



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**Τίτλος εργασίας: “ Χαρτογράφηση του στυλ ηγεσίας και η επίδρασή του στην παρακίνηση εργαζομένων στην πρόνοια. Μελέτη περίπτωσης - Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας.**

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Αλεξιάδης Αργύρης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βικτώρια Μπέλλου

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2022

## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της πτυχιακής μου εργασίας, που σηματοδοτεί το τέλος των ακαδημαϊκών σπουδών στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσιας Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Βικτώρια Μπέλλου για την πολύτιμη βοήθειά της και διαρκή καθοδήγηση της που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής μου μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου, τη σύζυγο και τα παιδιά μου για την στήριξη, συμπαράσταση και την κατανόηση τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

<b>Περιεχόμενα</b>	
Περίληψη	6
Abstract	7
<b>Κεφάλαιο 1ο : Εισαγωγή</b>	9
<b>Κεφάλαιο 2ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση</b>	13
2.1 Ορισμός ηγεσίας	13
2.2 Στυλ ηγεσίας	15
2.2.1 Laissez-faire – Ηγεσία χωρίς παρεμβάσεις	16
2.2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία	17
2.2.3 Συναλλακτική ηγεσία	18
2.3 Η έννοια της παρακίνησης	18
2.4 Θεωρίες παρακίνησης	20
2.4.1 Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού – STD (Self-Determination Theory)	21
2.5 Ηγεσία και πρόνοια	24
2.6 Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας	25
<b>Κεφάλαιο 3ο : Ερευνητικό μέρος</b>	30
3.1 Διαδικασίες και δείγμα έρευνας	30
3.2 Μεθοδολογία της έρευνας	31
3.3 Ερευνητικά εργαλεία	32
3.4 Στατιστική ανάλυση	33
3.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία	37
<b>Κεφάλαιο 4ο</b>	38
<b>Αποτελέσματα έρευνας</b>	
<b>Κεφάλαιο 5ο</b>	52
<b>Συζήτηση-συμπεράσματα</b>	
5.1 Μελλοντικές προτάσεις- Περιορισμοί	56
Βιβλιογραφία	
Παραρτήματα	

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Μορφές ηγεσίας-Διαστάσεις.....	36
Πίνακας 2: Συντελεστής Cronbach Alpha για τις Κλίμακες MLQ5X.....	43
Πίνακας 3: Μέσες τιμές των στυλ ηγεσίας και μέση τιμή τυπικής απόκλισης ανά στυλ.....	45
Πίνακας 4: Μέσες τιμές των διαστάσεων της Μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	46
Πίνακας 5: Μέσες τιμές των διαστάσεων της Συναλλακτικής ηγεσίας.....	47
Πίνακας 6: Μέσες τιμές των διαστάσεων της προς αποφυγή ηγεσίας.....	48
Πίνακας 7: Συντελεστής Cronbach's Alpha/ διαστάσεων παρακίνησης.....	53

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο.....	38
Γράφημα 2: Ηλικία.....	39
Γράφημα 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο.....	39
Γράφημα 4: Έτη προϋπηρεσίας.....	40
Γράφημα 5: Διεύθυνση.....	41
Γράφημα 6: Φύλο Προισταμένου.....	41
Γράφημα 7: Ηλικία Προισταμένου.....	42
Γράφημα 8: Έτη συνεργασίας.....	43
Γράφημα 9: Ποσοστά παρακίνησης ανά διάσταση.....	51

*Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στη γυναίκα μου,  
Δήμητρα και στα 2 παιδιά μου την Ρέα και τον Αντώνη...  
για τον χρόνο αυτόν που χάσαμε...*

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει το στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό), αντιλαμβανόμενο από τους εργαζόμενους σε μια δημόσια προνοιακή δομή, στο Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας (ΚΚΠΚΜ) καθώς και τον βαθμό παρακίνησης τους.

Η ηγεσία είναι καταλυτικός παράγοντας που καθορίζει την εργασιακή συμπεριφορά και αξιολογεί τις ικανότητες των εργαζομένων. Η ηγεσία οφείλει να δίνει όραμα, να καθοδηγεί, να ενδυναμώνει, να παρακινεί, να εμπνέει, να υποστηρίζει το προσωπικό προκειμένου ο φορέας να λειτουργεί αποτελεσματικά και αποδοτικά. Το προσωπικό του ΚΚΠΚΜ κλήθηκε να συμμετέχει στη διεξαγωγή της έρευνας απαντώντας ανώνυμα σε τριάντα έξι στοιχεία-ερωτήσεις που αφορούσαν διαφορετικές πλευρές του ρόλου των προϊσταμένων ώστε να χαρτογραφηθεί το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί η αντίστοιχη διεύθυνση του ΚΚΠΚΜ και να ληφθούν χρήσιμα συμπεράσματα καθώς και σε 16 ερωτήσεις-στοιχεία που σχετίζονται με την παρακίνηση τους. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε είναι αυτή της ποσοτικής έρευνας, βάσει ερωτηματολογίου με 52 ερωτήσεις που διανεμήθηκε σε 180 εργαζόμενους του Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας.

Το αντιλαμβανόμενο κυρίαρχο στυλ ηγεσίας από τους εργαζόμενους στο Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας είναι η μετασχηματιστική ηγεσία, σε σημαντικό βαθμό παρουσιάζονται στοιχεία συναλλακτικής ηγεσίας και σε πολύ μικρότερο βαθμό στοιχεία παθητικής – μη ηγεσίας. Όσον αφορά την παρακίνηση υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η αναγνωρίσιμη παρακίνηση ακολουθεί η αυτόνομη παρακίνηση, έπεται η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση ενώ η εξωτερική ρύθμιση εμφανίζει τη χαμηλότερη μέση τιμή, ενώ η συνολική κλίμακα παρακίνησης έχει μέση τιμή.

Λέξεις-κλειδιά: ηγεσία, πρόνοια, αποτελεσματική ηγεσία, στυλ ηγεσίας,

## **Abstract**

The aim of this reserach is to investigate the leadership style (transformative, transactional, passive) and the motivation perceived by employees in a public welfare structure, the Social Welfare Center of Central Makedonia (KKPKM).

Leadership is a catalyst that determines work behavior and evaluates the skills of employees. Leadership must provide vision, guide, empower, motivate, inspire, support staff for the organization to operate effectively and efficiently. KKPKM staff were invited to participate in the survey by answering anonymously thirty-six questions-questions concerning different aspects of the role of supervisors in order to map out the leadership style adopted by the respective KKPKM management and to draw useful conclusions as well as 16 questions. -elements related to their motivation.

The methodology followed is that of the quantitative research, based on a questionnaire with 52 questions that was distributed to 180 employees of the Social Welfare Center of Central Macedonia.

Results were drawn and a concluding discussion took place. The dominant leadership style perceived by the employees at the Social Welfare Center of Central Macedonia is the transformational leadership, to a significant extent elements of transactional leadership are presented and to a much lesser extent passive - non-leadership elements.

Keywords: leadership, providence, effective leadership, leadership style, social welfare center, motivation

***“A leader is one who knows the way, goes the way and shows the way”***

***John Maxwell***



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>- Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια προστιθέμενη αξία σε έναν οργανισμό, κινητήρια δύναμη και συγχρόνως χρήσιμο εργαλείο για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων του. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική και αποτελεί αντικείμενο συνεχούς έρευνας (Ιορδάνογλου,2008). Οι διοικήσεις των διάφορων οργανισμών οφείλουν να δώσουν έμφαση στην ευημερία και την παρακίνηση του προσωπικού τους ώστε να πετύχουν υψηλού βαθμού εργασιακή ικανοποίηση το οποίο θα βοηθήσει με τη σειρά του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η κοινωνικοοικονομική κρίση που βιώνει η χώρα μας τα τελευταία χρόνια καθώς και η παγκοσμιά υγειονομική κρίση του Covid-19 έχουν επιφέρει πιέσεις και περιορισμούς στους δημόσιους οργανισμούς , πολλές προκλήσεις για τους εργαζόμενους και ειδικά σε αυτούς που εργάζονται στον τομέα της πρόνοιας. Η ανάπτυξη της ηγεσίας, η παρακίνηση των εργαζομένων, η ευελιξία και η προσαρμογή της στις νέες προκλήσεις πρέπει να αποτελεί την λύση στις τρέχουσες ανάγκες διοίκησης.

Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην πρόνοια όλο αυτό το διάστημα των 'κρίσεων' αποτελούν εργαζόμενους στην πρώτη γραμμή, αψηφούν κινδύνους, δίνουν μία καθημερινή μάχη με έναν και μοναδικό σκοπό να θωρακίσουν από κάθε κίνδυνο τις ευπαθείς ομάδες που περιθάλπονται στις προνοιακές δομές. Η διοίκηση των προνοιακών υπηρεσιών και η ηγεσία αυτών είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς. Κοινό σημείο σε όλους τους ορισμούς της ηγεσίας είναι η ικανότητα ενός ατόμου να μπορεί να οργανώνει με αποτελεσματικό τρόπο τους ακόλουθους του, να τους εμπνέει και να τους παρακινεί προς έναν κοινό στόχο.

Ένας ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει κατά περίπτωση διάφορα στυλ ηγεσίας, τρία εκ των οποίων συναντάμε πιο συχνά στη βιβλιογραφία ως κατηγοριοποίηση: το συναλλακτικό, το μετασχηματιστικό, το χωρίς παρεμβάσεις. Τα μοντέλα ηγεσίας που είναι στατικά βασίζονται σε αναποτελεσματικές

διορθωτικές κινήσεις και δεν είναι αρκετά ευέλικτα για να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις σε οργανωτικά προβλήματα εντός των σύγχρονων χαοτικών περιβαλλόντων (Northouse, 2016). Αντίθετα το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας θεωρείται το καταλληλότερο στους οργανισμούς υγείας και ιδιαίτερα στην πρόνοια που έχει ως κύριο στόχο την περίθαλψη, φροντίδα, ψυχολογική και ηθική συμπαράσταση των περιθαλπομένων και των οικείων τους (Sullivan & Decker, 2009).

Ο Bass (1990) διαπίστωσε τη σημαντικότητα της ύπαρξης ηγετών με μετασχηματιστικά χαρακτηριστικά σε περιόδους κρίσης που μέσω της εμπύχωσης αποκαλύπτουν επαγγελματικές ευκαιρίες και προκαλούν ενθουσιασμό. Κατά συνέπεια, η διερεύνηση του στυλ ηγεσίας των προνοιακών οργανισμών κρίνεται απαραίτητη έτσι ώστε οι διοικήσεις να αξιοποιούν ευρήματα αντίστοιχων μελετών και να ενσωματώνουν στοιχεία από τα σύγχρονα στυλ ηγεσίας ένα εκ των οποίων αποτελεί το διευρυμένο μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Το Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας (ΚΚΠΚΜ) αποτελεί τον μεγαλύτερο φορέα κοινωνικής φροντίδας στα Βαλκάνια και περιθάλπει 1000 περίπου άτομα που ανήκουν στις ευπαθείς ομάδες. Είναι σημαντικό σε έναν τέτοιο οργανισμό να χαρτογραφηθεί το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι προϊστάμενοι διευθύνσεων προκειμένου να υπάρχει ένας πιο ορθολογικός και σωστός σχεδιασμός στις παρεμβάσεις καθώς και στην αποδοτικότερη λειτουργία του φορέα.

Οι προνοιακοί οργανισμοί οφείλουν να επιδιώκουν την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνοντας έμφαση ιδιαίτερα στην παρακίνηση των εργαζομένων με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ατόμων που περιθάλπουν, η οποία θα πρέπει να γίνεται με τους λιγότερους δυνατούς πόρους, τόσο σε έμπυχο, όσο και σε άψυχο υλικό. Η παρακίνηση σχετίζεται με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου για αυτό και έχει τύχει ιδιαίτερου ερευνητικού ενδιαφέροντος, πρόκειται για μια διαδικασία όπου ενεργοποιούνται οι δυνατότητες των εργαζομένων με τελικό σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών περίθαλψης στις ευπαθείς ομάδες

που περιθάλπονται στον φορέα. Όσον αφορά τον δημόσιο τομέα η παρακίνηση δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω οικονομικών κινήτρων, καθώς δεν προβλέπεται από τον δημοσιουπαλληλικό κώδικα. Τα κίνητρα συνήθως σχετίζονται με εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων.

Επομένως, στην παρούσα εργασία, κρίθηκε σκόπιμο να χαρτογραφηθεί το στυλ ηγεσίας του ΚΚΠΚΜ και η επίδραση του σχετικά με την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού καθώς επίσης και τη συμβολή που διαδραματίζουν τα προσωπικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

- Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στο Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας;
- Ποιος είναι ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων του φορέα;

Είναι σημαντικό ότι δεν υπάρχει ανάλογη έρευνα στην Ελληνική πραγματικότητα όσον αφορά τον τομέα της Πρόνοιας. Αποτελεί επίσης μεγάλη πρόκληση σε αυτήν την έρευνα η ανίχνευση μετασχηματιστικών ηγετικών χαρακτηριστικών στον τομέα της πρόνοιας έως βήμα προς τη μεταρρύθμισή της στην Ελλάδα. Τέλος είναι και επιθυμία του ερευνητή ως εργαζόμενος και στέλεχος του ΚΚΠΚΜ να χαρτογραφηθεί το στυλ ηγεσίας και η επίδρασή του στην παρακίνηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αποτελέσουν εργαλείο για το σχεδιασμό παρεμβάσεων από τη Διοίκηση, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας του φορέα αποδίδοντας μια αναπτυξιακή πολιτική στην πρόνοια.

Η παρούσα έρευνα προσδοκά στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας με νέα δεδομένα που σχετίζονται με την εργασιακή πραγματικότητα του συγκεκριμένου φορέα, δίνοντας μια εικόνα των συνθηκών που επικρατούν σε ένα προνοιακό οργανισμό σε μια περίοδο υγειονομικής κρίσης. Η προστασία και η διασφάλιση της υγείας των ευπαθών ομάδων που περιθάλπει το Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν εξαιρετικής σημασίας και πρωταγωνιστές στη διαχείριση της έκτακτης πανδημικής αυτής κρίσης ήταν το προσωπικό. Η ηγεσία οφείλει να έχει τόσο υποστηρικτικό όσο και ενδυναμωτικό παράγοντα, να εμπνέει το όραμα, το

αφήγημα στην πρόνοια με σκοπό οι εργαζόμενοι να το υιοθετούν και να εργάζονται με προθυμία.

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της ηγεσίας και της παρακίνησης, όπου παρουσιάζονται οι ορισμοί τους καθώς και η διαχρονική εξέλιξή τους στον χρόνο. Επίσης γίνεται αναφορά στις κυριότερες θεωρίες ηγεσίας και παρακίνησης και παρουσιάζονται τα κυριότερα συλλήψεις. Στο δεύτερο μέρος αποτελείται από το ερευνητικό σκέλος, όπου περιγράφονται τα ερευνητικά εργαλεία, η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα καθώς και στοιχεία δεοντολογίας. Περιλαμβάνει επίσης τη στατιστική ανάλυση όλων των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Τέλος, ακολουθεί συζήτηση και συμπεράσματα που σχετίζονται με τα ευρήματα της έρευνας και αναφέρονται περιορισμοί καθώς και μελλοντικές προτάσεις για την έρευνα.

## Μέρος Α΄

### Κεφάλαιο 2° Βιβλιογραφική ανασκόπηση

#### 2.1 Ορισμός της ηγεσίας

Στο πέρασμα των χρόνων ο όρος της ηγεσίας δεν παρέμεινε στατικός αλλά είχε έναν δυναμικό ρόλο όπου συνεχώς μεταβαλλόταν και εξελισσόταν ανάλογα την οπτική του κάθε ερευνητή. Το φαινόμενο της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και ερευνών για πολλά έτη και από πλήθος επιστημόνων χωρίς ωστόσο να προσδιοριστεί επακριβώς ένας αποδεκτός όρος (Yukl, 2013). Ο Fiedler πρώτος (1971) αλλά και άλλοι ερευνητές αργότερα επεσήμαναν το πλήθος ορισμών για την έννοια της ηγεσίας σχετιζόμενο με τις αντίστοιχες θεωρίες και τους επιστήμονες στα αντίστοιχα πεδία. Έτσι το 1921, ο Munson ορίζει την ηγεσία ως τη δημιουργική και καθοδηγητική δύναμη της ηθικής ενώ το 1969, ο Bennis ως τη διαδικασία μέσω της οποίας ένας προϊστάμενος παρακινεί κάποιον υφιστάμενο ώστε να ενεργήσει με έναν επιθυμητό τρόπο. Δεκαετίες αργότερα ο Burns (1978) ορίζει ότι «Η ηγεσία ασκείται όταν τα άτομα, κινητοποιούνται θεσμικά, πολιτικά, ψυχολογικά και με άλλες πηγές ώστε να αφυπνίσουν, να δεσμεύσουν και να ευχαριστήσουν τα κίνητρα των υποστηρικτών τους» (Κατσαρός, 2008, Σαϊτής, 2008, Yukl, 2013). Λίγα χρόνια αργότερα το 1984, οι Roach & Behling ορίζουν την ηγεσία ως την διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας επηρεάζεται ένα οργανωμένο σύνολο ατόμων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του. Το 1998 ο Burns ορίζει την ηγεσία ως την διαδικασία όπου οι ηγέτες καθοδηγούν τους ακολούθους ώστε να ενεργούν για συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι να αντιπροσωπεύουν τις αξίες και τα κίνητρα – τις επιθυμίες και τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις προσδοκίες - και του ηγέτη και των οπαδών' (Burns, 1998), ενώ το 1999 ορίζεται ως η δυνατότητα ενός ατόμου να επηρεάζει, να παρακινεί, και να επιτρέπει στους άλλους να συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της οργάνωσης (Yukl, 2009).

