

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL ARTICLE

# Μορφές ηγεσίας και ποιότητα υπηρεσιών υγείας σε σχέση με την ικανοποίηση των νοσηλευτών

**ΣΚΟΠΟΣ** Η διερεύνηση του μοντέλου ηγεσίας σε συσχέτιση με τον βαθμό ικανοποίησης των νοσηλευτών από την εργασία τους και η ενδεχόμενη επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών υγείας από την παραπάνω συσχέτιση. **ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ** Διεξήχθη συγχρονική μελέτη σε πανεπιστημιακό νοσοκομείο της Ελλάδας με δείγμα το νοσηλευτικό προσωπικό. Χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά στα ερωτηματολόγια Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) και Job Satisfaction Survey (JSS), ενώ το δεύτερο μέρος αναφέρεται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Διανεμήθηκαν συνολικά 140 ερωτηματολόγια κατά την περίοδο Αυγούστου–Σεπτεμβρίου 2019, από τα οποία συλλέχθηκαν συμπληρωμένα τα 95. Τα ερωτηματολόγια παρέμειναν στον χώρο του νοσοκομείου συνολικά έναν μήνα και μετά τη συλλογή τους διενεργήθηκε η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων μέσω του λογισμικού προγράμματος Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS Statistics), έκδοση 23.0. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Από την έρευνα που διεξήχθη παρατηρήθηκε ότι η συνολική ικανοποίηση των νοσηλευτών, όπως προέκυψε μέσα από τη συσχέτιση του ερωτηματολογίου MLQ και των δημογραφικών στοιχείων με την κλίμακα ικανοποίησης JSS, επηρεάστηκε κυρίως από το τμήμα και το ωράριο εργασίας, το σύστημα ωραρίου εργασίας που ακολουθούσαν οι νοσηλευτές (πρωινό/κυκλικό) και τον αριθμό των ετήσιων νυκτερινών ωραρίων εργασίας. Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου MLQ κυμάνθηκε από 2–3 σε μια κλίμακα 1–5. Ενδιαφέρον προκάλεσε το γεγονός ότι στις ερωτήσεις που αφορούσαν στη μετασχηματιστική ηγεσία η ικανοποίηση υπερέβη το 3 στην ίδια κλίμακα, γεγονός που κατέδειξε ότι αυτό το μοντέλο ηγεσίας φάνηκε να συμβάλλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Στο ερωτηματολόγιο ικανοποίησης JSS οι εργαζόμενοι φάνηκαν ελάχιστα ικανοποιημένοι από τον μισθό και τις ευκαιρίες προαγωγής, ενώ η μέση συνολική ικανοποίηση ανήλθε στο 112,9, έχοντας το 67 ως ελάχιστη τιμή και το 150 ως τη μέγιστη τιμή σε μια κλίμακα με άριστη τιμή το 216. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών κυμάνθηκε σε αρκετά χαμηλά επίπεδα, ενώ τα χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας έδειξαν να συμβάλλουν στη βελτίωση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης και φάνηκε να προτιμώνται από τους νοσηλευτές του νοσοκομείου. Σχετικά με το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών, υπήρξε μια θετική συσχέτιση μεταξύ υψηλού επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης και επιπέδου ποιότητας.

Το σύστημα υγείας στην Ελλάδα δυστυχώς αντιμετωπίζει διάφορες παθογένειες, οι οποίες αφορούν σε στοιχεία όπως η αδύναμη διοίκηση, η οργάνωση και η υποβαθμισμένη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Το επάγγελμα της Νοσηλευτικής, συγκεκριμένα, εξακολουθεί να έρχεται αντιμέτωπο με ποικίλα και πολύπλοκα θέματα,

όπως οι τεράστιες ελλείψεις σε ανθρώπινο δυναμικό,<sup>1</sup> που επηρεάζουν την προσπάθεια των νοσηλευτών να είναι κατά το μέγιστο ικανοί και αποτελεσματικοί επαγγελματίες υγείας. Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση των εργαζομένων είναι ανάλογη της ικανοποίησης που βιώνουν μέσα από την εργασία τους<sup>2</sup> και σαφώς επηρεάζεται διαρκώς από

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2022, 39(1):82–88  
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2022, 39(1):82–88

Α. Παπαστεριάδη,  
Α. Σκίτσου,  
Γ. Χαραλάμπους

Πανεπιστήμιο Frederick,  
Λευκωσία, Κύπρος

Leadership styles, job satisfaction  
in nurses and quality of health care  
services

*Abstract at the end of the article*

### Λέξεις ευρετηρίου

Εργασιακή ικανοποίηση  
Ηγεσία  
Νοσηλευτές  
Ποιότητα

Υποβλήθηκε 15.3.2021  
Εγκρίθηκε 10.4.2021

ποικίλες παραμέτρους, με σημαντικότερες το μοντέλο ηγεσίας το οποίο τους ασκείται και τον βαθμό σημαντικότητας της εργασίας τους.<sup>3</sup> Για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων, η προϊσταμένη αρχή θα πρέπει να παρέχει καλό εργασιακό κλίμα, να εμπνέει, να καθοδηγεί και να συγχαίρει τους υφισταμένους.<sup>3</sup> Όλα τα παραπάνω είναι αποτελέσματα της αλλαγής του τρόπου λειτουργίας του συστήματος, καθώς και της αλλαγής της επαγγελματικής κουλτούρας του προσωπικού που υπηρετεί το σύστημα υγείας, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητάς του, έχοντας ως προτεραιότητα την ανθρωποκεντρική προσέγγιση του ασθενούς και τις ανάγκες του.

