



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**  
**Τμήμα Νοσηλευτικής**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊσταμένων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στο Νοσοκομείο της Καλαμάτας.»**

**ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ**  
**ΝΟΣΗΛΕΥΤΡΙΑ ΤΕ**

Νοέμβριος 2014  
ΣΠΑΡΤΗ

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ**  
**ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ**  
**Τμήμα Νοσηλευτικής**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ»

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΧΡΙΣΤΙΝΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ**

**Μέλη Συμβουλευτικής Επιτροπής**

Επιβλέπων: Παναγιώτης Πρεζεράκος, Αναπληρωτής Καθηγητής  
Μέλος: Σοφία Ζυγά, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια  
Μέλος: Αθηνά Λαζακίδου, Επίκουρος Καθηγήτρια

Νοέμβριος 2014  
ΣΠΑΡΤΗ

Copyright © Χριστίνα Κωνσταντίνου, 2014

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Τμήματος Νοσηλευτικής. Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Βεβαιώνω ότι η παρούσα διπλωματική εργασία είναι αποτέλεσμα δικής μου δουλειάς και δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής. Στις δημοσιευμένες ή μη δημοσιευμένες πηγές που αναφέρω έχω χρησιμοποιήσει εισαγωγικά και όπου απαιτείται έχω παραθέσει τις πηγές τους στο τμήμα της βιβλιογραφίας.

Υπογραφή: Κωνσταντίνου Χριστίνα

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντά μου Αναπληρωτή Καθηγητή Παναγιώτη Πρεζεράκο, που δέχθηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε κατά τη διεκπεραίωσή της.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα μέλη της Συμβουλευτικής Επιτροπής Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Σοφία Ζυγά και Επίκουρο Καθηγητή Αθηνά Λαζακίδου για τις ουσιαστικές τους παρατηρήσεις και τη σημαντική τους συμβολή. Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, που υπήρξαν μέσα από τη διδασκαλία τους αρωγοί αστείρευτου πνευματικού πλούτου και μου μετέδωσαν το πάθος για τη Νοσηλευτική Επιστήμη και την Επιστήμη της Διοίκησης των Υπηρεσιών Υγείας.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

**Εισαγωγή:** Το ύφος ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού.

**Σκοπός:** Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊσταμένων νοσηλευτών και της ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία τους. Ως επιμέρους στόχοι καθορίστηκαν ο προσδιορισμός του ύφους ηγεσίας, που κατά κύριο λόγο χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι νοσηλευτές και ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών.

**Υλικό και μέθοδος:** Πρόκειται για μία ποσοτική, συγχρονική μελέτη. Σε δείγμα 200 νοσηλευτών και βοηθών τους στο Νοσοκομείο Καλαμάτας διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν (ποσοστό ανταπόκρισης 84%) δύο ερωτηματολόγια μέτρησης: α) το Multifactor Leadership Questionnaire για να διακριθεί το ύφος ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και β) το Minnesota Satisfaction Questionnaire για να μετρηθεί η εξαρτημένη μεταβλητή της ικανοποίησης των νοσηλευτών από την εργασία τους. Η μελέτη διεξήχθη από τον Δεκέμβριο του 2013 έως και τον Μάρτιο του 2014. Η στατιστική ανάλυση έγινε με τη χρήση του SPSS v 19. Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν μέσω περιγραφικής στατιστικής. Επίπεδο σημαντικότητας θεωρήθηκε  $p < 0,05$ .

**Αποτελέσματα:** Οι μέσες βαθμολογίες των επιμέρους κλιμάκων στο μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας ήταν μεγαλύτερες από τις μέσες βαθμολογίες των επιμέρους κλιμάκων στο συναλλακτικό ύφος ηγεσίας, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το νοσηλευτικό προσωπικό προτιμά το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας. Η μέση βαθμολογία εγγενούς ικανοποίησης ήταν 37,4, η τυπική απόκλιση ήταν 7,9, μεγέθη που δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση, ενώ η μέση βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης ήταν 14,9 και η τυπική απόκλιση ήταν 4, μεγέθη που δηλώνουν χαμηλή ικανοποίηση.

**Συμπεράσματα:** Οι προϊστάμενοι νοσηλευτές, έχοντας αντιληφθεί τη σημασία του ύφους ηγεσίας στην ανάπτυξη των Νοσοκομείων κρίνεται απαραίτητο να υιοθετήσουν - στην πλειοψηφία τους- ύφος ηγεσίας, που οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υφιστάμενων τους.

**Λέξεις κλειδιά:** *ύφος ηγεσίας, ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού, μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία.*

## ABSTRACT

**Introduction:** Leadership style of nurse managers plays a significant role in nurses' job satisfaction.

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate the relationship between the leadership style of nursing supervisors and satisfaction of existing nursing staff from their work. As specific objectives were established to determine the style of leadership, which mainly use the heads nurses and the degree of job satisfaction of nurses, as well as the variation that may exist in job satisfaction according to the leadership style.

**Material and Methods:** This is a quantitative, cross-sectional study. In a sample of 200 nurses and assistants of Kalamata hospital units distributed and completed (response rate 84%), two questionnaires measuring: a) the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5) for distinguished leadership style heads of Nurses and b) the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) to measure the dependent variable of job satisfaction of nurses. The study was conducted during the period from December 2013 to March 2014. The statistical analysis was performed using SPSS v 19. The results were analyzed using descriptive statistics. Level of significance was considered when  $p < 0.05$ .

**Results:** The mean scores of the subscales in transformational leadership style was higher than the mean scores of the subscales in the transactional leadership style, which leads us to conclude that nurses prefer the transformational leadership style. The average rating for intrinsic satisfaction was 37.4 and the standard deviation 7,9 indicating moderate satisfaction, while the average score for external satisfaction was 14.9 and the standard deviation 4, indicating low satisfaction.

**Conclusions:** The heads nurses, having realized the importance of the style of leadership in the development of hospitals, it is necessary to adopt -in their majority- leadership style that leads to increased job satisfaction of their subordinates.

**Key-words:** *leadership style, nursing staff satisfaction, transformational and transactional leadership.*

## Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	11
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ .....	14
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση και ο ορισμός του όρου Ηγεσία .....	14
1.1.1 Θεωρήσεις της Ηγεσίας .....	16
1.2 Η σημασία της Ηγεσίας .....	21
1.2.1 Ο ρόλος του ηγέτη-προϊστάμενου νοσηλευτικού τμήματος.....	22
1.3 Ορισμός της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας .....	23
1.3.1 Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership) .....	25
1.3.2 Συναλλακτική ηγεσία.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	29
2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακής ικανοποίησης.....	30
2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης .....	34
2.3 Εργασιακή ικανοποίηση στον υγειονομικό τομέα.....	36
2.4 Εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού. ....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΥΦΟΥΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	40
3.1 Εισαγωγή .....	40
3.2 Μελέτες για το ύφος ηγεσίας της διοίκησης του νοσηλευτικού προσωπικού.....	41
Πρακτική εφαρμογή.....	42
3.3 Μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού. ....	43
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	46
Υλικό και μέθοδος .....	47
Σκοπός της μελέτης.....	47
Υλικό και μέθοδος .....	47
Αποτελέσματα.....	51
Στατιστική ανάλυση.....	51
Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	54
Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας .....	55
Ερωτηματολόγιο της Μινεσσότα για την ικανοποίηση.....	70
Συσχετίσεις .....	75
Συμπεράσματα – Συζήτηση .....	82
Συμπεράσματα .....	82
Συζήτηση.....	83
Περιορισμοί Μελέτης .....	84
Επίλογος.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	86
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	86
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....	96
Παράρτημα I: Ερωτηματολόγια.....	96
Παράρτημα II: Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης.....	105
Παράρτημα III: Άδεια χρήσης των ερωτηματολογίων .....	113
Παράρτημα IV: Άδεια εκπόνησης της μελέτης .....	118



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Συντελεστές εσωτερικής συνέπειας Cronbach για τις 12 επιμέρους κλίμακες πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσία.....	55
Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.....	56
Πίνακας 3. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «αδεατά χαρακτηριστικά».....	58
Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «αδεατές συμπεριφορές».....	59
Πίνακας 5. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «εμπνευστική παρακίνηση».....	60
Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «διανοητική διέγερση».....	62
Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «εξατομικευμένο ενδιαφέρον».....	63
Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή».....	65
Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μάνατζμεντ κατ'εξάιρεση (ενεργό)».....	66
Πίνακας 10. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μάνατζμεντ κατ'εξάιρεση (παθητικό)».....	67
Πίνακας 11. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά».....	69
Πίνακας 12. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μεγαλύτερη προσπάθεια».....	70
Πίνακας 13. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «αποτελεσματικότητα».....	71
Πίνακας 14. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «ευχαρίστηση από την ηγεσία».....	72

Πίνακας 15. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με το ερωτηματολόγιο της Μινεσσότα για την ικανοποίηση.....	73
Πίνακας 16. Συσχετίσεις ανάμεσα στη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης.....	78
Πίνακας 17. Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης.....	79
Πίνακας 18. Συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία εγγενούς ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.....	80
Πίνακας 19. Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία εγγενούς ικανοποίησης.....	82
Πίνακας 20. Συσχέτισης ανάμεσα στη βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.....	83
Πίνακας 21. Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη τη βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης.....	84

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ηγεσία είναι η διαδικασία επιρροής ενός ατόμου σε μια ομάδα ή οργανισμό και συνεπάγεται τον καθορισμό αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την παραγωγή έργου, τη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της (Μπουραντάς, 2002). Η ηγεσία είναι η ικανότητα της επιρροής και της καθοδήγησης μέσω της παροχής κινήτρων για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων (Ellis, 2009). Το ύφος ηγεσίας των προϊσταμένων νοσηλευτών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των νοσηλευτών από την εργασία τους. Οι νοσηλευτές, που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, είναι πιθανόν όχι μόνο να παραμείνουν στο επάγγελμα αλλά και να βοηθήσουν στην περαιτέρω βελτίωση της οργάνωσης της υγειονομικής περίθαλψης (Kleinman, 2004). Στο πλαίσιο αυτό καθίσταται αυτονόητο ότι ο ηγετικός ρόλος των προϊσταμένων νοσηλευτών είναι εξαιρετικά σημαντικός για την επιτυχή λειτουργία της νοσηλευτικής υπηρεσίας, αφού μέσω της ορθής έκφρασης αυτού του ρόλου μπορεί να επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό η επικέντρωση των νοσηλευτών στην επίτευξη των στόχων της νοσηλευτικής υπηρεσίας (Ζυγά, 2010).

Υπάρχουν διάφορες μορφές ηγεσίας από τους προϊσταμένους νοσηλευτές, που διοικούν το νοσηλευτικό προσωπικό σε ένα νοσοκομείο (Huber, 2006). Το ύφος ηγεσίας, που περιλαμβάνει τους υπαλλήλους στη διαδικασία και την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων, που ενδυναμώνει την εξουσιοδότηση, που υποστηρίζει την ανάπτυξη μεγαλύτερης αυτονομίας και που εξετάζει παλαιά προβλήματα με νέους τρόπους, είναι ουσιαστικό και επηρεάζει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας, που συμβάλλει στην καινοτομία (Bass, 1990). Η μορφή ηγεσίας που ακολουθείται από τους προϊσταμένους νοσηλευτές επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό το προφίλ ενός Νοσοκομείου. Η δημιουργικότητα, η αποδοτικότητα και η αφοσίωση συνδέονται με τη μορφή ηγεσίας αλλά και με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας προτιμάται, επειδή ο χώρος της υγείας απαιτεί ηγέτες, που εμπνέουν τους άλλους με όραμα, που μπορεί να επιτυγχάνεται (Medley, 1955). Το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας μπορεί να εμπνεύσει και να ενισχύσει τη δημιουργική συμπεριφορά και να οδηγήσει τους υπαλλήλους του να συνάπτουν υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης με τον οργανισμό και άρα να παραμένουν περισσότερο σε αυτόν. Ο μετασχηματιστικός και συναλλακτικός τρόπος ηγεσίας προήλθαν από τη θεωρία και την έρευνα του Bass (1985).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους οπαδούς τους να ξεπεράσουν το συμφέρον τους και τις αντιλήψεις τους για τους περιορισμούς και να γίνουν αποτελεσματικότεροι στην εκπλήρωση των συλλογικών στόχων (Bass, 2003). Ο συναλλακτικός ηγέτης εργάζεται μέσω της δημιουργίας σαφών δομών, με τις οποίες καθίσταται ξεκάθαρο τι απαιτείται από τους υφισταμένους τους και ποιες ανταμοιβές δίνονται για την εκτέλεση των εντολών/οδηγιών. Οι τιμωρίες δεν αναφέρονται πάντα, αλλά γίνονται καλά κατανοητές και τα επίσημα πλαίσια πειθαρχίας είναι συνήθως σε ισχύ. Η παραδοσιακή ηγεσία αφορά αρχικά στην αποτελεσματική απόδοση των φυσικών δραστηριοτήτων με ταυτόχρονη επίτευξη προβλέψιμων αποτελεσμάτων (Stacey, 2001).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα συναισθηματικών αντιδράσεων, που έχει το άτομο για την εργασία του ή η συναισθηματική διάσταση των στάσεών του, η οποία απορρέει από τη σύγκριση ανάμεσα στα οφέλη και στις επιθυμίες (Cranny, 1992). Είναι ο βαθμός ευχαρίστησης ενός εργαζομένου, που προέρχεται από τη δουλειά του και αποτελείται από συναισθήματα και γνωστικά στοιχεία (Schalkwyk, 2010). Η επαγγελματική ικανοποίηση διαχωρίζεται σε ενδογενή, που αφορά στο περιεχόμενο της εργασίας και στους τρόπους διεξαγωγής της και εξωγενή, που σχετίζεται με το εργασιακό πλαίσιο και τις συνθήκες εργασίας (Warr, 1990).

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΗΓΕΣΙΑ

### 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση και ο ορισμός του όρου Ηγεσία

Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου "Ηγεσία" παραπέμπει ευθέως στα συνώνυμα: Αρχηγία, Διοίκηση, Εξουσία, Ηγεμονία και υποδηλώνει τη σχέση μεταξύ του υποκειμένου, του Φορέα της Ηγεσίας, δηλαδή του Ηγέτη και του αντικειμένου της, δηλαδή των ηγουμένων, των οπαδών. Τα μέσα που θεμελιώνουν, υπηρετούν και στηρίζουν, εναλλακτικά ή και σε συνδυασμό αυτή τη σχέση είναι η Δύναμη, το «Χάρισμα», ως φυσική προίκα, ή το Χρίσμα, ως οικογενειακή ή ταξική προίκα, η Γοητεία, η Γνώση, η Πανουργία, η Βία, το Πάθος για εξουσία και ο Πλούτος, από την πλευρά του Ηγέτη, αλλά και η Ανάγκη, ο Φόβος, η Πίστη και η Ελπίδα από την πλευρά των ηγουμένων.

Αυτή η σχέση εκφράζεται ως άτυπο «Συμβόλαιο» με βάση το Όραμα ή το Σχέδιο του κατά περίπτωση κοινωνικού, πολιτικού ή άλλου τύπου Ηγέτη, που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, σε μικρό ή σε μεγάλο βαθμό έχει υιοθετηθεί από την κοινωνία, την τάξη, την ομάδα ή από τους οπαδούς, με την προσδοκία της βελτίωσης της θέσης τους ή ακόμα και τη "σωτηρία" τους. Αυτό σημαίνει πως κάθε Ηγεσία αναλαμβάνει την υποχρέωση να δημιουργεί ή/και να αποτρέπει γεγονότα προκειμένου να επιτύχει τους στόχους, για τους οποίους δεσμεύεται, γιατί γνωρίζει πως στην περίπτωση της αποτυχίας επίτευξης των στόχων, αυτή η σχέση μεταξύ Ηγέτη και ηγουμένων δοκιμάζεται ή κάποια στιγμή καταλύεται, με τραγικές συχνά συνέπειες για τον Ηγέτη. Η εξέλιξη της σχέσης μεταξύ Ηγέτη και οπαδών κινήθηκε παράλληλα με την εξέλιξη των διάφορων κοινωνιών και πολιτισμών και πήρε διάφορες μορφές στο χρόνο και στο χώρο, που φέρνουν τη σφραγίδα των ταξικών, συλλογικών ή προσωπικών Ηγεσιών, όπως τις διαμόρφωσε η εκάστοτε ιστορική συγκυρία (Potter, 1996).

Η «διεύθυνση και ηγεσία», ως μία των λειτουργιών της διοικήσεως, αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργανώσεως και διοικήσεως συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

«Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σημαίνει να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται δεν ακολουθεί. Άλλοι βλέπουν την ηγεσία, τουλάχιστον όπως εφαρμόζεται στις τυπικές οργανώσεις, ως ισχυρή αυξητική επιρροή πέρα και πάνω από τη μηχανική συμμόρφωση με τις συνηθισμένες γενικές οδηγίες του οργανισμού. Ως διαπροσωπική σχέση έχει στενή σχέση με την παρακίνηση και την επικοινωνία. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε ποσοστό 40% στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων (Potter, 1996).

Κάθε ομάδα ανθρώπων, που λειτουργεί κοντά στο μέγιστο των ικανοτήτων της, έχει επικεφαλής κάποιον που είναι επιδέξιος στην τέχνη της ηγεσίας. Αυτή η επιδεξιότητα φαίνεται ότι είναι το αποτέλεσμα τεσσάρων τουλάχιστον κυρίων συστατικών, που συνιστούν και τη φύση της ηγεσίας. Αυτά είναι :

- α. Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι υποκινούνται από διάφορα πράγματα, σε διάφορες περιπτώσεις και σε διαφορετικές καταστάσεις.
- β. Η ικανότητα του ατόμου να εμπνέει.
- γ. Η ικανότητα του ατόμου να ενεργεί με τρόπο, που να αναπτύσσει κατάλληλο κλίμα για την ανταπόκριση στους υποκινητικούς παράγοντες και για τη διέγερσή τους. Το συστατικό αυτό αναφέρεται στο ύφος και τη συμπεριφορά του ηγέτη (Potter, 1996).

### 1.1.1 Θεωρήσεις της Ηγεσίας

Λόγω της σημασίας της για όλα τα είδη των ομαδικών ενεργειών, υπάρχει μεγάλος όγκος θεωρίας και έρευνας γύρω από την έννοια της ηγεσίας, που έχουν καταλήξει σε συγκεκριμένες θεωρήσεις για τον ηγέτη. Θα περιορισθούμε στην περιγραφή των βασικών εξ αυτών.

- α. Η αρχαιότερη γνωστή ερμηνεία του φαινομένου της ηγεσίας είναι η «γενετική θεώρησης», η πίστη δηλαδή ότι η ηγετική ικανότητα είναι κληρονομική, «ελέω θεού». Η πεποίθηση αυτή διατηρήθηκε μέχρι και αρκετά χρόνια μέσα στον εικοστό αιώνα, επειδή προσέφερε μία άμεση ερμηνεία στην καταγωγή της ηγεσίας. Χρονικά κατέρρευσε με τη θύελλα του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου.
- β. Οι πρώτες ουσιαστικές μελέτες, κυρίως μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, βασίστηκαν στην προσπάθεια εντοπισμού των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη - φυσικών πνευματικών, ψυχικών - δηλαδή χαρακτήρα και ικανοτήτων. Πρόκειται για την «βάσει χαρακτηριστικών θεώρηση της ηγεσίας». Κατέληξαν σε μεγάλους καταλόγους τέτοιων χαρακτηριστικών (Potter, 1996).

Όλοι, όμως οι ηγέτες δεν έχουν όλα τα χαρακτηριστικά και πολλά άτομα, που δεν είναι ηγέτες, μπορεί να έχουν τα περισσότερα ή και όλα. Επίσης, αυτή η θεώρηση δεν εξηγεί σε ποιο βαθμό θα πρέπει να έχει κάθε χαρακτηριστικό ένας ηγέτης. Δεν έχει διαπιστωθεί ομοιομορφία των εντοπιζόμενων χαρακτηριστικών με πραγματικές περιπτώσεις ηγεσίας. Παρόλα αυτά έχει εντοπισθεί συσχετισμός μεταξύ ορισμένων χαρακτηριστικών και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Παραθέτουμε, χωρίς ανάλυση, τα χαρακτηριστικά εκείνα, στα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι των μελετητών :

- 1) Ευφυΐα / νοημοσύνη.
- 2) Συναισθηματική νοημοσύνη.
- 3) Γνώσεις / πολυμάθεια.
- 4) Αυτογνωσία / αυτοπεποίθηση.
- 5) Συστηματική σκέψη.
- 6) Ακεραιότητα.
- 7) Πίστη σε αξίες.



- 8) Ταπεινότητα.
- 9) Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα.
- 10) Δικαιοσύνη.
- 11) Θάρρος.
- 12) Αντοχή.
- 13) Επιμονή.
- 14) Ενθουσιασμός.
- 15) Πρωτοβουλία.
- 16) Διορατικότητα.
- 17) Ισχυρή θέληση για υψηλές επιδόσεις.
- 18) Ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς.
- 19) Ικανότητα δημιουργικής σκέψης και λήψης αποφάσεων.
- 20) Εποπτική ικανότητα (Potter, 1996).

Καθώς οι ισχυρές διοικητικές δεξιότητες ιστορικά αξιολογήθηκαν περισσότερο από τις ισχυρές ηγετικές ικανότητες, η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας άρχισε μόλις τον 20ό αιώνα. Οι αρχικές εργασίες επικεντρώθηκαν στις ευρείες έννοιες της ηγεσίας, όπως είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή οι συμπεριφορές του ηγέτη. Η σύγχρονη έρευνα εστιάζει περισσότερο στην ηγεσία ως διαδικασία επιρροής των άλλων στο εσωτερικό ενός οργανισμού και στη σχέση αλληλεπίδρασης ηγέτη – οπαδού. Για την καλύτερη κατανόηση των νεότερων απόψεων σχετικά με την ηγεσία, είναι αναγκαίο να δούμε πώς εξελίχθηκε η ηγετική θεωρία στη διάρκεια του τελευταίου αιώνα.

**Η Θεωρία του Μεγάλου Ανδρός / Θεωρίες των Γνωρισμάτων:** Η Θεωρία του Μεγάλου Άνδρα (Great Man theory) και οι θεωρίες των γνωρισμάτων (trait theories) αποτέλεσαν τη βάση για τις περισσότερες έρευνες σχετικά με την ηγεσία, έως τα μέσα της δεκαετίας του 1940. Η Θεωρία του Μεγάλου Άνδρα, από την αριστοτελική φιλοσοφία, υποστηρίζει ότι κάποιοι άνθρωποι έχουν γεννηθεί για να οδηγούν ενώ άλλοι για να οδηγούνται. Υποστηρίζει επίσης, ότι οι μεγάλοι ηγέτες θα αναδειχθούν όταν η κατάσταση το απαιτήσει.

Οι θεωρίες των γνωρισμάτων υποστηρίζουν ότι ορισμένοι άνθρωποι διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που τους καθιστούν καλύτερους ηγέτες από άλλους. Προκειμένου να καθορίσουν τα γνωρίσματα που διακρίνουν τους μεγάλους ηγέτες, οι ερευνητές μελέτησαν τους βίους επιφανών ανθρώπων στη διάρκεια της ιστορίας. Αγνοήθηκαν η επίδραση των οπαδών και ο αντίκτυπος της κατάστασης. Ωστόσο, οι σύγχρονοι πολέμιοι των θεωριών αυτών ισχυρίζονται ότι οι ηγετικές δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν, όχι απλά να κληρονομηθούν (Marquis & Huston 2010).

**Η Θεωρία X, Y:** Ο D.Mc Gregor ταξινομεί τις ηγετικές συμπεριφορές σε δύο βασικές κατηγορίες: το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και το δημοκρατικό. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, που ανέπτυξε ο D. Mc Gregor, υπάρχουν στην πράξη (άσκηση ηγεσίας) δύο ομάδες υποθέσεων (που κάνει ο ηγέτης), γύρω από τον άνθρωπο. Κι αναλόγως ποια ομάδα υποθέσεων πιστεύει ο ίδιος, καθορίζονται οι σχέσεις με τους υφισταμένους του. Την πρώτη ομάδα υποθέσεων ονόμασε X και τη δεύτερη Y.

Υποθέσεις της ομάδας X: Ο κανονικός άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία και την αποφεύγει, αν μπορεί. Επιπλέον Οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να πιεστούν, ελεγχθούν, κατευθυνθούν, απειληθούν και να τιμωρηθούν για να αναγκαστούν έτσι να καταβάλλουν προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων του οργανισμού. Συνέπεια αυτής της αντίληψης είναι ότι ο ηγέτης θα πρέπει να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας. Άρα εδώ ταιριάζει το αυταρχικό στυλ ηγεσίας.

Υποθέσεις της ομάδας Y: Η σπατάλη σωματικής και πνευματικής ενεργητικότητας, στην εργασία, είναι κάτι το φυσικό, όπως το παιχνίδι. Η εργασία, καθώς εξαρτάται από ελεγχόμενους παράγοντες, μπορεί να γίνει πηγή ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας. Ο άνθρωπος μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτοκατευθύνσεις και αυτοέλεγχο, για να υπηρετήσει τους αντικειμενικούς στόχους, προς τους οποίους έχει συναινέσει. Είναι υπεύθυνο άτομο, μπορεί και θέλει να αναπτύσει πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι

κατάλληλες. Κατά συνέπεια σε αυτήν την περίπτωση ο δημοκρατικός τρόπος ηγεσίας είναι ο πιο αποτελεσματικός.

