



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ
www.ouc.ac.cy

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Οι επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας στη λειτουργία των
Νοσοκομείων

Όνομα Φοιτήτριας:

Νικολαΐδου Αγάπη

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Δρ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2017



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ
www.ouc.ac.cy

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
*«ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΥΓΕΙΑΣ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»*

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Οι επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας στη λειτουργία των
Νοσοκομείων

Όνομα Φοιτήτριας:

Νικολαΐδου Αγάπη

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΡ. ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ
ΜΑΡΤΙΟΣ 2017

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΣΚΟΠΟΣ: Τα θετικά στυλ ηγεσίας στο χώρο της Υγείας και ειδικά η χαρισματική ηγεσία είναι ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα, το οποίο αξίζει να μελετηθεί. Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να διερευνήσει τα αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας στο πλαίσιο λειτουργίας των νοσοκομείων και να αναλυθεί η σχέση της με την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση.

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ: Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίων αυτό-αναφοράς σε πενταβάθμια κλίμακα Likert. Το δείγμα της έρευνας ήταν 131 εργαζόμενοι του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών. Για την εξέταση των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS STATISTICS 21 πραγματοποιώντας αναλύσεις συσχέτισης με το συντελεστή Pearson Correlation.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Τα ευρήματα της μελέτης φαίνεται να επιβεβαιώνουν τις αρχικές υποθέσεις. Αποδεικνύεται ότι υπάρχει μια θετικά ισχυρή σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και των τριών μεταβλητών που εξετάζονται δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης. Με άλλα λόγια η θετική επίδραση αυξάνει θετικά την εργασιακή τους ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή τους απόδοση.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Συμπεραίνεται λοιπόν ότι όταν οι ηγέτες είναι χαρισματικοί τότε αυξάνεται το πάθος των εργαζομένων. Κι αυτό διότι ο χαρισματικός ηγέτης οφείλει να τους καθοδηγεί σωστά ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους που θα τους βοηθήσουν να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους και θα τους οδηγήσουν στην εργασιακή τους ικανοποίηση απολαμβάνοντας τα οφέλη των κόπων τους. Για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω, η Διοίκηση κάθε νοσοκομείου στο χώρο της Υγείας οφείλει να εστιάσει στην ανάπτυξη των θετικών στυλ ηγεσίας και τους παράγοντες που διευκολύνουν το έργο της χαρισματικής ηγεσίας για την οποία γίνεται λόγος στην παρούσα διπλωματική.

Λέξεις Κλειδιά: Θετικά Στυλ Ηγεσίας, Χαρισματική Ηγεσία, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακό Πάθος, Εργασιακή Απόδοση.

ABSTRACT

AIM: Positive leadership style in the health sector and especially the charismatic leadership is a very interesting topic, which deserves to be studied. The aim of this thesis is to investigate the effects of charismatic leadership in the context of hospital operation and analyze its relationship with job satisfaction, work passion and work performance.

MATERIAL AND METHOD: The methodological approach used is a quantitative survey conducted using self-report questionnaires on five-point Likert scale. The sample was 131 employments of the General Hospital of Grevena. For the examination of the cases the statistical program SPSS IMB STATISTICS 21 was used, performing correlation analyzes with coefficient Pearson Correlation.

RESULTS: The findings seem to confirm the initial assumptions of the researcher. It proves that there is a strong positive relationship between the charismatic leadership and the three variables were examined such as job satisfaction, working passion and work performance. In other words, the positive effect of charismatic leadership to employees of the specific hospital increases their job satisfaction, the work passion and their job performance.

CONCLUSIONS:

In conclusion, when leaders are charismatic then the passion of employees increases. This happens because the charismatic leader ought to guide them properly to improve their capacities and their skills that will help them to maximize their performance and will lead them to their job satisfaction enjoying the benefits of their labors. For the reasons mentioned above, the management of each hospital in the Health sector should focus on the development of positive leadership style and the factors that facilitate the project of charismatic leadership to which reference in this thesis.

Keywords: Positive Leadership Style, Charismatic Leadership, Job Satisfaction, Work Passion, Work Performance.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Δεν θα ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί αυτή η έρευνα χωρίς τη βοήθεια και την υποστήριξη κάποιων σημαντικών για εμένα, ανθρώπων.

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ. Παναγιώτη Γκορέζη, ο οποίος με βοήθησε, με ενθάρρυνε και με υποστήριξε κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της μεταπτυχιακής μου διπλωματικής εργασίας για λογαριασμό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Χωρίς την κατατόπιση και τις χρήσιμες συμβουλές του από την αρχή μέχρι και το τέλος, δεν θα ήταν δυνατό να ολοκληρωθεί και να είναι επιτυχημένη η έρευνα και η διπλωματική μου.

Ευχαριστώ επίσης, τις προϊσταμένες της νοσηλευτικής υπηρεσίας, όλους τους συναδέλφους και εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών, οι οποίοι πήραν μέρος ως υποκείμενα στην έρευνά μου και μου παρείχαν τις πολύτιμες εκείνες πληροφορίες οι οποίες ήταν αναγκαίες για τη διεξαγωγή της έρευνάς. Ευχαριστώ επίσης, τον πρόεδρο του Επιστημονικού Συμβουλίου του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών κ. Δημήτριο Κετσερίδη, την γραμματέα αυτού την κα Δάφνη Χαρμπή, καθώς και τη συνάδελφο, εργαζόμενη στο τμήμα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και διεθνών συνεργασιών στην Διοίκηση της 3^{ης} Υγειονομικής Περιφέρειας (Μακεδονίας) κα Σουλτάνα Μαυρέα, για την άμεση διεκπεραίωση του αιτήματός μου για έγκριση της εκπόνησης της ερευνητικής εργασίας μου.

Αισθάνομαι επίσης ευγνώμων και ευχαριστώ την φίλη μου Αγνή για την υποστήριξη και βοήθεια της λόγω της ακαδημαϊκής της εμπειρίας καθώς και τον Θάνο για την μηχανογραφική του υποστήριξη.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, την μητέρα μου για την συμπαράσταση που μου παρείχε, τον σύζυγο μου και τα παιδιά μου για την αγάπη, την υπομονή, την κατανόηση, την οικονομική και ηθική υποστήριξή τους σε όλη αυτήν τη διάρκεια της διπλωματικής διατριβής αλλά και των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Αγάπη Νικολαΐδου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΞΩΦΥΛΛΟ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ	4
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	7
Κεφάλαιο 1- Εισαγωγή	
1.1 Εισαγωγή	10
1.2 Γενικός Σκοπός και Ειδικοί στόχοι της έρευνας.....	11
1.3 Δομή της Διπλωματικής.....	12
Κεφάλαιο 2- Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	
2.1 Μάνατζμεντ και Ηγεσία.....	14
2.2 Τα στυλ Ηγεσίας του Likert.....	17
2.3 Σύγχρονα στυλ Θετικής Ηγεσίας.....	18
2.3.1 Ηθική Ηγεσία.....	18
2.3.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	19
2.3.3 Συναλλακτική Ηγεσία.....	20
2.3.4 Αυθεντική Ηγεσία.....	21
2.3.5 Υπηρετική- Υποστηρικτική Ηγεσία.....	22
2.4 Η κατάσταση των Νοσοκομείων στην Ελλάδα.....	22
2.5 Η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό στον χώρο της Υγείας στην Ελλάδα.....	25
2.6 Χαρισματική Ηγεσία.....	26
2.7 Χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη στα Νοσοκομεία.....	28
2.8 Παράγοντες που διευκολύνουν την Ηγεσία στα Νοσοκομεία.....	29
2.9 Οι επιπτώσεις της θετικής χαρισματικής ηγεσίας στα νοσοκομεία.....	31
Κεφάλαιο 3-Ανάπτυξη Υποθέσεων	
3.1 Εξεταζόμενες Μεταβλητές.....	33
3.2 Συσχέτιση Ερευνητικών Υποθέσεων με τη χαρισματική Ηγεσία.....	33
3.2.1 Χαρισματική ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	33
3.2.2 Χαρισματική ηγεσία και Εργασιακό Πάθος.....	37

3.4 Χαρισματική ηγεσία και Εργασιακή Απόδοση	40
--	----

Κεφάλαιο 4-Ερευνητική Μεθοδολογία

4.1 Εισαγωγή.....	43
4.2 Σχέδιο έρευνας.....	43
4.2.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	43
4.2.1.1 Ποσοτική Έρευνα.....	44
4.2.1.2 Δείγμα.....	45
4.2.1.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	46
4.2.2 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου.....	46
4.2.3 Αξιοπιστία των ερωτήσεων.....	47
4.3 Κλίμακες μέτρησης.....	48
4.3.1 Δημογραφικά και Εργασιακά Στοιχεία.....	48
4.3.2 Χαρισματική Ηγεσία.....	48
4.3.3 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	48
4.3.4 Εργασιακό Πάθος.....	48
4.3.5 Εργασιακή Απόδοση.....	49
4.4 Κριτήρια εργαζομένων για συμμετοχή στην έρευνα.....	49

Κεφάλαιο 5- Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Παραγοντική Ανάλυση.....	50
5.2 Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα και Συσχετίσεις Pearson.....	52
5.2.1 Μέσοι όροι μεταβλητών.....	52
5.2.2 Τυπική Απόκλιση μεταβλητών.....	54
5.2.3 Συσχετίσεις μεταβλητών μεταξύ τους.....	54
5.3 Δημογραφικά Στοιχεία.....	57

Κεφάλαιο 6-Συζήτηση Έρευνας

6.1 Εισαγωγή.....	60
6.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων με βάση τις εξεταζόμενες μεταβλητές.....	60
6.2.1 Η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.....	60
6.2.2 Η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στο εργασιακό πάθος των εργαζομένων.....	63

6.2.3 Η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων	65
6.3 Προτάσεις προς τη Διοίκηση του Νοσοκομείου.....	67
6.4. Περιορισμοί έρευνας.....	74
6.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	75

Κεφάλαιο 7- Συμπεράσματα Επίλογος

7.1 Συμπεράσματα-Επίλογος.....	77
--------------------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	79
--------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Εγκρίσεις Διπλωματικής Εργασίας.....	88
Ερωτηματολόγιο έρευνας.....	90

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή

Η μελέτη των θετικών στυλ ηγεσίας στο χώρο της Υγείας στην Ελλάδα χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και σημασίας προκειμένου να επιβεβαιωθεί ο ευεργετικός τους ρόλος. Οι Πρεβύζη και Κόλλια (2012), υποστηρίζουν ότι ο ρόλος της ηγεσίας στο χώρο της Υγείας είναι ο θεμέλιος λίθος για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός ποιοτικού συστήματος υγείας που όταν λειτουργεί δημιουργικά με την κατάλληλη επιλογή του τύπου ηγεσίας και τη χρήση της κατάλληλης τεχνικής κατά την άσκησή της, αποδεικνύεται με την υψηλή ποιότητα φροντίδας των ασθενών και οδηγεί στην ασφάλεια των ασθενών αλλά και όλων των εργαζομένων των νοσοκομείων. Η εμφάνιση της ηγεσίας και του μάνατζμεντ στα Νοσοκομεία οφείλεται στην ανάγκη των ανθρώπων να αποδώσουν την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού στην επιρροή ενός ικανού ηγέτη, ο οποίος θα διαθέτει όλα τα χαρίσματα και τις ικανότητες εκείνες που θα τον βοηθήσουν να λύσει τυχαία ή και σοβαρά προβλήματα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, που ενδέχεται να παρουσιαστούν.

Σήμερα στο προσκήνιο εμφανίζεται η χαρισματική ηγεσία τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις και γίνεται λόγος για χαρισματικούς ηγέτες με έμφυτα χαρίσματα, ταλέντα και ικανότητες που δίνουν λύσεις στα προβλήματα και εξασφαλίζουν την επιτυχημένη τους επιχειρηματική πορεία. Ο Northhouse (1997), επιβεβαιώνει ότι η ανάπτυξη της χαρισματικής ηγεσίας βασίστηκε στην πεποίθηση ότι η ηγετική ικανότητα είναι ένα εκ γενετής χάρισμα που κατέχουν μόνο κάποιοι μοναδικοί άνθρωποι και διαφέρουν από τους υπόλοιπους επειδή διαθέτουν επιπλέον προσωπικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες.

Η χαρισματική ηγεσία που μελετάται στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι μια διοικητική διαδικασία εξαιρετικά σημαντική στο χώρο της Υγείας και ιδιαίτερα των νοσοκομείων με κυριότερο σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών και λειτουργικών στόχων. Αυτό όμως θα ήταν αδύνατο να επιτευχθεί χωρίς τη βοήθεια του ανθρώπινου δυναμικού του εκάστοτε οργανισμού και γι' αυτό ο χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να χρησιμοποιήσει όλα τα προτερήματα και τις ικανότητές του ώστε να πετύχει τους στόχους και τα οράματά του, μέσω των εργαζομένων που ο ίδιος ηγείται και διοικεί (γιατρούς, νοσηλευτές, διοικητικό προσωπικό, παραϊατρικό προσωπικό). Το όραμα και η έμπνευση του χαρισματικού ηγέτη, δύναται να αποτελέσουν τα βασικά συστατικά στην σύμπνοια και ενδυνάμωση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στο καίριο ρόλο και την αποτελεσματικότητα του. Η υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της αφοσίωσής τους προς την ολοκλήρωση του οράματος, ενσαρκώνοντας τις ελπίδες, προσφέροντας το καλύτερο στους ασθενείς, έγκειται στην εν λόγω ικανότητα του ηγέτη, ώστε ο οργανισμός να καταστεί αποδοτικός και αποτελεσματικός, υλοποιώντας τον πραγματικό λόγο ύπαρξης του και όχι απλώς να πετυχαίνει ή να ξεπερνά νούμερα.

1.2 Γενικός Σκοπός και Ειδικοί Στόχοι της Έρευνας

Αρχικά αξίζει να σημειωθεί ότι η χαρισματική ηγεσία στο χώρο της Υγείας δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα σε εθνικό επίπεδο, ειδικά όσον αφορά τα δημόσια τοπικά νοσοκομεία.

Ο γενικός σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι να διερευνηθούν και να αναλυθούν τα αποτελέσματα της θετικής χαρισματικής ηγεσίας τα οποία επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων στο χώρο της Υγείας και συγκεκριμένα στο πλαίσιο της λειτουργίας των νοσοκομείων. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της διατριβής αυτής θα παρουσιάσουν κατά πόσο η χαρισματική ηγεσία επιδρά θετικά στους εργαζομένους του νοσοκομείου αυξάνοντας το εργασιακό τους πάθος και την εργασιακή τους απόδοση γεγονός που συμβάλλει στην συνολική εργασιακή τους ικανοποίηση. Εκτός από αυτό, σημαντικός είναι και ο ρόλος της Διοίκησης όσον αφορά την θετική επίδραση του χαρισματικού ηγέτη στους εργαζομένους του, αναφορικά με την ολοκλήρωση του έργου του και την επιτυχημένη επαγγελματική πορεία του Νοσοκομείου. Γι' αυτό το λόγο με την ολοκλήρωση της διατριβής τα

αποτελέσματα της έρευνας θα κοινοποιηθούν στο Υπουργείο Υγείας, στη Διοίκηση και το εργασιακό προσωπικό του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών. Δίνεται δηλαδή η δυνατότητα σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς να αυξήσουν τις γνώσεις τους γύρω από το θετικό χαρισματικό στυλ ηγεσίας και να υιοθετήσουν νέες απόψεις και πολιτικές. Τέλος η συγγραφή της συγκεκριμένης διατριβής θα οδηγήσει την συντάκτρια να πετύχει τον απώτερο στόχο της που είναι η επαγγελματική ανάπτυξη και η απόκτηση μιας ανώτερης εργασιακής θέσης ως Διοικητικό προσωπικό του νοσοκομείου.

Τα κυριότερα ερωτήματα των ειδικών στόχων που θα απαντηθούν είναι;

1. Ποια είναι η σημερινή κατάσταση στον τομέα της Υγείας; Ποιο είναι το αναπτυγμένο θεωρητικό πλαίσιο που εξετάζεται γύρω από τις θετικές επιδράσεις της χαρισματικής ηγεσίας στο χώρο της Υγείας;
2. Ποιες είναι οι επιπτώσεις και τα αποτελέσματα της θετικής χαρισματικής ηγεσίας στο χώρο της Υγείας;
3. Επιδρά θετικά η χαρισματική ηγεσία στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων;
4. Επιδρά θετικά η χαρισματική ηγεσία στο εργασιακό πάθος των εργαζομένων;
5. Επιδρά θετικά η χαρισματική ηγεσία στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων;

1.3 Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική απαρτίζεται από επτά κεφάλαια. Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή όσον αφορά το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, τον γενικό και τους ειδικούς στόχους καθώς επίσης και τη δομή της πτυχιακής εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται μια συνοπτική βιβλιογραφική επισκόπηση με σκοπό οι αναγνώστες να συνδέσουν και να αφομοιώσουν καλύτερα τις πληροφορίες σχετικά με το θεωρητικό υπόβαθρο της χαρισματικής ηγεσίας και τις μεταβλητές που εξετάζονται (εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση και εργασιακό πάθος) στο χώρο της Υγείας. Κατόπιν στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις (χαρισματική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή απόδοση, εργασιακό πάθος) και με βάση άλλες παλαιότερες έρευνες συσχετίζεται πιο αναλυτικά η χαρισματική ηγεσία με τις τρεις κύριες υποθέσεις την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση και το εργασιακό πάθος. Στο τέταρτο

κεφάλαιο παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία, το είδος της έρευνας, το δείγμα που συμμετείχε σε αυτή και η διαδικασία έρευνας που ακολουθήθηκε καθώς επίσης και οι δευτερογενείς πηγές δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν για να στηρίξουν τα αποτελέσματά της. Έπειτα στο πέμπτο κεφάλαιο της διπλωματικής περιλαμβάνονται και αναλύονται όλα τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση όλων των ευρημάτων της έρευνας και συνδυάζονται όλες οι κύριες πληροφορίες, αναγράφονται οι προτάσεις προς τη Διοίκηση του νοσοκομείου, οι περιορισμοί της έρευνας και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και μελέτη. Τέλος στο έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα και ο επίλογος της παρούσας διατριβής.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Μάνατζμεντ και Ηγεσία

Ο Taylor ανέφερε ότι το μάνατζμεντ είναι η ικανότητα να κάνεις πράγματα μέσω άλλων ανθρώπων αναδεικνύοντας μ' αυτό τον τρόπο τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο των επιχειρήσεων (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2000). Το μάνατζμεντ αναφέρεται σε μια διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο όρος του μάνατζμεντ διαφέρει από την ηγεσία διότι ενώ ο μάνατζερ διορίζεται σε μια θέση συνήθως από την πολιτική εξουσία ή τη διοίκηση ενός οργανισμού με σκοπό να οργανώσει και να ελέγχει ένα τμήμα ή μια ομάδα ανθρώπων, ο ηγέτης, επιλέγεται από τους ανθρώπους στους οποίους προκαλεί έμπνευση και προσπαθεί να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες με αλλαγές στον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς των εργαζομένων, όπου θα καινοτομήσει για να επιλύσει τα προβλήματα που προϋπάρχουν. Ωστόσο σε μια ιδιωτική επιχείρηση ή ακόμη και σε έναν ιδιωτικό οργανισμό, ένας μάνατζερ μπορεί να δρα και να συμπεριφέρεται ηγετικά.

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία όπου ένα άτομο μπορεί να ηγείται και να επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις πράξεις μιας ομάδας ατόμων με κοινά χαρακτηριστικά, πιστεύω και αξίες, με σκοπό να επιτευχθεί ένα κοινό όραμα ή κάποιος σκοπός που έχει τεθεί (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2000). Έτσι λοιπόν και ο χώρος της Υγείας δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από τα διάφορα είδη ηγεσίας προκρινόμενου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και οι διοικητικοί στόχοι. Η ηγεσία λοιπόν αναφέρεται σε μια ομαδική κατάσταση όπου όλα τα μέλη που περιλαμβάνονται σε αυτή, αλληλεπιδρούν και συσχετίζονται μεταξύ τους δημιουργώντας όραμα με βασικές κατευθύνσεις και συνεργασία, σχέσεις επιρροής, δεσμεύσεις και υποχρεώσεις για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού

(Μπουραντάς, 2005). Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος τους εμπνέει, τους στηρίζει, αποπνέει σεβασμό, αίσθημα ασφάλειας και δικαιοσύνης και έχει αναλάβει να καθοδηγήσει τους οπαδούς του έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η ηγεσία σε μια τυπική ομάδα όπως μια δημόσια υπηρεσία ή ένας οργανισμός (σε αυτή την περίπτωση συγκαταλέγονται και τα Νοσοκομεία) ή και πολλές φορές άτυπη ομάδα ανθρώπων (η παρέα συνομηλίκων φοιτητών) μπορεί να είναι τυπική λόγω του πόστου ή της θέσης που κατέχει κάποιος σε μια δημόσια υπηρεσία ή έναν οργανισμό (ο προϊστάμενος του Διοικητικού τμήματος ενός Νοσοκομείου) ή μπορεί να είναι και φυσική όπου συνήθως ξεχωρίζει και κατευθύνει τους υπόλοιπους η πιο δυνατή προσωπικότητα (Μπουραντάς, 2009).

Τα κυριότερα στοιχεία που συνθέτουν και διευκολύνουν τη δράση μιας προσωπικότητας και την ανάπτυξη μιας χαρισματικής ηγετικής συμπεριφοράς ενός ατόμου σε έναν καθορισμένο χώρο είναι: η ύπαρξη ενός οράματος, η αφομοίωση και η συμμετοχή σε αυτό από μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων ή τους οπαδούς ενός ηγέτη. Σε αυτά προστίθενται ο καθορισμός του γενικού σκοπού και των ειδικών στόχων, οργάνωσης και λειτουργίας της ομάδας με κυριότερο σκοπό την επίτευξη των στόχων και την ικανοποίησή τους (Μπουραντάς, 2009). Ένας ηγέτης οφείλει να είναι εξέχουσα προσωπικότητα όπου θα αποπνέει σεβασμό, θα θέτει οράματα και στόχους, θα επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό- συνεργάτες του θα τους εκπαιδεύει, θα τους παρακινεί, θα τους εμπνέει και θα τους βοηθάει στην προσωπική τους ανάπτυξη έτσι ώστε οι ίδιοι έχοντας κίνητρα και νιώθοντας ικανοποίηση να συμβάλλουν στην αποτελεσματική επίτευξη όλων των στόχων (Μπουραντάς, 2005).

Κάθε ηγέτης είναι μοναδικός, ξεχωριστός και ανεπανάληπτος και εφαρμόζει διαφορετικά στυλ ηγεσίας σε όποιον τομέα και εάν εμπλέκεται. Υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που καθορίζουν το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι ηγέτες ανά τον κόσμο και αυτά είναι α) η προσωπικότητα, ο χαρακτήρας, τα βιώματα και οι ηθικές αρχές και αξίες του κάθε ηγέτη β) οι εμπειρίες του στο συγκεκριμένο τομέα, τα οράματα του και οι στόχοι που θέτει γ) και τέλος το είδος του οργανισμού/ επιχείρησης (Δημόσιος ή Ιδιωτικός), ο τρόπος λειτουργίας του, η οργάνωση και η δομή του, η τεχνολογία που διαθέτει, το ανθρώπινο δυναμικό του και η εκάστοτε Διοίκησή του (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2000).

Ακόμη, ο Παναγιωτόπουλος (2000) υποστηρίζει αναφορικά με τη διεκπεραίωση μιας εργασίας ή ενός project το οποίο θα παρουσιαστεί σε ένα διοικητικό χώρο (πχ. Διοικητικό τμήμα ενός Νοσοκομείου) και θα παρουσιάζει ένα όραμα σωστής Διοίκησης με καινοτόμες

και σύγχρονες αλλαγές, ένας θετικός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει τους παρακάτω τρόπους διαχείρισης καταστάσεων κρίσεων και ενέργειες ώστε να είναι επιτυχημένος ο ρόλος του.

Πρώτα απ όλα να διερευνήσει τις αιτίες του προβλήματος και την αναγκαιότητα των αλλαγών στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, έπειτα να επιβεβαιώσει είτε με μαρτυρίες (παράπονα, προβλήματα, ελλείψεις οργανωτικές και λειτουργικές) είτε με πραγματικά στοιχεία (έγγραφα, στατιστικά, αρχεία) τους λόγους αποτυχίας σωστής λειτουργίας των τμημάτων και τέλος να παρουσιάσει στους εργαζομένους και τη Διοίκηση το σχέδιο δράσης του. Οι επόμενες κινήσεις που αφορούν το σχέδιο δράσης και τις ενέργειες θα πρέπει να γίνουν θα αφορούν τις εργασίες κατά προτεραιότητα με το χρονοδιάγραμμα, τις διαδικασίες, τον τρόπο διεκπεραίωσης και τον προϋπολογισμό της κάθε μιας. Σ' αυτό θα συμβάλλει σημαντικά η βοήθεια και η υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού του κάθε τμήματος, η συμβολή τους στην διεκπεραίωση του έργου μέσω της έκφρασης των ιδεών και των εμπειριών τους καθώς επίσης και η σχετική εκπαίδευση και τυχόν εξειδίκευσή τους. Για να κυλούν ομαλά όλες οι διαδικασίες, ο ηγέτης θα πρέπει να παρουσιάσει και να αναθέσει για κάθε μέλος της ομάδας του συγκεκριμένο πόστο εργασίας με συγκεκριμένα καθήκοντα θέσης, μέτρα προστασίας και εξοπλισμό υποστήριξής τους, υποχρεώσεις και ευθύνες ώστε να μην υπάρξει το οποιοδήποτε πρόβλημα που θα κωλυσιεργούσε την επίτευξη των τελικών στόχων του project (Παναγιωτόπουλος 2000).

Για τα πρότυπα και τα είδη ηγεσίας που ακολουθούν παρακάτω αναλυτικά, ο Μπουραντάς (2009), αναφέρει ότι τα πρότυπα ηγεσίας διαχωρίζονται με δύο κριτήρια α) με βάση τον τρόπο λήψης αποφάσεων (ηγεσία εξουσίας/ αδιαφορίας, αυταρχική, δημοκρατική ηγεσία, πειστική, ανθρωπιάς) και β) με βάση τον τρόπο που συμπεριφέρεται ο ηγέτης (προσανατολισμός στο έργο και στα καθήκοντα της εργασίας του ή προσανατολισμός στο ανθρώπινο δυναμικό του).

Ιδανικός ηγέτης και ιδανικό στυλ ηγεσίας και μανάτζμεντ κατά την άποψη της συγγραφέας της παρούσας εργασίας δεν υπάρχει. Το καλύτερο στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που εφαρμόζεται αποτελεσματικά από τον κατάλληλο άνθρωπο, στον κατάλληλο χρόνο και τόπο, με τη βοήθεια του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχή εκπλήρωση των προκαθορισμένων σκοπών και στόχων.

