



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Της

ΧΑΤΖΙΚΑ ΚΑΛΛΙΟΠΗΣ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του
μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διοίκηση Υπηρεσιών
Υγείας

Ιανουάριος 2019

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας απευθύνω ειλικρινείς ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή μου κο Δημήτριο Μιχαήλ, που από τις πρώτες παραδόσεις του ομώνυμου μαθήματος, μου ενέπνευσε ζωηρό ενδιαφέρον για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τη σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου για την εξέλιξη ενός Οργανισμού, τους παράγοντες που παρακινούν και αναπτύσσουν το προσωπικό και το ωθούν προς ανώτερη επίδοση. Τα ερεθίσματα αυτά σε συνδυασμό με την απασχόλησή μου ως Διευθύντρια Νοσηλευτικής Υπηρεσίας στο ΓΝΘ «Γ. Παπανικολάου» την τελευταία διετία, αποτέλεσαν το έναυσμα για την επιλογή του θέματος της διπλωματικής εργασίας, που ο κος Μιχαήλ στήριξε θερμά και αποτελεσματικά σε κάθε στάδιο.

Αληθινή ευγνωμοσύνη οφείλω στον κο Παναγιώτη Κλουτσινιώτη, στέλεχος του Εργαστηρίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και διδάκτορα του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του ίδιου Πανεπιστημίου, που από την πρώτη στιγμή καθοδήγησε δημιουργικά τις ανησυχίες μου και υπήρξε πολύτιμος αρωγός σε όλα τα επίπονα βήματα της διαμόρφωσης του πρωτοκόλλου και της ανάλυσης των δεδομένων, μλώντας με στο εξειδικευμένο πρόγραμμα SMART-PLS. Του εύχομαι κάθε καλό στη ζωή του και μια επαγγελματική πορεία αντάξια του ήθους και των ικανοτήτων του.

Ευχαριστώ από καρδιάς όλους τους συναδέλφους-επαγγελματίες υγείας (νοσηλευτές και μη) από το νοσοκομείο όπου εργάζομαι αλλά και από άλλα της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας, για την άμεση και μαζική ανταπόκρισή τους στο αίτημα της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, φτάνοντας το συνολικό ποσοστό απόκρισης πολύ πέραν των αρχικών προσδοκιών μου. Ευχαριστώ θερμά επίσης τις συναδέλφους μου Τομεάρχες στο νοσοκομείο Παπανικολάου, για την υπομονή, την εμπύχωση και την έμπρακτη στήριξή τους σε όλο το διάστημα των μεταπτυχιακών σπουδών μου.

Κρατώ το τελευταίο μεγάλο ευχαριστώ για την οικογένειά μου, κυρίως για τον Στέλιο και τη Μαρία, παντοτινούς παραστάτες σε κάθε μου εγχείρημα, για τη ζεστασιά, την υποστήριξη και την αγάπη με την οποία με περιβάλλουν καθώς και για την ανυπέρβλητη υπομονή που έχουν δείξει όλα αυτά τα χρόνια.

Περίληψη

Η παρούσα μελέτη έχει σκοπό να μελετήσει την επίδραση της Ηγεσίας (άμεσης και κεντρικής) σε Οργανισμούς όπως τα δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους επαγγελματίες υγείας, μέσα από τη συναλλαγή ηγέτη-μέλους και από την υποστήριξη που αισθάνονται ότι λαμβάνουν από το νοσοκομείο όπου εργάζονται, στην ομαδική απόδοσή τους. Επίσης, να διερευνήσει αν και κατά πόσο στη σχέση μεταξύ συναλλαγής ηγέτη μέλους και ομαδικής απόδοσης, όπως και σε αυτή μεταξύ αντιληπτής υποστήριξης από τον εργασιακό Οργανισμό και ομαδικής απόδοσης διαμεσολαβεί η παρακίνηση των εργαζόμενων.

Στη μελέτη συμμετείχαν 360 εργαζόμενοι (νοσηλευτές, ιατροί, διοικητικό και λοιπό επιστημονικό προσωπικό), σε δημόσια νοσηλευτικά ιδρύματα της Ελλάδας, με τη συμπλήρωση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων που προαναφέρθηκαν και των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modelling (SEM).

Η στατιστική ανάλυση-μοντελοποίηση επιβεβαίωσε τις αρχικές υποθέσεις, καθώς βρήκε στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της συναλλαγής ηγέτη-μέλους και της ομαδικής απόδοσης όπως και μεταξύ της αντιλαμβανόμενης υποστήριξης από τον Οργανισμό και της ομαδικής απόδοσης, ενώ επιπλέον ανέδειξε το ρόλο της παρακίνησης του προσωπικού ως μερικού διαμεσολαβητή στις σχέσεις αυτές.

Τα ευρήματα μπορούν να χρησιμεύσουν για την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα υγείας της χώρας μας, επενδύοντας σε σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου υψηλής ποιότητας και συναλλακτικής ισχύος, ενισχύοντας την πολύπλευρη υποστήριξη που παρέχεται στους εργαζόμενους από τον Οργανισμό όπου απασχολούνται και προσβλέποντας δια μέσου της ενίσχυσης της παρακίνησης τελικά στη μεγιστοποίηση της ομαδικής απόδοσής τους στα τμήματα όπου εργάζονται και κατ' επέκταση στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων κάθε Οργανισμού αλλά και του τομέα της Δημόσιας Υγείας γενικότερα.

Λέξεις-κλειδιά: συναλλαγή ηγέτη-μέλους, αντιληπτή υποστήριξη από τον Οργανισμό, παρακίνηση, ομαδική απόδοση, επαγγελματίες υγείας.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the possible effect of leadership (direct and centralized) as it is represented by Leader-Member Exchange (LMX) and Perceived Organizational Support (POS), in healthcare worker's team performance. It also examines the role of work motivation as possible mediator between LMX-team performance and POS-team performance.

Three hundred and sixty (360) healthcare workers (nurses, doctors, paramedics and office workers) from the Greek public sector (mainly of Northern Greece) enrolled this study by completing an anonymous questionnaire. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modelling (SEM), was used in order to evaluate the relations among the interested factors and their interactions.

The results confirmed all the tested hypotheses as they showed statistically significant relations between LMX-team performance, POS-team performance and also highlighted the partial mediating role of motivation in LMX-team performance and POS-team performance interactions.

These findings could be used to improve human resource management in health care facilities of the Greek public sector, suggesting the nodal role of investment in high quality exchange relations between leaders and employees. They also highlight the great importance of Organizational Support, as a mean of strengthening the motivation of healthcare workers, and consecutively, their team performance. Highly motivated employees that perform well, are a key to strategic target attainment for healthcare organizations and the public health sector as well.

Key words: leader-member exchange, perceived organizational support, motivation, team performance, healthcare workers.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	ii
Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Περιεχόμενα.....	v
Κατάλογος σχημάτων.....	vii
Κατάλογος πινάκων.....	vii
Κατάλογος γραφημάτων.....	viii
1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοποί της μελέτης.....	3
2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας.....	5
2.1 Συναλλαγή ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange-LMX).....	5
2.2 Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη (Perceived Organizational Support-POS)	6
2.3 Παρακίνηση στην εργασία (Work Motivation).....	7
2.4 Παράγοντες παρακίνησης.....	8
2.5 Ομαδική απόδοση (Team Performance).....	9
2.6 Ομαδική εργασία στις υπηρεσίες υγείας.....	10
2.7 Συναλλαγή ηγέτη-μέλους και ομαδική απόδοση.....	11
2.8 Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη και ομαδική απόδοση.....	13
2.9 Συναλλαγή ηγέτη-μέλους, παρακίνηση και απόδοση.....	14
2.10 Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη, παρακίνηση και απόδοση.....	15
3. Μεθοδολογία.....	18
3.1 Είδος έρευνας.....	18
3.2 Πληθυσμός υπό διερεύνηση.....	18
3.3 Ζητήματα ηθικής-δεοντολογίας.....	19
3.4 Διαδικασία συλλογής στοιχείων.....	20
3.5 Εργαλείο μέτρησης παραγόντων.....	20
3.6 Ερευνητικές υποθέσεις προς έλεγχο.....	23
4. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων.....	24
4.1 Περιγραφή του δείγματος.....	24
4.2 Στατιστική ανάλυση δεδομένων.....	31
4.2.1 Διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis-EFA)...	31

4.2.2 Μοντέλο δομικών εξισώσεων, συγκλίνουσα και διακρίνουσα εγκυρότητα	38
5. Αποτελέσματα	43
6. Συμπεράσματα.....	46
7. Προτάσεις	48
8. Περιορισμοί.....	51
Βιβλιογραφία.....	53

Κατάλογος σχημάτων

Σχήμα 1: Το προτεινόμενο μοντέλο.....	41
Σχήμα 2: Το μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach model	42

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Προέλευση/τόπος εργασίας συμμετεχόντων.....	25
Πίνακας 2: Φύλο συμμετεχόντων	26
Πίνακας 3: Ηλικία συμμετεχόντων	26
Πίνακας 4: Θέση των συμμετεχόντων στο νοσοκομείο (επάγγελμα).....	27
Πίνακας 5: Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων	28
Πίνακας 6: Μεταπτυχιακές σπουδές των συμμετεχόντων.....	28
Πίνακας 7: Σχέση εργασίας των συμμετεχόντων	29
Πίνακας 8: Έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο φορέα τους.....	30
Πίνακας 9: Έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο επάγγελμά τους	30
Πίνακας 10: Κατοχή θέσης ευθύνης των συμμετεχόντων	31
Πίνακας 11: KMO and Bartlett's Test	32
Πίνακας 12: Pattern matrix	33-35
Πίνακας 13: Communalities	35-37
Πίνακας 14: Συντελεστές Cronbach a	38
Πίνακας 15: Πίνακας συγκλίνουσας εγκυρότητας	39
Πίνακας 16: Κριτήριο Fornell-Larcker	40
Πίνακας 17: Heterotrait-Monotrait Ratio	40
Πίνακας 18: Path coefficients, t-statistics, p-values	42
Πίνακας 19: Συνεισφορά (ειδικό βάρος) των υπο-διαστάσεων της παρακίνησης	44
Πίνακας 20: Path coefficients επίδρασης διαστάσεων παρακίνησης στην ομαδική απόδοση.....	45

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Προέλευση/τόπος εργασίας συμμετεχόντων	25
Γράφημα 2: Φύλο συμμετεχόντων.....	26
Γράφημα 3: Ηλικία συμμετεχόντων.....	27
Γράφημα 4: Θέση των συμμετεχόντων στο νοσοκομείο (επάγγελμα).....	27
Γράφημα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων	28
Γράφημα 6: Μεταπτυχιακές σπουδές των συμμετεχόντων	29
Γράφημα 7: Σχέση εργασίας των συμμετεχόντων	29
Γράφημα 8: Έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο φορέα τους	30
Γράφημα 9: Έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο επάγγελμά τους	31
Γράφημα 10: Κατοχή θέσης ευθύνης των συμμετεχόντων	31

1. Εισαγωγή

Πληθώρα ερευνών την τελευταία εικοσαετία υποστηρίζει τη σημασία των σχέσεων στους Οργανισμούς κάθε είδους. Η θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής έχει κερδίσει προβάδισμα ως υπόβαθρο που εξηγεί αποτελεσματικά τη σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και του Οργανισμού όπου εργάζονται και λογίζεται ως μία από τις πιο επιδραστικές θεωρίες για την κατανόηση των λειτουργικών σχέσεων μέσα σε αυτόν (Conway and Briner, 2005). Σύμφωνα με αυτή, οι εργαζόμενοι σε έναν Οργανισμό, τείνουν να ανταποδίδουν τις ανταμοιβές που λαμβάνουν επιδεικνύοντας θετικές εργασιακές συμπεριφορές (Gouldner, 1960).

Σημαντικές έννοιες οι οποίες βασίζονται στη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής (social exchange) και εξηγούν σε μεγάλο βαθμό τις επιθυμητές για τον Οργανισμό εργασιακές στάσεις και συμπεριφορές των υπαλλήλων που εργάζονται σ' αυτόν, είναι η ποιότητα της σχέσης συναλλαγής ηγέτη μέλους, αλλά και οι αντιλήψεις των εργαζόμενων σχετικά με την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον Οργανισμό (Wayne et al, 1997). Η σχέση συναλλαγής ηγέτη μέλους εκτιμά την ποιότητα μεταξύ του εργαζόμενου και του άμεσα προϊστάμενου του, ενώ η αντιληπτή υποστήριξη από τον Οργανισμό αναφέρεται στην έκταση της υποστήριξης που δέχεται από την ανώτερη Διοίκηση και στην αλληλεπίδραση με αυτόν (Eisenberger et al, 1986; Liden and Maslyn 1998).

Στους Οργανισμούς με δομή ομάδων εργασίας, όπως οι υπηρεσίες υγείας, διαχρονικό ζητούμενο παραμένει η βελτίωση της ομαδικής απόδοσης, καθώς έτσι ωφελούνται οι Οργανισμοί και διασφαλίζεται η οικονομική και λειτουργική επιβίωσή τους. Η ομαδική απόδοση (team performance) απασχολεί έντονα τόσο τους ερευνητές του μάνατζμεντ όσο και όσους διοικούν ομάδες σε πρακτικό επίπεδο. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας ομάδας είναι μια σύνθετη διεργασία που εξαρτάται από περιβαλλοντικούς/οργανωσιακούς, σχεδιαστικούς παράγοντες, από εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες όπως επίσης και από ψυχοκοινωνικούς παράγοντες. Η προσπάθεια για καλύτερη κατανόηση των δυνάμεων που προάγουν την ομαδική εργασιακή απόδοση δεν πρέπει να εξαντλείται στη μελέτη της δραστηριότητας, των εξελικτικών διαδικασιών και του σχεδιασμού των εργασιών, αλλά να επεκτείνεται στο επίπεδο της σύνθεσης της ομάδας, της αλληλεπίδρασης των μελών της μεταξύ τους και με αυτόν που ηγείται του σχήματος, καθώς επίσης και των ευεργετικών επιδράσεων που δέχονται αυτά από το γενικότερο οργανωσιακό πλαίσιο του φορέα απασχόλησης (Jin and Zhong, 2014). Υπό αυτό το πρίσμα, καθίσταται αναγκαία η αποτελεσματική αλληλεπίδραση των εργαζόμενων ως μελών ομάδας τόσο με τον προϊστάμενό τους όσο

και με τον Οργανισμό όπου ανήκουν, προκειμένου μέσα από την αρχή της ανταπόδοσης να δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα που προάγει αμοιβαία την ευημερία όλων των συμβαλλόμενων μελών, δηλαδή τους λειτουργικούς και οικονομικούς στόχους του Οργανισμού αλλά και την προαγωγή και εξέλιξη των εργαζόμενων (Lyubonnikova et al. 2018).

Οι υπηρεσίες υγείας όμως έχουν επίσης ανάγκη από ηγέτες που είναι σε θέση να παρακινήσουν, να εμπνεύσουν και να διοικήσουν όχι μόνο τους εργαζόμενους ως μονάδες αλλά κυρίως τις ομάδες σαν οντότητες (Chen et al. 2007). Η διοίκηση ομάδων εργαζόμενων εμπεριέχει αρκετές προκλήσεις όπως η ευθυγράμμιση των ατομικών επιδιώξεων με μια κοινή αποστολή, η διαχείριση των πόρων (υλικών και ανθρώπινων), η εδραίωση κλίματος εμπιστοσύνης και υποστήριξης, η διευκόλυνση της ροής γνώσης και πληροφορίας, η αποτελεσματική παρακίνηση και η ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών (Zaccaro et al, 2001). Μάλιστα, το στυλ της ηγεσίας όπως αναδεικνύεται μέσα από τη θεωρία συναλλαγής ηγέτη-μέλους, έχει μελετηθεί αρκετά υπό την έννοια των αιτιωδών σχέσεων που το συνδέουν με την δημιουργικότητα και την απόδοση των εργαζόμενων, ατομική και ομαδική.

Επιπλέον, η απόδοση και η επίτευξη των στόχων σε έναν Οργανισμό, δεν είναι συνάρτηση μόνο των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζόμενων σ' αυτόν, αλλά παράλληλα και της διάθεσής τους να καταβάλουν προσπάθεια ώστε να παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα επιθυμητά για τους σκοπούς του Οργανισμού. Η παρακίνηση των εργαζόμενων αποτελεί από τις μεγαλύτερες προκλήσεις των προϊσταμένων κάθε επιπέδου, που πρέπει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν μέσα στην ομάδα τους τα κατάλληλα κίνητρα στα συμμετέχοντα μέλη ώστε αυτά να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και να επιτύχουν τους στόχους τους. Η παρακίνηση οπότε, συνδέεται άμεσα τόσο με τις στάσεις και συμπεριφορές που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους αλλά και με την ίδια την απόδοσή τους (Μπουραντάς, 2002).

Ειδικά στη σημερινή εποχή της εκτεταμένης οικονομικής κρίσης, όπου στη χώρα μας τουλάχιστον περιορίστηκε σημαντικά η χρηματοδότηση του δημόσιου τομέα υγείας και κατ' επέκταση οι μισθοί των υπαλλήλων και οι γενικότερες οικονομικές παροχές, ενώ λόγω δομικών και ιδεολογικών ιδιαιτεροτήτων δεν εφαρμόστηκε ουσιαστικά ποτέ η σύνδεση των οικονομικών απολαβών με την απόδοση, είναι πιο επίκαιρη από ποτέ η αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων παρακίνησης του προσωπικού των υπηρεσιών υγείας,

πλην των οικονομικών κινήτρων (Karaniolos et al. 2013). Γι' αυτό και όταν γίνεται λόγος για τις δυνάμεις παρακίνησης του προσωπικού του υγειονομικού τομέα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη όλες οι δυνατές πτυχές, καθώς σχετικές μελέτες έχουν αναδείξει στον ελλαδικό χώρο τουλάχιστον, την υπεροχή μη οικονομικών παραγόντων όπως για παράδειγμα τα κίνητρα επίτευξης και οι ουσιαστικές σχέσεις με τους συναδέλφους (Kontodimopoulos et al. 2009; Tsounis et al. 2014).

Από τα παραπάνω, προκύπτει επαγωγικά η πιθανή σχέση της ομαδικής απόδοσης στις υπηρεσίες υγείας με την παρακίνηση των εργαζόμενων, την ποιότητα των σχέσεων συναλλαγής που αναπτύσσουν με τον προϊστάμενό τους αλλά και από το επίπεδο της στήριξης που δέχονται από τον Οργανισμό όπου απασχολούνται.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στη διεθνή βιβλιογραφία σπανίζουν οι μελέτες που έχουν ασχοληθεί με κάποιους μόνο από τους προαναφερόμενους παράγοντες σε συνάρτηση με την απόδοση σε επίπεδο ομάδας, παρότι υπάρχουν μελέτες για τα ευνοϊκά αποτελέσματα σχέσεων συναλλαγής-παρακίνησης-οργανωσιακής υποστήριξης στον εργαζόμενο σαν ξεχωριστή οντότητα. Επίσης, είναι ελάχιστες οι μελέτες των παραγόντων αυτών σε εργαζόμενους των υπηρεσιών υγείας, μολονότι είναι Οργανισμοί που στηρίζονται κατ' εξοχήν στην ομαδική εργασία. Κατά την τρέχουσα αντίληψη της ερευνήτριας σύμφωνα και με τη σχετική βιβλιογραφική έρευνα που διεξήχθη, η παρούσα μελέτη χαρακτηρίζεται από πρωτοτυπία καθώς ερευνά συνδυαστικά όλους τους προαναφερόμενους παράγοντες και τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που τους συνδέουν και μάλιστα σε επαγγελματίες υγείας από τον ελληνικό δημόσιο τομέα.

1.1 Σκοποί της μελέτης

Έτσι, οι σκοποί της μελέτης συνίστανται στους εξής:

- Διερεύνηση της σχέσης της Ηγεσίας στον Οργανισμό Υγείας, όπως αυτή εκφράζεται από την συναλλαγή ηγέτη-μέλους (δηλαδή άμεσα προϊσταμένου-υφισταμένου) και την αντιληπτή υποστήριξη από τον Οργανισμό (ανώτερη Διοίκηση), με την παρακίνηση και την ομαδική απόδοση των εργαζόμενων.
- Διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων που προκύπτουν στις σχέσεις αυτές σε επαγγελματίες υγείας που ανήκουν σε διαφορετική ηλικία, εξελικτική φάση καριέρας ή μορφωτικό επίπεδο.

