

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL PAPER

# Διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού που εργάζονται σε δημόσια νοσοκομεία της 6ης και 7ης Υγειονομικής Περιφέρειας

**ΣΚΟΠΟΣ** Η διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και του μετασχηματιστικού τρόπου ηγεσίας του νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού που εργάζονταν σε νοσοκομεία της 6ης και 7ης Υγειονομικής Περιφέρειας (ΥΠΕ). **ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ** Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 473/625 (ποσοστό ανταπόκρισης: 70,9%) νοσηλευτές και διοικητικοί υπάλληλοι, οι οποίοι εργάζονταν στο Παναρκαδικό Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης και στο Γενικό Νοσοκομείο Λασιθίου (Οργανική Μονάδα της Έδρας Αγίου Νικολάου και Αποκεντρωμένες Οργανικές Μονάδες Σητείας και Ιεράπετρας), αρμοδιότητας της 6ης και 7ης ΥΠΕ. Η έρευνα διεξήχθη από τον Ιανουάριο έως και τον Μάρτιο του 2022. Για τη συγκέντρωση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα σύνθετο ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε ερωτήσεις καταγραφής των κοινωνικών, δημογραφικών και επαγγελματικών τους στοιχείων, τη χρήση μέρους των ερωτήσεων του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ως εργαλείου μέτρησης του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και την κλίμακα Kuorio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS) που μελετά το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα στατιστικών εφαρμογών Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 25.0. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Ο μέσος όρος (ΜΟ) της συνολικής κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης ήταν 3,83, γεγονός που δηλώνει πολύ καλή εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η μέση τιμή των κλιμάκων της μετασχηματιστικής ηγεσίας κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα. Επίσης, όλες οι κλίμακες της εργασιακής ικανοποίησης και της μετασχηματιστικής ηγεσίας συσχετίστηκαν θετικά, με ισχυρή ή μέτριου βαθμού συσχέτιση, μεταξύ τους. Το νοσοκομείο εργασίας, η εξιδανικευμένη επιρροή και η εμπνευσμένη παρακίνηση του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας είναι προβλεπτικοί παράγοντες της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, το φύλο (γυναίκες), το νοσοκομείο υπηρεσίας (Αποκεντρωμένη Μονάδα Ιεράπετρας), η οικογενειακή κατάσταση (έγγαμοι), το μορφωτικό επίπεδο (απόφοιτοι Πανεπιστημίου), τα έτη προϋπηρεσίας (16–25 έτη) και η σχέση απασχόλησης (συμβασιούχοι) σχετίζονταν στατιστικά σημαντικά με τις υποκλίμακες της εργασιακής ικανοποίησης και του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Τα παρόντα αποτελέσματα καταδεικνύουν σημαντικές προκλήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και των διοικητικών υπαλλήλων και τονίζουν τη σημασία της συμβολής του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στην ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και στην αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών.

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2024, 41(6):793–803  
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2024, 41(6):793–803

**Α. Δημητροπούλου,<sup>1</sup>  
Π. Θεοδώρου,<sup>2</sup>  
Χ. Πλατής,<sup>2,3</sup>  
Γ. Μανομενίδης,<sup>4</sup>  
Θ. Μπελλάλη<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Γενικό Νοσοκομείο Λασιθίου –  
Αποκεντρωμένη Οργανική Μονάδα  
Σητείας, Σητεία

<sup>2</sup>Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Διοίκηση  
Μονάδων Υγείας», Σχολή Κοινωνικών  
Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό  
Πανεπιστήμιο, Πάτρα

<sup>3</sup>Κέντρο Κοστολόγησης και Τεκμηρίωσης  
Νοσοκομειακών Υπηρεσιών ΑΕ, Αθήνα

<sup>4</sup>Τμήμα Νοσηλευτικής, Παράρτημα  
Διδυμότειχου, Διεθνές Πανεπιστήμιο  
της Ελλάδος, Θεσσαλονίκη

<sup>5</sup>Τμήμα Νοσηλευτικής, Σχολή Επιστημών  
Υγείας, Διεθνές Πανεπιστήμιο  
της Ελλάδος, Θεσσαλονίκη

The impact of transformational leadership on the job satisfaction of nursing and administrative staff working in public hospitals of the 6th and 7th Health Region