2.2 Τα στυλ Ηγεσίας του Likert

Όπως αναφέρει ο Μπουραντάς (2002), ο Likert ανέπτυξε μετά από πολλές έρευνες και μελέτες, τέσσερα στυλ ηγεσίας το συμβουλευτικό στυλ, το συμμετοχικό, το αυταρχικό εκμεταλλευτικό και το καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας, τα οποία θα δοθούν οι ορισμοί τους και θα παρουσιαστούν συνοπτικά στην παρούσα πτυχιακή εργασία.

Πρώτον στο συμβουλευτικό στυλ ηγεσίας, ο ηγέτης επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων του στη λήψη αποφάσεων δίνοντας τους την ευκαιρία να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να αναπτύξουν νέες ιδέες και ρίσκα και να επικοινωνούν μαζί του συνεχώς. Έτσι υπάρχει κλίμα ομόνοιας και αλληλοϋποστήριξης στον εργασιακό χώρο και όλοι μαζί προσπαθούν να ολοκληρώσουν αποτελεσματικό το έργο που τους έχει ανατεθεί (Μπουραντάς, 2002).

Δεύτερον στο συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, διακρίνεται πλήρης εμπιστοσύνη και συνεχής ενημέρωση και επικοινωνία από το ανώτερο κλιμάκιο εργασίας του ηγέτη προς τα κατώτερα στρώματα των υπαλλήλων του, δίνοντας έτσι την ευκαιρία σε όλους να συμμετέχουν δημοκρατικά στη λήψη αποφάσεων και συνάμα στην επίτευξη των στόχων τους (Μπουραντάς, 2002).

Τρίτον στο αυταρχικό εκμεταλλευτικό στυλ ηγεσίας, η ηγεσία καθορίζει τους στόχους του οργανισμού που πρέπει να επιτευχθούν, η επικοινωνία είναι καθοδική διότι υπάρχει αυστηρά συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης, γίνεται συνεχής έλεγχος και σε περίπτωση λάθους οι εργαζόμενοι φοβούνται αλλά και τιμωρούνται από την εκάστοτε ηγετική εξουσία με αποτέλεσμα να υπάρχουν συχνές απολύσεις προσωπικού, αποτυχία στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, μειωμένη απόδοση και χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση (Μπουραντάς, 2002).

Τέλος στο καλοπροαίρετο εκμεταλλευτικό ηγετικό σύστημα, το εργασιακό περιβάλλον είναι πιο χαλαρό υπό μορφή ελέγχου και απολύσεων, ο ηγέτης προσπαθεί να πείσει τους εργαζομένους ότι ενδιαφέρεται τόσο για την επιτυχία του οργανισμού όσο και για την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του και γι' αυτό χρησιμοποιεί διαλλακτικές τεχνικές επικοινωνίας και στρατηγικές παρακίνησης για να τους πείσει (Μπουραντάς, 2002).

Το συμπέρασμα του Likert ήταν ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το συμμετοχικό, αφού εκεί υπάρχει καλύτερη οργάνωση και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων και δημοσίων οργανισμών όπως τα νοσοκομεία, αυξημένη παραγωγικότητα και ικανοποίηση από όλα τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας (Lantz, 2008). Οι βασικές αρχές που προτείνει ο Likert και καλό θα ήταν να τις ακολουθήσουν οι ηγέτες προκειμένου να είναι αποτελεσματικό το συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας τους είναι η επίτευξη των στόχων τους μέσω της ομαδικής εργασίας, της παρακίνησης με ανταμοιβές και του σωστού συστήματος επικοινωνίας και συντονισμού όλων των υποκειμένων και τμημάτων που λαμβάνουν μέρος (Μπουραντάς, 2002).

2.3 Σύγχρονα στυλ Θετικής Ηγεσίας

Από τις αρχές του περασμένου αιώνα, αρκετοί συγγραφείς και μελετητές της Διοίκησης και της Ηγεσίας, προσπάθησαν να αναπτύξουν ορισμούς με διάφορες προσεγγίσεις σχετικά με τον ηγετικό χώρο και τα χαρακτηριστικά του. Τα παρακάτω είδη ηγεσίας που θα παρουσιαστούν, αναλύουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των ηγετών που ακολουθούν ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας.

2.3.1 Ηθική Ηγεσία

Η ηθική ηγεσία αναφέρεται στον ηγέτη εκείνον που διακρίνεται και ακολουθεί τις ηθικές αρχές, αξίες και τα πιστεύω του στον χώρο διοίκησης και εργασίας του και τα χρησιμοποιεί για να επιτύχει τους στόχους του (Μπουραντάς, 2005). Σύμφωνα με τους Kanungo & Mendonca (1996, 1998) οι τρεις βασικές διαστάσεις της ηθικής ηγεσίας είναι το κίνητρο του ηγέτη, οι στρατηγικές επιρροής και ο χαρακτήρας του ηγέτη (Τσάκωνας, 2014). Οι αρχές και αξίες του είναι κυρίως η δικαιοσύνη, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η αξιοπιστία του χρησιμοποιώντας όμως τα χαρακτηριστικά που τον διακατέχουν όπως το όραμα, η εμπιστοσύνη και η έμπνευση που προκαλεί στους οπαδούς του, οι τεχνικές επικοινωνίας, τα κίνητρα και οι ανταμοιβές που δίνει στους υπαλλήλους του, ο τρόπος λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων και άλλα παρόμοια. Ο ηθικός ηγέτης όταν βρίσκεται μπροστά σε ένα πρόβλημα που τον απασχολεί θα ενεργήσει βάσει τις αξίες που πρεσβεύει και θα

προσπαθήσει να επιλύσει το πρόβλημα του οργανισμού κάνοντας το σωστό και επιλέγοντας το σωστό τρόπο. Έτσι λοιπόν προσπαθεί να μεταδώσει τις προσωπικές του αξίες στο χώρο εργασίας του και στους συναδέλφους ή εργαζομένους του, δίνοντας τους έτσι μια καλή εικόνα αξίας για την επιχείρηση- οργανισμό που πρεσβεύει.

Η σωστή και κατάλληλη ηγεσία επιφέρει σημαντικά οφέλη και πλεονεκτήματα σε κάθε οργανισμό όπως η καλή φήμη στο εσωτερικό αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον του, η αύξηση της αποδοτικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της εύρεσης κεφαλαίων χρηματοδότησης, η αξία των προϊόντων και υπηρεσιών του καθώς επίσης και η πίστη και εμπιστοσύνη των πελατών του και η προσέλκυση νέων. Αντίθετα η απώλεια ηθικής εκ μέρους του ηγέτη μπορεί να έχει επιβλαβείς και καταστροφικές συνέπειες για την ιδιωτική επιχείρηση ή τον δημόσιο οργανισμό όπως η δυσφήμιση στην αγορά εργασίας, οι αποχωρήσεις εργαζομένων, διάφορα προβλήματα στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της επιχείρησης, απώλεια της αξιοπιστίας και πλήρης αποτυχία στην επίτευξη των στόχων τους.

2.3.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Ένα από τα πιο σύγχρονα στυλ ηγεσίας που έχει αναπτυχθεί τις τελευταίες δεκαετίες και πρώτος αναφέρθηκε σε αυτό είναι ο Burns (1978), είναι η μετασχηματιστική ηγεσία όπου πάνω στο όραμα και τις ανάγκες του ηγέτη (ο οποίος παρακινεί και εμπνέει τους οπαδούς του) εφαρμόζονται αλλαγές και καινοτομίες έτσι ώστε να επιτευχθούν οι υψηλότεροι στόχοι του οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά που πλαισιώνουν τον μετασχηματιστικό ηγέτη είναι η προσέλκυση των οπαδών του για την υλοποίηση ενός μοναδικού οράματος και της επίτευξης των στόχων του μέσω της παρουσίασης νέων ιδεών, ιδανικών και νέων τρόπων αντιμετώπισης δίνοντας σημασία στις ανησυχίες, τα προβλήματα και τις ατομικές ανάγκες του καθενός έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν καθολικά όλα τα προβλήματα και οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αποκτήσει τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις και θα αναλυθούν παρακάτω ώστε ο αναγνώστης της πτυχιακής να μπορεί να ξεχωρίσει την αυθεντική από την απατηλή μορφή μετασχηματιστικής ηγεσίας.

- ✚ Η πρώτη διάσταση το χάρισμα ή αλλιώς η επιρροή, χρησιμοποιείται και επιδεικνύεται από τους ηγέτες οι οποίοι θέλουν να επιδείξουν το όραμά τους

και να γίνουν πρότυπο μέσω αξιοθαύμαστων τρόπων συμπεριφοράς ώστε να προκαλέσουν την προσέλκυση και το θαυμασμό των οπαδών τους.

- ✚ Η έμπνευση, όπου ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρουσιάζει το όραμά και τους στόχους του με επιβλητικούς τρόπους παρουσίασης και προσέλκυσης, τους ενθαρρύνει να το ενστερνιστούν και τους καλεί όλους να συμμετέχουν από κοινού στην υλοποίηση των στόχων του.
- ✚ Η διανοητική διέγερση κατά την οποία ο ηγέτης υποκινεί όλους τους συμμάχους του να συμμετέχουν μέσω των ιδεών τους και των τρόπων σκέψεων τους στην αντιμετώπιση των προβλημάτων διαθέτοντας νέους μηχανισμούς επίλυσης με σύγχρονες καινοτομικές μεθόδους.
- ✚ Εξατομικευμένο ενδιαφέρον για τον κάθε οπαδό του όπου ο ηγέτης ανταποκρίνεται και συμπαραστέκεται στις ατομικές ανάγκες του καθενός δίνοντας βάση στα προβλήματα, τις ανησυχίες και τις ανάγκες του και προτείνοντάς του τρόπους επίλυσης με σκοπό να έρθει η ψυχική του υγεία και ισορροπία.

2.3.3 Συναλλακτική Ηγεσία

Ο συναλλακτικός ή αλλιώς διεκπεραιωτικός είναι εκείνος ο ηγέτης, ο οποίος δραστηριοποιείται μέσα στο πλαίσιο του υπάρχοντος συστήματος του οργανισμού που εργάζεται χωρίς να πραγματοποιήσει αλλαγές (Παναγιωτόπουλος, 2000). Ακόμη ο ίδιος, θεσπίζει βελτιώσεις και νέα μέτρα με όλα τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων ώστε να ενισχυθεί η οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού είτε αυτός είναι ιδιωτικός είτε δημόσιος. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι εκτελούν τις τεχνικές εργασίες τους σύμφωνα με το πλαίσιο οδηγιών και κανόνων με τα αντίστοιχα κίνητρα αλλά και ποινές σε περίπτωση λαθών, που τους έχει δοθεί από τον ηγέτη. Έτσι μέσω των νέων βελτιώσεων και χρησιμοποιώντας μεθόδους ηθικής και οικονομικής υποκίνησης (Bass, 1985), ασκεί επιρροή στους εργαζομένους για την επιδίωξη των τεθέντων στόχων και αποτελεσμάτων ανά επιχειρησιακό τμήμα. Η συναλλακτική ηγεσία έχει αποκτήσει επίσης τέσσερις διαστάσεις που είναι οι ακόλουθες:

- ✚ Η ενεργητική διαχείριση όπου οι ηγέτες ξεκαθαρίζουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων τους θέτοντας επίσης τους όρους ανταμοιβής ή

τιμωρίας τους σε περίπτωση λαθών, παρακολουθούν την επίδοση τους ανά τμήμα ή ομάδα και επεμβαίνουν μόνο όταν διαπιστώσουν απόσταση από τους στόχους τους.

- ✚ Η παθητική διαχείριση, όπου τα λάθη και οι συνέπειες τους φαίνονται ήδη στο προσκήνιο και ο ηγέτης δεν πρόλαβε να επέμβει έγκαιρα.
- ✚ Η ανταμοιβή, όπου υπάρχει συμβόλαιο για αυξημένες επιδόσεις και ανταμοιβές μεταξύ του ηγέτη και των εργαζομένων αρκεί να εφαρμόζονται σωστά οι κανόνες εργασίας και υποχρεώσεων για την συνολική εκτέλεση του έργου.
- ✚ Τέλος υπάρχει και η «ελεύθερη» διάσταση όπου είτε ο ηγέτης αποποιείται τις ευθύνες του και δεν παρευρίσκεται όταν απαιτείται είτε δεν έχει ενεργητικό ρόλο, ούτε συμμετέχει ενεργά στα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν και αποτυγχάνει στο ρόλο του (Τσάκωνας, 2014).

2.3.4 Αυθεντική Ηγεσία

Η Καραγιαννάκη (2014), υποστηρίζει στην εργασία της ότι η αυθεντική ηγεσία είναι απόρροια της μετασχηματιστικής ηγεσίας και προκύπτει εάν διαχωριστεί η αληθινή-αυθεντική ηγεσία όπου τα άτομα με θετικά στοιχεία προσωπικότητας και διευρυμένους ορίζοντες αναπτύσσονται καλύτερα και ενεργούν πιο αποτελεσματικά από τα άτομα που δεν διαθέτουν αυτά τα προτερήματα και χαρακτηρίζονται ως ψεύτικοι ηγέτες. Όπως ορίζουν οι Luthans και Avolio (2003), η αυθεντική ηγεσία διαμορφώνεται από ένα θετικό πλαίσιο οργάνωσης όπου μέσω θετικών σκέψεων, προτερημάτων και θετικών εμπειριών ο ηγέτης αποκτά επίγνωση και αυτοέλεγχο του συνολικού συστήματος που ενεργεί και αναπτύσσεται (Καραγιαννάκη, 2014). Οι τέσσερις σημαντικές κλίμακες που περιλαμβάνουν και ολοκληρώνουν την αυθεντική ηγεσία είναι η αυτογνωσία και ο τρόπος αντίληψης των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος και της συνολικής εικόνας των πραγμάτων, η εξέταση και προσεκτική ανάλυση όλων των πληροφοριών, οι ηθικές αρχές και αξίες που διακατέχεται και με βάση αυτά συμπεριφέρεται ο εκάστοτε ηγέτης και τέλος η αυθεντικότητα του χαρακτήρα του μέσω της σωστής επικοινωνίας είτε αυτή είναι λεκτική είτε σωματική.

2.3.5 Υπηρετική- Υποστηρικτική Ηγεσία

Στο συγκεκριμένο τύπο εργασίας, ο ηγέτης προσπαθεί να υποστηρίξει ενεργά τα μέλη της ομάδας του ή τους εργαζόμενους του τμήματος ενός οργανισμού που ο ίδιος ηγείται έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι ατομικές και ομαδικές τους ανάγκες με γνώμονα το κοινό συμφέρον και την ολοκλήρωση των προσδοκώμενων στόχων τους. Στην ουσία αυτός ο ηγέτης υπηρετεί σκόπιμα τους άλλους ικανοποιώντας τις ανάγκες τους είτε αυτοί είναι συνάδελφοί του είτε υφιστάμενοι του ώστε να υλοποιηθούν άμεσα οι δικοί του στόχοι. Τα θετικά στοιχεία και οι ικανότητες που εμφανίζει ο υπηρετικός- υποστηρικτικός ηγέτης είναι: Η ταχύτατη και έγκυρη ενημέρωση για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι του και η ικανότητα ενσυναίσθησης που διαθέτει όπου σέβεται, κατανοεί τη θέση των υπαλλήλων του, ενστερνίζεται τα προβλήματά τους και βοηθάει στην αποθεραπεία τους, είναι ζωτικά στοιχεία της ύπαρξής του. Επίσης οραματίζεται και προνοεί το μέλλον τους διαθέτοντας διορατικότητα, ενεργητική ακρόαση και εμβάθυνση των νέων ιδεών και απόψεων τους εργαζομένους του όπου μπορεί να τους συσπειρώσει και να τους συνδέσει με φιλικούς και συναισθηματικούς δεσμούς μέσω διαλλακτικών μεθόδων επικοινωνίας για την προάσπιση των συμφερόντων του οργανισμού. Ο Τσάκωνας (2014), παραθέτει ότι ο υποστηρικτικός ηγέτης ενισχύει και ανατροφοδοτεί θετικά τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματα των μελών της ομάδας του. Ηγέτες που εμπιστεύονται το ανθρώπινο δυναμικό τους, που παραχωρούν πρωτοβουλίες, βοηθούν στην καλύτερη κατάσταση των ατομικών αλλά και των ομαδικών χαρακτηριστικών, γνώσεων και δεξιοτήτων, ανταποκρίνονται απόλυτα στις επιχειρηματικές απαιτήσεις (Καραγιαννάκη, 2014).

2.4 Η κατάσταση των Νοσοκομείων στην Ελλάδα

Την τελευταία εικοσαετία ποικίλοι νόμοι έχουν θεσπιστεί στην Ελλάδα όπως οι 2071/1992, 2519/1997, 2889/01 και 3329/05 σχετικά με το χώρο της Υγείας που αφορούν την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της και ειδικά στον τομέα των Δημοσίων Νοσοκομείων (Χουντάλα, 2007). Πλέον τα Νοσοκομεία είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και αυτοδιοικούμενοι οργανισμοί όπου τον έλεγχο έχει ο Διοικητής της εκάστοτε Υγειονομικής Περιφέρειας ο οποίος διορίζεται από το κράτος. Κάθε Νομός έχει πλέον το δικό του Νοσοκομείο με εξαίρεση τις μικρές κωμοπόλεις κάτω των 5.000 κατοίκων όπου λειτουργούν

Κέντρα Υγείας. Η Διοίκηση του Νοσοκομείου αποτελείται από τον Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο είναι επταμελές για νοσοκομεία με χωρητικότητα 110 κλινών όπως το Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών. Ένας λόγος όπου αλλάζουν συχνά οι Διοικητές αλλά και το Διοικητικό Συμβούλιο των Νοσοκομείων εκτός από την αλλαγή πολιτικού σκηνικού είναι και οι διαφορές γνώσεων, παιδείας και εμπειριών στον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας των νοσοκομείων. Έτσι συχνά δημιουργούνται εντάσεις, προστριβές και κομματικές κλίκες με αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η εύρυθμη λειτουργία τους.

Σκοπός της Διοίκησης κάθε νοσοκομείου είναι η ικανότητα να διαβλέπουν, να εξυπηρετούν και να θεραπεύουν τους ασθενείς τους και όχι μόνο να αποκομίσουν οικονομικό κέρδος αλλά και να εκπληρώσουν τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους που έχουν τεθεί χρησιμοποιώντας τα μέσα επίτευξης και τους οικονομικούς, τεχνολογικούς, κεφαλαιουχικούς και ανθρώπινους πόρους που διαθέτουν. Αντίθετα στα ιδιωτικά νοσοκομεία ο κύριος δείκτης που η εκάστοτε διοίκηση μετράει την βιωσιμότητά της και την παγίωσή της στο χώρο της υγείας, είναι το οικονομικό κέρδος.

Το σύστημα Δημόσιας Υγείας στην Ελλάδα είναι ένα ανοιχτό σύστημα το οποίο έχει υποστεί συνεχείς αλλαγές λόγω απουσίας πολιτικής σταθερότητας και εφαρμογής διαφόρων διαφορετικών πολιτικών και ποικίλες μετατροπές στα υποσυστήματα που το απαρτίζουν (Χουντάλα, 2007) όπως είναι η παροχή των υπηρεσιών Υγείας, η νοσοκομειακή περίθαλψη των ασθενών, τα διάφορα ιατρικά τμήματα (παθολογικό, χειρουργικό, εξωτερικά ιατρεία, επείγοντα περιστατικά), το ΕΚΑΒ-ΕΣΥ, το διοικητικό και οικονομικό σύστημα και πολλά άλλα. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα η Διοίκηση του κάθε νοσοκομείου να αντιμετωπίζει διάφορων ειδών προβλημάτων όπως η έλλειψη ιατρών και νοσηλευτικού προσωπικού, η γραφειοκρατία, η έλλειψη προμηθειών, ιατρικών εργαλείων και μηχανημάτων, αδυναμία σωστής διαχείρισης της χρηματοδότησης, των ασθενών, των ασφαλιστικών εισφορών αλλά και τα γενικότερα προβλήματα όλων των τμημάτων που υπάρχουν στα νοσοκομεία. Ο Δικαίος και συν. (1999), υποστηρίζουν ότι στην Ελλάδα μέχρι τα μέσα της δεκαετίας 1980 το προσωπικό ήταν λιγοστό με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης (δευτεροβάθμια και υποχρεωτική εκπαίδευση), με εξαίρεση το ιατρικό προσωπικό (Γκαβανόζη, 2014) και γι' αυτό είναι επιτακτική ανάγκη η πρόσληψη προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία. Η οικονομική κρίση που βρίσκεται σήμερα στο προσκήνιο, έχει αναστείλει τη διαδικασία πρόσληψης νέου εξειδικευμένου επιστημονικού ιατρικού προσωπικού, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται και

το έργο της Διοίκησης. Πλέον η επιλογή και η πρόσληψη του νοσοκομειακού προσωπικού σε περίπτωση που προκηρυχθούν θέσεις εργασίας γίνεται μέσω δημόσιας προκήρυξης ΑΣΕΠ και σύμφωνα με τις κενές οργανικές θέσεις που υπάρχουν. Όμως το πιο σημαντικό είναι το οικονομικό πρόβλημα και η έλλειψη κρατικής χρηματοδότησης με αποτέλεσμα η πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας να υποβαθμίζεται συστηματικά. Εξαιτίας των παραπάνω προβλημάτων όλο και περισσότεροι άνθρωποι πλέον συνάπτουν ιδιωτική ασφάλιση υγείας και στρέφονται στα ιδιωτικά νοσοκομεία όπου εκεί αναγκάζονται να καταβάλλουν υπέρογκα ποσά για τη θεραπεία των ασθενειών τους, διότι δεν έχουν άλλη επιλογή.

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες διοικήσεις ιδιωτικών κυρίως νοσοκομείων, προσπαθούν να εφαρμόζουν ένα νέο σύστημα διοίκησης και με τη βοήθεια του μάνατζερ ο οποίος μπορεί να έχει και ηγετικές ικανότητες, να πετυχαίνουν τους στόχους τους, λαμβάνοντας την κατάλληλη στιγμή τις σωστές αποφάσεις ώστε να επιλύονται αποτελεσματικά τα προβλήματα που τους απασχολούν. Το νέο στυλ διοίκησης στα νοσοκομεία προωθεί την ελευθερία κινήσεων και πρωτοβουλιών στο περιβάλλον εργασίας, την ανάληψη αποφάσεων με τις αντίστοιχες ευθύνες τους, τη συνεχή μετεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την εξειδίκευση του σε συγκεκριμένους τομείς (Χουντάλα, 2007) και τέλος την εργασία του σε ομαλά και φιλικά εργασιακά περιβάλλοντα όπου απορρέουν η εργασιακή ικανοποίηση, η εργασιακή αφοσίωση και δέσμευση και το εργασιακό πάθος μέσω της συνεχούς παρακίνησης των εργαζομένων.

Αξίζει να λεχθεί ότι, χρειάζεται πλέον να εφαρμοστεί ένα εκσυγχρονισμένο σύστημα Διοίκησης στα νοσοκομεία το οποίο θα καθοδηγείται από μια ηγετική μορφή, θα συσπειρώνει όλους τους εργαζομένους και θα είναι αποτελεσματικό, θα είναι απαλλαγμένο από πάθη, μισαλλοδοξίες και κομματικά στερεότυπα και μοναδικός του στόχος θα είναι η εξυπηρέτηση και ανακούφιση των ασθενών. Διαφορετικά το σύστημα Υγείας στην Ελλάδα θα βρίσκεται υπό συνεχής κατάρρευση.

2.5 Η ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό στον χώρο της Υγείας στην Ελλάδα

Ο Lantz (2008), αναφέρει ότι ο τομέας της Υγείας παγκόσμια χαρακτηρίζεται πολύ περισσότερο ως εντάσεως εργασίας αφού η παραγωγικότητα αλλά και η αποδοτικότητά του βασίζονται κυρίως στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού (ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικές και τεχνικές ειδικότητες εργαζομένων) με σκοπό να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών- ασθενών τους.

Το νοσοκομειακό προσωπικό ανάλογα με την ειδικότητα και τις εξειδικεύσεις που διαθέτει παρέχει την απαραίτητη νοσοκομειακή φροντίδα στους ασθενείς, είναι δηλαδή υπεύθυνο για την παραγωγή και τη διανομή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Η ηγετική μορφή στα δημόσια νοσοκομεία είναι απαραίτητη για να ρυθμιστούν θέματα όπως η πρόσληψη και διαχείριση των εργαζομένων με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες, η γραφειοκρατία, η διαχείριση της χρηματοδότησης και άλλα παρόμοια που οδηγούν στην ομαλή λειτουργία τους. Η θετική ηγεσία των νοσοκομείων αντιμετωπίζει με θετικούς τρόπους το προσωπικό της διότι αντιλαμβάνεται ότι η κατάλληλη επιλογή και συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων της είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή οργάνωση και λειτουργία όλων των οργανισμών (Γκαβανόζη, 2014). Όμως σε αρκετές περιπτώσεις, λόγω απουσίας της θετικής ηγεσίας υπάρχει έλλειψη οργάνωσης και ο αριθμός των εργαζομένων σε δημόσιο νοσοκομείο είναι μεγαλύτερος απ' ό,τι σε ιδιωτικό νοσοκομείο εξαιτίας της κομματικής πολιτικής, των εφημεριών και της κρατικής γραφειοκρατίας. Ο Δικαίος και συν. (1999), παρατηρεί ότι έτσι προκαλούνται αρνητικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα των δημόσιων νοσοκομείων και γίνονται προσπάθειες εξάλειψης του φαινομένου (Γκαβανόζη, 2014).

Εκτός από αυτό, η παροχή ολοκληρωμένων ποιοτικών παροχών υγείας είναι αρκετά δαπανηρή και σε δημόσια νοσοκομεία δεν υπάρχουν εξειδικευμένα μηχανήματα ούτε φάρμακα ούτε λειτουργούν όλα τα τμήματα (μαιευτικό, καρδιολογικό κα.) για τους ασθενείς λόγω αυξημένου κόστους. Επίσης η ανάπτυξη μικροβίων στο νοσοκομείο και γενικά τα αφροδίσια και αυτοάνοσα νοσήματα που εμφανίζονται στο προσκήνιο νοσημάτων που οφείλονται σε απουσία μέτρων δημόσιας υγείας αυξάνει τη ζήτηση για υπηρεσίες περίθαλψης (Γκαβανόζη, 2014).

Τη δύσκολη αυτή στιγμή με όλα τα προβλήματα που απορρέουν και εμφανίζονται γίνεται επιτακτική ανάγκη για το κάθε νοσοκομείο η εμφάνιση ενός ηγέτη ο οποίος καλείται να αναλάβει αυτό το δύσκολο έργο στις πλάτες του και να δώσει λύσεις. Θα πρέπει να

αναβαθμιστεί ο ρόλος και οι πολιτικές των νοσοκομείων και των κλινικών που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας έτσι ώστε να διέπονται από εξειδικευμένα τμήματα με ειδικότητες και ομάδες που θα στοχεύουν στην έρευνα, την ανακάλυψη και την παροχή νέας γνώσης με σκοπό να αντιμετωπιστούν καλύτερα ή ακόμη και να εξαλειφθούν οι αρρώστιες των ασθενών.