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

**Θεωρίες Συμπεριφοράς:** Στη διάρκεια της εποχής των ανθρωπίνων σχέσεων, πλήθος κοινωνιολόγων και συμπεριφοριστών που μελετούσαν τη διοίκηση, μελέτησαν και την ηγεσία. Για παράδειγμα, οι θεωρίες του Mc Gregor (1960) είχαν την ίδια επιρροή τόσο στην έρευνα για την ηγεσία όσο και στη διοικητική επιστήμη. Καθώς αναπτυσσόταν η θεωρία για την ηγεσία, οι ερευνητές απομακρύνονταν από τη μελέτη των γνωρισμάτων που διαθέτει ο ηγέτης και έδιναν έμφαση στις πράξεις του - στο ηγετικό ύφος του.

Μια σημαντικότερη εξέλιξη συνέβη όταν ο Lewin (1951) και οι White και Lippitt (1960) απομόνωσαν τα συνήθη ηγετικά πρότυπα. Αργότερα, τα πρότυπα αυτά ονομάστηκαν αυταρχικό, δημοκρατικό και φιλελεύθερο.

Ο αυταρχικός ηγέτης χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω συμπεριφορές:

- Ασκείται ισχυρός έλεγχος σταθερά στην ομάδα εργασίας.
- Η κινητοποίηση των άλλων γίνεται με καταναγκασμό.
- Οι άλλοι κατευθύνονται με εντολές.
- Η επικοινωνία έχει καθοδική πορεία.
- Η λήψη των αποφάσεων δεν περιλαμβάνει και άλλους.

- Η έμφαση βρίσκεται στη διαφορά του status («εγώ» και «εσείς»).
- Η κριτική τιμωρείται.

Η αυταρχική ηγεσία καταλήγει σε σαφώς καθορισμένες ομαδικές ενέργειες που είναι συνήθως προβλέψιμες, μειώνουν το αίσθημα απογοήτευσης στην ομάδα εργασίας και δίνουν στα μέλη την αίσθηση ασφάλειας. Η παραγωγικότητα είναι συνήθως υψηλή, αλλά μειώνονται η δημιουργικότητα, τα κίνητρα και η αυτονομία. Η αυταρχική ηγεσία, που είναι χρήσιμη σε καταστάσεις κρίσης, απαντά συχνά σε περιβάλλοντα ιδιαίτερος γραφειοκρατικά, όπως στις ένοπλες δυνάμεις.

Ο δημοκρατικός ηγέτης εμφανίζει τις παρακάτω συμπεριφορές :

- Ασκείται λιγότερος έλεγχος.
- Χρησιμοποιούνται οικονομικά και ψυχολογικά κίνητρα.
- Η διοίκηση των άλλων ατόμων γίνεται μέσω υποδείξεων και καθοδήγησης.
- Η επικοινωνία γίνεται προς τα άνω και προς τα κάτω.
- Η λήψη των αποφάσεων περιλαμβάνει τα άλλα άτομα.
- Δίνεται έμφαση στο «εμείς» παρά στο «εγώ» και στο «εσύ».
- Η κριτική είναι εποικοδομητική.

Η δημοκρατική ηγεσία, κατάλληλη για ομάδες που συνεργάζονται για μεγάλες χρονικές περιόδους, προάγει την αυτονομία και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Αυτός ο τύπος ηγεσίας είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικός όταν είναι απαραίτητη η συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ των ομάδων. Ωστόσο, μελέτες έχουν δείξει ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι, ποσοτικά, λιγότερο αποτελεσματική από την αυταρχική ηγεσία.

Ο φιλελεύθερος ηγέτης χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω συμπεριφορές:

- Είναι ανεκτικός, ασκώντας λίγο ή καθόλου έλεγχο.
- Όταν του ζητηθεί, από την ομάδα ή τα άτομα, κινητοποιεί με τη στήριξή του.
- Δίνει ελάχιστες ή καθόλου κατευθύνσεις.
- Χρησιμοποιεί την προς τα άνω και προς τα κάτω επικοινωνία στην ομάδα του.
- Κατανέμει τη λήψη των αποφάσεων σε όλη την ομάδα.
- Δίνει έμφαση στην ομάδα.

- Δεν ασκεί κριτική.

Καθώς δεν πρόκειται για κατευθυνόμενη ηγεσία, το φιλελεύθερο (*laissez-faire*) ύφος μπορεί να απογοητεύσει. Είναι δυνατό να προκύψουν απάθεια και έλλειψη ενδιαφέροντος. Ωστόσο, όταν όλα τα μέλη της ομάδας έχουν υψηλά κίνητρα και κατευθύνουν τα ίδια τον εαυτό τους, αυτός ο τρόπος ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα. Η φιλελεύθερη ηγεσία είναι κατάλληλη, όταν τα προβλήματα δεν έχουν προσδιορισθεί με σαφήνεια και χρειάζεται προβληματισμός για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων.

Για κάποιο χρονικό διάστημα, οι θεωρητικοί πίστευαν ότι οι ηγέτες είχαν έναν κυρίαρχο τρόπο ηγεσίας, τον οποίο χρησιμοποιούσαν με συνέπεια. Παρ' όλα αυτά, στα τέλη της δεκαετίας του 1940 και στις αρχές της δεκαετίας του 1950, οι θεωρητικοί άρχισαν να πιστεύουν ότι οι περισσότεροι ηγέτες δεν ταίριαζαν με κάποιο στερεότυπο, όπως αυτό παρουσιαζόταν στη βιβλιογραφία, αλλά περισσότερο κατατάσσονταν σε κάποιο σημείο του συνεχούς ανάμεσα στην αυταρχικότητα και τον φιλελευθερισμό. Επίσης, κατέληξαν στην πεποίθηση, ότι οι ηγέτες κινούνταν δυναμικά σε όλο το συνεχές ως απάντηση σε κάθε νέα κατάσταση. Αυτή η αναγνώριση υπήρξε προπομπός αυτού που είναι γνωστό ως θεωρία της περιπτώσιολογικής ηγεσίας ή της θεωρίας των πιθανοτήτων (Marquis & Huston, 2010).

## 1.2 Η σημασία της Ηγεσίας

Η δημιουργία της παγκόσμιας οικονομίας καθώς και ο οξύς επιχειρηματικός ανταγωνισμός καθιστούν πολύ δύσκολη την επιβίωση ενός οργανισμού στην σύγχρονη κοινωνία. Η επιβίωση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως η ευελιξία, η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η εφαρμογή καινοτομιών και πολλούς άλλους, οι οποίοι προσδιορίζουν αυτό που αποκαλείται "επιχειρησιακή τελειότητα" (Prescott, 1995).

Ο επιτυχημένος οργανισμός πρέπει να διοικείται δυναμικά και με τους καλύτερους δυνατούς τρόπους διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται τα εσωτερικά συστήματα του οργανισμού με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να υπάρχει μια συνεχής βελτίωση στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού σαν σύνολο. Το μέσο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού είναι η ύπαρξη της κατάλληλης ηγεσίας, που έχει ως σκοπό να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να δραστηριοποιούνται για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων ενός κοινά αποδεκτού οράματος (Spinks & Wells, 1995).

Η ηγεσία αποτελεί το πιο σημαντικό τμήμα της διοίκησης. Η ηγεσία θέτει στόχους, που ενθουσιάζουν τους ανθρώπους, δίνει η ίδια το παράδειγμα και επικοινωνεί με τους εργαζομένους. Η ηγεσία είναι δίκαιη, αναγνωρίζει και ανταμείβει. Η ηγεσία είναι ο κατάλληλος συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να παράγουν έργο, το οποίο οδηγεί σε επιτυχία τον οργανισμό, γιατί το θέλουν οι ίδιοι (Goble, 1972).

### **1.2.1 Ο ρόλος του ηγέτη-προϊστάμενου νοσηλευτικού τμήματος**

Ο ρόλος της ηγεσίας στη Νοσηλευτική φαίνεται να είναι ο θεμέλιος λίθος για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ποιοτικού συστήματος υγείας. Η ηγεσία που λειτουργεί δημιουργικά αποδεικνύεται με την υψηλή ποιότητα φροντίδας των ασθενών. (Waterman, 2001) Η κατάλληλη επιλογή του τύπου ηγεσίας και η χρήση της κατάλληλης τεχνικής κατά την άσκησή της, οδηγούν στην ασφάλεια τόσο των ασθενών όσο και των μελών της νοσηλευτικής ομάδας. Το κάθε στέλεχος της νοσηλευτικής υπηρεσίας που κατέχει τη θέση του ηγέτη, θα πρέπει να διαμορφώνει το επιθυμητό οργανωτικό περιβάλλον (Alleyne, 2006). Ο ηγέτης-προϊστάμενος είναι απαραίτητο να αποδέχεται την υπευθυνότητα και τις αρμοδιότητες του ηγετικού του ρόλου στο σύστημα παροχής φροντίδας των ασθενών. Ο ρόλος του στη διεπιστημονική ομάδα είναι καθοριστικός, αφού κατέχει το ρόλο του συντονιστή. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να υπενθυμίζει την αποστολή της ομάδας, η οποία θα πρέπει να είναι κατανοητή και αποδεκτή από κάθε μέλος (Frankel, 2008).

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη-προϊστάμενου νοσηλευτικού τμήματος είναι το όραμα και η ικανότητα επικοινωνίας. Απαραίτητο είναι επίσης να υιοθετούν υποστηρικτική στρατηγική και να καθοδηγούν, να εκπαιδεύουν με ηθικές αξίες και με επιστημονικότητα την ομάδα τους. Είναι σημαντικό ακόμη να έχουν ανεπτυγμένη κριτική ικανότητα και σκέψη για να αξιολογούν τις ανάγκες της ομάδας, τις ιδιαιτερότητές της και τις δυνατότητες των μελών της. (Babatsikou & Gerogianni, 2012).

Επίσης, οι ηγέτες-προϊστάμενοι χρειάζεται να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σεβασμό και να είναι αποδεκτοί από την ομάδα, να προγραμματίζουν τις δραστηριότητες της ομάδας σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού, να προάγουν την συμμετοχή των εργαζομένων, την πρωτοβουλία, την ομαδική επίλυση των προβλημάτων, την εκπαίδευση, να έχουν ερευνητικό πνεύμα και να είναι πρότυπο για την νοσηλευτική ομάδα. (Gogos, 2011).

Η εύρυθμη λειτουργία των νοσηλευτικών τμημάτων στηρίζεται σε ηγέτες-προϊσταμένους με διορατικότητα, αγάπη για τη γνώση, κύρος, αυτοσεβασμό και ικανότητα προσαρμογής στις εξελίξεις. Απαραίτητη είναι η γνώση του έργου και των στόχων του νοσοκομείου και της νοσηλευτικής υπηρεσίας και η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού για τα θέματα του οργανισμού και της υπηρεσίας. Ο συνδυασμός αυτών των χαρακτηριστικών αναδεικνύουν ένα αποτελεσματικό ηγέτη. (Babatsikou & Gerogianni, 2012).

### 1.3 Ορισμός της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας

Ο Bass (1985) είναι ο πρώτος, που μελέτησε τη συναλλακτική και τη μετασχηματιστική ηγεσία στο οργανωτικό πλαίσιο. Ο συναλλακτικός ηγέτης φροντίζει κυρίως για την κάλυψη των άμεσων αναγκών των υφισταμένων του, ενώ ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για τις ηθικές αρχές, τα κίνητρα και τους προβληματισμούς των υφισταμένων. Σύμφωνα με το μοντέλο του Bass και των συνεργατών του (Avolio et al., 1999; Bass, 1985, 1999; Waldman et al., 1990) η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στη

σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και τον υφιστάμενο. Μπορεί να πάρει τη μορφή της αμοιβής με βάση την επίδοση, στην οποία ο ηγέτης διευκρινίζει στον υφιστάμενο τι είναι αυτό που πρέπει να κάνει για να αμειφθεί για την προσπάθειά του. Μπορεί να πάρει επίσης και τη μορφή της επικριτικής ηγεσίας, στην οποία ο ηγέτης ασκεί έλεγχο εστιάζοντας στα λάθη και τις αποτυχίες, χωρίς παράλληλα να αναγνωρίζει την προσπάθεια και χωρίς να αμείβει τις επιτυχίες.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται στον ηγέτη, που ωθεί τον υφιστάμενο να λειτουργεί πέρα από τα αναμενόμενα επίπεδα επίδοσης. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενδιαφέρεται για την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων, αυξάνει το ενδιαφέρον τους για υψηλή επίδοση, καλλιεργεί την ανάγκη τους για αυτοπραγμάτωση και είναι αυτός που θα ανατρέψει την υπάρχουσα κατάσταση με ένα δυναμικό όραμα. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια πολυδιάστατη έννοια (Avolio et al., 1999; Bass, 1985,1999) που αποτελείται από τρία στοιχεία: α) **το χάρισμα**, β) **την εξατομικευμένη φροντίδα** και γ) **τα διανοητικά ερεθίσματα**.

Το **χαρισματικό στοιχείο** έχει να κάνει με το όραμα του ηγέτη για το μέλλον, με τους τρόπους που θα επιτευχθούν οι στόχοι, με τα παραδείγματα προς μίμηση, με τα υψηλά κριτήρια επίδοσης, την αποφασιστικότητα και την αυτοπεποίθηση. Το χάρισμα είναι αυτό που δημιουργεί μια γνωστική και συναισθηματική ταύτιση με τον ηγέτη. Σύμφωνα με τον Bass (1985) το χάρισμα είναι αυτό, που διαφοροποιεί τους διοικούντες από τους πραγματικούς ηγέτες. Η **εξατομικευμένη φροντίδα** εμφανίζεται όταν ο ηγέτης δίνει προσοχή στην ανάγκη των υφισταμένων για ανάπτυξη των δυνατοτήτων και των ταλέντων τους. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης συνδέει το ενδιαφέρον των υφισταμένων για προσωπική ανάπτυξη με τα συμφέροντα της ομάδας και του οργανισμού. Τα **διανοητικά ερεθίσματα** αναφέρονται στο ό,τι ο ηγέτης βοηθά τους υφισταμένους να αποκτήσουν επίγνωση των προβλημάτων και γίνουν πιο καινοτόμοι και πιο δημιουργικοί. Επίσης, ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.



Ο Burns (1978) παρουσίασε τις έννοιες της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως δύο αντίθετους πόλους της ίδιας διάστασης, δηλαδή, ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται είτε ως συναλλακτικός είτε ως μετασχηματιστικός. Αντίθετα, ο Bass και οι συνεργάτες του (Avolio et al., 1999; Bass, 1985; Waldman, et al., 1990) πρότειναν ένα μοντέλο με δύο ξεχωριστές -αλλά ταυτόχρονα συμπληρωματικές- μορφές ηγεσίας. Τα εμπειρικά δεδομένα δείχνουν ότι υπάρχουν μέτριες προς υψηλές θετικές συσχετίσεις των στοιχείων της μετασχηματιστικής ηγεσίας με το στοιχείο της συναλλακτικής ηγεσίας, αμοιβή βάσει της επίδοσης και ότι υπάρχουν μικρές προς μέτριες αρνητικές συσχετίσεις των στοιχείων αυτών με την επικριτική ηγεσία (Avolio, 1999; Bycio, et al., 1995; Judge, & Piccolo, 2004). Επομένως, ο ίδιος ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας και από στοιχεία της μετασχηματιστικής. Ακριβώς αυτό το εύρημα είχαν τονίσει και οι Waldman, Bass και Yammarino (1990), όταν έδειξαν ότι ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιεί την αμοιβή με βάση την επίδοση, για να είναι πιο αποτελεσματικός και ταυτόχρονα να θεωρείται από τους υφισταμένους χαρισματικός.

Οι έρευνες δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία εξηγεί μεγαλύτερο εύρος στη διακύμανση των διαφόρων οργανωτικών μεταβλητών από ότι η συναλλακτική ηγεσία, ένα φαινόμενο που ονομάζεται **η υπόθεση της επαύξησης** (Bycio et al., 1995; Hater, & Bass, 1988). Παρόλα αυτά υποστηρίζεται ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες συνδυάζουν τη μετασχηματιστική με τη συναλλακτική ηγεσία (Bass, 1998; Howell, & Avolio, 1994) καθώς και ότι η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη της μετασχηματιστικής ηγεσίας και επομένως είναι αναγκαίο να τελειοποιηθούν και οι δύο μορφές για να έχει ο οργανισμός τα επιθυμητά αποτελέσματα.

### **1.3.1 Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)**

Η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι μια διαδικασία επηρεασμού, κατά την οποία οι ηγέτες αλλάζουν την αντίληψη των συνεργατών περί του τι είναι σημαντικό και πείθουν αυτούς να δουν τους τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις του περιβάλλοντος με ένα νέο τρόπο, καθώς και να αγωνιστούν στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα. Οι μετασχηματιστές ηγέτες

ενεργούν εκ των προτέρων, δίνουν αισιοδοξία ως προς την ανάπτυξη και καινοτομία των συνεργατών τους ως άτομα ή ομάδα, για να πετύχουν τα αναμενόμενα. Πείθουν τους συνεργάτες να αγωνίζονται με όλες τις δυνάμεις στα ανώτερα επίπεδα της ηθικής και της λογικής. (Avolio & Bass, 2004)

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας δομείται γύρω από 4 διαστάσεις. Μέσα από την παρουσίαση αυτών των διαστάσεων γίνεται φανερή η διάκριση ανάμεσα στην **αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία** (authentic transformational leadership) και στην **ψευδο-μετασχηματιστική ηγεσία** (pseudo-transformational leadership) (Bass, 1985).

Ακολουθούν οι τέσσερις διαστάσεις (Bass, 1985):

Η Εξιδανικευμένη Επιρροή (idealized influence): αν η μορφή ηγεσίας είναι μετασχηματιστική, τότε το χάρισμα ή η εξιδανικευμένη επιρροή περιέχει στοιχεία οράματος, το οποίο εμπνέει εμπιστοσύνη και περιέχει υψηλά επίπεδα άμιλλας. Τους μετασχηματιστές ηγέτες, οι συνεργάτες τους βλέπουν κατά ιδεατό τρόπο και ως εκ τούτου οι ηγέτες ασκούν μεγάλη δύναμη και επιρροή επί των συνεργατών. Οι συνεργάτες θέλουν να ταυτιστούν με τους ηγέτες και την αποστολή τους. Αναπτύσσουν ισχυρά αισθήματα για αυτούς τους ηγέτες, στους οποίους επενδύουν πολύ εμπιστοσύνη και πίστη. Οι μετασχηματιστές ηγέτες διεγείρουν και εμπνέουν τους άλλους, με τους οποίους συνεργάζονται, με ένα όραμα, το οποίο μπορεί να υλοποιηθεί μέσω περισσότερης προσωπικής προσπάθειας.

Μια πρώτη διαφορά ανάμεσα στην αυθεντική και στην ψευδο-μετασχηματιστική έχει να κάνει με τις αξίες που εξιδανικεύονται. Η αυθεντική μετασχηματιστική ηγεσία κάνει λόγο για παγκόσμια αδελφότητα, ενώ η ψευδο-μετασχηματιστική θέτει ένα διαχωρισμό στις αξίες ανάμεσα στις αξίες μας και στις αξίες τους, θεωρώντας ότι εμείς έχουμε έμφυτα καλές αξίες, ενώ οι άλλοι δεν έχουν.

Επιπλέον οι ψευδο-ηγέτες είναι εκείνοι που ζητούν δύναμη και διασφαλίζουν τη θέση τους μέσα από όσα έχουν καταφέρει τα υπόλοιπα μέρη της ομάδας. Είναι παραδομένοι στη δύναμη της φαντασίας και της επιτυχίας, παροτρύνοντας όλους να τους

εμπιστευθούν, αλλά τελικά αποδεικνύονται ανάξιοι εμπιστοσύνης. Οι ψευδο-ηγέτες είναι εκείνα τα πρόσωπα που θεωρούν τους εαυτούς τους αξιόπιστους και υποστηρικτικούς όσον αφορά στην αποστολή του οργανισμού, παρόλα αυτά αποδεικνύονται ασυνεπείς και αναξιόπιστοι.

Η εμπνευστική κινητοποίηση (inspirational motivational): η εμπνευστική κινητοποίηση παρέχει στα μέλη της ομάδας προκλήσεις περνώντας τους το μήνυμα ότι οι στόχοι ,τα οράματα, που μοιράζονται, αξίζει να επιτευχθούν.

Οι πραγματικοί ηγέτες με την εμπνευστική κινητοποίηση επικεντρώνονται στο καλό των ανθρώπων, στην αρμονία τους, στην καλοσύνη τους και γενικά σε καταστάσεις με θετικό στόχο. Αντιθέτως, οι ψευδο-ηγέτες επικεντρώνονται στο κακό, δηλαδή σε δαιμονικά σχέδια, σε συνωμοσίες, δολοπλοκίες, μη πραγματικούς κινδύνους, δημιουργώντας έτσι κλίμα υπεκφυγής, ανειλικρίνειας και ανασφάλειας.

Η Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation): η έννοια της διανοητικής διέγερσης ενσωματώνει μια ανοικτή δομή, που αποτελείται από τη δυναμική εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης, από το σχεδιασμό του οράματος, καθώς και τα πρότυπα εκτέλεσης του έργου. Αυτή η «ανοικτή κατασκευή» έχει μια διαυγή και εμπνευστική διάσταση βοηθώντας τα μέλη της ομάδας να βγάλουν συμπεράσματα και να εφεύρουν πιο δημιουργικές λύσεις για τα προβλήματα.

Η διανοητική διέγερση των ψευδο-ηγετών διέπεται από μια εντελώς διαφορετική λογική, η οποία οδηγεί σε λανθασμένα συμπεράσματα και στην αβεβαιότητα. Δίνουν βαρύτητα στη δύναμη της εξουσίας, υποτιμώντας τη δύναμη της λογικής. Αποκτούν από τις ιδέες των άλλων, όμως στη συνέχεια δημιουργούν «αποδιοπομπαίους τράγους», για να δικαιολογήσουν την αποτυχία.

Ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration): η συγκεκριμένη διάσταση τονίζει τις έννοιες του αλτρουισμού και της ανθρωπιάς. Ο αυθεντικός ηγέτης συμπεριφέρεται σε κάθε μέλος της ομάδας ως ξεχωριστό άτομο παρέχοντάς του

ευκαιρίες ανάπτυξης, καθώς το μέλημά του δεν είναι άλλο από την προσωπική εξέλιξη των μελών της ομάδας. Αντιθέτως, οι ψευδο-ηγέτες ενδιαφέρονται κυρίως για την διατήρηση της εξάρτησης των υφισταμένων τους, απαιτώντας από αυτούς τυφλή υπακοή. Έχουν ως στόχο να ενισχύσουν την προσωπική τους φήμη, τηρώντας την απαιτούμενη απόσταση με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, διαμορφώνοντας έτσι μια σχέση που έχει τη μορφή παιδιού-γονέα.

### **1.3.2 Συναλλακτική ηγεσία**

Η συγκεκριμένη μορφή ηγεσίας δομείται γύρω από 4 διαστάσεις, που είναι οι ακόλουθες (Bass, 1985):

Έκτακτη ανταμοιβή (contingent reward): οι ηγέτες δεσμεύονται σε μια απόδοση ανταμοιβών προς τα μέλη της ομάδας για τις επιδόσεις τους. Βέβαια, για να υπάρχει ανταμοιβή, έχει προηγηθεί διευκρίνιση των απαιτήσεων, ανταλλαγή υποσχέσεων και πόρων, αμοιβαίες συμφωνίες, παροχή βοήθειας για την εκπλήρωση των στόχων και τέλος, παροχή συστάσεων για την όσο δυνατόν καλύτερη εκτέλεση των έργων από την υπόλοιπη ομάδα.

Ενεργητική διαχείριση (active management): οι ηγέτες παρακολουθούν την επίδοση της ομάδας και αναλαμβάνουν δράση με δυναμικό τρόπο, αν συμβαίνει κάτι το οποίο μπορεί να θέσει σε κίνδυνο τους στόχους, που έχουν τεθεί. Επίσης, οι ηγέτες ενισχύουν τους κανόνες για να αποφευχθούν λάθη.

Παθητική διαχείριση (passive management): οι ηγέτες αποτυγχάνουν να επέμβουν μέχρι το πρόβλημα να γίνει σοβαρό. Θα αναλάβουν δράση, όταν οι συνέπειες των λαθών τους γίνουν αντιληπτές.