Σε πιο σύγχρονους ορισμούς σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), ως ηγεσία ορίζεται «η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης

ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον»

Ο Wart (2005) αναφέρει ότι η ηγεσία είναι μια σύνθετη διαδικασία που αφορά πολυάριθμους θεμελιώδεις τύπους ενεργειών. Είναι ένας συνδυασμός τεχνικών ικανοτήτων και επίτευξης αποτελέσματος. Ο ηγέτης εργάζεται μαζί με τους ανθρώπους αλλά και μέσω αυτών. Ο ορισμός της ηγεσίας σύμφωνα με τον Χυτήρη (2017) είναι «η ικανότητα και συμπεριφορά κάποιων να «οδηγούν» μπροστά, αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους (πχ υφισταμένους, συνεργάτες, οπαδούς, λαό). Αναφέρει επίσης ότι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης όπως την ικανότητα να εμπνέει, να καινοτομεί, να ενθουσιάζει, να προκαλεί τις αλλαγές, να εξελίσει τις ικανότητες των υφισταμένων, να αναλαμβάνει ευθύνες, να εκτιμά τις προσπάθειες και τα αποτελέσματα των συνεργατών του, να ενδυναμώνει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και να παρέχει ένα όραμα, έναν κοινό σκοπό.

Όλοι οι ορισμοί περί ηγεσίας έχουν κάποια κοινά σημεία αλλά σχετίζονται και ανάλογα με την οπτική του κάθε ερευνητή, έτσι έχουν δοθεί ορισμοί ηγεσίας υπό το πρίσμα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, της επιρροής, των στρατηγικών που υιοθετεί, των συμπεριφορών, των ρόλων των σχέσεων καθώς και της διοίκησης στον εργασιακό χώρο. Στην πλειοψηφία τους αναφέρονται σε μια διαδικασία όπου ασκείται σκόπιμα κάποιου είδους επιρροή από ένα άτομο σε κάποιο άλλο άτομο και στοχεύει στο να το καθοδηγήσει και να το διευκολύνει.

## 2.2 Στυλ ηγεσίας

Το πλήθος των ορισμών μερικοί από τους οποίους αναφέρθηκαν παραπάνω, οδήγησε τους ερευνητές τόσο σε διαφορετικά μονοπάτια όσο και σε διαφορετικά αποτελέσματα. Γεγονός που δείχνει τη διαφορετική νοηματοδότηση της έννοιας της ηγεσίας καθώς και τις διαφορετικές οπτικές τις οποίες, η ηγεσία μπορεί να προσεγγίσει.

Η σύμφωνη γνώμη των ερευνητών ότι δεν υπάρχει ένας κοινός αποδεκτός ορισμός για την ηγεσία κατεύθυναν τις έρευνες του 21ου αιώνα να δώσουν έμφαση στις διαδικασίες της ηγεσίας και όχι στην ανάπτυξη νέων ορισμών για την ηγεσία.

Το στυλ ηγεσίας σχετίζεται με τις στρατηγικές και τους τρόπους συμπεριφοράς που ακολουθεί ένας ηγέτης προκειμένου να εκπληρώσει τους στόχους του. Υπάρχουν πολλοί καθοριστικοί παράγοντες για ποιο είδος ή στρατηγική ηγεσίας θα υιοθετηθεί μεταξύ των οποίων είναι η προσωπικότητα του ηγέτη, οι στόχοι του ηγέτη, το θεσμικό πλαίσιο.

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις των στυλ ηγεσίας, η πιο συχνά συναντώμενη στην βιβλιογραφία είναι η εξής:

- Ηγεσία χωρίς παρεμβάσεις- laissez-faire
- Συναλλακτική ηγεσία-transactional
- Μετασχηματιστική ηγεσία- transformational

Η συναλλακτική και η μετασχηματιστική κατατάσσονται στα σύγχρονα θεωρητικά πλαίσια ηγεσίας. Ο Bass (1990) υποστήριξε ότι οι παραδοσιακές θεωρίες ηγεσίας είχαν δώσει έμφαση κυρίως για την ανάθεση καθηκόντων και την εκπλήρωση τους από τους ακόλουθους σε αντάλλαγμα για πιθανές ανταμοιβές ή κυρώσεις από τον ηγέτη. Ο Bass αναγνώρισε την ανάγκη ανάπτυξης ενός νέου μοντέλου ηγεσίας το οποίο διευκόλυνε την παρακίνηση και την ενθάρρυνση των μελών ώστε να προχωρήσουν ένα επίπεδο πέρα από τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα, αναζητώντας ένα μεγαλύτερο αγαθό για την ομάδα και τον οργανισμό, μέσω της επίτευξης βέλτιστων επιπέδων απόδοσης. Αυτός ο τύπος ηγεσίας, αναπτύχθηκε στη δεκαετία του 1990 και αναγνωρίστηκε ως «Μετασχηματιστική ηγεσία» και αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση σχετικά

με την έννοια της «ηγεσίας» και τα αποτελέσματα που δημιουργεί αυτή η ιδέα. (Samanta, Lamprakis, 2018)

### **2.2.1 Laissez-faire – Ηγεσία χωρίς παρεμβάσεις**

Σε αυτόν τον τύπο ηγεσίας ο ηγέτης συμμετέχει όσο τον δυνατόν λιγότερο και οι υφιστάμενοι παίρνουν τις αποφάσεις που οι ίδιοι νομίζουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. (Καφετζόπουλος, 2020). Αυτός ο τύπος ηγεσίας στην ουσία αντιπροσωπεύει την έλλειψη ηγεσίας που αποφεύγει τη λήψη αποφάσεων, δεν κάνει χρήση της εξουσίας του και αρνείται τις ευθύνες του (Antonakis et al., 2003). Χαρακτηριστικά των ηγετών Laissez-faire είναι ότι δεν ενημερώνονται για τα καθήκοντά τους, δεν αποφασίζουν, δεν καθοδηγούν τους ακόλουθους, δεν θέτουν στόχους και δεν παρεμβαίνουν σε περίπτωση που προκύψει πρόβλημα. (Samanta, Lamprakis, 2018). Επιπλέον επιτρέπουν σε τρίτους να εκτελούν τα καθήκοντά τους με οποιονδήποτε τρόπο θεωρούν κατάλληλο, χωρίς να ενδιαφέρονται για τα αποτελέσματα (Bass, 1990, Day και Antonakis, 2011). Η ηγεσία Laissez-faire αποτελεί το αρνητικό στοιχείο του πολυπαραγοντικού μοντέλου ηγεσίας και υπάρχουν εμπειρικές μελέτες που μελέτησαν τη συμπεριφορά του συγκεκριμένου είδους ηγέτη και συμπέραναν ότι ο ηγέτης έχει δείξει μία ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας Laissez-faire και των άλλων δύο τύπων Ηγεσίας (Day και Antonakis, 2011, Hinkin και Schriesheim, 2008,).

### **2.2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational leadership)**

Ο ηγέτης με το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη του και εξαιρετική επίδραση στους ακόλουθους (Καφετζόπουλος, 2020) και σύμφωνα με τον Bass (1990) ο στόχος αυτού του στυλ ηγεσίας είναι να «μεταμορφώσουμε» ανθρώπους και οργανώσεις. Ο ηγέτης παροτρύνει τους ακόλουθους να δουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες από μια διαφορετική οπτική πλευρά, παρέχοντας τους παράλληλα υποστήριξη και δίνοντας τους ένα όραμα, διεγείροντας το συναίσθημα τους αλλά αναγνωρίζοντας και την



προσπάθεια τους, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο τις συνθήκες οι ακόλουθοι να δρουν πέραν του ατομικού συμφέροντος και για το καλό της ομάδας.

Ο Podsakoff αποκάλυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει ιδιαίτερα σε ατομικά και οργανωτικά αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων. Υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν με υψηλότερα επίπεδα ομαδικής ισχύος (Samanta, Lamprakis, 2018). Σύμφωνα με τον Daft (2008) ο μετασχηματιστικός ηγέτης διαφέρει από τα άλλα είδη ηγέτη, δείχνει μια πραγματική ανησυχία για τις ανάγκες των ακολούθων τους. Ο Winston (2002) πάνω στην ίδια λογική αναφέρει ότι αυτή η ανησυχία είναι τόσο έντονη στον μετασχηματιστικό ηγέτη, όπου καταλήγει να τους συμπεριφέρεται ως συνάδελφος και τους φροντίζει τόσο ώστε η λήψη αποφάσεων να γίνεται κυρίως με κριτήριο το συμφέρον τους. Επιπρόσθετα διασφαλίζοντας ότι οι ακόλουθοι έχουν θετικό περιβάλλον εργασίας και ότι αποζημιώνονται σωστά για τις συνεισφορές τους, οι ηγέτες αυτοί αγωνίζονται για τους ακόλουθους έτσι ώστε να αισθάνονται ως αξιόλογα μέλη του οργανισμού. Για τους ηγέτες που υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, οι εργαζόμενοι είναι πάνω από όλα «άνθρωποι». Ηγέτες και ακόλουθοι αυξάνουν ο ένας το επίπεδο ηθικής και τα κίνητρα του άλλου (Carlson & Perrewe, 1995) και η μετασχηματιστική ηγεσία επικεντρώνεται σε αυτό που είναι προς το συμφέρον της ομάδας έναντι του ατομικού συμφέροντος. Κυριαρχεί το ομαδικό πνεύμα και συντροφικότητα μεταξύ των ομάδων που είναι καθοδηγούμενοι από την μετασχηματιστική ηγεσία.

### **2.2.3 Συναλλακτική ηγεσία (Transactional leadership)**

Είναι η ηγεσία που βασίζεται στο να δίνει ανταμοιβές στους ανθρώπους προκειμένου να πετύχουν τους στόχους (Καφετζόπουλος, 2020). Επικεντρώνεται δηλαδή περισσότερο στις "συναλλαγές" μεταξύ του ηγέτη και του ακόλουθου με την οποία οι ακόλουθοι αποζημιώνονται για συγκεκριμένους στόχους που έχουν πετύχει ή με κριτήρια απόδοσης. Ο συναλλακτικός ηγέτης θα επικυρώσει πρώτα το συμβόλαιο μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής και έπειτα θα το ανταλλάξει με

σκοπό την ενθάρρυνση των υφισταμένων προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση τους. Οι ηγέτες παρακινούν τους υφισταμένους μέσω της χρήσης ενδεχόμενων ανταμοιβών, διορθωτικών ενεργειών και εφαρμογή κανόνων (Samanta, Lamprakis, 2018). Έτσι για παράδειγμα οι πολιτικοί υποσχόμενοι προς τους ψηφοφόρους ότι «δεν θα υπάρχουν νέοι φόροι» αποδεικνύουν τη συναλλακτική εξουσία. Ομοίως, οι διευθυντές που προσφέρουν προαγωγές ή και εξτρά μέρες αδείας σε υπαλλήλους που ξεπερνούν τους αρχικούς στόχους τους παρουσιάζουν συναλλακτική ηγεσία ή ακόμα και οι εκπαιδευτικοί όπου δίνουν βαθμό για την ολοκλήρωση μιας εργασίας.

Σύμφωνα με τον Burns (1998) ο ηγέτης με αυτό το στυλ ηγεσίας δίνει έμφαση στην ολοκλήρωση της εργασίας και στη συμμόρφωση των εργαζομένων βασιζόμενος σε μεγάλο βαθμό στις οργανωτικές ανταμοιβές και τιμωρίες που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Οι συμβατικές συμφωνίες λειτουργούν ως κίνητρα για τους εργαζόμενους, μειώνοντας παράλληλα το εργασιακό άγχος. Τους βοηθάει να επιδιώξουν το δικό τους συμφέρον, να επικεντρωθούν στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και σε σαφείς οργανωτικούς στόχους όπως για παράδειγμα η αυξημένη παραγωγή και η εξυπηρέτηση πελατών. (McCleskey, 2014).

Σύμφωνα με τον Bass (1990) και Avolio και συν. (1999), οι μετασχηματιστικοί και συναλλακτικοί τύποι με τις όποιες διαφορές δεν είναι αμοιβαία ανταγωνιστικές, αλλά συμπληρωματικές μορφές ηγεσίας. Αυτά τα δύο στυλ ηγεσίας δύναται να συνυπάρχουν στον ίδιο ηγέτη αλλά σε διαφορετικό βαθμό και ένταση.

### **2.3 Η έννοια της παρακίνησης**

Με τον όρο παρακίνηση νοούνται όλες εκείνες οι διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου (Robbins & Judge, 2018).

Η έννοια της παρακίνησης, προέρχεται από την λέξη *movere*- εξου και ο αγγλικός όρος *motivation*,-λατινικής προέλευσης, που σημαίνει «κινώ».

Σύμφωνα με ερευνητές υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων και τους υποκινούν να υιοθετήσουν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά σε έναν οργανισμό (Winfield et al., 2004). Ως τέτοιοι παράγοντες αναφέρονται τα οικονομικά κίνητρα, οι ηθικές ανταμοιβές, η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων κλπ.

Η παρακίνηση που σχετίζεται με τον εργασιακό χώρο, μπορεί να είναι είτε εξωτερική είτε εσωτερική αλλά και στις δύο περιπτώσεις είναι καταλυτική και αποτελεί τον βασικό λόγο για την εργασία στη ζωή των εργαζομένων (Olojube, 2006). Η παρακίνηση αποτελεί ένα εργαλείο για τη ρύθμιση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Olusola, 2011) και οργανισμοί όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι παρακινημένοι δεν μπορούν να προχωρήσουν ή να επιτύχουν (Manzoor, 2011). Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η επιτυχία ενός οργανισμού είναι σε συνάρτηση με την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για να αναπτυχθούν μέσα από την ίδια τους τη συμπεριφορά, τη δέσμευση τους, την επιμονή τους και την αφοσίωση τους γι αυτό και η παρακίνηση συνδέεται με την ηγεσία από την οποία πηγάζει (Lussier, & Achua 2007). Συμπεραίνουμε ότι τα συληγεσίας που υιοθετούνται από έναν οργανισμό από τους διευθυντές, τους προϊστάμενους και την διοίκηση σχετίζονται άμεσα με το επίπεδο της παρακίνησης και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι μέσα από την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση οδηγούνται στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι περιθαλπόμενοι, με αποτέλεσμα την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής και αυξημένης φροντίδας τους αλλά και αυξημένα επίπεδα της ικανοποίησης των ίδιων των περιθαλπομένων (Molyneux, 2011, Ζοπουνίδης και Φραγκιαδάκης, 2008), που όλα αυτά οδηγούν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων του οργανισμού.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, η οποία λόγω της φύσης της εργασίας είναι πολύ συχνό φαινόμενο στην πρόνοια (Khamisa et al., 2015).

## **2.4 Θεωρίες παρακίνησης**

Η παρακίνηση μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι όμως διαφέρουν από άτομο σε άτομο, αλλά και σε ένα συγκεκριμένο άτομο μπορούν να αλλάζουν σε συνάρτηση με τον χρόνο. Το πεδίο της παρακίνησης έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές με αποτέλεσμα την ανάπτυξη διαφόρων θεωριών παρακίνησης. Κοινός παρανομαστής όλων των θεωριών είναι το γεγονός ότι παρουσιάζουν τρόπους και μεθόδους παρακίνησης που οδηγούν βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη και επιτυχία του οργανισμού. Στη συγκεκριμένη μελέτη θα αναφερθούμε στην θεωρία του αυτοπροσδιορισμού.

#### **2.4.1 Η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού – STD (Self-Determination Theory), Deci & Ryan (1985)**

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία οι άνθρωποι επιζητούν τη συμμετοχή τους σε δραστηριότητες που ευοδώνουν την προσωπική τους ανάπτυξη (Deci & Ryan, 2000). Μέσα από αυτή τη συμμετοχή δημιουργούν δεσμούς με σκοπό να εκπληρώσουν βασικές εσωτερικές τους ανάγκες και συγκεκριμένα τις ανάγκες για αυτονομία, για απόκτηση δεξιοτήτων και για ανάπτυξη θετικών δεσμών. Η παρακίνηση του ατόμου σχετίζεται από το βαθμό εκπλήρωσης των συγκεκριμένων αυτών αναγκών. Η θεωρία αυτή επικεντρώνεται στα κίνητρα τα οποία προηγούνται των επιλογών ενός ατόμου. Τα κίνητρα για την εκδήλωση μιας συμπεριφοράς συμπεριλαμβάνουν την πρόθεση για δράση και μπορούν να ταξινομηθούν σε ενδογενή και εξωγενή κίνητρα. Οι περισσότεροι ερευνητές αξιολογούν πως όταν ένα άτομο συμπεριφέρεται κινητοποιημένος από ενδογενή κίνητρα η ποιότητα της εμπειρίας αλλά και της απόδοσης είναι διαφορετική σε σχέση αν η κινητοποίηση προερχόταν από εξωγενή κίνητρα (Ryan & Deci, 2000).

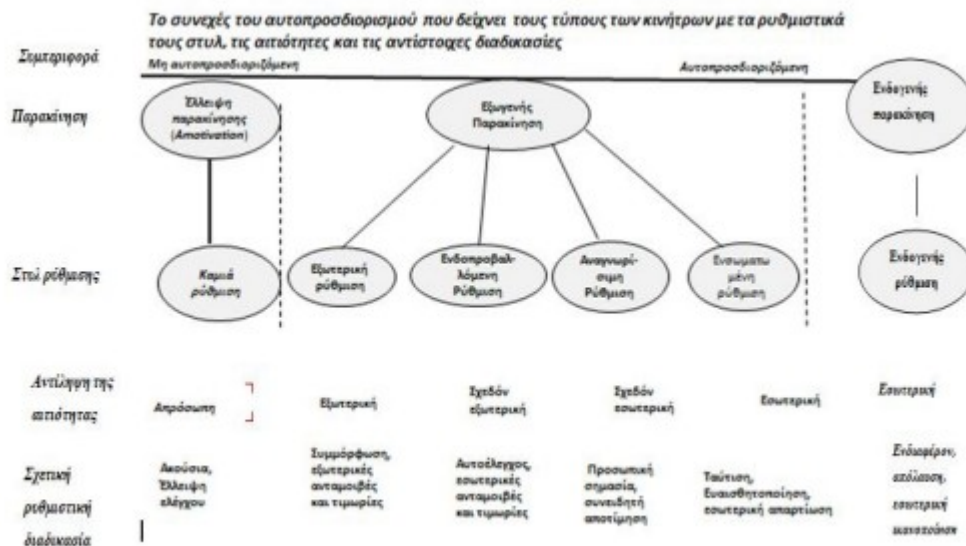
##### *Εσωτερική παρακίνηση (Intrinsic motivation)*

Η εσωτερική παρακίνηση προέρχεται από την εμπλοκή των ανθρώπων σε μια δραστηριότητα και εκλαμβάνεται ως μια προσωπική επιλογή και δεν αποδίδεται σε εξωτερικά κίνητρα, αλλά αντίθετα σε εσωτερικά κίνητρα. Η επιλογή αυτή χαρακτηρίζεται από την ελευθερία επιλογής και θεωρείται αυτοπροσδιοριζόμενη καθώς όπως προαναφέρθηκε έχουν εσωτερική κινητοποίηση και δεν οφείλεται σε

εξωτερικές πιέσεις. Η εμπλοκή στη δραστηριότητα από μόνη είναι αρκετή ως ανταμοιβή και τα κίνητρα θεωρούνται ως εγγενή όταν η συμπεριφορά σχετίζεται με την εμπλοκή σε δραστηριότητα, απόλαυση, ενδιαφέρον και ανάγκη για ανακαλυπτική μάθηση (Deci & Ryan, 2004).