- Διερεύνηση της επίδρασης όλων των βασικών διαστάσεων της παρακίνησης που μπορεί να συνεισφέρουν σε διαφορετικό βαθμό σε αυτήν και να διαφοροποιούν με τη σειρά τους την ομαδική απόδοση (εξαρτημένη μεταβλητή της μελέτης).

2. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας

2.1 Συναλλαγή ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange-LMX)

Σύμφωνα με τους Graen & Uhl-Bien (1995), η συναλλαγή ηγέτη-μέλους βασίζεται στην αμοιβαία σχέση μεταξύ εργαζόμενου και προϊσταμένου η οποία μπορεί να ειπωθεί υπό το πρίσμα της κοινωνικής συναλλαγής εμπιστοσύνης, ιδεών και υποχρεώσεων.

Η LMX εξορμά από την θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής που σύμφωνα με τον Blau ορίζεται ως «οι εθελοντικές ενέργειες από υποκείμενα που παρακινούνται από τα άυλα ανταλλάγματα που περιμένουν να πάρουν από άλλους». Η διαφορά της κοινωνικής από την οικονομική συναλλαγή έγκειται στο ότι στη δεύτερη, η εργασία ανταλλάσσεται με υλικές απολαβές, ενώ στην κοινωνική ανταλλάσσεται με άυλες όπως πχ. η αίσθηση ότι σε υπολογίζουν και σε υποστηρίζουν. Επιπρόσθετα, η κοινωνική συναλλαγή εκτείνεται πολύ πέραν από ένα συμβόλαιο εργασίας και ενθυλακώνει τις έννοιες της εμπιστοσύνης, του σεβασμού και της ευγνωμοσύνης (De Coninck, 2011).

Η θεωρία LMX βασίζεται στις δυαδικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων του μέσα σε μία μονάδα εργασίας. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου εκτείνονται από αυτές της χαμηλής ποιότητας μέχρι εκείνες της υψηλής ποιότητας (Wayne and Green, 1993). Η ποιότητα της σχέσης εξαρτάται από την αντίληψη και τη στάση που επιδεικνύει ένας προϊστάμενος για τον εργαζόμενο του: μία υψηλής ποιότητας σχέση αναπτύσσεται όταν ο προϊστάμενος αντιλαμβάνεται τον υφιστάμενό του ως ικανό, άξιο εμπιστοσύνης και με υψηλή παρακίνηση, ενώ στην αντίθετη περίπτωση η σχέση καταδικάζεται σε χαμηλή ποιότητα (Liden and Graen, 1980). Η υψηλής ποιότητας σχέση με τον προϊστάμενο μπορεί να επηρεάσει τη συνολική εμπειρία από την εργασία με έναν ιδιαίτερα θετικό τρόπο (Graen and Scandura, 1987).

Σε μία ποιοτική σχέση μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου, ο τελευταίος αναλαμβάνει το ρόλο του έμπιστου βοηθού, του συμβούλου και του υπολογίσιμου μέλους της εργασιακής ομάδας, ενώ σε μία χαμηλής ποιότητας σχέση ο υφιστάμενος δεν απολαμβάνει εμπιστοσύνης, δεν του ανατίθενται σημαντικές εργασίες και παραμένει σε μια ημι-περιθωριοποιημένη θέση, στις παρυφές της ομάδας εργασίας (Liden and Graen, 1980). Επίσης, στην υψηλής ποιότητας σχέση, ο προϊστάμενος είναι περιποιητικός και υποστηρικτικός προς τον υφιστάμενο και ο τελευταίος «ανταποδίδει» εμφανίζοντας υψηλή δέσμευση στην εργασία του και έχει θετική συμπεριφορά προς την εργασία και

προς τον προϊστάμενό του, ενώ τα αντίθετα συμβαίνουν στην σχέση χαμηλής ποιότητας (Dansereau et al., 1975).

Οι εργαζόμενοι που συναλλάσσονται αποδοτικά με τον προϊστάμενό τους, απολαμβάνουν μεγαλύτερη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, έχουν λιγότερα εργασιακά προβλήματα και είναι πιο πιθανό να αναλάβουν ιδιαίτερες αρμοδιότητες (Scandura et al., 1986). Επιπλέον, έχουν υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας (Murphy and Ensher, 1999; Schyns et al., 2005) και ενδυνάμωσης στην εργασία τους (Yukl and Fu, 1999), λαμβάνουν περισσότερη υποστηρικτική επικοινωνία από τον προϊστάμενο (Michael et al., 2005), κρίσιμη πληροφόρηση, καθοδήγηση και εκπαίδευση από αυτόν (Scandura and Schriesheim, 1994). Έτσι, εμφανίζουν λιγότερο στρες και επαγγελματική εξουθένωση (Thomas, 2005), περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους (Yao and Wang, 2006) και από τον προϊστάμενό τους. Πρόκειται οπότε για μια αμοιβαία επωφελή «ανταλλαγή» όπου και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη προσφέρουν αλλά και λαμβάνουν ανταλλάγματα (Molm, 1994).

2.2 Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη (Perceived Organizational Support-POS)

Η αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη αναφέρεται στην γενική πεποίθηση που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το βαθμό στον οποίο ο Οργανισμός όπου εργάζονται δίνει αξία στα επιτεύγματά τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986).

Οι Οργανισμοί απασχόλησης έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικές οντότητες για τις ζωές των εργαζόμενων υπαλλήλων, μέσα από μία διαδικασία μεταβίβασης (Levinson, 1965). Έτσι οι απασχολούμενοι αναπτύσσουν σχέσεις βασισμένες σε κοινωνικές συναλλαγές με τον Οργανισμό όπου εργάζονται, σύμφωνα με τις οποίες η αντίληψη για τη δέσμευση του Οργανισμού απέναντί τους, καθορίζει με τη σειρά της τη δική τους δέσμευση στον Οργανισμό (Shore and Tetrick, 1991), που διέπεται από την αρχή της αμοιβαιότητας (Wayne et al., 1997).

Εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι ο Οργανισμός τους ενδιαφέρεται για όσα επιτυγχάνουν και για την ευημερία τους, τείνουν να ανταποδίδουν αποδίδοντας καλά στην εργασία τους (Shore and Wayne, 1993). Η POS αντανακλά τις βαθύτερες ψυχολογικές ανάγκες των εργαζόμενων και γι' αυτό συνεισφέρει θετικά στην ικανοποίησή τους από την εργασία

τους, πείθοντάς τους ότι η βοήθεια και η υποστήριξη είναι πάντοτε διαθέσιμες γι' αυτούς (Rhoades and Eisenberger, 2002).

Η POS σχετίζεται θετικά με προσδοκίες ανταμοιβής της προσπάθειας (Eisenberger et al., 1990), επιμέλεια στην εκτέλεση των εργασιών και ανταπόκριση στις καθορισμένες αρμοδιότητες, με έκφραση συνειδητής μετρήσιμης συμμετοχής στους σκοπούς του Οργανισμού και επίδειξη νεωτεριστικής εργασιακής συμπεριφοράς στην απουσία υλικής ανταμοιβής (Eisenberger et al. 1990). Επίσης, σχετίζεται αρνητικά με ανεπιθύμητες εργασιακές συμπεριφορές όπως η πρόθεση εγκατάλειψης του συγκεκριμένου φορέα απασχόλησης (Rhoades and Eisenberger, 2002) και η αδικαιολόγητη απουσία από τη δουλειά (Rhoades et al. 2001).

2.3 Παρακίνηση στην εργασία (Work Motivation)

Η υποκίνηση είναι ένα σύνολο παραγόντων και δυνάμεων που προέρχονται είτε από τον εργαζόμενο είτε από το περιβάλλον του, οι οποίοι καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία (Pinder, 1984). Ο αγγλικός όρος «motivation» έχει προέλευση από το λατινικό «movere» που δηλώνει κίνηση και ώθηση προς κάποια συμπεριφορά. Στον εργασιακό χώρο, η παρακίνηση αφορά το σύνολο των ενεργειών της Διοίκησης να ωθήσει τους εργαζόμενους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές καθώς και να διατηρήσει την ώθηση αυτή επί μακρόν. Κάθε εργαζόμενος όμως εμφανίζει διαφοροποιημένη συμπεριφορά επειδή υποκινείται από ανάγκες που και αυτές διαφοροποιούνται από άτομο σε άτομο αλλά και στη ροή του χρόνου (Χυτήρης, 2001). Η παρακίνηση οπότε, αναφέρεται στις δυνάμεις που ωθούν τους ανθρώπους σε δράση και καταβολή προσπαθειών ώστε να εκπληρώσουν ανάγκες ή στόχους (Σαρμανιώτης, 2000).

Διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά για να εξηγήσουν τις δυνάμεις που παρακινούν τους εργαζόμενους. Κάποιες από αυτές εστιάζουν σε ατομικά χαρακτηριστικά όπως οι ανάγκες, οι αξίες και οι στάσεις (Pinder, 1998), ενώ κάποιες άλλες επικεντρώνονται σε χαρακτηριστικά της εργασίας και του περιβάλλοντος όπου αυτή λαμβάνει χώρα (Wright, 2001). Αυτές οι θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους και με ποιους τρόπους μπορούν οι Οργανισμοί και οι προϊστάμενοι κάθε επιπέδου να τους κινητοποιήσουν ώστε να αποδώσουν καλύτερα. Διακρίνονται σε αυτές που εξετάζουν την ίδια τη φύση της παρακίνησης και σε εκείνες που προσδιορίζουν τη διαδικασία μέσα από την οποία δημιουργείται αυτή. (Μπουραντάς, 2002).

Στις πρώτες θεωρίες που επικεντρώνονται στο είδος των αναγκών, την ιεράρχησή τους και τον τρόπο που ικανοποιούνται, ανήκουν κατά κύριο λόγο η πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών του Maslow, η θεωρία παρακίνησης του Alderfer, η θεωρία παραγόντων παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg, η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland και άλλες (Πετρίδου, 2001). Στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, η θεωρία της ισότητας του Adams, το υπόδειγμα προσδοκίας των Porter και Lawler και η θεωρία του λειτουργικού εθισμού του Skinner (Χυτήρης, 2001).

Εξέχουσα θέση στις θεωρίες παρακίνησης κατέχει η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (self-determination theory, SDT) των Deci και Ryan που εστιάζει σε τρεις κυρίαρχες ψυχολογικές ανάγκες: της ικανότητας (επάρκειας), της συσχέτισης και της αυτονομίας. Η ικανότητα αναφέρεται στην ανάγκη κάποιου να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες του περιβάλλοντός του. Η συσχέτιση αναφέρεται στην ανάγκη της σύνδεσης με άλλους και του ανήκειν σε μια κοινότητα, ενώ η αυτονομία περιγράφει την ανάγκη ανεξαρτησίας κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων (Ervin, 2018).

2.4 Παράγοντες παρακίνησης

Οι παράγοντες (ή δυνάμεις) που ευθύνονται για την παρακίνηση των εργαζόμενων διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς, υλικούς και άυλους, ενδογενείς και εξωγενείς κλπ. Οι εσωτερικοί εξορμούν από τον ίδιο τον εργαζόμενο όπως για παράδειγμα η ανάγκη αναγνώρισης, ενώ οι εξωτερικοί εξορμούν από το εργασιακό περιβάλλον και τον φορέα εργασίας όπως η εργασιακή ασφάλεια. Οι οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται με ανταμοιβές υλικής φύσης ενώ οι μη οικονομικού χαρακτήρα με άυλα ανταλλάγματα που ικανοποιούν εσώτερες ανάγκες του εργαζόμενου. Σύμφωνα με την θεωρία του αυτοπροσδιορισμού των Ryan και Deci (2000), οι εσωτερικοί παράγοντες ουσιαστικά ταυτίζονται με τους ενδογενείς (intrinsic) και οι εξωτερικοί με τους εξωγενείς (extrinsic).

Οι ενδογενείς παράγοντες προσανατολίζονται στην ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών του ατόμου, παράγονται και διατηρούνται από αυτό και σχετίζονται με την εργασία του, όπως η ευχαρίστηση που απολαμβάνει από αυτήν, η ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση της δουλειάς, η ανάληψη ευθυνών, η επίτευξη στόχων, τα συναισθήματα της επιτυχίας, του ανταγωνισμού ή της ευκαιρίας να αναδείξει κανείς τις ικανότητές του (Calder and Staw, 1975).

Οι εξωγενείς παράγοντες από την άλλη, αφορούν κίνητρα που παρέχονται στον εργαζόμενο από τον εργασιακό φορέα, με ικανοποίηση αναγκών που σχετίζονται κυρίως με την χρηματική αμοιβή (Osterloh et al, 2002), τα διάφορα επιδόματα, τη σταθερότητα της εργασίας, την αποδοχή των συναδέλφων και των προϊσταμένων ή ακόμα και την αποφυγή της απόλυσης ή της δυσμενούς μετακίνησης (Luthans, 2005).

Στον δημόσιο τομέα όπου οι χρηματικές αμοιβές και η σύνδεση της απόδοσης με οικονομικά ανταλλάγματα δεν έχει ακόμη εφαρμοστεί, η δημιουργικότητα των εργαζόμενων απορρέει κατά κύριο λόγο από την ικανοποίηση ενδογενών παραγόντων και κυρίως της ανάγκης αυτοεκπλήρωσης, της ικανοποίησης από την εργασία και την επίτευξη ενός στόχου ή τις δυνατότητες προαγωγής σε ανώτερη θέση (Crewson 1997; Houston, 2000).

Οι παράγοντες παρακίνησης της θεωρίας του αυτοπροσδιορισμού (SDT), εξειδικεύονται και αναλύονται στις εξής κατηγορίες: α) της εξωγενούς (extrinsic) ρύθμισης, που προκύπτει όταν ένα άτομο εκτελεί μια δραστηριότητα είτε για οικονομική ή άλλη ανταμοιβή είτε για αποφυγή τιμωρίας β) της ρύθμισης μέσω «ασυναίσθητης εσωτερίκευσης αξιών» (introjected), όπου η δραστηριότητα γίνεται για λόγους ικανοποίησης του «εγώ» και εντυπωσιασμού των άλλων γ) της προσδιοριστικής/ολοκληρωμένης (identified) ρύθμισης, στην οποία η δραστηριότητα γίνεται διότι ικανοποιεί τις προσωπικές αξίες και τείνει να θεωρείται «προσωπική υπόθεση» δ) της ενδογενούς παρακίνησης (intrinsic), όπου η δραστηριότητα γίνεται γιατί η συμμετοχή σ' αυτή προκαλεί χαρά, ικανοποίηση ή είναι ενδιαφέρουσα, έχει προκλήσεις και συντελεί στην προσωπική ανάπτυξη και ε) της έλλειψης κάθε δύναμης και κινήτρου (amotivation). Όλες αυτές οι υποκατηγορίες πρέπει να εξετάζονται συνολικά προκειμένου να φωτιστούν οι πτυχές που διαμορφώνουν το προφίλ παρακίνησης ενός εργαζόμενου, όπως θα γίνει και στην παρούσα μελέτη (Ervin, 2018; Gagné et al. 2014).

2.5 Ομαδική απόδοση (Team Performance)

Η ομαδική απόδοση τυπικά αντικατοπτρίζει συμπεριφορές σχετικές με την εκπλήρωση των στόχων και την περαίωση των εργασιών μιας ομάδας και αποτελεί μια ουσιαστική διάσταση της αποτελεσματικότητάς της (Mathieu et al., 2008; Morgeson et al., 2010). Η ομαδική εργασία προορίζεται για να φέρει εις πέρας συγκεκριμένα καθήκοντα μέσα από ένα καθορισμένο πλαίσιο ρόλων και αρμοδιοτήτων για τον κάθε συμμετέχοντα. Η

αποτελεσματική ομαδική εργασία προϋποθέτει την παραγωγή συγκεκριμένου έργου που καλύπτει κάποιες προδιαγραφές (Hackman, 1987).

Μία ομάδα δεν λογίζεται ως αποτελεσματική αν οι καταναλωτές των προϊόντων που παράγει ή των υπηρεσιών της δεν θεωρούν το προϊόν αποδεκτό. Τυπικά ζητούμενα από μία ομάδα εργασίας είναι η ποσότητα, η ποιότητα, η ταχύτητα και η ικανοποίηση του πελάτη. Αυτοί είναι οι σημαντικότεροι δείκτες που αξιολογούν στην πρόοδο μιας ομάδας σε σχέση με τους σκοπούς της. (Sundstrom et al. 1990).

2.6 Ομαδική εργασία στις υπηρεσίες υγείας

Οι ομάδες εργασίας, διεπιστημονικές ή και αποτελούμενες από εργαζόμενους μίας ειδικότητας, αποτελούν τον θεμέλιο λίθο στην παροχή φροντίδας υγείας. Η ομάδα εργασίας στην υγεία ορίζεται ως δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλοεπιδρούν και αλληλεξαρτώνται, έχοντας έναν κοινό σκοπό και εργάζονται κάτω από συγκεκριμένη ηγεσία/καθοδήγηση, με μετρήσιμους στόχους (Salas et al. 1992).

Η φροντίδα υγείας παρέχεται εξ' ορισμού από επαγγελματίες που ανήκουν σε διαφορετικά επαγγέλματα και κλάδους (ιατροί, νοσηλευτές, μεταφορείς, φυσικοθεραπευτές, διαιτολόγοι κλπ), οι οποίοι πρέπει να συνεργάζονται, να επικοινωνούν συχνά και να μοιράζονται κοινούς πόρους και πληροφόρηση (Manser, 2009). Οι ομάδες εργασίας απαρτίζονται από επαγγελματίες του ίδιου, αλλά συνήθως διαφορετικών επαγγελμάτων, με εξειδικευμένη γνώση και υπευθυνότητα για διαφορετικά αντικείμενα που όμως όλα εξυπηρετούν τις ποικίλες ανάγκες των ασθενών (CHSRF, 2006). Οι ομάδες επαγγελματιών υγείας, μπορούν επίσης να εργάζονται από κοινού για να αναπτύξουν προγράμματα προαγωγής της υγείας συγκεκριμένων πληθυσμιακών ομάδων ή ακόμη και εκπαιδεύσουν στην κοινότητα τον υγιή πληθυσμό σε συμπεριφορές που προλαμβάνουν διάφορες παθήσεις (Pinto et al. 2012).

Η ομαδική εργασία στην υγεία, έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία για αρκετούς λόγους. Πρώτα απ' όλα, η κλινική φροντίδα έχει γίνει ιδιαίτερα σύνθετη και εξειδικευμένη και περιλαμβάνει περίπλοκες διεργασίες συνήθως με την συνδρομή προηγμένου τεχνολογικού εξοπλισμού, οι οποίες και εξελίσσονται ταχύτατα, αναγκάζοντας τους επαγγελματίες υγείας σε συνεχή εκπαίδευση. Η γήρανση του πληθυσμού και η συνεπακόλουθη αύξηση της επίπτωσης των χρόνιων νοσημάτων όπως ο διαβήτης, η νεφρική ανεπάρκεια και οι καρδιαγγειακές παθήσεις, που συχνά αλληλοεμπλέκονται και

αλληλοεπηρεάζονται, καθιστούν απαραίτητη τη συγκρότηση ομάδων συνεργασίας για την αποτελεσματικότερη διαχείρισή τους (Mickan, 2005).

Επιπρόσθετα, έρευνες έχουν καταλήξει ότι η ομαδική εργασία στην υγεία μειώνει τον αριθμό των λαθών και ανεπιθύμητων συμβάντων, συμβάλλοντας στην ασφάλεια των ασθενών (Morey et al. 2002), ενώ μειώνει παράλληλα και την επίπτωση της επαγγελματικής εξουθένωσης (CHSRF, 2006). Η συνεργασία πολλών επαγγελματιών υγείας της ίδιας ή διαφορετικών ειδικοτήτων επιμερίζει και διαχέει την ευθύνη σχετικά με τη φροντίδα των ασθενών και τελικά προάγει την επαγγελματική τους ενδυνάμωση.

Τέλος, οι ίδιοι οι αποδέκτες της φροντίδας, οι ασθενείς και οι συγγενείς τους, αισθάνονται περισσότερη ασφάλεια και ικανοποίηση από μία ομαδική προσέγγιση των προβλημάτων τους (Mickan, 2005), αλλά και οι επαγγελματίες υγείας βιώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους όταν ανήκουν σε μια ομάδα που εργάζεται με κοινούς σκοπούς και αλληλοϋποστηρίζεται (Amos et al. 2005).