Συγκεκριμένα, σ' ό,τι αφορά στο νοσηλευτικό δυναμικό μιας εργασιακής ομάδας υγείας, κρίσιμο παράγοντα συνιστά η αποτελεσματική ηγεσία με σκοπό την παροχή υψηλής ποιότητας νοσηλευτικής φροντίδας.<sup>4</sup> Ακόμα, λόγω των συνεχών αλλαγών με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι οι οργανισμοί υγείας σήμερα, χρήζουν μιας ηγεσίας ευέλικτης και προσαρμοστικής.<sup>5</sup> Αυτό το είδος ηγεσίας χαρακτηρίζεται ως μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας.<sup>6,7</sup> Είναι χαρακτηριστικό ότι το 1999 η μετασχηματιστική ηγεσία είχε χαρακτηριστεί από τον Carney ως μια ηγεσία ενδυναμωτική και εμπνευστική.<sup>8,9</sup>

Με βάση όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, αποφασίστηκε η διεξαγωγή της παρούσας μελέτης σε ένα πανεπιστημιακό νοσοκομείο της Ελλάδας, έχοντας ως μελετώμενο πληθυσμό το νοσηλευτικό προσωπικό. Πρωταρχικός σκοπός ήταν να διερευνηθεί ποιο μοντέλο ηγεσίας ασκείται και με ποιον τρόπο αυτό επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών και δευτερευόντως να εξεταστεί εάν και κατά πόσο η σχέση μεταξύ ηγεσίας και επαγγελματικής ικανοποίησης επιδρά στο επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Η έρευνα που διεξήχθη συνιστά μια συγχρονική μελέτη, η οποία έλαβε χώρα σε πανεπιστημιακό νοσοκομείο της Ελλάδας κατά το χρονικό διάστημα Αυγούστου–Σεπτεμβρίου του 2019. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο δύο μερών. Το πρώτο μέρος αποτελείται από το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)<sup>10-12</sup> και το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS),<sup>13,14</sup> ενώ το δεύτερο μέρος περιλάμβανε ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων (MLQ) είναι μια ψυχολογική απογραφή, η οποία αποτελείται από 36 στοιχεία που σχετίζονται με τον τρόπο ηγεσίας και 9 στοιχεία που αφορούν στα αποτελέσματα της ηγεσίας. Το MLQ αποτελείται από εννέα κλίμακες, οι οποίες μετρούν τρεις τρόπους ηγεσίας: τη μετασχηματιστική ηγεσία (5 κλίμακες), τη συναλλακτική ηγεσία (2

κλίμακες) και την παθητική συμπεριφορά/αποφυγή (2 κλίμακες), και 3 κλίμακες που μετρούν τα αποτελέσματα της ηγεσίας.<sup>11</sup>

Το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης (JSS) αποτελείται από εννέα κλίμακες πτυχών για την αξιολόγηση της στάσης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία και τις πτυχές της εργασίας. Κάθε πτυχή αξιολογείται με τέσσερα στοιχεία και υπολογίζεται μια συνολική βαθμολογία από όλα τα στοιχεία. Χρησιμοποιείται μια αθροιστική μορφή κλίμακας βαθμολογίας με έξι επιλογές ανά στοιχείο, που κυμαίνονται από «διαφωνώ έντονα» έως «συμφωνώ απόλυτα». Οι εννέα πτυχές είναι η αμοιβή, η προώθηση, η επίβλεψη, τα όφελια, οι ενδεχόμενες ανταμοιβές (ανταμοιβές βάσει απόδοσης), οι διαδικασίες λειτουργίας, οι συνεργάτες, η φύση της εργασίας και η επικοινωνία.<sup>14</sup>