*Το συνεχές της εξωτερικής παρακίνησης (Continuum of extrinsic motivation)*

Η εξωτερική παρακίνηση χαρακτηρίζεται από την εμπλοκή σε μια δραστηριότητα με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου και όχι για την απόλαυση, ευχαρίστηση όπως ισχύει στην εσωτερική παρακίνηση.



Εικόνα 1: Το συνεχές της SDT Πηγή: (Gagné και Deci, 2005: 336)

Στο παραπάνω σχήμα απεικονίζεται το συνεχές του αυτοπροσδιορισμού. Διαχωρίζεται τα είδη παρακίνησης σε ενδογενής και εξωγενής. Επίσης, από την αριστερή πλευρά τοποθετείται η έλλειψη παρακίνησης (amotivation), κατά την οποία υπάρχει έλλειψη διάθεσης για δράση. Αντίθετα από τα δεξιά τοποθετούνται τα εσωτερικά κίνητρα και στη μέση η εξωγενής παρακίνηση όπου διαχωρίζεται σε τέσσερις μορφές που διαφέρουν ως προς τον βαθμό αυτοπροσδιορισμού. (Deci & Ryan, 2000).

Συμπερασματικά ενώ στην εσωτερική παρακίνηση οι συμπεριφορές είναι

αυτοπροσδιοριζόμενες, στην εξωτερική παρακίνηση διαφέρει ο βαθμός αυτοπροσδιορισμού που μπορεί να είναι λίγο ή και καθόλου και έτσι παρατηρούνται οι εξής εξωτερικές μορφές παρακίνησης

*Ενσωματωμένη ρύθμιση (integrated regulation):* πρόκειται για το βαθύτερο επίπεδο εσωτερίκευσης όπου υπάρχει πλήρης ταύτιση των εξωτερικών ρυθμίσεων με τις ανάγκες και τις αξίες του ατόμου, όπου η εμπλοκή του ατόμου σε δραστηριότητα αποτελεί μέρος της λειτουργικότητας του (habitual functioning) καθώς και μέρος της αίσθησης του εαυτού του (sense of self) (Gagne et al, 2010). Αυτό το επίπεδο παρακίνησης δίνει τη δυνατότητα στο άτομο να είναι αυτόνομο και να δρα με βάση τη βούληση του. Το άτομο με ενσωματωμένη ρύθμιση έχει την αίσθηση ότι η εμπλοκή του σε μια δραστηριότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ταυτότητας του και του εαυτού του και καθιστά το άτομο αυτοκαθοριζόμενο. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που περιγράφουν οι Gagne & Deci (2005) όπου αναφέρουν ότι εάν ένας νοσηλευτής φτάσει στο επίπεδο της ενσωματωμένης ρύθμισης τότε όχι μόνο θα κατανοεί τη συμβολή του επαγγέλματος του στην περίθαλψη και φροντίδα των ευπαθών ομάδων αλλά θα ενσωματώσει και θα ρυθμίσει τη συμπεριφορά του και στην καθημερινή του ζωή, έχοντας ως αποτέλεσμα οι αξίες που διέπουν το επάγγελμα του να αποτελούσαν και βασικά στοιχεία της ταυτότητας του και το πιο πιθανό είναι να συμπεριφέρεται με φροντίδα προς τους ανθρώπους και εκτός του εργασιακού του περιβάλλοντος.

*Αναγνωρίσιμη ρύθμιση (identified regulation):* σε αυτό το επίπεδο το άτομο επιλέγει να εμπλακεί σε μια δραστηριότητα διότι η συμμετοχή στην δραστηριότητα νοηματοδοτείται από το ίδιο το άτομο καθώς και έχει αξία. Η συμπεριφορά του ατόμου ξεκινά από προσωπική βούληση και αντακλά μια πτυχή του εαυτού του (Gagne et al, 2010) και αποτελεί το μέσο προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος (Ryan & Deci, 2000).

*Ενδοπροβαλλόμενη – εσωτερική ρύθμιση (introjected regulation):* σε αυτό το επίπεδο η ρύθμιση ναί μεν έχει υιοθετηθεί από το άτομο αλλά δεν έχει γίνει αποδεκτή ως δική του, με αποτέλεσμα να λειτουργεί ως εσωτερική καταπιεστική δύναμη. Τα άτομα υιοθετούν στόχους που έχουν ως βάση το εγώ τους και παράλληλα βιώνουν εσωτερική πίεση. Οι Gagne & Decci (2005) για να κάνουν

πιο κατανοητή την ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση παραθέτουν ένα παράδειγμα σκέψης του ατόμου με ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση όπου αναφέρει: «Δουλεύω επειδή αυτό με κάνει να νιώθω ότι έχω αξία ως άνθρωπος».

*Εξωτερική ρύθμιση (external regulation)*: σε αυτό το επίπεδο το άτομο συμπεριφέρεται ή εμπλέκεται σε μια δραστηριότητα ώστε να κερδίσει υλικές αμοιβές ή να αποφύγει την τιμωρία, απειλές κλπ (Ryan & Deci, 2000).

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

## **2.5 Ηγεσία και κοινωνική πρόνοια**

Σύμφωνα με το άρθρο 21 του συντάγματος η κοινωνική πρόνοια αποσκοπεί στην προστασία των ευάλωτων πληθυσμιακών ομάδων, όπως οι άποροι, τα άτομα με αναπηρία, οι μητέρες και τα παιδιά που έχουν δικαιώματα κοινωνικής μέριμνας. Επιπρόσθετα σύμφωνα με το άρθρο 25 του Συντάγματος ως κοινωνικό νοείται το κράτος που παρεμβαίνει στη λειτουργία της οικονομίας και της κοινωνίας με σκοπό την άμβλυση των ανισοτήτων προς όφελος των ασθενέστερων πληθυσμιακών ομάδων και το σύστημα κοινωνικής πρόνοιας θεμελιώνεται στην αρχή του κοινωνικού κράτους. Η αρχή του κοινωνικού κράτους συνεπάγεται την υποχρέωση δημιουργίας, οργάνωσης και λειτουργίας δομών και υπηρεσιών κοινωνικής φροντίδας, την προστασία του πληθυσμού από έκτακτες καταστάσεις, την παροχή ιατρικής και υγειονομικής περίθαλψης και την εγγύηση για αξιοπρεπούς επιπέδου διαβίωσης (Αμίσης, 2001).

Σύμφωνα με την Welford (2002) η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται η πιο ευνοϊκή θεωρία ηγεσίας για τα επαγγέλματα που σχετίζονται με φροντίδα και περίθαλψη και το πιο κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Η Florence Nightingale γνωστή για τη συνεισφορά της στον Κριμαϊκό Πόλεμο, πίστευε ότι νοσηλευτές που έχουν ικανότητες, χαρακτήρα και πειθαρχία θα μπορούσαν να οδηγήσουν «την ανθρωπιά να δημιουργήσει την

ανθρωπότητα». Με την εργασία της απέδειξε ότι η σωστή φροντίδα μπορεί να σώσει ανθρώπινες ζωές και όποιος την ασκεί πρέπει να τη διδαχθεί και να την αγαπήσει.

Ο Frankel (2016) αναφέρει ότι οι προϊστάμενοι σε τμήματα περίθαλψης συμμετέχουν σε μια σειρά από δραστηριότητες ηγεσίας στην καθημερινή ρουτίνα τους και επίσης ότι η αποτελεσματική ηγεσία θέλει επίμονη και συνεχή προσπάθεια προκειμένου για να επιτευχθεί η παροχή υψηλής και ποιοτικής φροντίδας (Frankel, 2016).

Όπως είδαμε και παραπάνω η μετασχηματιστική ηγεσία παρακινεί τους ακόλουθους της με την προσφυγή σε υψηλότερες ιδέες και ηθικές αξίες. Με τη μετασχηματιστική ηγεσία δημιουργείται ένα περιβάλλον κοινής ευθύνης που επηρεάζει τους οπαδούς του να ενεργούν πέραν του προσωπικού συμφέροντος και για το καλό του οργανισμού και της ομάδας. Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ως το πιο αποτελεσματικό μοντέλο ηγεσίας για τον λόγο ότι ναι μεν αναγνωρίζει την συμβολή των ανταμοιβών αλλά εμβαθύνει και ικανοποιεί τις υψηλότερες ανάγκες του εργαζομένου με την συναισθηματική και διανοητική εμπλοκή του (Surakka, 2008).

Αξίζει βέβαια να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τους Judge και Piccolo, (2004) οι καλοί ηγέτες επιδεικνύουν ένα μείγμα συναλλακτικών και μετασχηματιστικών χαρακτηριστικών γεγονός που απαιτεί ένα πάντρεμα των δύο στυλ ηγεσίας τα οποία μπορούν να δρουν συμπληρωματικά. Τέλος και ο Ducker (1996) συμπεραίνει ότι δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, ούτε σαφή χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός ηγέτη που να έχουν αποτελεσματική εφαρμογή σε όλες τις περιπτώσεις.

## **2.6 Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας**



Το Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας εδρεύει στη Θεσσαλονίκη είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.4109/2013), υπάγεται απευθείας στο Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών υποθέσεων και αποτελεί ένα από τα 12 Κέντρα που προέκυψαν ανά την επικράτεια από τη συγχώνευση όλων των πρώην Μονάδων Κοινωνικής Φροντίδας. Τα Κέντρα Κοινωνικής πρόνοιας αποτελούν το βασικό κύτταρο δόμησης του προνοιακού συστήματος της χώρας. Λόγω της πολυπλοκότητας και της ιδιαιτερότητας αυτών των οργανισμών κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για ορθές πρακτικές διοίκησης καθώς και καθοδήγησης των στελεχών του κάθε οργανισμού.

Στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας συνενώθηκαν οι παρακάτω μονάδες κοινωνικής φροντίδας τα οποία αποτελούν παραρτήματα/δομές του Κέντρου:

- 1) το παράρτημα Χρονίων Παθήσεων Θεσσαλονίκης ο Αγ. Παντελεήμων, στο 7ο χλμ Θεσσαλονίκης-Λαγκαδά, έναντι TITAN,
- 2) το παράρτημα Αποθεραπείας και Αποκατάστασης Παιδιών με Αναπηρία Θεσσαλονίκης Άγ. Δημήτριος στην Πυλαία,
- 3) το Ινστιτούτο Αναπτυξιακής Αποκατάστασης (πρώην Ψυχολογικό Κέντρο Βορείου Ελλάδος, περιοχή των Πεύκων,
- 4) το Ειδικό Κέντρο Εκπαίδευσης Ατόμων με Αναπηρία «Αριστοτέλης», στην Σταυρούπολη
- 5) τον Οίκο Ευγηρίας Κιλκίς,
- 6) το παράρτημα Αποθεραπείας και Αποκατάστασης Ατόμων με Αναπηρία Σερρών και
- 7) το κέντρο Περίθαλψης Παίδων με Αναπηρία στο Σιδηροκάστρο.
- 8) Το κέντρο υποστήριξης παιδιού, εφήβου & οικογένειας «Θέτις»

Σκοπός του Κέντρου είναι η παροχή υπηρεσιών κλειστής περίθαλψης σε άτομα με αναπηρία, η παροχή υπηρεσιών λειτουργικής, κοινωνικής, επαγγελματικής κατάρτισης και αποκατάστασης, η λειτουργία δομών ημιαυτόνομης διαβίωσης, η στήριξη και προστασία της οικογένειας, της παιδικής ηλικίας, της νεότητας, της τρίτης ηλικίας και γενικότερα η στήριξη των ευπαθών ομάδων. Για την εκπλήρωση του παραπάνω σκοπού του, φροντίζει για την τήρηση των δεσμεύσεων που απορρέουν από κείμενα Διεθνών Οργανισμών

αναφορικά με την προστασία των δικαιωμάτων των παιδιών, των ηλικιωμένων και των Ατόμων με αναπηρία. Σε αυτό το πλαίσιο παρέχει συμβουλευτική υποστήριξη, κοινωνική φροντίδα και προστασία σε ανήλικους που στερούνται οικογένειας ή το οικογενειακό τους περιβάλλον δεν δύναται να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, σε παιδιά που βιώνουν συνθήκες φτώχειας, ενώ υλοποιεί και προγράμματα για την υποκατάσταση της οικογενειακής φροντίδας μέσω των θεσμών αναδοχής και υιοθεσίας καθώς και προγράμματα για άτομα που βρίσκονται σε κατάσταση αστεγίας. Φροντίζει επίσης για προγράμματα εκπαιδευτικής και παιδαγωγικής υποστήριξης, ψυχαγωγίας, άθλησης καθώς και προγράμματα κατασκήνωσης για όλους τους περιθαλπόμενους και για τους ενήλικους που εντάσσονται σε ευάλωτες πληθυσμιακές ομάδες παρέχει ημερήσια φροντίδα, κοινωνική φροντίδα και βοήθεια, προστασία, φυσική και λειτουργική αποκατάσταση και αποθεραπεία και ψυχολογική υποστήριξη με απώτερο σκοπό την πρόληψη του ιδρυματισμού

Τα Κέντρα Κοινωνικής Πρόνοιας δεν είναι κερδοσκοπικοί οργανισμοί, σε αντίθεση με τους οργανισμούς που εστιάζονται κυρίως στην αύξηση του πλούτου των ιδιοκτητών και των μετόχων. Τα κέντρα κοινωνικής πρόνοιας εστιάζονται στα κοινωνικά ή δημόσια οφέλη που προέρχονται από την παροχή υπηρεσιών προς άτομα που ανήκουν στις ευπαθείς ομάδες.

Το Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας σύμφωνα με το οργανόγραμμα αποτελείται από τις εξής διευθύνσεις:

1. Διοικητική/Οικονομική
2. Επιστημονική
3. Νοσηλευτική

Οι τρεις διευθύνσεις είναι ισότιμες και υπάγονται στην/ον Πρόεδρο του οργανισμού και στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Στο Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας περιθάλπονται 580 περιθαλπόμενοι σε δομές κλειστής περίθαλψης, 45 περιθαλπόμενοι σε προστατευμένα διαμερίσματα και 300 ως ωφελούμενοι που συμμετέχουν σε προγράμματα ανοιχτής περίθαλψης. Υπηρετούν 265 εργαζόμενοι (μόνιμοι και ΙΔΑΧ), 50 εκ των οποίων τελούν σε αναστολή. Επίσης υπηρετούν 86 άτομα ως επικουρικό προσωπικό και 53 άτομα

με συμβάσεις covid, 8 εκ των οποίων τελούν σε αναστολή και 62 άτομα επικουρικό προσωπικό με συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

Με βάση τον συστατικό νόμο (Ν4109/2013) ως έδρα του Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας ορίστηκε ο δήμος της Θεσσαλονίκης. Περαιτέρω στο κείμενο του ίδιου νόμου προβλέπονταν ότι: (1) εντός τριών μηνών από την έναρξη ισχύος του νόμου, δηλαδή έως το τέλος Απριλίου έτους 2013, θα λάμβανε έγκριση ο Οργανισμός Λειτουργίας του νέου Νομικού Προσώπου,(Ν. 4109/2013). Αξίζει να αναφερθεί ότι η έκδοσή του μέχρι σήμερα παραμένει (9 χρόνια μετά), σε εκκρεμότητα, γεγονός που δημιουργεί πολλά προβλήματα που σχετίζονται με τη λειτουργία του φορέα

Το Κέντρο, παρόλο που ο ρόλος του συμπληρώνεται με νέες αρμοδιότητες όπως στον τομέα των προγραμμάτων αναδοχής και υιοθεσίας παιδιών, άστεγων, παιδιών που βιώνουν συνθήκες φτώχειας ως παρέμβαση της κοινωνικοοικονομικής κρίσης που βίωσε η χώρα μας, βασίζεται για την λειτουργία του σε πρότερο νόμο του 2005 που αφορούσε τον τρόπο διοίκησης των Μονάδων Κοινωνικής Φροντίδας υπό την εποπτεία της τότε Διοίκησης της Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας (Δ.ΥΠΕ.) και του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Η απουσία ενός ενιαίου οργανισμού, ενός οργανισμού βασισμένο στις σημερινές ανάγκες τις κοινωνίες και όχι στις ανάγκες της δεκαετίας του 70, έχει ως συνέπεια την παρουσίαση πολλών προβλημάτων όπως για παράδειγμα η συνεπακόλουθη έλλειψη επαρκούς στελέχωσης του φορέα. Η υποστελέχωση των Μονάδων και το γεγονός ότι το Κέντρο υποστηρίζεται διοικητικά από τους ίδιους τους υπαλλήλους των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του, έχει ως αποτέλεσμα να μην αποδεσμεύονται πολύτιμοι πόροι για τις Μονάδες και να δημιουργούνται προστριβές μεταξύ των εργαζομένων. Συγκρούσεις προκαλούνται επίσης και από την ύπαρξη του αισθήματος «αυτοί και εμείς» μεταξύ των παραρτημάτων που βασίζεται στη διαφορετικότητα των σκοπών λειτουργίας των συγχωνευμένων Μονάδων, στη συμμετοχή τους στα έσοδα και στην κατανομή των δαπανών ανάμεσα στις αποκεντρωμένες υπηρεσίες. Η έλλειψη ενιαίας κουλτούρας και δέσμευσης προς το σκοπό σύστασης και λειτουργίας του Κέντρου, έχει ως συνέπεια να δημιουργεί και να

συντηρεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τα υπάρχοντα προβλήματα. Το Κέντρο δεν έχει συμβάλει περαιτέρω στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθότι οι Μονάδες λειτουργούν με τους παλιούς οργανισμούς. Η κοινωνία έχει εξελιχθεί, έχουν δημιουργηθεί νέες ειδικότητες που αποδεδειγμένα μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των περιθαλπομένων, έχουν προσδιοριστεί νέες διαταραχές, όπως για παράδειγμα η διαταραχή αυτιστικού φάσματος όπου συγκλονίζει η αύξηση των στατιστικών στοιχείων εμφάνισης της (1 στα 44 παιδιά) αλλά η συγκεκριμένη διαταραχή δεν προβλέπεται σε κανέναν από τους απαρχαιωμένους οργανισμούς από τα παραρτήματα παρόλο που υπάρχει και ο Νόμος 2716/1999 για την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας, όπου ορίζει πως «το κράτος έχει την ευθύνη για την παροχή υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας που έχουν σκοπό την πρόληψη, τη διάγνωση, τη θεραπεία, την περίθαλψη καθώς και την ψυχοκοινωνική αποκατάσταση και κοινωνική επανένταξη ενηλίκων, παιδιών και εφήβων με ψυχικές διαταραχές και Διαταραχές Αυτιστικού Τύπου και με μαθησιακά προβλήματα» (άρθρο 1 παρ. 1).

