκαν περιγραφικοί έλεγχοι για τα κοινωνικοδημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και επαγωγικοί για τις συσχετίσεις του κυρίως σώματος του ερωτηματολογίου με αυτά.

1.6 Κεφαλαιακή δομή

Όσον αφορά τη διάρθρωση της μελέτης, που πραγματοποιήθηκε, σε πρώτη φάση πραγματοποιείται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση ως προς τις δύο κεντρικές έννοιες που μελετώνται στο ερευνητικό τμήμα της μελέτης (Κεφάλαιο 2). Αρχικά, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, εξετάζοντας επίσης τους παράγοντες, που επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομεία και τις συνέπειες, που συνεπάγεται η χαμηλή εργασιακή τους ικανοποίηση. Επίσης, γίνεται μνεία στην εργασιακή ικανοποίηση στην περίοδο της πανδημίας. Στη συνέχεια, εξετάζεται η έννοια της ηγεσίας, παρατίθενται οι σχετικές θεωρίες όσον αφορά την άσκηση ηγεσίας, μελετώνται το στυλ άσκησης ηγεσίας και οι επιδράσεις αυτού συγκεκριμένα στα νοσοκομεία, ενώ εξετάζεται και η άσκηση ηγεσίας στην περίοδο της πανδημίας. Στο τελικό τμήμα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας παρατίθεται η έως τώρα γνώση για τη σύνδεση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της άσκησης ηγεσίας στα νοσοκομεία.

Με αφετηρία τα ανωτέρω, στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας, που αφορά μία ποσοτική μελέτη με χορήγηση ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς. Τα ερωτηματολόγια, που χορηγήθηκαν, εξέτασαν τις δύο αυτές βασικές παραμέτρους, που μελετώνται στο θεωρητικό σκέλος, δηλαδή το στυλ άσκησης ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση. Τα δεδομένα αυτά αναλύθηκαν μέσω στατιστικής ανάλυσης και προέτρεψαν αποτελέσματα και διαπιστώσεις όσον αφορά τη σχέση των δύο αυτών μεταβλητών. Με αφετηρία τις διαπιστώσεις της έρευνας, στο Κεφάλαιο 5 πραγματοποιήθηκε συζήτηση επί των ευρημάτων, επιχειρήθηκε η θεωρητική απόδοση αυτών και αναδείχθηκαν οι σχετικοί περιορισμοί της έρευνας. Στο τελικό τμήμα της μελέτης δηλαδή στο Κεφάλαιο 6 επιχειρήθηκε η εξαγωγή μιας κεντρικής συμπερασματολογίας και πραγματοποιήθηκαν προτάσεις τόσο για τη μελλοντική έρευνα όσο και για τη διοίκηση του συγκεκριμένου νοσοκομείου.

Κεφάλαιο 2^ο: Εργασιακή Ικανοποίηση & Ηγεσία

2.1 Η εργασιακή ικανοποίηση

2.1.1 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης

Από το τέλος της δεκαετίας του 1980 και έπειτα έλαβε χώρα μια αξιοσημείωτη εντατικοποίηση της έρευνας όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία. Η συγκεκριμένη τάση οφείλεται στις συνθήκες, που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον στην περίοδο μετά την πτώση του υπαρκτού σοσιαλισμού. Η έλευση του νεοφιλελεύθερου συστήματος οργάνωσης της κοινωνίας είναι σε μεγάλο βαθμό συνδεδεμένη με τη μετάβαση στην Κοινωνία της Πληροφορίας (εφεξής ΚτΠ). Στη συγκεκριμένη μορφή κοινωνικής και οικονομικής οργάνωσης, οι γνώσεις έχουν κομβική σημασία και θεωρούνται απαραίτητες για την οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο⁴. Ως εκ τούτου, στην αγορά εργασίας έχουν λάβει χώρα κομβικής σημασίας μεταβολές, που δεν έχουν παρατηρηθεί σε κανένα προγενέστερο στάδιο της ανθρώπινης εξέλιξης. Στη φεουδαρχική επί παραδείγματι κοινωνία, οι γαιοκτήμονες κατείχαν το σύνολο των υλικών μέσων, που επέτρεπαν στα άτομα των κατώτερων τάξεων να εργάζονται. Συνεπώς, η κατοχή της γης προσδιόριζε το ποιος ήταν σε θέση να έχει μια υψηλή κοινωνική θέση, με τις δυνατότητες κοινωνικής κινητικότητας να είναι αρκετά περιορισμένες⁵. Παρ' όλα αυτά, στην οικονομία του νεοφιλελευθερισμού οι γνώσεις έχουν κομβική σημασία στην απόκτηση πλούτου. Ως εκ τούτου, στο σύγχρονο κόσμο η πρόσβαση στη γνώση καθορίζει τη δυνατότητα απόκτησης πλούτου και κατ' επέκταση την κοινωνική κινητικότητα⁵.

Οι ανωτέρω παραδοχές ανέδειξαν, επίσης, την αναγκαιότητα για αναγνώριση της βαρύτητας των παραγόντων, που επιδρούν στην παραγωγικότητα του ανθρώπου στη σύγχρονη εποχή. Άρχισε, επομένως, να δίνεται μεγάλη έμφαση στις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία τους, καθώς και την ψυχική τους υγεία, παράγοντες που είχαν συγκεντρώσει μικρό και μόνο ενδιαφέρον κατά το

⁴ Kalantzis M. and Cope B., *Νέα Μάθηση. Βασικές Αρχές για την Επιστήμη της Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2013, σελ. 61

⁵ Hugner JD. and Wheelen TL., *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education, New Jersey, 2004, p.p. 18-21.

παρελθόν. Ειδικότερα, η ψυχική υγεία των εργαζομένων συγκέντρωσε περιορισμένο ενδιαφέρον στην περίοδο της βιομηχανικής κοινωνίας, όπου εξεταζόταν κυρίως από επιστήμονες του κλάδου της Κοινωνικής Ψυχολογίας, εξετάζοντας τις προεκτάσεις αυτής στην κοινωνική κινητικότητα⁶. Το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο συγκέντρωσε ευρύτερο, αναλογικά, ενδιαφέρον κατά τη μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στην ΚτΠ, όπου έγινε ξεκάθαρο πως η παραγωγικότητα των εργαζομένων διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό με βάση τις ατομικές στάσεις και αντιλήψεις, καθώς και με βάση την ψυχική υγεία⁷. Πράγματι, η ολοένα και πιο μεγάλη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης από το 1970 και ύστερα είχε ως αποτέλεσμα τη συνειδητοποίηση της επίδρασης αυτής στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και στο ευ-ζην τους. Συνεπώς, διάφοροι μελετητές του κλάδου των κοινωνικών και ανθρωπιστικών επιστημών, καθώς και των επιστημών υγείας, άρχισαν να ανησυχούν όλο και περισσότερο για την έντονη εξουθένωση των επαγγελματιών υγείας και τις επιδράσεις αυτής στην παραγωγικότητα και στο ευ-ζην των συγκεκριμένων εργαζομένων⁸.

Ως συνάρτηση των ανωτέρω δεδομένων, η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια παράμετρο, που συνοδεύεται από αυξανόμενο ενδιαφέρον στον ακαδημαϊκό και επαγγελματικό τομέα. Το συγκεκριμένο ενδιαφέρον δεν εδράζεται μόνο σε ηθικούς προβληματισμούς, δηλαδή στην αναμφισβήτητη αναγκαιότητα ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους, αλλά και στην αναγκαιότητα μελέτης της παραγωγικότητάς τους, δεδομένου ότι οι πιο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, είναι και πιο παραγωγικοί⁹.

Σε κάθε περίπτωση, η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να συνιστά περισσότερο μια υποκειμενική αντίληψη παρά μια αντικειμενική κατάσταση. Κατά την προσέγγιση του Locke¹⁰, η ικανοποίηση από την εργασία ως έννοια αναφέρεται στο υποκειμενικό αίσθημα κάποιου για την εργασία του. Συνεπώς, υποστήριξε ότι η ικανοποίηση συνιστά άμεση συνάρτηση των συναισθημάτων, που αφορούν στο

⁶ Παπαστάμου Σ., Προδρομίτης Γ., Λέτσιος Κ., Χρηστάκης Ν., Χατζή Α., Ξενίκου Α. και Χρυσοχόου Ε., *Εισαγωγή στη Κοινωνική Ψυχολογία*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, 2009, σελ. 84.

⁷ Hugner JD., *ο.π.*

⁸ Di Matteo MR. and Martin LR., *Health Psychology*, Person Education, Boston, 2002, p.p. 154 – 155.

⁹ Iaffaldano MT. and Muchinsky PM., Job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Psychological bulletin*, Vol.97, No.2, American Psychological Association, USA, 1985, p.p. 251 - 273.

¹⁰ Locke EA., What is job satisfaction?, *Organizational behavior and human performance*, Vol.4, No.4, Academic Press, New York, 1969; p.p. 309 - 336.

εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης βιώνουν μια σειρά θετικών συναισθημάτων όσον αφορά την εργασία τους. Βιώνουν, επίσης, θετικά συναισθήματα, που εκτείνονται και πέραν του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Αντιθέτως, οι εργαζόμενοι, που παρουσιάζουν χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση, αντιμετωπίζουν αρνητικά συναισθήματα, ως συνάρτηση δηλαδή της χαμηλής τους ικανοποίησης από την εργασία¹¹.

Κατά την προσέγγιση του Locke¹², η ικανοποίηση συνιστά μια κοινωνικο-γνωστική κατασκευή. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι προχωρούν σε αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας τους σε σχέση με τις ιδανικές συνθήκες εργασίας, που θα επιθυμούσαν να έχουν. Μέσα από αυτή τη διαδικασία σύγκρισης, οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε ένα συμπέρασμα περί ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας από το περιβάλλον εργασίας τους. Η έννοια αυτή είναι αμιγώς κοινωνικοψυχολογικής φύσεως και στηρίζεται στο αίσθημα σχετικής αποστέρησης. Βάσει αυτού, η αποστέρηση, δηλαδή η αίσθηση κάποιου πως δεν έχει τα όσα θα άξιζε να έχει, συνιστά μια κατάσταση υποκειμενικής και όχι αντικειμενικής φύσεως. Έχει υποστηριχθεί, επομένως, πως η αποστέρηση αναδύεται μέσα από μια διαδικασία κοινωνικής και ψυχολογικής σύγκρισης, μέσω της οποίας άνθρωποι αντιπαραβάλλουν τι έχουν σε σχέση με το τι θα ήθελαν να έχουν, τι έχουν οι άλλοι και τι θεωρούν ότι θα έπρεπε να έχουν. Η αποστέρηση παρουσιάζεται στο σενάριο, κατά το οποίο διαπιστώνεται μια μεγάλη σημαντική αναντιστοιχία ανάμεσα στα ανωτέρω και η ικανοποίηση στις περίπτωση, όπου οι προσδοκίες και η πραγματικότητα βρίσκονται σε σύμπλευση¹³.

2.1.2 Παράγοντες που σχετίζονται με το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομεία

Στην περίπτωση των ιατρών, η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων. Μία σχετική υπόθεση, που έχει εξεταστεί, είναι αυτή της επίδρασης του σταδίου της καριέρας, στο οποίο βρίσκονται οι ιατροί. Σε μία σχετική έρευνα στην Ολλανδία, εξετάστηκαν ιατροί οι οποίοι βρίσκονταν στην αρχή, στο μέσο και στο τέλος

¹¹ *Ο.π.*

¹² *Ο.π.*

¹³ Leyens JP., *Είμαστε όλοι ψυχολόγοι? Κοινωνιοψυχολογική προσέγγιση των άρρητων θεωριών της προσωπικότητας*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1996, σελ. 88 - 92.

της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Όπως διαπιστώθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη, δεν μπορούσε να εξαχθεί ένα γενικό συμπέρασμα περί διαφοροποίησης σε όλες τις παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ορισμένες, ωστόσο, παράμετροι της επαγγελματικής ικανοποίησης διαφοροποιούνταν σε σημαντικό βαθμό μεταξύ των εξεταζόμενων ομάδων. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες, οι οποίοι βρίσκονταν στο τέλος της καριέρας τους, ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από την υποστήριξη από τους συναδέλφους τους σε σύγκριση με τους υπόλοιπους. Σε γενικές γραμμές, η έρευνα αυτή οδήγησε στη διαπίστωση πως λίγες μόνο παράμετροι επεξηγούνται από το στάδιο της καριέρας των ιατρών και πως η εργασιακή ικανοποίηση είναι συνάρτηση περισσότερο άλλων κοινωνικοδημογραφικών τους χαρακτηριστικών¹⁴.

Ένας βασικός παράγοντας, που έχει εξεταστεί από την έως τώρα βιβλιογραφία, είναι το φύλο. Ιδιαίτερα επιδραστική είναι μία σχετική μελέτη στην Κίνα, με πολύ μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων (N=22.128) εργαζόμενων σε 144 διαφορετικά νοσοκομεία της χώρας. Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες συμμετέχουσες παρουσίαζαν υψηλότερη αναλογικά εργασιακή ικανοποίηση από τους άντρες συμμετέχοντες. Ωστόσο, όταν πραγματοποιήθηκε έλεγχος της ενδεχόμενης συγχυτικής επίδρασης ορισμένων άλλων κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως το εισόδημα και οι ώρες εργασίας, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Συνεπώς, μέσω της συγκεκριμένης μελέτης αναδεικνύεται η θετική συσχέτιση του εισοδήματος και η αρνητική συσχέτιση των ωρών εργασίας με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, απορρίπτοντας μία υπόθεση περί σημαντικής επίδρασης του φύλου¹⁵.

Ένας άλλος παράγοντας, που έχει εξεταστεί, είναι οι δυναμικές του εκάστοτε συστήματος υγείας. Ο παράγοντας αυτός μελετάται κυρίως μέσω συγκριτικών ερευνών σε διαφορετικές χώρες. Χαρακτηριστική είναι μία σχετική συγκριτική μελέτη ιατρών του συστήματος υγείας της Γερμανίας και της Νορβηγίας, όπου μελετήθηκαν τα επίπεδα εργασιακής τους ικανοποίησης. Όπως διαπιστώθηκε από τη συγκεκριμένη μελέτη, τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τη Νορβηγία ήταν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό υψηλότερα σε σχέση με αυτών από τη Γερμανία.

¹⁴ Jongbloed LS., Schönrock-Adema J., Borleffs JC., Stewart RE. and Cohen-Schotanus J., Physicians' job satisfaction in their begin, mid and end career stage, *Journal of Hospital Administration*, Vol.6, No.1, Sciedu Press, Canada, 2017, p.p. 1 - 8.

¹⁵ Liu D., Wu Y., Jiang F., Wang M., Liu Y. and Tang YL., Gender differences in job satisfaction and work-life balance among Chinese physicians in tertiary public hospitals, *Frontiers in public health*, Vol.9, Frontiers Media SA, Lausanne, Switzerland, 2021, 635260

Μάλιστα, οι πιο μεγάλες διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων καταγράφηκαν όσον αφορά την αυτονομία επιλογής του τρόπου με τον οποίο οι συμμετέχοντες θα δρουν κατά την τέλεση των επαγγελματικών τους καθηκόντων¹⁶.

Η ελευθερία στον τρόπο ανταπόκρισης στα επαγγελματικά καθήκοντα φαίνεται πως συνιστά βασικό πυλώνα της ικανοποίησης των ιατρών, κάτι που επιβεβαιώνεται και από μία άλλη σχετική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, σε μία σχετική μελέτη στην Ελβετία εξετάστηκε το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των ιατρών, εξετάζοντας ένα δείγμα 91 ιατρών, που εργάζονταν σε δομές Πρωτοβάθμιας Φροντίδας. Όπως διαπιστώθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα, η ελευθερία των ιατρών να δρουν κατά τον τρόπο, με τον οποίο οι ίδιοι επιθυμούν και κρίνουν σωστό, αποτέλεσε τον πιο δομικό πυλώνα της εργασιακής τους ικανοποίησης¹⁷.

Στους νοσηλευτές, επίσης, έχουν εξεταστεί διάφοροι παράγοντες, που συνδέονται με το επίπεδο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Αναμφίβολα, το άγχος έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών. Σύμφωνα με μια σχετική μετα-ανάλυση, το επαγγελματικό άγχος είναι ο ισχυρότερος προγνωστικός παράγοντας της ικανοποίησης από την εργασία των νοσηλευτών και παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία¹⁸.

Όσον αφορά τους παράγοντες στο επαγγελματικό περιβάλλον των νοσηλευτών, το έντονο φορτίο εργασίας συνεπάγεται σημαντική αύξηση της πιθανότητας χαμηλής ικανοποίησης από την εργασία¹⁹. Έχει μάλιστα υπολογιστεί ότι κάθε επιπρόσθετος ασθενής που κατά τη διάρκεια μιας βάρδιας βρίσκεται στην ευθύνη ενός νοσηλευτή συνεπάγεται 15% παραπάνω πιθανότητα μειωμένης ικανοποίησης από την εργασία²⁰.

¹⁶ Rosta J., Nylenna M. and Aasland OG., Job satisfaction among hospital doctors in Norway and Germany. A comparative study on national samples, *Scandinavian journal of public health*, Vol.37, No.5, SAGE Publications, UK & USA, 2009; p.p .503 - 508.

¹⁷ Goetz K., Jossen M., Szecsenyi J., Rosemann T., Hahn K. and Hess S., Job satisfaction of primary care physicians in Switzerland: an observational study. *Family practice*, Vol.33, No.5, Oxford University Press, UK, 2016, p.p. 498 - 503.

¹⁸ Zangaro GA. and Soeken KL., A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction, *Research in nursing & health*, Vol.30, No.4, Wiley Online Library, USA, 2007, p.p. 445 - 458.

¹⁹ Adams A. and Bond S., Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics, *Journal of advanced nursing*, Vol.32, No.3, John Wiley & Sons, USA, 2000, p.p. 536 - 543.

²⁰ Ο.π.