Τον πληθυσμό που μελετήθηκε αποτέλεσαν 95 νοσηλεύτες, οι οποίοι εργάζονταν στο νοσοκομείο είτε έχοντας μόνιμη θέση είτε ήταν συμβασιούχοι. Το ποσοστό ανταπόκρισης σε σχέση με το σύνολο των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν ανήλθε στο 67,85%. Συμπεριλήφθηκαν όλα τα επίπεδα νοσηλευτικής εκπαίδευσης τα οποία εμπλέκονται στη διαδικασία της φροντίδας. Έτσι, το δείγμα αποτέλεσαν νοσηλεύτες πανεπιστημιακής (ΠΕ) ή τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ) και βοηθοί νοσηλευτών (ΔΕ). Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν προφορικά και γραπτά για τον σκοπό της έρευνας, την εθελοντική και ανώνυμη φύση της συμμετοχής, την τήρηση των προσωπικών δεδομένων και, τέλος, δόθηκαν διευκρινιστικές οδηγίες προκειμένου να ενισχυθεί η κατανόηση των ερωτήσεων. Οι απαντήσεις που συλλέχθηκαν κωδικοποιήθηκαν και δεν παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές. Πριν από τη διανομή των ερωτηματολογίων στους νοσηλεύτες, εγκρίθηκε το πρωτόκολλο έρευνας και ελήφθησαν όλες οι σχετικές άδειες για την εκπόνηση της έρευνας στο νοσοκομείο και τη διανομή των ερωτηματολογίων στο νοσηλευτικό προσωπικό.

## Στατιστική ανάλυση

Για την περιγραφή των κατηγορικών δεδομένων, όπως το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και τα ωράρια εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν πλήθη και ποσοστά, ενώ για την περιγραφή των παραγόντων της κλίμακας JSS και του MLQ χρησιμοποιήθηκαν μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις. Η αξιοπιστία των δύο ερωτηματολογίων εκτιμήθηκε με τον δείκτη Cronbach's  $\alpha$ ,<sup>15-17</sup> ο οποίος είναι 0,847 για το MLQ και 0,791 για το JSS. Οι διαφορές στους παράγοντες του JSS μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών εκτιμήθηκαν με το T-test για δύο ανεξάρτητα δείγματα μετά από ελέγχους κανονικότητας με το κριτήριο Kolmogorov-Smirnov ή με την ανάλυση διακύμανσης σε περιπτώσεις μεταβλητών με τρεις ή περισσότερες κατηγορίες. Οι συσχετίσεις μεταξύ των μοντέλων ηγεσίας του MLQ και των παραγόντων του JSS εξετάστηκαν με τον δείκτη γραμμικών συσχετίσεων Pearson. Για κάθε έναν από τους παράγοντες του JSS αναπτύχθηκε ένα μοντέλο παλινδρόμησης, από το οποίο προσδιορίστηκαν οι ανεξάρτητοι προγνωστικοί παράγοντες βάσει των αποτελεσμάτων των πρωτογενών ελέγχων. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας σε όλες τις περιπτώσεις τέθηκε ίσο με 0,05 και η ανάλυση διενεργήθηκε με το λογισμικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 23.0.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Από τις απαντήσεις των νοσηλευτών προέκυψε ότι οι 70 ήταν γυναίκες και οι 25 άνδρες. Μέση ηλικία ήταν τα 42,3 έτη, με ελάχιστη τα 26 έτη και μέγιστη ηλικία εργαζομένου τα 58 έτη. Σχετικά με την οικογενειακή τους κατάσταση, οι περισσότεροι, 57 στον αριθμό, δήλωσαν έγγαμοι, οι 29 δήλωσαν άγαμοι και οι υπόλοιποι διαζευγμένοι. Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους, οι 48, που ήταν και οι περισσότεροι, είχαν ολοκληρώσει σπουδές ΤΕ, οι 29 ΔΕ και μόνο οι 6 από τους 95 σπουδές ΠΕ. Τέλος, υπήρχαν και 12 εργαζόμενοι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου σπουδών (πίν. 1).

Από την εκτίμηση του δείκτη Cronbach's α φάνηκε ότι σε όλες τις περιπτώσεις οι τιμές υπερέβαιναν τη βιβλιογραφικά αποδεκτή τιμή του 0,7<sup>18</sup> και έδειξαν υψηλή εσωτερική συνοχή και αξιοπιστία, και επομένως τα ερωτηματολόγια μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως αξιόπιστα εργαλεία για τη μέτρηση των εννοιών που εκπροσωπούσαν στο συγκεκριμένο δείγμα (πίν. 2). Στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου MLQ παρατηρήθηκε σχετικά χαμηλός βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την ηγεσία, με τον μέσο βαθμό ικανοποίησης σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις να κυμαίνεται από 2–3 στην κλίμακα 1–5. Μόνο στις ερωτήσεις για μετασχηματιστική ηγεσία, έκτακτη κατ' εξαίρεση αμοιβή και ηγεσία προς αποφυγή υπερέβαινε το 3 (πίν. 3). Στο ερωτηματολόγιο JSS, στην ικανοποίηση από τον μισθό και την προαγωγή οι εργαζόμενοι δεν φάνηκαν σχεδόν καθόλου ικανοποιημένοι. Ο μέσος βαθμός ικανοποίησης υπολογίστηκε στο 7,3 για τον μισθό και στο 8,2 για την προαγωγή. Σχετικά καλύτερη αλλά σε μέτρια επίπεδα ήταν η ικανοποίηση των εργαζομένων αναφορικά με την εποπτεία, τα προνόμια, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές,