2.7 Συναλλαγή ηγέτη-μέλους και ομαδική απόδοση

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχει υπάρξει αρκετή προσπάθεια αποσαφήνισης του ορισμού της Διοίκησης Ομάδας (team leadership), με άλλους να τη χαρακτηρίζουν σαν συνεργατική διοίκηση, σαν προσπάθεια ταυτόχρονης απόδοσης των συμπεριφορών του προϊστάμενου από διάφορα μέλη της ομάδας εργασίας (House and Aditya, 1997), ή σαν την συλλογική επιδραστικότητα των μελών της ομάδας μεταξύ τους (Sivasubramaniam et al. 2002). Σύμφωνα με τις μελέτες αυτές, οι προϊστάμενοι/καθοδηγητές διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην εμπύχωση, την ενδυνάμωση και τελικά την δημιουργική απόδοση των ομάδων τους (Shalley and Gilson, 2004).

Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση μιας ομάδας βελτιώνεται όταν τα μέλη της κατανοούν καλά τα ζητούμενα, έχουν επίγνωση της δυναμικής της ομάδας τους, διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και εξοπλισμό και βέβαια όταν αλληλοεπιδρούν ικανοποιητικά με τον προϊστάμενό τους (Duncan et al. 1996). Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος καθορίζει ουσιαστικά ένα όραμα, προάγει την αποδοχή των κοινών στόχων στα μέλη της ομάδας, προσδοκά υψηλή απόδοση και παρέχει εξατομικευμένη υποστήριξη αλλά και υποκίνηση προκειμένου να εξασφαλίσει θετικές δημιουργικές συμπεριφορές από τους υπαλλήλους του (Shin and Zhou, 2003).

Η συναλλαγή ηγέτη-μέλους στο επίπεδο της ομάδας αναπαριστά την αθροιστική επίδραση που προκύπτει από τη δυαδική σχέση συναλλαγής κάθε μέλους της ομάδας με τον προϊστάμενο, όπως και εκείνης του ίδιου με όλους τους υφισταμένους του. Η ύπαρξη υψηλής συναλλακτικής ισχύος σε επίπεδο δυαδικών σχέσεων, συνήθως διαχέεται και τείνει να επηρεάσει ευεργετικά το σύνολο των μελών της ομάδας επιφέροντας θετικά εργασιακά αποτελέσματα, καθώς προάγει την παρακίνηση των μελών της (Cameron and Quinn, 1999). Παρ' όλα αυτά σίγουρα υφίσταται διαφοροποίηση της LMX που αναπτύσσει ο προϊστάμενος με κάθε μέλος της ομάδας εργασίας του, καθώς είναι πρακτικά αδύνατο να συναλλάσσεται το ίδιο καλά με όλους, κάτι που σύμφωνα με μερικούς μελετητές μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση της ομάδας, καθώς οδηγεί πιθανά σε απώλεια της συνοχής της και δημιουργία διακριτών ομάδων («κλίκες») (Northouse, 2010; Wu et al. 2010).

Όμως τελικά, η διαφοροποίηση της ποιότητας των δυαδικών σχέσεων συναλλαγής του προϊστάμενου με τα μέλη της ομάδας του είναι φυσιολογική, υπό την έννοια ότι πρόκειται για εργαζόμενους με διαφορετικές ικανότητες και δυνατότητες. Έτσι, ο προϊστάμενος αναγνωρίζοντας τις διαφοροποιήσεις αυτές κάνει κατάλληλο μοίρασμα των αρμοδιοτήτων, σεβόμενος την ιδιαιτερότητα καθενός και προσπαθώντας ώστε ικανοί και λιγότερο ικανοί να συνεισφέρουν το καλύτερο δυνατό στην ομάδα, τηρούμενων των αναλογιών. (Dansereau et al. 1975). Άλλωστε η δημιουργία σχέσεων συναλλαγής όμοιας ισχύος προς όλα τα μέλη της ομάδας, αφενός επιφέρει καθεστώς εφησυχασμού που τείνει να είναι αντιδημιουργικό για τη δυναμική της ομάδας (Cameron and Quinn, 1999), ενώ οδηγεί τον προϊστάμενο σε υπερ-επένδυση χρόνου και πόρων (Brass, 1995). Είναι ακριβώς η ποικιλία στις δυαδικές σχέσεις συναλλαγής που αναπτύσσονται που επάγει έναν άτυπο συναγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων που προσπαθούν μέσω της μεγαλύτερης προσπάθειας και απόδοσης να βελτιώσουν το επίπεδο της συναλλαγής με τον προϊστάμενο, ωφελώντας τελικά εκείνον, τον εαυτό τους και την ομάδα τους (Le Blanc and Gonzalez-Roma, 2012; Liden et al. 2006).

Οι ποιοτικές σχέσεις συναλλαγής εγκαθιδρύουν ψυχική σύνδεση, προάγουν την ενδυνάμωση της θέλησης, και την παρακίνηση των μελών της ομάδας για συνεισφορά στους σκοπούς της (Tyler and Blader, 2003). Επίσης, εδραιώνουν κλίμα εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης σε κάθε μέλος της, συντελώντας σε μεγαλύτερη ατομική και κατ' επέκταση συλλογική αποτελεσματικότητα και απόδοση, ενώ παράλληλα μειώνουν τις συγκρούσεις και αυξάνουν το επίπεδο επίγνωσης των μελών της ομάδας για τις

ικανότητές της και την ισχυρή δέσμευση σ' αυτή (Boies and Howell, 2006; Erdogan and Bauer, 2010).

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 1: Η σχέση συναλλαγής ηγέτη- μέλους επιδρά θετικά στην ομαδική απόδοση.

2.8 Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη και ομαδική απόδοση

Η επίδραση της POS σε επίπεδο προαγωγής θετικών εργασιακών αποτελεσμάτων για τον Οργανισμό ή για τους εργαζόμενους μεμονωμένα είναι καλά τεκμηριωμένη (Rhoades and Eisenberger, 2002), καθώς έχει αποδειχθεί η θετική επιρροή της στην δέσμευση, την ικανοποίηση, τη θετική διάθεση, στη μείωση ανεπιθύμητων συμπεριφορών και στην απόδοση.

Παρότι οι ατομικές πεποιθήσεις για το επίπεδο της POS ενυπάρχουν και αφορούν κάθε μέλος μιας ομάδας εργασίας ξεχωριστά, εντούτοις φαίνεται ότι εξαιτίας της καθημερινής κοινωνικής και εργασιακής αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της, την επήρεια του ίδιου προϊστάμενου και κοινών πολιτικών του Οργανισμού (Lyubovnikova et al. 2018), οι πεποιθήσεις αυτές αθροίζονται και ολοκληρώνονται δημιουργώντας ένα συλλογικό φαινόμενο, ένα «ομαδικό κλίμα» (Gonzalez-Roma et al. 1992), το οποίο συνδέεται ευθέως με τις διαστάσεις της ομαδικής απόδοσης (Gonzalez-Roma et al. 2009).

Όπως άλλωστε μπορεί να εξαχθεί από την θεωρία της Οργανωσιακής Υποστήριξης (Eisenberger et al. 1986), αλλά και τη θεωρία της κοινωνικής συναλλαγής του Blau, τα μέλη των ομάδων που αισθάνονται σεβαστά και υπολογίσιμα από αυτόν ικανοποιώντας τις ανάγκες ισχυρής σύνδεση μαζί του, δεσμεύονται στην ομάδα και τον Οργανισμό και ανταποδίδουν παράγοντας θετικά αποτελέσματα (Howes et al. 2000).

Ωστόσο, λιγότες παραμένουν οι μελέτες που να εστιάζουν στα αποτελέσματα της Οργανωσιακής Υποστήριξης σε επίπεδο ομάδας εργασίας και μάλιστα τα αποτελέσματά τους είναι αντικρουόμενα σε ότι αφορά τη συνεισφορά της στην ομαδική απόδοση των εργαζόμενων.

Στη μελέτη των Lyubovnikova et al. (2018), η απευθείας σχέση POS-ομαδικής απόδοσης δεν φάνηκε να είναι σημαντική, αλλά αναδείχθηκε η ισχυρή διαμεσολάβηση της ύπαρξης κοινών στόχων στην ομάδα, που τελικά ενίσχυε την ομαδική απόδοση όπως εξειδικεύεται σε ομαδική αποτελεσματικότητα και καινοτομία (Lyubovnikova et al. 2018). Ομοίως, στη μελέτη του Geelen (2017) η άμεση σχέση POS-ομαδικής απόδοσης δεν φάνηκε να

είναι στατιστικά σημαντική. Η μελέτη των Jin and Zhong (2014), ανέδειξε την ισχυρή επίδραση του οργανωσιακού πλαισίου μέσω της POS στην ομαδική καινοτομική απόδοση. Επίσης και στη μελέτη των Shelton et al (2010), φάνηκε η ισχυρή συσχέτιση μεταξύ υποστήριξης από τον Οργανισμό και δραστηκής ισχύος της ομάδας εργασίας, που μάλιστα αλληλοενισχύονται. Η δραστηκή ισχύς (potency) της ομάδας αναφέρεται στην συλλογική πεποίθηση των μελών της ότι μια ομάδα μπορεί και θα πετύχει τους σκοπούς της και είναι προπομπός της αποτελεσματικότητας και της απόδοσής της.

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η εξής υπόθεση:

Υπόθεση 2: Η αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη επιδρά θετικά στην ομαδική απόδοση.

2.9 Συναλλαγή ηγέτη-μέλους, παρακίνηση και απόδοση

Οι Buch et al. (2014), εκτός του ότι αναγνώρισαν δύο διαστάσεις της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους, την κοινωνική και την οικονομική, τεκμηρίωσαν ότι σχετίζονται με τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι υφιστάμενοι στην εργασία τους και μάλιστα ανέδειξαν το ρόλο της παρακίνησης σαν παράγοντα εξισορρόπησης της σχέσης αυτής. Πιο συγκεκριμένα, βρήκαν ότι η κοινωνική διάσταση της LMX σχετίζεται θετικά με την προσπάθεια που καταβάλλουν οι υφιστάμενοι, ενώ η οικονομική διάσταση σχετίζεται αρνητικά με αυτήν. Επίσης εντόπισαν μια σημαντική αλληλεπίδραση της κοινωνικής διάστασης της LMX με την ενδογενή παρακίνηση, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα των σχέσεων κοινωνικής συναλλαγής των υπαλλήλων με χαμηλότερα επίπεδα ενδογενούς παρακίνησης σε ότι αφορά την προσπάθεια που καταβάλλουν στη δουλειά τους.

Τα ευρήματα επιβεβαιώνονται και από άλλες μελέτες που δείχνουν ότι η LMX σχετίζεται με την απόδοση εξαιτίας του ότι οι εργαζόμενοι που είναι αποδέκτες θετικών ποιοτικών σχέσεων με τον προϊστάμενό τους, διακατέχονται από υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και άρα ανταποδίδουν όσα λαμβάνουν αποδίδοντας καλύτερα στην εργασία τους (Gerster and Day, 1997; Walumbwa et al. 2011).

Στη δική του μελέτη του από το χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ο Wang (2016) ανέδειξε τη συναλλακτική σχέση ηγέτη μέλους με την απόδοση και μάλιστα τη διαμεσολάβηση της παρακίνησης στη σχέση αυτή. Αλλά και οι Tierney and Farmer (1999) βρήκαν ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ LMX και παρακίνησης μπορεί να

συνεισφέρει στην δημιουργική απόδοση των υπαλλήλων. Αρκετές μελέτες επίσης επιβεβαιώνουν την θετική επιρροή της αποτελεσματικής ηγεσίας και της αποδοτικής αλληλεπίδρασης προϊσταμένου-υφισταμένου στην παρακίνηση των τελευταίων και μάλιστα με στατιστικά σημαντικό τρόπο (Malik et al. 2015; Barbuto and Gifford, 2012; Olutade et al. 2015). Επιπλέον, η απουσία επωφελούς αλληλεπίδρασης μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων, αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιβαρυντική τόσο για την παρακίνηση των υπαλλήλων όσο και για την προσπάθεια που κατέβαλαν στην εργασία τους (Webb, 2007).

Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνονται οι εξής υποθέσεις:

Υπόθεση 3: Η συναλλαγή ηγέτη-μέλους επιδρά θετικά στην παρακίνηση.

Υπόθεση 4: Η παρακίνηση διαμεσολαβεί (mediates) στη σχέση μεταξύ συναλλαγής ηγέτη-μέλους και ομαδικής απόδοσης.

2.10 Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη, παρακίνηση και απόδοση

Η επικρατούσα πεποίθηση υποδεικνύει ότι όταν οι εργαζόμενοι υποστηρίζονται ικανοποιητικά από τον Οργανισμό όπου απασχολούνται εργάζονται εντατικότερα και εμφανίζουν μεγαλύτερη αφοσίωση σε αυτόν (De Coninck, 2010). Η επαρκής υποστήριξη και τα αυξημένα επίπεδα παρακίνησης, κατ' επέκταση συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία και την υψηλότερη απόδοσή τους (Panaccio and Vandenberghe, 2009).

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ωστόσο γι' αυτό το τρίγωνο σχέσεων ανέδειξε αντικρουόμενα αποτελέσματα. Οι Gillet et al. (2013) στη μελέτη τους σε υπαλλήλους της Αστυνομίας, επισήμαναν τη στατιστικά σημαντική συσχέτιση της υποστήριξης από τον Οργανισμό με την παρακίνηση των υπαλλήλων και μάλιστα ιδιαίτερα με την αυτό-προσδιοριζόμενη παρακίνηση. Η τελευταία, αναφέρεται σε προσκόλληση σε μια δραστηριότητα για λόγους ευχαρίστησης, δηλαδή με ίδια θέληση και συνδέεται με θετικά εργασιακά αποτελέσματα και συμπεριφορές. Σε αντίθεση, η ελεγχόμενη παρακίνηση έχει ως αποτέλεσμα την ενασχόληση με μια δραστηριότητα μέσω εσωτερικής πίεσης (πχ. αίσθηση υποχρέωσης, ντροπή) ή εξωτερικής πίεσης (πχ. τιμωρία) (Deci and Ryan, 2008). Όμοια είναι και τα ευρήματα της μελέτης των Gagné et al. (2010) σε εργαζόμενους αεροπορικής εταιρείας, όπως και των Tremblay et al. (2009), που επιβεβαιώνουν ότι η POS συσχετίζεται και επάγει την παρακίνηση, επιβεβαιώνοντας έτσι τη θεωρία του αυτό-προσδιορισμού.

Σε ένα πιο σύνθετο μοντέλο, στη μελέτη των Saltson and Nsiah (2015) σε εργαζόμενους εταιρείας logistics, μελετήθηκε η επίδραση της POS στην παρακίνηση των εργαζόμενων, στην απόδοσή τους αλλά και η απευθείας σχέση POS-εργασιακής απόδοσης. Επιβεβαιώθηκε μόνο η θετική επίδραση της POS στην απόδοση των εργαζόμενων, ενώ απορρίφθηκαν όλες οι άλλες υποθέσεις, όπως επίσης και η υπόθεση της εμπλοκής της παρακίνησης ως διαμεσολαβητή (mediator) μεταξύ POS και απόδοσης. Ομοίως, η μελέτη των Hu and Chang (2008) σε υπαλλήλους ξενοδοχειακών δομών και εστίασης, απέτυχε να αποδείξει τη συσχέτιση της υποστήριξης που αντιλαμβάνονταν ότι λάμβαναν από τον Οργανισμό απασχόλησής τους με την παρακίνησή (διάθεση) τους να συμμετάσχουν σε εξετάσεις απόκτησης εξειδίκευσης.

Αντίθετα, οι Darolia et al. (2010) στη δική τους μελέτη σε υπαλλήλους κλινικών υποβοηθούμενης αναπαραγωγής, ανέδειξαν τόσο την ισχυρή συσχέτιση της POS με την απόδοση των εργαζόμενων αλλά ταυτόχρονα και με όλες τις μελετώμενες διαστάσεις της παρακίνησης και ιδιαίτερα με την ικανότητα και την αυτοβελτίωση. Παράλληλα, οι πτυχές της παρακίνησης έδειξαν να έχουν συσχέτιση με την εργασιακή απόδοση, ιδίως τα οικονομικά κίνητρα και τα κίνητρα επίτευξης. Επίσης, οι Mitchell et al. (2012), βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ της POS και της παρακίνησης για αποδοχή και χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής από υπαλλήλους канаδικών νοσοκομείων.

Επιπρόσθετα, σε μια πιο σύνθετη μελέτη, οι Chen and Shaffer (2017), μελέτησαν την αλληλεπίδραση διαφορετικών διαστάσεων υποστήριξης από τον Οργανισμό με διαφορετικές διαστάσεις της παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, εξέτασαν ξεχωριστά την οικονομική υποστήριξη, την υποστήριξη των αναγκών καριέρας και την υποστήριξη προσαρμογής μετά από αλλαγή εργασιακού περιβάλλοντος. Σε επίπεδο παρακίνησης εξετάστηκε η αυτόνομη (ενδογενής) και η ελεγχόμενη (εξωγενής) παρακίνησης. Βρέθηκε ότι η οικονομική υποστήριξη σχετίζεται θετικά με την εξωγενή παρακίνηση, ενώ η υποστήριξη καριέρας και προσαρμογής, σχετίζονται θετικά με την αυτόνομη-ενδογενή παρακίνηση.

Τέλος, η Ervin (2018) στη διδακτορική διατριβή της, σε διδακτικό προσωπικό αμερικανικών πανεπιστημίων, με τους συμμετέχοντες που ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής υποστήριξης από τον Οργανισμό τους, να έχουν και υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης, ιδιαίτερα του τύπου της αυτό-προσδιοριζόμενης (ενδογενούς).

Τα αντικρουόμενα αποτελέσματα και η έλλειψη μελετών στο χώρο της υγείας, για το τρίγωνο των μελετώμενων σχέσεων, καθώς και μία μόνο μελέτη με το ρόλο της

παρακίνησης ως μεσολαβητή στη σχέση POS-απόδοσης, επιβάλλουν τον επανέλεγχο των υποθέσεων αυτών στο περιβάλλον της δικής μας μελέτης, οπότε:

Υπόθεση 5: Η αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη επιδρά θετικά στην παρακίνηση.

Υπόθεση 6: Η παρακίνηση διαμεσολαβεί (mediates) στη σχέση μεταξύ αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης και ομαδικής απόδοσης.

3. Μεθοδολογία

3.1 Είδος έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι ποσοτική, εμπειρική και δειγματοληπτική, με χρήση ερωτηματολογίου. Η εμπειρική έρευνα προσεγγίζει και μελετά ένα φαινόμενο στον φυσικό χώρο όπου αυτό εκτυλίσσεται, εστιάζοντας στην ερμηνεία του μέσω της ανθρώπινης εμπειρίας, όπως αυτή προσδιορίζεται από τα υποκείμενα που βιώνουν το φαινόμενο αυτό (Berliner, 2002).

Οι ποσοτικές έρευνες είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στις κοινωνικές επιστήμες, συνήθως μέσω της διατύπωσης μίας ή περισσότερων ερευνητικών υποθέσεων που στηρίζονται σε συγκεκριμένες θεωρίες και οι οποίες με βάση τα ποσοτικά στοιχεία που συλλέγονται επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται. Στην προκειμένη περίπτωση επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με κλειστές ερωτήσεις που επιδέχονται απαντήσεις μέσω προκαθορισμένων επιλογών, ανάλογα με την προτίμηση του συμμετέχοντα ή αυτή που περιγράφει καλύτερα το προσωπικό του βίωμα (Ρούσσος και Τσαούσης, 2002).

Η δειγματοληψία είναι η καλύτερη προσέγγιση όταν ο υπό μελέτη πληθυσμός είναι μεγάλος, όπως στην παρούσα έρευνα οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες υγείας των δημόσιων νοσηλευτικών ιδρυμάτων, οπότε και είναι αδύνατο να μελετηθεί εξ' ολοκλήρου. Έτσι στην περίπτωση αυτή επιλέγεται η δειγματοληψία, με σκοπό να συμπεριλάβει τα υποκείμενα που έχουν την επιθυμία να συμμετάσχουν και να προκύψει έτσι ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα όπου όλοι έχουν την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν χωρίς διακρίσεις (Γαλάνης, 2017).