Ένας άλλος παράγοντας αφορά τη σχέση μεταξύ ιατρών και νοσηλευτικού προσωπικού. Η στενή σχέση μεταξύ συνεργασίας μεταξύ του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού οδηγεί σε σύνδεση μεταξύ της ποιότητας αυτής της συνεργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία των νοσηλευτών. Ιδιαίτερα διαφωτιστική είναι μια σχετική μετα-ανάλυση 14.567 διαφορετικών μελετών στις οποίες συμμετείχαν συνολικά 31 νοσηλευτές, διαπιστώνοντας μέσω της συγκεντρωτικής ανάλυσης των δεδομένων ότι η σχέση αυτή είναι ο δεύτερος ισχυρότερος παράγοντας για την ανάπτυξη της επαγγελματικής ικανοποίησης μετά το επαγγελματικό άγχος²¹. Η σχέση μεταξύ των νοσηλευτών, επίσης, σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία. Η αίσθηση ότι οι νοσηλευτικές ομάδες διακρίνονται από υψηλή συνοχή, δεδομένου ότι το νοσηλευτικό επάγγελμα βασίζεται κυρίως στη συνεργασία με άλλους, είναι κεντρικής σημασίας για την ανάπτυξη υψηλών επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία²².

Ένας επιπλέον παράγοντας, που συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία των νοσηλευτών, είναι η σταθερότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και η βεβαιότητα ότι η θέση εργασίας τους διακρίνεται από σταθερότητα²³. Στο ίδιο μήκος κύματος, θεωρείται σημαντικό το αίσθημα βεβαιότητας εκ μέρους των νοσηλευτών ως προς το αν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις άμεσες ανάγκες διαβίωσής τους μετά τη συνταξιοδότηση, παράγοντας που επίσης συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης²⁴.

Ένας άλλος παράγοντας, που διαμορφώνει το σχετικό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία από πλευράς των νοσηλευτών είναι η ικανοποίηση από την ισορροπία οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Οι οικογενειακές σχέσεις φαίνεται να έχουν μια σημαντική επίδραση, καθώς οι δυσλειτουργικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οικογένειας συνοδεύονται με συνακόλουθη μεταφορά της επιβάρυνσης στο εργασιακό περιβάλλον και χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση για τους νοσηλευτές²⁵.

²¹ Zangaro GA. and Soeken KL., *ό.π.*

²² Lu H., While AE. and Barriball KL., Job satisfaction among nurses: a literature review, *International Journal of nursing studies*, Vol.42, No.2, Elsevier, Netherlands, 2005, p.p. 211 - 227.

²³ Rambur B., McIntosh B., Palumbo MV. and Reinier K., Education as a determinant of career retention and job satisfaction among registered nurses, *Journal of Nursing Scholarship*, Vol.37, No.2, John Wiley and Sons, USA, 2005, p.p. 185 - 192.

²⁴ Ma CC., Samuels ME. and Alexander JW., Factors that influence nurses' job satisfaction, *Journal of nursing Administration*, Vol.33, No.5, John Wiley and Sons, USA, 2003, p.p. 293 - 299.

²⁵ Lu H., While AE. and Barriball KL., *ό.π.*

Πέρα από τις ανωτέρω αντιλήψεις, σημαντική επίδραση φαίνεται πως έχουν και τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των νοσηλευτών. Όπως προκύπτει από μία σχετική μελέτη σε νοσηλευτές στη Σλοβακία και την Τσεχία, παρουσιάζονται θετικές συσχετίσεις ανάμεσα στον χρόνο προϋπηρεσίας, την ηλικία και την ικανοποίηση από την εργασία, οδηγώντας έτσι στη διαπίστωση ότι μεγαλύτεροι ηλικιακά νοσηλευτές έχουν και πιο υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία²⁶. Ωστόσο, σε μια άλλη έρευνα στην Αυστραλία δεν υπήρξαν ανάλογες συσχετίσεις, αφού οι μεταβλητές αυτές εξετάστηκαν, αλλά παρουσίαζαν μεταξύ τους συσχετίσεις, που δεν ξεπερνούσαν το αναγκαίο όριο στατιστικής σημαντικότητας^{27,28}. Ως εκ τούτου, δεν θα ήταν σωστό να προκύψει μία γενικότερου τύπου συμπερασματολογία ως προς τις επιδράσεις αυτών των χαρακτηριστικών. Ένα επιπρόσθετο κοινωνικοδημογραφικό στοιχείο, που παρουσιάζει συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών, είναι το εισόδημα, αφού όσοι έχουν πιο υψηλό εισόδημα έχουν και υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης²⁹. Τέλος, δεν υπάρχει κάποια σημαντική διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών με βάση το φύλο, όπως προκύπτει από ανεξάρτητες μεταξύ τους μελέτες^{30,31}.

2.1.3 Συνέπειες της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομεία

Διάφορες έρευνες έχουν επιχειρήσει να μελετήσουν τις ενδεχόμενες αρνητικές επιδράσεις της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης από πλευράς των επαγγελματιών υγείας. Ένα εξεταζόμενο πεδίο αφορά την παραλειπόμενη φροντίδα. Ειδικότερα, σε

²⁶ Gurkova E., Soósová M., Haroková S., Žiaková K., Šerfelová R. and Zamboriová M., Job satisfaction and leaving intentions of Slovak and Czech nurses, *International nursing review*, Vol.60, No.1, Wiley Online Library, USA, 2013, p.p. 112 - 121.

²⁷ Reid C., Hurst C. and Anderson D., Examination of socio-demographics and job satisfaction in Australian registered nurses. *Collegian*, Vol.20, No.3, Elsevier, Netherlands, 2013, p.p. 161 - 169.

²⁸ Ibrahim NK., Alzahrani NA., Batwie AA., Abushal RA., Almogati GG., Sattam MA. and Hussin BK., Quality of life, job satisfaction and their related factors among nurses working in king Abdulaziz University Hospital, Jeddah, Saudi Arabia, *Contemporary nurse*, Vol.52, No.4, Taylor & Francis Online, UK, 2016, p.p. 486 - 498.

²⁹ Sansoni J., De Caro W., Marucci AR., Sorrentino M., Mayner L. and Lancia L., Nurses' Job satisfaction: an Italian study, *Annali di Igiene: Medicina Preventiva e di Comunità*, Vol.28, No.1, Societa Editrice Universo, Rome, 2016, p.p. 58 - 69.

³⁰ Bacha AM., Grassioto ODR., Gonçalves SP., Higa R., Fonsechi-Carvasan GA., Machado HDC. and Caciue DB., Job satisfaction of nursing staff in a university hospital. *Revista brasileira de enfermagem*, Vol.68, No.6, SciELO, Brasil, 2015, p.p. 1130 - 1138.

³¹ Tagoe T. and Quarshie ENB., The relationship between emotional intelligence and job satisfaction among nurses in Accra, *Nursing open*, Vol.4, No.2, Wiley Online Library, 2017, p.p. 84 - 89.

μια σχετική μελέτη στην Ιαπωνία αξιολογήθηκαν συνδυαστικά μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης ενός δείγματος 53 ιατρών και φάκελοι των ασθενών τους, ώστε να διαπιστωθεί μια ενδεχόμενη σχέση ανάμεσα στις εκβάσεις των ασθενών και στην από πλευράς των ιατρών επαγγελματική ικανοποίηση. Παρά την υπόθεση των ερευνητών περί σχέσης ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές, κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώθηκε³². Μια άλλη έρευνα, που διεξήχθη στις Ηνωμένες Πολιτείες, επίσης, απέρριψε τη σχετική αυτή υπόθεση³³.

Δεδομένων των ανωτέρω, η βαρύτητα δίνεται στην εξέταση της ενδεχόμενης επιβαρυντικής επίδρασης της χαμηλής επαγγελματικής ικανοποίησης των ιατρών στους ίδιους. Κάτι τέτοιο επιβεβαιώνεται από διάφορες έως τώρα έρευνες. Ειδικότερα, σε μια σχετική έρευνα στο Ιράκ εξετάστηκαν μέσω ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς 120 ιατροί. Στην έρευνα αυτή εξετάστηκαν η επαγγελματική ικανοποίηση, το στρες και τα καταθλιπτικά συμπτώματα. Όπως διαπιστώθηκε, η εργασιακή ικανοποίηση παρουσίαζε μια αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την κατάθλιψη και το στρες των ιατρών³⁴. Σε άλλη έρευνα στην Ταϊβάν, μελετήθηκαν 839 ιατροί, οι οποίοι συμπλήρωσαν μετρήσεις σχετικά με την εξουθένωση, την κατάθλιψη και την εργασιακή ικανοποίηση. Όπως διαπιστώθηκε, η εργασιακή ικανοποίηση παρουσίαζε μια αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση με την κατάθλιψη και την επαγγελματική εξουθένωση³⁵. Τέλος, σε μια άλλη σχετική μελέτη στην Τουρκία εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στην εξουθένωση, το άγχος, την κατάθλιψη και την εργασιακή ικανοποίηση ενός δείγματος 343 οικογενειακών ιατρών. Όπως διαπιστώθηκε, υπήρχε μια αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ικανοποίησης από την εργασία με τις άλλες τρεις εξεταζόμενες παραμέτρους³⁶. Κατά

³² Utsugi-Ozaki M., Bito S., Matsumura S., Hayashino Y. and Fukuhara S, MEMO-J Study Group. Physician job satisfaction and quality of care among hospital employed physicians in Japan. *Journal of General Internal Medicine*, Vol.24, Springer Nature, Germany, 2009, p.p. 387 - 392.

³³ Grembowski D, Paschane D, Diehr P, Katon W, Martin D, Patrick DL. Managed care, physician job satisfaction, and the quality of primary care, *Journal of General Internal Medicine*, Vol.20, Springer Nature, Germany, 2005, p.p. 271 - 277.

³⁴ Kamimura A., Chen J., Nourian MM., Stoddard M. and Al-Sarray A., Stress, depression and job satisfaction among physicians in Iraq, *Diversity and Equality in Health and Care*, Vol.15, No.2, Prime Scholars, UK, 2018, p.p. 71 - 76.

³⁵ Chen KY., Yang CM., Lien CH., Chiou HY., Lin MR., Chang HR. and Chiu WT., Burnout, job satisfaction, and medical malpractice among physicians, *International Journal of Medical Sciences*, Vol.10, No.11, Ivyspring International Publisher, Australia, 2013, p. 1471.

³⁶ Yilmaz A., Burnout, job satisfaction, and anxiety-depression among family physicians: A cross-sectional study, *Journal of Family Medicine and Primary Care*, Vol.7, No.5, Wolters Kluwer – Medknow, India, 2018, p. 952.

συνέπεια, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται εν γένει με την ανάπτυξη εξουθένωσης και ψυχοπαθολογικών εκδηλώσεων στους ιατρούς.

Παρόμοιες έρευνες έχουν διεξαχθεί και σε νοσηλευτές. Για παράδειγμα, σε μια σχετική μελέτη στο Ιράν εξετάστηκε η σχέση του εργασιακού στρες με την ικανοποίηση από την εργασία σε ένα δείγμα 250 νοσηλευτών. Όπως διαπιστώθηκε από τη συγκεκριμένη έρευνα, ανάμεσα στις δύο αυτές έρευνες υπήρχε μια αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση³⁷. Σε μια άλλη έρευνα στην Πολωνία, μελετήθηκαν 102 νοσηλευτές, στους οποίους χορηγήθηκαν μετρήσεις για την κατάθλιψη, το άγχος και την ικανοποίηση από την εργασία. Όπως διαπιστώθηκε, όσο υψηλότερη ήταν η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο χαμηλότερη ήταν η κατάθλιψη και το άγχος³⁸. Σε αντίθεση ωστόσο με την περίπτωση των ιατρών, στην περίπτωση των νοσηλευτών υπάρχει μια σημαντική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση των νοσηλευτών και στην παραλειπόμενη νοσηλευτική φροντίδα³⁹.

2.1.4 Η εργασιακή ικανοποίηση στην περίοδο της COVID-19

Στην περίοδο της πανδημίας, διάφορες μελέτες εξέτασαν την εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας. Μία πρώτη κατηγορία ερευνών έχει επικεντρωθεί σε ιατρούς. Χαρακτηριστική είναι μία σχετική μελέτη, που διεξήχθη σε 728 ιατρούς διάφορων ειδικοτήτων στην Κροατία στην περίοδο της πανδημίας. Όπως διαπιστώθηκε, το 59,9% των συμμετεχόντων παρουσίαζε χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης⁴⁰.

Η απλή ποσοστιαία εξέταση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην περίοδο της πανδημίας ενδεχομένως, ωστόσο, να παραβλέπει το σημαντικότερο παράγοντα

³⁷ Poursadeghiyan M., Abbasi M., Mehri A., Hami M., Raei M. and Ebrahimi MH., Relationship between job stress and anxiety, depression and job satisfaction in nurses in Iran, *The Social Sciences*, Vol.11, No.9, MDPI, Basel, Switzerland, 2016, p.p. 2349 - 2355.

³⁸ Kliszcz J., Nowicka-Sauer K., Trzeciak B. and Sadowska A., The level of anxiety, depression and aggression in nurses and their life and job satisfaction, *Medycyna Pracy*, Vol.55, No.6, Nofer Institute of Occupational Medicine, Poland, 2004, p.p. 461 - 468.

³⁹ Dutra C. and Guirardello E., Nurse work environment and its impact on reasons for missed care, safety climate, and job satisfaction: A cross-sectional study, *Journal of Advanced Nursing*, Vol.77, No.5, John Wiley & Sons, USA, 2021, p.p. 2398 - 2406.

⁴⁰ Barac A., Krnjajic P., Vujnovic N. et al., The impact of the COVID-19 pandemic on resident physicians: A cross-sectional study, *Work*, Vol.69, No.3, IOS Press, Netherlands, 2021, p.p. 751 - 758.

διαμόρφωσης επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης στους ιατρούς σε αυτήν τη χρονική περίοδο. Χαρακτηριστική είναι μία σχετική μελέτη, που διεξήχθη στην Ιορδανία, στην οποία αναλύθηκαν απαντήσεις ιατρών σε 973 ερωτηματολόγια, καθώς και 11 σχετικές ημιδομημένες συνεντεύξεις. Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε πως η υπερφόρτωση των τμημάτων εργασίας των ιατρών στην περίοδο της πανδημίας, ως συνάρτηση της γενικότερης πίεσης στο σύστημα υγείας, συνιστούσε έναν ιδιαίτερα ισχυρά διαμορφωτικό παράγοντα στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησής τους⁴¹.

Άλλες μελέτες επιχείρησαν να εξετάσουν την εργασιακή ικανοποίηση στην περίοδο της πανδημίας σε νοσηλευτές. Σε μία σχετική μελέτη, που πραγματοποιήθηκε στην Αίγυπτο, εξετάστηκαν το επαγγελματικό στρες και η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Μέσω της ανάλυσης των δεδομένων, προέκυψε ότι το 51% των νοσηλευτών, που μελετήθηκαν, είχαν χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Επιπροσθέτως, μέσω της συγκεκριμένης μελέτης διαπιστώθηκε ότι οι συμμετέχοντες, που απασχολούνταν σε μονάδες COVID και αυτοί οι οποίοι είχαν υψηλό εργασιακό φορτίο, παρουσίαζαν και πιο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία⁴².

Σε μία επιπρόσθετη μελέτη στο Ισραήλ μελετήθηκαν παράγοντες, που πιθανώς να παρουσιάζουν συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Στο πλαίσιο αυτό, μελετήθηκε ένα δείγμα 130 νοσηλευτών. Η συγκεκριμένη μελέτη οδήγησε στη διαπίστωση ότι αυτοί, οι οποίοι εργάζονταν με ασθενείς που είχαν προσβληθεί από τον κορονοϊό, είχαν και πιο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία σε σχέση με τους λοιπούς συμμετέχοντες. Η ικανοποίηση από την εργασία παρουσίαζε επίσης πιο χαμηλό επίπεδο για όσους αντιλαμβάνονταν ότι στις μονάδες τους δεν υπήρχε προστατευτικός εξοπλισμός⁴³.

Σε άλλη η έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε στο Λίβανο μελετήθηκε ένα δείγμα από 265 νοσηλευτές όσον αφορά το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησής τους την περίοδο της πανδημίας. Μέσω της συγκεκριμένης μελέτης προέκυψε ότι το 67.8%

⁴¹ Alrawashdeh H., Al-Tammemi A., Alzawahreh M. et al., Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: a convergent parallel mixed-method study, *BMC Public Health*, Vol.21, BioMed Central, UK, 2021, p.p. 1 - 18.

⁴² Said RM. and El-Shafei DA., Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, Vol.28, No.7, Springer Nature, Switzerland, 2021, p.p. 8791 - 8801.

⁴³ Savitsky B., Radomislensky I. and Hendel T., Nurses' occupational satisfaction during Covid-19 pandemic, *Applied Nursing Research*, Vol.59, Elsevier, Netherlands, 2021, p.p. 151416.

των νοσηλευτών παρουσίαζε υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία. Λόγω μάλιστα αυτής της υψηλής ικανοποίησης από την εργασία, 76,2% των συμμετεχόντων ήταν έντονα αρνητικό σε ένα σενάριο αλλαγής θέσης εργασίας κατά το επόμενο έτος⁴⁴. Με βάση τη συγκεκριμένη, επομένως, έρευνα δεν οδηγούνται όλες οι μελέτες της περιόδου της πανδημίας σε μια κοινή διαπίστωση για χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης από πλευράς των νοσηλευτών.

Σε επιπρόσθετη μελέτη, που διεξήχθη στις Φιλιππίνες, εξετάστηκε ένα δείγμα από 261 νοσηλεύτες, που απασχολούνταν στην πρώτη γραμμή αντιμετώπισης του COVID-19. Στη συγκεκριμένη μελέτη εξετάστηκε η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και ο φόβος, που είχαν έναντι του κορονοϊού. Όπως προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων, συμμετέχοντες με πιο υψηλό επίπεδο φόβου είχαν και χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία⁴⁵. Συνεπώς, ο αντιλαμβανόμενος φόβος φαίνεται πως συνέβαλε και αυτός στη διαμόρφωση του επιπέδου ικανοποίησης των νοσηλευτών την περίοδο της πανδημίας.