Στις μέρες μας οι προνοιακοί φορείς λειτουργούν σ' ένα εξωτερικό περιβάλλον που περιλαμβάνει δημογραφικές αλλαγές στον πληθυσμό της χώρας, τις συνέπειες της κοινωνικό-οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών που έχει ως συνέπεια την αύξηση της φτώχειας και των ατόμων που χρήζουν προνοιακής υποστήριξης, την παγκοσμιοποίηση και τις πολιτικές της κάθε κυβέρνησης. Παρόλο αυτά, συγχρόνως γίνονται και αποδέκτες εσωτερικών πιέσεων, όπως για παράδειγμα η έλλειψη προσωπικού λόγω της μείωσης των προσλήψεων – ποσοστό 1/5 προσλήψεις/αποχωρήσεις και όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα τις συνεχές μεταρρυθμίσεις του προνοιακού συστήματος προκειμένου να ανταποκριθεί στην ανάγκη για παροχή υψηλής ποιότητας περίθαλψης, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα όπου η πρόνοια μεταφέρθηκε από το υπουργείο υγείας στο υπουργείο εργασίας λόγω μνημονιακών πολιτικών.

Από την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση και τις εμπειρικές μελέτες, μπορεί να σχηματιστεί η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση: Ποιο είναι το κυρίαρχο συλλ ηγεσίας στο Κέντρο Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας

(Μετασχηματιστικό, Συναλλακτικό, Παθητικό/Αποφευκτικό) όπως το αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Η μεγαλύτερη πρόκληση σε αυτήν την έρευνα είναι η ανίχνευση του συλ ηγεσίας στον μεγαλύτερο προνοιακό φορέα των Βαλκανίων καθώς και η ανίχνευση μετασχηματιστικών ηγετικών χαρακτηριστικών στον τομέα της πρόνοιας έως βήμα προς τη μεταρρύθμισή της.

## **Μέρος Β**

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> – Ερευνητικό μέρος**

### **3.1 Διαδικασίες και δείγμα της έρευνας**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν καθώς και η διαδικασία δειγματοληψίας και επεξεργασίας των δεδομένων.

Η έρευνα διεξήχθη τον Νοέμβριο του 2021 μετά από την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου καθώς και του επιστημονικού συμβουλίου του φορέα. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι του προνοιακού φορέα κλήθηκαν να απαντήσουν ανώνυμα σε 36 ερωτήσεις σχετικά με διαφορετικές πτυχές του ρόλου του προϊσταμένου, ώστε να χαρτογραφηθεί το στυλ ηγεσίας που υιοθετείται από τα τμήματα του Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και 16 ερωτήσεις που σχετίζονται με την παρακίνηση του προσωπικού του φορέα.

Συνολικά στο ΚΚΠΚΜ εργάζονται 380 εργαζόμενοι στα 9 παραρτήματα/δομές του φορέα που υπάγονται σε τρεις διευθύνσεις (Νοσηλευτική, Διοικητική, Επιστημονική). Από αυτούς οι 154 ανήκουν στη Νοσηλευτική Υπηρεσία, 97 στην Διοικητική, 124 στην Επιστημονική Διεύθυνση.

Η έρευνα έγινε στο συγκεκριμένο φορέα για δύο λόγους. Ο ένας είναι το γεγονός ότι ο ερευνητής ως εργαζόμενος στον φορέα, είχε πιο εύκολη πρόσβαση, ειδικά στις συνθήκες που επικρατούν λόγω της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης και ο δεύτερος λόγος, είναι η επιθυμία να διερευνηθεί και να χαρτογραφηθεί το στυλ ηγεσίας, ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων και η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αποτελέσουν εργαλείο για το σχεδιασμό παρεμβάσεων από τη Διοίκηση, με στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς τους περιθαλπόμενους του φορέα.

### **3.2 Μεθοδολογία της έρευνας**

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στα τμήματα των εργαζομένων. Το πλεονέκτημα του ερωτηματολογίου ως εργαλείο είναι ότι επιτρέπει την άμεση και εύκολη συλλογή μεγάλου αριθμού απαντήσεων (Creswell, 2011). Στόχος της

μελέτης ήταν η διερεύνηση των απόψεων στο σύνολο του προσωπικού να κρίνει κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν με διάφορες δηλώσεις σχετικά με την προϊσταμένη ή τον προϊστάμενό τους. Το προσωπικό κλήθηκε να συμμετέχει στη διεξαγωγή της έρευνας απαντώντας ανώνυμα σε τριάντα έξι ερωτήσεις που αφορούσαν διαφορετικές πλευρές του ρόλου των προϊσταμένων των τμημάτων ώστε να ληφθούν χρήσιμα συμπεράσματα σε ότι αφορά την ηγεσία και σε 16 ερωτήσεις που σχετίζονται με την παρακίνηση.

Αρχικά έγινε ενημέρωση των προϊσταμένων των τμημάτων για τον σκοπό της έρευνας και ζητήθηκε η βοήθεια τους για την διανομή των ερωτηματολογίων. Σε πολλές περιπτώσεις έγινε ενημέρωση και σε εργαζόμενους σε ομαδικές μικρές συναντήσεις.

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε αρχικά σε 5 εργαζόμενους για να διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχουν ασαφείς ερωτήσεις. Στη συνέχεια ακολούθησε η διανομή των ερωτηματολογίων και επισημάνθηκε ότι δεν είναι υποχρεωτική η συμπλήρωση του. Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου υπήρχε η συνοδευτική επιστολή, όπου οι εργαζόμενοι ενημερώνονταν για τον σκοπό της έρευνας καθώς επίσης και τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Δηλώνόταν επίσης, ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων διασφαλίστηκε απόλυτα, δεν ζητήθηκε κανένα άλλο στοιχείο της ταυτότητάς τους (ονοματεπώνυμο, ημερομηνία γέννησης, διεύθυνση, κ.λ.π).

Μετά τη συμπλήρωση του, το ερωτηματολόγιο τοποθετούταν σε συνοδευτικό φάκελο, ο οποίος έκλεινε από τον συμμετέχοντα και τον παρέδιδε στον/στην προϊστάμενο/η του τμήματος. Με αυτή τη διαδικασία εξασφαλίστηκε η ανωνυμία καθώς επίσης και η μη διαρροή των προσωπικών απαντήσεων καθώς πρόσβαση στον φάκελο είχε μόνο ο ερευνητής.

Όλα τα δεδομένα που προέκυψαν από τη συλλογή των ερωτηματολογίων, εισήχθησαν σε ηλεκτρονικό υπολογιστή, για περαιτέρω επεξεργασία μέσω εξειδικευμένου στατιστικού προγράμματος. Η διάρκεια της έρευνας ήταν από το Νοέμβριο του 2021 έως τον Ιανουάριο του 2022

### 3.3 Ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο (παράρτημα 1), με κλειστού τύπου ερωτήσεις, αποτελούμενο από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει ερωτήσεις καταγραφής των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία, τίτλοι σπουδών, κ.α.). Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει για τη μέτρηση των στυλ ηγεσίας αντίστοιχα το ερωτηματολόγιο Πολυπαραγοντικής ηγεσίας (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire 5X) και πιο συγκεκριμένα η μορφή MLQ-Form 5x των Avolio & Bass (2004). Αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά και ευρέως χρησιμοποιούμενα αξιολογητικά εργαλεία του στυλ ηγεσίας. Το MLQ είναι διαθέσιμο σε δύο μορφές, η μία μορφή αφορά στην αυτοαξιολόγηση των ηγετών και η δεύτερη μορφή στην αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς από τους εργαζόμενους. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η δεύτερη μορφή και τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους εργαζόμενους. Οι δημιουργοί του ερωτηματολογίου, αναφέρουν ότι αυτό μετρά την πλήρη έκταση των ηγετικών στυλ (full range leadership FRL): α) το μετασχηματιστικό (transformational), β) το συναλλακτικό (transactional), γ) το παθητικό-προς αποφυγή (passive/avoidant).

Περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις οι οποίες μετρούν τις 9 διαστάσεις του στυλ ηγεσίας, 4 ερωτήσεις για κάθε διάσταση.

Οι αξιολογούντες, βαθμολογούν τον άμεσα προϊστάμενό τους με πεντάβαθμη κλίμακα Likert από «Καθόλου» (1) έως «Σχεδόν Πάντα» (5), ανάλογα με τον βαθμό που ο αξιολογούμενος ηγέτης εκδηλώνει τις συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά των μορφών ηγεσίας.

Τέλος το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο σχετικά με τη διερεύνηση της παρακίνησης και συγκεκριμένα η κλίμακα αυτοαναφοράς «Multidimensional Work Motivation Scale» (MWMS). Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε η πιο σύντομη μορφή της κλίμακας, όπως δημιουργήθηκε από τις ερευνήτριες Chemolli & Gagné (2014). Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελείται από 16 προτάσεις, κατηγοριοποιημένες σε τέσσερις παράγοντες (διαστάσεις) ως εξής:



- Εξωτερική ρύθμιση με 6 δηλώσεις
- Ενδοπροβαλλόμενη – εσωτερική ρύθμιση με 4 προτάσεις
- Αναγνωρίσιμη ρύθμιση με 3 δηλώσεις και
- Ενδογενής ρύθμιση με 3 δηλώσεις.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να απαντήσουν σε μια κλίμακα Likert 7 σημείων (από 1: καθόλου έως 7: εντελώς) στην ερώτηση «κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλετε προσπάθειες ή να εμπλέκεστε ενεργά στη δουλειά σας;». Με βάση τη βαθμολογία που συγκεντρώνει η κάθε διάσταση γίνεται αντιληπτό το επίπεδο παρακίνησης, δηλαδή μεγαλύτερη βαθμολογία δείχνει και μεγαλύτερο βαθμό παρακίνησης. Οι διαστάσεις που αναφέρονται είναι:

- εξωτερική ρύθμιση (external regulation), παράγοντας 1, στοιχεία: 37,38,39,40,41,42,
- ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση (introjected regulation), παράγοντας 2, στοιχεία: 43,44,45,46,
- αναγνωρίσιμη παρακίνηση (identified regulation), παράγοντας 3, στοιχεία 47,48,49) και
- αυτόνομη/ενδογενής παρακίνηση (integrated regulation) παράγοντας 4, στοιχεία: 50,51,52.

### **3.4 Αναφορά στη στατιστική ανάλυση**

Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας εκτιμάει τις συμπεριφορές εκείνες των ηγετών που κινητοποιούν τους συνεργάτες προκειμένου να πετύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το ερωτηματολόγιο εστιάζεται στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών τα οποία αξιολογούνται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Συγκεκριμένα, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται τριάντα έξι στοιχεία-ερωτήσεις που αναφέρονται σε εννέα ηγετικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ομαδοποιηθούν και αντιπροσωπεύουν ένα διακριτό στυλ ηγεσίας, μετασχηματιστικό-συναλλακτικό, προς αποφυγή.

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελείται από πέντε κλίμακες:

1. εξιδανικευμένη επιρροή- χαρακτηριστικά (Idealized Influence- Attributes)
2. εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορά (Idealized Influence-Behaviors)
3. εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational Motivation)
4. ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων (Intellectual Stimulation)
- 5.εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Individual Consideration)

Η πρώτη από τις μετασχηματιστικές κλίμακες αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, όπως για παράδειγμα η αντιληπτή ισχύς και η εστίαση σε ιδανικά και αξίες υψηλότερης βαθμίδας, που βοηθάνε τους ακόλουθους να συνδεθούν συναισθηματικά με τον ηγέτη. Η δεύτερη κλίμακα αναφέρεται στη συλλογική αίσθηση της αποστολής και των αξιών που έχουν οι ηγέτες και ενεργούν βασιζόμενοι πάνω στις συγκεκριμένες αξίες. Η τρίτη κλίμακα είναι η εμπνευσμένη παρακίνηση. Βασικό στοιχείο της οποίας είναι η δημιουργία, η διάρθρωση και η εκπροσώπηση του οράματος από τον ηγέτη, γεγονός που θα παρακινήσει και τους ακόλουθους.

Στη συνέχεια, η ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων περιλαμβάνει την πρόκληση νέων ιδεών, τον μετασχηματισμό παλαιότερων πεποιθήσεων των ακόλουθων, την ανάλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και τις λύσεις που δημιουργούν. Τέλος η πέμπτη κλίμακα που αναφέρεται ως το εξατομικευμένο ενδιαφέρον εστιάζεται στο ενδιαφέρον του ηγέτη για τις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων και συμπεριφέρεται εξατομικευμένα στον κάθε υφιστάμενο. Δίνει μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των προσωπικών δυνατοτήτων των υφισταμένων.

Όσον αφορά τις κλίμακες της συναλλακτικής ηγεσίας είναι οι εξής:

- 1.Η αμοιβή με βάση την επίδοση
2. Η κατ` εξαίρεση ανταμοιβή

Η πρώτη αναφέρεται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη που δίνει έμφαση σε καθορισμένα καθήκοντα και παράλληλα παρέχει στους ακόλουθους υλικές και μη ανταμοιβές για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Η δεύτερη κλίμακα αναφέρεται στο χαρακτηριστικό του ηγέτη να παρακολουθεί και να αναζητά τα λάθη και τις αποκλίσεις από τους κανόνες και να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα.

Τέλος οι κλίμακες της προς χωρίς παρεμβάσεις στυλ ηγεσίας είναι:

1. Κατ' εξαίρεση ηγεσία (παθητική)

2. Ηγεσία Laissez- faire

Στην πρώτη κλίμακα ο ηγέτης παρεμβαίνει μόνο όταν εντοπιστούν σφάλματα ή εάν δεν έχουν επιτευχθεί τα πρότυπα και στην δεύτερη στην ουσία μιλάμε για απουσία ηγεσίας.

Είναι το πιο αναποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Ως εκ τούτου, το Laissez-faire χρησιμοποιείται ως αντίθετη με τις πιο ενεργές μορφές μετασχηματιστικών και συναλλακτικών προσεγγίσεων ηγεσίας (Avolio & Bass, 2004).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται αναλυτικά οι ερωτήσεις ανά μορφές ηγεσίας όπως καταγράφηκε από τους δημιουργούς της κλίμακας.

**Πίνακας 1.** Μορφές ηγεσίας-Διαστάσεις (Πηγη: Avolio & Bass, 2004)

<b>Μορφές ηγεσίας</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
<b>Μετασχηματιστική ηγεσία</b>	
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Χαρακτηριστικά	10, 18, 21, 25
Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορά	6, 14, 23, 34
Εμπνευσμένη Παρακίνηση	9, 13, 26, 36
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	2, 8, 30, 32
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	15, 19, 29, 31
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>	
Αμοιβή με βάση την Επίδοση	1, 11, 16, 35
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία	4, 22, 24, 27
<b>Παθητική –προς αποφυγή Ηγεσία</b>	
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία	3, 12, 17,20
Ηγεσία Laissez-Faire	5, 7, 28, 33

Οι ερωτήσεις αντιστοιχίζονται με τα στοιχεία της ηγεσίας και εξάγεται ο μέσος όρος για κάθε στοιχείο όπου προκύπτει από την άθροιση των απαντήσεων και τη διαίρεση δια του πλήθους αυτών.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες έχει επικυρωθεί και αποτελεί πλέον ένα τυποποιημένο εργαλείο για την αξιολόγηση μιας σειράς στοιχείων που αφορούν τη μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την προς αποφυγή ηγεσία.

Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με την εξής διαβάθμιση:

**Καθόλου/ποτέ    Σχεδόν ποτέ/Σπάνια    Μερικές φορές    Αρκετά συχνά    Συνήθως αν όχι πάντα**

**1**

**2**

**3**

**4**

**5**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics, έκδοση 27.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε αποκλειστικά στο προσωπικό των παραρτημάτων του Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας.

Τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε όλα τα τμήματα του ήταν συνολικά 260 εκ των οποίων παρελήφθησαν τα 144 συμπληρωμένα.

### **3.5 Εγκυρότητα και αξιοπιστία**

Πριν την διεξαγωγή της έρευνας, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε πιλοτικά σε πέντε εργαζόμενους, προκειμένου να διαπιστωθεί η κατανόηση των ερωτημάτων. Προηγούμενες έρευνες έχουν επιβεβαιώσει την εσωτερική συνοχή, την αξιοπιστία, την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής καθώς και την εγκυρότητα της προβλεπτικής ικανότητας του ερωτηματολογίου (Samanta, Lamprakis, 2018). Κατά την πιλοτική έρευνα δεν αναφέρθηκε κάποια δυσκολία κατανόησης, έγινε αποδεκτό από τους συμμετέχοντες και η διάρκεια συμπλήρωσης του ήταν περίπου 20 λεπτά.