Abstract at the end of the article

### Λέξεις ευρετηρίου

Διοικητικοί υπάλληλοι νοσοκομείων  
Εργασιακή ικανοποίηση  
Μετασχηματιστική ηγεσία  
Νοσηλευτές  
Νοσοκομειακή ηγεσία

Υποβλήθηκε 11.11.2023  
Εγκρίθηκε 2.12.2023

Οι αναδυόμενες επιδημιολογικές, δημογραφικές και κοινωνικές αλλαγές δημιουργούν νέες προκλήσεις στην παγκόσμια υγεία και ασκούν πιέσεις στα συστήματα υγείας, προκειμένου να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες, να θέσουν νέες προτεραιότητες και να ενσωματώσουν μεταρρυθμίσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.<sup>1</sup> Για τους λόγους αυτούς θεωρείται ως ζήτημα κρίσιμης σημασίας η αποτελεσματική ηγεσία και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού για την αντιμετώπιση των αυξημένων αναγκών περιθάλψης και την ενίσχυση των συστημάτων υγείας.<sup>2</sup>

Το μετασχηματιστικό ηγετικό μοντέλο αναφέρθηκε για πρώτη φορά από τον Burns,<sup>3</sup> σύμφωνα με τον οποίο «οι ηγέτες παροτρύνουν τους υφισταμένους τους να αναπτύξουν κίνητρα, πεποιθήσεις, στάσεις και δεδομένα, τα οποία συμβάλλουν θετικά στην αυτοπραγμάτωσή τους, αλλά και στη συμπίεση με τους στόχους του οργανισμού».<sup>4</sup> Το ηγετικό μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας στηρίζεται στην αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων, αναπτύσσει και αναμορφώνει αξίες και προσδοκίες και καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες των μελών, προτρέποντάς τους να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες.<sup>5</sup>

Επίσης, η υιοθέτηση ενός μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας μπορεί να μειώσει τους παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων και να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον εργασίας, την εργασιακή δέσμευση και την αποφυγή ανεπιθύμητων συμβάντων στην κλινική πράξη.<sup>6,7</sup>

Παράλληλα, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στις υγειονομικές δομές, με την υπόθεση ότι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης θα βελτιώσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της νοσηλευτικής πρακτικής, παρέχοντας υψηλότερου επιπέδου υγειονομική φροντίδα στους ασθενείς.<sup>8</sup> Ένας από τους σημαντικότερους ορισμούς για την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτός του Locke,<sup>9</sup> σύμφωνα με τον οποίο η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως «η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου απέναντι στο συγκεκριμένο έργο το οποίο εκτελεί, στον βαθμό που, αντίστοιχα, εκπληρώνονται και οι επαγγελματικές του αξίες».<sup>10</sup>

Η αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στις εργασιακές αποφάσεις,<sup>11</sup> η παροχή αυξημένων κινήτρων από τη διοίκηση,<sup>12</sup> η διασφάλιση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής<sup>13</sup> και η παροχή καθοδήγησης από τους ανωτέρους, καθώς και η ενίσχυση των ικανοτήτων τους, μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.<sup>14</sup> Επιπρόσθετα, υψηλά επίπεδα ικανοποίησης οδηγούν σε μειωμένο κόστος εκπαίδευσης, στον εντοπισμό

ευκαιριών εξοικονόμησης κόστους, στον περιορισμό των απουσιών από την εργασία, στην ενίσχυση της επίβλεψης, στην ορθή αξιολόγηση θεμάτων εξυπηρέτησης ασθενών και στη βελτίωση της επικοινωνίας.<sup>15</sup>

Παράλληλα, διαπιστώνεται θετική σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός το οποίο αποδίδεται στην ανοικτή, αμφίδρομη επικοινωνία, που επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.<sup>16</sup>

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης του νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού που υπηρετεί σε νοσοκομεία της 6ης και 7ης Υγειονομικής Περιφέρειας (ΥΠΕ).

## ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

### Μελετώμενος πληθυσμός

Για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η μέθοδος της συγχρονικής μελέτης, με δειγματοληψία ευκολίας και τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, όπου στο πρώτο μέρος οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος σχετιζόμενες και με τα επαγγελματικά τους χαρακτηριστικά, το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο εκτίμησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Transformational Leadership Scale, TLS) και το τρίτο περιλαμβάνει ερωτηματολόγιο εκτίμησης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale, KUJSS).

Η έρευνα διεξήχθη σε δημόσια νοσοκομεία της 6ης και 7ης ΥΠΕ (Παναρκαδικό Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης «Η Ευαγγελίστρια» και Γενικό Νοσοκομείο Λασιθίου [Οργανική Μονάδα της Έδρας Αγίου Νικολάου και Αποκεντρωμένες Οργανικές Μονάδες Σητείας και Ιεράπετρας]) κατά το χρονικό διάστημα από τον Ιανουάριο έως και τον Μάρτιο του 2022, ενώ για την υλοποίησή της έλαβε έγκριση από τις αρμόδιες ΥΠΕ και τα Διοικητικά Συμβούλια των παραπάνω νοσοκομείων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσε το σύνολο του νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού που εργαζόταν στα συγκεκριμένα νοσοκομεία, ανεξαρτήτως εκπαιδευτικού επιπέδου και χωρίς κριτήρια αποκλεισμού. Συνολικά, διανεμήθηκαν 625 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 473 (ποσοστό ανταπόκρισης: 70,9%). Πιο συγκεκριμένα, στο Παναρκαδικό Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης «Η Ευαγγελίστρια» διανεμήθηκαν 255 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν 228 (ποσοστό ανταπόκρισης: 89,4%). Στην Αποκεντρωμένη Οργανική Μονάδα Ιεράπετρας του Γενικού Νοσοκομείου (ΓΝ) Λασιθίου διανεμήθηκαν 90 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν τα 41 (ποσοστό ανταπόκρισης: 45,6%). Στην Αποκεντρωμένη Οργανική Μονάδα Σητείας του ΓΝ Λασιθίου διανεμήθηκαν 120 ερωτηματολόγια και απαντήθηκαν τα 101 (ποσοστό ανταπόκρισης: 84,2%). Τέλος, στην Οργανική Μονάδα της Έδρας Αγίου Νικολάου του ΓΝ Λασιθίου διανεμήθηκαν 160 ερωτηματολόγια, από τα οποία απαντήθηκαν τα 103 (ποσοστό

ανταπόκρισης: 64,4%). Τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και τηρήθηκαν όλες οι αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας (Διακήρυξη Helsinki 1975) για την τήρηση των προσωπικών δεδομένων.

### Εργαλεία μέτρησης

Για την εκτίμηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε μέρος του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), το οποίο δημιούργησαν οι Bass και Avolio το 2004.<sup>5</sup> Το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο μπορεί να μετρήσει την έκταση των ηγετικών τύπων, το μετασχηματιστικό (transformational), το διεκπεραιωτικό (transactional) και την προς αποφυγή ηγεσία (avoidant leadership) εξετάζοντας παράλληλα και την έκβαση της ηγεσίας (outcomes) μέσα από 45 ερωτήσεις, ενώ για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε η χρησιμοποίηση 20 ερωτήσεων οι οποίες αναφέρονται αποκλειστικά στο μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας. Ειδικότερα, μετρά τους τέσσερις παράγοντες που σχετίζονται με τη μετασχηματιστική ηγεσία, οι οποίοι αφορούν στην «εξιδανικευμένη επιρροή» (8 ερωτήσεις), στην «εμπνευσμένη παρακίνηση» (4 ερωτήσεις), στη «διανοητική διέγερση» (4 ερωτήσεις) και στην «εξατομικευμένη θεώρηση» (4 ερωτήσεις). Οι συμμετέχοντες καλούνται να δώσουν τις απαντήσεις τους σε μια πεντάβαθμη κλίμακα Likert που κυμαίνεται μεταξύ των τιμών «καθόλου» (0) και «συνήθως συχνά, αν όχι πάντα» (4). Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνάφειας Cronbach's alpha, η τιμή του οποίου κυμάνθηκε μεταξύ 0,767 και 0,898 για τις τέσσερις διαστάσεις του. Επομένως, η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου ήταν πολύ καλή.

