

2021-05

þý — μ À - ' Á ± Ã . Ä . Â . <sup>3</sup> μ Ã - ± Â Ã Ä . ½

þý <sup>1 0</sup> ± ½ ¿ À ¿ - . Ã . Ä ¿ Å À Á ¿ Ã É À <sup>1 0</sup> ¿ Í

þý “ μ ½ <sup>1 0</sup> Ì • ¿ Ã ¿ <sup>0</sup> ¿ ¼ μ - ¿ š ¿ ¼ ¿ Ä . ½ ®

þý § ± Ä ¶ ¿ À ¿ Í » ¿ Å , ” ® ¼ . Ä Á ±

þý Á ð³ Á ± ¼ ¼ ± ” <sup>1</sup> ¿ <sup>-0</sup> . Ä . Â • À <sup>1</sup> Ç μ <sup>1</sup> Á ® Ã μ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý <sup>10</sup> ¿ ½ ¿ ¼ <sup>10</sup> Î ½ • À <sup>1</sup> Ä Ä . ¼ Î ½ <sup>0</sup> ± 1

þý ± ½ μ À <sup>1</sup> Ä Ä ® ¼ <sup>1</sup> ¿ • μ - À ¿ » <sup>1</sup> Â - Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/11975>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ  
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ**

**ΔΗΜΗΤΡΑ ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΜΑΙΟΣ/2021**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ  
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ  
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως  
μεταπτυχιακού στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο  
Νεάπολις**

**ΔΗΜΗΤΡΑ ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΜΑΙΟΣ/2021**

Copyright © **Δήμητρα Χατζοπούλου, 2021**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

**Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας:** Δήμητρα Χατζοπούλου

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** Η επίδραση της ηγεσίας στην ικανοποίηση του προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Αθανάσιος Κουστέλιος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Γεώργιος Μεραμβελιωτάκης

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Δήμητρα Χατζοπούλου γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΚΟΜΟΤΗΝΗΣ», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών.

Η δηλούσα

Δήμητρα Χατζοπούλου

## Περίληψη

Σε επαγγέλματα που παρέχεται φροντίδα και στήριξη, όπως είναι των νοσηλευτών και ιατρών, η ποιότητα που έχει η επαγγελματική ζωή των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική και έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης. Η μορφή της ηγετικής συμπεριφοράς που ασκείται κάθε φορά αλλά και η σύνδεσή της με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ενδιαφέρον θέμα για πολλές έρευνες. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να α) διερευνηθεί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής, β) να διερευνηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής και γ) να εξετάσει τη σχέση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο που έχει χρησιμοποιηθεί ως ερευνητικό εργαλείο για τη μέτρηση των ηγετικών χαρακτηριστικών των διοικητικών στελεχών είναι το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) των Avolio & Bass. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, μετρά τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας με εννιά υποκλίμακες. Την μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership) που διακρίνεται σε 5 υποκλίμακες. Τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία χωρίζεται σε τρεις υποκλίμακες και τέλος τη παθητική ηγεσία η οποία στην ουσία αντιπροσωπεύει την έλλειψη ηγεσίας από τον ηγέτη, ο οποίος δεν παίρνει σημαντικές αποφάσεις, συνήθως είναι απών όταν τον χρειάζονται οι εργαζόμενοι και δίνει απόλυτη ελευθερία σε όλους τους υπαλλήλους να λειτουργούν ανεξάρτητα για να επιτύχουν τους στόχους. (Avolio & Bass, 2004). Για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Καταγραφής Της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, 1991; Koustelios & Bagiatis, 1997). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν την επαγγελματική ικανοποίηση, λαμβάνοντας υπόψη έξι πτυχές της εργασίας, όπως η ίδια η εργασία, οι χρηματικές απολαβές, η επαγγελματική εξέλιξη (προαγωγές), η εποπτεία, οι συνθήκες της εργασίας και τέλος ο οργανισμός σαν σύνολο. Για τις απαντήσεις των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα, από το «διαφωνώ απόλυτα»(1), έως το «συμφωνώ απόλυτα»(5). Το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία κ.τ.λ. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν ογδόντα τρεις νοσηλευτές (83%), δώδεκα διοικητικοί υπάλληλοι (12%) και πέντε γιατροί (5%), εκ των οποίων οι 72 ήταν γυναίκες και 27 άντρες. Η ηλικία των συμμετεχόντων κυμαινόταν μεταξύ των 23 χρονών και 61 ετών με μέση ηλικία περίπου 42. Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν, παρατηρήθηκε ότι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας ήταν αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης, βρέθηκε ότι το σύνολο των

εργαζομένων στο Νοσοκομείο ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με τους προϊσταμένους τους, τη φύση της δουλειάς τους, τις συνθήκες εργασίας και το μισθό τους και λιγότερο ικανοποιημένοι με τις προαγωγές και τον οργανισμό συνολικά. Τέλος η μετασχηματιστική ηγεσία φάνηκε να έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με όλους τους παράγοντες της ικανοποίησης εκτός από τον μισθό. Η συναλλακτική αντίθετα φαίνεται να συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά μόνο με ένα παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και αυτός είναι η προαγωγή/ εξέλιξη. Τέλος η παθητική ηγεσία φαίνεται να μην συσχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων του δείγματος.



## **Abstract**

The purpose of the present study was to investigate a) the dominant leadership style in the general hospital of Komotini, b) the level of employees' job satisfaction and c) the relationship between leadership style and employees' job satisfaction. The questionnaire used as a research tool to measure the leadership characteristics is the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) by Avolio & Bass. M.L.Q. is very often used in educational programs and international research (Avolio & Bass,2004). The Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Koustelios, 1991;Koustelios & Bagiatis, 1997) was used to assess employees' job satisfaction. Results showed that the predominant leadership style of the hospital was Transformational leadership. It was also found that hospital's employees, were more satisfied with their supervisor, the nature of their work, the working conditions and their salary and less satisfied with the promotion and the organization. Transformational leadership style seemed to have a positive correlation with all factors of job satisfaction, except one, "salary". Transactional leadership style on the other hand, seemed to correlate only with the promotion factor of job satisfaction. Passive leadership style doesn't seem to correlate with job satisfaction.

## Ευχαριστίες

Στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος "Διοίκηση Επιχειρήσεων" και με την ευκαιρία που μου δίνεται με τη συγγραφή της παρούσας εργασίας θα ήθελα εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς ορισμένους ανθρώπους, χωρίς την βοήθεια των οποίων δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κουστέλιο Αθανάσιο, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθειά του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφικής αυτής προσπάθειας. Επίσης τη Διοίκηση, το Επιστημονικό συμβούλιο του Γενικού Νοσοκομείου Κομοτηνής, για τη σχετική άδεια χρησιμοποίησης του ερωτηματολογίου προκειμένου να διενεργηθεί η έρευνα, αλλά και όλο το προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Κομοτηνής, που συμμετείχε οικειοθελώς και αφιέρωσε πολύτιμο χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και ιδιαίτερα κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	6
Abstract .....	8
Ευχαριστίες .....	9
Κατάλογος Γραφικών Παραστάσεων/Εικόνων/Διαγραμμάτων .....	12
Κατάλογος Πινάκων.....	12
Εισαγωγή.....	13
Κεφάλαιο 1. Ηγεσία .....	15
1.1 Ορισμοί της ηγεσίας.....	15
1.2 Διαφορές ηγέτη- μάνατζερ .....	15
1.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	16
1.4 Στυλ ηγεσίας.....	17
1.5 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας .....	20
Κεφάλαιο 2 . Εργασιακή ικανοποίηση.....	25
2.1 Ορισμός και σημασία της εργασιακής ικανοποίησης .....	25
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.....	27
2.3 Θεωρίες περιεχομένου .....	29
2.4 Θεωρίες διαδικασίας .....	31
2.5 Ο ρόλος της ηγεσίας στην επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης .....	33
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία.....	37
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	37
3.2 Περιγραφή του δείγματος .....	37
3.3 Όργανα μέτρησης.....	37
3.4 Διαδικασία.....	39
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα.....	40
4.1 Περιγραφή δείγματος .....	40
4.2 Ανάλυση αξιοπιστίας .....	42

4.3 Περιγραφική στατιστική .....	44
4.4 Σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης.....	46
Κεφάλαιο 5. Συζήτηση.....	49
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα .....	53
Βιβλιογραφία.....	54
Παραρτήματα: Ερωτηματολόγιο.....	61

## **Κατάλογος Γραφικών Παραστάσεων/Εικόνων/Διαγραμμάτων**

Εικόνα 1: Το φύλο του δείγματος .....	40
Εικόνα 2: Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος.....	41
Εικόνα 3: Η ειδικότητα εργασίας του δείγματος .....	41
Εικόνα 4: Η προϋπηρεσία .....	42

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1: Οι τρεις μορφές της Ηγεσίας .....	38
Πίνακας 2: Δείκτης αξιοπιστίας α του Cronbach για το σύνολο του ερωτηματολογίου .....	43
Πίνακας 3: Κυρίαρχο στυλ ηγεσίας .....	44
Πίνακας 4: Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης.....	45
Πίνακας 5: Η συσχέτιση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης .....	47

## Εισαγωγή

Η εργασία των ανθρώπων, αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητάς τους και δεν είναι λίγες οι φορές που θυσιάζονται πολλές από τις υπόλοιπες πτυχές της ζωής τους, για παράδειγμα οι κοινωνικές σχέσεις, ο ελεύθερος χρόνος κ.τ.λ., λόγω της αυξημένης εργασιακής δραστηριότητας. Η εργασία και πιο συγκεκριμένα η επαγγελματική επιτυχία και η ικανοποίηση αποτελούν παράγοντες για την προσωπική ικανοποίηση και αυτοεκτίμηση του ατόμου. Ένα πολύ συχνό φαινόμενο της σύγχρονης εργασιακής πραγματικότητας είναι η έλλειψη ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους. Αυτή η έλλειψη ικανοποίησης και η απογοήτευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι, μπορεί να οφείλεται στην ίδια την εργασία ή ακόμη και στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκούν την εργασία τους, στις κοινωνικές σχέσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, στον μισθό που λαμβάνει ο καθένας από αυτούς καθώς και στις πιθανότητες για εργασιακή εξέλιξη.

Τα τελευταία χρόνια, μεγάλη έμφαση έχει δοθεί σε θέματα σχετικά με την υγειονομική περίθαλψη, καθώς το περιβάλλον γύρω της είναι αβέβαιο και περίπλοκο. Σε όλους τους οργανισμούς υγείας, η μεγαλύτερη πληθυσμιακή ομάδα εργασίας είναι η νοσηλευτές. Σύμφωνα με τους Germain & Cummings (2010) η αποτελεσματικότητα αυτής της σημαντικής ομάδας σχετίζεται άμεσα με το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στον οργανισμό. Επίσης, η ηγεσία είναι υπεύθυνη και για την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας προς τον ασθενή. Η ηγετική συμπεριφορά που ασκείται μπορεί να επηρεάσει το νοσηλευτικό προσωπικό ως προς την επίτευξη των στόχων που τους έχουν τεθεί, όπως επίσης μπορεί να επηρεάσει την ανάπτυξη και την εκπαίδευση τους. Την ίδια στιγμή η ηγεσία ενθαρρύνει την παροχή ανατροφοδότησης και γενικότερα ενέργειες που βοηθούν στην βελτίωση της νοσηλευτικής ομάδας (Morgenson, De Rue & Karam, 2010).

Το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στις μονάδες υγείας δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο επηρεάζει τόσο την προσωπική όσο και την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Πολύ σημαντικό για έναν ηγέτη είναι να έχει την ικανότητα να παρακινεί τους υφισταμένους του και να τους παρέχει την κατάλληλη στήριξη για να είναι αποδοτικοί στην εργασία τους. Άλλο ένα προσόν που πρέπει να διαθέτει ένας αξιόλογος ηγέτης είναι να διαχειρίζεται έγκαιρα και με αποτελεσματικό τρόπο τις συγκρούσεις μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού προκύπτουν, είτε αυτές έχουν να κάνουν με τη φύση της δουλειάς είτε με τις σχέσεις μεταξύ των συνεργατών κ.α. (Κουράκος, Πουλημενάκου & Μήτση, 2018).

Στην παρούσα εργασία, στο θεωρητικό μέρος, στο πρώτο κεφάλαιο προσδιορίστηκε η έννοια της ηγεσίας, περιγράφηκαν οι διάφορες θεωρίες και τα είδη ηγεσίας, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει ένας ηγέτης σε σχέση με έναν μανάτζερ. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφηκε η επαγγελματική ικανοποίηση σαν έννοια, οι θεωρίες υποκίνησης, εξετάστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση καθώς επίσης αναλύθηκε η σχέση της ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και ο ρόλος της ηγεσίας στην επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος στο δεύτερο μέρος της εργασίας, πραγματοποιήθηκε εμπειρική διερεύνηση του θέματος στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής αναλύθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, το κυρίαρχο στυλ της ηγεσίας, που επικρατεί στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής. Διερευνήθηκε επίσης το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού καθώς τη σχέση του στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

# Κεφάλαιο 1. Ηγεσία

Η ηγεσία, θεωρείται από τα πιο σπουδαία στοιχεία που μπορούν να επηρεάζουν την απόδοση ενός οργανισμού και για το λόγο αυτό αποτελεί εδώ και αρκετά χρόνια αντικείμενο μελέτης. Παρ' όλα αυτά δεν έχει επικρατήσει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, το οποίο όταν χρησιμοποιείται από κάποιον ηγέτη, να επιτυγχάνεται σίγουρα η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Ζαβλανός, 2002). Αν και όπως αναφέρθηκε, αποτελεί αντικείμενο μελέτης εδώ και αρκετά χρόνια στον τομέα της διοικητικής επιστήμης, οι ερευνητές δεν έχουν καταλήξει σε έναν και μόνο ορισμό που να είναι αποδεκτός από όλους.

## 1.1 Ορισμοί της ηγεσίας

Έγιναν πολλές προσπάθειες για τον ορισμό της ηγεσίας. Κάποιοι την ορίζουν ως, την ικανότητα επηρεασμού μιας ομάδας, από έναν ηγέτη, με στόχο την επίτευξη κάποιου οράματος ή μιας σειράς στόχων ( Robbins & Judge, 2007) . Ο Northouse (2006), την ορίζει ως την διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων, για να επιτύχουν ένα κοινό στόχο. Άλλη εκδοχή την περιγράφει ως τις διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων μιας ομάδας, τη δημιουργία κινήτρων για την επίτευξη των στόχων, καθώς και τη συμβολή του ηγέτη στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Yukl,2002). Τέλος, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να πετύχουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον. Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις των ερευνητών, όλοι οι ορισμοί καταλήγουν σε κάτι κοινό που δεν είναι άλλο από την επιρροή των υφιστάμενων του ηγέτη και τη συνεργασία για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

## 1.2 Διαφορές ηγέτη - μάνατζερ

Ο ηγέτης είναι ένας διαφορετικός άνθρωπος από τον μάνατζερ. Μάνατζερ είναι ο άνθρωπος που του έχει ανατεθεί επίσημα, η εξουσία να διοικεί. Ένας μάνατζερ θέτει στόχους σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν στον οργανισμό και όχι με τις επιθυμίες. Χρησιμοποιεί όργανα και πηγές πληροφοριών, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, καθώς επίσης, διασφαλίζει την εκτέλεση των απαραίτητων καθημερινών εργασιών του οργανισμού, καθησυχάζοντας όλες τις πλευρές (Ζαβλανός, 2002).