3.2 Πληθυσμός υπό διερεύνηση

Ο πληθυσμός που μελετήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα, απαρτίζεται από εργαζόμενους στον Τομέα της Υγείας, κατά πλειοψηφία στο Γενικό Νοσοκομείο «Γ. Παπανικολάου» όπου και εργάζεται η μεταπτυχιακή φοιτήτρια, το οποίο είναι τριτοβάθμιο δημόσιο νοσηλευτικό ίδρυμα δυναμικότητας 650 κλινών. Σε μικρότερο ποσοστό συμμετείχαν και εργαζόμενοι από άλλα νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας (κυρίως ΑΧΕΠΑ, Ιπποκράτειο, Παπαγεωργίου, Ευαγγελισμός). Πιο συγκεκριμένα, συμμετείχαν νοσηλευτές όλων των κλάδων (ΠΕ και ΤΕ), βοηθητικό νοσηλευτικό προσωπικό κατηγορίας-κλάδου ΔΕ, ιατροί (μόνιμοι, ειδικευόμενοι, πανεπιστημιακοί), διοικητικό προσωπικό όλων των κατηγοριών-κλάδων, καθώς και λοιπό επιστημονικό προσωπικό

(φυσικοθεραπευτές, βιολόγοι, διαιτολόγοι, παρασκευαστές, χειριστές ακτινοδιαγνωστικού εξοπλισμού).

Ειδικά στο νοσοκομείο Παπανικολάου, καταβλήθηκε η μέγιστη δυνατή προσπάθεια ώστε να υπάρξει συμμετοχή των όλων βασικών τμημάτων του χειρουργικού, παθολογικού και εργαστηριακού τομέα αντίστοιχα. Έτσι, ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν από προσωπικό γενικών και εξειδικευμένων χειρουργικών τμημάτων (Β' και Δ' Χειρουργικό, Νευροχειρουργικό, Καρδιοχειρουργικό), παθολογικών (Παθολογικό, Αιματολογικό, Νευρολογικό, Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, Μονάδα Μεταμόσχευσης Μυελού Οστών), Μονάδων Εντατικής Θεραπείας (γενικών και ειδικών), Χειρουργείου και Αναισθησιολογικού, Τμήματος Επειγόντων Περιστατικών, Αποστείρωσης, Αιμοδυναμικού εργαστηρίου, Ημερήσιας Νοσηλείας (χημειοθεραπευτικό), Τακτικών Εξωτερικών Ιατρείων, ψυχιατρικών τμημάτων, υπηρεσίας Αιμοδοσίας. Επίσης, σε επίπεδο διοικητικού προσωπικού, διανεμήθηκαν και συμπληρώθηκαν ερωτηματολόγια από το προσωπικό των τμημάτων προμηθειών, ποιότητας, μισθοδοσίας, γραμματείας, κίνησης ασθενών, νοσηλίων, λογιστηρίου και κεντρικής αποθήκης.

3.3 Ζητήματα ηθικής-δεοντολογίας

Το πλήρες ερευνητικό πρωτόκολλο καθώς και το αναλυτικό ερωτηματολόγιο, υποβλήθηκε προς έγκριση στο Επιστημονικό Συμβούλιο του ΓΝΘ «Γ. Παπανικολάου» και στην Επιτροπή Ηθικής και Δεοντολογίας του ίδιου νοσοκομείου, από όπου και εγκρίθηκε στις 14/11/2018. Ανάλογες εγκρίσεις ελήφθησαν από τη Διοίκηση της 3ης και 4ης Υγειονομικής Περιφέρειας, προκειμένου να καταστεί δυνατή η διανομή του ερωτηματολογίου και σε εργαζόμενους άλλων νοσοκομείων της Θεσσαλονίκης.

Τόσο στην έντυπη όσο και στην ηλεκτρονική μορφή, εξασφαλίστηκε πλήρως η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Μάλιστα τα έντυπα ερωτηματολόγια επιστράφηκαν στην ερευνήτρια σε σφραγισμένους φακέλους χωρίς κανένα αναγνωριστικό σημείο, ώστε να είναι αδύνατη η ταυτοποίηση του προσώπου ή του τμήματος προέλευσης.

Επίσης, γνωστοποιήθηκε στους συμμετέχοντες της έρευνας μέσω εισαγωγικού σημειώματος ότι πρόκειται για μελέτη που γίνεται στα πλαίσια μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, δηλώθηκε ο τίτλος της που

καθιστά σαφείς τους σκοπούς της καθώς και το όνομα της ερευνήτριας και του επιβλέποντα καθηγητή. (Huriet et al. 2004).

3.4 Διαδικασία συλλογής στοιχείων

Η έρευνα διεξήχθη από τις 20 Νοεμβρίου ως τις 10 Δεκεμβρίου 2018 με ταυτόχρονη διανομή έντυπων αλλά και ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων.

Η διανομή ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων που δημιουργήθηκαν μέσω της πλατφόρμας google forms, έγινε με αποστολή του συγκεκριμένου ηλεκτρονικού συνδέσμου (link), με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) σε επαγγελματίες υγείας ή με μήνυμα στο δίκτυο συνεργατών της μεταπτυχιακής φοιτήτριας στην πλατφόρμα επαγγελματικής δικτύωσης LinkedIn.

3.5 Εργαλείο μέτρησης παραγόντων

Για τον προσδιορισμό της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους (Leader-Member Exchange-LMX) χρησιμοποιήθηκαν επτά (7) ερωτήσεις από την πρωτότυπη δημοσίευση των Graen and Uhl-Bien (1995), εκφρασμένες από το επίπεδο του εργαζόμενου που αξιολογεί τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενό του στο τμήμα όπου εργάζεται. Οι ερωτήσεις πήραν τη μορφή πρότασης με την οποία ο εργαζόμενος πρέπει να εκφράσει την ασυμφωνία ή τη συμφωνία του, μέσα από πενταβάθμια κλίμακα Likert από το 1 ως το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα». Ενδεικτική πρόταση μέτρησης της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους είναι η παρακάτω: «Συνήθως ξέρω πόσο ικανοποιημένος είναι ο προϊστάμενός μου με τη δουλειά μου».

Η αντιληπτή από τον εργαζόμενο υποστήριξη που δέχεται από τον Οργανισμό (νοσοκομείο) όπου εργάζεται (Perceived Organizational Support-POS) δηλαδή από την ανώτερη Διοίκησή του, αξιολογήθηκε με έξι (6) ερωτήσεις-προτάσεις βασισμένες στην πρωτότυπη κλίμακα των Eisenberger et al. (1986), αλλά σε μια πιο σύντομη έκδοση που περιγράφεται και χρησιμοποιείται από τον He (2014) και έχει προηγουμένως τεκμηριωθεί ως κατάλληλη από τους Rhoades and Eisenberger (2002), εξαιτίας της μονοδιάστατης δομής της POS. Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπως και παραπάνω. Ενδεικτική πρόταση μέτρησης της POS είναι η

εξής: «Το νοσοκομείο όπου εργάζομαι, είναι υπερήφανο για τα επιτεύγματά μου (για όσα έχω καταφέρει)».

Για την μέτρηση της παρακίνησης των εργαζόμενων στις υπηρεσίες υγείας χρησιμοποιήθηκε η Πολυδιάστατη Κλίμακα μέτρησης της Εργασιακής Παρακίνησης δεκαεννιά (19) ερωτήσεων, που δημιουργήθηκε από την Gagné και τους συνεργάτες της (2014) και η οποία έχει επικυρωθεί σε επτά (7) γλώσσες και εννέα (9) διαφορετικές χώρες. Πιο συγκεκριμένα, αξιολογήθηκε η παντελής έλλειψη παρακίνησης (amotivation) με τρεις (3) ερωτήσεις, η ενδογενής (intrinsic) παρακίνηση με τρεις (3) ερωτήσεις, η εξωγενής (extrinsic) παρακίνηση (κοινωνική και οικονομική) με έξι (6) ερωτήσεις-προτάσεις, η διάσταση της «εσωτερίκευσης-ασυναίσθητης ενσωμάτωσης ιδεών» (introjected), με τέσσερις (4) ερωτήσεις και η ταύτιση με την εργασία (identified regulation) με τρεις (3) ερωτήσεις-προτάσεις και χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Όλες οι προτάσεις απαντούν στην κεντρική ερώτηση: «Για ποιο λόγο καταβάλλετε ή θα καταβάλατε προσπάθεια στην τρέχουσα δουλειά σας (εκεί όπου εργάζεστε σήμερα);» Ενδεικτικές προτάσεις εκτίμησης των παραπάνω διαστάσεων είναι οι εξής:

-Intrinsic motivation: «Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα».

-Extrinsic motivation: «Για να έχω την αποδοχή των άλλων (προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, ασθενείς)».

-Introjected regulation: «Γιατί με κάνει να αισθάνομαι περήφανος/η για τον εαυτό μου».

-Identified regulation: «Γιατί η προσπάθεια για αυτή τη δουλειά έρχεται σε συμφωνία με τις προσωπικές αξίες μου».

-Amotivation: «Δεν θα κατέβαλα προσπάθεια γιατί πραγματικά νομίζω ότι αυτή η δουλειά δεν αξίζει τις προσπάθειες».

Η απόδοση της ομάδας στην οποία εργάζεται ο επαγγελματίας υγείας (team performance), αυτό-εκτιμήθηκε με τρεις (3) ερωτήσεις-προτάσεις της κλίμακας που δημιουργήθηκε από τους Heilman et al. (1992). Η υποκειμενική εκτίμηση της απόδοσης μιας ομάδας ή μιας εταιρείας, έχει αποδειχθεί ισοδύναμη των μετρήσεων που βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια. Μάλιστα, ειδικά για την περίπτωση του δημόσιου τομέα που μελετούμε, είναι μη κοστοβόρος και πιθανά η μόνη δυνατή λύση εξαιτίας προβλημάτων που σχετίζονται με την έλλειψη παρακολούθησης αξιόπιστων ποιοτικών και οικονομικών δεικτών απόδοσης σε κάθε τμήμα ξεχωριστά (Wall et al. 2004). Ενδεικτική πρόταση εκτίμησης της ομαδικής απόδοσης είναι η εξής: «Η ομάδα με την οποία συνεργάζομαι κάνει τη δουλειά της πολύ αποτελεσματικά».

Για την μετάφραση των ερωτήσεων των αγγλόφωνων κλιμάκων μέτρησης της LMX, POS, παρακίνησης και ομαδικής απόδοσης στα ελληνικά, εργάστηκαν ανεξάρτητα μία καθηγήτρια αγγλικής γλώσσας και ένας καθηγητής της Ιατρικής Σχολής ΑΠΘ με άριστη γνώση αγγλικών τόσο της καθημερινότητας όσο και της ορολογίας που διέπει τις επιστήμες υγείας. Από την εργασία των παραπάνω, προέκυψαν δύο εκδοχές των ερωτήσεων που συγκρίθηκαν μεταξύ τους και με σύνθεση της ερευνήτριας προέκυψε η τελική μορφή στα ελληνικά. Μετά, η τελική αυτή μορφή επαναμεταφράστηκε από την καθηγήτρια αγγλικών στην αγγλική γλώσσα και συγκρίθηκε με τις πρότυπες αγγλικές ερωτήσεις, χωρίς ευτυχώς να προκύψουν διαφοροποιήσεις (Brislin, 1970).

Πριν τις ερωτήσεις εκτίμησης των υπό μελέτη παραγόντων προστέθηκαν στο ερωτηματολόγιο οκτώ (8) ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά και στοιχεία μορφωτικού επιπέδου και γενικότερης επαγγελματικής διαδρομής. Πιο αναλυτικά οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για τα εξής:

- Φύλο, υπό την μορφή διχοτομημένης ερώτησης (άνδρας, γυναίκα)
- Ηλικία, με συμπλήρωση ακέραιου αριθμού
- Επίπεδο εκπαίδευσης, υπό την μορφή ερώτησης πολλαπλών επιλογών με πέντε (5) εναλλακτικές απαντήσεις (απόφοιτος ΙΕΚ/ΕΠΑΣ, απόφοιτος ΤΕΙ, απόφοιτος ΑΕΙ, κάτοχος μεταπτυχιακού, κάτοχος διδακτορικού). Στην ερώτηση αυτή δόθηκε η δυνατότητα συμπλήρωσης μέχρι 2 απαντήσεων για να συμπληρώσουν οι συμμετέχοντες τον ανώτερο βασικό τίτλο σπουδών και τον ανώτερο μεταπτυχιακό τίτλο αν και εφόσον υπήρχε.
- Θέση στο νοσοκομείο, υπό την μορφή ερώτησης πολλαπλών επιλογών με 4 εναλλακτικές απαντήσεις (νοσηλευτικό προσωπικό, ιατρικό, διοικητικό, λοιπό επιστημονικό).
- Σχέση εργασίας, υπό την μορφή ερώτησης πολλαπλών επιλογών με 3 εναλλακτικές απαντήσεις (μερική απασχόληση, ολική απασχόληση, σύμβαση ορισμένου χρόνου).
- Έτη εργασίας σε αυτό το νοσοκομείο, με συμπλήρωση ακέραιου αριθμού.
- Έτη εργασίας σε αυτό το επάγγελμα συνολικά (σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα), με συμπλήρωση ακέραιου αριθμού.
- Θέση ευθύνης υπό την μορφή διχοτομημένης ερώτησης (ναι, όχι),

(Λαγουμιντζής και συν., 2015).

Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου διανεμήθηκε πιλοτικά σε τριάντα (30) επαγγελματίες υγείας του ΓΝΘ «Γ. Παπανικολάου», διάφορων κλάδων και ειδικοτήτων, με την παράκληση να το συμπληρώσουν αλλά κυρίως να κάνουν σχόλια και παρατηρήσεις για τη διατύπωση των ερωτήσεων, τη σαφήνειά τους, το μέγεθος της γραμματοσειράς, την αισθητική, τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσης ή για άλλες ελλείψεις ή ασάφειες που εντόπισαν στο ερωτηματολόγιο. Όλοι οι συμμετέχοντες σε αυτή τη φάση, δήλωσαν ότι βρήκαν εξαιρετικά κατανοητό και εύκολο στη συμπλήρωσή του το ερωτηματολόγιο. Οι τριάντα αυτές απαντήσεις της πιλοτικής φάσης δεν συμπεριλήφθηκαν στην τελική ανάλυση των δεδομένων (Tsang et al. 2017).

3.6 Ερευνητικές υποθέσεις προς έλεγχο

Υπόθεση 1: Η σχέση συναλλαγής ηγέτη- μέλους επιδρά θετικά στην ομαδική απόδοση.

Υπόθεση 2: Η αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη επιδρά θετικά στην ομαδική απόδοση.

Υπόθεση 3: Η συναλλαγή ηγέτη-μέλους επιδρά θετικά στην παρακίνηση.

Υπόθεση 4: Η παρακίνηση διαμεσολαβεί (mediates) στη σχέση μεταξύ συναλλαγής ηγέτη-μέλους και ομαδικής απόδοσης.

Υπόθεση 5: Η αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη επιδρά θετικά στην παρακίνηση.

Υπόθεση 6: Η παρακίνηση διαμεσολαβεί (mediates) στη σχέση μεταξύ αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης και ομαδικής απόδοσης.

4. Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία ευρημάτων

Συνολικά διανεμήθηκαν 350 έντυπα ερωτηματολόγια από τα οποία συλλέχθηκαν μέχρι τις 10 Δεκεμβρίου 2018, 230 πλήρως απαντημένα, με βαθμό απόκρισης 65,7%. Επίσης, με τη μεθοδολογία που περιεγράφηκε παραπάνω, στάλθηκαν 140 προσκλήσεις ηλεκτρονικής συμμετοχής, από τις οποίες προέκυψαν 130 απαντημένα ερωτηματολόγια, με βαθμό απόκρισης 92,8%. Οπότε, ο συνολικός βαθμός απόκρισης από την έντυπη και ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου ανήλθε στο 73,5%.

Τα ερωτηματολόγια (ηλεκτρονικά και έντυπα) ελέγχθηκαν για τυχόν ελλείπουσες τιμές ή άλλα προβλήματα. Δεν καταγράφηκαν καθόλου ελλείπουσες τιμές (missing values). Ωστόσο, σε μερικές περιπτώσεις (μόνο στα έντυπα ερωτηματολόγια), παρατηρήθηκε καταγραφή της ηλικίας των συμμετεχόντων και των ετών υπηρεσίας τους με δεκαδικό αριθμό παρότι υπήρχε σημείωση να δοθούν ακέραιες τιμές. Στις περιορισμένες αυτές περιπτώσεις έγινε στρογγυλοποίηση στον πλησιέστερο ακέραιο αριθμό. Επίσης, τόσο τα ηλεκτρονικά όσο και τα έντυπα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν για τυχόν επαναλαμβανόμενες ίδιες απαντήσεις ή για ακραίες (αναληθείς) τιμές στα δημογραφικά στοιχεία, προκειμένου να εξαιρεθούν από την ανάλυση, χωρίς όμως να βρεθεί κάτι τέτοιο (Αποστολάκης και συν. 2003). Ακολούθως, τα στοιχεία κωδικοποιήθηκαν και περάστηκαν σε βάση δεδομένων με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS 24.0. Οι πίνακες και τα γραφήματα έγιναν μέσω του προγράμματος Microsoft Excel 2016.

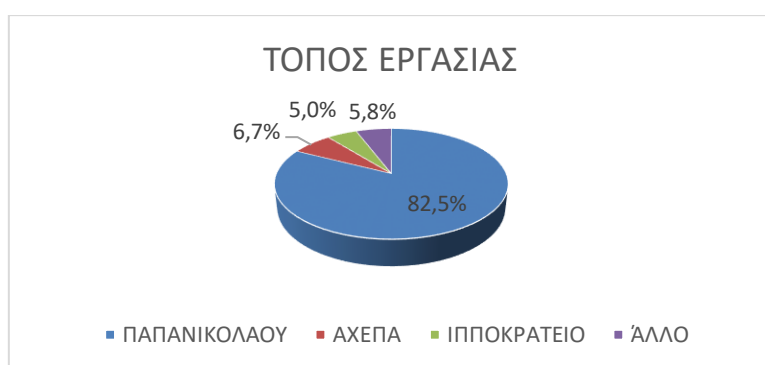
4.1 Περιγραφή του δείγματος

Όπως απεικονίζεται και στους ακόλουθους πίνακες και γραφήματα, οι συμμετέχοντες της μελέτης εργάζονται ως επί το πλείστο (ποσοστό 82,5%) στο νοσοκομείο Παπανικολάου (πίνακας και γράφημα 1) (εξαιτίας της προέλευσης της ερευνήτριας από εκεί) και είναι στη συντριπτική τους πλειονότητα γυναίκες (ποσοστό 81,1%) (πίνακας και γράφημα 2), που ανήκουν κυρίως στο νοσηλευτικό προσωπικό (ποσοστό 74,2%) όλων των κλάδων και κατηγοριών (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ) και λιγότερο σε άλλα επαγγέλματα υγείας (πίνακας και γράφημα 4). Σε ότι αφορά την ηλικιακή κατανομή του δείγματος (πίνακας και γράφημα 3), οι περισσότεροι συμμετέχοντες (ποσοστό 50 %) ανήκουν στην κλίμακα 41-50 ετών και λιγότεροι (25,3%) στην κλίμακα 31-40 ετών. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι ΤΕΙ (ποσοστό 62,8%), ενώ το 24,7% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών και το 6,9% διδακτορικό αντίστοιχα (πίνακες και γραφήματα 5 και 6). Με

συντριπτικό ποσοστό 90% είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι (πίνακας και γράφημα 7), που εργάζονται κυρίως από 0-10 έτη στο συγκεκριμένο νοσοκομείο (ποσοστό 37,5%) είτε από 11-20 έτη (ποσοστό 35,3%) (πίνακας και γράφημα 8). Παρ' όλα αυτά οι συμμετέχοντες φαίνεται να έχουν αρκετή προϋπηρεσία στο επάγγελμά τους είτε σε άλλο δημόσιο φορέα είτε στον ιδιωτικό τομέα, καθώς εμφανίζονται να έχουν σε ποσοστό 40% συνολική εμπειρία 11-20 ετών και σε μικρότερο ποσοστό 30,6% εμπειρία 21-30 ετών αντίστοιχα (πίνακας και γράφημα 9). Τέλος, σε ποσοστό 32,8% είναι κάτοχοι θέσης ευθύνης στον φορέα τους (προϊστάμενοι τμήματος, υποδιεύθυνσης, διευθυντές) (πίνακας και γράφημα 10).