2.6 Χαρισματική Ηγεσία

Ο Μπουραντάς (2005), ανέφερε ότι πρώτος ο Max Weber εισήγαγε την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας στο προσκήνιο όπου ένας ηγέτης με ξεχωριστά χαρίσματα, κοινές αντιλήψεις, αξίες και πιστεύω με μια ομάδα ατόμων, βρίσκει ανταπόκριση και αποδοχή και πραγματώνει τα οράματα και τους στόχους του. Επίσης ο Weber διατύπωσε ότι κάποια άτομα εμφανίζουν ορισμένα μοναδικά χαρακτηριστικά και χαρίσματα με αποτέλεσμα να οραματίζονται, να εμπνέουν, να επηρεάζουν και να προσελκύουν αφοσιωμένους οπαδούς, (Northouse, 1997). Με άλλα λόγια ο ηγέτης διαθέτει συνήθως κάποια έμφυτα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και διαμορφώνει με εξέχουσα προσωπικότητα, αξίας σεβασμού και θαυμασμού. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη είναι το όραμά του (το οποίο μεταφέρει στους οπαδούς του και αφομοιώνεται από αυτούς), η δύναμη, η αυτοπεποίθηση που διαθέτει και η εμπιστοσύνη που εμπνέει στο κοινό του (όπου είναι δυνατή η πραγματοποίηση του οράματός του), η δυνατότητα αντίστασης στις αλλαγές, οι τεχνικές επικοινωνίας που διαθέτει παρουσιάζοντας διαλλακτικότητα και άνοιγμα οριζόντων και προοπτικών όπου προσπαθεί να διώξει το κατεστημένο και να γίνει φορέας νέων αλλαγών (Παναγιωτόπουλος, 2000).

Σύμφωνα με τους Shamir, House & Arthur (1992), χαρισματικός είναι εκείνος ο ηγέτης ο οποίος προβάλλει ένα όραμα, θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, διαθέτει επικοινωνιακές μεθόδους, εκφράζει υψηλές προσδοκίες και μέσω διαμόρφωσης της κατάλληλης συνείδησης και των ηθικών του αξιών, προσελκύει και επιδρά θετικά σε μια ομάδα ανθρώπων (Καραγιαννάκη, 2014). Ακόμη, ο ηγέτης είναι εμπνευστής του οράματος του οργανισμού, το οποίο με την σειρά του, καθοδηγεί και παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να επιτύχει την επιθυμητή κατάσταση (Μπελλάλη, 2008). Επίσης η ευμενής και καλοπροαίρετη αντιμετώπιση των ζητημάτων που ενδεχομένως προκύψουν, η σοβαρότητα και ο

επαγγελματισμός του πρέπει να αποτελούν συστατικά της ηγετικής συμπεριφοράς αλλά και της διαχείρισης των αντιστάσεων στην αλλαγή.

Για να πετύχουν τους στόχους τους οι χαρισματικοί ηγέτες, επιζητούν την καθολική δέσμευση και αφοσίωση των οπαδών τους ώστε να ελέγχουν το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται με σκοπό να εκφράσουν τους στόχους τους και να επιλύσουν ζητήματα, αναλαμβάνοντας πάντα τα απαραίτητα ρίσκα. Η χαρισματική ηγεσία επιδρά θετικά στην αντιμετώπιση προβλημάτων ή την επίτευξη στόχων, βιώνοντας έτσι την απόλυτη ικανοποίηση που επιζητούν. Σύμφωνα με τους Shamir, House και Arthur (1992), όταν ασκείται η χαρισματική ηγεσία ακολουθούν κάποιες συνέπειες όπως αυτές που αναφέρονται παρακάτω. Για παράδειγμα, ο χαρισματικός ηγέτης προασπίζει και προσδοκά ένα καλύτερο μακροπρόθεσμο εργασιακό και οργανωτικό μέλλον το οποίο θα είναι συνυφασμένο με ηθικές αξίες που ο ίδιος πρεσβεύει όπως η δικαιοσύνη, η ισότητα, η ειλικρίνεια, η ομόνοια και η εμπιστοσύνη, χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας ώστε να επηρεάσει και να κατευθύνει σωστά τις δραστηριότητες των εργαζομένων του για την υλοποίηση των καθορισμένων στόχων (Καραγιαννάκη, 2014).

Ακόμη ο Μπουραντάς (2005) υποστηρίζει ότι, η πρόκληση του κατεστημένου, με συνεχή αμφισβήτηση του status quo, καινοτομίες, αλλαγή, συνεχή βελτίωση, αναζήτηση νέων ιδεών, πειραματισμό, αποτελούν ηγετικές ικανότητες. Η άποψη αυτή ενισχύεται στον σύγχρονο χώρο της υγείας προκειμένου να βελτιωθεί η κλινική πρακτική, λαμβάνοντας δε, υπόψη την ανάλυση στην προσέγγιση – σύστημα Balanced Scorecard (Kaplan και Norton) που αφορά στο περιεχόμενο των αποτελεσμάτων, μέσα σε ένα καλύτερο σύστημα απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης τόσο για τους εργαζόμενους εν προκειμένω, επαγγελματίες υγείας όσο και για τους πελάτες- ασθενείς. Συμπεραίνεται λοιπόν ότι, η χαρισματική ηγεσία επιδρά θετικά και αποτελεσματικά στον ηγέτη και τους οπαδούς του, οι οποίοι μέσω σωστής καθοδήγησης, της παρακίνησης και της ενεργητικής συμμετοχής μεγιστοποιούν την απόδοσή τους αφού πετυχαίνουν στόχους και οδηγούν σε καινοτομίες και βελτιώσεις σε οργανωτικό επίπεδο βιώνοντας συνάμα υψηλή ικανοποίηση από το έργο τους (Καραγιαννάκη, 2014).

2.7 Χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη στα Νοσοκομεία

Η χαρισματική ηγεσία μπορεί εμφανίζεται σε όλες τις ομάδες και μπορεί να την ασκούν περισσότερο από ένα άτομα τα οποία διαθέτουν κάποια ξεχωριστά χαρακτηριστικά που τους διαφοροποιούν από τους υπόλοιπους. Είναι απαραίτητη η ύπαρξή της σε κάθε ομάδα, σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό διότι αλλιώς δεν είναι δυνατόν να υπάρξει συνοχή, ούτε συνεκτικότητα μεταξύ των μελών ή των εργαζομένων της ούτε να υλοποιηθούν οι στόχοι της.

Ο χαρισματικός ηγέτης για παράδειγμα ενός Νοσοκομείου βρίσκεται στο ανώτερο εργασιακό τμήμα διοίκησης ή αλλιώς στο ανώτερο επίπεδο εξουσίας όπου με τη δράση, τη συμπεριφορά και τη μορφή του γενικότερα επηρεάζει όλα τα κατώτερα εργασιακά επίπεδα. Η θέση που κατέχει ο χαρισματικός ηγέτης τον βοηθά στην απόκτηση αλλά και τη διαφύλαξη του προσωπικού και κοινωνικού του γοήτρου, γεγονός που τον κάνει να αισθάνεται παντοδύναμος και μοναδικός. Δηλαδή στο συγκεκριμένο εργασιακό χώρο, ο χαρισματικός ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει την τέχνη εξουσίας και επιρροής πάνω στους εργαζομένους του Νοσοκομείου ώστε να εργάζονται πρόθυμα, παραγωγικά, να πραγματοποιούν έμμεσα τους στόχους που έχουν τεθεί.

Η χαρισματική ηγεσία σε ένα Νοσοκομείο, προσπαθεί να λύσει τα προβλήματα που προϋπάρχουν στο προσκήνιο και γενικότερα στον εργασιακό χώρο είτε αυτά είναι διοικητικά είτε είναι επαγγελματικά. Συνεπώς ο χαρισματικός ηγέτης, ως ανώτερο μέλος της ομάδας ενδιαφέρεται για τα προβλήματα της και προσπαθεί μέσω των ικανοτήτων του να ευρίσκει λύσεις. Αυτό όμως δεν είναι εφικτό να αντιμετωπιστεί ολοκληρωτικά χωρίς τη βοήθεια των υπόλοιπων εργαζομένων του Νοσοκομείου, η συνεισφορά των οποίων κρίνεται απαραίτητη. Γι' αυτό ο χαρισματικός ηγέτης οφείλει να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους-εργαζομένους που με τις ιδέες, τις γνώσεις και τις εργασιακές τους πρωτοβουλίες θα τον στηρίξουν στην επίλυση ζητημάτων και θα τον βοηθήσουν να παγιώσει την ηγεσία του στον εργασιακό χώρο. Όμως για να αποδώσει μια ομαδική εργασία, ο χαρισματικός αυτός ηγέτης οφείλει να διευθετήσει τα παρακάτω θέματα ώστε να πετύχει τους σκοπούς του. Πρώτον, κάθε μέλος να ενστερνίζεται το όραμα του, να γνωρίζει τους εργασιακούς στόχους, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του, να συνεργάζεται και να συμπεριφέρεται κατάλληλα και ομαδικά. Δεύτερον, καλό θα ήταν να υπάρχει σωστός καταμερισμός εργασίας και το κάθε άτομο να εργάζεται όπου μπορεί να αποδώσει καλύτερα, ελέγχοντας συνεχώς την απόδοση και την παραγωγικότητα του έργου που του έχει ανατεθεί. Τρίτον, να υπάρχει συνεχής

επικοινωνία σε όλα τα εργασιακά επίπεδα και όλοι να αντιμετωπίζονται με ισότητα και δικαιοσύνη. Οποιαδήποτε εργασιακή κλίκα ή στερεότυπα εις βάρος των υπόλοιπων εργαζομένων θα πρέπει να εξαλειφθούν.

Ένας χαρισματικός ηγέτης οφείλει να έχει γνωστική και συναισθηματική ισορροπία για να μπορεί να διαχειρίζεται απόλυτα τόσο τον εαυτό του όσο και τους άλλους ή τις καταστάσεις που προκύπτουν και χρειάζονται σωστή διαχείριση κρίσεων. Ο χαρισματικός ηγέτης διακατέχεται επίσης από επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες ομαδικού πνεύματος, συνεργασίας, επικοινωνίας και διαθέτει ηθικές αξίες όπως δικαιοσύνη, ισότητα, εμπιστοσύνη, υπομονή και επιμονή πάνω στους στόχους του. Η ωριμότητα και η εμπειρία του στην ηγεσία και τη διοίκηση σε διάφορους εργασιακούς χώρους παίζει πολύ σημαντικό ρόλο που τον βοηθούν να πετυχαίνει τους στόχους του.

2.8 Παράγοντες που διευκολύνουν την χαρισματική ηγεσία στα Νοσοκομεία

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά το συνολικό έργο της χαρισματικής ηγεσίας και συνεπώς τη λειτουργία των νοσοκομείων γενικότερα και θα αναλυθούν ως εξής: Οι Mc Guire και Kennerly (2006), ανέφεραν ότι τρεις είναι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της θετικής χαρισματικής ηγεσίας στα νοσοκομεία και αυτοί είναι το επίπεδο του νοσοκομείου όπου περιλαμβάνονται τα ζητήματα δραστηριοτήτων και λειτουργίας του, το ανθρώπινο δυναμικό του (ιατροί, νοσηλευτές, παραϊατρικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, εργάτες-τεχνικοί, εργαζόμενοι στον τομέα Πληροφορικής, μάγειρες και τραπεζοκόμοι και άλλα παρόμοια) και οι ασθενείς.

Οι παράγοντες που διευκολύνουν την θετική χαρισματική ηγεσία σε επίπεδο νοσοκομείου αφορούν κυρίως την οργάνωση και λειτουργία του νοσοκομείου και τις σχέσεις μεταξύ των μελών που το απαρτίζουν (ηγεσία, εργαζόμενοι, ασθενείς, διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί φορείς). Αυτοί είναι κυρίως: α) ο γενικός σκοπός και ειδικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ώστε να είναι εφικτή και επιτυχημένη η ομαλή συνέχιση της λειτουργίας του νοσοκομείου β) το καθημερινό αναλυτικό πρόγραμμα

εκτέλεσης των λειτουργιών του (γραφειοκρατικές διαδικασίες, προγραμματισμός εξετάσεων και χειρουργείων, καθημερινή παροχή φροντίδας των προβλημάτων υγείας των ασθενών) γ) ασφαλές και λειτουργικό νοσοκομειακό περιβάλλον δ) συναδελφικό ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και επαγγελματισμού μεταξύ των εργαζομένων του νοσοκομείου και του χαρισματικού ηγέτη ώστε να επιτευχθούν οι ατομικές και ομαδικές προσδοκίες και οι στόχοι τους ε) Συμμετοχή των ασθενών αλλά και διαφόρων κοινωνικών φορέων που σχετίζονται και επηρεάζουν άμεσα τη δράση και τη λειτουργία του νοσοκομείου.

Οι παράγοντες που εμπλέκουν τους εργαζομένους του νοσοκομείου, αφορά το έργο τους μέσα σ' αυτό, το οποίο προάγει την υγεία των ασθενών και προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες και φροντίδες υγείας προς το πρόσωπό τους. Πιο συγκεκριμένα επηρεάζουν τη λειτουργία του νοσοκομείου το καθημερινό ιατρικό πρόγραμμα με όλες τις διαδικασίες που το συντονίζουν και το ολοκληρώνουν (γραφειοκρατικές διαδικασίες που αφορούν το ιστορικό υγείας του, εισαγωγή και έξοδος ασθενών, εξετάσεις συνταγές και θεραπείες, παραγωγή και διανομή υπηρεσιών υγείας κα.), οι ικανότητες και οι δεξιότητες διαχείρισης διαφορετικών ιατρικών περιστατικών των ασθενών (έκτακτα ή μη) και τέλος ο εκπαιδευτικός ρόλος των ιατρών και νοσηλευτών των δημοσίων νοσοκομείων. Σημαντικός είναι και ο παράγοντας εργασίας και δραστηριοποίησης όλου των εργαζομένων σε φιλικό και ευμετάβολο περιβάλλον όπου προάγονται το ομαδικό πνεύμα, η συνεργασία, η συναδελφικότητα και ο επαγγελματισμός.

Τέλος, οι παράγοντες που αφορούν τους ασθενείς οι οποίοι επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά το συνολικό έργο της χαρισματικής ηγεσίας και συνεπώς τη λειτουργία των νοσοκομείων είναι η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας των ασθενών καθώς επίσης και το επίπεδο γνώσεων, ωριμότητας, παιδείας και τα εσωτερικά κίνητρα που διαθέτουν ώστε να συμβάλλουν και οι ίδιοι στην αποτελεσματική θεραπεία τους και την πλήρη αποκατάσταση της υγείας τους. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των δημοσίων νοσοκομείων προϋποθέτουν εκτός από τις κατάλληλες υποδομές, το συντονισμό όλων των εργαζομένων και των ασθενών υπό το πρίσμα ενός θετικού-χαρισματικού ηγέτη ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τη βιωσιμότητά τους.

2.9 Οι επιπτώσεις της χαρισματικής ηγεσίας στα Νοσοκομεία

Η άσκηση της θετικής ηγεσίας και συνάμα της χαρισματικής ηγεσίας με τις επιπτώσεις της που γίνεται λόγος στην παρούσα εργασία είναι ένας παράγοντας ζωτικής σημασίας για την βιωσιμότητα ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται στο χώρο της Υγείας. Ο άνθρωπος που ηγείται των εργαζομένων ενός Νοσοκομείου και αναλαμβάνει όλη τη διοίκηση, την οργάνωση και τη λειτουργία του πρέπει να μπορεί να αντιμετωπίσει κατάλληλα όλες τις εξελίξεις που προκύπτουν στο συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Δηλαδή οφείλει να ασκήσει αποτελεσματικά την χαρισματική του ηγεσία μέσω της σωστής καθοδήγησης και δραστηριοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του ώστε να επιβιώσει ο οργανισμός υγείας που ηγείται.

Σημαντική επίπτωση της θετικής χαρισματικής ηγεσίας είναι η αύξηση της απόδοσης, της παραγωγικότητας, η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων (Zehir, Erdogan & Basar, 2011). Σε αυτό παίζει ρόλο το εργασιακό κλίμα και ο χώρος εργασίας που εντάσσονται και δραστηριοποιούνται διότι τα αποτελέσματα αυξάνονται όταν υπάρχει φιλικό κλίμα εργασίας με διαπροσωπικές σχέσεις, ομαδικό συμφέρον και επίτευξη στόχων μέσα σε κλίμα επαγγελματισμού και συναδελφικότητας. Στο εργασιακό κλίμα περιλαμβάνονται τα εργασιακά καθήκοντα, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων του οργανισμού, η ευελιξία τους, οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις τους και η εργασιακή τους απόδοση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Άρα λοιπόν οι χαρισματικοί ηγέτες καθορίζουν το κλίμα αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων και με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι των νοσοκομείων παρακινούνται κατάλληλα και αποκτούν το λεγόμενο θετικό εργασιακό πάθος αυξάνοντας τη χαρά που νιώθουν από την εργασία τους (Solvejg et.al, 2015).

Μαγική συνταγή επιτυχίας από την άσκηση της χαρισματικής ηγεσίας στα Νοσοκομεία δεν υπάρχει, ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να αποφασίσει και να ασκήσει τις στρατηγικές που είναι κατάλληλες κάθε φορά για την επίλυση διαφόρων ζητημάτων. Η απόλυτη συμμόρφωση των εργαζομένων στους κανόνες και τις οδηγίες εργασίας και η προσήλωση τους στο όραμα και στους στόχους του οργανισμού μέσω της ενεργητικής συμμετοχής όλων, πετυχαίνεται μέσω της σωστής ηγετικής χαρισματικής μορφής.

Επίσης η άσκηση της θετικής χαρισματικής ηγεσίας επιδρά θετικά στη χρηματοδότηση, τα έσοδα αλλά και την τεχνολογική ανάπτυξη και λειτουργικότητα του Νοσοκομείου (Solvejg et. al, 2015). Επίσης αν δεν υπάρχουν ηγετικά και διοικητικά προβλήματα, οι μέτοχοι του

Νοσοκομείου θα είναι ευχαριστημένοι και θα αναβαθμίζουν συνεχώς την αξία του και θα επενδύουν ολοένα και περισσότερο πάνω σε αυτό. Αυτό φυσικά εξαρτάται από τον τρόπο άσκησης εξουσίας του εκάστοτε χαρισματικού ηγέτη και την αποδοτικότητα όλων των τμημάτων μέσω της ύπαρξης αφοσιωμένων και έμπιστων εργαζομένων. Η ανάπτυξη και η βελτίωση των δεξιοτήτων των υπαλλήλων ενός φορέα και η ανταπόκριση σε υψηλές απαιτήσεις και την τελειοποίηση του έργου, επέρχεται μέσω της σωστής ηγετικής καθοδήγησης (Awamleh & Gardner, 1999). Στην αντίθετη όμως περίπτωση, αν απουσιάζει η θετική ηγεσία τότε και το Νοσοκομείο αποτυγχάνει στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του αλλά και οι εργαζόμενοι του διακατέχονται από απογοήτευση, ανασφάλεια και τελικά αποχωρούν.

Ακόμη η σωστή διοίκηση και η επίδραση της θετικής χαρισματικής ηγεσίας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, διαμορφώνει μια καλή φήμη όσον αφορά την εταιρική- οργανωσιακή κουλτούρα (Somani & Krishnan, 2004) η οποία είναι άξια λόγου, αξιοπιστίας και σεβασμού. Οι εργαζόμενοι, οι ασθενείς, οι προμηθευτές υλικών αλλά και η κοινωνία γενικότερα, θα προσφέρουν και θα λαμβάνουν σωστή και αξιόλογη αντιμετώπιση από το περιβάλλον του Νοσοκομείου. Είναι κοινό μυστικό ότι αν ο χαρισματικός ηγέτης έχει σταθερές αξίες και ξεκάθαρους στόχους, προσελκύει και συνεργάζεται με αξιόλογους και φημισμένους προμηθευτές, απολαμβάνοντας τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που τους προσφέρουν (ποιοτικά προϊόντα και ευκολίες στις μεθόδους πληρωμής). Επιπλέον, ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι θα ενδιαφέρονται για εργασία στο συγκεκριμένο Νοσοκομείο όπου η χαρισματική ηγεσία του θα τους προσφέρει πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η άσκηση της χαρισματικής ηγεσίας δεν είναι εύκολο πράγμα ειδικά στη σημερινή εποχή που υπάρχει κρίση αξιών και θεσμών. Ωστόσο αν ο ηγέτης δημιουργήσει ένα σταθερό και αρμονικό περιβάλλον εργασίας και εκπέμπει ξεκάθαρα πρότυπα λειτουργίας και συμπεριφοράς στους εργαζομένους του, θα λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις που θα επιλύουν τα προβλήματα και θα οδηγούν το Νοσοκομείο στην κορυφή.

Συμπερασματικά, λοιπόν οι επιδράσεις της θετικής χαρισματικής ηγεσίας και η υιοθέτηση ηθικών και κοινωνικά υπεύθυνων πολιτικών, εγγυούνται τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των Νοσοκομείων στο χώρο της Υγείας. Στην αντίθετη περίπτωση, μπορεί να οδηγήσει τον οργανισμό στην πλήρη αποτυχία και καταστροφή του.

Κεφάλαιο 3

Ανάπτυξη Υποθέσεων

3.1 Εξεταζόμενες μεταβλητές

Σ' αυτό το κεφάλαιο αναπτύσσονται και παρουσιάζονται οι υποθέσεις που έχουν εξεταστεί στην παρούσα εργασία και γίνεται μια ολοκληρωμένη θεωρητική ανάλυσή τους.

3.2 Συσχέτιση Ερευνητικών Υποθέσεων με τη Χαρισματική Ηγεσία

Αποτυπώνονται παρακάτω οι συσχετίσεις της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση.

3.2.1 Χαρισματική Ηγεσία και Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το σύνολο των εμπειριών και συναισθημάτων του εργαζομένου που προκύπτουν από το εργασιακό του περιβάλλον και αφορά την αναγνώριση της προσφοράς του, την οικονομική ανταμοιβή και την ηθική επιβράβευσή του, την ανάπτυξη δικτύου με υγιής συναδελφικούς δεσμούς και φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις και τέλος την προσωπική του ανάπτυξη με όσο το δυνατόν καλύτερη και ισορροπημένη ψυχική υγεία (Awamleh & Gardner, 1999).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι στην ουσία η συναισθηματική και ψυχολογική αντίδραση ενός εργαζομένου στη θέση εργασίας του και προκύπτει από την επίτευξη των πραγματικών στόχων αναφορικά με τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί (Mosadeghrad, 2003b όπως αναφέρεται στους Rad & Yarmohammadian, 2006). Ο Locke (1976), δήλωσε επίσης ότι η

εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση ενός ατόμου σχετικά με τη θέση και την πείρα εργασίας του (Zehir, Erdogan & Basar, 2011). Πιο απλά, ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως μια αντίληψη που έχουν οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις επιχειρήσεις που εργάζονται (Μπουραντάς, 2002). Αντίθετα, η δυσαρέσκεια ενός υπαλλήλου μπορεί να προκαλέσει ανεπιθύμητες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο ή ακόμη και να εγκαταλείψει την δουλειά του (Μπελλάλη, 2008). Παρόλα αυτά, η τρέχουσα εργασία και μελέτη θα ανακαλύψει μέσω των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας αν η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων είναι ένα αποτέλεσμα της θετικής χαρισματικής ηγεσίας και της αλληλεπίδρασης που δημιουργείται μεταξύ τους.

Η χαρισματική ηγεσία οδηγεί σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση δια μέσω επίτευξης του κοινού οράματος το οποίο είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα του ηγέτη (Μπουραντάς, 2005) και πολύ περισσότερο του χαρισματικού, όπου ο εργαζόμενος νιώθει ενεργό μέλος του οργανισμού, συμμετέχει στην εύρεση λύσεων και στη λήψη αποφάσεων και στην εκπόνηση δραστηριοτήτων για κοινούς σκοπούς. Επίσης, η επικοινωνία του ηγέτη με όλους τους εργαζόμενους και η δημιουργία κατάλληλου κλίματος αφενός προκαλεί την συμμετοχή όλων και αφετέρου δημιουργεί προϋποθέσεις για την ικανοποίησή τους, μειώνοντας ταυτόχρονα τις ανασφάλειές τους, (Polychroniou, 2008). Η ένταξη και η συμμετοχή του προσωπικού στη διοίκηση αλλαγών είναι επίσης καλή πρακτική αποτελεσματικής ηγεσίας και ο σχηματισμός ομάδων με επικεφαλής τους πρώτους (θετικούς) αποδέκτες του οράματος, όπου κάθε ομάδα δύναται να προτείνει τις επιμέρους αλλαγές ή προσαρμογές, οδηγεί στην συμμετοχή και δέσμευση τους υπέρ των αλλαγών αυξάνοντας έτσι την ικανοποίησή τους.

Πολυάριθμες έρευνες έχουν γίνει από τη δεκαετία του '70 με σπουδαίους ερευνητές όπως οι Bass 1985, Conger και Kanungo 1987, House 1977, Roberts 1985, Zaleznik και Kets de Vries 1975 να ερευνούν και να μελετούν τη χαρισματική ηγεσία, (Zehir, Erdogan & Basar, 2011). Επίσης υπάρχουν διάφορα μοντέλα μέτρησης τα οποία μετρούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους. Το πιο γνωστό και διαδεδομένο εργαλείο είναι το Job Satisfaction Survey (Spector, 1997), το Job Descriptive Index (Smith, Kendall and Hulin, 1969), το Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et. al 1967) και η Job Diagnostic Survey (Hackman & Olham, 1975) (Χατζηχαλαράμπος, 2010).

Τα διάφορα μοντέλα μέτρησης που αναφέρθηκαν παραπάνω αξιολογούν διάφορους παράγοντες στον τομέα της Υγείας που μετρούν την εργασιακή ικανοποίηση και αυτοί είναι: το πάθος των εργαζομένων, η φύση, η θέση και γενικότερα όλο το περιβάλλον εργασίας, οι ηθικές και οικονομικές ανταμοιβές (Rad & Yarmohammadian, 2006), ο σεβασμός και οι διαπροσωπικές σχέσεις με υφισταμένους αλλά και προϊσταμένους όπως ο χαρισματικός ηγέτης, η ψυχική υγεία και ισορροπία του ατόμου, η καλλιέργεια και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του καθώς επίσης και η ταύτιση των αξιών του ατόμου με την ταύτιση των αρχών της εταιρίας (σεβασμός, δικαιοσύνη και υπευθυνότητα, υγιή επιχειρηματικά πρότυπα και εργασιακές αξίες) (House & Howell, 1992). Επίσης η έρευνα των Rad και Yarmohammadian (2006) απέδειξε ότι υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και αυτοί είναι: οι οικονομικές απολαβές, η φύση της εργασίας, η ελαστικότητα της εργασίας, η ασφάλεια, το είδος της θετικής ηγεσίας που χρησιμοποιείται όπως η χαρισματική και η συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη.