Ο ηγέτης από την άλλη έχει και άλλες ικανότητες πέρα από την εξουσία που του προσφέρει η θέση του, αναζητά τις πιθανές ευκαιρίες και ανταμοιβές που κρύβει η κάθε εργασία, με σκοπό να εμπνεύσει και να παροτρύνει τους υπαλλήλους του. Άρα η διαφορά μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη υφίσταται, καθώς κάποιος μπορεί να έχει μια υψηλόβαθμη διοικητική θέση αλλά να μην είναι ηγέτης στους υπαλλήλους του (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με τους Robbins & Judge (2011), δεν είναι όλοι οι ηγέτες μάνατζερ, αλλά ούτε όλοι οι μάνατζερ ηγέτες. Οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρή ηγεσία και ισχυρή διοίκηση για να επιτύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα. Στις μέρες μας χρειαζόμαστε ηγέτες που θα αμφισβητούν το κατεστημένο, θα δημιουργήσουν οράματα για το μέλλον και θα αποτελέσουν έμπνευση για τα μέλη των οργανισμών, ώστε να θέλουν να υλοποιήσουν αυτά τα οράματα. Χρειαζόμαστε, επίσης, μάνατζερ που θα καταρτίσουν λεπτομερή προγράμματα, θα δημιουργήσουν αποδοτικές δομές οργανισμών και θα επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες». Μια κοινή παραδοχή λέει ότι το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι διαφορετικές λειτουργίες, το μάνατζμεντ όμως αποτελεί μέρος της ηγεσίας αλλά όχι το αντίθετο, καθώς η ηγεσία μπορεί να υπάρχει και μόνη της χωρίς κανένα πρόβλημα. Όπως έχει αναφέρει και ο Μπουραντάς (2005), ηγέτης και μάνατζερ δεν είναι αντίθετες έννοιες αλλά αλληλοσυμπληρώνονται και είναι το ίδιο σημαντικές και απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Ωστόσο, μεταξύ ενός ηγέτη και ενός μάνατζερ υπάρχουν διαφορές. Αρχικά η διαφορά στην επιλογή του προσώπου είναι ότι ο μάνατζερ διορίζεται ενώ ένας ηγέτης αναδεικνύεται από την ομάδα. Ο μάνατζερ ασχολείται με τα λειτουργικά θέματα του οργανισμού, αντίθετα ο ηγέτης με τα στρατηγικά θέματα. Ο ηγέτης διαθέτει όραμα ενώ ο μάνατζερ ασχολείται με την εφαρμογή των διαδικασιών της επιχείρησης. Άλλη μια διαφορά είναι ότι ο μάνατζερ δεν ασχολείται με τους υφισταμένους του, ενώ ο ηγέτης ασχολείται μαζί τους και με τα συναισθήματά τους, τους παροτρύνει, τους ακούει, παίρνει ιδέες από αυτούς, γίνονται στην ουσία μια ομάδα. Τέλος ο μάνατζερ κινείται σε προκαθορισμένα πλαίσια, χωρίς να παίρνει ρίσκο, ενώ ο ηγέτης ανοίγει ορίζοντες, παίρνει ρίσκα και διευρύνει τα πλαίσια του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005) .

### **1.3 Χαρακτηριστικά του ηγέτη**

Οι παραπάνω διαφορές οδηγούν στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη τα οποία είναι :

- Η Δημιουργικότητα

Η δημιουργικότητα είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη καθώς είναι πάντα σε θέση να κρίνει αν μια νέα ιδέα είναι εφικτό να γίνει, όπως επίσης προτείνει πάντα την κατάλληλη χρονική περίοδο για την επιχείρηση νέες ιδέες (Μπουραντάς,2005).

- Η πειθώ και η αποφασιστικότητα

Άλλο ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ηγέτη είναι η πειθώ του, καθώς είναι το βασικό χαρακτηριστικό για να έχει ακολούθους. Πείθει με τον τρόπο του την ομάδα, να τον ακολουθεί εθελοντικά. Ακόμη η αποφασιστικότητα του βοηθά στην λήψη γρήγορων αποφάσεων όπου είναι απαραίτητο, έτσι ώστε η επιχείρηση να αποφύγει έναν ενδεχόμενο κίνδυνο (Μπουραντάς,2005).

- Η συμβατότητα αξιών

Ο ηγέτης ενσωματώνει τις δικές του αξίες, στις αξίες της επιχείρησης και δίνει βάση στον σεβασμό του ατόμου, στην εντιμότητα, στην εμπιστοσύνη και την ομαδική εργασία (Μπουραντάς,2005).

- Η αντικειμενικότητα

Η αντικειμενικότητα που διακρίνει έναν ηγέτη, είναι αυτή που τον βοηθάει να αξιολογεί αντικειμενικά το έργο του κάθε υπαλλήλου της ομάδας. Με τον τρόπο αυτό λειτουργεί χωρίς προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες (Μπουραντάς,2005).

- Η Αυτογνωσία

Ένας ηγέτης ξέρει καλά ποια είναι τα δυνατά και αδύναμα σημεία του και αυτό τον βοηθάει να αναγνωρίζει τα λάθη του και να προσπαθεί πάντα για το καλύτερο (Μπουραντάς,2005).

## **1.4 Στυλ ηγεσίας**

Ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας, όσο και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος ηγέτης είναι ένα σημαντικό αντικείμενο μελέτης για την οργανωτική ψυχολογία. Κάθε ηγετική συμπεριφορά είναι αποτελεσματική σε διαφορετική κατάσταση και για διαφορετικό κάθε φορά μανάτζερ. Έτσι από τις πρώτες κιόλας μελέτες, οι οποίες έγιναν τη δεκαετία του '30, έχουν προκύψει διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Goleman (2000), προκύπτουν τα παρακάτω στυλ ηγεσίας, τα οποία επιλέγονται ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Αυτά τα στυλ ηγεσίας περιγράφονται αναλυτικά παρακάτω:

➤ Ο δημοκρατικός ηγέτης (Democratic leader):

Ένας δημοκρατικός ηγέτης σέβεται και έχει εμπιστοσύνη στους υφισταμένους του, δημιουργώντας τους την επιθυμία να είναι υπεύθυνοι για τις ενέργειές τους μέσα στην επιχείρηση. Στο δημοκρατικό τρόπο διοίκησης, επιτυγχάνεται μια αποτελεσματική σύνδεση των υπαλλήλων με την παραγωγή. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ίδιοι οι υπάλληλοι καθορίζουν τις μεθόδους εργασίας καθώς και τις συνθήκες. Ακόμη το καλό εργασιακό κλίμα και η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, αλλά και η ατομική προσπάθεια του κάθε υπαλλήλου για την παραγωγή, βοηθά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Warrick, 1981).

Ένας βασικός σκοπός του δημοκρατικού ηγέτη είναι να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να αναπτυχθεί η δημιουργικότητα, η παραγωγικότητα αλλά και το ηθικό των υπαλλήλων. Ο ηγέτης αυτός δεν εξουθενώνεται, χρησιμοποιεί το ταλέντο των υπαλλήλων αφήνοντας τους στα επιτρεπτά όρια ελεύθερους να ενεργούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι (Warrick, 1981).

Οι επιπτώσεις από το συγκεκριμένο στυλ είναι μόνο θετικές, καθώς τα άτομα εξελίσσονται και ικανοποιούν τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες τους. Μια βασική ανάγκη που ικανοποιείται είναι αυτή της ανάμειξης των εργαζομένων στην παραγωγή και η δέσμευση τους για αυτήν. Τέλος αυξάνεται η δημιουργικότητα και στα πλαίσια του οργανισμού αλλά και σε προσωπικό επίπεδο για κάθε εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται καινοτομίες στο εργασιακό περιβάλλον (Warrick, 1981).

➤ Ο αυταρχικός ηγέτης

Σε αυτό το στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και δίνει τις εντολές για εκτέλεση από τους εργαζόμενους. Δίνει έμφαση στις απαιτήσεις της εργασίας και στοχεύει στην αύξηση της παραγωγής, απαιτώντας την υπακοή των υπαλλήλων. Στο αυταρχικό στυλ ηγεσίας, υπάρχει η αντίφαση των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων με τις ανάγκες του οργανισμού, με αποτέλεσμα αν μια από αυτές ικανοποιηθεί η άλλη μένει ανικανοποίητη.

Χαρακτηριστικό επίσης του αυταρχικού ηγέτη είναι η ικανότητα του να ελαχιστοποιεί τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις στον εργασιακό χώρο, έτσι ώστε η προσήλωση τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης να μην επηρεάζεται από κάτι άλλο. Ο ηγέτης αυτός συμπεριφέρεται αυταρχικά, πιέζει τους άλλους αλλά και τον εαυτό του με μόνο στόχο αυτόν της αύξησης της παραγωγής. Στον εργασιακό χώρο επικρατεί μόνο η ροή των εντολών και των πληροφοριών που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εργασία και

οποιαδήποτε άλλη σχέση μεταξύ υπαλλήλου και προϊσταμένου εξαλείφεται. Για τους λόγους αυτούς οι σχέσεις του με τους υφιστάμενους του είναι τυπικές.

Τέλος, ένα άλλο χαρακτηριστικό της αυταρχικής ηγεσίας, είναι η μικρή σημασία που δίνεται στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και στην επίλυση των προσωπικών διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων και αυτό διότι ο αυταρχικός ηγέτης θεωρεί ότι μια σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων προκαλεί δυσμενείς συνθήκες για την εκτέλεση της εργασίας (Warrick, 1981).

➤ Ο αδιάφορος ή παθητικός ηγέτης

Αυτού του στυλ ο ηγέτης δεν συμμετέχει, εξουσιοδοτεί τις υποχρεώσεις του αλλά και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων στους εργαζόμενους. Ο αδιάφορος ηγέτης δεν ασχολείται με την λειτουργία της επιχείρησης αλλά αποποιείται τις ευθύνες, αφήνει τους άλλους να εκτελέσουν τις απαραίτητες εργασίες της επιχείρησης χωρίς να έχει καμία ανάμειξη σε όλη την διαδικασία. Δεν δείχνει κανένα ενδιαφέρον για τη διαδικασία παραγωγής ή για τους υφιστάμενους του και δεν ασκεί την απαραίτητη επιρροή ώστε να τους επηρεάσει με κάθε τρόπο ή να διατηρήσει τις σχέσεις τους ομαλές για το καλό του οργανισμού. Δεν παρέχει καμία βοήθεια στους υφιστάμενους του και σε ενδιάμεσες ιεραρχικά θέσεις, το μόνο που κάνει είναι να μεταφέρει τις εντολές από τους υψηλά ιστάμενους στους υφιστάμενους. Υπερασπίζεται όταν χρειάζεται μόνο τον εαυτό του και όχι την ομάδα του, για το λόγο αυτό οι άλλοι δεν περιμένουν πολλά από αυτόν τον άνθρωπο. Στην ουσία είναι παρών στον οργανισμό αλλά απουσιάζει (Warrick, 1981).

➤ Ο ανθρωπιστικός ηγέτης

Ο συγκεκριμένος ηγέτης ενεργεί σύμφωνα με τα συναισθήματα και τις απόψεις των υφιστάμενων του. Τα θεωρεί σημαντικά και επιδιώκει να είναι ικανοποιημένοι, ρυθμίζοντας τις συνθήκες εργασίας κατά τρόπο τέτοιο ώστε να ικανοποιούνται οι κοινωνικές και προσωπικές τους ανάγκες. Κερδίζει τον σεβασμό και την στήριξη τους.

Ο ανθρωπιστικός ηγέτης δεν πιέζει τα άτομα για αύξηση της παραγωγής, αντιθέτως τους δίνει το καλό παράδειγμα ο ίδιος. Οι εντάσεις στην ομάδα αποφεύγονται, επειδή είναι η βασική αιτία για τη μείωση της παραγωγής. Ο σταθερός ρυθμός της εργασίας που επιδιώκει ο ανθρωπιστικός ηγέτης, βοηθά τους υπαλλήλους να μην πιέζονται, να νιώθουν άνετα και να λειτουργούν κάτω από ιδανικές για αυτούς συνθήκες εργασίας, με το ηθικό τους να είναι σε υψηλά επίπεδα. Ο ηγέτης σε όλα τα στάδια της εργασίας είναι εκεί για να επιβλέπει, να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές και να βοηθάει τους υφιστάμενους του και δεν είναι απών όπως ο

αυταρχικός. Με τον τρόπο αυτό η εργασία γίνεται ευχάριστη και το κλίμα που επικρατεί ιδανικό με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να θέλουν να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό (Warrick, 1981).

➤ Ο οραματιστής ηγέτης

Ο οραματιστής δημιουργεί ένα όραμα το οποίο τον βοηθάει να καθοδηγεί τους υφισταμένους σε ενέργειες τέτοιες ώστε να υπάρξει ατομική και εταιρική ανάπτυξη. Κατανοεί τις ανάγκες της αγοράς και των εργαζομένων και βοηθάει στην ανάπτυξή τους. Αποτελεί έμπνευση για τους υπαλλήλους και η στρατηγική που δημιουργεί και εφαρμόζει είναι πάντα μακροπρόθεσμη. Ο ρόλος του οραματιστή ηγέτη είναι πολύ σημαντικός γιατί πέρα από τον καθορισμό του οράματος, πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά και να ενημερώνεται για τη δομή της αγοράς, έτσι ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να χρησιμοποιήσει κάθε φορά να είναι η κατάλληλη. Γενικά το όραμα δεν είναι μια απλή έννοια για τον ηγέτη, αντιθέτως πρέπει να μεταφράζεται αυτό το όραμα σωστά σαν στρατηγική και σαν ενέργειες που θα πρέπει να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι. Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας είναι αυτό που σύμφωνα με μελέτες σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων μιας ομάδας αλλά και με την καλή τους απόδοση (Μπουραντάς, 20015).

