



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

Διοίκηση Μονάδων Υγείας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"Αποτελεσματική ηγεσία σε μονάδες υγείας: Ο ρόλος της
υποκίνησης και της ενδυνάμωσης των επαγγελματιών
υγείας από τη διεύθυνση."**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΕΤΡΙΔΗΣ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΜΑΥΡΟΜΜΑΤΗ

ΠΑΤΡΑ
ΜΑΙΟΣ , 2024

Περίληψη

Αυτή η εργασία εξετάζει τον ρόλο της υποκίνησης και της ενδυνάμωσης στον επηρεασμό της αποτελεσματικής ηγεσίας στα πλαίσια της υγειονομικής περίθαλψης. Χρησιμοποιώντας σταθμισμένα ερωτηματολόγια, η έρευνα προσδιορίζει μετασχηματιστικά, συναλλακτικά και παθητικά στυλ ηγεσίας μεταξύ των ερωτηθέντων, με τη μετασχηματιστική ηγεσία να λαμβάνει τις υψηλότερες βαθμολογίες. Οι αναλύσεις παλινδρόμησης αποκαλύπτουν ότι τόσο η υποκίνηση όσο και η ενδυνάμωση είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εξηγώντας συλλογικά πάνω από το ήμισυ της διακύμανσής της. Η υποκίνηση από μόνη της προβλέπει σημαντικά τη συναλλακτική ηγεσία, ενώ η άμεση επιρροή της ενδυνάμωσης στη συναλλακτική ηγεσία είναι λιγότερο έντονη. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να δώσουν προτεραιότητα σε στρατηγικές που ενισχύουν τόσο τα κίνητρα όσο και την ενδυνάμωση για την καλλιέργεια αποτελεσματικών ηγετών. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την αναγνώριση των επιτευγμάτων των εργαζομένων και την παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων. Η εργασία υπογραμμίζει τη σημασία της καλλιέργειας μιας υποστηρικτικής και παρακινητικής εργασιακής κουλτούρας για την επίτευξη βέλτιστων οργανωτικών αποτελεσμάτων στην υγειονομική περίθαλψη.

Λέξεις-κλειδιά: Υποκίνηση, Ενδυνάμωση, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Υγείας

Abstract

This thesis examines the role of motivation and empowerment in influencing effective leadership in healthcare contexts. Using weighted questionnaires, the survey identifies transformational, transactional and passive leadership styles among respondents, with transformational leadership receiving the highest scores. Regression analyzes reveal that both motivation and empowerment are significant predictors of transformational leadership, collectively explaining more than half of its variance. Motivation alone significantly predicts transactional leadership, while the direct influence of empowerment on transactional leadership is less pronounced. The findings suggest that healthcare managers should prioritize strategies that enhance both motivation and empowerment to cultivate effective leaders. These strategies include recognizing employee achievements and providing greater autonomy in decision-making. The paper highlights the importance of cultivating a supportive and motivating work culture to achieve optimal organizational outcomes in healthcare.

Keywords: Motivation, Empowerment, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Health Human Resource Management

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	8
1. Θεωρητικό υπόβαθρο.....	10
1.1 Η έννοια της ηγεσίας σε οργανισμούς με έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης	10
1.2 Η έννοια της ενδυνάμωσης με έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης.....	13
1.3 Η έννοια της παρακίνησης (κίνητρα) με έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης	17
1.4 Η έννοια της απόδοσης των εργαζόμενων και του οργανισμού με έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης.....	21
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση	25
2.1 Η ηγεσία, η ενδυνάμωση και η παρακίνηση ως παράγοντες της απόδοσης σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα.....	25
2.2 Η ηγεσία, η ενδυνάμωση και η παρακίνηση ως παράγοντες της απόδοσης σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας.....	30
3. Μεθοδολογία έρευνας.....	38
3.1. Σκοπός της έρευνας.....	38
3.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα	38
3.3 Το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της έρευνας	38
3.4 Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων	40
4. Τα αποτελέσματα της έρευνας	41
4.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	41
4.2 Το ερωτηματολόγιο για την Ηγεσία.....	42
4.2.1 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	42
4.2.2 Συναλλακτική ηγεσία.....	45
4.2.3 Παθητική ηγεσία	48

4.2.4 Οι συνολικές διστάσεις του ερωτηματολογίου της ηγεσίας	49
4.3 Το ερωτηματολόγιο για την Ενδυνάμωση	51
4.3.1 Η διάσταση «Νόημα» της Ενδυνάμωσης	51
4.3.2 Η διάσταση «Ικανότητα» της Ενδυνάμωσης.....	52
4.3.3 Η διάσταση «Αυτοπροσδιορισμός» της Ενδυνάμωσης.....	53
4.3.4 Η διάσταση «Επιρροή» της Ενδυνάμωσης.....	54
4.3.5 Οι συνολικές διστάσεις του ερωτηματολογίου της Ενδυνάμωσης.....	55
4.4 Το ερωτηματολόγιο για την Ενδυνάμωση	57
4.4.1 Η διάσταση της εσωτερικής υποκίνησης.....	57
4.4.2 Η διάσταση των κινήτρων ολοκλήρωσης.....	58
4.4.3 Η διάσταση των συνειδητοποιημένων κινήτρων.....	59
4.4.4 Η διάσταση των ενδοβαλλόμενων κινήτρων	60
4.4.5 Η διάσταση της εξωτερικής υποκίνησης	62
4.4.6 Η διάσταση της μη υποκίνησης	62
4.4.7 Οι συνολικές διστάσεις του ερωτηματολογίου της Υποκίνησης.....	63
4.5 Οι συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων των συνολικών μεταβλητών	66
4.6 Περιγραφικά χαρακτηριστικά, ανάλυση αξιοπιστίας και ανάλυση συσχέτισης των συνολικών μεταβλητών της έρευνας	69
4.7 Ανάλυση παλινδρόμησης	74
Συμπεράσματα	80
Βιβλιογραφία	86
Παράρτημα.....	92

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου M.L.Q Multifactor Leadership Questionnaire των Bass & Avolio (2004).	39
Πίνακας 2. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου Work Extrinsic Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) των Tremblay et al. (2009).	40
Πίνακας 3. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου Ενδυνάμωσης του Speitzer (1995).	40
Πίνακας 4. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	42
Πίνακας 5. Μετασχηματιστική ηγεσία	44
Πίνακας 6. Συναλλακτική ηγεσία	47
Πίνακας 7. Παθητική ηγεσία	48
Πίνακας 8. Ανάλυση αξιοπιστίας των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Ηγεσίας	50
Πίνακας 9. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Ηγεσίας	50
Πίνακας 10. Η διάσταση «Νόημα» της Ενδυνάμωσης.....	52
Πίνακας 11. Η διάσταση «Ικανότητα» της Ενδυνάμωσης	53
Πίνακας 12. Η διάσταση «Αυτοπροσδιορισμός» της Ενδυνάμωσης	54
Πίνακας 13. Η διάσταση «Επιρροή» της Ενδυνάμωσης	55
Πίνακας 14. Ανάλυση αξιοπιστίας των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Ενδυνάμωσης.....	56
Πίνακας 15. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Ενδυνάμωσης.....	56
Πίνακας 16. Η διάσταση της εσωτερικής υποκίνησης	58
Πίνακας 17. Η διάσταση των κινήτρων ολοκλήρωσης	59
Πίνακας 18. Η διάσταση των συνειδητοποιημένων κινήτρων	60
Πίνακας 19. Η διάσταση των ενδοβαλλόμενων κινήτρων	61
Πίνακας 20. Η διάσταση της εξωτερικής υποκίνησης.....	62
Πίνακας 21. Η διάσταση της μη υποκίνησης.....	63
Πίνακας 22. Ανάλυση αξιοπιστίας των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Υποκίνησης.....	64

Πίνακας 23. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Υποκίνησης.....	65
Πίνακας 24. Ανάλυση συσχέτισης των διαστάσεων της υποκίνησης.....	67
Πίνακας 25. Ανάλυση συσχέτισης των στυλ ηγεσίας	68
Πίνακας 26. Ανάλυση συσχέτισης των διαστάσεων της υποκίνησης.....	69
Πίνακας 27. Ανάλυση αξιοπιστίας των συνολικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου	70
Πίνακας 28. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των συνολικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου.....	70
Πίνακας 29. Συσχέτιση των συνολικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου.....	72
Πίνακας 30. Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την μετασχηματιστική ηγεσία	75
Πίνακας 31. Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συναλλακτική ηγεσία.....	78

Εισαγωγή

Η αποτελεσματική ηγεσία είναι ζωτικής σημασίας σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, όπου το διακύβευμα είναι υψηλό και η ποιότητα της φροντίδας επηρεάζει άμεσα τα αποτελέσματα των ασθενών. Σε αυτά τα περιβάλλοντα, η ηγεσία υπερβαίνει την απλή διοικητική εποπτεία, καθώς περιλαμβάνει την έμπνευση και την ενδυνάμωση των επαγγελματιών υγείας για την παροχή εξαιρετικής φροντίδας. Αυτή η εργασία διερευνά πώς η υποκίνηση και η ενδυνάμωση, που διευκολύνονται από την ηγεσία, επηρεάζουν την απόδοση και την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας. Εξετάζοντας αυτές τις δυναμικές, η εργασία στοχεύει να παράσχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να αξιοποιηθεί για τη βελτίωση της παροχής υγειονομικής περίθαλψης και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Η εστίαση είναι στη μετασχηματιστική ηγεσία, γνωστή για την ικανότητά της να εμπνέει και να οδηγεί σημαντικές αλλαγές, και τη συναλλακτική ηγεσία, η οποία δίνει έμφαση στις σαφείς προσδοκίες και ανταμοιβές. Η σχέση μεταξύ αυτών των στυλ ηγεσίας και της ενδυνάμωσης και των κινήτρων των εργαζομένων αποτελεί τον πυρήνα αυτής της έρευνας.

Η παρούσα εργασία υιοθετεί μια ποσοτική προσέγγιση, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια για τη συλλογή ολοκληρωμένων δεδομένων από επαγγελματίες υγείας. Το πεδίο εφαρμογής περιλαμβάνει διάφορες ρυθμίσεις υγειονομικής περίθαλψης για να διασφαλιστεί ένα ποικίλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η σημασία αυτής της έρευνας έγκειται στη δυνατότητά της να ενημερώνει τις πρακτικές διαχείρισης της υγειονομικής περίθαλψης, παρέχοντας δραστικές στρατηγικές για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Κατανοώντας την αλληλεπίδραση μεταξύ ηγεσίας, υποκίνησης και ενδυνάμωσης, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να ενισχύσουν ένα πιο αφοσιωμένο και υψηλών επιδόσεων εργατικό δυναμικό, οδηγώντας τελικά σε καλύτερα αποτελέσματα για τους ασθενείς.

Η εργασία είναι δομημένη ως εξής: Το Κεφάλαιο 1 παρέχει το θεωρητικό υπόβαθρο, συζητώντας τις έννοιες της ηγεσίας, της ενδυνάμωσης, των κινήτρων και της απόδοσης σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Το Κεφάλαιο 2 παρουσιάζει μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, που εξετάζει πώς η ηγεσία, η ενδυνάμωση και τα

κίνητρα επηρεάζουν την απόδοση σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα, με ιδιαίτερη έμφαση στις υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Τα επόμενα κεφάλαια περιγράφουν λεπτομερώς τη μεθοδολογία, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της μελέτης, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας και τις επιπτώσεις τους στη διαχείριση της υγειονομικής περίθαλψης.

1. Θεωρητικό υπόβαθρο

1.1 Η έννοια της ηγεσίας σε οργανισμούς με έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης

Η ηγεσία στους οργανισμούς είναι ένα πολύπλευρο και κρίσιμο στοιχείο που επηρεάζει τόσο τη στρατηγική όσο και τη λειτουργική διάσταση μιας επιχείρησης. Ο ορισμός της ηγεσίας έχει εξελιχθεί με τα χρόνια, με τις τρέχουσες ερμηνείες να δίνουν έμφαση στο ρόλο των ηγετών στον καθορισμό κατεύθυνσης, στην έμπνευση των υφιστάμενων, στη διευκόλυνση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών και στη διαχείριση της αλλαγής για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Northouse, 2018). Η ηγεσία δεν είναι απλώς η κατοχή μιας θέσης εξουσίας, αλλά πρόκειται για την ικανότητα να παρακινεί ένα άτομο και να καθοδηγεί άλλους προς την επίτευξη κοινών στόχων.

Διάφοροι τύποι ηγεσίας έχουν εντοπιστεί στην επιστημονική βιβλιογραφία, καθένας από τους οποίους ταιριάζει σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια και στόχους. Για παράδειγμα, η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει ηγέτες που εμπνέουν τους υφιστάμενους να υπερβαίνουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό του οργανισμού, έρχεται σε αντίθεση με τη συναλλακτική ηγεσία, όπου οι ηγέτες επικεντρώνονται στην ανταλλαγή ανταμοιβών για την απόδοση (Bass & Bass, 2008). Ένας άλλος σημαντικός τύπος είναι η εξυπηρετική ηγεσία, όπου ο πρωταρχικός στόχος του ηγέτη είναι να εξυπηρετήσει τις ανάγκες των μελών του οργανισμού, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με τα πιο παραδοσιακά αυταρχικά στυλ ηγεσίας που δίνουν έμφαση στον αυστηρό έλεγχο και την εξουσία λήψης αποφάσεων (Greenleaf, 1977).

Η σημασία της αποτελεσματικής ηγεσίας σε οργανισμούς είναι μεγάλη. Η ηγεσία επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα, τη δέσμευση των εργαζομένων, τη διατήρηση και, τελικά, την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία του οργανισμού (Kotter, 1996). Οι ηγέτες διαμορφώνουν στρατηγικό όραμα, δημιουργούν ουσιαστικές αποστολές και δημιουργούν περιβάλλοντα που ενισχύουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίλυση συγκρούσεων, στη

διαχείριση της αλλαγής και στον καθορισμό του ηθικού τόνου για τον οργανισμό. Η αποτελεσματική ηγεσία συνδέεται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων, βελτιωμένη παραγωγικότητα και καλύτερη οικονομική απόδοση (Judge & Piccolo, 2004).

Επιπλέον, σύγχρονες μελέτες στην οργανωσιακή συμπεριφορά έχουν τονίσει τον ρόλο της ηθικής ηγεσίας και τον αντίκτυπό της στην εμπιστοσύνη και την ακεραιότητα στην εταιρική διακυβέρνηση. Οι ηθικοί ηγέτες είναι γνωστό ότι προάγουν μια αίσθηση δικαιοσύνης και ηθικής στο χώρο εργασίας, η οποία ενισχύει το συνολικό οργανωσιακό κλίμα και τη βιωσιμότητα (Brown & Treviño, 2006). Ομοίως, η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης στην ηγεσία έχει αποκτήσει εξέχουσα θέση, με την έρευνα να υποδηλώνει ότι οι ηγέτες που διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να χειριστούν τις ψυχολογικές και διαπροσωπικές προκλήσεις της διαχείρισης ομάδων (Goleman, 1995).

Εκτός από τους παραδοσιακούς και σύγχρονους τύπους ηγεσίας, η έννοια της προσαρμοστικής ηγεσίας έχει επίσης αναδειχθεί ως ζωτικής σημασίας σε περιόδους κρίσης ή σημαντικών αλλαγών. Αυτό το στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται από την ικανότητα να προβλέπει, να προετοιμάζεται και να ανταποκρίνεται καινοτόμα στην αλλαγή και την αβεβαιότητα. Οι προσαρμοστικοί ηγέτες είναι έμπειροι στην αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων που δεν έχουν εύκολες λύσεις, καθιστώντας τους απαραίτητους στα ταχέως εξελισσόμενα επιχειρηματικά τοπία του σήμερα (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Η ηγεσία σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα της περίθαλψης, την οργανωτική κουλτούρα και τη συνολική αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Η πολυπλοκότητα των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης, με τους κανονισμούς, τις τεχνολογίες και την εγγενή αξία της φροντίδας με επίκεντρο τον ασθενή, απαιτεί μια ηγετική προσέγγιση που είναι τόσο προσαρμοστική όσο και συμπονετική. Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος της ηγεσίας εκτείνεται πέρα από τα διοικητικά καθήκοντα και περιλαμβάνει την καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας (Porter-O'Grady, 2009).

Η συναλλακτική ηγεσία, κάποτε κυρίαρχη στην υγειονομική περίθαλψη, εστιάζει στην ανταλλαγή μεταξύ ηγετών και υφιστάμενων, όπου η συμμόρφωση με τις οδηγίες ανταλλάσσεται με ανταμοιβές ή αποφυγή κυρώσεων. Ωστόσο, η δυναμική και πολύπλοκη φύση της υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί πιο ευέλικτα και οραματικά στυλ ηγεσίας. Η μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία περιλαμβάνει την παρακίνηση του προσωπικού να υπερβεί τα δικά του συμφέροντα για χάρη της ομάδας ή του οργανισμού, έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Οι ηγέτες που χρησιμοποιούν αυτό το στυλ εμπνέουν τις ομάδες τους, προωθούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και ενθαρρύνουν την καινοτομία στη φροντίδα των ασθενών (Bass, 1985).

Η εξυπηρετική ηγεσία είναι ένα άλλο στυλ που κερδίζει έλξη στον τομέα της υγείας. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στο ρόλο του ηγέτη ως φροντιστή που βάζει τις ανάγκες των άλλων πρώτα, βοηθά τους ανθρώπους να αναπτυχθούν και να αποδώσουν όσο το δυνατόν υψηλότερα και βελτιώνει τη συνολική οργάνωση. Στην υγειονομική περίθαλψη, όπου η ευημερία των ασθενών είναι ο απώτερος στόχος, η ηγεσία των υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση των ασθενών, μειωμένη εναλλαγή μεταξύ του προσωπικού και βελτιωμένα κλινικά αποτελέσματα (Greenleaf, 1977).

Η συναισθηματική νοημοσύνη αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως κρίσιμο συστατικό της αποτελεσματικής ηγεσίας στον τομέα της υγείας. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα το άγχος και τα συναισθήματα που προκύπτουν συχνά σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, βελτιώνοντας έτσι τη δική τους απόδοση και ενισχύοντας ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον (Goleman, 1995). Αυτό το σύνολο δεξιοτήτων επιτρέπει στους ηγέτες να πλοηγούνται αποτελεσματικά στη διαπροσωπική δυναμική των ομάδων υγειονομικής περίθαλψης, κάτι που είναι απαραίτητο για τη διατήρηση ενός αρμονικού και παραγωγικού χώρου εργασίας.

Επιπλέον, η ηθική ηγεσία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην υγειονομική περίθαλψη, όπου τα ηθικά διλήμματα είναι κοινά. Οι ηγέτες σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλες οι λειτουργίες τηρούν τα υψηλότερα πρότυπα ακεραιότητας και ηθικής πρακτικής, καθώς οι συνέπειες των

ηθικών αποτυχιών μπορεί να είναι ιδιαίτερα σοβαρές όσον αφορά τα αποτελέσματα των ασθενών και την οργανωτική αξιοπιστία (Brown & Treviño, 2006).

Τέλος, και η έννοια της προσαρμοστικής ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντική στην υγειονομική περίθαλψη σε περιόδους αλλαγών, όπως κατά τη διάρκεια κρίσεων υγείας ή κατά την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Η προσαρμοστική ηγεσία επιτρέπει στους ηγέτες υγειονομικής περίθαλψης να καθοδηγούν τους οργανισμούς τους μέσα από την αβεβαιότητα και την αλλαγή, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και τη μάθηση προκειμένου να αντιμετωπίσουν σύνθετες προκλήσεις που δεν έχουν σαφείς λύσεις (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Έτσι, η ηγεσία σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί μια ισορροπημένη προσέγγιση που περιλαμβάνει δεξιότητες μετασχηματιστικής, εξυπηρετικής και προσαρμοστικής ηγεσίας. Επίσης, είναι εύλογο ότι η αποτελεσματική ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη χαρακτηρίζεται από την ικανότητα προώθησης της καινοτομίας, διαχείρισης της αλλαγής και διατήρησης υψηλών προτύπων ηθικής και φροντίδας.

1.2 Η έννοια της ενδυνάμωσης με έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης

Η ενδυνάμωση είναι μια βασική έννοια που ενισχύει την ικανότητα των εργαζομένων να λαμβάνουν αποφάσεις και να προβαίνουν σε ενέργειες που επηρεάζουν την εργασία τους. Αυτή η ιδέα, με σημαντική συνεισφορά στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και διαχείρισης, υπογραμμίζει τη σημασία της παροχής αυτονομίας και εξουσίας στους εργαζόμενους για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους και της ικανοποίησής τους στην εργασία (Spreitzer, 1995). Ο ορισμός της ενδυνάμωσης περιλαμβάνει την ανάθεση εξουσίας και ευθύνης από υψηλότερα επίπεδα ενός οργανισμού σε χαμηλότερα επίπεδα.

Η έννοια της ενδυνάμωσης μπορεί να αναλυθεί σε διάφορους τύπους, καθένας από τους οποίους δίνει έμφαση σε διαφορετικές πτυχές της ικανοποίησης των

εργαζομένων. Η ψυχολογική ενδυνάμωση, η οποία επικεντρώνεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον αντίκτυπο, την ικανότητα, τη σημασία και την επιλογή στους εργασιακούς τους ρόλους, είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αυτή η μορφή ενδυνάμωσης δεν αφορά μόνο την ανάθεση εξουσίας, αλλά και για το ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η εργασία τους είναι πολύτιμη και ότι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ικανοποίηση (Thomas & Velthouse, 1990).

Η δομική ενδυνάμωση περιλαμβάνει τις πτυχές της οργανωτικής δομής που δημιουργούν ευκαιρίες για τους εργαζόμενους. Αυτό περιλαμβάνει πρόσβαση σε πληροφορίες, πόρους, υποστήριξη από ανωτέρους και την ευκαιρία για μάθηση και ανάπτυξη εντός του οργανισμού. Ο Kanter (1993) προτείνει ότι αυτά τα δομικά στοιχεία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις ικανότητες των εργαζομένων να εκτελούν αποτελεσματικά τους ρόλους τους, καλλιεργώντας συναισθήματα εμπιστοσύνης και την ικανότητα να επηρεάζουν τα εργασιακά αποτελέσματα.

Η σημασία της ενδυνάμωσης εκτείνεται πέρα από τα ατομικά οφέλη των εργαζομένων. Οι οργανισμοί που ασπάζονται την ενδυνάμωση συνήθως βλέπουν βελτιώσεις στη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανταπόκριση, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να έχουν καλύτερες επιδόσεις σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να είναι προορατικοί, ιδιότητες που είναι κρίσιμες για την οργανωτική ευελιξία και τη συνεχή βελτίωση (Conger & Kanungo, 1988).

Η ενδυνάμωση έχει επίσης ισχυρή συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ενδυναμωμένοι, είναι πιο αφοσιωμένοι, γεγονός που μπορεί να μειώσει τα ποσοστά αποχώρησης από την εργασία και να ενισχύσει την οργανωτική πίστη. Αυτή η σχέση είναι ιδιαίτερα εμφανής σε δυναμικούς τομείς όπου η ικανότητα προσαρμογής και καινοτομίας συνδέεται στενά με την αυτονομία των εργαζομένων και τις ικανότητες λήψης αποφάσεων (Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001).

Εκτός από αυτά τα οφέλη, η ενδυνάμωση μπορεί επίσης να βελτιώσει τη συνολική ποιότητα της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων μειώνοντας το άγχος και βελτιώνοντας την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτό συμβαίνει επειδή η ενδυνάμωση συχνά περιλαμβάνει ευέλικτη ρύθμιση εργασίας και

αυξημένο έλεγχο για το πώς και πότε ολοκληρώνονται τα καθήκοντα, γεγονός που μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά την εργασία και τις προσωπικές τους υποχρεώσεις (Spreitzer, 1996). Συνολικά, η ενδυνάμωση σε οργανισμούς είναι μια πολύπλευρη έννοια που όχι μόνο ενισχύει την ατομική απόδοση αλλά συμβάλλει και στην ευρύτερη οργανωτική επιτυχία. Είναι σαφές ότι όταν οι οργανισμοί επενδύουν τόσο στην ψυχολογική όσο και στη δομική ενδυνάμωση, καλλιεργούν ένα πιο παρακινημένο, αφοσιωμένο και παραγωγικό εργατικό δυναμικό.

Η ενδυνάμωση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι μια κρίσιμη στρατηγική που ενισχύει τόσο τη φροντίδα των ασθενών όσο και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Σε αυτόν τον τομέα, η ενδυνάμωση είναι μοναδικά προσαρμοσμένη για να αντιμετωπίσει τη σύνθετη δυναμική της παροχής υγειονομικής περίθαλψης, με τη συμμετοχή διεπιστημονικών ομάδων και την άμεση αλληλεπίδραση με τους ασθενείς. Η έννοια της ενδυνάμωσης σε αυτό το πλαίσιο επεκτείνεται στο να δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό σε όλα τα επίπεδα να λαμβάνει αποφάσεις που επηρεάζουν άμεσα την εργασία και τα αποτελέσματα των ασθενών (Laschinger et al., 2010).