2.2 Η ηγεσία

2.2.1 Εννοιολογική προσέγγιση της ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί μία σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, που συγκεντρώνει σημαντικό ενδιαφέρον κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Πρόκειται για έναν όρο, που εκφράζει τη δυνατότητα και την ικανότητα ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων να καθοδηγήσουν, να επηρεάσουν, και να οδηγήσουν άλλους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, είτε αυτοί είναι οργανωτικής, κοινωνικής, εκπαιδευτικής, ή πολιτικής φύσης. Η ηγεσία συνδέεται με έννοιες όπως η εξουσία, η επιρροή, η αυθεντία, η επίγνωση και η

⁴⁴ Alameddine M, Bou-Karroum K, Ghalayini W, Abiad F. Resilience of nurses at the epicenter of the COVID-19 pandemic in Lebanon, *International Journal of Nursing Sciences*, Vol.8, No.4, Elsevier, Netherlands, 2021, p.p. 432 - 438.

⁴⁵ Labrague LJ. and De los Santos J., COVID-19 anxiety among front-line nurses: Predictive role of organizational support, personal resilience and social support, *Journal of Nursing Management*, Vol.28, No.7, John Wiley & Sons, USA, 2020, p.p. 1653 - 1661.

χειραγώγηση, και παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των πολλών διαφορετικών σχολών σκέψης⁴⁶.

Οι ανθρώπινες κοινότητες, από την αρχαιότητα μέχρι τις σύγχρονες κοινωνίες, έχουν πάντοτε αναζητήσει ηγετικές μορφές για να διαμορφώσουν και να καθοδηγήσουν τις προσπάθειές τους. Η ηγεσία αναπτύχθηκε ως αντίδραση στις ανάγκες, που προέκυψαν από την ανθρώπινη συνύπαρξη, την κοινωνική οργάνωση, τις συγκρούσεις και τις ανταγωνιστικές προκλήσεις, που αντιμετώπισαν οι κοινωνίες. Ως εκ τούτου, η ηγεσία αποτελεί μια έννοια σύμφυτη με την κοινωνική εξέλιξη⁴⁷.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνοδεύουν την ηγεσία είναι η δυνατότητα της συγκέντρωσης και της επίδρασης σε ατομικές και συλλογικές προσπάθειες. Ο ηγέτης, προσπαθώντας να επιφέρει αλλαγές ή να κατευθύνει μια ομάδα, πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να καθοδηγεί και να εμπνέει τα μέλη της ομάδας, και να διαχειρίζεται τις πιθανές δυσκολίες και αντιφάσεις. Η ηγεσία απαιτεί, επίσης, την ικανότητα λήψης αποφάσεων, το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των υπόλοιπων, και τη δέσμευση για επίτευξη των κοινών στόχων⁴⁸.

Σε πολλές περιπτώσεις, η ηγεσία σχετίζεται επίσης με την ηθική και τον χαρακτήρα, καθώς οι ηγέτες πρέπει να υπηρετούν το κοινό καλό και να ενεργούν με διαφάνεια και εντιμότητα. Επιπρόσθετα, η ηγεσία γίνεται συχνά αντικείμενο επιστημονικής μελέτης και ανάλυσης, με διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα, που επιδιώκουν να κατανοήσουν και να εξηγήσουν τη φύση και τη λειτουργία της ηγεσίας⁴⁹.

2.2.2 Θεωρίες για την άσκηση ηγεσίας

Στη μελέτη της ηγεσίας συναντώνται διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Μια πρώτη θεωρητική προσέγγιση είναι εκείνη του μεγάλου ανδρός. Η θεωρία του μεγάλου ανδρός αποτελεί μια από τις πρώτες και πιο κλασικές θεωρίες σχετικά με το ρόλο του

⁴⁶ Hugner JD. and Wheelen, TL., *ό.π.*

⁴⁷ Dalio R., *Principles for Dealing with a Changing World Order*, Editions Simon & Schuster, London, 2021, p.p. 149 – 193.

⁴⁸ *Ο.π.*

⁴⁹ Hugner JD. and Wheelen, TL., *ό.π.*

ηγέτη. Αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στο χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ηγέτη, την αξιοπιστία του, την εξουσία του και την ικανότητά του να επηρεάσει τους άλλους μέσω της εμπνευστικής παρουσίας του⁵⁰.

Σύμφωνα με τη θεωρία του μεγάλου ανδρός, ένας ηγέτης θεωρείται επιτυχημένος αν είναι ένας εξαιρετικός και επιβλητικός χαρακτήρας, ικανός να επηρεάζει τους υπόλοιπους με τη δυναμική του παρουσία. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο μεγάλος ανδρός είναι αυτός, που διαθέτει εξαιρετικές προσωπικές ιδιότητες, όπως αυτοπεποίθηση, αυτοεκτίμηση, αυτοσυγκέντρωση και εγγενή αξία. Αυτός ο ηγέτης έχει την ικανότητα να εμπνέει τους υπόλοιπους με την αυθορμητικότητα και την αυτοπεποίθησή του⁵¹.

Στη θεωρία αυτή, η εξουσία του ηγέτη έχει συχνά το χαρακτήρα της αυτοκρατορίας, καθώς οι άλλοι ακολουθούν τον ηγέτη επειδή τον θαυμάζουν και τον αναγνωρίζουν ως ηθική αρχή και πηγή αποφάσεων. Ο ηγέτης σύμφωνα με τη θεωρία του μεγάλου ανδρός αναμένεται να επιδεικνύει ηγετική ικανότητα ανεξάρτητα από το περιβάλλον του ή την κατάσταση, καθώς η προσωπικότητά του είναι αυτή, που καθορίζει την ηγεσία του⁵².

Ωστόσο, η θεωρία αυτή απορρίπτει τη σημασία του συλλογικού έργου και της συνεργασίας ως σημαντικά στοιχεία της ηγεσίας. Παρά την ιστορική σημασία της, η θεωρία αυτή αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό στη σύγχρονη εποχή, καθώς η ηγεσία αντιμετωπίζεται ως πολυπολική και πολυπαραγοντική διαδικασία, που απαιτεί διάφορες δεξιότητες και προσεγγίσεις⁵³.

Η δεύτερη σημαντική εξεταζόμενη θεωρία είναι η θεωρία των χαρακτηριστικών, γνωστή και ως trait theory, που αποτελεί μία από τις πρώτες θεωρητικές προσεγγίσεις, που εξετάζουν την ηγεσία μέσω της επικέντρωσης στα χαρακτηριστικά των ηγετών και των ιδιοτήτων, που καθιστούν κάποιον αποτελεσματικό ηγέτη. Κεντρικό στοιχείο της θεωρίας των χαρακτηριστικών είναι η πεποίθηση ότι οι ηγέτες γεννιούνται και δεν γίνονται. Αυτό σημαίνει ότι η ηγετική ικανότητα είναι ενσωματωμένη στο χαρακτήρα και την προσωπικότητα του ατόμου

⁵⁰ Mouton N., A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership*, Vol.15, No.1, SAGE, UK & USA, 2019, p.p. 81 - 102.

⁵¹ Ο.π.

⁵² Ο.π.

⁵³ Ο.π.

και δεν αποκτιέται με την εκπαίδευση ή την εμπειρία. Οι ηγέτες, που προκύπτουν από αυτήν την προσέγγιση, έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που τους καθιστούν αποτελεσματικούς στο ρόλο της ηγεσίας⁵⁴.

Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να περιλαμβάνουν την αυτοπεποίθηση, την αυτοεκτίμηση, την αυτοσυγκέντρωση, την αυταξία, τον ενθουσιασμό, την αποφασιστικότητα και άλλες προσωπικές ιδιότητες. Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών, αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν ταυτότητες που διακρίνουν τους ηγέτες από τους απλούς ακολούθους και τους καθιστούν ικανούς να προσελκύουν και να επηρεάζουν τους άλλους. Η θεωρία αυτή βρίσκεται, επομένως, στο ίδιο μήκος κύματος με τη θεωρία του μεγάλου ανδρός, εξετάζοντας όμως εις βάθος το ευρύτερο σύνολο χαρακτηριστικών, που φαίνεται να απαρτίζουν και να συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά⁵⁵.

Παρόλο που η θεωρία των χαρακτηριστικών έχει συμβάλει στην κατανόηση της σημασίας των προσωπικών ιδιοτήτων στην ηγεσία, έχει, επίσης, υποστεί κριτική για την απλούστευση της ηγετικής διαδικασίας και την αδυναμία να εξηγήσει πλήρως την πολυπλοκότητα της ηγεσίας. Επιπλέον, αγνοεί τη σημασία του περιβάλλοντος και των κοινωνικών δυναμικών στη διαδικασία της ηγεσίας⁵⁶.

Η τρίτη θεωρία είναι η συμπεριφορική. Η συμπεριφορική θεωρία αποτελεί μία από τις κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις στην άσκηση της ηγεσίας, έχοντας επηρεάσει σημαντικά την επιστημονική κατανόηση της ηγεσίας και την ανάπτυξη ηγετικών πρακτικών. Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην ανάλυση και στην κατανόηση της συμπεριφοράς των ηγετών και των ακολούθων τους, εστιάζοντας στο ρόλο του περιβάλλοντος και της ανταπόκρισης στη διαμόρφωση της ηγετικής συμπεριφοράς. Η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στον τρόπο με τον οποίο ο ηγέτης αλληλεπιδρά με τους ακολούθους και στο πώς προσαρμόζει τη συμπεριφορά του

⁵⁴ Derue DS., Nahrgang JD., Wellman NE. and Humphrey SE., Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity, *Personnel Psychology*, Vol.64, No.1, John Wiley, USA, 2011, p.p. 7 - 52.

⁵⁵ Ο.π.

⁵⁶ Ο.π.

ανάλογα με το περιβάλλον και τις ανάγκες της εκάστοτε διαμορφούμενης κατάστασης⁵⁷.

Η συμπεριφορική θεωρία αναπτύχθηκε κυρίως στη δεκαετία του 1940, βάσει ερευνών του Κουρτ Λεβιν και του Ρέντ Μπλέικ, που εστίασαν στη συμπεριφορά των ηγετών σε καταστάσεις πολέμου. Αυτές οι μελέτες οδήγησαν στη διαπίστωση ότι η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να ποικίλει ανάλογα με το περιβάλλον και τις απαιτήσεις της στιγμής. Ένα από τα κύρια μοντέλα, που αναπτύχθηκε από τη συμπεριφορική θεωρία, είναι το εκείνο των προσαρμογικών ηγετών, μοντέλο εξαρτημένης ηγεσίας (contingency leadership model), όπου η ηγετική συμπεριφορά εξαρτάται από την κατάσταση και το περιβάλλον. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει την προσαρμογή της συμπεριφοράς του ηγέτη στις ανάγκες της κατάστασης, όπως η διαφορετική αντιμετώπιση των ακολούθων σε διαφορετικές περιστάσεις⁵⁸.

Συνοψίζοντας, η συμπεριφορική θεωρία αντιμετωπίζει την ηγεσία ως σύνολο συμπεριφορικών πράξεων και αναγνωρίζει τη σημασία της αλληλεπίδρασης με τους ακολούθους και το περιβάλλον. Αυτή η προσέγγιση έχει συμβάλει στην ανάπτυξη πιο ευέλικτων και πρακτικών προσεγγίσεων της ηγεσίας, που λαμβάνουν υπόψη την πολυπλοκότητα του ηγετικού ρόλου και τη σημασία της προσαρμογής στις ανάγκες της κατάστασης⁵⁹.

Η συναλλακτική ηγεσία συνιστά την τέταρτη κεντρική προσέγγιση στην άσκηση ηγεσίας. Η προσέγγιση αυτή αναφέρεται σε έναν τρόπο άσκησης ηγεσίας, που επικεντρώνεται στην ανταλλαγή ανταμοιβής μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην ιδέα ότι η ηγετική σχέση είναι μια συμφωνία, όπου και ο ηγέτης και οι ακόλουθοι ανταλλάσσουν κάτι ανάλογα με τη συνεργασία τους. Στη συναλλακτική ηγεσία, η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και αποτελεσμάτων εξαρτάται συχνά από την αντίθεση των ανταλλακτικών προσφορών και αποδεκτών ανταμοιβών. Κεντρική έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας είναι ο όρος «ανταλλαγή» (exchange). Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, ο ηγέτης προσφέρει κάτι (όπως

⁵⁷ Grandy G. and Holton J., Leadership development needs assessment in healthcare: a collaborative approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.34, No.5, Emerald Publishing Limited, UK, 2013, p.p. 427 - 445.

⁵⁸ Μέλλον Ρ., *Η ψυχολογία της Συμπεριφοράς*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, 2006, σελ. 64.

⁵⁹ Ο.π.

καθοδήγηση, επικοινωνία, υποστήριξη) και οι ακόλουθοι ανταποδίδουν με τη συνεργασία τους, την εργασία τους ή άλλους τρόπους. Αυτή η ανταλλαγή οδηγεί σε μια ηγετική σχέση, όπου και οι δύο πλευρές είναι υπεύθυνες για την εκπλήρωση των ρόλων και των υποχρεώσεών τους⁶⁰.

Στη συναλλακτική ηγεσία, η ανταλλαγή αποτελεί το κύριο κίνητρο για τη συνεργασία μεταξύ ηγέτη και ακολούθων. Οι ακόλουθοι αναμένουν ανταμοιβές (π.χ. ενδεχόμενη προαγωγή) από τον ηγέτη για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αντίστοιχα, ο ηγέτης αναμένει από τους ακολούθους την προσήλωση, την προσπάθεια και την αφοσίωσή τους στους κοινούς στόχους και την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια προσέγγιση, που δίνει έμφαση στη σημασία της αμοιβαίας ανταλλαγής και της ανοικτής επικοινωνίας ανάμεσα σε ηγέτη και ακολούθους. Αυτή η προσέγγιση αναγνωρίζει ότι η ηγεσία δεν είναι μια μονόδρομη οδός, αλλά μια διαδικασία αλληλεπίδρασης όπου και οι δύο πλευρές έχουν ευθύνες και αναμένουν αποτελέσματα⁶¹.

Η θεωρία μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η πέμπτη θεωρία την ανέπτυξε αρχικά από τον James MacGregor Burns το 1978 . στην θεωρία αυτή ο ηγέτης εμπνέει τους υφιστάμενούς του να υπερβαίνουν τα δικά τους συμφέροντα για το καλό της ομάδας. Ασκεί εξιδανικευμένη επιρροή κερδίζοντας ταυτόχρονα τον σεβασμό και την εκτίμησή τους, ενθαρρύνει την εξερευνητική νέων ιδεών. Τους βοηθά να αναζητούν λύσεις προάγοντάς την καινοτομία και την δημιουργικότητά. Στην μετασχηματική ηγεσία έχουμε προσωποποιημένη φροντίδα των υφισταμένων από τον ηγέτη.

Οι πέντε παραπάνω θεωρητικές προσεγγίσεις παρουσιάζουν μεταξύ τους σημαντικές διαφορές. Η θεωρία του μεγάλου ανδρός παρουσιάζει , όπως αναφέρεται και ανωτέρω, ορισμένα κοινά στοιχεία με τη θεωρία χαρακτηριστικών, αλλά το βασικό σημείο διαφοροποίησης των δύο θεωριών είναι πως η πρώτη αποδίδει σε αυτή εν γένει την ιστορική εξέλιξη και πρόοδο. Επίσης, η δεύτερη προσέγγιση επικεντρώνεται σε ένα μεγαλύτερο αναλογικά φάσμα χαρακτηριστικών. Σε κάθε περίπτωση, η θεωρία του μεγάλου ανδρός διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό συγκριτικά με όλες τις άλλες

⁶⁰ Πασιαρδής Π., *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 2004, σελ. 101.

⁶¹ *Ο.π.*

προσεγγίσεις, αφού προτείνει μία προσέγγιση περί εγγενών χαρακτηριστικών, που επιδρούν στη δυνατότητα για άσκηση ηγεσίας⁶².

Η θεωρία των χαρακτηριστικών παρουσιάζει διαφοροποίηση με τη σειρά της συγκριτικά με όλες τις άλλες προσεγγίσεις, καθώς υπογραμμίζει την αξία ορισμένων πάγιων και σταθερών χαρακτηριστικών του εκάστοτε ανθρώπου. Η θεωρία αυτή παρουσιάζει κομβικές διαφορές σε σύγκριση με τις άλλες, αφού πρόκειται για μία προσέγγιση, που επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, δηλαδή σε πάγια χαρακτηριστικά του εαυτού του κάθε ανθρώπου⁶³.

Ως προς τη συμπεριφορική θεωρία, αυτή διαφοροποιείται σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις λόγω των ευρύτερα γνωστών διαφόρων του συμπεριφορισμού σε σχέση με το σύνολο των υπολοίπων προσεγγίσεων. Ο συμπεριφορισμός συνιστά μία προσέγγιση, η οποία δεν αναγνωρίζει το ρόλο της σκέψης και των εγγενών στοιχείων, υποστηρίζοντας, ότι αυτά απλώς δεν υπάρχουν⁶⁴. Ως εκ τούτου, υπάρχει μία κομβική διαφορά του συμπεριφορισμού σε σχέση με το σύνολο των υπολοίπων προσεγγίσεων.

Η τέταρτη προσέγγιση, η συναλλακτική παρουσιάζει διαφοροποίηση σε σχέση με το σύνολο των υπολοίπων προσεγγίσεων εξαιτίας του γεγονότος πως δίνει πολύ μεγάλη βαρύτητα στις ανταλλαγές που λαμβάνουν χώρα μεταξύ των υφιστάμενων και στη διοίκηση. Αντιμετωπίζοντας κατά συνέπεια τις ανάμεσα στους υφιστάμενους και στην ηγεσία ως μία συναλλαγή, παρουσιάζει κάποια στοιχεία που δεν απαντώνται στις άλλες προσεγγίσεις⁶⁵.