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

		n	%
Φύλο	Γυναίκα	70	73,7
	Ανδρας	25	26,3
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος(η)	29	31,2
	Έγγαμος(η)	57	61,3
	Διαζευγμένος(η)/χήρος(α)	7	7,5
Επίπεδο σπουδών	ΔΕ	29	30,5
	ΤΕ	48	50,5
	ΠΕ	6	6,3
	Μεταπτυχιακό/διδακτορικό	12	12,6

ΔΕ: Διετούς εκπαίδευσης βοηθοί νοσηλευτών, ΤΕ: Τεχνολογικής εκπαίδευσης, ΠΕ: Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης

**Πίνακας 2.** Δείκτης αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων MLQ και JSS.

	Cronbach's α	Αριθμός ερωτήσεων
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά	0,708	4
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές	0,685	4
Εμπυχωτική παρακίνηση	0,849	4
Διανοητική ενεργοποίηση	0,721	4
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	0,771	4
Μετασχηματιστική	0,712	4
Έκτακτη, κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	0,635	4
Κατ' εξαίρεση ενεργή διοίκηση	0,822	4
Κατ' εξαίρεση παθητική διοίκηση	0,683	4
Διεκπεραιωτική	0,923	4
Ηγεσία της αποφυγής	0,908	4
Μεγαλύτερη προσπάθεια	0,699	4
MLQ κατά μέσο όρο	0,847	
JSS συνολικά	0,791	36

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλών παραγόντων), JSS: Job Satisfaction Survey (ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης)

τις συνθήκες λειτουργίας και την επικοινωνία στον χώρο εργασίας. Η ικανοποίηση από τους συναδέλφους και τη φύση της εργασίας κυμάνθηκε στο 15–17 της κλίμακας βαθμολόγησης 1–24. Τέλος, αρκετά χαμηλή φάνηκε να είναι η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η μέση ικανοποίηση ήταν 112,9, με ελάχιστη 67 και μέγιστη 150, στη βαθμολογική κλίμακα με άριστη τιμή το 216 (πίν. 4).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ανάλυσης παλινδρόμησης παρατηρήθηκε μια στατιστικά σημαντική διαφορά στην ικανοποίηση από τον μισθό ανάμεσα σε όσους είχαν 0–50 νυκτερινά ωράρια εργασίας ετησίως και σε όσους είχαν 51–100, εμφανίζοντας μέση διαφορά 1,381 βαθμούς ικανοποίησης, με υψηλότερη ικανοποίηση να παρατηρείται σε εκείνους που είχαν 0–50 νυκτερινά ωράρια εργασίας. Αντίστοιχα, κατά τη σύγκριση των νοσηλευτών με 0–50 νυκτερινά ωράρια και εκείνους με 100+ νυκτερινά ωράρια εργασίας, η διαφορά στην ικανοποίηση προσέγγισε τους 2,135 βαθμούς. Άλλο σημαντικό στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι για κάθε μία μονάδα αύξησης της διάστασης «εμπυχωτική παρακίνηση» αναμενόταν αύξηση της ικανοποίησης από την εποπτεία κατά 1,156 (εικ. 1). Αντίθετα, όταν αυξανόταν κατά μία μονάδα η διάσταση «κατ' εξαίρεση παθητική διοίκηση» αναμενόταν μείωση της ικανοποίησης από την εποπτεία κατά 0,987 (εικ. 2).

Αναφορικά με τη σχέση του τμήματος απασχόλησης των νοσηλευτών και της ικανοποίησης από την εποπτεία,

**Πίνακας 3.** Αποτελέσματα ικανοποίησης από την ηγεσία (ερωτηματολόγιο ηγεσίας MLQ).

	n	Ελάχιστο	Μέγιστο	Mean	Τυπική απόκλιση
Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά	95	1,00	4,50	3,0158	0,71068
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές	95	1,00	4,25	2,9868	0,76350
Εμψυχωτική παρακίνηση	95	1,00	4,50	2,7474	0,94073
Διανοητική ενεργοποίηση	95	1,00	4,50	2,9368	0,57999
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον	95	1,00	4,25	2,7158	0,77581
Μετασχηματιστική	95	1,00	4,50	3,0684	0,73968
Έκτακτη, κατ' εξαίρεση ανταμοιβή	95	1,00	4,75	3,2342	0,63874
Κατ' εξαίρεση ενεργή διοίκηση	95	1,00	4,50	2,5789	0,84917
Κατ' εξαίρεση παθητική διοίκηση	95	1,00	4,00	2,5763	0,62428
Διεκπεραιωτική	95	1,00	4,67	2,8000	0,96560
Ηγεσία προς αποφυγή	95	1,00	4,75	3,3132	0,82592
Μεγαλύτερη προσπάθεια	95	1,00	4,50	2,9789	0,91650
Valid N	95				

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων)