Μια βασική πτυχή της ενδυνάμωσης στην υγειονομική περίθαλψη είναι ο ρόλος της δομικής ενδυνάμωσης. Στην οποία έγινε αναφορά και νωρίτερα. Η θεωρία του Kanter (1993) για τη δομική ενδυνάμωση δίνει έμφαση στην πρόσβαση σε ευκαιρίες, πόρους, υποστήριξη και πληροφορίες ως απαραίτητες για την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, αυτό μεταφράζεται στην παροχή των νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών υγείας με τα απαραίτητα εργαλεία, την εκπαίδευση και την εξουσία για τη λήψη αποφάσεων για τη φροντίδα των ασθενών. Αυτή η ενδυνάμωση συνδέεται με τη βελτιωμένη φροντίδα των ασθενών και την αποτελεσματικότερη παροχή υγειονομικής περίθαλψης, καθώς το προσωπικό που αισθάνεται ενδυναμωμένο είναι πιο πιθανό να αναλάβει πρωτοβουλίες και να εμπλακεί σε δραστηριότητες επίλυσης προβλημάτων (Kanter, 1993).

Η ψυχολογική ενδυνάμωση παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην υγειονομική περίθαλψη. Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου το προσωπικό αντιλαμβάνεται την εργασία του ως ουσιαστική, αισθάνεται ικανό να εκτελέσει τα καθήκοντά του, πιστεύει ότι έχει αντίκτυπο στα οργανωτικά

αποτελέσματα και βιώνει αυτονομία στους ρόλους του (Spreitzer, 1995). Για παράδειγμα, όταν οι νοσηλευτές αισθάνονται ότι έχουν λόγο στα πρωτόκολλα περίθαλψης ασθενών και μπορούν να λάβουν αυτόνομες αποφάσεις, είναι πιο αφοσιωμένοι και ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Αυτό όχι μόνο ενισχύει την απόδοση της εργασίας τους, αλλά συμβάλλει επίσης σε χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής και υψηλότερη ποιότητα της φροντίδας των ασθενών (Laschinger et al., 2001).

Η ενδυνάμωση στην υγειονομική περίθαλψη είναι ιδιαίτερα σημαντική για την προσαρμογή στις ταχείες αλλαγές στις απαιτήσεις και την τεχνολογία της υγειονομικής περίθαλψης. Οι εξουσιοδοτημένοι οργανισμοί είναι πιο ευέλικτοι, κάτι που είναι ουσιαστικό σε έναν τομέα όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις και τα μεταβαλλόμενα δημογραφικά στοιχεία των ασθενών αλλάζουν συνεχώς το τοπίο της παροχής υγειονομικής περίθαλψης. Επιπλέον, καθώς οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης αντιμετωπίζουν συχνά περιορισμούς πόρων και υψηλή πίεση για παροχή ποιοτικής φροντίδας, η ενδυνάμωση του προσωπικού μπορεί να οδηγήσει σε πιο καινοτόμες και οικονομικά αποδοτικές λύσεις που βελτιώνουν την παροχή υπηρεσιών (Hutchinson & Purcell, 2010).

Τα οφέλη της ενδυνάμωσης στην υγειονομική περίθαλψη είναι σημαντικά. Έρευνες έχουν δείξει ότι η ενδυνάμωση συνδέεται με καλύτερα αποτελέσματα ασθενών, υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, μειωμένα περιστατικά εξουθένωσης στο χώρο εργασίας και ενισχυμένη διατήρηση των επαγγελματιών υγείας. Οι εξουσιοδοτημένοι νοσηλευτές, για παράδειγμα, είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν πρακτικές που βασίζονται σε στοιχεία που ενισχύουν την ασφάλεια των ασθενών (Manojlovich & Laschinger, 2007).

Ωστόσο, η εφαρμογή της ενδυνάμωσης στην υγειονομική περίθαλψη δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Απαιτεί έναν μετασχηματισμό των παραδοσιακών ιεραρχιών, όπου η λήψη αποφάσεων είναι συχνά συγκεντρωτική. Για να καλλιεργηθεί ένα ισχυρό εργατικό δυναμικό, οι ηγέτες στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να δεσμευτούν στην αποκέντρωση της εξουσίας και στην καλλιέργεια μιας υποστηρικτικής κουλτούρας που ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να συμμετέχει στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

1.3 Η έννοια της παρακίνησης (κίνητρα) με έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης

Τα κίνητρα στους οργανισμούς είναι μια θεμελιώδης έννοια που οδηγεί την απόδοση των εργαζομένων και την οργανωτική επιτυχία. Η μελέτη των κινήτρων περιλαμβάνει την κατανόηση του τι ωθεί τα άτομα να ξεκινήσουν, να κατευθύνουν και να διατηρήσουν συμπεριφορές που είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τα κίνητρα συχνά κατηγοριοποιούνται σε δύο βασικούς τύπους: ενδογενή και εξωγενή. Το εγγενές κίνητρο προκύπτει από το εσωτερικό του ατόμου, καθοδηγούμενο από ένα ενδιαφέρον ή απόλαυση για την ίδια την εργασία, χωρίς να βασίζεται σε εξωτερικές πιέσεις ή ανταμοιβές. Τα εξωτερικά κίνητρα, αντίθετα, επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες όπως ανταμοιβές ή τιμωρίες (Ryan & Deci, 2000).

Η κατανόηση αυτών των τύπων κινήτρων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς, επειδή κάθε τύπος επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων διαφορετικά. Το εσωτερικό κίνητρο συνδέεται με υψηλότερη δέσμευση, δημιουργικότητα και ικανοποίηση από την εργασία και συχνά διατηρείται για μεγαλύτερες περιόδους. Τα εξωτερικά κίνητρα, όπως τα μόνους και οι αυξήσεις μισθών, μπορούν να τονώσουν αποτελεσματικά τη βραχυπρόθεσμη απόδοση, αλλά μπορεί να μην οδηγήσουν σε μακροπρόθεσμη δέσμευση εάν δεν συνδυαστούν με εγγενείς ανταμοιβές (Deci & Ryan, 1985).

Διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί για να εξηγήσουν πώς και γιατί τα κίνητρα επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά. Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow είναι μια από τις θεμελιώδεις θεωρίες που υποδηλώνουν ότι τα άτομα υποκινούνται από μια ιεραρχία αναγκών: φυσιολογικές, ασφάλειας, αγάπη/ανήκειν, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με τον Maslow, μόλις εκπληρωθούν οι βασικές σωματικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας, τα άτομα επιδιώκουν να εκπληρώσουν υψηλότερου επιπέδου ψυχοκοινωνικές ανάγκες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με την αυτό-εκπλήρωση (Maslow, 1943).

Η Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg διαιρεί περαιτέρω τα κίνητρα σε παράγοντες υγιεινής και κίνητρα. Οι παράγοντες υγιεινής, όπως ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας, αποτρέπουν τη δυσαρέσκεια, αλλά δεν αυξάνουν απαραίτητα την ικανοποίηση. Τα κίνητρα, όπως η αναγνώριση και τα επιτεύγματα, οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία και συνδέονται άμεσα με την αύξηση της απόδοσης (Herzberg, 1959). Μια άλλη σημαντική θεωρία είναι η θεωρία προσδοκίας του Vroom, η οποία προτείνει ότι τα κίνητρα είναι το αποτέλεσμα ορθολογικού υπολογισμού. Οι εργαζόμενοι θα παρακινηθούν να καταβάλουν υψηλό επίπεδο προσπάθειας όταν πιστεύουν ότι αυτό θα οδηγήσει σε καλή απόδοση και ότι η καλή απόδοση θα οδηγήσει σε επιθυμητές ανταμοιβές (Vroom, 1964). Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτές τις παρακινητικές θεωρίες για να σχεδιάσουν αποτελεσματικές στρατηγικές παρακίνησης των εργαζομένων. Η εφαρμογή ενός μείγματος εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων μπορεί να οδηγήσει στη βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η Google έχει χρησιμοποιήσει με επιτυχία αυτήν την προσέγγιση συνδυάζοντας ανταγωνιστικούς μισθούς (εξωτερικά κίνητρα) με μια μοναδική εταιρική κουλτούρα που προάγει την αυτονομία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων (εσωτερικά κίνητρα).

Επιπλέον, ο ρόλος της ηγεσίας δεν μπορεί να υποτιμηθεί στην καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που να δίνει κίνητρα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, οι οποίοι εμπνέουν και παρακινούν τους οπαδούς τους μέσω ενός κοινού οράματος και προσωπικού χαρίσματος, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικοί στην ενίσχυση των εγγενών κινήτρων. Ενθαρρύνουν τους οπαδούς να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για χάρη της ομάδας ή του οργανισμού, που ευθυγραμμίζεται στενά με εγγενείς στόχους (Bass, 1985). Το κίνητρο διασταυρώνεται επίσης με την οργανωτική κουλτούρα και τα συστήματα. Ένας οργανισμός που προωθεί μια κουλτούρα διαφάνειας, αναγνώρισης και ευκαιριών ανάπτυξης τείνει να ενθαρρύνει τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα. Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης που είναι δίκαια, περιεκτικά και τονίζουν την ανάπτυξη των εργαζομένων, σε αντίθεση με τα τιμωρητικά, μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα ευθυγραμμίζοντας τους στόχους των εργαζομένων με τους οργανισμούς (Aguinis, 2009). Έτσι, προκύπτει ότι το κίνητρο είναι μια σύνθετη και πολυδιάστατη πτυχή της οργανωσιακής συμπεριφοράς που περιλαμβάνει μια σειρά παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των ατομικών αναγκών, των χαρακτηριστικών της εργασίας και της οργανωσιακής κουλτούρας. Το αποτελεσματικό κίνητρο απαιτεί

μια ισορροπημένη προσέγγιση που αναγνωρίζει τη σημασία της εκπλήρωσης τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών αναγκών, ενισχύοντας έτσι την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Τα κίνητρα στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας λόγω της υψηλής πίεσης φύσης της εργασίας και του άμεσου αντίκτυπου στις ανθρώπινες ζωές. Οι συγκεκριμένες προκλήσεις και οι ανταμοιβές του περιβάλλοντος υγειονομικής περίθαλψης απαιτούν προσαρμοσμένες στρατηγικές παρακίνησης που λαμβάνουν υπόψη τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα των επαγγελματιών υγείας. Η κατανόηση και η αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των στρατηγικών μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα αποτελέσματα των ασθενών, ενισχυμένη εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού και συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα (Gagné & Deci, 2005).

Τα εγγενή κίνητρα διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στα περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Οι επαγγελματίες υγείας που βρίσκουν προσωπική ικανοποίηση και νόημα στην εργασία τους είναι πιο πιθανό να παρέχουν φροντίδα υψηλής ποιότητας και να συμπεριφέρονται σε φιλοκοινωνικές συμπεριφορές. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε θέσεις εργασίας που περιλαμβάνουν φροντίδα ασθενών, όπου η ενσυναίσθηση και η προσωπική δέσμευση είναι ζωτικής σημασίας. Η εσωτερική ώθηση των απασχολούμενων στον χώρο της υγείας να βοηθήσουν τους άλλους και να κάνουν μια ουσιαστική διαφορά στη ζωή των ασθενών μπορεί να διατηρήσει τα κίνητρα κάτω από δύσκολες συνθήκες, όπως οι πολλές ώρες εργασίας και η συναισθηματική πίεση της αντιμετώπισης του πόνου των ασθενών (Deci & Ryan, 2008). Ωστόσο, τα εξωτερικά κίνητρα είναι επίσης σημαντικά στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως τα μόνους, οι αυξήσεις μισθών και η επαγγελματική αναγνώριση, μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα, ειδικά όταν ευθυγραμμίζονται με τις εγγενείς αξίες και την επαγγελματική δεοντολογία. Για παράδειγμα, τα μόνους που βασίζονται στην απόδοση που ανταμείβουν την υψηλής ποιότητας φροντίδα ασθενών μπορούν να ενισχύσουν τις επαγγελματικές αξίες της αριστείας και της συμπόνιας (Herzberg, 1959).

Η εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης στην υγειονομική περίθαλψη συχνά περιλαμβάνει την προσαρμογή αυτών των εννοιών στις διαστάσεις του περιβάλλοντος του νοσοκομείου. Η Ιεραρχία των Αναγκών του Maslow, για παράδειγμα, μπορεί να

είναι ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση των βασικών και προηγμένων αναγκών των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Οι ανάγκες ασφάλειας είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας αντιμετωπίζουν συχνά σωματικούς κινδύνους και καταστάσεις υψηλού στρες. Η παροχή ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και της εργασιακής ασφάλειας μπορεί να βοηθήσει στην κάλυψη αυτών των βασικών αναγκών, ανοίγοντας έτσι το δρόμο για την αντιμετώπιση των αναγκών υψηλότερου επιπέδου (Maslow, 1943). Η Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg παρέχει επίσης πληροφορίες σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων στον χώρο της υγειονομικής περίθαλψης, ειδικά στη διάκριση μεταξύ παραγόντων υγιεινής και παραγόντων κινήτρων. Η εξασφάλιση ανταγωνιστικών μισθών και καλών συνθηκών εργασίας (παράγοντες υγιεινής) είναι απαραίτητη, αλλά και η παροχή ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης και η αναγνώριση των επαγγελματικών επιτευγμάτων (κίνητρα). Αυτά τα στοιχεία είναι κρίσιμα για τη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης και τη μείωση του ποσοστού αποχώρησης μεταξύ των επαγγελματιών υγείας (Herzberg, 1959).

Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι εξαιρετικά αποτελεσματική σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Οι ηγέτες που εμπνέουν και παρακινούν τις ομάδες τους μέσω ενός οράματος μπορούν να ενθαρρύνουν την ευθυγράμμιση μεταξύ των οργανωτικών στόχων και των ατομικών αξιών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην υγειονομική περίθαλψη, όπου οι ηθικές διαστάσεις της περίθαλψης είναι κεντρικές για το ιατρικό προσωπικό. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα όπου το προσωπικό ενθαρρύνεται να καινοτομεί και να βελτιώνει τη φροντίδα των ασθενών, ενισχύοντας έτσι τόσο τα εσωτερικά όσο και τα εξωτερικά κίνητρα (Bass, 1985). Τέλος, οι προκλήσεις της εφαρμογής στρατηγικών παρακίνησης στην υγειονομική περίθαλψη είναι σημαντικές. Απαιτούν βαθιά κατανόηση των παραγόντων που καθορίζουν τα κίνητρα των επαγγελματιών υγείας και τη δέσμευση τους για την ευθυγράμμιση των οργανωτικών πρακτικών με αυτούς τους παράγοντες. Στρατηγικές όπως ο ευέλικτος προγραμματισμός, τα προγράμματα επαγγελματικής ανάπτυξης, η υποστηρικτική διαχείριση και οι πρωτοβουλίες αναγνώρισης μπορούν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τόσο εγγενείς όσο και εξωγενείς παράγοντες.

1.4 Η έννοια της απόδοσης των εργαζόμενων και του οργανισμού με έμφαση στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης

Η απόδοση των εργαζομένων και του οργανισμού είναι έννοιες αλληλένδετες που στηρίζουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η οργανωτική απόδοση περιλαμβάνει τα συνολικά επιτεύγματα μιας εταιρείας στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, οι οποίοι συχνά ποσοτικοποιούνται μέσω των οικονομικών αποτελεσμάτων, του μεριδίου αγοράς και των μετρήσεων ικανοποίησης πελατών. Η απόδοση των εργαζομένων, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται ή υπερβαίνουν τις προσδοκίες που σχετίζονται με την εργασία και συμβάλλουν στους οργανωτικούς στόχους (Aguinis, 2009). Η μελέτη αυτών των επιδόσεων οδήγησε στον εντοπισμό διαφόρων τύπων που είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση και τη βελτίωση τόσο των οργανωτικών όσο και των ατομικών αποτελεσμάτων. Οι τύποι απόδοσης του οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνουν οικονομικές επιδόσεις, όπως έσοδα και κερδοφορία, επιχειρησιακή απόδοση, η οποία καλύπτει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της παραγωγής· και σχεσιακή απόδοση, που περιλαμβάνει την αφοσίωση των πελατών και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Rotundo & Sackett, 2002).

Πολλά πλαίσια και μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για να εξηγήσουν και να προβλέψουν τους καθοριστικούς παράγοντες τόσο της απόδοσης του οργανισμού όσο και των εργαζομένων. Η Balanced Scorecard, για παράδειγμα, είναι ένα σύστημα στρατηγικής διαχείρισης που χρησιμοποιείται για την ευθυγράμμιση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού, τη βελτίωση των εσωτερικών και εξωτερικών επικοινωνιών και την παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους. Δίνει έμφαση σε τέσσερις προοπτικές: οικονομική, πελατειακή, επιχειρηματικής διαδικασίας και μάθησης και ανάπτυξης (Kaplan & Norton, 1996). Η θεωρία Resource-Based View (RBV) παρέχει ένα άλλο πρίσμα μέσω του οποίου μπορεί κανείς να δει την απόδοση, εστιάζοντας στους εσωτερικούς πόρους της εταιρείας ως την κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφορών απόδοσης. Σύμφωνα με την RBV, εάν

οι πόροι μιας επιχείρησης είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και μη υποκαταστάσιμοι, μπορούν να παρέχουν τις βάσεις για αποδόσεις άνω του μέσου όρου (Barney, 1991).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι ένας βασικός τομέας στην οργανωτική ψυχολογία που στοχεύει στη βελτίωση και των δύο τύπων απόδοσης μέσω της στρατηγικής διαχείρισης των εργαζομένων. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών στόχων, την έγκαιρη παροχή σχολίων και την εφαρμογή ολοκληρωμένων αξιολογήσεων απόδοσης. Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης απόδοσης έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύουν τους οργανωτικούς στόχους και να προωθούν συμπεριφορές που ευθυγραμμίζονται με αυτούς τους στόχους (Aguinis, 2009). Η δέσμευση των εργαζομένων παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην προώθηση τόσο της ατομικής όσο και της οργανωτικής απόδοσης. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας, προσωπική ταύτιση με τον οργανισμό και επιθυμία να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού. Αυτή η δέσμευση ενισχύεται από πρακτικές που ευθυγραμμίζουν τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων με τους οργανωτικούς στόχους, παρέχουν υποστηρικτική ηγεσία και δημιουργούν μια κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Τέλος, ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να υπογραμμιστεί στον επηρεασμό της απόδοσης. Μια κουλτούρα που προωθεί την καινοτομία, την υπευθυνότητα και την ηθική συμπεριφορά μπορεί να βελτιώσει τα αποτελέσματα τόσο των εργαζομένων όσο και των οργανισμών. Αυτή η κουλτούρα λειτουργεί παράλληλα με την ηγεσία για να δημιουργήσει ένα περιβάλλον υψηλής απόδοσης (Schein, 2010).

Η απόδοση του οργανισμού και των εργαζομένων σε οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης είναι ένας κρίσιμος τομέας μελέτης δεδομένου του άμεσου αντίκτυπου στα αποτελέσματα των ασθενών και στην ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης. Σε αυτόν τον τομέα, η οργανωτική απόδοση περιλαμβάνει όχι μόνο την οικονομική ευρωστία και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, αλλά και την ικανοποίηση των ασθενών, τα κλινικά αποτελέσματα και την τήρηση των προτύπων υγειονομικής περίθαλψης (Leggat, Bartram, & Casimir, 2010). Η απόδοση των εργαζομένων στην υγειονομική περίθαλψη χαρακτηρίζεται σαφώς από τη συμβολή του κλινικού και μη κλινικού προσωπικού σε αυτές τις μετρήσεις, με σημαντική έμφαση στην ποιότητα της περίθαλψης και την ασφάλεια των ασθενών (West, Dawson, Admasachew, & Topakas, 2012).

Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης χρησιμοποιούν διάφορα πλαίσια για να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν την απόδοση τόσο των οργανισμών όσο και των εργαζομένων. Ένα εξέχον πλαίσιο είναι το μοντέλο Donabedian, το οποίο κατηγοριοποιεί την ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης σε τρεις τομείς: δομή, διαδικασία και αποτελέσματα. Αυτό το μοντέλο παρέχει μια συστηματική προσέγγιση για την εξέταση των επιπτώσεων των πλαισίων υγειονομικής περίθαλψης στα αποτελέσματα των ασθενών, υποστηρίζοντας ότι οι καλοί δομικοί πόροι (όπως τα επίπεδα προσωπικού και ο εξοπλισμός του νοσοκομείου) και οι αποτελεσματικές διαδικασίες (όπως η αποτελεσματική επικοινωνία και η τήρηση του πρωτοκόλλου) οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα υγείας για τους ασθενείς (Donabedian, 1988).

Η έννοια της διαχείρισης απόδοσης στην υγειονομική περίθαλψη περιλαμβάνει επίσης συγκεκριμένες στρατηγικές προσαρμοσμένες στις ανάγκες αυτού του τομέα. Τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης στην υγειονομική περίθαλψη συχνά επικεντρώνονται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, η οποία περιλαμβάνει τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης, ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο και συστηματικά προγράμματα κατάρτισης για το προσωπικό. Αυτά τα στοιχεία είναι κρίσιμα για την προώθηση υψηλών προτύπων περίθαλψης ασθενών και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς υγειονομικής περίθαλψης (Currie & White, 2012).

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι ένας άλλος βασικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Η έρευνα έχει δείξει ότι τα υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης του προσωπικού σχετίζονται με βελτιωμένη ικανοποίηση των ασθενών, χαμηλότερα ποσοστά ιατρικών λαθών και αποτελεσματικότερη διαχείριση της νόσου. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι έχουν συνήθως περισσότερα κίνητρα να ακολουθούν τις βέλτιστες πρακτικές και αφοσιώνονται στους στόχους του οργανισμού τους, επηρεάζοντας άμεσα την ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα (Kahn, 1990; Harter, Schmidt, & Keyes, 2002).

Επιπλέον, η ηγεσία στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη διαμόρφωση τόσο της οργανωσιακής κουλτούρας όσο και της απόδοσης των εργαζομένων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες μπορούν να καλλιεργήσουν ένα υποστηρικτικό και χωρίς αποκλεισμούς περιβάλλον που προωθεί την επαγγελματική ανάπτυξη και τα υψηλά ηθικά πρότυπα. Τα στυλ ηγεσίας όπως η

μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στην υγειονομική περίθαλψη επειδή ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία, την καινοτομία και τη δέσμευση για την αριστεία της φροντίδας των ασθενών (Bass & Riggio, 2006).

Οι προκλήσεις για την επίτευξη υψηλών επιδόσεων στην υγειονομική περίθαλψη είναι πολύπλευρες και περιλαμβάνουν τη διαχείριση της πολυπλοκότητας της περίθαλψης ασθενών υπό αυστηρούς ρυθμιστικούς περιορισμούς, την αντιμετώπιση των ελλείψεων εργατικού δυναμικού και την ενσωμάτωση προηγμένης τεχνολογίας στις καθημερινές πρακτικές. Η αποτελεσματική διαχείριση απόδοσης στην υγειονομική περίθαλψη απαιτεί επομένως μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που περιλαμβάνει την προώθηση μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας, την επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων και τη μόχλευση της τεχνολογίας για την ενίσχυση της παραγωγικότητας και του συντονισμού φροντίδας (West et al., 2011).

2. Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Η ηγεσία, η ενδυνάμωση και η παρακίνηση ως παράγοντες της απόδοσης σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα

Η ηγεσία ενδυνάμωσης αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως ένας κρίσιμος παράγοντας που επηρεάζει τη δυναμική του οργανισμού, ιδιαίτερα στον τρόπο με τον οποίο ενισχύει την απόδοση και τα κίνητρα των εργαζομένων. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διερευνά διάφορες μελέτες που εξετάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ενδυνάμωσης σε διαφορετικά πλαίσια - από ακαδημαϊκά ιδρύματα και κυβερνητικούς τομείς έως ιδιωτικές τράπεζες και δημόσιες βιβλιοθήκες. Αυτές οι μελέτες υπογραμμίζουν συλλογικά πώς η ηγεσία ενδυνάμωσης όχι μόνο επηρεάζει την καινοτομία και την απόδοση του οργανισμού, αλλά επίσης επηρεάζει σημαντικά τα κίνητρα των εργαζομένων, την ικανοποίηση από την εργασία και το συνολικό κλίμα στο χώρο εργασίας.