Τέλος, η πέμπτη προσέγγιση, αυτή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δίνει πολύ μεγάλη βαρύτητα στο να ενισχύονται τα κίνητρα των υφιστάμενων, αντιμετωπίζοντας αυτά ως κομβικής σημασίας παράγοντα της επιτυχίας μιας μονάδας υγείας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση παρουσιάζει διαφορά σε σύγκριση με άλλες, καθώς προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση επιχειρήσεων, "μεταφερόμενη" ακολούθως σε άλλα πεδία, συμπεριλαμβανομένης και της διοίκησης μονάδων υγείας⁶⁶.

⁶² Mouton N., *ό.π.*

⁶³ Derue DS, Nahrgang JD, Wellman NE, Humphrey SE., *ό.π.*

⁶⁴ Μέλλον P. , *ό.π.*

⁶⁵ Hugner JD. and Wheelen TL., *ό.π.*

⁶⁶ *Ο.π.*

2.2.3 Στυλ ηγεσίας και επίδραση στα νοσοκομεία

Ο τρόπος άσκησης ηγεσίας έχει εξεταστεί, μεταξύ των άλλων, και όσον αφορά τις επιδράσεις του στο προσωπικό των μονάδων υγείας. Διάφορες έρευνες έχουν επιχειρήσει να μελετήσουν την ενδεχόμενη επίδραση των διαφορετικών τρόπων άσκησης ηγεσίας εντός του νοσοκομείου σε σχέση με την ψυχική υγεία των επαγγελματιών υγείας. Ειδικότερα, σε μία σχετική μελέτη στην Τουρκία εξετάστηκε ένα δείγμα 312 επαγγελματιών υγείας, οι οποίοι μελετήθηκαν όσον αφορά τον τρόπο άσκησης ηγεσίας της μονάδας, που εργάζονταν, και το αντιλαμβανόμενο στρες. Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συνδεόταν με χαμηλότερο επίπεδο στρες από πλευράς των εργαζομένων, ενώ αντιθέτως το πιο υψηλό επίπεδο στρες συνδεόταν με ένα στυλ ηγεσίας στο οποίο η διοίκηση απέφευγε την αντιπαράθεσή του με τα προβλήματα και την επίλυση αυτών⁶⁷.

Σε άλλη έρευνα στην Ταϊβάν, εξετάστηκε μέσω συνεντεύξεων ο τρόπος άσκησης ηγεσίας σε ένα δείγμα νοσηλευτών (N=28) και η επίδραση στην ψυχική υγεία αυτών. Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε πως στο σύστημα υγείας της χώρας υπήρχε ένας αυστηρά ιεραρχικός και δομημένος τρόπος άσκησης ηγεσίας. Επιπροσθέτως, διαπιστώθηκε πως το συγκεκριμένο στυλ άσκησης ηγεσίας συνεπάγεται μια σημαντική αρνητική επίδραση στην ψυχική υγεία των νοσηλευτών⁶⁸.

Πέρα από τις ανωτέρω αυτές επιδράσεις στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, αξίζει να αναφερθεί πως ο τρόπος άσκησης ηγεσίας συνδέεται και με συνακόλουθη επίδραση στην υγεία των ασθενών. Συγκεκριμένα, σε μια σχετική μελέτη στον Καναδά μελετήθηκε ο τρόπος άσκησης ηγεσίας από πλευράς των επαγγελματιών υγείας και η τριανταήμερη επιβίωση των νοσηλευομένων ασθενών. Όπως διαπιστώθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη, η ύπαρξη ενός στυλ ηγεσίας, που δίνει έμφαση στη συνεργασία των ανώτερων διοικητικών στελεχών και των υφιστάμενων συνδεόταν με μεγαλύτερη πιθανότητα επιβίωσης στις τριάντα ημέρες από πλευράς των ασθενών. Συνεπώς, το στυλ ηγεσίας φαίνεται πως επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην άσκηση των καθηκόντων

⁶⁷ Baysak B. and Yener Mİ., The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.207, Elsevier B.V., Netherlands, 2015, p.p. 79 - 89.

⁶⁸ Su SF., Jenkins M. and Liu PE., Nurses' perceptions of leadership style in hospitals: a grounded theory study, *Journal of Clinical Nursing*, Vol.21, No.1-2, John Wiley & Sons, USA, 2012, p.p. 272 - 280.

από πλευράς των επαγγελματιών υγείας, επηρεάζοντας επομένως την επιβίωσή των ασθενών⁶⁹.

2.2.4 Η άσκηση ηγεσίας στην περίοδο της COVID-19

Η πανδημία COVID-19 είχε βαθύ αντίκτυπο στη διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης, οδηγώντας σε μια στροφή προς τη μετασχηματιστική ηγεσία με διάφορους τρόπους. Ειδικότερα, η πανδημία οδήγησε σε πρωτοφανείς προκλήσεις, που απαιτούσαν από τους ηγέτες της υγειονομικής περίθαλψης να προσαρμοστούν γρήγορα στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι κατάλληλοι για να αντιμετωπίσουν τέτοιες πολυπλοκότητες και υπερέχουν στο να εμπνέουν και να παρακινούν τις ομάδες τους να αντιμετωπίσουν την αλλαγή και να προσεγγίσουν προβλήματα με καινοτόμες λύσεις⁷⁰.

Η πανδημία απαιτούσε ταχεία προσαρμογή και καινοτομία στα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τις ομάδες τους να σκέφτονται δημιουργικά, να αναλαμβάνουν λελογισμένα και να διερευνούν νέες προσεγγίσεις. Οι ηγέτες αυτοί προωθούν άλλωστε μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης να βρουν καλύτερους τρόπους παροχής φροντίδας και διαχείρισης των, κομβικής σημασίας στην περίοδο της πανδημίας, πόρων⁷¹.

Επίσης, η πανδημία οδήγησε σε ένα τεράστιο σωματικό και συναισθηματικό φορτίο για τους εργαζόμενους στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναγνωρίζουν τη σημασία της ενσυναίσθησης, της ενεργητικής ακρόασης και της παροχής συναισθηματικής υποστήριξης. Δημιουργούν ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον που βοηθά στην αντιμετώπιση του ψυχικού και συναισθηματικού φόρου της κρίσης στους επαγγελματίες του τομέα της υγείας.

⁶⁹ Cummings GG., Midodzi WK. and Wong CA., Estabrooks CA. The contribution of hospital nursing leadership styles to 30-day patient mortality. *Nursing Research*, Vol.59, No.5, Wolters Kluwer Health, Inc., USA, 2010, p.p. 331 - 339.

⁷⁰ Crain MA., Bush AL., Hayanga H., Boyle A., Unger M., Ellison M. and Ellison P., Healthcare leadership in the COVID-19 pandemic: from innovative preparation to evolutionary transformation, *Journal of Healthcare Leadership*, Vol.7, No.13, Informa PLC, UK, 2021, p.p. 199 - 207.

⁷¹ Ο.π.

Συνεπώς, η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν αναγκαία στην περίοδο της πανδημίας και για την προστασία της πληττόμενης ψυχικής υγείας των επαγγελματιών υγείας⁷².

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία στην περίοδο της πανδημίας κατέστη αναγκαία ήταν η ανάγκη για συνεργασία. Η αποτελεσματική διαχείριση κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας απαιτεί συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και ιδρυμάτων υγειονομικής περίθαλψης. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ειδικευμένοι στην οικοδόμηση ισχυρών, συνεργατικών ομάδων και την προώθηση μιας αίσθησης ενότητας μεταξύ διαφορετικών ομάδων επαγγελματιών υγείας. Προωθούν ένα κοινό όραμα και ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία για τη συλλογική αντιμετώπιση μιας κρίσης⁷³.

Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες υπερέχουν σε σαφήνεια και διαφάνεια όσον αφορά την επικοινωνία με τους υφιστάμενούς τους. Κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, η έγκαιρη και ακριβής ενημέρωση ήταν ζωτικής σημασίας. Οι ηγέτες, που μπορούσαν να μεταφέρουν αποτελεσματικά πληροφορίες στις ομάδες τους, τους ασθενείς και το κοινό, ανέπτυσαν με μεγαλύτερη ευκολία την εμπιστοσύνη, κάτι που είναι απαραίτητο σε μια κρίση δημόσιας υγείας⁷⁴.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η πανδημία ανέδειξε τη σημαντικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι το ότι ανέδειξε γενικότερα την ανάγκη για ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα. Η πανδημία υπέβαλλε τα συστήματα υγείας σε αντικειμενική πίεση (π.χ. όσον αφορά τον αριθμό ασθενών που νοσηλεύονταν), αλλά και σε μια σημαντική πίεση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι ανθεκτικοί και προσαρμόσιμοι, προάγοντας τη διάχυση αυτών των χαρακτηριστικών στις ομάδες των οποίων ηγούνται. Εμπνέουν επομένως την

⁷² Smith K., Ostinelli E. and Cipriani A., Covid-19 and mental health: a transformational opportunity to apply an evidence-based approach to clinical practice and research, *BMJ Ment Health*, Vol.23, No.2, BMJ Publishing Group Ltd., UK, 2020, p.p. 45 - 46.

⁷³ Almohtaseb A., Almahameed M., Sharari F. and Dabbouri E., The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during Covid-19, *Management Science Letters*, Vol.11, No.4, Growing Science, Canada, 2021, p.p. 1231 - 1244.

⁷⁴ Santoso NR., Sulistyaningtyas ID. and Pratama BP., Transformational leadership during the COVID-19 pandemic: Strengthening employee engagement through internal communication, *Journal of Communication Inquiry*, SAGE, USA, 2022, 01968599221095182.

ανθεκτικότητα στο προσωπικό τους και τους βοηθούν να αντιμετωπίσουν τις συνεχείς αλλαγές και αβεβαιότητες μιας τέτοιας κατάστασης^{75,76}.

Ένας ακόμα λόγος για τον οποίο η μετασχηματιστική ηγεσία κατέστη επιτακτικής σημασίας στην περίοδο της πανδημίας ήταν η θετική συμβολή αυτού του στυλ άσκησης ηγεσίας στην προώθηση μιας μαθησιακής κουλτούρας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και βελτίωσης ενώ την ίδια στιγμή ενθαρρύνουν τους επαγγελματίες υγείας να αναλύσουν τις εμπειρίες τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας, να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία και να χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις για να καταστήσουν τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης πιο ανθεκτικά και αποτελεσματικά⁷⁷.

Συνοπτικά, η πανδημία COVID-19 ανέδειξε τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης. Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ είναι καλύτερα προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίσουν τις μοναδικές προκλήσεις και αβεβαιότητες, που θέτουν τέτοιες κρίσεις, ενώ παράλληλα προωθούν μια κουλτούρα καινοτομίας, ανθεκτικότητας και συνεργασίας στο πλαίσιο του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης. Μάλιστα, παρόμοιες παραδοχές συνδέθηκαν γενικότερα με το ρόλο της ηγεσίας στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, αναδεικνύοντας επομένως την πανδημία COVID-19 ως ένα κατεξοχήν γεγονός για τη συνειδητοποίηση της αξίας της μετασχηματιστικής ηγεσίας⁷⁸.

⁷⁵ McCombs K. and Williams E., The resilient effects of transformational leadership on well-being: examining the moderating effects of anxiety during the COVID-19 crisis, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.42, No.8, Emerald Publishing Limited, UK, 2021, p.p. 1254 - 1266.

⁷⁶ Sihvola S., Kvist T. and Nurmeksela A., Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' resilience during the COVID-19 pandemic: A scoping review, *Journal of Nursing Management*, Vol.30, No.6, John Wiley & Sons, USA, 2022, p.p. 1869 - 1880.

⁷⁷ Suprapti S., Asbari M., Cahyono Y., Mufid A. and Khasanah NE., Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, Vol.1, No2, OmniaScience, Spain, 2020, p.p. 76 - 88.

⁷⁸ Schwab K. and Malleret T., *The Great Reset*, World Economic Forum: Geneva, Switzerland, p.p. 100 - 109.

2.3 Η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την άσκηση ηγεσίας στα νοσοκομεία

Έως τώρα έχουν υπάρξει ορισμένες μελέτες, στις οποίες έχει εξεταστεί η σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με την άσκηση ηγεσίας στα νοσοκομεία. Αρχικά, είναι ευρέως αποδεκτό, πως η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας συνδέεται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Για παράδειγμα, σε μια σχετική μελέτη στη Σλοβενία εξετάστηκαν 509 εργαζόμενοι από 4 διαφορετικά νοσοκομεία. Όπως διαπιστώθηκε, όσο πιο θετικά αποτιμούσαν οι εργαζόμενοι τις διοικητικές ικανότητες των ανωτέρων τους, τόσο πιο υψηλό ήταν και τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία⁷⁹.

Πέρα από την αποτελεσματικότητα της άσκησης ηγεσίας, έχει επίσης μελετηθεί και η σχέση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση. Σε μια σχετική έρευνα στο Αμάν της Ιορδανίας μελετήθηκε η σχέση μεταξύ του στυλ άσκησης ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, εξετάζοντας νοσηλευτές, που εργάζονταν σε τρία διαφορετικά νοσοκομεία. Όπως διαπιστώθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα, το αποφευκτικό στυλ άσκησης ηγεσίας συνδεόταν με χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης, ενώ το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας με πιο υψηλό επίπεδο ικανοποίησης⁸⁰.

Σε μια άλλη έρευνα στην Αιθιοπία μελετήθηκε ένα δείγμα 175 νοσηλευτών. Οι νοσηλευτές αυτοί εξετάστηκαν όσον αφορά τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και του στυλ άσκησης ηγεσίας μέσω σχετικών ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς. Όπως διαπιστώθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη, υπήρχε μια θετική συσχέτιση του μετασχηματιστικού στυλ άσκησης ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης⁸¹.

Σε άλλη έρευνα στην Ινδονησία μελετήθηκε η σχέση ανάμεσα στο στυλ άσκησης ηγεσίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων στο σύστημα υγείας. Ειδικότερα, εξετάστηκε ένα σύνολο 105 εργαζομένων ενός νοσοκομείου της χώρας. Στην έρευνα αυτή επίσης διαπιστώθηκε η υποστηριζόμενη από τις ανωτέρω μελέτες

⁷⁹ Lorber M. and Skela Savič B., Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croatian Medical Journal*, Vol.53, No.3, Medicinska naklada, Croatia, 2012, p.p. 263 - 270.

⁸⁰ Abdelhafiz IM., Alloubani A. and Almatari M., Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan, *Journal of Nursing Management*, Vol.24, No.3, John Wiley & Sons, USA, 2016, p.p. 384 - 392.

⁸¹ Negussie N. and Demissie A., Relationship between leadership styles of Nuresse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, Vol.23, No.1, College of Health Science of Jimma University, Ethiopia, 2013, p.p. 50 - 58.

θετική συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Μάλιστα, διαπιστώθηκε πως η επίδραση αυτή οδηγούσε επίσης και σε μια προστατευτική επίδραση έναντι της ανάπτυξης επαγγελματικής εξουθένωσης, αναδεικνύοντας επομένως τις ιδιαίτερα σημαντικές επιδράσεις της άσκησης ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση και εν συνεχεία στην ψυχική υγεία των εργαζομένων⁸².

Οι ανωτέρω αυτές σχέσεις επιβεβαιώνονται και από έρευνες στην περίοδο της πανδημίας. Ειδικότερα, σε μια σχετική μελέτη στη Σαουδική Αραβία συμπεριλήφθηκαν 403 εργαζόμενοι πέντε διαφορετικών νοσοκομείων. Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή αντιμετώπισης της πανδημίας. Στην έρευνα αυτή, επίσης, διαπιστώθηκε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας οδηγούσε σε υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από πλευράς των εργαζομένων. Ως συνάρτηση της υψηλότερης αυτής ικανοποίησης και του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, υπήρχε επίσης πιο υψηλό επίπεδο εμπλοκής στο εργασιακό περιβάλλον από πλευράς των εργαζομένων, συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση της πανδημίας⁸³.

Σε άλλη έρευνα στην περίοδο της πανδημίας, εξετάστηκαν 253 νοσηλευτές, που εργάζονταν σε δύο διαφορετικά νοσοκομεία στην Ιορδανία. Ειδικότερα, χορηγήθηκαν ερωτηματολόγια για την αξιολόγηση του στυλ άσκησης ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Όπως διαπιστώθηκε από την ανάλυση των δεδομένων, υπήρχε μια ισχυρή σύνδεση μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών. Ειδικότερα, η μετασχηματιστική ηγεσία συνεπαγόταν υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και κατ' επέκταση οδηγούσε σε μια αυξημένη δέσμευση των νοσηλευτών προς το νοσοκομείο, στο οποίο εργάζονταν⁸⁴.

⁸² Risambessy A., Swasto B., Thoyib A. and Astuti ES., The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No.9, TEXTROAD Publishing Corporation, USA, 2012, p.p. 8833 - 8842.

⁸³ Abolnasser M., Abdou AH., Hassan TH. and Salem AE., Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.20, No.4, MDPI, Basel, Switzerland, 2023, 3609.

⁸⁴ Othman T. and Khrais H., The relationship between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in Jordanian nurses, *Anaesthesia, Pain & Intensive Care*, Vol.26, No.3, THK, Pakistan, 2022, p.p. 304 - 309.