## 1.5 Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

Οι παραπάνω θεωρίες εφαρμόστηκαν στους οργανισμούς μέχρι και τη δεκαετία του '80, όπου οι ερευνητές ξεκίνησαν να αναζητούν νέες ιδέες, νέα στυλ ηγεσίας, τα οποία να είναι πιο κοντά στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής και του εργασιακού περιβάλλοντος, που πλέον έχει γίνει πιο ευάλωτο. Στη σύγχρονη εποχή, ο εργαζόμενος ψάχνει την έμπνευση και την παρακίνηση από τον ανώτερο του και αυτά είναι στοιχεία τα οποία έδωσαν το έναυσμα στους ερευνητές για την αλλαγή. Οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας, δίνουν έμφαση στην σχέση μεταξύ ηγέτη και ομάδας αλλά και στα συναισθήματα που επικρατούν μεταξύ αυτής της αλληλεπίδρασης. Η επιδίωξη του ηγέτη πλέον είναι να καταφέρει να εμπνεεί τους οπαδούς του με τις ιδέες και τις πράξεις του έτσι ώστε να επιτυγχάνουν μαζί τους κοινούς στόχους που τίθενται. Παρακάτω αναλύονται οι σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας:

i. Συναλλακτική ή Διεκπεραιωτική ηγεσία

Η συναλλακτική μορφή ηγεσίας (transactional leadership), είναι βασισμένη στο προσωπικό συμφέρον. Επικρατεί η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους, η οποία είναι μια συναλλακτική σχέση, δηλαδή μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ τους, με σκοπό να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο συναλλακτικός ηγέτης λειτουργεί μέσα στο

πλαίσιο ενός υπάρχοντος συστήματος και μιας συγκεκριμένης κουλτούρας, καθώς επίσης συμβάλει στην ενίσχυση των υπαρχουσών δομών και στρατηγικών (Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001).

Ο Bass (1985), όρισε ως συναλλακτικό, τον ηγέτη που αναθέτει αρμοδιότητες και ανταμείβει ή τιμωρεί τους υφισταμένους του σύμφωνα με την απόδοσή τους. Ο συναλλακτικός ηγέτης εξετάζει τις ανάγκες της ομάδας του, και επιχειρεί να τις ικανοποιήσει σαν αντάλλαγμα για την εργασιακή τους απόδοση. Αυτό κάνει τους εργαζόμενους να παρακινούνται και να προσπαθούν για τη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους (Avolio & Bass, 2004).

Ακόμη στη συναλλακτική ηγεσία συναντάμε δύο τρόπους αλληλεπίδρασης του ηγέτη και των υφισταμένων:

α) Ηγεσία έκτακτης κατ' εξαίρεσης ανταμοιβής (contingent reward leadership): ο ηγέτης επιβραβεύει τις προσπάθειες των υφισταμένων σύμφωνα με τα προκαθορισμένα στάνταρ, υπενθυμίζοντάς τους τι πρέπει να κάνουν για να επιβραβευτούν, τιμωρώντας τις μη επιθυμητές ενέργειες και δίνοντας επιπλέον ανατροφοδότηση και προαγωγές για την επιτυχημένη δουλειά τους. Ο ηγέτης:

- Παρέχει την βοήθεια του σαν αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων
- Καθορίζει τον υπεύθυνο για την επίτευξη των στόχων
- Καθορίζει την ανταμοιβή που θα λάβει κάποιος εάν πετύχει τους στόχους
- Εκφράζει την ευχαρίστησή του στους υφισταμένους όταν οι στόχοι επιτευχθούν (Bass, 1985).

β) Διαχείριση κατ' εξαίρεση, ενεργή ή παθητική (management by exception-active/passive): ο ηγέτης παρεμβαίνει είτε ενεργά είτε παθητικά, μόνο όταν οι υφιστάμενοι αποκλίνουν από τα στάνταρ. Ο ηγέτης:

- Εστιάζει σε λάθη, αντικοινωνικότητες, αποκλίσεις
- Επικεντρώνεται σε λάθη παράπονα και αποτυχίες
- Συγκεντρώνει όλα τα λάθη
- Κατευθύνει την προσοχή του στα λάθη, προκειμένου να επιτευχθούν έτσι οι στόχοι (Bass, 1985).

Το βασικότερο κίνητρο στην συναλλακτική ηγεσία, από την πλευρά της ομάδας, είναι η ανταμοιβή. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να ανταμείβεται ανάλογα με τις ανάγκες του αλλά και του ορίζονται οι αρμοδιότητές του ξεκάθαρα ώστε να τις επιτυγχάνει. Από την πλευρά του

ηγέτη η βασική επιδίωξη είναι η υπακοή της ομάδας, γιατί χωρίς αυτήν δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχει θέσει (Bass, 1985).

ii. Χαρισματική Ηγεσία

Βασικό ρόλο σε αυτή τη μορφή ηγεσίας, παίζουν τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Ένας χαρισματικός ηγέτης ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους εργαζόμενους καθώς διαθέτει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (Barbuto, 2005). Έχει την ικανότητα να επηρεάζει την ομάδα του αλλά και να τους εμπνέει, με στόχο την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Δημιουργείται μια συναισθηματική σχέση μεταξύ τους, όπου οι υφιστάμενοι τον θαυμάζουν και θεωρούν πως διαθέτει εξαιρετικές ικανότητες, τον εμπιστεύονται και αφοσιώνονται σε αυτόν και τις ιδέες του (Yukl, 2009).

Κατά τις διάφορες μελέτες των τελευταίων χρόνων, έχει παρατηρηθεί ότι ο χαρισματικός ηγέτης διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά που τον κάνουν να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους, όπως για παράδειγμα οι αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες. Χρησιμοποιεί κατάλληλα τη γλώσσα του σώματος του ώστε να περιγράψει τους επιδιωκόμενους στόχους και να πείσει με τα λόγια του τους υφισταμένους του να τον ακολουθήσουν. Ακόμη κάνει το μέλλον να φαίνεται ρεαλιστικό και δημιουργεί στους υφισταμένους του προσδοκίες για ένα καλύτερο μέλλον. Η χρήση αντισυμβατικών και καινοτόμων μεθόδων αλλά και το ρίσκο που παίρνει, είναι επίσης χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη. Με τον τρόπο αυτό κάνει σαφές στους οπαδούς τους την μοναδικότητά του (Yukl, 2009).

Η χαρισματική ηγεσία δείχνει να επηρεάζει την παρακίνηση και την απόδοση των εργαζομένων θετικά. Βοηθάει τους εργαζόμενους να έχουν έναν ξεκάθαρο όραμα χωρίς να τους αποπροσανατολίζει. Από την άλλη πλευρά, η χαρισματική ηγεσία δεν έχει μόνο θετικές αλλά έχει και κάποιες αρνητικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, επηρεάζει την κριτική σκέψη των υπαλλήλων, καθώς ταυτίζονται με τις σκέψεις και τις επιθυμίες του ηγέτη τους και υπάρχει πιθανότητα να εκδηλωθούν δυσάρεστες συμπεριφορές. Έχει παρατηρηθεί ότι αρκετοί ηγέτες εκμεταλλεύονται την επιρροή που έχουν στους ακολούθους τους και ενεργούν για το προσωπικό τους όφελος και όχι για της ομάδας (Yukl, 2009).

Σύμφωνα με τον Bass (1985), η χαρισματική ηγεσία εφαρμόζεται σε δύσκολες καταστάσεις αποτυχίας και απογοήτευσης, από τον ηγέτη, ο οποίος εκδηλώνει τη θέλησή του για αλλαγή. Σε τέτοιες δύσκολες καταστάσεις οι εργαζόμενοι περιμένουν από έναν ηγέτη να φέρει την αλλαγή και την καινοτομία.

iii. Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)

Σύμφωνα με το μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας του Bass, ο ηγέτης πρέπει να αναζητά και να κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επηρεάσει τους υφισταμένους τους, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο κοινός στόχος του οργανισμού και όχι απλά τα ατομικά συμφέροντα του κάθε υπαλλήλου. Η διαφορά της μετασχηματιστικής από την συναλλακτική ηγεσία είναι η καλή επικοινωνία που έχει ο μετασχηματιστικός ηγέτης με τους υφισταμένους του, η οποία ενισχύει τη δημιουργικότητά τους και στοχεύει στην παρακίνηση που δεν βασίζεται στην ανταμοιβή και την τιμωρία όπως στην συναλλακτική ηγεσία, αλλά στο να δημιουργήσει κάποιες κοινές αξίες οι οποίες θα βοηθούν στην ανάπτυξη του οργανισμού (Korejan & Shahbazi, 2016).

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει τους ακολούθους του, ώστε αυτοί να ξεπεράσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα και να λειτουργήσουν με στόχο την επίτευξη των κοινών στόχων. Ακόμη εμπνέει και παροτρύνει τους ακολούθους του να εργάζονται ομαδικά, να συζητούν μεταξύ τους σαν ομάδα, ώστε να προλαμβάνουν λάθη. Διαμοιράζει τις εργασίες στον κάθε υπάλληλο σύμφωνα με τις δυνατότητές του, με στόχο να πετύχει και προσωπική ανάπτυξη αλλά και ομαδική. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης γίνεται παράδειγμα προς μίμηση για τους ακολούθους του, με τον στόχο να τους βοηθήσει να αναπτύξουν ο καθένας τα δυνατά του στοιχεία, ώστε να αυξηθεί η απόδοση του καθένα ατομικά αλλά και σε επίπεδο ομάδας (Bass, 1999).

Σύμφωνα με τον Burns (1978), η σημαντικότερη δύναμη της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η άσκηση επιρροής του ηγέτη να εμπνέει και να διεγείρει τα άτομα. Υποστήριξε ακόμη, ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης αλληλοεπιδρά και υποστηρίζει την ομάδα του, βασιζόμενος στα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence)  
Η ιδανική επιρροή χαρακτηρίζεται από το βασικό στοιχείο της επιτυχίας του ηγέτη, δηλαδή το χάρισμα που διαθέτει και το οποίο εμπεριέχει τις αξίες του. Το χάρισμα του ηγέτη είναι αυτό που επηρεάζει και παρακινεί τους υφισταμένους του. Είναι οι αξίες και οι σκοποί που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται ως αξιόπιστες και τις ακολουθούν πρόθυμα. Όταν το χάρισμα του ηγέτη αναγνωριστεί από τους ακολούθους του, επικρατεί το αίσθημα εμπιστοσύνης στον οργανισμό αλλά και η προσπάθεια για πρόοδο.
- Εμπνευσμένη παρακίνηση (inspirational motivation)  
Η εμπνευσμένη παρακίνηση σχετίζεται με τον τρόπο που ένας ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους του, με αισιόδοξα μηνύματα για το μέλλον και τονίζοντας φιλόδοξους



στόχους. Παρουσιάζει ένα αισιόδοξο όραμα και προσπαθεί να τους πείσει ότι το όραμα αυτό είναι εφικτό.

- Πνευματική διέγερση (intellectual stimulation)

Ο ηγέτης προσπαθεί να παροτρύνει, να επηρεάσει και να παρακινήσει την ομάδα του και κάποιες φορές είναι απαραίτητο να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται, έτσι ώστε να κατανοήσουν την ανάγκη για αλλαγή καθώς και να είναι σε θέση να λύνουν τα προβλήματα που προκύπτουν με έξυπνο και γρήγορο τρόπο.

- Εξατομικευμένη φροντίδα (individualized consideration)

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σημαντική για τον ηγέτη, ο οποίος με κάθε τρόπο προσπαθεί να καθοδηγήσει, να υποστηρίξει και να βοηθήσει οποιονδήποτε ακόλουθό του ώστε να ικανοποιήσει τις ατομικές του ανάγκες αλλά και να εξελιχθεί.

iv. Αυθεντική Ηγεσία (Authentic Leadership)

Η αυθεντική ηγεσία κάνει την εμφάνισή της μετά το 2000. Η αυθεντική ηγεσία ορίζεται ως μια διαδικασία που αντλεί τόσο από θετικές ψυχολογικές δυνατότητες, όσο και από ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο οργανωτικό πλαίσιο, το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη αυτογνωσία και αυτοέλεγχο σε ότι αφορά την θετική συμπεριφορά των ηγετών και των συνεργατών τους, καθώς και την προώθηση της θετικής αυτό-ανάπτυξης (Luthans & Avolio, 2003). Σύμφωνα με τους Luthans & Avolio (2003), στο πλαίσιο της μελέτης τους για την μετασχηματιστική ηγεσία, προέκυψε ο διαχωρισμός των αυθεντικών και ψεύτικων ηγετών, ο οποίος δημιούργησε την ανάγκη για την ανάπτυξη της αυθεντικής ηγεσίας.

Ένας αυθεντικός ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη και είναι ειλικρινής, βασίζεται στην ηθική και δεν διστάζει να επισημάνει τα λάθη του αλλά και τις ευθύνες που προκύπτουν από αυτά (May, 2003). Ακόμη είναι συνεπής στις αξίες και τα πιστεύω του, καθώς επίσης γνωρίζει πολύ καλά τα δυνατά του σημεία και τα ταλέντα του. Επηρεάζει θετικά τους ακολούθους τους και επικρατεί μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα διαπροσωπικών σχέσεων και εμπιστοσύνης (Gardner & Avolio, 2005).

## Κεφάλαιο 2 . Εργασιακή ικανοποίηση

Η επιτυχία ενός οργανισμού, εξαρτάται από την σωματική και ψυχική υγεία των υπαλλήλων του, το αίσθημα ευτυχίας και ευημερίας τα οποία με έναν γενικό όρο περιγράφονται ως «ικανοποίηση στην εργασία». Η μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό τομέα έρευνας καθώς έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται με την αύξηση ή μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η ικανοποίηση αυτή από την εργασία, επηρεάζει σημαντικά το άτομο και σε άλλους τομείς, όπως είναι η ψυχική του υγεία, η οικογενειακή του κατάσταση κ.α. (Κάντας, 1998).

### 2.1 Ορισμός και σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την εργασιακή ικανοποίηση στη διάρκεια των ετών. Από τους πρώτους είναι αυτός του Herzberg, (1935), σύμφωνα με τον οποίο εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ψυχολογικές, σωματικές και περιβαλλοντικές καταστάσεις οι οποίες βοηθούν το άτομο να εκφράζει πόσο ικανοποιημένο είναι από την εργασία του. Σύμφωνα με τον Vroom (1964), η εργασιακή ικανοποίηση είναι η αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος σχετικά με τις αρμοδιότητές του. Ανέφερε ακόμη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με το τι πιστεύει το άτομο ότι αποκομίζει από την εργασία του. Ο Locke, (1969) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως την ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αναγνώριση της δουλειάς κάποιου ως στοιχείο που πριμοδοτεί ή διευκολύνει την επίτευξη των εργασιακών του αξιών. Η εργασιακή ικανοποίηση και η μη ικανοποίηση αποτελούν μια λειτουργία της αντιλαμβανόμενης σχέσης μεταξύ του τι θέλει κάποιος από την εργασία του και του τι θεωρεί ότι του προσφέρει.