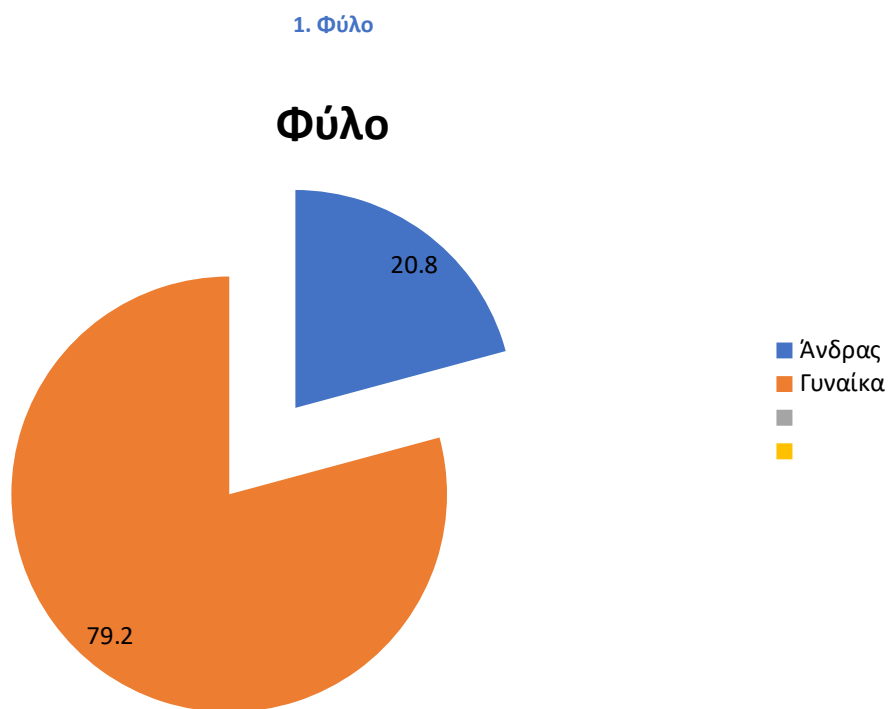
Ένας άλλος δείκτης αξιοπιστίας που διενεργήθηκε μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων για τη μέτρηση της αξιοπιστίας/ εσωτερικής συνοχής ήταν ο στατιστικός δείκτης alpha του Cronbach (Γαλάνης, 2013). Αποτελεί το πιο συνηθισμένο εργαλείο για την εκτίμηση της αξιοπιστίας διαφόρων οργάνων μέτρησης όπως κλίμακες και ερωτηματολόγια και λίστες στους τομείς της ψυχολογίας, της ιατρικής, της νοσηλευτικής, της κοινωνιολογίας (Bryman, 2012). Στη βιβλιογραφία έχει εδραιωθεί ότι ένα καλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας / συνάφειας ή αξιοπιστίας καθορίζεται από τιμές του δείκτη alpha του Cronbach μεγαλύτερες του 0.7. Ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Το 0 ερμηνεύεται ως έλλειψη αξιοπιστίας ενώ το 1 ως ισχυρή αξιοπιστία.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

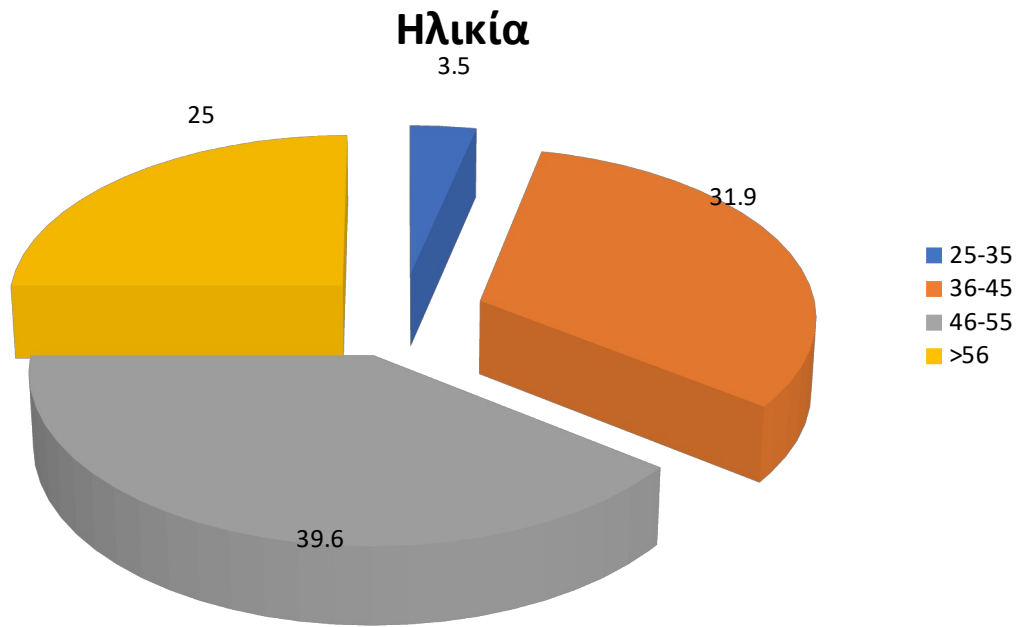
### 4. Αποτελέσματα

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθενται αναλυτικά τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία, οι δείκτες αξιοπιστίας (Cronbach's) των κλιμάκων μέτρησης, οι μέσες τιμές των τριών στυλ ηγεσίας και των διαστάσεών τους καθώς και οι μέσες τιμές που σχετίζονται με την παρακίνηση εργαζομένων.

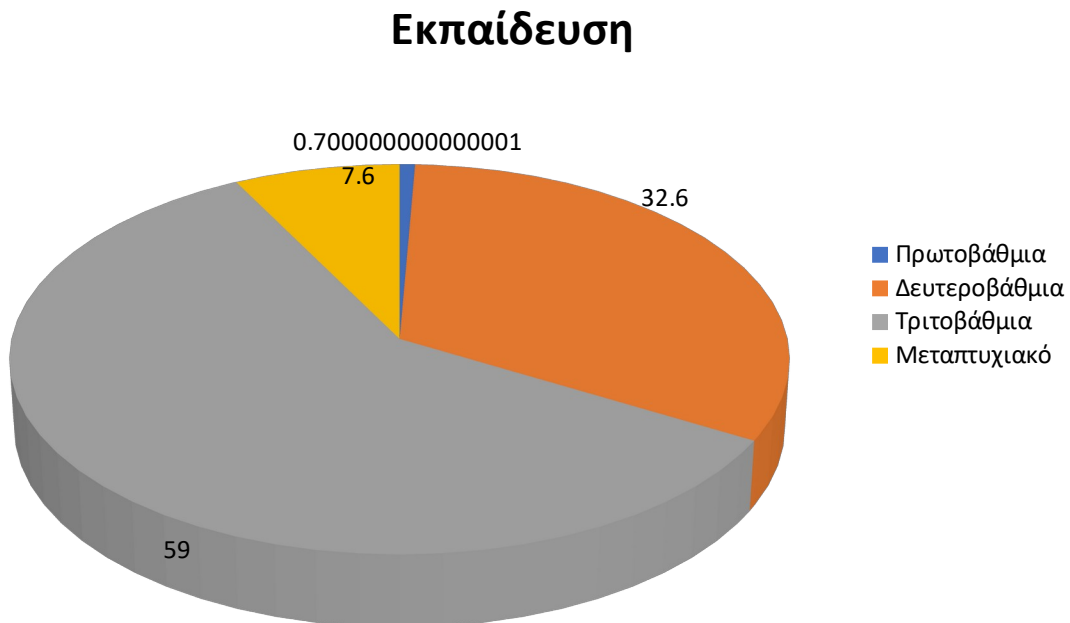
Αρχικά στα πρώτα τρία γραφήματα παρουσιάζονται οι συχνότητες που σχετίζονται με δημογραφικά χαρακτηριστικά στοιχεία του δείγματος και στα επόμενα πέντε γραφήματα παρουσιάζονται στοιχεία όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον.



## 2. Ηλικία

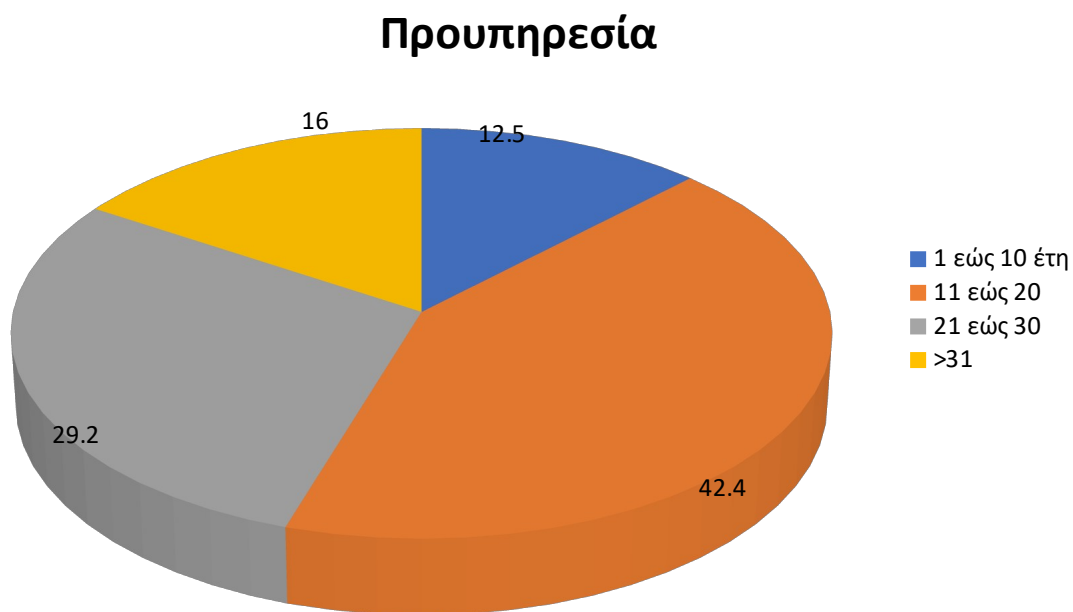


## 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο



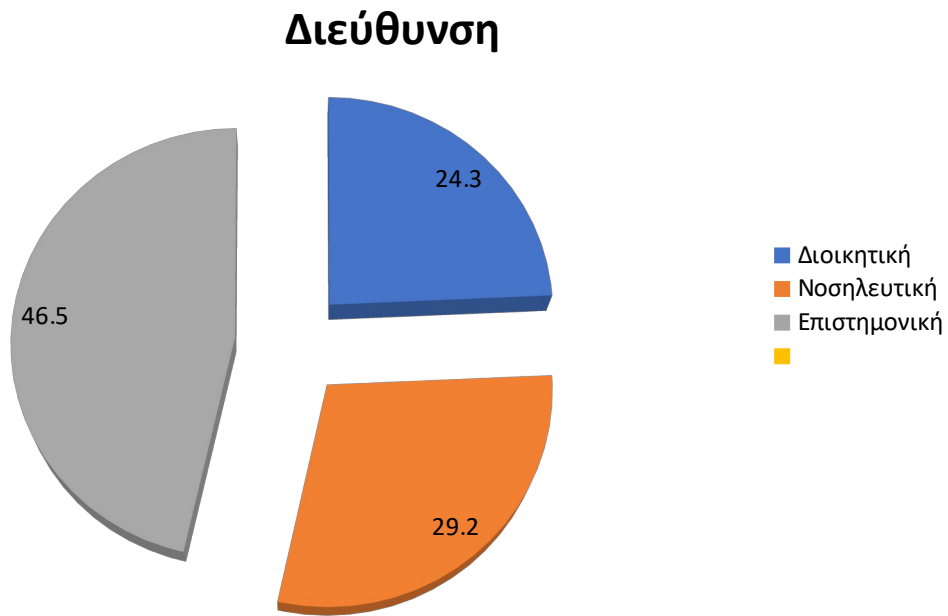
Σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, σε μέγεθος δείγματος N= 144, εργαζόμενοι του ΚΚΠΚΜ διαφόρων ειδικοτήτων, η συντριπτική πλειοψηφία είναι γυναίκες, αποτελώντας το 79,2% του συνολικού δείγματος, έναντι του ποσοστού της τάξεως 20.8% των αντρών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανήκουν στο ηλικιακό εύρος 46-55 με ποσοστό 39.6%, και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 36-45 με ποσοστό 31.9%, ενώ 25% του δείγματος έχουν ηλικία άνω των 56 και τέλος 3,5% είναι μεταξύ 25-35 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 59% ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το 32,6 % ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 7,6% κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και μόλις το 0.7% απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

#### 4. Έτη προϋπηρεσίας

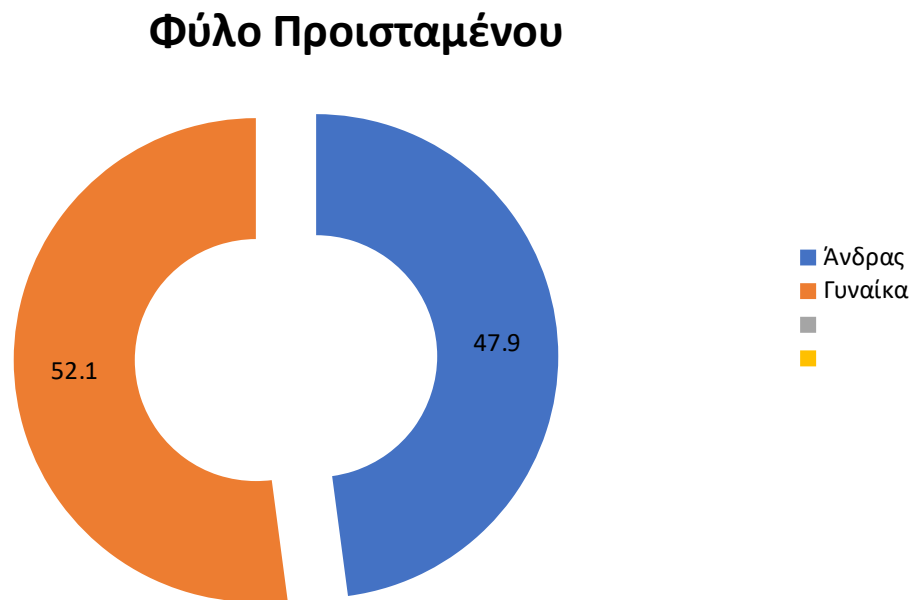




### 5. Διεύθυνση που ανήκει

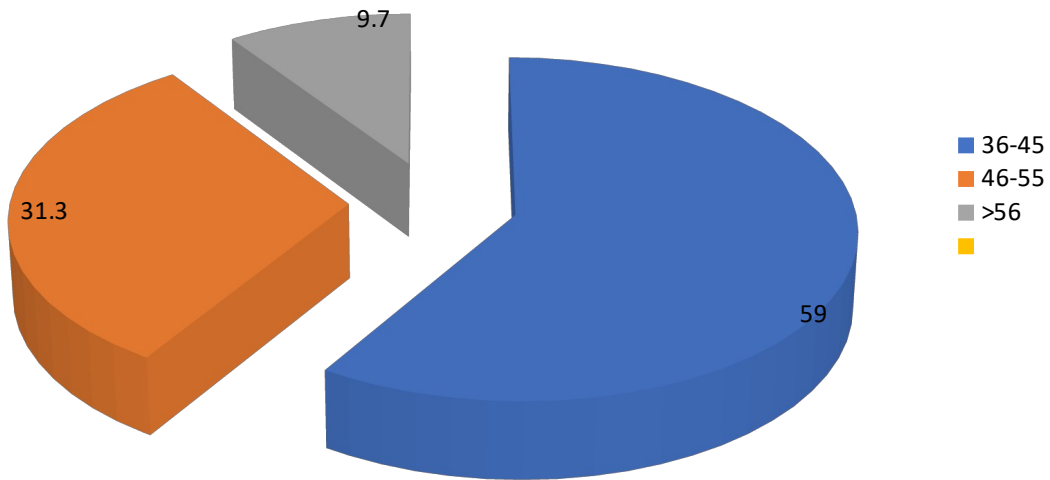


### 6. Φύλο Προϊσταμένου



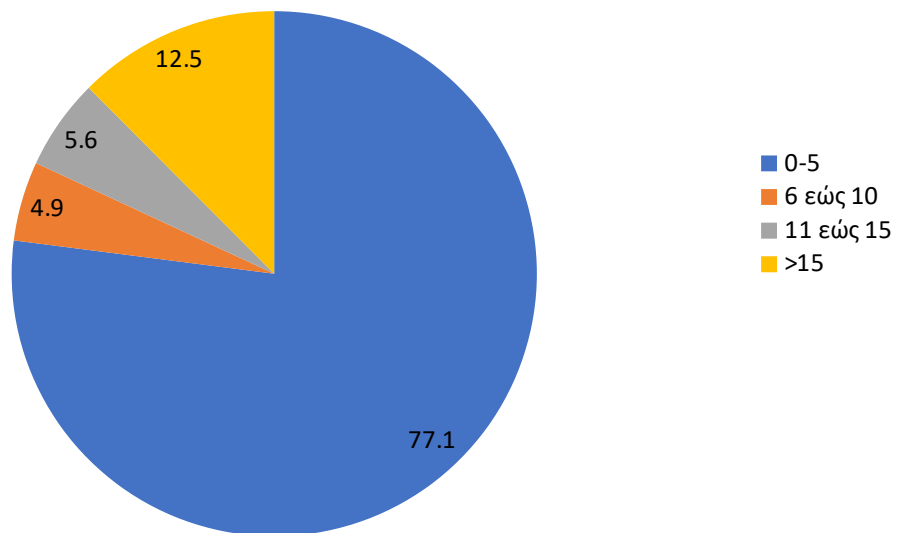
7. Ηλικία Προϊσταμένου

### Ηλικία Προϊσταμένου



8. Έτη συνεργασίας με προϊστάμενο

### Έτη συνεργασίας με τον/την Προϊστάμενο/η



Όσον αφορά τα εργασιακά χαρακτηριστικά, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (42,4%) εργάζεται από 11-20 έτη, ενώ 29,2% εργάζεται 21-30 έτη, 16% πάνω από 13 έτη και 12,5% εργάζεται από 1 έως 10 χρόνια. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εργάζεται στη επιστημονική διεύθυνση (46,5%), το 29,2% είναι νοσηλευτικό προσωπικό και το 24,3% ανήκει στο διοικητικό προσωπικό. Όσον αφορά το φύλο του προϊσταμένου, υπάρχει μια σχετική ισορροπία, 52,1% είναι γυναίκες και 47,9% είναι άντρες. Επίσης στο μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως (59%) , οι προϊσταμενοι έχουν ηλικία 36-45 ετών και το 31,9%, 46-55 ετών, ενώ μόλις το 9,7% οι προϊστάμενοι έχουν ηλικία άνω των 56 ετών. Τέλος όσον αφορά τα χρόνια συνεργασίας με τον/την προϊσταμένο/η ένα ποσοστό της τάξεως 77,1% συνεργάζεται μαζί του από 0-5 έτη, 12,5% συνεργάζεται πάνω από 15 χρόνια, 5,6% από 11-15 χρόνια και τέλος ένα ποσοστό της τάξεως 4,9% από 6-10 χρόνια.