Ακολουθεί η καταγραφή του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών μέσω της χρήσης του ερωτηματολογίου KUHJSS,<sup>17</sup> το οποίο έχει μεταφραστεί και επικαιροποιηθεί στον ελληνικό πληθυσμό.<sup>18</sup> Περιλαμβάνει, συνολικά, 27 κλειστές ερωτήσεις καταμετρημένες σε τέσσερις επί μέρους διαστάσεις, ενώ οι απαντήσεις αποτυπώνονται σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert που κυμαίνεται από «διαφωνώ απόλυτα» (1) έως «συμφωνώ απόλυτα» (5). Οι τέσσερις επί μέρους διαστάσεις της ελληνικής απόδοσης είναι η «ηγεσία» (7 ερωτήσεις), το «εργασιακό περιβάλλον» (10 ερωτήσεις), η «παρακίνηση» (7 ερωτήσεις) και το «ομαδικό πνεύμα» (3 ερωτήσεις). Η συνολική βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα όλων των ερωτήσεων. Ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha κυμαινόταν μεταξύ 0,856 και 0,952 για τις τέσσερις διαστάσεις του και, επομένως, η εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου ήταν επίσης πολύ καλή.

### Στατιστική ανάλυση

Στη στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, η κανονικότητα των δεδομένων ελέγχθηκε με τους ελέγχους Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk, καθώς και μέσω της κύρτωσης και της ασυμμετρίας. Η περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών έγινε με χρήση των απόλυτων (n) και των σχετικών συχνοτήτων (%). Για τις ποσοτικές μεταβλητές έγινε χρήση του μέσου όρου (ΜΟ), της τυπικής απόκλισης (ΤΑ), της διαμέσου (Δ) και του ενδοτεταρτημοριακού εύρους.

Για τον έλεγχο της εσωτερικής αξιοπιστίας αξιοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's alpha. Για τη διερεύνηση των διαφορών των μέσων μεταξύ διαφόρων χαρακτηριστικών εφαρμόστηκε ο έλεγχος t-test και ελέγχθηκε η υπόθεση ίσων διακυμάνσεων (Levene's test) όταν ίσχυε η κανονικότητα, ενώ σε διαφορετική περίπτωση εφαρμόστηκε η δοκιμασία Mann-Whitney U. Για μεταβλητές με περισσότερα από τρία επίπεδα, όπως π.χ. το νοσοκομείο εργασίας, εφαρμόστηκε είτε η παραμετρική ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) είτε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis H. Για τις συσχετίσεις εφαρμόστηκε ο παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Pearson και ο μη παραμετρικός συντελεστής συσχέτισης Spearman. Για την πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος "enter". Το αμφίπλευρο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε ίσο με 0,05. Η ανάλυση των δεδομένων διενεργήθηκε με το λογισμικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (IBM SPSS), έκδοση 25.0.

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες (81,8%), ηλικίας 40–49 ετών (35,1%), έγγαμοι (64,5%), με παιδιά (66,2%), με μηνιαίο καθαρό εισόδημα έως 1.000 € (49%), απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (38,3%), χωρίς θέση ευθύνης (68,9%), διοικητικό προσωπικό (27,1%), με προϋπηρεσία >20 έτη συνολικά (36,6%) αλλά <5 έτη στην τρέχουσα μονάδα (48%), μόνιμοι (66%), εργαζόμενοι σε κυλιόμενα ωράρια εργασίας (57,9%), ενώ η πλειοψηφία αυτών εργάζονταν στο ΓΝ Τρίπολης (48,2%) (πίν. 1).

Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι υψηλότερες τιμές δηλώνουν και καλύτερη μετασχηματιστική ηγεσία.

Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η αύξηση της βαθμολογίας δηλώνει και αύξηση της ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, η μέση τιμή στην κλίμακα «εργασιακό περιβάλλον» αλλά και στη συνολική ικανοποίηση ήταν 3,51–3,99, γεγονός που δηλώνει πολύ καλή ικανοποίηση. Η μέση τιμή στις κλίμακες «ηγεσία», «παρακίνηση» και «ομαδικό πνεύμα» ήταν μεταξύ 4 και 5, εύρημα που δηλώνει άριστη ικανοποίηση (πίν. 3).

