



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ (ΔΜΥ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην
εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού που εργάζεται σε
ιδιωτικό νοσοκομείο»**

ΟΝΟΜ/ΝΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΤΑΜΒΑΚΗΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΘΕΟΔΩΡΟΥ

ΑΘΗΝΑ, 2026

© Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2026

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΑΠ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΑΠ όπου εκπονήθηκε.



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ (ΔΜΥ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην
εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού που εργάζεται σε
ιδιωτικό νοσοκομείο»**

ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΤΑΜΒΑΚΗΣ

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής

Επιβλέπων Καθηγητής:

Θεοδώρου Παναγιώτης

Διοίκηση Μονάδων Υγείας (ΕΑΠ)

Συν-επιβλέπων Καθηγητής:

Κωσταγιόλας Πέτρος

Καθηγητής Ιονίου Πανεπιστημίου

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα αρχικά να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Θεοδώρου Παναγιώτη, για την πολύτιμη καθοδήγηση, τη συνεχή υποστήριξη, τις επιστημονικές του παρατηρήσεις και τη συμβολή του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας μελέτης. Η βοήθειά του υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωση της εργασίας και την επιστημονική της αρτιότητα.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλαν, άμεσα ή έμμεσα, στην πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας, καθώς και τους εργαζομένους που συμμετείχαν εθελοντικά στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στη σύζυγό μου για την αμέριστη υποστήριξη, την κατανόηση, την υπομονή και τη διαρκή ενθάρρυνση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Η συμπαράστασή της αποτέλεσε για μένα πολύτιμη δύναμη και κίνητρο.

Τέλος, αφιερώνω την παρούσα εργασία στην κόρη μου, η οποία γεννήθηκε κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου ταξιδιού και αποτέλεσε τη μεγαλύτερη πηγή χαράς, δύναμης και έμπνευσης για την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η μελέτη της ηγεσίας στον χώρο των υπηρεσιών υγείας αναδεικνύεται ως ένα πεδίο ιδιαίτερα σύνθετο και πολυδιάστατο, καθώς συνδέεται άμεσα με τη λειτουργικότητα των οργανισμών, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων. Παρότι η βιβλιογραφία έχει εστιάσει εκτενώς στη διερεύνηση του ηγετικού στυλ των προϊσταμένων και της εργασιακής ικανοποίησης στο ιατρονοσηλευτικό προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό αποτελεί έναν κρίσιμο αλλά σχετικά παραμελημένο τομέα. Η διαχείριση πόρων, οι διοικητικές ροές, η εξυπηρέτηση ασθενών και η υποστήριξη των κλινικών τμημάτων εξαρτώνται σε σημαντικό βαθμό από την αποτελεσματικότητα των διοικητικών υπαλλήλων, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη δική τους εργασιακή ικανοποίηση.

Σκοπός: Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η αποτύπωση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού σε ιδιωτικό νοσοκομείο της Αττικής.

Μεθοδολογία: Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε σε 106 εργαζομένους διοικητικών υπηρεσιών ιδιωτικού νοσοκομείου, οι οποίοι συμμετείχαν εθελοντικά και ανώνυμα στην έρευνα. Για την εκτίμηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου Likert «Transformational Leadership Scale (TLS)», ενώ για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η σταθμισμένη κλίμακα «Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS)». Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. Στη μελέτη συμπεριλήφθηκαν αποκλειστικά εργαζόμενοι του διοικητικού προσωπικού του νοσοκομείου. Το αμφίπλευρο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 0,05. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το IBM SPSS 28.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Αποτελέσματα: Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν συνολικά 106 εργαζόμενοι διοικητικών υπηρεσιών ιδιωτικού νοσοκομείου. Η πλειονότητα του δείγματος ήταν γυναίκες (56,6%), ηλικίας 31–40 ετών (44,3%), έγγαμοι (55,7%) και απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ (62,3%), ενώ σημαντικό ποσοστό ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου

σπουδών (28,3%). Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν μόνιμη σχέση εργασίας (96,2%), δεν κατείχαν θέση ευθύνης (73,6%) και διέθεταν συνολική επαγγελματική εμπειρία άνω των 10 ετών.

Η συνολική μέση τιμή της μετασχηματιστικής ηγεσίας κυμάνθηκε σε σχετικά υψηλά επίπεδα, γεγονός που υποδηλώνει θετική αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τις ηγετικές συμπεριφορές των προϊσταμένων τους. Υψηλότερες βαθμολογίες καταγράφηκαν στις διαστάσεις της διεύθυνσης, της εκτίμησης και της δικαιοσύνης. Όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, οι εργαζόμενοι παρουσίασαν μέτρια έως υψηλά επίπεδα συνολικής ικανοποίησης, με υψηλότερες τιμές στις διαστάσεις του ομαδικού πνεύματος και της ηγεσίας.

Παράλληλα, από τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης προέκυψε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι που αξιολόγησαν θετικότερα τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας εμφάνισαν υψηλότερα επίπεδα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι διαστάσεις που σχετίζονταν με την υποστήριξη, τη δικαιοσύνη, την αναγνώριση και την αποτελεσματική διεύθυνση παρουσίασαν ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία.

Συμπεράσματα: Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ανέδειξαν τη σημαντική θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού ιδιωτικού νοσοκομείου. Η ύπαρξη υποστηρικτικής, δίκαιης και αποτελεσματικής διοίκησης φαίνεται να συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, στην ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και στη βελτίωση της συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων.

Η ενδυνάμωση του διοικητικού προσωπικού, η αναγνώριση της συμβολής του και η ενίσχυση της εργασιακής του ικανοποίησης αποτελούν σημαντική πρόκληση αλλά και βασική προτεραιότητα για τις σύγχρονες διοικήσεις οργανισμών υγείας. Η ανάπτυξη ηγετικών πρακτικών που βασίζονται στην επικοινωνία, στη συνεργασία, στη δικαιοσύνη και στην υποστήριξη των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά τόσο στη βελτίωση της ψυχολογικής ευημερίας του προσωπικού όσο και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού.

Παράλληλα, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει ότι το διοικητικό προσωπικό αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό αλλά συχνά υποτιμημένο πυλώνα των υπηρεσιών υγείας, καθώς συμβάλλει καθοριστικά στην οργάνωση, στον συντονισμό και στη συνολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επομένως, η επένδυση στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, στην ανάπτυξη υποστηρικτικής ηγεσίας και στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων μπορεί να λειτουργήσει θετικά τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και για τη συνολική αποτελεσματικότητα και βιωσιμότητα των οργανισμών υγείας.

Λέξεις-κλειδιά: μετασχηματιστική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση, διοικητικό προσωπικό, ιδιωτικό νοσοκομείο, διοίκηση υπηρεσιών υγείας

ABSTRACT

Introduction: Leadership in healthcare organizations constitutes a complex and multidimensional field of study, as it directly influences organizational performance, service quality and employee well-being. Although existing literature has extensively examined leadership style and job satisfaction among clinical staff, administrative employees remain an equally vital yet comparatively understudied group. The effectiveness of administrative operations, patient flow management, resource allocation and overall organizational functionality depends strongly on the performance and motivation of administrative personnel, making the investigation of factors affecting their job satisfaction essential.

The purpose of this study is to explore the relationship between transformational leadership and job satisfaction among administrative staff working in a private hospital in Athens.

Methodology: The present study was conducted among 106 administrative employees working in a private hospital, who participated voluntarily and anonymously in the research process. To assess transformational leadership, the closed-ended Likert-type questionnaire “Transformational Leadership Scale (TLS)” was used, while job satisfaction was evaluated using the validated “Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUJSS)”. In addition, a questionnaire regarding the demographic and professional characteristics of the participants was administered. The study included exclusively employees of the hospital’s administrative services. The two-sided level of statistical significance was set at 0.05. Data analysis was performed using IBM SPSS Statistics version 28.0 (Statistical Package for the Social Sciences).

Results: A total of 106 administrative employees working in a private hospital participated in the present study. The majority of the sample were female (56.6%), aged between 31 and 40 years old (44.3%), married (55.7%), and graduates of higher education institutions (62.3%), while a significant proportion held a postgraduate degree (28.3%). Most participants had permanent employment status (96.2%), did not hold a managerial position (73.6%), and had more than 10 years of overall professional experience.

The overall mean score of transformational leadership was relatively high, indicating a positive perception of supervisors' leadership behaviors among employees. Higher scores were observed in the dimensions of direction, appreciation, and justice. Regarding job satisfaction, participants demonstrated moderate to high levels of overall satisfaction, with the highest scores recorded in the dimensions of team spirit and leadership.

Furthermore, the investigation of the relationship between transformational leadership and job satisfaction revealed a statistically significant positive correlation between the two variables. More specifically, employees who evaluated transformational leadership dimensions more positively reported higher levels of overall job satisfaction. In particular, dimensions related to support, justice, recognition, and effective direction demonstrated the strongest positive association with job satisfaction.

Conclusions: The findings of the present study highlighted a significant positive relationship between transformational leadership and job satisfaction among administrative employees working in a private hospital setting. The presence of supportive, fair, and effective leadership appears to contribute substantially to the development of a positive work environment, the enhancement of team spirit, and the overall improvement of employees' professional experience.

The empowerment of administrative staff, the recognition of their contribution, and the promotion of their job satisfaction should constitute both a major challenge and a strategic priority for modern healthcare management. Leadership practices based on communication, collaboration, fairness, and employee support may significantly improve not only the psychological well-being of employees but also the overall effectiveness and efficiency of healthcare organizations.

Furthermore, the present study emphasizes that administrative personnel represent a particularly important yet often underestimated pillar of healthcare services, as they play a crucial role in organization, coordination, and the overall quality of healthcare delivery. Therefore, investing in supportive leadership practices, improving working conditions, and strengthening job satisfaction among administrative employees may positively influence both employee well-being and the sustainability and performance of healthcare organizations overall.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, administrative staff, private hospital, healthcare management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ.....	17
1.1 Έννοια και εξέλιξη της ηγεσίας.....	17
1.2 Μετασχηματική Ηγεσία.....	18
1.3 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία στον Χώρο της Υγείας	20
1.3.1 Σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα νοσοκομεία	20
1.3.2 Η επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε εργαζόμενους υγείας	21
1.3.3 Η μετασχηματιστική ηγεσία στο διοικητικό προσωπικό νοσοκομείων.....	22
1.3.4 Νεότερες εξελίξεις (2022 – 2024).....	23
1.3.5 Συμπεράσματα.....	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	25
2.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης.....	25
2.2 Εργασιακή ικανοποίηση στο διοικητικό προσωπικό	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	32
3.1 Διεθνής βιβλιογραφία – Εμπειρικά ευρήματα	32
3.2 Ελληνική βιβλιογραφία – Δεδομένα υπηρεσιών υγείας	34
3.3 Μηχανισμοί επίδρασης της ηγεσίας.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ	36
4.1 Σκοπός της μελέτης	36
4.2 Υλικό και μεθοδολογία.....	36
4.3 Ερευνητικά εργαλεία.....	37
4.4 Ερωτηματολόγιο μετασχηματικής ηγεσίας.....	37
4.5 Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης.....	38
4.6 Συλλογή δεδομένων – Ηθικά και δεοντολογικά ζητήματα	38
4.7 Στατιστική ανάλυση.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	40
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	40
5.2 Επαγγελματικά χαρακτηριστικά.....	43
5.3 Κλίμακα μετασχηματιστικής ηγεσίας	45
5.4 Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης.....	54

5.5	Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από την ηγεσία.....	59
5.6	Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον	62
5.7	Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από την παρακίνηση	65
5.8	Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από το ομαδικό πνεύμα	68
5.9	Εξαρτημένη μεταβλητή: Συνολική ικανοποίηση.....	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....		75
6.1	Συζήτηση.....	75
6.2	Περιορισμοί της μελέτης.....	79
6.3	Συμπεράσματα - προτάσεις.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....		84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		88

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο περιβάλλον των υπηρεσιών υγείας χαρακτηρίζεται από αυξανόμενη πολυπλοκότητα, υψηλή πίεση και διαρκείς οργανωσιακές μεταβολές. Η λειτουργία ενός ιδιωτικού νοσοκομείου απαιτεί συντονισμό μεταξύ κλινικών και διοικητικών διαδικασιών, αποτελεσματική διαχείριση πόρων και συστήματα παροχής υπηρεσιών που να υποστηρίζουν τόσο τους ασθενείς όσο και τους εργαζόμενους. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους που επηρεάζουν τη συνολική αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού (Northouse, 2022).

Παρότι η διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί κυρίως στη νοσηλευτική ηγεσία, το διοικητικό προσωπικό παίζει εξίσου καθοριστικό ρόλο. Πρόκειται για μια επαγγελματική ομάδα που υποστηρίζει τις κλινικές λειτουργίες, εξασφαλίζει τη ροή των πληροφοριών, διαχειρίζεται οικονομικά και λειτουργικά συστήματα, και συμβάλλει καθοριστικά στην οργανωσιακή συνοχή. Ωστόσο, η συμβολή του διοικητικού προσωπικού συχνά υποτιμάται ερευνητικά και διοικητικά, παρά το γεγονός ότι το έργο του επηρεάζει άμεσα την ποιότητα των υπηρεσιών και την εμπειρία των ασθενών (Papathanasiou, et al., 2022) .

Παράλληλα, σε έναν εργασιακό χώρο όπως το ιδιωτικό νοσοκομείο, όπου οι προσδοκίες των ασθενών είναι υψηλές και η ανταγωνιστικότητα έντονη, η ικανότητα των προϊσταμένων διοικητικών υπηρεσιών να εμπνέουν, να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν το προσωπικό τους καθίσταται ιδιαίτερα κρίσιμη. Σε αυτό το πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως το ηγετικό στυλ που συνδέεται περισσότερο με θετικά επαγγελματικά και οργανωσιακά αποτελέσματα (Bass & Riggio, 2006).

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους βασικότερους δείκτες υγείας ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Locke (1976), ο όρος αναφέρεται στον βαθμό θετικών συναισθημάτων που εμφανίζει ένα άτομο σε σχέση με την εργασία του. (Locke, 1976). Η ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού συνδέεται με τη συνέπεια, την ποιότητα εξυπηρέτησης, την αποτελεσματικότητα στις συναλλαγές με ασθενείς και συνεργάτες, και την ευρύτερη οργανωσιακή εμπιστοσύνη (Spector & P.E., et al, 1985).

Η έλλειψη ικανοποίησης, αντίθετα, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο εργασιακό στρες, μειωμένη παραγωγικότητα, οργανωσιακή δυσλειτουργία και αυξημένες προθέσεις αποχώρησης. Στον ιδιωτικό τομέα υγείας, όπου η ανταγωνιστικότητα απαιτεί υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και άμεση ανταπόκριση των διοικητικών λειτουργιών, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα και ανάπτυξη του οργανισμού (Judge, et al., 2001) (Papathanasiou, et al., 2020).

Η μετασχηματιστική ηγεσία, όπως περιγράφεται από τον Bass (1985) και εξειδικεύεται από τους Bass και Avolio (1994), αποτελεί ένα στυλ ηγεσίας βασισμένο στην έμπνευση, το όραμα, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την εξατομικευμένη υποστήριξή τους (Bass, 1985) (Bass & Avolio, 1994)

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες:

- καλλιεργούν κλίμα εμπιστοσύνης,
- ενισχύουν την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη,
- παρακινούν το προσωπικό με κοινό όραμα,
- ενθαρρύνουν την καινοτομία και τη συνεργασία.

Οι πρόσφατες μελέτες επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με επαγγελματική ικανοποίηση, μειωμένη εξουθένωση και αυξημένη εργασιακή δέσμευση. Παρότι η πλειονότητα της βιβλιογραφίας αφορά νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό, υπάρχουν ενδείξεις ότι και το διοικητικό προσωπικό ανταποκρίνεται ιδιαίτερα θετικά σε ηγετικά μοντέλα που δίνουν έμφαση στην αναγνώριση, την υποστήριξη και τη συμμετοχή στην απόφαση (Boamah, et al., 2018) (Vakola & Tsaousis, 2018).

Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία παρουσιάζει ένα σαφές κενό στη μελέτη της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο διοικητικό προσωπικό των νοσοκομείων, ειδικά στον ιδιωτικό τομέα. Η πλειονότητα των ερευνών επικεντρώνεται:

- στη νοσηλευτική ηγεσία,
- στη σχέση ηγεσίας–ποιότητας φροντίδας,

- στις κλινικές επαγγελματικές ομάδες.

Ελάχιστες μελέτες έχουν εξετάσει το πώς αντιλαμβάνονται οι διοικητικοί υπάλληλοι τις ηγετικές συμπεριφορές των προϊσταμένων τους και πώς αυτές συνδέονται με την επαγγελματική τους ικανοποίηση, παρά το γεγονός ότι ο ρόλος τους είναι οργανωτικά κρίσιμος.

Η παρούσα μελέτη έρχεται να καλύψει αυτό το κενό και να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού που εργάζεται σε ιδιωτικό νοσοκομείο.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι τα εξής :

1. Ποιος είναι ο βαθμός άσκησης μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπως τον αντιλαμβάνεται το διοικητικό προσωπικό;
2. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης;
4. Υπάρχουν δημογραφικές διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις περί ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης;
5. Ποιες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας προβλέπουν σε μεγαλύτερο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση;

Ερευνητικοί στόχοι

- Η αποτύπωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο διοικητικό προσωπικό.
- Η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τα μοντέλα της βιβλιογραφίας.
- Η διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των δύο μεταβλητών.
- Η ανάλυση διαφοροποιήσεων βάσει δημογραφικών παραγόντων.
- Η διατύπωση προτάσεων διοικητικής πρακτικής για βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε έξι βασικά κεφάλαια, τα οποία καλύπτουν τόσο το θεωρητικό πλαίσιο όσο και το εμπειρικό μέρος της μελέτης.

Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της ηγεσίας, με ιδιαίτερη έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία. Εξετάζονται οι κύριες θεωρητικές προσεγγίσεις, η εξέλιξη της έννοιας της ηγεσίας και η εφαρμογή της στον χώρο των υπηρεσιών υγείας. Παράλληλα, αναδεικνύονται οι ιδιαιτερότητες της άσκησης ηγεσίας σε διοικητικά περιβάλλοντα νοσοκομείων, καθώς και οι σύγχρονες τάσεις που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Στο Κεφάλαιο 2 αναλύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, μέσα από διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις και μοντέλα. Παρουσιάζονται οι βασικοί παράγοντες που τη διαμορφώνουν, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο διοικητικό προσωπικό των μονάδων υγείας. Επιπλέον, εξετάζεται η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης για την αποδοτικότητα των οργανισμών και γίνεται θεωρητική προσέγγιση της σχέσης της με τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται ανασκόπηση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας αναφορικά με τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης. Παρουσιάζονται ερευνητικά ευρήματα και αναλύονται οι βασικοί μηχανισμοί μέσω των οποίων το ηγετικό στυλ επηρεάζει την επαγγελματική στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο της υγείας.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος της μελέτης. Συγκεκριμένα, διατυπώνονται ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, το δείγμα της έρευνας, η διαδικασία συλλογής των δεδομένων, καθώς και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Παράλληλα, αναλύεται η στατιστική μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την επεξεργασία των δεδομένων.

Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, και πραγματοποιείται ερμηνεία των ευρημάτων σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 6 γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων και σύγκρισή τους με τα ευρήματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Παρουσιάζονται τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, οι περιορισμοί της και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα και βελτίωση της διοικητικής πρακτικής στον χώρο της υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

1.1 Έννοια και εξέλιξη της ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας έχει απασχολήσει για δεκαετίες την επιστημονική βιβλιογραφία και αποτελεί ένα από τα πιο σύνθετα και πολυδιάστατα πεδία της οργανωσιακής ψυχολογίας και διοίκησης. Η ηγεσία ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο επηρεάζει άλλους εργαζομένους με τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει στοιχεία όπως η παρακίνηση, η καθοδήγηση, ο συντονισμός και η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος (Northouse, 2022). Παρά τις πολυάριθμες θεωρητικές προσεγγίσεις, η ηγεσία δεν μπορεί να περιοριστεί σε έναν ενιαίο ορισμό, καθώς επηρεάζεται από κοινωνικούς, πολιτισμικούς, οργανωσιακούς και διαπροσωπικούς παράγοντες.

Οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες κατανόησης της ηγεσίας εμφανίστηκαν στις αρχές του 20ού αιώνα, με τις λεγόμενες θεωρίες χαρακτηριστικών (Trait Theories). Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, οι ηγέτες διαθέτουν έμφυτες ικανότητες και χαρακτηριστικά, όπως αυτοπεποίθηση, νοημοσύνη, αποφασιστικότητα και κοινωνικές δεξιότητες, που τους επιτρέπουν να επηρεάζουν άλλους πιο αποτελεσματικά (Zaccaro, 2007). Μεταγενέστερα, η έμφαση μετατοπίστηκε στη συμπεριφορά των ηγετών. Οι θεωρίες συμπεριφοράς (Behavioral Theories), όπως οι έρευνες των Ohio State και University of Michigan, αναγνώρισαν δύο βασικές διαστάσεις ηγεσίας: τον προσανατολισμό στο έργο και τον προσανατολισμό στον άνθρωπο (Judge & Piccolo, 2004).

Στη δεκαετία του 1960 και 1970, οι θεωρητικοί στράφηκαν στις θεωρίες ενδεχομενικότητας (Contingency Theories), οι οποίες υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένα «καλύτερο» στυλ ηγεσίας για όλες τις περιστάσεις. Αντίθετα, το κατάλληλο στυλ εξαρτάται από παράγοντες όπως το έργο, η δομή της ομάδας και οι σχέσεις ηγέτη-υφισταμένων. Ο Fiedler (1967), για παράδειγμα, υποστήριξε ότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη εξαρτάται από την αντιστοίχιση του στυλ του με το πλαίσιο. (Fiedler, 1967)

Από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, η βιβλιογραφία έκανε μια σημαντική στροφή προς μοντέλα ηγεσίας που εστιάζουν στις συναισθηματικές και μετασχηματιστικές πτυχές της επιρροής. Με το έργο του Burns (1978) και στη συνέχεια των Bass και Avolio (1985, 1994), αναδύθηκε η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία επικεντρώνεται στην ενδυνάμωση, στην εμπνευσμένη παρακίνηση, στην ατομική υποστήριξη και στη συνεργατική κουλτούρα. Το μοντέλο αυτό αποτέλεσε και αποτελεί μέχρι σήμερα το πιο διαδεδομένο πλαίσιο μελέτης της ηγεσίας, ειδικά στον χώρο της υγείας. (Burns, 1978) (Bass, 1985) (Bass & Avolio, 1994)

Στο σύγχρονο περιβάλλον των νοσοκομείων, όπου επικρατεί έντονος εργασιακός φόρτος, πολλές ετερογενείς ομάδες προσωπικού και συνεχείς οργανωσιακές απαιτήσεις, η ηγεσία θεωρείται θεμελιώδης παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα υπηρεσιών, την αίσθηση ασφάλειας των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση (Wong, et al., 2013). Η διοικητική ηγεσία στον χώρο των υπηρεσιών υγείας έχει αυξανόμενη σημασία, καθώς οι διοικητικοί υπάλληλοι λειτουργούν στο πλαίσιο πολύπλοκων συστημάτων και απαιτούν σαφή καθοδήγηση, αποτελεσματική οργάνωση και υποστηρικτικό ηγετικό στυλ.

Η ηγεσία, επομένως, δεν αποτελεί μόνο ένα σύνολο δεξιοτήτων αλλά και μια διαδικασία συνεχούς αλληλεπίδρασης, η οποία εξαρτάται από τις ανάγκες των εργαζομένων, τις απαιτήσεις του οργανισμού και τις αξίες που προωθεί ο ηγέτης. Σε αυτό το πλαίσιο, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως το πιο κατάλληλο μοντέλο για πολύπλοκους και απαιτητικούς οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία, όπου η ποιότητα της ηγεσίας συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της φροντίδας και των υπηρεσιών.

1.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership) εισήχθη από τον Burns (1978) ως μία μορφή ηγεσίας που υπερβαίνει τη συναλλακτική λογική ανταμοιβής-ποινήs και επικεντρώνεται στη βαθύτερη αλλαγή των αξιών, των κινήτρων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ο Bass (1985) ανέπτυξε περαιτέρω το μοντέλο, περιγράφοντας πώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μεταμορφώνουν τις ομάδες τους μέσω εμπνευσης, ενδυνάμωσης και υποστήριξης.

Η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική στον χώρο των υπηρεσιών υγείας λόγω της έμφασης που δίνει στην ενσυναίσθηση, στην ομαδικότητα και στην καθοδήγηση μέσα από το όραμα και τις αξίες. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδιώκουν να κινητοποιήσουν τα μέλη της ομάδας όχι μόνο να επιτύχουν τους στόχους, αλλά και να εξελιχθούν προσωπικά και επαγγελματικά.

Το μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερις βασικές διαστάσεις, γνωστές ως «Τέσσερις Ι»:

1. Ιδεατή επιρροή (Idealized Influence): ο ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο ηθικής και επαγγελματισμού.
2. Εμπνευσμένη παρακίνηση (Inspirational Motivation): ο ηγέτης εκφράζει όραμα και ενθαρρύνει την ομαδική δέσμευση.
3. Διανοητική διέγερση (Intellectual Stimulation): ο ηγέτης ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργική κριτική σκέψη.
4. Ατομική αντιμετώπιση (Individualized Consideration): ο ηγέτης αναγνωρίζει τις ατομικές ανάγκες και στηρίζει την ανάπτυξη κάθε εργαζομένου.

Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει σαφή και σταθερή θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την εργασιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση και τη συνολική ευημερία των εργαζομένων (Hoch, et al., 2018). Στον χώρο της υγείας, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει συνδεθεί με καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, λιγότερα λάθη, βελτιωμένη συνεργασία μεταξύ τμημάτων και μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση (Boamah, et al., 2018).

Μελέτες της περιόδου 2020–2024 επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία λειτούργησε προστατευτικά στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα και μειώνοντας το εργασιακό στρες (De Los Santos & Labrague, 2021). Αν και οι περισσότερες έρευνες επικεντρώθηκαν σε νοσηλευτές, οι ίδιες αρχές εφαρμόζονται πλήρως και στο διοικητικό προσωπικό, το οποίο χρειάζεται σαφή καθοδήγηση, ενσυναίσθηση και υποστήριξη για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του.

1.3 Η Μετασχηματιστική Ηγεσία στον Χώρο της Υγείας

Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει αναδειχθεί ως ένα από τα πιο αποτελεσματικά ηγετικά μοντέλα στον χώρο των υπηρεσιών υγείας, λόγω της ικανότητάς της να ενδυναμώνει, να υποστηρίζει και να παρακινεί τους εργαζομένους σε ιδιαίτερα απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα. Τα νοσοκομεία λειτουργούν σε ένα πλαίσιο σύνθετων οργανωσιακών απαιτήσεων, υψηλής πίεσης, ανάγκης για άμεση λήψη αποφάσεων και συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ πολλών επαγγελματικών ομάδων. Σε αυτό το περιβάλλον, η ηγεσία δεν είναι απλώς μια διοικητική διαδικασία αλλά θεμέλιος λίθος για την ποιότητα των υπηρεσιών και την ψυχοκοινωνική ευημερία του προσωπικού (Wong, et al., 2013).

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένο ερευνητικό ενδιαφέρον για την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες του χώρου της υγείας, συμπεριλαμβανομένων των νοσηλευτών, των ιατρών, των διοικητικών υπαλλήλων και των ομάδων υποστήριξης. Η βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ομαδικότητα, την ποιότητα φροντίδας, την εργασιακή ικανοποίηση, τη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και τη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας (Boamah, et al., 2018).

1.3.1 Σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στα νοσοκομεία

Η εφαρμογή μετασχηματιστικής ηγεσίας στα νοσοκομεία έχει ιδιαίτερη αξία, επειδή ο κλάδος χαρακτηρίζεται από:

- συχνές οργανωσιακές αλλαγές
- απαιτήσεις για υψηλό επίπεδο συνεργασίας
- αυξημένη συναισθηματική εξουθένωση
- ανάγκη διαχείρισης πολύπλοκων περιστατικών
- υψηλό εργασιακό άγχος
- πολυεπαγγελματικές ομάδες με διαφορετικές ανάγκες

Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση αυτών των προκλήσεων μέσω:

- ενίσχυσης της συναισθηματικής υποστήριξης
- διευκόλυνσης της επικοινωνίας
- ενδυνάμωσης των εργαζομένων
- ενθάρρυνσης της καινοτομίας
- διαμόρφωσης κλίματος εμπιστοσύνης

Σύμφωνα με τους Alharbi et al. (2020), οι ηγέτες που εφαρμόζουν μετασχηματιστικό στυλ μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρότερη ομαδική δέσμευση και να βελτιώσουν την ποιότητα φροντίδας ακόμη και σε περιβάλλοντα με υψηλή πίεση (Alharbi, et al., 2020).

1.3.2 Η επιρροή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε εργαζόμενους υγείας

Η σύγχρονη βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρή θετική επίδραση σε κρίσιμες πτυχές της εργασιακής συμπεριφοράς και ευημερίας των εργαζομένων, όπως:

1. Ψυχολογική ευημερία και ανθεκτικότητα

Κατά την περίοδο της πανδημίας, οι Labrague & De Los Santos (2021) διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που λάμβαναν υποστήριξη από μετασχηματιστικούς ηγέτες εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ανθεκτικότητας και χαμηλότερα επίπεδα άγχους.

2. Επαγγελματική εξουθένωση

Οι εργαζόμενοι με μετασχηματιστικούς προϊσταμένους ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα burnout (Molero, et al., 2019), λόγω της ατομικής υποστήριξης και της ενθάρρυνσης.

3. Συνεργασία και ομαδικότητα

Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ κλινικών και διοικητικών τμημάτων, στοιχείο κρίσιμο για την ομαλή λειτουργία ενός νοσοκομείου (Hoch, et al., 2018).

1.3.3 Η μετασχηματιστική ηγεσία στο διοικητικό προσωπικό νοσοκομείων

Παρότι μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται σε κλινικό προσωπικό, τα τελευταία χρόνια αυξάνεται ο αριθμός μελετών που αναδεικνύουν τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας στο διοικητικό προσωπικό των νοσοκομείων.

Το διοικητικό προσωπικό συχνά:

- εργάζεται σε έντονα ρυθμισμένο περιβάλλον
- βρίσκεται σε συνεχή επαφή με ασθενείς και συνοδούς
- διαχειρίζεται κρίσιμη πληροφόρηση
- αντιμετωπίζει υψηλή πίεση χρόνου
- υποστηρίζει τη λειτουργία όλων των κλινικών τμημάτων

Η μετασχηματιστική ηγεσία βοηθά τους διοικητικούς υπαλλήλους μέσω:

α) Υποστηρικτικής καθοδήγησης

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο προϊστάμενος τους κατανοεί και τους στηρίζει.

β) Αναγνώρισης και ενδυνάμωσης

Η αναγνώριση ενισχύει σημαντικά την αυτοπεποίθηση του διοικητικού προσωπικού.

γ) Μείωσης εργασιακού άγχους

Η συμπεριφορά του προϊσταμένου αποδεικνύεται ο ισχυρότερος παράγοντας μείωσης στρες.

δ) Βελτίωσης συνεργασίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ διοικητικών και κλινικών τμημάτων, μειώνοντας συγκρούσεις.

ε) Αντιμετώπισης απαιτητικών ασθενών

Ο ηγέτης παρέχει καθοδήγηση για τη διαχείριση δύσκολων περιστατικών και την εξυπηρέτηση πελατών υψηλών απαιτήσεων.

1.3.4 Νεότερες εξελίξεις (2022 – 2024)

Οι πιο πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι:

1. Η ψηφιοποίηση ενισχύει την ανάγκη για μετασχηματιστική ηγεσία

Σε περιβάλλοντα με εκτεταμένη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ηγέτες που:

- ενισχύουν την εκπαίδευση
- μειώνουν το τεχνολογικό άγχος
- εξηγούν τις αλλαγές
- καθοδηγούν σε νέες διαδικασίες

(Wang, et al., 2023)

2. Η ηγεσία πρέπει να είναι ευέλικτη και προσαρμοστική

Οι σύγχρονες συνθήκες απαιτούν ηγέτες που μπορούν να ανταποκριθούν σε απρόβλεπτες κρίσεις, όπως πανδημίες, τεχνικά προβλήματα, ελλείψεις προσωπικού κ.ά. (Papathanasiou, et al., 2022).

3. Ο ρόλος της ενσυναίσθησης γίνεται όλο και πιο κρίσιμος

Νεότερες έρευνες δείχνουν ότι η ενσυναίσθηση του ηγέτη είναι το ισχυρότερο στοιχείο που συνδέεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων (Al-Zyoud, 2023).

1.3.5 Συμπεράσματα

Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί το πιο κατάλληλο ηγετικό μοντέλο για νοσοκομεία, ειδικά για διοικητικό προσωπικό. Τα οφέλη της περιλαμβάνουν:

- ενίσχυση ψυχολογικής ανθεκτικότητας
- μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης
- βελτίωση της ικανοποίησης
- ανάπτυξη δεξιοτήτων
- θετικό εργασιακό κλίμα
- καλύτερη συνεργασία με κλινικά τμήματα

Η ανάγκη για αποτελεσματική ηγεσία στον ιδιωτικό τομέα υγείας γίνεται ολοένα μεγαλύτερη, ειδικά ως προς τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες πίεσης, αλλαγών και ψηφιακού μετασχηματισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1 Ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες έννοιες στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και στην οργανωσιακή συμπεριφορά, καθώς συνδέεται με τη στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του, την αποδοτικότητα, την οργανωσιακή δέσμευση και την πρόθεση παραμονής στον οργανισμό. Η έννοια έχει μελετηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία και έχει αποδοθεί με διαφορετικούς ορισμούς, οι οποίοι όμως συγκλίνουν στην παραδοχή ότι πρόκειται για μία αξιολογική και συναισθηματική αντίδραση του ατόμου προς την εργασία του.

Ένας από τους πιο γνωστούς και ευρέως αποδεκτούς ορισμούς είναι εκείνος του Locke, σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών του ατόμου» (Locke, 1976). Ο ορισμός αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός, επειδή υπογραμμίζει δύο βασικές διαστάσεις του φαινομένου: αφενός τη γνωστική αποτίμηση της εργασίας και αφετέρου τη συναισθηματική ανταπόκριση που προκύπτει από αυτήν. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος δεν αξιολογεί μόνο αντικειμενικά τα χαρακτηριστικά της θέσης του, αλλά τα ερμηνεύει και τα βιώνει υποκειμενικά.

Αντίστοιχα, ο Spector (1985) αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως το σύνολο των στάσεων που διαμορφώνει ο εργαζόμενος απέναντι στις διάφορες πλευρές της εργασίας του. Η προσέγγιση αυτή έχει ιδιαίτερη αξία, επειδή απομακρύνεται από μια μονοδιάστατη κατανόηση της ικανοποίησης και αναγνωρίζει ότι κάποιος μπορεί να είναι ικανοποιημένος από ορισμένες πτυχές της εργασίας του, όπως η σχέση με τους συναδέλφους ή η φύση του έργου, αλλά δυσαρεστημένος από άλλες, όπως οι αμοιβές ή οι δυνατότητες εξέλιξης (Spector & P.E., et al, 1985). Η εργασιακή ικανοποίηση, επομένως, δεν αποτελεί ένα ενιαίο και αδιαίρετο μέγεθος, αλλά μια σύνθετη ψυχολογική κατάσταση που διαμορφώνεται από πολλούς παράγοντες.

Η πολυδιάστατη φύση της εργασιακής ικανοποίησης αναδεικνύεται και μέσα από τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg. Σύμφωνα με τον Herzberg, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσαρέσκεια δεν αποτελούν αντίθετα άκρα του ίδιου συνεχούς, αλλά διαμορφώνονται από διαφορετικές κατηγορίες παραγόντων. Οι λεγόμενοι «παράγοντες κινήτρων», όπως η αναγνώριση, η επίτευξη, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα ανάπτυξης, συνδέονται με την αίσθηση ικανοποίησης. Αντίθετα, οι «παράγοντες υγιεινής», όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική του οργανισμού και η ποιότητα εποπτείας, όταν απουσιάζουν ή θεωρούνται ανεπαρκείς, προκαλούν δυσαρέσκεια. Η θεωρία αυτή παραμένει σημαντική, επειδή δείχνει ότι η απλή άρση της δυσαρέσκειας δεν αρκεί για να δημιουργηθεί πραγματική ικανοποίηση (Herzberg, et al., 1959).

Παράλληλα, η θεωρία της ισότητας του Adams (1965) δίνει έμφαση στον ρόλο της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την ικανοποίησή τους συγκρίνοντας τη δική τους συμβολή και ανταμοιβή με εκείνη άλλων συναδέλφων. Όταν θεωρούν ότι υφίσταται ανισότητα, αναπτύσσουν αρνητικά συναισθήματα και μειωμένη ικανοποίηση (Adams, 1965). Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία σε χώρους όπως τα νοσοκομεία, όπου συνυπάρχουν διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες, διαφορετικά επίπεδα ευθύνης και συχνά άνιση κατανομή φόρτου εργασίας.

Σημαντική είναι και η συμβολή της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom (1964), σύμφωνα με την οποία η στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία επηρεάζεται από την πεποίθηση ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα και ότι τα αποτελέσματα αυτά θα ανταμειφθούν ουσιαστικά. Όταν ο εργαζόμενος εκτιμά ότι υπάρχει σαφής σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση, την αναγνώριση και την επαγγελματική εξέλιξη, η εργασιακή ικανοποίηση ενισχύεται (Vroom, 1964).