## **Ηγεσία**

### **Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας κλιμάκων**

Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνέπειας των κλιμάκων μέτρησης της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των ερωτημάτων κάθε κλίμακας (inter-item analysis), υπολογίζοντας τον συντελεστή Cronbach  $\alpha$ , για τους παράγοντες του Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας (MLQ5X). Όπως καταγράφεται στο Πίνακα 2, οι τιμές κυμαίνονται από 0,70 έως 0,92 γεγονός που αποδεικνύει την αξιοπιστία τους, αφού για όλες τις διαστάσεις η τιμή του συντελεστή Cronbach  $\alpha$  είναι μεγαλύτερη από 0,70, όπου σύμφωνα με τον Field (2005) είναι η κατώτερη αποδεκτή τιμή.

### ***Πίνακας 2 Συντελεστής Cronbach Alpha για τις Κλίμακες MLQ5X***

Μεταβλητές	Συντελεστής Cronbach's Alpha	Πλήθος Ερωτήσεων
<b>Μετασχηματιστική Ηγεσία</b>		
Εξιδανικευμένη επιρροή χαρακτηριστικά	,75	4
Εξιδανικευμένη επιρροή συμπεριφορά	,76	4
Εμπνευσμένη παρακίνηση	,92	4
Ενεργοποίηση Νοητικών Ικανοτήτων	,75	4
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	,87	4
<b>Συναλλακτική Ηγεσία</b>		
Αμοιβή με βάση την επίδοση	,72	4
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (Ενεργητική)	,71	4
<b>Ηγεσία Προς αποφυγή</b>		
Κατ' Εξαίρεση Ηγεσία (Παθητική)	,79	4
Ηγεσία Laissez-Faire	,71	4

Για να απαντηθεί το ερευνητικό ερώτημα 'ποιο στυλ ηγεσίας, ανάμεσα στο μετασχηματιστικό, συναλλακτικό και παθητικό προς αποφυγή, κυριαρχεί στο προσωπικό του Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας πραγματοποιήθηκε μία σειρά περιγραφικών αναλύσεων και συγκρίσεων. Για να αποτυπωθεί μία γενική εικόνα της αντιλαμβανόμενης μορφής ηγεσίας που ασκείται από

τις διευθύνσεις υπολογίστηκε η μέση τιμή όλων των αριθμητικών τιμών των απαντήσεων κάθε εργαζόμενου, ανά παράγοντα, προκειμένου να προκύψει ο μέσος όρος της συνολικά αντιλαμβανόμενης Μετασχηματιστικής, Συναλλακτικής και Ηγεσίας προς αποφυγή. Η κλίμακα απάντησης δίνει το βαθμό συχνότητας (1= Καθόλου, 2= Σπάνια 3=Μερικές φορές, 4= Πολλές Φορές, 5=Σχεδόν Πάντα) με την οποία συμβαίνει αυτό που περιγράφει κάθε πρόταση.

Ως προς τους τύπους Ηγεσίας, διαπιστώνεται ότι υπερίσχυσε η εμφάνιση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας (Μ.Τ 4,09) ακολούθησε η Συναλλακτική ηγεσίας (Μ.Τ 3,41) και κατόπιν η Ηγεσία προς αποφυγή (Μ.Τ. 1,72).

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 6, όπου περιλαμβάνονται οι μέσες τιμές και των 3 τύπων ηγεσίας, η μέση τιμή της συνολικά αντιλαμβανόμενης Μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι 4,09 όπου με βάση τη χρησιμοποιούμενη κλίμακα Likert 1 έως 5 αντιστοιχεί στο «Αρκετά συχνά» και η μέση τιμή της συναλλακτικής 3,41 όπου αντιστοιχεί στο «Μερικές φορές». Τέλος η μέση τιμή της συνολικά αντιλαμβανόμενης Ηγεσίας προς Αποφυγή είναι 1,72 αντιστοιχεί στο μέσο των απαντήσεων «καθόλου/ποτέ» και «σχεδόν ποτέ ή σπάνια».

	Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Ηγεσία προς αποφυγή
Μέση τιμή	4,09	3,41	1,72
τιμή τυπικής απόκλισης	1,00	1,23	0,08

Για την καλύτερη κατανόηση των δεδομένων της παρούσης έρευνας παρατίθενται παρακάτω, αναλυτικά οι μέσες τιμές των επιμέρους διαστάσεων των τριών συλλ ηγεσίας.

Πίνακας 3. Μέσες τιμές των συλλ ηγεσίας και μέση τιμή τυπικής απόκλισης ανά συλλ

## Μετασχηματιστική ηγεσία

Στον Πίνακα 4 εμφανίζονται οι μέσες τιμές κάθε ερώτησης και η συνολική μέση τιμή ανά παράγοντα, που αφορούν στις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες για να περιγράψουν τα στοιχεία μετασχηματιστικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων τους. Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνεται ότι οι μέσες τιμές ανά παράγοντα δεν διαφέρουν πολύ μεταξύ τους και κυμαίνονται από 4,02 έως 4,14. Οι συγκεκριμένες τιμές δείχνουν μία τάση προς τη θετική κατεύθυνση. Η υψηλότερη μέση τιμή 4,14 παρατηρείται στη διάσταση 'εξιδανικευμένη επιρροή χαρακτηριστικά', υποδηλώνοντας ότι οι προϊστάμενοι μερικές φορές επιδεικνύουν αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης. Παρόμοια μέση τιμή εμφανίζουν και οι υπόλοιπες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως η 'εξιδανικευμένη επιρροή συμπεριφορά', με μέση τιμή 4,09, υποδηλώνοντας ότι ο αξιολογούμενος προϊστάμενος κάποιες φορές σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του και δίνει έμφαση στη συλλογικότητα. καθώς και ο παράγοντας 'εξατομικευμένο ενδιαφέρον' (Μ.Τ.=4,04) δείχνοντας μία τάση των προϊσταμένων να αντιμετωπίζουν ενίοτε το προσωπικό ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες. Στον αντίποδα, η διάσταση 'ενεργοποίηση νοητικών ικανοτήτων' παρουσιάζει μέση τιμή 4,07 υποδηλώνοντας ότι ο προϊστάμενος παροτρύνει αρκετά συχνά το προσωπικό να βλέπει τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες, ενώ τη χαμηλότερη μέση τιμή 4,02 συγκριτικά με τις άλλες διαστάσεις εμφανίζει η εμπνευσμένη παρακίνηση.

<b>Πίνακας 4- Μέσες τιμές των διαστάσεων της Μετασχηματιστικής ηγεσίας</b>	
<b>Παράγοντες</b>	<b>Μ.Τ.</b>
<b>Εξιδανικευμένη επιρροή/ χαρακτηριστικά</b>	4,14
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	4,20
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον.	4,26
21. Λειτουργεί έτσι που κερδίζει το σεβασμό μου.	4,32

25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	4,18
<b>Εξιδανικευμένη επιρροή/ συμπεριφορά</b>	<b>4,09</b>
6. Αναφέρεται στις σημαντικές αξίες & πεποιθήσεις του ίδιου και των συναδέλφων του	3,56
14. Τονίζει τη σημασία που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού	4,32
21. Λειτουργεί έτσι που κερδίζει το σεβασμό μου	4,32
34. Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει συλλογική αίσθηση αποστολής.	4,25
<b>Ενεργοποίηση Νοητικών ικανοτήτων</b>	<b>4,07</b>
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν είναι κατάλληλα	4,20
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	3,99
30. Με παροτρύνει να βλέπω προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	3,91
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	4,18
<b>Εξατομικευμένο ενδιαφέρον</b>	<b>4,04</b>
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	3,87
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως μέλος της ομάδας	4,06
29. Με αντιμετωπίζει ως ξεχωριστό άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, φιλοδοξίες, ικανότητες.	4,06
31. Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου.	4,19
<b>Εμπνευσμένη παρακίνηση</b>	<b>4,02</b>
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	3,83
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για όσα πρέπει να επιτευχθούν	4,10
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	3,77
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	4,40
<b>Συνολική Μέση τιμή Μετασχηματιστικής ηγεσίας</b>	<b>4,09</b>

## Συναλλακτική ηγεσία

Η συνολική μέση τιμή για το στυλ της συναλλακτικής ηγεσίας είναι 3,41. Σε ότι αφορά στις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, υπάρχει σημαντική απόκλιση μεταξύ των μέσων τιμών τους, με τη μέση τιμή της διάστασης 'αμοιβή με βάση την επίδοση' να είναι 3,90 και της διάστασης 'κατ' εξαίρεση ηγεσία (ενεργητική)' να είναι 2,91. Αναλυτικότερα, τα αποτελέσματα αυτά δηλώνουν την τάση των προϊσταμένων να παρέχουν μερικές φορές βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των εργαζομένων, να εκφράζουν την εκφράζουν την ικανοποίησή τους όταν οι αυτοί ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους/της. Πιο χαμηλή μέση τιμή (ΜΤ 2,61) εμφανίστηκε στην ερώτηση 4 «Εστιάζει την προσοχή σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα» δείχνοντας ότι οι προϊστάμενοι δεν επικεντρώνονται σε λάθη των εργαζομένων.

<b>Πίνακας 5 -Μέσες τιμές των διαστάσεων της Συναλλακτικής ηγεσίας</b>	
<b>Διαστάσεις</b>	<b>Μ.Τ.</b>
<b>Αμοιβή με βάση την επίδοση</b>	<b>3,90</b>
1. Μου παρέχει τη βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	3,44
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων	3,73
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτελέσματα περιμένει να δει κανείς όταν θα έχουν επιτευχθεί οι στόχοι επίδοσης	4,20
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	4,25
<b>Κατ' εξαίρεση ηγεσία (ενεργητική)</b>	<b>2,91</b>
4. Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα	2,61
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	2,65
24 Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται	2,65
27. Μου εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων	3,74
<b>Συνολική Μέση τιμή Συναλλακτικής ηγεσίας</b>	<b>3,41</b>



Όσον αφορά το ηγετικό στυλ ηγεσία προς αποφυγή (Πίνακας 6) η συνολική μέση τιμή καταγράφεται στο 1,72. Η διάσταση ‘κατ’ εξαίρεση ηγεσία (παθητική)’ εμφανίζει τη μεγαλύτερη μέση τιμή 1,95 υποδηλώνοντας ότι ποτέ οι αξιολογούμενοι προϊστάμενοι δεν παρεμβαίνουν, περιμένοντας μέχρι τα πράγματα να γίνουν πολύ σοβαρά. Ο παράγοντας «Ηγεσία Laissez faire» εμφανίζει το χαμηλότερο μέσο όρο (1,48) υποδηλώνοντας, ότι οι προϊστάμενοι ποτέ δεν είναι απόντες/ούσες όταν τους έχουν ανάγκη ή αποφεύγουν να εμπλακούν όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα και δεν αποφεύγουν να παίρνουν αποφάσεις.

<b>Πίνακας 6- Μέσες τιμές των διαστάσεων της προς αποφυγής ηγεσίας</b>	
<b>Διαστάσεις</b>	<b>Μ.Τ</b>
<b>Κατ’εξαίρεση ηγεσία (παθητική)</b>	<b>1,95</b>
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	2,33
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να παρέμβει	1,80
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: Εάν δεν είναι χαλασμένο μην το πειράζεις.	2,22
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	1,48
<b>Ηγεσία Laissez faire (ενεργητική)</b>	<b>1,48</b>
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	1,46
7 .Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη.	1,41
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1,47
33. Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα	1,58

## Παρακίνηση

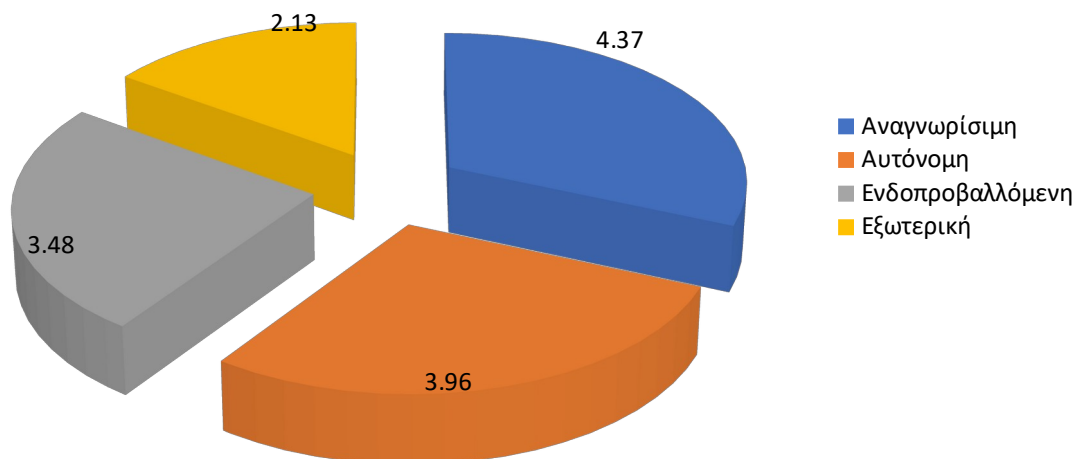
### Έλεγχος εσωτερικής συνέπειας κλιμάκων

Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνέπειας της κλίμακας αυτοαναφοράς «Multidimensional Work Motivation Scale» (MWMS) της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των ερωτημάτων κάθε κλίμακας (inter-item analysis), υπολογίζοντας τον συντελεστή Chronbach  $\alpha$ , για τους παράγοντες, όπως καταγράφεται στο Πίνακα 7, οι τιμές κυμαίνονται από 0,70 έως 0,82 γεγονός που αποδεικνύει την αξιοπιστία τους, αφού για όλες τις διαστάσεις η τιμή του συντελεστή Cronbach  $\alpha$  είναι μεγαλύτερη από 0,70, όπου σύμφωνα με τον Field (2005) είναι η κατώτερη αποδεκτή τιμή.

Πίνακας 7 Συντελεστής Cronbach's Alpha/ διαστάσεων παρακίνησης

Διαστάσεις παρακίνησης	Συντελεστής Cronbach's Alpha	Πλήθος ερωτήσεων
Εξωτερική ρύθμιση	0,759	6
Ενδοπροβαλλομενη ρύθμιση	0,747	4
Αναγνωρίσιμη	0,884	3
Αυτόνομη παρακίνηση	0,802	3
Συνολική παρακίνηση	0,809	16

## Παρακίνηση



Υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζει η αναγνωρίσιμη παρακίνηση (MT: 4,37) ακολουθεί η αυτόνομη παρακίνηση (MT: 3,96 ), έπεται η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση (MT:3,48) ενώ η εξωτερική ρύθμιση εμφανίζει τη χαμηλότερη μέση τιμή (MT: 2,13, ενώ η συνολική κλίμακα παρακίνησης έχει μέση τιμή 3,48.

Συγκεκριμένα η ερώτηση 48 «Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά έχει προσωπική σημασία για μένα», η οποία ανήκει στον παράγοντα της αναγνωρίσιμης παρακίνησης, παρουσιάζει την πιο υψηλή βαθμολογία (M.T 4,52) ενώ η ερώτηση 40 «Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου» παρουσιάζει την πιο χαμηλή βαθμολογία (MT 1,18) που είναι λογικό καθώς στον δημόσιο φορέα η εργασία δεν σχετίζεται με οικονομικά κίνητρα.

## Κεφάλαιο 5°

### 5.1 Συζήτηση-Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η χαρτογράφηση του βαθμού εμφάνισης τριών συγκεκριμένων στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικό, συναλλακτικό και παθητικό/χωρίς παρεμβάσεις) στις διευθύνσεις των παραρτημάτων του ΚΚΠΚΜ, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων.

Σύμφωνα λοιπόν με τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι προϊστάμενοι του ΚΚΠΚΜ συνδυάζουν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά τόσο συναλλακτικής όσο και μετασχηματιστικής ηγεσίας στον τρόπο που διοικούν τα τμήματα όπου υπηρετούν με κυρίαρχη της μετασχηματιστικής έναντι της συναλλακτικής ηγεσίας. Η εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικά), η αμοιβή με βάση την επίδοση και η εμπνευσμένη παρακίνηση αποτελούν τις διαστάσεις ηγεσίας με την πιο έντονη παρουσία, ενώ η διάσταση 'κατ' εξαίρεση ηγεσία (ενεργητική)' χαρακτηρίζεται ως ανίσχυρη, δηλώνοντας με αυτόν τον τρόπο ηγέτες που είναι παρόντες όταν προκύπτουν προβλήματα και δεν καθυστερούν για την επίλυση τους.

Διαπιστώνεται ότι υπερίσχυσε η εμφάνιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ακολούθησε η συναλλακτική ηγεσία με μέση τιμή και τέλος η ηγεσία προς αποφυγή με μέση τιμή.

Σύμφωνα λοιπόν με τα ερευνητικά αποτελέσματα, το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας που επικρατεί στις διευθύνσεις του ΚΚΠΚΜ είναι επικρατέστερο το μετασχηματιστικό. Η μικρή όμως διαφορά μεταξύ των δύο στυλ ηγεσίας (συναλλακτικό και μετασχηματιστικό) μας επιτρέπει να διατυπώσουμε ότι το αντιλαμβανόμενο στυλ ηγεσίας των διευθύνσεων του ΚΚΠΚΜ συνδυάζει πρακτικές μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας. Οι Προϊστάμενοι κατά την άσκηση των καθηκόντων τους επιδεικνύουν σε ικανοποιητικό βαθμό όλα τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας καθώς και σε μέτριου βαθμό του συναλλακτικού, με κυρίαρχο χαρακτηριστικό μετασχηματιστικής πρακτικής την έκφραση της ικανοποίησης των προϊστάμενων ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν και συναλλακτικής πρακτικής την έκφραση της ικανοποίησης προς

τους εργαζόμενους όταν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Επίσης προέκυψε ότι οι προϊστάμενοι της επιστημονικής διεύθυνσης που υιοθετούν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έναντι των άλλων διευθύνσεων, στη νοσηλευτική επικρατεί το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας.