Ηγεσία τύπου laissez-faire: είναι πιθανό μια διάσταση, που δεν περιέχει την έννοια της ηγεσίας είτε πρόκειται για έναν ηγέτη, που αποφεύγει να αναλάβει τις ευθύνες του είτε είναι απών, όταν η παρουσία του είναι αναγκαία είτε αποτυγχάνει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις της ομάδας είτε, τέλος, δεν εκφράζει τις απόψεις του σε σημαντικά ζητήματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Ο κλάδος της υγειονομικής περίθαλψης ολοένα και περισσότερο απαιτεί ειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό κυρίως λόγω της ταχείας προόδου της βιοτεχνολογίας, της ηθικής διάστασης της υγειονομικής περίθαλψης και της ζήτησης για περισσότερο εξελιγμένες μεθόδους φροντίδας των ασθενών. Με σκοπό την κάλυψη των παραπάνω απαιτήσεων η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την προσέλκυση και διατήρηση άρτια καταρτισμένου προσωπικού (Mosadeghrad et al., 2008; Mosadeghrad & Moraes, 2009). Οι ανησυχίες σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία είναι εξίσου, αν όχι περισσότερο, ουσιώδεις στους κλάδους που βασίζονται στη γνώση -για παράδειγμα στον τομέα της υγείας- και ιδίως σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπως τα νοσοκομεία, όπου η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο κυρίως μέσω της εκπαίδευσης και της συνεχούς επιμόρφωσης πραγματοποιείται σε βάθος χρόνου.

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μελετηθεί και έχει συζητηθεί ευρέως στο πλαίσιο πολλών επιστημονικών ειδικοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των Οικονομικών, της Νοσηλευτικής, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας, των Ανθρώπινων Πόρων καθώς και του Management (Zeytinoglu, 2007). Ο ορισμός της παραπάνω έννοιας ποικίλλει από άτομο σε άτομο και από μία χρονική περίοδο σε άλλη (Ma et al., 2003). Η ικανοποίηση από την εργασία είναι η στάση που οι άνθρωποι έχουν για τις θέσεις εργασίας τους και τους οργανισμούς, όπου ασκούν το επάγγελμά τους. Σύμφωνα με τον Spector (1997) ως εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται «ο βαθμός στον οποίο αρέσει ή όχι στα άτομα η θέση εργασίας τους». Ένας άλλος ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης διατυπώθηκε από τον Locke (1983) ο οποίος την ορίζει ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εκτίμηση της θέσης απασχόλησης ή την εργασιακή εμπειρία». Η ικανοποίηση των εργαζομένων πηγάζει από τις αντιλήψεις του ατόμου ότι «η εργασία του πληροί ή επιτρέπει την ικανοποίηση των σημαντικών αξιών της θέσης απασχόλησης». Θεώρησε δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση ως την αξιολόγηση που κάνει ο εργαζόμενος για τις διάφορες διαστάσεις της εργασίας του και για το περιβάλλον της δουλειάς του (Locke, 1969).

Επαγγελματική ικανοποίηση, σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό του Locke, (Locke, 1976) είναι «η θετική συναισθηματική απόκριση προς συγκεκριμένο έργο, που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό εκπληρώνει τις εργασιακές αξίες του ατόμου». Αποτελεί ένα από τα περισσότερο μελετημένα θέματα στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία, κυρίως λόγω της άμεσης σχέσης της τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για υψηλή αποδοτικότητα σε συνδυασμό με σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό.(Καντάς, 2008). Σε θεωρητικό επίπεδο, η ικανοποίηση από την εργασία έχει συνδεθεί με τα κίνητρα, τις αξίες και τις στάσεις των εργαζομένων, ενώ έχει βρεθεί ότι επηρεάζεται εξ ίσου από παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία και το περιβάλλον της, καθώς και με τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (Duffy, 2006). Ο συνδυασμός και η αλληλεπίδραση των δύο εν λόγω κατηγοριών μεταβλητών καθορίζουν σημαντικά τη διαμόρφωσή της. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί όμως και με άλλες επί μέρους μεταβλητές, όπως είναι η ψυχολογική και η σωματική ευημερία/σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης (Poghosyan, 2008).

## 2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακής ικανοποίησης

Στο πλαίσιο περαιτέρω αναζήτησης και εξεύρεσης των παραγόντων εκείνων, που διαμορφώνουν τα επίπεδα της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ένα μεγάλο μέρος των ερευνών που έχουν διεξαχθεί και συνεχίζουν να διεξάγονται, αφοσιώθηκε στο στόχο αυτό. Η κατανόηση του τρόπου ανάπτυξής της έχει αφενός μεγάλη θεωρητική σημασία για τους οργανωσιακούς ψυχολόγους, αφετέρου πρακτικό ενδιαφέρον για τους οργανισμούς, που επιχειρούν να επηρεάσουν το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού τους και, εν τέλει, να βελτιώσουν τη συνολική τους λειτουργία.

Κατά βάση, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τα κίνητρα των ατόμων για εργασία, με τις στάσεις και τις αξίες τους. Τα κίνητρα, είναι άμεσα συνυφασμένα με την έννοια της παρακίνησης, η οποία αποτελεί μια «εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του». (Μπουραντάς, 2001).

Οι κυριότερες θεωρίες για την εργασιακή ικανοποίηση, εντάσσονται στο γενικότερο πλαίσιο των θεωριών των κινήτρων. Με τον όρο κίνητρα, ορίζουμε τα αίτια που προκαλούν ή τους λόγους που εξηγούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και δράση. Έτσι, κίνητρα, μπορεί να είναι τόσο οι εσωτερικές αιτίες της συμπεριφοράς (ένστικτα, ορμές, σκοποί, επιθυμίες, προθέσεις, συναισθήματα), όσο και οι εξωτερικές αιτίες (αμοιβές, θέλητρα ή φόβητρα ή απωθητικοί ερεθισμοί), (Κωσταρίδου & Ευκλείδη, 1999).

Οι θεωρίες κινήτρων επικεντρωμένες στον εργασιακό χώρο, μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες (Jex, 2002).

- Θεωρίες προσανατολισμένες στις ανάγκες (need-based theories): Εξηγούν την παρακίνηση με κριτήριο το βαθμό, στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων στο χώρο εργασίας .
- Θεωρίες προσανατολισμένες στην εργασία (job-based theories): Οι θεωρίες αυτές θέτουν τις πηγές των κινήτρων στο περιεχόμενο της εργασίας, μελετώντας τι είναι αυτό, που πραγματικά παρακινεί έναν εργαζόμενο.
- Θεωρίες γνωστικής διεργασίας ή γνωστικές θεωρίες (cognitive process theories): Επικεντρώνονται στις γνωστικές λειτουργίες των ατόμων και στις αποφάσεις, που λαμβάνουν.
- Θεωρίες συμπεριφορικής προσέγγισης (behavioral approach theories): Πρόκειται για θεωρίες που εστιάζουν στη συμπεριφορά του ατόμου, έτσι όπως αυτή προκύπτει μέσα από τις διαδικασίες της μάθησης και της μίμησης προτύπων.

Θεωρία ιεράρχησης αναγκών (Maslow): Η θεωρία του Maslow (1954) θεωρείται από τις πλέον γνωστές και διαδεδομένες στο χώρο της ανθρωπιστικής ψυχολογίας, καθώς αποτέλεσε τη βάση για την ανάπτυξη και την καθιέρωση των σύγχρονων θεωριών προσωπικότητας, έτσι όπως αυτές χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται πλέον από τους ψυχολόγους όλων των κλάδων (ψυχαναλυτική θεωρία Freud, προσωποκεντρική θεωρία Rogers). Σκοπός του Maslow, κατά βάση, ήταν να δημιουργήσει μια θεωρία, κατά μία έννοια, η οποία θα εξηγεί τη δύναμη που ωθεί το άτομο σε κάθε μία συμπεριφορά. Τα πέντε αυτά επίπεδα αναγκών είναι ταξινομημένα ιεραρχικά, έτσι ώστε, η ικανοποίηση

μίας κατώτερης ανάγκης να αποτελεί προϋπόθεση για την μετάβαση σε ανώτερο επίπεδο αναγκών.

Στη βάση της ιεραρχίας, βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες. Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, ύπνο, οξυγόνο κλπ ανάγκες φυσιολογικά και βιολογικά απαραίτητες για τη διατήρηση της ζωής και την επιβίωση του άτομου. Η μη ικανοποίηση των αναγκών αυτών, κινητοποιεί το άτομο απλά στο να προσπαθήσει να τις διατηρήσει. Η ικανοποίησή τους όμως, οδηγεί το άτομο στο επόμενο- ανώτερο επίπεδο, που είναι οι ανάγκες ασφάλειας. Οι ανάγκες αυτές, αναφέρονται στην προστασία από τον κίνδυνο, την απειλή ή τη στέρηση και στο καταφύγιο που βρίσκει το άτομο μέσα σε ένα μη απειλητικό, ασφαλές περιβάλλον. Συνδέονται επίσης, με την ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, κατοικίας κλπ. Η εκπλήρωση των αναγκών ασφάλειας οδηγεί στις κοινωνικές ανάγκες. Πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να δημιουργεί και να συνάπτει ουσιαστικές κοινωνικές σχέσεις με τους συνανθρώπους του και την επιθυμία του να αισθάνεται μέρος του κοινωνικού συνόλου. Σε ανώτερο επίπεδο αναγκών, βρίσκονται οι ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης. Οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με την επιθυμία του ατόμου να αισθάνεται ικανό και να αναγνωρίζεται από το περιβάλλον του. Επιδιώκει τον αυτοσεβασμό και την εκτίμηση τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων γύρω του. Τέλος, στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας τοποθετούνται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με τον Maslow, η αυτοπραγμάτωση είναι η συνειδητοποίηση του ατόμου για τις δυνατότητες και ικανότητές του. Πρόκειται για το στάδιο, όπου επιτυγχάνεται η ανώτερη δυνατή αυτοανάπτυξη, δημιουργικότητα και αυτοέκφραση του ατόμου (Καντάς, 1998).

Θεωρία των δύο παραγόντων (Herzberg): Η Θεωρία των δύο παραγόντων ή αλλιώς θεωρία υγιεινής-παρακίνησης αναφέρεται στους παράγοντες ικανοποίησης από την εργασία και είναι ευρέως διαδεδομένη στο χώρο της διοίκησης. Πρωταρχική μέθοδος παρακίνησης αυτής της προσέγγισης αποτελούσαν τα οικονομικά κίνητρα. Ο Herzberg υποστήριξε ότι τα κίνητρα αυτά ήταν παράγοντες παραμονής των ατόμων στην εργασία και μείωση της δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Βασικός όμως παράγοντας



παρακίνησής τους ήταν η φύση και το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας (Τυπός & Κατσαρός, 2006).

Σύμφωνα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg υπάρχουν τα κίνητρα (εσωτερικοί παράγοντες παρακίνησης), όπως τα επιτεύγματα, η αναγνώριση της εργασίας, η παραχώρηση αυτονομίας στους εργαζομένους κλπ και τα αντικίνητρα (εξωτερικοί παράγοντες), όπως η αμοιβή, η ασφάλεια της εργασίας, οι φυσικές συνθήκες εργασίας κλπ, οι οποίοι επηρεάζουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να εξασφαλιστεί ικανοποιώντας μονάχα τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης. Όσον αφορά στους εξωτερικούς παράγοντες, μπορεί η απουσία τους να προκαλεί έως ένα βαθμό δυσαρέσκεια, ωστόσο η παρουσία τους από μόνη της δεν είναι αρκετή ώστε να παρακινήσει τους εργαζόμενους και να τους εξασφαλίσει την επιθυμητή εργασιακή ικανοποίηση (Bas & Ardic, 2002).

Θεωρία X και Y: Η θεωρία αυτή, αναπτύχθηκε από τον Douglas McGregor (1960), ο οποίος παρατήρησε ότι διακρίνονται δύο διαφορετικές και αντίθετες θεωρίες, οι οποίες αφορούν αφενός το ύφος της ηγεσίας, που υιοθετείται μέσα σε έναν οργανισμό και αφετέρου στην αντίληψη που έχουν οι διοικούντες για τους εργαζομένους τους. Αυτές οι θεωρίες είναι οι εξής: Η θεωρία X υποστηρίζει ένα αυταρχικό ύφος ηγεσίας. Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία, αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και συχνά ζητούν την κατεύθυνση των ανωτέρων τους ενώ θεωρούν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας για την εργασία είναι η ασφάλεια που τους προσφέρει. Έτσι δεν παράγουν, ενώ κρίνεται ότι κινητοποιούνται να καταβάλουν προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων μόνο μετά από εξαναγκασμό, έλεγχο ή και την απειλή τιμωρίας. Η θεωρία Y αναφέρεται σε ένα δημοκρατικό ύφος ηγεσίας. Εδώ, οι εργαζόμενοι αγαπούν την εργασία τους, έχουν μεγαλύτερη αυτονομία και αναπτυγμένο αίσθημα ευθύνης και ανάληψης πρωτοβουλιών, δεσμεύονται απέναντι στους οργανωσιακούς στόχους, ενώ διαθέτουν καινοτομικό πνεύμα και νιώθουν ασφάλεια να προτείνουν νέες ιδέες και αλλαγές (McGregor, 1960).

Θεωρία συντελεστικής μάθησης (Skinner): Ο Skinner, είναι ένας από τους σημαντικότερους ψυχολόγους, ειδικευμένος, στη συμπεριφοριστική προσέγγιση, ο οποίος μελέτησε τη σχέση μάθησης και συμπεριφοράς. Βασική ιδέα της θεωρίας του ήταν ότι κατά τη διάρκεια μιας συντελεστικής εξάρτησης, ένας οργανισμός μαθαίνει μια νέα αντίδραση λειτουργώντας στο περιβάλλον του. Τον ενδιέφεραν όχι μόνο τα ερεθίσματα που προκαλούν μια συμπεριφορά αλλά και τα γεγονότα που την ακλουθούν και που μπορούν να την ενδυναμώνουν ή να την αποδυναμώνουν (Βοσνιάδου, 2001).

## 2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Οι κάθε είδους οργανισμοί προσομοιάζουν με κοινωνικά συστήματα, όπου οι άνθρωποι πόροι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους (Mosadeghrad et al., 2008). Οι οργανισμοί δεν είναι δυνατόν να επιτύχουν χωρίς τις προσπάθειες και τη δέσμευση των εργαζομένων τους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και η αφοσίωση στον οργανισμό εμφανίζεται ως ένας από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Lok & Crawford, 2003). Άλλοι ερευνητές προτείνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία προσδιορίζεται από το συνολικό ποσό των θετικών και των αρνητικών αντιλήψεων των εργαζομένων, όσον αφορά στο εργασιακό περιβάλλον τους (Greenberg & Baron, 2000). Είναι η συναισθηματική αντίδραση του εργαζόμενου στην εργασία με βάση τη σύγκριση μεταξύ των πραγματικών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Porter & Lawer, 1973). Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι γενικά αναγνωρισμένη ως μία πολύπλευρη "κατασκευή" που περιλαμβάνει τα συναισθήματα των εργαζομένων σχετικά με το σύνολο των εγγενών και εξωγενών χαρακτηριστικών της δουλειάς (Spector, 1997; Mache et al., 2009).

Τα εγγενή στοιχεία προέρχονται από εσωτερικές ανταμοιβές, όπως η ίδια η εργασία και οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση. Τα εξωγενή στοιχεία προέρχονται από εξωτερικές ανταμοιβές, όπως η ικανοποίηση από οικονομικές απολαβές και παροχές, οι πολιτικές της εταιρείας και η υποστήριξη, η επίβλεψη, οι συνάδελφοι, το αίσθημα ασφάλειας και οι ευκαιρίες για προαγωγή (Misener et al., 1996). Οι

εργαζόμενοι, που βιώνουν ικανοποίηση από την εργασία, είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικοί και να παραμείνουν σε αυτή (Irvine & Evans, 1995). Η δυσαρέσκεια από την εργασία έχει βρεθεί να είναι ένας ισχυρός και συνεκτικός παράγοντας πρόβλεψης της πρόθεσης για αποχώρηση από την εργασία καθώς και για τις μεταβολές του εργατικού δυναμικού (Hellman, 1997; Lum et al., 1998; Ito, 2001; Sourdif, 2004). Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο σε έναν οργανισμό. Η έρευνα έχει δείξει ότι η αυξημένη δέσμευση και αφοσίωση βελτιώνει την ικανοποίηση από την εργασία, τα κίνητρα, τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα, τη δημιουργικότητα, τη μείωση των απουσιών και τις μετακινήσεις των εργαζομένων (Herzberg, 1966; Maslow, 1970; Tett & Meyer, 1993).

Η επαναλαμβανόμενη εργασία μειώνει την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην εργασία, η συνεχής ενημέρωση για θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά, η στενή φιλική σχέση με τους συναδέλφους, οι δίκαιες οικονομικές απολαβές μαζί με την ευκαιρία απόκτησης μιας καλύτερης θέσης εργασίας στον οργανισμό λειτουργούν υπέρ της αύξησης της ικανοποίησης από την εργασία. Και όσο αυτή αυξάνεται τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι προτίθενται να παραμείνουν στον οργανισμό (Price & Mueller, 1981).

Υπάρχει, λοιπόν, μια ποικιλία ατομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών, οργανωσιακών και περιβαλλοντικών παραγόντων, που μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο ικανοποίησης του ατόμου από την εργασία και τη δέσμευσή του σε αυτή. Οι ατομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση, την προσωπικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη διάρκεια επαγγελματικής εμπειρίας, την ευφυΐα και τις ικανότητες.

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις σχέσεις με τους συναδέλφους, τις ομάδες εργασίας και τους κανόνες τους και τις ευκαιρίες για αλληλεπίδραση. Οι πολιτιστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τις αξίες. Οι οργανωσιακοί παράγοντες περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή, τις πολιτικές και τις διαδικασίες, την εποπτεία και τις μορφές της ηγεσίας, τα συστήματα διοίκησης και τις συνθήκες εργασίας.

Τέλος, οι περιβαλλοντικοί παράγοντες περιλαμβάνουν οικονομικές, κοινωνικές, τεχνικές, πολιτικές και κυβερνητικές επιρροές (Mosadeghrad et al., 2008).

### 2.3 Εργασιακή ικανοποίηση στον υγειονομικό τομέα

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η μεταβλητή που έχει αποτελέσει το πιο συχνό αντικείμενο έρευνας στην οργανωσιακή συμπεριφορά (Spector, 1997) και ο κλάδος της υγείας δεν έχει αγνοηθεί κατά την έρευνα της ικανοποίησης από την εργασία. Παρόλα αυτά, στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης λίγοι οργανισμοί έχουν αντιληφθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα, ίσως επειδή απέτυχαν να κατανοήσουν τη σημαντική ευκαιρία που βρίσκεται μπροστά τους (Paleologou et al., 2006). Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες των μεταβολών στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών παροχής φροντίδας υγείας. Επιπλέον, μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την οργανωσιακή δέσμευση και μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στα ελλείμματα των φορέων παροχής υγειονομικής περίθαλψης (Krueger et al., 2002). Παρόμοιες διαπιστώσεις έχουν αυξήσει το ενδιαφέρον για τη μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης. Η επαγγελματική ικανοποίηση και η παρακίνηση συντελούν από κοινού στην αύξηση των επιδόσεων των εργαζομένων και οι οργανισμοί υγείας μπορούν να προβούν σε πολλές ενέργειες για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, κατά κύριο λόγο με επίκεντρο την παροχή κινήτρων στο υφιστάμενο και μελλοντικό προσωπικό (Paleologou et al., 2006).

Προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί μία από τις κύριες αιτίες των μεταβολών στο ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών παροχής φροντίδας υγείας. Επιπλέον, μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την οργανωσιακή δέσμευση και μπορεί να είναι ένας από τους παράγοντες που συμβάλλουν στα ελλείμματα των φορέων παροχής υγειονομικής περίθαλψης (Krueger et al., 2002). Παρόμοιες διαπιστώσεις έχουν αυξήσει το

ενδιαφέρον για τη μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των παρόχων υγειονομικής περίθαλψης.

Η επαγγελματική ικανοποίηση και η παρακίνηση συντελούν από κοινού στην αύξηση των επιδόσεων των εργαζομένων και οι οργανισμοί υγείας μπορούν να προβούν σε πολλές ενέργειες για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, κατά κύριο λόγο με επίκεντρο την παροχή κινήτρων στο υφιστάμενο και μελλοντικό προσωπικό (Paleologou et al., 2006). Το κίνητρο είναι μια εσωτερική κινητήρια δύναμη που δεν επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες, ωστόσο, οι διοικούντες μπορούν να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους, ώστε αυτοί να παρακινηθούν. Βέβαια, η συγκεκριμένη διαδικασία είναι από τις πιο περίπλοκες που έχουν να εκτελέσουν οι διοικήσεις των νοσοκομείων, καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από οικονομικούς και μη παράγοντες και τα κίνητρα των εργαζομένων μεταβάλλονται συνεχώς (Kontodimopoulos et al., 2009).

Όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας οι παλαιότεροι ερευνητές συμπέραναν ότι τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία σχετίζονται με μειωμένες μεταβολές του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και μειωμένες απουσίες των εργαζομένων. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και τελικά στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών (Linn et al., 1985). Επί σειρά ετών οι μελετητές προσπάθησαν να συνδέσουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα στην παροχή φροντίδας με την ικανοποίηση από την εργασία. Στην πραγματικότητα, η σχετική βιβλιογραφία αναφέρει ότι το προσωπικό ενός νοσοκομείου αντιμετωπίζει δυσκολίες στην κάλυψη των αναγκών των ασθενών του όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους στο εργασιακό τους περιβάλλον (Labiris et al., 2008).

## 2.4 Εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού.

Η έρευνα της ικανοποίησης των νοσηλευτών από την εργασία τους έχει μακρά ιστορία. Η πρώτη σημαντική μελέτη διεξήχθη από τον Nahm στο Πανεπιστήμιο της Μινεσότα το 1940, ο οποίος κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνουν το εισόδημα, τις ώρες εργασίας, τις σχέσεις με τους ανωτέρους, το ενδιαφέρον για την εργασία, την οικογένεια, τις κοινωνικές σχέσεις καθώς και τις ευκαιρίες για πρόοδο.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα σημαντικό στοιχείο της ζωής των νοσηλευτών, που μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ασφάλεια των ασθενών, στο ηθικό του προσωπικού, στην παραγωγικότητα και την απόδοση, στην ποιότητα της περίθαλψης, στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη δέσμευση στους οργανωσιακούς στόχους. Χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα και μπορεί να ποικίλει ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά, τις προσδοκίες, το στυλ του management, τις αλλαγές στην πολιτική των οργανισμών και τις προσωπικές επιλογές (Murrells et al., 2008).

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών, όπως η φροντίδα των ασθενών, το εργασιακό περιβάλλον, το ισορροπημένο εργασιακό φορτίο, οι σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους/ επαγγελματίες υγείας, προσωπικοί παράγοντες, οι αμοιβές, ο επαγγελματισμός, η πολιτιστική ιστορία και προσφορά του νοσηλευτικού επαγγέλματος, ο βαθμός εξέλιξης/καριέρα, η δυνατότητα χρησιμοποίησης όλων των γνώσεων/ικανοτήτων, η ύπαρξη ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης, ο βαθμός πολυπλοκότητας της εργασίας, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η σημασία του καθήκοντος, η εργασιακή ασφάλεια, οι δυνατότητες προώθησης και η ποιότητα της διοίκησης (YukseI, 2003; Argon; 1993).

Στους νοσηλευτές το εργασιακό άγχος και φαινόμενα όπως οι συχνές απουσίες και μετακινήσεις των εργαζομένων είναι συνδεδεμένα με χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία (Volker et al., 2010). Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης των νοσηλευτών από την εργασία τους σχετίζονται με συχνές αλλαγές στη σύνθεση του δυναμικού ενός

νοσοκομείου καθώς και με ελλείψεις σε νοσηλευτικό προσωπικό (Piko, 2006). Η επαγγελματική ικανοποίηση, ιδιαίτερα στον τομέα των νοσηλευτών, είναι μια κρίσιμη πρόκληση για τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, καθώς το κόστος εργασίας είναι υψηλό και οι ελλείψεις σημαντικές. Έτσι, καθώς η ζήτηση για νοσηλευτές αυξάνεται η προσφορά δεν επαρκεί για να ικανοποιήσει τη ζήτηση αυτή (Zangaro & Soeken, 2007). Οι οργανισμοί δαπανούν τεράστια ποσά για την πρόσληψη νοσηλευτών, αλλά μόλις εκείνοι προσλαμβάνονται η διατήρησή τους είναι δύσκολη. Οι νοσηλευτές παρέχουν ζωτικής σημασίας υπηρεσίες και υποστήριξη σε όλη τη διάρθρωση των οργανισμών παροχής ιατρικής φροντίδας, επομένως είναι ουσιαστική η παραμονή τους σε έναν οργανισμό (Zangaro & Soeken, 2007).

Για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σημαντική η ενίσχυση της αφοσίωσης των νοσηλευτών στους ασθενείς τους. Επίσης, είναι κρίσιμο να βελτιωθεί η παρακίνησή τους ώστε να συνεισφέρουν στα νοσοκομεία όπου εργάζονται. Αν οι νοσηλευτές δεν παρακινούνται από τους εργοδότες τους το πιο πιθανό είναι ότι θα αποφασίσουν να αναζητήσουν εργασία σε κάποιον άλλο οργανισμό. Δεδομένου ότι τα νοσοκομεία αποτελούν τον κύριο πυλώνα ενός αποτελεσματικού συστήματος υγείας και ότι οι νοσηλευτές παρέχουν κρίσιμη περίθαλψη μέσα σε αυτά, παραμένει ένα κρίσιμο ζήτημα της έρευνας η προσέλκυση και διατήρηση των νοσηλευτών στο περιβάλλον του νοσοκομείου (Guleryuz et al., 2008).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΟΥ ΥΦΟΥΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.