Οι Supriyato et al. (2023) εμβαθύνουν στη δυναμική της ηγεσίας ενδυνάμωσης και στον αντίκτυπό της στην οργανωτική καινοτομία στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ινδονησία. Η περιεκτική μελέτη τους υπογραμμίζει πώς η ηγεσία ενδυνάμωσης - η οποία περιλαμβάνει ανάθεση εξουσίας, συμμετοχική λήψη αποφάσεων και ανταλλαγή κρίσιμων οργανωτικών πληροφοριών - μπορεί να προωθήσει σημαντικά την οργανωτική καινοτομία. Με τη χρήση της Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων Μερικών Ελάχιστων Τετράγωνων (PLS-SEM), η έρευνα επιβεβαιώνει ότι η ηγεσία ενδυνάμωσης ενισχύει άμεσα την οργανωτική καινοτομία. Ωστόσο, η μελέτη αποκαλύπτει επίσης ότι ενώ η ανταλλαγή γνώσης μεσολαβεί αποτελεσματικά στη σχέση μεταξύ της ηγεσίας ενδυνάμωσης και της ατομικής δημιουργικότητας, δεν μεσολαβεί μεταξύ της ηγεσίας ενδυνάμωσης και της οργανωτικής καινοτομίας. Επιπλέον, ο αναμενόμενος μετριαστικός ρόλος της ψυχολογικής ενδυνάμωσης σε αυτές τις σχέσεις δεν υποστηρίχθηκε, υποδηλώνοντας ότι αυτές οι δυναμικές μπορεί να είναι πιο περίπλοκες και πιθανώς να επηρεάζονται από άλλους μη εξετασθέντες παράγοντες. Αυτή η έρευνα εμπλουτίζει τον ακαδημαϊκό

διάλογο για την ηγεσία παρέχοντας εμπειρικά στοιχεία για τις οδούς μέσω των οποίων η ηγεσία ενδυνάμωσης μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική καινοτομία, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Ινδονησία.

Ο Modise (2023) διερευνά πώς η ηγεσία ενδυνάμωσης επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων, τη συμπεριφορά και τις προθέσεις εναλλαγής, χρησιμοποιώντας ένα πλαίσιο που ενσωματώνει τη θεωρία του αυτοκαθορισμού και την κοινωνική γνωστική θεωρία. Αυτή η μελέτη διερευνά συγκεκριμένα τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ της ηγεσίας και μιας σειράς θετικών οργανωτικών αποτελεσμάτων, όπως το ενισχυμένο κίνητρο των εργαζομένων και η μειωμένη συναισθηματική εξάντληση, ενώ εξετάζει επίσης τον αντίκτυπο των ατομικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας, όπως η γενική αυτό-αποτελεσματικότητα και η προληπτική προσωπικότητα. Τα ευρήματα του Modise (2023) υποδηλώνουν ότι η ηγεσία ενδυνάμωσης μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένες οργανωτικές επιδόσεις ενισχύοντας την αυτονομία των εργαζομένων και μειώνοντας τις προθέσεις εναλλαγής. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτών των αποτελεσμάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ατομικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των εγγενών κινήτρων και των τύπων προσωπικότητας τους. Αυτή η εργασία προσφέρει κρίσιμες γνώσεις για τους διευθυντές και τους ηγέτες ώστε να λαμβάνουν υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους όταν εφαρμόζουν στρατηγικές ενδυνάμωσης, με στόχο τη μεγιστοποίηση τόσο της ευημερίας των εργαζομένων όσο και της οργανωσιακής παραγωγικότητας.

Ο Khaidir Syahrul (2020) διερευνά τη σύνδεση μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και των εγγενών κινήτρων στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της κυβέρνησης, δίνοντας έμφαση στον μεσολαβητικό ρόλο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Αυτή η έρευνα, που διεξήχθη μέσω ενός ερωτηματολογίου και μιας προσέγγισης δοκιμής υποθέσεων τεσσάρων σταδίων, αποκαλύπτει ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας αυξάνει σημαντικά τα εγγενή κίνητρα μεταξύ των εργαζομένων ενισχύοντας τα αισθήματά τους ικανότητας, αυτοδιάθεσης και σημασίας. Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση δεν μεσολαβεί πλήρως σε αυτή τη σχέση, αλλά εν μέρει μεσολαβεί στον αντίκτυπο της ενδυνάμωσης της ηγεσίας στα εγγενή κίνητρα. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν ενισχυμένα κίνητρα, τα οποία θα μπορούσαν να αυξήσουν βέλτιστα την εργασιακή

τους απόδοση. Οι επιπτώσεις αυτής της μελέτης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις ηγετικές πρακτικές εντός του κυβερνητικού τομέα, παρέχοντας ένα μοντέλο για τη βελτίωση των κινήτρων και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων μέσω στρατηγικών ενδυνάμωσης. Αυτή η έρευνα υπογραμμίζει τη δυνατότητα της ηγεσίας ενδυνάμωσης να μετατρέψει τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά συστήματα σε πιο δημοκρατικούς, ανοιχτούς, αποδοτικούς και αποτελεσματικούς οργανισμούς.

Οι Roy Setiawan et al. (2020) αξιολογούν την επίδραση της ενδυνάμωσης της ηγεσίας στην οργανωτική απόδοση, εστιάζοντας σε παράγοντες όπως τα κίνητρα, η ικανοποίηση από την εργασία και οι αξιολογήσεις απόδοσης στο χώρο εργασίας. Χρησιμοποιώντας ποσοτικές μεθόδους, ανάλυση παλινδρόμησης και Z-Test, η μελέτη τους αποδεικνύει ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με τη βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Η έρευνα προσδιορίζει ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας όχι μόνο βελτιώνει την απόδοση της εργασίας, αλλά επηρεάζει επίσης διάφορες πτυχές της ικανοποίησης και των κινήτρων των εργαζομένων. Αυτή η περιεκτική ανάλυση υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο της ηγεσίας στην προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα να υπερέχουν, ενισχύοντας έτσι τη συνολική παραγωγικότητα και απόδοση. Οι Roy Setiawan et al. (2020) παρέχουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τους μηχανισμούς μέσω των οποίων η ενδυνάμωση μπορεί να επηρεάσει ευρείες οργανωτικές εκβάσεις, υποδηλώνοντας ότι η ενδυνάμωση της ηγεσίας είναι ζωτικής σημασίας στις σύγχρονες πρακτικές διαχείρισης που στοχεύουν στην επίτευξη υψηλών επιδόσεων και παραγωγικότητας σε πολύπλοκα επιχειρηματικά περιβάλλοντα.

Ο Yutong He (2023) εξετάζει τις διαφοροποιημένες επιδράσεις της ενδυνάμωσης της ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, επισημαίνοντας τόσο τα πιθανά οφέλη όσο και τις προκλήσεις. Μέσα από μια διεξοδική βιβλιογραφική ανασκόπηση, προσδιορίζει τρεις κύριες προοπτικές σχετικά με τον αντίκτυπο της ενδυνάμωσης της ηγεσίας: θετικό, αρνητικό και διττό, αντανακλώνοντας τις πολύπλοκες επιπτώσεις του στην απόδοση της εργασίας. Η έρευνα προτείνει ότι ενώ η ενδυνάμωση της ηγεσίας μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων παρέχοντας εργασιακή αυτονομία, ενέχει επίσης κινδύνους εάν δεν εφαρμοστεί με προσεκτική εξέταση των ποικίλων διαστάσεων και της αλληλεπίδρασης με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Οι Drake, Wong και Salter (2007) εξετάζουν τις επιδράσεις της ανατροφοδότησης απόδοσης και των συστημάτων κινήτρων στις αντιλήψεις των εργαζομένων που δεν ανήκουν στη διοίκηση για την ενδυνάμωση, τα κίνητρα και την απόδοση. Η μελέτη τους αμφισβητεί τη συμβατική σοφία ότι η ανατροφοδότηση και οι ανταμοιβές ενισχύουν γενικά την ενδυνάμωση και τα κίνητρα σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές διαπιστώνουν ότι ενώ η ανατροφοδότηση απόδοσης επηρεάζει θετικά μια διάσταση της ενδυνάμωσης, οι ανταμοιβές με βάση την απόδοση επηρεάζουν αρνητικά δύο διαστάσεις, κυρίως τον αυτοπροσδιορισμό και την αντιληπτή ικανότητα. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν μια κρίσιμη διαφορά στον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές ενδυνάμωσης επηρεάζουν τα διαφορετικά επίπεδα εργαζομένων. Οι τεχνικές που ενισχύουν την ενδυνάμωση των διευθυντών ενδέχεται να μην αποφέρουν παρόμοια αποτελέσματα για τους εργαζόμενους χαμηλότερου ιεραρχικού επιπέδου. Επιπλέον, η μελέτη σημειώνει ότι οι αυξημένες αντιλήψεις για την ενδυνάμωση δεν συσχετίζονται απαραίτητα με τα αυξημένα κίνητρα, υποδεικνύοντας ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόσουν προσεκτικά τις στρατηγικές ενδυνάμωσής τους στις μοναδικές ανάγκες και αντιλήψεις των εργαζομένων που δεν ανήκουν στη διοίκηση για να βελτιώσουν αποτελεσματικά την απόδοση και τα κίνητρά τους.

Οι Ali et al. (2018) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ των ενδυναμωτικών συμπεριφορών ηγεσίας και της απόδοσης των εργαζομένων, με ιδιαίτερη έμφαση στον μεσολαβητικό ρόλο της ευημερίας στην εργασία, στο πλαίσιο της κινεζικής τραπεζικής. Η μελέτη χρησιμοποιεί μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων για να επικυρώσει τη θεωρητική πρόταση ότι η εμπειρία των εργαζομένων στην ευημερία - που χαρακτηρίζεται από ζωντάνια και μάθηση - διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη διαμεσολάβηση του αντίκτυπου της ενδυνάμωσης της ηγεσίας στην απόδοση. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία των στυλ ηγεσίας που προάγουν την αίσθηση του εργαζομένου για ουσιαστική εργασία και την αυτονομία από τους γραφειοκρατικούς περιορισμούς. Αυτός ο τύπος ηγεσίας όχι μόνο ενισχύει την ατομική απόδοση αλλά συμβάλλει επίσης στη συνολική υγεία και ανάπτυξη του οργανισμού. Η έρευνα υπογραμμίζει την ευημερία στην εργασία ως σημαντικό ψυχολογικό μηχανισμό μέσω του οποίου η ενδυνάμωση της ηγεσίας μπορεί να ενισχύσει ένα συνεργατικό και προορατικό εργασιακό περιβάλλον, βελτιώνοντας τελικά τόσο τα ατομικά όσο και τα οργανωτικά αποτελέσματα.

Ο Ahluwalia (2020) εστιάζει στα προηγούμενα της ηγεσίας ενδυνάμωσης, εξετάζοντας ιδιαίτερα τους ρόλους του συλλογικού προσανατολισμού και του ναρκισσισμού στον επηρεασμό τέτοιων στυλ ηγεσίας. Αυτή η μελέτη διαπιστώνει ότι ο συλλογικός προσανατολισμός επηρεάζει θετικά την ηγεσία ενδυνάμωσης, ενισχύοντας την ικανότητα των ηγετών να μοιράζονται αποτελεσματικά την εξουσία και την ευθύνη με τους υφισταμένους, γεγονός που με τη σειρά του ενισχύει την απόδοσή τους. Αντίθετα, ο προσανατολισμός στον ναρκισσισμό επηρεάζει αρνητικά την ηγεσία ενδυνάμωσης, πιθανότατα λόγω της εγωκεντρικής φύσης των ναρκισσιστών, η οποία εμποδίζει την κατανομή και την ανάθεση ελέγχου που είναι απαραίτητη για την ενδυνάμωση. Επιπλέον, ο Ahluwalia (2020) υπογραμμίζει ότι η ηγεσία ενδυνάμωσης βελτιώνει σημαντικά την απόδοση των υφισταμένων αυξάνοντας την αυτο-αποτελεσματικότητα και την αυτορρύθμισή τους. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ενδυνάμωσης και στον επακόλουθο αντίκτυπό της στην οργανωτική απόδοση.

Τέλος, οι Kaffashan Kakhki et al. (2020) διερευνούν τους καθοριστικούς παράγοντες της συμπεριφοράς ανταλλαγής γνώσεων μεταξύ των βιβλιοθηκονόμων στο Ιράν, εστιάζοντας στην επιρροή του οργανωτικού κλίματος, των κινήτρων και της ενδυνάμωσης της ηγεσίας. Χρησιμοποιώντας τη Θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης ως πλαίσιο, η μελέτη τους αποκαλύπτει ότι ένα εποικοδομητικό οργανωτικό κλίμα, όπου οι θετικές παρακινήσεις ενισχύουν σημαντικά τις συμπεριφορές ανταλλαγής γνώσεων των βιβλιοθηκονόμων. Η ενδυνάμωση της ηγεσίας, ειδικότερα, επηρεάζει θετικά τη στάση των βιβλιοθηκονόμων ως προς την ανταλλαγή γνώσεων, η οποία με τη σειρά της προωθεί μια πιο συνεργατική και αποτελεσματική οργανωτική κουλτούρα. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τον κεντρικό ρόλο της ηγεσίας στην καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που υποστηρίζει και προωθεί την ανταλλαγή γνώσης, η οποία είναι απαραίτητη για την καινοτομία και τη βελτίωση των υπηρεσιών στις δημόσιες βιβλιοθήκες. Αυτή η έρευνα όχι μόνο προσδιορίζει κρίσιμους οργανωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ανταλλαγή γνώσεων, αλλά προσφέρει επίσης ένα μοντέλο για την ενίσχυση αυτών των συμπεριφορών σε περιβάλλοντα βιβλιοθήκης, υποδηλώνοντας ότι παρόμοιες προσεγγίσεις θα μπορούσαν να είναι επωφελείς σε άλλα οργανωτικά πλαίσια.

Η ολοκληρωμένη ανάλυση της ηγεσίας ενδυνάμωσης σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια αποκαλύπτει πολύπλευρα αποτελέσματα που ωφελούν και προκαλούν τις εμπλεκόμενες οντότητες. Η ηγεσία ενδυνάμωσης, που χαρακτηρίζεται από την ανάθεση εξουσίας και τη συμπερίληψη των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, γενικά οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση, αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερα επίπεδα καινοτομίας. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτών των αποτελεσμάτων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το οργανωτικό κλίμα, τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών μπορούν να επηρεάσουν βαθιά την επιτυχία των στρατηγικών ενδυνάμωσης. Επιπλέον, ενώ η ενδυνάμωση μπορεί να ενισχύσει ένα περιβάλλον που ευνοεί την υψηλότερη απόδοση και τη δημιουργικότητα, η εφαρμογή της πρέπει να είναι προσαρμοσμένη ώστε να ταιριάζει στις μοναδικές πολιτιστικές και δομικές διαστάσεις ενός οργανισμού.

2.2 Η ηγεσία, η ενδυνάμωση και η παρακίνηση ως παράγοντες της απόδοσης σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας

Σε αυτό το τμήμα της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, εμβαθύνουμε στον κεντρικό ρόλο των στυλ ηγεσίας και τον βαθύ αντίκτυπό τους στα κίνητρα εργασίας, τη διαχείριση του άγχους και τη συνολική απόδοση των εργαζομένων στα πλαίσια των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης. Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι η αποτελεσματική ηγεσία όχι μόνο επηρεάζει την άμεση απόδοση της εργασίας αλλά επίσης διαμορφώνει την οργανωτική κουλτούρα και την ευημερία των εργαζομένων, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη βιώσιμη παροχή υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης. Τα μετασχηματιστικά και ενδυναμωτικά στυλ ηγεσίας έχουν υπογραμμιστεί ιδιαίτερα για τις θετικές τους επιπτώσεις, ενισχύοντας τα κίνητρα των εργαζομένων και μειώνοντας το άγχος στο χώρο εργασίας. Αυτή η ανασκόπηση συνθέτει ευρήματα από πρόσφατη έρευνα για να τονίσει πώς αυτά τα στυλ ηγεσίας μπορούν να εφαρμοστούν στρατηγικά για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Mohammed και AL-Abrrrow (2022) διερευνούν τις επιπτώσεις της μετασχηματιστικής και ενδυναμωτικής ηγεσίας στην οργανωτική απόδοση και καινοτομία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης του Ιράκ, δίνοντας έμφαση στον μεσολαβητικό ρόλο της κοινής ηγεσίας και στον συντονιστικό ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας. Τα ευρήματά τους δείχνουν ότι τόσο τα μετασχηματιστικά όσο και τα ενδυναμωτικά στυλ ηγεσίας ενισχύουν σημαντικά την οργανωτική απόδοση και την καινοτομία, που διευκολύνονται από κοινές πρακτικές ηγεσίας μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, ο θετικός αντίκτυπος αυτών των στυλ ηγεσίας ενισχύεται περαιτέρω από μια υποστηρικτική οργανωτική κουλτούρα, η οποία χρησιμεύει ως κριτικός συντονιστής σε αυτή τη δυναμική. Αυτή η ολοκληρωμένη μελέτη υπογραμμίζει τη συνέργεια μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας για την προώθηση αποτελεσματικής διαχείρισης και καινοτόμων πρακτικών σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για ολοκληρωμένες προσεγγίσεις ηγεσίας και πολιτιστικής ανάπτυξης, για την επίτευξη βέλτιστων οργανωτικών αποτελεσμάτων.

Οι Pinaria, Supartha και Sintaasih (2019) διερευνούν την επίδραση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας στην πόλη Tomohon. Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση ενισχύει σημαντικά τα κίνητρα των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους ενισχύουν την απόδοση. Αυτή η αιτιακή σχέση υποδηλώνει ότι οι στρατηγικές ενδυνάμωσης, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η παροχή μεγαλύτερης αυτονομίας, όχι μόνο ενθαρρύνουν ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα αλλά επίσης οδηγούν σε βελτιωμένα λειτουργικά αποτελέσματα. Τα ευρήματα υποστηρίζουν ότι οι διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης πρέπει να επικεντρωθούν σε τεχνικές ενδυνάμωσης για τη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων και της απόδοσης των εργαζομένων, κάτι που είναι απαραίτητο για τη συνολική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Harhash, El Shrief και Higazee (2021) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας της υγειονομικής περίθαλψης και της ενδυνάμωσης των νοσηλευτών στην Αίγυπτο. Χρησιμοποιώντας την Έρευνα Οργανωτικής Κουλτούρας Denison και τα εργαλεία αξιολόγησης ενδυνάμωσης, η έρευνά τους εντοπίζει ισχυρές θετικές συσχετίσεις μεταξύ μιας υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας και τόσο

της δομικής όσο και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης μεταξύ των νοσηλευτών. Η μελέτη υπογραμμίζει ότι μια ενδυναμωτική οργανωτική κουλτούρα ενισχύει σημαντικά τις ικανότητες των νοσηλευτών να επιτύχουν προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους, υποδεικνύοντας ότι οι εγκαταστάσεις υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στην καλλιέργεια μιας τέτοιας κουλτούρας για την ενίσχυση της ενδυνάμωσης των νοσηλευτών και ενδεχομένως τη βελτίωση των αποτελεσμάτων φροντίδας των ασθενών.

Οι Mohammed και AL-Abrow (2023) διερευνούν τον αντίκτυπο των μετασχηματιστικών και ενδυναμωτικών στυλ ηγεσίας στην καινοτομία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, τονίζοντας τον κρίσιμο μεσολαβητικό ρόλο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης. Η έρευνά τους σε τέσσερα δημόσια νοσοκομεία στη Βασόρα δείχνει ότι και τα δύο στυλ ηγεσίας ενισχύουν σημαντικά την καινοτομία ενισχύοντας την ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων. Αυτή η μελέτη εμπλουτίζει την κατανόησή μας για το πώς η ηγεσία επηρεάζει την καινοτομία μέσω της ενδυνάμωσης του προσωπικού, υποδηλώνοντας ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι ένας βασικός μηχανισμός που διευκολύνει τη μετάφραση της ενδυνάμωσης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε καινοτόμες συμπεριφορές σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης. Τα ευρήματα ωθούν τους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης να υιοθετήσουν αυτά τα στυλ ηγεσίας για να ενισχύσουν την καινοτομία και να βελτιώσουν την απόδοση, παρέχοντας έτσι εμπειρική υποστήριξη για την ενσωμάτωση στρατηγικών ψυχολογικής ενδυνάμωσης σε πρακτικές ηγεσίας για τη βελτίωση των καινοτόμων αποτελεσμάτων.

Ο Proença (2007) εμβαθύνει στη δυναμική της ενδυνάμωσης της ομάδας στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης και την επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση. Η έρευνά του δείχνει ότι η ενδυνάμωση της ομάδας χρησιμεύει ως ζωτικός μεσολαβητής μεταξύ του πλαισίου της ομάδας, της ατμόσφαιρας και των θετικών οργανωτικών αποτελεσμάτων. Χρησιμοποιώντας ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, ο Proença (2007) επιβεβαιώνει ότι μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα ομάδας και ένα σαφές, ενδυναμωτικό πλαίσιο ομάδας αυξάνουν σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωτική δέσμευση μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Αυτή η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της δημιουργίας ενός ενδυναμωτικού περιβάλλοντος που υποστηρίζει τη δυναμική της

ομάδας, υποδεικνύοντας ότι οι διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να επικεντρωθούν στην προώθηση μιας ευνοϊκής ομαδικής ατμόσφαιρας και πλαισίου για την επίτευξη υψηλότερης ικανοποίησης των εργαζομένων και ισχυρότερη δέσμευση στον οργανισμό.

Οι Hewko και Cummings (2016) παρέχουν μια κριτική ανάλυση των πρακτικών διαχείρισης και αξιολόγησης απόδοσης (PME) σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, χρησιμοποιώντας τη θεωρία της επικοινωνιακής δράσης του Habermas για να διερευνήσουν τις θεωρητικές παραδοχές του PME. Υποστηρίζουν ότι οι τρέχουσες πρακτικές PME συχνά οδηγούν σε ένα εργατικό δυναμικό που είναι συμβατό αλλά παθητικό, ενισχύοντας δυνητικά τις ανισορροπίες ισχύος στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης. Αυτή η ανάλυση υποδηλώνει την ανάγκη για μια αλλαγή στις στρατηγικές διαχείρισης απόδοσης για την ενθάρρυνση ενός πιο δυναμικού, ενδυναμωμένου εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας ικανό να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα των σύγχρονων προκλήσεων στον τομέα της υγείας. Με την κριτική των υπαρχουσών πρακτικών, οι Hewko και Cummings (2016) ζητούν καινοτόμες προσεγγίσεις PME που όχι μόνο ευθυγραμμίζουν τα αποτελέσματα των εργαζομένων με τους οργανωτικούς στόχους αλλά προάγουν επίσης μια ενεργή, ενδυναμωτική και δίκαιη κουλτούρα στο χώρο εργασίας.

Οι Wijayanti και Aini (2022) διεξήγαγαν μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση για να αξιολογήσουν τον αντίκτυπο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των νοσηλευτών στα νοσοκομεία. Η ανασκόπησης τους, η οποία περιλάμβανε εννέα άρθρα, έδειξε σταθερά ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και πέντε από αυτά τα άρθρα ανέφεραν θετική επίδραση και στην απόδοση. Η μελέτη αποκαλύπτει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από ηθικές αρχές και προσανατολισμό στην κοινότητα, ενισχύει την ικανοποίηση από την εργασία πιο σημαντικά από τα συναλλακτικά στυλ ηγεσίας στα δημόσια νοσοκομεία. Οι παράγοντες που επηρέασαν την εργασιακή ικανοποίηση περιλάμβαναν τη δομική ενδυνάμωση, το εργασιακό περιβάλλον και την εργασιακή προσκόλληση, ενώ η απόδοση του νοσηλευτή επηρεάστηκε από μεταβλητές όπως η οργανωτική δέσμευση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία του στυλ ηγεσίας στη βελτίωση τόσο της εργασιακής ικανοποίησης όσο και

της απόδοσης των νοσηλευτών, υποδεικνύοντας ότι τα νοσοκομεία επενδύουν σε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας που προάγουν μετασχηματιστικές ιδιότητες για τη βελτίωση των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Liu και Shieh (2015) διερευνούν τις επιπτώσεις της ενδυνάμωσης της ηγεσίας στην οργανωτική αναγνώριση και την απόδοση της ομάδας στον ιατρικό κλάδο. Η μελέτη τους, που διεξήχθη στο Δημοτικό Νοσοκομείο Min-Sheng Kaohsiung, καταδεικνύει σημαντικές θετικές σχέσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης της ηγεσίας και τόσο της οργανωτικής ταυτότητας όσο και της απόδοσης της ομάδας. Η έρευνα δείχνει ότι οι ηγετικές συμπεριφορές, όπως η παροχή παραδείγματος, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η έκφραση ανησυχίας ενισχύουν σημαντικά την οργανωτική ταύτιση, η οποία με τη σειρά της ενισχύει την απόδοση της ομάδας. Αυτή η μελέτη υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο της ενδυνάμωσης της ηγεσίας στην προώθηση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος όπου το ιατρικό προσωπικό έχει κίνητρα να διαπρέψει στους ρόλους του, βελτιώνοντας έτσι τη συνολική ποιότητα υπηρεσιών και την ασφάλεια των ασθενών. Τα ευρήματα υποστηρίζουν την υιοθέτηση πρακτικών ενδυνάμωσης της ηγεσίας για τη βελτίωση της δυναμικής και της απόδοσης της ομάδας σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης.