Σε πιο σύγχρονους ορισμούς, ο όρος εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει το βαθμό ικανοποίησης ενός υπαλλήλου από τις απολαβές του και πιο συγκεκριμένα από τις απολαβές που σχετίζονται με την ηθική ικανοποίησή του (Statt, 2004). Επίσης ο όρος «εργασιακή ικανοποίηση» σχετίζεται με τα συναισθήματα και τις συμπεριφορές που έχουν οι άνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον, όταν είναι θετικά τα συναισθήματα υπάρχει ικανοποίηση και όταν είναι αρνητικά υπάρχει εργασιακή δυσαρέσκεια ( Armstrong, 2006). Τέλος, σύμφωνα με τους George & Jones, (2008) η ικανοποίηση στην εργασία αποτελείται από το σύνολο των συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχει ο εργαζόμενος για την εργασία του. Τα επίπεδα της ικανοποίησης του εργαζόμενου διαφέρουν από την απόλυτη ικανοποίηση έως την απόλυτη δυσαρέσκεια του, ανάλογα από που αντλείται η ικανοποίηση αυτή, για

παράδειγμα από την καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους, από την καλή συνεργασία με τους ανώτερους ή ακόμη από τις χρηματικές απολαβές.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που συντελούν στην δημιουργία της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως για παράδειγμα η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, το οποίο θα είναι ασφαλές για τον εργαζόμενο και θα του δημιουργεί το αίσθημα της ισότητας και της ασφάλειας. Το κλίμα αυτό είναι δυνατόν να δημιουργηθεί μόνο με την ύπαρξη του αισθήματος ασφάλειας. Την ασφάλεια της θέσης, την ασφάλεια δηλαδή πως κανενός εργαζόμενου η θέση δεν κινδυνεύει. Τη δίκαια κατανομή των μισθών αλλά και των αρμοδιοτήτων στον κάθε εργαζόμενο χωρίς να υπάρχουν εξαιρέσεις και συμπάθειες. Τέλος είναι σημαντικό για ένα υγιές εργασιακό κλίμα να ακούγεται η άποψη των εργαζομένων και να λαμβάνεται υπόψη η εμπειρία και η γνώση τους, καθώς κάτι τέτοιο τους δημιουργεί το αίσθημα της αυτονομίας.

Συνοψίζοντας, οι παράγοντες που προσδιορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η εκπλήρωση των αναγκών, των προσδοκιών, των αξιών καθώς και η ισότητα που αποζητά ο εργαζόμενος. Αναλυτικά:

Η εκπλήρωση των προσδοκιών φέρνει την ικανοποίηση, διότι οι άνθρωποι παρακινούνται με την προσδοκία ότι η αύξηση της προσπάθειας και της απόδοσης τους θα οδηγήσει και σε αύξηση των απολαβών τους. Η εκπλήρωση των προσδοκιών των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί μόνο εάν οι προσδοκίες τους δεν είναι υπερβολικές σε σχέση με τις πραγματικές απολαβές και εργασιακές συνθήκες (Vroom, 1964).

Η εκπλήρωση των αναγκών ενός εργαζόμενου πραγματοποιείται όταν το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας το επιτρέπουν. Εκπληρώνονται σταδιακά οι ανάγκες και όταν εκπληρωθούν οι βασικές είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν και ανώτερες ανάγκες του ατόμου (Maslow, 1987).

Η εκπλήρωση των αξιών επιτυγχάνεται μέσω της εργασίας. Όταν το άτομο προσπαθεί και εργάζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά νιώθει και το ίδιο ικανοποίηση για την εργασία που προσφέρει καθώς επίσης παρακινείται συνεχώς να εργάζεται αποτελεσματικά.

Η ισότητα μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον βοηθά τους εργαζόμενους να νιώθουν πιο εύκολα ικανοποιημένοι από ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν έντονες διακρίσεις. Όταν υπάρχει ισότητα σε όλους τους τομείς, είτε στις αρμοδιότητες, είτε στις χρηματικές ανταμοιβές κ.α. τότε αυτό επιδρά θετικά στη δημιουργία ικανοποίησης. Αντίθετα

όταν υπάρχει άνιση μεταχείριση και οι ανταμοιβές είναι εξίσου άνισες δημιουργούνται συναισθήματα όπως στρες ένταση, δυσαρέσκεια (Adams, 1965).

## 2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια έννοια πολύπλοκη και είναι δύσκολο να μετρηθεί, υπάρχουν όμως διάφοροι παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από άτομο σε άτομο, λόγω της φύσης της εργασίας, του επαγγελματικού κλίματος, των αμοιβών ακόμη και των επιδιώξεων των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση για έναν εργαζόμενο μεταβάλλεται ανάλογα με τους παράγοντες που επικρατούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Ο Mullins (2005), κατηγοριοποίησε τους παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση και αυτοί είναι :

- **Ατομικοί Παράγοντες** όπως για παράδειγμα η προσωπικότητα που διαθέτει κάποιος, η μόρφωση του, το φύλο και η ηλικία, οι δεξιότητες και γενικά ό τι χαρακτηρίζει ένα άτομο προσωπικά.
- **Κοινωνικοί Παράγοντες**, στους οποίους συναντά κάποιος τις εργασιακές σχέσεις που έχει το άτομο με τους συναδέλφους του και η συνεργασία του με αυτούς, καθώς επίσης και η αλληλεπίδραση του μέσα στον εργασιακό χώρο με τους ανωτέρους του.
- **Πολιτιστικοί Παράγοντες** όπως είναι η αξίες και η κουλτούρα του εργαζόμενου. Οι αξίες του σαν άνθρωπος αλλά και οι στάσεις του.
- **Οργανωτικοί Παράγοντες** οι οποίοι συνδέονται με τη φύση της εργασίας και τις συνθήκες της, όπως επίσης και την διοίκηση και την ηγεσία.

Πολλοί μελετητές αργότερα μίλησαν πιο ειδικά για τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και πιο αναλυτικά αυτοί είναι:

- **Υποκίνηση**

Η υποκίνηση των εργαζόμενων επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα με την παρακίνηση τους να λειτουργούν ομαδικά και να σέβονται τους συναδέλφους τους. Αυτό είναι δυνατόν να γίνει μόνο εάν η ηγεσία και η διοίκηση δίνει το παράδειγμα και δημιουργεί κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας. Ακόμη με την ενημέρωσή των εργαζομένων μέσω σεμιναρίων, εντύπων κ.τ.λ οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι η επιχείρηση νοιάζεται και υπολογίζει την ενημέρωσή τους και με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν οι εργαζόμενοι. Επίσης η ενημέρωση ως προς τα εργασιακά τους καθήκοντα

είναι σημαντική, καθώς οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι ανά πάσα στιγμή για τον τρόπο εκτέλεσης των αρμοδιοτήτων τους και για οποιαδήποτε αλλαγή προκύπτει. Τέλος, η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της υποκίνησης, διότι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται και αποκτούν γνώσεις για την εργασία τους, κάτι το οποίο τους εξελίσσει επαγγελματικά αλλά και προσωπικά.

- **Εργασιακό Περιβάλλον**

Το εργασιακό περιβάλλον παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι, καθώς περνούν μεγάλο χρονικό διάστημα σε αυτό και παρόλο που τις καλές συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος πολλοί εργαζόμενοι τις θεωρούν δεδομένες, η έλλειψή τους προκαλεί μεγάλη δυσαρέσκεια. Παράγοντες όπως οι συνθήκες ασφάλειας, δηλαδή η τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας και συνθήκες εργασίας όπως ο φωτισμός, ο αερισμός του χώρου, η θερμοκρασία ακόμη και ο θόρυβος είναι υπεύθυνοι για την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια ενός υπαλλήλου από το εργασιακό του περιβάλλον.

- **Οικονομικές και εσωτερικές ανταμοιβές**

Η αμοιβή αποτελεί ένα πολύ βασικό κίνητρο για εργασία, όσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή τόσο πιο ικανοποιημένος είναι ο υπάλληλος. Όσο σημαντική είναι η χρηματική αμοιβή για έναν εργαζόμενο άλλο τόσο είναι σημαντική και μια άυλη ανταμοιβή για την ικανοποίησή του. Οι άυλες ανταμοιβές διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Εσωτερικές είναι οι ανταμοιβές ηθικής που δέχεται ένας υπάλληλος, όπως για παράδειγμα η αίσθηση αυτό-εκπλήρωσης, η συναναστροφή με τους συνεργάτες, η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει κ.α. Εξωτερικές είναι οι ανταμοιβές που αφορούν κυρίως το χρήμα είτε αυτό προέρχεται άμεσα είτε έμμεσα. Η αμοιβή αποτελεί την βασική αναγνώριση της συνεισφοράς ενός υπαλλήλου. Πέρα όμως από αυτήν, ένας εργαζόμενος μπορεί να δεχτεί επιπλέον παροχές, όπως είναι τα μπόνους, η συμμετοχή στα κέρδη, δώρα κ.α. τα οποία αποτελούν σημαντική επίδραση στην διαμόρφωση της εργασιακής του ικανοποίησης.

- **Συμμετοχή**

Η συμμετοχή ενός εργαζόμενου στην επαγγελματική δραστηριότητα, δηλαδή η ανάληψη ενεργού ρόλου, η λήψη πρωτοβουλιών τονώνουν το ηθικό του, την αυτοπεποίθηση και κατ'επέκταση την διάθεση του για εργασία. Η παρότρυνση αυτή είναι σημαντικό να γίνεται από τους ανώτερους, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτούν εμπειρία και υπευθυνότητα. Η συμμετοχή βοηθά ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής του υπαλλήλου στον εργασιακό χώρο αλλά και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης σαν σύνολο.

Έρευνες και θεωρίες οι οποίες ασχολούνται με το αντικείμενο της παρακίνησης - ικανοποίησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες οι οποίες είναι:

- Οι θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες επικεντρώνονται στο περιεχόμενο της παρακίνησης και ερμηνεύουν τα είδη των αναγκών και των παραγόντων τα οποία ικανοποιούν το άτομο.
- Οι θεωρίες διαδικασίας, οι οποίες επικεντρώνονται στη διαδικασία της παρακίνησης, συμπεριφορές, συνθήκες κ.α. και εξετάζουν τις μεταβλητές οι οποίες συμβάλλουν ή όχι στην εργασιακή ικανοποίηση.

## **2.3 Θεωρίες περιεχομένου**

### **Θεωρία αναγκών του Maslow, (1943)**

Ο Maslow, (1943) προσδιόρισε τις ανάγκες των εργαζόμενων, οι οποίες όταν εκπληρωθούν φέρνουν την ικανοποίηση στο άτομο. Κατάφερε να ταξινομήσει τις ανάγκες αυτές σε πέντε κατηγορίες δημιουργώντας μια πυραμίδα, όπου πρώτα ικανοποιούνται οι ανάγκες στη βάση της και έπειτα οι πιο πάνω ανάγκες. Αυτές οι ανάγκες είναι :

- Φυσιολογικές ανάγκες, αυτές που επιδιώκει να ικανοποιήσει πρώτες και οι οποίες αποτελούν βασικές για τον άνθρωπο ανάγκες και συνδέονται με την ύπαρξή του σαν οργανισμός, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για οξυγόνο και νερό, ένδυση κ.τ.λ
- Ανάγκες Ασφάλειας, είναι αυτές που κάνουν τον άνθρωπο να νιώθει σίγουρος είτε αυτές έχουν να κάνουν με τη σιγουριά στην εργασία( μόνιμη εργασία) είτε στην κατοικία, είτε στο μέλλον του γενικά κ.α.
- Κοινωνικές ανάγκες, είναι η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες. Επίσης σε αυτή την κατηγορία ανήκει η ανάγκη του να αναπτύξει σχέσεις φιλίας, αγάπης, στοργής κ.α.
- Ανάγκες αναγνώρισης, όλες αυτές οι ανάγκες που κάνουν τον άνθρωπο να επιδιώκει εκτίμηση, σεβασμό, φήμη, ανεξαρτησία, κύρος, ελευθερία, κ.α.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης, πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να ικανοποιήσει τα οράματα και τις προσδοκίες του έτσι ώστε να φτάσει στο ιδανικό για αυτόν πρότυπο (Maslow, 1943).

### **Θεωρία ERG (Alderfer, 1972)**

Η θεωρία του Alderfer, (1972) ταξινομεί τις ανάγκες ενός ανθρώπου σε τρεις πλέον κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- Υπαρξιακές ανάγκες, οι οποίες είναι οι φυσικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας ενός ανθρώπου.
- Ανάγκες σχέσεων, οι οποίες αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες κατά τον Maslow, δηλαδή σε όλες αυτές τις ανάγκες που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις των ανθρώπων.
- Ανάγκες ανάπτυξης, αντιστοιχούν στις δυο υψηλότερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow και είναι οι ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης του ατόμου.

Ο Alderfer (1972), υποστηρίζει ότι ένα άτομο είναι δυνατόν να παρακινείται ταυτόχρονα από πολλές ανάγκες ή από καμία. Επίσης σε αντίθεση με τον Maslow, υποστηρίζει ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι κάτι υποκειμενικό και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, όπως επίσης επηρεάζεται και από εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες. Τέλος, πιστεύει ότι εάν ένα άτομο το οποίο έχει προσπαθήσει να ικανοποιήσει μια ανάγκη του και δεν τα έχει καταφέρει, νιώθει απογοητευμένο και εγκαταλείπει την προσπάθεια για ικανοποίηση της ανάγκης αυτής.

### **Θεωρία υγιεινής-παρακίνησης (Herzberg, 1966)**

Η θεωρία του Herzberg (1966), είναι μια περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας του Maslow, ο οποίος ταξινομεί τις ανάγκες των ανθρώπων, ενώ ο Herzberg επιχείρησε να δείξει ποιοι παράγοντες ικανοποιούν τελικά τις ανάγκες αυτές στα πλαίσια ενός οργανισμού. Σύμφωνα λοιπόν με τον Herzberg οι παράγοντες που συνδέονται με την παρακίνηση του εργαζόμενου χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

1. Παράγοντες υγιεινής: έχουν να κάνουν με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον του ατόμου. Οι παράγοντες υγιεινής δεν αυξάνουν την απόδοση ενός εργαζόμενου, δεν του προκαλούν όμως δυσαρέσκεια, έτσι η απόδοσή του μένει σε ένα σταθερό επίπεδο. Κάποια παραδείγματα είναι οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η πολιτικής της επιχείρησης, η κοινωνική θέση (status)
2. Παράγοντες παρακίνησης: αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας και είναι υπεύθυνοι για την αύξηση της απόδοσης των εργαζόμενων. Κάποια παραδείγματα είναι η αναγνώριση, η ευθύνη και οι αρμοδιότητες, η δυνατότητα εξέλιξης, η δυνατότητα ανάπτυξης, κ.α.