Παρά τα ανωτέρω, στην περίοδο της πανδημίας υπάρχουν και μελέτες που οδηγούν σε αντικρουόμενες μεταξύ τους διαπιστώσεις. Χαρακτηριστική είναι μια έρευνα στη Μαλαισία, όπου μελετήθηκαν 202 νοσηλευτές με τη χρήση ερωτηματολογίων αυτοαναφοράς. Στην έρευνα αυτή διαπιστώθηκε, ότι η εργασιακή ικανοποίηση παρουσίαζε θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με το μετασχηματιστικό, αλλά και με το συναλλακτικό στυλ άσκησης ηγεσίας. Συγκρίνοντας τις δύο αυτές διαφορετικές σχέσεις, διαπιστώθηκε ότι η σχέση ανάμεσα στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση ήταν αναλογικά πιο έντονη σε σύγκριση με τη σχέση ανάμεσα στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση⁸⁵. Συνεπώς, υπάρχουν ορισμένες αντικρουόμενες στην περίοδο της πανδημίας διαπιστώσεις σε σχέση με τον προγενέστερο όγκο γνώσης για τη σχέση του στυλ άσκησης ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

⁸⁵ Ebrahim ZB., Hafidzuddin SA., Saudid MK., Mustakim NA and Mokhtar N., Leadership Style and Quality of Work Life among Nurses in Malaysia during the COVID-19 Pandemic Crisis. *Proceedings*, Vol.82, No.1, MDPI, Basel, Switzerland, 2022, p. 99.

Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία της Έρευνας

3.1 Σκοπός

Στην παρούσα διπλωματική τέθηκε ως σκοπός η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο σχετίζονται αφενός μεν το στυλ ηγεσίας αφετέρου δε η εξ αυτού προερχόμενη ικανοποίηση των εργαζομένων σε δομές υγείας του ΕΣΥ. Ως συγκεκριμένη υπόθεση εργασίας εκλήφθηκε το Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου.

3.2 Υλικό και μέθοδος

Προκειμένου να συμμετάσχει κανείς στην ερευνητική διαδικασία που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας τέθηκε αποκλειστικά και μόνο ένα αυστηρό κριτήριο. Αυτό δεν ήταν άλλο από το να εργάζεται σε οποιαδήποτε θέση στο Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου. Τέθηκε, ωστόσο, και ένα μοναδικό κριτήριο αποκλεισμού και αυτό ήταν να μην αποτελεί ο/η δυνητικός/ή συμμετέχοντας/ουσα σε οιαδήποτε διευθυντική θέση. Αυτό αποτελεί μια αυτονόητη συνθήκη καθώς θα ήταν μη συμβατό με τον κώδικα ερευνητικής δεοντολογίας το να ερωτάται ένα διευθυντικό στέλεχος για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας του. Κοινώς αυτοί που κλήθηκαν να κρίνουν την ηγεσία των διευθυντικών στελεχών ήταν οι απλοί εργαζόμενοι στο Γ.Ν. Έλενα Βενιζέλου.

Αναλύοντας έτι περαιτέρω την ερευνητική διαδικασία θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός πως σε κάθε ένα συμμετέχοντα σε αυτή διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο που τους καλούσε να αξιολογήσουν ορισμένες από τις πιο σημαντικές παραμέτρους άσκησης ηγεσία (συγκεκριμένα τρεις). Με στόχο τη δημιουργία μιας ολιστικής εικόνας περί των ατόμων, που συμμετέχουν στη συγκεκριμένη ερευνητική διαδικασία, αποφασίστηκε να εξεταστούν τρεις κομβικής σημασίας παράμετροι.

Συγκεκριμένα οι παράμετροι αυτοί περιλάμβαναν πληροφορίες σχετιζόμενες με τα ατομικά (κοινωνικοδημογραφικά) στοιχεία ενός/μιας εκάστου/ης συμμετέχοντος/ουσας. Η γνώση ενός συναφούς πακέτου πληροφοριών οδήγησε στην διαμόρφωση ενός ολιστικού προφίλ για τους/ις συμμετέχοντες/ουσες. Στα στοιχεία, που απασχόλησαν ενεργά εντάσσεται το ζήτημα της διερεύνησης του επιπέδου

ικανοποίησης των ερωτηθέντων από τη θέση και το αντικείμενο εργασίας τους. Συνεπικουρικά και απολύτως σχετιζόμενα με τον κύριο στόχο της διπλωματικής εργασίας διερευνήθηκε και το ζήτημα της ηγεσίας ως συνεξεταζόμενη μεταβλητή με το ζήτημα της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία.

Στα ατομικά στοιχεία, που διερευνήθηκαν εντάσσονται τα εξής: το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, ο αριθμός παιδιών, το εκπαιδευτικό επίπεδο και τέλος η εργασιακή ιδιότητα.

Το ερευνητικό εργαλείο, που επελέγη ως το ενδεδειγμένο προκειμένου να μετρηθεί το επίπεδο της ικανοποίησης από την εργασία για όλους τους συμμετέχοντες είναι συγκεκριμένα η ελληνική εκδοχή του Job Satisfaction Survey (JSS), η ανάπτυξη της οποίας πραγματοποιήθηκε από τους Tsounis & Sarafis κατόπιν μετάφρασης και στάθμισης της αρχικής εκδοχής αυτού⁸⁶. Το εν λόγω εργαλείο αποτελεί επί της ουσίας ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Αποτελείται δε από 9 υποκλίμακες (αμοιβή, προαγωγή, εποπτεία, πρόσθετες παροχές, ενδεχόμενες ανταμοιβές, λειτουργικές διαδικασίες, συνάδελφοι, φύση της εργασίας και επικοινωνία). Συνολικά ενυπάρχουν σε αυτό 36 ερωτήσεις δια των οποίων διερευνώνται οι στάσεις / αντιλήψεις των συμμετεχόντων για μια σειρά θεμάτων που σχετίζονται αμιγώς με το εργασιακό τους αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας. Κάθε μια από τις προαναφερθείσες 9 υποκλίμακες συμπεριλαμβάνει 4 ερωτήσεις. Το σκοράρισμα των απαντήσεων γίνεται εφικτό μέσα από τη χρήση μιας 6βάθμιας κλίμακας Likert. Οι ακραίες τιμές αυτής της κλίμακας εκκινούν από το *Διαφωνώ Απόλυτα* έως και το *Συμφωνώ Απόλυτα*. Στο τέλος υπολογίζεται και ένα συνολικό σκορ με εύρος από 36 έως 216 μονάδες^{87,88}. Τα σύνολο των ερωτήσεων ενέχουν τόσο θετική όσο και αρνητική εκφορά. Συνεπώς εξ επόψεως τεχνικής και με γνώμονα την από κοινού άθροιση των αποτελεσμάτων υπήρξε αντιστροφή των τιμών για να εκλάβουν θετικό πρόσημο όλες.

Έχοντας κάνει λεπτομερή αναφορά στο πως υλοποιείται η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης στο ερευνητικό σκέλος της διπλωματικής εργασίας στην

⁸⁶ Tsounis A. and Sarafis P., Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS), BMC Psychology, Vol.6, No.1, Springer Nature, Berlin, 2018, p.p. 1 - 6.

⁸⁷ Spector PE., Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, Vol.13, No.6, John Wiley & Sons, USA, 1985, p.p. 693 - 713.

⁸⁸ Spector PE., *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Editions Sage, New York, 1997, p.p. 104.

συνέχεια θα παρατεθεί και ο τρόπος υλοποίησης της μέτρησης, του τρόπου άσκησης της ηγεσίας στο νοσοκομείο αναφοράς. Προς τούτο χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο Multifactor Leadership Questionnaire-Short Form των Bass & Avolio⁸⁹, όπως αυτό μεταφράστηκε και σταθμίστηκε στην ελληνική πραγματικότητα⁹⁰. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο συναποτελείται από 45 ερωτήσεις. Μετράται με τη χρήση μιας τυπικής 5βάθμιας κλίμακας Likert με ακραίες τιμές από *Ποτέ* έως *Σχεδόν Πάντοτε*. Αμιγής σκοπός της γράφουσας την παρούσα διπλωματική εργασία είναι να συνεξεταστούν οι εξής 12 ηγετικές διαστάσεις, εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά, εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορά, παρακίνηση που εμπνέει, πνευματική διέγερση, εξατομικευμένο ενδιαφέρον, αμοιβή με βάση την επίδοση, ενεργητική κατ' εξαίρεση ηγεσία, κατ' εξαίρεση παθητική ηγεσία, προς αποφυγή ηγεσία, μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και τέλος ευχαρίστηση από την ηγεσία.

Όσον αφορά το διαδικαστικού σκέλους τώρα θα πρέπει να επισημανθεί πως σε πρώτο χρόνο συνετάχθη ένα ερευνητικό πρωτόκολλο. Αφού αυτό έγινε δεκτό και ενεκρίθη τόσο από τον επιβλέποντα καθηγητή όσο και από το επιστημονικό συμβούλιο του νοσοκομείου αναφοράς τότε και μόνο τότε εκκίνησε η συλλογή των απαντήσεων. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα ερευνητική διαδικασία πριν τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων -που έγινε στο χώρο εργασίας του καθενός/μιάς εντός του νοσοκομείου αναφοράς – είχαν λάβει λεπτομερή ενημέρωση τόσο για την ίδια τη φύση όσο και φυσικά για τον αμιγή ερευνητικό σκοπό. Κάθε υποψήφιος/α συμμετέχοντας/ουσα πρώτα συμπλήρωνε τη σχετική φόρμα συγκατάθεσης και μετά παραλάμβανε την απολύτως τελική εκδοχή των ερευνητικών εργαλείων. Η συμπλήρωση υπήρξε είτε συγχρονική είτε ασύγχρονη κατόπιν αμοιβαίας συνεννόησης του/ης εκάστοτε συμμετέχοντος/ουσας με. Όταν βεβαιώθηκε πως είχε συλλεχθεί 110 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια αποφασίστηκε η παύση περαιτέρω διανομής των ερευνητικών εργαλείων και την εκκίνηση της διαδικασίας στατιστικής επεξεργασίας των ευρημάτων, όπως αυτή αποτυπώνεται ευθύς αμέσως.

⁸⁹ Bass B. and Avolio B., *MLQ multifactor leadership questionnaire*, Editions Mind Garden, California, 1995.

⁹⁰ Μαγουλιανίτης Γ., *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία* [Διδακτορική Διατριβή] Πανεπιστήμιο Πατρών: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2011, σελ. 167 - 193.

3.3 Στατιστική ανάλυση

Προκειμένου να υλοποιηθεί η στατιστική νουμερική διερεύνηση των ευρημάτων της ερευνητικής διαδικασίας, έγινε χρήση του εργαλείου SPSS για περιβάλλον Windows. Εν πρώτοις διενεργήθηκαν όλοι οι έλεγχοι που είχαν να κάνουν με την αποσαφήνιση του προφίλ των συμμετεχόντων/ουσών. Αυτοί έγιναν με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής και περιλάμβαναν συγκεκριμένα τα εξής: α) μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις για τις ποσοτικές μεταβλητές και β) απόλυτες τιμές και ποσοστά επί τοις εκατό, για τις κατηγορικές μεταβλητές. Εν συνεχεία διερευνήθηκε η κανονικότητα της κατανομής. Αυτή η ενέργεια υλοποιήθηκε προκειμένου να διερευνηθεί ενδελεχώς η χρεία τέλεσης είτε παραμετρικών είτε μη παραμετρικών αναλύσεων, σύμφωνα πάντοτε με τις σχετικές οδηγίες της προγενέστερης βιβλιογραφίας⁹¹. Εάν το αποτέλεσμα του ελέγχου κανονικότητας της κατανομής ήταν αρνητικό και όντως παραβιάζονταν η κανονικότητα της κατανομής όποτε ήταν αναγκαία η υλοποίηση περαιτέρω μη παραμετρικών test ενώ σε αντίθετη περίπτωση υλοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι. Το σύνολο των διεξαχθεισών αναλύσεων ήταν ποσοτικές και αυτό διότι επιλέχθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία να εξεταστεί: α) τον τρόπο συσχέτισης της ικανοποίησης από την εργασία με την αποτίμηση της ίδιας της ηγεσίας, β) τον τρόπο συσχέτισης της ικανοποίησης από την εργασία με επιμέρους παραμέτρους της αποτίμησης για την ηγεσία και τέλος γ) τον τρόπο συσχέτισης της ικανοποίησης από την εργασία με το συνολικό σκορ των κλιμάκων. Επομένως, στην περίπτωση όπου η κανονικότητα της κατανομής τυχόν παραβιάστηκε, οι συσχετίσεις εξετάστηκαν μέσω ελέγχου Spearman, ενώ στην περίπτωση που η κανονικότητα δεν παραβιάστηκε, οι συσχετίσεις εξετάστηκαν μέσω ελέγχου Pearson. Ο δείκτης σημαντικότητας ετέθη στο 0.05 για το σύνολο των αναλύσεων.

⁹¹ Γναρδέλλης Χ., *Εφαρμοσμένη Στατιστική*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2003, σελ. 65.

Κεφάλαιο 4ο: Αποτελέσματα της έρευνας

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται η ανάλυση για το φύλο των συμμετεχόντων της μελέτης. Όπως διαπιστώνεται, οι γυναίκες της μελέτης ήταν περισσότερες από τους άντρες (68.2% έναντι 31.8%).

Πίνακας 1

Το φύλο των ατόμων της έρευνας

	N	%
Άντρας	35	31,8
Γυναίκα	75	68,2
Σύνολο	110	100,0

Στον πίνακα 2 παρουσιάζεται η περιγραφική ανάλυση της ηλικίας των ατόμων του δείγματος. Όπως προκύπτει από τον πίνακα, υψηλά ποσοστά αφορούσαν τους συμμετέχοντες ηλικίας 50-59 ετών (36.4%) και τους συμμετέχοντες ηλικίας 40-49 ετών (35.5%). Για όλες τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, τα ποσοστά ήταν αρκετά πιο χαμηλά.

Πίνακας 2

Η ηλικία των ατόμων της έρευνας

	N	%
20-29	9	8,2
30-39	15	13,6
40-49	39	35,5
50-59	40	36,4
60+	7	6,4
Σύνολο	110	100,0

Στον Πίνακα 3 παρατίθεται η ανάλυση για την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Όπως προκύπτει από τον πίνακα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν έγγαμοι (60.9%), το 22.7% αποτελούταν από άγαμους, το 14.5% από διαζευγμένους και το 1.8% από χήρους.

Πίνακας 3

Η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

	N	%
Άγαμος-η	25	22,7
Έγγαμος-η	67	60,9
Διαζευγμένος-η	16	14,5
Χήρος-α	2	1,8
Σύνολο	110	100,0

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η ανάλυση για τον αριθμό παιδιών των ατόμων του δείγματος. Όπως προκύπτει από το σχετικό πίνακα, δεν υπήρχε κάποια ξεκάθαρη κεντρική τάση στο εξεταζόμενο δείγμα. Η πιο υψηλή συχνότητα αφορούσε όσους είχαν 2 παιδιά (30.0%), ακολουθούσαν οι συμμετέχοντες χωρίς παιδιά (28.2%) και οι συμμετέχοντες με ένα παιδί (27.3%). Οι συμμετέχοντες με 3 παιδιά και με 4 και άνω αποτελούσαν αρκετά αναλογικότερα ποσοστά του εξεταζόμενου δείγματος (10.9% και 3.6% αντίστοιχα).

Πίνακας 4

Ο αριθμός παιδιών των συμμετεχόντων

	N	%
0	31	28,2
1	30	27,3
2	33	30,0
3	12	10,9
4 και άνω	4	3,6
Σύνολο	110	100,0

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζεται η ανάλυση για το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων του δείγματος. Όπως προκύπτει, το υψηλότερο αναλογικά ποσοστό αφορούσε τους συμμετέχοντες με προπτυχιακό τίτλο σπουδών (33.6%), οι οποίοι ακολουθούσαν από τους απόφοιτους Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (32.7%). Όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις αφορούσαν πολύ χαμηλότερα αναλογικά ποσοστά.

Πίνακας 5

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων

	N	%
Υποχρεωτική εκπαίδευση	4	3,6
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	36	32,7
Προπτυχιακός τίτλος σπουδών	37	33,6
Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	25	22,7
Διδακτορικός τίτλος σπουδών	5	4,5
Άλλο	3	2,7
Σύνολο	110	100,0

Η εργασιακή σχέση των ατόμων του δείγματος παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Όπως προκύπτει από τον πίνακα, το 65.5% των ατόμων του δείγματος ήταν μόνιμοι, το 27.3% είχαν σύμβαση ορισμένου χρόνου και το 7.3% είχαν κάποια άλλη εργασιακή κατάσταση.

Πίνακας 6

Η εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων

	N	%
Μόνιμος	72	65,5
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	30	27,3
Άλλο	8	7,3
Σύνολο	110	100,0

Στον Πίνακα 7 παρατίθεται η ανάλυση για τη θέση εργασίας. Υψηλά ποσοστά αφορούσαν όσους εργάζονταν ως διοικητικό προσωπικό (38.2%) και όσους εργάζονταν ως νοσηλευτικό προσωπικό (33.6%). Για όλες τις υπόλοιπες ομάδες, η συχνότητα ήταν αρκετά πιο χαμηλή.

Πίνακας 7

Η θέση εργασίας των συμμετεχόντων

	N	%
Νοσηλευτικό προσωπικό	37	33,6
Καθαριότητα/ φύλαξη	4	3,6
Ιατρικό προσωπικό	13	11,8
Διοικητικό προσωπικό	42	38,2
Άλλο	14	12,7
Σύνολο	110	100,0

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζεται η περιγραφική ανάλυση για το χρόνο προϋπηρεσίας των ατόμων του εξεταζόμενου δείγματος, που ήταν και η μόνη ποσοτική κοινωνικοδημογραφική μεταβλητή. Όπως προκύπτει, η μέση τιμή ήταν 15.95 έτη, με τυπική απόκλιση τα 11.75 έτη.

Πίνακας 8

Ο χρόνος προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων

Μέση τιμή	N	Τυπική απόκλιση
15,950	109	11,750

Τέλος, τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των δύο εργαλείων μέτρησης παρατίθενται στους Πίνακες 9 και 10, αντίστοιχα.