Οι Saleh, Eshah και Rayan (2022) εμβαθύνουν στις επιδράσεις της δομικής και ψυχολογικής ενδυνάμωσης στα εργασιακά κίνητρα και την επαγγελματική ψυχική υγεία των νοσηλευτών στα πλαίσια υγειονομικής περίθαλψης της Ιορδανίας. Η έρευνά τους, που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίων σε 200 νοσηλευτές σε δύο νοσοκομεία, καταδεικνύει ότι και οι δύο μορφές ενδυνάμωσης είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης και της ψυχικής υγείας. Η μελέτη αποκαλύπτει ότι η δομική ενδυνάμωση, η οποία περιλαμβάνει την πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, έγινε μετρίως αντιληπτή από τους νοσηλευτές, ενώ η ψυχολογική ενδυνάμωση ήταν σημαντικά χαμηλότερη. Βρέθηκαν σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των δύο τύπων ενδυνάμωσης και εργασιακών κινήτρων, υποδεικνύοντας ότι καθώς οι νοσηλευτές ένιωθαν περισσότερη δύναμη δομικά και ψυχολογικά, τα επίπεδα κινήτρων τους αυξάνονταν. Αντίθετα, παρατηρήθηκε σημαντική αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης και του επαγγελματικού στρες, υποδηλώνοντας ότι η υψηλότερη ενδυνάμωση μειώνει τα επίπεδα άγχους. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της τόνωσης ενός

ενισχυμένου εργασιακού περιβάλλοντος για την ενίσχυση του κινήτρου και της ψυχικής ευεξίας των νοσηλευτών, ενισχύοντας έτσι τη συνολική παραγωγικότητα και την ποιότητα της φροντίδας των ασθενών.

Ο Ahmed (2023) εξετάζει τον αντίκτυπο της στρατηγικής ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα της υγείας στη βορειοανατολική Κένυα. Η μελέτη, που διεξήχθη στο πλαίσιο των αποκεντρωμένων συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης, αξιολογεί την επιρροή ηγετικών ιδιοτήτων όπως η εξιδανικευμένη επιρροή, η ανάπτυξη οράματος, τα εμπνευσμένα κίνητρα και η ενδεχόμενη ανταμοιβή στην απόδοση των εργαζομένων. Μέσα από μια έρευνα 353 εργαζομένων στον τομέα της υγείας και 10 διευθυντών υγείας, η έρευνα διαπιστώνει ότι η στρατηγική ηγεσία βελτιώνει σημαντικά την παροχή υγειονομικής περίθαλψης και τη δέσμευση των εργαζομένων. Κάθε ηγετικό χαρακτηριστικό συσχετίστηκε θετικά με αυξημένη απόδοση, αποδεικνύοντας ότι οι ολοκληρωμένες στρατηγικές ηγεσίας που περιλαμβάνουν σαφή καθορισμό οράματος, ενθάρρυνση κινήτρων και κατάλληλες ανταμοιβές οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα υγειονομικής περίθαλψης. Αυτή η έρευνα υπογραμμίζει την ανάγκη για τους διαχειριστές υγείας να υιοθετήσουν στρατηγικές προσεγγίσεις ηγεσίας που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών και της μείωσης των ποσοστών αποχώρησης των εργαζομένων, που είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση των βελτιώσεων της υγειονομικής περίθαλψης σε περιβάλλοντα με περιορισμένους πόρους.

Οι Hakim, Faizah, Mas'adah και Widiatmoko (2023) διερευνούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ του στυλ ηγεσίας, του εργασιακού κινήτρου, του εργασιακού άγχους και της απόδοσης των εργαζομένων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. Η μελέτη τους εντοπίζει σημαντικές θετικές επιπτώσεις του στυλ ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων, υπογραμμίζοντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία συσχετίζεται άμεσα με βελτιωμένα αποτελέσματα εργασίας. Επιπλέον, τόσο το εργασιακό κίνητρο όσο και το εργασιακό άγχος βρέθηκε να επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων, υποδηλώνοντας μια σύνθετη αλληλεπίδραση όπου το στυλ ηγεσίας όχι μόνο επηρεάζει την άμεση απόδοση αλλά τροποποιεί επίσης το περιβάλλον εργασίας για να επηρεάσει το άγχος και τα επίπεδα κινήτρων. Τα ευρήματα οδηγούν σε προτάσεις στις διοικήσεις των νοσοκομείων να εξετάσουν προσεκτικά τις ηγετικές προσεγγίσεις τους, με στόχο

να ενισχύσουν τα κίνητρα και να διαχειριστούν το άγχος μεταξύ του προσωπικού για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης.

Οι Long, Goh και Adam (2016) διερευνούν τους ρόλους της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού στη Μαλαισία. Χρησιμοποιώντας μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων, η έρευνά τους επιβεβαιώνει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων μεσολαβεί σημαντικά στη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτή η μελέτη υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο των πρακτικών ενδυνάμωσης της ηγεσίας στη βελτίωση της ικανοποίησης από την εργασία, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένων των υψηλών ποσοστών εναλλαγής μεταξύ του νοσηλευτικού προσωπικού στις αναδυόμενες οικονομίες. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να εφαρμόζουν πολιτικές που ενισχύουν τη μετασχηματιστική ηγεσία και ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και να διατηρήσουν εξειδικευμένους επαγγελματίες υγείας.

Στον ελληνικό χώρο τέλος, ο Dimitriades (2005) διερευνά την εφαρμογή των εργαλείων ενδυνάμωσης του Spreitzer και του Menon, εξετάζοντας την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους παράλληλα με τις πολιτισμικές διαστάσεις του Hofstede. Αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί ανάλυση βασικών συνιστωσών και ανάλυση συσχέτισης για να επικυρώσει την πολυδιάστατη φύση της δομής ενδυνάμωσης και τη σχέση της με πολιτισμικές μεταβλητές όπως η απόσταση ισχύος και η αποφυγή αβεβαιότητας. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ψυχολογική ενδυνάμωση στην Ελλάδα ευθυγραμμίζεται με τα ευρύτερα διεθνή δεδομένα, δείχνοντας σημαντικές συσχετίσεις με χαμηλότερη αποφυγή αβεβαιότητας αλλά όχι απόσταση ισχύος. Αυτή η μελέτη υπογραμμίζει την πολιτιστική σχετικότητα των εννοιών ενδυνάμωσης, υποδηλώνοντας ότι οι στρατηγικές ενδυνάμωσης σε μη αμερικανικά περιβάλλοντα ενδέχεται να απαιτούν προσαρμογές για να ταιριάζουν καλύτερα στην τοπική πολιτισμική δυναμική. Επισημαίνει επίσης την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη διακριτική εγκυρότητα της πτυχής του αυτό-καθορισμού της ενδυνάμωσης.

Οι Tsounis, Sarafis & Bamidis (2014) εμβαθύνουν στα κίνητρα των γιατρών στον ελληνικό δημόσιο τομέα υγείας, εξετάζοντας πώς τα διαφορετικά κίνητρα επηρεάζουν την επαγγελματική ώθηση σε ένα οικονομικά τεταμένο σύστημα. Η

περιεκτική ανασκόπησή τους περιλαμβάνει 41 επιστημονικά άρθρα, αποκαλύπτοντας ότι τα οικονομικά κίνητρα από μόνα τους δεν επαρκούν για να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους γιατρούς. Αντίθετα, η μελέτη υπογραμμίζει την αποτελεσματικότητα των μη οικονομικών κινήτρων που συνδέονται με τα προσωπικά επιτεύγματα, την επαγγελματική ανάπτυξη και την αναγνώριση στο χώρο εργασίας. Αυτά τα ευρήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπου οι οικονομικοί πόροι είναι περιορισμένοι αλλά η ζήτηση για υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης αυξάνεται. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι διαχειριστές υγειονομικής περίθαλψης εφαρμόζουν στρατηγικές κινήτρων που αξιοποιούν εγγενή κίνητρα αντί να στηρίζονται αποκλειστικά σε οικονομικές ανταμοιβές. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο ευθυγραμμίζεται με τα εγγενή κίνητρα των γιατρών, αλλά διευκολύνει επίσης την προσαρμογή των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης σε περιορισμένους προϋπολογισμούς χωρίς να θέτει σε κίνδυνο την ποιότητα της περίθαλψης. Η μελέτη υπογραμμίζει την αναγκαιότητα ανάπτυξης ολοκληρωμένων πολιτικών κινήτρων που περιλαμβάνουν ένα μείγμα κινήτρων για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της παροχής υγειονομικής περίθαλψης σε δύσκολες οικονομικές περιόδους.

Η βιβλιογραφία που ανασκοπήθηκε παρέχει ουσιαστικά στοιχεία ότι τα στυλ ηγεσίας επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων και την οργανωτική υγεία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Τα μετασχηματιστικά και ενδυναμωτικά στυλ ηγεσίας συνδέονται σταθερά με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση, μειωμένα επίπεδα άγχους και βελτιωμένη συνολική απόδοση των εργαζομένων. Αυτές οι προσεγγίσεις ηγεσίας διευκολύνουν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας που ενδυναμώνει τους επαγγελματίες υγείας και προωθεί μια θετική οργανωτική κουλτούρα. Επιπλέον, ο μεσολαβητικός ρόλος της ψυχολογικής και δομικής ενδυνάμωσης έχει αποδειχθεί ότι είναι κρίσιμος στη σύνδεση των στυλ ηγεσίας με τη βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση και τα αποτελέσματα απόδοσης. Η αποτελεσματική ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη όχι μόνο βελτιώνει τα ατομικά αποτελέσματα των εργαζομένων, αλλά επίσης ενισχύει τη δυναμική της ομάδας και την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Η στρατηγική εφαρμογή κατάλληλων στυλ ηγεσίας μπορεί να αντιμετωπίσει κοινές προκλήσεις σε περιβάλλοντα υγειονομικής περίθαλψης, όπως υψηλά ποσοστά εναλλαγής εργασίας και εξουθένωση εργαζομένων. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει επομένως να επικεντρωθούν στην

ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων που προάγουν την ενδυνάμωση και τα κίνητρα μεταξύ του προσωπικού.

3. Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτήν, σχετικά την σημασία της ενδυνάμωσης και της υποκίνησης στην αποτελεσματική ηγεσία σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών υγείας . Για την ικανοποίηση του σκοπού αυτού, διατυπώθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα.

3.2 Τα ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής.

- ✓ Ποιες είναι οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την μετασχηματιστική, την συναλλακτική και την παθητική ηγεσία στους οργανισμούς τους;
- ✓ Ποιες είναι οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την ενδυνάμωση και την υποκίνηση στους οργανισμούς τους;
- ✓ Επηρεάζουν η υποκίνηση και η ενδυνάμωση τα στυλ ηγεσίας;

3.3 Το ερωτηματολόγιο και το δείγμα της έρευνας

Η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχτηκε είναι η ποσοτική μέθοδος και συγκεκριμένα η χρήση ενός ερωτηματολογίου. Το επιλεγμένο ερευνητικό εργαλείο αποτελούνταν από τέσσερις διακριτές ενότητες. Η πρώτη ενότητα αποτελούνταν από 4 δημογραφικού τύπου ερωτήσεις, όπως είναι το φύλο και η ηλικία των συμμετεχόντων.

Η δεύτερη ενότητα περιλάμβανε το ερωτηματολόγιο M.L.Q Multifactor Leadership Questionnaire των Bass & Avolio (2004) το οποίο έχει 36 ερωτήσεις. Αξίζει να σημειωθεί ότι όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα, το ερωτηματολόγιο αυτό χωρίζει τα τρία στυλ ηγεσίας σε περαιτέρω διαστάσεις ωστόσο κρίθηκε σκόπιμο στα πλαίσια της παρούσας εργασίας που χρησιμοποιεί και άλλα δυο ερωτηματολόγια να γίνει ανάλυση μόνο ως προς το είδος της ηγεσίας. Η κατάταξη ωστόσο των ερωτήσεων φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Οι απαντήσεις δίνονται στην κλίμακα 1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 1. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου M.L.Q Multifactor Leadership Questionnaire των Bass & Avolio (2004).

Στυλ ηγεσίας	Διαστάσεις	Ερωτήσεις
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	Εξιδεικευμένη επιρροή- συμπεριφορά	10,18,21,25
	Εξιδεικευμένη επιρροή	6,14,23,34
	Εμπνευσμένη κινητοποίηση	9,13,26,36
	Διανοητική διέγερση	2,8,30,32
	Εξατομικευμένη εξέταση	3,12,19,31
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	έκτακτη ανταμοιβή	1,11,16,35
	ενεργητική διαχείριση	4,22,24,27
	παθητική διαχείριση	3,12,17,20
ΠΑΘΗΤΙΚΗ/ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ	παθητική/προς-αποφυγή ηγεσία	5,7,28,33

Το επόμενο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτό της Υποκίνησης. Η κατάταξη των 18 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου στις διαστάσεις του φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Οι απαντήσεις δίνονται στην κλίμακα 1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 2. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου Work Extrinsic Intrinsic Motivation Scale (WEIMS) των Tremblay et al. (2009).

Διαστάσεις	Ερωτήσεις
εσωτερική υποκίνηση	4,8,15
κίνητρα ολοκλήρωσης	5,10,18
συνειδητοποιημένα κίνητρα	1,7,14
ενδοβαλλόμενα κίνητρα	6,11,13
εξωτερική υποκίνηση	2,9,16
μη υποκίνηση	3,12,17

Τέλος, το ερωτηματολόγιο για την ενδυνάμωση ήταν αυτό του Speitzer (1995). Η κατάταξη των 12 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου στις διαστάσεις του φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί. Οι απαντήσεις δίνονται στην κλίμακα 1= Διαφωνώ απόλυτα, 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Πίνακας 3. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου Ενδυνάμωσης του Speitzer (1995).

Διαστάσεις	Ερωτήσεις
Νόημα	1,2,3
Ικανότητα	4,5,6
Αυτοπροσδιορισμός	7,8,9
Επιρροή	10,11,12

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά στα άτομα του χώρου εργασίας μου και χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας. Από τα 100 άτομα στα οποία στάλθηκε το ερωτηματολόγιο, 90 απάντησαν διαμορφώνοντας τον βαθμό ανταποκρισιμότητας στο 90%. Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε την περίοδο Απριλίου- Μαΐου 2024.

3.4 Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια στην συνέχεια μεταφέρθηκαν από το excel στο spss ώστε να είναι δυνατή η επεξεργασία τους. Σε σχέση με τα στατιστικά εργαλεία, τα μέτρα θέσης και διασποράς που χρησιμοποιήθηκαν ήταν οι απόλυτες και οι σχετικές συχνότητες, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις. Εξάλλου, έγινε χρήση της

ανάλυσης συσχέτισης Pearson και της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης με την μέθοδο stepwise του SPSS. Το διάστημα εμπιστοσύνης τοποθετήθηκε στο 95% όπως συνηθίζεται στις αντίστοιχες κοινωνικές έρευνες. Επίσης σχετικά με τα όρια των δεικτών του Cronbach πρέπει να είναι πάνω από 0,7 για να είναι αξιόπιστο. Ο συντελεστής Pearson, μέχρι 0,3 είναι ασθενής, μέχρι 0,5 μέτριας έντασης, μέχρι 0,7 ισχυρός και μέχρι 0,9 πολύ ισχυρός.

4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

4.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί. Όσον αφορά το φύλο, η έρευνα περιλάμβανε συνολικά 90 ερωτηθέντες. Από αυτούς, 32 συμμετέχοντες ήταν άνδρες, που αντιπροσωπεύουν το 35,6% του δείγματος. Οι υπόλοιποι 58 συμμετέχοντες, ή το 64,4%, ήταν γυναίκες. Όσον αφορά την ηλικία, οι ερωτηθέντες κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις ομάδες. Η μεγαλύτερη ομάδα, αποτελούμενη από 37 άτομα, ήταν ηλικίας 35 ετών και άνω, αντιπροσωπεύοντας το 41,1% του συνόλου των συμμετεχόντων. Η δεύτερη μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα ήταν τα άτομα μεταξύ 36 και 50 ετών, με 41 συμμετέχοντες να αντιπροσωπεύουν το 45,6% του δείγματος. Τέλος, η μικρότερη ομάδα αποτελούνταν από άτομα άνω των 50 ετών, με 12 συμμετέχοντες να αποτελούν το 13,3% του συνόλου. Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων διέφερε επίσης. Εννέα ερωτηθέντες, ή το 10% του συνόλου, είχαν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Η πλειονότητα, 54 συμμετέχοντες ή το 60%, κατείχε πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης. Επιπλέον, 27 ερωτηθέντες, που αντιπροσωπεύουν το 30% του δείγματος, είχαν πραγματοποιήσει μεταπτυχιακές σπουδές. Όσον αφορά το είδος της εργασίας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα χωρίστηκαν σε τρεις κύριες επαγγελματικές κατηγορίες. Η μεγαλύτερη ομάδα αποτελούνταν από νοσηλευτικό προσωπικό, με 47 άτομα να αντιπροσωπεύουν το 52,2% του συνόλου των ερωτηθέντων. Το ιατρικό προσωπικό είχε 14 συμμετέχοντες, αντιπροσωπεύοντας το 15,6% του δείγματος. Οι υπόλοιποι 29 ερωτηθέντες, ή το 32,2%, ήταν διοικητικό προσωπικό.

Πίνακας 4. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Ερώτηση	Επιλογές	Συχνότητες	% Συχνότητες
Φύλο	Άντρας	32	35,6
	Γυναίκα	58	64,4
Ηλικία	μέχρι 35 ετών	37	41,1
	36-50 ετών	41	45,6
	πάνω από 50 ετών	12	13,3
Μορφωτικό επίπεδο	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	9	10,0
	ΑΕΙ/ ΤΕΙ	54	60,0
	Μεταπτυχιακές σπουδές	27	30,0
Είδος εργασίας	Νοσηλευτικό προσωπικό	47	52,2
	Ιατρικό προσωπικό	14	15,6
	Διοικητικό προσωπικό	29	32,2

4.2 Το ερωτηματολόγιο για την Ηγεσία

4.2.1 Μετασχηματιστική ηγεσία

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου Αποτελεσματικής Ηγεσίας, εστιάζει στη μετασχηματιστική ηγεσία και περιλαμβάνει πολλές ερωτήσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα από το 1 (διαφωνώ πλήρως) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Η ανάλυση αυτών των ερωτήσεων βασίζεται στη μέση βαθμολογία τους, από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη, μαζί με τις τυπικές αποκλίσεις τους. Η υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν για τη δήλωση "Νιώθει περήφανος που συνεργάζεται μαζί μας", με μέσο όρο 4,33 και τυπική απόκλιση 0,750. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν απόλυτα με αυτό το συναίσθημα, υποδηλώνοντας υψηλό επίπεδο υπερηφάνειας για τη

συνεργασία με τον προϊστάμενό τους. Η δήλωση «Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον» είχε μέση βαθμολογία 4,23 και τυπική απόκλιση 0,794, αντανακλώντας μια γενικά θετική προοπτική για τις μελλοντικές προοπτικές. Κατόπιν αυτού, η δήλωση «Εκφράζει πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν» είχε μέση βαθμολογία 4,13 και τυπική απόκλιση 0,657, δείχνοντας υψηλό επίπεδο συμφωνίας και εμπιστοσύνης στην ικανότητα του ηγέτη να πετύχει στόχους. Στη συνέχεια, η δήλωση «Δίνει έμφαση στη σημασία της ύπαρξης συλλογικής αίσθησης αποστολής» έλαβε μέση βαθμολογία 4,12 με τυπική απόκλιση 0,700, υπογραμμίζοντας την αξία που δίνεται σε μια κοινή αποστολή. Ομοίως, το "Βοηθά τους υφισταμένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους" είχε επίσης μέση βαθμολογία 4,12, αλλά με ελαφρώς χαμηλότερη τυπική απόκλιση 0,650, υποδηλώνοντας μεγάλη έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη εντός της ομάδας. Κατόπιν αυτού, η δήλωση "Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων." είχε μέση βαθμολογία 4,11 και τυπική απόκλιση 0,710, δείχνοντας ότι οι ηθικοί παράγοντες εκτιμώνται ιδιαίτερα. Η δήλωση "Ενθαρρύνει την προβολή προβλημάτων από πολλές οπτικές γωνίες" είχε μέση βαθμολογία 4,08 και τυπική απόκλιση 0,951, υποδηλώνοντας υψηλό βαθμό ενθάρρυνσης για διαφορετικές απόψεις. Ακολούθησε η δήλωση «Ξοδεύει χρόνο διδασκαλίας και καθοδήγησης» με μέσο όρο βαθμολογίας 4,07 και τυπική απόκλιση 0,700, τονίζοντας τη σημασία της καθοδήγησης. Η δήλωση "Εμπνέει μια αίσθηση δύναμης και αυτοπεποίθησης" είχε μέση βαθμολογία 4,02 με τυπική απόκλιση 0,719, υποδεικνύοντας ένα σημαντικό επίπεδο συμφωνίας σχετικά με τις εμπνευσμένες ιδιότητες του ηγέτη. Η δήλωση "Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον." είχε επίσης μέση βαθμολογία 4,02, αλλά με ελαφρώς υψηλότερη τυπική απόκλιση 0,807, που αντικατοπτρίζει την ικανότητα του ηγέτη να παρουσιάζει ένα ισχυρό όραμα. Άλλες αξιοσημείωτες δηλώσεις περιλαμβάνουν "Προωθεί νέες προσεγγίσεις για την ολοκλήρωση εργασιών" με μέση βαθμολογία 4,00 και τυπική απόκλιση 0,793 και "Βάζει το καλό της ομάδας πάνω από τα ατομικά συμφέροντα" με μέση βαθμολογία 3,97 και τυπική απόκλιση 0,841. Και οι δύο υπογραμμίζουν την καινοτόμο προσέγγιση του ηγέτη και την ομαδική νοοτροπία. Δηλώσεις όπως "Αναζητά διαφορετικές προοπτικές στην επίλυση προβλημάτων" (μέσος όρος 3,91, τυπική απόκλιση 1,077) και "Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες" (μέσος όρος 3,98, τυπική απόκλιση 0,887) υπογραμμίζουν περαιτέρω τη σκέψη του ηγέτη για διαφορετικά απόψεις και εξατομικευμένη προσοχή. Επιπλέον οι δηλώσεις "Ενθαρρύνει τους υφισταμένους να δουν τα πράγματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες" με μέση βαθμολογία 3,99 και

τυπική απόκλιση 0,772 και "Μίλησε με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν" με μέση βαθμολογία 4,01 και τυπική απόκλιση 0,942 αντανακλούν την ενθάρρυνση και τον ενθουσιασμό του ηγέτη. Τέλος, οι δηλώσεις με τους χαμηλότερους μέσους όρους ήταν "Εντοπίζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται και αμφισβητεί την καταλληλότητά τους" (μέσος όρος 3,91, τυπική απόκλιση 1,077), "Επιτυγχάνει κατά τρόπο που κερδίζει ο σεβασμός τους." (μέσος όρος 3,83, τυπική απόκλιση 0,783), "Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους του περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη μιας ομάδας» (μέσος όρος 3,82, τυπική απόκλιση 0,907) και «Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις» (μέσος όρος 3,39, τυπική απόκλιση 1,119). Αυτές οι χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες υποδηλώνουν ότι αυτές οι πτυχές συμφωνήθηκαν λιγότερο σε σύγκριση με άλλες, αλλά εξακολουθούν να αντικατοπτρίζουν σημαντικά στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Πίνακας 5. Μετασχηματιστική ηγεσία

Μετασχηματιστική ηγεσία	N	Mean	Std. Deviation
Νιώθει περήφανος που δουλεύει μαζί μας.	90	4,33	0,750
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό του συμφέρον.	90	3,97	0,841
Επιτυγχάνει κατά τρόπο που κερδίζει ο σεβασμός τους.	90	3,83	0,783
Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.	90	4,02	0,719
Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	90	3,39	1,119
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	90	4,01	0,814
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	90	4,11	0,710
Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής	90	4,12	0,700

Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.	90	4,23	0,794
Μιλά με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	90	4,01	0,942
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	90	4,02	0,807
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	90	4,13	0,657
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.	90	3,91	1,077
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	90	4,08	0,951
Παροτρύνει τους υφιστάμενους να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.	90	3,99	0,772
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου.	90	4,00	0,793
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	90	4,07	0,700
Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους του περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη μιας ομάδας.	90	3,82	0,907
Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	90	3,98	0,887
Βοηθά τους υφιστάμενους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.	90	4,12	0,650

4.2.2 Συναλλακτική ηγεσία

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελεσματικής ηγεσίας εστιάζει στη συναλλακτική ηγεσία και περιλαμβάνει αρκετές ερωτήσεις που βαθμολογούνται και σε αυτήν την περίπτωση σε κλίμακα από το 1 (διαφωνώ πλήρως) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν "Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων", η οποία είχε μέσο όρο 4,16 και τυπική απόκλιση 0,702. Αυτό υποδηλώνει υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των ερωτηθέντων σχετικά με τη σαφήνεια του ηγέτη στον καθορισμό των ευθυνών. Κατόπιν αυτού, η δήλωση «Εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό ανταποκρίνεται στις προσδοκίες» είχε μέση βαθμολογία 4,09 και τυπική απόκλιση 0,759, αντικατοπτρίζοντας ισχυρή συμφωνία σχετικά με την αναγνώριση της απόδοσης του προσωπικού από τον ηγέτη. Η δήλωση "Δηλώνει τι πρέπει να περιμένουν τα μέλη της ομάδας μετά την ολοκλήρωση ενός σχεδίου" είχε μέση βαθμολογία 3,97 και τυπική απόκλιση 0,800, δείχνοντας ότι οι ερωτηθέντες γενικά συμφωνούν σχετικά με την ικανότητα του ηγέτη να επικοινωνεί τα αποτελέσματα. Η δήλωση "Στρέφει την προσοχή του προσωπικού στις αποτυχίες για την επίτευξη στόχων" είχε μέση βαθμολογία 3,87 με τυπική απόκλιση 0,706, υποδεικνύοντας ότι η εστίαση του ηγέτη στην αντιμετώπιση των αποτυχιών αναγνωρίζεται επίσης. Η δήλωση "Εστιάζει την προσοχή σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης" είχε μέση βαθμολογία 3,77 και τυπική απόκλιση 0,995, δείχνοντας ένα μέτριο επίπεδο συμφωνίας σε αυτήν την πτυχή της συμπεριφοράς του ηγέτη. Η δήλωση "Εστιάζει αποκλειστικά στην αντιμετώπιση σφαλμάτων, παραπόνων και αποτυχιών" είχε μέση βαθμολογία 3,69 και τυπική απόκλιση 0,774, υποδηλώνοντας ένα ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας σε αυτήν την πτυχή. Η δήλωση "Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού" είχε μέση βαθμολογία 3,68 και τυπική απόκλιση 0,859, υποδηλώνοντας μια αξιοσημείωτη αναγνώριση των πρακτικών παρακολούθησης του ηγέτη. Η δήλωση "Παρέχει βοήθεια σε αντάλλαγμα για υποδεέστερες προσπάθειες" είχε μέση βαθμολογία 3,14 και τυπική απόκλιση 1,286, υποδηλώνοντας μέτρια συμφωνία σχετικά με τη συναλλακτική προσέγγιση του ηγέτη στη βοήθεια. Η δήλωση "Ακολουθεί την πρακτική να αφήνει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση" είχε μέση βαθμολογία 2,84 και τυπική απόκλιση 1,170, υποδηλώνοντας ένα χαμηλό επίπεδο συμφωνίας σε αυτήν την προσέγγιση. Οι δηλώσεις με χαμηλότερη μέση βαθμολογία περιλαμβάνουν την "Δεν παρεμβαίνει έως ότου ένα ζήτημα γίνει ιδιαίτερα σοβαρό" με μέσο όρο 2,80 και τυπική απόκλιση 1,201, αντανakλώντας τη χαμηλότερη συμφωνία σε αυτήν τη μη παρεμβατική προσέγγιση, μεταξύ άλλων. Η

δήλωση "Περιμένει να πάει κάτι στραβά πριν αναλάβει δράση" είχε μέση βαθμολογία 2,39 και τυπική απόκλιση 1,067, υποδεικνύοντας ότι οι ερωτηθέντες γενικά διαφωνούν με αυτό το αντιδραστικό στυλ ηγεσίας. Τέλος, η δήλωση "Είναι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο, μη το φτιάξεις»" είχε μέση βαθμολογία 2,33 και τυπική απόκλιση 1,039, δείχνοντας ακόμη μικρότερη συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων.