### **Θεωρία επιτευγμάτων (McClelland, 1971)**

Σύμφωνα με τον McClelland (1971), οι ανάγκες του εργαζόμενου εξελίσσονται μέσα από το κοινωνικό του περιβάλλον. Η παρακίνηση του ατόμου προσδιορίζεται από τρεις βασικές ανάγκες:

- **Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων.** Η ανάγκη του ανθρώπου για δημιουργία σχέσεων με τους γύρω του είναι σημαντική. Στα πλαίσια της εργασίας το άτομο επιδιώκει τη συνεργασία, τον σεβασμό, την αποδοχή από την ομάδα στην οποία ανήκει. Για το λόγο αυτό τα άτομα αυτής της ομάδας επιδιώκουν την αποδοχή από την ομάδα τους και όχι την ατομική τους απόδοση.
- **Ανάγκη για δύναμη.** Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αναζητούν την εξουσία και τη δύναμη, γι' αυτό και ασκούν επιρροή σε άλλα άτομα. Επιτυγχάνουν το σκοπό τους αναζητώντας την εξουσία ατομικά ή και χρησιμοποιώντας την ώστε να προσφέρουν στην ομάδα τους.
- **Ανάγκη για επιτεύγματα.** Η επίτευξη των στόχων είναι σημαντική για τα άτομα αυτής της κατηγορίας, τα οποία παρακινούνται με την ολοκλήρωση των στόχων τους είτε αυτοί αναγνωρίζονται είτε όχι.

Η θεωρία των επιτευγμάτων είναι πιο ειδική θεωρία, η οποία απευθύνεται κυρίως σε ανώτερα διοικητικά στελέχη και άτομα τα οποία συγκεντρώνουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Αναλαμβάνουν ρίσκο στον κίνδυνο
- Αναλαμβάνουν ευθύνη για την επίλυση προβλημάτων
- Ενδιαφέρονται για την υλοποίηση των στόχων τους
- Επιθυμούν να ενημερώνονται για το αν πέτυχαν τους στόχους τους και σε ποιο βαθμό
- Είναι σοβαροί και εργατικοί όσον αφορά τα θέματα που τους απασχολούν

## **2.4 Θεωρίες διαδικασίας**

### **Θεωρία προσδοκιών (Vroom, 1964)**

Ο Vroom (1964), προσπάθησε να περιγράψει τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένας εργαζόμενος παρακινείται και όχι τους παράγοντες που παρακινούν έναν εργαζόμενο όπως ανέφεραν πιο πάνω οι θεωρίες περιεχομένου. Σύμφωνα λοιπόν με τον Vroom, ένας εργαζόμενος παρακινείται όταν θεωρεί ότι η αύξηση της προσωπικής του προσπάθειας θα αυξήσει και την απόδοσή του και συνεπώς θα πετύχει την απόκτηση ανταμοιβών, οι οποίες είναι σημαντικές για αυτόν. Άρα η παρακίνηση ενός εργαζόμενου εξαρτάται από:



Επιθυμία ανταμοιβών. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κάποιους στόχους, οι οποίοι όταν εκπληρώνονται προσφέρουν και κάποιες ανταμοιβές. Ανάλογα με αυτές τις ανταμοιβές αλλάζει και η ένταση που τις επιθυμεί ο εργαζόμενος, οπότε και η εκπλήρωση του στόχου.

Προσδοκία ανταμοιβών. Κατά πόσο πιθανό θεωρεί ένα άτομο να λάβει κάποια ανταμοιβή, ανάλογα με την απόδοση που έχει.

Προσδοκία απόδοσης. Είναι η πιθανότητα που υπολογίζει ο εργαζόμενος σχετικά με την προσπάθεια που πρέπει να καταβάλει ώστε να πετύχει ένα επίπεδο απόδοσης.

Η θεωρία των προσδοκιών είναι στην ουσία μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του οργανισμού και του εργαζόμενου, ο οποίος επιλέγει από διάφορες λύσεις, αυτήν που θεωρεί ότι θα του προσφέρει το μεγαλύτερο όφελος.

### **Υπόδειγμα (Porter-Lawler, 1980)**

Τα παραπάνω υποδείγματα υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αίτιο της απόδοσης. Το υπόδειγμα των Porter και Lawler (1980) αντίθετα, υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της απόδοσης και όχι το αίτιο. Το υπόδειγμα των Porter και Lawler βασίζεται στις πιο κάτω μεταβλητές:

- Προσπάθεια. Η προσπάθεια που καταβάλει ένας εργαζόμενος εξαρτάται από τις προσδοκίες του, δηλαδή τη σχέση που αντιλαμβάνεται μεταξύ της προσπάθειας που πρέπει να καταβάλει, της απόδοσης που θα έχει, των ανταμοιβών που θα αποκτήσει αλλά και της αξίας που έχουν οι ανταμοιβές αυτές για τον ίδιο.
- Απόδοση. Η απόδοση ενός εργαζόμενου δεν εξαρτάται μόνο από την προσπάθεια που καταβάλλει αλλά και από άλλους παράγοντες, οι οποίοι συμβάλουν σε αυτήν και οι οποίοι είναι: οι ικανότητές του εργαζόμενου, ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση, αλλά και τα μέσα που του είναι διαθέσιμα από την επιχείρηση.
- Ανταμοιβές. Οι ανταμοιβές χωρίζονται σε δυο κατηγορίες και στην ουσία το αποτέλεσμα της καλής απόδοσης του εργαζόμενου. Διακρίνονται σε εσωτερικές, δηλαδή οι παράγοντες υγιεινής και σε εξωτερικές δηλαδή οι παράγοντες παρακίνησης.
- Ικανοποίηση. Η ικανοποίηση έρχεται από τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος, αλλά και το κατά πόσο δίκαια νιώθει για αυτές τις ανταμοιβές σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του.

### **Θεωρία της δικαιοσύνης (Adams, 1965)**

Ο Adams (1965), ασχολήθηκε με μια καινούργια έννοια, την δικαιοσύνη, η οποία όμως συνδέεται με την παρακίνηση και την ικανοποίηση του ατόμου. Σύμφωνα με τον Adams, όταν ένας εργαζόμενος ανήκει σε μια ομάδα, επιδιώκει και επιθυμεί ίση μεταχείριση με τα υπόλοιπα άτομα της ομάδας. Επίσης κατέληξε ότι όταν ένα άτομο αμείβεται περισσότερο, αυξάνεται η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας που προσφέρει, ενώ συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο όταν νιώθει ότι αδικείται σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους της ομάδας, με αποτέλεσμα πολλές φορές να εγκαταλείπει την επιχείρηση.

### **Θεωρία στόχων (Locke, 1990)**

Σύμφωνα με τη θεωρία του Locke (1990), κάθε ανθρώπινη ενέργεια πρέπει να έχει κατεύθυνση σε ένα στόχο, δηλαδή να έχει ένα σκοπό ώστε να παρακινείται ο εργαζόμενος. Για να γίνει αυτό όμως, ο Locke διατύπωσε δυο βασικές αρχές:

- Ο στόχος να είναι συγκεκριμένος και σαφής, έτσι ώστε να μην υπάρχει κόλλημα από κάποιον εργαζόμενο να πράξει κατάλληλα ώστε να τον πετύχει. Σε αυτό βοηθάει πολύ η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου, η αποδοχή του και η ενημέρωση σχετικά με το επίπεδο επίτευξης του.
- Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για την επίτευξη του στόχου. Σημαντικό ρόλο σε αυτήν την αρχή παίζει η αντίληψη του ατόμου για τις προσωπικές του ικανότητες. Άρα η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού όσο και η σωστή οριοθέτηση του στόχου συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη του στόχου αυτού.

Εφόσον ισχύουν οι παραπάνω αρχές, το άτομο κινητοποιείται και άρα παρατηρούνται πολύ υψηλές αποδόσεις. Οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τους ανθρώπους γιατί:

- ✓ Παροτρύνουν το άτομο σε μεγαλύτερη προσπάθεια.
- ✓ Αυξάνουν την επιμονή.
- ✓ Επιφέρουν υψηλής ποιότητας αποτελέσματα και άρα υψηλές αμοιβές.
- ✓ Το άτομο χρησιμοποιεί πλέον την κριτική του ικανότητα και παίρνει πρωτοβουλίες για την επιλογή της βέλτιστης ενέργειας για την επίτευξη του στόχου.
- ✓ Αυξάνουν την προσοχή και τη δράση του ατόμου σε μια συγκεκριμένη κατεύθυνση.

## **2.5 Ο ρόλος της ηγεσίας στην επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης**

Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ικανοποιημένοι από τους άμεσα προϊσταμένους τους, αισθάνονται ότι τους σέβονται και ότι η κάθε προσπάθεια που κάνουν εκτιμάται. Για το λόγο

αυτό νιώθουν ένα μεγαλύτερο δέσιμο με την επιχείρηση ή τον οργανισμό (Bushra, Usman & Naveed, 2011· Madlock,2008). Ακόμη η ποιότητα της σχέσης που έχει ο άμεσα προϊστάμενος με τον υφιστάμενο, επηρεάζει το ίδιο την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθει ο τελευταίος (De Cremer, 2003). Συνήθως, οι εργαζόμενοι τους οποίους οι προϊστάμενοι υπολογίζουν και στηρίζουν είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από ότι αν ήταν αδιάφοροι.

Μια κακή σχέση μεταξύ υπαλλήλου και προϊστάμενου, μπορεί να φέρει μείωση στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου, καθώς επίσης μπορεί να αυξήσει τα φαινόμενα απουσίας από την εργασία. Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν δείξει ότι η ηγεσία και η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζονται. Εάν μια ηγετική συμπεριφορά είναι αποδεκτή από τους υπαλλήλους, τότε οι ίδιοι είναι πιο ευτυχισμένοι και πρόθυμοι να εργαστούν (Hwa,2008 · Tahir & Yosof, 2011).

Στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον, ο Bourantas & Papalexandris (1993), εξέτασαν και την επίδραση της ηθικής ανταμοιβής. Η μεταβλητή αυτή, αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι οποιεσδήποτε ανταμοιβές που δέχονται από τον προϊστάμενό τους αντανακλούν την εργασιακή τους απόδοση. Οι Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2003), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η δυνατότητα για θετική ανταμοιβή που έχουν προϊστάμενοι του δημόσιου τομέα είναι περιορισμένη και πιστεύουν πως αυτό είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο το οποίο θα πρέπει να ξεπεραστεί, ώστε η ηγεσία σε δημόσιους οργανισμούς να ενισχυθεί. Ακόμη, θεωρείται από τους ίδιους, ότι η οργάνωση και η λειτουργία της διοίκησης στον δημόσιο τομέα της χώρας μας, περιορίζεται από ένα μεγάλο αριθμό κανόνων και γραφειοκρατικών κωλυμάτων τα οποία θα πρέπει να ξεπεραστούν ώστε να λειτουργεί άρτια και με αποτέλεσμα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με τον Holland (1989), η ικανοποίηση ενός ανθρώπου από μια συγκεκριμένη εργασία είναι υποπροϊόν της ικανοποίησης των διαφορετικών κινητήριων αναγκών του. Οι Holdnak, Harsh & Bushardt (1993) χαρακτήρισαν την ηγετική συμπεριφορά, είτε σχεσιακή, είτε δημιουργική. Από τη σύγκριση του στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης προέκυψαν δυο συσχετισμοί, αρχικά ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς ενδιαφέροντος και της ικανοποίησης και έπειτα υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ της δημιουργικής συμπεριφοράς και της ικανοποίησης από την εργασία. Σε μια παρόμοια μελέτη ο Pool (1997), κατέληξε ότι ένας από τους ισχυρότερους παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί το κίνητρο των εργαζομένων, καθώς επίσης επιβεβαίωσε τα ανωτέρω αποτελέσματα. Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η κατώτερη ηγεσία, ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που επιλέγει κάθε φορά ο ηγέτης, επηρεάζει την απόδοση και τη

συνοχή του οργανισμού καθώς επίσης και την ικανοποίηση των υπαλλήλων (Van den Berg & Wilderom, 2004). Αντίθετα, έχει αποδειχτεί μέσω ερευνών, ότι όταν ένας οργανισμός είναι ευέλικτος και εστιάζει στην ανταμοιβή και την επικοινωνία, η πιθανότητα να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι αυξάνεται σημαντικά (Mckinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003).

Έρευνες έχουν δείξει ότι δυο είναι οι κύριοι τύποι ηγεσίας σε οργανισμούς οι οποίοι είναι δυνατόν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία που μπορεί να αποκτήσει ένας εργαζόμενος και αυτοί είναι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, δίνουν έμφαση στην αλλαγή και στην προσαρμογή του οργανισμού σε ένα νέο όραμα και εργάζονται σκληρά ώστε να πετύχουν το στόχο τους. Από την άλλη οι συναλλακτικοί ηγέτες, επικροτούν την ήδη υπάρχουσα κουλτούρα του οργανισμού και δεν κάνουν ιδιαίτερες αλλαγές προκειμένου να διατηρήσουν την ήδη υπάρχουσα ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τον Schein (1996), υπάρχει μια άμεση σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας – ανταγωνιστικότητας- πρωτοτυπίας κ.α. με την ηγεσία και μια έμμεση σχέση με την απόδοση. Ο ηγέτης δημιουργεί έναν οργανισμό με συγκεκριμένες αξίες και πιστεύω, κάτι το οποίο δημιουργεί μια συγκεκριμένη κουλτούρα, η οποία εξελίσσεται συνέχεια και επηρεάζει τις ενέργειες και τους στόχους του ηγέτη, με αποτέλεσμα την εξέλιξη του ηγέτη και των τακτικών του (Belias & Koustelios, 2014).

Ο Bass (1998), διαπίστωσε ότι όταν ακολουθείται ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, μπορεί να προβλεφθεί η ικανοποίηση του εργαζόμενου. Οι ανάγκες των εργαζομένων καλύπτονται, αλλά και η συναίσθηση του σκοπού ενισχύεται μέσω ενός μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας (Koh, Steers & Terborg, 1995). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι καθώς αυξάνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, αυξάνεται και η παραγωγικότητά τους, καθώς αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην αποτελεσματική λειτουργία και επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Polychroniou, 2008). Γενικά υποστηρίζεται ότι σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού, είτε είναι δημόσιος είτε ιδιωτικός, έχει η ηγεσία και πιο ειδικά η μετασχηματιστική και όχι η συναλλακτική ή η παθητική ηγεσία (Snodgrass & Schachar, 2008).