Στον χώρο της υγείας, η εργασιακή ικανοποίηση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, επειδή δεν επηρεάζει μόνο την ευημερία των εργαζομένων αλλά και τη λειτουργικότητα των υπηρεσιών. Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, η ικανοποίηση συνδέεται με μειωμένη πρόθεση αποχώρησης, περιορισμό των απουσιών, υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών προς τους ασθενείς (Judge, et al., 2001) (Tourangeau, et al., 2010) (Specchia, et al., 2021). Αντίστοιχα, πρόσφατες ελληνικές μελέτες στον χώρο της υγείας επιβεβαιώνουν ότι η

εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί κρίσιμο δείκτη εύρυθμης λειτουργίας των οργανισμών υγείας και συνδέεται θετικά με την ποιότητα διοίκησης, το εργασιακό περιβάλλον, την παρακίνηση και το ομαδικό πνεύμα των εργαζομένων. (Bellali, et al., 2024) (Theodorou, et al., 2023) (Κρίκκη, et al., 2026)

Κατά συνέπεια, η εργασιακή ικανοποίηση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα δευτερεύον ψυχολογικό χαρακτηριστικό, αλλά ως κεντρικός δείκτης της σχέσης εργαζομένου-οργανισμού. Ειδικά σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης, όπως το νοσοκομείο, η ικανοποίηση αντανακλά το κατά πόσο ο εργαζόμενος νιώθει ότι αναγνωρίζεται, υποστηρίζεται, αντιμετωπίζεται δίκαια και μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στον ρόλο του.

2.2 Εργασιακή ικανοποίηση στο διοικητικό προσωπικό

Παρά το γεγονός ότι η βιβλιογραφία στον χώρο της υγείας έχει εστιάσει σε μεγάλο βαθμό στο νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό, το διοικητικό προσωπικό αποτελεί εξίσου κρίσιμο παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία των μονάδων υγείας. Οι διοικητικοί υπάλληλοι υποστηρίζουν ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών, όπως η διαχείριση ασθενών, ο συντονισμός ραντεβού, η διαχείριση εγγράφων και πληροφοριακών συστημάτων, οι οικονομικές και ασφαλιστικές διαδικασίες, η επικοινωνία με τμήματα και υπηρεσίες, καθώς και η εξυπηρέτηση πολιτών και συνοδών. Η εργασία τους, επομένως, δεν είναι περιφερειακή αλλά οργανικά συνδεδεμένη με την ποιότητα της συνολικής νοσοκομειακής λειτουργίας (World Health Organization, 2010) (Buchan & Aiken, 2008).

Η εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία, διότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι βρίσκονται συχνά στο σημείο συνάντησης μεταξύ διοίκησης, κλινικών τμημάτων και χρηστών υπηρεσιών υγείας. Η φύση της εργασίας τους απαιτεί ακρίβεια, σταθερότητα, τήρηση διαδικασιών, ψυχραιμία και αποτελεσματική διαχείριση πιεστικών καταστάσεων. Όταν οι εργαζόμενοι αυτοί βιώνουν εργασιακή δυσανεμία, οι συνέπειες δεν περιορίζονται στο ατομικό τους επίπεδο αλλά μπορεί να επηρεάσουν τη ροή των διοικητικών διαδικασιών, τη σχέση με τους ασθενείς, τον χρόνο εξυπηρέτησης και τελικά την εικόνα και αποτελεσματικότητα του νοσοκομείου. (West M.A. et al, 2011)

Η πρόσφατη ελληνική βιβλιογραφία αναγνωρίζει πλέον την ανάγκη να μελετηθεί πιο συστηματικά η εργασιακή ικανοποίηση και στο διοικητικό προσωπικό. Ειδικά η μελέτη των Δημητροπούλου και συν. (2024), η οποία περιέλαβε τόσο νοσηλευτικό όσο και διοικητικό προσωπικό δημόσιων νοσοκομείων, δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στις υγειονομικές δομές παραμένει υψηλής σημασίας και συνδέεται θετικά με πτυχές της ηγεσίας, όπως η εξιδανικευμένη επιρροή και η εμπνευσμένη παρακίνηση. Η ίδια μελέτη επισημαίνει ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι δεν μπορούν να εξαιρούνται από τη σχετική ανάλυση, καθώς αποτελούν λειτουργικό πυλώνα των νοσοκομείων (Δημητροπούλου και συν., 2024).

Η ιδιαιτερότητα του διοικητικού προσωπικού έγκειται και στο ότι εργάζεται συχνά με λιγότερη επαγγελματική αυτονομία από άλλες ομάδες, υπό αυστηρότερα διαδικαστικά πλαίσια, με μεγαλύτερη έκθεση σε γραφειοκρατικές απαιτήσεις και με περιορισμένες δυνατότητες λήψης αποφάσεων. Έτσι, η εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της εποπτείας, την υποστήριξη της διοίκησης, την καθαρότητα των ρόλων και την αναγνώριση της συμβολής τους. Σε οργανισμούς όπου το διοικητικό προσωπικό αντιμετωπίζεται ως απλός διεκπεραιωτικός μηχανισμός και όχι ως ουσιώδες μέρος της φροντίδας και της οργάνωσης, η ικανοποίηση τείνει να περιορίζεται (Spector et al, 1985) (Lu et al, 2012). Επιπλέον, στον ιδιωτικό τομέα υγείας οι πιέσεις είναι συχνά εντονότερες. Τα ιδιωτικά νοσοκομεία λειτουργούν σε συνθήκες ανταγωνισμού, με αυξημένες απαιτήσεις για ποιότητα, ταχύτητα και ικανοποίηση του «πελάτη-ασθενή». Το διοικητικό προσωπικό έρχεται έτσι αντιμέτωπο όχι μόνο με τυπικές γραφειοκρατικές υποχρεώσεις αλλά και με απαιτήσεις εξυπηρέτησης, επικοινωνίας και αποτελεσματικότητας που θυμίζουν ταυτόχρονα οργανισμό υγείας και οργανισμό παροχής υπηρεσιών. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται άμεσα από το εάν υπάρχουν σαφείς οδηγίες, επαρκής εκπαίδευση, τεχνολογική υποστήριξη, δίκαιη αξιολόγηση και ένα ηγετικό στυλ που προάγει τη συνεργασία και όχι μόνο τον έλεγχο (Aiken et al, 2012).

Η σημασία του διοικητικού προσωπικού αποτυπώνεται και στο γεγονός ότι η μειωμένη ικανοποίησή του μπορεί να συνδέεται με λάθη στη διαχείριση πληροφοριών, δυσλειτουργίες στη ροή ασθενών, αυξημένες καθυστερήσεις, συγκρούσεις με επαγγελματίες υγείας και χειρότερη συνολική εμπειρία του ασθενούς.

Με άλλα λόγια, η ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού δεν αποτελεί μόνο ζήτημα ευημερίας των ίδιων των εργαζομένων αλλά και παράγοντα ποιότητας υπηρεσιών (World Health Organization, 2010) (West M.A. al, 2011).

Παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης πολλών παραγόντων, ατομικών και οργανωσιακών. Στη σχετική βιβλιογραφία, οι παράγοντες αυτοί δεν αντιμετωπίζονται αποσπασματικά αλλά ως ένα πλέγμα συνθηκών που διαμορφώνει το συνολικό βίωμα του εργαζομένου (Spector & P.E., et al, 1985) (Locke, 1976) (Lu, 2012). Ειδικά στο διοικητικό προσωπικό νοσοκομείων, οι παράγοντες αυτοί αποκτούν ιδιαίτερο βάρος, διότι το έργο τους είναι σύνθετο, απαιτητικό και έντονα εξαρτημένο από την οργάνωση του συστήματος και την ποιότητα διοίκησης. Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση στους επαγγελματίες υγείας επηρεάζεται από παράγοντες όπως η εποπτεία, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με συναδέλφους, η επικοινωνία, η φύση της εργασίας, ο φόρτος εργασίας και οι δυνατότητες εξέλιξης (Alkhateeb et al, 2025).

Πρώτος και βασικός παράγοντας είναι η ποιότητα της ηγεσίας και της εποπτείας. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει δείξει ότι η συμπεριφορά του προϊσταμένου επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς συνδέεται με την αναγνώριση, την αίσθηση δικαιοσύνης, την υποστήριξη, τη σαφήνεια των προσδοκιών και τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Η υποστηρικτική ηγεσία, και ειδικά η μετασχηματιστική ηγεσία, ενισχύει την ικανοποίηση επειδή προσφέρει ανατροφοδότηση, ενδυνάμωση και ουσιαστική επικοινωνία. Η συσχέτιση αυτή έχει επιβεβαιωθεί τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και σε πρόσφατες μελέτες στον χώρο της υγείας και στην ελληνική βιβλιογραφία (Theodorou, et al., 2023) (Κρίκκη, et al., 2026) (Specchia, et al., 2021).

Δεύτερος παράγοντας είναι οι συνθήκες εργασίας. Σε αυτές περιλαμβάνονται η υλικοτεχνική υποδομή, ο φόρτος εργασίας, η επάρκεια προσωπικού, η εργονομία, η σαφήνεια των διαδικασιών και η λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων. Για το διοικητικό προσωπικό ενός νοσοκομείου, οι συνθήκες εργασίας δεν αφορούν μόνο τη φυσική άνεση αλλά και τη δυνατότητα να εκτελέσει κανείς το έργο του χωρίς συνεχή τεχνικά εμπόδια, καθυστερήσεις ή σύγχυση ρόλων. Όταν οι διοικητικοί υπάλληλοι

εργάζονται σε περιβάλλον οργανωμένου καταμερισμού εργασίας, με επαρκή μέσα και σαφείς διαδικασίες, είναι πιθανότερο να βιώσουν αυξημένη ικανοποίηση (Alkhateeb et al, 2025).

Τρίτος παράγοντας είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση. Η αναγνώριση της προσπάθειας λειτουργεί ενισχυτικά στην επαγγελματική ταυτότητα και μειώνει το αίσθημα απαξίωσης. Ιδίως στο διοικητικό προσωπικό, το οποίο πολλές φορές δεν έχει άμεση ορατότητα στο τελικό «κλινικό» αποτέλεσμα, η συμβολική και πρακτική αναγνώριση από τη διοίκηση έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Εδώ εντάσσονται τόσο η λεκτική επιβράβευση όσο και οι δίκαιες ευκαιρίες εξέλιξης, επιμόρφωσης και ανάληψης περισσότερων ευθυνών. Η σημασία της αναγνώρισης συνδέεται θεωρητικά με τους παράγοντες κινήτρων του Herzberg, ενώ σε νεότερες μελέτες αναδεικνύεται ως ουσιαστικός προβλεπτικός παράγοντας της ικανοποίησης και της παραμονής στο επάγγελμα (Herzberg, et al., 1959) (Shiri, 2023) (Bellali, et al., 2024) (Mitra, et al., 2024).

Τέταρτος παράγοντας είναι η συμμετοχή στις εργασιακές αποφάσεις. Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν λόγο στις διαδικασίες που τους αφορούν, νιώθουν μεγαλύτερη δέσμευση και ικανοποίηση. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ενισχύει την αίσθηση ελέγχου, τη διαφάνεια και την αντίληψη δικαιοσύνης, στοιχεία που είναι ιδιαίτερα σημαντικά σε σύνθετα οργανωσιακά περιβάλλοντα όπως τα νοσοκομεία. Σχετικές μελέτες στον χώρο της υγείας έχουν δείξει θετική σχέση ανάμεσα στη συμμετοχή στις αποφάσεις και σε δείκτες ικανοποίησης ή παραμονής στο επάγγελμα (Xia et al, 2016).

Πέμπτος παράγοντας είναι η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η εργασιακή ικανοποίηση δεν εξαρτάται μόνο από το τι συμβαίνει μέσα στον οργανισμό, αλλά και από το κατά πόσο η εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο να διατηρεί λειτουργικές σχέσεις, χρόνο ανάπαυσης και ψυχική ισορροπία. Σε δομές υγείας με υψηλές απαιτήσεις και έντονη πίεση χρόνου, η μειωμένη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής συνδέεται με εξουθένωση, αυξημένο στρες και χαμηλότερη ικανοποίηση. Παρότι το διοικητικό προσωπικό συνήθως δεν έχει τις ίδιες εφημεριακές απαιτήσεις με άλλες επαγγελματικές ομάδες, η πίεση εξυπηρέτησης, η χρονική ένταση και οι οργανωσιακές απαιτήσεις μπορούν να επιδράσουν αντίστοιχα (Mitra, et al., 2024).

Έκτος παράγοντας είναι οι διαπροσωπικές σχέσεις και το ομαδικό πνεύμα. Η ποιότητα των σχέσεων με συναδέλφους και προϊσταμένους επηρεάζει άμεσα την καθημερινή εμπειρία της εργασίας. Ένα συνεργατικό περιβάλλον, όπου υπάρχει σεβασμός, στήριξη και ανοικτή επικοινωνία, ενισχύει την αίσθηση του ανήκειν και βελτιώνει την ικανοποίηση. Αντίθετα, οι συγκρούσεις, η αδιαφάνεια και η ελλιπής συνεννόηση υπονομεύουν τη λειτουργία των τμημάτων και επηρεάζουν αρνητικά τη στάση των εργαζομένων. Στη βιβλιογραφία των υπηρεσιών υγείας, η κοινωνική υποστήριξη, η συνοχή της ομάδας και η αποτελεσματική συνεργασία αναφέρονται σταθερά ως θετικοί παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης (Anderson et al, 2017).

Έβδομος παράγοντας είναι η δυνατότητα ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν περιθώρια μάθησης, επιμόρφωσης και επαγγελματικής εξέλιξης, αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως επένδυση και όχι ως στατικό καθήκον. Στο διοικητικό προσωπικό νοσοκομείων, η ανάπτυξη μπορεί να σχετίζεται με εκπαίδευση σε πληροφοριακά συστήματα, δεξιότητες επικοινωνίας, διαχείριση ποιότητας ή νέα διοικητικά εργαλεία. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και η κατάλληλη υποστήριξη σε διαδικασίες μάθησης ενισχύουν τη διατήρηση προσωπικού και σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση (Shiri et al, 2023).

Τέλος, σημαντικό ρόλο παίζει η αντιλαμβανόμενη σημασία της εργασίας. Όσο περισσότερο ο εργαζόμενος κατανοεί ότι το έργο του έχει ουσιαστική συμβολή στη λειτουργία του οργανισμού, τόσο περισσότερο αναπτύσσει θετική επαγγελματική στάση. Για το διοικητικό προσωπικό των νοσοκομείων, η αίσθηση αυτή δεν είναι πάντα δεδομένη, επειδή η προσφορά του συχνά παραμένει λιγότερο ορατή σε σύγκριση με την κλινική πράξη. Ωστόσο, η σύγχρονη βιβλιογραφία για την εργασιακή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας αναδεικνύει ότι η αίσθηση σκοπού, η ουσιαστική συμβολή στο έργο του οργανισμού και το υποστηρικτικό περιβάλλον συνδέονται με υψηλότερη ικανοποίηση και μεγαλύτερη δέσμευση (Gustavsson, et al., 2023).

Συνολικά, η εργασιακή ικανοποίηση στο διοικητικό προσωπικό δεν εξαρτάται από έναν μόνο παράγοντα. Αντίθετα, διαμορφώνεται μέσα από ένα σύνθετο σύνολο συνθηκών που περιλαμβάνει την ποιότητα ηγεσίας, τη δικαιοσύνη, το εργασιακό περιβάλλον, τη συμμετοχή, την αναγνώριση, την ανάπτυξη και τις διαπροσωπικές

σχέσεις. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για τη μελέτη του διοικητικού προσωπικού ιδιωτικού νοσοκομείου, καθώς επιτρέπει να προσεγγιστεί η εργασιακή ικανοποίηση όχι ως αφηρημένη έννοια αλλά ως συγκεκριμένο και μετρήσιμο αποτέλεσμα των διοικητικών και οργανωσιακών πρακτικών (Alkhateebe et al, 2025).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης αποτελεί ένα από τα πλέον τεκμηριωμένα πεδία της διεθνούς βιβλιογραφίας. Πλήθος μελετών επιβεβαιώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται σταθερά με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία και ισχυρότερη αίσθηση επαγγελματικής δέσμευσης, τόσο σε γενικούς οργανισμούς όσο και στον χώρο της υγείας (Judge & Piccolo, 2004). Η θετική αυτή συσχέτιση αποδίδεται στο γεγονός ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την αυτοπεποίθηση, προσφέρει αναγνώριση, προάγει τη συνεργασία και υποστηρίζει την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων.

3.1 Διεθνής βιβλιογραφία – Εμπειρικά ευρήματα

3.1.1. Εργασιακή ικανοποίηση και μετασχηματιστική ηγεσία σε Οργανισμούς

Ο Judge και ο Piccolo (2004), στη μεγαλύτερη μετα-ανάλυση της εποχής τους, κατέδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει την ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με άλλες μορφές ηγεσίας. Εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τον προϊστάμενό τους ως ενθαρρυντικό, υποστηρικτικό και δίκαιο εμφανίζουν υψηλότερη εργασιακή δέσμευση, λιγότερες προθέσεις αποχώρησης και καλύτερη εργασιακή συμπεριφορά.

Οι Wang et al. (2011) έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την εσωτερική παρακίνηση των εργαζομένων, οδηγώντας σε υψηλότερη ικανοποίηση και παραγωγικότητα. Μελέτες της τελευταίας δεκαετίας επιβεβαιώνουν ότι το μοντέλο

αυτό παραμένει το πλέον αποτελεσματικό στις σύγχρονες οργανωσιακές δομές (Hoch, et al., 2018).

3.1.2. Σχέση ηγεσίας – ικανοποίησης στον χώρο της υγείας

Η βιβλιογραφία των υπηρεσιών υγείας καταδεικνύει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται σημαντικά με την ποιότητα φροντίδας και τη συνολική εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Οι Wong et al. (2013) επιβεβαίωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση μέσω:

- βελτίωσης της ομαδικής συνεργασίας
- ενίσχυσης της επικοινωνίας
- παροχής συναισθηματικής υποστήριξης
- δίκαιης συμπεριφοράς
- αναγνώρισης και ενδυνάμωσης

Σε πρόσφατη έρευνα των Boamah et al. (2018), η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέθηκε με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και αυξημένη ικανοποίηση σε νοσηλευτές.

3.1.3. Διεθνείς μελέτες σε διοικητικό προσωπικό

Η διεθνής βιβλιογραφία των τελευταίων ετών (2018–2024) έχει αρχίσει να εστιάζει και στο διοικητικό προσωπικό, το οποίο μέχρι πρόσφατα είχε παραμεληθεί σε ερευνητικό επίπεδο. Οι Choi et al. (2016) κατέδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων μέσω (Choi, et al., 2016):

- ενίσχυσης της αυτονομίας
- συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων
- παροχής διαρκούς καθοδήγησης
- δίκαιης αντιμετώπισης

Αντίστοιχα, οι Al-Yami et al. (2020) διαπίστωσαν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι σε οργανισμούς υγείας που εργάζονται υπό μετασχηματιστικούς ηγέτες εμφανίζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερη πρόθεση αποχώρησης (Al-Yami & Galdas, 2020).