Πίνακας 6. Συναλλακτική ηγεσία

Συναλλακτική ηγεσία	N	Mean	Std. Deviation
Παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών των υφισταμένων του.	90	3,14	1,286
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	90	4,16	0,702
Κάνει κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου.	90	3,97	0,800
Εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.	90	4,09	0,759
Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης.	90	3,77	0,995
Επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	90	3,69	0,774
Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.	90	3,68	0,859
Στρέφει την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.	90	3,87	0,706
Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό.	90	2,80	1,201

Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	90	2,39	1,067
Είναι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο, μη το φτιάξεις».	90	2,33	1,039
Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.	90	2,84	1,170

4.2.3 Παθητική ηγεσία

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου ηγεσίας εστιάζει στην παθητική ηγεσία. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν "Είναι παρών όταν τον χρειάζονται", η οποία είχε μέσο όρο 4,13 και τυπική απόκλιση 0,767. Αυτό υποδηλώνει υψηλό επίπεδο συμφωνίας μεταξύ των ερωτηθέντων ότι ο ηγέτης είναι αξιόπιστος διαθέσιμος όταν απαιτείται. Στη συνέχεια, η δήλωση "Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα." είχε μέση βαθμολογία 2,47 και τυπική απόκλιση 1,173, υποδηλώνοντας μέτρια συμφωνία σχετικά με την τάση του ηγέτη να χρονοτριβεί στην αντιμετώπιση επειγόντων θεμάτων. Ακολουθεί η δήλωση, «Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα» που είχε μέση βαθμολογία 2,46 και τυπική απόκλιση 1,007, υποδεικνύοντας παρόμοιο επίπεδο συμφωνίας για τη συμπεριφορά αποφυγής του ηγέτη σε προβληματικές καταστάσεις. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η "Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.", με μέσο όρο 2,37 και τυπική απόκλιση 1,011. Αυτό αντανακλά μια γενική αντίληψη μεταξύ των ερωτηθέντων ότι ο ηγέτης τείνει να αποφεύγει τις ευθύνες λήψης αποφάσεων.

Πίνακας 7. Παθητική ηγεσία

Παθητική ηγεσία	N	Mean	Std. Deviation
Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα.	90	2,46	1,007

Είναι παρών όταν τον χρειάζονται.	90	4,13	0,767
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	90	2,37	1,011
Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα.	90	2,47	1,173

4.2.4 Οι συνολικές διαστάσεις του ερωτηματολογίου της ηγεσίας

Η ανάλυση των διαστάσεων ηγεσίας στην έρευνα αποκαλύπτει διακριτά χαρακτηριστικά και επίπεδα αξιοπιστίας για την μετασχηματιστική, τη συναλλακτική και την παθητική ηγεσία.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, μετρημένη σε 20 στοιχεία, έδειξε μέση βαθμολογία 4,00 με τυπική απόκλιση 0,528. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες γενικά αντιλαμβάνονται τους ηγέτες τους με υψηλά επίπεδα μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών. Η ανάλυση αξιοπιστίας για τη μετασχηματιστική ηγεσία, όπως υποδεικνύεται από το Cronbach's Alpha, ήταν 0,923. Αυτή η υψηλή βαθμολογία αξιοπιστίας υποδηλώνει ότι τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι συνεπή και αξιόπιστα.

Η συναλλακτική ηγεσία, που αξιολογήθηκε μέσω 12 στοιχείων, είχε μέση βαθμολογία 3,39 και τυπική απόκλιση 0,392. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν μια μέτρια παρουσία συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορών μεταξύ των ηγετών, όπως γίνεται αντιληπτό από τους ερωτηθέντες. Η ανάλυση αξιοπιστίας για την συναλλακτική ηγεσία έδειξε άλφα Cronbach 0,538, υποδηλώνοντας μέτρια αξιοπιστία. Αυτή η χαμηλότερη βαθμολογία αξιοπιστίας υποδηλώνει ότι τα στοιχεία που μετρούν τη συναλλακτική ηγεσία είναι λιγότερο συνεπή σε σύγκριση με αυτά που μετρούν τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Η παθητική ηγεσία μετρήθηκε χρησιμοποιώντας 4 στοιχεία και είχε μέση βαθμολογία 2,85 με τυπική απόκλιση 0,513. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι παθητικές συμπεριφορές ηγεσίας γίνονται λιγότερο συχνά αντιληπτές από τους ερωτηθέντες σε σύγκριση με τα άλλα στυλ ηγεσίας. Η ανάλυση αξιοπιστίας για την παθητική ηγεσία έδωσε άλφα Cronbach 0,671. Αυτή η βαθμολογία υποδηλώνει μέτρια

αξιοπιστία, υποδηλώνοντας ένα λογικό επίπεδο συνέπειας μεταξύ των στοιχείων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της παθητικής ηγεσίας.

Πίνακας 8. Ανάλυση αξιοπιστίας των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Ηγεσίας

Διάσταση	Αριθμός ερωτήσεων	Τιμή α του Cronbach
Μετασχηματιστική ηγεσία	20	0,923
Συναλλακτική ηγεσία	12	0,538
Παθητική Ηγεσία	4	0,671

Πίνακας 9. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Ηγεσίας

Στυλ Ηγεσίας	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Μετασχηματιστική ηγεσία	90	2,80	5,00	4,00	0,528
Συναλλακτική ηγεσία	90	2,17	4,25	3,39	0,392
Παθητική Ηγεσία	90	1,75	4,25	2,85	0,513

Για να εμβαθύνουμε την κατανόηση των διαστάσεων ηγεσίας που προκύπτουν από τα δεδομένα της έρευνας, είναι επιτακτική ανάγκη να περιγραφούν τα διακριτικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία αναδεικνύεται σε περίοπτη θέση από την έρευνα, με μέση βαθμολογία σημαντικά υψηλότερη από τα άλλα στυλ ηγεσίας, υποδεικνύοντας μια επικρατούσα εκτίμηση για αυτήν την ηγετική προσέγγιση μεταξύ των συμμετεχόντων. Οι ηγέτες που κατηγοριοποιούνται σε αυτό το στυλ θεωρούνται ως οραματιστές που εμπνέουν και παρακινούν τις ομάδες τους να επιτύχουν πέρα από τις τυπικές προσδοκίες, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον δέσμευσης και κοινών στόχων. Αυτή η απεικόνιση ευθυγραμμίζεται με τη γενική συναίνεση στη βιβλιογραφία ηγεσίας, η οποία δίνει έμφαση στην ικανότητα του μετασχηματιστικού ηγέτη να αποσπά εξαιρετική απόδοση από τους υφιστάμενούς του.

Η συναλλακτική ηγεσία, ενώ βαθμολογείται μέτρια, προτείνει μια ρεαλιστική προσέγγιση όπου οι ηγέτες επικεντρώνονται σε σαφείς συμφωνίες και ανταμοιβές για την απόδοση, υπογραμμίζοντας μια πιο παραδοσιακή μέθοδο όπου οι άμεσες ανταλλαγές μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου παρακινούν ενέργειες. Αυτό το στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζεται τυπικά από τη δομημένη φύση του και την εξάρτησή του από τη ρουτίνα και ρυθμιζόμενες αλληλεπιδράσεις, γεγονός που μπορεί να εξηγήσει τη λιγότερο έντονη μέση βαθμολογία του σε σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Από την άλλη πλευρά, η παθητική ηγεσία καταγράφει τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία, ενδεικτικό μιας λιγότερο ευνοϊκής αντίληψης. Αυτό το στυλ συνδέεται συχνά με την έλλειψη προληπτικής συμπεριφοράς και την τάση να αποφεύγεται η λήψη αποφάσεων έως ότου τα προβλήματα γίνουν σοβαρά. Αυτοί οι ηγέτες μπορεί να θεωρηθούν αποστασιοποιημένοι ή ελάχιστα εμπλεκόμενοι, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε μειωμένο ηθικό και δέσμευση εντός των ομάδων.

4.3 Το ερωτηματολόγιο για την Ενδυνάμωση

4.3.1 Η διάσταση «Νόημα» της Ενδυνάμωσης

Το πρώτο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Ενδυνάμωσης», με επίκεντρο τη διάσταση «Νόημα», περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις που βαθμολογούνται σε κλίμακα από το 1 (διαφωνώ πλήρως) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα), όπως και οι ερωτήσεις του υπόλοιπου ερωτηματολογίου. Η ανάλυση αυτών των ερωτήσεων βασίζεται στη μέση βαθμολογία τους, από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη, μαζί με τις τυπικές αποκλίσεις τους. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν "Στην εργασία που εκτελώ αποδίδω εξέχουσα σημασία.", η οποία είχε μέσο όρο 4,16 και τυπική απόκλιση 0,718. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν απόλυτα ότι η εργασία τους έχει σημαντική προσωπική σημασία, αντικατοπτρίζοντας ένα υψηλό επίπεδο αντιληπτής σημασίας στα καθήκοντά τους. Στη συνέχεια, η δήλωση «Η δουλειά που κάνω είναι πολύτιμη για μένα» είχε μέση βαθμολογία 4,00 και τυπική απόκλιση 0,764. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες γενικά συμφωνούν ότι βρίσκουν την εργασία τους

πολύτιμη, υπογραμμίζοντας τη σημασία που αποδίδουν στις επαγγελματικές τους δραστηριότητες. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν «Οι επαγγελματικές μου δραστηριότητες έχουν προσωπική έννοια», η οποία είχε μέσο όρο 3,57 και τυπική απόκλιση 0,925. Αν και εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλός, αυτός ο χαμηλότερος μέσος όρος δείχνει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν λιγότερο έντονα σχετικά με την προσωπική σημασία των επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων σε σύγκριση με τις άλλες δηλώσεις.

Πίνακας 10. Η διάσταση «Νόημα» της Ενδυνάμωσης

Νόημα	N	Mean	Std. Deviation
Η εργασία που κάνω είναι πολύτιμη για μένα.	90	4,00	0,764
Οι επαγγελματικές μου δραστηριότητες έχουν προσωπική έννοια.	90	3,57	0,925
Στην εργασία που εκτελώ αποδίδω εξέχουσα σημασία.	90	4,16	0,718

4.3.2 Η διάσταση «Ικανότητα» της Ενδυνάμωσης

Το δεύτερο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Ενδυνάμωσης», με επίκεντρο τη διάσταση της Ικανότητας, περιλαμβάνει και πάλι τρεις ερωτήσεις. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν «Κατέχω τις απαραίτητες δεξιότητες για την εργασία που κάνω», η οποία είχε μέσο όρο 4,31 και τυπική απόκλιση 0,664. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν απόλυτα ότι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για τη δουλειά τους, αντανακλώντας ένα υψηλό επίπεδο αντιληπτής ικανότητας. Στη συνέχεια, η δήλωση "Είμαι βέβαιος για την ικανότητα μου να εκτελώ την εργασία μου" είχε μέση βαθμολογία 4,28 και τυπική απόκλιση 0,765. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες γενικά συμφωνούν ότι αισθάνονται σίγουροι για την απόδοση της εργασίας τους, υπογραμμίζοντας μια ισχυρή αίσθηση αυτοαποτελεσματικότητας. Η δήλωση με τη

χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν «Πιστεύω ότι διαθέτω τις ικανότητες εκτέλεσης των επαγγελματικών μου καθηκόντων», η οποία είχε μέσο όρο 4,24 και τυπική απόκλιση 0,676. Αν και εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλός, αυτός ο μέσος όρος υποδηλώνει ένα ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας σχετικά με την ύπαρξη των ικανοτήτων για τα επαγγελματικά τους καθήκοντα σε σύγκριση με τις άλλες δηλώσεις.

Πίνακας 11. Η διάσταση «Ικανότητα» της Ενδυνάμωσης

Ικανότητα	N	Mean	Std. Deviation
Είμαι βέβαιος για την ικανότητα μου να εκτελώ την εργασία μου.	90	4,28	0,765
Κατέχω τις απαραίτητες δεξιότητες για την εργασία που κάνω.	90	4,31	0,664
Πιστεύω ότι διαθέτω τις ικανότητες εκτέλεσης των επαγγελματικών μου καθηκόντων.	90	4,24	0,676

4.3.3 Η διάσταση «Αυτοπροσδιορισμός» της Ενδυνάμωσης

Το τρίτο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Ενδυνάμωσης», με επίκεντρο τη διάσταση του Αυτοπροσδιορισμού, περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν «Έχω σημαντική αυτονομία στον προσδιορισμό του τρόπου εργασίας.», η οποία είχε μέσο όρο 3,94 και τυπική απόκλιση 0,866. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες γενικά συμφωνούν ότι έχουν υψηλό επίπεδο αυτονομίας στην εργασία τους, αντανακλώντας μια έντονη αίσθηση αυτοδιάθεσης. Στη συνέχεια, η δήλωση "Μπορώ να αποφασίσω μόνος μου στο πώς θα εκτελέσω τη δική μου εργασία" είχε μέση βαθμολογία 3,78 και τυπική απόκλιση 0,804. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι έχουν σημαντική ανεξαρτησία στο να αποφασίσουν πώς να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, αν και ελαφρώς λιγότερο από τη συνολική τους αυτονομία. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η «Έχω σημαντικές

ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου», η οποία είχε μέσο όρο 3,62 και τυπική απόκλιση 0,931. Αν και εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλός, αυτός ο μέσος όρος δείχνει ένα ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας σχετικά με την ύπαρξη ευκαιριών για ανεξαρτησία και ελευθερία σε σύγκριση με τις άλλες δηλώσεις.

Πίνακας 12. Η διάσταση «Αυτοπροσδιορισμός» της Ενδυνάμωσης

Αυτοπροσδιορισμός	N	Mean	Std. Deviation
Έχω σημαντική αυτονομία στον προσδιορισμό του τρόπου εργασίας.	90	3,94	0,866
Μπορώ να αποφασίσω μόνος μου στο πώς θα εκτελέσω τη δική μου εργασία.	90	3,78	0,804
Έχω σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	90	3,62	0,931

4.3.4 Η διάσταση «Επιρροή» της Ενδυνάμωσης

Το τέταρτο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Ενδυνάμωσης», με επίκεντρο τη διάσταση της Επιρροής, περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η "Έχω σημαντική επίδραση στη λειτουργία του τμήματός μου", η οποία είχε μέσο όρο 3,41 και τυπική απόκλιση 0,970. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες γενικά συμφωνούν ότι πιστεύουν ότι έχουν αξιοσημείωτο αντίκτυπο στις λειτουργίες του τμήματός τους. Στη συνέχεια, δύο δηλώσεις είχαν πανομοιότυπη μέση βαθμολογία 3,16. Η δήλωση "Έχω υψηλό βαθμό ελέγχου σε ό,τι συμβαίνει στο τμήμα μου" είχε μέση βαθμολογία 3,16 και τυπική απόκλιση 1,048, υποδηλώνοντας μέτρια συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων σχετικά με τον αντιληπτό έλεγχο τους. Ομοίως, η δήλωση "Έχω σημαντική επιρροή σε ό,τι συμβαίνει στο τμήμα μου" είχε επίσης μέση

βαθμολογία 3,16, με ελαφρώς χαμηλότερη τυπική απόκλιση 1,005, αντικατοπτρίζοντας ένα συγκρίσιμο επίπεδο συμφωνίας σχετικά με την επιρροή τους στο τμήμα.

Πίνακας 13. Η διάσταση «Επιρροή» της Ενδυνάμωσης

Επιρροή	N	Mean	Std. Deviation
Έχω σημαντική επίδραση στη λειτουργία του τμήματός μου.	90	3,41	0,970
Έχω υψηλό βαθμό ελέγχου σε ό, τι συμβαίνει στο τμήμα μου.	90	3,16	1,048
Έχω σημαντική επιρροή σε ό, τι συμβαίνει στο τμήμα μου.	90	3,16	1,005

4.3.5 Οι συνολικές διαστάσεις του ερωτηματολογίου της Ενδυνάμωσης

Η ανάλυση των διαστάσεων της ενδυνάμωσης αποκαλύπτει διακριτά χαρακτηριστικά και επίπεδα αξιοπιστίας για το Νόημα, την Ικανότητα, τον Αυτοπροσδιορισμό και την Επιρροή. Η διάσταση του νοήματος, μετρημένη σε 3 στοιχεία, έδειξε μέση βαθμολογία 3,90 με τυπική απόκλιση 0,636. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες γενικά αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως ουσιαστική και σημαντική. Η ανάλυση αξιοπιστίας για το νόημα, όπως υποδεικνύεται από το Cronbach's Alpha, ήταν 0,695. Αυτή η βαθμολογία αξιοπιστίας υποδηλώνει μέτρια συνέπεια μεταξύ των στοιχείων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση αυτής της διάστασης. Η διάσταση της Ικανότητας, που επίσης αξιολογήθηκε μέσω 3 στοιχείων, είχε μέση βαθμολογία 4,27 και τυπική απόκλιση 0,622. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι ερωτηθέντες έχουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Η ανάλυση αξιοπιστίας για την ικανότητα έδειξε άλφα Cronbach 0,862, υποδεικνύοντας υψηλή αξιοπιστία και συνέπεια μεταξύ των στοιχείων που μετρούν αυτή τη διάσταση. Ο αυτοπροσδιορισμός, που μετρήθηκε χρησιμοποιώντας 3 στοιχεία, είχε μέση βαθμολογία 3,78 με τυπική απόκλιση 0,734. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι

οι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι έχουν σημαντική αυτονομία και έλεγχο στην εργασία τους. Η ανάλυση αξιοπιστίας για τον αυτοπροσδιορισμό έδωσε άλφα Cronbach 0,801, αντικατοπτρίζοντας την καλή αξιοπιστία και συνέπεια μεταξύ των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση του είναι διάσταση. Τέλος, η διάσταση της Επιρροής αξιολογήθηκε με 3 στοιχεία και είχε μέση βαθμολογία 3,24 και τυπική απόκλιση 0,898. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται ένα μέτριο επίπεδο επιρροής και επιρροής εντός των τμημάτων τους. Η ανάλυση αξιοπιστίας για το Impact έδειξε άλφα Cronbach 0,870, υποδεικνύοντας υψηλή αξιοπιστία και συνέπεια μεταξύ των στοιχείων που μετρούν αυτή τη διάσταση.

Πίνακας 14. Ανάλυση αξιοπιστίας των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Ενδυνάμωσης

Διάσταση	Αριθμός ερωτήσεων	Τιμή α του Cronbach
Νόημα	3	0,695
Ικανότητα	3	0,862
Αυτοπροσδιορισμός	3	0,801
Επιρροή	3	0,870

Πίνακας 15. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Ενδυνάμωσης

Οι διαστάσεις της Ενδυνάμωσης	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Νόημα	90	2,33	5,00	3,90	0,636
Ικανότητα	90	2,67	5,00	4,27	0,622
Αυτοπροσδιορισμός	90	2,00	5,00	3,78	0,734
Επιρροή	90	2,00	5,00	3,24	0,898

Τα δεδομένα της έρευνας σχετικά με τις διαστάσεις ενδυνάμωσης αποκαλύπτουν κρίσιμες γνώσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το Νόημα, την Ικανότητα, τον Αυτοδιάθεση και τον αντίκτυπο στους οργανωτικούς τους

ρόλους. Η διάσταση Νόημα δείχνει υψηλό μέσο όρο βαθμολογίας, υποδεικνύοντας ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες βρίσκουν την εργασία τους σημαντική, γεγονόςς ζωτικής σημασίας για τη δέσμευση και την ικανοποίηση από την εργασία. Η ικανότητα έχει την υψηλότερη βαθμολογία, αντικατοπτρίζοντας μια ισχυρή αίσθηση ικανότητας και αυτοπεποίθησης δεξιοτήτων μεταξύ των εργαζομένων, απαραίτητη για την απόδοση των εργασιών και την προθυμία να συμμετάσχουν σε προκλητικά έργα. Η αυτοδιάθεση αντιμετωπίζεται επίσης θετικά, υποδηλώνοντας ότι οι ερωτηθέντες εκτιμούν την αυτονομία στους ρόλους τους. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την προώθηση της καινοτομίας, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να επιδιώκουν δημιουργικές λύσεις ανεξάρτητα. Ωστόσο, η διάσταση της Επιρροής έχει σχετικά χαμηλότερη μέση βαθμολογία και υψηλότερη μεταβλητότητα, υποδεικνύοντας ότι οι αντιλήψεις για την προσωπική επιρροή μέσα στον οργανισμό μπορεί να διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των ατόμων, λόγω διαφορετικών ρόλων εργασίας ή επιπέδων εντός της ιεραρχίας. Η κατανόηση αυτών των αντιλήψεων βοηθά στον εντοπισμό περιοχών για δράση διαχείρισης, ιδιαίτερα όσον αφορά την ενίσχυση του αντιληπτού αντίκτυπου και την υποστήριξη της αυτονομίας, για την ενίσχυση της συνολικής οργανωτικής αποτελεσματικότητας και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Αυτή η λεπτομερής ανάλυση κάθε διάστασης παρέχει έναν σαφή οδικό χάρτη για στοχευμένες παρεμβάσεις για την ενίσχυση της ενδυνάμωσης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

4.4 Το ερωτηματολόγιο για την Υποκίνηση

4.4.1 Η διάσταση της εσωτερικής υποκίνησης

Το πρώτο μέρος του «Ερωτηματολογίου Υποκίνησης», που εστιάζει στη διάσταση της εσωτερικής υποκίνησης, περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις που βαθμολογούνται, όπως και οι υπόλοιπες του εν λόγω ερωτηματολογίου, σε κλίμακα από το 1 (διαφωνώ πλήρως) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Η ανάλυση αυτών των ερωτήσεων βασίζεται στη μέση βαθμολογία τους, από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη, μαζί με τις τυπικές αποκλίσεις τους. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση

βαθμολογία ήταν η "Για την ευχαρίστηση που βιώνω όταν αντιμετωπίζω ενδιαφέρουσες προκλήσεις", η οποία είχε μέσο όρο 3,96 και τυπική απόκλιση 0,748. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες γενικά συμφωνούν ότι έχουν υψηλά κίνητρα από την ενασχόληση με ενδιαφέρουσες και προκλητικές εργασίες. Στη συνέχεια, η δήλωση «Για την ικανοποίηση που νιώθω όταν πετυχαίνω σε δύσκολες εργασίες» είχε μέση βαθμολογία 3,93 και τυπική απόκλιση 0,731. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες αντλούν σημαντικά εγγενή κίνητρα από την επίτευξη επιτυχίας σε προκλητική εργασία, αντανακλώντας μια ισχυρή αίσθηση ολοκλήρωσης. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η "Επειδή αντλώ μεγάλη ευχαρίστηση μαθαίνοντας νέα πράγματα", η οποία είχε μέσο όρο 3,87 και τυπική απόκλιση 0,753. Αν και εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλός, αυτός ο μέσος όρος υποδηλώνει ένα ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο εγγενών κινήτρων που προέρχεται από την ευχαρίστηση της μάθησης σε σύγκριση με την αντιμετώπιση προκλήσεων και την επίτευξη δύσκολων καθηκόντων.