Οι Smith, Kendal και Hulin (1969), εντόπισαν πέντε μεταβλητές εργασιακής ικανοποίησης και αυτοί είναι: η φύση του έργου, η οικονομική ανταμοιβή, η ευκαιρία για προώθηση, η εποπτεία από έναν σύμβουλο ή χαρισματικό ηγέτη και τους συνεργάτες του. Ενώ οι Churchill et al. (1969) επιβεβαιώνοντας εντόπισαν επτά μεταβλητές εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τη συνολική δουλειά και αυτοί είναι: η πολιτική της εταιρίας, η εποπτεία και η υποστήριξη από ένα ηγέτη και τους συναδέλφους, η προώθηση, η πρόοδος και οι σχέσεις με τους πελάτες (Zehir, Erdogan & Basar, 2011).

Οι Conger και Kanungo (1987;1988;1992), ανέπτυξαν ένα μοντέλο με τρεις φάσεις που βασίζεται στις συμπεριφορικές διαστάσεις της χαρισματικής ηγεσίας μέσα στους οργανισμούς, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η χαρισματική ηγεσία είναι μια απόδοση που στηρίζεται στην αντίληψη των οπαδών σχετικά με τη συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη. Επίσης υποστηρίζουν ότι λόγω των χαρισματικών ικανοτήτων τους, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορεί να διαφέρουν από τους υπόλοιπους σε θέματα όπως η διαμόρφωση και η διατύπωση του οράματος, η συμπεριφορά και η επίδραση τους πάνω στους εργαζομένους τους (Zehir, Erdogan & Basar, 2011).

Ο Schewpker (2001), υποστήριξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται εν μέρει από τις πολιτικές του οργανισμού, την εποπτεία και το ηθικό κλίμα της επιχείρησης (Zehir, Erdogan & Bashar, 2011). Απέδειξαν επίσης με τις έρευνές τους οι Ferrel και Gresham (1985) ότι οι

χαρισματικοί ηγέτες παίζουν σημαντικό ρόλο όχι μόνο στον καθορισμό του ηθικού κλίματος του οργανισμού αλλά και στην ηθική συμπεριφορά του εργαζομένου, επηρεάζοντας άμεσα το εργασιακό περιβάλλον (Zehir, Erdogan & Basar, 2011). Με έρευνα που πραγματοποίησαν στην Τουρκία οι Zehir, Erdogan και Basar (2011), όπου συμμετείχαν 626 άτομα και μελέτησαν τη συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, απέδειξαν ότι πράγματι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Δηλαδή απέδειξαν ότι η συμπεριφορά και η στάση των χαρισματικών ηγετών έχουν σημαντικές επιδράσεις στους εργαζομένους του μιας μονάδας έργου ή ενός οργανισμού, γενικότερα (Zehir, Erdogan & Basar, 2011).

Ο Schein (2004) παραθέτει ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι σε μεγάλο βαθμό υπεύθυνοι για την επικοινωνιακή κατεύθυνση και τις συναδελφικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και αποδεικνύεται ότι είναι σημαντική η επίδραση τους στη συλλογική στάση και τη συμπεριφορά μιας ομάδας έργου (Zehir, Erdogan & Basar, 2011). Γι' αυτό θα πρέπει ο κάθε χαρισματικός ηγέτης να προσπαθεί να προκαλέσει ενθουσιασμό και πάθος στους εργαζομένους του μέσω της ανάπτυξης ενός ευχάριστου εργασιακού κλίματος όπου οι εργασίες θα εκτελούνται πρόθυμα και οργανωμένα. Αξίζει να τονιστεί επίσης ότι ένας παθιασμένος εργαζόμενος μπορεί να επηρεάσει θετικά τους συναδέλφους του και να τους μεταδώσει πάθος ώστε να εργαστούν όλοι μαζί ομαδικά για την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων και με το πέρας της πετυχημένης αποστολής τους να απολαύσουν τους καρπούς των κόπων τους (Kim et.al, 2015). Τότε ο άνθρωπος θα φτάσει στο υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και θα μπορεί να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα της θέσης του όσο το δυνατόν καλύτερα, εκφράζοντας το εργασιακό του πάθος μέσω του ενθουσιασμού, της δημιουργικότητας, των πρωτοβουλιών και του ρίσκου που ανέλαβε για την υλοποίηση του έργου του (Rad & Yarmohammadian, 2006).

Ο Weiss (2002), προσθέτει με τις έρευνές του ότι κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται διαφορετικά και μοναδικά την ικανοποίηση από την εργασία του, ανάλογα πάντα με την ωριμότητά του και τις εμπειρίες που βιώνει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον που άλλοτε καθιστούν το άτομο πολύ ικανοποιημένο και άλλοτε λιγότερο ικανοποιημένο από το χώρο εργασίας και την επιχείρηση που εργάζεται (Στεφανίδης, 2012). Αυτό επιβεβαιώνεται και από τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg όπου υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που οδηγούν είτε στην εργασιακή ικανοποίηση είτε στην εργασιακή απογοήτευση των ατόμων, (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2000). Συνεπώς για να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των

ατόμων η εκάστοτε χαρισματική ηγεσία θα πρέπει να εμφυσήσει στους ανθρώπους της, στοιχεία που την ενισχύουν όπως η αναγνώριση της εργασίας τους, η συνεχής επιβράβευση, η επαγγελματική τους ανάπτυξη και η ηθική και οικονομική ενίσχυση σε περίπτωση που ξεπεραστούν κατά πολύ περισσότερο οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Γι' αυτό οι χαρισματικοί ηγέτες προσπαθούν να δείχνουν ευαισθησίες στις ανάγκες των ανθρώπων (Γκορέζης, 2016) και να τους καθοδηγούν σωστά με καινοτόμες ιδέες και δραστηριότητες ώστε μ' αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι να βιώνουν θετικά συναισθήματα ζώντας πρωτόγνωρες εμπειρίες συνεργασίας, αλληλεγγύης και ομαδικότητας (Polychroniou, 2008) που τους οδηγούν σταδιακά στην ικανοποίηση για τη συνεισφορά τους και συνεπώς για την εργασία τους. Κι αυτό διότι σε ένα ισορροπημένο εργασιακό περιβάλλον, η ικανοποίηση των εργαζομένων επιφέρει αυξημένη απόδοση, καλή φήμη και φερεγγυότητα στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού, βελτιώνοντας έτσι τις προοπτικές του για περαιτέρω ανάπτυξη,

Η εργασιακή ικανοποίηση του κάθε εργαζομένου επηρεάζει σημαντικά όλο το εργασιακό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης αφού ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το σημαντικότερο και ζωτικής σημασίας στοιχείο για την βιωσιμότητα και την επιτυχημένη επιχειρηματική της πορεία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2015). Συνεπώς εάν οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι από την εργασία τους, θα βοηθήσουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό να διατηρήσει την επιτυχημένη του πορεία στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Με βάση τις παραπάνω έρευνες και μελέτες συμπεραίνεται ότι, η μεταβλητή της χαρισματικής ηγεσίας συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, διότι εάν οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται σωστά και αποτελεσματικά από έναν χαρισματικό ηγέτη τότε μπορούν να πετύχουν όχι μόνο τους ατομικούς και συλλογικούς στόχους τους οργανισμούς αλλά και τη μέγιστη εργασιακή τους ικανοποίηση.

Υπόθεση 1: Η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση

3.2.2 Χαρισματική Ηγεσία και Εργασιακό πάθος

Το εργασιακό πάθος ορίζεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων του ατόμου που σχετίζεται με την εργασία του, όπου επενδύονται εκ μέρους του κόπος, χρόνος και ενέργεια

εισπράττοντας αντίστοιχα ηθική και εργασιακή ικανοποίηση (Burke, Astakhova & Hang, 2014). Οι Astakhova και Porter (2015), αναφέρουν ότι το εργασιακό πάθος έχει συνδεθεί με διάφορες συμπεριφορές του ατόμου πάνω στο συνολικό του έργο και μπορεί να το επηρεάσουν είτε συναισθηματικά και ψυχολογικά είτε γνωστικά και συμπεριφορικά. Οι Patel, Thorger και Wincent (2015), ισχυρίζονται ότι το εργασιακό πάθος ορίζεται ως μια κλίση προς μια δραστηριότητα, η οποία αφορά οποιαδήποτε εργασία εκτελούν τα άτομα και επενδύουν χρόνο και ενέργεια επειδή την επιθυμούν και είναι σημαντική γι' αυτούς.

Πολλοί θετικοί χαρισματικοί ηγέτες χρησιμοποιούν το εργασιακό πάθος των ανθρώπων τους προκειμένου να τους κινητοποιήσουν και να πετύχουν τους στόχους τους, μειώνοντας τις αρνητικές επιδράσεις και εφευρίσκοντας πρωτότυπες και καινοτόμες λύσεις για εργασιακά ζητήματα (Vallerand & Houliort, 2003). Οι Glasser et al. (2012), έπειτα από έρευνες που πραγματοποίησαν στον εργασιακό χώρο για το πάθος των εργαζομένων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις αλλά και σε δημόσιους οργανισμούς, διαπίστωσαν ότι σε περιόδους αναταράξεων και οικονομικής κρίσης, το πάθος ήταν η κινητήρια δύναμη που οδηγούσε προς την ανάπτυξη. Δεν είναι τυχαίο που όλο και περισσότεροι χαρισματικοί ηγέτες, προσπαθούν να δίνουν υψηλά κίνητρα και πρωτοποριακές προκλήσεις στους εργαζομένους τους ώστε να παθιάζονται και να αυξάνουν την παραγωγικότητα του έργου τους, μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα και τη δική τους εργασιακή ικανοποίηση.

Όπως συμπληρώνουν οι Vallerand και Houliort (2003), το εργασιακό πάθος διακρίνεται σε δύο κατηγορίες το αρμονικό και το βασανιστικό πάθος όπου προκαλούνται από διαφορετικές διαδικασίες και μπορεί να επηρεάσουν το άτομο είτε θετικά είτε αρνητικά στο έργο που αποδίδει (Burke, Astakhova & Hang, 2014). Οι Houliort et al. (2015), έπειτα από έρευνες και μελέτες που πραγματοποίησαν αναλύουν ότι τα άτομα με αρμονικό εργασιακό πάθος είναι πιο ευέλικτα και ανοιχτόμυαλα στις εργασιακές τους δραστηριότητες, αποκτώντας έτσι θετικές εμπειρίες. Για παράδειγμα στη μελέτη των Patel, Thorger & Wincent (2015) επισημαίνεται ότι το αρμονικό πάθος βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση μειώνοντας την επαγγελματική εξουθένωση (Carbonneau et al., 2008; Vallerand et al., 2010), δημιουργεί συναισθήματα ευημερίας που οδηγούν στη διαπίστωση νέων και δημιουργικών λύσεων (Forest et al., 2011; Lavigne, Forest & Crevier-Braud, 2012), βελτιώνει την προσοχή στη λεπτομέρεια (Ho, Wong & Lee, 2011) και οδηγεί σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας (Liu, Chen & Yao, 2011) ιδιαίτερα όταν η χαρισματική ηγεσία δίνει εναύσματα για πρωτοβουλίες και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Έτσι το εργασιακό τους πάθος

βρίσκεται σε ισορροπία και αρμονία με τους υπόλοιπους τομείς της ζωής τους αναπτύσσοντας αισθήματα αυτοεκτίμησης, ενθουσιασμού και κοινωνικής αποδοχής.

Αντίθετα, τα άτομα που διαθέτουν το βασανιστικό εργασιακό πάθος, ασκούν τις εργασιακές τους δραστηριότητες αποκτώντας εμμονές και ψυχικό καταναγκασμό που τους οδηγεί σε ανασφάλεια και απογοήτευση (Houliort et al. 2015). Αυτό το γεγονός μπορεί να τους αποτρέψει να βιώσουν και να αναπτύξουν νέες δραστηριότητες σε όλους τους τομείς της ζωής τους, στερώντας τους όμορφες συναισθηματικές εμπειρίες. Ωστόσο, οι Patel, Thorgen και Wincent (2015), αναφέρουν σε έρευνες και μελέτες τους (Vallerand, 2007, 2008), ότι αποδείχτηκε ότι το βασανιστικό πάθος αν χρησιμοποιηθεί σωστά από τη χαρισματική ηγεσία λειτουργεί θετικά με αυξημένα κίνητρα και ενέργεια σε κάποιες ομάδες όπως οι αθλητές και οι μουσικοί διότι χρησιμοποιώντας την επιμονή και την υπομονή πετυχαίνουν υψηλές επιδόσεις στους στόχους τους. Ακόμη οι Caudroit et al. (2011), αναφέρουν ότι το βασανιστικό εργασιακό πάθος επιδρά επίσης θετικά με περισσότερες ώρες εργασίας στους καθηγητές, τους νοσηλευτές και τους ιατρούς ώστε να βελτιώσουν τη δεξιοτεχνία, την εξειδίκευση και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων που συναναστρέφονται (Patel, Thorgen & Wincent 2015). Αξίζει να λεχθεί ότι το βασανιστικό εργασιακό πάθος των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τη χαρισματική ηγεσία κατάλληλα ώστε να λειτουργήσει θετικά προς το άτομο αλλά και την ομάδα εργασίας και να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη περιορίζοντας τις αρνητικές επιδράσεις του (Patel, Thorgen & Wincent 2015).

Η χαρισματική ηγεσία λοιπόν σχετίζεται άμεσα με το εργασιακό πάθος αφού απώτερος στόχος αυτού του ηγέτη είναι προσελκύσει το αμείωτο ενδιαφέρον του εργαζομένου του, να του δημιουργήσει ζήλο και θέληση με νέες ιδέες και πρωτότυπες δημιουργικές λύσεις για διάφορα ζητήματα που τον απασχολούν (Kim et.al, 2015). Επίσης το πάθος μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας ανταγωνισμού ή αυξημένης απόδοσης και παραγωγικότητας μέσω της συμβολής και εξέλιξης των απλών ιδεών και συναισθημάτων του ατόμου πάνω στο θέμα εργασίας του (Ho, Wong & Lee, 2011). Για παράδειγμα εάν ο χαρισματικός ηγέτης δίνει κίνητρο και ελευθερία πρωτοβουλιών στους εργαζομένους του να εφαρμόσουν τις δικές τους ιδέες και μοναδικές λύσεις πάνω σε ένα σημαντικό εργασιακό ζήτημα, οι ίδιοι θα νιώσουν αυτοπεποίθηση και αναγκαίοι στο χώρο εργασίας τους. Έτσι θα ξυπνήσει το δημιουργικό τους ένστικτο και θα λειτουργήσει ως κινητήριο μοχλός για τη δουλειά τους αφού οι ίδιοι θα θελήσουν να μειώσουν τις αδυναμίες τους αλλά και τις εξωτερικές αρνητικές επιδράσεις ώστε να προστατέψουν το έργο τους (Vallerand & Houliort, 2003).

Αξίζει να σημειωθεί ότι από τις παραπάνω έρευνες προέκυψε ότι η χαρισματική ηγεσία επιδρά θετικά όχι μόνο στο αρμονικό εργασιακό πάθος αλλά και στο βασανιστικό εργασιακό πάθος. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά αν ο χαρισματικός ηγέτης αντιστρέψει τις αρνητικές επιπτώσεις του βασανιστικού πάθους βρίσκοντας λύσεις και τεχνικές ώστε να χρησιμοποιηθεί ως όφελος, μεγιστοποιώντας την προσπάθεια και την απόδοση του εργαζόμενου ώστε να ολοκληρώσει το όραμα και την αποστολή του (Patel, Thorgen & Wincent (2015).

Υπόθεση 2: Η χαρισματική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με το εργασιακό πάθος

3.2.3 Χαρισματική Ηγεσία και Εργασιακή Απόδοση

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένα ζωτικής σημασίας στοιχείο για μια επιχείρηση, αφού όλη η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών, η καλή φήμη και η οικονομική κατάσταση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εργαζομένους και την απόδοσή τους. Γι' αυτό το λόγο κάθε οργανισμός θα πρέπει να έχει συσπειρωμένους τους εργαζομένους του, να τους ικανοποιεί όσο γίνεται καλύτερα ώστε να μην υπάρχουν προστριβές μεταξύ τους που θα επηρεάζουν την λειτουργία του, (Polychroniou, 2008). Αυτό στηρίζεται και στην έρευνα και μελέτη του Vroom (1964), ο οποίος υποστήριξε ότι η χαρισματική ηγεσία, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή απόδοση είναι άμεσα συνδεδεμένες μεταξύ τους και οι McGee και Cavender (1984), υποστήριξαν ότι όσο αυξάνεται το ένα αυξάνεται και το άλλο έχουν δηλαδή θετική σχέση μεταξύ τους (Στεφανίδης, 2012).

Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων δηλώνεται ως ο βαθμός επιτυχίας στην εκτέλεση των καθηκόντων τους σύμφωνα με τις οδηγίες του οργανισμού και τα πρότυπα που προϋπάρχουν (Αλεξίου, 2016). Δηλώνει δηλαδή το βαθμό συνεισφοράς αλλά και τους τρόπους συμπεριφοράς και διαχείρισης καταστάσεων στο όραμα και την πολιτική του οργανισμού όπου εργάζονται. Επιπλέον η Αλεξίου (2016), παραθέτει στην μελέτη της ότι οι μεταβλητές που μπορεί να επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων του νοσοκομείου είναι η ηγεσία, οι πολιτικές της διοίκησης, η αναγνώριση της εργασίας, η γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση αναφορικά με το αντικείμενο της δουλειάς, η ηλικία και η

επικοινωνία. Επίσης στην έρευνα των Zehir, Erdogan και Bashar, (2011) που πραγματοποιήθηκε στην Τουρκία σε 626 εργαζομένους διαφόρων εταιριών, ανακαλύφθηκε ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού, αν εξασφαλίσει από αυτούς την οργανωτική τους δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους που πρέπει να υλοποιηθούν.

Η χαρισματική ηγεσία λοιπόν του οργανισμού, θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στην ανάπτυξη, την επιμόρφωση και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της έτσι ώστε να μπορούν οι ίδιοι να κατανοούν τους στόχους της διοίκησης, την πολιτική και τις στρατηγικές που η ίδια ακολουθεί και τέλος να μπορούν να αυξάνουν την παραγωγικότητα και την απόδοσή τους αυξάνοντας τις δεξιότητες μέσα στην εργασία τους (Rad & Yarmohammadian, 2006). Είναι δηλαδή μια αμφίδρομη και αλληλεξαρτώμενη διαδικασία όπου η χαρισματική ηγεσία επενδύει συνεχώς στο ανθρώπινο δυναμικό της μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης και οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, αποδίδοντας το μέγιστο (Παναγιωτόπουλος, 2000).

Ένας ακόμη παράγοντας όπου αυξάνεται η απόδοση των εργαζομένων είναι όταν καθοδηγούνται από μια θετική χαρισματική μορφή, γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν μέσα στα συγκεκριμένα πλαίσια και όρια και υπάρχουν νέες προκλήσεις πχ. νέο αντικείμενο εργασίας, υλοποίηση projects και νέων στόχων, εξειδίκευση, εναλλαγή θέσεων εργασίας με σκοπό να ανακαλύψουν που μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και άλλα (Σκουλάς, 2010). Αυτό που θα τους βοηθήσει σημαντικά να υλοποιήσουν τους στόχους τους και να αποδίδουν το μέγιστο είναι το κατάλληλο οργανωτικό και λειτουργικό εργασιακό περιβάλλον (φυσικός χώρος και συναδελφικό κλίμα) (Rad& Yarmohammadian, 2006).

Η απόδοση της εργασίας των εργαζομένων μετριέται από επίσημες και ανεπίσημες διαδικασίες οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ωθήσουν τους εργαζόμενους και να εστιάσουν την προσοχή τους σε δραστηριότητες, αποφάσεις και συμπεριφορές που θα αποφέρουν στον οργανισμό άμεσα και μελλοντικά θετικά αποτελέσματα. Ο κάθε χαρισματικός ηγέτης οφείλει να βοηθήσει τους εργαζομένους με το σωστό καταμερισμό εργασίας ώστε να χρησιμοποιήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και να πετύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στη δουλειά τους, με την ταυτόχρονη εκπλήρωση των

στόχων του εκάστοτε οργανισμού (Μπουραντάς, 2002) για παράδειγμα ενός νοσοκομείου που γίνεται λόγος στην παρούσα διπλωματική.

Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με τη φύση και το περιβάλλον εργασίας τους, τα καθήκοντά τους, τις υποχρεώσεις και τις πρωτοβουλίες που ενδεχομένως αναλαμβάνουν με ότι ρίσκο και ευθύνη συνεπάγεται. Καλό θα είναι ο εκάστοτε ηγέτης να λαμβάνει υπόψη την γνώμη των εργαζομένων του όσον αφορά τη δημιουργικότητα και την εργασία πάνω σε κάποιον τομέα γιατί οι ίδιοι ξέρουν που και πως αποδίδουν καλύτερα. Αυτό μπορεί να ανακαλυφθεί εύκολα αν στον οργανισμό εφαρμοστεί με τη βοήθεια του χαρισματικού ηγέτη ο λεγόμενος σωστός καταμερισμός εργασίας, όπου οι άνθρωποι θα πρέπει να εναλλάσσουν εργασιακές θέσεις μέχρι να καταλήξουν σε αυτή που αποδίδουν καλύτερα (Northouse, 1997).

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η σωστή και συστηματική καθοδήγηση του χαρισματικού ηγέτη στους εργαζομένους του, οδηγεί στην αυξημένη εργασιακή τους απόδοση.

Υπόθεση 3: Η χαρισματική ηγεσία έχει θετική σχέση με την εργασιακή απόδοση

Κεφάλαιο 4

Ερευνητική Μεθοδολογία

4.1 Εισαγωγή

Σ' αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην πτυχιακή εργασία που αφορά τη θετική ηγεσία και τις επιπτώσεις της στο χώρο της Υγείας. Πιο συγκεκριμένα θα αναλυθεί λεπτομερώς η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την διεξαγωγή αυτής της έρευνας με σκοπό να διερευνηθούν τα αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας στο πλαίσιο λειτουργίας των νοσοκομείων. Για τους παραπάνω λόγους επιλέχθηκαν πρωτογενή αλλά και δευτερογενή δεδομένα, η μέθοδος συλλογής στοιχείων, η διαδικασία δειγματοληψίας και συλλογής δεδομένων και στο τρέχον μέρος θα γίνει μια παρουσίασή τους.

4.2 Σχέδιο της έρευνας

Ο στόχος της παρούσας επιστημονικής έρευνας είναι να εξεταστούν και να αναλυθούν τα αποτελέσματα της χαρισματικής ηγεσίας στο πλαίσιο της λειτουργίας των νοσοκομείων στο χώρο της Υγείας.

4.2.1 Μεθοδολογία έρευνας

Η χαρισματική ηγεσία και πως οι επιπτώσεις της επηρεάζουν θετικά την εργασιακή και οργανωσιακή απόδοση των εργαζομένων στο χώρο της Υγείας με δείγμα εργαζομένων από το δημόσιο Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών. Για τους παραπάνω λόγους εφαρμόστηκε συγχρονική μελέτη, με διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, βασισμένη σε δομημένο

ερωτηματολόγιο επτά ερωτήσεων που αφορούν τα δημογραφικά τους στοιχεία (προσωπικά και εργασιακά στοιχεία) και τις απόψεις των εργαζομένων σε διάφορα θέματα 28 ερωτήσεων τύπου Likert σε 131 (ιατρούς, νοσηλευτές, διοικητικό, παραϊατρικό και άλλο προσωπικό) του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών όπου διερευνώνται τα αποτελέσματα των θετικών στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένα της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση και εργασιακή ικανοποίηση και το εργασιακό πάθος.

Η παρούσα διπλωματική βασίζεται στις απαντήσεις των συμμετεχόντων – εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών - όπου θα αποτυπώσουν στο ερωτηματολόγιο τις απαντήσεις τους στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Η κύρια πρόθεση της σπουδάστριας σε πρώτο στάδιο, είναι μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης να διερευνήσει τα είδη της θετικής ηγεσίας και συνάμα να αναλύσει περισσότερο τη χαρισματική ηγεσία και σε δεύτερο στάδιο μέσω της ποσοτικής έρευνας να επεξεργαστεί τις ερωτήσεις και τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου με σκοπό να εξαγάγει σημαντικά και χρήσιμα συμπεράσματα που απαντούν στο γενικό σκοπό και τους ειδικούς στόχους της έρευνας.

Παρακάτω περιγράφεται αναλυτικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην έρευνα.

4.2.1.1 Ποσοτική έρευνα

Ποσοτική έρευνα είναι η συστηματική διερεύνηση φαινομένων με διάφορα στατιστικά προγράμματα και μεθόδους επεξεργασίας δεδομένων όπως το SPSS, Excel και άλλα παρόμοια και χρησιμοποιείται για να αναλυθούν οι σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων παραγόντων που ερευνώνται. Η ποσοτική έρευνα διεξάγεται και διαρκεί μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από την ποιοτική έρευνα και υπάρχουν διαφορές στο τρόπο οργάνωσης και διεξαγωγής τους (Τομάρας, 2000). Για παράδειγμα, η ποσοτική έρευνα μπορεί να μετρήσει πόσοι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου είναι ευχαριστημένοι από την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοσή τους αλλά και από την χαρισματική ηγεσία και εάν βοηθά στην ανάδειξη της αυτοεκτίμησής τους. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας δεν θα μπορούσαν να διεξαχθούν με άλλο τρόπο εκτός από τη χρησιμοποίηση αριθμητικών συμβόλων και μαθηματικών μοντέλων ώστε οι πληροφορίες που αναζητούνται να είναι ακριβείς και συγκεκριμένες. Ο Parasuraman (1991) δήλωσε ότι, η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει την παραγωγή των πληροφοριών που μπορούν να συνοψιστούν υπό μορφή αριθμών και σε αυτόν τον τύπο έρευνας υπάρχει ανησυχία ώστε να ελαττωθούν τα σφάλματα που ενδεχομένως να προκύψουν από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων. Τα

ποσοτικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για στατιστικές αναλύσεις οδηγώντας σε αξιόπιστα αποτελέσματα, αρκεί να είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα της έρευνας και έπειτα να επιδιωχθεί γενίκευση στο σύνολο του πληθυσμού (Τηλικίδου, 2014). Για τους παραπάνω λόγους η μεθοδολογία έρευνας που εφαρμόστηκε είναι η ποσοτική έρευνα προκειμένου να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα στοιχεία, και μέσω της διεξαγωγής της, η ερευνήτρια να μάθει άμεσα περισσότερα πράγματα και λεπτομέρειες που μπορούν να παρατηρηθούν και να μετρηθούν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για να διεξαχθεί η συγκεκριμένη έρευνα και μελέτη στο Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών και για να συμμετέχουν οι εργαζόμενοί του, η συγγραφέας ως εργαζόμενη στο ίδιο Νοσοκομείο θα έπρεπε να εξασφαλίσει την απαιτούμενη άδεια από την Υπηρεσία της. Η άδεια εξασφαλίστηκε με το πρακτικό από την 13^η /07-11-2016 Τακτική Συνεδρίαση του Επιστημονικού Συμβουλίου του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών και με το υπ' αριθμό πρωτοκόλλου Δ3β/38543 έγγραφο της Διοίκησης 3^{ης} Υγειονομικής Περιφέρειας (Μακεδονίας).