3.2 Ελληνική βιβλιογραφία – Δεδομένα υπηρεσιών υγείας

Στην Ελλάδα, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μελετηθεί κυρίως σε νοσηλευτικό προσωπικό, ωστόσο τα αποτελέσματα είναι ενδεικτικά για το σύνολο των εργαζομένων των νοσοκομείων. Οι Τσαούσης και Βάκολα (2018) επιβεβαιώνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, την ψυχολογική ευημερία και τη συναισθηματική σταθερότητα.

Σύγχρονες ελληνικές μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία αυτών των παραγόντων. Ειδικότερα, έρευνες στον χώρο των δημόσιων νοσοκομείων δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν ιδιαίτερα την ατομική υποστήριξη, την ενσυναίσθηση και τη δίκαιη μεταχείριση από τους προϊσταμένους τους, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με τη μετασχηματιστική ηγεσία και ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση (Dimitropoulou et al., 2024· Bellali et al., 2024). Επιπλέον, μελέτες στην ελληνική πραγματικότητα καταδεικνύουν ότι το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, η αποτελεσματική επικοινωνία και η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων αποτελούν βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν θετικά τη στάση των επαγγελματιών υγείας απέναντι στην εργασία τους (Karaferis et al., 2022).

Ο Παπαθανασίου (2020) κατέδειξε ότι η υποστήριξη και η αναγνώριση από τη διοίκηση αποτελούν ισχυρούς παράγοντες ικανοποίησης στους εργαζόμενους υγείας, ειδικά σε περιβάλλοντα με υψηλή εργασιακή πίεση. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη σημασία της ηγεσίας που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, τη δικαιοσύνη και την ενδυνάμωση του προσωπικού, στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη μετασχηματιστική προσέγγιση στη διοίκηση των οργανισμών υγείας.

3.3 Μηχανισμοί επίδρασης της ηγεσίας

Η επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση εξηγείται μέσα από συγκεκριμένους μηχανισμούς:

1. Συναισθηματική υποστήριξη και ασφάλεια

Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι ο προϊστάμενος τους στηρίζει βιώνουν υψηλότερη ικανοποίηση (Avolio & Bass, 2002).

2. Αίσθηση δικαιοσύνης

Η δίκαιη μεταχείριση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ικανοποίησης (Adams, 1965).

3. Αναγνώριση και ενδυνάμωση

Η ενδυνάμωση αυξάνει την αυτονομία και μειώνει τα επίπεδα άγχους.

4. Βελτίωση επικοινωνίας

Η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει την ομαδικότητα, μειώνει τις συγκρούσεις και βελτιώνει τη ροή εργασιών.

5. Παροχή οράματος

Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε έναν σημαντικό σκοπό, η ικανοποίηση αυξάνεται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

4.1 Σκοπός της μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού ιδιωτικού νοσοκομείου. Ειδικότερα, εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας στους προϊσταμένους τους και κατά πόσο οι αντιλήψεις αυτές συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Παράλληλα, διερευνήθηκε η επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη προϋπηρεσίας και η ύπαρξη θέσης ευθύνης.

4.2 Υλικό και μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα ήταν ποσοτική, περιγραφική και συσχετιστική μελέτη διατομικού τύπου (cross-sectional study). Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ανώνυμου αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου, τον Απρίλιο του 2026 .

Το δείγμα της μελέτης αποτέλεσε το σύνολο των εργαζομένων διοικητικών υπηρεσιών ιδιωτικού νοσοκομείου της Αττικής, ενώ μοιράστηκαν 200 ερωτηματολόγια και επεστράφησαν ορθώς συμπληρωμένα τα 106 (ποσοστό ανταπόκρισης: 53%).

Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με δειγματοληψία ευκολίας. Κριτήρια συμμετοχής αποτέλεσαν η ενεργή εργασιακή σχέση άνω των έξι μηνών με το νοσοκομείο, η απασχόληση σε διοικητική θέση και η εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα.

4.3 Ερευνητικά εργαλεία

Η παρούσα μελέτη αποτελεί πρωτογενή ποσοτική έρευνα, στην οποία χρησιμοποιήθηκαν δύο ερευνητικά εργαλεία με κλειστού τύπου ερωτήσεις και πενταβάθμια κλίμακα Likert. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Transformational Leadership Scale (TLS) για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και η κλίμακα Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS) για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

4.4 Ερωτηματολόγιο μετασχηματιστικής ηγεσίας

Για την αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα “Transformational Leadership Scale” (TLS), η οποία αναπτύχθηκε από το Τμήμα Νοσηλευτικής Επιστήμης του University of Eastern Finland, Kuopio. Η ελληνική μετάφραση, προσαρμογή και στάθμιση του εργαλείου πραγματοποιήθηκε από τους Sapountzi-Krepiaet al., 2019 .

Η κλίμακα αποτελείται συνολικά από 48 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες κατανέμονται σε επτά επιμέρους διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στη δήλωση «Διαφωνώ απολύτως» και το 5 στη δήλωση «Συμφωνώ απολύτως».

Οι επτά επιμέρους διαστάσεις της ελληνικής έκδοσης της κλίμακας είναι οι εξής: η Απόφαση, η Εκτίμηση, η Ανάπτυξη, η Δικαιοσύνη, η Απόδοση, η Ατομικότητα και η Διεύθυνση. Οι διαστάσεις αυτές αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά και τις ηγετικές πρακτικές των προϊσταμένων τους στο πλαίσιο της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Το συνολικό σκορ της κλίμακας προκύπτει από το άθροισμα των επιμέρους απαντήσεων, με υψηλότερες τιμές να υποδηλώνουν υψηλότερα επίπεδα αντίληψης μετασχηματιστικής ηγεσίας.

4.5 Ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης

Για την αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα KUHJSS (Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale) των Kvist et al., 2012 η οποία έχει μεταφραστεί, προσαρμοστεί και σταθμιστεί στον ελληνικό πληθυσμό από τους Sapountzi-Krepiaet al., (2017). Η κλίμακα περιλαμβάνει συνολικά 26 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες κατανέμονται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις.

Οι απαντήσεις καταγράφονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, όπου το 1 αντιστοιχεί στη δήλωση «Διαφωνώ απολύτως» και το 5 στη δήλωση «Συμφωνώ απολύτως». Οι τέσσερις διαστάσεις της ελληνικής έκδοσης της κλίμακας είναι: η Ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει 7 υποκλίμακες, το Εργασιακό Περιβάλλον με 10 υποκλίμακες, η Παρακίνηση με 7 υποκλίμακες και το Ομαδικό Πνεύμα με 3 υποκλίμακες. Το συνολικό σκορ της κλίμακας προκύπτει από το άθροισμα των επιμέρους απαντήσεων.

Η επιλογή των συγκεκριμένων ερευνητικών εργαλείων βασίστηκε στην υψηλή εγκυρότητα και αξιοπιστία τους, καθώς και στην εκτεταμένη χρήση τους σε διεθνείς και ελληνικές μελέτες που αφορούν τη διερεύνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης στους επαγγελματίες υγείας.

4.6 Συλλογή δεδομένων – Ηθικά και δεοντολογικά ζητήματα

Μετά από έγκριση της διοίκησης του νοσοκομείου και κατόπιν ενημέρωσης σχετικά με τον σκοπό και τη διαδικασία της έρευνας, πραγματοποιήθηκε η διανομή των ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους του διοικητικού προσωπικού.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα ήταν εθελοντική, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι τα δεδομένα της μελέτης θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς και ερευνητικούς σκοπούς.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν ανώνυμη και απαιτούσε περίπου 10–15 λεπτά.

4.7 Στατιστική ανάλυση

Για τις κατηγορικές μεταβλητές, η περιγραφή βασίστηκε στις απόλυτες και σχετικές συχνότητες. Η περιγραφή των ποσοτικών μεταβλητών έγινε με τη χρήση της μέσης τιμής, της τυπικής απόκλισης, της διαμέσου, καθώς και της ελάχιστης και μέγιστης τιμής. Ο έλεγχος Kolmogorov–Smirnov εφαρμόστηκε για την αξιολόγηση της κανονικότητας των ποσοτικών μεταβλητών και έδειξε ότι αυτές ακολουθούν κανονική κατανομή.

Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, καθώς και η μετασχηματιστική ηγεσία, ενώ ως εξαρτημένη μεταβλητή εξετάστηκε η εργασιακή ικανοποίηση.

Τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας και τα έτη προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο νοσοκομείο εμφάνισαν πολύ ισχυρή συσχέτιση ($r=0,9$, $p<0,001$). Για τον λόγο αυτό επιλέχθηκε να συμπεριληφθεί στη διερεύνηση των σχέσεων μόνο μία από τις δύο μεταβλητές, και συγκεκριμένα η μεταβλητή «συνολικά έτη προϋπηρεσίας».

Η σχέση εργασίας δεν μπορούσε να συμπεριληφθεί στις συσχετίσεις, καθώς υπήρχαν μόνο 4 συμβασιούχοι.

Για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ μιας ποσοτικής και μιας διχοτομικής μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t . Όταν η κατηγορική μεταβλητή είχε περισσότερες από δύο κατηγορίες, εφαρμόστηκε ανάλυση διασποράς (ANOVA). Η συσχέτιση μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών με κανονική κατανομή εξετάστηκε με τον συντελεστή Pearson, ενώ για τη σχέση ποσοτικής και διατάξιμης μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Spearman.

Οι μεταβλητές που παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο $p<0,2$ συμπεριλήφθηκαν σε μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, με εφαρμογή της μεθόδου της προς τα πίσω απομάκρυνσης (backward linear regression method). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται μέσω των συντελεστών b , των αντίστοιχων 95% διαστημάτων εμπιστοσύνης και των τιμών p .

Το αμφίπλευρο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 0,05. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το IBM SPSS 28.0 (Statistical Package for Social Sciences).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Το δείγμα της μελέτης περιλάμβανε 106 συμμετέχοντες. Το 56,5% ήταν γυναίκες, ενώ το 43,4% ήταν άνδρες. Το 44,3% ήταν ηλικίας 31-40 ετών, το 34% ήταν ηλικίας 41-50 ετών, το 12,3% ήταν ηλικίας >50 ετών και το 9,4% ήταν ηλικίας <31 ετών.

Το 55,7% ήταν έγγαμοι, το 35,8% ήταν άγαμοι και το 8,5% ήταν διαζευγμένοι. Το 55,7% είχαν παιδιά.

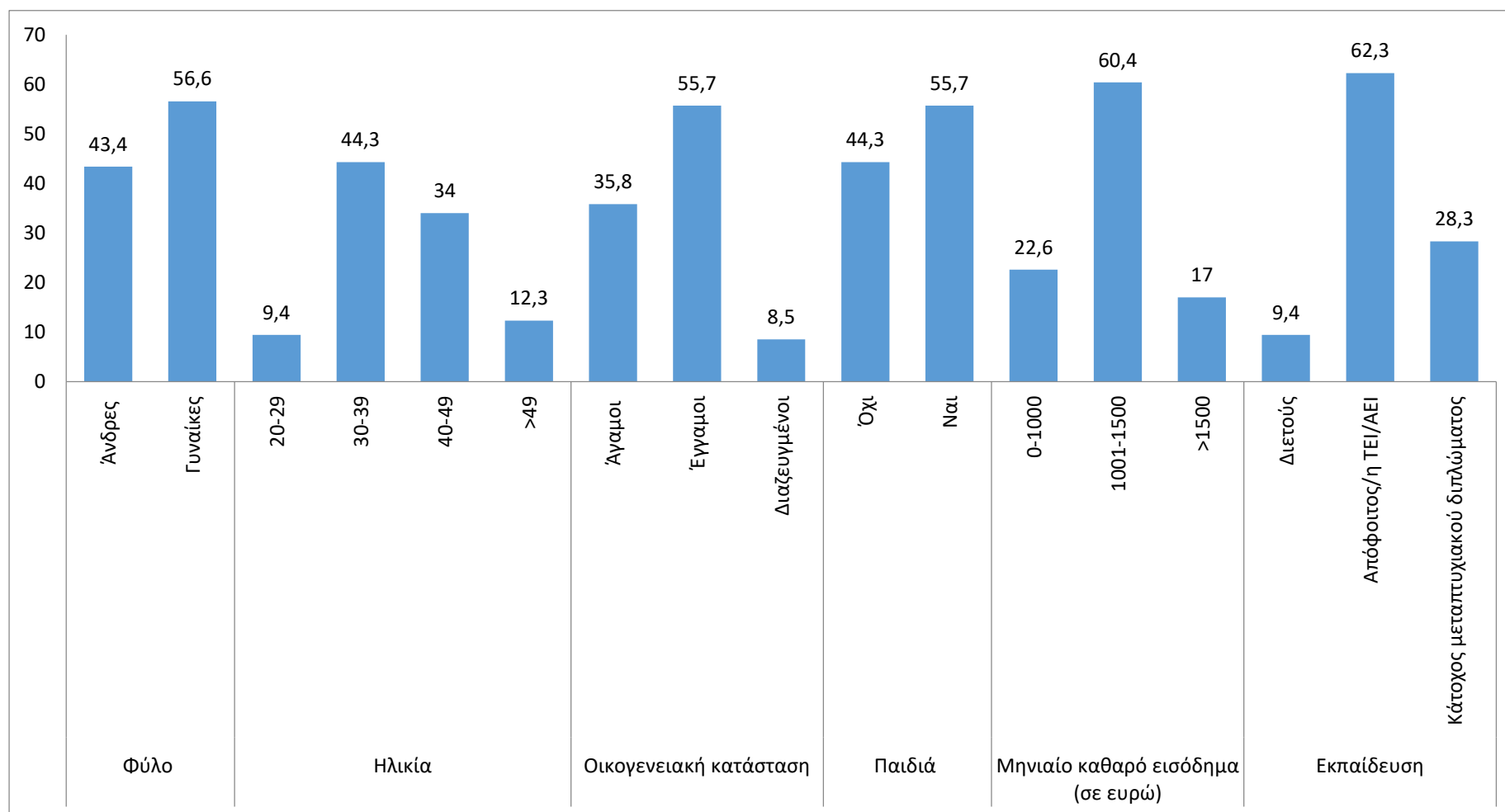
Το 60,4% είχαν 1001-1500€ μηνιαίο καθαρό εισόδημα, το 22,6% είχαν 0-1000€ και το 17% είχαν >1500€. Το 90,6% ήταν απόφοιτοι της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 9,4 ήταν απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επιπλέον, το 28,3% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 1 και στο γράφημα 1.

Πίνακας 1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Χαρακτηριστικά	N	%
Φύλο		
Άνδρες	46	43,4
Γυναίκες	60	56,6
Ηλικία		
<31	10	9,4
31-40	47	44,3

41-50	36	34
>50	13	12,3
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμοι	38	35,8
Έγγαμοι	59	55,7
Διαζευγμένοι	9	8,5
Παιδιά		
Όχι	47	44,3
Ένα	34	32,1
Δυο	21	19,8
Τρία	4	3,8
Μηνιαίο καθαρό εισόδημα (σε ευρώ)		
0-1000	24	22,6
1001-1500	64	60,4
>1500	18	17
Εκπαίδευση		
ΔΕ	10	9,4
Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΕΙ	66	62,3
Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος	30	28,3



Γράφημα 1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

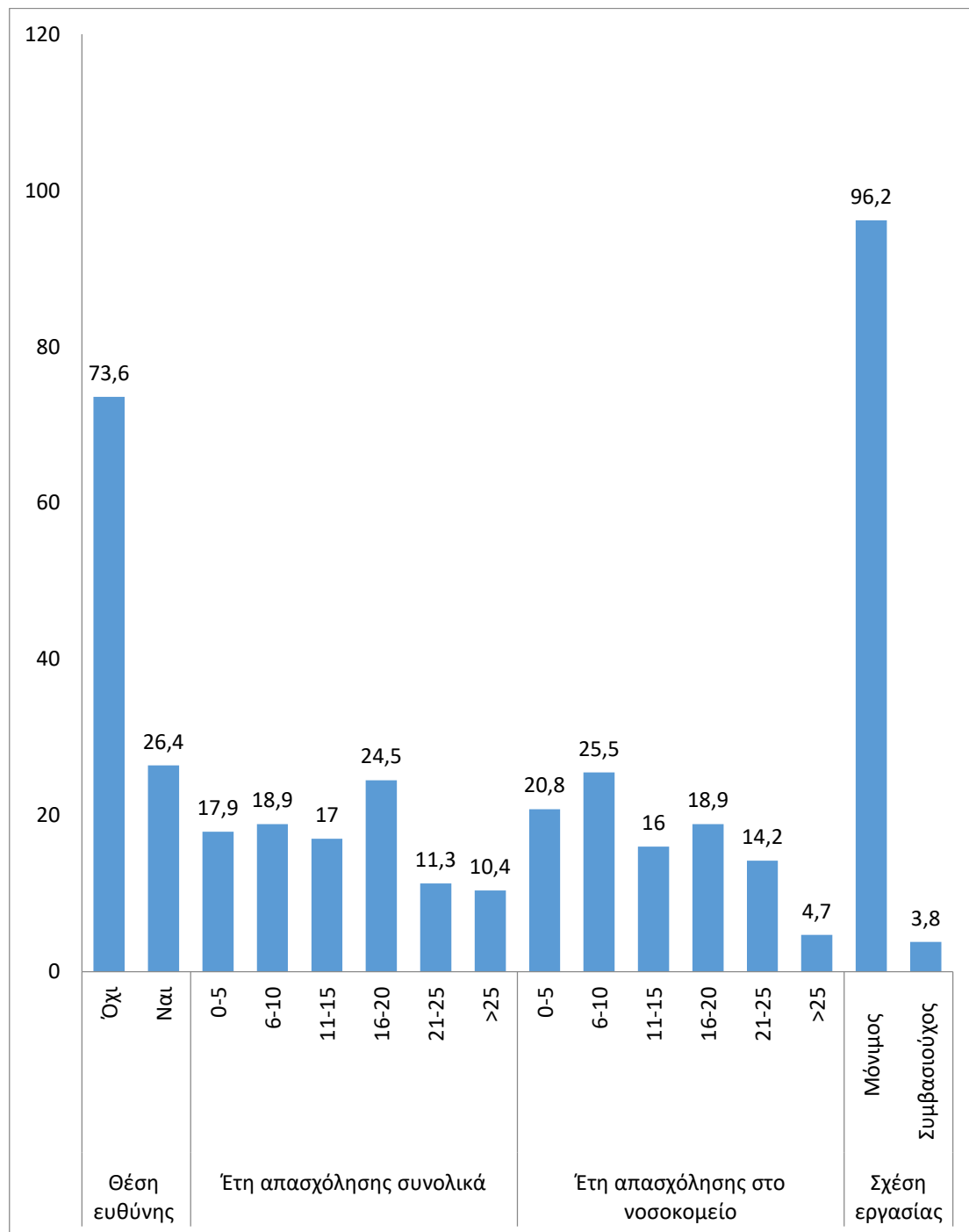
5.2 Επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Το 26,4% των συμμετεχόντων είχαν θέση ευθύνης, ενώ το 73,6% δεν είχαν. Το 55,6% εργάζονταν ≤ 15 έτη συνολικά και το 44,4 εργάζονταν >15 έτη. Το 45,8% εργάζονταν συνολικά περισσότερα από 15 έτη, ενώ το 54,2% εργάζονταν ≤ 15 έτη. Το 37,8% εργάζονταν σε νοσοκομείο περισσότερα από 15 έτη, ενώ το 62,2% εργάζονταν ≤ 15 έτη. Το 96,2% ήταν μόνιμοι, ενώ το 3,8% ήταν συμβασιούχοι.

Τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον πίνακα 2 και στο γράφημα 2.

Πίνακας 2. Τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Χαρακτηριστικά	N	%
Θέση ευθύνης		
Όχι	78	73,6
Ναι	28	26,4
Έτη απασχόλησης συνολικά		
0-5	19	17,9
6-10	20	18,9
11-15	18	17
16-20	26	24,5
21-25	12	11,3
>25	11	10,4
Έτη απασχόλησης στο νοσοκομείο		
0-5	22	20,8
6-10	27	25,5
11-15	17	16
16-20	20	18,9
21-25	15	14,2
>25	5	4,7
Σχέση εργασίας		
Μόνιμος	102	96,2
Συμβασιούχος	4	3,8



Γράφημα 2. Τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

5.3 Κλίμακα μετασχηματιστικής ηγεσίας

Η κλίμακα μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership Scale) περιλαμβάνει επτά επιμέρους διαστάσεις, των οποίων τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία παρουσιάζονται στον πίνακα 3 και στο γράφημα 3. Οι υψηλότερες βαθμολογίες στην κλίμακα υποδηλώνουν ανώτερο επίπεδο μετασχηματιστικής ηγεσίας.

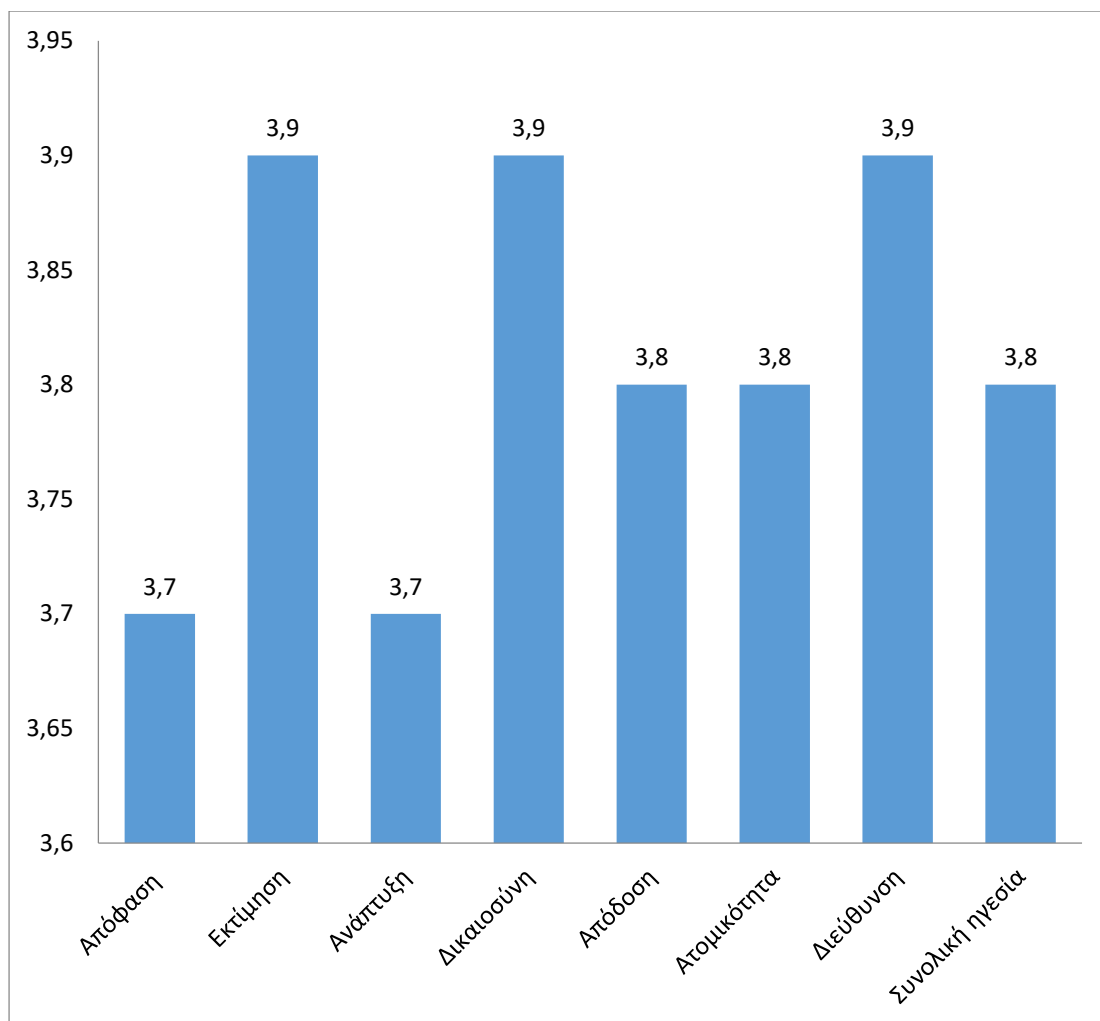
Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για ολόκληρη την Transformational Leadership Scale ήταν 0,98. Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τις 7 επιμέρους κλίμακες ήταν μεταξύ 0,87 και 0,95 για τις 7 κλίμακες. Επομένως, η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου ήταν πολύ καλή.

Οι μέσες τιμές σε όλες τις κλίμακες ήταν μεταξύ 3,51 και 3,99 γεγονός που δηλώνει πολύ καλή μετασχηματιστική ηγεσία. Ξεκινώντας από τη κλίμακα που δηλώνει την καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Διεύθυνση
- Εκτίμηση
- Δικαιοσύνη
- Απόδοση
- Ατομικότητα
- Απόφαση
- Ανάπτυξη

Πίνακας 3. Τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις 7 επιμέρους κλίμακες της κλίμακας μετασχηματιστικής ηγεσίας και συνολικά για την κλίμακα.

Κλίμακα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Cronbach's alpha
Απόφαση	3,7	0,7	3,8	1,8	5	0,88
Εκτίμηση	3,9	0,6	4	2,3	5	0,81
Ανάπτυξη	3,7	0,7	3,9	1,3	5	0,93
Δικαιοσύνη	3,9	0,8	4	2	5	0,87
Απόδοση	3,8	0,7	3,9	2	5	0,94
Ατομικότητα	3,8	0,7	4	1,4	5	0,94
Διεύθυνση	3,9	0,7	4	2,2	5	0,95
Συνολική ηγεσία	3,8	0,6	3,9	2,1	5	0,98



Γράφημα 3. Οι μέσες τιμές για τις 7 επιμέρους κλίμακες της κλίμακας μετασχηματιστικής ηγεσίας και συνολικά για την κλίμακα.

Για τα στοιχεία της κλίμακας «απόφαση», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 4. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Οι αποφάσεις βασίζονται σε σύγχρονες τεκμηριωμένες γνώσεις
- Ο προϊστάμενος δίνει γρήγορα πληροφορίες για τις αποφάσεις του/της και τις επιρροές τους
- Ο προϊστάμενος είναι δίκαιος/η για κάθε εργαζόμενο στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία

- Ο προϊστάμενος εξηγεί τις αποφάσεις
- Ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψη τις απόψεις του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων

Πίνακας 4. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «απόφαση».

Ο προϊστάμενος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων	3,6	0,8
Οι αποφάσεις βασίζονται σε σύγχρονες τεκμηριωμένες γνώσεις	3,8	0,8
Εξηγεί τις αποφάσεις	3,7	0,9
Είναι δίκαιος/η για κάθε εργαζόμενο στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία	3,7	0,9
Δίνει γρήγορα πληροφορίες για τις αποφάσεις του/της και τις επιρροές τους	3,7	0,8

Για τα στοιχεία της κλίμακας «εκτίμηση», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 5. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Ο προϊστάμενος σέβεται τα δικαιώματα του προσωπικού
- Ο προϊστάμενος εκτιμά κάθε εργαζόμενο
- Ο προϊστάμενος είναι φιλικός/η προς το προσωπικό
- Ο προϊστάμενος είναι αντικειμενικός στην κρίση του

Πίνακας 5. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «εκτίμηση».

Ο προϊστάμενος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Είναι φιλικός/η προς το προσωπικό	3,9	0,7
Σέβεται τα δικαιώματα του προσωπικού	3,9	0,7

Είναι αντικειμενικός στην κρίση του (ήθος, ειλικρίνεια, συνέπεια)	3,8	0,8
Εκτιμά κάθε εργαζόμενο	3,9	0,8

Για τα στοιχεία της κλίμακας «ανάπτυξη», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 6. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Ο προϊστάμενος δίνει πληροφορίες για δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Ο προϊστάμενος επιβραβεύει την εργασιακή ανάπτυξη
- Ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δια βίου μάθηση
- Ο προϊστάμενος δίνει τακτικά ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις στην εργασία
- Ο προϊστάμενος κινητοποιεί τον κάθε εργαζόμενο για να αναπτυχτεί
- Ο προϊστάμενος σχεδιάζει την εργασία, με στόχο την ανάπτυξη όλων
- Η ανατροφοδότηση που δίνεται παρακινεί την περαιτέρω ανάπτυξη στην εργασία

Πίνακας 6. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «ανάπτυξη».

Ο προϊστάμενος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Δίνει πληροφορίες για δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης	3,7	0,8
Κινητοποιεί τον κάθε εργαζόμενο για να αναπτυχτεί	3,7	0,9
Ενθαρρύνει τη δια βίου μάθηση	3,7	0,9
Δίνει τακτικά ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις στην εργασία	3,7	0,8
Επιβραβεύει την εργασιακή ανάπτυξη	3,7	0,9
Σχεδιάζει την εργασία, με στόχο την ανάπτυξη όλων	3,6	1
Η ανατροφοδότηση που δίνεται παρακινεί την περαιτέρω ανάπτυξη στην εργασία	3,6	0,9

Για τα στοιχεία της κλίμακας «δικαιοσύνη», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 7. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Ο προϊστάμενος είναι δίκαιος/η στο σχεδιασμό του προγράμματος βάρδιας
- Ο προϊστάμενος είναι δίκαιος/η σε θέματα που σχετίζονται με τον όγκο και τη βαρύτητα της εργασίας
- Ο προϊστάμενος είναι δίκαιος/η σε εκπαιδευτικά ζητήματα

Πίνακας 7. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «δικαιοσύνη».

Ο προϊστάμενος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Είναι δίκαιος/η σε εκπαιδευτικά ζητήματα	3,8	0,7
Είναι δίκαιος/η σε θέματα που σχετίζονται με τον όγκο και τη βαρύτητα της εργασίας	3,8	0,9
Είναι δίκαιος/η στο σχεδιασμό του προγράμματος βάρδιας	4,0	0,7

Για τα στοιχεία της κλίμακας «απόδοση», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 8. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Ο προϊστάμενος είναι προσανατολισμένος/η στο στόχο
- Ο προϊστάμενος δημιουργεί υψηλούς στόχους για την εργασία
- Ο προϊστάμενος χρησιμοποιεί τη γνώση της αξιολόγησης του τμήματος για την ανάπτυξη της εργασίας
- Ο προϊστάμενος καθοδηγεί τους συμμετέχοντες για να εργάζονται αποτελεσματικά
- Ο προϊστάμενος παρακινεί τους συμμετέχοντες προκειμένου να αναπτύξουν τις εργασίες του τμήματος με βάση τη γνώση που προέρχεται από την αξιολόγηση
- Ο προϊστάμενος έχει μια μακροπρόθεσμη προοπτική για την εργασία
- Ο προϊστάμενος εξασφαλίζει υψηλής ποιότητας φροντίδα στο τμήμα
- Ο προϊστάμενος έχει πραγματικό ενδιαφέρον για την ευημερία του προσωπικού

Πίνακας 8. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «απόδοση».

Ο προϊστάμενος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Καθοδηγεί τους συμμετέχοντες για να εργάζονται αποτελεσματικά	3,8	0,8
Είναι προσανατολισμένος/η στο στόχο	4,0	0,8
Δημιουργεί υψηλούς στόχους για την εργασία	3,9	0,8
Εξασφαλίζει υψηλής ποιότητας φροντίδα στο τμήμα	3,7	0,9
Χρησιμοποιεί τη γνώση της αξιολόγησης του τμήματος για την ανάπτυξη της εργασίας	3,8	0,9
Παρακινεί τους συμμετέχοντες προκειμένου να αναπτύξουν τις εργασίες του τμήματος με βάση τη γνώση που προέρχεται από την αξιολόγηση	3,8	0,9
Έχει μια μακροπρόθεσμη προοπτική για την εργασία	3,8	0,9
Έχει πραγματικό ενδιαφέρον για την ευημερία του προσωπικού	3,7	0,9
Προωθεί τη συνεργασία στο τμήμα δίνοντας το παράδειγμα	3,8	1.0

Για τα στοιχεία της κλίμακας «ατομικότητα», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 9. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Ο προϊστάμενος έχει θετικές στάσεις για τους υπαλλήλους διαφόρων ηλικιών
- Η συμβολή του/της προϊστάμενου στην εργασία αναγνωρίζεται από το σύνολο του προσωπικού
- Ο προϊστάμενος είναι ένας/μία σεβαστός/η ηγέτης επίσης και εκτός του τμήματος
- Ο προϊστάμενος εκτιμά εύκολα τη συμβολή του καθενός στην εργασία
- Ο προϊστάμενος ενεργοποιεί τον κάθε εργαζόμενο όσον αφορά την ανάπτυξη του στο τμήμα
- Ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τον κάθε εργαζόμενο όσον αφορά την προσωπική του ανάπτυξη στην εργασία
- Ο προϊστάμενος με γενναιότητα μοιράζεται απόψεις και γνώμες σε διεπαγγελματική συνεργασία
- Ο προϊστάμενος αξιοποιεί τις προσωπικές δεξιότητες και τα προσόντα του προσωπικού

- Ο προϊστάμενος κάνει την εργασία προσωπικά κατάλληλη για κάθε εργαζόμενο

Πίνακας 9. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «ατομικότητα».

Ο προϊστάμενος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Κάνει την εργασία προσωπικά κατάλληλη για κάθε εργαζόμενο	3,7	0,9
Ενθαρρύνει τον κάθε εργαζόμενο όσον αφορά την προσωπική του ανάπτυξη στην εργασία	3,8	1
Ενεργοποιεί τον κάθε εργαζόμενο όσον αφορά την ανάπτυξη του στο τμήμα	3,8	0,9
Έχει θετικές στάσεις για τους υπαλλήλους διαφόρων ηλικιών	3,9	0,8
Αξιοποιεί τις προσωπικές δεξιότητες και τα προσόντα του προσωπικού	3,8	0,9
Με γενναιότητα μοιράζεται απόψεις και γνώμες σε διεπαγγελματική συνεργασία	3,8	0,9
Εκτιμά εύκολα τη συμβολή του καθενός στην εργασία	3,8	0,9
Η συμβολή του/της στην εργασία αναγνωρίζεται από το σύνολο του προσωπικού	3,9	0,9
Είναι ένας/μία σεβαστός/η ηγέτης επίσης και εκτός του τμήματος	3,9	0,9

Για τα στοιχεία της κλίμακας «διεύθυνση», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 10. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών είναι ισότιμος/η με άλλα μέλη της διοίκησης στον τομέα του/της
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών έχει αξιόπιστα στοιχεία συμβολής στην εργασία
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών παρακινεί και στηρίζει τους προϊσταμένους τμημάτων στην ανάπτυξη έργου
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών είναι δυναμικός/η διευθυντής/ια στον τομέα του/της
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών με γενναιότητα μοιράζεται απόψεις και γνώμες σε διεπαγγελματική συνεργασία

- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών καταλαβαίνει τους εργαζόμενους όλων των ηλικιών
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών είναι δίκαιος/η στη λήψη αποφάσεων
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών έχει μια ξεκάθαρη άποψη για την ανάπτυξη της εργασίας
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών χρησιμοποιεί βασισμένη σε αποδείξεις γνώση στη λήψη αποφάσεων
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών είναι ένας/μια διακριτός/η ηγέτης στη στρατηγική ηγεσία του νοσοκομείου
- Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών είναι ένας/μια διακριτός/η ηγέτης στην ισοκατανομή της εργασίας στο νοσοκομείο

Πίνακας 10. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «διεύθυνση».

Ο Διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Είναι δυναμικός/η διευθυντής/ια στον τομέα του/της	3,9	0,7
Είναι ισότιμος/η με άλλα μέλη της διοίκησης στον τομέα του/της	4,0	0,8
Με γενναιότητα μοιράζεται απόψεις και γνώμες σε διεπαγγελματική συνεργασία	3,9	0,8
Είναι δίκαιος/η στη λήψη αποφάσεων	3,9	0,8
Χρησιμοποιεί βασισμένη σε αποδείξεις γνώση στη λήψη αποφάσεων	3,8	0,8
Έχει αξιόπιστα στοιχεία συμβολής στην εργασία	4,0	0,8
Καταλαβαίνει τους νοσηλευτές όλων των ηλικιών	3,9	0,8
Έχει μια ξεκάθαρη άποψη για την ανάπτυξη της εργασίας	3,8	0,8
Παρακινεί και στηρίζει τους προϊσταμένους τμημάτων στην ανάπτυξη έργου	4,0	0,8
Είναι ένας/μια διακριτός/η ηγέτης στη στρατηγική ηγεσία του νοσοκομείου	3,8	0,9
Είναι ένας/μια διακριτός/η ηγέτης στην ισοκατανομή της εργασίας στο νοσοκομείο	3,8	0,9

5.4 Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης

Η κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης (Kuorio University Hospital Job Satisfaction Scale) αποτελείται από 4 επιμέρους κλίμακες και τα περιγραφικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 11 και στο γράφημα 4. Υψηλότερες τιμές δηλώνουν και μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για ολόκληρη την Kuorio University Hospital Job Satisfaction Scale ήταν 0,97. Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τις 4 επιμέρους κλίμακες ήταν μεταξύ 0,89 και 0,93. Επομένως, η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου ήταν πολύ καλή.