Οι Gregory, Stone, Russel & Patterson (2004) αναφέρουν ότι η παθητική ηγεσία συγκριτικά με την μετασχηματιστική, είναι μια ηγεσία καθοδηγούμενη από τις σχέσεις, με πρώτο στόχο των εργαζόμενων, ενώ τα οργανωτικά αποτελέσματα παίζουν δευτερεύοντα ρόλο. Εάν ένας υπάλληλος νιώθει αξιοπρεπής στην εργασία του και κερδίζει εγγενή οφέλη από αυτήν, αυτό

θα πρέπει να επηρεάσει το επίπεδο ικανοποίησης που νιώθει από την εργασία του και να συσχετιστεί με την πρακτική ηγεσίας των υπαλλήλων που περιλαμβάνει παρόμοιες αξίες.

Πολλές είναι οι έρευνες (Avolio, Waldman & Einstein, 1988· Emery & Barker, 2007· Zhu, Chew & Spangler, 2005) που κατέληξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αυτή που παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, στην δέσμευση τους για να πετύχουν τους στόχους τους και επομένως στην επιτυχημένη πορεία του οργανισμού, επίσης η ικανοποίηση και η αίσθηση ευτυχίας των εργαζομένων οδηγεί σε αύξηση της επίδοσης τους αλλά και σε σταθερά αποτελέσματα μέσα στον οργανισμό.

Παράλληλα μια σειρά από συγκριτικές μελέτες (Waldman, Ramirez House & Puranam, 2001) αναφέρουν ότι η συμπεριφορά της μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέεται πιο θετικά με τη δευτερεύουσα αποτελεσματικότητα σε διάφορα οργανωτικά θέματα σε σχέση με συναλλακτικές συμπεριφορές, ενώ παράλληλα έχει αποδειχτεί ότι το γυναικείο φύλο στην πλειοψηφία του, υιοθετεί το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους (Burke & Collins, 2001).

Τέλος, οι Akrivos και Koutras (2009) σε έρευνα τους στον χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και πιο συγκεκριμένα στο δήμο Αθηναίων με θέμα την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, κατέληξαν ότι είναι σημαντική η αλλαγή ενός γραφειοκρατικού μοντέλου ηγεσίας με κάποιο πιο σύγχρονο, καθώς ο ηγέτης είναι ο βασικός παράγοντας για την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού στο σύγχρονο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Κάποια από τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη που αναδείχθηκαν και είναι απαραίτητο να αλλάξουν έτσι ώστε να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε αύξηση της απόδοσης τους και σε αποτελεσματικότητα είναι η δημιουργία ομάδων, η θετική πειθαρχία, η δέσμευση στο όραμα, η εμπιστοσύνη και η δικαιοσύνη.

## **Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία και ο σκοπός της έρευνας καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να απαντηθούν. Επιπλέον, παρουσιάζονται ο τρόπος επιλογής του δείγματος καθώς και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο για την παρούσα έρευνα.

### **3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να α) διερευνηθεί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής, β) να διερευνηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής και γ) να εξετάσει τη σχέση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η έρευνα επικεντρώνεται στη διερεύνηση των ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων:

- Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής;
- Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής;
- Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην μετασχηματιστική ηγεσία και στην επαγγελματική ικανοποίηση;
- Υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στη συναλλακτική ηγεσία και στην επαγγελματική ικανοποίηση;
- Υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην παθητική ηγεσία και στην επαγγελματική ικανοποίηση;

### **3.2 Περιγραφή του δείγματος**

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι (νοσηλευτές, ιατροί, διοικητικοί υπάλληλοι) του Γενικού Νοσοκομείου Κομοτηνής.

### **3.3 Όργανα μέτρησης**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, συνοδεύτηκε από σύντομη επιστολή της ερευνήτριας σχετικά με το σκοπό της έρευνας και την ανωνυμία των απαντήσεων καθώς και κάποιες βοηθητικές οδηγίες συμπλήρωσης. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη: α) τα δημογραφικά στοιχεία που αποτελούνται από 5 ερωτήσεις ( φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας, προϋπηρεσία και οικογενειακή κατάσταση, β) το μέρος που αφορούσε στην ηγεσία και γ) το μέρος που αφορούσε στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Στο πρώτο μέρος, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο για τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας, είναι το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q) των Avolio & Bass. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο μετρά τρία διαφορετικά στυλ ηγεσίας και χωρίζεται σε εννιά υποκλίμακες. Αρχικά η μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership) που διακρίνεται σε πέντε υποκλίμακες. Δεύτερη είναι η Συναλλακτική ηγεσία, η οποία χωρίζεται σε τρεις υποκλίμακες και τέλος η Παθητική ηγεσία η οποία στην ουσία αντιπροσωπεύει την έλλειψη ηγεσίας από τον ηγέτη, ο οποίος δεν παίρνει σημαντικές αποφάσεις, συνήθως είναι απών όταν τον χρειάζονται οι εργαζόμενοι και δίνει απόλυτη ελευθερία σε όλους τους υπαλλήλους να λειτουργούν ανεξάρτητα για να επιτύχουν τους στόχους. (Avolio & Bass, 2004) (Πίνακας 1).

*Πίνακας 1: Οι τρεις μορφές της Ηγεσίας*

<b>Η Πλήρης Έκταση της Ηγεσίας</b>	
<b>(Full Range Leadership)</b>	
<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)</b>	
•	Εξιδανικευμένη Επιρροή- Χαρακτηριστικά και συμπεριφορές (Idealized Influence (II)- Attributes & behaviors)
•	• Ιδεατά Χαρακτηριστικά (Idealized Attributes-IA)
•	• Ιδεατές συμπεριφορές (Idealized behaviors-IB)
•	• Εμπνευστική Παρακίνηση (Inspirational Motivation-IM)
•	• Διανοητική Διέγερση (Intellectual Stimulation-IS)
•	• Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (Individual Consideration-IC)
<b>Διεκπεραιωτική Ηγεσία (Transactional Leadership)</b>	
•	Έκταση- κατ' εξαίρεση Ανταμοιβή (Contingent Reward-CR)
•	Management κατ' εξαίρεση: Ενεργό (by- Exception: Active-MBEA)
<b>Παθητική/ Προς αποφυγή Ηγεσία (Passive/ Avoidant leadership)</b>	
•	Management κατ' εξαίρεση : Παθητικό (by- Exception: Passive-MBEP)
•	• Προς αποφυγή ( Laissez- Faire, Lf)
<b>Εκβάσεις της Ηγεσίας ( Out Comes Of Leadership)</b>	
•	• Μεγαλύτερη Προσπάθεια (Extra Effort)
•	• Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)
•	• Ευχαρίστηση από την Ηγεσία (Satisfaction with the leadership)
<i>(Πηγή: Avolio &amp; Bass, 2004)</i>	

Στο δεύτερο μέρος για την μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, 1991; Koustelios & Bagiatis, 1997). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 24 ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν την επαγγελματική ικανοποίηση, λαμβάνοντας υπόψη έξι πτυχές της εργασίας, όπως η ίδια η εργασία, οι χρηματικές απολαβές, η επαγγελματική εξέλιξη (προαγωγή), η εποπτεία, οι συνθήκες της εργασίας και τέλος ο οργανισμός σαν σύνολο. Για τις απαντήσεις των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα, από το «διαφωνώ απόλυτα»(1) έως «συμφωνώ απόλυτα»(5). Το ερωτηματολόγιο, περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία κ.τ.λ.

### **3.4 Διαδικασία**

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων και η διανομή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε από τα τέλη Μαρτίου έως τις αρχές Απριλίου, σε νοσηλευτές, ιατρούς και διοικητικούς υπαλλήλους του ΓΝΚ. Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και η συμμετοχή τους στην έρευνα εθελοντική.

Στα ερωτηματολόγια υπήρχαν λεπτομερείς οδηγίες για τη συμπλήρωσή τους. Η ερευνήτρια παρέμενε στο χώρο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων για περαιτέρω οδηγίες συμπλήρωσης. Ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν κατά προσέγγιση 15-20 λεπτά.

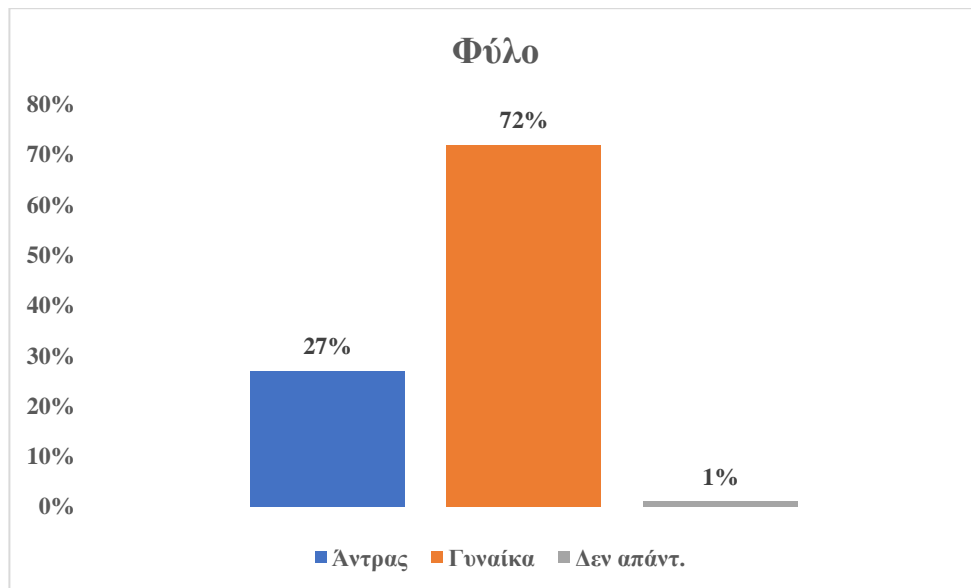
Τέλος τα δεδομένα των ερωτηματολογίων αναλύθηκαν με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences, έκδοση 25). Τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν έτσι ώστε να είναι εφικτή η στατιστική τους επεξεργασία και ανάλυση με το SPSS. Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, ανάλυση αξιοπιστίας και ανάλυση συσχέτισης.



## Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα

### 4.1 Περιγραφή δείγματος

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι του Γενικού Νοσοκομείου Κομοτηνής, (νοσηλευτές, ιατροί και διοικητικοί υπάλληλοι).



*Εικόνα 1:* Το φύλο του δείγματος

Από τα στοιχεία που συλλέχθηκαν προκύπτει ότι, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες, οι περισσότερες εκ των οποίων ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό του νοσοκομείου, σε ποσοστό 83% και κατέχουν κάποιο πανεπιστημιακό τίτλο. Πιο συγκεκριμένα οι 27 ήταν άνδρες (27%) και οι 72 γυναίκες (72%), και ένας ερωτώμενος δεν έδωσε στοιχεία για αυτήν την ερώτηση (1%). Όσον αφορά την ηλικία τους, αυτή κυμαίνεται από 23 ετών έως και 61 που είναι η μεγαλύτερη που έχει καταγραφεί, με μέσο όρο ηλικίας τα 43έτη και τυπική απόκλιση 10,07.



**Εικόνα 2:** Το επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαθέτει ικανοποιητικό επίπεδο εκπαίδευσης, με 47% να είναι απόφοιτοι ανώτατων σχολών, 28% να είναι απόφοιτη δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 25% να διαθέτουν κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.



**Εικόνα 3:** Η ειδικότητα εργασίας του δείγματος

Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων, άνηκε στο νοσηλευτικό προσωπικό του Νοσοκομείου σε ποσοστό 83% και μόνο 5(5%) εξ αυτών ήταν γιατροί καθώς και 12 (12%) άτομα ανήκαν στο διοικητικό προσωπικό του νοσοκομείου.



**Εικόνα 4:** Η προϋπηρεσία

Η εμπειρία των συμμετεχόντων σε έτη κυμαίνεται μεταξύ 1 έτους η μικρότερη και 40 ετών η μεγαλύτερη, με μέσο όρο 17,5 έτη εμπειρίας και τυπική απόκλιση 11,09.

Τέλος, όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων είναι η εξής: ελεύθεροι ήταν οι 27 από τους 100 ερωτώμενους (27%), παντρεμένοι οι 68 (68%), διαζευγμένοι οι 4 από τους 100 (4%) και τέλος μόνο ένας συμμετέχων ήταν χήρος (1%).

## 4.2 Ανάλυση αξιοπιστίας

Πριν από οποιαδήποτε ανάλυση, τα αποτελέσματα έπρεπε να εξεταστούν ως προς την αξιοπιστία τους. Ένα μέτρο αξιοπιστίας που εξετάστηκε, είναι ο στατιστικός δείκτης  $\alpha$  του Cronbach. Ο δείκτης  $\alpha$  Cronbach είναι ένας δείκτης που εξετάζει την στατιστικά σημαντική συμφωνία των απαντήσεων σε μια ομάδα ερωτήσεων. Αφού οι ερωτήσεις χωριστούν σε ομάδες ανάλογα με κάποιο κοινό χαρακτηριστικό τους, στη συνέχεια γίνεται η εφαρμογή του δείκτη αυτού σε κάθε ομάδα από αυτές. Οι αποδεκτές τιμές του δείκτη κυμαίνονται από 0 έως 1 και μια σημαντική αξιοπιστία υπάρχει όταν ο δείκτης παίρνει τιμές μεγαλύτερες από 0,7 (Field, 2009).

Αρχικά ομαδοποιούνται οι κατηγορίες των ηγετικών στυλ και σε ένα κοινό πίνακα με τα ερωτηματολόγια της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης προκύπτει ο παρακάτω πίνακας με τους δείκτες  $\alpha$  του Cronbach για κάθε παράγοντα.

**Πίνακας 2:** Δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach για το σύνολο του ερωτηματολογίου

	Cronbach's $\alpha$	
<b>Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας</b>		
<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>		
Εξιδανικευμένη Επιρροή- Χαρακτηριστικά και συμπεριφορές	0,88	
Εμπυχωτική Παρακίνηση	0,48	
Διανοητική Διέγερση	0,88	
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	0,77	
Συνολικά	0,79	
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>		
Έκτακτη Ανταμοιβή	0,64	
Ενεργητική Διαχείριση	0,71	
Παθητική Διαχείριση	0,48	
Συνολικά	0,93	
<b>Παθητική Ηγεσία</b>		
<b>Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης</b>		
Συνθήκες εργασίας	0,84	
Μισθός	0,70	
Προαγωγή/εξέλιξη	0,71	
Η εργασία η ίδια	0,67	
Προϊστάμενος	0,8	
Ο οργανισμός ως μια ολότητα	0,83	

Ο δείκτης αξιοπιστίας του συνόλου των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα γύρω στο 0.70 με κάποιες εξαιρέσεις οι οποίες θα ληφθούν υπόψη στα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα στην κατηγορία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, οι παράγοντες είναι τέσσερις με τον δείκτη  $\alpha$  του Cronbach σε κάθε παράγοντα να ξεπερνάει το 0,7 που είναι το αποδεκτό όριο, εκτός του παράγοντα της εμπυχωτικής παρακίνησης που είναι αρκετά κάτω, μόλις 0,48. Η συναλλακτική ηγεσία αποτελείται από τρεις παράγοντες, ένας εκ των οποίων εμφανίζει χαμηλό δείκτη  $\alpha$  του Cronbach, συγκεκριμένα η παθητική διαχείριση με 0,48 δείκτη. Η παθητική ηγεσία με δείκτη αξιοπιστίας οριακό ( $\alpha=0,66$ ). Συνολικά για την μετασχηματιστική ηγεσία ο δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach είναι σε υψηλότερο από το αποδεκτό όριο, αλλά και η μετασχηματιστική σε ακόμη υψηλότερο ( $\alpha=0,93$ ). Ταυτόχρονα, για τους παράγοντες της ικανοποίησης ο δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του

Cronbach βρίσκεται σε ικανοποιητικό επίπεδο με όλους τους παράγοντες να ξεπερνούν το αποδεκτό όριο εκτός από τον παράγοντα της εργασίας της ίδιας.