### 3.1 Εισαγωγή

Σε έναν δυναμικό κόσμο παγκόσμιου ανταγωνισμού, οι οργανισμοί πρέπει να καινοτομούν, να δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να υιοθετούν προοδευτικές τεχνολογίες, εάν θέλουν να είναι ανταγωνιστικοί. Γενικά, η δημιουργικότητα σημαίνει τη δυνατότητα των ανθρώπων, και κατ' επέκταση τη δυνατότητα των εργαζομένων, να συνδυάζουν τις ιδέες με έναν μοναδικό τρόπο ή να κάνουν ασυνήθιστες ενώσεις μεταξύ των ιδεών (Amabile, 1996; Reiter-Palmon & Illies, 2004). Συνεπώς, οι οργανισμοί πρέπει να δημιουργήσουν ένα κλίμα, που ενθαρρύνει και παρακινεί τη δημιουργική σκέψη των υπαλλήλων (Amabile, 1988; Goldsmith, 1996). Έτσι, οι ερευνητές έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στη μελέτη των περιβαλλοντικών και εργασιακών παραγόντων, που συμβάλλουν στην ώθηση αυτού του τρόπου σκέψης.

Η έρευνα των προηγούμενων 30 ετών έχει τεκμηριώσει τη σημασία της υποστήριξης που εισπράττεται από τον ηγέτη για την αύξηση της δημιουργικότητας (Mumford et al., 2002). Οι μελέτες έχουν καταδείξει ότι η συλλογική άποψη των μελών μιας ομάδας για την υποστήριξη, που λαμβάνουν από τον ηγέτη, συνδέεται με την επιτυχία της ομάδας στις δημιουργικές προσπάθειες (Amabile & Conti, 1999; Amabile et al., 1996).

Επίσης αναφέρεται ότι η ενθαρρυντική, άνευ έλεγχου επίβλεψη, ενισχύει τη δημιουργικότητα (Oldham & Cummings, 1996) και οι υπάλληλοι είναι αποδοτικότεροι, όταν τους δίνονται υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας (King & West, 1985). Συνεπώς το δημιουργικό ύφος ηγεσίας φαίνεται να έχει πολλά κοινά με αυτό του Bass (1985) για την μετασχηματιστική ηγεσία (Rickards & Moger, 2000). Έτσι αναμένεται ότι το ύφος ηγεσίας, που εστιάζει στις συγκεκριμένες τεχνικές, που περιλαμβάνουν τους υπαλλήλους στη διαδικασία και την επίλυση προβλημάτων, στη λήψη αποφάσεων, που ενδυναμώνουν την εξουσιοδότηση, που υποστηρίζουν την ανάπτυξη μεγαλύτερης αυτονομίας και που τους βοηθούν να εξετάσουν παλαιά προβλήματα με νέους τρόπους



(Burns, 1978; Bass, 1985, 1990), είναι ουσιαστικές και επηρεάζουν την συμπεριφορά των υπαλλήλων στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που συμβάλλει στη καινοτομία.

### 3.2 Μελέτες για το ύφος ηγεσίας της διοίκησης του νοσηλευτικού προσωπικού.

Το 1991 διεξήχθη μελέτη (Lucas) για τη διερεύνηση του ύφους ηγεσίας της διοίκησης και της συσχέτισης της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού, που σκοπό είχε να προσδιορίσει τις αντιλήψεις των νοσηλευτών για το τρέχον αλλά και επιθυμητό ύφος ηγεσίας. Το δείγμα της μελέτης αποτελείτο από νοσηλευτές (N=505), οι οποίοι δούλευαν σε κυκλικό ωράριο εργασίας σε δύο ιδιωτικά και δύο δημόσια Γενικά Νοσοκομεία οξείας φροντίδας μιας μεγαλούπολης. Η μελέτη εκπονήθηκε βάσει ερωτηματολογίου με ψυχομετρικές ιδιότητες. Βρέθηκε ότι το νοσηλευτικό προσωπικό βίωνε μια καλή ηγεσία, αλλά προτίμησε ένα συμμετοχικό ύφος ηγεσίας (Lucas, 1991).

Άλλη σχετική μελέτη είχε σκοπό της να αξιολογηθεί η αντίληψη για το ύφος ηγεσίας από προϊστάμενους Νοσηλευτές και από υφιστάμενο νοσηλευτικό προσωπικό. Το δείγμα ήταν 16 προϊστάμενοι Νοσηλευτές και 179 υφιστάμενοι νοσηλευτές, οι οποίοι και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership (MLQ). Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι παρά το γεγονός ότι το προσωπικό αντιλαμβανόταν σε μεγάλο βαθμό ύφος μετασχηματιστικής ηγεσίας, υπήρχαν διαφορές ως προς την ερμηνεία του όρου "ηγέτης" και ως προς το ύφος της ηγεσίας καθώς και στο πως αυτό σχετίζεται με το ρόλο του ηγέτη. Οι διαφορές στην ερμηνεία του ύφους ηγεσίας μεταξύ των εποπτικών αρχών και των εποπτευόμενων συνδέθηκαν με μειωμένη ικανοποίηση από την ηγεσία (Richard et al., 2012).

Όσον αφορά στη σχέση ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού και τους παράγοντες που συμβάλλουν στην τελευταία, μελέτη των Krogstad και Veenstra κατέδειξε τους εξής παράγοντες: η διοίκηση του νοσοκομείου θα πρέπει να έχει ξεκάθαρες και κατάλληλες προτεραιότητες και να ενδιαφέρεται για το προσωπικό

και ιδιαίτερα για την παραμονή του στην εργασία του, ενώ ο άμεσος προϊστάμενος θα πρέπει να έχει τις ίδιες προτεραιότητες, να έχει ξεκάθαρους στόχους για την ανάπτυξη της συγκεκριμένης μονάδας, να έχει γνώση για τη δουλειά του προσωπικού του και να απαιτεί από αυτό γνώσεις και δεξιότητες και τέλος, να παρέχει την υποστήριξη και ενθάρρυνση που έχει ανάγκη το προσωπικό (Krogstad & Veenstra, 2001).

## **Πρακτική εφαρμογή**

Τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων επηρεάζουν τη στάση τους έναντι του μοντέλου ηγεσίας, που εφαρμόζεται στο εργασιακό τους περιβάλλον. Συγκεκριμένα, όσο ποιοτική και αν είναι η διοίκηση, θετική στάση και αλληλεπίδραση θα υπάρχει εφόσον τα χαρακτηριστικά του ηγετικού μοντέλου συγκλίνουν με τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη. Η μετασχηματιστική δηλαδή ηγεσία, η οποία προωθεί την ομαδικότητα, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα θα είναι αρεστή και αποτελεσματική σε εργαζόμενους που είναι δεκτικοί στην εμπειρία, με υψηλή εξωστρέφεια και συνεργατικότητα.

Οι υφιστάμενοι που δίνουν έμφαση στην αυτοέκφραση, χαρακτηρίζονται συνήθως από δεκτικότητα στην εμπειρία, η οποία εμπεριέχει στοιχεία καινοτομίας, πρωτοβουλίας, δημιουργικότητας. Τέτοια γνωρίσματα ενισχύουν πιο σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας, όπως είναι το μετασχηματιστικό, που διακρίνεται από καινοτομία και προώθηση της αυτοέκφρασης όλων των μελών της ομάδας.

Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος που είναι δεκτικός στην εμπειρία σχετίζει θετική αντίληψη για τη μετασχηματιστική ηγεσία στο σύνολό της, αλλά έχει ακόμη θετικότερη άποψη όταν ο προϊστάμενός του εφαρμόζει μετασχηματιστικές τεχνικές όπως:

- εξιδανικευμένη επιρροή
- εμπνευσμένη παρακίνηση
- εξατομικευμένη φροντίδα

Η εξωστρέφεια και η συνεργατικότητα, που ερμηνεύουν την κοινωνικότητα, τον ιδεαλισμό και την ομαδικότητα, αξιολογούν θετικότερα τις ηγεσίες που προωθούν συνεργατικό κλίμα μέσα στην ομάδα.

Η διαπραγματευτική ηγεσία φάνηκε να είναι αρεστή σε εργαζόμενους που εμφανίζουν υψηλά ποσοστά συνέπειας. Οι υφιστάμενοι που ενδιαφέρονται για την επιβράβευση και το αποτέλεσμα, διακρίνονται από συνέπεια στις συναλλαγές τους και κατά συνέπεια τείνουν να αντιλαμβάνονται θετικά τους διαπραγματευτικούς ηγέτες, που εφαρμόζουν τακτικές απόδοσης κινήτρων. Όλα τα προαναφερθέντα λοιπόν συνηγορούν στο ό,τι η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από το συνταίριασμα του ανθρώπινου δυναμικού με την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά.

### 3.3 Μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού.

Ο Sengin (2003), διεξήγαγε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για την διερεύνηση των εργασιακών χαρακτηριστικών, που σχετίζονται με την ικανοποίηση των νοσηλευτών. Η μελέτη αυτή ανέδειξε τα πιο συχνά εμφανιζόμενα χαρακτηριστικά, που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και περιλαμβάνουν την αυτονομία, τη διαπροσωπική επικοινωνία, την επαγγελματική πρακτική, τις πρακτικές διοίκησης, την αναγνώριση, τις ευκαιρίες εξέλιξης και την αμοιβή (Sengin, 2003).

Τα περισσότερα από τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζουν, στην πλειοψηφία των μελετών που εξειδικεύονται στην ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού, θετικές συσχετίσεις με αυτή. Έτσι, υψηλός βαθμός ικανοποίησης παρατηρείται στις περιπτώσεις όπου το προσωπικό έχει μεγαλύτερη αυτονομία και αίσθηση ελέγχου (Lu While & Barriball, 2005; Fung-Kam, 1998), με δυνατότητα άσκησης αμερόληπτης κριτικής και ανάπτυξης της κριτικής του σκέψης και επιρροή ή συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Malliarou et al, 2010).

Επιπλέον, οι διαπροσωπικές σχέσεις και οι σχέσεις των νοσηλευτών τόσο με τους συναδέλφους όσο και με τους προϊσταμένους τους νοσηλευτές, αποτελούσε βασική

παράμετρο της εργασιακής τους ικανοποίησης. Έρευνα του 2010 που έγινε από το Συμβούλιο Πιστοποίησης Παιδιατρικής Νοσηλευτικής σε δείγμα 1.354 νοσηλευτών με ειδικότητα παιδιατρικής, έδειξε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (82%) θεωρούσε ως σημαντικότερο παράγοντα επιρροής στην εργασιακή ικανοποίηση τη σχέση με τους συναδέλφους. Σε ένα, αμέσως επόμενο, επίπεδο με ποσοστό 79,7% του μελετώμενου πληθυσμού, το υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας φάνηκε να συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ εξίσου υψηλά και στη συνέχεια της κατάταξης βρισκόταν η σχέση με τους προϊσταμένους (68,9%) (Harrison & Wyatt, 2010).

Η υποστήριξη από το εργασιακό περιβάλλον (οργανισμό, συναδέλφους, προϊσταμένους), είναι ουσιαστική για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου και τη μεταφορά γνώσης και πληροφόρησης από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας (Cromwell & Kolb, 2004). Η ελλιπής υποστήριξη και η απουσία επαίνου συμβάλλουν αρνητικά στην διαμόρφωση των επιπέδων ικανοποίησης του προσωπικού (Malliarou et al, 2010), ενώ εξίσου αρνητικές επιπτώσεις έχουν η μη αναγνώριση του έργου και της συμβολής του εργαζόμενου νοσηλευτή στο επάγγελμα και η ελλιπής ή μη επαρκής ανατροφοδότηση και καθοδήγηση. Μελέτη, μάλιστα έδειξε ότι η μη παροχή στήριξης και καθοδήγησης, αποτελούσαν τις κυριότερες αιτίες αποχώρησης των νεοπροσληφθέντων νοσηλευτών (Bowles & Candela, 2005).

Επίσης οι οικονομικές ανταμοιβές στο κλάδο της υγείας, όπως αναφέρεται και στη Έκθεση για την Παγκόσμια Υγεία, (Chen et al., 2006), τείνουν να είναι από τις χαμηλότερες σε σχέση με τις υπηρεσίες που παρέχουν, τις απαιτήσεις που έχει ο κλάδος της υγείας αλλά και το φόρτο εργασίας τους (Abida et al., 2001).

Είναι γεγονός ότι ο φόρτος εργασίας αναφέρεται συχνά και σε μεγάλο αριθμό μελετών, ως διάσταση, η οποία επιβαρύνει τους νοσηλευτές. Οι μεγαλύτερες ελλείψεις που παρατηρούνται σε νοσηλευτικό προσωπικό στα νοσοκομεία σε συνδυασμό με την αύξηση των αναγκών των υπηρεσιών υγείας και τα εξαντλητικά ωράρια εργασίας συντελούν στη ψυχολογική επιβάρυνση του εργαζόμενου. Τα δεδομένα που προέκυψαν από μελέτη σε επαγγελματίες υγείας της πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και

τριτοβάθμιας φροντίδας υγείας κατέδειξαν ότι ανάμεσα από πέντε παράγοντες ο εργασιακός φόρτος μαζί με τις ευκαιρίες εξέλιξης και τη συναδελφικότητα αποτελούσαν με στατιστικά σημαντική διαφορά τους κρίσιμους παράγοντες, στους οποίους οι νοσηλευτές εμφάνισαν τη χειρότερη επίδοση σε σχέση με τους υπολοίπους επαγγελματίες υγείας (Μπόρου και συν., 2010).

Το συγκεκριμένο τμήμα της κλινικής στην οποία απασχολείται ο νοσηλευτής, ενώ από τη μια πλευρά προτείνεται να λαμβάνεται πάντα υπόψη σε περιπτώσεις αξιολόγησης και διερεύνησης της ποιότητας της εργασιακής ζωής των νοσηλευτών (Al-Ma'aitah et al., 1996), από την άλλη, φαίνεται να μην καθορίζει ούτε να επηρεάζει ιδιαίτερα τα ποσοστά ικανοποίησης του. Παρόλα αυτά υπάρχουν μελέτες, οι οποίες καταγράφουν περιπτώσεις όπου οι νοσηλευτές εργαζόμενοι σε συγκεκριμένα τμήματα νοσοκομείου δείχνουν πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με άλλους. Παράδειγμα αποτελεί, η μελέτη σε νοσοκομείο της Κύπρου, όπου τα ευρήματα έδειξαν ότι οι νοσηλευτές που ασχολούνται στο χειρουργικό τομέα, είναι πιο ικανοποιημένοι (Lambrou et al, 2010).

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

## Υλικό και μέθοδος

### Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊσταμένων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στο Νοσοκομείο της Καλαμάτας.

Στους στόχους της μελέτης περιλαμβάνονται:

- Ο προσδιορισμός του ύφους ηγεσίας, που κατά κύριο λόγο, χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι Νοσηλευτές
- Η μέτρηση της ικανοποίησης των νοσηλευτών από την εργασία τους.

### Υλικό και μέθοδος

#### *Πληθυσμός στόχος - Δειγματοληπτικό πλαίσιο*

Το δείγμα, βάσει του οποίου πραγματοποιήθηκε η παρούσα μελέτη, ήταν το νοσηλευτικό προσωπικό (Νοσηλευτές ΠΕ & ΤΕ και Βοηθοί Νοσηλευτών ΔΕ) της Νοσοκομειακής Μονάδας της Καλαμάτας του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τυχαίο τρόπο (από τα προγράμματα εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού στο σύνολο των Τμημάτων του Νοσοκομείου διανεμήθηκαν 200 ερωτηματολόγια, σε κάθε ένα εργαζόμενο βάσει της σειράς που αυτοί εμφανίζονταν στα προγράμματα εργασίας τους). Από το σύνολο των 200 διανεμηθέντων ερωτηματολογίων επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 168 (ποσοστό ανταπόκρισης 84%). Η διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα από το Δεκέμβριο του 2013 έως και το Μάρτιο του 2014.

Μέσω του δείγματος αυτού, επιδιώκεται να παρουσιαστεί μια σφαιρική εικόνα του ύφους ηγεσίας, που υπάρχει αυτήν τη στιγμή στον Οργανισμό, αλλά και το πώς επιθυμούν οι νοσηλευτές να εξελιχθεί μελλοντικά. Για τη συλλογή των απαραίτητων για τη μελέτη στοιχείων διακινήθηκαν σε κάθε έναν από τους εργαζόμενους του δείγματος,

ερωτηματολόγια, τα οποία στη συνέχεια συλλέχθηκαν συμπληρωμένα. Συγκεκριμένα τα βήματα που ακολουθήθηκαν ήταν:

- Αποστολή αίτησης έγκρισης διεξαγωγής της μελέτης από το Επιστημονικό Συμβούλιο και το Διοικητή του Νοσοκομείου.
- Χορήγηση έγκρισης διεξαγωγής της μελέτης .
- Διανομή των ερωτηματολογίων στο νοσηλευτικό προσωπικό.
- Συμπλήρωση ερωτηματολογίων.
- Συλλογή των ερωτηματολογίων από την ερευνήτρια μετά τη συμπλήρωσή τους.

#### *Έλεγχος αξιοπιστίας*

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της ελληνικής εκδοχής των ερωτηματολογίων: α) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5) και β) Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), διανεμήθηκε σε 20 άτομα του νοσηλευτικού προσωπικού του ΓΝ Καλαμάτας. Τελικά και τα 20 άτομα, ηλικίας 35 έως 50 ετών συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

#### *Εργαλείο Συλλογής*

Τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη είναι: το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5), το οποίο χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να προσδιοριστεί το ύψος ηγεσίας των προϊσταμένων Νοσηλευτών, και β) το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), το οποίο χρησιμοποιήθηκε για να μετρηθεί η εξαρτημένη μεταβλητή της ικανοποίησης των νοσηλευτών από την εργασία τους. Στα παραφερθέντα ερωτηματολόγια προστέθηκαν δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στη μελέτη. Η συνδυαστική μορφή των δύο ερωτηματολογίων παρουσιάζεται στο Παράρτημα Ι.

Το ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα: Η Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης της Μινεσότα αναπτύχθηκε το 1967 από τους Weiss, Davis, England και Lofquist. Η κλίμακα Likert (Likert scale) χρησιμοποιήθηκε στο ερωτηματολόγιο, με το 1 να σημαίνει «Έντονη απογοήτευση» και το 5 να σημαίνει «Πλήρης ικανοποίηση». Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν ερωτήσεις για τους εξωτερικούς, εσωτερικούς, αλλά και τους



γενικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. Το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσσότα έχει δύο διαφορετικές εκδόσεις: η 1<sup>η</sup> πλήρης έκδοση περιλαμβάνει 100 ερωτήσεις και η 2η σύντομη έκδοση περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις. Στη συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκε η σύντομη έκδοση.

Το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης της Μινεσσότα, που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη, περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις, που μετρούν τόσο εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες όσο και γενικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης, ως εξής:

- Εσωτερικοί παράγοντες: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20
- Εξωτερικοί παράγοντες: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19
- Γενικοί παράγοντες ικανοποίησης: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20.

Η βαθμολογία των γενικών παραγόντων προκύπτει όταν προσθέσουμε τη βαθμολογία από όλους τους 20 παράγοντες και το αποτέλεσμα του το διαιρέσουμε με τον αριθμό 20. Η βαθμολογία για τους εσωτερικούς παράγοντες προκύπτει αν προσθέσουμε τη βαθμολογία των παραγόντων 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 και το συνολικό σκορ το διαιρέσουμε με το 12. Η βαθμολογία των εξωτερικών παραγόντων προκύπτει όταν διαιρέσουμε το συνολικό αποτέλεσμα των παραγόντων 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 με το 8.

Το Ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership (MLQ), Bass, Avolio (1996): Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τους Bass, Avolio & Jung (1995) με σκοπό να μετρήσει δυο μορφές ηγεσίας, τη μετασχηματιστική (transformational) και τη συναλλακτική (transactional). Πιο συγκεκριμένα επιδιώκει να εξετάσει τη σχέση που διέπει αυτές τις δυο μορφές μεταξύ τους, αλλά και με άλλες μεταβλητές, όπως η αποτελεσματικότητα ή η εργασιακή ικανοποίηση.

Αποτελείται από 5 κλίμακες, από τις οποίες οι 3 αποτελούν στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας και οι 2 συνιστούν στοιχεία της συναλλακτικής ηγεσίας. Ο συνολικός αριθμός των προτάσεων είναι 45.

Αναλυτικά παρουσιάζεται η κλίμακα των 5 σημείων:

- ✓ Χάρισμα (charisma): ο ηγέτης εκπέμπει υπερηφάνεια, πίστη και σεβασμό, είναι προικισμένος με την ικανότητα να βλέπει τι είναι πραγματικά σημαντικό και μεταδίδει στην ομάδα την αίσθηση ότι το έργο τους έχει τη μορφή αποστολής, πράγμα που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητά της.
- ✓ Ενδιαφέρον για το άτομο (individualized consideration): ο ηγέτης εκπονεί σχέδια με σκοπό να εμπλουτίσει τις μαθησιακές εμπειρίες των μελών διδάσκοντάς τους και συμπεριφερόμενος στον καθένα με σεβασμό.
- ✓ Διανοητική διέγερση (intellectual stimulation): ο ηγέτης κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας, ώστε να σκεφτούν με νεωτεριστικούς τρόπους. Επιπλέον, δίνει έμφαση στη λύση των προβλημάτων και στη χρήση της λογικής κατά την πράξη.

Οι τρεις (3) παραπάνω κλίμακες είναι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Στη συνέχεια παρατίθενται οι 2 κλίμακες, που αποτελούν χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας.

- ✓ Έκτακτη αμοιβή (contingent reward): ο ηγέτης παρέχει αμοιβές, αν τα μέλη τις ομάδας αποδίδουν σύμφωνα με τις προσδοκίες, κάνοντας την απαιτούμενη προσπάθεια.
- ✓ Παθητική διέγερση (passive management): ο ηγέτης αποφεύγει να δίνει κατευθύνσεις, αν οι προηγούμενες τακτικές έχουν αποβεί αποτελεσματικές και επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να παράγουν το έργο τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει την εξής δομή:

Το κάθε ερωτηματολόγιο, συνοδεύεται από επιστολή, όπου σημειώνονταν ο σκοπός της μελέτης και ο τρόπος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Επίσης, δηλώνονταν ότι εξασφαλιζόταν η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Το πρώτο και δεύτερο μέρος αφορούσε στο ύφος ηγεσίας των Προϊσταμένων Νοσηλευτών και την εργασιακή ικανοποίηση του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού αντίστοιχα. Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου ζητούνται δημογραφικές πληροφορίες από τους συμμετέχοντες, όπως:

- Φύλο
- Ηλικία
- Εκπαίδευση
- Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας.
- Έτη συνολικής προϋπηρεσίας

## Αποτελέσματα

### Στατιστική ανάλυση

Οι κατηγορικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως απόλυτες (n) και σχετικές (%) συχνότητες, ενώ οι ποσοτικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως μέση τιμή και τυπική απόκλιση. Ο έλεγχος των Kolmogorov-Smirnov και τα διαγράμματα κανονικότητας χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της κανονικής κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών. Βρέθηκε πως οι ποσοτικές μεταβλητές ακολουθούσαν την κανονική κατανομή.

Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής μεταβλητής και μιας διχοτόμου μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t (student's t-test). Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ δυο ποσοτικών μεταβλητών που ακολουθούσαν την κανονική κατανομή χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson (Pearson's correlation coefficient). Για τη διερεύνηση της ύπαρξης σχέσης μεταξύ δυο διατάξιμων μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman (Spearman's correlation coefficient).

Στην περίπτωση που  $>2$  ανεξάρτητες μεταβλητές προέκυψαν στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο του 0,2 ( $p < 0,2$ ) στη διμεταβλητή ανάλυση, εφαρμόστηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση (multivariate linear regression) με εξαρτημένη μεταβλητή τις βαθμολογίες ικανοποίησης. Στην περίπτωση αυτή, εφαρμόστηκε η μέθοδος της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με την προς τα πίσω διαγραφή των μεταβλητών (backward stepwise linear regression). Αναφορικά με την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση,

παρουσιάζονται οι συντελεστές  $b$  (coefficients' beta), τα αντίστοιχα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης και οι τιμές  $p$ .

Το αμφίπλευρο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 0,05. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το SPSS 19.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας αποτελείται από 45 στοιχεία και περιλαμβάνει 12 επιμέρους κλίμακες από τις οποίες προκύπτουν αντιστοίχως 12 βαθμολογίες. Η βαθμολογία κάθε κλίμακας προκύπτει από το άθροισμα των απαντήσεων στα στοιχεία της κλίμακας και τη διαίρεση με το συνολικό αριθμό των στοιχείων της κλίμακας. Η βαθμολογία κυμαίνεται από 0-4 για όλες τις κλίμακες. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι συντελεστές εσωτερικής συνέπειας Cronbach για τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας. Σε όλες τις κλίμακες ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach ήταν 0,60 γεγονός που δηλώνει αποδεκτή εσωτερική συνέπεια.