Η μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης ήταν μεταξύ 3,51 και 3,99 γεγονός που δηλώνει πολύ καλή ικανοποίηση. Οι μέσες τιμές στην κλίμακα «ομαδικό πνεύμα» ήταν μεταξύ 4 και 5 γεγονός που δηλώνει άριστη ικανοποίηση. Η μέση τιμή στις υπόλοιπες τρεις κλίμακες ήταν μεταξύ 3,51 και 3,99 γεγονός που δηλώνει πολύ καλή ικανοποίηση.

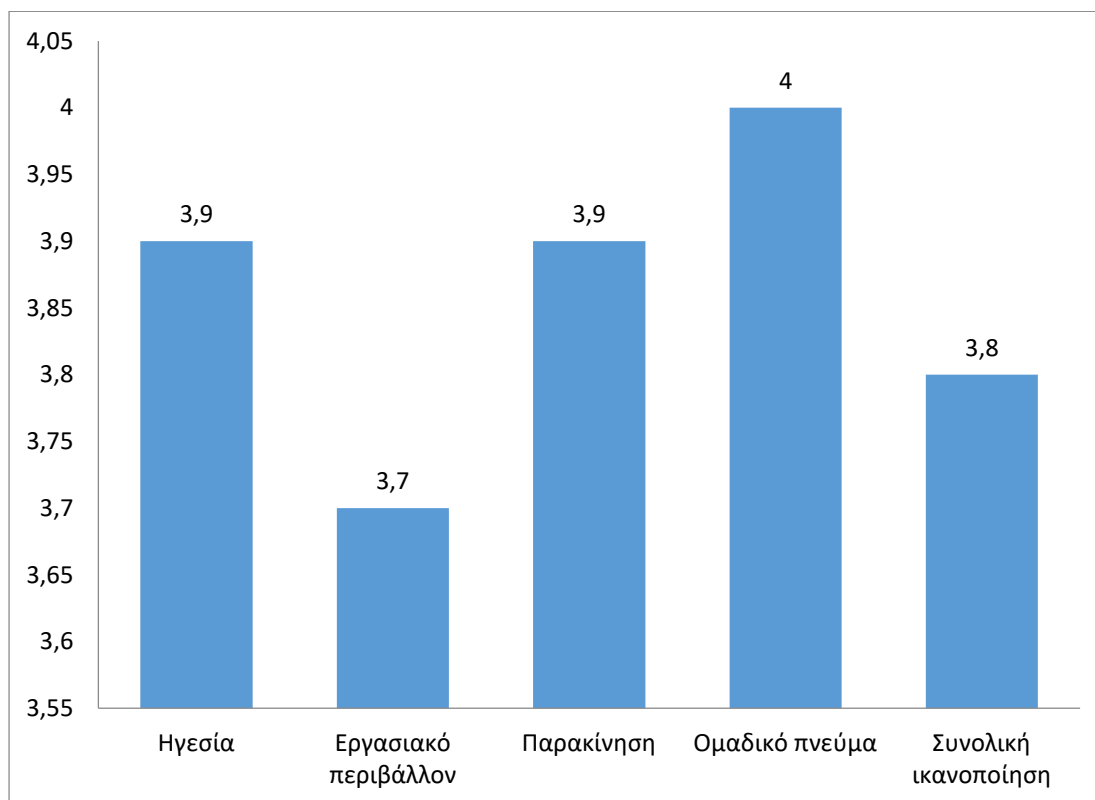
Ξεκινώντας από την κλίμακα που δηλώνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Ομαδικό πνεύμα
- Παρακίνηση
- Ηγεσία
- Εργασιακό περιβάλλον

Πίνακας 11. Τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις 4 επιμέρους κλίμακες της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης.

Κλίμακα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Cronbach's alpha
Ηγεσία	3,9	0,7	4	2	5	0,93
Εργασιακό περιβάλλον	3,7	0,8	3,8	1,7	5	0,92
Παρακίνηση	3,9	0,7	4	2,1	5	0,91

Ομαδικό πνεύμα	4,0	0,8	4	1	5	0,89
Συνολική ικανοποίηση	3,8	0,7	3,9	2,2	5	0,97



Γράφημα 4. Οι μέσες τιμές της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης.

Για τα στοιχεία της κλίμακας «ηγεσία», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 12. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Ο προϊστάμενος/η μου ενημερώνει καλά για θέματα σχετικά με τη μονάδα μου
- Ο προϊστάμενος/η μου ενδιαφέρεται για τις επιδόσεις στην εργασία και τα αποτελέσματα
- Ο προϊστάμενος/η μου παρέχει στο προσωπικό ανατροφοδότηση για να αναπτύξει την εργασία του
- Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία του προσωπικού
- Ο προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει το προσωπικό δίκαια και ισότιμα

- Ο προϊστάμενος/η μου ενθαρρύνει το προσωπικό να λαμβάνει μέρος στο σχεδιασμό της λειτουργίας της μονάδας μας
- Ο προϊστάμενος/η μου δίνει δυνατότητα συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού

Πίνακας 12. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «ηγεσία».

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ο προϊστάμενος μου ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία του προσωπικού.	3,8	0,8
Ο προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει το προσωπικό δίκαια και ισότιμα.	3,8	0,9
Ο προϊστάμενος/η μου παρέχει στο προσωπικό ανατροφοδότηση για να αναπτύξει την εργασία του.	3,9	0,9
Ο προϊστάμενος/η μου ενημερώνει καλά για θέματα σχετικά με τη μονάδα μου.	4	0,8
Ο προϊστάμενος/η μου δίνει δυνατότητα συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού.	3,8	0,8
Ο προϊστάμενος/η μου ενθαρρύνει το προσωπικό να λαμβάνει μέρος στο σχεδιασμό της λειτουργίας της μονάδας μας	3,8	0,9
Ο προϊστάμενος/η μου ενδιαφέρεται για τις επιδόσεις στην εργασία και τα αποτελέσματα.	4	0,8

Τα περιγραφικά αποτελέσματα για τα στοιχεία της κλίμακας «εργασιακό περιβάλλον» παρουσιάζονται στον πίνακα 13. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Το τμήμα μου έχει κατάλληλο εξοπλισμό για την εξασφάλιση ποιοτικής περίθαλψης
- Ο φόρτος εργασίας κατανέμεται ομοιόμορφα στο τμήμα μου
- Η εργασία στο τμήμα μου είναι άνετη
- Το τμήμα μου είναι ασφαλές
- Ο φόρτος εργασίας μου είναι ο ενδεδειγμένος
- Η ανώτερη διοίκηση του νοσοκομείου εκτιμά το έργο μου

- Το τμήμα μου έχει τις κατάλληλες εγκαταστάσεις εργασίας
- Έχω τις δυνατότητες να προγραμματίσω την εργασία μου ανεξάρτητα
- Ο μισθός μου είναι κατάλληλος σε σχέση με τις απαιτήσεις της δουλειάς μου
- Έχω τις δυνατότητες να παίρνω ανεξάρτητα αποφάσεις στην εργασία μου

Πίνακας 13. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «εργασιακό περιβάλλον».

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Το τμήμα μου είναι ασφαλές.	3,8	0,7
Η εργασία στο τμήμα μου είναι άνετη.	3,8	1
Ο φόρτος εργασίας κατανέμεται ομοιόμορφα στο τμήμα μου.	3,8	0,9
Ο φόρτος εργασίας μου είναι ο ενδεδειγμένος.	3,7	1,1
Έχω τις δυνατότητες να προγραμματίσω την εργασία μου ανεξάρτητα.	3,6	1,1
Έχω τις δυνατότητες να παίρνω ανεξάρτητα αποφάσεις στην εργασία μου.	3,4	1,1
Η ανώτερη διοίκηση του νοσοκομείου εκτιμά το έργο μου	3,7	1,1
Το τμήμα μου έχει κατάλληλο εξοπλισμό για την εξασφάλιση ποιοτικής περίθαλψης.	3,9	0,8
Ο μισθός μου είναι κατάλληλος σε σχέση με τις απαιτήσεις της δουλειάς μου.	3,5	1,2
Το τμήμα μου έχει τις κατάλληλες εγκαταστάσεις εργασίας.	3,7	1

Για τα στοιχεία της κλίμακας «παρακίνηση», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 14. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Εκτιμώ τη δουλειά μου
- Είμαι πρόθυμος να εργαστώ στον χώρο του νοσοκομείου και στο μέλλον
- Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα
- Ο συνδυασμός εργασίας και προσωπικής ζωής είναι επιτυχής
- Η ανταπόκριση του ασθενή/πελάτη μου δίνει κίνητρο στη δουλειά μου
- Τα καθήκοντα της εργασίας μου αποτελούν πρόκληση
- Μπορώ να εφαρμόσω ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων/εμπειριών μου στην εργασία μου

Πίνακας 14. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «παρακίνηση».

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Τα καθήκοντα της εργασίας μου αποτελούν πρόκληση	3,8	0,8
Μπορώ να εφαρμόσω ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων/εμπειριών μου στην εργασία μου.	3,8	0,9
Η ανταπόκριση του ασθενή/πελάτη μου δίνει κίνητρο στη δουλειά μου.	3,9	0,9
Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα.	4	0,9
Είμαι πρόθυμος να εργαστώ στον χώρο του νοσοκομείου και στο μέλλον.	4	0,9
Εκτιμώ τη δουλειά μου.	4,2	0,7
Ο συνδυασμός εργασίας και προσωπικής ζωής είναι επιτυχής.	3,9	0,9

Για τα στοιχεία της κλίμακας «ομαδικό πνεύμα», η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση παρουσιάζονται στον πίνακα 15. Ξεκινώντας από τη διάσταση που δηλώνει την μεγαλύτερη ικανοποίηση, η ταξινόμηση ήταν η εξής:

- Εμπιστεύομαι την εμπειρία των συναδέλφων
- Η ροή των πληροφοριών λειτουργεί καλά στο τμήμα μου
- Υπάρχει καλό ομαδικό πνεύμα στο τμήμα μου

Πίνακας 15. Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για τα στοιχεία της κλίμακας «ομαδικό πνεύμα».

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Εμπιστεύομαι την εμπειρία των συναδέλφων.	4	0,8
Υπάρχει καλό ομαδικό πνεύμα στο τμήμα μου.	3,9	1
Η ροή των πληροφοριών λειτουργεί καλά στο τμήμα μου.	4	0,9

5.5 Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από την ηγεσία

Στον πίνακα 16 παρουσιάζονται οι σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας ικανοποίησης από την ηγεσία.

Πίνακας 16. Σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας ικανοποίησης από την ηγεσία.

Χαρακτηριστικά	Μέση βαθμολογία	Τυπική απόκλιση	Τιμή p
Φύλο			0,6 ^a
Άνδρες	3,9	0,6	
Γυναίκες	3,9	0,8	
Ηλικία		0,3 ^β	0,9 ^β
Οικογενειακή κατάσταση			0,3 ^a
Έγγαμοι	4	0,6	
Άγαμοι/διαζευγμένοι	3,8	0,8	
Παιδιά		0,1 ^β	0,1 ^β
Μηνιαίο καθαρό εισόδημα		0,2 ^β	0,1 ^β
Εκπαίδευση			0,1 ^a
ΔΕ	3,4	1	
Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΕΙ	4	0,7	
Έτη απασχόλησης συνολικά		0,1 ^β	0,3 ^β
Θέση ευθύνης			0,5 ^a
Όχι	3,9	0,7	
Ναι	4	0,8	
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόφαση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,6 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «εκτίμηση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ

Βαθμολογία στην κλίμακα «ανάπτυξη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «δικαιοσύνη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόδοση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,9 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,9 ^δ	<0,001 ^δ

^α έλεγχος t

^β συντελεστής συσχέτισης Spearman

^γ ανάλυση διασποράς

^δ συντελεστής συσχέτισης Pearson

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ($p < 0,20$) μεταξύ 10 ανεξάρτητων μεταβλητών και της βαθμολογίας ικανοποίησης από την ηγεσία. Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον πίνακα 17.

Πίνακας 17. Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης από την ηγεσία.

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Βαθμολογία στην κλίμακα «δικαιοσύνη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,15	0,03 έως 0,27	0,02
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,38	0,21 έως 0,55	<0,001
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,45	0,29 έως 0,61	<0,001

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

- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «δικαιοσύνη» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από την ηγεσία.
- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «ατομικότητα» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από την ηγεσία.
- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «διεύθυνση» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από την ηγεσία.
- Οι παραπάνω μεταβλητές ερμηνεύουν το 82% της βαθμολογίας ικανοποίησης από την ηγεσία.

5.6 Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον

Στον πίνακα 18 παρουσιάζονται οι σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 18. Σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον.

Χαρακτηριστικά	Μέση βαθμολογία	Τυπική απόκλιση	Τιμή p
Φύλο			0,3 ^α
Άνδρες	3,8	0,8	
Γυναίκες	3,6	0,8	
Ηλικία		0,2 ^β	0,1 ^β
Οικογενειακή κατάσταση			0,5 ^α
Έγγαμοι	3,8	0,7	
Άγαμοι/διαζευγμένοι	3,6	0,8	
Παιδιά		0,1 ^β	0,5 ^β
Μηνιαίο καθαρό εισόδημα		0,1 ^β	0,2 ^β
Εκπαίδευση			0,01 ^α
ΔΕ	3,1	0,9	
Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΕΙ	3,8	0,7	
Έτη απασχόλησης συνολικά		0,01 ^β	0,8 ^β

Θέση ευθύνης			0,9 ^α
Όχι	3,7	0,7	
Ναι	3,7	0,8	
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόφαση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «εκτίμηση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «ανάπτυξη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «δικαιοσύνη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόδοση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ

^α έλεγχος t

^β συντελεστής συσχέτισης Spearman

^γ ανάλυση διασποράς

^δ συντελεστής συσχέτισης Pearson

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ($p < 0,20$) μεταξύ 10 ανεξάρτητων μεταβλητών και της βαθμολογίας ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον. Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον πίνακα 19.

Πίνακας 19. Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον.

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Βαθμολογία στην κλίμακα «ανάπτυξη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,27	0,06 έως 0,48	0,01
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόδοση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,25	0,01 έως 0,51	0,04
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,41	0,17 έως 0,63	<0,001

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

- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «ανάπτυξη» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον.
- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «απόδοση» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον.

- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «ατομικότητα» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον.
- Οι παραπάνω μεταβλητές ερμηνεύουν το 68% της βαθμολογίας ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον.

5.7 Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από την παρακίνηση

Στον πίνακα 20 παρουσιάζονται οι σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας ικανοποίησης από την παρακίνηση.

Πίνακας 20. Σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας ικανοποίησης από την παρακίνηση.

Χαρακτηριστικά	Μέση βαθμολογία	Τυπική απόκλιση	Τιμή p
Φύλο			0,8 ^a
Άνδρες	4	0,7	
Γυναίκες	4	0,7	
Ηλικία		0,1 ^β	0,5 ^β
Οικογενειακή κατάσταση			0,9 ^a
Έγγαμοι	4	0,6	
Άγαμοι/διαζευγμένοι	4	0,8	
Παιδιά		0,01 ^β	0,9 ^β

Μηνιαίο καθαρό εισόδημα		0,2 ^β	0,1 ^β
Εκπαίδευση			0,5 ^α
ΔΕ	3,8	0,9	
Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΕΙ	4	0,7	
Έτη απασχόλησης συνολικά		0,01 ^β	0,8 ^β
Θέση ευθύνης			0,01 ^α
Όχι	3,8	0,7	
Ναι	4,2	0,7	
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόφαση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,6 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «εκτίμηση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,6 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «ανάπτυξη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «δικαιοσύνη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόδοση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ

^α έλεγχος t

^β συντελεστής συσχέτισης Spearman

^γ ανάλυση διασποράς

^δ συντελεστής συσχέτισης Pearson

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ($p < 0,20$) μεταξύ 9 ανεξάρτητων μεταβλητών και της βαθμολογίας ικανοποίησης από την παρακίνηση. Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον πίνακα 21.

Πίνακας 21. Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης από την παρακίνηση.

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Βαθμολογία στην κλίμακα «δικαιοσύνη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,25	0,10 έως 0,40	<0,001
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,34	0,13 έως 0,55	<0,001
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,28	0,08 έως 0,48	<0,001
Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΕΙ σε σχέση με απόφοιτο ΔΕ	0,29	0,03 έως 0,56	0,03
Θέση ευθύνης	0,36	0,19 έως 0,53	<0,001

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

- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «δικαιοσύνη» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από την παρακίνηση.
- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «ατομικότητα» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από την παρακίνηση.
- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «διεύθυνση» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από την παρακίνηση.
- Οι απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ είχαν υψηλότεροι βαθμολογία ικανοποίησης από την παρακίνηση.
- Οι εργαζόμενοι με θέση ευθύνης είχαν υψηλότεροι βαθμολογία ικανοποίησης από την παρακίνηση.
- Οι παραπάνω μεταβλητές ερμηνεύουν το 70% της βαθμολογίας ικανοποίησης από την παρακίνηση.

5.8 Εξαρτημένη μεταβλητή: Ικανοποίηση από το ομαδικό πνεύμα

Στον πίνακα 22 παρουσιάζονται οι σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας ικανοποίησης από το ομαδικό πνεύμα.

Πίνακας 22. Σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας ικανοποίησης από το ομαδικό πνεύμα.

Χαρακτηριστικά	Μέση βαθμολογία	Τυπική απόκλιση	Τιμή p
Φύλο			0,9 ^α
Άνδρες	4	0,7	
Γυναίκες	4	0,9	
Ηλικία		0,2 ^β	0,1 ^β
Οικογενειακή κατάσταση			0,4 ^α
Έγγαμοι	4	0,6	
Άγαμοι/διαζευγμένοι	3,9	0,9	
Παιδιά		0,03 ^β	0,9 ^β
Μηνιαίο καθαρό εισόδημα		0,1 ^β	0,1 ^β
Εκπαίδευση			0,01 ^α
ΔΕ	3,2	1,2	
Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΕΙ	4	0,7	
Έτη απασχόλησης συνολικά		0,1 ^β	0,5 ^β
Θέση ευθύνης			0,3 ^α
Όχι	3,9	0,8	
Ναι	4,2	0,7	
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόφαση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,5 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «εκτίμηση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,5 ^δ	<0,001 ^δ

Βαθμολογία στην κλίμακα «ανάπτυξη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,5 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «δικαιοσύνη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,5 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόδοση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,6 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ

^α έλεγχος t

^β συντελεστής συσχέτισης Spearman

^γ ανάλυση διασποράς

^δ συντελεστής συσχέτισης Pearson

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ($p < 0,20$) μεταξύ 9 ανεξάρτητων μεταβλητών και της βαθμολογίας ικανοποίησης από το ομαδικό πνεύμα. Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον πίνακα 23.

Πίνακας 23. Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία ικανοποίησης από το ομαδικό πνεύμα.

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,38	0,11 έως 0,66	0,006
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,43	0,14 έως 0,73	0,004

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

- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «ατομικότητα» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από το ομαδικό πνεύμα.
- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «διεύθυνση» σχετίζονταν με αύξηση της ικανοποίησης από το ομαδικό πνεύμα.
- Οι παραπάνω μεταβλητές ερμηνεύουν το 50% της βαθμολογίας ικανοποίησης από το ομαδικό πνεύμα.