Τόπος εργασίας		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Παπανικολάου	297	82,5
ΑΧΕΠΑ	24	6,7
Ιπποκράτειο	18	5,0
Άλλο	21	5,8
Σύνολο	360	100,0

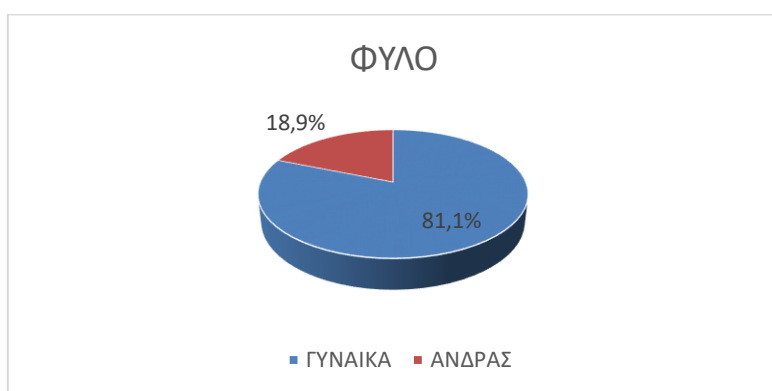
Πίνακας 1: Προέλευση/τόπος εργασίας συμμετεχόντων



Γράφημα 1: Προέλευση/τόπος εργασίας συμμετεχόντων

Φύλο		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ανδρας	68	18,9
Γυναίκα	292	81,1
Σύνολο	360	100,0

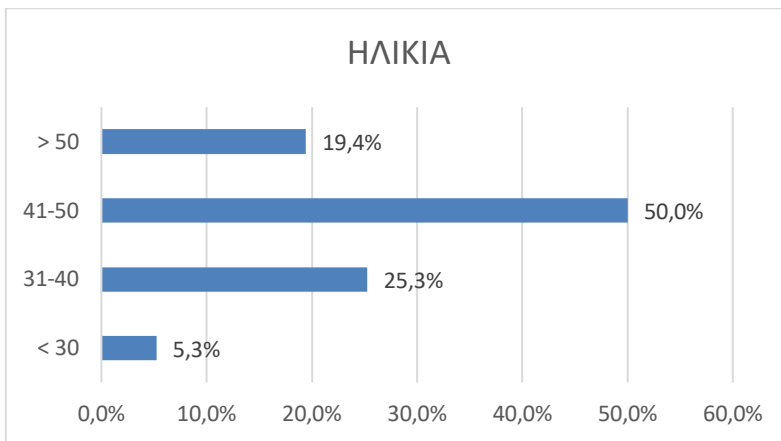
Πίνακας 2: Φύλο συμμετεχόντων



Γράφημα 2: Φύλο συμμετεχόντων

Ηλικία (σε έτη)		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
<30	19	5,3
31-40	91	25,3
41-50	180	50,0
>50	70	19,4
Σύνολο	360	100,0

Πίνακας 3: Ηλικία των συμμετεχόντων



Γράφημα 3: Ηλικία συμμετεχόντων

Θέση στο νοσοκομείο		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Νοσηλευτικό προσωπικό	267	74,2
Ιατρικό προσωπικό	36	10,0
Διοικητικό προσωπικό	31	8,6
Λοιπό επιστημονικό προσωπικό	26	7,2
Σύνολο	360	100,0

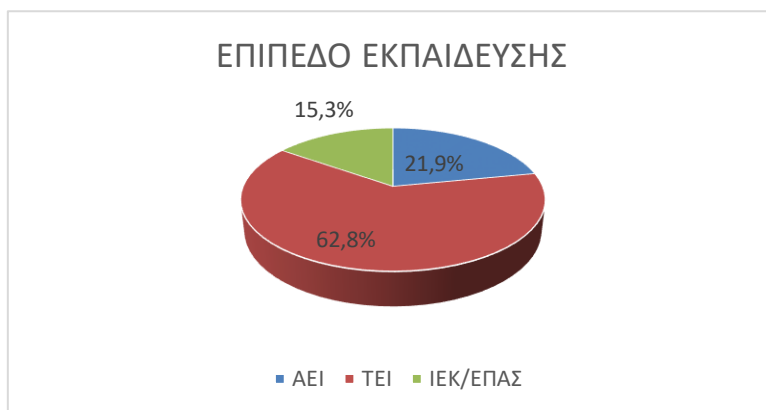
Πίνακας 4: Θέση των συμμετεχόντων στο νοσοκομείο (επάγγελμα)



Γράφημα 4: Θέση των συμμετεχόντων στο νοσοκομείο (επάγγελμα)

Επίπεδο εκπαίδευσης		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Απόφοιτος ΙΕΚ/ΕΠΑΣ	55	15,3
Απόφοιτος ΤΕΙ	226	62,8
Απόφοιτος ΑΕΙ	79	21,9
Σύνολο	360	100,0

Πίνακας 5: Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων



Γράφημα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

Μεταπτυχιακές σπουδές		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Καμία	246	68,3
Μεταπτυχιακό	89	24,7
Διδακτορικό	25	6,9
Σύνολο	360	100,0

Πίνακας 6: Μεταπτυχιακές σπουδές των συμμετεχόντων



Γράφημα 6: Μεταπτυχιακές σπουδές των συμμετεχόντων

Σχέση εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Μερική απασχόληση	5	1,4
Ολική απασχόληση	324	90,0
Σύμβαση ορισμένου χρόνου	31	18,6
Σύνολο	360	100,0

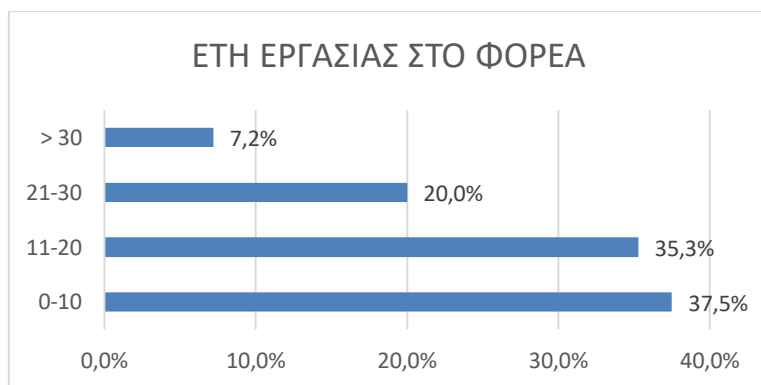
Πίνακας 7: Σχέση εργασίας των συμμετεχόντων



Γράφημα 7: Σχέση εργασίας των συμμετεχόντων

Έτη εργασίας στο φορέα		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
0-10	135	37,5
11-20	127	35,3
21-30	72	20,0
>30	26	7,2
Σύνολο	360	100,0

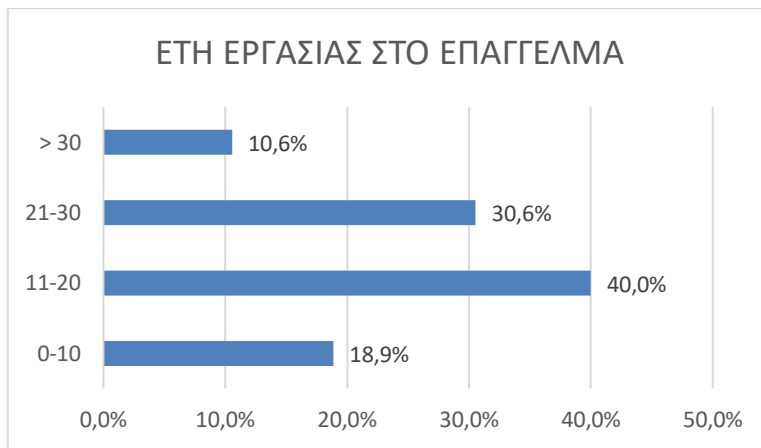
Πίνακας 8: Έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο φορέα τους



Γράφημα 8: Έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο φορέα τους

Έτη εργασίας στο επάγγελμα		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
0-10	68	18,9
11-20	144	40,0
21-30	110	30,6
>30	38	10,6
Σύνολο	360	100,0

Πίνακας 9: Έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο επάγγελμά τους



Γράφημα 9: Έτη εργασίας των συμμετεχόντων στο επάγγελμά τους

Θέση ευθύνης		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ναι	118	32,8
Όχι	242	67,2
Σύνολο	360	100,0

Πίνακας 10: Κατοχή θέσης ευθύνης των συμμετεχόντων



Γράφημα 10: Κατοχή θέσης ευθύνης των συμμετεχόντων

4.2 Στατιστική ανάλυση δεδομένων

4.2.1 Διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis-EFA)

Στη βάση δεδομένων που δημιουργήθηκε, πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS 24.0 διερευνητική ανάλυση παραγόντων.

Πρόκειται για την στατιστική διαδικασία που χρησιμοποιείται για την αρχική διερεύνηση και τη συνοπτική περιγραφή ενός σετ μεταβλητών μέσα από την ομαδοποίησή τους σε παράγοντες (factors). Στην προκειμένη περίπτωση της μελέτης αυτής, οι μεταβλητές προκύπτουν από τις αντίστοιχες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Η EFA μας βοηθάει α) να καταλήξουμε σε μικρότερο αριθμό ασυσχέτιστων μεταξύ τους μεταβλητών β) να βρούμε πιθανές σχέσεις αιτιότητας ανάμεσα σε σύνολα μεταβλητών (παράγοντες) γ) να εντοπίσουμε προβλήματα συγγραμμικότητας (collinearity) μεταξύ των μεταβλητών που μελετούμε πριν κάνουμε ανάλυση παλινδρόμησης (Δαφέρμος, 2013).

Στις επιμέρους ρυθμίσεις, επιλέχθηκε η μέθοδος της μέγιστης πιθανοφάνειας (maximum likelihood) που προσπαθεί να εκτιμήσει εκείνες τις παραμέτρους του παραγοντικού μοντέλου οι οποίες έχουν πολύ μεγάλη πιθανότητα να παράγουν αξιόπιστα την αρχική μήτρα των συσχετίσεων, αν υποτεθεί ότι το δείγμα ακολουθεί την κανονική κατανομή. Ο αριθμός παραγόντων που θα δημιουργηθούν δεν προκαθορίστηκε αλλά επιλέχθηκε με βάση τις ιδιοτιμές που πρέπει να είναι >1 (Eigenvalues >1). Επίσης, επιλέχθηκε η περιστροφή ισόρροπης μεγιστοποίησης (promax) των παραγόντων, που ανήκει στην πλάγια περιστροφή, είναι υπολογιστικά ταχύτερη και ενδείκνυται για μελέτες με μεγάλο αριθμό δεδομένων, όπου υπάρχει ένδειξη συνάφειας των παραγόντων, όπως η παρούσα (Πετρίδης, 2015).

Η ποιότητα των δεδομένων ελέγχθηκε με τη χρήση δύο δεικτών και πιο συγκεκριμένα του δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) που αξιολογεί την επάρκεια του δείγματος (επιθυμητές τιμές $>0,8$ για ικανοποιητική ομοιογένεια) και του δείκτη Bartlett's Test of Sphericity που αξιολογεί κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων (επιθυμητές τιμές του $p < 0,05$). Ο δείκτης KMO βρέθηκε 0,887 και ο δείκτης Bartlett's 0,000 οπότε και πιστοποιήθηκε η καταλληλότητα των δεδομένων για να ακολουθήσει παραγοντική ανάλυση (πίνακας 11).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,887
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7739,249
	df	465
	Sig.	0,000

Πίνακας 11: KMO and Bartlett's Test

Από την τελική EFA των δεδομένων που παρουσιάζεται παρακάτω, εξαιρέθηκαν οι 4 ερωτήσεις που διερευνούν την διάσταση της «εσωτερίκευσης-ασυναίσθητης ενσωμάτωσης ιδεών» (introjected regulation), στον παράγοντα της παρακίνησης, γιατί ταυτοποιούνταν σε περισσότερους από έναν παράγοντα, δηλαδή και στην introjected regulation αλλά και σε άλλες διαστάσεις παρακίνησης (identified και amotivation), δεν ήταν δηλαδή σαφές ποιον παράγοντα ταυτοποιούν. Το πρόβλημα αυτό έχει επισημανθεί και από τους δημιουργούς της Πολυδιάστατης Κλίμακας μέτρησης της Εργασιακής Παρακίνησης, που εντόπισαν αντίστοιχο πρόβλημα με τις ερωτήσεις για την introjected regulation στην επικύρωση της γερμανικής έκδοσής της (Gagné et al. 2014, σελίδα 14), ενώ προβλήματα διαπίστωσαν στην ίδια υπο-κλίμακα και οι Assor et al. (2009). Εφόσον η κλίμακα δεν έχει μεταφραστεί και επικυρωθεί από τους δημιουργούς της στην ελληνική γλώσσα, δεν μπορούν να αποκλειστούν τέτοια ζητήματα, που μπορεί εξάλλου να οφείλονται και στο ίδιο το δείγμα.

Σύμφωνα με τον πίνακα Pattern Matrix, προκύπτει ότι οι μελετώμενες μεταβλητές (ερωτήσεις), ταυτοποίησαν 7 διαφορετικούς παράγοντες (factors), όπου οι 3 ερωτήσεις της ενδογενούς (intrinsic) παρακίνησης και της ταύτισης με την εργασία (identified regulation), αναγνωρίζονται σαν ένας κοινός παράγοντας (πίνακας 12). Κάτι τέτοιο δεν εμπνέει ιδιαίτερη ανησυχία καθώς τόσο η ενδογενής παρακίνηση όσο και η ταύτιση με την εργασία, εντάσσονται στη λεγόμενη αυτόνομη παρακίνηση και συχνά στη βιβλιογραφία αναπαριστούν έναν ενιαίο παράγοντα (Vansteenkiste et al. 2014).

Pattern Matrix^a

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 1		0,535					
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 2		0,815					
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 3		0,664					
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 4		0,819					
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 5		0,718					
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 6		0,849					

Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 7	0,852				
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 1	0,737				
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 2	0,875				
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 3	0,912				
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 4	0,892				
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 5	0,888				
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 6	0,680				
Έλλειψη παρακίνησης 1					0,808
Έλλειψη παρακίνησης 2					0,983
Έλλειψη παρακίνησης 3					0,563
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση 1			0,876		
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση 2			0,916		
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση 3			0,695		
Εξωγενής υλική παρακίνηση 1				0,656	
Εξωγενής υλική παρακίνηση 2				0,753	
Εξωγενής υλική παρακίνηση 3				0,862	
Ταύτιση 1		0,782			
Ταύτιση 2		0,833			
Ταύτιση 3		0,872			
Ενδογενής παρακίνηση 1		0,749			

Ενδογενής παρακίνηση 2		0,760			
Ενδογενής παρακίνηση 3		0,777			
Ομαδική απόδοση 1			0,877		
Ομαδική απόδοση 2			0,945		
Ομαδική απόδοση 3			0,935		

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Πίνακας 12: Pattern matrix

Κατά τη φάση εξαγωγής των παραγόντων, είναι πολύ σημαντική η μελέτη του πίνακα των κοινών παραγοντικών διακυμάνσεων (communalities) ο οποίος μας δίνει πληροφορίες για το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής (ερώτησης) που ερμηνεύεται από όλους τους παράγοντες μαζί. Ικανοποιητική θεωρείται τιμή μεγαλύτερη του 0,5. Τιμές μεταξύ 0,3-0,5 θέτουν υποψηφιότητα απομάκρυνσης μιας ερώτησης, ειδικά αν δεν ταυτίζεται καλά με κάποιον παράγοντα. Αν κάποια μεταβλητή εμφανίζει communality μικρότερο από 0,3 τότε πρέπει να αποκλειστεί από την ανάλυση γιατί υποδεικνύει μη συνάφεια με κάποιο παράγοντα (Fabrigar et al. 1999). Στη μελέτη μας, όλες οι ερωτήσεις είχαν κοινή παραγοντική διακύμανση πάνω από 0,5 πλην μίας που είχε 0,38 (πίνακας 13), χωρίς ωστόσο αυτό να δημιουργεί κάποιο πρόβλημα στον παράγοντα που προσδιορίζει (συναλλαγή ηγέτη-μέλους), οπότε και δεν αφαιρέθηκε.

Communalities^a

	Initial	Extraction
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 1	0,444	0,380
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 2	0,644	0,676
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 3	0,570	0,526
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 4	0,646	0,662

Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 5	0,520	0,504
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 6	0,648	0,682
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους 7	0,665	0,710
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 1	0,551	0,536
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 2	0,743	0,769
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 3	0,775	0,801
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 4	0,764	0,788
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 5	0,770	0,810
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη 6	0,536	0,534
Έλλειψη παρακίνησης 1	0,588	0,618
Έλλειψη παρακίνησης 2	0,695	0,912
Έλλειψη παρακίνησης 3	0,587	0,563
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση 1	0,669	0,748
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση 2	0,694	0,809
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση 3	0,637	0,674
Εξωγενής υλική παρακίνηση 1	0,481	0,505
Εξωγενής υλική παρακίνηση 2	0,576	0,651
Εξωγενής υλική παρακίνηση 3	0,560	0,699

Ταύτιση 1	0,629	0,615
Ταύτιση 2	0,702	0,638
Ταύτιση 3	0,726	0,738
Ενδογενής παρακίνηση 1	0,624	0,602
Ενδογενής παρακίνηση 2	0,695	0,595
Ενδογενής παρακίνηση 3	0,722	0,678
Ομαδική απόδοση 1	0,744	0,775
Ομαδική απόδοση 2	0,811	0,873
Ομαδική απόδοση 3	0,828	0,896

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Πίνακας 13: Communalities

Για κάθε μεταβλητή στην συνέχεια υπολογίζεται το σχετικό ειδικό βάρος της (factor loading) που δείχνει πόσο συσχετίζεται με τον συγκεκριμένο παράγοντα. Όσο μεγαλύτερος είναι τόσο πιο σημαντική είναι η συγκεκριμένη μεταβλητή για την ερμηνεία του παράγοντα. Εμπειρικά, τιμή άνω του 0,5 σημαίνει ότι η μεταβλητή συνεισφέρει σημαντικά στην ερμηνεία του παράγοντα. Στην παρούσα μελέτη, όλα τα σχετικά ειδικά βάρη των επί μέρους ερωτήσεων (μεταβλητών), υπερβαίνουν το 0,5 και άρα θεωρούνται ικανοποιητικά, όπως προκύπτει από τον πίνακα pattern matrix (πίνακας 12).

Οι δύο βασικές ιδιότητες μιας ψυχομετρικής κλίμακας είναι η αξιοπιστία και η εγκυρότητα. Η πρώτη αναφέρεται στη συνέπεια ή τη σταθερότητα των απαντήσεων στην κλίμακα και η δεύτερη στην εξακρίβωση του αν η κλίμακα μετράει πράγματι αυτό για το οποίο έχει κατασκευαστεί. Ανάμεσα στα διαφορετικά είδη αξιοπιστίας και εγκυρότητας ξεχωρίζουν η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας ή συνοχής (internal consistency) και η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (construct validity). Σε αυτά τα δύο είδη εστιάζει και η συγκεκριμένη μελέτη. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων ενός εργαλείου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο ψυχομετρικό χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό αυτό. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας αυτής της μορφής

γίνεται συνήθως μέσω ενός δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας, με πιο διαδεδομένο το συντελεστή α του Cronbach. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 ή του 0,8 θεωρούνται συνήθως ικανοποιητικές. Στην παρούσα μελέτη υπολογίστηκε ο συντελεστής Cronbach α με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 24.0, για κάθε έναν από τους 7 μελετώμενους παράγοντες ξεχωριστά. Όλοι οι συντελεστές (πίνακας 14) υπερβαίνουν το 0,8 κάτι που επιβεβαιώνει την υψηλή αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας του ερωτηματολογίου.

Reliability Statistics

Factor	Cronbach's Alpha	N of Items
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	0,900	7
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	0,931	6
Έλλειψη παρακίνησης	0,853	3
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση	0,885	3
Εξωγενής υλική παρακίνηση	0,818	3
Ενδογενής παρακίνηση-ταύτιση	0,908	6
Ομαδική απόδοση	0,942	3

Πίνακας 14: Συντελεστές Cronbach α

4.2.2 Μοντέλο δομικών εξισώσεων, συγκλίνουσα και διακρίνουσα εγκυρότητα

Ακολούθως, δημιουργήθηκε ένα μοντέλο δομικών εξισώσεων (Structure Equation Modelling-SEM), με χρήση του εξειδικευμένου στατιστικού προγράμματος SMART-PLS 3 (Hair et al. 2011).