Πίνακας 16. Η διάσταση της εσωτερικής υποκίνησης

εσωτερική υποκίνηση	N	Mean	Std. Deviation
Επειδή αντλώ μεγάλη ευχαρίστηση μαθαίνοντας καινούργια πράγματα.	90	3,87	0,753
Για την ευχαρίστηση που βιώνω όταν αντιμετωπίζω ενδιαφέρουσες προκλήσεις.	90	3,96	0,748
Για την ικανοποίηση που βιώνω όταν τα καταφέρνω σε δύσκολες εργασίες.	90	3,93	0,731

4.4.2 Η διάσταση των κινήτρων ολοκλήρωσης

Το δεύτερο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Υποκίνησης», με επίκεντρο τη διάσταση των κινήτρων ολοκλήρωσης, περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν "Επειδή αυτή η δουλειά είναι μέρος της ζωής μου", η οποία είχε μέσο όρο 3,81 και τυπική απόκλιση 0,820. Αυτό δείχνει ότι οι

ερωτηθέντες γενικά συμφωνούν ότι η δουλειά τους είναι αναπόσπαστο μέρος της ζωής τους, αντικατοπτρίζοντας ένα υψηλό επίπεδο ολοκληρωμένων κινήτρων. Στη συνέχεια, η δήλωση "Επειδή έχει γίνει θεμελιώδες κομμάτι του ποιος είμαι" είχε μέση βαθμολογία 3,76 και τυπική απόκλιση 0,839. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι η εργασία τους συμβάλλει σημαντικά στην ταυτότητά τους, τονίζοντας τη σημασία της στην αυτοαντίληψη τους. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η "Επειδή αποτελεί μέρος του τρόπου με τον οποίο έχω επιλέξει να ζω τη ζωή μου", η οποία είχε μέσο όρο 3,71 και τυπική απόκλιση 0,864. Αν και εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλός, αυτός ο μέσος όρος υποδηλώνει ένα ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας σχετικά με την ενσωμάτωση της δουλειάς στον επιλεγμένο τρόπο ζωής των ερωτηθέντων σε σύγκριση με τις άλλες δηλώσεις.

Πίνακας 17. Η διάσταση των κινήτρων ολοκλήρωσης

Κίνητρα ολοκλήρωσης	N	Mean	Std. Deviation
Επειδή έχει γίνει θεμελιώδες κομμάτι του ποιος είμαι.	90	3,76	0,839
Επειδή αποτελεί μέρος του τρόπου με τον οποίο έχω επιλέξει να ζω τη ζωή μου.	90	3,71	0,864
Επειδή αυτή η δουλειά είναι μέρος της ζωής μου.	90	3,81	0,820

4.4.3 Η διάσταση των συνειδητοποιημένων κινήτρων

Το τρίτο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Υποκίνησης», που εστιάζει στη διάσταση των συνειδητοποιημένων κινήτρων, περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η "Για να πετύχω τους επαγγελματικούς μου στόχους", η οποία είχε μέσο όρο 4,04 και τυπική απόκλιση 0,778. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν απόλυτα ότι η εργασία τους καθοδηγείται από την επιθυμία να επιτύχουν τους επαγγελματικούς τους στόχους, αντικατοπτρίζοντας ένα υψηλό

επίπεδο συνειδητοποιημένων κινήτρων. Στη συνέχεια, η δήλωση "Επειδή είναι το είδος της εργασίας που έχω επιλέξει για την επίτευξη ορισμένων σημαντικών στόχων" είχε μέση βαθμολογία 3,83 και τυπική απόκλιση 0,877. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι η δουλειά τους ευθυγραμμίζεται με τους σημαντικούς προσωπικούς τους στόχους, υπογραμμίζοντας τη σημασία της εργασίας τους για την επίτευξη των στόχων αυτών. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η "Επειδή αυτή τη δουλειά επιλέγω να κάνω για να πετύχω ένα συγκεκριμένο στυλ ζωής", η οποία είχε μέσο όρο 3,67 και τυπική απόκλιση 0,936. Αν και εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλός, αυτός ο μέσος όρος δείχνει ένα ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας σχετικά με το ρόλο της δουλειάς τους στην επίτευξη ενός επιθυμητού τρόπου ζωής σε σύγκριση με την επίτευξη επαγγελματικών και σημαντικών προσωπικών στόχων.

Πίνακας 18. Η διάσταση των συνειδητοποιημένων κινήτρων

Συνειδητοποιημένα κίνητρα	N	Mean	Std. Deviation
Επειδή αυτή τη δουλειά επιλέγω να κάνω για να πετύχω ένα συγκεκριμένο στυλ ζωής.	90	3,67	0,936
Για να πετύχω τους επαγγελματικούς μου στόχους.	90	4,04	0,778
Επειδή είναι το είδος δουλειάς που έχω επιλέξει για να πετύχω ορισμένους σημαντικούς στόχους.	90	3,83	0,877

4.4.4 Η διάσταση των ενδοβαλλόμενων κινήτρων

Η εξωτερική παρακίνηση (extrinsic motivation) αναφέρεται στην ενασχόληση π.χ. με την εργασία για την απόκτηση αμοιβής ή για την αποφυγή ποινής ή τιμωρίας (Ryan, Sheldon, Kasser & Deci 1996, Vallerand 1997, Vallerand & Losier 1999). Υπάρχουν δύο διαφορετικές κατηγορίες εξωτερικής παρακίνησης ανάλογα με τον τρόπο που αντιλαμβάνεται και βιώνει κανείς αυτό που κάνει. Στην πρώτη ανήκουν:

A)τα εξωτερικά κίνητρα (external regulation): αμοιβή, αποφυγή.
B)και τα ενδοβαλλόμενα κίνητρα (introjected regulation): ένα άτομο μπαίνει στην εργασία του γιατί πρέπει ή γιατί αισθάνεται ένοχος αν δεν ανταπεξέλθει σε κάποιες δεσμεύσεις.

Το τέταρτο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Υποκίνησης», έχει επίκεντρο τη διάσταση των ενδοβαλλόμενων κινήτρων, περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η "Επειδή θέλω να είμαι "νικητής" στη ζωή μου", που είχε μέσο όρο 3,93 και τυπική απόκλιση 0,884. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες γενικά συμφωνούν ότι τα κίνητρά τους καθοδηγούνται από την επιθυμία να επιτύχουν και να θεωρηθούν επιτυχημένοι στη ζωή, αντικατοπτρίζοντας ένα υψηλό επίπεδο εσωτερικής ρύθμισης. Στη συνέχεια, η δήλωση "Επειδή θέλω να είμαι καλός, διαφορετικά θα απογοητεύομαι πολύ" είχε μέση βαθμολογία 3,43 και τυπική απόκλιση 1,050. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες παρακινούνται από την επιθυμία να ανταποκριθούν στα δικά τους πρότυπα και να αποφύγουν την απογοήτευση, υποδηλώνοντας ένα μέτριο επίπεδο εσωτερικής πίεσης για καλή απόδοση. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η «Επειδή θέλω να πετύχω σε αυτή τη δουλειά, αλλιώς θα ντρέπομαι για τον εαυτό μου», η οποία είχε μέσο όρο 3,34 και τυπική απόκλιση 1,051. Αν και εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλός, αυτός ο μέσος όρος υποδεικνύει ένα ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο κινήτρων που καθοδηγείται από τον φόβο της ντροπής.

Πίνακας 19. Η διάσταση των ενδοβαλλόμενων κινήτρων

Ενδοβαλλόμενα κίνητρα	N	Mean	Std. Deviation
Επειδή θέλω να πετύχω σε αυτή τη δουλειά, διαφορετικά θα ντρέπομαι για τον εαυτό μου.	90	3,34	1,051
Επειδή θέλω να είμαι καλός, διαφορετικά θα απογοητεύομαι πολύ.	90	3,43	1,050
Επειδή θέλω να είμαι 'νικητής' στη ζωή μου.	90	3,93	0,884

4.4.5 Η διάσταση της εξωτερικής υποκίνησης

Το πέμπτο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Υποκίνησης», που εστιάζει στη διάσταση της εξωτερικής υποκίνησης, περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν "Επειδή μου επιτρέπει να κερδίζω χρήματα", η οποία είχε μέσο όρο 3,86 και τυπική απόκλιση 0,815. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες συμφωνούν γενικά ότι η απόκτηση χρημάτων είναι το κύριο κίνητρο για την εργασία τους, αντικατοπτρίζοντας ένα υψηλό επίπεδο εξωτερικής ρύθμισης. Στη συνέχεια, η δήλωση «Για το εισόδημα που μου παρέχει» είχε μέση βαθμολογία 3,81 και τυπική απόκλιση 0,873. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες παρακινούνται από τα οικονομικά οφέλη που προσφέρει η εργασία τους, ενισχύοντας τη σημασία του εισοδήματος ως παράγοντα κινήτρου. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν "Επειδή μόνο αυτός ο τύπος εργασίας μου παρέχει ασφάλεια", η οποία είχε μέσο όρο 3,53 και τυπική απόκλιση 0,796. Αν και εξακολουθεί να είναι σχετικά υψηλός, αυτός ο μέσος όρος υποδηλώνει ένα ελαφρώς χαμηλότερο επίπεδο συμφωνίας σχετικά με την ασφάλεια της εργασίας που είναι το κύριο εξωτερικό κίνητρο σε σύγκριση με την απόκτηση χρημάτων και τη λήψη εισοδήματος.

Πίνακας 20. Η διάσταση της εξωτερικής υποκίνησης

Εξωτερική υποκίνηση	N	Mean	Std. Deviation
Για το εισόδημα που μου παρέχει.	90	3,81	0,873
Επειδή μου επιτρέπει να κερδίζω χρήματα.	90	3,86	0,815
Επειδή μόνο αυτό το είδος δουλειάς μου παρέχει ασφάλεια.	90	3,53	0,796

4.4.6 Η διάσταση της μη υποκίνησης

Το έκτο και τελευταίο μέρος του «Ερωτηματολόγιο Υποκίνησης», με επίκεντρο τη διάσταση της μη υποκίνησης, περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις. Η δήλωση με την υψηλότερη μέση βαθμολογία ήταν "Δεν ξέρω, περιμένουν υπερβολικά πολλά από εμάς", η οποία είχε μέσο όρο 2,43 και τυπική απόκλιση 1,112. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται ένα μέτριο επίπεδο παρακίνησης λόγω των υψηλών προσδοκιών. Στη συνέχεια, η δήλωση «Δεν ξέρω γιατί, αντιμετωπίζουμε μη ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας» είχε μέση βαθμολογία 2,41 και τυπική απόκλιση 1,048. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες βιώνουν λιγότερα κίνητρα λόγω των αντιληπτών μη ρεαλιστικών συνθηκών εργασίας. Η δήλωση με τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία ήταν η "Αυτό αναρωτιέμαι και εγώ. Φαίνεται πως δεν μπορώ να διαχειριστώ τα σημαντικά καθήκοντα που σχετίζονται με τη δουλειά αυτή", η οποία είχε μέσο όρο 1,94 και τυπική απόκλιση 0,964.

Πίνακας 21. Η διάσταση της μη υποκίνησης

Μη υποκίνηση	N	Mean	Std. Deviation
Αυτό αναρωτιέμαι και εγώ. Φαίνεται πως δεν μπορώ να διαχειριστώ τα σημαντικά καθήκοντα που σχετίζονται με τη δουλειά αυτή.	90	1,94	0,964
Δεν ξέρω γιατί, είμαστε αντιμετώποι με μη ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας.	90	2,41	1,048
Δεν ξέρω, περιμένουν υπερβολικά πολλά από μας.	90	2,43	1,112

4.4.7 Οι συνολικές διστάσεις του ερωτηματολογίου της Υποκίνησης

Η ανάλυση των διαστάσεων της υποκίνησης στην έρευνα διακριτά χαρακτηριστικά και επίπεδα αξιοπιστίας για τις διαστάσεις αυτές. Η εσωτερική υποκίνηση, μετρημένη σε 3 στοιχεία, έδειξε μέση βαθμολογία 3,91 με τυπική απόκλιση

0,566. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται γενικά ένα υψηλό επίπεδο εγγενών κινήτρων, βρίσκοντας ευχαρίστηση και ικανοποίηση από την ίδια την εργασία τους. Η ανάλυση αξιοπιστίας για την εσωτερική υποκίνηση, όπως υποδεικνύεται από το άλφα του Cronbach, ήταν 0,636. Αυτή η βαθμολογία αξιοπιστίας υποδηλώνει μέτρια συνέπεια μεταξύ των στοιχείων που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση αυτής της διάστασης. Τα κίνητρα ολοκλήρωσης, που αξιολογήθηκαν μέσω 3 στοιχείων, είχαν μέση βαθμολογία 3,75 και τυπική απόκλιση 0,694. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι ερωτηθέντες ενσωματώνουν την εργασία τους στην αίσθηση της ταυτότητας και του τρόπου ζωής τους. Η ανάλυση αξιοπιστίας έδειξε άλφα Cronbach 0,766, υποδεικνύοντας καλή αξιοπιστία και συνέπεια μεταξύ των στοιχείων που μετρούν αυτή τη διάσταση. Τα συνειδητοποιημένα κίνητρα είχαν μέση βαθμολογία 3,84 και τυπική απόκλιση 0,703, που αντικατοπτρίζει την αποδοχή της αξίας της εργασίας για την επίτευξη προσωπικών στόχων. Η βαθμολογία αξιοπιστίας ήταν 0,742, δείχνοντας καλή συνέπεια. Τα ενδοβαλλόμενα κίνητρα είχαν μέση βαθμολογία 3,57 και τυπική απόκλιση 0,777, υποδεικνύοντας κίνητρο από εσωτερικές πιέσεις. Η βαθμολογία αξιοπιστίας ήταν 0,676, υποδηλώνοντας μέτρια συνέπεια. Η εξωτερική υποκίνηση έδειξε μια μέση βαθμολογία 3,73 με τυπική απόκλιση 0,708, υποδεικνύοντας κίνητρο από εξωτερικές ανταμοιβές και πιέσεις. Η βαθμολογία αξιοπιστίας ήταν 0,817, καταδεικνύοντας υψηλή συνέπεια. Η μη υποκίνηση είχε μέση βαθμολογία 2,67 και τυπική απόκλιση 0,551, υποδηλώνοντας χαμηλότερο επίπεδο. Η βαθμολογία αξιοπιστίας ήταν 0,654, υποδηλώνοντας μέτρια συνέπεια.

Πίνακας 22. Ανάλυση αξιοπιστίας των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Υποκίνησης

Διάσταση	Αριθμός ερωτήσεων	Τιμή α του Cronbach
εσωτερική υποκίνηση	3	0,636
κίνητρα ολοκλήρωσης	3	0,766
συνειδητοποιημένα κίνητρα	3	0,742
ενδοβαλλόμενα κίνητρα	3	0,676
εξωτερική υποκίνηση	3	0,817
μη υποκίνηση	3	0,654

Πίνακας 23. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων του ερωτηματολογίου της Υποκίνησης

Οι διαστάσεις της Υποκίνησης	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
εσωτερική υποκίνηση	90	2,67	5,00	3,91	0,566
κίνητρα ολοκλήρωσης	90	2,00	5,00	3,75	0,694
συνειδητοποιημένα κίνητρα	90	2,00	5,00	3,84	0,703
ενδοβαλλόμενα κίνητρα	90	1,00	5,00	3,57	0,777
εξωτερική υποκίνηση	90	1,67	5,00	3,73	0,708
μη υποκίνηση	90	1,00	4,00	2,67	0,551

Η ανάλυση της έρευνας σχετικά με τις διαστάσεις της υποκίνησης παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για το πώς οι εργαζόμενοι βιώνουν διάφορους παρακινητικούς παράγοντες, ζωτικής σημασίας για το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ισχυρά εγγενή κίνητρα, υποδεικνύοντας ότι βρίσκουν βαθιά ικανοποίηση και χαρά στη δουλειά τους, ένας δείκτης ενός υγιούς εργασιακού χώρου όπου οι θέσεις εργασίας αντηχούν με προσωπικά πάθη και ενδιαφέροντα. Η εξέχουσα θέση των κινήτρων ολοκλήρωσης δείχνει περαιτέρω ότι πολλοί εργαζόμενοι ευθυγραμμίζουν τους ρόλους τους με τις ευρύτερες αξίες της ζωής και την ταυτότητά τους, ενισχύοντας τη δέσμευσή τους και την πίστη τους στον οργανισμό. Η παρουσία συνειδητοποιημένων και ενδοβαλλόμενων κινήτρων υποδηλώνει ένα διαφοροποιημένο τοπίο κινήτρων, καθώς οι εργαζόμενοι εκτιμούν τη συνάφεια των καθηκόντων τους για την επίτευξη των προσωπικών τους στόχων ενώ οι εσωτερικές πιέσεις, όπως η ενοχή ή η αίσθηση του καθήκοντος, υποκινούν επίσης τη δράση. Η εξωτερική υποκίνηση επισημαίνει την αποτελεσματικότητα των εξωτερικών ανταμοιβών και των οργανωτικών πιέσεων για την παροχή κινήτρων στο προσωπικό, απαραίτητες για ρόλους που απαιτούν συνεπή απόδοση έναντι σαφών κριτηρίων αναφοράς. Ωστόσο, η απουσία κινήτρων είναι ένας κρίσιμος τομέας ανησυχίας, σηματοδοτώντας ότι ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αποκομμένοι ή χωρίς κίνητρα, επηρεάζοντας δυνητικά τη συνολική παραγωγικότητα και το ηθικό τους. Η κατανόηση αυτών των παρακινητικών διαστάσεων είναι το κλειδί για τον οργανισμό να προσαρμόσει τις παρεμβάσεις που όχι μόνο ενισχύουν τα κίνητρα αλλά και

ευθυγραμμίζονται με τις προσωπικές και επαγγελματικές φιλοδοξίες των εργαζομένων, ενισχύοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα στο χώρο εργασίας.

4.5 Οι συσχετίσεις μεταξύ των διαστάσεων των συνολικών μεταβλητών

Η ανάλυση των συσχετίσεων μεταξύ των διαφορετικών διαστάσεων της υποκίνησης αποκάλυψε αρκετές στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Η εσωτερική υποκίνηση έδειξε ισχυρές θετικές συσχετίσεις με τα κίνητρα ολοκλήρωσης ($r = 0,718$, $p < 0,01$), τα συνειδητοποιημένα κίνητρα ($r = ,627$, $p < ,01$), τα ενδοβαλλόμενα κίνητρα ($r = ,524$, $p < ,01$) και την εξωτερική υποκίνηση ($r = 0,599$, $p < 0,01$), υποδεικνύοντας ότι τα υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής υποκίνησης συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα αυτών των άλλων τύπων κινήτρων. Ωστόσο, η εσωτερική υποκίνηση είχε μια μη σημαντική αρνητική συσχέτιση με την μη υποκίνηση ($r = -.122$, $p = 0.252$), υποδηλώνοντας ότι το εσωτερικό κίνητρο δεν σχετίζεται σημαντικά με αυτήν. Ομοίως, τα κίνητρα ολοκλήρωσης συσχετίστηκαν ισχυρά με τα συνειδητοποιημένα κίνητρα ($r = 0,745$, $p < 0,01$), τα ενδοβαλλόμενα κίνητρα ($r = ,643$, $p < ,01$) και την εξωτερική υποκίνηση ($r = ,728$, $p < ,01$). Τα συνειδητοποιημένα κίνητρα συσχετίστηκαν επίσης ισχυρά με τα ενδοβαλλόμενα κίνητρα ($r = 0,642$, $p < 0,01$) και την εξωτερική υποκίνηση ($r = 0,712$, $p < 0,01$), ενώ τα ενδοβαλλόμενα κίνητρα έδειξαν ισχυρή συσχέτιση με την εξωτερική υποκίνηση ($r = 0,646$, $p < .01$). Η μη υποκίνηση δεν συσχετίστηκε σημαντικά με άλλες παρακινητικές διαστάσεις.

Πίνακας 24. Ανάλυση συσχέτισης των διαστάσεων της υποκίνησης

Correlations							
		εσωτερική υποκίνησ η	κίνητρα ολοκλήρ ωσης	συνειδητοποι ημένα κίνητρα	ενδοβαλ λόμενα κίνητρα	εξωτερ ική υποκίν ηση	μη υποκίνησ η
εσωτερική υποκίνησ η	Pearson Correlation	1	,718**	,627**	,524**	,599**	-,122
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,252
	N	90	90	90	90	90	90
κίνητρα ολοκλήρω σης	Pearson Correlation	,718**	1	,745**	,643**	,728**	-,041
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,702
	N	90	90	90	90	90	90
συνειδητο ποιημένα κίνητρα	Pearson Correlation	,627**	,745**	1	,642**	,712**	,109
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000	,306
	N	90	90	90	90	90	90
ενδοβαλλ όμενα κίνητρα	Pearson Correlation	,524**	,643**	,642**	1	,646**	,205
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,052
	N	90	90	90	90	90	90
εξωτερική υποκίνησ η	Pearson Correlation	,599**	,728**	,712**	,646**	1	,152
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,153
	N	90	90	90	90	90	90
μη υποκίνησ η	Pearson Correlation	-,122	-,041	,109	,205	,152	1
	Sig. (2-tailed)	,252	,702	,306	,052	,153	
	N	90	90	90	90	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

Στο πλαίσιο των στυλ ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία έδειξε σημαντική θετική συσχέτιση με τη συναλλακτική ηγεσία ($r = 0,440$, $p < 0,01$), υποδηλώνοντας ότι οι ηγέτες που παρουσιάζουν μετασχηματιστικές ιδιότητες είναι επίσης πιθανό να εμφανίζουν συναλλακτικές συμπεριφορές. Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία είχε σημαντική αρνητική συσχέτιση με την παθητική ηγεσία ($r = -.278$, $p < .01$), υποδεικνύοντας ότι τα υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα τέτοιων ηγετικών συμπεριφορών. Η συναλλακτική ηγεσία συσχετίστηκε θετικά με την παθητική ηγεσία ($r = 0,361$, $p < 0,01$), υπονοώντας ότι οι ηγέτες που εμπλέκονται σε συναλλακτικές συμπεριφορές μπορεί επίσης να εμφανίζουν κάποιες τέτοιες τάσεις.

Πίνακας 25. Ανάλυση συσχέτισης των στυλ ηγεσίας

Correlations				
		Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Ηγεσία προς αποφυγή
Μετασχηματιστική ηγεσία	Pearson Correlation	1	,440**	-,278**
	Sig. (2-tailed)		,000	,008
	N	90	90	90
Συναλλακτική ηγεσία	Pearson Correlation	,440**	1	,361**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	90	90	90
Ηγεσία προς αποφυγή	Pearson Correlation	-,278**	,361**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	
	N	90	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Για τις διαστάσεις της ενδυνάμωσης, το νόημα έδειξε ισχυρές θετικές συσχετίσεις με την ικανότητα ($r = 0,677$, $p < 0,01$), τον αυτοπροσδιορισμό ($r = 0,573$, $p < 0,01$) και την επιρροή ($r = 0,275$, $p < .01$). Αυτό υποδηλώνει ότι η μεγαλύτερη αίσθηση νοήματος στην εργασία συνδέεται με υψηλότερη αντιληπτή ικανότητα,

αυτονομία και επιρροή. Η ικανότητα συσχετίστηκε επίσης θετικά με τον αυτοπροσδιορισμό ($r = 0,530$, $p < 0,01$) και την επιρροή ($r = 0,357$, $p < 0,01$), υποδεικνύοντας ότι όσοι αισθάνονται ικανοί στους ρόλους τους αισθάνονται επίσης πιο αυτόνομα και επηρεάζουν περισσότερο. Ο αυτοπροσδιορισμός εμφάνισε ισχυρή θετική συσχέτιση με την επιρροή ($r = 0,586$, $p < 0,01$), δείχνοντας ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα αυτονομίας αισθάνονται επίσης ότι έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αυτοί οι συσχετισμοί υπογραμμίζουν τη διασύνδεση των διαφόρων διαστάσεων της ενδυνάμωσης.