**Πίνακας 4.** Αποτελέσματα του ερωτηματολογίου ικανοποίησης JSS.

	n	Ελάχιστο	Μέγιστο	Mean	Τυπική απόκλιση
Μισθός	95	4,00	15,00	7,3474	2,43978
Προαγωγή	95	4,00	22,00	8,2737	2,87114
Εποπτεία-επίβλεψη	95	6,00	24,00	15,9789	4,53351
Προνόμια-οφέλη	95	4,00	18,00	10,9789	3,77556
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	95	5,00	19,00	12,3579	2,67341
Συνθήκες λειτουργίας	95	4,00	20,00	11,9895	3,90987
Συνάδελφοι	95	6,00	24,00	15,2632	3,77621
Φύση εργασίας	95	7,00	24,00	17,5895	3,17736
Επικοινωνία	95	6,00	21,00	13,2105	3,30987
Συνολική ικανοποίηση	95	67,00	150,00	112,9895	17,92745

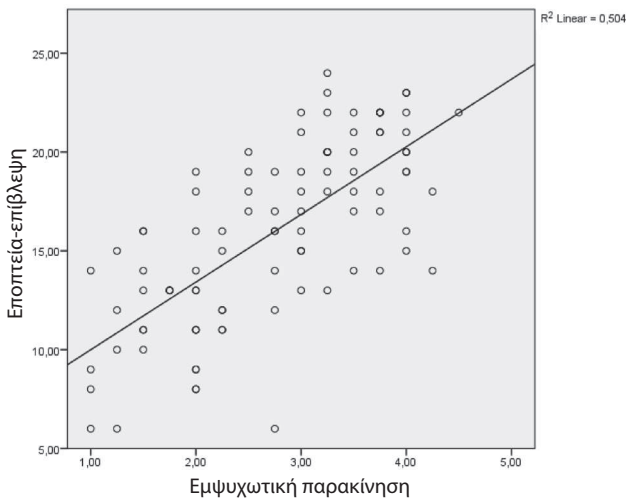
JSS: Job Satisfaction Survey (ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης)

παρατηρήθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ όσων εργαζόνταν στα εξωτερικά ιατρεία και εκείνων που εργαζόνταν στη μονάδα εντατικής θεραπείας (ΜΕΘ). Περισσότερο ικανοποιημένοι από την εποπτεία φάνηκε ότι ήταν οι εργαζόμενοι των εξωτερικών ιατρείων και λιγότερο ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι της ΜΕΘ.

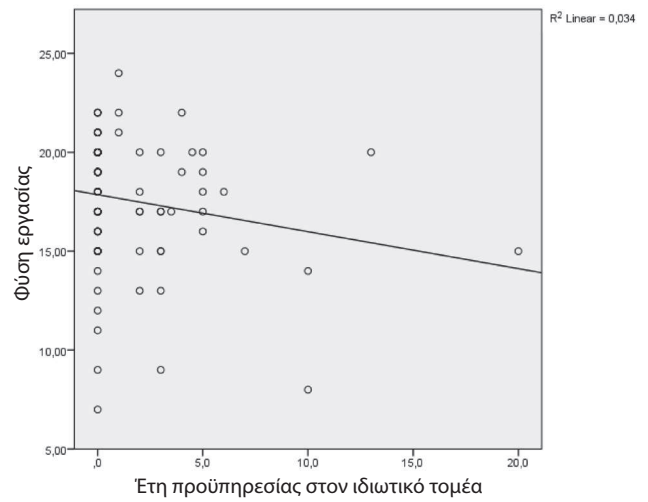
Σ' ό,τι αφορά στην ικανοποίηση των νοσηλευτών από τη φύση της εργασίας, που είναι από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες, παρατηρήθηκε ότι όσο αυξανόταν η διάσταση «μεγαλύτερη προσπάθεια» προκαλείτο αύξηση στην ικανοποίηση από την εργασία κατά 1,534 μονάδες. Αντίθετα, για κάθε αύξηση έτους προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα διαπιστώθηκε μείωση στην ικανοποίηση από τη φύση της

εργασίας κατά 0,215 μονάδες (εικ. 3). Επίσης, οι μεταβλητές «έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα» και «μεγαλύτερη προσπάθεια» επηρέασαν και τη συνολική ικανοποίηση των νοσηλευτών, με τα αποτελέσματα να δείχνουν ότι όσο περισσότερα ήταν τα έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα τόσο η συνολική ικανοποίηση ήταν χαμηλή, ενώ, αντίθετα, όσο αυξανόταν η μεγαλύτερη προσπάθεια τόσο αυξανόταν και η συνολική ικανοποίηση (εικ. 4).