Πίνακας 9

Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά της εργασιακής ικανοποίησης

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Πληρωμές	8.293	3.507
Προαγωγή	9.238	3.379
Προϊστάμενος	16.935	4.674
Συμπληρωματικά οφέλη	9.486	4.113
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	10.348	3.539
Συνθήκες εργασίας	11.954	2.790
Συνάδελφοι	15.372	3.202
Φύση της δουλειάς	16.190	3.308
Επικοινωνία	12.623	3.540
Συνολική ικανοποίηση	109.721	16.991

Πίνακας 10

Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Εξιδανικευμένη Επιρροή- Χαρακτηριστικά	8.409	3.966
Εξιδανικευμένη Επιρροή- Συμπεριφορά	8.082	2.893
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	7.972	3.620

Ενεργοποίηση	7.724	3.285
Νοητικών		
Ικανοτήτων		
Εξατομικευμένο	6.863	3.069
Ενδιαφέρον		
Αμοιβή με βάση την	8.094	3.681
Επίδοση		
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία	7.851	1.650
(Ενεργητική)		
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία	8.850	3.301
(Παθητική)		
Ηγεσία Laissez-Faire	9.550	4.191
Μεγαλύτερη	5.790	3.095
Προσπάθεια		
Αποτελεσματικότητα	8.709	4.062
Ευχαρίστηση από την	4.409	2.095
Ηγεσία		

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζεται η ανάλυση κανονικότητας της κατανομής για τις τιμές της εργασιακής ικανοποίησης. Όπως διαπιστώνεται, στο συνολικό σκορ η συνολική ικανοποίηση δεν παραβιάζοταν ($p=0.200$), όπως επίσης στην περίπτωση της προαγωγής ($p=0.091$) και στην περίπτωση της επικοινωνίας ($p=0.062$). Σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις, η κανονικότητα παραβιάζοταν.

Πίνακας 11

Η κανονικότητα της κατανομής για την εργασιακή ικανοποίηση

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	p
Πληρωμές	,130	104	0.000
Προαγωγή	,081	104	0.091
Προϊστάμενος	,092	104	0.032
Συμπληρωματικά οφέλη	,111	104	0.003
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	,118	104	0.001
Συνθήκες εργασίας	,095	104	0.022
Συνάδελφοι	,089	104	0.040

Φύση της δουλειάς	,103	104	0.009
Επικοινωνία	,085	104	0.062
Συνολική ικανοποίηση	,048	104	0.200

Στον Πίνακα 12 παρατίθεται η ανάλυση για την κανονικότητα της κατανομής ως προς την ηγεσία. Όπως προκύπτει από τον πίνακα, η κανονικότητα παραβιάζόταν σε σημαντικό βαθμό στις περισσότερες από τις εξεταζόμενες παραμέτρους.

Πίνακας 12

Η κανονικότητα της κατανομής για την περίπτωση της ηγεσίας

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	p
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	,072	100	0.200
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	,123	100	0.001
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	,079	100	0.123
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	,100	100	0.015
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	,091	100	0.042
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	,101	100	0.014
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	,127	100	0.000
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	,090	100	0.047
Ηγεσία Laissez-Faire	,085	100	0.069
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	,116	100	0.002
Αποτελεσματικότητα	,119	100	0.001
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	,136	100	0.000

Η ανάλυση αξιοπιστίας για την εργασιακή ικανοποίηση παρουσιάζεται ακολούθως. Όπως διαπιστώνεται από τον πίνακα, στο συνολικό σκορ της ικανοποίησης ο δείκτης α ήταν 0.77. Σε ορισμένες υποκλίμακες, όπως στις πληρωμές και στην επικοινωνία, ο δείκτης α ήταν αρκετά πιο χαμηλός.

Πίνακας 13

Η ανάλυση Cronbach για την εργασιακή ικανοποίηση

	Δείκτης Cronbach
Πληρωμές	0.57
Προαγωγή	0.83
Προϊστάμενος	0.82
Συμπληρωματικά οφέλη	0.64

Ενδεχόμενες ανταμοιβές	0.87
Συνθήκες εργασίας	0.87
Συνάδελφοι	0.58
Φύση της δουλειάς	0.89
Επικοινωνία	0.44
Συνολική ικανοποίηση	0.77

Στον Πίνακα 14 παρατίθεται η αντίστοιχη ανάλυση για την ηγεσία. Όπως προκύπτει, και σε αυτή την περίπτωση υπήρχαν ορισμένες υποκλίμακες με αρκετά χαμηλό δείκτη α , αν και κάτι τέτοιο δεν ίσχυε εν γένει για το ψυχομετρικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε.

Πίνακας 14

Η ανάλυση Cronbach για την ηγεσία

	Δείκτης Cronbach
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	0.83
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	0.52
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	0.84
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	0.76
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	0.52
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	0.82
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	0.71
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	0.71
Ηγεσία Laissez-Faire	0.82
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	0.90
Αποτελεσματικότητα	0.76
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	0.96

Η συσχέτιση των πληρωμών με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας παρουσιάζεται στον Πίνακα 15. Όπως προκύπτει από τον πίνακα, καμία εκ των εξεταζόμενων συσχετίσεων δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 15

Η συσχέτιση των πληρωμών με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας

		Πληρωμές
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	,063
	P	,517
	N	109
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	-,040
	P	,679
	N	108
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,079
	P	,413
	N	109
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,053
	P	,584
	N	108
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,096
	P	,322
	N	109
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	,077
	P	,433
	N	105
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	,125
	P	,199
	N	107
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	-,051
	P	,604
	N	107
Ηγεσία Laissez-Faire	R	,096
	P	,324
	N	108
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,103
	P	,285
	N	109
Αποτελεσματικότητα	R	,028
	P	,769
	N	109
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R	,030
	P	,760
	N	109

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζεται η συσχέτιση της προαγωγής με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Όπως διαπιστώνεται, δεν υπήρχε σε καμία εκ των εξεταζόμενων περιπτώσεων κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις εξεταζόμενες παραμέτρους.

Πίνακας 16

Η συσχέτιση της προαγωγής με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας

		Προαγωγή
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	,062
	P	,521
	N	109
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	,024
	P	,806
	N	108
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,142
	P	,141
	N	109
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,118
	P	,222
	N	108
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,080
	P	,410
	N	109
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	,106
	P	,283
	N	105
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	,009
	P	,925
	N	107
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	,090
	P	,356
	N	107
Ηγεσία Laissez-Faire	R	,174
	P	,072
	N	108
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,178
	P	,064
	N	109
Αποτελεσματικότητα	R	,121
	P	,211
	N	109

Ευχαρίστηση από την	R	,133
Ηγεσία	P	,168
	N	109

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζεται η συσχέτιση της ικανοποίησης από τους προϊστάμενους με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας. Όπως διαπιστώνεται, σε όλες τις περιπτώσεις η συσχέτιση ήταν θετική και στατιστικά σημαντική, με εξαίρεση την κατ' εξαίρεση ηγεσία (ενεργητική).

Πίνακας 17

Η συσχέτιση της ικανοποίησης από τους προϊστάμενους με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας

		Προϊστάμενος
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	,820**
	P	,000
	N	108
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	,506**
	P	,000
	N	108
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,681**
	P	,000
	N	108
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,578**
	P	,000
	N	107
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,532**
	P	,000
	N	108
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	,725**
	P	,000
	N	104
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	-,089
	P	,363
	N	106

Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	,521**
	P	,000
	N	105
Ηγεσία Laissez-Faire	R	,697**
	P	,000
	N	108
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,736**
	P	,000
	N	108
Αποτελεσματικότητα	R	,746**
	P	,000
	N	108
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R	,717**
	P	,000
	N	108

Στον Πίνακα 18 παρατίθεται η ανάλυση για τη σχέση ανάμεσα στα συμπληρωματικά οφέλη και στην ηγεσία. Όπως διαπιστώνεται, καμία εκ των εξεταζόμενων συσχετίσεων δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 18

Η συσχέτιση ανάμεσα στα συμπληρωματικά οφέλη και στην ηγεσία

		Συμπληρωματικά οφέλη
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	-,071
	P	,465
	N	109
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	-,032
	P	,739
	N	108
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,052
	P	,588

	N	109
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,103
	P	,288
	N	108
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,034
	P	,724
	N	109
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	-,042
	P	,669
	N	105
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	,063
	P	,519
	N	107
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	-,091
	P	,354
	N	106
Ηγεσία Laissez-Faire	R	,022
	P	,821
	N	108
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,027
	P	,778
	N	109
Αποτελεσματικότητα	R	,008
	P	,935
	N	109
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R	-,033
	P	,736
	N	109

Στον Πίνακα 19 παρατίθεται η ανάλυση για τη σχέση ανάμεσα στις ενδεχόμενες ανταμοιβές και στην ηγεσία. Η συσχέτιση αυτή ήταν θετική και στατιστικά σημαντική στην περίπτωση της εμπνευσμένης παρακίνησης, της ηγεσίας Laissez-Faire, στην περίπτωση της μεγαλύτερης προσπάθειας και στην περίπτωση της ευχαρίστησης από την ηγεσία.

Πίνακας 19

Η συσχέτιση ανάμεσα στις ενδεχόμενες ανταμοιβές και στην ηγεσία

		Ενδεχόμενες ανταμοιβές
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	,147
	P	,128
	N	109
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	,134
	P	,168
	N	108
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,227*
	P	,018
	N	109
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,145
	P	,134
	N	108
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,084
	P	,384
	N	109
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	,190
	P	,052
	N	105
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	,022
	P	,822
	N	107
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	,126
	P	,198
	N	106

Ηγεσία Laissez-Faire	R	,243*
	P	,011
	N	108
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,192*
	P	,045
	N	109
Αποτελεσματικότητα	R	,188*
	P	,050
	N	109
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R	,223*
	P	,020
	N	109

Στον Πίνακα 20 παρατίθεται η ανάλυση για τη σχέση ανάμεσα στις συνθήκες λειτουργίας και στην ηγεσία. Όπως διαπιστώνεται, καμία εκ των εξεταζόμενων συσχετίσεων δεν ήταν στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 20

Η συσχέτιση ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και στην ηγεσία

	Συνθήκες λειτουργίας
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R -,011
	P ,907
	N 110
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R -,128
	P ,184
	N 109
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R -,050
	P ,606
	N 110
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R -,061
	P ,532
	N 109
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R -,060
	P ,533

	N 110
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R -,024
	P ,807
	N 106
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R ,100
	P ,303
	N 108
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R -,002
	P ,982
	N 107
Ηγεσία Laissez-Faire	R ,092
	P ,339
	N 109
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R -,056
	P ,564
	N 110
Αποτελεσματικότητα	R -,027
	P ,781
	N 110
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R ,015
	P ,876
	N 110

Στον Πίνακα 21 παρατίθεται η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τους συναδέλφους και της ηγεσίας. Όπως διαπιστώνεται, όλες οι συσχετίσεις, με εξαίρεση την κατ' εξαίρεση ενεργητική ηγεσία, ήταν θετικές και στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 21

Η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τους συναδέλφους και της ηγεσίας

		Συνάδελφοι
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	,397**
	P	,000
	N	110

Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	,285**
	P	,003
	N	109
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,422**
	P	,000
	N	110
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,341**
	P	,000
	N	109
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,215*
	P	,024
	N	110
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	,359**
	P	,000
	N	106
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	-,007
	P	,942
	N	108
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	,326**
	P	,001
	N	107
Ηγεσία Laissez-Faire	R	,402**
	P	,000
	N	109
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,365**
	P	,000
	N	110
Αποτελεσματικότητα	R	,420**
	P	,000
	N	110
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R	,382**
	P	,000
	N	110

Στον Πίνακα 22 παρουσιάζεται η ανάλυση για τη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τη φύση της δουλειάς και της ηγεσίας. Σε όλες τις περιπτώσεις, πλην της κατ' εξαίρεση ενεργητικής ηγεσίας, διαπιστώθηκαν θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις.

Πίνακας 22

Η συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης από τη φύση της δουλειάς και της ηγεσίας

		Φύση της δουλειάς
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	,200*
	P	,036
	N	110
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	,196*
	P	,041
	N	109
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,300**
	P	,001
	N	110
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,236*
	P	,014
	N	109
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,184
	P	,054
	N	110
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	,329**
	P	,001
	N	106
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	-,186
	P	,054
	N	108
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	,303**
	P	,002

	N	107
Ηγεσία Laissez-Faire	R	,307**
	P	,001
	N	109
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,203*
	P	,033
	N	110
Αποτελεσματικότητα	R	,268**
	P	,005
	N	110
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R	,366**
	P	,000
	N	110

Στον Πίνακα 23 παρουσιάζεται η συσχέτιση της επικοινωνίας και της ηγεσίας. Σε όλες τις εξεταζόμενες περιπτώσεις εκτός από την κατ' εξαίρεση ενεργητική ηγεσία διαπιστώθηκε μια θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση.

Πίνακας 23

Η συσχέτιση της επικοινωνίας και της ηγεσίας

		Επικοινωνία
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	,353**
	P	,000
	N	109
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	,305**
	P	,001
	N	108
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,355**
	P	,000
	N	109
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,345**
	P	,000
	N	108
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,258**

	P	,007
	N	109
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	,356**
	P	,000
	N	105
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	-,056
	P	,564
	N	107
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	,258**
	P	,008
	N	106
Ηγεσία Laissez-Faire	R	,387**
	P	,000
	N	108
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,382**
	P	,000
	N	109
Αποτελεσματικότητα	R	,350**
	P	,000
	N	109
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R	,337**
	P	,000
	N	109

Στον Πίνακα 24 παρατίθεται η συσχέτιση για τη συνολική ικανοποίηση και την ηγεσία. Όπως διαπιστώνεται, σε όλες τις περιπτώσεις εκτός από την κατ' εξαίρεση ενεργητική ηγεσία η συσχέτιση ήταν θετική και στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 24

Η συσχέτιση της συνολικής ικανοποίησης και της ηγεσίας

		Συνολική ικανοποίηση
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Χαρακτηριστικά	R	,405**
	P	,000
	N	104
Εξιδανικευμένη Επιρροή-Συμπεριφορά	R	,231*
	P	,018
	N	104
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	R	,478**
	P	,000
	N	104
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	R	,371**
	P	,000
	N	103
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	R	,298**
	P	,002
	N	104
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	R	,448**
	P	,000
	N	100
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	R	,002
	P	,985
	N	102
Κατ' εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	R	,298**
	P	,002
	N	102
Ηγεσία Laissez-Faire	R	,512**
	P	,000

	N	104
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	R	,444**
	P	,000
	N	104
Αποτελεσματικότητα	R	,454**
	P	,000
	N	104
Ευχαρίστηση από την Ηγεσία	R	,435**
	P	,000
	N	104

Κεφάλαιο 5^ο: Συζήτηση

Με βάση την ανάλυση των δεδομένων, που πραγματοποιήθηκε, δύνανται να εξαχθούν ορισμένες κεντρικές διαπιστώσεις. Όπως διαπιστώνεται, οι μεταβλητές της ικανοποίησης από τους προϊσταμένους, των ενδεχόμενων ανταμοιβών της ικανοποίησης, της ικανοποίησης από τους συναδέλφους, της φύσης της δουλειάς, της ποιότητας της επικοινωνίας και την συνολικής ικανοποίησης, συνδέονται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την ικανοποίηση από την ηγεσία. Εξαιρέση στις συσχετίσεις αυτές, αποτέλεσε η κατ' εξαίρεση ενεργητική ηγεσία.

Επιχειρώντας τη θεωρητική ερμηνεία των ανωτέρω, η ικανοποίηση από τους προϊσταμένους οπωσδήποτε συνδέεται με την ικανοποίηση από την ηγεσία, δεδομένου ότι οι δύο αυτές παράμετροι αναφέρονται στην ίδια έννοια. Η συσχέτιση αυτή θα μπορούσε να θεωρηθεί επομένως κατά μία έννοια αυταπόδεικτη.

Ως προς τις υπόλοιπες συσχετίσεις που διαπιστώνονται, η συσχέτιση ανάμεσα στις ενδεχόμενες ανταμοιβές και στην ικανοποίηση από την ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή υπό το πρίσμα μιας προσδοκίας μισθολογικής ανόδου από πλευράς των συμμετεχόντων. Από κοινωνιοψυχολογικής απόψεως, η ματαιώση και η σχετική αποστέρηση προκύπτουν όταν κάποιος αντιλαμβάνεται ότι αδυνατεί να βελτιώσει ουσιωδώς τη θέση στην οποία βρίσκεται. Αντιθέτως, όταν τα όρια γίνονται αντιληπτά ως διαπερατά και όταν αντιλαμβάνεται πως μπορεί να βελτιώσει τη θέση του εντός ενός οργανισμού, τότε αναπτύσσονται θετικές προσδοκίες περιορίζεται η ματαιώση και αυξάνεται ικανοποίηση⁹². Ως εκ τούτου, οι διαπιστώσεις που προκύπτουν όσον αφορά την επίδραση των ενδεχόμενων ανταμοιβών μπορούν να επεξηγηθούν ως συνάρτηση της θεωρίας σχετικής αποστέρησης.

Η ικανοποίηση από τους συναδέλφους, η ικανοποίηση από τη δουλειά και η ικανοποίηση από τη συνολική ποιότητα της επικοινωνίας μπορούν να γίνουν αντιληπτές ως συνάρτηση του εργασιακού κλίματος. Πράγματι, όλες αυτές οι επιμέρους παράμετροι αντανακλούν το κλίμα που επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον, τόσο στις υγειονομικές υπηρεσίες, όσο και γενικότερα. Η ικανοποίηση από την ηγεσία προκύπτει επομένως στο πλαίσιο ενός ευρύτερου θετικού κλίματος. Η θεωρητική απόδοση όμως αυτής θα μπορούσε να είναι διττή. Ενδεχομένως η

⁹² Hogg M.A. and Vaughan G.M., Social Psychology, Pearson, London, 2008, p.p.256.