5.9 Εξαρτημένη μεταβλητή: Συνολική ικανοποίηση

Στον πίνακα 24 παρουσιάζονται οι σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας συνολικής ικανοποίησης.

Πίνακας 24. Σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών και βαθμολογίας συνολικής ικανοποίησης.

Χαρακτηριστικά	Μέση βαθμολογία	Τυπική απόκλιση	Τιμή p
Φύλο			0,5 ^α
Άνδρες	3,9	0,7	
Γυναίκες	3,8	0,7	
Ηλικία		0,2 ^β	0,1 ^β
Οικογενειακή κατάσταση			0,4 ^α
Έγγαμοι	3,9	0,6	
Άγαμοι/διαζευγμένοι	3,8	0,8	
Παιδιά		0,1 ^β	0,4 ^β
Μηνιαίο καθαρό εισόδημα		0,2 ^β	0,1 ^β
Εκπαίδευση			0,1 ^α
ΔΕ	3,4	0,9	
Απόφοιτος/η ΤΕΙ/ΑΕΙ	3,9	0,6	
Έτη απασχόλησης συνολικά		0,03 ^β	0,9 ^β
Θέση ευθύνης			0,3 ^α
Όχι	3,8	0,7	
Ναι	4	0,7	

Βαθμολογία στην κλίμακα «απόφαση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «εκτίμηση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,7 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «ανάπτυξη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «δικαιοσύνη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «απόδοση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,9 ^δ	<0,001 ^δ
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας		0,8 ^δ	<0,001 ^δ

^α έλεγχος t

^β συντελεστής συσχέτισης Spearman

^γ ανάλυση διασποράς

^δ συντελεστής συσχέτισης Pearson

Έπειτα από τη διμεταβλητή ανάλυση προέκυψε στατιστική σχέση στο επίπεδο του 0,20 ($p < 0,20$) μεταξύ 10 ανεξάρτητων μεταβλητών και της βαθμολογίας συνολικής

ικανοποίησης. Για τον λόγο αυτόν, εφαρμόστηκε πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση, τα αποτελέσματα της οποίας παρουσιάζονται στον πίνακα 25.

Πίνακας 25. Πολυμεταβλητή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία συνολικής ικανοποίησης

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Συντελεστής b	95% διάστημα εμπιστοσύνης για τον b	Τιμή p
Βαθμολογία στην κλίμακα «δικαιοσύνη» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,14	0,02 έως 0,26	0,23
Βαθμολογία στην κλίμακα «ατομικότητα» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,36	0,19 έως 0,51	<0,001
Βαθμολογία στην κλίμακα «διεύθυνση» της μετασχηματιστικής ηγεσίας	0,31	0,15 έως 0,47	<0,001

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

- Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «δικαιοσύνη» σχετίζονταν με αύξηση της συνολικής ικανοποίησης
 - Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «ατομικότητα» σχετίζονταν με αύξηση της συνολικής ικανοποίησης
 - Η καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία ως προς την κλίμακα «διεύθυνση» σχετίζονταν με αύξηση της συνολικής ικανοποίησης
- Οι παραπάνω μεταβλητές ερμηνεύουν το 82% της βαθμολογίας συνολικής ικανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

6.1 Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού ιδιωτικού νοσοκομείου. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους προϊσταμένους τους εμφανίζουν και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Το εύρημα αυτό ενισχύει τη διεθνή βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα της ηγεσίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης θετικού εργασιακού περιβάλλοντος στους οργανισμούς υγείας.

Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στην έμπνευση, στην ενδυνάμωση και στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Bass (1985), ο μετασχηματιστικός ηγέτης επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά και τα κίνητρα των εργαζομένων, ενισχύοντας την αίσθηση σκοπού, τη δέσμευση και την αποδοτικότητα. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να επιβεβαιώνουν αυτή τη θεωρητική προσέγγιση, καθώς οι εργαζόμενοι που αξιολόγησαν θετικότερα τις ηγετικές συμπεριφορές των προϊσταμένων τους παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Η συγκεκριμένη διαπίστωση συμφωνεί με τη μετα-ανάλυση των Judge και Piccolo (2004), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία παρουσιάζει τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με άλλες μορφές ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τους προϊσταμένους τους ως υποστηρικτικούς, δίκαιους και εμπνευσμένους εμφανίζουν αυξημένη οργανωσιακή δέσμευση, μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας βρίσκονται σε συμφωνία με τις μελέτες των Wong και Cummings (2007), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία ενισχύει τη συνεργασία, την επικοινωνία και τη συνοχή

των επαγγελματικών ομάδων στον χώρο της υγείας. Οι ερευνητές ανέφεραν ότι οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τη διοίκηση εμφανίζουν μεγαλύτερη ψυχολογική ασφάλεια και αυξημένη εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό.

Ιδιαίτερα σημαντικό εύρημα της παρούσας μελέτης ήταν τα υψηλά επίπεδα ομαδικού πνεύματος που καταγράφηκαν στο δείγμα. Το αποτέλεσμα αυτό ενδέχεται να συνδέεται με τη φύση της εργασίας στο νοσοκομειακό περιβάλλον, όπου η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών. Οι διοικητικοί υπάλληλοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον υψηλής αλληλεξάρτησης, όπου η επικοινωνία, η συνεργασία και η οργάνωση επηρεάζουν άμεσα τόσο τη λειτουργία του νοσοκομείου όσο και την εμπειρία των ασθενών. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τη μελέτη των Hoch et al. (2018), οι οποίοι ανέδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά τη συνοχή των ομάδων και ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Οι ηγέτες που προωθούν την ανοιχτή επικοινωνία, την υποστήριξη και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού οργανωσιακού κλίματος και ενισχύουν το αίσθημα συλλογικότητας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης ανέδειξαν επίσης ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση όταν αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η προσφορά και η προσπάθειά τους. Η αναγνώριση της εργασίας φαίνεται ότι λειτουργεί ενισχυτικά στην επαγγελματική ταυτότητα και στη συνολική εργασιακή εμπειρία των διοικητικών υπαλλήλων. Το εύρημα αυτό συνδέεται άμεσα με τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg et al. (1959), σύμφωνα με την οποία η αναγνώριση, η εξέλιξη και η ανάληψη ευθυνών αποτελούν βασικούς παράγοντες κινήτρων και επαγγελματικής ικανοποίησης. Η σημασία της αναγνώρισης έχει επιβεβαιωθεί και σε νεότερες μελέτες. Οι Specchia et al. (2021) διαπίστωσαν ότι οι επαγγελματίες υγείας που αισθάνονται ότι η εργασία τους αναγνωρίζεται από τη διοίκηση εμφανίζουν αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και μικρότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα των Boamah et al. (2018), σύμφωνα με τους οποίους η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και αρνητικά με το burnout.

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει το γεγονός ότι η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε σε διοικητικό προσωπικό και όχι σε νοσηλευτές ή ιατρούς, όπως συμβαίνει στις περισσότερες αντίστοιχες έρευνες. Το διοικητικό προσωπικό αποτελεί συχνά μια «αόρατη» επαγγελματική ομάδα μέσα στους οργανισμούς υγείας, παρότι διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία των υπηρεσιών. Οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση πληροφοριών, τον συντονισμό διαδικασιών, την επικοινωνία με ασθενείς και επαγγελματίες υγείας, καθώς και για τη διοικητική υποστήριξη του οργανισμού.

Η σημασία της συγκεκριμένης επαγγελματικής ομάδας αναδείχθηκε ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, όπου οι διοικητικές υπηρεσίες των νοσοκομείων κλήθηκαν να διαχειριστούν αυξημένο φόρτο εργασίας, συνεχείς οργανωσιακές αλλαγές και έντονη πίεση χρόνου. Οι Theodorou et al. (2023), σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο ογκολογικό νοσοκομείο, διαπίστωσαν ότι τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζονταν σημαντικά από την οργανωσιακή υποστήριξη και την ποιότητα της διοίκησης. Παρόμοια ευρήματα παρουσιάστηκαν και στη μελέτη των Bellali et al. (2024), όπου αναδείχθηκε ότι η υποστηρικτική ηγεσία και η ενδυνάμωση του προσωπικού συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Οι ερευνητές υποστήριξαν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η ύπαρξη δίκαιης διοίκησης συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν επίσης τις ελληνικές μελέτες που αναδεικνύουν τη σημασία της διοίκησης και του εργασιακού κλίματος στους οργανισμούς υγείας. Η μελέτη των Κρίκκη και συν. (2026) κατέδειξε ότι η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος, η υποστήριξη της διοίκησης και η ποιότητα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων επηρεάζουν σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση και την ποιότητα ζωής των εργαζομένων σε δομές υγείας και αποκατάστασης.

Επιπλέον, στην παρούσα μελέτη διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικότερα το εργασιακό τους περιβάλλον όταν αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει δίκαιη

αντιμετώπιση και σαφής καθοδήγηση από τη διοίκηση. Το εύρημα αυτό συνδέεται με τη θεωρία ισότητας του Adams (1965), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τη δική τους συμβολή και ανταμοιβή με εκείνη άλλων εργαζομένων. Όταν αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, αναπτύσσουν θετικότερες στάσεις απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι λαμβάνουν σαφείς οδηγίες, επαρκή ανατροφοδότηση και ουσιαστική ενημέρωση παρουσιάζουν μεγαλύτερη επαγγελματική σταθερότητα και θετικότερη αντίληψη για τη διοίκηση. Η επικοινωνία στους οργανισμούς υγείας είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς τα λάθη ή οι ασάφειες μπορούν να επηρεάσουν τόσο τη λειτουργία των υπηρεσιών όσο και την ασφάλεια των ασθενών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν επίσης με τις μελέτες των Labrague και De Los Santos (2021), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η υποστηρικτική ηγεσία συμβάλλει σημαντικά στην ψυχολογική ανθεκτικότητα των εργαζομένων στον χώρο της υγείας. Σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης, όπως τα νοσοκομεία, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ηγέτες που μπορούν να παρέχουν καθοδήγηση, ενσυναίσθηση και ψυχολογική υποστήριξη.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο της παρούσας μελέτης είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία φαίνεται να λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση. Παρότι η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) δεν αποτέλεσε άμεση μεταβλητή της παρούσας έρευνας, τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οι θετικές αξιολογήσεις της ηγεσίας υποδηλώνουν την ύπαρξη ευνοϊκού εργασιακού περιβάλλοντος, το οποίο σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία συνδέεται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και μεγαλύτερη ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Ειδικότερα, οι Boamah et al. (2018) διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει στη μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης μέσω της ενίσχυσης της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Αντίστοιχα, οι De Los Santos και Labrague (2021)

έδειξαν ότι κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 οι επαγγελματίες υγείας που εργάζονταν υπό μετασχηματιστικούς ηγέτες εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής ανθεκτικότητας και χαμηλότερο εργασιακό άγχος. Επιπλέον, πρόσφατη συστηματική ανασκόπηση των Specchia et al. (2021) κατέδειξε ότι τα υποστηρικτικά ηγετικά πρότυπα σχετίζονται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένη εξουθένωση και βελτιωμένη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Τα παραπάνω ευρήματα ενισχύουν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης και αναδεικνύουν τον καθοριστικό ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη διατήρηση της ψυχολογικής ευημερίας και της επαγγελματικής ανθεκτικότητας του διοικητικού προσωπικού.

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει στη διεύρυνση της ελληνικής βιβλιογραφίας σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την εργασιακή ικανοποίηση στο διοικητικό προσωπικό νοσοκομείων. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες μελέτες εστιάζουν στο νοσηλευτικό προσωπικό, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι ίδιες οργανωσιακές και ηγετικές αρχές επηρεάζουν σημαντικά και το διοικητικό προσωπικό.

Τέλος, η μελέτη αναδεικνύει ότι η επένδυση στη βελτίωση της ηγεσίας και στην υποστήριξη των εργαζομένων δεν αποτελεί μόνο στρατηγική βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά και ουσιαστικό παράγοντα ενίσχυσης της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας. Ένας οργανισμός που διαθέτει υποστηρικτική διοίκηση, δίκαιη κατανομή ρόλων και θετικό εργασιακό περιβάλλον είναι πιθανότερο να εμφανίζει υψηλότερη αποτελεσματικότητα, καλύτερη συνεργασία και αυξημένη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους ασθενείς.

6.2 Περιορισμοί της μελέτης

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία και γενίκευση των αποτελεσμάτων. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας προήλθε από ένα ιδιωτικό νοσοκομείο της Αθήνας, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων σε άλλες δομές υγείας, όπως δημόσια νοσοκομεία ή διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Οι οργανωσιακές

συνθήκες, η κουλτούρα διοίκησης, οι εργασιακές απαιτήσεις και οι σχέσεις μεταξύ προσωπικού και διοίκησης ενδέχεται να διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ οργανισμών υγείας.

Επιπλέον, η έρευνα είχε διατομεακό (cross-sectional) σχεδιασμό, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ως εκ τούτου, η παρούσα μελέτη μπορεί να αναδείξει συσχετίσεις μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης, χωρίς όμως να μπορεί να αποδείξει σχέση αιτίου και αποτελέσματος. Για ασφαλέστερα συμπεράσματα θα απαιτούνταν διαχρονικές (longitudinal) μελέτες, οι οποίες θα παρακολουθούσαν την εξέλιξη των μεταβλητών σε βάθος χρόνου.

Ένας ακόμη περιορισμός σχετίζεται με τη χρήση αυτοσυμπληρούμενων ερωτηματολογίων. Οι συμμετέχοντες απάντησαν με βάση την προσωπική τους αντίληψη και εμπειρία, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικούς παράγοντες, όπως η ψυχολογική κατάσταση, η εργασιακή πίεση ή η επιθυμία κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων. Παρότι διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα της διαδικασίας, δεν μπορεί να αποκλειστεί η πιθανότητα μεροληψίας στις απαντήσεις.

Επιπρόσθετα, η μελέτη επικεντρώθηκε αποκλειστικά στο διοικητικό προσωπικό και δεν συμπεριέλαβε άλλες επαγγελματικές ομάδες, όπως ιατρούς, νοσηλευτές ή λοιπό προσωπικό υγείας. Αν και η επιλογή αυτή πραγματοποιήθηκε σκόπιμα, λόγω της περιορισμένης βιβλιογραφίας που αφορά το διοικητικό προσωπικό, δεν επιτρέπει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ διαφορετικών επαγγελματικών κατηγοριών.

Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία πολυπαραγοντική και δυναμική έννοια, η οποία επηρεάζεται όχι μόνο από την ηγεσία αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως οι οικονομικές απολαβές, η εργασιακή ασφάλεια, οι οργανωσιακές αλλαγές, οι προσωπικές συνθήκες ζωής και το γενικότερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Συνεπώς, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν μπορεί να θεωρηθεί ο μοναδικός παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επιπλέον, η χρονική περίοδος κατά την οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα ενδέχεται να επηρέασε τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Οι σύγχρονες συνθήκες στον χώρο της υγείας, οι αυξημένες οργανωσιακές απαιτήσεις, η συνεχής ανάγκη προσαρμογής σε νέα δεδομένα και οι επιπτώσεις της μεταπανδημικής περιόδου δημιουργούν ένα ιδιαίτερα απαιτητικό εργασιακό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για την ηγεσία και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Τέλος, παρά το γεγονός ότι χρησιμοποιήθηκαν σταθμισμένα και επιστημονικά τεκμηριωμένα εργαλεία μέτρησης, οι έννοιες της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζονται και από πολιτισμικούς και οργανωσιακούς παράγοντες, οι οποίοι ενδέχεται να διαφοροποιούνται ανάλογα με το σύστημα υγείας και το διοικητικό μοντέλο κάθε χώρας ή οργανισμού.

6.3 Συμπεράσματα - προτάσεις

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε τη σημαντική θετική σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του διοικητικού προσωπικού ιδιωτικού νοσοκομείου. Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι οι ηγετικές συμπεριφορές που βασίζονται στην υποστήριξη, στην αναγνώριση, στην επικοινωνία, στη δικαιοσύνη και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων επηρεάζουν ουσιαστικά τη συνολική επαγγελματική εμπειρία και συμβάλλουν στη δημιουργία θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η έρευνα κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, καλύτερη συνεργασία με τους συναδέλφους τους και θετικότερη στάση απέναντι στον οργανισμό. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει τόσο τις διεθνείς όσο και τις ελληνικές μελέτες που υποστηρίζουν ότι η ποιότητα της διοίκησης αποτελεί βασικό παράγοντα επαγγελματικής ευημερίας στους οργανισμούς υγείας.

Παράλληλα, η μελέτη ανέδειξε ότι το διοικητικό προσωπικό διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των νοσοκομείων, παρότι συχνά παραμένει λιγότερο προβεβλημένο σε σχέση με άλλες επαγγελματικές ομάδες υγείας. Οι διοικητικοί υπάλληλοι αποτελούν βασικό πυλώνα οργάνωσης, συντονισμού και διαχείρισης των υπηρεσιών υγείας, ενώ συμβάλλουν ουσιαστικά στη συνολική εμπειρία των ασθενών και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ενισχύουν την άποψη ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικό εργαλείο διοίκησης στους οργανισμούς υγείας. Η εφαρμογή ηγετικών πρακτικών που προωθούν τη συμμετοχή, την ενδυνάμωση, την ανοιχτή επικοινωνία και την αναγνώριση της προσπάθειας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της ψυχολογικής ευημερίας των εργαζομένων.

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα, προτείνεται η ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης στελεχών διοίκησης και προϊσταμένων στις αρχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Τα προγράμματα αυτά θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν εκπαίδευση σε δεξιότητες επικοινωνίας, διαχείρισης συγκρούσεων, ενσυναίσθησης, ανατροφοδότησης και υποστήριξης προσωπικού. Η ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική σε οργανισμούς υγείας, όπου οι εργασιακές απαιτήσεις και η πίεση είναι αυξημένες.

Επιπλέον, κρίνεται σημαντική η δημιουργία οργανωσιακών πολιτικών που θα ενισχύουν την αναγνώριση και επιβράβευση του διοικητικού προσωπικού. Η αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων, τόσο σε συμβολικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο, μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική δέσμευση, να μειώσει το αίσθημα απαξίωσης και να βελτιώσει το εργασιακό κλίμα.

Παράλληλα, προτείνεται η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης, αυξημένη υπευθυνότητα και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση. Η ενίσχυση της

συμμετοχικής διοίκησης μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Σημαντική θεωρείται επίσης η επένδυση στη συνεχιζόμενη επαγγελματική ανάπτυξη του διοικητικού προσωπικού μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Η δυνατότητα εξέλιξης και μάθησης ενισχύει την επαγγελματική αυτοπεποίθηση και συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.