Στο δομικό μοντέλο εξισώσεων που δημιουργήθηκε, μέσω του υπομενού PLS Algorithm, ελέγχθηκε (πίνακας 15) η Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Κατασκευής (Construct Reliability and Validity), κατά την οποία οι συντελεστές Cronbach α για κάθε έναν από τους παράγοντες που αναγνωρίστηκαν, είναι σχεδόν ταυτόσημοι μ' αυτούς που προέκυψαν

από την EFA και πολύ ικανοποιητικοί. Επίσης, είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικοί όλοι οι επιμέρους δείκτες της Σύνθετης Αξιοπιστίας (Composite Reliability), που υπερβαίνουν το 0,8. Τέλος, σε επίπεδο αξιολόγησης της Συγκλίνουσας Εγκυρότητας (Convergent Validity), ο δείκτης AVE (Average Variance Extracted), είναι για όλους τους παράγοντες που μελετούμε πάνω από το αποδεκτό όριο του 0,5 επιβεβαιώνοντας ότι μετρούνται επαρκώς από τις μεταβλητές τους (Hair et al. 2011).

Convergent validity			
Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	0,902	0,908	0,632
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	0,931	0,934	0,745
Έλλειψη παρακίνησης	0,852	0,856	0,772
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση	0,886	0,890	0,814
Εξωγενής υλική παρακίνηση	0,819	0,820	0,735
Ενδογενής παρακίνηση+ταύτιση	0,909	0,911	0,688
Ομαδική απόδοση	0,942	0,950	0,896

Πίνακας 15: Πίνακας συγκλίνουσας εγκυρότητας

Ακολούθως, ελέγχθηκε η Διακρίνουσα Εγκυρότητα (Discriminant Validity), προκειμένου να διαπιστωθεί η «ανεξαρτησία» του κάθε παράγοντα, ότι δηλαδή είναι πλήρως διακριτός από όλους τους υπόλοιπους (Henseler et al. 2015). Αυτή επιβεβαιώνεται από το κριτήριο Fornell-Larcker, σύμφωνα με το οποίο ο δείκτης AVE για τον κάθε παράγοντα, πρέπει να είναι υψηλότερος από τη μεγαλύτερη τετραγωνική συσχέτιση του παράγοντα με οποιονδήποτε άλλον. Σύμφωνα με τις τονισμένες τιμές στη διαγώνιο του πίνακα 16, το κριτήριο τηρείται για τους παράγοντες της μελέτης, εφόσον όλες σχεδόν οι τιμές υπερβαίνουν το 0,8 (Hair et al. 2011; Fornell and Larcker, 1981).

Κριτήριο Fornell-Larcker									
	Έλλειψη παρακίνησης	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Ενδογενής παρακίνηση	Εξωγενής παρακίνηση	Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση	Ομαδική απόδοση	Παρακίνηση	Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	Εξωγενής υλική παρακίνηση
Έλλειψη παρακίνησης	0.879								
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	0.267	0.863							
Ενδογενής παρακίνηση	0.514	0.349	0.830						
Εξωγενής παρακίνηση (συνολικά)	-0.297	0.105	-0.158						
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση	-0.209	0.086	-0.093	0.654	0.902				
Ομαδική απόδοση	0.286	0.238	0.312	-0.042	-0.002	0.947			
Παρακίνηση (συνολικά)	0.820	0.381	0.896	-0.120	-0.072	0.360			
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	0.298	0.423	0.341	-0.058	-0.039	0.243	0.375	0.795	
Εξωγενής υλική παρακίνηση	0.280	-0.105	0.150	-0.987	-0.528	0.042	0.109	0.052	0.857

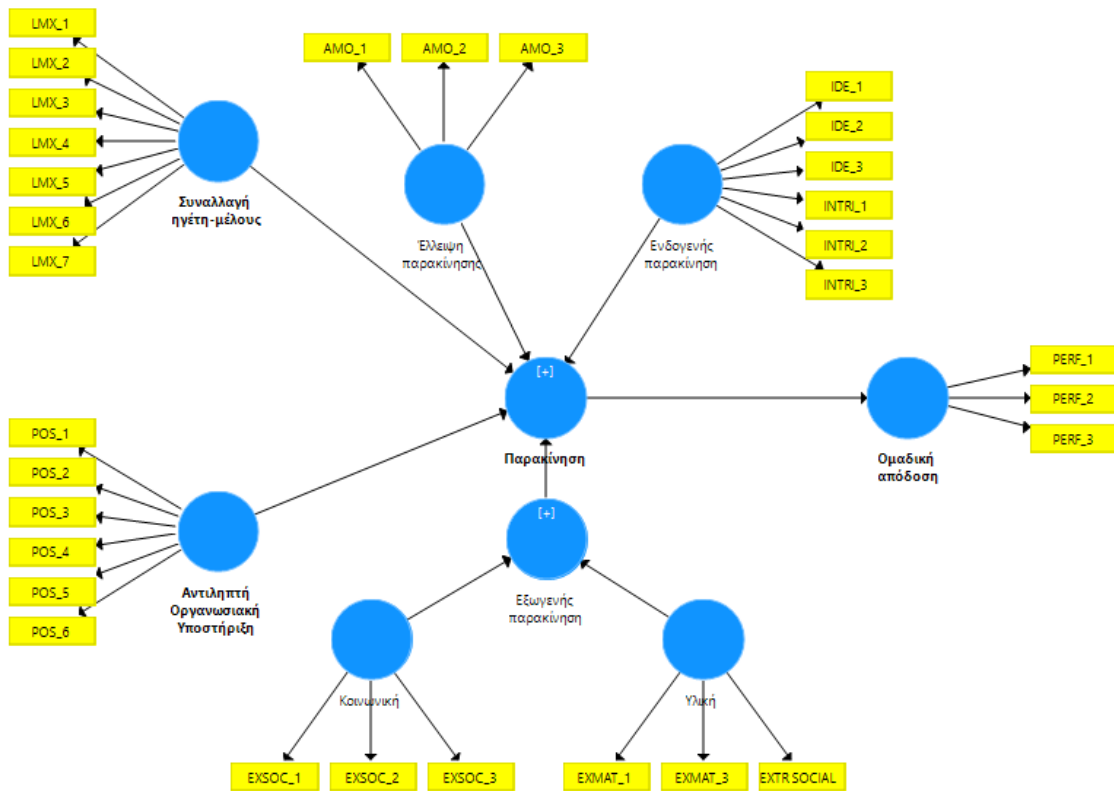
Πίνακας 16: Κριτήριο Fornell-Larcker

Επίσης, συμπληρωματικά με το κριτήριο Fornell-Larcker, η διακρίνουσα εγκυρότητα ελέγχθηκε και με το κριτήριο HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) (πίνακας 17), που βρέθηκε ικανοποιητικό και πέρασε τα ορισμένα από πρόγραμμα SMART-PLS όρια (Henseler et al. 2015).

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)							
	Έλλειψη παρακίνησης	Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	Ενδογενής παρακίνηση	Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση	Ομαδική απόδοση	Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	Εξωγενής υλική παρακίνηση
Έλλειψη παρακίνησης							
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη	0.299						
Ενδογενής παρακίνηση	0.578	0.379					
Εξωγενής κοινωνική παρακίνηση	0.232	0.098	0.128				
Ομαδική απόδοση	0.315	0.255	0.335	0.032			
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους	0.336	0.461	0.374	0.068	0.263		
Εξωγενής υλική παρακίνηση	0.334	0.120	0.176	0.616	0.074	0.096	

Πίνακας 17: Heterotrait-Monotrait Ratio

Μετά τους ελέγχους αξιοπιστίας και εγκυρότητας που διενεργήθηκαν, δομήθηκε σχηματικά το ακόλουθο μοντέλο σχέσεων (σχήμα 1), στο πρόγραμμα SMART-PLS:



Σχήμα 1: Το προτεινόμενο μοντέλο

Όπως φαίνεται από το προτεινόμενο μοντέλο του σχήματος 1, διακρίνονται 3 ιεραρχικά επίπεδα σχέσεων στους παράγοντες που δομούν την παρακίνηση. Πιο συγκεκριμένα, η κοινωνική και η υλική εξωγενής παρακίνηση είναι reflective μεταβλητές, ως προς τις ερωτήσεις που αντικατοπτρίζουν, ενώ είναι formative μεταβλητές ως προς την εξωγενή παρακίνηση που «σχηματίζουν». Με τη σειρά της η εξωγενής, η ενδογενής και η έλλειψη παρακίνησης είναι formative μεταβλητές που «σχηματίζουν» τη συνολική παρακίνηση. Οπότε συνυπάρχουν στο μοντέλο third-order factor (παρακίνηση), second-order factors (έλλειψη παρακίνησης, ενδογενής και εξωγενής παρακίνηση), καθώς και first-order factors (κοινωνική και υλική εξωγενής παρακίνηση), που απαιτούν για τον καλύτερο χειρισμό τους την χρησιμοποίηση της προσέγγισης των δύο βημάτων (two-step approach) (Lowry and Gaskin, 2014).

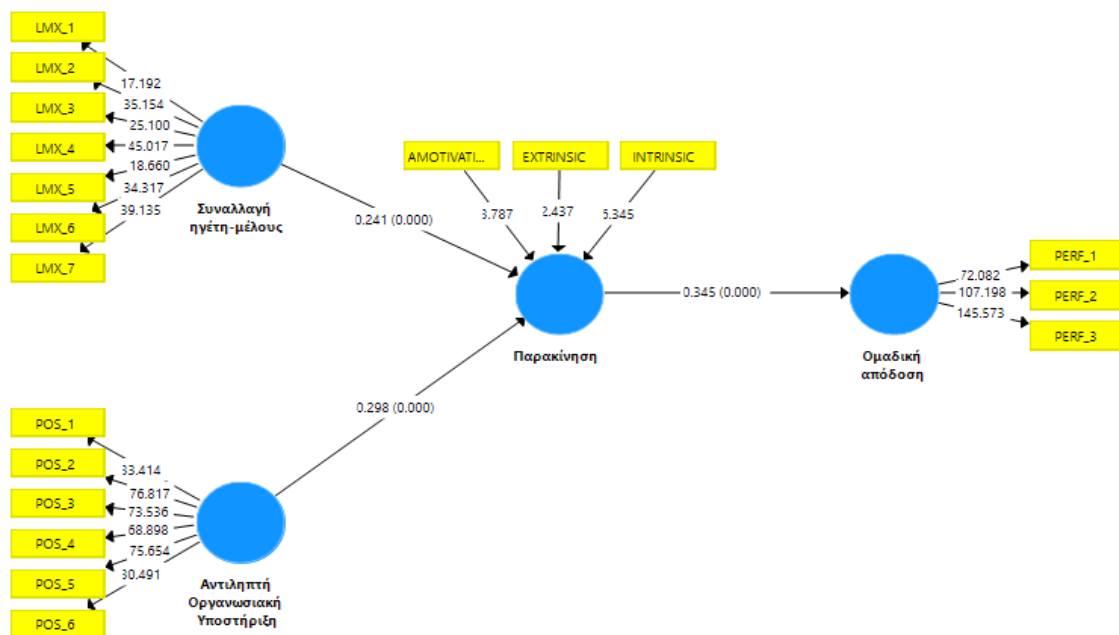
Προκειμένου να ελεγχθούν οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν για τις πιθανολογούμενες συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων που μελετώνται, έγινε η διαδικασία του bootstrapping, με έλεγχο 2000 δειγμάτων (sub-samples) (Hair et al. 2011), από τον οποίο προέκυψε ο παρακάτω πίνακας όπου απεικονίζονται αναλυτικά οι συντελεστές

συσχέτισης για κάθε επί μέρους διαδρομή (path coefficients), το στατιστικό t, αλλά και το επίπεδο σημαντικότητας για κάθε μία από αυτές (p-value, significance).

Total effects					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους -> Παρακίνηση	0.241	0.246	0.066	3.650	0.000
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους -> Ομαδική απόδοση	0.083	0.087	0.029	2.870	0.004
Παρακίνηση -> Ομαδική απόδοση	0.345	0.350	0.052	6.608	0.000
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη -> Παρακίνηση	0.298	0.300	0.060	4.967	0.000
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη -> Ομαδική απόδοση	0.103	0.105	0.026	4.006	0.000
Specific indirect effects					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Συναλ. ηγέτη-μέλους -> Παρακίνηση -> Ομαδ. Απόδοση	0.083	0.087	0.029	2.870	0.004
Αντιλ.Οργ. Υποστήριξη -> Παρακίνηση -> Ομαδ. απόδοση	0.103	0.105	0.026	4.006	0.000

Πίνακας 18: Path coefficients, t-statistics, p-values

Από τον πίνακα 18, προκύπτει ότι όλες οι πιθανές συσχετίσεις (διαδρομές) που μελετήθηκαν βρέθηκαν να είναι στατιστικά σημαντικές, καθώς τόσο οι τιμές του στατιστικού t (t-statistics) υπερβαίνουν την τιμή 1,96 για διάστημα εμπιστοσύνης 95%, όσο και οι τιμές p (p-values) είναι μικρότερες του 0,05 που έχουμε ορίσει ως επίπεδο σημαντικότητας. . Οι ακριβείς συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων που μελετήθηκαν, καθώς και το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητάς τους απεικονίζονται στο παρακάτω συνοπτικό μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων του σχήματος 2:



Σχήμα 2: Το μοντέλο προσέγγισης δύο βημάτων (two-step approach model)

5. Αποτελέσματα

Ο πρωταρχικός σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνηθεί κατά πόσο η Ηγεσία (ανώτερη και άμεση) σε Οργανισμούς παροχής φροντίδας υγείας και μάλιστα σε δημόσια ελληνικά νοσοκομεία, όπως αυτές εκφράζονται μέσα από την Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη (POS) και τη Συναλλαγή Ηγέτη-Μέλους (LMX), μπορεί να επιδράσει στην παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας και κατ' επέκταση στην ομαδική απόδοσή τους, κάτι που αποτελεί διαχρονικό ζητούμενο.

Για το λόγο αυτό διατυπώθηκαν έξι (6) υποθέσεις που διερευνούν τόσο την απευθείας επίδραση της Ηγεσίας (μέσω POS και LMX), στην ομαδική απόδοση, όσο και τον διαμεσολαβητικό ρόλο της παρακίνησης σ' αυτά τα δίπολα σχέσεων. Για την αποδοχή ή απόρριψη των υποθέσεων αυτών, εξετάστηκαν τόσο οι συνολικές έμμεσες επιδράσεις (total indirect effects), όσο και οι εξειδικευμένες έμμεσες επιδράσεις (specific indirect effects) μεταξύ των παραγόντων που μελετήθηκαν.

Η απευθείας επίδραση της συναλλαγής ηγέτη-μέλους στην ομαδική απόδοση (υπόθεση1), βρέθηκε να είναι θετική (total indirect effects) και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 2,870 (>1,96), ενώ το p-value 0,004 (<0,05). Οπότε η υπόθεση 1 γίνεται δεκτή.

Ομοίως, η απευθείας επίδραση της αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης στην Ομαδική Απόδοση (υπόθεση 2), βρέθηκε να είναι θετική (total indirect effects) και μάλιστα στατιστικά σημαντική, καθότι το t-statistic βρέθηκε να είναι 4,006 (>1,96), ενώ το p-value 0,000 (<0,05). Οπότε η υπόθεση 2 γίνεται δεκτή.

Η 3^η υπόθεση εξετάζει την επίδραση της συναλλαγής ηγέτη-μέλους στην παρακίνηση των εργαζόμενων στη Δημόσια Υγεία, η οποία και βρέθηκε (total indirect effects) επίσης θετική και στατιστικά σημαντική [(t-statistic 3,650 (>1,96) και p-value 0,000 (<0,05)]. Άρα η υπόθεση 3 γίνεται δεκτή.

Η υπόθεση 4 αφορά την επίδραση της παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας ως διαμεσολαβητή (mediator) μεταξύ της σχέσης συναλλαγής ηγέτη-μέλους και της ομαδικής απόδοσης. Η 4^η υπόθεση γίνεται αποδεκτή, γιατί η επίδραση αυτή (σε επίπεδο specific indirect effects), βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική [(t-statistic 2,870 (>1,96) και p-value 0,004 (<0,05)]. Μάλιστα, επιβεβαιώνεται επίδραση μερικής διαμεσολάβησης (partial mediation), εφόσον η σχέση μεταξύ ανεξάρτητης μεταβλητής

LMX) και εξαρτημένης μεταβλητής (ομαδικής απόδοσης) παραμένει στατιστικά σημαντική, ακόμη και με την ύπαρξη του διαμεσολαβητή (παρακίνηση).

Στην 5^η υπόθεση, ελέγχεται η θετική επίδραση της αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης στην παρακίνηση των εργαζόμενων στις υπηρεσίες υγείας. Η υπόθεση αυτή γίνεται δεκτή (total indirect effects), καθότι επιβεβαιώθηκε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση, αφού το t-statistic βρέθηκε να είναι 4,967 (>1,96), ενώ το p-value 0,000 (<0,05).

Η 6^η υπόθεση αφορά την επίδραση της παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας ως διαμεσολαβητή (mediator) μεταξύ της σχέσης της αντιληπτής υποστήριξης από τον Οργανισμό και της ομαδικής απόδοσης. Η υπόθεση αυτή γίνεται επίσης αποδεκτή γιατί η επίδραση αυτή (σε επίπεδο specific indirect effects), βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική [(t-statistic 4,006 (>1,96) και p-value 0,000 (<0,05)]. Μάλιστα, επιβεβαιώνεται επίδραση μερικής διαμεσολάβησης (partial mediation), εφόσον η σχέση μεταξύ ανεξάρτητης μεταβλητής (POS) και εξαρτημένης μεταβλητής (ομαδικής απόδοσης) παραμένει στατιστικά σημαντική, ακόμη και με την ύπαρξη του διαμεσολαβητή (παρακίνηση).

Τέλος, από τις συνολικές έμμεσες επιδράσεις, προκύπτει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση της παρακίνησης των εργαζόμενων στην ομαδική απόδοσή τους [(t-statistic 6,608 (>1,96) και p-value 0,000 (<0,05)], παρότι κάτι τέτοιο δεν συμπεριλαμβανόταν στις υποθέσεις της μελέτης.

Επίσης, μελετώντας τα «εξωτερικά βάρη» των συνιστωσών της συνολικής παρακίνησης, διαπιστώνεται ότι η ενδογενής παρακίνηση συνεισφέρει πολύ περισσότερο από τις άλλες δύο συνιστώσες, την εξωγενή (κοινωνική και υλική) και την έλλειψη παρακίνησης (πίνακας 19).

Outer weights	T Statistics	P Values
Έλλειψη παρακίνησης -> Παρακίνηση	3.869	0.000
Ενδογενής παρακίνηση -> Παρακίνηση	6.444	0.000
Εξωγενής παρακίνηση -> Παρακίνηση	2.462	0.014

Πίνακας 19: Συνεισφορά (ειδικό βάρος) των υπο-διαστάσεων της παρακίνησης

Προχωρώντας ακόμη βαθύτερα, στην προσπάθεια ικανοποίησης του τρίτου σκοπού της μελέτης, έγινε κατασκευή 3 νέων μοντέλων όπου οι 3 διαστάσεις της παρακίνησης (έλλειψη παρακίνησης, εξωγενής και ενδογενής παρακίνηση) απομονώθηκαν και

εξετάστηκε η μεμονωμένη επίδραση της κάθε μίας (χωρίς την παρουσία των άλλων 2) στην εξαρτημένη μεταβλητή της μελέτης δηλαδή στην ομαδική απόδοση. Όπως φαίνεται στον πίνακα 20, προέκυψε στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση της έλλειψης παρακίνησης στην ομαδική απόδοση (p-value 0,000) και στατιστικά σημαντική θετική επίδραση της ενδογενούς παρακίνησης σ' αυτήν (p-value 0,000). Η εξωγενής παρακίνηση επιδρά κι αυτή αρνητικά στην ομαδική απόδοση αλλά η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική (p-value 0,487).