### 4.3 Περιγραφική στατιστική

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας αφορούσε το στυλ ηγεσίας που κυριαρχεί στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής. Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, (Πίνακας 3) και εξετάζοντας τους μέσους όρους παρατηρούμε ότι υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, με μέσους όρους αντίστοιχα 2,33 και 2,20 και με μια ελαφρά κυριαρχία της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτό απαντά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας, ποιο ηγετικό στυλ κυριαρχεί στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής.

*Πίνακας 3:* Κυρίαρχο στυλ ηγεσίας

	MIN	MAX	M.O.	Τυπική Από.
<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>				
Εξιδανικευμένη Επιρροή- Χαρακτηριστικά	0,00	4,00	2,44	1,08
Εξιδανικευμένη Επιρροή- συμπεριφορές	0,75	4,25	2,36	0,76
Εμπυχωτική Παρακίνηση	0,00	4,00	2,42	1,06
Διανοητική Διέγερση	0,25	4,00	2,30	0,91
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	0,00	7,25	2,16	1,06
<b>Συνολικός M.O</b>	<b>0,4</b>	<b>3,9</b>	<b>2,33</b>	<b>0,85</b>
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>				
Έκτακτη Ανταμοιβή	0,75	4,00	2,56	0,85
Ενεργητική Διαχείριση	0,5	3,75	2,28	0,72
Παθητική Διαχείριση	0,00	4,00	1,76	0,87
<b>Συνολικός M.O</b>	<b>0,5</b>	<b>3,3</b>	<b>2,2</b>	<b>0,51</b>

<b>Παθητική Ηγεσία</b>	0,00	4,00	1,27	1,08
------------------------	------	------	------	------

Από τα αποτελέσματα φαίνεται, ότι το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας που υπάρχει στο Γ.Ν. Κομοτηνής είναι η μετασχηματιστική ηγεσία με ελάχιστη διαφορά από την συναλλακτική. Τέλος, το παθητικό στυλ ηγεσίας εμφανίζεται σπάνια.

Στον παρακάτω πίνακα (πίνακα 4) παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για το ερωτηματολόγιο της επαγγελματικής ικανοποίησης.

**Πίνακας 4:** Αποτελέσματα εργασιακής ικανοποίησης

Παράγοντες	N	MIN	MAX	M.O	T.A.
Συνθήκες εργασίας	5	1,40	5,00	3,40	0,81
Μισθός	4	1,00	5,00	3,20	0,63
Προαγωγή-εξέλιξη	3	1,00	5,00	2,70	1,01
Η φύση της εργασίας	4	1,00	5,00	3,80	0,96
Ο άμεσα προϊστάμενος	4	1,00	5,00	3,90	0,97
Οργανισμός ως ολότητα	4	1,00	5,00	2,80	1,00

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σχετική ικανοποίηση στους εργαζόμενους του νοσοκομείου. Συγκεκριμένα σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι αρκετά από τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι ανταμείβονται ικανοποιητικά για τις υπηρεσίες που προσφέρουν, με πάνω από τους μισούς να απαντούν ότι είναι ικανοποιημένοι από τον μισθό που παίρνουν. Η φύση της εργασίας παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το προσωπικό του Νοσοκομείου είναι σχετικά ικανοποιημένο από την εργασία του. Τέλος

αρκετά ικανοποιημένοι είναι οι συμμετέχοντες από τον άμεσα προϊστάμενό τους και αυτό δείχνει ένα ικανοποιητικό κλίμα συνεργασίας και αμοιβαία συνεννόηση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή καθώς και από τον οργανισμό συνολικά.

#### **4.4 Σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης**

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας, ήταν αν υπάρχει συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τα διάφορα στυλ ηγεσίας που επικρατούν στο νοσοκομείο . Για το λόγο αυτό έγινε έλεγχος των συσχετίσεων της εργασιακής ικανοποίησης και των μορφών ηγεσίας με τη βοήθεια του συντελεστή συσχέτισης Pearson. Ο παρακάτω πίνακας ( πίνακας 5) περιλαμβάνει όλες τις συσχετίσεις, όλων των παραγόντων και του ερωτηματολογίου της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης.

**Πίνακας 5:** Η συσχέτιση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης

	Μετασχηματιστική Ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Παθητική Ηγεσία	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγή-εξέλιξη	Η φύση της εργασίας	Ο άμεσα προϊστάμενος	Οργανισμός ως ολότητα
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1	<b>0,31*</b> *	<b>-0,61**</b>	<b>0,35**</b>	-0,07	<b>0,37**</b>	<b>0,33*</b> *	<b>0,7**</b>	<b>0,55**</b>
Συναλλακτική ηγεσία	<b>0,31**</b>	1	0,12	0,01	-0,13	<b>0,24*</b>	0,04	0,03	0,15
Παθητική Ηγεσία	<b>-0,61**</b>	0,12	1	<b>-0,46**</b>	-0,04	-0,16	-0,14	<b>-0,58**</b>	<b>-0,5**</b>
Συνθήκες εργασίας	<b>0,35**</b>	0,10	<b>-0,46**</b>	1	-0,09	<b>0,32*</b>	<b>0,4*</b>	<b>0,36*</b>	<b>0,66**</b>
Μισθός	-0,07	-0,13	-0,04	-0,09	1	<b>-0,24*</b>	-0,13	0,07	-0,19
Προαγωγή-εξέλιξη	<b>0,37**</b>	<b>0,24*</b>	-0,16	<b>0,32**</b>	-0,24*	1	<b>0,22*</b>	0,12	<b>0,44**</b>
Η φύση της εργασίας	<b>0,33**</b>	0,04	-0,14	<b>0,4**</b>	0,13	<b>0,22*</b>	1	<b>0,45**</b>	<b>0,30**</b>
Ο άμεσα προϊστάμενος	<b>0,70**</b>	0,04	<b>-0,58**</b>	<b>0,36**</b>	0,07	0,12	<b>0,45*</b> *	1	<b>0,45**</b>
Οργανισμός ως ολότητα	<b>0,55**</b>	0,15	<b>-0,50**</b>	<b>0,66**</b>	-0,18	<b>0,44**</b>	<b>0,30*</b> *	<b>0,45**</b>	1

\*\* :  $p \leq 0,01$ \*\*

\* :  $p \leq 0,05$ \*

Από τον έλεγχο των συσχετίσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας με τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, προκύπτει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση και μάλιστα σε κάποιους παράγοντες πολύ ισχυρή θετική συσχέτιση. Συγκεκριμένα, βρέθηκε στατιστικά σημαντική



θετική συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική ηγεσία και σε όλες τις πλευρές της επαγγελματικής ικανοποίησης, εκτός από το μισθό.

Σε ότι αφορά τη συναλλακτική ηγεσία βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μόνο με τον παράγοντα που αφορούσε στις προαγωγές. Αυτό ίσως σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που συνεργάζονται με κάποιο συναλλακτικό ηγέτη, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους αναμένοντας να ανταμειφθούν για αυτές με μια πιθανή προαγωγή, χωρίς να είναι ιδιαίτερος ικανοποιημένοι από τον ηγέτη, τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό και τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Τέλος η Παθητική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με τις συνθήκες εργασίας ( $r=0.46$ ), σε μεγάλο βαθμό αρνητικά με τον προϊστάμενο ( $r=0.58$ ), δηλαδή όσο πιο παθητικός ήταν ο προϊστάμενος τους τόσο πιο ανικανοποίητοι ήταν από αυτόν. Το ίδιο ισχύει και για την συσχέτιση της παθητικής ηγεσία με τον οργανισμό, με μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση ( $r=0.50$ ), που καταλαβαίνει κάποιος ότι η γενική εικόνα από έναν παθητικό και αδιάφορο ηγέτη προκαλεί μια αρνητική εικόνα και για τον οργανισμό τον ίδιο, για τις συνθήκες εργασίας, αλλά και για την εργασία την ίδια. Γενικότερα η παθητική ηγεσία, παρόλο που δεν την συναντάμε συχνά στο συγκεκριμένο νοσοκομείο, έδειξε να προκαλεί μια απαισιοδοξία και μια αρνητικότητα για τους εργαζόμενους σε όλους τους τομείς.

## Κεφάλαιο 5. Συζήτηση

Το νοσηλευτικό προσωπικό αποτελεί το βασικότερο τμήμα του εργατικού δυναμικού σε μια νοσηλευτική μονάδα και είναι πολύ σημαντικό να διαχειρίζεται και να οργανώνεται σωστά με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Εμφανώς λοιπόν, η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιοτική διαδικασία της παροχής υπηρεσιών υγείας, καθώς κατευθύνει και διαχειρίζεται τη μεγαλύτερη ομάδα ανθρώπινου δυναμικού προς την επίτευξη του στόχου του οργανισμού αλλά και του ηγέτη. Ο βαθμός της αποτελεσματικότητας του νοσηλευτικού προσωπικού, εξαρτάται από το βαθμό εργασιακής τους ικανοποίησης, δεδομένου ότι διαμορφώνεται από την εκάστοτε ηγετική συμπεριφορά που εφαρμόζεται.

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να εξετάσει ποιο στυλ ηγεσίας επικρατεί στο Γ.Ν. Κομοτηνής και να εξετάσει το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης που βιώνει το προδωπικό, με την ταυτόχρονη εξέταση για πιθανή συσχέτιση των δυο παραγόντων αυτών. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας για το στυλ ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση του Γ.Ν. Κομοτηνής και η σύγκριση με τα ευρήματα άλλων προγενέστερων ερευνών καταλήγει σε ομοιότητες και διαφορές.

Τα αποτελέσματα για το στυλ ηγεσίας, έδειξαν ότι στο Γ.Ν. Κομοτηνής επικρατούσαν δυο στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό με μικρή υπεροχή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία, εμπεριέχει το στοιχείο του επηρεασμού, ένας ηγέτης δηλαδή επιχειρεί να αλλάξει την αντίληψη των συνεργατών του ως προς το τι είναι σημαντικό και τι όχι, προβάλλοντας τους ίδιους τους εργαζόμενους, τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις του περιβάλλοντος με ένα νέο διαφορετικό τρόπο. Επίσης ο μετασχηματιστικός ηγέτης επιδιώκει να κάνει τους συνεργάτες του να εργαστούν φτάνοντας τα υψηλότερα επίπεδα της απόδοσής τους και των ηθικών τους standards (Avolio & Bass, 2004). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υποστηρίζουν ότι σε αρκετά υψηλό βαθμό, ο άμεσα προϊστάμενος τους, με την δυναμικότητα που τον διακατέχει, τους παρακινεί και τους εμπνέει να τον ακολουθούν στις ίδιες αξίες, καθώς επίσης τους κάνει να προσπαθούν περισσότερο ξεπερνώντας τον εαυτό τους και τα στάνταρ τους. Αρκετοί πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος τους είναι ικανός στο να προτείνει νέους τρόπους επίτευξης των στόχων και αντιμετώπισης των προβλημάτων. Ακόμη η πλειοψηφία απάντησε πως ο προϊστάμενος σέβεται και ενδιαφέρεται για τον καθένα ξεχωριστά, προσπαθώντας να επικοινωνεί με προσωπική επαφή με τον καθένα. Όλα τα παραπάνω βοηθούν στην αύξηση της

αποτελεσματικότητας των εργαζομένων αλλά και της ικανοποίησης τους από την εργασία τους.

Η παρούσα έρευνα συμφωνεί με την έρευνα που διεξήχθη στην Taiwan από τους Lin, Macleannan, Hunt & Cox, (2015), σε δείγμα 651 νοσηλευτών, η οποία έδειξε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι αυτή που έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών, καθώς και ότι η ικανοποίηση που νιώθει ο καθένας από αυτούς ενδυναμώνει γενικά το ανθρώπινο δυναμικό. Στο ίδιο αποτέλεσμα κατέληξε και η έρευνα που διεξήχθη στον Καναδά από τους Boamah, Spence Laschinger, Wong & Clarke, (2017), με την μετασχηματιστική ηγεσία να καταφέρνει να ενδυναμώσει το προσωπικό στο εργασιακό περιβάλλον, κάτι το οποίο οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών, μειώνοντας ταυτόχρονα την συχνότητα ανεπιθύμητων παρενεργειών για τους ασθενείς. Η παρούσα έρευνα συμφωνεί και καταλήγει σε ίδιο συμπέρασμα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών το 2018, όπου τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ενώ η ηγεσία είναι υποστηρικτική και ανοικτή σε προτάσεις και πρωτοβουλίες, παράλληλα ασκεί έλεγχο για την ύπαρξη λαθών και προβαίνει σε συμμόρφωση (Καλλονιάτη, 2018).