ικανοποίηση από την ηγεσία να συνπαρατηρείται σε ένα περιβάλλον γενικότερης επαγγελματικής ικανοποίησης, ως συνάρτηση δηλαδή των θετικά αντιλαμβανόμενων πτυχών του εργασιακού περιβάλλοντος. Σε μία τέτοια επομένως επεξήγηση, υπάρχει μία απλή συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών εννοιών. Ωστόσο, ενδεχομένως η επίδραση αυτή να είναι αιτιακή. Στο συγκεκριμένο επομένως σενάριο η ηγεσία γίνεται θετικά αντιληπτή ακριβώς επειδή συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον. Ενώ επομένως η σχέση των εξεταζόμενων μεταβλητών είναι αρκετά ξεκάθαρη, από στατιστικής απόψεως η ερμηνεία αυτών είναι διττή.

Η αδυναμία αποτελεσματικής επίγνωσης περί των αιτιακών επιδράσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών είναι συνάρτηση του σχεδιασμού που επιλέχθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα. Από μεθοδολογικής απόψεως, η παρούσα έρευνα είναι συγχρονική, με τις συγχρονικές μελέτες να αδυνατούν να οδηγήσουν στην διαπίστωση ξεκάθαρων σχέσεων αιτίου και του ανάμεσα στις μεταβλητές που εξετάζονται⁹³. Ένας πρώτος επομένως περιορισμός του παρόντος εγχειρήματος έχει να κάνει με τον συγχρονικό ερευνητικό του σχεδιασμό.

Ένας δεύτερος περιορισμός της μελέτης έχει να κάνει με τον αριθμητικό προσδιορισμό του εξεταζόμενου δείγματος. Το δείγμα της έρευνας αποτελούταν όπως αναφέρεται και ανωτέρω από 110 συμμετέχοντες. Αυτό πραγματοποιήθηκε για λόγους πρακτικούς, λαμβάνοντας υπόψιν τον γενικότερο αριθμό εργαζομένων στο νοσοκομείο αναφοράς. Από μεθοδολογικής, ωστόσο, απόψεως, το μέγεθος δείγματος είναι χρήσιμο να καθορίζεται μέσω φόρμουλας υπολογισμού του αναγκαίου μεγέθους δείγματος, ώστε να αποφεύγεται το στατιστικό σφάλμα⁹⁴. Στη συγκεκριμένη μελέτη κάτι τέτοιο δεν πραγματοποιήθηκε, καθιστώντας επομένως τα αποτελέσματα της έρευνας ευάλωτα έναντι κινδύνου σφάλματος.

Τέλος, ένας τρίτος περιορισμός της μελέτης έχει να κάνει με την αδυναμία γενίκευσης των διαπιστώσεων της έρευνας στο μέλλον. Η παρούσα έρευνα δεν επιχείρησε να οδηγήσει σε γενικότερες διαπιστώσεις για το σύστημα υγείας της χώρας μας, μελετώντας την περίπτωση ενός συγκεκριμένου νοσοκομείου. Ωστόσο, οι δυναμικές οι οποίες επικρατούν τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού, όσο και εκτός αυτού, είναι διαρκώς μεταβαλλόμενες. Ως κατεξοχήν παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί

⁹³ Christensen L.B., *Experimental methodology*, NY, Allyn & Bacon, 2004, pp. 48.

⁹⁴ Campbell, M.J. and Machin, D. *Medical Statistics: A Commonsense Approach*, West Sussex, England: John Wiley & Sons, 1999, pp. 162.

η πανδημία COVID-19, που επηρέασε οπωσδήποτε τα επίπεδα ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας⁹⁵. Επίσης, οι οικονομικές παράμετροι επιδρούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων του συστήματος υγείας, όπως φάνηκε και στην περίοδο της οικονομικής κρίσης⁹⁶, κάτι που ενδεχομένως να οδηγήσει σε διαφοροποίηση των επιπέδων ικανοποίησης στο μέλλον, ως συνάρτηση της συνεχιζόμενης κρίσης πληθωρισμού. Οι δυναμικές που επικρατούν επομένως στο συγκεκριμένο νοσοκομείο επηρεάζονται από ευρύτερους κοινωνικούς και ιστορικούς παράγοντες, που ενδεχομένως να μεταβάλουν τα επίπεδα ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας, οδηγώντας σε αδυναμία γενίκευσης των διαπιστώσεων που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα στο μέλλον.

⁹⁵ Zhang SX, Liu J, Jahanshahi AA, Nawaser K, Yousefi A, Li J and Sun S. At the height of the storm: Healthcare staff's health conditions and job satisfaction and their associated predictors during the epidemic peak of COVID-19. *Brain, behavior, and immunity*, Vol. 87, Elsevier, USA, 2020, p.p. 144-146.

⁹⁶ Gikopoulou D, Tsironi M, Lazakidou A, Moisoglou I and Prezerakos P. The assessment of nurses' work environment: The case of a Greek general hospital. *International Journal of Caring Sciences*, Vol 7(1), USA, 2020 pp. 269-275.

Κεφάλαιο 6^ο: Συμπεράσματα & Μελλοντικές Προτάσεις

Ως συνάρτηση των ανωτέρω, είναι εφικτό να προταθούν τρόποι βελτίωσης αναφορικά με τη διοίκηση του νοσοκομείου αναφοράς. Η ανάλυση των δεδομένων της μελέτης οδηγεί σε κοινές διαπιστώσεις και συμπεράσματα για τις επιμέρους παραμέτρους της ηγεσίας. Πράγματι, όλες οι επιμέρους παράμετροι της ηγεσίας, εκτός από την κατ' εξαίρεση ενεργητική ηγεσία, συνδέονταν με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η επιρροή στους εργαζομένους, η παρακίνηση αυτών, η ενεργοποίηση των νοητικών τους ικανοτήτων, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, η αμοιβή με βάση την επίδοση, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και η ευχαρίστηση από αυτή συνδέονται με τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Ως εκ τούτου, η διοίκηση του νοσοκομείου αναφοράς θα πρέπει να επικεντρωθεί στις σχετικές αυτές παραμέτρους άσκησης της ηγεσίας, με στόχο τη βελτίωση της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Η λειτουργικότητα και αποδοτικότητα ενός νοσηλευτικού ιδρύματος απαιτεί στην διοίκηση, ανθρώπους με όραμα που θα τολμούν αλλαγές. Μέσα από μια διαδικασία ελέγχου θα εντοπίζονται οι δυσλειτουργίες του συστήματος στις οποίες θα πρέπει να επέμβουν και σε συνεργασία με το προσωπικό να τις διορθώσουν.

Η διοίκηση ενός νοσηλευτικού ιδρύματος θα πρέπει να είναι σε επικοινωνία με το προσωπικό, να δίνει κίνητρα εξέλιξης, μέσω ευκαιριών επιμόρφωσης και να εμπνέει αίσθημα δικαιοσύνης μέσω των συστημάτων αξιολόγησης που θα εφαρμόζει.

Οπωσδήποτε, η πλήρης αξιοποίηση των προτάσεων αυτών προσκρούει σε εμπόδια θεσμικού τύπου, που υπάρχουν στο σύστημα υγείας της Ελλάδας. Μία άλλη πρόταση, που προκύπτει από τη συγκεκριμένη μελέτη είναι η αμοιβή με βάση την επίδοση, με στόχο την αύξηση της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων, κάτι που θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει και σε συνολικότερα οφέλη για το σύστημα υγείας. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δεν προβλέπεται στο σύστημα υγείας της Ελλάδας, αποτελώντας επομένως επί του παρόντος μία πρόταση κάπως ουτοπική. Αυτό που απαιτείται επομένως είναι η επανεξέταση του ίδιου του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί το σύστημα υγείας, ούτως ώστε η διοίκηση των νοσοκομείων να έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού και κατ' επέκταση της συνολικής αποδοτικότητας. Στο σύστημα υγείας της Ελλάδας υπάρχει ένας συγκεντρωτικός προσανατολισμός, ο οποίος ενδεχομένως να παρεμποδίζει την

ουσιώδη αξιοποίηση της ηγεσίας εντός της εκάστοτε νοσοκομειακής μονάδας. Πρέπει, επομένως, να δοθεί βαρύτητα στην απαγκίστρωση του συστήματος υγείας της Ελλάδας από το αρτηριοσκληρωτικό top-down στυλ άσκησης ηγεσίας, δίνοντας έμφαση και βαρύτητα στην άσκηση ηγεσίας από πλευράς της διοίκησης των ίδιων των μονάδων υγείας. Η διοίκηση της εκάστοτε νοσοκομειακής μονάδας, πιθανώς, να έχει μεγαλύτερη και ικανότερη επίγνωση των αναγκών του προσωπικού, αναπτύσσοντας αποτελεσματικές πρωτοβουλίες παρακίνησης, με στόχο την αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση της αποδοτικότητας ενός εκάστου νοσοκομείου.

Η συγκεκριμένη μελέτη καταλήγει, επομένως, σε μία γενικότερη πρόταση αναμόρφωσης του τρόπου με τον οποίο ασκείται η ηγεσία στο σύστημα υγείας της Ελλάδας.

Με βάση τη στόχευση, τα αποτελέσματα και τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, μπορούν να πραγματοποιηθούν και ορισμένες προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα. Μία πρόταση, που απορρέει από τη συγκεκριμένη έρευνα, έχει να κάνει με τη γενικότερη εξέταση της σχέσης μεταξύ του τρόπου άσκησης ηγεσίας και της ικανοποίησης των εργαζομένων στο σύστημα υγείας της Ελλάδας. Η συγκεκριμένη μελέτη επικεντρώθηκε στην περίπτωση ενός νοσοκομείου, υπαγορεύοντας την αναγκαιότητα εξέτασης της σχέσης των υπό μελέτη μεταβλητών γενικότερα στα νοσοκομεία του συστήματος υγείας της Ελλάδας, επιχειρώντας δηλαδή την κατάληξη σε μία ευρύτερη συμπερασματολογία.

Μια άλλη πρόταση έχει να κάνει με τη διενέργεια ποιοτικών ερευνών για την εξέταση του ίδιου ζητήματος. Πιθανώς, όπως αναφέρεται και ανωτέρω, δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρες οι σχέσεις μεταξύ των επιμέρους παραμέτρων, που συναποτελούν το εργασιακό κλίμα και της ηγεσίας, μία έρευνα με χρήση συνεντεύξεων στους εργαζόμενους του νοσοκομείου αναφοράς θα μπορούσε, επομένως, να οδηγήσει σε πληρέστερη και πιο ικανή αποτύπωση των σχέσεων αυτών.

Μια πρόταση για περαιτέρω μελέτη θα ήταν να εξεταστούν επιτυχημένα διοικητικά συστήματα και οργανωτικές δομές του εξωτερικού να συγκριθούν με τα Ελληνικά και κατά πόσο μπορούν να εφαρμοστούν στην Ελλάδα. Ακόμη να εντοπιστούν οι διαφοροποιήσεις που υπάρχουν μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στο χώρο της υγείας.

Επίσης η λειτουργικότητα και αποδοτικότητα ενός νοσηλευτικού ιδρύματος απαιτεί στην διοίκηση, ανθρώπους με όραμα που θα τολμούν αλλαγές . Μέσα από μια διαδικασία ελέγχου θα εντοπίζονται οι δυσλειτουργίες του συστήματος στις οποίες θα πρέπει να επέμβουν και σε συνεργασία με το προσωπικό να τις διορθώσουν.

Τέλος, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί και μία πρόταση για εξέταση των ζητημάτων, που προκύπτουν ως προτάσεις μέσω της συγκεκριμένης μελέτης στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικών υγείας στην Ελλάδα. Εκ των ανωτέρω, προκύπτει μία γενικότερη πρόταση μεταβολής του τρόπου άσκησης ηγεσίας στα νοσοκομεία της Ελλάδας, ούτως ώστε αυτή να μπορεί να οδηγεί με πιο αποτελεσματικό τρόπο στη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση στη βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανισμών. Θα μπορούσε, επομένως, να πραγματοποιηθεί μία έρευνα σε υπεύθυνους χάραξης πολιτικών υγείας στην Ελλάδα, ούτως ώστε να εξεταστεί η αποτίμησή τους σε σχέση με την ενδεχόμενη αλλαγή του τρόπου άσκησης ηγεσίας στο σύστημα υγείας.

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα κατέληξε σε ορισμένες καθολικές διαπιστώσεις περί των επιμέρους πτυχών του τρόπου άσκησης ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων του νοσοκομείου αναφοράς. Δεδομένων των περιορισμών της μελέτης, αλλά και της ευρύτερης αναγκαιότητας μελέτης της σχέσης ικανοποίησης και ηγεσίας στο σύστημα υγείας της Ελλάδας είναι αναγκαία η περαιτέρω έρευνα στο πεδίο αυτό.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση:

Γναρδέλλης Χ., *Εφαρμοσμένη Στατιστική*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2003, σελ. 65.

Μαγουλιανίτης Γ., *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική Αστυνομία* [Διδακτορική Διατριβή] Πανεπιστήμιο Πατρών: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2011, σελ. 167 – 193.

Μέλλον Ρ., *Η ψυχολογία της Συμπεριφοράς*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, 2006, σελ. 64.

Πασιαρδής Π., *Εκπαιδευτική Ηγεσία: Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 2004, σελ. 101.

Παπαστάμου Σ., Προδρομίτης Γ., Λέτσιος Κ., Χρηστάκης Ν., Χατζή Α., Ξενίκου Α. και Χρυσόχου Ξ., *Εισαγωγή στη Κοινωνική Ψυχολογία*, Εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα, 2009, σελ. 84.

Ξενόγλωσση:

Abdelhafiz IM., Alloubani A. and Almatari M., Impact of leadership styles adopted by head nurses on job satisfaction: a comparative study between governmental and private hospitals in Jordan, *Journal of Nursing Management*, Vol.24, No.3, John Wiley & Sons, USA, 2016, p.p. 384 - 392.

Abolnasser M., Abdou AH., Hassan TH. and Salem AE., Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.20, No.4, MDPI, Basel, Switzerland, 2023, 3609.

Adams A. and Bond S., Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics, *Journal of advanced nursing*, Vol.32, No.3, John Wiley & Sons, USA, 2000, p.p. 536 - 543.

Alameddine M, Bou-Karroum K, Ghalayini W, Abiad F. Resilience of nurses at the epicenter of the COVID-19 pandemic in Lebanon, *International Journal of Nursing Sciences*, Vol.8, No.4, Elsevier, Netherlands, 2021, p.p. 432 - 438.

Almohtaseb A., Almahameed M., Sharari F. and Dabbouri E., The effect of transformation leadership on government employee job satisfaction during Covid-19, *Management Science Letters*, Vol.11, No.4, Growing Science, Canada, 2021, p.p. 1231 - 1244.

Alrawashdeh H., Al-Tammemi A., Alzawahreh M. et al., Occupational burnout and job satisfaction among physicians in times of COVID-19 crisis: a convergent parallel mixed-method study, *BMC Public Health*, Vol.21, BioMed Central, UK, 2021, p.p. 1 - 18.

Bacha AM., Grassiotto ODR., Gonçalves SP., Higa R., Fonsechi-Carvasan GA., Machado HDC. and Cacique DB., Job satisfaction of nursing staff in a university hospital. *Revista brasileira de enfermagem*, Vol.68, No.6, *SciELO, Brasil*, 2015, p.p. 1130 - 1138.

Barac A., Krnjaic P., Vujnovic N. et al., The impact of the COVID-19 pandemic on resident physicians: A cross-sectional study, *Work*, Vol.69, No.3, IOS Press, Netherlands, 2021, p.p. 751 - 758.

Bass B. and Avolio B., *MLQ multifactor leadership questionnaire*, Editions Mind Garden, California, 1995.

Baysak B. and Yener Mİ., The relationship between perceived leadership style and perceived stress on hospital employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.207, Elsevier B.V., Netherlands, 2015, p.p. 79 - 89.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Campbell, M.J. and Machin, D. *Medical Statistics: A Commonsense Approach*, West Sussex, England: John Wiley & Sons, 1999, pp. 162.

Christensen L.B., *Experimental methodology*, NY, Allyn & Bacon, 2004, pp. 48.

Chatterjee R, Suy R, Yen Y, Chhay L., Literature review on leadership in healthcare management, *Journal of Social Science Studies*, Vol.5, No.1, Macrothink Institute, USA, 2018, p.p. 38 - 47.

Chen KY., Yang CM., Lien CH., Chiou HY., Lin MR., Chang HR. and Chiu WT., Burnout, job satisfaction, and medical malpractice among physicians, *International Journal of Medical Sciences*, Vol.10, No.11, Ivyspring International Publisher, Australia, 2013, p. 1471.

Crain MA., Bush AL., Hayanga H., Boyle A., Unger M., Ellison M. and Ellison P., Healthcare leadership in the COVID-19 pandemic: from innovative preparation to evolutionary transformation, *Journal of Healthcare Leadership*, Vol.7, No.13, Informa PLC, UK, 2021, p.p. 199 - 207.

Cummings GG., Midodzi WK. and Wong CA., Estabrooks CA. The contribution of hospital nursing leadership styles to 30-day patient mortality. *Nursing Research*, Vol.59, No.5, Wolters Kluwer Health, Inc., USA, 2010, p.p. 331 - 339.

Dalio R., *Principles for Dealing with a Changing World Order*, Editions Simon & Schuster, London, 2021, p.p. 149- 193.

Derue DS., Nahrgang JD., Wellman NE. and Humphrey SE., Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity, *Personnel Psychology*, Vol.64, No.1, John Wiley, USA, 2011, p.p. 7 - 52.

Di Matteo MR. and Martin LR., *Health Psychology*, Person Education, Boston, 2002, p.p. 154 – 155.

Dutra C. and Guirardello E., Nurse work environment and its impact on reasons for missed care, safety climate, and job satisfaction: A cross-sectional study, *Journal of Advanced Nursing*, Vol.77, No.5, John Wiley & Sons, USA, 2021, p.p. 2398 - 2406.

Ebrahim ZB., Hafidzuddin SA., Sauid MK., Mustakim NA and Mokhtar N., Leadership Style and Quality of Work Life among Nurses in Malaysia during the COVID-19 Pandemic Crisis. *Proceedings*, Vol.82, No.1, MDPI, Basel, Switzerland, 2022, p. 99.