Πίνακας 1. Συντελεστές εσωτερικής συνέπειας Cronbach για τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας.

<b>Κλίμακα</b>	<b>Συντελεστής Cronbach</b>
Ιδεατά χαρακτηριστικά	0,82
Ιδεατές συμπεριφορές	0,70
Εμπνευστική παρακίνηση	0,84
Διανοητική διέγερση	0,80
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0,80
Έκτακτη ανταμοιβή	0,81
Μάνατζμεντ κατ' εξάιρεση (ενεργό)	0,70

Μάνατζμεντ	κατ'	0,64
εξαίρεση (παθητικό)		
Προς αποφυγή		0,70
συμπεριφορά		
Μεγαλύτερη		0,63
προσπάθεια		
Αποτελεσματικότητα		0,84
Ευχαρίστηση	από	0,62
την ηγεσία		

Το ερωτηματολόγιο της Μινεσσότα για την ικανοποίηση αποτελείται από 20 στοιχεία και περιλαμβάνει δυο επιμέρους κλίμακες: την κλίμακα εγγενούς ικανοποίησης και την κλίμακα εξωτερικής ικανοποίησης. Η κλίμακα εγγενούς ικανοποίησης λαμβάνει τιμές 12-60, η κλίμακα εξωτερικής ικανοποίησης λαμβάνει τιμές 20-100 και η συνολική βαθμολογία ικανοποίησης λαμβάνει τιμές 20-100. Αύξηση των βαθμολογιών δηλώνει αύξηση της ικανοποίησης. Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach ήταν 0,92 για ολόκληρο το ερωτηματολόγιο της Μινεσσότα για την ικανοποίηση, 0,90 για την κλίμακα εγγενούς ικανοποίησης και 0,78 για την κλίμακα εξωτερικής ικανοποίησης, γεγονός που δηλώνει αρκετά καλή εσωτερική συνέπεια.

Ως εξαρτημένες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν οι βαθμολογίες ικανοποίησης στο ερωτηματολόγιο της Μινεσσότα, ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν οι βαθμολογίες στις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας. Σημειώνεται ότι η ηλικία και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας δεν συμπεριλήφθηκαν στις ανεξάρτητες μεταβλητές εξαιτίας της υψηλής συσχέτισης που είχαν με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας ( $r_s=0,55$ ,  $p<0,001$  και  $r_s=0,51$ ,  $p<0,001$  αντιστοίχως).

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ο μελετώμενος πληθυσμός αποτελούνταν από 168 νοσηλευτές. Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Το 94,6% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, το 65,5% ήταν ηλικίας 36-50 ετών, το 55,4% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 63,7% είχαν >10 συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 2. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Χαρακτηριστικά	N (%)
<b>Φύλο</b>	
Άντρες	9 (5,4)
Γυναίκες	159 (94,6)
<b>Ηλικία (έτη)</b>	
26-35	53 (31,5)
36-50	110 (65,5)
>50	5 (3,0)
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	
Νοσηλευτική σχολή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	75 (44,6)
ΤΕΙ	86 (51,2)
ΑΕΙ	3 (1,8)
Μεταπτυχιακό δίπλωμα	4 (2,4)
<b>Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση</b>	
0-5	53 (31,5)
6-10	53 (31,5)
11-15	25 (14,9)
16-20	19 (11,3)
>20	18 (10,7)
<b>Έτη συνολικής προϋπηρεσίας</b>	

0-5	12 (7,1)
6-10	49 (29,2)
11-15	45 (26,8)
16-20	23 (13,7)
>20	39 (23,2)

### Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας

#### Κλίμακα «ιδεατά χαρακτηριστικά»

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «ιδεατά χαρακτηριστικά».

Το 39,3% των νοσηλευτών δήλωσαν πως αρκετά συχνά/συνήθως νοιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται με τον προϊστάμενό τους, το 41,1% δήλωσαν πως αρκετά συχνά/συνήθως ο προϊστάμενός τους παραμερίζει το προσωπικό του συμφέρον για το καλό της ομάδας, το 39,3% δήλωσαν πως αρκετά συχνά/συνήθως ο προϊστάμενός τους λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εδραιώνεται ο σεβασμός του προς το άτομό του και το 47,7% δήλωσαν πως αρκετά συχνά/συνήθως ο προϊστάμενός τους επιδεικνύει πνεύμα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «ιδεατά χαρακτηριστικά» ήταν 2,23, η τυπική απόκλιση ήταν 0,91, η διάμεσος ήταν 2,25, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 1) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 3. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «ιδεατά χαρακτηριστικά».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	

Οι υφιστάμενοί του νοιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του.	9 (5,4)	31 (18,5)	62 (36,9)	42 (25,0)	24 (14,3)	2,24 (1,08)
Παραμερίζει το προσωπικό του συμφέρον για το καλό της ομάδας.	12 (7,1)	55 (32,7)	32 (19,0)	44 (26,2)	25 (14,9)	2,08 (1,21)
Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εδραιώνεται ο σεβασμός μου προς το άτομό του.	13 (7,7)	28 (16,7)	61 (36,3)	42 (25,0)	24 (14,3)	2,21 (1,12)
Επιδεικνύει πνεύμα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	10 (6,0)	22 (13,1)	56 (33,3)	51 (30,4)	29 (17,3)	2,39 (1,10)

### **Κλίμακα «ιδεατές συμπεριφορές»**

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «ιδεατές συμπεριφορές».

Το 29,8% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως μιλά για δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις, το 38,1% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως καθιστά σαφές ότι είναι σημαντικό να νοιώθει έντονα κάποιος ότι έχει κάποιον σκοπό να εκπληρώσει, το 42,2% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως λαμβάνει υπ' όψιν τις ηθικές προεκτάσεις των αποφάσεων και το 35,7% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως δίνει έμφαση στη σημασία ύπαρξης μιας συλλογικής αντίληψης της αποστολής.



Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «αδεατές συμπεριφορές» ήταν 2,06, η τυπική απόκλιση ήταν 0,64, η διάμεσος ήταν 2, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II ( Γράφημα 2) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 4. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «αδεατές συμπεριφορές».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές	Αρκετά	Συνήθως,	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	N (%)	N (%)	φορές N (%)	συχνά N (%)	αν όχι πάντα N (%)	
Μιλά για δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	18 (10,7)	48 (28,6)	52 (31,0)	40 (23,8)	10 (6,0)	1,86 (1,08)
Καθιστά σαφές ότι είναι σημαντικό να νοιώθει έντονα κάποιος ότι έχει κάποιον σκοπό να εκπληρώσει.	13 (7,7)	52 (31,0)	39 (23,2)	52 (31,0)	12 (7,1)	1,98 (1,10)
Λαμβάνει υπ' όψιν τις ηθικές προεκτάσεις των αποφάσεων.	7 (4,2)	19 (11,3)	71 (42,3)	55 (32,7)	16 (9,5)	2,32 (0,94)
Δίνει έμφαση στη σημασία ύπαρξης μιας συλλογικής αντίληψης της αποστολής.	14 (8,3)	32 (19,0)	62 (36,9)	43 (25,6)	17 (10,1)	2,10 (1,09)

#### **Κλίμακα «εμπνευστική παρακίνηση»**

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «εμπνευστική παρακίνηση».

Το 39,5% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον, το 45,2% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως μιλά με ενθουσιασμό για το όσα πρέπει να επιτευχθούν, το 28% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον και το 44,6% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως εκφράζει τη βεβαιότητα του ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «εμπνευστική παρακίνηση» ήταν 2,07, η τυπική απόκλιση ήταν 0,89, η διάμεσος ήταν 2, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 3) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 5. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «εμπνευστική παρακίνηση».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.	18 (10,7)	32 (19,0)	50 (29,8)	47 (28,0)	21 (12,5)	2,12 (1,18)
Μιλά με ενθουσιασμό για το όσα πρέπει να επιτευχθούν.	11 (6,5)	36 (21,4)	45 (26,8)	61 (36,3)	15 (8,9)	2,19 (1,08)
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	20 (11,9)	61 (36,3)	40 (23,8)	38 (22,6)	9 (5,4)	1,73 (1,10)
Εκφράζει τη βεβαιότητα του ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	9 (5,4)	25 (14,9)	59 (35,1)	63 (37,5)	12 (7,1)	2,27 (0,98)

### Κλίμακα «διανοητική διέγερση»

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «διανοητική διέγερση».

Το 42,3% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως επανεξετάζει κρίσιμες υποθέσεις εργασίας ώστε να αξιολογεί την καταλληλότητά τους, το 33,3% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων, το 30,9% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως τους παροτρύνει να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές προοπτικές και το 35,1% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, βάσει των οποίων μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «διανοητική διέγερση» ήταν 2,07, η τυπική απόκλιση ήταν 0,90, η διάμεσος ήταν 2, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 4) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «διανοητική διέγερση».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές	Αρκετά	Συνήθως,	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	N (%)	N (%)	φορές N (%)	συχνά N (%)	αν όχι πάντα N (%)	
Επανεξετάζει κρίσιμες υποθέσεις εργασίας ώστε να αξιολογεί την καταλληλότητά τους.	8 (4,8)	13 (7,7)	76 (45,2)	52 (31,0)	19 (11,3)	2,36 (0,95)

Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	11 (6,5)	50 (29,8)	51 (30,4)	43 (25,6)	13 (7,7)	1,98 (1,06)
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές προοπτικές.	18 (10,7)	59 (35,1)	39 (23,2)	33 (19,6)	19 (11,3)	1,85 (1,19)
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, βάσει των οποίων μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	11 (6,5)	45 (26,8)	53 (31,5)	37 (22,0)	22 (13,1)	2,08 (1,12)

### **Κλίμακα «εξατομικευμένο ενδιαφέρον»**

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «εξατομικευμένο ενδιαφέρον».

Το 31% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί, το 53,6% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως αντιμετωπίζει τους νοσηλευτές ως άτομα και όχι μόνο ως μέλη μιας ομάδας, το 35,7% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως αντιμετωπίζει τους νοσηλευτές ως ξεχωριστά άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και το 39,3% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως βοηθάει τους νοσηλευτές να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «εξατομικευμένο ενδιαφέρον» ήταν 2,03, η τυπική απόκλιση ήταν 0,92, η διάμεσος ήταν 2, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4 . Στο Παράρτημα II (Γράφημα 5) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «εξατομικευμένο ενδιαφέρον».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	20 (11,9)	50 (29,8)	46 (27,4)	43 (25,6)	9 (5,4)	1,82 (1,10)
Με αντιμετωπίζει ως άτομο και όχι μόνο ως μέλος μιας ομάδας.	6 (3,6)	33 (19,6)	39 (23,2)	61 (36,3)	29 (17,3)	2,44 (1,09)
Με θεωρεί ως άτομο που έχω διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες από τους άλλους.	27 (16,1)	54 (32,1)	27 (16,1)	40 (23,8)	20 (11,9)	1,83 (1,28)
Με βοηθάει να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.	18 (10,7)	45 (26,8)	39 (23,2)	45 (26,8)	21 (12,5)	2,04 (1,21)

### Κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή»

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή».

Το 44,7% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως παρέχει βοήθεια στους νοσηλευτές, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους, το 40,5% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως τους αναφέρει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, το 37,5% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως τους καθιστά σαφή τα οφέλη που μπορεί κάποιος να αναμένει, όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι και το 45,9% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως εκφράζει την ικανοποίησή του όταν οι νοσηλευτές ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή» ήταν 2,26, η τυπική απόκλιση ήταν 0,83, η διάμεσος ήταν 2, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4 (Γράφημα 6).

Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	5 (3,0)	24 (14,3)	64 (38,1)	51 (30,4)	24 (14,3)	2,38 (0,99)
Αναφέρει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	7 (4,2)	42 (25,0)	51 (30,4)	45 (26,8)	23 (13,7)	2,21 (1,09)

Καθιστά σαφή τα οφέλη που μπορεί κάποιος να αναμένει, όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι.	12 (7,1)	45 (26,8)	48 (28,6)	46 (27,4)	17 (10,1)	2,06 (1,11)
Εκφράζει την ικανοποίησή του όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του.	5 (3,0)	25 (14,9)	61 (36,3)	52 (31,0)	25 (14,9)	2,39 (1,00)

### **Κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (ενεργό)»**

Στον Πίνακα 9 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (ενεργό)».

Το 36,4% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τους κανόνες, το 35,1% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως συγκεντρώνει την απόλυτη προσοχή του στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών, το 47,6% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως παρακολουθεί όλα τα λάθη που γίνονται και το 19% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως κατευθύνει την προσοχή των εργαζόμενων σε αποτυχίες ανταπόκρισης στα πρότυπα του Οργανισμού.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (ενεργό)» ήταν 2,07, η τυπική απόκλιση ήταν 0,76, η διάμεσος ήταν 2, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 7) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (ενεργό)».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές	Αρκετά	Συνήθως,	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	N (%)	N (%)	φορές N (%)	συχνά N (%)	αν όχι πάντα N (%)	
Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τους κανόνες.	7 (4,2)	50 (29,8)	50 (29,8)	51 (30,4)	10 (6,0)	2,04 (1,00)
Συγκεντρώνει την απόλυτη προσοχή του στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	10 (6,0)	26 (15,5)	73 (43,5)	41 (24,4)	18 (10,7)	2,18 (1,01)
Παρακολουθεί όλα τα λάθη που γίνονται.	6 (3,6)	31 (18,5)	51 (30,4)	54 (32,1)	26 (15,5)	2,37 (1,06)
Κατευθύνει την προσοχή μου σε αποτυχίες ανταπόκρισης στα πρότυπα του Οργανισμού.	31 (18,5)	33 (19,6)	72 (42,9)	19 (11,3)	13 (7,7)	1,70 (1,12)

**Κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)»**

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)».



Το 21,4% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως αποφεύγει να παρέμβει, μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά, το 11,3% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως περιμένει κάτι να πάει στραβά, προτού επέμβει, το 14,9% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως είναι σταθερός στην άποψη «μην επιδιορθώνεις κάτι εάν δεν είναι χαλασμένο» και το 9,6% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως δείχνει με τη στάση του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια προτού αναλάβει δράση.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)» ήταν 1,46, η τυπική απόκλιση ήταν 0,74, η διάμεσος ήταν 1,5, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 8) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 10. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)».

<b>Ο προϊστάμενος</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Αρκετά συχνά</b>	<b>Συνήθως, αν όχι πάντα</b>	<b>Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	
Αποφεύγει να παρέμβει, μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	23 (13,7)	52 (31,0)	57 (33,9)	23 (13,7)	13 (7,7)	1,71 (1,11)
Περιμένει κάτι να πάει στραβά, προτού επέμβει.	44 (26,2)	53 (31,5)	52 (31,0)	14 (8,3)	5 (3,0)	1,30 (1,04)
Είναι σταθερός στην άποψη: «Μην επιδιορθώνεις κάτι εάν δεν είναι χαλασμένο».	26 (15,5)	46 (27,4)	71 (42,3)	18 (10,7)	7 (4,2)	1,60 (1,00)
Δείχνει με τη στάση του ότι τα προβλήματα	48 (28,6)	54 (32,1)	50 (29,8)	9 (5,4)	7 (4,2)	1,24 (1,06)

---

πρέπει να γίνουν χρόνια  
προτού αναλάβει  
δράση.

---

**Κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά»**

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά».

Το 16,7% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως αποφεύγει να εμπλακεί, όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα, το 11,3% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως είναι απών/ούσα, όταν τον/την χρειάζονται, το 16,6% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις και το 18,5% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά» ήταν 1,11, η τυπική απόκλιση ήταν 0,83, η διάμεσος ήταν 1,25, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 9) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 11. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά».

<b>Ο προϊστάμενος</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Μερικές</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Συνήθως,</b>	<b>Μέση</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>φορές</b>	<b>συχνά</b>	<b>αν</b>	<b>τιμή</b>
			<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>όχι</b>	<b>(τυπική</b>
					<b>πάντα</b>	<b>απόκλιση)</b>
					<b>N (%)</b>	
Αποφεύγει να	39 (23,2)	60	41 (24,4)	18	10 (6,0)	1,41 (1,13)
εμπλακεί, όταν		(35,7)		(10,7)		
ανακύπτουν σημαντικά						
ζητήματα.						

---

Είναι απών/ούσα, όταν τον/την χρειάζονται.	59 (35,1)	44 (26,2)	45 (26,8)	11 (6,5)	9 (5,4)	1,21 (1,15)
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	41 (24,4)	61 (36,3)	38 (22,6)	17 (10,1)	11 (6,5)	1,38 (1,15)
Καθυστερεί να λύση σε επείγοντα ζητήματα.	44 (26,2)	63 (37,5)	30 (17,9)	23 (13,7)	8 (4,8)	1,33 (1,15)

### **Κλίμακα «μεγαλύτερη προσπάθεια»**

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μεγαλύτερη προσπάθεια».

Το 26,1% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως βάζει τους εργαζόμενους να κάνουν περισσότερα από όσα ανέμεναν οι ίδιοι ότι θα έκαναν, το 32,2% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως εξυψώνει την επιθυμία των εργαζόμενων για επιτυχία και το 46,4% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως παροτρύνει τους εργαζόμενους να είναι πρόθυμοι να προσπαθήσουν περισσότερο.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «μεγαλύτερη προσπάθεια» ήταν 2,09, η τυπική απόκλιση ήταν 0,86, η διάμεσος ήταν 2, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 10) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 12. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «μεγαλύτερη προσπάθεια».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Συνήθως, αν όχι πάντα	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	N (%)	

Με βάζει να κάνω περισσότερα από όσα ανέμενα ο ίδιος ότι θα έκανα.	17 (10,1)	49 (29,2)	58 (34,5)	32 (19,0)	12 (7,1)	1,83 (1,07)
Εξυψώνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	15 (8,9)	51 (30,4)	48 (28,6)	26 (15,5)	28 (16,7)	2,00 (1,22)
Με παροτρύνει να είμαι πρόθυμος να προσπαθώ περισσότερο.	7 (4,2)	25 (14,9)	58 (34,5)	44 (26,2)	34 (20,2)	2,43 (1,03)

### **Κλίμακα «αποτελεσματικότητα»**

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «αποτελεσματικότητα».

Το 42,3% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες των εργαζόμενων, που σχετίζονται με την εργασία τους, το 33,3% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως εκπροσωπεί αποτελεσματικά τους εργαζόμενους σε υψηλότερα κλιμάκια, το 44,7% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Οργανισμού και το 50% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «αποτελεσματικότητα» ήταν 2,31, η τυπική απόκλιση ήταν 0,91, η διάμεσος ήταν 2,25, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 11) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 13. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «αποτελεσματικότητα».

<b>Ο προϊστάμενος</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Μερικές</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Συνήθως,</b>	<b>Μέση</b>
	<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>φορές</b>	<b>συχνά</b>	<b>αν</b>	<b>τιμή</b>
			<b>N (%)</b>	<b>N (%)</b>	<b>όχι</b>	<b>(τυπική</b>
					<b>πάντα</b>	<b>απόκλιση)</b>
					<b>N (%)</b>	
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου, που σχετίζονται με την εργασία μου.	11 (6,5)	32 (19,0)	54 (32,1)	45 (26,8)	26 (15,5)	2,25 (1,13)
Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	17 (10,1)	51 (30,4)	44 (26,2)	32 (19,0)	24 (14,3)	1,97 (1,21)
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Οργανισμού.	7 (4,2)	19 (11,3)	67 (39,9)	45 (26,8)	30 (17,9)	2,42 (1,04)
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	6 (3,6)	12 (7,1)	66 (39,3)	45 (26,8)	39 (23,2)	2,59 (1,03)

### **Κλίμακα «ευχαρίστηση από την ηγεσία»**

Στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «ευχαρίστηση από την ηγεσία».

Το 35,7% των νοσηλευτών δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας και το 56% δήλωσαν πως ο προϊστάμενός τους αρκετά συχνά/συνήθως συνεργάζεται με τους εργαζόμενους ικανοποιητικά.

Η μέση βαθμολογία στην κλίμακα «ευχαρίστηση από την ηγεσία» ήταν 2,36, η τυπική απόκλιση ήταν 0,91, η διάμεσος ήταν 2, η ελάχιστη τιμή ήταν 0 και η μέγιστη τιμή ήταν 4. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 12) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 14. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με την κλίμακα «ευχαρίστηση από την ηγεσία».

Ο προϊστάμενος	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές	Αρκετά	Συνήθως,	Μέση τιμή
	N (%)	N (%)	φορές N (%)	συχνά N (%)	αν όχι πάντα N (%)	
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	12 (7,1)	44 (26,2)	52 (31,0)	42 (25,0)	18 (10,7)	2,06 (1,10)
Συνεργάζεται μαζί μου ικανοποιητικά.	4 (2,4)	16 (9,5)	54 (32,1)	52 (31,0)	42 (25,0)	2,67 (1,03)

### Ερωτηματολόγιο της Μινεσσότα για την ικανοποίηση

Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με το ερωτηματολόγιο της Μινεσσότα για την ικανοποίηση. Η μέση συνολική βαθμολογία ικανοποίησης ήταν 56,8, η τυπική απόκλιση ήταν 12,1, η διάμεσος ήταν 57, η ελάχιστη τιμή ήταν 22 και η μέγιστη τιμή ήταν 97. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 13) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Η μέση βαθμολογία εγγενούς ικανοποίησης ήταν 37,4, η τυπική απόκλιση ήταν 7,9, η διάμεσος ήταν 37, η ελάχιστη τιμή ήταν 14 και η μέγιστη τιμή ήταν 60. Στο Παράρτημα II (Γραφημα 14) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση. Η μέση βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης ήταν 14,9, η τυπική απόκλιση ήταν 4, η διάμεσος ήταν 15, η ελάχιστη τιμή ήταν 6 και η μέγιστη τιμή ήταν 28. Στο Παράρτημα II (Γράφημα 15) παρουσιάζεται η διαγραμματική απεικόνιση.

Πίνακας 15. Περιγραφικά αποτελέσματα αναφορικά με το ερωτηματολόγιο της Μινεσσότα για την ικανοποίηση.