Επίδραση των διαστάσεων της παρακίνησης (μεμονωμένα)					
Μόνο έλλειψη παρακίνησης	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Έλλειψη παρακίνησης-> Ομαδική απόδοση	-0.286	-0.289	0.053	5.395	0.000
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη -> Έλλειψη παρακίνησης	-0.174	-0.177	0.061	2.852	0.004
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους -> Έλλειψη παρακίνησης	-0.225	-0.231	0.063	3.571	0.000
Μόνο ενδογενής παρακίνηση	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη -> Ενδογενής παρακίνηση	0.251	0.250	0.054	4.615	0.000
Ενδογενής παρακίνηση -> Ομαδική απόδοση	0.314	0.317	0.060	5.242	0.000
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους -> Ενδογενής παρακίνηση	0.240	0.247	0.063	3.798	0.000
Μόνο εξωγενής παρακίνηση	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Εξωγενής παρακίνηση -> Ομαδική απόδοση	-0.046	-0.049	0.066	0.695	0.487
Αντιληπτή Οργανωσιακή Υποστήριξη -> Εξωγενής παρακίνηση	0.168	0.176	0.068	2.484	0.013
Συναλλαγή ηγέτη-μέλους -> Εξωγενής παρακίνηση	-0.152	-0.157	0.113	1.345	0.179

Πίνακας 20: Path coefficients επίδρασης διαστάσεων παρακίνησης στην ομαδική απόδοση

Επιπλέον, για να ικανοποιηθεί ο δεύτερος σκοπός της μελέτης, ελέγχθηκε η επίδραση κάποιων μεταβλητών από τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων της μελέτης στις ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές (LMX, POS, παρακίνηση και ομαδική απόδοση). Από τους πολλαπλούς αυτούς ελέγχους, δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική επίδραση της βιολογικής ηλικίας σε καμία μεταβλητή (εξαρτημένη ή ανεξάρτητη). Αντίθετα, φάνηκε ότι η πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών συσχετίζεται σημαντικά με την παρακίνηση των εργαζόμενων (t-statistic 2,054 και p-value 0,040). Καμία ισχυρή συσχέτιση δεν προέκυψε μεταξύ των συνολικών ετών εργασίας στο επάγγελμα και των υπόλοιπων μεταβλητών. Όμως, βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική επίδραση μεταξύ της κατοχής θέσης ευθύνης και της αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης (t-statistic 4,356 και p-value 0,000), όπως και μεταξύ κατοχής θέσης ευθύνης και παρακίνησης (t-statistic 3,739 και p-value 0,000). Δεν πραγματοποιήθηκε σύγκριση μεταξύ των διάφορων επαγγελματιών υγείας σε σχέση με

την παρακίνηση και την ομαδική απόδοση, γιατί οι επιμέρους ομάδες ήταν ανισομερείς (υπερτερούσαν κατά πολύ οι νοσηλευτές).

6. Συμπεράσματα

Ο πρωταρχικός σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει κατά πόσο η Ηγεσία σε Οργανισμούς παροχής φροντίδας υγείας και μάλιστα σε δημόσια ελληνικά νοσοκομεία μπορεί να επιδράσει (θετικά ή μη), στην παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας και κατ' επέκταση στην ομαδική απόδοση. Υπενθυμίζεται ότι πέραν της ατομικής επίτευξης στόχων, στις υπηρεσίες υγείας παίζει σημαντικότατο ρόλο η ομαδικότητα, η συνοχή των ομάδων εργασίας και η αυξημένη απόδοσή τους, γεγονός που απορρέει από την ίδια τη φύση της εργασίας που υποδεικνύει την ανάγκη σύμπραξης και αλληλοεπίδρασης πολλών επαγγελματιών υγείας της ίδιας ή και άλλων ειδικοτήτων προκειμένου να επιτευχθεί η ολιστική φροντίδα των ασθενών και η αντιμετώπιση των προβλημάτων και αναγκών τους με τον βέλτιστο τρόπο.

Η Ηγεσία δεν είναι μια αόριστη έννοια στους Οργανισμούς Υγείας. Με τη δομή που έχει το οργανόγραμμα των δημόσιων νοσοκομείων στη χώρα μας, η ανώτερη Ηγεσία προσωποποιείται κυρίως στον Διοικητή, τον αναπληρωτή του (όπου υφίσταται) και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και σε μικρότερο βαθμό στους Διευθυντές των επί μέρους διακριτών Υπηρεσιών (ιατρική, νοσηλευτική, διοικητική, τεχνική). Τα θεσμικά αυτά πρόσωπα και όργανα, είναι αυτά που χαράσσουν την εσωτερική πολιτική του εκάστοτε νοσηλευτικού ιδρύματος, ευθύνονται για την υλοποίηση των κεντρικών πολιτικών υγείας του ελληνικού κράτους και καθορίζουν με τις αποφάσεις τους την εσωτερική λειτουργία των νοσοκομείων αλλά και την καθημερινότητα του συνόλου των εργαζόμενων σ' αυτά (Εθνικό Τυπογραφείο, 2012). Άρα η ανώτερη Ηγεσία εκφράζει την Οργανωσιακή Υποστήριξη (υποστήριξη από τον Οργανισμό), όπως την αντιλαμβάνεται ο κάθε εργαζόμενος ή όπως σχηματοποιεί την πιθανότητα να την λάβει από την παρούσα σύνθεση προσώπων σε περίπτωση που την χρειαστεί.

Η άμεση Ηγεσία από την άλλα, αφορά τον άμεσο προϊστάμενο του κάθε εργαζόμενου με τον οποίο συναλλάσσεται και αλληλοεπιδρά σε καθημερινή βάση. Μέτρο της αποτελεσματικότητας αυτής της αμοιβαίας επίδρασης αποτελεί η εκτίμηση της Συναλλαγής Ηγέτη-Μέλους, όπως την αντιλαμβάνεται και την βιώνει ο επαγγελματίας υγείας. Η υψηλή ποιότητα της σχέσης αυτής σχετίζεται με θετικά αποτελέσματα τόσο σε

επίπεδο απόδοσης όσο και σε επίπεδο ικανοποίησης των εργαζόμενων και αποφυγή ανεπιθύμητων εργασιακών συμπεριφορών.

Η μελέτη αυτή κατάφερε να αποδείξει την ισχυρή θετική συσχέτιση τόσο της συναλλαγής ηγέτη-μέλους όσο και της αντιληπτής Οργανωσιακής Υποστήριξης, με την παρακίνηση των επαγγελματιών υγείας αλλά και με την ομαδική απόδοσή τους στο τμήμα όπου απασχολούνται. Τόσο οι επιμέρους σχέσεις μεταξύ LMX και POS με την παρακίνηση βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές, όσο και οι απευθείας σχέσεις LMX και POS με την ομαδική απόδοση, γεγονός που αποδεικνύει το ρόλο της παρακίνησης σαν μερικού διαμεσολαβητή, που ενισχύει τις σχέσεις των ανεξάρτητων (LMX και POS) με την εξαρτημένη μεταβλητή (ομαδική απόδοση). Επίσης, αναμενόμενα και η παρακίνηση βρέθηκε να συνεισφέρει σημαντικά στην ομαδική απόδοση.

Από τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής, προκύπτει η ευθύνη συν-διαμόρφωσης κουλτούρας παρακίνησης στους εργαζόμενους υγείας τόσο από τον άμεσο προϊστάμενο όσο και από την ανώτερη Διοίκηση του Οργανισμού, ώστε να είναι πιο αποδοτικοί στην ομαδική εργασία τους. Μάλιστα, η επιρροή της ενδογενούς (intrinsic) παρακίνησης είναι ισχυρότερη από οποιαδήποτε άλλη διάσταση, καθώς είναι εκείνη που σχετίζεται με την θετική νοσηματοδότηση της εργασίας και την απόλαυση που προκύπτει από την εκτέλεσή της.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται να συμπλεύσουν με αυτά των μελετών των Le Blanc and Gonzalez-Roma (2012) και των Liden et al. (2006), που συνδέουν ευθέως την συναλλαγή ηγέτη-μέλους με την ομαδική απόδοση, σε εκπαιδευτικούς και άλλους Οργανισμούς. Επίσης, συμφωνούν με τα ευρήματα των Jin and Zhong (2014) και με εκείνα των Shelton et al. (2010), που τεκμηρίωσαν ισχυρή επίδραση της Οργανωσιακής Υποστήριξης με την ομαδική καινοτομική απόδοση και την δραστική ισχύ μιας ομάδας εργασίας, σε ομάδες έρευνας κινεζικών πανεπιστημίων και σε μέλη μανθανουσών πανεπιστημιακών κοινοτήτων (learning communities) στις ΗΠΑ αντίστοιχα. Όμως, έρχονται σε αντίθεση με τις μελέτες των Lyubovnikova et al. (2018) και Geelen (2017) που με βάση τους δικούς τους πληθυσμούς μελέτης (προσωπικό επείγουσας νοσοκομειακής φροντίδας και υπάλληλοι ολλανδικών εταιρειών αντίστοιχα), δεν βρήκαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ POS και ομαδικής απόδοσης.

Η παρούσα μελέτη έρχεται να επιβεβαιώσει την μετα-ανάλυση των Gerstner and Day (1997) και τη μελέτη των Walumbwa et al. (2011) σε νοσηλευτές μεγάλου νοσοκομείου των ΗΠΑ, που συνδέουν την συναλλαγή ηγέτη-μέλους με την παρακίνηση και την

απόδοση, όπως και εκείνη του Wang (2016) που τεκμηρίωσε επιπρόσθετα τη σχέση διαμεσολάβησης της παρακίνησης μεταξύ LMX και απόδοσης σε εργαζόμενους του ξενοδοχειακού τομέα. Επίσης επιβεβαιώνουν όσες μελέτες συνδέουν τη συναλλαγή ηγέτη-μέλους με την παρακίνηση των εργαζόμενων (Malik et al. 2015; Barbuto and Gifford, 2012; Olutade et al. 2015) σε εργαζόμενους από τον τομέα των τηλεπικοινωνιών, της υφαντουργίας, της βιομηχανίας τροφίμων, σε χώρες της Ασίας και της Αφρικής. Παρ' όλα αυτά είναι η πρώτη μελέτη που προεκτείνει τα ευρήματα από το επίπεδο της ατομικής απόδοσης των εργαζόμενων σε αυτό της ομαδικής.

Επιπρόσθετα, η μελέτη αυτή έρχεται να αποσαφηνίσει τα αντικρουόμενα αποτελέσματα προγενέστερων μελετών, από τις οποίες κάποιες επιβεβαίωναν τη θετική συσχέτιση μεταξύ Οργανωσιακής Υποστήριξης και παρακίνησης (ιδιαίτερα της ενδογενούς), σε εργαζόμενους της Αστυνομίας (Gillet et al. 2013) και σε εκείνους αεροπορικών εταιρειών (Gagné et al. 2010), ενώ άλλες (Saltson and Nsiah, 2015) τεκμηρίωσαν μεν τη σχέση μεταξύ POS-απόδοσης σε εργαζόμενους εταιρείας logistics, ενώ απέρριψαν την υπόθεση για σχέση μεταξύ POS-παρακίνησης όπως και εκείνη για τη συμπεριφορά της παρακίνησης ως διαμεσολαβητή μεταξύ POS-απόδοσης, που εξετάζεται και στην παρούσα μελέτη. Αν εξαιρεθεί η μελέτη των Darolia et al. (2010) που είναι η μόνη με εργαζόμενους του τομέα υγείας (κλινική υποβοηθούμενης αναπαραγωγής) η οποία και επιβεβαιώνει την ισχυρή συσχέτιση POS-απόδοσης, όπως και εκείνη POS-παρακίνησης, χωρίς όμως την εξέταση πιθανών διαδρομών διαμεσολάβησης, η παρούσα μελέτη είναι η μόνη που τεκμηριώνει συνδυαστικά όλες τις σχέσεις των επί μέρους παραγόντων, τη διαμεσολάβηση της παρακίνησης και που προεκτείνει τα ευρήματα από τον μεμονωμένο εργαζόμενο στην ομάδα.

7. Προτάσεις

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αναδεικνύουν την μεγάλη σημασία της αποτελεσματικής συναλλαγής των προϊσταμένων κάθε επιπέδου με τους υφισταμένους τους, αλλά και της αποτελεσματικής υποστήριξης των τελευταίων από την ανώτερη Διοίκηση του Οργανισμού, καθώς αποδείχθηκε ότι επηρεάζουν καταλυτικά τόσο την παρακίνηση όσο και την ομαδική απόδοση των εργαζόμενων στις υπηρεσίες υγείας. Τόσο η εξασφάλιση και η διατήρηση της παρακίνησης όσο και η υψηλή εργασιακή απόδοση είναι διαρκή ζητούμενα των Οργανισμών παροχής φροντίδας υγείας, καθώς

σχετίζονται με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους, την υψηλή αποδοτικότητα, την εξοικονόμηση πόρων αλλά και την ικανοποίηση των εξυπηρετούμενων ασθενών.

Επομένως κάθε Οργανισμός Υγείας οφείλει να επενδύσει στη δημιουργία σχέσεων υψηλής συναλλακτικής αξίας και ποιότητας μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων κάθε επιπέδου. Αποτελεί παρ' όλα αυτά παράδοξο στη χώρα μας, τόσο στο χώρο υγείας όσο και σε άλλους κλάδους του δημόσιου τομέα, οι προϊστάμενοι να μην λαμβάνουν καμία ειδική κατάρτιση πριν την ανάληψη καθηκόντων θέσης ευθύνης, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στις απαιτήσεις του ρόλου τους, να πειραματίζονται με βάση τις προσωπικές τους πεποιθήσεις και φυσικά να αδυνατούν να διαχειριστούν τους εργαζόμενους των τμημάτων τους. Οπότε, η θέσπιση ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων υποχρεωτικού χαρακτήρα για κάθε προϊστάμενο πριν να αναλάβει τη σχετική θέση ευθύνης θεωρείται επιβεβλημένη προκειμένου να αποκτώνται ειδικές γνώσεις και δεξιότητες.

Έτσι, εκτός από ειδικές γνώσεις και εφόδια που αφορούν το αμιγώς τεχνικό τμήμα της εργασίας (πχ χειρισμός εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων), έμφαση πρέπει να δίνεται σε επικοινωνιακές δεξιότητες, στην ενίσχυση της ενσυναίσθησης, στην εκμάθηση στοιχείων ψυχολογίας των εργαζόμενων και τεχνικών αποφυγής του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης. Επιπρόσθετα πρέπει να καλλιεργείται και να διδάσκεται με τη βοήθεια παιχνιδιών ρόλων, η ανάπτυξη διάφορων μορφών (στυλ) ηγεσίας ώστε να χρησιμοποιούνται-εξατομικεύονται ανάλογα με την προσωπικότητα του υφισταμένου ή τις επί μέρους ειδικές συνθήκες που καλείται να χειριστεί κάθε προϊστάμενος στην καθημερινότητά του (Cuddy et al. 2013; Goleman, 2000). Επίσης, η απαραίτητο εφόδιο για τους προϊσταμένους στον τομέα υγείας αποτελεί η κατανόηση των μηχανισμών της σύνθεσης μιας ομάδας εργασίας, τις φάσεις που τη διέπουν και τις κατάλληλες παρεμβάσεις που διασφαλίζουν τη μεγιστοποίηση της απόδοσής της σε κάθε εξελικτικό στάδιο (Watkins, 2016). Όλα αυτά τα επί μέρους εκπαιδευτικά αντικείμενα μπορούν να θωρακίσουν αποτελεσματικά κάθε νέο ή και παλαιότερο προϊστάμενο, να τον βοηθήσουν να δομήσει ποιοτικές σχέσεις με τους υφισταμένους του και να χειρίζεται επιδέξια το δίπολο δόσης-ανταπόδοσης με επωφελή τρόπο για την ομάδα που ηγείται.

Κομβικό ρόλο όπως προέκυψε από την μελέτη αυτή, διαδραματίζει ο ίδιος ο Οργανισμός Υγείας σε επίπεδο ανώτερης Ηγεσίας, μέσω της υποστήριξης που παρέχει στους εργαζόμενους που απασχολούνται σ' αυτόν. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν αξία για τον φορέα τους για τον οποίο δεν αποτελούν τυχαία οντότητα αλλά υπολογίσιμη

αξία, τότε ασφαλώς αισθάνονται περισσότερο παρακινημένοι και ανταποδίδουν με θετικές συμπεριφορές και υψηλότερη απόδοση και σε επίπεδο ομάδας. Άρα η ανώτερη Διοίκηση κάθε Οργανισμού πρέπει να ενδιαφέρεται για την υποστήριξη τόσο των εργαζόμενων σαν οντότητες όσο και των ομάδων εργασίας που αναπτύσσονται στα επιμέρους τμήματα (Lyubovnikova et al. 2018).

Η Οργανωσιακή υποστήριξη σύμφωνα με τους Chen and Shaffer, (2017), μπορεί να λάβει διάφορες μορφές και να εξειδικευτεί για να καλύψει ευρείες και διαφορετικές ανάγκες, όπως πχ. η υποστήριξη της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης των υπαλλήλων με ενδονοσοκομειακά προγράμματα αλλά και με χορήγηση υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές, η παροχή διευκολύνσεων στο ωράριο ή το τμήμα εργασίας, η δημιουργία υποδομών μέσα στο νοσοκομείο για φροντίδα των νηπίων, η υποστήριξη προσαρμογής κατά τη μετακίνηση από ένα τμήμα σε ένα άλλο, ανάλογα με τις ανάγκες που διατυπώνουν οι εργαζόμενοι. Επίσης, σε συνεργασία με τους προϊστάμενους και το υφιστάμενο προσωπικό των επί μέρους τμημάτων μπορεί η ανώτερη Διοίκηση να παρέχει υποστήριξη προσαρμοσμένη στα ζητούμενα μιας ομάδας εργασίας (πχ με την προμήθεια ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού που διευκολύνει την παρεχόμενη φροντίδα υγείας, την υποστήριξη της μετεκπαίδευσης των μελών της σε συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο, την παροχή επαίνου ή πρόσθετης οικονομικής παροχής για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου κλπ).

Ένα ακόμη εύρημα της παρούσας μελέτης είναι η διαφοροποίηση της παρακίνησης και η διάκρισή της σε επιμέρους διαστάσεις που η κάθε μία επιδρά με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικό βαθμό στην ομαδική απόδοση. Έτσι, οι Οργανισμοί Υγείας σε επίπεδο ανώτερης αλλά και κατώτερης Ηγεσίας, οφείλουν να ενδυναμώσουν την ενδογενή παρακίνηση των εργαζόμενων, που αναφέρεται στην ευχαρίστηση που απολαμβάνουν από την εργασία τους, εφόσον αυτή είναι που έχει την ισχυρότερη επιρροή στην απόδοση, αλλά και να αδρανοποιήσουν όσο είναι δυνατόν την έλλειψη παρακίνησης, που όπως αποδείχθηκε έχει στατιστικά σημαντική αρνητική επίδραση στην ομαδική απόδοση. Αντίθετα, η τόνωση της εξωγενούς παρακίνησης που πηγάζει από τα υλικά ή άυλα ανταλλάγματα, δεν θα πρέπει να αποτελεί κύρια προτεραιότητα καθώς επιδρά αρνητικά στην ομαδική απόδοση.

Ενίσχυση της ενδογενούς παρακίνησης των εργαζόμενων στον τομέα της υγείας θα μπορούσε να προέλθει μέσα από τον λεγόμενο «εμπλουτισμό της εργασίας» (job enrichment), ο οποίος αναφέρεται στη διαδικασία όπου μια εργασία αποκτά περισσότερο

νόημα και ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο που ασχολείται με αυτή, αποκομίζοντας μεγαλύτερη ικανοποίηση. Ο εμπλουτισμός της εργασίας και άρα η μεγαλύτερη υποκίνηση των εργαζόμενων επιτυγχάνεται με επέκταση του εύρους των δραστηριοτήτων, με ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων που έχουν συνήθως και τιμητικό χαρακτήρα και με περισσότερα περιθώρια αυτονομίας στην εργασιακή καθημερινότητα. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται να ξεφεύγουν από την πεζή πραγματικότητα μιας ίδιας επαναλαμβανόμενης δουλειάς και νιώθουν προσωπικά υπεύθυνοι για το τμήμα που τους έχει ανατεθεί, οπότε και ανταμείβουν με καλύτερη απόδοση (Duffield et al. 2013). Μάλιστα, τα αποτελέσματα του χειρισμού αυτού φαίνονται ιδιαίτερα ενθαρρυντικά σε μεγάλο εύρος επαγγελμάτων (πωλήσεις, οικονομικά, μηχανολογία κλπ) (Paul et al. 1969), αλλά και στον τομέα της υγείας, σε νοσηλευτές ποικίλων νοσοκομειακών τμημάτων (Kivimaki et al. 1995; Duffield et al. 2013), ιδιαίτερα σε εκείνους με εμπειρία και πολλά έτη υπηρεσίας που αναζητούν νέες εργασιακές εμπειρίες.