Πίνακας 26. Ανάλυση συσχέτισης των διαστάσεων της υποκίνησης

Correlations					
		Νόημα	Ικανότητα	Αυτοπροσδιορισμός	Επιρροή
Νόημα	Pearson Correlation	1	,677**	,573**	,275**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,009
	N	90	90	90	90
Ικανότητα	Pearson Correlation	,677**	1	,530**	,357**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001
	N	90	90	90	90
Αυτοπροσδιορισμός	Pearson Correlation	,573**	,530**	1	,586**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	90	90	90	90
Επιρροή	Pearson Correlation	,275**	,357**	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,000	
	N	90	90	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

4.6 Περιγραφικά χαρακτηριστικά, ανάλυση αξιοπιστίας και ανάλυση συσχέτισης των συνολικών μεταβλητών της έρευνας

Η ανάλυση των συνολικών μεταβλητών κινήτρων και ενδυνάμωσης αποκαλύπτει σημαντικά ευρήματα σχετικά με τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία και την αξιοπιστία τους. Η συνολική μεταβλητή ηγεσίας, που περιλαμβάνει 36 στοιχεία, εμφάνισε άλφα Cronbach 0,860, υποδεικνύοντας υψηλή εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία. Η μεταβλητή της υποκίνησης, που περιλαμβάνει 18 στοιχεία, εμφάνισε άλφα Cronbach 0,838, υποδεικνύοντας καλή εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία. Η μέση βαθμολογία για τα κίνητρα ήταν 3,58, με τυπική απόκλιση 0,506. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ερωτηθέντες έχουν γενικά μέτρια έως υψηλά επίπεδα κινήτρων, με κάποια μεταβλητότητα γύρω από τον μέσο όρο, υποδηλώνοντας μια σειρά από εμπειρίες κινήτρων μεταξύ των συμμετεχόντων. Η ενδυνάμωση, μετρημένη σε 12 στοιχεία, είχε άλφα Cronbach 0,886, επιδεικνύοντας υψηλή αξιοπιστία και συνέπεια μεταξύ των στοιχείων. Η μέση βαθμολογία για την ενδυνάμωση ήταν 3,80, με τυπική απόκλιση 0,569. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι ερωτηθέντες αισθάνονται γενικά ένα σημαντικό επίπεδο ενδυνάμωσης στους ρόλους τους, με σχετικά υψηλές μέσες βαθμολογίες που υποδηλώνουν ισχυρή αίσθηση ικανότητας, αυτονομίας και αντίκτυπου στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Πίνακας 27. Ανάλυση αξιοπιστίας των συνολικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου

Διάσταση	Αριθμός ερωτήσεων	Τιμή α του Cronbach
Ηγεσία	36	0,860
Υποκίνηση	18	0,838
Ενδυνάμωση	12	0,886

Πίνακας 28. Περιγραφικά χαρακτηριστικά των συνολικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου

Οι διαστάσεις της Υποκίνησης	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Μετασχηματιστική ηγεσία	90	2,80	5,00	4,00	0,528
Συναλλακτική ηγεσία	90	2,17	4,25	3,39	0,392
Ηγεσία προς αποφυγή	90	1,75	4,25	2,85	0,513
Υποκίνηση	90	2,11	4,50	3,58	0,506

Ενδυνάμωση	90	2,75	5,00	3,80	0,569
------------	----	------	------	------	-------

Η λεπτομερής ανάλυση των δεδομένων της έρευνας σχετικά με τα κίνητρα και την ενδυνάμωση προσφέρει ουσιαστικές γνώσεις σχετικά με τις μεταβλητές που επηρεάζουν σημαντικά τη δυναμική του χώρου εργασίας, απαραίτητες για τη βελτίωση των στρατηγικών ηγεσίας και διαχείρισης. Αν και τα δεδομένα της υποκίνησης υποδηλώνουν μια γενικά θετική προοπτική με μέτρια έως υψηλά επίπεδα, η παρουσία μεταβλητότητας γύρω από το μέσο όρο δείχνει ότι δεν βιώνουν όλα τα άτομα ομοιόμορφα τα κίνητρα. Αυτή η εξάπλωση δείχνει την ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις για την ενίσχυση του κινήτρου όπου υστερεί, με έμφαση στην κατανόηση των υποκείμενων παραγόντων που συμβάλλουν σε αυτή τη μεταβλητότητα. Οι βαθμολογίες ενδυνάμωσης είναι ιδιαίτερα υψηλές, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοί, αυτόνομοι και επηρεάζουν τους ρόλους τους. Αυτή η ισχυρή αίσθηση ενδυνάμωσης πιθανότατα συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση, ενισχύοντας τη συνολική παραγωγικότητα και τη δέσμευση στο χώρο εργασίας. Συνοψίζοντας, ενώ η βάση για τις θετικές αντιλήψεις για τα κίνητρα και την ενδυνάμωση είναι ισχυρή, η αντιμετώπιση της μεταβλητότητας στα κίνητρα παραμένει απαραίτητη. Οι στρατηγικές που ενισχύουν ειδικά τις εμπειρίες παρακίνησης θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν περαιτέρω τα υψηλά επίπεδα ενδυνάμωσης, οδηγώντας σε ανώτερα αποτελέσματα των εργαζομένων και ενισχυμένη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Η ανάλυση των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών αναδεικνύει αρκετές σημαντικές σχέσεις που δικαιολογούν την επακόλουθη ανάλυση παλινδρόμησης. Η υποκίνηση συσχετίζεται σημαντικά με την ενδυνάμωση ($r = 0,364$, $p < 0,01$), τη μετασχηματιστική ηγεσία ($r = ,627$, $p < ,01$) και τη συναλλακτική ηγεσία ($r = ,497$, $p < ,01$). Αυτές οι ισχυρές θετικές συσχετίσεις υποδηλώνουν ότι τα υψηλότερα επίπεδα κινήτρων συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα ενδυνάμωσης, μετασχηματιστικής ηγεσίας και συναλλακτικής ηγεσίας. Η ενδυνάμωση συσχετίζεται σημαντικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία ($r = .543$, $p < .01$) και αρνητικά με την παθητική ηγεσία ($r = -.265$, $p < .05$). Αυτό δείχνει ότι τα υψηλότερα επίπεδα ενδυνάμωσης συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας και χαμηλότερα επίπεδα παθητικών ηγετικών συμπεριφορών. Αυτές οι σημαντικές

συσχετίσεις δημιουργούν μια ισχυρή βάση για την ανάλυση παλινδρόμησης επιδεικνύοντας ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ κινήτρων, ενδυνάμωσης και διαφορετικών στυλ ηγεσίας. Οι θετικές και αρνητικές συσχετίσεις θα βοηθήσουν στον εντοπισμό της προγνωστικής ισχύος αυτών των μεταβλητών μεταξύ τους, παρέχοντας βαθύτερες γνώσεις για τη διασύνδεσή τους και τον αντίκτυπό τους στην οργανωτική συμπεριφορά.

Πίνακας 29. Συσχέτιση των συνολικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου

Correlations						
		Υποκίνηση	Ενδυνάμωση	Μετασχηματιστική	Συναλλακτική	Παθητική
Υποκίνηση	Pearson Correlation	1	,364**	,627**	,497**	-,061
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,569
	N	90	90	90	90	90
Ενδυνάμωση	Pearson Correlation	,364**	1	,543**	,097	-,265*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,363	,011
	N	90	90	90	90	90
Μετασχηματιστική	Pearson Correlation	,627**	,543**	1	,440**	-,278**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,008
	N	90	90	90	90	90
Συναλλακτική	Pearson Correlation	,497**	,097	,440**	1	,361**
	Sig. (2-tailed)	,000	,363	,000		,000

	N	90	90	90	90	90
Παθητική	Pearson Correlation	-,061	-,265*	-,278**	,361**	1
	Sig. (2-tailed)	,569	,011	,008	,000	
	N	90	90	90	90	90
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Η διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ κινήτρων, ενδυνάμωσης και διαφόρων στυλ ηγεσίας αποκαλύπτει περίπλοκες σχέσεις που είναι ζωτικής σημασίας για την κατανόηση της οργανωσιακής δυναμικής. Αυτές οι σημαντικές συσχετίσεις όχι μόνο δικαιολογούν περαιτέρω ανάλυση παλινδρόμησης αλλά προσφέρουν επίσης βαθύτερες γνώσεις για το πώς αυτές οι μεταβλητές αλληλοεπιδρούν και επηρεάζουν η μία την άλλη στον χώρο εργασίας. Τα δεδομένα δείχνουν μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και ενδυνάμωσης, υποδηλώνοντας ότι καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο ενδυναμωμένοι, τα επίπεδα κινήτρων τους τείνουν να αυξάνονται. Αυτή η σχέση υπογραμμίζει τη σημασία των στρατηγικών ενδυνάμωσης για την τόνωση των κινήτρων και, κατά συνέπεια, της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, η σύνδεση μεταξύ κινήτρων και μετασχηματιστικών και συναλλακτικών στυλ ηγεσίας είναι ισχυρή, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι με κίνητρα είναι πιθανό να επηρεαστούν θετικά από ηγέτες που εκδηλώνουν αυτές τις συμπεριφορές.

Η θετική συσχέτιση της ενδυνάμωσης με τη μετασχηματιστική ηγεσία και η αρνητική της συσχέτιση με την παθητική ηγεσία υπογραμμίζουν τις προσαρμοστικές και δυσπροσάρμοστες επιρροές της ηγεσίας στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι υπό μετασχηματιστικούς ηγέτες πιθανότατα νιώθουν μεγαλύτερη αίσθηση συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, γεγονός που ενισχύει την ενδυνάμωσή τους. Αντίθετα, η αρνητική συσχέτιση με την παθητική ηγεσία υποδηλώνει ότι η λιγότερο προορατική ηγεσία θα μπορούσε να μειώσει τα συναισθήματα ενδυνάμωσης μεταξύ του προσωπικού. Η σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας υποδηλώνει ότι αυτά τα στυλ μπορεί

να μην είναι αμοιβαία αποκλειόμενα αλλά μάλλον συμπληρωματικά, με τους αποτελεσματικούς ηγέτες να χρησιμοποιούν δυνητικά και τα δύο για να επιτύχουν οργανωτικούς στόχους. Ωστόσο, η θετική συσχέτιση μεταξύ συναλλακτικών και παθητικών στυλ ηγεσίας δημιουργεί ανησυχίες, καθώς δείχνει ότι ορισμένες συναλλακτικές συμπεριφορές ενδέχεται να ευθυγραμμίζονται με λιγότερο αποτελεσματικές πρακτικές αποφυγής.

4.7 Ανάλυση παλινδρόμησης

Η πρώτη ανάλυση παλινδρόμησης είχε ως στόχο να καθορίσει τους προγνωστικούς παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, χρησιμοποιώντας την υποκίνηση και την ενδυνάμωση ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Αρχικά, η μέθοδος *stepwise* του SPSS προσδιόρισε την υποκίνηση ως σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης. Η περίληψη του μοντέλου για το Μοντέλο 1 δείχνει μια τιμή R 0,627 και ένα R τετράγωνο 0,394, υποδεικνύοντας ότι η υποκίνηση από μόνη της εξηγεί το 39,4% της διακύμανσης στη μετασχηματιστική ηγεσία. Τα αποτελέσματα ANOVA υποστηρίζουν αυτό το μοντέλο, με σημαντική τιμή F 57,142 ($p < 0,001$). Στο Μοντέλο 2, τόσο η υποκίνηση όσο και η ενδυνάμωση συμπεριλήφθηκαν ως προγνωστικοί παράγοντες. Αυτό το μοντέλο βελτίωσε την τιμή R σε 0,712 και το R Square σε 0,508, υποδηλώνοντας ότι μαζί, η υποκίνηση και η ενδυνάμωση εξηγούν το 50,8% της διακύμανσης στη μετασχηματιστική ηγεσία. Η προσαρμοσμένη τιμή R τετράγωνο 0,496 υποδηλώνει καλή εφαρμογή για το μοντέλο. Τα αποτελέσματα ANOVA για το Μοντέλο 2 δείχνουν επίσης μια σημαντική τιμή F 44.830 ($p < 0,001$), ενισχύοντας τη συνδυασμένη προγνωστική ισχύ αυτών των μεταβλητών. Εξετάζοντας τους συντελεστές, για το Μοντέλο 1, η υποκίνηση έχει έναν μη τυποποιημένο συντελεστή (B) 0,654 ($p < 0,001$), που δείχνει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στη μετασχηματιστική ηγεσία. Στο Μοντέλο 2, οι μη τυποποιημένοι συντελεστές για υποκίνηση και ενδυνάμωση είναι 0,516 και 0,336, αντίστοιχα, και οι δύο σημαντικοί στο $p < 0,001$.

Αυτό δείχνει ότι και οι δύο μεταβλητές επηρεάζουν θετικά τη μετασχηματιστική ηγεσία, με τα κίνητρα να έχουν ελαφρώς ισχυρότερο αντίκτυπο (Τυποποιημένη Βήτα = 0,495) σε σύγκριση με την ενδυνάμωση (Τυποποιημένη Βήτα = 0,362). Συνολικά, η ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώνει ότι τόσο η υποκίνηση όσο και η ενδυνάμωση είναι σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της μετασχηματιστικής ηγεσίας, με την υποκίνηση να έχει πιο ουσιαστική επίδραση. Η συμπερίληψη της ενδυνάμωσης στο μοντέλο ενισχύει σημαντικά την επεξηγηματική του δύναμη, υπογραμμίζοντας τη σημασία και των δύο παραγόντων για την προώθηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Πίνακας 30. Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την μετασχηματιστική ηγεσία

Model Summary						
Mod el	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,627 ^a	,394	,387	,41373		
2	,712 ^b	,508	,496	,37501		
a. Predictors: (Constant), Υποκίνηση						
b. Predictors: (Constant), Υποκίνηση, Ενδυνάμωση						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,781	1	9,781	57,142	,000 ^b
	Residual	15,063	88	,171		
	Total	24,845	89			
2	Regression	12,609	2	6,305	44,830	,000 ^c
	Residual	12,235	87	,141		
	Total	24,845	89			
a. Dependent Variable: Μετασχηματιστική ηγεσία						
b. Predictors: (Constant), Υποκίνηση						
c. Predictors: (Constant), Υποκίνηση, Ενδυνάμωση						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,664	,313		5,313	,000
	Υποκίνηση	,654	,087	,627	7,559	,000
2	(Constant)	,878	,334		2,633	,010
	Υποκίνηση	,516	,084	,495	6,133	,000
	Ενδυνάμωση	,336	,075	,362	4,484	,000
a. Dependent Variable: Μετασχηματιστική ηγεσία						
Excluded Variables^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Ενδυνάμωση	,362 ^b	4,484	,000	,433	,867
a. Dependent Variable: Μετασχηματιστική ηγεσία						
b. Predictors in the Model: (Constant), Υποκίνηση						

Η ανάλυση παλινδρόμησης αποκαλύπτει ότι τα κίνητρα και η ενδυνάμωση επηρεάζουν σημαντικά τη μετασχηματιστική ηγεσία εντός του οργανισμού. Αρχικά, η παρακίνηση αναγνωρίστηκε ως ένας ισχυρός παράγοντας πρόβλεψης των μετασχηματιστικών στυλ ηγεσίας, τονίζοντας τον κρίσιμο ρόλο του στην καθοδήγηση ηγετών που είναι εμπνευσμένοι και προσανατολισμένοι στην αλλαγή. Αυτό υποδηλώνει ότι οι ηγέτες που έχουν υψηλά κίνητρα είναι πιο πιθανό να εμπλακούν σε συμπεριφορές που είναι οραματιστικές, εμπνέουν τις ομάδες τους και ενθαρρύνουν ένα καινοτόμο κλίμα. Με την προσθήκη ενδυνάμωσης στο μοντέλο, η προγνωστική ισχύς αυξήθηκε σημαντικά. Αυτή η βελτίωση υποδηλώνει ότι η ενδυνάμωση δεν παίζει απλώς έναν υποστηρικτικό ρόλο, αλλά είναι αναπόσπαστο κομμάτι στην καλλιέργεια μετασχηματιστικών ηγετικών ιδιοτήτων. Η ενδυνάμωση, που ορίζεται από την αυτονομία, την εξουσία και την εμπιστοσύνη που παρέχεται στους υπαλλήλους, συμπληρώνει τα κίνητρα παρέχοντας τους απαραίτητους πόρους και περιβάλλον στους ηγέτες ώστε να εφαρμόζουν αποτελεσματικά μετασχηματιστικές ενέργειες. Ο συνδυασμός υψηλού κινήτρου και ουσιαστικής ενδυνάμωσης σχηματίζει ένα γόνιμο έδαφος για να ανθίσει η μετασχηματιστική ηγεσία. Οι ηγέτες με κίνητρα αποκτούν

ενέργεια για να επιδιώξουν την αριστεία και την καινοτομία, ενώ η ενδυνάμωση τους παρέχει το περιθώριο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και τη διαβεβαίωση ότι ο οργανισμός υποστηρίζει τις πρωτοβουλίες τους. Αυτή η συνέργεια μεταξύ κινήτρων και ενδυνάμωσης υπογραμμίζει τη σημασία μιας ολιστικής προσέγγισης στα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας. Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να ενισχύσουν τη μετασχηματιστική ηγεσία θα επωφεληθούν από στρατηγικές που όχι μόνο ενισχύουν τα επίπεδα κινήτρων σε όλους τους τομείς, αλλά και διασφαλίζουν ότι οι ηγέτες αισθάνονται πραγματικά ενδυναμωμένοι. Εστιάζοντας σε αυτές τις πτυχές, οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης μπορούν να δημιουργήσουν μια δυναμική όπου η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο πιθανό να αναδυθεί, οδηγώντας έτσι στην οργανωτική αλλαγή και ανάπτυξη.

Η δεύτερη ανάλυση παλινδρόμησης είχε ως στόχο να εντοπίσει τους προγνωστικούς παράγοντες της συναλλακτικής ηγεσίας, χρησιμοποιώντας την υποκίνηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Η μέθοδος *stepwise* και σε αυτήν την περίπτωση προσδιόρισε την υποκίνηση ως σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης. Η περίληψη του μοντέλου δείχνει μια τιμή R 0,497 και ένα τετράγωνο R 0,247, υποδεικνύοντας ότι το κίνητρο εξηγεί το 24,7% της διακύμανσης στη συναλλακτική ηγεσία. Η προσαρμοσμένη τιμή R Square των 0,239 υποδηλώνει καλή εφαρμογή για το μοντέλο. Το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης είναι 0,34208, αντικατοπτρίζοντας την ακρίβεια των προβλέψεων. Τα αποτελέσματα της ANOVA υποστηρίζουν το μοντέλο, με σημαντική τιμή F 28,910 ($p < 0,001$), υποδεικνύοντας ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό. Αυτό επιβεβαιώνει ότι τα κίνητρα είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της συναλλακτικής ηγεσίας. Εξετάζοντας τους συντελεστές, ο μη τυποποιημένος συντελεστής (B) για τα κίνητρα είναι 0,385 ($p < 0,001$), καταδεικνύοντας σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην ηγεσία των συναλλαγών. Ο τυποποιημένος συντελεστής ($Beta$) είναι 0,497, υποδεικνύοντας ότι όσο αυξάνεται η υποκίνηση, αυξάνεται και η συναλλακτική ηγεσία. Η σταθερή τιμή είναι 2,015, που είναι η αναμενόμενη αξία της συναλλακτικής ηγεσίας όταν το κίνητρο είναι μηδενικό. Η ενότητα εξαιρούμενων μεταβλητών υποδεικνύει ότι η ενδυνάμωση δεν ήταν σημαντικός προγνωστικός παράγοντας σε αυτό το μοντέλο, καθώς είχε αρνητική τιμή B ήτα -,097 και δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($p = ,332$). Αυτό υποδηλώνει ότι, σε αυτό το πλαίσιο, η ενδυνάμωση δεν συμβάλλει σημαντικά στην πρόβλεψη της συναλλακτικής ηγεσίας όταν το κίνητρο περιλαμβάνεται ήδη στο μοντέλο. Συνολικά, η ανάλυση

παλινδρόμησης επιβεβαιώνει ότι το κίνητρο είναι ένας σημαντικός προγνωστικός παράγοντας της συναλλακτικής ηγεσίας, εξηγώντας ένα σημαντικό μέρος της διακύμανσής του. Ο αποκλεισμός της ενδυνάμωσης δείχνει ότι η υποκίνηση από μόνη της είναι ένας ισχυρός προγνωστικός παράγοντας σε αυτό το πλαίσιο.

Πίνακας 31. Ανάλυση παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την συναλλακτική ηγεσία

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	,497 ^a	,247	,239	,34208		
a. Predictors: (Constant), Υποκίνηση						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,383	1	3,383	28,910	,000 ^b
	Residual	10,298	88	,117		
	Total	13,681	89			
a. Dependent Variable: Συναλλακτική ηγεσία						
b. Predictors: (Constant), Υποκίνηση						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,015	,259		7,782	,000
	Υποκίνηση	,385	,072	,497	5,377	,000
a. Dependent Variable: Συναλλακτική ηγεσία						
Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance

1	Ενδυνάμωσ η	-,097 ^b	-,976	,332	-,104	,867
a. Dependent Variable: Συναλλακτική ηγεσία						
b. Predictors in the Model: (Constant), Υποκίνηση						

Η ανάλυση παλινδρόμησης υπογραμμίζει την υποκίνηση ως σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της συναλλακτικής ηγεσίας. Αυτή η σχέση υπογραμμίζει τη σημασία των κινήτρων στη διαμόρφωση ηγετικών συμπεριφορών που εστιάζουν στη σαφήνεια των στόχων και τις άμεσες ανταμοιβές. Η ανάλυση αποκαλύπτει ότι τα υψηλότερα επίπεδα κινήτρων ενισχύουν την υιοθέτηση στρατηγικών συναλλακτικής ηγεσίας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από δομημένες ανταλλαγές μεταξύ των ηγετών και των ομάδων τους. Είναι ενδιαφέρον ότι η ενδυνάμωση δεν εμφανίζεται ως σημαντικός παράγοντας σε αυτό το μοντέλο, υποδηλώνοντας ότι η ουσία της συναλλακτικής ηγεσίας επηρεάζεται πιο άμεσα από παρακινητικούς παράγοντες παρά από ένα περιβάλλον ενδυνάμωσης. Αυτό το εύρημα δείχνει την πιθανή αποτελεσματικότητα των στρατηγικών παρακίνησης για την προώθηση της συναλλακτικής ηγεσίας, ανεξάρτητα από ευρύτερες τακτικές ενδυνάμωσης.

Συμπεράσματα

Η ανάλυση των μεταβλητών της έρευνας παρέχει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τα επίπεδα ηγεσίας, υποκίνησης και ενδυνάμωσης μεταξύ των ερωτηθέντων. Η μετασχηματιστική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από υψηλές μέσες βαθμολογίες, υποδηλώνει έντονη παρουσία ηγετικών ιδιοτήτων όπως υπερηφάνεια για την ομάδα, εμπιστοσύνη στην επίτευξη των στόχων και κοινή αίσθηση αποστολής. Οι ερωτηθέντες εκτιμούν ιδιαίτερα τους ηγέτες που βοηθούν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, μιλούν αισιόδοξα για το μέλλον και εξετάζουν τις ηθικές συνέπειες. Αυτές οι πτυχές δείχνουν ότι οι ηγέτες γενικά γίνονται αντιληπτοί θετικά, εμπνέοντας εμπιστοσύνη και συλλογικό όραμα μεταξύ των ομάδων τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας σκιαγραφούν σαφείς διαφορές στην αντίληψη και την αποτελεσματικότητα των στυλ ηγεσίας και υπογραμμίζουν τους κρίσιμους ρόλους των κινήτρων και της ενδυνάμωσης στην ενίσχυση των ηγετικών ικανοτήτων.

Η συναλλακτική ηγεσία, από την άλλη πλευρά, αποκαλύπτει μια μέτρια παρουσία. Οι ηγέτες θεωρούνται ξεκάθαροι στον καθορισμό των ευθυνών και στην έκφραση ικανοποίησης όταν ικανοποιούνται οι προσδοκίες. Ωστόσο, υπάρχει λιγότερη συμφωνία σχετικά με την τάση του ηγέτη να επικεντρώνεται στα λάθη και να αντιμετωπίζει τις αποτυχίες. Τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι ενώ η συναλλακτική ηγεσία είναι παρούσα, δεν γίνεται αντιληπτή ούτε εκτιμάται τόσο έντονα όσο η μετασχηματιστική ηγεσία. Οι ερωτηθέντες αναγνωρίζουν τη σημασία της σαφήνειας και της αναγνώρισης, αλλά είναι λιγότερο ενθουσιώδεις με τις συμπεριφορές που εστιάζονται στο σφάλμα και τις μη παρεμβατικές προσεγγίσεις.