Βαθμός ικανοποίησης	Απόλυτα δυσανεστημένος N (%)	Δυσανεστημένος N (%)	Ούτε δυσανεστημένος/ ούτε ικανοποιημένος N (%)	Ικανοποιημένος N (%)	Απόλυτα ικανοποιημένος N (%)	Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)
Από τη δυνατότητα η εργασία σας να μην είναι κουραστική ή «βαρετή».	14 (8,3)	19 (11,3)	92 (54,8)	35 (20,8)	8 (4,8)	3,03 (0,92)
Από τη δυνατότητα ανάληψης ατομικών πρωτοβουλιών.	5 (3,0)	31 (18,5)	79 (47,0)	50 (29,8)	3 (1,8)	3,09 (0,82)
Από την ευκαιρία που σας δίνετε να κάνετε από καιρό σε καιρό διαφορετικά πράγματα (η ποικιλία στη δουλειά σας).	16 (9,5)	29 (17,3)	85 (50,6)	33 (19,6)	5 (3,0)	2,89 (0,93)
Από το κύρος που σας δίνει η δουλειά σας στην κοινωνία, δηλαδή να αισθάνεστε ότι	20 (11,9)	48 (28,6)	50 (29,8)	36 (21,4)	14 (8,3)	2,86 (1,13)

είστε «κάποιος/α».						
Από τον τρόπο που ο προϊστάμενός σας διαχειρίζεται τους υφιστάμενους του.	15 (8,9)	33 (19,6)	67 (39,9)	37 (22,0)	16 (9,5)	3,03 (1,07)
Από την ικανότητα του προϊσταμένου σας να λαμβάνει αποφάσεις.	5 (3,0)	31 (18,5)	75 (44,6)	33 (19,6)	24 (14,3)	3,24 (1,01)
Από τη δυνατότητα που έχετε να κάνετε μια δουλειά χωρίς να αισθάνεστε ότι έρχεται σε σύγκρουση με τις βασικές ηθικές αρχές σας.	10 (6,0)	27 (16,1)	61 (36,3)	54 (32,1)	16 (9,5)	3,23 (1,03)
Από τη σιγουριά και τη σταθερότητα δηλαδή την ασφάλεια που	20 (11,9)	39 (23,2)	55 (32,7)	49 (29,2)	5 (3,0)	2,88 (1,05)



σας προσφέρει η δουλειά σας.						
Από τη δυνατότητα να κάνετε πράγματα για άλλους ανθρώπους.	3 (1,8)	12 (7,1)	21 (12,5)	103 (61,3)	29 (17,3)	3,85 (0,85)
Από τη δυνατότητα να συζητάτε με άλλα άτομα για το αντικείμενο της εργασίας σας.	4 (2,4)	11 (6,5)	78 (46,4)	64 (38,1)	11 (6,5)	3,39 (0,81)
Από την ύπαρξη ευκαιριών για χρησιμοποίηση των ικανοτήτων που διαθέτετε.	12 (7,1)	43 (25,6)	74 (44,0)	30 (17,9)	9 (5,4)	2,89 (0,96)
Από τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ Διεύθυνσης και εργαζομένων.	26 (15,5)	76 (45,2)	42 (25,0)	21 (12,5)	3 (1,8)	2,39 (0,95)
Από το ύψος των αποδοχών	96 (57,1)	54 (32,1)	14 (8,3)	3 (1,8)	1 (0,6)	1,56 (0,77)

<p>σας σε σχέση με την δουλειά που προσφέρετε.</p>						
<p>Από τις ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής στη δουλειά σας.</p>	70 (41,7)	57 (33,9)	32 (19,0)	7 (4,2)	2 (1,2)	1,89 (0,93)
<p>Από τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε την κρίση σας, δηλαδή να παίρνετε αποφάσεις.</p>	10 (6,0)	34 (20,2)	82 (48,8)	40 (23,8)	2 (1,2)	2,94 (0,85)
<p>Από την ανεξαρτησία που έχετε στην εργασία σας σε σχέση με την επιλογή της μεθόδου και του τρόπου δουλειάς σας (δηλαδή να δουλεύεται μόνος σας χωρίς στενή εποπτεία από τον προϊστάμενό σας).</p>	7 (4,2)	18 (10,7)	86 (51,2)	50 (29,8)	7 (4,2)	3,19 (0,84)

Από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, υγιεινής και ασφάλειας.	31 (18,5)	51 (30,4)	61 (36,3)	21 (12,5)	4 (2,4)	2,50 (1,00)
Από τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού στον Οργανισμό, όπου εργάζεστε (δίκαιη, ίση μεταχείριση εργαζομένων).	52 (31,0)	70 (41,7)	33 (19,6)	12 (7,1)	1 (0,6)	2,05 (0,92)
Από την αναγνώριση, επιβράβευση που έχετε όταν κάνετε καλά μια δουλειά.	20 (11,9)	55 (32,7)	52 (31,0)	31 (18,5)	10 (6,0)	2,74 (1,08)
Από το αίσθημα πληρότητας, δηλαδή πόσο σας γεμίζει η δουλειά σας.	13 (7,7)	22 (13,1)	71 (42,3)	49 (29,2)	13 (7,7)	3,16 (1,01)

### Συσχετίσεις

Στον Πίνακα 16 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις ανάμεσα στη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου

αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 16. Συσχετίσεις ανάμεσα στη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

	Συντελεστής συσχέτισης	Τιμή p
Ιδεατά χαρακτηριστικά	0,48 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Ιδεατές συμπεριφορές	0,37 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Εμπνευστική παρακίνηση	0,41 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Διανοητική διέγερση	0,48 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0,42 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Έκτακτη ανταμοιβή	0,49 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (ενεργό)	0,12 <sup>a</sup>	0,14 <sup>a</sup>
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)	-0,29 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Προς αποφυγή συμπεριφορά	-0,29 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Μεγαλύτερη προσπάθεια	0,34 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Αποτελεσματικότητα	0,44 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Ευχαρίστηση από την ηγεσία	0,39 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας	-0,05 <sup>b</sup>	0,53 <sup>b</sup>
Φύλο		0,6 <sup>γ</sup>
Άντρες	54,7 (13,1) <sup>δ</sup>	
Γυναίκες	56,9 (12,1) <sup>δ</sup>	
Μορφωτικό επίπεδο		0,43 <sup>γ</sup>
Νοσηλευτική σχολή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	57,6 (12,5) <sup>δ</sup>	
ΤΕΙ/ΑΕΙ	56,1 (11,8) <sup>δ</sup>	

<sup>a</sup> Συντελεστής συσχέτισης του Pearson

<sup>b</sup> Συντελεστής συσχέτισης του Spearman

<sup>γ</sup> Έλεγχος t

<sup>δ</sup> Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ( $p < 0,20$ ) μεταξύ της συνολικής βαθμολογίας ικανοποίησης και των 12 επιμέρους κλιμάκων του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας.

Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας φαίνονται στον Πίνακα 17.

**Πίνακας 17.** Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης.

	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης του b	Τιμή p για
Βαθμολογία στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή»	6,4	4,5 έως 8,4	<0,001
Βαθμολογία στην κλίμακα «μάννατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)»	-2,8	-5,0 έως -0,6	0,015

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτουν τα εξής:

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή» είχε ως αποτέλεσμα αύξηση της συνολικής βαθμολογίας ικανοποίησης.
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «μάννατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)» είχε ως αποτέλεσμα μείωση της συνολικής βαθμολογίας ικανοποίησης.
- Οι παραπάνω δυο μεταβλητές ερμηνεύουν το 26% της μεταβλητότητας της συνολικής βαθμολογίας ικανοποίησης.

Στον Πίνακα 18 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία εγγενούς ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 18. Συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία εγγενούς ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

	Συντελεστής συσχέτισης	Τιμή p
Ιδεατά χαρακτηριστικά	0,43 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Ιδεατές συμπεριφορές	0,33 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Εμπνευστική παρακίνηση	0,37 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Διανοητική διέγερση	0,44 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0,36 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Έκτακτη ανταμοιβή	0,46 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (ενεργό)	0,05 <sup>a</sup>	0,47 <sup>a</sup>
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)	-0,27 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Προς αποφυγή συμπεριφορά	-0,22 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Μεγαλύτερη προσπάθεια	0,31 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Αποτελεσματικότητα	0,39 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Ευχαρίστηση από την ηγεσία	0,35 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας	-0,05 <sup>b</sup>	0,50 <sup>b</sup>
Φύλο		0,7 <sup>γ</sup>
Άντρες	37,7 (7,8) <sup>δ</sup>	
Γυναίκες	37,2 (7,9) <sup>δ</sup>	
Μορφωτικό επίπεδο		0,47 <sup>γ</sup>
Νοσηλευτική σχολή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	37,7 (7,8) <sup>δ</sup>	
ΤΕΙ/ΑΕΙ	37,2 (7,9) <sup>δ</sup>	

<sup>a</sup> Συντελεστής συσχέτισης του Pearson

<sup>β</sup> Συντελεστής συσχέτισης του Spearman

<sup>γ</sup> Έλεγχος t

<sup>δ</sup> Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ( $p < 0,20$ ) μεταξύ της βαθμολογίας εγγενούς ικανοποίησης και 11 επιμέρους κλιμάκων του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας.

Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας φαίνονται στον Πίνακα 19.

**Πίνακας 19.** Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία εγγενούς ικανοποίησης.

	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Βαθμολογία στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή»	3,9	2,6 έως 5,2	<0,001
Βαθμολογία στην κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)»	-1,7	-3,2 έως 0,2	0,024

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτουν τα εξής:

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή» είχε ως αποτέλεσμα αύξηση της βαθμολογίας εγγενούς ικανοποίησης.
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)» είχε ως αποτέλεσμα μείωση της βαθμολογίας εγγενούς ικανοποίησης.
- Οι παραπάνω δυο μεταβλητές ερμηνεύουν το 22% της μεταβλητότητας της βαθμολογίας εγγενούς ικανοποίησης.

Στον Πίνακα 20 παρουσιάζονται οι συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

Πίνακας 20. Συσχετίσεις ανάμεσα στη βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης και τις 12 επιμέρους κλίμακες του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας.

	Συντελεστής συσχέτισης	Τιμή p
Ιδεατά χαρακτηριστικά	0,53 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Ιδεατές συμπεριφορές	0,44 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Εμπνευστική παρακίνηση	0,50 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Διανοητική διέγερση	0,55 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0,52 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Έκτακτη ανταμοιβή	0,55 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (ενεργό)	0,21 <sup>a</sup>	0,47 <sup>a</sup>
Μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)	-0,29 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Προς αποφυγή συμπεριφορά	-0,36 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Μεγαλύτερη προσπάθεια	0,41 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Αποτελεσματικότητα	0,49 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Ευχαρίστηση από την ηγεσία	0,48 <sup>a</sup>	<0,001 <sup>a</sup>
Συνολικά έτη προϋπηρεσίας	-0,01 <sup>b</sup>	0,86 <sup>b</sup>



Φύλο		0,9 <sup>γ</sup>
Αντρες	14,6 (3,4) <sup>δ</sup>	
Γυναίκες	14,8 (4,1) <sup>δ</sup>	
Μορφωτικό επίπεδο		0,21 <sup>γ</sup>
Νοσηλευτική σχολή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	15,4 (4,4) <sup>δ</sup>	
ΤΕΙ/ΑΕΙ	14,4 (3,6) <sup>δ</sup>	

<sup>α</sup> Συντελεστής συσχέτισης του Pearson

<sup>β</sup> Συντελεστής συσχέτισης του Spearman

<sup>γ</sup> Έλεγχος t

<sup>δ</sup> Μέση τιμή (τυπική απόκλιση)

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ( $p < 0,20$ ) μεταξύ της βαθμολογίας εξωτερικής ικανοποίησης και των 12 επιμέρους κλιμάκων του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου αξιολόγησης του στυλ ηγεσίας.

Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας φαίνονται στον Πίνακα 21.

**Πίνακας 21.** Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης.

	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Βαθμολογία στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή»	1,4	0,2 έως 2,5	0,02
Βαθμολογία στην κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά»	-0,8	-1,5 έως 0,1	0,02

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πολυμεταβλητής γραμμικής παλινδρόμησης, προκύπτουν τα εξής:

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή» είχε ως αποτέλεσμα αύξηση της βαθμολογίας εξωτερικής ικανοποίησης.
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά» είχε ως αποτέλεσμα μείωση της βαθμολογίας εξωτερικής ικανοποίησης.
- Οι παραπάνω δυο μεταβλητές ερμηνεύουν το 34% της μεταβλητότητας της βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης.

## Συμπεράσματα – Συζήτηση

### **Συμπεράσματα**

Οι μέσες βαθμολογίες των επιμέρους κλιμάκων στο μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας (transformational leadership style) ήταν μεγαλύτερες από τις μέσες βαθμολογίες των επιμέρους κλιμάκων στο συναλλακτικό ύφος ηγεσίας (transactional leadership style), γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το νοσηλευτικό προσωπικό προτιμά το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας.

Η συνολική βαθμολογία ικανοποίησης και η βαθμολογία εγγενούς ικανοποίησης δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση, ενώ η βαθμολογία εξωτερικής ικανοποίησης δηλώνει χαμηλή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολυμεταβλητών γραμμικών παλινδρομήσεων, προκύπτουν τα εξής:

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή» είχε ως αποτέλεσμα αύξηση της συνολικής βαθμολογίας ικανοποίησης, αύξηση της βαθμολογίας εγγενούς ικανοποίησης και αύξηση της βαθμολογίας εξωτερικής ικανοποίησης.
- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)» είχε ως αποτέλεσμα μείωση της συνολικής βαθμολογίας ικανοποίησης και μείωση της βαθμολογίας εγγενούς ικανοποίησης.

- Αύξηση της βαθμολογίας στην κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά» είχε ως αποτέλεσμα μείωση της βαθμολογίας εξωτερικής ικανοποίησης

## **Συζήτηση**

Συμπερασματικά στην παρούσα μελέτη επιβεβαιώνεται η άποψη ότι οι νοσηλευτές αντλούν σε μικρό βαθμό ικανοποίηση από την εργασία τους. Τα αίτια του φαινομένου σχετίζονται με τα οργανωτικά χαρακτηριστικά (το ύψος ηγεσίας, το μισθό) τα οποία τείνουν να είναι όλο και πιο απαιτητικά και πιο αυστηρά για το σύγχρονο νοσηλευτή, δεδομένων των συνεχών μεταβολών στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης.

Το νοσηλευτικό προσωπικό τείνει να είναι περισσότερο ικανοποιημένο με το ύψος ηγεσίας, που ενισχύει τη δημιουργική συμπεριφορά, ενθαρρύνοντας το προσωπικό να σκέφτεται ιδιαίτερα και να οδηγείται στο να συνάπτει υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης. Οι προϊστάμενοι νοσηλευτές έχοντας αντιληφθεί τη σημασία του ύψους ηγεσίας στην ανάπτυξη των Νοσοκομείων κρίνεται απαραίτητο να υιοθετήσουν -στην πλειοψηφία τους- ύψος ηγεσίας, που οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υφιστάμενων τους. Ο προϊστάμενος-ηγέτης θα πρέπει να διακρίνεται για την ευφυΐα του, την προσωπικότητά του και τις ικανότητες του, να είναι πρότυπο ρόλου για τη νοσηλευτική ομάδα, να χαρακτηρίζεται από αυτοέλεγχο και προσαρμοστικότητα, να αποπνέει εμπιστοσύνη, να είναι ενθουσιώδης και δυναμικός, να έχει σαφείς ενδείξεις συναισθηματικής νοημοσύνης, να είναι σε συνεχή επικοινωνία με την ομάδα του, να φροντίζει για τη συνοχή και την πρόοδο αυτής και να έχει κύρος, κοινωνικότητα και δημιουργικότητα.

Η προστασία, λοιπόν της εργασιακής ομάδας κρίνεται επιτακτική και η υποστήριξή της τόσο σε ατομικό (συμβουλευτική), όσο και σε οργανωτικό επίπεδο (παροχή κινήτρων, ηθικών αμοιβών κλπ) καθίσταται απαραίτητη, τόσο για την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης όσο -και κατά συνέπεια- και για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των ιδίων των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κρίνεται αναγκαία η διερεύνηση τόσο των τρόπων εφαρμογής της ηγεσίας, όσο και των κινήτρων που

παρέχονται στη νοσηλευτική ομάδα για τη μέγιστη ενεργοποίηση των ικανοτήτων των μελών της, διασφαλίζοντας παράλληλα συνθήκες ικανοποίησης από την εργασία τους.

Η έρευνα της συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού σε υπηρεσίες δευτεροβάθμιας περίθαλψης είναι ανύπαρκτη στην Ελλάδα.

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας το νοσηλευτικό προσωπικό, που εργαζόταν στο Νοσοκομείο της Καλαμάτας κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης, προτιμούσε το μετασχηματιστικό ύφος ηγεσίας. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με προηγούμενες μελέτες που διενεργήθηκαν στις ΗΠΑ με τίτλο «Η σχέση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και η ικανοποίηση των εργαζομένων σε ιδιωτικά νοσοκομεία της Ιορδανίας» (Mohammad et al., 2011). Επίσης τα αποτελέσματα συμφωνούν με τη μελέτη με τίτλο « Η σχέση του ύφους ηγεσίας και η εργασιακή ικανοποίηση» (Morrison et al., 1997) και με τη μελέτη που διενεργήθηκε σε νοσοκομείο της Κίνας «Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση» (Wang et al., 2011). Σε όλες τις μελέτες γίνεται κατανοητό ότι το νοσηλευτικό προσωπικό τείνει να είναι περισσότερο ικανοποιημένο με το ύφος ηγεσίας, που ενισχύει τη δημιουργική συμπεριφορά, ενθαρρύνοντας το προσωπικό να σκέφτεται ιδιαίτερα και να οδηγείται στο να συνάπτει υψηλότερα επίπεδα προσωπικής δέσμευσης.

### **Περιορισμοί Μελέτης**

Η διερεύνηση της συσχέτισης του ύφους ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της εργασιακής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού είναι περιορισμένη στην Ελλάδα. Η έλλειψη λοιπόν αναλόγων μελετών έθεσε όρια στη σύγκριση των αποτελεσμάτων, που αφορούν στο νοσηλευτικό προσωπικό του Νοσοκομείου Καλαμάτας με αντίστοιχο άλλων νοσοκομείων.

Επιπλέον, επειδή τα αποτελέσματα αφορούν σε ένα μόνο Νοσοκομείο της χώρας μας δεν μπορούν να γενικευθούν για το σύνολο του νοσηλευτικού προσωπικού, που εργάζεται στις υπηρεσίες δευτεροβάθμιας περίθαλψης της Ελλάδος.

## **Επίλογος**

Είναι απαραίτητο να γίνει συγκριτική μελέτη ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα αντίστοιχα δημόσια Νοσοκομεία, ώστε να έχουμε καλύτερη αποτύπωση της ελληνικής πραγματικότητας. Αποτέλεσμα αυτών των μελετών θα είναι η δημιουργία και η κατάθεση αντικειμενικών προτάσεων για περαιτέρω βελτίωση. Με αυτό τον τρόπο θα έχουμε μια συνολική εικόνα σε θέματα ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της εργασιακής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού, που εργάζονται στις υπηρεσίες δευτεροβάθμιας περίθαλψης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### *Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία*

1. Abida, S. Fzazal, M. Riffat, K & Rizwana, R. (2011) Level of job satisfaction among nurses working in tertiary care hospitals in Rawalpindi, Rawal Medical Journal, 36(2), pp150-154
2. Alleyne, J. (2007) Building the capacity for evidence-based clinical nursing leadership: the role of executive co-coaching and group clinical supervision for quality patient services, J Nurs Manag, 15(2), pp.230-243
3. Al-Ma' aith, R. Cameron, S. Armstrong – Stassen, M & Horsburgh, M. (1996) The effect of unit type and gender on Jordanian nurses' job satisfaction: a comparison of operating room, medical-surgical, and critical care nurses, Seminars in Prooperative Nursing, 5(2), pp.222-229
4. Argon, G. (1993) Nursing Services Management Handbook, Staff Management, pp.163-165
5. Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72(4), pp. 441-462
6. Babatsikou, F. Gerogianni, G. (2012) Nursing department: criteria of creation of an achieved model, Rostrum of Asclepius, 11 (1), pp. 17-27. (Article in Greek)
7. Bass, B. M. (1985), Leadership and performance beyond expectations, New York: Free Press

8. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993) Transformational leadership and organizational culture, *Public Administration Quarterly*, 17 (1), pp. 112-121
9. Bass, B. M. (1999) Two decades of research and development in transformational leadership, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), pp. 9-32
10. Bas, T. Ardic, K. (2000) Job Satisfaction and Dissatisfaction in the Higher Education. *Economy, Business and Finance*, pp. 72-81
11. Bernard, M. Bass, (1990) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision" *Organizational dynamics*, vol. 18, pp.19 - 32.
12. Bowles, C. & Candela, L. (2005) First job experiences of recent RN graduates, *Journal of Nursing Administration*, 35(3), pp.130-137
13. Bycio, P. Hackett, R. D, & Allen, J. S. (1995) Further assessment of Bass's (1985) Conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), pp.468-478
14. Chen, L. Evans, D. Evans, T. Sandara, R. Stillwell, B. Travis, P. Lerberghe WH & Zurn, P. (2006) *The World Health Report, Working together for Health*, World Organization Switzerland
15. Cromwell, S. & Kolb, J. (2004) An examination of work-environment support factor affecting transfer of supervisory skills training to the workplace, *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), pp. 449-471
16. Duffy, R. Richard G. (2006) Physician job satisfaction across six major specialties, *J Vocat Behav*, 68, pp.548–559
17. Ellis, JR. Hartley, CL., (2009) *Managing and Coordinating Nursing Care*. 5thed. Philadelphia

18. Frankel, A. (2008) What leadership styles should senior nurses develop? *Nursing Times*, 104 (35), pp. 23-24
19. Gerogianni, G. & Gerogianni, S. (2011) Nurse's role in organization and management of Renal Care Unit, *Dialysis Living*, 31, pp.16-24
20. Goble, F. (1972) *Excellence in Leadership*, American Management Association, New York
21. Gogos, C. (2011) Management in public and private hospital in Greece, *Rostrum of Asclepius*, 10 (1), pp. 10-21
22. Cranny, C.J., Smith, P.C., Stone, E.F., (1992) *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Books, New York.
23. Greenberg, J. & Baron, A. (2000) *Behavior in organizations*, 7th edition, Prentice Hall, New Jersey
24. Harrison, M. & Wyatt, J. (2010) 'Certified Pediatric Nurses' Perceptions of Job Satisfaction, *Pediatric Nursing*, 36 (4), pp. 205-208
25. Hellman, C.M. (1997) Job satisfaction and intent to leave, *J Soc Psychol*, vol. 137, pp. 677-689
26. Herzberg, E. (1966) *Work and the Nature of Man*, New York: World Publishing
27. Huber, D.L. (2006) *Leadership and Nursing Care Management*. 3rd ed. Philadelphia.



28. Irvine, D.M. & Evans, M.G. (1995) Job satisfaction and turnover among nurses: integrating research findings across studies, *Nurs Res*, vol. 44, pp. 246–253
29. Ito, H., Eisen, S.V., Sederer, L.I., Yamada, O. & Tachimori, H. (2001) Factors affecting psychiatric nurses' intention to leave their current job, *Psychiatr Serv*, vol. 52, pp. 232–234
30. Jex, SM. (2002) *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*, New York: John Wiley & Song
31. Kleinman, C. (2004) The relationship between managerial leadership behaviors and staff nurse retention. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 82(4): 2–9
32. Kontodimopoulos, N. Paleologou, V. & Niakas, D. (2009) Identifying important Motivational factors for professionals in Greek hospitals, *BMC Health Services Research*, vol. 9, no. 164, pp. 1-11
33. Krogstad, U.Veenstra, M. (2001) What's important about hospital leadership? Studying models of quality in health care, *Foundation for Health Services Research*, Norway
34. Krueger, P. Brazil, K. Lohfeld, L. Edward, H.G. Lewis, D. & Tjam, E. (2002) Organization specific predictors of job satisfaction: findings from a Canadian multi-site quality of work life cross-sectional survey, *BMC Health Services Research*, vol. 2, no. 1, pp. 6
35. Labiris, G., Gitona, K., Drosou, V. & Niakas, D. (2008) "A Proposed Instrument for the Assessment of Job Satisfaction in Greek Mental NHS Hospitals", *J Med Syst*, vol.32, pp. 333–341.

36. Lambrou, P, Kontodimopoulos, N. & Niakas, D. (2010) Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital, *Human Resources for Health*, 8 (26) pp. 1-9
37. Linn, L.S., Brook, R.H., Clark, V.A., Davies, A.R., Fink, A., Kosecoff, J. (1985) "Physician and patient satisfaction as factors related to the organization of internal medicine group practices", *Med. Care* vol. 23, pp. 1171–1178
38. Locke, E.A. (1969) "What is job satisfaction?", *Organizational behavior and human performance*, vol. 4, no. 4, pp. 309-336.
39. Locke, E. (1976) The nature and the causes of job satisfaction. In: Dunnette MD (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally, Chicago,
40. Lok, P. & Crawford, J. (2003) "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment", *J Manage*, vol. 23, pp. 321–38
41. Lu, h. While, AE & Barriball, KL (2007) Job satisfaction and its related factors: A questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 44, no. 4, pp. 574-588
42. Lucas M.D. (1991) *Management Style and Staff and Nurse Job Satisfaction* company, *J Pfof Nurs* 7:719 -725
43. Lum, L, Kervin, J, Clark, K, Reid, F. & Sirola, W. (1998) "Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction or organizational...", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, no. 3, pp. 305
44. Ma, C., Samuels, M.E.D.H. & Alexander, J.W. (2003) "Factors That Influence Nurses' Job Satisfaction", *Journal of Nursing Administration. Research in Nursing Administration*, vol. 33, no. 5, pp. 293-299.

45. Mache, S., Vitzthum, K., Nienhaus, A., Klapp, B.F. & Groneberg, D.A. (2009) "Physicians' working conditions and job satisfaction: does hospital ownership in Germany make a difference?", *BMC Health Services Research*, vol. 9, no. 148, pp.1-9
46. Malliarou, M. Sarafis, P. Moustaka, E. Kouvela, T & Constantinidis, (2010) Greek Registered Nurses, job satisfaction in relation to work – related stress. A study on Army and Civilian Rns, *Global Journal of Health Science*, vol. 2, no. 1, pp. 4
47. Marquis, B., Huston, H. (2010, 6η έκδοση), *Διοίκηση & Ηγεσία: Θεωρία και εφαρμογή στις νοσηλευτικές υπηρεσίες*, Επιστημονική Επιμέλεια Καϊτελίδου Δ. & Πρεζεράκος Π., Εκδόσεις ΛΑΓΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, Αθήνα
48. Maslow, A. (1970) "Motivation and Personality", New York: Harper and Row
49. McGregor, D 1960, The human side of enterprise. In Jex, S.M. (2002) *Organizational Psychology: A scientist – practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
50. Medley, F., LaRochelle, D., (1995) Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing Management*, 26(9): 64JJ–64NN
51. Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U. & Ajamieh AR. (1996) "Toward an international measure of job satisfaction", *Nurs Res*, vol. 45, pp. 87–91
52. Mohammad, S. Al-Zeaud, H. Batayneh, A. (2011) The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Journal of Business and Economics Horizon*, vol. 5, no 2 pp. 35-46.
53. Morrison, R. Jones, L. Fuller, B. (1997) The relationship between leadership style and empowerment on the job. *The Journal of Nursing Administration*, vol 27, no 5 pp. 27-34.