Επιπλέον, οι οργανισμοί υγείας θα μπορούσαν να αναπτύξουν μηχανισμούς ψυχολογικής υποστήριξης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης εργασιακής πίεσης. Η πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης και η ενίσχυση της ψυχικής ανθεκτικότητας αποτελούν πλέον βασικές προτεραιότητες για τη διατήρηση υγιούς και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, για μελλοντική έρευνα προτείνεται η πραγματοποίηση πολυκεντρικών μελετών σε δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία, καθώς και η σύγκριση διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων στον χώρο της υγείας. Επίσης, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε μεταβλητές όπως η επαγγελματική εξουθένωση, η ψυχική ανθεκτικότητα, η οργανωσιακή δέσμευση και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

Συνολικά, η παρούσα μελέτη επιβεβαιώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για τη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας του διοικητικού προσωπικού και αναδεικνύει την ανάγκη ανάπτυξης ανθρωποκεντρικών μοντέλων διοίκησης στους σύγχρονους οργανισμούς υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams, J., 1965. Inequity in social exchange. Στο: L. Berkowitz, επμ. *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, p. 267–299.
- Aiken, L. H. e. a., 2012. Hospital nurse staffing and patient outcomes. *The Lancet*.
- Alharbi, A., Al-Shehri, A. & Aljohani, S., 2020. The influence of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction among nurses. *The influence of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction among nurses*, 33(2), p. 157–171.
- Alkhateeb, M., 2025. Determinants of job satisfaction among healthcare workers: A systematic review. *Healthcare*.
- Al-Yami, M. & Galdas, P., 2020. Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of Nursing Management*, 28(6), p. Journal of Nursing Management.
- Al-Zyoud, M., 2023. Leader empathy and its impact on employees' job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(3), p. 555–570.
- Anderson, R. A., 2017. Employee participation, job satisfaction, and organizational outcomes. *Innovation in Aging*, 1(Suppl 1), p. 567.
- Avolio, B. & Bass, B., 2002. *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. & Avolio, B., 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. & Avolio, B., 1995. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. & Riggio, R., 2006. *Transformational leadership*. 2 επμ. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bellali, T. και συν., 2024. Assessing the effect of transactional leadership and empowerment on nursing staff's satisfaction: A cross-sectional study. *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 32(3), pp. 277-283.
- Boamah, S., Spence Laschinger, H., Wong, C. & Clarke, S., 2018. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), p. 1321–1333.

Buchan, J. & Aiken, L., 2008. Solving nursing shortages: A common priority. *Journal of Clinical Nursing*.

Burns, J., 1978. *Leadership*. Leadership: Harper & Row.

Choi, S., Goh, C., Adam, M. & Tan, O., 2016. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Journal of Management & Organization*, 22(4), p. 553–566.

De Los Santos, J. & Labrague, L., 2021. The impact of leadership styles on nurses' resilience during COVID-19. *Journal of Nursing Management*, 29(7), p. 1983–1991.

Fiedler, F., 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Gustavsson, K. και συν., 2023. Healthcare professionals' experiences of job satisfaction when providing person-centred care: A systematic review of qualitative studies. *BMJ Open*, 13(6), p. e071178.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B., 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hoch, J., Bommer, W., Dulebohn, J. & Wu, D., 2018. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), pp. 501-529.

Judge, T. & Piccolo, R., 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test*, 89(5), p. 755–768.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G., 2001. The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), p. 376–407.

Kvist, T. και συν., 2012. The job satisfaction of Finnish nursing staff: The development of a job satisfaction scale and survey results. *Nursing Research and Practice*, pp. 1-11.

Locke, E., 1976. The nature and causes of job satisfaction. Στο: M. Dunnette, επιμ. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally: Rand McNally, p. 1297–1349.

Lu, H., 2012. Job satisfaction among hospital nurses. *International Journal of Nursing Studies*.

Mitra, L. G., Sharma, J. & Walia, H. S., 2024. Improving work–life balance and satisfaction to improve patient care. *Indian Journal of Critical Care Medicine*, 28(4), pp. 326-328.

Molero, F., Recio, P. & Cuadrado, I., 2019. Transformational leadership and burnout: The moderating role of emotional intelligence. *The Journal of Psychology*, 687–705, 153(7).

Northouse, P. G., 2022. *Leadership: Theory and practice*. 9 επμ. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Orgambídez, A. & et al., 2017. Social support, job satisfaction and organizational commitment in hospital staff. *International Nursing Review*.

Papathanasiou, I., Fradelos, E. & Mantzaris, D., 2022. Leadership and quality of healthcare services: The role of organizational climate. *International Journal of Caring Sciences*.

Papathanasiou, I., Tsaras, K. & Sarafis, P., 2020. Job satisfaction and organizational commitment in healthcare. *Health Psychology Research*, 8(1), pp. 42-48.

Sapountzi-Krepia, D. και συν., 2019. Psychometric properties of the Greek version of the Kuopio University Hospital Transformational Leadership Scale (KUHTLS). *International Journal of Caring Sciences*, 12(1), pp. 19-30.

Sapountzi-Krepia, D. και συν., 2017. Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS): its validation in the Greek language. *Journal of Nursing Management*, 25(1), pp. 13-21.

Shiri, R., 2023. The role of continuing professional development in job satisfaction. *Systematic Reviews*.

Smith, J. & et al., 2024. Work-life balance and job satisfaction in healthcare employees. *Healthcare Management Review*.

Specchia, M. L. και συν., 2021. Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), p. 1552.

Spector, P., 1985. Measurement of human service staff satisfaction. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), p. 693–713.

Theodorou, P. και συν., 2023. Job Satisfaction and Burnout Levels of the Human Resources of a Public Oncology Hospital During the COVID-19 Pandemic. *Advances in Experimental Medicine and Biology*, Τόμος 1425, pp. 345-352.

Tourangeau, A. E., Cranley, L. A., Laschinger, H. K. S. & Pachis, J., 2010. Relationships among leadership practices, work environments, staff communication and outcomes in long-term care. *Journal of Nursing Management*, 18(8), pp. 1060-1072.

Vakola, M. & Tsaousis, I., 2018. Measuring Change Recipients' Reactions: The Development and Psychometric Evaluation of the CRRE Scale. Στο: M. Vakola & P. Petrou, επμ. *The impact of organizational change: Coping strategies and resources*. London: Routledge.

Vroom, V. H., 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.

- Wang, Y., Liu, Y. & Zhu, Y., 2023. Digital transformation and leadership in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, Τόμος 23, p. Article 412.
- West, M. A. e. a., 2011. *The link between staff engagement and patient outcomes*, s.l.: The King's Fund.
- Wong, C., Cummings, G. & Ducharme, L., 2013. The relationship between nursing leadership and patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21(5), p. 709–724.
- World Health Organization, 2010. *Framework for action on interprofessional education and collaborative practice*, s.l.: WHO.
- Xia, Y., 2016. Impact of participation in decision making on job satisfaction. *Journal of Healthcare Management*.
- Zaccaro, S., 2007. Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), pp. 6-16.
- Δημητροπούλου, Α. & et al., 2024. Διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού που εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία της 6ης και 7ης Υγειονομικής Περιφέρειας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 41(6), pp. 793-803.
- Κρίκκη, Δ., Χατζίκου, Μ. & Θεοδώρου, Π., 2026. Διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και της ποιότητας ζωής των εργαζομένων σε μονάδες ψυχικής υγείας και αποκατάστασης. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 43(2), pp. 249-257.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού που εργάζεται σε ιδιωτικό νοσοκομείο

Δημογραφικά

1. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Άνδρας

☐ Γυναίκα

2. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ 18-30

☐ 31-40

☐ 41-50

☐ 51+

3. Οικογενειακή κατάσταση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Άγαμος/η

☐ Έγγαμος/η - Σύμφωνο συμβίωσης

☐ Διαζευγμένος/η

☐ Χήρος/α

4. Αριθμός παιδιών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ 0

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4+

5. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Δευτεροβάθμια

☐ Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ

☐ Μεταπτυχιακό

☐ Διδακτορικό

6. Μηνιαίο καθαρό εισόδημα (σε ευρώ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ 0-1000 €

☐ 1.001-1.500 €

☐ >1.501 €

7. Θέση ευθύνης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Ναι

☐ Όχι

8. Έτη απασχόλησης συνολικά

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ 0-5

☐ 6-10

☐ 11-15

☐ 16-20

☐ 21-25

☐ 26+

9. Έτη απασχόλησης στο νοσοκομείο

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 0-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21-25
- ☐ 26+

10. Σχέση εργασίας

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Μόνιμος
- ☐ Συμβασιούχος

Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Απόφαση

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως (το 3 είναι ουδέτερο/δεν ξέρω).

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	5	4	3	2	1
1. Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων	☐	☐	☐	☐	☐
2. Οι αποφάσεις βασίζονται σε σύγχρονες τεκμηριωμένες	☐	☐	☐	☐	☐

γνώσεις

3. Εξηγεί τις
αποφάσεις

☐☐☐☐☐

4. Είναι
δίκαιος/η για
κάθε
εργαζόμενο
στη λήψη
αποφάσεων
που σχετίζονται
με την εργασία

☐☐☐☐☐

5. Δίνει
γρήγορα
πληροφορίες
για τις
αποφάσεις
του/της και τις
επιρροές τους

☐☐☐☐☐

Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Εκτίμηση

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως (το 3 είναι ουδέτερο/δεν ξέρω).

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

5 4 3 2 1

6. Είναι
φιλικός/η
προς το
προσωπικό

☐☐☐☐☐

7. Σέβεται τα
δικαιώματα
του
προσωπικού

☐☐☐☐☐

8. Είναι
αντικειμενικός
στην κρίση του
(ήθος,
ειλικρίνεια,
συνέπειά)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Εκτιμά κάθε
εργαζόμενο

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Ανάπτυξη

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως (το 3 είναι ουδέτερο/δεν ξέρω).

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

5 4 3 2 1

10. Δίνει
πληροφορίες για
δυνατότητες
εκπαίδευσης και
ανάπτυξης

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

11. Κινητοποιεί
τον κάθε
εργαζόμενο για
να αναπτυχτεί

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Ενθαρρύνει
τη δια βίου
μάθηση

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

13. Δίνει τακτικά
ανατροφοδότηση
σχετικά με τις
επιδόσεις στην
εργασία

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Επιβραβεύει
την εργασιακή
ανάπτυξη

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. Σχεδιάζει
την εργασία, με
στόχο την
ανάπτυξη όλων

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

16. Η
ανատροφοδότηση
που δίνεται
παρακινεί την
περαιτέρω
ανάπτυξη στην
εργασία

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Δικαιοσύνη

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως (το 3 είναι ουδέτερο/δεν ξέρω).

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

5 4 3 2 1

17. Είναι
δίκαιος/η σε
εκπαιδευτικά
ζητήματα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

18. Είναι
δίκαιος/η σε
θέματα που
σχετίζονται με
τον όγκο και
τη βαρύτητα
της εργασίας

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

19. Είναι
δίκαιος/η στο
σχεδιασμό του
προγράμματος

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

βάρδιας

Κλίμακα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας – Απόδοση

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως (το 3 είναι ουδέτερο/δεν ξέρω).

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	5	4	3	2	1
20 . Καθοδηγεί τους εργαζόμενους για να εργάζονται αποτελεσματικά	☐	☐	☐	☐	☐
21 .Είναι προσανατολισμένος/η στο στόχο	☐	☐	☐	☐	☐
22 . Δημιουργεί υψηλούς στόχους για την εργασία	☐	☐	☐	☐	☐
23 . Εξασφαλίζει υψηλής ποιότητας φροντίδα στο τμήμα	☐	☐	☐	☐	☐
24 . Χρησιμοποιεί τη γνώση της αξιολόγησης του τμήματος για την ανάπτυξη της εργασίας	☐	☐	☐	☐	☐
25 . Παρακινεί τους εργαζόμενους προκειμένου να αναπτύξουν τις εργασίες του τμήματος με βάση	☐	☐	☐	☐	☐

τη γνώση που
προέρχεται από την
αξιολόγηση

26. Έχει μια
μακροπρόθεσμη
προοπτική για την
εργασία

☐☐☐☐☐

27. Έχει πραγματικό
ενδιαφέρον για την
ευημερία του
προσωπικού

☐☐☐☐☐

28. Προωθεί τη
συνεργασία στο
τμήμα δίνοντας το
παράδειγμα

☐☐☐☐☐

Προϊστάμενος/η Τμήματος – Ατομικότητα

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως (το 3 είναι ουδέτερο/δεν ξέρω).

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

5 4 3 2 1

29. Κάνει την
εργασία
προσωπικά
κατάλληλη για
κάθε
εργαζόμενο

☐☐☐☐☐

30. Ενθαρρύνει
τον κάθε
εργαζόμενο
όσον αφορά την
προσωπική του

☐☐☐☐☐

ανάπτυξη στην
εργασία

31. Ενεργοποιεί
τον κάθε
εργαζόμενο
όσον αφορά την
ανάπτυξη του
στο τμήμα

☐☐☐☐☐

32. Έχει θετικές
στάσεις για τους
υπαλλήλους
διαφόρων
ηλικιών

☐☐☐☐☐

33. Αξιοποιεί τις
προσωπικές
δεξιότητες και
τα προσόντα του
προσωπικού

☐☐☐☐☐

34. Με
γενναιότητα
μοιράζεται απόψεις
και γνώμες σε
διεπαγγελματική
συνεργασία

☐☐☐☐☐

35. Με
γενναιότητα
μοιράζεται απόψεις
και γνώμες σε
διεπαγγελματική
συνεργασία

☐☐☐☐☐

36. Η συμβολή του/της στην
εργασία
αναγνωρίζεται από

☐☐☐☐☐

το συνολο του
προσωπικού

37. Είναι ένας/μία
σεβαστός/ή ηγέτης
επίσης και εκτός του
τμήματος

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Διευθυντής/ια Διοικητικών Υπηρεσιών – Διεύθυνση

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως (το 3 είναι ουδέτερο/δεν ξέρω).

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

5 4 3 2 1

38. Είναι
δυναμικός/η
διευθυντής/ια
στον τομέα του/
της

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

39. Είναι
ισόταμος/ή με
άλλα μέλη της
διοίκησης στον
τομέα του/της

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

40. Με
γενναιότητα
μοιράζεται απόψεις
και γνώμες σε
διεπαγγελματική
συνεργασία

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

41. Είναι
δίκαιος/ή στη
λήψη
αποφάσεων

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

42. Χρησιμοποιεί
βασισμένη σε

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

αποδείξεις γνώση
στη λήψη
αποφάσεων

43. Έχει
αξιόπιστα στοιχεία
συμβολής στην
εργασία

☐☐☐☐☐

44. Καταλαβαίνει το
προσωπικό όλων
των ηλικιών

☐☐☐☐☐

45. Έχει μια
ξεκάθαρη άποψη για
την ανάπτυξη της
εργασίας

☐☐☐☐☐

46. Παρακινεί και
στηρίζει τους
προϊσταμένους
τιμημάτων στην
ανάπτυξη έργου

☐☐☐☐☐

47. Είναι ένας/ μια
διακριτός/η ηγέτης
στη στρατηγική
ηγεσία του
νοσοκομείου

☐☐☐☐☐

48. Είναι ένας/ μια
διακριτός/η ηγέτης
στην ισοκατανομή
της εργασίας στο
νοσοκομείο

☐☐☐☐☐

Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης – Ηγεσία

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	5	4	3	2	1
1. Ο προϊστάμενος/η μου ενδιαφέρεται πραγματικά για την ευημερία του προσωπικού	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ο προϊστάμενος/η μου αντιμετωπίζει το προσωπικό δίκαια και ισότιμα	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ο προϊστάμενος/η μου παρέχει στο προσωπικό ανατροφοδότηση για να αναπτύξει την εργασία του	☐	☐	☐	☐	☐
4. Ο προϊστάμενος/η μου ενημερώνει καλά για θέματα σχετικά με τη μονάδα μου	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ο προϊστάμενος/η μου δίνει δυνατότητα συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ο
 προϊστάμενος/η
 μου ενθαρρύνει
 το προσωπικό
 να λαμβάνει
 μέρος στο
 σχεδιασμός
 λειτουργείας της
 μονάδας μας

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7. Ο
 προϊστάμενος/η
 μου
 ενδιαφέρεται για
 τις επιδόσεις
 στην εργασία
 και τα
 αποτελέσματα

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης – Εργασιακό Περιβάλλον

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

5 4 3 2 1

8. Το
 διοικητικό τμήμα
 μου είναι
 ασφαλές

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Η εργασία
 στο διοικητικό
 τμήμα μου είναι
 άνετη

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Ο φόρτος
 εργασίας
 κατανέμεται
 ομοιόμορφα
 στο διοικητικό

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

τμήμα μου

11. Ο φόρτος
εργασίας μου
είναι ο
ενδεδειγμένος

☐☐☐☐☐

12. Έχω τις δυνατότητες
να προγραμματίσω
την εργασία
μου ανεξάρτητα

☐☐☐☐☐

13. Έχω τις
δυνατότητες να
παίρνω
ανεξάρτητα
αποφάσεις στην
εργασία μου

☐☐☐☐☐

14. Η ανώτερη
διοίκηση του
νοσοκομείου
εκτιμά το έργο
μου

☐☐☐☐☐

15. Το
διοικητικό
τμήμα μου έχει
κατάλληλο
εξοπλισμό για
την
εξασφάλιση
ποιοτικής
περίθαλψης

☐☐☐☐☐

16. Ο μισθός
μου είναι
κατάλληλος σε
σχέση με τις
απαιτήσεις της
δουλειάς μου

☐☐☐☐☐

17. Το
διοικητικό
τμήμα μου έχει

☐☐☐☐☐

τις κατάλληλες
εγκαταστάσεις
εργασίας

Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης – Παρακίνηση

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	5	4	3	2	1
18. Τα καθήκοντα της εργασίας μου αποτελούν πρόκληση	☐	☐	☐	☐	☐
19. Μπορώ να εφαρμόσω ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων/εμπειριών μου στην εργασία μου	☐	☐	☐	☐	☐
20. Η ανταπόκριση του ασθενή/πελάτη μου δίνει κίνητρο στη δουλειά μου	☐	☐	☐	☐	☐
21. Η δουλειά μου είναι ενδιαφέρουσα	☐	☐	☐	☐	☐
22. Είμαι πρόθυμος να εργαστώ στον χώρο του νοσοκομείου και στο μέλλον	☐	☐	☒	☒	☐

23. Εκτιμώ τη δουλειά μου

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

24. Ο συνδυασμός εργασίας και προσωπικής είναι επιτυχής

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης – Ομαδικό Πνεύμα

Κλίμακα: 5=Συμφωνώ απολύτως ... 1=Διαφωνώ απολύτως.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

25. Εμπιστεύομαι την εμπειρία των συναδέλφων

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

26. Υπάρχει καλό ομαδικό πνεύμα στο διοικητικό τμήμα μου

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

27. Η ροή των πληροφοριών λειτουργεί καλά στο διοικητικό τμήμα μου

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------