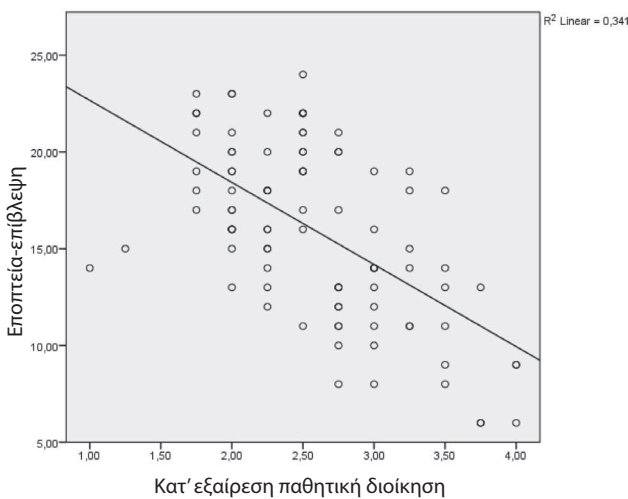
Όσον αφορά στη διαφορά της μέσης ικανοποίησης από την επικοινωνία ως προς το σύστημα του ωραρίου εργασίας, προέκυψε ότι το ελαστικό σύστημα προκαλούσε στατιστικώς σημαντικά μεγαλύτερη ικανοποίηση τόσο από το τακτικό, με μέση διαφορά 1.679 μονάδες, όσο και από το



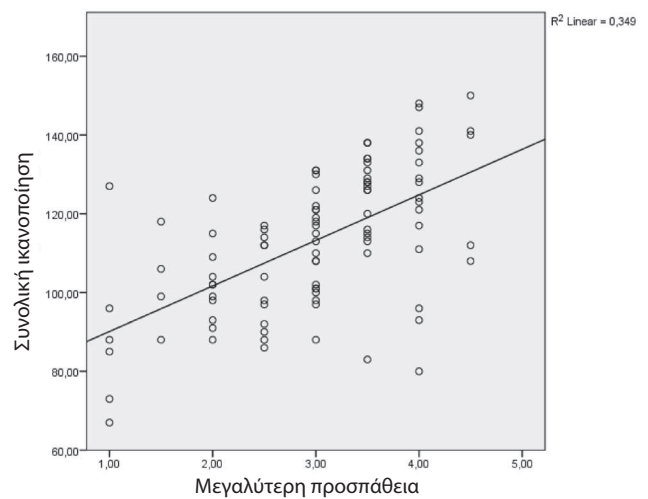
**Εικόνα 1.** Ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη σε συνάρτηση με την εμπυχωτική παρακίνηση.



**Εικόνα 3.** Ικανοποίηση των νοσηλευτών από τη φύση της εργασίας σε συνάρτηση με τα έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα.



**Εικόνα 2.** Ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη σε συνάρτηση με την κατ' εξαίρεση παθητική διοίκηση.



**Εικόνα 4.** Συσχέτιση συνολικής ικανοποίησης σε συνάρτηση με τη μεγαλύτερη προσπάθεια.

μη τακτικό πρόγραμμα, με μέση διαφορά 2.370 μονάδες.

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Όπως προέκυψε από τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας παρατηρήθηκαν τα εξής δεδομένα: ο μέσος βαθμός ικανοποίησης σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου MLQ κυμάνθηκε από 2–3, σε μια κλίμακα 1–5, όπως παρουσιάζεται και στον πίνακα 3. Ενδιαφέρον προκάλεσε το γεγονός ότι στις ερωτήσεις που αφορούσαν στη μετασχηματιστική ηγεσία η ικανοποίηση υπερέβη το 3 στην ίδια κλίμακα, εύρημα που καταδεικνύει ότι το εν λόγω μοντέλο ηγεσίας φάνηκε να συμβάλλει

θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν σύμφωνο με εκείνα της έρευνας που διεξήγαγε ο Λαμπράκης το 2018, τα οποία κατέδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, αλλά και με την ικανοποίησή τους από την εργασία.<sup>19</sup>

Σ' ό,τι αφορά στο ερωτηματολόγιο JSS, προέκυψε ότι συνολικά η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών κυμάνθηκε σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Οι νοσηλευτές ήταν δυσαρεστημένοι κυρίως από τον μισθό και τις ευκαιρίες προαγωγής, έχοντας βαθμολογίες ικανοποίησης 7,3 και 8,2, αντίστοιχα, σε μια κλίμακα 1–24. Η μέση ικανοποίηση