8. Περιορισμοί

Το δείγμα των συμμετεχόντων στη μελέτη προέρχεται από μεγάλα τριτοβάθμια νοσοκομεία της Θεσσαλονίκης και της Αθήνας τα οποία αποτελούν εργασιακά περιβάλλοντα έντασης, υποδέχονται μεγάλο αριθμό ασθενών, αντιμετωπίζουν συχνά προβλήματα ανεπαρκούς στελέχωσης και συμπιεσμένου προϋπολογισμού, ενώ εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των εργαζόμενων οι σχέσεις μεταξύ Διοίκησης-υπαλλήλων και των υπαλλήλων μεταξύ τους τείνουν να είναι λιγότερο στενές και απρόσωπες. Θα είχε ενδιαφέρον να εμπλουτιστεί το δείγμα και με εργαζόμενους από μικρότερα νοσοκομεία της ελληνικής επαρχίας όπου η καθημερινότητα, η δομή και τα προβλήματα είναι διαφορετικά και πιθανόν αυτό να επηρέαζε τα ευρήματα της μελέτης.

Επίσης είναι άγνωστο αν και κατά πόσο τα ευρήματα της παρούσας μελέτης μπορούν να έχουν ισχύ σε νοσηλευτικά ιδρύματα του εξωτερικού, αλλά και του ιδιωτικού τομέα, εξαιτίας της διαφορετικής διάρθρωσης, διοίκησης, νομικού πλαισίου αλλά και της ύπαρξης οργανωμένου συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, είναι άγνωστοι οι επαγόμενοι συσχετισμοί σε εργασιακά περιβάλλοντα όπου άλλου είδους παράγοντες παρακίνησης πιθανά διέπουν τον εργασιακό βίο των επαγγελματιών υγείας.

Δεν μπορεί επίσης να αποκλειστεί το φαινόμενο της ανάστροφης αιτιότητας (reverse causality), κοινό σε μελέτες όπως η συγκεκριμένη, όπου τα δεδομένα για τους υπό μελέτη

παράγοντες συλλέγονται ταυτόχρονα, οπότε και δεν είναι πάντα προφανές ποιο είναι το αίτιο και ποιο το αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό υπερτερούν σχεδιαστικά οι μελέτες που διενεργούνται σε βάθος χρόνου (longitudinal studies), όπου οι ίδιοι παράγοντες μελετώνται επαναλαμβανόμενα για βραχύ ή μεγάλο χρονικό διάστημα, οπότε και η διαπίστωση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ τους είναι πιο διασφαλισμένη.

Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι στην παρούσα μελέτη η ομαδική απόδοση εκτιμήθηκε από τον κάθε εργαζόμενο, με βάση τις υποκειμενικές αντιλήψεις του για την ομάδα εργασίας στην οποία είναι ενταγμένος. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να οδηγήσει είτε σε υπερεκτίμηση είτε σε υποεκτίμηση της πραγματικής απόδοσης, ανάλογα με τη σχέση του εργαζόμενου και την αλληλεπίδραση με τα άλλα μέλη της ομάδας και τον προϊστάμενό του (και επί κεφαλής της ομάδας), όπως επίσης ενδεχομένως και με το επίπεδο της δέσμευσής του στην ομάδα αυτή. Όπως όμως εξηγήθηκε και στο πεδίο της μεθοδολογίας, η υποκειμενική εκτίμηση έχει φανεί το ίδιο αποτελεσματική με αυτή που βασίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία, τα οποία ούτως ή άλλως σπανίζουν στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία, στα οποία αφενός η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων συνάντησε τα τελευταία χρόνια ισχυρές αντιστάσεις και αφετέρου η αποτύπωση ποιοτικών και οικονομικών δεικτών απόδοσης σε επίπεδο τμήματος παραμένει σε ελάχιστη εφαρμογή για την ώρα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Amos, M.A., Hu, J. and Herrick, C.A. (2005) The impact of team building on communication and job satisfaction of nursing staff. *Journal for Nurses in Professional Development*. 21 (1). p.10-16.
- Assor, A., Vansteenkiste, M. and Kaplan, A. (2009) Identified vs introjected approach and introjected avoidance motivations in school and in sports: The limited benefits of self-worth strivings. *Journal of Educational Psychology*. 101. p. 482–497. doi:10.1037/a0014236
- Barbuto, J.E. and Gifford G.T. (2012) Motivation and leader-member exchange: evidence counter to similarity attraction theory. *International Journal of Leadership Studies*. 7(1). p.18-28.
- Berliner, D. C. (2002) Comment: Educational Research: The Hardest Science of All. *Educational Researcher*. 31(8). p. 18–20. doi:10.3102/0013189x031008018
- Boies, K. & Howell, J. M. (2006) Leader-member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *Leadership Quarterly*. 17. p. 246-257.
- Brass, D. J. (1995) A social network perspective on human resources management. In: G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. (Vol. 13) (p. 39-79). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brislin, R. W. (1970) Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1(3). p. 185–216. doi:10.1177/135910457000100301
- Buch, R., Kuvaas, B. Dysvik, A. and Schyns, B. (2014) If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work motivation. *Leadership & Organization Development Journal*. 35(8). p.725-739. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0121>.
- Calder B.J. and Staw B.M. (1975) The self perception of intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 31(4). p. 599-605.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (1999) Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. *Reading, Mass.:* Addison-Wesley.

- Canadian Health Services Research Foundation, (2006) Teamwork in healthcare: promoting effective teamwork in healthcare in Canada. Policy synthesis and recommendations. In: *Teamwork in healthcare: promoting effective teamwork in healthcare in Canada. Policy synthesis and recommendations.*
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007) A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology.* 92. p. 331–346. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>.
- Chen, Y.-P. and Shaffer, M. A. (2017) The influences of perceived organizational support and motivation on self-initiated expatriates' organizational and community embeddedness. *Journal of World Business.* 52(2). p. 197–208. doi:10.1016/j.jwb.2016.12.001
- Conway N. and Briner R.B. (2005) *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research.* Oxford University Press, New York.
- Crewson P. E. (1997) Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory.* 7. p. 499-518.
- Cuddy, A.J.C., Kohut M. and Neffinger J. (2013) Connect, then lead. *Harvard Business Review.* July-August, p. 55-61.
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations- a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance.* 13(1).p. 46-78.
- Darolia, C.R., Kumari, P. and Darolia, S. (2010) Perceived Organizational Support, Work Motivation, and Organizational Commitment as determinants of Job Performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology.* 36(1).p.69-78.
- Deci, E. L. and Ryan, R. M. (2008) Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne.* 49.p.14–23. doi:10.1037/0708-5591.49.1.14
- De Coninck, J. (2010) The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research.* 63.p. 1349-1355.
- De Coninck, J.B., (2011) The Effects of Leader–Member Exchange and

Organizational Identification on Performance and Turnover Among Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 31(1).p. 21-34.
<http://dx.doi.org/10.2753/PSS0885-3134310102>

- Duffield, C., Baldwin, R., Roche, M. and Wise, S. (2013) Job enrichment: creating meaningful career development opportunities for nurses. *Journal of Nursing Management*. 22(6), p. 697–706. doi:10.1111/jonm.12049
- Duncan P. C., Rouse, W. B. et al. (1996) Training teams working in complex systems: a mental model-based approach. *Human/Technology Interaction in Complex Systems*. 8. p. 173-231.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71(3). p. 500–507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-La Mastro, V. (1990) Perceived organizational, support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*. 75(1).p. 51-59.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010) Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*.95.p. 1104-1120.
- Ervin K. (2018) Motivation and perceived organizational support of adjunct business faculty members teaching face-to-face at a private institution's off campus locations. *Dissertation, Kansas State University, College of Education, Department of Educational Leadership*. Manhattan, Kansas.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C. and Strahan, E. J. (1999) Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*. 4(3) p.272–299. doi:10.1037/1082-989x.4.3.272
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*. 18(1). p. 39-50.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*. 70.p. 628–646.doi:10.1177/0013164409355698
- Gagné, M., Forest, J. et al. (2014) The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work*

<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>.

- Geelen R. (2017) The role of perceived organizational support in knowledge hiding and its effect on team performance: A multilevel study among 35 teams. *Master thesis in Human Resource Studies, Tilburg University – School of social and behavioural sciences*.
- Gertsner, C. and Day, D. (1997) Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*. 82(6).p. 827-844.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P. and Fouquereau, E. (2013) Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement Among Police Officers. *Professional Psychology: Research and Practice*.44(1).p. 46–55.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. March-April, p. 76-90.
- Gonzalez-Roma, V., Peiro, J. M., & Tordera, N. (2002) An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*. 87.p. 465-473.
- Gonzalez-Roma, V., Fortes-Ferreira, L. and Peiro, J. M. (2009) Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.82.p. 511-536.
- Gouldner A.W. (1960) The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*. 25(2).p.161–178.
- Graen, G.B. and Scandura, T. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing. In: Staw, B. and Cumming, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9 JAI Press, Greenwich, CT, p. 175-208.
- Graen, G. and Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership-development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years - applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly*.6(2).p. 219-247.
- Hackman, J. R. (1987) The design of work teams. In: J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*.p. 315-342. New York: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Ringe, C.M. and Sarstedt M (2011) PLS-sem: Indeed a silver bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*. 19(2).p.139-151.DOI: 10.2753/MTP1069-6679190202

- He, H., Pham, H.Q., Baruch, Y. and Zhu W. (2014) Perceived organizational support and organizational identification: joint moderating effects of employee exchange ideology and employee investment. *The International Journal of Human Resource Management*. 25(20).p. 2772-2795. DOI: 10.1080/09585192.2014.908315.
- Heilman, M. E., Block, C., and Lucas, J. A. (1992) Presumed incompetent: Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*. 77.p. 536-544.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt M. (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43(1). p. 115-135.
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997) The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*. 23.p.409-473.
- Houston D.J. (2000) Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*. J-Part 10(4).p. 713-727.
- Howes, J.T. et al. (2000) Who is supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*. 5.p. 207-223.
- Hu, M-L.M. and Chang, H-Y.A. (2008). The Effect of Perceived Organization Support on the Motivation for a Licence Examination. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 13(1).p.19-32.DOI: 10.1080/10941660701883342
- Huriet, C. et al. (2004) Ethical eye-biomedical research. *Council of Europe Publishing*.
- Jin, L. and Zhong Y. (2014) Contextual factors affecting the influence of perceived organizational support on team innovative performance. *Social Behavior and Personality*.42(3).p. 517-528.
- Karanikolos, M. et al. (2013) Financial crisis, austerity, and health in Europe. *The Lancet*, 381.p. 1323-1331.
- Kivimaki, M., Voutilainen, P. and Koskinen, P. (1995) Job enrichment, work motivation, and job satisfaction in hospital wards: testing the job characteristics model. *Journal of Nursing Management*. 3(2), p. 87-91. doi:10.1111/j.1365-2834.1995.tb00086.x
- Kontodimopoulos, N., Paleologou, V. and Niakas, D.A. (2009) Identifying important

motivational factors for professionals in Greek hospitals. *BMC Health Services Research*. 9(1).p.1-11.DOI:10.1186/1472-6963-9-164.

- Le Blanc, P. M. and Gonzalez-Roma, V. (2012) A team level investigation of relationship between leader-member exchange (LMX) differentiation, affective commitment and team performance. *Leadership Quarterly*. 23(1).p. 534-544.
- Levinson, H. (1965) Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*. 9(4).p. 370-390.
- Liden, R. and Graen, G. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*. 23(3).p. 451-465.
- Liden R.C. and Maslyn J.M. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24(1).p. 43–72.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. & Sparrowe, R. T. (2006) Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*. 27.p.723-746.
- Lowry, P. B., and Gaskin, J. (2014) Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: when to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*. 57,123e146. <http://dx.doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>.
- Luthans F. (2005) *Organizational Behavior*. Tenth Edition, McGraw Hill.
- Lyubovnikova, J., West, T., Dawson J. and West, M. (2018) Examining the Indirect Effects of Perceived Organizational Support for Teamwork Training on Acute Health Care Team Productivity and Innovation: The Role of Shared Objectives. *Group & Organization Management*.43(3).p. 382-413. <https://doi.org/10.1177/1059601118769742>
- Malik, M. et al. (2015) The Role Of LMX In Employee's Job Motivation, Satisfaction, Empowerment, Stress And Turnover: Cross Country Analysis. *The Journal of Applied Business Research*.31(5).p. 1987-2000.
- Manser, T. (2009) Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: a review of the literature. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*.53(2).p.143-151.

- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008) Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*. 34(3).p.410-476.
- Michael, D.F., Harris, S.G., Giles, W.F. and Feild, H.S. (2005) The influence of supportive supervisor communication on LMX and performance: the test of a theoretical model. *Academy of Management Proceedings*. p. F1-F6.
- Mickan, S. M. (2005) Evaluating the effectiveness of health care teams. *Australian Health Review*. 29(2).p. 211-217.
- Mitchell, J.I. et al. (2012) The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*. 28.p.729–738.
- Molm, L. D., (1994) Dependence and Risk: Transforming the Structure of Social Exchange. *Social Psychology Quarterly*. 57 (3).p. 163–176.
- Morey, J. C., Simon, R., et al. (2002) Error reduction and performance improvement in the emergency department through formal teamwork training: evaluation results of the MedTeams project. *Health services research*. 37(6).p. 1553-1581.
- Morgeson, F. P., Lindoerfer, D., & Loring, D. J. (2010) Developing team leadership capability. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. 122. p. 285.
- Murphy, S. and Ensher, E. (1999) The effects of leader and subordinate characteristics in the development of leader-member exchange quality. *Journal of Applied Psychology*. 29(7).p. 1371-1394.
- Northouse, P. G. (2010) *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Olutade, M., Liefoghe, A. and Olakunle A.O. (2015) Influence of Entrepreneurial Leadership Skills on Employees' Motivation and Job Satisfaction: A Leader Member Exchange (LMX) Approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.5(9).p. 188-214.
- Osterloh M., Frost J. and Frey B. S. (2002) The Dynamics of Motivation in New Organizational Forms. *International Journal of the Economics of Business*. 9(1).p. 61-77.
- Panaccio, A. and Vandenberghe, C. (2009) Perceived organizational support,

organizational commitment, and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*.p. 224-236.

- Paul, W.L., Robertson, K.B. and Herzberg F. (1969) Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*. March issue.
- Pinder C. C. (1984) *Work Motivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Pinder C. C. (1998) *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pinto, R. M., Wall, M., Yu, G., Penido, C. and Schmidt, C. (2012) Primary care and public health services integration in Brazil's unified health system. *American journal of public health*.102(11). e69-e76.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Arneli, S. (2001) Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*.86(5).p. 825-836.
- Rhoades, L., and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87.p. 698–714.
- Ryan R. M. and Deci E. L. (2000) Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*. 25(1).p. 54-67.
- Salas E. et al., (1992) Toward an understanding of team performance and training. In: Sweeney RW, Salas E, eds. *Teams: their training and performance*. Norwood, NJ, Ablex.
- Saltson E. And Nsiah S. (2015) The mediating and moderating effects of motivation in the relationship between perceived organizational support and employee job performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 3(7).p. 654-667.
- Scandura, T., Graen, G. and Novak, M. (1986) When managers decide not to decide autocratically: an investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*.71(4).p. 579-584.
- Scandura, T. and Schriesheim, C. (1994) Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*.37(6).p. 1588-1602.

- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. and Blank, H. (2005) Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.14(1).p. 1-22.
- Shalley, C. E. and Gilson, L. L. (2004) What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*. 15(1).pp. 33–53.
- Shelton, P.M., Waite A.M. and Makela C.J. (2010) Highly Effective Teams: A Relational Analysis of Group Potency and Perceived Organizational Support. *Advances in Developing Human Resources*.12(1).p.93-114.
- Shin, S. J. and Zhou, J. (2003) Transformational leadership, conservation and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal*.46(6).p.703–714.
- Shore, L. and Tetrick, L. (1991) A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*.76(5).p. 637-643.
- Shore, L. and Wayne, S. (1993) Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78(5).p. 774-780.
- Sivasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. and Jung, D. I. (2002) A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. *Group & Organization Management*.27(1).p. 66 – 96.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990) Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*. 45(2).p. 120.
- Thomas C., (2005) Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Academy of Management Proceedings*. p. C1-C6.
- Tierney, P. and Farmer, S.M. (2002) Creative self-efficacy: its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*. 45(6).p. 1137-1148.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009) Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*. 41.p.213–226.doi:10.1037/a0015167
- Tsang S., Royse C.F., Terkawi A.S. (2017) Guidelines for developing, translating, and

validating a questionnaire in perioperative and pain medicine. *Saudi J Anaesth.* 11(Suppl 1).S80–S89. doi: 10.4103/sja.SJA_203_17

- Tsounis, A., Sarafis, P. and Bamidis P. (2014) Motivation among Physicians in Greek Public Health-Care Sector. *British Journal of Medicine & Medical Research.* 4(5).p. 1094-1105. DOI: 10.9734/BJMMR/2014/6821
- Tyler, T. R. and Blader, S. L. (2003) The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review.* 7.p. 349 –361.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., De Witte, S., De Witte, H. and Deci, E. L. (2004) The “why” and “why not” of job search behaviour: Their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European Journal of Social Psychology.* 34.p. 345–363. doi:10.1002/ejsp.202.
- Wall, T.D., Michie, J. et al. (2004) On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology.* 57.p. 95-118.
- Walumbwa, F.O., Cropanzano, R. and Goldman, B.M. (2011) How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology.* 64(3).p.739-770.
- Wang, C.J. (2016) Does leader-member exchange enhance performance in the hospitality industry? The mediating roles of task motivation and creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 28(5).p.969-987. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0513>.
- Watkins, M.D. (2016) Leading the team you inherit. *Harvard Business Review.* June, p. 1-9.
- Wayne, S. and Green, S. (1993) The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations.* 46(2).p. 1431-1440.
- Wayne S.J., Shore L.M. & Liden R.C. (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal.* 40(1).p. 82–111.
- Webb, K. (2007) Motivating Peak Performance: Leadership Behaviors That Stimulate Employee Motivation And Performance. *Christian Higher Education.* 6(1).p. 53-71. DOI: 10.1080/15363750600932890.

- Wright B. E. (2001) Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Public Administration Review*. 11(4).p. 559-586.
- Wu, J. B., Tsui, A. S. and Kinicki, A. J. (2010) Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal* 53.p. 90-106.
- Yao, X. and Wang, L. (2006) The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*.17(6).p. 1058-1075.
- Yukl, G. and Fu, P. (1999) Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*.20(2).p. 219-232.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001) Team leadership. *The Leadership Quarterly*. 12.p. 451–483. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5).

Ελληνική

- Αποστολάκης, Ι., Καστανιά, Α. και Πιερράκου, Χρ. (2003) *Στατιστική επεξεργασία Δεδομένων στην Υγεία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Γαλάνης, Π. (2017) *Μεθοδολογία της Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας*. Αθήνα, εκδόσεις Κριτική.
- Δαφέρμος Β. (2013). *Παραγοντική Ανάλυση*. Θεσσαλονίκη, εκδόσεις Ζήτη.
- Εθνικό Τυπογραφείο. Νόμος 4052/2012, *Νόμος αρμοδιότητας Υπουργείων Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης για εφαρμογή του νόμου «Έγκριση των Σχεδίων Συμβάσεων Χρηματοδοτικής Διευκόλυνσης μεταξύ του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (Ε.Τ.Χ.Σ.), της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Τράπεζας της Ελλάδος, του Σχεδίου του Μνημονίου Συνεννόησης μεταξύ της Ελληνικής Δημοκρατίας, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Τράπεζας της Ελλάδος και άλλες επείγουσες διατάξεις για τη μείωση του δημοσίου χρέους και τη διάσωση της εθνικής οικονομίας» και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ τ.Α' 41/1-3-2012,σελ.1115-1182.
- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. (2015) *Μεθοδολογία της Έρευνας στις Επιστήμες Υγείας*. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Μπουραντάς Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου.

- Πετρίδης Δ. (2015) *Ανάλυση πολυμεταβλητών τεχνικών*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2126>. Προσπέλαση 20/12/2018.
- Πετρίδου Ε. (2001) *Διοίκηση Μάνατζμεντ*. Θεσσαλονίκη, Β' έκδοση, Εκδόσεις Ζυγός.
- Ρούσσοι, Π., Τσαούσης, Γ. (2002) *Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Σαρμανιώτης Χ. (2000) *Μάνατζμεντ - Η Διοικητική Διαδικασία στην Επιχείρηση*. Θεσσαλονίκη, Όμηρος Εκδοτική.
- Τσαούσης Ι. *Η Ανάλυση Παραγόντων (Factor Analysis)*. Πανεπιστημιακές σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Τμήμα Ψυχολογίας.
- Χυτήρης Λ. Σ. (2001) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*. Interbooks.