Είναι σημαντικό ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας όπου θεωρείται το πιο κατάλληλο για τις δομές περίθαλψης και υγείας σύμφωνα με πολλές έρευνες όπως προαναφέρθηκαν, είναι έντονα παρόν στο στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης στις υπηρεσίες του ΚΚΠΚΜ, με κυρίαρχο χαρακτηριστικό μετασχηματιστικής πρακτικής το αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης που εμπνέουν προς τους υφιστάμενους τους.

Η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει μια πλούσια βιβλιογραφία και σχετίζεται με ηγέτες που εμπνέουν, υποστηρίζουν τους ακόλουθους τους και χαίρουν εκτίμησης και θαυμασμού δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχικότητα. Οργανισμοί στους οποίους υιοθετείται από τους ηγέτες το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, παρακινείται περισσότερο το ανθρώπινο δυναμικό σε σύγκριση με οργανισμούς όπου υιοθετούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας (Eagly και συν. 2003). Οργανισμοί που οι ηγέτες υιοθετούν ένα μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας τείνουν να παρουσιάζουν αύξηση της παρακίνησης αλλά και μεγαλύτερη προσπάθεια και απόδοση από την πλευρά των εργαζομένων (Mujkic και συν., 2014). Είναι χρήσιμο οπότε, οι διοικήσεις των οργανισμών να ενθαρρύνουν τους έχοντες θέσεις ευθύνης να αναπτύξουν ένα στυλ μετασχηματιστικής ηγεσίας ώστε να βελτιώσουν την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού του εργασιακού περιβάλλοντος (Mujkic και συν., 2014).

Ειδικά σε αυτήν την περίοδο, της παγκόσμιας υγειονομικής κρίσης, όπου το προσωπικό εργάζεται σε δύσκολες συνθήκες εργασίας (έλλειψη προσωπικού, αναστολή εργαζομένων, πολλές αναρρωτικές άδειες, μέτρα προστασίας όπου δυσχεραίνουν την καθημερινότητα όπως διπλή χρήση μάσκας καθόλη τη διάρκεια της βάρδιας, χρήση ειδικής στολής σε περιπτώσεις θαλάμων covid κλπ), σε συνδυασμό με τις χαμηλές αμοιβές γίνεται εύκολα κατανοητό πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας προκειμένου την

ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας και την παρακίνηση των εργαζομένων

Σε αυτήν την περίοδο η ηγεσία αναζητά άτομα που θα ανταποκριθούν στις περιστάσεις, που θα προσαρμοστούν στις νέες προκλήσεις και θα επηρεάσουν με τη συμπεριφορά και της στάση τους και τους άλλους ανθρώπους.

Η καθοδήγηση, η συναισθηματική υποστήριξη και η καλλιέργεια της ενσυναίσθησης από τους ηγέτες ειδικά του κλάδου περίθαλψης είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση τυχόν δυσκολιών και προκλήσεων καθώς και των ελλείψεων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και τους οικονομικούς πόρους. Το προσωπικό προνοιακών δομών καλείται να πάρει κρίσιμες αποφάσεις, βάζοντας σε κίνδυνο την ίδια τους την υγεία κατά τη διάρκεια της πανδημίας αυξάνοντας το άγχος και το φόβο στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο και η μη παροχή φροντίδας σε ομάδες πληθυσμού που ανήκουν στις ευπαθείς, πιθανόν να οδηγήσει σε συναισθήματα δυσφορίας και ενοχής σχετικά με το ηθικό επίπεδο (Greenberg και συν., 2020 ).

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η ηγεσία των προνοιακών δομών, οφείλει να προωθή τον διάλογο με τους εργαζόμενους σχετικά με ανάλογα ηθικά ζητήματα, αλλά και με ζητήματα που σχετίζονται με την προστασίας του προσωπικού, ώστε να συνεχιστεί χωρίς εμπόδια το σημαντικό έργο που επιτελούν (Greenberg και συν., 2020). Η διοίκηση είναι χρήσιμο να αναγνωρίσει τις ανάγκες των εργαζομένων και να εφαρμοστούν οι κατάλληλες πρακτικές για την παροχή κινήτρων. Πολύ σημαντικός είναι ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας η οποία επικεντρώνεται στο όραμα, εμπνέει και προωθεί την ανάπτυξη των πρωτοβουλιών. Ειδικά σε αυτήν την περίοδο που κυριαρχεί το αίσθημα της ανασφάλειας στους εργαζόμενους είναι αναγκαία η παρακίνηση και εμπύχωση τους.

Όσον αφορά την παρακίνηση, το προσωπικό του φορέα παρουσιάζει μέτριου βαθμού παρακίνηση. Η υψηλότερη τιμή βρέθηκε για την αναγνωρίσιμη παρακίνηση και ακολουθεί η αυτόνομη παρακίνηση. Τα εσωτερικά κίνητρα που παρουσιάζονται στην αυτόνομη παρακίνηση είναι το πληρέστερο είδος παρακίνησης όπου η συμπεριφορά του εργαζόμενου ταυτίζεται με τις αξίες του

και αποτελεί μέρος του εαυτού του. Σύμφωνα με τους Gagne' & Deci, (2005) εάν το προσωπικό περίθαλψης και το υγειονομικό προσωπικό κινητοποιείται με βάση τα εσωτερικά κίνητρα τότε αυτή η συμπεριφορά τους δεν παρουσιάζεται μόνο κατά το εργασιακό περιβάλλον αλλά και στην προσωπική τους ζωή.

Η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση η οποία σχετίζεται με έννοιες όπως ο σεβασμός και η αυτοεκτίμηση, ωστόσο η συμπεριφορά που δείχνει το άτομο δεν συνάδει πλήρως με τις πραγματικές αξίες του και δεν την νιώθει ως πραγματικά δική του, δεν τις υιοθετεί δηλαδή και στην καθημερινότητα του (Meyer et al., 2004), βρέθηκε επίσης σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Είναι συχνό δηλαδή το φαινόμενο να υιοθετούν οι εργαζόμενοι μια κοινωνικά αποδεκτή συμπεριφορά για να αποφύγουν αισθήματα ενοχής ή και να προκαλέσουν την αναγνώριση άλλων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εργάζονται με τη μορφή της εκπλήρωσης της υποχρέωσης. Είναι μια μορφή ελεγχόμενη που ισορροπούν τα εσωτερικά με τα εξωτερικά κίνητρα (Gagne & Deci, 2005).

Η εξωτερική ρύθμιση παρουσιάζει την πιο χαμηλή μέση τιμή στο δείγμα, γεγονός που δείχνει ότι συμπεριφορές και αξίες των εργαζομένων που σχετίζονται με αυτή έχουν εσωτερικευτεί. Σύμφωνα και με τους Gagne & Deci (2005), επαγγέλματα που σχετίζονται με φροντίδα και περίθαλψη διέπονται από αξίες και στάσεις και η εξωτερική ρύθμιση μετασχηματίζεται σε εσωτερική. Η εξωτερική ρύθμιση σχετίζεται επίσης με υλικές ανταμοιβές και γενικότερα με τις ανάγκες ασφάλειας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι τόσο η ενδοπροβαλλόμενη όσο και η εξωτερική ρύθμιση σχετίζονται με το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης (Dahlin et al., 2007). Εργαζόμενοι που είναι σε επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και μάλιστα παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την εργασία τους είτε για να λάβουν αναγνώριση είτε για να ενισχύσουν την αυτοεκτίμηση τους, ωστόσο δεν αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους γεγονός που τους οδηγεί σε συναισθηματική και σωματική εξάντληση (Vansteenkiste et al., 2007).

Οι σημερινοί οργανισμοί παροχής υπηρεσιών περίθαλψης είναι πολύπλοκοι οργανισμοί, καλούνται να αντιμετωπίσουν διαρκώς μεταβαλλόμενα

περιβάλλοντα και απαιτούν από τους ηγέτες να ανταποκριθούν σε πολλούς ρόλους, από διαφορετικές οπτικές, υιοθετώντας μια ολιστική προσέγγιση και έχοντας στο κέντρο τον άνθρωπο που χρήζει βοήθειας, φροντίδας και περίθαλψης. Ειδικότερα, οι ηγέτες πρέπει να στοχοθετούν τόσο μακροπρόθεσμα όσο και βραχυπρόθεσμα και πάντα σε συνάρτηση με τους διαθέσιμους πόρους και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την ικανοποίηση τόσο των εργαζομένων όσο και των περιθαλπομένων (Γούλα 2014).

## 5.2 Περιορισμοί- μελλοντικές προτάσεις

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτυπωθεί η συνολική λειτουργία των προϊσταμένων όλων των παραρτημάτων του ΚΚΠΚΜ και όχι του καθενός ξεχωριστά προκειμένου να προστατευθεί η ανωνυμία τους. Πρέπει να επισημανθεί ότι τη χρονική περίοδο της διεξαγωγής της έρευνας λόγω των περιορισμών του κορωνοϊού που επέφερε η παγκόσμια υγειονομική κρίση, υπήρχαν πολλές απουσίες εργαζομένων που βρισκότουσαν σε καραντίνα λόγω στενής επαφής με θετικό κρούσμα, λόγω αναστολής εργασίας καθώς ο εμβολιασμός έγινε υποχρεωτικός καθώς και περιορισμοί μετακίνησης από νομό σε νομό. Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η επανάληψη της έρευνας στη διάρκεια του χρόνου σε μεγαλύτερο δείγμα λαμβάνοντας υπόψη και τις αλλαγές στις θέσεις των προϊσταμένων αλλά και μετακινήσεις του προσωπικού στα διάφορα τμήματα. Στην έρευνα δεν συμπεριλήφθηκαν, περίπου 50 νέοι εργαζόμενοι που αντικατέστησαν τους εργαζόμενους σε αναστολή λόγω μη εμβολιασμού. Οι εργαζόμενοι αυτοί προσλήφθηκαν αρχές Νοεμβρίου.

Ένας άλλος περιορισμός έγκειται στο γεγονός ότι το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από άτομα του εργασιακού περιβάλλοντος του ίδιου φορέα, γεγονός που καθιστά μη ασφαλή τη γενίκευση των συμπερασμάτων για το σύνολο των εργαζομένων σε προνοιακούς φορείς.

Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα έχει πραγματοποιηθεί έπειτα από 2 δύσκολα χρόνια λόγω της υγειονομικής κρίσης και το προσωπικό του φορέα



εμπλέκεται άμεσα στη διαχείριση της πανδημίας και πιθανόν οι απαντήσεις του να διαφοροποιούταν εάν δεν είχαν αυτήν την εμπειρία. Οι αναστολές συναδέλφων καλλιεργούσαν το αίσθημα ανασφάλειας, ο υποχρεωτικός εμβολιασμός, τα πολλά μέτρα προστασίας και η πιστή τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων, η αλλαγή στη δυναμική των τμημάτων που επέφερε η αντικατάσταση συναδέλφων, η μη αναγνώριση από την πλευρά της κυβέρνησης για την όλη προσπάθεια κατά τη διάρκεια της πανδημίας (το υγειονομικό προσωπικό στα νοσοκομεία εξέλαβε ένα επιπλέον ποσό στο μισθό τους ως αναγνώριση) είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που πιθανόν να σχετίζονται με τις απαντήσεις σε αυτήν την χρονική στιγμή.

Θα ήταν χρήσιμο εάν σε μια μελλοντική έρευνα υπήρχαν και ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αλλά και ως συμπληρωματικό εργαλείο η συνέντευξη όπου θα βοηθούσε στην καλύτερη κατανόηση των μελετώμενων μεταβλητών αλλά και στην πληρότητα των απαντήσεων σχετικά με τις απόψεις των ερωτηθέντων για την σχέση της παρακίνησης και της ηγεσίας αλλά και την επίδραση της συναισθηματικής κατάστασης, γεγονός που δεν μπορεί να συλλάβει ένα ερωτηματολόγιο.

Προτείνεται επίσης μια συγκριτική μελέτη που θα συμπεριλάβει δείγμα από όλα τα Κέντρα Κοινωνικής Πρόνοιας όλων των περιφερειών για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση και την ηγεσία. Επίσης θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν και άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η δέσμευση, το οργανωσιακό κλίμα.

Διαφαίνεται ότι παρόλο τη δύσκολη δεκαετία λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και της υγειονομικής κρίσης τα τελευταία 2 χρόνια, το προσωπικό διατηρείται σε μέτριο βαθμό παρακίνησης. Θα μπορούσε ο φορέας να στοχοθετήσει παρεμβάσεις ώστε να αυξηθεί ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων γεγονός που θα έχει άμεση επίδραση και στους οργανωσιακούς και στρατηγικούς στόχους του φορέα.

Τα ευρήματα από ανάλογες μελλοντικές έρευνες θα ήταν χρήσιμα για ένα νέο

αφήγημα στην πρόνοια, στην χάραξη νέων αναπτυξιακών πολιτικών στην πρόνοια καθώς και στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και της εργασιακής απόδοσης που έχει άμεση επίδραση στην βελτίωση της ποιότητας ζωής των ατόμων που περιθάλπονται σε προνοιακούς φορείς.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly*, 14(3).
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. Sampler set, manual, forms and scoring key. Mind Garden, Inc.
- Bass, B. (1990). Handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Burns, J. M. (1998). Transactional and Transforming Leadership. Στο G. RobinsonHickman (Επιμ.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era* (σσ. 133-140). Los Angeles: Sage.
- Carlson, D., Perrew, P., (1995), "Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership". *Journal of Business Ethics* October 1995, Volume 14, Issue 10, pp 829–838
- Creswell, J. W. (2011). Εκπαιδευτική έρευνα: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. (επιμ. Χαράλαμπος Τσορμπατζούδης), μετάφρ. Νάνσυ Κουβαράκου, (1η έκδ). Αθήνα: Έλλην.
- Dahlin, M. Joneborg, N. & Runeson, B. (2007). Performance-based self-esteem and burnout in a cross-sectional study of medical students. *Medical Teacher*, 29, 43–48.
- Day, D. and Antonakis, J., 2011. "The nature of leadership", Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, CA, USA.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and the why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Deci, E., & Ryan, R. (2004). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. Deci, & R. Ryan (Eds), *Handbook of selfdetermination research* (pp. 3-33). Rochester N.Y.: The University of Rochester Press.
- Eagly, A., Johannessen-Schmidt, M., van Engen, M. (2003) Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles : a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* 129(4):569-591.
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. Morrisstown, NJ: General Learning Press.
- Field, A. (2005) Reliability analysis. In: Field, A., Ed., *Discovering Statistics Using spss*. 2nd Edition, Sage, London, Chapter 15.
- Frankel, A. (2016), What leadership styles should senior nurses develop? *Nursing Times*; 104: 35,23-24.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70, 628–646. <http://dx.doi.org/doi:10.1177/0013164409355698>
- Greenberg, N., Docherty, M., Gnanapragasam, S., & Wessley, S. (2020). Managing mental health challenges faced by healthcare workers during covid-19 pandemic. *The BMJ*, 368, m1211. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1211>
- Hinkin, T. and Schriesheim, C., 2008. “A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 No. 5, pp. 501-513.
- Hoy, K. W., & Miskel, G. C. (1991). *Education administration: Theory, research, practice* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Judge, T.A.& Piccolo, R.F. (2004), Transformational and transactional leadership: A metaanalytic testof their validity. *J Appl Psychol* 89(5)
- Khamisa N, Oldenburg B, Peltzer K, Ilic D. Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *Int J Environ Res Public Health*. 2015 Jan 12;12(1):652-66.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). *Work motivation: Theory and practice*. *American Psychologist*, 45, 144-153.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. ( 2007 ),*Effective Leadership* , 3rd ed., Thomson South-Western, OH .
- Manzoor, Q. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3, 36-44.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), σσ. 117-130.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: a Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89 , 991-1007.
- Molyneux J. Nurses' job satisfaction linked to patient satisfaction. *Am J Nurs*. 2011 May;111(5):16. doi: 10.1097/01.NAJ.0000398037.25162.fb. PMID: 23722369.
- Montana, H., & Charnou,B. (2002). Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country of origin. *Journal of International Human Resource Management*, 9:632-652.

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

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7 ed.). Los Angeles: Sage.

Ololube, N. (2006). Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness and Assessment (pp. 60-87). University of Helsinki, *Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Olusola, O.I. (2011). Intinsic motivation, job satisfaction and self-efficacy as predictors of job performance of industrial workers in Ijebu zone of ogun state. *The Journal of International Social Research*, Volume: 4 Issue: 17. <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/intinsic-motivation-job-satisfaction-and-selfefficacy-as-predictors-of-job-performance-of-industrial-workers-in-ijebu-zo.pdf>

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

Samanta, A. Lamprakis (2018): MODERN LEADERSHIP TYPES AND OUTCOMES: THE CASE OF THE GREEK PUBLIC SECTOR. *Management*, Vol. 23, No.1, pp. <https://openeclass.uom.gr/modules/document/file.php/MPM103/MODERN%20LEADERSHIP%20TYPES%20AND%20OUTCOME.pdf>

Stogdill, R. M. (1981). *Traits of Leadership: A Follow-Up to 1970*. Στο B. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (73-97). New York: Free Press.

Sullivan, J. E. & Decker, J. P., (2009) Αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση στις υπηρεσίες υγείας, Αθήνα, Εκδόσεις Γκιούρδας.

Surakka, T. (2008), The nurse manager's work in the hospital environment during the 1990s and 2000s: responsibility, accountability and expertise in nursing leadership. *J Nurs Manag* 16(5)

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

Wart2005 *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*},

<https://www.semanticscholar.org/paper/Dynamics-of-Leadership-in-Public-Service%3A-Theory-Wart/d874aeb784cbfb07e992c65788849de75f5cdfde>

Welford, C. (2002), Transformational leadership in nursing, *Nursing management*, Transformational leadership has been identified as a model particularly suited to the demands of nursing management, examines the theory, Vol 9, No 4

Winfielf, P.W, Bishop, R., Porter, K. (2004). *Core management for HR students and practitioners*. Oxford: Elsevier.