Gikopoulou D, Tsironi M, Lazakidou A, Moisoglou I and Prezerakos P. The assessment of nurses' work environment: The case of a Greek general hospital. *International Journal of Caring Sciences*, Vol 7(1), USA, 2020 pp. 269-275.

Goetz K., Jossen M., Szecsenyi J., Rosemann T., Hahn K. and Hess S., Job satisfaction of primary care physicians in Switzerland: an observational study. *Family practice*, Vol.33, No.5, Oxford University Press, UK, 2016, p.p. 498 - 503.

Grandy G. and Holton J., Leadership development needs assessment in healthcare: a collaborative approach, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.34, No.5, Emerald Publishing Limited, UK, 2013, p.p. 427 - 445.

Grembowski D, Paschane D, Diehr P, Katon W, Martin D, Patrick DL. Managed care, physician job satisfaction, and the quality of primary care, *Journal of General Internal Medicine*, Vol.20, Springer Nature, Germany, 2005, p.p. 271 - 277.

Gurkova E., Soósová M., Haroková S., Žiaková K., Šerfelová R. and Zamboriová M., Job satisfaction and leaving intentions of Slovak and Czech nurses, *International nursing review*, Vol.60, No.1, Wiley Online Library, USA, 2013, p.p. 112 - 121.

Hugner JD. and Wheelen TL., *Strategic Management and Business Policy*, Editions Pearson Education, New Jersey, 2004, p.p. 18 – 21.

Iaffaldano MT. and Muchinsky PM., Job satisfaction and job performance: A meta-analysis, *Psychological bulletin*, Vol.97, No.2, American Psychological Association, USA, 1985, p.p. 251 - 273.

Ibrahim NK., Alzahrani NA., Batwie AA., Abushal RA., Almogati GG., Sattam MA. and Hussin BK., Quality of life, job satisfaction and their related factors among nurses working in king Abdulaziz University Hospital, Jeddah, Saudi Arabia, *Contemporary nurse*, Vol.52, No.4, Taylor & Francis Online, UK, 2016, p.p. 486 - 498.

Jongbloed LS., Schönrock-Adema J., Borleffs JC., Stewart RE. and Cohen-Schotanus J., Physicians' job satisfaction in their begin, mid and end career stage, *Journal of Hospital Administration*, Vol.6, No.1, Sciedu Press, Canada, 2017, p.p. 1 - 8.

Kalantzis M. and Cope B., *Νέα Μάθηση. Βασικές Αρχές για την Επιστήμη της Εκπαίδευσης*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2013, σελ. 61.

Kamimura A., Chen J., Nourian MM., Stoddard M. and Al-Sarray A., Stress, depression and job satisfaction among physicians in Iraq, *Diversity and Equality in Health and Care*, Vol.15, No.2, Prime Scholars, UK, 2018, p.p. 71 - 76.

Kliszcz J., Nowicka-Sauer K., Trzeciak B. and Sadowska A., The level of anxiety, depression and aggression in nurses and their life and job satisfaction, *Medycyna Pracy*, Vol.55, No.6, Nofer Institute of Occupational Medicine, Poland, 2004, p.p. 461 - 468.

Labrague LJ. and De los Santos J., COVID-19 anxiety among front-line nurses: Predictive role of organizational support, personal resilience and social support, *Journal of Nursing Management*, Vol.28, No.7, John Wiley & Sons, USA, 2020, p.p. 1653 - 1661.

Leyens JP., *Είμαστε όλοι ψυχολόγοι? Κοινωνιοψυχολογική προσέγγιση των άρρητων θεωριών της προσωπικότητας*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 1996, σελ. 88-92.

Liu D., Wu Y., Jiang F., Wang M., Liu Y. and Tang YL., Gender differences in job satisfaction and work-life balance among Chinese physicians in tertiary public

hospitals, *Frontiers in public health*, Vol.9, Frontiers Media SA, Lausanne, Switzerland, 2021, 635260

Locke EA., What is job satisfaction?, *Organizational behavior and human performance*, Vol.4, No.4, Academic Press, New York, 1969; p.p. 309 - 336.

Lorber M. and Skela Savič B., Job satisfaction of nurses and identifying factors of job satisfaction in Slovenian Hospitals. *Croatian Medical Journal*, Vol.53, No.3, Medicinska naklada, Croatia, 2012, p.p. 263 - 270.

Lu H., While AE. and Barriball KL., Job satisfaction among nurses: a literature review, *International Journal of Nursing Studies*, Vol.42, No.2, Elsevier, Netherlands, 2005, p.p. 211 - 227.

Ma CC., Samuels ME. and Alexander JW., Factors that influence nurses' job satisfaction, *Journal of Nursing Administration*, Vol.33, No.5, John Wiley and Sons, USA, 2003, p.p. 293 - 299.

McCombs K. and Williams E., The resilient effects of transformational leadership on well-being: examining the moderating effects of anxiety during the COVID-19 crisis, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.42, No.8, Emerald Publishing Limited, UK, 2021, p.p. 1254 - 1266.

Milošević GM., A review of job satisfaction surveys in health care. *Srpski*, Vol.3, No.3, Serbian Medical Society, Serbia, 2022, p.p. 362 - 373.

Mouton N., A literary perspective on the limits of leadership: Tolstoy's critique of the great man theory. *Leadership*, Vol.15, No.1, SAGE, UK & USA, 2019, p.p. 81 - 102.

Negussie N. and Demissie A., Relationship between leadership styles of Nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, Vol.23, No.1, College of Health Science of Jimma University, Ethiopia, 2013, p.p. 50 - 58.

Othman T. and Khrais H., The relationship between transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitment in Jordanian nurses, *Anaesthesia, Pain & Intensive Care*, Vol.26, No.3, THK, Pakistan, 2022, p.p. 304 - 309.

Platis C, Reklitis P, Zimeras S., Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *PROCEDIA-Social and behavioral sciences*, Vol.175, Elsevier B.V., Netherlands, 2015, p.p. 480 - 487.

Poursadeghiyan M., Abbasi M., Mehri A., Hami M., Raei M. and Ebrahimi MH., Relationship between job stress and anxiety, depression and job satisfaction in nurses in Iran, *The Social Sciences*, Vol.11, No.9, MDPI, Basel, Switzerland, 2016, p.p. 2349 - 2355.

Rambur B., McIntosh B., Palumbo MV. and Reinier K., Education as a determinant of career retention and job satisfaction among registered nurses, *Journal of Nursing Scholarship*, Vol.37, No.2, John Wiley and Sons, USA, 2005, p.p. 185 - 192.

Reid C., Hurst C. and Anderson D., Examination of socio-demographics and job satisfaction in Australian registered nurses. *Collegian*, Vol.20, No.3, Elsevier, Netherlands, 2013, p.p. 161 - 169.

Rosta J., Nylenna M. and Aasland OG., Job satisfaction among hospital doctors in Norway and Germany. A comparative study on national samples, *Scandinavian Journal of Public Health*, Vol.37, No.5, SAGE Publications, UK & USA, 2009; p.p. 503 - 508.

Risambessy A., Swasto B., Thoyib A. and Astuti ES., The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol.2, No.9, TEXTROAD Publishing Corporation, USA, 2012, p.p. 8833 - 8842.

Said RM. and El-Shafei DA., Occupational stress, job satisfaction, and intent to leave: nurses working on front lines during COVID-19 pandemic in Zagazig City, Egypt. *Environmental Science and Pollution Research*, Vol.28, No.7, Springer Nature, Switzerland, 2021, p.p. 8791 - 8801.

Sansoni J., De Caro W., Marucci AR., Sorrentino M., Mayner L. and Lancia L., Nurses' Job satisfaction: an Italian study, *Annali di Igiene: Medicina Preventiva e di Comunita*, Vol.28, No.1, Societa Editrice Universo, Rome, 2016, p.p. 58 - 69.

Savitsky B., Radomislensky I. and Hendel T., Nurses' occupational satisfaction during Covid-19 pandemic, *Applied Nursing Research*, Vol.59, Elsevier, Netherlands, 2021, p.p. 151416.

Schwab K. and Malleret T., *The Great Reset*, World Economic Forum: Geneva, Switzerland, p.p. 100-109.

Sihvola S., Kvist T. and Nurmeksela A., Nurse leaders' resilience and their role in supporting nurses' resilience during the COVID-19 pandemic: A scoping review, *Journal of Nursing Management*, Vol.30, No.6, John Wiley & Sons, USA, 2022, p.p. 1869 - 1880.

Smith K., Ostinelli E. and Cipriani A., Covid-19 and mental health: a transformational opportunity to apply an evidence-based approach to clinical practice and research, *BMJ Ment Health*, Vol.23, No.2, BMJ Publishing Group Ltd., UK, 2020, p.p. 45 - 46.

Spector PE., Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, Vol.13, No.6, John Wiley & Sons, USA, 1985, p.p. 693 - 713.

Spector PE., *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Editions Sage, New York, 1997, p.p. 104.

Su SF., Jenkins M. and Liu PE., Nurses' perceptions of leadership style in hospitals: a grounded theory study, *Journal of Clinical Nursing*, Vol.21, No.1-2, John Wiley & Sons, USA, 2012, p.p. 272 - 280.

Suprapti S., Asbari M., Cahyono Y., Mufid A. and Khasanah NE., Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance

during Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, Vol.1, No2, OmniaScience, Spain, 2020, p.p. 76 - 88.

Tagoe T. and Quarshie ENB., The relationship between emotional intelligence and job satisfaction among nurses in Accra, *Nursing open*, Vol.4, No.2, Wiley Online Library, 2017, p.p. 84 - 89.

Tsounis A. and Sarafis P., Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS), *BMC Psychology*, Vol.6, No.1, Springer Nature, Berlin, 2018, p.p. 1 - 6.

Utsugi-Ozaki M., Bito S., Matsumura S., Hayashino Y. and Fukuhara S, MEMO-J Study Group. Physician job satisfaction and quality of care among hospital employed physicians in Japan. *Journal of General Internal Medicine*, Vol.24, Springer Nature, Germany, 2009, p.p. 387 - 392.

Yilmaz A., Burnout, job satisfaction, and anxiety-depression among family physicians: A cross-sectional study, *Journal of Family Medicine and Primary Care*, Vol.7, No.5, Wolters Kluwer – Medknow, India, 2018, p. 952.

Zangaro GA. and Soeken KL., A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction, *Research in Nursing & Health*, Vol.30, No.4, Wiley Online Library, USA, 2007, p.p. 445 - 458.

Zhang SX, Liu J, Jahanshahi AA, Nawaser K, Yousefi A, Li J and Sun S. At the height of the storm: Healthcare staff's health conditions and job satisfaction and their associated predictors during the epidemic peak of COVID-19. *Brain, behavior, and immunity*, Vol. 87, Elsevier, USA, 2020, p.p. 144-146.

Παράρτημα Ι: Ερευνητικό Εργαλείο

Ι(Α): Φόρμα Συγκατάθεσης

Αγαπητοί συνάδελφοι/σες,

Ονομάζομαι Ζαφείρη Λαμπρινή και το ερωτηματολόγιο αυτό είναι μέρος της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο των σπουδών μου στο ΜΠΣ Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, στο οποίο φοιτώ.

Στις επόμενες ενότητες θα βρείτε μια σειρά από ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διερευνήσουν την εργασιακή ικανοποίησή σας ως εργαζόμενοι του Γενικού Νοσοκομείου Έλενα Βενιζέλου.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, αυτό που μας ενδιαφέρει είναι οι ειλικρινείς και αυθόρμητες απαντήσεις σας.

Παρακαλώ πολύ, διαβάστε προσεκτικά τις οδηγίες που υπάρχουν πριν από κάθε ενότητα.

Το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικό σκοπό και είναι ανώνυμα. Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και άκρως εμπιστευτικές θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την διεξαγωγή συμπερασμάτων και δεν πρόκειται να δημοσιευθούν πουθενά.

Είναι σημαντικό για την επεξεργασία των δεδομένων να απαντάτε σε όλες τις ερωτήσεις. Αν για κάποιες ερωτήσεις μπορεί να μην σας αντιπροσωπεύουν οι προτεινόμενες απαντήσεις, σημειώστε την απάντηση που προσεγγίζει έστω και λίγο την δική σας άποψη.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας!

Αθήνα Νοέμβριος 2023

I(B): Κοινωνικοδημογραφικά δεδομένα

Απαντήστε κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό

1. Φύλο

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικιακή ομάδα

20-29	
30-39	
40-49	
50-59	
60+	

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος/η	
Έγγαμος/η	
Διαζευγμένος/η	
Χήρος/α	

4. Αριθμός Παιδιών: _____

5. Μορφωτικό Επίπεδο

Υποχρεωτική Εκπαίδευση	
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	
Προπτυχιακός Τίτλος Σπουδών (ΠΕ ,ΤΕ)	
Μεταπτυχιακός Τίτλος Σπουδών	
Διδακτορικός Τίτλος Σπουδών	
Άλλο	

6. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά: _____

7. Σχέση Εργασίας

Μόνιμος/η	
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	

8. Θέση Εργασίας

Ιατρικό προσωπικό	
Νοσηλευτικό προσωπικό	
Διοικητικό προσωπικό	
Καθαριότητα/Φύλαξη	
Άλλο	

Ι(Γ): Κυρίως Σώμα Ερωτηματολογίου

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν το επίπεδο ικανοποίησης σας από τις διαφορετικές πτυχές της εργασίας σας.

Κυκλώστε έναν αριθμό για κάθε δήλωση, ο οποίος σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

1 = Διαφωνώ Πολύ, 2 = Διαφωνώ Αρκετά, 3 = Διαφωνώ Λίγο, 4 = Συμφωνώ Λίγο, 5 = Συμφωνώ Αρκετά, 6 = Συμφωνώ Πολύ

Εργασιακή Ικανοποίηση (JSS)							
Α/Α		Διαφωνώ			Συμφωνώ		
		Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Λίγο	Αρκετά	Πολύ
1	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	1	2	3	4	5	6
3	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού	1	2	3	4	5	6
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6

6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	1	2	3	4	5	6
8	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	1	2	3	4	5	6
10	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	1	2	3	4	5	6
11	Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	1	2	3	4	5	6
12	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	1	2	3	4	5	6
13	Οι πρόσθετες παροχές-πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1	2	3	4	5	6
14	Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	1	2	3	4	5	6

15	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	1	2	3	4	5	6
16	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5	6
17	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
18	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	1	2	3	4	5	6
19	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6
20	Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	1	2	3	4	5	6
21	Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε	1	2	3	4	5	6

	στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο						
23	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	1	2	3	4	5	6
24	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ό τι θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
25	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	1	2	3	4	5	6
27	Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5	6
28	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	1	2	3	4	5	6
31	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ό τι θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6

32	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
33	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	1	2	3	4	5	6
35	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5	6
36	Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

Ερωτηματολόγιο αντίληψης για την ηγεσία

Παρακαλώ κυκλώστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει για το εργασιακό σας περιβάλλον

	Ο/Η διευθυντής/τρι α...	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1.	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2.	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται	0	1	2	3	4

	δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα					
3.	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4.	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5.	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6.	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7.	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8.	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την	0	1	2	3	4

	αντιμετώπιση των προβλημάτων					
9.	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζίτ ου/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4

16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζε ι περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4
20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το	0	1	2	3	4

	σεβασμό μου					
22 .	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4

23.	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24.	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25.	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26.	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27.	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα Standards	0	1	2	3	4
28.	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29.	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30.	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31.	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32.	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33.	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34.	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της Αποστολής	0	1	2	3	4
35.	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4

36.	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38.	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39.	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/ η ίδια	0	1	2	3	4
40.	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41.	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42.	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του νοσοκομείου	0	1	2	3	4
44.	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο	0	1	2	3	4
45.	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Παράρτημα II': Έγκριση Επιστημονικού Συμβουλίου ΓΝ «ΕΛΕΝΑ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ- ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ» για την τέλεση της έρευνας

ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ

Της 13^{ης} Τακτικής Συνεδρίασης του Επιστημονικού Συμβουλίου του ΓΝ «ΕΛΕΝΑ ΒΕΝΙΖΕΛΟΥ-ΑΛΕΞΑΝΔΡΑ» Γ.Ν Έλενα Βενιζέλου της 30-10-2023, ημέρα Δευτέρα και ώρα 13:00

ΘΕΜΑ 19 Η.Δ: Έγκριση ερευνητικού πρωτοκόλλου και διανομή ερωτηματολογίου με θέμα: Ο ρόλος της διαχείρισης της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Υποβάλλεται προς τα μέλη του Ε.Σ η υπ' αριθμ. πρωτ: 23751/24-10-23 αίτηση της υπαλλήλου ΤΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ κας Λ.ΖΑΦΕΙΡΗ

Το Επιστημονικό Συμβούλιο

**λαμβάνοντας υπ' όψιν το ανωτέρω αίτημα
όπως αυτό αναφέρεται στα σχετικά συνημμένα έγγραφα της
μετά από διαλογική συζήτηση**

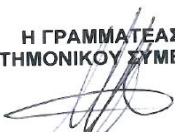
αποφασίζει & προτείνει

Την έγκριση εκπόνησης ερευνητικού πρωτοκόλλου και διανομή ερωτηματολογίου με θέμα: Ο ρόλος της διαχείρισης της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της υπαλλήλου ΤΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ κας ΛΑΜΠΡΙΝΗΣ ΖΑΦΕΙΡΗ με την προϋπόθεση ότι θα τηρούνται οι κανόνες του Νοσοκομείου και δεν θα υπάρξει καμία οικονομική επιβάρυνση του Νοσοκομείου.

Υπεύθυνη για την εκπόνησης ερευνητικής μελέτης ορίζουμε την υπάλληλο ΤΕ Μαιών κα Α. Πετροπούλου του Τμήματος Ελέγχου Ποιότητας Έρευνας και Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης.

Θα διασφαλιστεί αυστηρά το απόρρητο και το Ε.Σ θα ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της έρευνας.

**Η ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ
ΤΟΥ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ**



ΜΕΛΠΩ ΚΑΝΤΑΡΗ