54. Mosadeghrad, A.M., Ferlie, E. & Rosenberg, D. (2008) "A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees", *Health Services Management Research*, vol. 21, no. 4, pp. 211-227
55. Mosadeghrad, A.M. & De Moraes, A. (2009) "Factors affecting employees' job satisfaction in public: Implications for recruitment and retention", *Journal of General Management*, vol. 34, no. 4, pp. 51-66
56. Murrells, T. Robinson, S. & Griffiths, P. (2008) "Job satisfaction trends during nurses' early career", *BMC Nursing*, vol. 7, no. 7, pp. 1-13.
57. Prescott, B. D., (1995) *Creating a World Class Quality Organisation - 10 Essentials for Business Success*, Kogan Page Limited, London
58. Porter, L.W. & Lawer R.E. (1973) "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism", *Psychological Bulletin*, vol. 88, pp. 151-176
59. Potter, J. (1996) *Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background*. In: J Richardson (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods. Leicester: BPS Books and Potter, J. & Wetherell, M.( 1987 ) 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.
60. Price, J.L. & Mueller, C.W. (1981) "A Causal Model of Turnover for Nurses", *Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 3, pp. 543-565
61. Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V. & Niakas, D. (2006) "Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector", *BMC Health Services Research*, vol. 6, no. 1, pp.118

62. Piko, B.F. (2006) "Burnout, role conflict, job satisfaction and psychosocial health among Hungarian health care staff: A questionnaire survey", *International journal of nursing studies*, vol. 43, no. 3, pp. 311-318
63. Poghosyan, L. (2008) Cross-national exploration of nurse burnout: Predictors and consequences in eight countries. Doctoral dissertation. University of Pennsylvania
64. Richard David C.S., Robinson P. Celano, P. Hallaron, J. (2012) *International Journal of Nursing Studies* vol. 49, pp. 1103–1111
65. Reader, TW. (2008) Cuthbertson BH, Decruyenaere J. Burnout in the ICU: Potential consequences for staff and patient well-being. *Intensive Care Med* , 34:4–6
66. Schalkwyk, SV., Du Toit DH, Bothma, AS., Rothmann, S., (2010) Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1): 1–7.
67. Sengin, K, (2003) Work-Related Attributes of RN job Satisfaction in Acute Care Hospitals, *Journal of Nursing Administration*, vol. 33, no. 6, pp.317-320
68. Sourdif, J. (2004) "Predictors of nurses' intent to stay at work in a university health centre", *Nurs Health Sci*, vol. 6, pp. 59–68.
69. Spector, P.E. (1997) "Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences", London, UK: Sage Publications.
70. Spinks Nelda and Wells Barron, (1995) "Quality Communication: A Key to Quality Leadership", *Training for Quality*, vol. 3. no. 2 , pp 14-19
71. Stacey, R. (2001) *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and knowledge Creation*. London

72. Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993) "Job satisfaction organizational commitment turnover intention turnover: path analyses based on meta-analytic findings", *Pers Psychol*, vol. 46, pp. 259–293
73. Volker, R., Bernhard, B., Anna, K., Fabrizio, S., Robin, R., Jessica, P., Rudolf, Lucia, D., Jürgen, R., Franz, H., Christine, S. & Norbert, S. (2010) "Burnout, coping and job satisfaction in service staff treating opioid addicts - from Athens to Zurich", *Stress and Health*, vol. 26, no. 2, pp. 149-159
74. Waldman, D. A., Bass, B. M., & Yammarino, F. J. (1990) Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organization Studies*, 15 (4), 381-394
75. Wang, X. Chontawan, R. Nantsupawat, R. (2011) Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a Hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2): 444-451
76. Warr PB., (1990) Decision latitude, job demands, and employee wellbeing. *Work & Stress*, 4: 285–294.
77. Waterman, H. (2001) Principles of “servant leadership” and how they can enhance practice. *Nurs Manag (Harrow)* 17 (9), pp. 24-26
78. Zangaro, G.A. & Soeken, K.L. (2007) "A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction", *Research in nursing & health*, vol. 30, no. 4, pp. 445-458
79. Zeytinoglu, I.U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. & Boos, L. (2007) "Associations between Work Intensification, Stress and Job Satisfaction: The Case of Nurses in Ontario", *Relations Industrielles / Industrial Relations*, vol. 62, no. 2pp. 201-225.

## *Ελληνική Βιβλιογραφία*

1. Βοσνιάδου, Σ. (2001) Εισαγωγή στην Ψυχολογία, Τόμος Α: Γνωστική Ψυχολογία, Αθήνα
2. Ζυγά, Σ. (2010) Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Επιστήμη. Εκδόσεις Βήτα, Αθήνα
3. Κάντας, Α. (2008) Οργανωτική-βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση και ηγεσία (μέρος 1ο). 14η έκδοση. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
4. Κωσταρίδου-Ευκλείδη (1999) Ψυχολογία κινήτρων, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
5. Μπόρου, Α., Βόσνιακ, Γ., Υφαντής, Α., Τηνιακού, Ι., Μαχαίρας, Ν., Τσικλιτάρα, Α., Παπαδημητρίου, Β., Σαπουντζή- Κρέπια, Δ. & Μουζάς, Ο. (2010) Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων στις υπηρεσίες υγείας. Η ειδική περίπτωση των νοσηλευτών. Χρονικά Βορειοδυτικής Ελλάδος, vol. 6, no.1, pp. 39-46
6. Μπουραντάς, Δ. (2002) Μάνατζμεντ: θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
7. Μπουραντάς, Δ. (2005) Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
8. Τυπάς, Γ. & Κατσαρός, Γ. (2006) Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία, Αθήνα

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγια

#### ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

**Αγαπητέ κύριε/κυρία,**

Η παρούσα μελέτη γίνεται στο πλαίσιο συμβατικής μεταπτυχιακής εργασίας και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν με εμπιστευτικότητα για τους σκοπούς αυτής. Αφορά στη διερεύνηση της συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των Προϊσταμένων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στα Νοσοκομεία της Πελοποννήσου .

Χωρίς την δική σας συμβολή η μελέτη αυτή δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί. Σας παρακαλούμε θερμά να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας για την συμπλήρωση των ακόλουθων ερωτηματολογίων.

Η τήρηση της ανωνυμίας σας και ο εμπιστευτικός χαρακτήρας των απαντήσεων σας θα πρέπει να θεωρηθούν δεδομένα. Αφού ολοκληρώσετε τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, σας παρακαλούμε σφραγίστε το φάκελο.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας στη διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος.

#### Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

*Ακολουθεί μια σειρά από ερωτήσεις, στις οποίες θα σας παρακαλούσαμε να απαντήσετε βάζοντας ένα μόνο X στην κάθε απάντηση, που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο. Παρακαλούμε να συμπληρώσετε ΟΛΕΣ τις ερωτήσεις, χωρίς να αφήσετε κενά.*



### **A. Το ύφος ηγεσίας των Προϊσταμένων Νοσηλευτών.**

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο περιγράφει το ύφος ηγεσίας του Προϊσταμένου Νοσηλευτή του Τμήματός σας, όπως το αντιλαμβάνεστε εσείς. Παρακαλώ σημειώστε μια μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα αξιολόγησης.

0=Καθόλου, 1=Σπάνια, 2=Μερικές φορές, 3=Αρκετά συχνά, 4=Συνήθως, αν όχι πάντα.

	<b>Καθόλου</b>	<b>Σπάνια</b>	<b>Μερικές φορές</b>	<b>Αρκετά συχνά</b>	<b>Συνήθως αν όχι πάντα</b>
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	0	1	2	3	4
2. Επανεξετάζει κρίσιμες υποθέσεις εργασίας ώστε να αξιολογεί την καταλληλότητά τους.	0	1	2	3	4
3. Αποφεύγει να παρέμβει, μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.	0	1	2	3	4
4. Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τους κανόνες.	0	1	2	3	4
5. Αποφεύγει να εμπλακεί, όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	0	1	2	3	4
6. Μιλά για δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	0	1	2	3	4
7. Είναι απών/ούσα, όταν τον χρειάζονται.	0	1	2	3	4
8. Αναζητά διαφορετικές προοπτικές κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	0	1	2	3	4
9. Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.	0	1	2	3	4
10. Οι υφιστάμενοί του νοιώθουν υπερήφανοι που συνεργάζονται μαζί του.	0	1	2	3	4

11. Αναφέρει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	0	1	2	3	4
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά, προτού επέμβει.	0	1	2	3	4
13. Μιλά με ενθουσιασμό για το όσα πρέπει να επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
14. Καθιστά σαφές ότι είναι σημαντικό να νοιώθει έντονα κάποιος ότι έχει κάποιον σκοπό να εκπληρώσει.	0	1	2	3	4
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	0	1	2	3	4
16. Καθιστά σαφή τα οφέλη που μπορεί κάποιος να αναμένει, όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι.	0	1	2	3	4
17. Είναι σταθερός στην άποψη: «Μην επιδιορθώνεις κάτι εάν δεν είναι χαλασμένο».	0	1	2	3	4
18. Παραμερίζει το προσωπικό του συμφέρον για το καλό της ομάδας.	0	1	2	3	4
19. Με αντιμετωπίζει ως άτομο και όχι μόνο ως μέλος μιας ομάδας.	0	1	2	3	4
20. Δείχνει με τη στάση του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια προτού αναλάβει δράση.	0	1	2	3	4
21. Λειτουργεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εδραιώνεται ο σεβασμός μου προς το άτομό του.	0	1	2	3	4

22. Συγκεντρώνει την απόλυτη προσοχή του στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	0	1	2	3	4
23. Λαμβάνει υπ' όψιν τις ηθικές προεκτάσεις των αποφάσεων.	0	1	2	3	4
24. Παρακολουθεί όλα τα λάθη που γίνονται.	0	1	2	3	4
25. Επιδεικνύει πνεύμα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	0	1	2	3	4
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	0	1	2	3	4
27. Κατευθύνει την προσοχή μου σε αποτυχίες ανταπόκρισης στα πρότυπα του Οργανισμού.	0	1	2	3	4
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	0	1	2	3	4
29. Με θεωρεί ως άτομο που έχω διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες από τους άλλους.	0	1	2	3	4
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές προοπτικές.	0	1	2	3	4
31. Με βοηθάει να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.	0	1	2	3	4
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης, βάσει των οποίων 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 στη σημασία ύπαρξης μιας συλλογικής αντίληψης της αποστολής.	0	1	2	3	4
35. Εκφράζει την ικανοποίησή του όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του.	0	1	2	3	4
36. Εκφράζει τη βεβαιότητα του ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	0	1	2	3	4
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου, που σχετίζονται με την εργασία μου.	0	1	2	3	4
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	0	1	2	3	4
39. Με βάζει να κάνω περισσότερα από όσα ανέμενα ο ίδιος ότι θα έκανα.	0	1	2	3	4
40. Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	0	1	2	3	4
41. Συνεργάζεται μαζί μου ικανοποιητικά.	0	1	2	3	4
42. Εξυψώνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	0	1	2	3	4
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του Οργανισμού.	0	1	2	3	4
44. Με παροτρύνει να είμαι πρόθυμος να προσπαθώ περισσότερο.	0	1	2	3	4
45. Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	0	1	2	3	4

## Β. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:

**Σε πιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από την παρούσα εργασία σας;**

Παρακαλώ σημειώστε με X μια μόνο απάντηση σε κάθε σειρά, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

1=Απόλυτα δυσαρεστημένος, 2=Δυσαρεστημένος, 3=ουτε δυσαρεστημένος, ούτε ικανοποιημένος, 4= Ικανοποιημένος, 5= Απόλυτα ικανοποιημένος.

	Απόλυτα δυσαρεστημένος	Δυσαρεστημένος	Ούτε δυσαρεστημένος ούτε ικανοποιημένος	Ικανοποιημένος	Απόλυτα ικανοποιημένος
1.Από τη δυνατότητα η εργασία σας να <b>μη</b> είναι κουραστική ή «βαρετή».					
2.Απο τη δυνατότητα ανάληψης ατομικών πρωτοβουλιών.					
3.Απο την ευκαιρία που σας δίνετε να κάνετε από καιρό σε καιρό διαφορετικά πράγματα (η ποικιλία στη δουλειά σας).					
4.Απο το κύρος που σας δίνει η δουλειά σας στην κοινωνία, δηλαδή να αισθάνεστε ότι είστε «κάποιος/α».					
5.Απο τον τρόπο που ο Προϊστάμενός σας διαχειρίζεται τους υφιστάμενους του.					
6.Απο την ικανότητα του Προϊσταμένου σας να λαμβάνει αποφάσεις.					
7.Απο τη δυνατότητα που έχετε να κάνετε μια δουλειά χωρίς να αισθάνεστε ότι έρχεται					

σε σύγκριση με τις βασικές ηθικές αρχές σας.					
8.Απο τη σιγουριά και τη σταθερότητα δηλαδή την ασφάλεια που σας προσφέρει η δουλειά σας.					
9.Απο τη δυνατότητα να κάνετε πράγματα για άλλους ανθρώπους.					
10.Απο τη δυνατότητα να συζητάτε με άλλα άτομα για το αντικείμενο της εργασίας σας.					
11.Απο την ύπαρξη ευκαιριών για χρησιμοποίηση των ικανοτήτων που διαθέτετε.					
12.Απο τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ Διεύθυνσης και εργαζομένων.					
13.Απο το ύψος των αποδοχών σας σε σχέση με την δουλειά που προσφέρετε.					
14.Απο τις ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής στη δουλειά σας.					
15.Απο τη δυνατότητα να χρησιμοποιείτε την κρίση σας, δηλαδή να παίρνετε αποφάσεις.					
16.Από την ανεξαρτησία που έχετε στην εργασία σας σε σχέση με την επιλογή της μεθόδου και του τρόπου δουλειάς σας (δηλαδή να δουλεύεται					

μόνος σας χωρίς στενή εποπτεία από τον προϊστάμενό σας).					
17.Από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, υγιεινής και ασφάλειας.					
18.Απο τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού στον Οργανισμό, όπου εργάζεστε (δίκαιη, ίση μεταχείριση εργαζομένων).					
19.Από την αναγνώριση, επιβράβευση που έχετε όταν κάνετε καλά μια δουλειά.					
20.Απο το αίσθημα πληρότητας, δηλαδή πόσο σας γεμίζει η δουλειά σας.					

### Γ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. **Φύλο:** Άνδρας  Γυναίκα

2. **Ηλικία:** 26-35  άνω των 35 έως 50  άνω των 50

3. **Μορφωτικό επίπεδο:**

- Νοσηλευτική σχολή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Τμήμα Νοσηλευτικής TEI

- Τμήμα Νοσηλευτικής Πανεπιστημίου
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορική διατριβή

**4. Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση εργασίας:**

- έως 5
- περισσότερα των 5 έως 10
- περισσότερα των 10 έως 15
- περισσότερα των 15 έως 20
- περισσότερα των 20

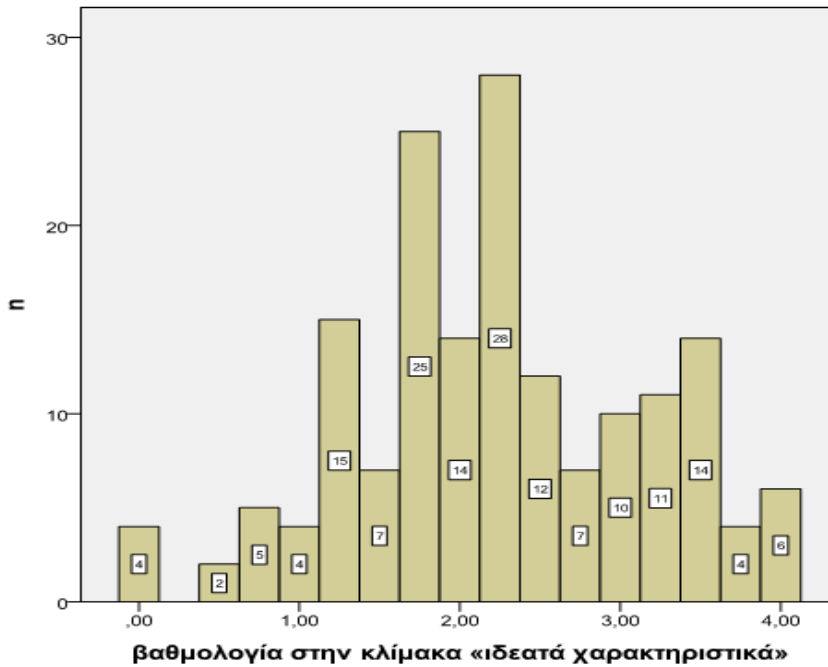
**5. Έτη συνολικής προϋπηρεσίας:**

- έως 5
- περισσότερα των 5 έως 10
- περισσότερα των 10 έως 15
- περισσότερα των 15 έως 20
- περισσότερα των 20

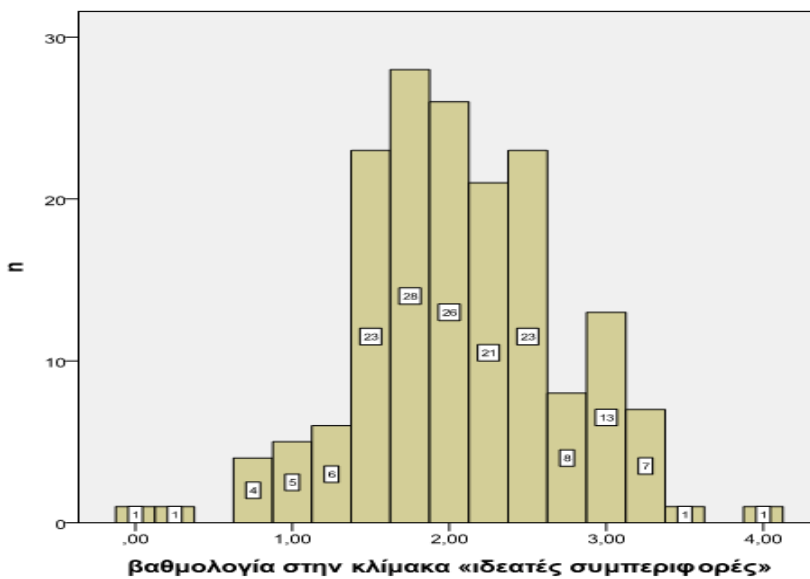


## Παράρτημα II: Αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης

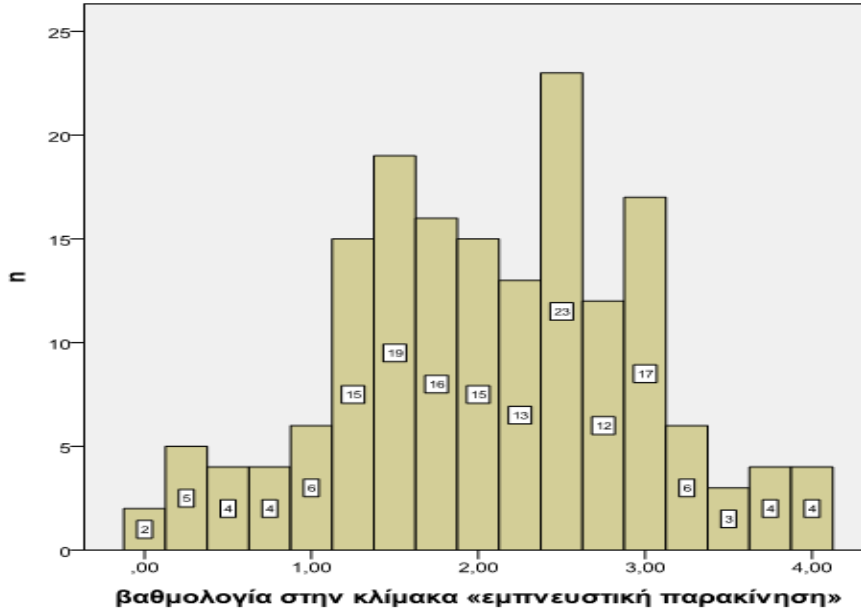
Γραφήματα όπως προκύπτουν από τη συλλογή στοιχείων



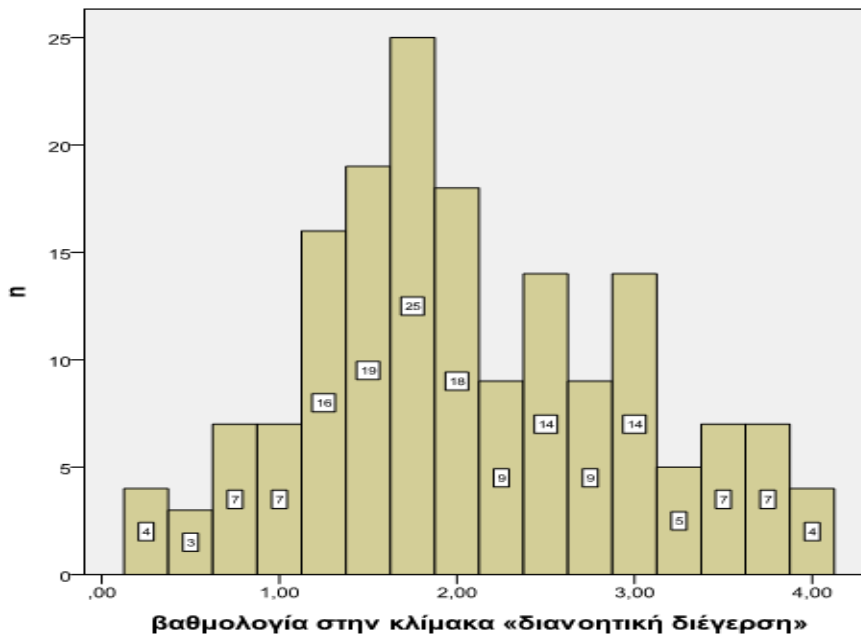
Γράφημα 1. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «ιδεατά χαρακτηριστικά».



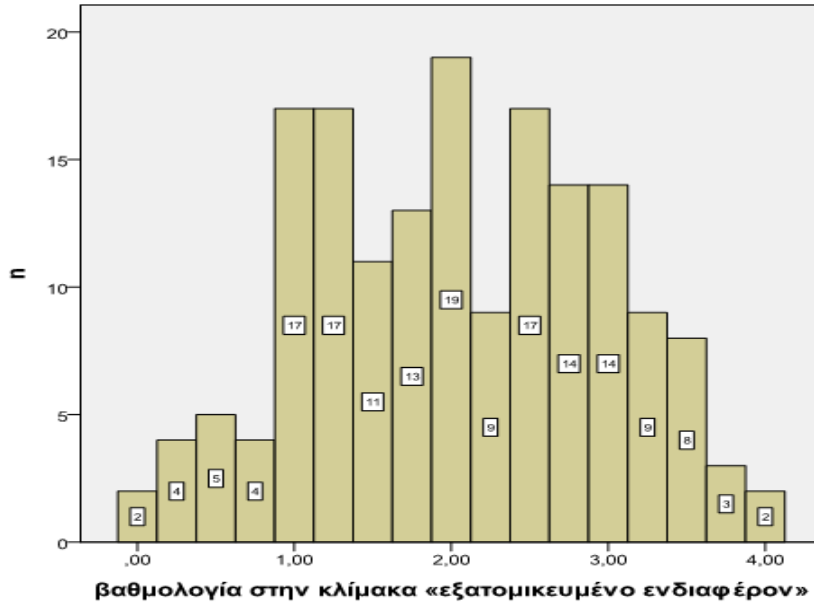
Γράφημα 2. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «ιδεατές συμπεριφορές».



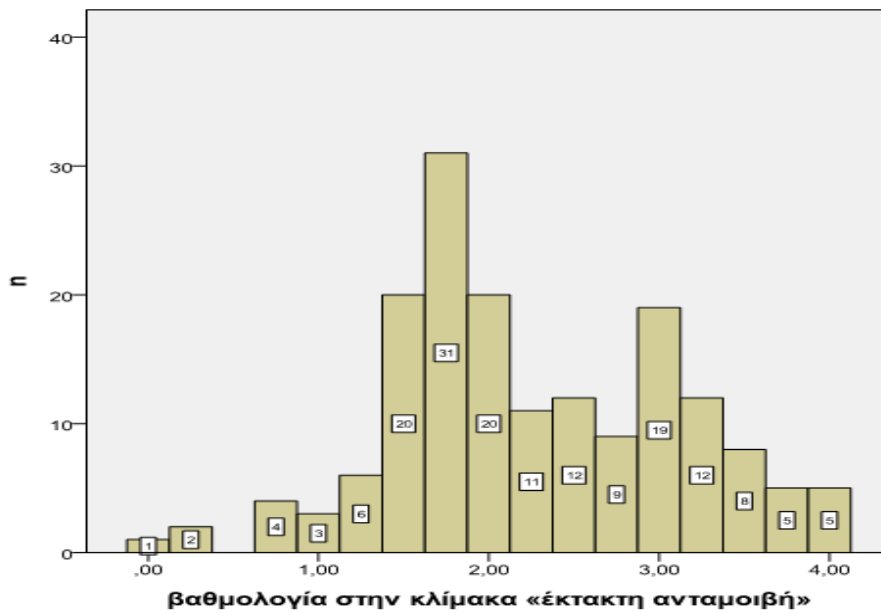
Γράφημα 3. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «εμπνευστική παρακίνηση».