Yukl, G.,(2009), Η ηγεσία στους οργανισμούς, Αθήνα, Κλειδάριθμος

Yukl, G.A. (2013) Leadership in Organizations. 8th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River.

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

Αμίτσης, Γ. (2001). Αρχές οργάνωσης και λειτουργίας του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας. Εκδόσεις Παπαζήση.

Γαλάνης, Π. (2013). Εγκυρότητα και αξιοπιστία των ερωτηματολογίων στις επιδημιολογικές μελέτες. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 30(1):97-110

Γούλα, Α. (2014) Οργανωσιακή Κουλτούρα Υπηρεσιών Υγείας. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ζοπουνίδης, Κ. Φραγκιαδάκης, Γ. (2008). Παράγοντες ικανοποίησης ασθενών στο σύστημα υγείας. Επιθεώρηση υγείας, Μάιος-Ιούνιος, 34-37.

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

Ιορδανόγλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

**Κάντας Α. (1998)**

**Οργανωτική-Βιομηχανική  
Ψυχολογία.**

**Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.**

**Κάντας Α. (1998)**

**Οργανωτική-Βιομηχανική  
Ψυχολογία.**

**Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.**

**Κάντας Α. (1998)**

**Οργανωτική-Βιομηχανική  
Ψυχολογία.**

# Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

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

Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Καφετζόπουλος (2020), Powerpoint- Σημειώσεις για το μάθημα Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση του ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση, του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μαγουλιανίτης, Γ., (2011). Διδακτορική διατριβή, Μορφές ηγεσίας και όραμα στην Ελληνική αστυνομία. Πανεπιστήμιο Πατρών, τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. [https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5043/1/Nimertis\\_Magoulianitis.pdf](https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5043/1/Nimertis_Magoulianitis.pdf)

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

Μάρκοβιτς Γ., ΜοναστηρίδουΣ. (2011). Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο. Το Βήμα του Ασκληπιού. 10(4): 502-514

Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Κριτική.

Νόμος 4109/2013 ,ΦΕΚ 16/Α/ 23-1-2013 : Κατάργηση και συγχώνευση νομικών προσώπων του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα

Νόμος 2072/1992 ,ΦΕΚ 158/Α/ : Αναδιοργάνωση της Κοινωνικής Πρόνοιας και καθιέρωση νέων θεσμών κοινωνικής προστασίας.

Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

Χυτήρης Λ. (2006). Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης Λ. (2017), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



### ΚΕΝΤΡΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

---

**Αγαπητέ/ή εργαζόμενε/η,**

**Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και απόλυτα εμπιστευτικό. Στόχος του είναι η καταγραφή των απόψεών σας για τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας στο χώρο της εργασίας σας.**

Το ερωτηματολόγιο αυτό διανέμεται στο πλαίσιο ερευνητικής εργασίας που διεξάγεται από το Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η έρευνα διεξάγεται για την εκπόνηση εργασίας με τίτλο «Χαρτογράφηση του στυλ ηγεσίας και της επίδρασής του στην παρακίνηση των εργαζομένων: Η περίπτωση του Κέντρου Κοινωνικής Πρόνοιας Κεντρικής Μακεδονίας.

**Σας παρακαλώ αφιερώστε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο. Καλείστε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Οι**



απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές και ανώνυμες και σε καμία περίπτωση δεν μπορούν να συνδεθούν με εσάς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή

Αλεξιάδης Αργύρης

## ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο Αντρας:  Γυναίκα:  Απροσδιόριστο
2. Επιλέξτε το επίπεδο της εκπαίδευσής σας;
- Πρωτοβάθμια (ΥΕ)
- Δευτεροβάθμια (ΔΕ)
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΤΕ/ΠΕ)
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
3. Ηλικία
- 25-35:
- 36-45
- 46-55
- άνω των 56:
4. Συνολικά έτη προϋπηρεσίας;
- 1-10
- 11-20
- 21-30
- >31
5. Σε ποια διεύθυνση ανήκετε;
- Διοικητική Διεύθυνση
- Νοσηλευτική Διεύθυνση
- Επιστημονική Διεύθυνση
6. Φύλο προϊσταμένου: Άνδρας:  Γυναίκα:  Άλλο
7. Ηλικία προϊσταμένου
- 25-35:
- 36-45

46-55

άνω των 56:

### 8. Χρόνια συνεργασίας με τον προϊστάμενο

0-5:

6-10

11-15

άνω των 15:

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

η αντιστοιχία των  
αριθμών κατά  
περίπτωση  
είναι...

1=Καθόλου/ Ποτέ

2- Σχεδόν ποτέ ή Σπάνια

3= Μερικές φορές

4= Αρκετά συχνά

5=Συνήθως αν όχι πάντα

Σας ζητείται να κρίνεται πόσο συχνά ο προϊστάμενός σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές. Ο/η προϊστάμενος/η μου....

1	Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.	1	2	3	4	5
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν είναι κατάλληλα	1	2	3	4	5
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	1	2	3	4	5
4	Εστιάζει την προσοχή του/ της σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα.	1	2	3	4	5
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	1	2	3	4	5
6	Μιλάει για τις πιο σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις του/της.	1	2	3	4	5
7	Είναι απών/ουσα όταν τον/την χρειαζόμαστε	1	2	3	4	5
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	1	2	3	4	5

9	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	1	2	3	4	5
1 0	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	1	2	3	4	5
1 1	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	1	2	3	4	5
1 2	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	1	2	3	4	5
1 3	Μιλάει με ενθουσιασμό για όσα πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
1 4	Καθορίζει τη σπουδαιότητα όσων πρέπει να γίνουν έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	1	2	3	4	5
1 5	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	1	2	3	4	5
1 6	Κάνει ξεκάθαρο τι μπορεί να περιμένει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	1	2	3	4	5
1 7	Φαίνεται να είναι σταθερός/η στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το πειράζεις»	1	2	3	4	5
1 8	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1	2	3	4	5
1 9	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος ενός συνόλου.	1	2	3	4	5
2 0	Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.	1	2	3	4	5
2 1	Λειτουργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου.	1	2	3	4	5
2 2	Επικεντρώνει την προσοχή του/ της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	1	2	3	4	5
2 3	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1	2	3	4	5
2 4	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	1	2	3	4	5
2 5	Επιδεικνύει αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης.	1	2	3	4	5
2 6	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5

2 7	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα πρότυπα.	1	2	3	4	5
2 8	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	1	2	3	4	5
2 9	Με αντιμετωπίζει ως ξεχωριστό άτομο που έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	1	2	3	4	5
3 0	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	1	2	3	4	5
3 1	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητες μου	1	2	3	4	5
3 2	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης για να ολοκληρώσουμε ένα έργο	1	2	3	4	5
3 3	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα περιστατικά.	1	2	3	4	5
3 4	Τονίζει τη σημασία της ύπαρξης μιας συλλογικής αίσθησης αποστολής	1	2	3	4	5
3 5	Εκφράζει την ικανοποίηση του/της όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες.	1	2	3	4	5
3 6	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	1	2	3	4	5

### ΚΛΙΜΑΚΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Παρακαλώ, απαντήστε στο ερώτημα: «Κατά πόσο οι ακόλουθες προτάσεις αποτελούν λόγους για να καταβάλλετε προσπάθεια ή να εμπλέκεστε ενεργά στη δουλειά σας», σημειώνοντας το αντίστοιχο τετράγωνο στην κλίμακα από το 1 έως το 7: 1 – Καθόλου, 2 - Πολύ λίγο, 3 – Λίγο, 4 – Μέτρια, 5 – Πολύ, 6 - Πάρα πολύ, 7 - Εντελώς

Εργάζομαι....

37	Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊστάμενου/ης,	1	2	3	4	5	6	7
----	--	---	---	---	---	---	---	---

	συναδέλφων, οικογένειας πολιτών, κ.ά).	
38	Γιατί οι άλλοι θα με εκτιμήσουν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος/η, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες, κ.ά	1 2 3 4 5 6 7
39	Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊστάμενου/ης, συναδέλφων κ.ά)	1 2 3 4 5 6 7
40	Γιατί οι άλλοι θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος/η).	1 2 3 4 5 6 7
41	Γιατί οι άλλοι μου προσφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ασφάλεια αν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια στην εργασία μου (π.χ. προϊστάμενος/η, εργοδότης).	1 2 3 4 5 6 7
42	Γιατί κινδυνεύω να χάσω την δουλειά μου αν δεν καταβάλλω αρκετή προσπάθεια σε αυτή	1 2 3 4 5 6 7
43	Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου πως μπορώ	1 2 3 4 5 6 7
44	Γιατί με κάνει να νιώθω περήφανος για τον εαυτό μου	1 2 3 4 5 6 7
45	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν ντροπή για τον εαυτό μου	1 2 3 4 5 6 7
46	Γιατί αλλιώς θα αισθανόμουν άσχημα για τον εαυτό μου	1 2 3 4 5 6 7
47	Γιατί προσωπικά το θεωρώ σημαντικό να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη συγκεκριμένη δουλειά.	1 2 3 4 5 6 7
48	Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά συνάδει με τις προσωπικές μου αξίες	1 2 3 4 5 6 7
49	Γιατί το να καταβάλλω προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά έχει προσωπική σημασία για μένα	1 2 3 4 5 6 7
50	Γιατί διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου	1 2 3 4 5 6 7
51	Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό	1 2 3 4 5 6 7
52	Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα	1 2 3 4 5 6 7

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

### ΦΥΛΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	30	20,8	20,8	20,8
	ΓΥΝΑΙΚΑ	114	79,2	79,2	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

### ΗΛΙΚΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-35	5	3,5	3,5	3,5
	36-45	46	31,9	31,9	35,4
	46-55	57	39,6	39,6	75,0
	>56	36	25,0	25,0	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΑ	1	,7	,7	,7
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	47	32,6	32,6	33,3
	ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	85	59,0	59,0	92,4
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	11	7,6	7,6	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

### ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	18	12,5	12,5	12,5
	11-20	61	42,4	42,4	54,9
	21-30	42	29,2	29,2	84,0
	>31	23	16,0	16,0	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

### ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ	35	24,3	24,3	24,3
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ	42	29,2	29,2	53,5
	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ	67	46,5	46,5	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**Φ.ΠΡΟΙΣΤΜΕΝΟΥ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	69	47,9	47,9	47,9
	ΓΥΝΑΙΚΑ	75	52,1	52,1	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	36-45	85	59,0	59,0	59,0
	46-55	45	31,3	31,3	90,3
	>56	14	9,7	9,7	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	111	77,1	77,1	77,1
	6-10	7	4,9	4,9	81,9
	11-15	8	5,6	5,6	87,5
	>15	18	12,5	12,5	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

**Διαστάσεις Συναλλακτικής ηγεσίας**

	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
VAR1	144	496,00	3,4444	,11858	1,42298
VAR4	144	376,00	2,6111	,11913	1,42951
VAR11	144	538,00	3,7361	,10614	1,27365
VAR16	144	605,00	4,2014	,07671	,92047
VAR22	144	383,00	2,6597	,12157	1,45882
VAR24	144	383,00	2,6597	,12157	1,45882
VAR27	144	539,00	3,7431	,08965	1,07578
VAR35	144	613,00	4,2569	,07807	,93679
Valid N (listwise)	144		<b>3,4136</b>		

**Διαστάσεις- Προς αποφυγή ηγεσίας**

	N	Sum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
VAR3	144	336,00	2,3333	,10002	1,20023
VAR12	144	260,00	1,8056	,07840	,94075
VAR17	144	320,00	2,2222	,08330	,99961

VAR20	144	214,00	1,4861	,06074	,72889
VAR28	144	212,00	1,4722	,05909	,70903
VAR33	144	228,00	1,5833	,09271	1,11255
VAR7	144	204,00	1,4167	,05073	,60879
VAR5	144	211,00	1,4653	,05113	,61352
Valid N (listwise)	144		<b>1,7222</b>		

#### Διαστάσεις μετασχηματιστικής ηγεσίας

	N	Sum	Mean		Std. Deviation
			Statistic	Std. Error	
VAR2	144	605,00	4,2014	,08680	1,04165
VAR6	144	514,00	3,5694	,10034	1,20403
VAR9	144	552,00	3,8333	,10336	1,24035
VAR10	144	605,00	4,2014	,08901	1,06817
VAR8	144	575,00	3,9931	,09059	1,08709
VAR13	144	591,00	4,1042	,07805	,93658
VAR14	144	623,00	4,3264	,05816	,69795
VAR15	144	558,00	3,8750	,08238	,98857
VAR18	144	614,00	4,2639	,08126	,97512
VAR19	144	586,00	4,0694	,09331	1,11977
VAR21	144	623,00	4,3264	,08915	1,06980
VAR23	144	610,00	4,2361	,09192	1,10299
VAR25	144	602,00	4,1806	,08166	,97989
VAR26	144	544,00	3,7778	,10263	1,23155
VAR29	144	585,00	4,0625	,09566	1,14793
VAR30	144	564,00	3,9167	,08506	1,02076
VAR31	144	604,00	4,1944	,08143	,97721
VAR32	144	603,00	4,1875	,07036	,84430
VAR34	144	612,00	4,2500	,06194	,74327
VAR36	144	634,00	4,4028	,06486	,77837
Valid N (listwise)	144		<b>4,09</b>		

#### Descriptive Statistics- Εξωτερική ρύθμιση

	N	Sum	Mean		Std. Deviation
			Statistic	Std. Error	
VAR37	144	373,00	2,5903	,11553	1,38631
VAR38	144	404,00	2,8056	,13666	1,63988
VAR39	144	350,00	2,4306	,10273	1,23273



VAR40	144	171,00	1,1875	,05395	,64741
VAR41	144	333,00	2,3125	,12562	1,50741
VAR42	144	215,00	1,4931	,08924	1,07089
Valid N (listwise)	144		2,13		

#### Descriptive Statistics-Ενδοπροβαλλομενη

	N	Sum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR43	144	398,00	2,7639	,13867
VAR44	144	643,00	4,4653	,09240
VAR45	144	479,00	3,3264	,10281
VAR46	144	487,00	3,3819	,10885
Valid N (listwise)	144		3,48	

#### Descriptive Statistics-Αναγνωρίσιμη παρακίνηση

	N	Sum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR47	144	610,00	4,2361	,09855
VAR48	144	652,00	4,5278	,09189
VAR49	144	629,00	4,3681	,09179
Valid N (listwise)	144		4,37	

#### Descriptive Statistics-Αυτόνομη παρακίνηση

	N	Sum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
VAR50	144	579,00	4,0208	,09779
VAR51	144	502,00	3,4861	,08924

VAR52	144	633,00	4,3958	,10109	1,21309
Valid N (listwise)	144		3,96		

### Descriptive Statistics

	N	Sum	Mean		Std. Deviation
			Statistic	Std. Error	
VAR37	144	373,00	2,5903	,11553	1,38631
VAR38	144	404,00	2,8056	,13666	1,63988
VAR39	144	350,00	2,4306	,10273	1,23273
VAR40	144	171,00	1,1875	,05395	,64741
VAR41	144	333,00	2,3125	,12562	1,50741
VAR42	144	215,00	1,4931	,08924	1,07089
VAR43	144	398,00	2,7639	,13867	1,66404
VAR44	144	643,00	4,4653	,09240	1,10885
VAR45	144	479,00	3,3264	,10281	1,23373
VAR46	144	487,00	3,3819	,10885	1,30623
VAR47	144	610,00	4,2361	,09855	1,18254
VAR48	144	652,00	4,5278	,09189	1,10273
VAR49	144	629,00	4,3681	,09179	1,10147
VAR50	144	579,00	4,0208	,09779	1,17354
VAR51	144	502,00	3,4861	,08924	1,07082
VAR52	144	633,00	4,3958	,10109	1,21309
Valid N (listwise)	144		<b>3,23</b>		

### Report

ΦΥΛΟ		VAR37	VAR38	VAR39	VAR40	VAR41	VAR42	VAR43	VAR44	VAR45	VAR46
ΑΝΔΡΑΣ	Mean	2,4667	2,5667	2,5667	1,2000	2,0333	1,6000	2,7333	4,1000	3,2000	3,3667
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Std. Deviation	1,07425	1,38174	,97143	,80516	,96431	1,22051	1,57422	,84486	,92476	,88992

ΓΥΝΑΙΚΑ	Mean	2,6228	2,8684	2,3947	1,1842	2,3860	1,4649	2,7719	4,5614	3,3596	3,3860
	N	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	Std. Deviation	1,45973	1,70119	1,29409	,60332	1,61579	1,03205	1,69348	1,15241	1,30436	1,39854
Total	Mean	2,5903	2,8056	2,4306	1,1875	2,3125	1,4931	2,7639	4,4653	3,3264	3,3819
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
	Std. Deviation	1,38631	1,63988	1,23273	,64741	1,50741	1,07089	1,66404	1,10885	1,23373	1,30623

									Report
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		VAR37	VAR38	VAR39	VAR40	VAR41	VAR42	VAR43	
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ	Mean	1,8857	1,8857	1,7429	1,3714	1,9143	1,8286	2,8857	
	N	35	35	35	35	35	35	35	
	Std. Deviation	,99325	1,23125	,91853	1,00252	,98134	1,33913	1,64086	
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ	Mean	3,8095	4,2857	3,1905	1,0714	4,0238	1,7619	4,3095	
	N	42	42	42	42	42	42	42	
	Std. Deviation	1,46900	1,72903	1,53397	,26066	1,45649	1,18547	1,23936	
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ	Mean	2,1940	2,3582	2,3134	1,1642	1,4478	1,1493	1,7313	
	N	67	67	67	67	67	67	67	
	Std. Deviation	,97295	1,06886	,87402	,56668	,63445	,67988	1,02369	
Total	Mean	2,5903	2,8056	2,4306	1,1875	2,3125	1,4931	2,7639	
	N	144	144	144	144	144	144	144	
	Std. Deviation	1,38631	1,63988	1,23273	,64741	1,50741	1,07089	1,66404	