ήταν 112,9, με ελάχιστη 67 και μέγιστη 150 στη βαθμολογική κλίμακα με άριστη τιμή το 216. Επί πλέον, η συνολική ικανοποίηση των νοσηλευτών επηρεάστηκε κυρίως από το τμήμα εργασίας τους, το ωράριο εργασίας, το σύστημα ωραρίου εργασίας που ακολουθούσαν, καθώς και από τον αριθμό των νυκτερινών ωραρίων εργασίας στο διάστημα ενός έτους. Τα ίδια αποτελέσματα προέκυψαν και από την έρευνα του Al-Ahmadi,<sup>20</sup> ο οποίος εξέτασε την ικανοποίηση από την εργασία σε ένα δείγμα 360 νοσηλευτών στη Σαουδική Αραβία.<sup>21</sup> Παρατηρήθηκε επίσης ότι οι διαστάσεις «εμπυκνωτική παρακίνηση» και «μετασχηματιστική ηγεσία» επιδρούσαν θετικά στις περισσότερες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης του ερωτηματολογίου JSS. Συγκεκριμένα, τόσο η εμπυκνωτική παρακίνηση όσο και η μετασχηματιστική ηγεσία επηρέασαν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών που σχετιζόταν με τις ευκαιρίες προαγωγής, την εποπτεία, τα προνόμια, τις ανταμοιβές, τους συναδέλφους, τη φύση της εργασίας, αλλά και την επικοινωνία. Παρόμοιο αποτέλεσμα σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία προέκυψε και από την έρευνα που διεξήχθη σε νοσηλευτές της Σαουδικής Αραβίας, στην οποία διαπιστώθηκε ότι τόσο ο προϊστάμενος νοσηλευτής όσο και οι νοσηλευτές του προσωπικού αξιολόγησαν με υψηλή βαθμολογία τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.<sup>21,22</sup>

Η μετασχηματιστική ηγεσία, μια συνιστώσα της θεωρίας των Bass και Avolio,<sup>23</sup> είναι ένας τρόπος ηγεσίας που έχει συσχετιστεί με θετικά αποτελέσματα ηγεσίας και αποτελεί έναν επιθυμητό τρόπο ηγεσίας από τους νοσηλευτές,<sup>24</sup> όπως φάνηκε και μέσα από την παρούσα εργασία. Η κύρια προϋπόθεση της θεωρίας μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η παρακίνηση των υφιστάμενων νοσηλευτών να πράξουν

περισσότερα απ' όσα περίμεναν να πράξουν. Οι νοσηλευτές αναμένεται να αναλάβουν τους ηγετικούς ρόλους, εργαζόμενοι κάτω από διάφορες και διαφορετικές συνθήκες κάθε φορά και είναι υπεύθυνοι για τον επανασχεδιασμό και τη βελτίωση των συνθηκών υγειονομικής περίθαλψης.<sup>25</sup> Ο ρόλος ενός προϊσταμένου νοσηλευτή-ηγέτη είναι ένας απαιτητικός ρόλος και συνδέεται με ιδιαίτερες ικανότητες. Οι νοσηλευτές που κατέχουν έναν τέτοιο ρόλο συμβάλλουν και επιδρούν σημαντικά σε πολλές πτυχές της υγειονομικής περίθαλψης,<sup>26</sup> όπως για παράδειγμα στη δημιουργία ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας, τη βελτίωση των σχέσεων του προσωπικού, την προαγωγή της ασφάλειας του ασθενούς και τα ποιοτικά αποτελέσματα υγειονομικής περίθαλψης.<sup>24,25</sup> Όπως προέκυψε και από μια βιβλιογραφική ανασκόπηση το έτος 2013,<sup>27</sup> υπάρχει μια σαφής σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και χαμηλότερης θνησιμότητας ασθενών, μειωμένων σφαλμάτων στη φαρμακευτική αγωγή και χαμηλότερου ποσοστού νοσοκομειακών λοιμώξεων, γεγονός που δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συμβάλλει θετικά σε ποιοτικές παροχές υγείας.

Βρισκόμαστε ακόμη στην ανάγκη να αναπτυχθεί στα ελληνικά νοσοκομεία η φιλοσοφία της ηγεσίας και ανά περίπτωση να ασκείται το κατάλληλο μοντέλο ηγεσίας, με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών, που, με τη σειρά της, θα συμβάλλει σε πιο ποιοτικές υπηρεσίες υγείας. Φυσικά, σε κάθε περίπτωση οργανισμού η ηγεσία λειτουργεί σύμφωνα με τη δική της κουλτούρα και φιλοσοφία. Ωστόσο, κάποιες βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να υιοθετούνται και να γίνονται πράξη όσο το δυνατόν καλύτερα, με απώτερο σκοπό τη βέλτιστη προσαρμογή του οργανισμού στις ολοένα αυξανόμενες προκλήσεις στην υγεία.

## ABSTRACT

### Leadership styles, job satisfaction in nurses and quality of health care services

A. PAPASTERIADI, A. SKITSOU, G. CHARALAMPOUS

*Frederick University, Nicosia, Cyprus*

*Archives of Hellenic Medicine 2022, 39(1):82–88*

**OBJECTIVE** To investigate the leadership style in relation to the degree of satisfaction of nurses with their work, and the potential impact on the quality of health services. **METHOD** A cross-sectional study was conducted of the nursing personnel at a Greek university hospital. Structured questionnaires were used to collect the data, specifically the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and the Job Satisfaction Survey (JSS), as well a questionnaire consisting of questions on the demographic characteristics of the respondents. A total of 140 questionnaires were distributed during the period August–September 2019, of which 95 were completed. Statistical analysis was performed using the software program Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS Statistics), version 23.0. **RESULTS** The overall satisfaction of the nurses, as derived from correlation of the scores on the MLQ questionnaire and demographic characteristics with the scores on the JSS satisfaction scale, is affected mainly by the work department and working