Η παθητική ηγεσία γίνεται αντιληπτή λιγότερο ευνοϊκά, με την υψηλότερη συμφωνία σχετικά με τη διαθεσιμότητα του ηγέτη όταν χρειάζεται, αλλά σημαντική διαφωνία στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή σε προβλήματα. Αυτό δείχνει ότι ενώ οι ηγέτες θεωρούνται αξιόπιστοι όταν είναι παρόντες, η αποφυγή τους στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων μειώνει την αποτελεσματικότητά τους. Οι χαμηλότερες μέσες βαθμολογίες για παθητικές ηγετικές συμπεριφορές υποδηλώνουν ότι αυτές είναι λιγότερο επιθυμητές και λιγότερο συχνές μεταξύ των ηγετών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η έρευνα υπογραμμίζει μια έντονη προτίμηση για μετασχηματιστικά σε σχέση με τα συναλλακτικά και παθητικά στυλ ηγεσίας μεταξύ των ερωτηθέντων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, όπως υποδεικνύεται από τις υψηλές μέσες βαθμολογίες, γίνονται αντιληπτοί θετικά, εμπνέοντας εμπιστοσύνη και ένα συλλογικό όραμα που είναι απαραίτητα για τη συνεκτική δυναμική της ομάδας και την προοδευτική οργανωτική κουλτούρα. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέεται στενά με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων και οργανωτικής δέσμευσης λόγω της εστίασής του στην ανάπτυξη ατομικών δεξιοτήτων, την προώθηση ηθικών προτύπων και την ενίσχυση της αισιοδοξίας για τους μελλοντικούς στόχους. Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία, ενώ αναγνωρίζεται για τη σαφήνειά της στον ορισμό του ρόλου και τις ανταμοιβές που βασίζονται στην απόδοση, τυχάνει μέτριας υποδοχής. Αυτό θα μπορούσε να αποδοθεί στην κάπως μηχανική προσέγγισή της, η οποία μπορεί να μην εμπλέκει επαρκώς ή να μην εμπνεύσει τους εργαζόμενους πέρα από τις βασικές συμβατικές πτυχές της εργασίας. Η αντίληψη της παθητικής ηγεσίας είναι ακόμη λιγότερο ευνοϊκή, υποδηλώνοντας ότι η έλλειψη προληπτικής δέσμευσης στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση προβλημάτων θα μπορούσε να μειώσει σημαντικά την οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Όσον αφορά την ενδυνάμωση, οι ερωτηθέντες γενικά αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει σημαντικό νόημα, αντανακλώντας υψηλά επίπεδα αντιληπτής σημασίας και αξίας στα καθήκοντά τους. Η ικανότητα είναι ένας άλλος ισχυρός τομέας, με τους ερωτηθέντες να εκφράζουν εμπιστοσύνη στις δεξιότητες και τις ικανότητές τους να εκτελούν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Ο αυτοπροσδιορισμός γίνεται επίσης θετικά αντιληπτός, με τους ερωτηθέντες να αισθάνονται σημαντικό βαθμό αυτονομίας και ελέγχου επί της εργασίας τους. Ωστόσο, η διάσταση της επιρροής δείχνει μέτρια συμφωνία, υποδεικνύοντας ότι ενώ οι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι έχουν κάποια επιρροή εντός των τμημάτων τους, αυτή δεν είναι τόσο ισχυρή όσο άλλες διαστάσεις ενδυνάμωσης.

Η ανάλυση των κινήτρων αποκαλύπτει υψηλά επίπεδα εσωτερικής υποκίνησης, με τους ερωτηθέντες να βρίσκουν ευχαρίστηση όταν αντιμετωπίζουν ενδιαφέρουσες προκλήσεις και επιτυγχάνουν επιτυχία σε δύσκολες εργασίες. Τα κίνητρα ολοκλήρωσης είναι επίσης ισχυρά, καθώς οι ερωτηθέντες βλέπουν τη δουλειά τους ως αναπόσπαστο μέρος της ζωής και της ταυτότητάς τους. Τα συνειδητοποιημένα κίνητρα

δείχνουν ότι οι επαγγελματικοί στόχοι επηρεάζουν σημαντικά τους ερωτηθέντες, ενώ τα ενδοβαλλόμενα κίνητρα, αν και μέτρια, δείχνουν εσωτερικές πιέσεις για καλή απόδοση και αποφυγή απογοήτευσης. Η εξωτερική υποκίνηση υπογραμμίζει τη σημασία των οικονομικών ανταμοιβών και της εργασιακής ασφάλειας ως βασικών κινήτρων, ενώ η μη υποκίνηση είναι σχετικά χαμηλή, υποδεικνύοντας ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες δεν αισθάνονται έλλειψη σκοπού ή κατεύθυνσης στην εργασία τους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ένα εργατικό δυναμικό που εκτιμά ιδιαίτερα τη μετασχηματιστική ηγεσία, αισθάνεται ενδυναμωμένο στους ρόλους του και καθοδηγείται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων κινήτρων. Τα μέτρια έως υψηλά επίπεδα κινήτρων και ενδυνάμωσης υποδηλώνουν ένα γενικά θετικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοί, αυτόνομοι και να λαμβάνουν εκτίμηση για τις επαγγελματικές τους δραστηριότητες. Η ενδυνάμωση αναδεικνύεται ως ισχυρός παράγοντας πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία και της αποτελεσματικότητας, με τους ερωτηθέντες να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και είναι ικανοί εντός των ρόλων τους. Τα υψηλά επίπεδα ενδυνάμωσης συνδέονται στενά με μεγαλύτερη αυτονομία και σαφή αίσθηση του αντίκτυπου, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση των κινήτρων και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τα κίνητρα είναι ισχυρά μεταξύ των ερωτηθέντων, υποδεικνύοντας ότι όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν την εργασία τους να ευθυγραμμίζεται με τους προσωπικούς και επαγγελματικούς τους στόχους, η δέσμευση και η απόδοση τους βελτιώνονται σημαντικά.

Επιπλέον, σε σχέση με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση παλινδρόμησης που διεξήχθη για τον προσδιορισμό του ρόλου της υποκίνησης και της ενδυνάμωσης στην αποτελεσματική ηγεσία αποκάλυψε σημαντικές γνώσεις. Όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλυτικά, το πρώτο μοντέλο προσδιόρισε την υποκίνηση ως ουσιαστικό παράγοντα πρόβλεψης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, εξηγώντας ένα σημαντικό μέρος της διακύμανσης. Αυτό το εύρημα υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο της υποκίνησης στην ενίσχυση των μετασχηματιστικών ηγετικών ιδιοτήτων, όπως η έμπνευση εμπιστοσύνης, ο καθορισμός ενός επιτακτικού οράματος και η ενθάρρυνση της ηθικής λήψης αποφάσεων. Η συμπερίληψη της ενδυνάμωσης στο δεύτερο μοντέλο ενίσχυσε

περαιτέρω την επεξηγηματική ισχύ, τονίζοντας ότι όταν συνδυάζονται, τα κίνητρα και η ενδυνάμωση παρέχουν μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Αυτά τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι ηγέτες που παρέχουν κίνητρα και ενδυνάμωση είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να εμπνέουν και να καθοδηγούν αποτελεσματικά τις ομάδες τους, προωθώντας μια κουλτούρα καινοτομίας και ηθικής συμπεριφοράς.

Όσον αφορά τη συναλλακτική ηγεσία, η ανάλυση προσδιόρισε την υποκίνηση ως βασικό προγνωστικό παράγοντα, εξηγώντας ένα σημαντικό μέρος της διακύμανσής του. Αυτό το εύρημα δείχνει ότι οι ηγέτες που παρέχουν κίνητρα είναι πιο πιθανό να συμμετάσχουν σε συναλλακτικές συμπεριφορές, όπως να θέτουν σαφείς προσδοκίες και να αναγνωρίζουν την απόδοση του προσωπικού. Ωστόσο, η ενδυνάμωση δεν συνέβαλε σημαντικά στην πρόβλεψη της συναλλακτικής ηγεσίας όταν τα κίνητρα είχαν ήδη ληφθεί υπόψη. Αυτό υποδηλώνει ότι ενώ τα κίνητρα είναι ζωτικής σημασίας για τη συναλλακτική ηγεσία, η ενδυνάμωση παίζει λιγότερο άμεσο ρόλο. Η συναλλακτική ηγεσία, εστιασμένη σε σαφείς προσδοκίες και ανταμοιβές, βασίζεται κυρίως στην ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί τους υφιστάμενους του μέσω δομημένων κινήτρων και στόχων. Αυτό ενισχύει την ιδέα ότι η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να καθοδηγηθεί αποτελεσματικά μόνο από τα κίνητρα, χωρίς την πρόσθετη επιρροή της ενδυνάμωσης.

Έτσι, η υποκίνηση αποδεικνύεται ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης τόσο των μετασχηματιστικών όσο και των συναλλακτικών στυλ ηγεσίας, εξηγώντας ένα σημαντικό μέρος της διακύμανσης σε αυτά τα στυλ. Αυτό υπογραμμίζει τον θεμελιώδη ρόλο της στην προώθηση της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα που εκτιμούν τον σαφή καθορισμό στόχων και την ευθυγράμμιση ανταμοιβής. Ωστόσο, η συμπερίληψη της ενδυνάμωσης παράλληλα με την υποκίνηση στην πρόβλεψη της μετασχηματιστικής ηγεσίας υπογραμμίζει τη συνεργατική επίδραση αυτών των μεταβλητών. Η ενδυνάμωση δεν ξεχωρίζει στο συναλλακτικό μοντέλο, υποδηλώνοντας τον διαφοροποιημένο ρόλο της σε διαφορετικά πλαίσια ηγεσίας. Αυτά τα ευρήματα υπογραμμίζουν ότι ενώ το κίνητρο μπορεί να προκαλέσει ηγετικές συμπεριφορές, η ενδυνάμωση ενισχύει την ποιότητα και τη βιωσιμότητα τέτοιων συμπεριφορών, ιδιαίτερα σε μετασχηματιστικά πλαίσια.

Οι σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών υποστηρίζουν τα ευρήματα της παλινδρόμησης και ευθυγραμμίζονται με την υπάρχουσα βιβλιογραφία

στον τομέα της υγείας. Μελέτες των Mohammed και AL-Abrow (2022) και Pinar et al. (2019) έχουν δείξει ότι τα μετασχηματιστικά και ενδυναμωτικά στυλ ηγεσίας ενισχύουν την οργανωτική απόδοση και τα κίνητρα των εργαζομένων. Ομοίως, η έρευνα των Harhash et al. (2021) και Saleh et al. (2022) υπογραμμίζει τη σημασία μιας κουλτούρας ενδυνάμωσης για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της υγειονομικής περίθαλψης. Η τρέχουσα μελέτη προσθέτει σε αυτό το σύνολο στοιχείων, αποδεικνύοντας ότι τα κίνητρα και η ενδυνάμωση είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική ηγεσία, ιδιαίτερα για την προώθηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Αυτά τα ευρήματα έχουν πρακτικές επιπτώσεις για τους διευθυντές υγειονομικής περίθαλψης. Για να καλλιεργηθούν αποτελεσματικοί ηγέτες, θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε στρατηγικές που ενισχύουν τόσο τα κίνητρα όσο και την ενδυνάμωση. Αυτή η προσέγγιση αφενός προάγει τη μετασχηματιστική ηγεσία και διασφαλίζει ότι οι ηγέτες μπορούν να εμπνεύσουν και να παρακινήσουν αποτελεσματικά τις ομάδες τους. Η εφαρμογή πολιτικών που ενισχύουν τα κίνητρα μέσω της αναγνώρισης και του σαφούς καθορισμού στόχων, σε συνδυασμό με στρατηγικές ενδυνάμωσης που παρέχουν αυτονομία και δυνατότητες λήψης αποφάσεων, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Τελικά, αυτή η διπλή εστίαση στα κίνητρα και την ενδυνάμωση συμβάλει σε ένα πιο δυναμικό, καινοτόμο και υψηλών επιδόσεων περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης, βελτιώνοντας τη συνολική φροντίδα των ασθενών και τα οργανωτικά αποτελέσματα.

Τα ευρήματα της μελέτης είναι καθοριστικά για την οργανωτική ανάπτυξη, υποδηλώνοντας ότι η αποτελεσματική ηγεσία δεν αφορά μόνο την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου στυλ, αλλά την ενσωμάτωση κινήτρων και ενδυνάμωσης στο πλαίσιο ηγεσίας. Για τους οργανισμούς, αυτό σημαίνει ότι επενδύουν σε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας που δεν δίνουν απλώς οδηγίες σε στυλ ηγεσίας, αλλά ενθαρρύνουν επίσης ένα περιβάλλον όπου οι ηγέτες έχουν κίνητρα και εξουσιοδοτούνται να ηγούνται αποτελεσματικά. Τέτοια περιβάλλοντα είναι πιθανό να καλλιεργήσουν ηγέτες που όχι μόνο είναι ικανοί να ανταποκριθούν στις τρέχουσες προκλήσεις αλλά είναι προσαρμόζονται επίσης στις μελλοντικές αλλαγές.

Συνολικά, αυτή η έρευνα εμπλουτίζει την κατανόηση του πώς τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την οργανωτική δυναμική και τονίζει τους κρίσιμους ρόλους των κινήτρων και της ενδυνάμωσης στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της

ηγεσίας. Συνδέοντας αυτά τα ευρήματα με τους αρχικούς ερευνητικούς στόχους, είναι προφανές ότι η προώθηση ενός περιβάλλοντος όπου οι ηγέτες παρέχουν υποκίνηση και εξουσιοδότηση μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη μετασχηματιστικών ηγετικών ικανοτήτων που προάγουν την καινοτομία, την ηθική συμπεριφορά και την οργανωτική επιτυχία. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη ηγεσίας έχει βαθιές επιπτώσεις στη στρατηγική διαχείριση και την οργανωτική πολιτική, με στόχο τη βελτίωση των αποτελεσμάτων τόσο των ηγετών όσο και των εργαζομένων στον ευρύτερο τομέα της παροχής υπηρεσιών υγείας.

Περιορισμοί

Ο πρωταρχικός περιορισμός αυτής της μελέτης είναι η εξάρτησή της σε αυτό-αναφορικά δεδομένα, τα οποία ενδέχεται να εισάγουν μεροληψία απόκρισης. Επιπλέον, ο σχεδιασμός της μελέτης δεν επιτρέπει την εξέταση των αιτιακών σχέσεων με την πάροδο του χρόνου. Τέλος, το δείγμα περιορίζεται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης, το οποίο μπορεί να επηρεάσει τη γενίκευση των ευρημάτων σε άλλα πλαίσια ή κλάδους.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνήσει τη διαχρονική επίδραση της υποκίνησης και της ενδυνάμωσης στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας για την κατανόηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεών τους. Επιπλέον, οι μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να διερευνήσουν αυτές τις μεταβλητές σε διαφορετικά πλαίσια υγειονομικής περίθαλψης ή γεωγραφικές περιοχές για να ενισχύσουν τη γενίκευση των ευρημάτων. Περαιτέρω έρευνα θα πρέπει επίσης να εξετάσει τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας στον μετριασμό της σχέσης μεταξύ υποκίνησης, ενδυνάμωσης και ηγεσίας για να παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση αυτών των δυναμικών.

Βιβλιογραφία

- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Pearson Prentice Hall.
- Ahluwalia, L. (2020). Empowerment leadership and performance: Antecedents. *TECHNOBIZ International Journal of Business*, 3(2), 35.
- Ahmed, A. (2023). Strategic leadership and performance of health care workers. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(4), 103-121.
- Ali, M., Shen, L., Shi-Jie, Z., & Rahman, M. A. (2018). Empowering leadership and employee performance: A mediating role of thriving at work. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 9(2), 1-14.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Currie, G., & White, L. (2012). Inter-professional barriers and knowledge brokering in an organizational context: The case of healthcare. *Organization Studies*, 33(10), 1333-1361.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Dimitriadis, Z. S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1).
- Donabedian, A. (1988). The quality of care. How can it be assessed? *JAMA*, 260(12), 1743–1748.
- Drake, A., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Empowerment, motivation, and performance: Examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19(1), 71-89.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hakim, A. L., Faizah, E. N., Mas'adah, N., & Widiatmoko, F. R. (2023). Leadership style, work motivation, work stress, and employee performance: A case study of a hospital. *Journal of Leadership in Organizations*, 5(2), 155-170.
- Harhash, D. E., El Shrief, H. A., & Higazee, M. Z. A. (2021). The relationship between healthcare organizational culture and nurses' empowerment. *International Journal of Studies in Nursing*, 6(4).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In C. L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 205-224). American Psychological Association.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Hewko, S., & Cummings, G. G. (2016). Performance management in healthcare: A critical analysis. *Leadership in Health Services*, 29(1).

Hutchinson, S., & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: Overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

Kaffashan Kakhki, M., Hadadian, A., Namdar Joyame, E., & Malakooti Asl, N. (2020). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. *Library & Information Science Research*, 42(1), 100998.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Khaidir Syahrul. (2020). The Effect of Empowering Leadership on Intrinsic Motivation: The Role of Psychological Empowerment as a Mediation. *Journal of Leadership in Organizations*, 2(2), 108-120.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.

Laschinger, H. K., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: Does experience matter? *Journal of Nursing Management*, 17(5), 636-646.

Leggat, S. G., Bartram, T., Casimir, G., & Stanton P. (2010). Nurse perceptions of the quality of patient care: Confirming the importance of empowerment and job satisfaction. *Health Care Management Review*, 35(4), 355–364. (2010).

Liu, H.-H., & Shieh, C.-J. (2015). A study on the correlations among empowering leadership, organizational identification, and team performance in medical industry. *Studies on Ethno-Medicine*, 9(1), 9-17.

Long, C. S., Goh, C. F., & Adam, M. B. H. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73.

Manojlovich, M., & Laschinger, H. K. (2007). The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 32(11), 586–595.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Modise, J. M. (2023). Empowered Leadership Influences Employee Motivation, Encourages Positive Behaviors, Lessens Emotional Exhaustion, and Reduces the Likelihood of Turnover. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(11).

Mohammed, A. A., & AL-Abrow, H. (2022). The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: The mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2).

Mohammed, A. A., & AL-Abrrow, H. (2023). The impact of empowering and transformational leadership on innovative behaviour: The mediating role of psychological empowerment in the health-care sector. *Leadership in Health Services*. ahead-of-print(ahead-of-print)

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Pinaria, M. N. U., Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2019). The effect of psychological empowerment on motivation and performance of health center employees in Tomohon City. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 15-25.

Porter-O'Grady, T., & Malloch, K. (2015). *Leadership in nursing practice: Changing the landscape of health care* (2nd ed.). Jones & Bartlett Learning.

Proença, J. (2007). Team dynamics and team empowerment in health care organizations. *Health Care Management Review*, 32(4), 370-378.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.

Roy Setiawan, T. Pushparaj, S. Sam Santhos, & Gazala Masood. (2020). Impact of Empowering Leadership on Organizational Performance. *Productivity Management*, 25(4), 437-462.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Saleh, M. O., Eshah, N. F., & Rayan, A. (2022). Empowerment predicting nurses' work motivation and occupational mental health. *SAGE Open Nursing*, 8(20).

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

Supriyanto, A. S., Maharani, V., Rokhman, W., Ahamed, F., & others. (2023). Empowerment Leadership as a Predictor of the Organizational Innovation in Higher Education. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e01538.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Tsounis, A., Sarafis, P., & Bamidis, P. D. (2014). Motivation among physicians in Greek public health-care sector. *British Journal of Medicine and Medical Research*, 4(5), 1094-1105.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

West, M. A., Dawson, J. F., Admasachew, L., & Topakas, A. (2011). NHS Staff Management and Health Service Quality. Lancaster: Lancaster University Management School and the Work Foundation Aston Business School.

Wijayanti, K., & Aini, Q. (2022). The influence of transformational leadership style to nurse job satisfaction and performance in hospital. *Journal Of World Science*, 1(7), 485-499.

Yutong He. (2023). Empowering Leadership and Employee Job Performance: Review and Prospect. *Highlights in Business Economics and Management*, 11, 291-301.

Παράρτημα

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

A. Δημογραφικά

Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία

μέχρι 35 ετών

36-50 ετών

πάνω από 50 ετών

Μορφωτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

ΑΕΙ/ ΤΕΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές

Είδος εργασίας

Νοσηλευτικό προσωπικό

Ιατρικό προσωπικό

Διοικητικό προσωπικό

B. Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα.

Δεν παρεμβαίνει μέχρι ένα θέμα να γίνει ιδιαίτερα σοβαρό.

Εστιάζει την προσοχή του σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και πρότυπα απόδοσης.

Αποφεύγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα.

Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.
Είναι παρών όταν τον χρειάζονται.
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
Μιλά με αισιοδοξία για το μέλλον.
Νιώθει περήφανος που δουλεύει μαζί μας.
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.
Μιλά με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.
Κάνει κατανοητό τι τα μέλη της ομάδας οφείλουν να περιμένουν μετά την ολοκλήρωση του σχεδίου.
Είναι σταθερός στην άποψη: «Αν δεν είναι χαλασμένο, μη το φτιάξεις».
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το ατομικό του συμφέρον.
Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους του περισσότερο ως ξεχωριστά άτομα, παρά ως μέλη μιας ομάδας.
Ακολουθεί την τακτική του ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.
Επιτυγχάνει κατά τρόπο που κερδίζει ο σεβασμός τους.
Επικεντρώνει την προσοχή του αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.
Είναι ο τύπος του ηγέτη που παρακολουθεί τα λάθη του προσωπικού.
Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.
Στρέφει την προσοχή του προσωπικού προς τις αποτυχίες προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος.
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.
Αντιμετωπίζει τους υφιστάμενους ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.
Παροτρύνει τους υφιστάμενους να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.
Βοηθά τους υφιστάμενους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου.

Καθυστερεί να απαντήσει σε επείγοντα ερωτήματα.

Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής

Εκφράζει ικανοποίηση όταν το προσωπικό εκπληρώνει τις προσδοκίες.

Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Γ. Ερωτηματολόγιο Ενδυνάμωσης

Η εργασία που κάνω είναι πολύτιμη για μένα.

Οι επαγγελματικές μου δραστηριότητες έχουν προσωπική έννοια.

Στην εργασία που εκτελώ αποδίδω εξέχουσα σημασία.

Είμαι βέβαιος για την ικανότητα μου να εκτελώ την εργασία μου.

Κατέχω τις απαραίτητες δεξιότητες για την εργασία που κάνω.

Πιστεύω ότι διαθέτω τις ικανότητες εκτέλεσης των επαγγελματικών μου καθηκόντων.

Έχω σημαντική αυτονομία στον προσδιορισμό του τρόπου εργασίας.

Μπορώ να αποφασίσω μόνος μου στο πώς θα εκτελέσω τη δική μου εργασία.

Έχω σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.

Έχω σημαντική επίδραση στη λειτουργία του τμήματός μου.

Έχω υψηλό βαθμό ελέγχου σε ό, τι συμβαίνει στο τμήμα μου.

Έχω σημαντική επιρροή σε ό, τι συμβαίνει στο τμήμα μου.

Δ. Ερωτηματολόγιο Υποκίνησης

Επειδή αυτή τη δουλειά επιλέγω να κάνω για να πετύχω ένα συγκεκριμένο στυλ ζωής.

Για το εισόδημα που μου παρέχει.

Αυτό αναρωτιέμαι και εγώ. Φαίνεται πως δεν μπορώ να διαχειριστώ τα σημαντικά καθήκοντα που σχετίζονται με τη δουλειά αυτή.

Επειδή αντλώ μεγάλη ευχαρίστηση μαθαίνοντας καινούργια πράγματα.

Επειδή έχει γίνει θεμελιώδες κομμάτι του ποιος είμαι.

Επειδή θέλω να πετύχω σε αυτή τη δουλειά, διαφορετικά θα ντρέπομαι για τον εαυτό μου.

Για να πετύχω τους επαγγελματικούς μου στόχους.

Για την ευχαρίστηση που βιώνω όταν αντιμετωπίζω ενδιαφέρουσες προκλήσεις.

Επειδή μου επιτρέπει να κερδίζω χρήματα.
Επειδή αποτελεί μέρος του τρόπου με τον οποίο έχω επιλέξει να ζω τη ζωή μου.
Επειδή θέλω να είμαι καλός, διαφορετικά θα απογοητεύομαι πολύ.
Δεν ξέρω γιατί, είμαστε αντιμέτωποι με μη ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας.
Επειδή θέλω να είμαι 'νικητής' στη ζωή μου.
Επειδή είναι το είδος δουλειάς που έχω επιλέξει για να πετύχω ορισμένους σημαντικούς στόχους.
Για την ικανοποίηση που βιώνω όταν τα καταφέρνω σε δύσκολες εργασίες.
Επειδή μόνο αυτό το είδος δουλειάς μου παρέχει ασφάλεια.
Δεν ξέρω, περιμένουν υπερβολικά πολλά από μας.
Επειδή αυτή η δουλειά είναι μέρος της ζωής μου.