4.2.1.2 Δείγμα

Η ερευνήτρια επέλεξε το δείγμα της από καταλόγους προσωπικού του Νοσοκομείου Γρεβενών όπου εκεί περιέχονταν όλα τα άτομα που θα μπορούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα, ωστόσο εντοπίστηκαν οι πιο κατάλληλοι σύμφωνα με τα κριτήρια και τους περιορισμούς που έθεσε η ερευνήτρια για τη συμμετοχή των υποκειμένων για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και μελέτης. Η παρούσα πρωτογενής έρευνα απευθύνθηκε στους εργαζομένους του Νοσοκομείου Γρεβενών που αποτελούνταν από 131 άτομα (άντρες και γυναίκες εργαζόμενοι), οι οποίοι είναι διοικητικό, ιατρικό, νοσηλευτικό, παραϊατρικό και τεχνικό προσωπικό και εργάζονται στη συγκεκριμένη μονάδα Υγείας. Το έγκυρο δείγμα που συλλέχθηκε ήταν 131 απαντήσεις και ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας και συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν Νοέμβριος 2016 - Ιανουάριος 2017. Ωστόσο είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι το δείγμα περιορίστηκε ποιοτικά (τοπικό νοσοκομείο) και ποσοτικά (131 άτομα), για λόγους ευκολίας.

4.2.1.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας και μελέτη, συλλέχτηκαν πρωτογενή δεδομένα μέσω της ποσοτικής έρευνας και του δομημένου ερωτηματολογίου με έναν συγκεκριμένο

κατάλογο θεμάτων και σχετικών ερωταποκρίσεων από τους ερωτώμενους τύπου Likert (είναι εύκολη η χρήση του από τα υποκείμενα, δεν είναι χρονοβόρο, ελκύει το ενδιαφέρον του υποκειμένου) και δευτερογενή δεδομένα όπου έγινε ανασκόπηση βιβλιογραφίας ελληνικής και ξένης για να στηριχτεί το θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στη διερεύνηση των αποτελεσμάτων της θετικής ηγεσίας στο πλαίσιο της λειτουργίας των νοσοκομείων. Επιπλέον, η συμπλήρωση του ποσοτικού ερωτηματολογίου από τα υποκείμενα της έρευνας πραγματοποιήθηκε στον εργασιακό χώρο του Νοσοκομείου. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι είχαν περιθώριο μια εβδομάδα για να επιστρέψουν το ερωτηματολόγιο στην ερευνήτρια αφού ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης και ζητήθηκε να συμμετάσχουν.

4.2.2 Περιγραφή Ερευνητικού Εργαλείου

Η ποσοτική έρευνα βασίστηκε στο σχεδιασμό ενός κλειστού τύπου δομημένου ερωτηματολογίου, δηλαδή μιας ομάδας τυποποιημένων ερωτήσεων για τη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών ώστε η στατιστική τους επεξεργασία να αναδείξει συμπεράσματα ζωτικής σημασίας για την εν λόγω έρευνα. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιείχε συνολικά 28 ερωτήσεις όπου οι επτά ερωτήσεις αφορούσε τα δημογραφικά τους στοιχεία και οι υπόλοιπες ήταν κλειστού τύπου ερωτήσεις τύπου Likert. Επιλέχθηκαν κλειστού τύπου ερωτήσεις για να είναι εύκολη η μέτρηση και η συσχέτιση των μεταβλητών από τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Σύμφωνα με τον Πασχαλούδη (2003), το ερωτηματολόγιο είναι το πιο συνηθισμένο μέσο συλλογής πρωτογενών στοιχείων που τίθενται στον ερωτώμενο για να απαντηθούν κατάλληλα. Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποίησαν οι ερευνητές- συγγραφείς Σιώμκος (2013; 2005;1994), Τομάρας (2000), Τηλικίδου (2004), Πασχαλούδης (2003) και Gill και Johnson (2014), κατέληξαν στα συμπεράσματα ότι ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να σχεδιαστεί, να ελεγχθεί και να προσαρμοστεί προσεκτικά πριν από τη διανομή του ώστε να δώσει τις σωστές πληροφορίες μιας καλά οργανωμένης δειγματοληψίας. Ο Σιώμκος (2014), αναφέρει ακόμη ότι ένα καλά δομημένο ερωτηματολόγιο εάν κατανοηθεί σωστά από τον ερωτώμενο δίνει στον ερευνητή σαφείς και συγκεκριμένες πληροφορίες για το θέμα που ερευνά.

Όσον αφορά τις δημογραφικές ερωτήσεις που τέθηκαν στους ερωτώμενους αυτές αφορούσαν το φύλο των εργαζομένων, την ηλικία τους, το επίπεδο εκπαίδευσής τους (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), την εργασιακή τους θέση (Ιατροί, Νοσηλευτές, Διοικητικό Προσωπικό) και το

καθεστώς εργασίας τους (μόνιμοι ή συμβασιούχοι), τη συνολική τους εργασιακή προϋπηρεσία αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας που διαθέτουν στο Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών.

Επίσης στο ερωτηματολόγιο περιέχονται ερωτήσεις κλίμακας Likert οι οποίες είναι μια παραλλαγή των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής και χρησιμοποιούνται όταν ο ερευνητής επιθυμεί να περάσει το πρόβλημα της συγκρισιμότητας σε έρευνες που μετρούν υποκειμενικές μεταβλητές (κίνητρα, συμπεριφορές και αντιλήψεις). Οι κλίμακες Likert συμπληρώνουν τις κλίμακες Thurstone (οι ερωτήσεις διατάσσονται σε φθίνουσα σειρά από τις αρνητικές στις θετικές και ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει περισσότερες από μία απαντήσεις), επιτρέποντας στον ερωτώμενο να υποδείξει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του για παράδειγμα: Η ηγεσία του νοσοκομείου είναι αποτελεσματική στο χώρο εργασίας σας (τσεκάρετε την απάντηση σας): Διαφωνώ έντονα , Διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ- Ούτε διαφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα, (Πασχαλούδης, 2003). Ο Parasuraman (1991), υποστηρίζει ότι οι ερωτήσεις στις κλίμακες Likert είναι πενταβάθμιες 1-5, μονές και αναγκαστικές διότι δεν υπάρχει η απάντηση Δεν ξέρω ή Δεν απαντώ, είναι πολύ εύκολες στο σχεδιασμό και ιδιαίτερα χρήσιμες στις ταχυδρομικές συνεντεύξεις.

Για να είναι οργανωθεί κατάλληλα και να συμπληρωθεί σωστά το ερωτηματολόγιο από το αντιπροσωπευτικό δείγμα που θα συμμετέχει στην έρευνα, η συγγραφέας της διπλωματικής ακολούθησε τα εξής βήματα: Καθόρισε το γενικό σκοπό και τους ειδικούς στόχους της έρευνας. Προσδιόρισε τις απαραίτητες πληροφορίες που έπρεπε να συλλεχθούν. Επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο που θα συμπληρωθεί και η μέθοδος αποκωδικοποίησης και στατιστικής επεξεργασίας του. Κατασκευάστηκε και ελέγχθηκε το περιεχόμενο, η διατύπωση, η μορφή και η σειρά των ερωτήσεων του. Διανεμήθηκε και επιστράφηκε συμπληρωμένο στην συγγραφέα της διπλωματικής εργασίας

4.2.3 Αξιοπιστία των ερωτήσεων

Ο όρος αξιοπιστία των ερωτήσεων αναφέρεται στο σφάλμα που ενδεχομένως να προκύψει και να επηρεάσει τα αποτελέσματα της έρευνας. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 21 και ο συντελεστής Cronbach's Alpha, ο οποίος μετρά την εσωτερική αξιοπιστία, δηλαδή τη συνέπεια και την αλληλοσυσχέτιση του συνόλου

μεταβλητών που αποτελούν μια κλίμακα και οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας κυμαίνονται από 0 έως 1.

4.3 Κλίμακες μέτρησης

4.3.1 Δημογραφικά και Εργασιακά Στοιχεία

Οι δημογραφικές ερωτήσεις 1 και 2 που σχετίζονται με τα προσωπικά στοιχεία του ερωτηθέντα αφορούν το φύλο (άνδρας ή γυναίκα) και την ηλικία όπου μπορούν να τσεκάρουν την απάντησή τους. Επίσης στις ερωτήσεις που αφορούν το επίπεδο εκπαίδευσής τους (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ), την εργασιακή τους θέση (Ιατροί, Νοσηλευτές, Διοικητικό Προσωπικό) μπορούν να τσεκάρουν την απάντησή τους ή ακόμη και να γράψουν με αριθμό. Όσον αφορά τα εργασιακά στοιχεία οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται όπως το καθεστώς εργασίας τους (μόνιμοι ή συμβασιούχοι), τη συνολική τους εργασιακή προϋπηρεσία αλλά και τα χρόνια προϋπηρεσίας που διαθέτουν στο Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών, έχουν επιλογές απαντήσεων για τσεκάρισμα αλλά έχουν και επιλογές για να γράψουν τα υποκείμενα τις απαντήσεις τους με αριθμό.

4.3.2 Χαρισματική ηγεσία

Για τη μέτρηση της χαρισματικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης και περιλάμβανε 10 ερωτήσεις όπως «Ο προϊστάμενος μου είναι καλός ώστε να μας εμπνέει προς ένα κοινό όραμα;» «Ο προϊστάμενος μου μας εμπνέει και στις δύσκολες μέρες;». Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ.

4.3.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης και περιλάμβανε 3 ερωτήσεις όπως «Συνολικά μου αρέσει η δουλειά μου» «Συνολικά μου αρέσει η δουλειά που κάνω». Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ.

4.3.4 Εργασιακό Πάθος

Για την μέτρηση του εργασιακού πάθους χρησιμοποιήθηκε κλίμακα μέτρησης η οποία αναπτύχθηκε από τον Vallerand και τους συνεργάτες του (2003). Οι 5 ερωτήσεις που

περιλαμβάνονταν ήταν «Η δουλειά μου βρίσκεται σε αρμονία με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου» και «Είμαι παθιασμένος από τη δουλειά που κάνω». Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ.

4.3.5 Εργασιακή Απόδοση

Η εργασιακή απόδοση των υποκειμένων της έρευνας μετρήθηκε με τις ακόλουθες 3 ερωτήσεις: «Επιτυγχάνετε τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή σας θέση;», «Εκπληρώνετε τα κριτήρια απόδοσης;», «Εκπληρώνετε όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς;» Για την βαθμολόγηση χρησιμοποιήθηκε 5-βαθμη κλίμακα Likert όπου 1= Διαφωνώ, 2= Μάλλον Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ / Ούτε διαφωνώ, 4= Μάλλον συμφωνώ, 5= Συμφωνώ.

4.4 Κριτήρια εργαζομένων για συμμετοχή στην έρευνα

Υπήρξαν μερικά σημαντικά κριτήρια ώστε τα υποκείμενα να συμμετέχουν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου:

- Οι ερωτώμενοι θα πρέπει να εργάζονται στο χώρο της Υγείας και συγκεκριμένα στο Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών πάνω από πέντε έτη ώστε να έχουν εργασιακές εμπειρίες από την εκάστοτε ηγεσία. Επίσης καλό θα είναι να γνωρίζουν γενικότερα τι συμβαίνει με τις υπηρεσίες Υγείας στην Ελλάδα, τη στάση, την οργάνωση αλλά και τη λειτουργία των Νοσοκομειακών μονάδων.
- Επίσης θα πρέπει να θέλουν αλλά και να έχουν ελεύθερο χρόνο να συμμετέχουν στην έρευνα και ίσως θα πρέπει να είναι σε θέση να αποκαλύψουν κάποια εμπιστευτικά στοιχεία που ενδεχομένως θα ήταν χρήσιμα για την παρούσα έρευνα που οι ίδιοι παίρνουν μέρος.

Κεφάλαιο 5

Αποτελέσματα έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα που διεξήχθηκε. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS STATISTICS 21 (Statistical Package for Social Science) για να γίνει παράλληλα και επιβεβαίωση των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν μέσα από τη μέτρηση του συντελεστή Cronbach Alpha και της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των στατιστικών αποτελεσμάτων. Όσον αφορά τις δημογραφικές ερωτήσεις παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα για την κάθε ερώτηση. Τέλος για την εγκυρότητα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση καθώς επίσης ανάλυση του μέσου και της τυπικής απόκλισης των μεταβλητών.

5.1 Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)

Για την εξεύρεση κοινών παραγόντων στις εξεταζόμενες μεταβλητές των ερευνών που διεξάγονται, εφαρμόζεται η παραγοντική ανάλυση η οποία περιλαμβάνεται στο στατιστικό πακέτο SPSS. Αρχικά πραγματοποιήθηκε έλεγχος εγκυρότητας των ερωτήσεων μέτρησης των τεσσάρων βασικών μεταβλητών με την παραγοντική ανάλυση περιστροφής (Factor Rotation) και ως μέθοδος περιστροφής χρησιμοποιήθηκε η Varimax (with Kaiser Normalization). Έπειτα για να μετρηθεί η εγκυρότητα των ερωτήσεων της έρευνας ορίστηκαν οι παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις σημαντικότερες μεταβλητές που εξετάζονται δηλαδή της χαρισματική ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης.

Πίνακας 1: Πίνακας Παραγόντων – Φορτία Ερωτήσεων Μέτρησης

ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΡΙΣΤΡΟΦΗΣ

	Component- Παράγοντες			
	1	2	3	4
CL1	,879	,167	,038	,096
CL2	,858	,188	,018	,101
CL3	,839	,099	,080	,169
CL4	,895	,169	,154	,019
CL5	,918	,165	,093	,043
CL6	,851	,144	,078	,093
CL7	,860	,143	,120	-,022
CL8	,870	,052	,125	-,059
CL9	,879	-,006	,007	,135
CL10	,834	,082	,050	,113
JS1	,154	,425	,106	,659
JS2	,166	,414	-,037	,736
JS3	,025	-,022	,035	,793
JP1	,291	,721	-,034	-,115
JP2	,134	,779	,072	,095
JP3	-,066	,736	,180	,226
JP4	,151	,619	,284	,362
JP5	,282	,569	,202	,313
PERF1	,072	,104	,891	,029
PERF2	,123	,135	,926	,002
PERF3	,147	,156	,862	,090

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα και κατά πόσο επηρέασαν- φόρτωσαν ξεχωριστά τον καθένα από τους τέσσερις παράγοντες. Οι τιμές που διακυμαίνονται οι μεταβλητές είναι οι εξής: Χαρισματική ηγεσία από 0,83-0,89 και στις δέκα ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, εργασιακή ικανοποίηση από 0,65-0,79 και στις τρεις ερωτήσεις, εργασιακό πάθος από 0,56-0,77 και στις πέντε ερωτήσεις και τέλος εργασιακή απόδοση από 0,86- 0,92 και στις τρεις ερωτήσεις. Από τα αποτελέσματά τους φαίνεται ότι υπάρχει εγκυρότητα στις κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν γι' αυτό μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση των υπαρχουσών μεταβλητών.

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των εργαλείων μέτρησης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha ο οποίος ελέγχει ξεχωριστά την αξιοπιστία του κάθε παράγοντα, μετρώντας την εσωτερική συνοχή των μεταβλητών. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha κυμαίνεται από 0-1 και η ελάχιστη τιμή του θεωρείται το 0,7.

Πίνακας 2: Έλεγχος Αξιοπιστίας

Μεταβλητή	Cronbach's Alpha	Αριθμός Ερωτήσεων
Χαρισματική Ηγεσία	0,97	10
Εργασιακή Ικανοποίηση	0,71	3
Εργασιακό Πάθος	0,80	5
Εργασιακή Απόδοση	0,90	3

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συντελεστής Cronbach's Alpha για την αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας είναι αρκετά υψηλός κυμαίνεται από 0,71-0,97 και για τις τέσσερις μεταβλητές που μελετώνται (χαρισματική ηγεσία= 0,97 εργασιακή ικανοποίηση= 0,71 εργασιακό πάθος=0,80 και εργασιακή απόδοση= 0,90). Από αυτό διαπιστώνεται ότι οι ερωτήσεις κάθε μεταβλητής σχετίζονται σε υψηλό βαθμό και ότι η εξαγωγή ενός συνολικού αθροίσματος από τα αθροίσματα των διαφορετικών ερωτήσεων μιας μεταβλητής θα ήταν αξιόπιστη σε μεγάλο ποσοστό.

5.2 Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα και Συσχετίσεις

Στις παρακάτω παραγράφους παρουσιάζονται και αναλύονται τα στατιστικά περιγραφικά στοιχεία των δεδομένων με τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις και τις συσχετίσεις Pearson που έχουν προκύψει μεταξύ των μεταβλητών.

5.2.1 Μέσοι όροι μεταβλητών

Όσον αφορά τους μέσους όρους των μεταβλητών τα αποτελέσματα είναι τα εξής: Οι γυναίκες εργαζόμενοι όπως φαίνεται και από το πινακάκι που αφορά το φύλο είναι

περισσότερες από τους άντρες (70 γυναίκες, 61 άντρες) γι' αυτό ο μέσος όρος στη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 1,53. Αναφορικά με την ηλικία, ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν 45 έτη με μέσο όρο 18 χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας και 9 χρόνια εργασίας στο Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών. Όσον αφορά την εκπαίδευσή τους οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ και ακολουθούν οι εργαζόμενοι κάτοχοι πτυχίου Λυκείου. Το καθεστώς εργασίας των εργαζομένων ήταν κυρίως μόνιμοι ή συμβασιούχοι και η εργασιακή τους θέση είναι στην πλειοψηφία Νοσηλευτές ΠΕ/ΤΕ και ακολουθούν οι Ιατροί διαφόρων ειδικοτήτων. Παρατηρώντας τους μέσους όρους όλων των μεταβλητών (εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση, χαρισματική ηγεσία και εργασιακό πάθος) διαπιστώνεται πολύ σημαντική σχέση με τις δύο αυτές μεταβλητές όπου το δείγμα αισθάνεται σε μεγάλο βαθμό ότι ικανοποιείται από την εργασία του (Μ.Ο. 4,10) και ότι έχει υψηλή εργασιακή απόδοση (Μ.Ο. 4,03). Ο επόμενος σε σειρά αυξημένος παράγοντας είναι η χαρισματική ηγεσία με Μ.Ο. 3,8 και δείχνει ότι υπάρχει μια σημαντικά θετική σχέση ανάμεσα στη χαρισματική ηγεσία και στους εργαζομένους του νοσοκομείου που βρίσκεται κοντά στην απάντηση «Μάλλον συμφωνώ». Στα ίδια επίπεδα απάντησης με θετική σημαντική σχέση κυμαίνεται και το εργασιακό πάθος με Μ.Ο. 3,4.

5.2.2 Τυπική απόκλιση μεταβλητών

Παρόμοια μετρούνται και οι τυπικές αποκλίσεις των υπαρχουσών μεταβλητών όπου υπολογίζεται το εύρος των μεταβλητών που αποκλίνουν από το σύνολο των δεδομένων. Δηλαδή αν η τυπική απόκλιση εμφανίζει μεγάλη τιμή τότε οι απαντήσεις του δείγματος βρίσκονται σε ένα ευρύ πεδίο τιμών ενώ αν η τυπική απόκλιση εμφανίζει μικρή τιμή, οι απαντήσεις του δείγματος τείνουν να είναι κοντά στον μέσο όρο. Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία τη μικρότερη τυπική απόκλιση εμφανίζουν οι ερωτήσεις σχετικά με το καθεστώς εργασίας με τυπική απόκλιση 0,4 και το φύλο με 0,5. Ακολουθούν με μεγαλύτερη απόκλιση οι ερωτήσεις σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης με τυπική απόκλιση 1,0 και την εργασιακή θέση με τυπική απόκλιση 1,9. Τέλος οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών συνολική εργασιακή εμπειρία και εργασιακή εμπειρία στο Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών όπου εργάζεται το δείγμα της έρευνας, είναι σχετικά υψηλές με τιμές 7,6 και 8,1 αντίστοιχα συμπεραίνοντας ότι υπάρχει ευρύτερο πεδίο τιμών. Η τυπική απόκλιση για τις μεταβλητές που ενδιαφέρουν τη συγγραφέα της διπλωματικής είναι σχετικά μικρές και κυμαίνονται από

0.7-1.0. Πιο αναλυτικά, τη μικρότερη τυπική απόκλιση με 0,78 έχει η μεταβλητή εργασιακή απόδοση. Ακολουθούν με ίδια περίπου επίπεδα οι μεταβλητές εργασιακή ικανοποίηση με τυπική απόκλιση 0,86 και εργασιακό πάθος με τυπική απόκλιση 0,88. Τη μεγαλύτερη τυπική απόκλιση εμφανίζει η μεταβλητή χαρισματική ηγεσία με 1,0. Συμπεραίνεται ότι για τις τέσσερις αυτές μεταβλητές με χαμηλή τιμή τυπικής απόκλισης, οι απαντήσεις του δείγματος τείνουν να είναι κοντά στο μέσο όρο.

5.2.3 Συσχετίσεις μεταβλητών μεταξύ τους

Επίσης με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS και την επιλογή Pearson Correlation μπορεί να υπολογιστεί εάν δύο οι περισσότερες μεταβλητές συσχετίζονται μεταξύ τους. Εκτός από αυτό μπορεί να υπολογιστεί εάν η μορφή συσχέτισης των μεταβλητών είναι θετική ή αρνητική, όπου το πρόσημο συν + μπροστά από το αποτέλεσμα δηλώνει θετική συσχέτιση και ότι όσο αυξάνεται η μια μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη ενώ πρόσημο συν - μπροστά από το αποτέλεσμα δηλώνει αρνητική συσχέτιση και ότι όσο αυξάνεται η μια μεταβλητή μειώνεται η άλλη. Επίσης κατά πόσο συσχετίζονται μεταξύ τους οι μεταβλητές αυτές, να υπολογιστεί δηλαδή ο βαθμός έντασής τους (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας P) όπου ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μπορεί να πάρει τιμές από -1 έως 1. Η μέγιστη τιμή που μπορεί να πάρει ο συντελεστής Pearson είναι 1 και δηλώνει ότι υπάρχει τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ενώ η τιμή -1 δηλώνει ότι υπάρχει τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Για να υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, το επίπεδο σημαντικότητας πρέπει να είναι μικρότερο του 5% ($p < 0,05$), ενώ υπάρχει ισχυρή στατιστική συσχέτιση όταν το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από 1% ($p < 0,01$). Όσον αφορά τα αστεράκια που παρατηρούνται στους πίνακες το (*) συμβολίζει τις σχέσεις για τις οποίες ισχύει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών για τιμές του $p < 0,05$ ενώ το (**) ισχύει για τιμές $p < 0,01$ όπου η συσχέτιση θεωρείται ακόμα πιο σημαντική σε στατιστικό επίπεδο.

Πίνακας 3: Συσχετίσεις

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΘΕΣΗ	ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΓΝΓ	ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΑΘΟΣ	ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ
ΦΥΛΟ	Συντελεστής											
	Συσχέτισης											
ΗΛΙΚΙΑ	Συντελεστής	-,11										
	Συσχέτισης											
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Συντελεστής	-,13	-,12									
	Συσχέτισης											
ΚΟΙΝΩΝ.ΘΕΣΗ	Συντελεστής	,14	-,07	-,36**								
	Συσχέτισης											
ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Συντελεστής	-,11	-,31**	,33**	-,13							
	Συσχέτισης											
ΣΥΝ.ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ	Συντελεστής	-,06	,56**	-,02	-,13	-,22*						
	Συσχέτισης											
ΧΡ,ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	Συντελεστής	-,01	,44**	-,12	-,10	-,22*	,88**					
	Συσχέτισης											
ΓΝΓ	Συντελεστής											
	Συσχέτισης											
ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ	Συντελεστής	,11	-,13	,00	-,17	,14	-,02		,03			
	Συσχέτισης											
ΕΡΓ.ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Συντελεστής	-,01	,01	,16	-,28*	,23**	,01	-,05		,25**		
	Συσχέτισης											
ΕΡΓ.ΠΑΘΟΣ	Συντελεστής	-,03	,15	,24**	-,32**	,17*	,12	,10			,53**	
	Συσχέτισης											
ΕΡΓ.ΑΠΟΔΟΣΗ	Συντελεστής	,12	,12	-,05	-,12	,03	,28**	,25**		,23**	,16	,34**
	Συσχέτισης											

Στον παραπάνω πίνακα φαίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Pearson correlation που διεξάχθηκε. Πράγματι τα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρές θετικές συσχετίσεις σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας που είναι η κύρια μεταβλητή και των υπολοίπων μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα η χαρισματική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ($r=0.25$, $p<0.01$), όπως επίσης και με το εργασιακό πάθος ($r=0.37$, $p<0.01$) και την εργασιακή απόδοση ($r=0.23$, $p<0.01$) των εργαζομένων του νοσοκομείου που συμμετέχουν στην έρευνα. Επειδή το επίπεδο σημαντικότητας σε όλες τις περιπτώσεις παίρνει τιμές μικρότερες του 0.01 η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών στατιστικά είναι ισχυρά σημαντική.