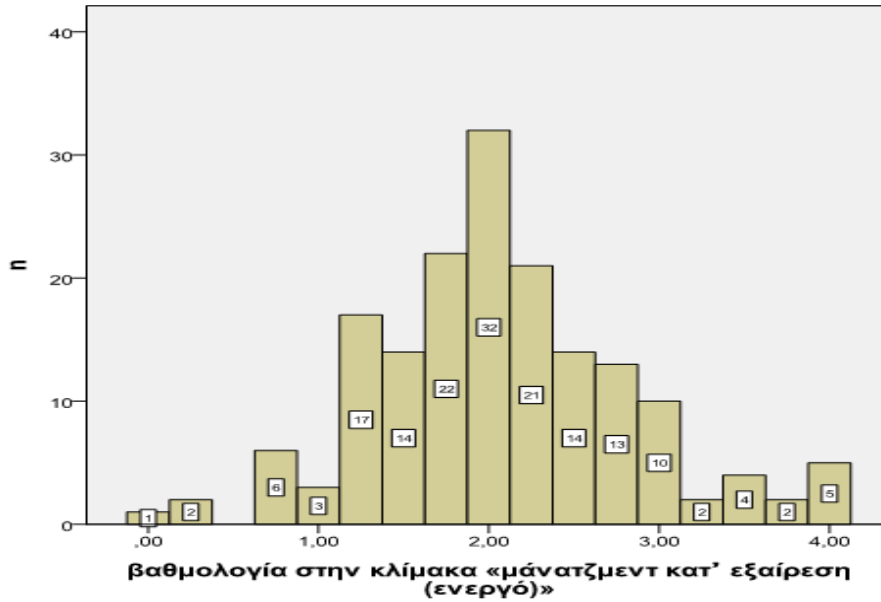
Γράφημα 4. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «διανοητική διέγερση».



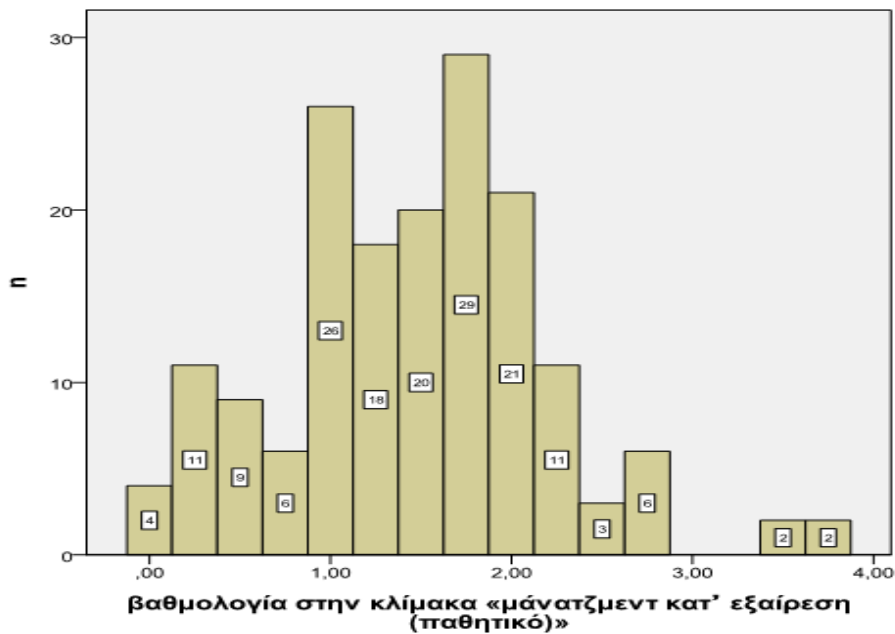
Γράφημα 5. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «εξατομικευμένο ενδιαφέρον».



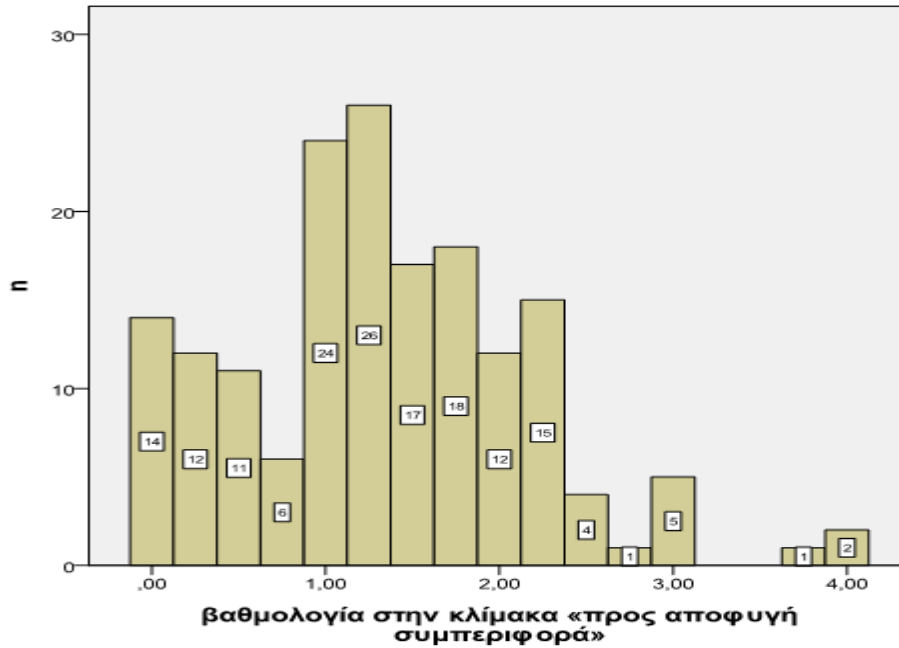
Γράφημα 6. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «έκτακτη ανταμοιβή».



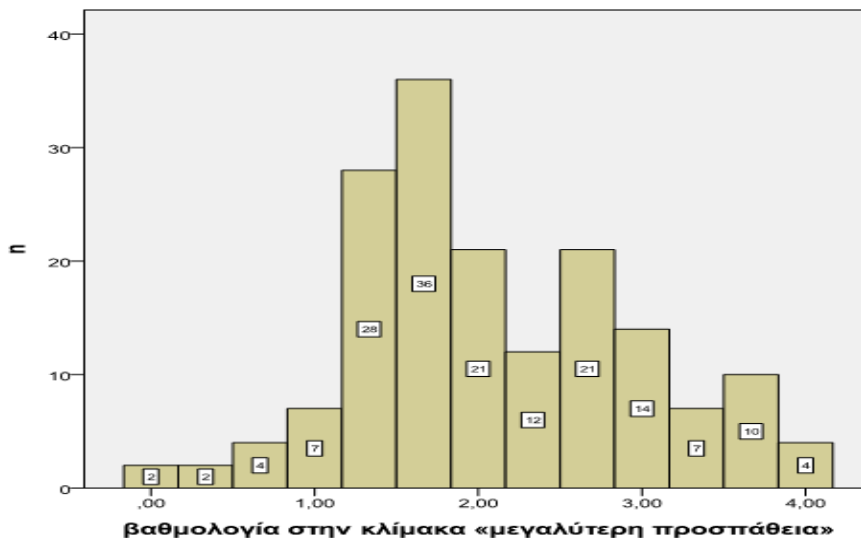
Γράφημα 7. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (ενεργό)».



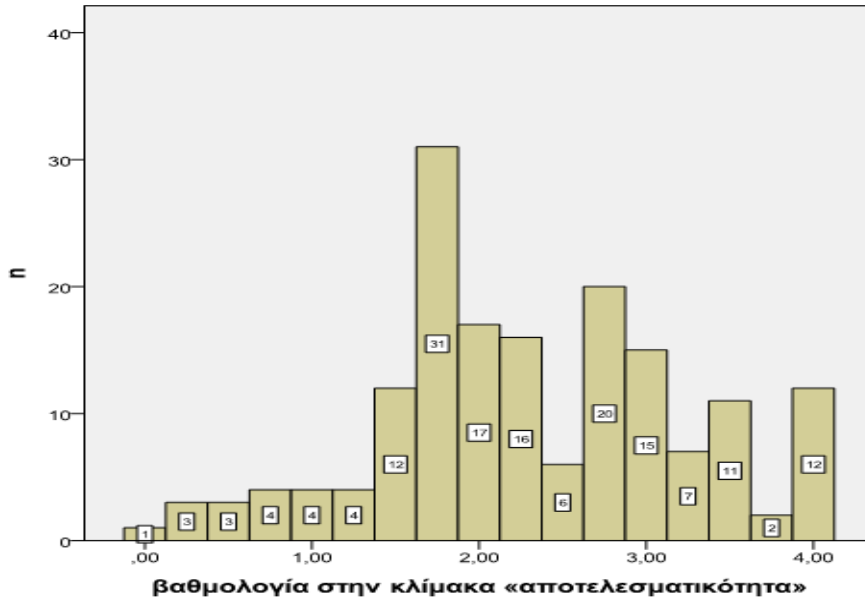
Γράφημα 8. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «μάνατζμεντ κατ' εξαίρεση (παθητικό)».



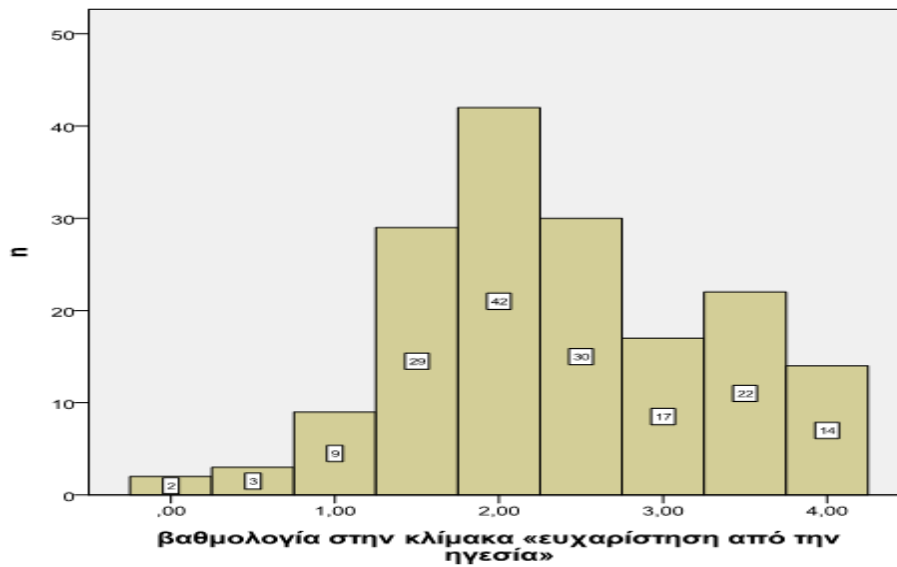
Γράφημα 9. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «προς αποφυγή συμπεριφορά».



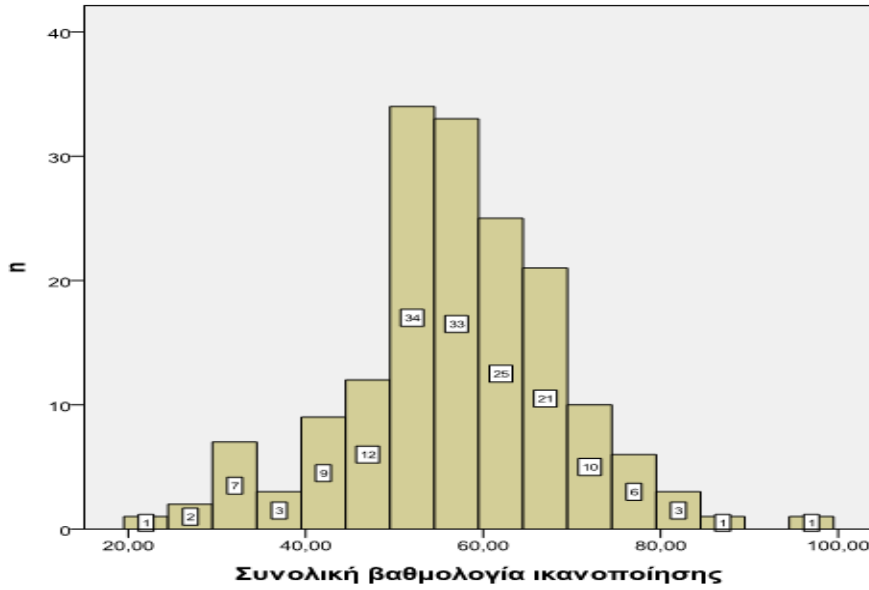
Γράφημα 10. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «μεγαλύτερη προσπάθεια».



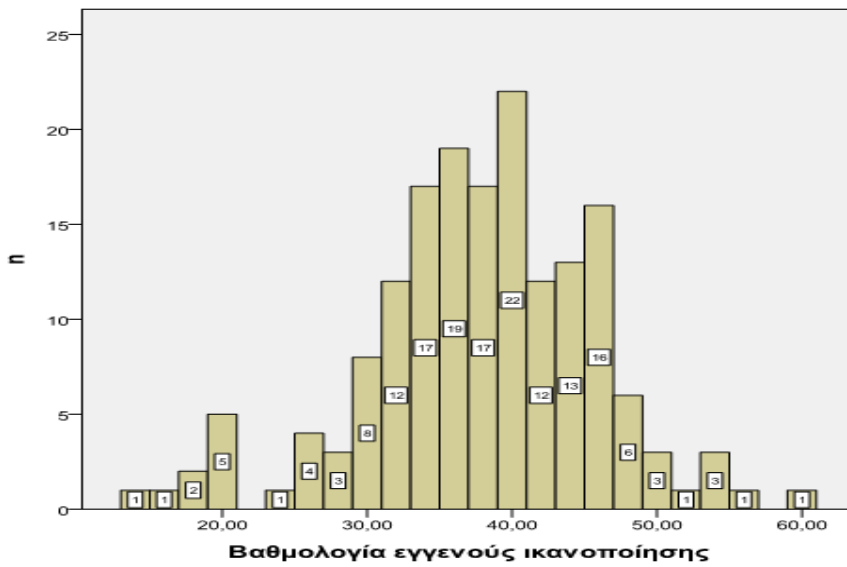
Γράφημα 11. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «αποτελεσματικότητα».



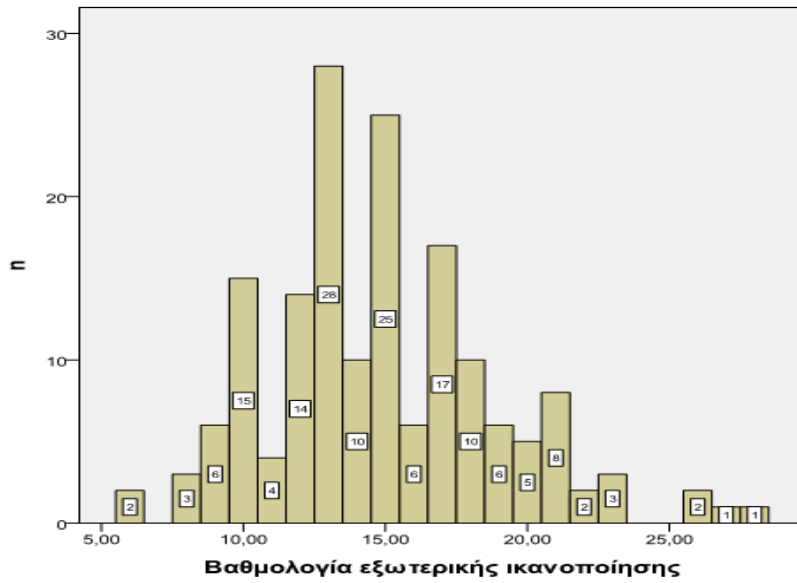
Γράφημα 12. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας στην κλίμακα «ευχαρίστηση από την ηγεσία».



Γράφημα 13. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της συνολικής βαθμολογίας ικανοποίησης.



Γράφημα 14. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας εγγενούς ικανοποίησης.



Γράφημα 15. Ιστόγραμμα απόλυτων συχνοτήτων της βαθμολογίας εξωτερικής ικανοποίησης.



## Παράρτημα III: Άδεια χρήσης των ερωτηματολογίων

### UNIVERSITY OF MINNESOTA

---

*Twin Cities Campus*

*Department of Psychology  
College of Liberal Arts*

*N218 Elliott Hall  
75 East River Road  
Minneapolis, MN 55455  
Office: 612-625-2818  
Fax: 612-626-2079  
www.psych.umn.edu*

August 27, 2013

Christina Koustautiou  
Parodos 1 Roon 113A  
Kalawata 24100  
GREECE


Dear Cristina Koustautiou

We are pleased to grant you permission to use the Minnesota Satisfaction Questionnaire as you requested in your research. We acknowledge receipt of payment for 200 MSQ Short form surveys.

We would appreciate receiving a copy of any publications that result from your use of the MSQ Short form. We attempt to maintain an archive and bibliography of research related to Vocational Psychology Research instruments, and we would value your contribution to our collection.

If you have any questions, or if we can be of any additional assistance, please do not hesitate to contact us.

Sincerely,

  
Dr David J Weiss  
Vocational Psychology Research

**Driven to Discover<sup>SM</sup>**

For use by christina konstantinou only. Received from Mind Garden, Inc. on August 16, 2013

**Permission for christina konstantinou to reproduce 50 copies  
within one year of August 16, 2013**

## **Multifactor Leadership Questionnaire**

**Instrument (Leader and Rater Form)**

**and Scoring Guide  
(Form 5X-Short)**

**English and Greek versions**

**by Bruce Avolio and Bernard Bass**

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com  
www.mindgarden.com

For use by christina konstantinou only. Received from Mind Garden, Inc. on January 3, 2014

**Permission for christina konstantinou to reproduce 150 copies  
within one year of January 3, 2014**

## **Multifactor Leadership Questionnaire**

**Instrument (Leader and Rater Form)**

**and Scoring Guide  
(Form 5X-Short)**

**English and Greek versions**

**by Bruce Avolio and Bernard Bass**

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com  
www.mindgarden.com



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

---

## Παράρτημα IV: Άδεια εκπόνησης της μελέτης



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ  
6<sup>ης</sup> ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ – ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ -  
ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Πληροφορίες : Δ. Αντωνιάδης  
Τηλέφωνο : 2613 - 600578  
Fax : 2610 - 430790

ΠΑΤΡΑ 22/10/13

Αριθμ. Πρωτ. 18627

ΠΡΟΣ:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ  
Τμήμα Νοσηλευτικής

**Θέμα:** Σχετικά με αίτημα άδειας για τη συλλογή ερευνητικών δεδομένων

**Σχετ:** Το από 15/10/2013 έγγραφο σας

Σε απάντηση του παραπάνω εγγράφου σας, σας κάνουμε γνωστό ότι επιτρέπουμε τη συλλογή των απαιτούμενων ερευνητικών δεδομένων, στη μεταπτυχιακή φοιτήτρια κ. **Κωνσταντίνου Χριστίνα**, στα πλαίσια της εκπόνησης της ερευνητικής εργασίας της με θέμα: «Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύψους ηγεσίας των προϊσταμένων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου προσωπικού στα Νοσοκομεία της Πελοποννήσου», με την υποχρέωση της τήρησης των θεμελιωδών κανόνων ηθικής, επιστημονικής και ερευνητικής δεοντολογίας.



Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Α. ΚΑΤΣΙΒΕΛΑΣ

ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ:

ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ &  
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

**ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**  
2/26-9-2013

**ΘΕΜΑ: 5** "Έπί της αρ. πρωτ. 15487/20-8-2013 αίτησης της κ. Κωνσταντίνου Χριστίνας".

Σχετικά με το θέμα αυτό η Πρόεδρος του Επιστημονικού Συμβουλίου κ. Αποστολοπούλου Νικολέττα, θέτει υπόψη των μελών την αρ. πρωτ.15487/20-8-2013 αίτηση της κ. Κωνσταντίνου Χαρίκλειας η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του παρόντος πρακτικού και με την οποία αιτείται την εκπόνηση ερευνητικής εργασίας με θέμα "Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στα Νοσοκομεία της Πελοποννήσου>>.

Το Επιστημονικό Συμβούλιο αφού έλαβε υπόψη του την ανωτέρω σχετική αίτηση, καθώς και τον κατατεθέντα φάκελλο, μετά διαλογική συζήτηση

**ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ ΟΜΟΦΩΝΑ**

Εγκρίνει την εκπόνηση ερευνητικής εργασίας με θέμα "Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στα Νοσοκομεία της Πελοποννήσου>>, από την κ. Κωνσταντίνου Χριστίνα, Νοσηλεύτρια ΤΕ και φοιτητής του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών <<Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων>> του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής, Τμήμα Νοσηλευτικής.

ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

Αρ. 20/26-9-2013

Μετά τη λήψη της απόφασης και αφού δεν υπάρχει άλλο θέμα προς συζήτηση η κ. Πρόεδρος λύει τη συνεδρίαση, κλείνεται το πρακτικό αυτό, επικυρώνεται από τώρα για τα θέματα και υπογράφεται ως ακολούθως:

Η ΠΡΟΕΔΡΟΣ

ΤΑ ΜΕΛΗ

ΑΠΟΣΤΟΛΟΠΟΥΛΟΥ ΝΙΚΟΛΕΤΤΑ

ΜΙΝΤΖΙΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ

ΜΙΧΑΗΛ ΜΙΧΑΗΛ

ΝΙΚΟΛΑΚΕΑΣ ΠΕΡΙΚΛΗΣ

ΜΠΟΥΚΕΑ ΚΑΛΛΙΟΠΗ

ΜΑΝΙΑΤΗ ΕΛΕΝΗ

ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ

Καλαμάτα, 8-10-2013

Η Γραμματέας



ΙΩΑΝΝΑ ΣΚΛΙΑ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
6<sup>η</sup> ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ-  
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ-ΗΠΕΙΡΟΥ & ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ  
27/21.11.2013  
Του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας

**ΘΕΜΑ: 36** <<Επί της με αρ. 2/26.9.2013 (Θ-5) απόφασης του Επιστημονικού Συμβουλίου του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας.>>

Σχετικά με το θέμα αυτό η εισηγήτρια κ. Μαρία Γιαννακέα, εκτελούα χρέη Δ/ντριας Νοσηλευτικής Υπηρεσίας θέτει υπόψη του Συμβουλίου:

- 1) Την με αρ.πρωτ. 15487/20.08.2013 αίτηση της Κωνσταντίνου Χριστίνας με την οποία αιτείται την εκπόνηση ερευνητικής εργασίας με θέμα «Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στα Νοσοκομεία της Πελοποννήσου».
- 2) Την με αρ. 2/26.09.2013 (Θ-5) απόφαση του Επιστημονικού Συμβουλίου του Γενικού Νοσοκομείου Μεσσηνίας, με την οποία εγκρίνεται η εκπόνηση ερευνητικής εργασίας με θέμα: «Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στα Νοσοκομεία της Πελοποννήσου», από την κ. Κωνσταντίνου Χριστίνα, Νοσηλεύτρια ΤΕ και φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής, Τμήμα Νοσηλευτικής.

Κατόπιν των ανωτέρω ΕΙΣΗΓΕΙΤΑΙ όπως το συμβούλιο εγκρίνει την εκπόνηση ερευνητικής εργασίας με θέμα: «Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύφους ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στα Νοσοκομεία της Πελοποννήσου», από την κ. Κωνσταντίνου Χριστίνα, Νοσηλεύτρια ΤΕ και φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής, Τμήμα Νοσηλευτικής.

Το Δ.Σ. αφού έλαβε υπόψη του όλα τα ανωτέρω καθώς επίσης τις διατάξεις:

Α) Του Οργανισμού του Νοσοκομείου Β.Δ. 31/1-20/2/56 (ΦΕΚ 69/Α/56) καθώς τροποποιήθηκε - συμπληρώθηκε μεταγενέστερα και αναμορφώθηκε με την αρ. Υ4α/οικ. 121798/12 (ΦΕΚ 3477/31.12.2012 Τεύχος Δεύτερο)

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ 27/21.11.2013

απόφαση των Υπουργών Οικονομικών – Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης-Υγείας.

Β) Του Οργανισμού του Γενικού Νοσοκομείου – Κέντρου Υγείας Κυπαρισσίας αρ. Α3β/οικ.4786/87 (ΦΕΚ 170/Β/1987) απόφαση του Υπουργού Υγείας, Πρόνοιας και Κοιν.Ασφαλίσεων καθώς τροποποιήθηκε – συμπληρώθηκε και αναμορφώθηκε μεταγενέστερα.

Γ) Την με αρ. Υ4α/οικ. 123890/2012 (ΦΕΚ 3499/31.12.2012 Τεύχος Δεύτερο) απόφαση των Υπουργών Οικονομικών – Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης-Υγείας, σχετικά με τον Ενοποιημένο Οργανισμό του Γενικού Νοσοκομείου Καλαμάτας και του Γενικού Νοσοκομείου –Κ.Υ. Κυπαρισσίας.

Δ) Του Ν. 3329/2005.

Ε) Του Ν.3527/2007.

ΣΤ) Του Ν. 4118/2013 (ΦΕΚ 32/6.2.2013 τεύχος Πρώτο)

Και μετά από διαλογική συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων

#### ΑΠΟΦΑΣΙΖΕΙ ΟΜΟΦΩΝΑ

Εγκρίνει την εκπόνηση ερευνητικής εργασίας με θέμα: «Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του ύψους ηγεσίας των προϊστάμενων Νοσηλευτών και της επαγγελματικής ικανοποίησης του υφιστάμενου νοσηλευτικού προσωπικού στα Νοσοκομεία της Πελοποννήσου», από την κ. Κωνσταντίνου Χριστίνα, Νοσηλεύτρια ΤΕ και φοιτήτρια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας και Διαχείριση Κρίσεων» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, Σχολής Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής, Τμήμα Νοσηλευτικής.

ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ

Καλαμάτα 20/11/2014

Γραμματέας



ΜΑΡΙΑ Ν. ΠΑΛΑΙΟΛΟΓΟΥ