hours, the shift system followed by the nurses, and the annual number of night shifts. The average satisfaction score on almost all the MLQ items was between 2 and 3 on a scale of 1–5. On the questions concerning transformational leadership, the satisfaction level exceeded 3, which shows that this leadership model contributes positively to the job satisfaction of nurses. According to their scores on the JSS questionnaire, the nurses were least satisfied with the salary and promotion opportunities. The average total satisfaction was 112.9, with a range from 67 to 150, on a scale with an “excellent” value of 216. **CONCLUSIONS** The overall job satisfaction of the hospital nurses was quite low. The characteristics of the transformational leadership model were associated with a higher level of job satisfaction and this style was preferred by the hospital nursing personnel. Regarding the quality of services, a positive correlation was demonstrated between a high level of job satisfaction among nurses and high quality services.

**Key words:** Job satisfaction, Leadership, Nurses, Quality

## Βιβλιογραφία

- AIKEN LH, CLARKE SP, SLOANE DM, SOCHALSKI JA, BUSSE R, CLARKE H ET AL. Nurses' reports on hospital care in five countries. *Health Aff (Millwood)* 2001, 20:43–53
- ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Ν, ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. 1η έκδοση. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2003:48–49
- ΝΤΑΝΟΣ Α, ΣΑΜΑΝΤΑ Ε. *Εισαγωγή στη διοίκηση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων*. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα, 2015:180–188
- FRANKEL A. What leadership styles should senior nurses develop? *Nurs Times* 2016, 104:23–24
- DOODY O, DOODY C. Transformational leadership in nursing practice. *Br J Nurs* 2012, 21:1212–1214, 1217–1218
- McALEARNEY AS. Leadership development in healthcare: A qualitative study. *J Organiz Behav* 2006, 27:967–982
- WEBERG D. Transformational leadership and staff retention: An evidence review with implications for healthcare systems. *Nurs Adm Q* 2010, 34:246–258
- CARNEY M. Leadership in nursing: Where do we go from here? The ward sisters' challenge for the future. *Nurs Rev* 1999, 17:13–18
- ΣΕΡΒΟΥ Ι. Αποτελεσματική ηγεσία και παρακίνηση νοσηλευτικού προσωπικού. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας και Κοινωνικής Πρόνοιας», ΤΕΙ Πειραιά, Πειραιάς, 2017. Διαθέσιμο στο: <http://oceanis.lib.teipir.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/3500/dmy-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- ANTONAKIS J, AVOLIO BJ, SIVASUBRAMANIAM N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quart* 2003, 14:261–295
- BASS BM, AVOLIO BJ. *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. APA PsycTests, 1995. Available at: <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- TEPPER BJ, PERCY PM. Structural validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Educ Psychol Meas* 1994, 54:734–744
- SPECTOR PE. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *Am J Community Psychol* 1985, 13:693–771
- SPECTOR PE. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1997:8–9
- LAVRAKAS PJ. *Encyclopedia of survey research methods*. 1st ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2008:700–743
- TAVAKOL M, DENNICK R. Making sense of Cronbach's alpha. *Int J Med Educ* 2011, 2:53–55
- SALKIND NJ. *Encyclopedia of measurement and statistics*. 1st ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2006:525–570
- ΙΣΕΡΗΣ Γ. Στατιστικές μέθοδοι ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Η περίπτωση του CiGreece. *International Journal of Language, Translation and Intercultural Communication* 2016, 5:175–189
- SAMANTA I, LAMPRAKIS A. Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 2018, 23:173–191
- AL-AHMADI HA. Job satisfaction of nurses in Ministry of Health hospitals in Riyadh, Saudi Arabia. *Saudi Med J* 2002, 23:645–650
- ABUALRUB RF, ALGHAMDI MG. The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *J Nurs Manag* 2012, 20:668–678
- OMER T. Leadership style of nurse managers at the Saudi National Guard Hospitals. Thesis (PhD). George Mason University, Braddock, VA, 2005
- BASS BM, AVOLIO BJ (eds). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994:26–30
- ECHEVARRIA IM, PATTERSON BJ, KROUSE A. Predictors of transformational leadership of nurse managers. *J Nurs Manag* 2017, 25:167–175
- AMERICAN NURSES ASSOCIATION. *Nursing administration: Scope and standards of practice*. 2nd ed. Silver Spring, MD, 2010:51–55
- SHIREY MR, McDANIEL AA, EBRIGHT PR, FISHER ML, DOEBBELING BN. Understanding nurse manager stress and work complexity: Factors that make a difference. *J Nurs Adm* 2010, 40:82–91
- WONG CA, CUMMINGS GG, DUCHARME L. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review update. *J Nurs Manag* 2013, 21:709–724

Corresponding author:

A. Papasteriadi, 40 Emmanouil Xanthou street, 454 45 Ioannina, Greece  
e-mail: apapasteriadi@gmail.com