5.3 Δημογραφικά στοιχεία

Όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα τα κυριότερα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Πίνακας 4: Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με το φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό στις εκατό	Ποσοστό έγκυρο στις εκατό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid ANTPΑΣ	61	46,6	46,6	46,6
ΓΥΝΑΙΚΑ	70	53,4	53,4	100,0
Σύνολο	131	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με την ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό στις εκατό	Ποσοστό έγκυρο στις εκατό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid 20-30	4	3,1	3,1	3,1
30-40	28	21,4	21,4	24,4
40-50	72	55,0	55,0	79,4
50-60	27	20,6	20,6	100,0
Σύνολο	131	100,0	100,0	

Πίνακας 6: Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με την εκπαίδευση

	Συχνότητα	Ποσοστό στις εκατό	Ποσοστό έγκυρο στις εκατό	Αθροιστικό Ποσοστό

	ΓΥΜΝΑΣΙΟ-ΛΥΚΕΙΟ	32	24,4	24,4	24,4
	ΤΕΙ	58	44,3	44,3	68,7
	ΑΕΙ	29	22,1	22,1	90,8
Valid	ΜΕΤΑΠΤΥΧ-ΔΙΔΑΚΤ	5	3,8	3,8	94,7
	ΑΛΛΟ (ΙΕΚ,ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ)	7	5,3	5,3	100,0
	Σύνολο	131	100,0	100,0	

Πίνακας 7: Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με την κοινωνική θέση

	Συχνότητα	Ποσοστό στις εκατό	Ποσοστό έγκυρο στις εκατό	Αθροιστικό Ποσοστό
	ΕΙΔΙΚΟΣ ΙΑΤΡΟΣ	26	19,8	19,8
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΡΙΑ ΠΕ/ΤΕ	36	27,5	27,5
	ΕΙΔΙΚΕΥΟΜΕΝΟΣ ΙΑΤΡΟΣ	4	3,1	3,1
	ΝΟΣΗΛΕΥΤΡΙΑ ΔΕ	23	17,6	17,6
Valid	ΠΑΡΑΙΑΤΡΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	14	10,7	10,7
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	18	13,7	13,7
	ΑΛΛΟ	10	7,6	7,6
	Σύνολο	131	100,0	100,0

Πίνακας 8: Δημογραφικά στοιχεία σε σχέση με το καθεστώς εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό στις εκατό	Ποσοστό έγκυρο στις εκατό	Αθροιστικό Ποσοστό
	ΜΟΝΙΜΟΣ	122	93,1	93,1
	ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΣ	6	4,6	4,6
Valid	ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΣ	2	1,5	1,5
	ΕΠΙ ΘΗΤΕΙΑ	1	,8	,8
	Σύνολο	131	100,0	100,0

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 131 άτομα όπου οι γυναίκες είναι περισσότερες 53,4% (70 γυναίκες) ενώ οι άντρες αποτελούν το 46,6% (61 άντρες). Στη δεύτερη ερώτηση καταγράφηκε η ηλικία του δείγματος των συμμετεχόντων της έρευνας: Υπάρχουν 72 εργαζόμενοι (55 %) από ηλικία 40-50 ετών, 28 εργαζόμενοι (21,4%) από ηλικία 30-40 ετών, 27 εργαζόμενοι (20,6%) ηλικίας 50-60 ετών και 4 εργαζόμενοι (3,1%) ηλικίας 20-30 ετών. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους, η πλειοψηφία 44,3% των ατόμων (58 άτομα) έχουν πτυχίο ΤΕΙ, μετά το

24,4% των ατόμων (32 άτομα) έχουν απολυτήριο Γυμνασίου-Λυκείου, 29 άτομα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (22,1%), 7 άτομα με ποσοστά 5,3% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ και 5 άτομα (3,8%) έχουν Μεταπτυχιακό. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 27,5% από τα 131 άτομα συνολικά του δείγματος που εργάζονται στο Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών είναι Νοσηλευτές ΠΕ/ΤΕ, το 19,8% είναι Ειδικοί Ιατροί, το 17,6% είναι Νοσηλεύτριες ΔΕ, το 13,7% είναι Διοικητικό Προσωπικό, το 10,7% είναι Παραϊατρικό Προσωπικό, το 7,6% είναι Άλλο προσωπικό (που δυστυχώς οι συμμετέχοντες δεν κατέγραψαν αναλυτικά τη θέση τους) και το υπόλοιπο 3,1% είναι Ειδικευόμενοι Ιατροί. Όπως συμπεραίνεται οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι Νοσηλευτές και ακολουθούν οι γιατροί που εργάζονται στο συγκεκριμένο Νοσοκομείο. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών 93,1% είναι Μόνιμοι υπάλληλοι (122 άτομα), υπάρχουν μόνο 6 συμβασιούχοι 4,6% στο δείγμα, δύο εκπαιδευόμενοι 1,5% και ένας εργαζόμενος επί θητεία 0,8%.

Κεφάλαιο 6

Συζήτηση

6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν τμήμα του κεφαλαίου γίνεται λεπτομερής συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας σχετικά με τις ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας. Γίνεται επίσης προσπάθεια να στηριχτούν τα πρωτογενή στοιχεία με δευτερογενή δεδομένα και μέσω ενός ολοκληρωμένου συνδυασμού να προκύψουν τα συμπεράσματα που απορρέουν από τη μελέτη της διπλωματικής εργασίας.

6.2 Συζήτηση των αποτελεσμάτων με βάση τις εξεταζόμενες μεταβλητές

Η θετική ηγεσία και ιδιαίτερα η χαρισματική ηγεσία στο χώρο της Υγείας για την οποία γίνεται λόγος στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι ένα ζήτημα πρωτότυπο ζωτικής σημασίας που απασχολεί τους ερευνητές τα τελευταία χρόνια. Κι αυτό διότι η χαρισματική ηγεσία είναι σημαντική για την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση δημοσίων οργανισμών όπως τα νοσοκομεία και χρήσει ιδιαίτερης προσοχής και σημασίας ώστε να επιβεβαιωθεί ο ευεργετικός της ρόλος. Έτσι λοιπόν κατανοώντας τη μέγιστη σημασία της χαρισματικής ηγεσίας στο χώρο των νοσοκομείων η συγγραφέας αποφάσισε να ασχοληθεί με το παρόν επίκαιρο και μοναδικό θέμα και να διερευνήσει διεξοδικά τη χαρισματική ηγεσία και τις σχέσεις της με την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων.

6.2.1 Η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων

Η παρούσα έρευνα εξέτασε εάν υπάρχει συσχετισμός μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης με δείγμα από τους εργαζομένους που πήραν μέρος στην έρευνα και παρακάτω αναγράφονται τα αποτελέσματα της. Πράγματι από τα ευρήματα της έρευνας και την ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών που εξετάστηκαν, διαπιστώθηκε ότι η παραπάνω υπόθεση επιβεβαιώνεται και υπάρχει μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Δηλαδή με άλλα λόγια η χαρισματική ηγεσία επιδρά σε ισχυρό βαθμό θετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας ευθυγραμμίζονται με προηγούμενες έρευνες που παρουσιάζουν θετικά αποτελέσματα και συμπεριφορές γύρω από την χαρισματική ηγεσία και την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο της Υγείας (Wilderom et.al, 2012). Οι Rad και Yarmohammadian (2006), πραγματοποίησαν την έρευνά τους σε δημόσιο νοσοκομείο του Ιράν το 2004, βασιζόμενοι σε προηγούμενες έρευνες των Blegen (1993), Al- Ahmandi (2002), Bondur (2002) και του Aronson et.al (2003), που είχαν γίνει σχετικά με την ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση. Το δείγμα τους ήταν 814 εργαζόμενοι από 12 μεγάλα Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία του Ιράν στους οποίους μοιράστηκαν δυο ερωτηματολόγια και η δειγματοληψία ήταν τυχαία. Τα κυριότερα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα ήταν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο της Υγείας εξαρτάται από το είδος της θετικής ηγεσίας που εφαρμόζεται στο εκάστοτε νοσοκομείο καθώς επίσης και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που την επηρεάζουν όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Επίσης ο Chiook Foong Loke (2001), έπειτα από έρευνα σχετικά με το στυλ ηγεσίας και την εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο της Υγείας σε δημόσιο νοσοκομείο της Σιγκαπούρης με δείγμα 120 ατόμων, ανακάλυψε ότι το είδος της θετικής ηγεσίας που εφαρμόζεται και ειδικά η ηγεσία με χαρίσματα έχει πολύ ισχυρή θέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, την οργανωσιακή δέσμευση και την απόδοσή τους (Rad & Yarmohammadian, 2006).

Επίσης οι Rad και Yarmohammadian (2006), απέδειξαν στην έρευνά τους ότι κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων είναι το είδος της θετικής ηγεσίας, η φύση και το περιβάλλον του έργου, η ανταμοιβή, το ευέλικτο ωράριο εργασίας και το είδος της θετικής ηγεσίας που χρησιμοποιείται όπως η χαρισματική και η συμπεριφορά του χαρισματικού ηγέτη. Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν σε έρευνά τους

και οι Smith, Kendall, και Hulin (1969) αλλά και οι Churchill et al. (1969) οι οποίοι προσθέτουν ως παράγοντες που παίζουν ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση την πολιτική της εταιρίας, την εποπτεία και την υποστήριξη από ένα χαρισματικό ηγέτη και τους συνεργάτες του, την προώθηση, την πρόοδο και τις σχέσεις με τους πελάτες (Zehir, Erdogan & Basar, 2011). Ο Schwerker (2001), υποστήριξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από τις πολιτικές του οργανισμού, την εποπτεία των ηγετών και της Διοίκησης και το ηθικό κλίμα της επιχείρησης (Zehir, Erdogan & Bashar, 2011). Επίσης οι Ferrel και Gresham (1985), με τις έρευνές τους απέδειξαν ότι οι χαρισματικοί ηγέτες παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του ηθικού κλίματος του οργανισμού και στην ηθική συμπεριφορά του εργαζομένου, επηρεάζοντας άμεσα το εργασιακό περιβάλλον (Zehir, Erdogan & Basar, 2011). Τέλος με δική τους έρευνα στην Τουρκία και με συμμετοχή 626 εργαζομένων διαφόρων οργανισμών, οι Zehir, Erdogan & Basar, (2011) απέδειξαν ότι πράγματι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της χαρισματικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης αφού η συμπεριφορά και η στάση των χαρισματικών ηγετών έχουν σημαντικές επιδράσεις στους εργαζομένους ενός οργανισμού.

Από διάφορες έρευνες έχει επίσης αποδειχτεί ότι στην εργασιακή ικανοποίηση συμβάλλει σημαντικά και το πάθος των εργαζομένων αφού οι παθιασμένοι υπάλληλοι προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοση και τις δεξιότητές τους, διαθέτοντας περισσότερο χρόνο για να τελειοποιήσουν το έργο τους (Kim et.al, 2015). Οι Ho, Wong και Lee (2011), απέδειξαν με τη μελέτη τους ότι ένας παθιασμένος εργαζόμενος προθυμοποιείται να εργαστεί περισσότερες ώρες θυσιάζοντας το χρόνο του, όταν αναγνωρίζει ότι αυτή η θυσία θα του επιφέρει την εργασιακή ικανοποίηση που προσδοκά.

Στην αντίθετη περίπτωση, η εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων μειώνεται όταν δεν υπάρχει ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας τους, υπάρχει μονοτονία και ρουτίνα, τυποποιημένες γραφειοκρατικές διαδικασίες και έλλειψη αποτελεσματικής ηγεσίας, κινήτρων και παρακίνησης εκ μέρους του οργανισμού (Schmidt, 2007). Ο Herzberg με τη θεωρία δύο παραγόντων του, υποστήριξε ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που οδηγούν είτε στην εργασιακή ικανοποίηση είτε στην εργασιακή απογοήτευση των ατόμων, (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2000). Αυτό επιβεβαιώνεται και στην εργασία των Wilderom et.al (2012) όπου υποστηρίζεται ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων υφίσταται όταν υπάρχει οργανωμένο και λειτουργικό περιβάλλον εργασίας και καθοδηγείται αποτελεσματικά από έναν χαρισματικό ηγέτη ο οποίος προβάλλει κοινούς στόχους και αγωνίζεται με την βοήθεια

των υφισταμένων του για την υλοποίησή τους. Ο Κάντας ανέφερε ότι η άσκηση θετικής χαρισματικής ηγεσίας επιδρά μέσω των κατάλληλων κινήτρων στην ικανοποίηση που μπορεί να νιώθουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους (Βακόλα και Νικολάου, 2012).

Από τα στατιστικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα αποδείχτηκε ότι όντως η χαρισματική ηγεσία έχει ισχυρά θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση. Οπότε τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών που έχουν αναφερθεί στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας.

6.2.2 Η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στο εργασιακό πάθος των εργαζομένων

Η δεύτερη υπόθεση που έγινε στην παρούσα διπλωματική αφορά τη σχέση της χαρισματικής ηγεσίας με το εργασιακό πάθος που εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι. Στο θεωρητικό υπόβαθρο της διπλωματικής αναφέρθηκαν διάφορες έρευνες και μελέτες για το πάθος των εργαζομένων, τους παράγοντες και τις συνέπειες που προκαλεί η χαρισματική ηγεσία πάνω στο πάθος των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης αναφορικά με το πάθος, έχει προκύψει ότι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι μέσα από την εργασία τους ζούνε πολλές και διαφορετικές εμπειρίες και ότι η εργασία τους βρίσκεται σε αρμονία με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής τους. Αυτό αποδεικνύει ότι εάν οι άνθρωποι στο περιβάλλον εργασίας τους καθοδηγούνται σωστά και αποτελεσματικά από έναν χαρισματικό ηγέτη, ζούνε ευχάριστες καταστάσεις, παθιάζονται με το εργασιακό τους αντικείμενο, πετυχαίνουν τους στόχους τους και απολαμβάνουν τους καρπούς των κόπων τους τότε ο τομέας εργασία θα ισορροπεί με τους υπόλοιπους τομείς της ζωής τους και τα άτομα θα διακατέχονται από θετικά συναισθήματα ψυχικής ηρεμίας και ισορροπίας (Rosette & Ciarrochi, 2005). Οι Patel, Thorngren και Wincent (2015) στη μελέτη τους, πιστεύουν ότι το αρμονικό εργασιακό πάθος βελτιώνει την εργασιακή ικανοποίηση μειώνοντας την επαγγελματική εξουθένωση (Carbonneau et al., 2008; Vallerand et al., 2010), δημιουργεί συναισθήματα πρωτοτυπίας και ενθουσιασμού που οδηγούν στη διαπίστωση νέων και δημιουργικών λύσεων (Forest et al., 2011; Lavigne, Forest & Crevier-Braud, 2012), και

οδηγεί σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα στο χώρο εργασίας (Liu, & Yao, 2011) ιδιαίτερα όταν η χαρισματική ηγεσία δίνει εναύσματα για αύξηση του πάθους μέσω ανάληψης πρωτοβουλιών και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ακόμη κι αν οι εργαζόμενοι διακατέχονται από έντονο βασανιστικό πάθος, αν χρησιμοποιηθεί σωστά από τη χαρισματική ηγεσία με τη βοήθεια κατάλληλων κινήτρων, μετατρέπεται σε θετική ενέργεια και χρησιμοποιείται για να πετύχουν οι εργαζόμενοι υψηλές αποδόσεις στους στόχους τους (Patel, Thorngren & Wincent, 2015). Τέλος Caudroit et al. (2011), αναφέρουν ότι το βασανιστικό εργασιακό πάθος με τη σωστή καθοδήγηση της χαρισματικής ηγεσίας μπορεί να επιδράσει θετικά με περισσότερες ώρες εργασίας στους καθηγητές, τους νοσηλευτές και τους ιατρούς ώστε να βελτιώσουν τη δεξιοτεχνία, την εξειδίκευση και τη μεγιστοποίηση των στόχων τους (Patel, Thorngren & Wincent 2015).

Όπως αποδείχτηκε από διάφορες έρευνες, η θετική ηγεσία ενός οργανισμού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην καλλιέργεια δεξιοτήτων, συναισθημάτων, απόκτηση διαφορετικών εμπειριών και ανάπτυξη του αρμονικού εργασιακού πάθους των εργαζομένων (Shamir & Howell, 1999). Ένας χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει όμως να διακατέχεται ο ίδιος από εργασιακό πάθος και να είναι κατάλληλες οι εργασιακές συνθήκες ώστε να μπορέσει να το εμφυσήσει στους υφισταμένους του. Για παράδειγμα εάν ένα περιβάλλον εργασίας δεν είναι ευχάριστο, δεν παρέχεται ελευθερία δημιουργικότητας, πρωτοβουλιών και λήψης αποφάσεων, δεν ευνοείται η καλλιέργεια και η ανάπτυξη του εργασιακού πάθους των εργαζομένων (Vallerand & Houlfort, 2003). Για να επιτευχθεί αυτό η θετική ηγεσία θα μπορούσε να αναπτύξει τρόπους και μεθόδους συμπεριφοράς όπως είναι η συνεχής επιβράβευση των εργαζομένων, η κατασκευή και διεκπεραίωση ενός δύσκολου project καλλιεργώντας με αυτό τον τρόπο συναισθήματα συνεργασίας, αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων (Σκουλάς, 2010). Έτσι θα τους ξυπνήσει αισθήματα αυτοεπιβεβαίωσης, αυτοεκτίμησης και ευρύτερης αποδοχής διώχνοντας τα αρνητικά συναισθήματα μονοτονίας, ρουτίνας και ψυχολογικής εξουθένωσης με αποτέλεσμα να αυξήσουν το ενδιαφέρον και το πάθος για τη δουλειά τους γεγονός που οδηγεί και στην εργασιακή τους ικανοποίηση (Vallerand & Houlfort, 2003).

Έτσι λοιπόν δημιουργήθηκε η υπόθεση στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας ότι οι δύο μεταβλητές χαρισματική ηγεσία και εργασιακό πάθος σχετίζονται θετικά μεταξύ τους. Η θετική συσχέτιση μεταξύ τους βασίζεται στην ικανότητα της χαρισματικής ηγεσίας να αυξήσει το εργασιακό πάθος των εργαζομένων της, δημιουργώντας ευχάριστη εργασιακή

ατμόσφαιρα και εμπλουτίζοντάς την με νέες καινοτομικές δραστηριότητες που κρατούν αμείωτο το δημιουργικό ενδιαφέρον των εργαζομένων (Perrewe et. al, 2014). Αυτό επιβεβαιώνεται και από το πρακτικό μέρος ότι υπάρχει μια ισχυρά θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών μετά από τα στατιστικά τεστ που διεξήχθησαν σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Αυτό σημαίνει όταν αυξάνεται η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας αυξάνεται και το εργασιακό πάθος των εργαζομένων.

6.2.3 Η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων

Η τρίτη και τελευταία υπόθεση στην παρούσα διατριβή, αφορά τη θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Πράγματι από τα ευρήματα της μελέτης προέκυψε ότι η χαρισματική ηγεσία έχει μια θετική σχέση με την εργασιακή απόδοση και μάλιστα υπάρχει μια ισχυρή σχέση ανάμεσά τους όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα των απαντήσεων των εργαζομένων του νοσοκομείου που συμμετέχουν στην έρευνα.

Πληθώρα ερευνών έχουν δείξει τη θετική συσχέτιση της χαρισματικής ηγεσίας με την εργασιακή απόδοση και συμπεριφορά που οδηγεί συνάμα στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων όπως οι Vroom (1964), McGee και Cavender (1984), Στεφανίδης (2012) και Zehir, Erdogan και Basar (2011) επιβεβαιώνοντας ότι όσο αυξάνεται θετικά η επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας αυξάνεται η εργασιακή απόδοση. Στην έρευνα των Zehir, Erdogan και Basar, (2011) που πραγματοποιήθηκε στην Τουρκία σε 626 εργαζομένους διάφορων εταιριών, ανακαλύφθηκε ότι η χαρισματική ηγεσία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού, αν εξασφαλίσει από αυτούς την οργανωτική τους δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους που πρέπει να υλοποιηθούν. Επιπλέον η Αλεξίου (2016), παραθέτει στην μελέτη της ότι οι μεταβλητές που μπορεί να επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων του νοσοκομείου είναι η ηγεσία, οι πολιτικές της διοίκησης, η αναγνώριση της εργασίας, η γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση αναφορικά με το αντικείμενο της δουλειάς, η ηλικία και η επικοινωνία. Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων δείχνουν ότι οι

εργαζόμενοι του νοσοκομείου που συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύουν ότι εκπληρώνουν τους στόχους και τα κριτήρια απόδοσης που σχετίζονται με την εργασιακή τους θέση καθώς επίσης και όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Επίσης οι Βακόλα και Νικολάου (2012), στο συγγραφικό τους έργο υποστηρίζουν ότι η χαρισματική ηγεσία στους οργανισμούς οδηγεί σε μια σειρά επιθυμητών εργασιακών συμπεριφορών από τη μεριά των εργαζομένων όσον αφορά την εργασιακή τους απόδοση και ικανοποίηση. Για παράδειγμα εάν οι εργαζόμενοι διακατέχονται από έντονο άγχος, σωματική και μεγάλη ψυχολογική κούραση είναι πιθανότερο να χρειαστούν και να ζητήσουν την καθοδήγηση του χαρισματικού ηγέτη όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας τους. Γι' αυτό λοιπόν ένας χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτύξουν εκείνες τις δεξιότητες και συμπεριφορές που θα τους βοηθήσουν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα στη δουλειά τους (Robbins & Judge, 2010).

Οι Rad και Yarmohammadian (2006), αναφέρουν ότι η χαρισματική ηγεσία θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού τους έτσι ώστε να μεγιστοποιούν τους ατομικούς τους στόχους και την απόδοσή τους. Ο Towler (2003), επίσης παραθέτει ότι οι εργαζόμενοι μεγιστοποιούν πολύ πιο εύκολα την απόδοσή τους όταν γνωρίζουν καλύτερα τη φύση και το περιβάλλον εργασίας τους, τον οργανισμό όπου εργάζονται, τους στόχους, τις προοπτικές, τις επενδύσεις αλλά και την εσωτερική δομή και λειτουργία του. Δεν είναι καθόλου τυχαίο επίσης το γεγονός που συμβαίνει σε αρκετές χώρες του εξωτερικού, όπου μεγάλες εταιρίες υπό την καθοδήγηση κορυφαίων ηγετών και μάνατζερ διοργανώνουν κάθε χρόνο ταχύρρυθμα σεμινάρια επιμόρφωσης και κατάρτισης για τους εργαζομένους τους ώστε να αυξήσουν τις γνώσεις τους και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους. Αυτό δείχνει ότι αντιλαμβάνονται τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού και κάνουν το δυνατότερο για να το πετύχουν μέσω του σωστού καταμερισμού εργασίας, όπου το άτομο εργάζεται εκεί που μπορεί να αποδώσει καλύτερα (Sackett, Zedeck & Fogli 1998).

Σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων είναι το αρμονικό εργασιακό πάθος που οι ίδιοι διακατέχονται ή εισπράττουν από τον χαρισματικό ηγέτη (Vallerand, Blanchard & Mageau, 2003). Για παράδειγμα ένας παθιασμένος χαρισματικός ηγέτης ο οποίος υποκινεί αποτελεσματικά και εκφράζει πάθος στους υφισταμένους του όσον αφορά την σωστή οργάνωση και διεκπεραίωση εργασιακών ζητημάτων, πετυχαίνει ευκολότερα τους στόχους

του οργανισμού αφού αυξάνει τόσο την απόδοση των εργαζομένων του όσο και την παραγωγικότητα του οργανισμού του (Βακόλα και Νικολάου, 2012). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί ακόμη πιο εύκολα αν ο χαρισματικός ηγέτης έχει πιστούς και αφοσιωμένους εργαζόμενους οι οποίοι εκφράζουν επίσης έντονο εργασιακό πάθος και με τη σωστή καθοδήγησή του, συνεργασία και ομαδική δουλειά, βοηθήσουν τους συναδέλφους τους να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους στο έργο και να απολαύσουν τα οφέλη τους (Howell & Shamir, 2005).

6.3 Προτάσεις προς τη Διοίκηση του Νοσοκομείου

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, τα θετικά στυλ ηγεσίας και ειδικά η χαρισματική ηγεσία στο χώρο της Υγείας είναι επιτακτική ανάγκη προκειμένου να αντιμετωπιστούν σωστά τα ζητήματα που προκύπτουν. Η χαρισματική ηγεσία έχει εμφανιστεί έντονα στα νοσοκομεία τα τελευταία χρόνια λόγω της ανάγκης αλλά και της επιθυμίας των ανθρώπων να καθοδηγούνται από έναν ηγέτη ο οποίος διαθέτει όραμα, ικανότητες και έμφυτα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που τον κάνουν μοναδικό. Κι αυτό διότι η αποτελεσματική χαρισματική ηγεσία στο χώρο της Υγείας και ιδιαίτερα στα δημόσια νοσοκομεία δίνει λύσεις σε διάφορα διοικητικά, λειτουργικά και οργανωτικά προβλήματα ή ακόμη και σε προβλήματα ανάπτυξης και επιμόρφωσης του προσωπικού, βοηθώντας μ' αυτόν τον τρόπο την επιτυχημένη επαγγελματική πορεία του νοσοκομείου. Έτσι λοιπόν ενισχύεται η δημιουργία και η ανάπτυξη ενός ποιοτικού συστήματος υγείας, το οποίο θα παρέχει στους ασθενείς και στους εργαζομένους του υψηλή ποιοτική φροντίδα αλλά και μέγιστη ικανοποίηση αντίστοιχα.

Η οικονομική κρίση που υπάρχει στο προσκήνιο επηρεάζει όλους τους εργασιακούς χώρους, τις επιχειρήσεις και τους ιδιωτικούς ή δημόσιους οργανισμούς αλλά και τη ζωή των ανθρώπων γενικότερα. Τα σημαντικότερα που προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα δημόσια νοσοκομεία είναι: Η συνεχής αλλαγή του πολιτικού σκηνικού της χώρας (λιγότερη από τέσσερα χρόνια) αλλά και η συχνή αλλαγή της Διοίκησης και του Μάνατζερ του νοσοκομείου (όπως και του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών) διότι διορίζονται κάθε φορά από την εκάστοτε κυβέρνηση. Αυτός είναι ο κυριότερος λόγος που δεν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί, λόγω των συχνών αλλαγών διοίκησης του νοσοκομείου δεν υπάρχει

σωστή οργάνωση και λειτουργία. Επίσης άλλα σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει το Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών είναι η έλλειψη και η κατάρτιση του προσωπικού αφού δεν υπάρχουν γενικοί αλλά και εξειδικευμένοι γιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί αλλά και τεχνικές ειδικότητες λόγω παγώματος διορισμών καθ' όλη την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Άλλα προβλήματα που μαστίζουν το νοσοκομείο είναι η απουσία εξειδικευμένων μηχανημάτων, σύγχρονων εργαστηρίων για δοκιμές, εξετάσεις, πειράματα, η έλλειψη πρώτων υλών, φαρμάκων και προμηθειών και γενικότερα ο χαμηλός προϋπολογισμός του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών. Άρα λοιπόν και τα δημόσια νοσοκομεία επηρεάζονται από την οικονομική κρίση σε μεγάλο βαθμό και θα πρέπει να δίνουν καθημερινά λύσεις χωρίς καθυστέρηση και γραφειοκρατία ώστε να εξαλείφονται τα προβλήματα και να διασφαλιστεί η λειτουργία τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι θα πρέπει στα Δημόσια Νοσοκομεία να αξιοποιηθεί με τον καλύτερο τρόπο η χαρισματική ηγεσία και με τη βοήθεια των εργαζομένων να δοθούν αποτελεσματικές λύσεις σε διοικητικά, οικονομικά και οργανωσιακά προβλήματα, κορυφώνοντας συνάμα την εργασιακή τους ικανοποίηση και απόδοση και το εργασιακό τους πάθος.