Η επαγγελματική ικανοποίηση αφορά άμεσα την απόδοση των εργαζομένων. Στη διάρκεια των ετών έχει αποδειχθεί ότι άτομα που νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους, είχαν περισσότερα κίνητρα ώστε να προσπαθούν περισσότερο και να είναι πιο αποτελεσματικοί. Η επαγγελματική ικανοποίηση άλλωστε είναι ένα φαινόμενο το οποίο μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς και διάφορους παράγοντες, όπως είναι η ηγεσία, οι ανταμοιβές, η επικοινωνία με τους συνεργάτες και τους ανώτερους κ.α.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προέκυψε ότι το σύνολο των εργαζομένων στο Νοσοκομείο, ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενό τους, τη φύση της δουλειάς τους, τις συνθήκες εργασίας και το μισθό τους και λιγότερο ικανοποιημένοι με τις προαγωγές και τον οργανισμό συνολικά. Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την εργασιακή συμπεριφορά του προσωπικού. Σε περιπτώσεις που παρατηρείτε δυσαρέσκεια από τον εργασιακό χώρο, όπως αποδείχτηκε και σε έρευνα από τους Raddaha et al. , (2012), οι νοσηλευτές εμφανίζουν μείωση της προσπάθειας τους και χαμηλή αποδοτικότητα, ενώ παράλληλα ελαχιστοποιείται η εργασιακή τους δέσμευση από την προθυμία τους μέχρι και να παραιτηθούν από την εργασία. Στην παρούσα έρευνα τα αποτελέσματα έδειξαν το αντίθετο με την παραπάνω έρευνα, καθώς οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους ήταν τόσο

ικανοποιημένοι από την εργασία τους και τον προϊστάμενό τους, που θα επιδιώκουν να εργαστούν στο μέγιστο ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Σύμφωνα με έρευνα των Togia, Koustelios & Tsigilis, (2004), σε δείγμα 135 Ελλήνων βιβλιοθηκονόμων, βρέθηκε το συμπέρασμα ότι οι Έλληνες βιβλιοθηκονόμοι είναι μετρίως ικανοποιημένοι από την εργασία τους και λιγότερο ικανοποιημένοι και από τις ευκαιρίες για προαγωγή και. Υποστηρίζουν ότι έχουν πολύ περιορισμένες ευκαιρίες προαγωγής και αντιλαμβάνονται την πολιτική στις ελληνικές βιβλιοθήκες άδικη προς αυτούς. Το ίδιο αποτέλεσμα προέκυψε και από την έρευνα της παρούσας εργασίας με τους εργαζόμενους στο νοσοκομείο να μην είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τον παράγοντα προαγωγή με  $M.O.=2,7$  ,πολύ χαμηλότερη από τους υπόλοιπους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Η ίδια έρευνα των Togia, Koustelios & Tsigilis, (2004), έδειξε ότι οι εργαζόμενοι μετά από αρκετά χρόνια στην ίδια θέση εργασίας, τείνουν να βρίσκουν την εργασία τους λιγότερη ενδιαφέρουσα. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για την Ελληνική πραγματικότητα καθώς οι Έλληνες βιβλιοθηκονόμοι και γενικά η πλειοψηφία των δημόσιων υπαλλήλων που βρίσκονται σε κάποια θέση του Δημόσιου Τομέα, συνήθως παραμένουν στην ίδια θέση εργασίας έως το τέλος της εργασιακής τους ζωής. Αυτό σε συνδυασμό με τις ελάχιστες ευκαιρίες για εξέλιξη συμβάλει στην σταδιακή εργασιακή δυσαρέσκειά τους.

Σε έρευνα των Belias, Rossidis, Papademetriou & Mantas, (2021) σε ξενοδοχειακούς υπαλλήλους, έδειξε ότι η μέση συνολική ικανοποίηση ήταν ουδέτερη σε απόκριση αλλά κοντά στην θετική εργασιακή ικανοποίηση. Οι συμμετέχοντες έδειξαν ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας, τη φύση της δουλειάς και τον άμεσα προϊστάμενο τους. Λιγότερο ικανοποιημένοι έδειξαν να είναι με το μισθό, την προαγωγή και τον οργανισμό ως ολότητα. Κυρίαρχο στυλ ηγεσίας αναδείχθηκε η συναλλακτική ηγεσία μεταξύ των ξενοδοχοϋπαλλήλων με αμέσως επόμενη επιλογή την μετασχηματιστική. Συμπερασματικά το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατούσε στις ξενοδοχειακές μονάδες ήταν αυτό της συναλλακτικής ηγεσίας, σε συνδυασμό με την μετασχηματιστική που ακολουθεί με μικρή διαφορά. Ακόμη τα αποτελέσματα της έρευνας με τη συσχέτιση της ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση κατέληξαν στον ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετιζόταν θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση σε όλες τις διαστάσεις εκτός από το μισθό και τη φύση της δουλειάς. Σε αντίθεση η συναλλακτική ηγεσία σχετιζόταν και αυτή θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση αλλά στο μέγιστο μόνο με έναν παράγοντα, αυτόν της ανταμοιβής δηλαδή ο μισθός. Όπως και στην παρούσα έρευνα η συναλλακτική δείχνει να έχει την ίδια συσχέτιση με τον παράγοντα μισθό και όχι τόσο θετική με όλους τους υπόλοιπους παράγοντες

ικανοποίησης σε αντίθεση με τη μετασχηματιστική ηγεσία η οποία καταφέρει να συσχετιστεί θετικά με την πλειοψηφία των παραγόντων που είναι υπεύθυνοι για την ικανοποίηση ενός εργαζόμενου.

## **Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματοποιήθηκε με σκοπό να α) διερευνηθεί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής, β) να διερευνηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Κομοτηνής και γ) να εξετάσει τη σχέση του στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα στο Γ.Ν. Κομοτηνής, διαπιστώθηκε ότι επικρατούσαν δυο στυλ ηγεσίας, το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό με μικρή υπεροχή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Οι συμμετέχοντες, υποστηρίζουν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τον άμεσα προϊστάμενο τους και τον τρόπο που συνεργάζεται μαζί τους, καθώς επίσης ότι τους παρακινεί να εργαστούν περισσότερο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Από την άλλη, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο τους, αλλά και από την εργασία τους, τον οργανισμό και τη φύση της δουλειάς. Δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τον μισθό τους. Επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ικανοποίηση που νιώθουν οι εργαζόμενοι του νοσοκομείου, συσχετίζεται με το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι του οργανισμού. Συγκεκριμένα, η μετασχηματιστική ηγεσία, φάνηκε να συνδέεται με όλους τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, εκτός από το μισθό, ενώ η συναλλακτική δεν έδειξε να συσχετίζεται με κάποιον παράγοντα επαγγελματικής ικανοποίησης πέρα από την προαγωγή. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, απάντησε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους γενικά και σε αυτό συνέβαλε ο άμεσα προϊστάμενος τους.

### **Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η διεξαγωγή της έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων και την συμμετοχή όλων των προϊσταμένων των τμημάτων, θα βοηθούσε σημαντικά στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του Γ.Ν. Κομοτηνής αλλά και τη συσχέτιση της με τις ηγετικές συμπεριφορές. Ακόμη η εστίαση της έρευνας σε επιμέρους στοιχεία της εργασιακής ικανοποίησης θα βοηθούσε στην ανατροφοδότηση των πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Ταυτόχρονα, ο έλεγχος της κάθε ηγετικής συμπεριφοράς θα έδινε χρήσιμες πληροφορίες για την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των προϊσταμένων.

## Βιβλιογραφία

- Adams J.S.(1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*. *New York: Academic Press*, (2), pp. 267-299.
- Akrivos, C., & Koutras, G., (2009). Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. *In Proceedings of the 2nd International Conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in the Economic and Administrative Sciences*, pp. 14
- Alderfer C., (1972). *Existence Relatedness and Growth: Human Needs in organizational setting*. Free Press
- Armstrong, M., (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice, Tenth Edition*. Kogan Page Publishing
- Avolio J.B., Waldman A.D. & Einstein O.W., (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation: Impacting the Bottom Line. *Group & organization studies*, 13, (1), pp. 59-80
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler Set.Manual, Forms and Scoring key*. Mind Garden, Inc
- Barbuto Jr. J. E., (2005). Motivation and transactional, charismatic and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of leadership & Organizational Studies*, 11, (4), pp 26-40.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*. pp. 169-192.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction—A review. *European Scientific Journal*, ESJ, 10 (8).

Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. & Mantas, C., (2021). Job satisfaction as affected by types of leadership: A case study of Greek tourism sector. *Journal of Quality Assurance In Hospitality & Tourism*.

Boamah, S.A., Spence Laschinger, H.K., Wong, C., Clarke, S. (2017). *Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes*. Nursing Outlook.

Bourantas D. & Papalexandris, N.(1993). Differences in leadership behavior and influence between public and private organizations. *The international Journal of Human Resource Management*, 10,(5), pp.858-869.

Burke, S., & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16 (5), pp. 244-257.

Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employee's job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan).*International Journal of Business and social science*, 2(18), pp.261-267

De Cremer, D.(2003). Why inconsistent leadership is regarded as procedurally unfair: The importance of social self-esteem concerns. *European Journal of social Psychology*, 33, pp.535-550

Emery, R.C. & Barker, J.K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of organizational culture, Communications and conflict*, 11, pp.77-87.

Field, A., (2009). *Discovering Statistics Using SPSS. 3rd Edition*, Sage Publications Ltd., London.

Gardner,W.L. & Avolio,B.J. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp.261-295



George, J.M. & Jones, G.R., (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior, Fifth Edition*. Pearson/Prentice Hall

Germain, P. & Cummings, G. (2010). The influence of nursing leadership on nurse performance: a systematic literature review. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 93-102.

Goleman D., (2000), Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, (March- April). pp.78-92

Gregory Stone, A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25 (4), pp. 349-361.

Herzberg, F., (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing

Holdnak, B. J., Harsh, J., & Bushard, S. C. (1993). An examination of leadership style and its relevance to shift work in an organizational setting. *Health Care Management Review*, 18 (3), pp. 21-30.

Holland, B. K. (1989). Motivation and job satisfaction. *Journal of Property Management*, 54 (5), pp. 32-37.

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers, New York

Hwa, C., (2008). *The impact of principal's transformational democratic leadership style on teacher's job satisfaction and commitment*. Doctor Of philosophy, University of Sains Malaysia.

Καλλονιάτη Μ, (2018). *Η διερεύνηση του μοντέλου ηγεσίας στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών και ο βαθμός ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού από το συγκεκριμένο μοντέλο*, Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Κάντας Α., (1998). *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα,

Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of organizational behavior*, 16 (4), 319-333.

Κουράκος, Μ., Πουλημενάκου, Γ., Μήτση, Α., (2018). Συναισθηματική νοημοσύνη και ηγεσία στη νοσηλευτική πράξη. *Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 11(1), pp. 23-30

Korejan, M. K., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3S), pp. 452–461.

Koustelios, A. (1991). *The Relationships between Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece*. PhD Dissertation. United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.

Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a Scale to Measure Satisfaction of Greek Employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, pp. 469-476

Lin, P.Y., MacLennan, S., Hunt, N., Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC Nursing*, pp.14,33.

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), pp. 157-189.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. New Jersey: Prentice-Hall

Madlock, P.E. (2008). The link between leadership style, communication competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, pp.61-75

Maslow A.H., (1995). *Ψυχολογία της Υπαρξης*. Εκδόσεις Diodos, Αθήνα. Σελ. 47-106.

May, D.R, Chan, A.Y., Hodges,T.D., & Avolio,B.J., (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational dynamics*,32(3), pp.247-260.

McClland, D.C.,(1971). *Assessing human motivation*, General Learning Press

McGregor, D., (1985). *The human side of enterprise: 25th anniversary printing*. New York: McGraw-Hill

McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W., & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11 (1), pp. 25.

Morgenson, F.P., De Rue, D.S., Karam, E. P., (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), pp. 5-39.

Μπουραντάς Δ.,(2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλέξανδρή, Ν.(2003). *Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Mullins, J.L. (2005), *Management and organizational behavior, Seventh Edition*. Essex, Pearson Education Limited

Northouse, L. P. G., (2001). *Leadership Theory and practice, second edition*, Oaks.

Polychroniou, P., (2008). Styles of Handling Conflict in Greek Organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence. *International Journal of Organizational Behavior*, 13 (1), pp. 52-67.

Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131 (3), pp. 271-283.

Porter, L. & Lawler, E., (1980). *Managerial attitudes and performance*. Irwin, Homewood

Robbins & Judge (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan management review*, 38 (1), pp.9.

Snodgrass, J., & Shachar, M. (2008). Faculty perceptions of occupational therapy program directors' leadership styles and outcomes of leadership. *Journal of allied health*, 37 (4), pp. 225-235

Statt, D., (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management, Third edition*, Detroit Routledge Publishing

Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N., (2004). Job satisfaction among Greek Academic Librarians. *Library & information Science research*, 26, pp.373-383.

Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P., (2004). Defining, measuring, and comparing organizational cultures. *Applied Psychology*, 53 (4), 570-582.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & sons, New York

Waldman, D., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P., (2001). CEO leadership and organizational performance: The moderating effect of environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44 (1).

Warrick, D.D. (1981). Leadership Styles and their Consequences. *Journal of experiential learning and simulation*. University of Colorado, 3-4, pp.155-172.

Yosof, J. & Tahir, I.(2011). Spiritual leadership and job satisfaction : A proposed conceptual framework information. *Management and Business Review*, 2(6), pp.239-245.

Yukl, G. (2009). *Η ηγεσία στους οργανισμούς 6<sup>η</sup> Έκδοση*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Ζαβλανός Μ.Μ.,(2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Zhu, W., Chew, I.K.H. & Spangler D.W., (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The leadership Quarterly*, 16, pp. 39-52

## Παραρτήματα: Ερωτηματολόγιο

### Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης

Το παρόν ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες αναπτύχθηκαν από τους παρακάτω:

*Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). Mind Garden Inc (Ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας)*

*Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. Educational and psychological measurement, 57(3), 469-47 (Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων)*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ, ΠΑΦΟΥ

ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

*Ονομάζομαι Δήμητρα Χατζοπούλου και είμαι φοιτήτρια στο Εξ Αποστάσεως Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφου με τίτλο «Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)».*

*Στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής μου έρευνας, σας αποστέλλω ένα ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνεται στο νοσηλευτικό, διοικητικό και ιατρικό προσωπικό του Νοσοκομείου.*

*Στόχος είναι να διερευνηθούν οι απόψεις σας, όσον αφορά τον ρόλο της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Κομοτηνής.*

*Ο χρόνος που θα χρειαστεί για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κυμαίνεται από 10 έως 15 λεπτά. Οι απαντήσεις σας είναι ανώνυμες – απόλυτα εμπιστευτικές και η βοήθειά σας θα είναι πολύτιμη. Για οποιαδήποτε πληροφορία παρακαλώ επικοινωνήστε μαζί μου στο e-mail:*

*d.chatzoroulou@nup.ac.cy dimitra\_xatzoroulou@hotmail.com*

*Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη βοήθειά σας.*

Παρακαλώ συμπληρώστε τις ερωτήσεις του κάτωθι ερωτηματολογίου.

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα

2. Ηλικία: .....

3. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης   
 Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης   
 Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)   
 Μεταπτυχιακές σπουδές
4. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η  Παντρεμένος/η   
 Διαζευγμένος/η  Χήρος/α
5. Ποια είναι η ειδικότητά σας; Νοσηλευτικό προσωπικό  Διοικητικό Προσωπικό   
 Ιατρικό προσωπικό  Άλλο.....
6. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά ; .....

Πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Καθόλου	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 δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
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 αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/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 αντιμετωπίζει 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 σεβασμό μου	0	1	2	3	4
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 στάνταρτς (πρότυπα)	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 μία 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 της υπηρεσίας	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5

2	Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3	Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4	Ο εξαιρισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5	Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6	Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7	Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8	Ίσα – ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτόν τον μισθό	1	2	3	4	5
9	Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11	Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12	Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14	Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15	Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16	Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17	Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18	Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19	Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20	Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21	Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22	Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24	Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5