Με τη βοήθεια της παρούσας ερευνητικής μελέτης, παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις που μπορούν να ενστερνιστούν και να εφαρμόσουν τα διοικητικά στελέχη του νοσοκομείου σε συνεργασία με τον χαρισματικό ηγέτη έτσι ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη της χαρισματικής ηγεσίας και να οδηγούν σε αυξημένη ικανοποίηση, πάθος και απόδοση των εργαζομένων τους.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005), η πρόκληση του κατεστημένου, με συνεχή αμφισβήτηση του status quo και η προώθηση καινοτομιών, αλλαγών και βελτιώσεων μέσω νέων πειραματισμών και ιδεών, αποτελούν ηγετικές ικανότητες. Ο αποτελεσματικός ηγέτης θα πρέπει να προκαλεί το κατεστημένο, σε ζητήματα που αφορούν στη παροχή υπηρεσιών δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενισχύοντας έτσι το εργασιακό πάθος. Ο ηγέτης είναι εμπνευστής του οράματος του οργανισμού, το οποίο με την σειρά του, καθοδηγεί και παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό να επιτύχει την επιθυμητή κατάσταση (Μπελλάλη, 2008). Η διοίκηση του νοσοκομείου θα πρέπει να επενδύσει και να στηρίξει με διάφορους τρόπους το χαρισματικό ηγέτη ο οποίος ενστερνίζεται το όραμα και τους στόχους του οργανισμού και προσπαθεί να καθοδηγήσει σωστά τους εργαζομένους του ώστε να τους υλοποιήσουν. Το όραμα και η πίστη του ηγέτη σ' αυτό καθώς και η προσέλκυση και στήριξη των εργαζόμενων-οπαδών του θα προκαλέσει την εργασιακή τους ικανοποίηση, το πάθος και την

αυξημένη απόδοση τους και η πραγματοποίησή τους έγκειται στην ικανότητά του, ώστε ο οργανισμός να καταστεί επιτυχημένος και παραγωγικός, υλοποιώντας τον πραγματικό λόγο ύπαρξης του και όχι απλώς να πετυχαίνει νούμερα. Τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, τα οποία θα πρέπει να επιτύχει ο ηγέτης ενός Νοσοκομείου είναι η βάση για περαιτέρω ανάπτυξη και επίτευξη της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ακεραιότητα του ηγέτη μαζί με άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του όπως καθώς δικαιοσύνη, εντιμότητα, ειλικρίνεια, ευθύτητα, ανάληψη προσωπικής ευθύνης και διαφάνεια είναι βασικά συστατικά ώστε να κερδίσει την απαιτούμενη εμπιστοσύνη, να αυξήσει την αποδοτικότητα και το εργασιακό πάθος του ανθρώπινου δυναμικού του Νοσοκομείου. Το Νοσοκομείο είναι ένας χώρος όπου υπάρχουν πολλές ομάδες συμφερόντων με αντικρουόμενα συμφέροντα (Ιατροί-Νοσηλεύτες, Κλινική Α-Κλινική Β). Θα πρέπει λοιπόν να συνειδητοποιήσει η διοίκηση ότι για να μπορέσει ο χαρισματικός ηγέτης να πετύχει τους στόχους του οργανισμού θα πρέπει να στηριχτεί και να πραγματοποιήσει πρώτα τους στόχους των υφισταμένων του. Η άποψη αυτή ενισχύεται στον σύγχρονο χώρο της υγείας προκειμένου να βελτιωθεί η κλινική πρακτική, λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση στην προσέγγιση – σύστημα Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) που αφορά στο περιεχόμενο των αποτελεσμάτων, μέσα σε ένα καλύτερο σύστημα αρχικά, για τους εργαζόμενους επαγγελματίες υγείας και κατ' επέκταση για τους πελάτες- ασθενείς. Το όραμα – έμπνευση του ηγέτη δύναται να αποτελέσουν τα βασικά συστατικά στην συμπεριφορά και την επιτυχία, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στο καίριο ρόλο, του ηγέτη ενός Νοσοκομείου. Γι' αυτό θα πρέπει η διοίκηση να ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες του προσωπικού της και να τους βοηθάει στην ανάπτυξη και την υλοποίησή τους ώστε να μένουν ευχαριστημένοι. Αυτό θα γίνει αν υπάρχει φιλικό και ευχάριστο εργασιακό κλίμα όπου θα κυριαρχούν αισθήματα σεβασμού, φιλικότητας, συναδελφικότητας, αλληλοβοήθειας και αλληλεγγύης.

Ωστόσο έχει αποδειχθεί από πολλές έρευνες ότι οι εργαζόμενοι μεγιστοποιούν την απόδοσή τους όταν γνωρίζουν καλύτερα το όραμα και τους στόχους του οργανισμού, τον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας του και τη φύση του έργου και τις συνθήκες εργασίας τους, (Towler, 2003). Πρωταρχικός στόχος λοιπόν της διοίκησης του νοσοκομείου και με τη βοήθεια του χαρισματικού ηγέτη, είναι να καταστήσει σαφές στους εργαζομένους της το έργο και τις υπηρεσίες Υγείας που παρέχει, τους στόχους που έχουν τεθεί και τους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας του ώστε να επιτευχθούν αποτελεσματικά. Επίσης καλό θα είναι ο κάθε εργαζόμενος σε κάθε τμήμα να γνωρίζει τις γραφειοκρατικές διαδικασίες, τα

καθήκοντα, τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας. Έτσι ελαχιστοποιείται η πιθανότητα λάθους αλλά αν συμβεί θα είναι και πιο εύκολη η διόρθωσή του.

Για να πετύχει αποτελεσματικά όμως η διοίκηση τους στόχους και την υγιή ανάπτυξη οργανισμού, οφείλει να γνωρίζει την αποδοτικότητα των εργαζομένων της αλλά και του κάθε τμήματος ξεχωριστά, ώστε να γνωρίζει ποιο τμήμα και σε ποιόν τομέα εμφανίζει απόκλιση από τους στόχους που έχουν τεθεί. Επίσης καλό θα είναι να ερευνήσει τους λόγους αδυναμίας επίτευξης των στόχων, τους παράγοντες που επιδρούν αρνητικά και επηρεάζουν την απόκλιση ώστε να εφαρμοστούν άμεσα μέθοδοι αποκατάστασης και βελτίωσης τους προβλήματος. Οφείλει ακόμη η διοίκηση να βρει νέες πηγές χρηματοδότησης ώστε να εξοπλίσει το νοσοκομείο με σύγχρονα και εξειδικευμένα μηχανήματα για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής υγείας (e-health), εφαρμογών τηλεϊατρικής και την ανάπτυξη σύγχρονων συστημάτων μηχανογράφησης, νέων περιβαλλοντικών projects για την τεχνική υπηρεσία ώστε να αυξήσουν την εργασιακή αποδοτικότητα και το εργασιακό πάθος και να παταχθούν τα προβλήματα που υπάρχουν επί πολλές δεκαετίες.

Σύμφωνα με τους Βακόλα και Νικολάου (2011), η οργανωσιακή κουλτούρα του Νοσοκομείου πρέπει να ενθαρρύνει την ανοικτή επικοινωνία ξεπερνώντας ταμπού και κατεστημένο περί παράκαμψης ιεραρχίας και τυπικού οργανογράμματος. Ο ηγέτης είναι αυτός που θα δώσει το στίγμα του, θα έχει ανοικτές τις θύρες και θα αναπτύξει σχέσεις επικοινωνίας και διαπροσωπικές επαφές. Το θετικό στυλ ηγεσίας καθορίζει την περαιτέρω λειτουργία και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (νοσοκομείου). Η υποστηρικτική ηγεσία και ανοικτή επικοινωνία με τους εργαζόμενους βοηθά στην γνωστοποίηση προβλημάτων καθώς και στην κατανόηση των αναγκών αλλά και των αιτιών των συγκρούσεων. Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της εργασίας του ιατρού και του νοσηλευτή, προσθέτει την επείγουσα και επιβεβλημένη μορφή της υψηλού επιπέδου ομαδικής συνεργασίας, για την παραγωγή βέλτιστων υπηρεσιών υγείας. Από το χαρισματικό ηγέτη που θα επιλεγεί και τις συμπεριφορές και διαχειρίσεις καταστάσεων που ο ίδιος εφαρμόζει, εξαρτάται η εποικοδομητική διαχείριση, η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας.

Η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων και η ανατροφοδότηση 360° προωθούν αμφίδρομα την διάχυση της πληροφορίας και βελτιώνει την ανοδική ροή της επικοινωνίας. Επιπρόσθετα, η επικοινωνία και η συμμετοχή των εργαζομένων στην διοίκηση

αλλαγών, ο σχηματισμός ομάδων με επικεφαλείς τους πρώτους θετικούς αποδέκτες του οράματος, οδηγεί στην δέσμευση υπέρ των αλλαγών. Συμπερασματικά λοιπόν, κρατώντας η διοίκηση και ο χαρισματικός ηγέτης, ανοιχτές θύρες επικοινωνίας ο κάθε εργαζόμενος θα συζητάει τις προκλήσεις ή τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στον εργασιακό τομέα του και θα προσπαθούν όλοι μαζί να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις. Αυτό μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά εάν ο κάθε εργαζόμενος εκφράζει τη δική του άποψη πάνω σε ένα θέμα τεχνικής ή οικονομικής φύσεως ή αλλαγών που πρόκειται να συμβούν. Η χαρισματική ηγεσία εκφράζει και επιδιώκει τις αλλαγές άρα για να είναι πετυχημένες οι αλλαγές, θα πρέπει οι εργαζόμενοι ως οπαδοί του χαρισματικού ηγέτη να συμμετέχουν στις αλλαγές που πρόκειται να συμβούν. Έτσι θα ενισχύεται η αυτοπεποίθηση τους διότι η γνώμη του αφενός θα θεωρείται σημαντική και θα ικανοποιείται αφετέρου ο ίδιος θα συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και αλλαγών και θα υποκινείται να αυξήσει τη συμμετοχή του ώστε να μεγιστοποιήσει την ικανοποίησή του. Μ' αυτόν τον τρόπο η διοίκηση θα πετυχαίνει τους στόχους και την ολοκλήρωση του έργου της κρατώντας ταυτόχρονα ικανοποιημένους τους εργαζομένους της και διευκολύνοντας τις προϋποθέσεις για περαιτέρω επιχειρηματική ανάπτυξη.

Σ' αυτό συμβάλλει επίσης και η επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας μέσω των κατάλληλων κινήτρων παρακίνησης στους εργαζομένους της ώστε να πετύχει τη δέσμευση και την απόλυτη αφοσίωσή τους στην εργασία τους, την συνεργασία και το συντονισμό τους (Northouse, 1997). Με την οργανωσιακή ανάπτυξη και κουλτούρα, προσεγγίζονται οι αντιστάσεις στις επερχόμενες αλλαγές, αυξάνεται το εργασιακό πάθος ενώ συγκεκριμένα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών λειτουργούν ως μεθοδολογικά εργαλεία για την ολοκληρωτική επίτευξή τους. Θα μπορούσαν να εφαρμοστούν διάφορα συστήματα ανταμοιβών στους εργαζομένους ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους και συνάμα η κερδοφορία του οργανισμού. Όπως υποστηρίζεται στη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, όταν η διοίκηση αναγνωρίζει και επιβραβεύει το έργο των εργαζομένων της, αυξάνει σημαντικά την υποκίνηση και την παραγωγικότητά τους (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2000). Ερευνητές όπως οι Gkorezis και Petridou (2011), εξέτασαν την επίδραση των ανταμοιβών στην ψυχολογική ενδυνάμωση των νοσηλευτών και σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πληροφόρηση, η εργασιακή ασφάλεια και η αναγνώριση επηρεάζουν σημαντικά και θετικά την ψυχολογική ενδυνάμωση των νοσηλευτών. Αποδείχτηκε ότι η ανταμοιβή/αναγνώριση τόσο της ατομικής όσο και της ομαδικής απόδοσης μπορεί να αποτελέσει πρακτική αποζημίωσης και επομένως αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό επιτυγχάνεται

εύκολα αν η θετική χαρισματική ηγεσία επιβραβεύει συχνά τους εργαζομένους της με ηθικούς ή οικονομικούς τρόπους και τους αποδέχεται πλήρως ως ζωτικής σημασίας κομμάτι της. Μ' αυτό τον τρόπο θα τους κρατήσει έντονο το ενδιαφέρον για την εργασία τους ξυπνώντας από μέσα τους το πάθος, διώχνοντας τα αρνητικά συναισθήματα και τη συνηθισμένη εργασιακή ρουτίνα. Επίσης ο χαρισματικός ηγέτης δίνοντας στους εργαζομένους κάθε τμήματος του περιθώριο για πρωτοβουλίες και νέες ιδέες, τους καθιστά δημιουργικούς, ευχάριστους αλλά και υπεύθυνους για την εργασία που έχουν αναλάβει, καλλιεργώντας συνάμα το εργασιακό τους πάθος (Liu, Chen and Yao, 2011). Για να γίνει αυτό όμως πραγματικότητα θα πρέπει τόσο ο χαρισματικός ηγέτης όσο και η διοίκηση του νοσοκομείου να διακατέχονται οι ίδιοι από έντονο εργασιακό πάθος, ώστε να μπορέσουν να το μεταδώσουν.

Αυτό μπορεί επίσης να ενισχυθεί εάν η διοίκηση του νοσοκομείου δίνει στους υπαλλήλους της παραπάνω αρμοδιότητες και εφαρμόζει σωστό καταμερισμό εργασίας, αλλάζοντας ανά διαστήματα τους εργαζομένους από τις εργασιακές τους θέσεις δίνοντας τους την ευκαιρία να ανακαλύψουν οι ίδιοι τη θέση που μπορούν να αποδώσουν καλύτερα (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2000). Εάν η διοίκηση εκχωρεί περισσότερες ευθύνες, εξουσία και επιτρέπει τους εργαζομένους της να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων τότε τους ταυτίζει με το όραμα και το σκοπό της και παράλληλα τους δεσμεύει στον οργανισμό, αυξάνοντας παράλληλα την εργασιακή ικανοποίησή τους (Σκουλάς, 2010). Έτσι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να διεκδικήσουν μια άλλη θέση εργασίας ή να κινητοποιηθούν αποκτώντας εκούσια κάποιο ανώτερο πτυχίο (μεταπτυχιακό, διδακτορικό) ή παρακολουθώντας εξειδικευμένα σεμινάρια ώστε να την αποκτήσουν. Η μπορεί η διοίκηση ακόμη να οργανώσει στον χώρο του νοσοκομείου (εάν είναι δυνατό) νοσηλευτικές ή ιατρικές ημερίδες πραγματοποιώντας για παράδειγμα σεμινάρια πρώτων βοηθειών ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης και ανταπόκρισης.

Η σχέση της διοίκησης, χαρισματικής ηγεσίας και των εργαζομένων ενός οργανισμού δέχεται συνεχώς αλληλεπιδράσεις μέχρι να πετύχει τους τελικούς στόχους που έχουν τεθεί. Άρα λοιπόν η διοίκηση θα πρέπει να δίνει βάρος στη συνεχιζόμενη βελτίωση και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων του προσωπικού της καθώς επίσης και στην απόκτηση περαιτέρω εξειδικευμένων γνώσεων (Σιώμος, 2013). Κι αυτό διότι οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απορρέουν από την εκπαίδευση, την εμπειρία και την προσωπικότητα των ατόμων ενισχύουν και βελτιώνουν το όραμα, την ενδυνάμωση του προσωπικού και τη διαίσθηση των

εργαζομένων στο πλαίσιο της ομαδικότητας (Σκουλάς, 2010). Η στενή συνεργασία της θετικής ηγεσίας με το προσωπικό σε θέματα έρευνας και εκπαίδευσης, η εκπαίδευση προϊσταμένων και εργαζόμενων από τον χαρισματικό ηγέτη (coaching) στην απόκτηση επικοινωνιακών δεξιοτήτων και στη διαχείριση συγκρούσεων, ακολουθούνται ως πρακτικές μείωσης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης.

Οι χαρισματικοί ηγέτες δρουν ως μέντορες και αυξάνουν την πρόοδο και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, δείχνοντας το αμείωτο ενδιαφέροντας βοηθώντας τους να κλείνουν την πόρτα στο κατεστημένο και να διαχειρίζονται διάφορες καταστάσεις κρίσεως (Σκουλάς, 2010). Επίσης καλό θα είναι η διοίκηση, να προσπαθήσει να καλλιεργήσει εκείνες τις εργασιακές συνθήκες που θα διευκολύνουν την παρακολούθηση ενός μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών για την καλύτερη προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων της. Για παράδειγμα να δίνει στους εργαζομένους της έξτρα άδειες ή ρεπό για παράδοση εργασιών ή εξετάσεων. Ακόμη μια πολύ καλή ιδέα είναι, η δημιουργία παιδικού σταθμού μέσα στο νοσοκομείο, όπου θα μπορούν οι εργαζόμενες μητέρες να αφήνουν τα παιδιά τους σε ασφαλές περιβάλλον, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Έτσι θα απασχολούν μόνο το απόγευμα άτομο για τη φύλαξη των παιδιών μειώνοντας σημαντικά το οικονομικό κόστος και έχοντας περισσότερο προσωπικό χρόνο για να πετύχουν ατομικούς στόχους και φιλοδοξίες όπως είναι η παρακολούθηση ενός μεταπτυχιακού/ διδακτορικού ή ενός σεμιναρίου γενικότερα. Αν υλοποιηθούν από τη διοίκηση οι παραπάνω πρακτικές, θα μειώνονται επίσης το χρόνιο άγχος και στρες, η πίεση χρόνου που προκύπτει από τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις της εργασίας, η σωματική και ψυχολογική κούραση των εργαζομένων καθώς επίσης και η γραφειοκρατία, οι εργασιακές προστριβές και η κακοδιαχείριση του νοσοκομείου.

Έτσι λοιπόν η διοίκηση του νοσοκομείου με τη βοήθεια του χαρισματικού ηγέτη, οφείλει να βρει τρόπους όπου θα προάγονται τα συμφέροντα και τα κέρδη της μέσω αύξησης της αποτελεσματικότητάς της και κατ' επέκταση της βιωσιμότητας του οργανισμού, μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα την απόδοση και την παραγωγικότητα του έργου των εργαζομένων της.

6.4 Περιορισμοί Έρευνας

Σε αυτό το κομμάτι της διατριβής αναλύονται οι περιορισμοί που υπήρξαν στην συγκεκριμένη έρευνα ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα γενικεύσεων και παρερμηνείας των αποτελεσμάτων.

Το δείγμα που πήρε μέρος στην έρευνα αφορούσε εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών αφού η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τοπικό επίπεδο. Συνεπώς τα αποτελέσματα της έρευνας θεωρούνται αξιόπιστα μόνο για το συγκεκριμένο νοσοκομείο και δεν μπορεί να λεχθεί με σιγουριά ότι μπορούν να γενικευτούν σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο καθώς υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους και στην άσκηση οποιουδήποτε θετικού στυλ ηγεσίας. Επίσης το Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών είναι μικρότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα νοσοκομεία της Περιφέρειας ή με δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια νοσοκομεία μεγάλων αστικών κέντρων όπου υπάρχει περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό και μηχανήματα, δέχονται και αναλαμβάνουν πιο βαριά περιστατικά ασθενών και γενικότερα επικρατούν δυσκολότερες εργασιακές συνθήκες. Επομένως μπορεί να υπάρχουν διαφορές στον τρόπο που οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου νοσοκομείου οργανώνουν και λειτουργούν πάνω στην εργασία τους αλλά και αντιλαμβάνονται το ρόλο του χαρισματικού ηγέτη, της εργασιακής ικανοποίησης, του εργασιακού πάθους και της εργασιακής απόδοσης.

Ένας άλλος σημαντικός περιορισμός είναι οι λανθασμένες ή ακόμη και αυθόρμητες απαντήσεις των ερωτώμενων της έρευνας, οι οποίες πιθανόν λόγω μειωμένης κρίσης ή και αυξανόμενου φόρτου εργασίας να μην αντανακλούν τις πραγματικές απαντήσεις. Γι' αυτό επειδή ο ελεύθερος χρόνος των συμμετεχόντων της έρευνας είναι περιορισμένος λόγω των ευθυνών της εργασίας τους και η ερευνήτρια έπρεπε να παρευρίσκεται στον εργασιακό τους χώρο, στις εγκαταστάσεις και τα γραφεία του Νοσοκομείου για την επίλυση αποριών σχετικά με τη συμπλήρωση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Επίσης η οικονομική κρίση που κυριαρχεί στο προσκήνιο, επηρεάζει σήμερα όλους τους τομείς εργασίας συνεπώς και τον τομέα της Υγείας και των νοσοκομείων γενικότερα. Ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι του νοσοκομείου καλούνται να ανταποκριθούν στις δύσκολες οικονομικά συνθήκες και να διαχειρίζονται καλύτερα τα ιατρικά αναλώσιμα υλικά, τα δύσκολα και έκτακτα περιστατικά και γενικά τον αυξημένο φόρτο εργασίας τους παρέχοντας ταυτόχρονα ποιοτική φροντίδα

υγείας στους ασθενείς τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι απαντήθηκαν και επιστράφηκαν όλα τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν και έπειτα από τοπικό έλεγχο αν έλλειπε κάποια απάντηση, η σπουδάστρια ζητούσε να απαντηθεί εκείνη τη στιγμή.

Επειδή η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων συμπληρώθηκε σε συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα Νοέμβριος 2016-Ιανουάριος 2017, τα αποτελέσματα αυτά δεν μπορούν να είναι αντιπροσωπευτικά σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Κι αυτό διότι οι απαντήσεις που δόθηκαν τόσο για τη χαρισματική ηγεσία όσο και για την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση την ίδια χρονική στιγμή, καθιστά δύσκολο να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα με την αιτιώδη σχέση των μεταβλητών.

Επιπρόσθετα, το ότι χρησιμοποιήθηκε μέθοδος κοινής διακύμανσης όπου υπάρχουν έτοιμες απαντήσεις με διαστήματα μεταξύ τους, καθίσταται βασικός περιορισμός καθώς, δεν μπορούν να εξεταστούν εις βάθος οι παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν. Από την άλλη, η εφαρμογή συγχρονικής μελέτης θα μπορούσε να αποτυπώσει σφαιρικά δεδομένα αναφορικά με το δείγμα τη δεδομένη στιγμή, αλλά δίχως να διερευνηθούν συστηματικά αιτιώδεις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

6.5 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Υπήρξαν αρκετοί περιορισμοί στην παρούσα έρευνα και γι' αυτό το λόγο η συγγραφέας δίνει εντύπωση για περαιτέρω έρευνα και μελέτη.

Πρώτον η ποσοτική αυτή έρευνα μπορεί να ξανά πραγματοποιηθεί σε κάποια χρόνια με μεγαλύτερο δείγμα από διάφορα (ιδιωτικά αλλά και δημόσια) νοσοκομεία της χώρας ώστε να καταγραφούν ενδεχόμενες αλλαγές και νέες εξελίξεις που ενδεχομένως προκύπτουν στην επίδραση της θετικής ηγεσίας στο χώρο της Υγείας. Θα μπορούσαν για παράδειγμα να χρησιμοποιηθούν και νέες μεταβλητές όπως η εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση, η οργανωσιακή δέσμευση και αφοσίωση, οι μέθοδοι επικοινωνίας ή ακόμη και άλλες θετικές μορφές ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική και η υποστηρικτική.

Δεύτερον θα μπορούσε να ξαναγίνει μια μικτή έρευνα (ποσοτική και ποιοτική) για περισσότερο βάθος και καλύτερη κατανόηση της θετικής χαρισματικής ηγεσίας και του

ευεργετικού της ρόλου στο χώρο της Υγείας. Θα ήταν δυνατό να περιλαμβάνονται και διάφοροι παράγοντες που παίζουν ρόλο και το ποσοστό που ο καθένας επηρεάζει τη θετική ηγεσία καθώς επίσης και ποιες συνέπειες προκαλούν και πως συσχετίζονται μεταξύ τους.

Τρίτον, να ερευνηθεί με ποιους τρόπους μπορεί να βελτιωθεί η άσκηση της θετικής χαρισματικής ηγεσία στο χώρο της Υγείας και ειδικά στα νοσοκομεία και ποιες είναι οι απαραίτητες διαδικασίες που πρέπει να γίνουν εκ μέρους της κυβερνητικής πολιτικής αλλά και της Διοίκησης των νοσοκομείων με σκοπό να είναι επιτυχημένη.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα- Επίλογος

7.1 Συμπεράσματα - Επίλογος

Στην παρούσα εργασία έχουν μελετηθεί τα θετικά στυλ ηγεσίας στο χώρο της Υγείας και ιδιαίτερα η χαρισματική ηγεσία προκειμένου να επιβεβαιωθεί ο ευεργετικός της ρόλος. Είναι πλέον σήμερα επιτακτική ανάγκη η ύπαρξη της ηγεσίας στην Υγεία ώστε να δημιουργήσει, να οργανώσει και να καθοδηγήσει αποτελεσματικά ένα ποιοτικό σύστημα υγείας όπου θα παρέχεται υψηλή ποιοτική φροντίδα στους ασθενείς, προστατεύοντας την ανθρώπινη ζωή και παρέχοντας ασφάλεια τόσο στους ασθενείς όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται στο προσκήνιο ολοένα και περισσότερο η άσκηση της χαρισματικής ηγεσίας από ανθρώπους οι οποίοι εμφανίζουν έμφυτα χαρίσματα και ικανότητες που τους βοηθούν να επιλύσουν διάφορου είδους ζητήματα και να εγγυηθούν την αποτελεσματική επιχειρηματική πορεία του οργανισμού που εργάζονται. Οι χαρισματικοί ηγέτες διαθέτουν εκ γενετής χαρίσματα τα οποία τους προσδίδουν μοναδικά χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν από τους υπόλοιπους ανθρώπους (Northhouse, 1997).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθούν και να αναλυθούν οι επιπτώσεις και τα αποτελέσματα της θετικής χαρισματικής ηγεσίας στο χώρο της Υγείας και συγκεκριμένα στο πλαίσιο της λειτουργίας των νοσοκομείων. Για το σκοπό αυτό διεξήχθη ποσοτική έρευνα με ερωτήσεις ανοιχτού αλλά και κλειστού τύπου Likert και μοιράστηκε σε 131 εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών που ήταν το δείγμα της έρευνας. Στόχος της ερευνήτριας ήταν να ανακαλύψει αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη χαρισματική ηγεσία και στις μεταβλητές που εξετάζονται δηλαδή στην εργασιακή

ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση των συμμετεχόντων της έρευνας.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή επιβεβαίωσαν τις αρχικές υποθέσεις που στηρίχθηκαν στο θεωρητικό υπόβαθρο με βάση προηγούμενες έρευνες και μελέτες που είχαν γίνει πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Συγκεκριμένα, η χαρισματική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και την εργασιακή απόδοση και να συνδέονται μεταξύ τους με μια θετικά ισχυρή σχέση. Ακόμη τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όσο αυξάνεται η θετική επίδραση της χαρισματικής ηγεσίας στους εργαζομένους, τόσο αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση, το εργασιακό πάθος και η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων του νοσοκομείου. Έτσι λοιπόν συμπεραίνεται ότι ο επιτυχημένος χαρισματικός ηγέτης αυξάνει συνεχώς το εργασιακό πάθος των υφισταμένων του ενισχύοντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα, καθοδηγώντας τους σωστά ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους που θα τους βοηθήσουν να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους και θα τους οδηγήσουν στην εργασιακή τους ικανοποίηση απολαμβάνοντας τα οφέλη των κόπων τους.

Για τους λόγους που αναφέρθηκαν παραπάνω, η Διοίκηση κάθε νοσοκομείου στο χώρο της Υγείας οφείλει να εστιάσει στην ανάπτυξη των θετικών στυλ ηγεσίας και τους παράγοντες που διευκολύνουν το έργο της χαρισματικής ηγεσίας για την οποία γίνεται λόγος στην παρούσα διπλωματική.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αλεξίου, Ε. (2016), “Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Δημόσια και Ιδιωτικά νοσοκομεία της Κύπρου και οι επιπτώσεις τους στην Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Εργασιακή Ανάπτυξη και Εργασιακή Απόδοση”, Διατριβή Επιπέδου Μάστερ, ΑΠΚΥ
- Βακόλα, Μ και Νικολάου, Ι. (2012), “Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά”, Εκδόσεις Rosili: Αθήνα
- Βάλβη, Α., Φράγκου, Κ. και Φράγκου, Χ. (2007), “Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση”, Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, pp 85-90
- Γκαβανόζη, Β. (2014), “Σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας στην Ελλάδα”, Πτυχιακή εργασία, ΑΤΕΙΗ, ΣΔΟ
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003), Σημειώσεις Εισαγωγή στην ανάλυση ποιοτικής έρευνας, Μυτιλήνη
- Καψάλης, Α. (2005), “Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο”, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας
- Καραγιαννάκη, Δ. (2014), “Ηγεσία: Θεωρία, Μοντέλα και Σύγχρονες Τάσεις”, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστημίου Πειραιώς και Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου
- Μανουσόπουλος, Γ. (2014), “Παραγωγικότητα, Διοίκηση με Αντικειμενικούς Σκοπούς και Σύστημα Ανταμοιβής σαν Κίνητρο Παραγωγικότητας”, Σύμβουλος Επιχειρήσεων-Εξωτερικός Συνεργάτης Specisoft, Available: <http://www.specisoft.gr>, Πρόσβαση στις : 25/10/2016
- Μπακόλα, Ε., Ζυγά, Σ., Πανουτσόπουλος, Γ. και Αλικάρη, Β. (2015), “Παρακίνηση νοσηλευτών και νοσηλευτική ηγεσία”, *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, Τόμος 7, Τεύχος 2, σελ. 58-64
- Μπελλάλη, Θ. (2008), “Διαχείριση της αλλαγής / πολυπλοκότητας / συνεργασιών και διεργασιών από την εφαρμογή προγραμμάτων ηλεκτρονικής υγείας”, ΕΣΔΥ, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2002), “Μάνατζμεντ”, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου

- Μπουραντάς, Δ. (2005), “Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας”, Συστημική Προσέγγιση της Ηγεσίας, εκδόσεις Κριτική, σελ. 195-285
- Μπουραντάς, Δ. (2009), “Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών”, Ο.Ε.Δ.Β, σελ.3-125
- Ξηροτύρη- Κουφίδου, Στ. (2015), “Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} στο εργασιακό περιβάλλον”, 4^η έκδοση, εκδ. Αννικούλα Θεσσαλονίκη
- Παναγιωτόπουλος Α., (2000) “Ηγεσία η τέχνη της αλλαγής”, εκδόσεις Καρμανώρ
- Πασχαλούδης, Δ. (2003), “Marketing ακούω.... και marketing δε βλέπω”, εκδόσεις Γκιούρδας
- Πολύζος, Μ. Ν. (2014), “Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας”, Δείγμα πριν τις διορθώσεις, εκδόσεις Κριτική
- Πρεβύζη Ε. και Κόλλια Θ. (2012), “Ηγεσία και παρακίνηση: σημαντικές έννοιες στη νοσηλευτική”, *Το βήμα του Ασκληπιού*, Τόμος: 11ος, Τεύχος: 1ο
- Σκουλάς, Ν. (2010), “Ηγεσία, Μάνατζμεντ, Ομαδικότητα: το τρίπτυχο της επιτυχίας”, Μοντέρνοι Καιροί: Αθήνα.
- Σιώμκος, Γ. (2013), “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”, εκδόσεις Σταμούλη
- Σιώμκος, Γ. (2008), “Έρευνα αγοράς”, εκδόσεις Σταμούλη
- Στεφανίδης, Δ. (2012), “Παρακίνηση, κίνητρα, εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση των αξιωματικών της πολεμικής αεροπορίας”, ΓΕΑ/β2 Διαθέσιμο από: <http://www.geetha.mil.gr/media/1.vima-ell-strat-skepsis/2013/meleth-gia-strathgikh-skepsh.pdf> Πρόσβαση στις 07/01/2017
- Τηλικίδου, Ε., (2014), Έρευνα Μάρκετινγκ- Εργαλεία και Εφαρμογές, Εκδόσεις ελληνικά Γράμματα, p.62-73, 82-109, 113-147
- Τομάρας, Π., (2000), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς, ISBN 960-90674-0-9
- Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2000), “Αρχές Μάρκετινγκ: Η ελληνική προσέγγιση”, εκδόσεις ROSILI
- Τσάκωνας, Ι. (2014), “Μελέτη της συμβατότητας των εναλλακτικών στυλ ηγεσίας με την εφαρμογή του σχεσιακού μάρκετινγκ στη φαρμακευτική αγορά”, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών
- Χαραλάμπος, Ε. (2016), “Το εργασιακό πάθος και η σχέση του με την εργασιακή ανία, την εργασιακή απόλαυση και την απόδοση στην εργασία: Η μελέτη του νοσηλευτικού προσωπικού του Γενικού Νοσοκομείου Πάφου”, Διατριβή Επιπέδου Μάστερ, ΑΠΚΥ

- Χατζηχαραλάμπους, Α. (2010), “Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του ελληνικού τραπεζικού κλάδου”, Διπλωματική εργασία ΠΑΜΑΚ
- Χουντάλα, Π. (2007), “Το σύστημα διοίκησης των νοσηλευτικών ιδρυμάτων, εκσυγχρονισμός και τρόποι λήψης αποφάσεων”, Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2011), “Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις”, Εκδόσεις Κριτική

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Akita, S. and Krishnan V.R. (2004), “Impact of Charismatic Leadership and Job Involvement on Corporate Image Building”, *Management and Labour Studies*, Vol. 29, No.1
- Al-Ahmadi, H.A. (2002), “Job satisfaction of nurses in Ministry of Health Hospitals in Riyadh, Saudi Arabia”, *Saudi Medical Journal*, Vol. 23, pp. 645-50.
- Aronson, K.R., Sieveking, N., Laurenceau, J.P. and Bellet, W. (2003), “Job satisfaction of psychiatric hospital employees: a new measure of an old concern”, *Adm. Policy Ment. Health*, Vol. 30 No. 5, May, pp. 437-52
- Astakhova, M. N. (2014), “The Curvilinear Relationship between Work Passion and Organizational Citizenship Behavior”, *Bus Ethics*, DOI 10.1007/s10551-014-2233-5
- Astakhova, M. N. and Porter, G. (2015), “Understanding the work passion–performance relationship: The mediating role of organizational identification and moderating role of fit at work”, Vol. 68, No8, pp 1315– 1346
- Awamleh, R., & Gardner, W.L. (1999) “Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance”, *Leadership Quaterly*, Vol. 10, pp. 345-374
- Babcock-Roberson, M.E. and Strickland, O. J. (2010), “The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors”, *The Journal of Psychology*, Vol. 144(3), pp 313–326, Taylor & Francis Group, LLC

- Barling, J., Shater, F. and Kelloway, E.K. (2000) “Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No 3, pp 157 –161
- Bass, B.M. (1985), “Leadership and Performance beyond Expectation”, New York: Free Press
- Berson, Y. and Linton, J.D. (2005), “An examination of the relationships between leadership style, quality and employee satisfaction in R&D versus administrative environments”, *R&D Management*, Vol. 35, pp. 51-60
- Blegen, M.A. (1993), “Nurses’ job satisfaction: a meta-analysis of related variables”, *Nursing Research*, Vol. 42 No. 1, pp. 36-40
- Bledow, R., (2013), “Demand-Perception and Self-Motivation as Opponent Processes: A Response to Bandura and Vancouver”, *Journal of Management* Vol. 39 No. 1, pp. 14-26, Ghent University
- Bodur, S. (2002), “Job satisfaction of health care staff employed at health centers in Turkey”, *Occupational Medicine*, London, Vol. 52, pp. 353-5
- Burke, R.J., Astakhova, M.N. and Hang, H. (2014), “Work Passion Through the Lens of Culture: Harmonious Work Passion, Obsessive Work Passion, and Work Outcomes in Russia and China”, *J Bus Psychol*, DOI 10.1007/s10869-014-9375-4
- Chiok Foong Loke, J. (2001), “Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment”, *Journal of Nursing Management*, Vol.9 No.4, pp 191-204
- Conger, J. A and Kanungo, R.N (1987), “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 637-647
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. and Menon, S. (2000), “Charismatic leadership and follower effects”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp747-767
- Curran, T., Hill, A.P., Appleton, P. R., Vallerand, R. J., Standage, M. (2015), “The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes”, *Motivation and Emotion*, Impact Factor: 1.55 · DOI: 10.1007/s11031-015-9503-0
- Dubreuil, P., Lavigne, L. G., Forest, J., Mageau, A. G., Crevier-Braud, L. and Bergeron, E. (2012), “Harmonious passion as an explanation of the relation between signature

- strengths' use and well-being at work: Test of an intervention program”, Available from: <http://hum.sagepub.com/content/65/9/1233>, Accessed at: 20/11/2016
- Edwards, N. (2003), “Doctors and managers: poor relationships may be damaging patients—what can be done?”, *Qual Saf Health Care*, Vol. 12, pp 21-24
- Firth-Cozens, J., Cording, H. and Ginsburg, R. (2003), “Can we select health professionals who provide safer care”, *Qual Saf Health Care*, Vol.12, pp.16-20
- Gaan, N. and Mohanty, K. (2014), “Three-Factor Model of Employee Passion: An Empirical Study in the Indian Context”, *Vikalpa*, Vol.32, No.2
- Gazioglu, S. and Tansel, A. (2006), “Job satisfaction in Britain: individual and job related factors”, *Applied Economics*, Vol.38, pp 1163–1171.
- Gill, J. and Johnson, Ph. (2014), “Research Methods for Managers”, Forth Edition, London, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Gkorezis, P. and Petridou, E. (2011), “The impact of rewards on empowering public nurses”, *Health Services Management Research*
- Goleman, G. (2001), “Leadership that gets results”, *Harvard Business Review*, Vol. 35, pp.78–90
- Graeme, C. and Lockett A. (2011), “Distributing Leadership in Health and Social Care: Concertive, Conjoint or Collective?”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, pp 286–300
- Greenberg, J. και Baron, R.A. (2013), “Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά”, Εκδόσεις: Gutenberg
- Ho V., Wong S. and Lee C. (2011), “Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 48 No1, pp 26-47
- House, R. and Howell, J.M. (1992), “Personality and Charismatic Leadership”, *Leadership Quarterly*, Vol. 3(2), pp 81-108, ISSN: 1048-9843
- Houliort, N., Fernet, C., Vallerand, R.J., Laframboise, A., Guay, F. and Koestner, R. (2015), “The role of passion for work and need satisfaction in psychological adjustment to retirement”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 88, pp. 84–94
- Howell, J. and Frost P. (1989), “A Laboratory Study of Charismatic Leadership”, *Academic Press Inc*
- Howell, J. and Shamir, B. (2005), “The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences”, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, 96–112.

- Johnson, S. D., and Bechler, C. (1998), “Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors and recall”, *Small Group Research*, Vol. 29, pp. 452–471.
- Kim, J., Nimon, K., Song, J. H. and Zigarmni, D. (2015), “Toward employee work passion and performance: a validation of the Work Cognition Inventory in Korea”, *Human Resource Development International*, Vol. 18, Issue: 2, pp. 169-190, DOI: 10.1080/13678868.2015.1026550
- Klink, M. and Streumer, J. (2002), “Effectiveness of on-the-job-training”, *Journal of European Industrial Training*, V.26, N.2/3/4 pp 196-199
- Kristensen, S. Christensen, K.B., Jaquet, A., Beck, C.M., Sabroe, S., Bartels, P. and Mainz, J. (2016), “Strengthening leadership as a catalyst for enhanced patient safety culture: a repeated cross-sectional experimental study”, Available: BMJ Downloaded from <http://bmjopen.bmj.com> , Πρόσβαση στις: 26/10/2016
- Lantz, P. M. (2008), “Gender and leadership in healthcare administration: 21st century progress and challenges”, *Journal of Healthcare Management*, Vol. 53, Issue 5
- Liu, D. Chen, X. and Yao, X. (2011), “From autonomy to creativity: A multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion”, *Journal of Applied Psychology*, 96(2), pp 294-309
- Madera, J. M. and D. Brent Smith (2009), “The Leadership Quarterly: The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness”, Vol. 20, pp.103-114
- Marshall, N.M, Mannion, R., Nelson, E. and O’ Davies T.H. (2003), “Managing change in the culture of general practice: qualitative case studies in primary care trusts”, *National Primary Care Research and Development Centre*, Vol. 327 pp.599-602, University of Victoria
- McDaniel, C. and Stumpf, L. (1993), “The organizational culture”, *Journal of Nursing Administration*, 23: 54-60
- McGuire, E. and Kennerly M. S. (2006), “Nurse Managers as Transformational and Transactional Leaders”, *Nursing Economics*, Vol.24, No.4
- Michaelis, B. (2009), “Transformational and Charismatic Leadership Effects on Performance Outcomes”, *An Analysis of Linking Mechanisms and Boundary Conditions, Dissertation*, Available from: http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/9886/1/Dissertation_Michaelis_UB_041009.pdf
 Πρόσβαση στις: 23/02/2017

- Moorhead, G. and Griffin, R. (1998), "Organizational Behavior", Houghton Mifflin Company: USA.
- Northouse P. G, (1997), "Leadership: Theory and Practice", Sage Publications
- Oreg, S. and Berson, B. I. (2013), "Personality and Charismatic Leadership in context: The moderating role of situational stress", *Personnel Psychology*, Vol.00, pp 1-29
- Patel, C. P, Thorgen, S. and Wincent, J. (2015), "Leadership, Passion and Performance: A Study of Job Creation Projects during the Recession", *British Journal of Management*, Vol. 26, pp 211–224
- Permarupan, P.Y., Al- Mamun, A., Saufi, R.A. and Zainol, N.R.B. (2013), "Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review", Vol. 9, No. 4, pp 63-68
- Perrewe, P., Hochwarter, A. W., Ferris, R. G., McCallister, P. C. and Harris, N. J. (2014), "Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, pp. 145–150
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. and Dunham, R. B. (1989), "Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3 pp. 622-648
- Polychroniou, P. (2008) "Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership of Supervisors: The impact on team effectiveness", *Team Performance Management*, Vol. 15 (7), pp. 343-356.
- Rad, A. M. M. and Yarmohammadian, M. H. (2006), "A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction", *Leadership in Health Services*, Vol. 19 No. 2, p.p. 11-28
- Robbins, S. and Judge, T. (2010), "Organizational behavior", Boston: Pearson
- Rosette, D. and Ciarrochi J. (2005), "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 26 (5), pp 388 –399
- Sackett, P. R., Zedeck, S., and Fogli, L. (1998), "Relations between measures of typical and maximum job performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 482 – 486
- Schmidt, W. ST. (2007), "The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 18, No. 4, pp 481-498

- Shamir, B. and Howell, J. M. (1999), “Organizational and Contextual Influences of the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership”, *Leadership Quarterly*, Vol. 10(2), pp 257–283, Elsevier Science Inc., ISSN: 1048-9843
- Shamir, B., House, R.J. and Arthur, M.B. (1993), “The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory”, *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, pp 577-594
- Solvejg, K., Hammer, A., Bartels, P., Sunol, R., Groene, O., Thompson, C.A., Arah, O., Kutaj- Wasikowska, H., Michel, P. and Wagner, C. (2015), “Quality management and perceptions of teamwork and safety climate in European hospitals”, *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 27(6), pp 499–506
- Spencer, J. and Jordan R. (2001), “Educational outcomes and leadership to meet the needs of modern health care”, *Quality in Health Care*, Vol. 10, pp.38-45
- Trepanier, S., Femet, C., Austin, S., Forest, J., Vallerand, R. J. (2014), “Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships?”, *Motivation and Emotion* Vol. 38, pp 353–366
- Towler, A. J. (2003), “Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance”, *Personnel Psychology*, Vol. 56, pp. 363 –382
- Tuzun, I. K. (2005), “General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models”, *Journal of Commerce and Tourism Education Faculty*, No.1, pp 144-156
- Tyson, Sh. And York, Alf. (2010), “Essentials of HRM”, Fourth Edition, Great Britain: Butterworth-Heinemann
- Vallerand, R. J., Blanchard, C. and Mageau, A. G (2003), “Passions de l’A^ me: On Obsessive and Harmonious Passion”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 85, No. 4, pp 756–767
- Vallerand, R.J and Houliort, N. (2003), “Passion at Work: Toward a New Conceptualization”, *Emerging Perspectives on Values in Organizations*, pp. 175-204
- Vallerand, R. J, Racquet, Y., Philippe, F. L. and Charest, J, (2010), “On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model”, *Journal of Personality* Vol. 78 Issue 1, pp. 289-313
- Wilderom, C. P.M, Van Den Berg P.T. and Wiersma, U.J. (2012), “A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance”, *Elsevier Inc*

- Yahui, S. and Jian, Z. (2015), "Does work passion promote work performance? From the perspective of Dualistic Model of Passion", *Advances In Management*, Vol. 8, Issue 2
- Zehir C., Erdogan, E. and Basar, D. (2011), "The relationship among charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction, and organizational commitment in companies", *Journal of Global Strategic Management*, Vol.5, No.2, pp.49-59
- Zigarmi, D. and Nimon, K. (2011), "A Cognitive Approach to Work Intention: The Stuff That Employee Work Passion Is Made of?", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 13: 447
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. and Diehl, J. (2009), "Beyond Engagement: Toward a Framework and Operational Definition for Employee Work Passion", Available from: <http://hrd.sagepub.com/cgi/content/abstract/8/3/300> , Accessed at: 20/11/2016

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΓΚΡΙΣΕΙΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ
3^η ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ
(ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ)
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΓΡΕΒΕΝΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

13^η Τακτική Συνεδρίαση του Επιστημονικού Συμβουλίου την 07-11-2016

Γρεβενά, σήμερα 07 Νοεμβρίου 2016, ημέρα Δευτέρα και ώρα 12:30μμ στην αίθουσα συνεδριάσεων του Νοσοκομείου συνήλθε σε τακτική συνεδρίαση το Επιστημονικό Συμβούλιο του Γενικού Νοσοκομείου Γρεβενών, και μετά από την υπ' αριθμ πρωτ ΕΣ 47/07-11-2016 πρόσκληση του Προέδρου.

Στην συνεδρίαση παρευρέθηκαν οι κατωτέρω:

1. Δημήτριος Κετσερίδης, ως Πρόεδρος
2. Κων/νος Μαγιάννης, ως μέλος
3. Μαριάνθη Καραθάνου ως μέλος
4. Αφροδίτη Αβδελίδου, ως μέλος
5. Νικόλαος Ζερβός, ως μέλος
6. Λουίζα Κολιοπούλου, ως μέλος
7. Ελένη Παπαδοπούλου, ως μέλος

Στη συνεδρίαση παρέστη και η κα Δάφνη Χαρμπή, ως γραμματέας.

Αφού διαπιστώθηκε απαρτία ο Πρόεδρος κάνει έναρξη της συνεδρίασης προς συζήτηση του 1ου θέματος:

Θέμα 1^ο: " Αίτημα Έγκρισης εκπόνησης ερευνητικής εργασίας κας Νικολαΐδου Αγάπης "

Ο Πρόεδρος του Επιστημονικού Συμβουλίου έθεσε υπόψη:

- Την υπ' αριθμ πρωτ. 10939/04-11-2016 αίτηση της κας Νικολαΐδου Αγάπης

Το Επιστημονικό Συμβούλιο μετά από διαλογική συζήτηση μεταξύ των παρόντων μελών του,

Ομόφωνα Γνωμοδοτεί

Την έγκριση πραγματοποίησης έρευνας και την διανομή ερωτηματολογίου, στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας της κας Νικολαΐδου Αγάπης, με θέμα «Οι επιπτώσεις της θετικής "χαρισματικής" ηγεσίας στη λειτουργία των νοσοκομείων ».



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ 3ης ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
Δ/ΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ
ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
& ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Θεσσαλονίκη, 14-11-2016
Αρ. Πρωτ.: Δ3β/38543

Προς:
Γενικό Νοσοκομείο Γρεβενών.

ΘΕΜΑ: Έγκριση εκπόνησης ερευνητικής εργασίας της κ. Νικολαΐδου Αγάπης.
ΣΧΕΤ.: Το αρ. πρωτ. 11095/09-11-2016 έγγραφο σας.

Με το αρ. πρωτ. 11095/09-11-2016 έγγραφό σας, μας διαβιβάσατε τα δικαιολογητικά αναφορικά με την εκπόνηση ερευνητικής εργασίας της μεταπτυχιακής φοιτήτριας του Προγράμματος «Πολιτική Υγείας και Σχεδιασμός Υπηρεσιών Υγείας» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, κ. Νικολαΐδου Αγάπης, με τίτλο «Οι επιπτώσεις της θετικής 'χαρισματικής' ηγεσίας στη λειτουργία των νοσοκομείων». Η έρευνα περιλαμβάνει τη διανομή ερωτηματολογίων στο προσωπικό του Νοσοκομείου σας. Επιβλέπων καθηγητής είναι ο κ. Γκορέζης Παναγιώτης.

Σας ενημερώνουμε ότι, έπειτα από:

- α) την παραλαβή της θετικής γνωμοδότησης του Επιστημονικού Συμβουλίου του Νοσοκομείου,
- β) την εξέταση (ως προς την πληρότητα και την ορθότητα) των δικαιολογητικών που απέστειλε η υποψήφια ερευνήτρια,
- γ) την εξέταση του τρόπου συλλογής δεδομένων (διανομή ενός ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνεται στο προσωπικό του Νοσοκομείου),
- δ) την εξέταση της θεματολογίας των ερωτήσεων (του είδους των δεδομένων που θα αντληθούν) και την αξιολόγησή της σε συνάρτηση με το σκοπό διενέργειας της έρευνας,

εγκρίνουμε την αίτηση της κ. Νικολαΐδου Αγάπης και συνεπώς τη διανομή του ερωτηματολογίου, εφιστώντας την προσοχή τόσο της Υπηρεσίας σας όσο και της ίδιας, στην τήρηση όσων ορίζει ο Ν.2472/1997 για τον υπεύθυνο επεξεργαστή-ερευνητή.



Εσωτερική διανομή

1. Γραφείο Διοικητή
2. Γραφείο Υπαδιοικητών

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητοί κύριοι/ες,

Σας παρακαλούμε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση της εργασιακής συμπεριφοράς στους οργανισμούς. Παρακαλούμε να απαντήσετε με **ειλικρίνεια** σε **όλες** τις ερωτήσεις, λαμβάνοντας υπόψη ότι **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**.

Οι απαντήσεις σας είναι **αυστηρά εμπιστευτικές** και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν **για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας**. Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και δεν αποσκοπεί στη **σύνδεση των απαντήσεων με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς**.

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία σας!!

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Η ηλικία σας είναι:

A.20-30

B.30-40

Γ.40-50

Δ.50-60

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.

Απόφοιτος Α.Ε.Ι.

Κάτοχος Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού

Άλλο: _____

4. Θέση που κατέχετε στο νοσοκομείο

Ειδικός Ιατρός

Νοσηλεύτρια Π.Ε/Τ.Ε

Ειδικευόμενος Ιατρός

Νοσηλεύτρια Δ.Ε

Παραϊατρικό Προσωπικό

Διοικητικό Προσωπικό

Άλλο: _____

ΕΡΓΑΣΙΑ

5. Το καθεστώς εργασίας σας:

- Μόνιμος/η Συμβασιούχος/α
Εκπαιδευόμενος/η Επί Θητεία
Αορίστου Άλλο: _____

6. Χρόνος συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας

_____ χρόνια

7. Χρόνος προϋπηρεσίας στο νοσοκομείο

_____ χρόνια

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο **βαθμό διαφωνίας/συμφωνίας** σας με τις παρακάτω απόψεις.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ

Απόψεις	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι καλός-ή στο να μας εμπνέει προς ένα κοινό όραμα	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου μας εμπνέει ακόμα και σε δύσκολες μέρες	1	2	3	4	5
Σε δύσκολες στιγμές, ο/η προϊστάμενος/η μου μας μεταφέρει εύκολα έναν τόνο αισιοδοξίας	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου έχει όραμα το οποίο προσπαθεί να μας μεταφέρει μέσω δημιουργικών ιδεών	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου μας προσφέρει με ενθουσιασμό τους στρατηγικούς και οργανωσιακούς στόχους	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου συνεχώς δημιουργεί νέες ιδέες προκειμένου να είμαστε έτοιμοι για μελλοντικές ανάγκες	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου ξέρει να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προκύπτουν	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που ανακύπτουν προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου είναι ικανός στο να μας παρακινεί εκφράζοντας αποτελεσματικά τη σημασία της εργασίας μας	1	2	3	4	5
Ο/η προϊστάμενος/η μου αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά το νοσοκομείο μας στο υπόλοιπο κοινό	1	2	3	4	5
Συνολικά, μου αρέσει η δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, είμαι ικανοποιημένος από τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Συνολικά, δε μου αρέσει η δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω αξέχαστες εμπειρίες	1	2	3	4	5

Η δουλειά μου, βρίσκεται σε αρμονία με τις άλλες δραστηριότητες της ζωής μου	1	2	3	4	5
Είμαι παθιασμένος με τη δουλειά μου	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου αντανακλά τις αξίες που θεωρώ σημαντικές σε εμένα	1	2	3	4	5
Η δουλειά μου, μου επιτρέπει να ζήσω πολλές και διαφορετικές εμπειρίες	1	2	3	4	5

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ κυκλώστε το τετραγωνάκι που αντιστοιχεί στο βαθμό που σας χαρακτηρίζουν οι παρακάτω απόψεις

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα

Απόψεις

Επιτυγχάνω τους στόχους που σχετίζονται με την εργασιακή μου θέση	1	2	3	4	5
Εκπληρώνω τα κριτήρια απόδοσης της εργασιακής μου θέσης	1	2	3	4	5
Εκπληρώνω όλες τις απαιτήσεις της δουλειάς μου	1	2	3	4	5