Στη συνέχεια, έγινε διερεύνηση των συσχετίσεων ανάμεσα στις εξεταζόμενες κλίμακες. Η «εξιδανικευμένη επιρροή» παρουσίασε τη μεγαλύτερη συσχέτιση με την «ηγεσία» ( $r=0,773$ ,  $p<0,001$ ). Το ίδιο παρατηρήθηκε και στις κλίμακες «διανοητική διέγερση» και «εξατομικευμένη θεώρηση και εμπνευσμένη παρακίνηση», οι οποίες παρουσίασαν τη μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με την «ηγεσία» ( $r=0,747$ ,  $r=0,661$  και  $r=0,762$ , αντίστοιχα,  $p<0,001$  για όλα). Για τις τέσσερις κλίμακες της «μετασχηματιστικής

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

Χαρακτηριστικά	n	%	Χαρακτηριστικά	n	%
<i>Φύλο</i>			<i>Τομέας εργασίας</i>		
Άνδρας	86	18,2	ΤΕΠ	47	9,9
Γυναίκα	387	81,8	ΜΕΘ	31	6,6
<i>Ηλικιακή ομάδα (έτη)</i>			Χειρουργικός	72	15,2
20–29	49	10,4	Παθολογικός	86	18,2
30–39	114	24,1	Μονάδα COVID	44	9,3
40–49	166	35,1	Εργαστηριακός	32	6,8
50–59	130	27,5	Εξωτερικά ιατρεία	33	7,0
60+	14	3,0	Διοικητικό προσωπικό	128	27,1
<i>Οικογενειακή κατάσταση</i>			<i>Έτη απασχόλησης συνολικά</i>		
Άγαμος(η)	121	25,6	0–5	109	23,0
Έγγαμος(η)	305	64,5	6–10	51	10,8
Διαζευγμένος(η)	35	7,4	11–15	72	15,2
Χήρος(α)	12	2,5	16–20	68	14,4
<i>Αριθμός παιδιών</i>			21–25	63	13,3
0	160	33,8	25+	110	23,3
1	84	17,8	<i>Έτη απασχόλησης στην τρέχουσα μονάδα</i>		
2	157	33,2	0–5	227	48,0
3	61	12,9	6–10	73	15,4
4+	11	2,3	11–15	72	15,2
<i>Μηνιαίο καθαρό εισόδημα (€)</i>			16–20	35	7,4
Έως 1.000	232	49,0	21–25	21	4,4
1.000–1.500	220	46,5	25+	45	9,5
>1.500	21	4,4	<i>Σχέση εργασίας</i>		
<i>Επίπεδο σπουδών</i>			Μόνιμος(η)	312	66,0
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΔΕ)	181	38,3	Συμβασιούχος	161	34,0
Τεχνολογική εκπαίδευση (ΤΕ)	157	33,2	<i>Ωράριο εργασίας</i>		
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΠΕ)	37	7,8	Πρωινή εργασία	199	42,1
Μεταπτυχιακό	93	19,7	Ωράρια εργασίας (βάρδιες)	274	57,9
Διδακτορικό	5	1,1	<i>Νοσοκομείο εργασίας</i>		
<i>Θέση ευθύνης</i>			Γενικό Νοσοκομείο Τρίπολης	228	48,2
Ναι	147	31,1	Γενικό Νοσοκομείο Λασιθίου (Άγιος Νικόλαος)	103	21,8
Όχι	326	68,9	Γενικό Νοσοκομείο Λασιθίου (Σητεία)	101	21,4
			Γενικό Νοσοκομείο Λασιθίου (Ιεράπετρα)	41	8,7

Οι τιμές αφορούν σε απόλυτες (n) και σχετικές συχνότητες (%)

ΤΕΠ: Τμήμα επειγόντων περιστατικών, ΜΕΘ: Μονάδα εντατικής θεραπείας

ηγεσίας» η αμέσως ισχυρότερη συσχέτιση βρέθηκε με τη συνολική κλίμακα «εργασιακής ικανοποίησης». Γενικά, όλες οι κλίμακες του ερωτηματολογίου της «εργασιακής ικανοποίησης» σχετίζονταν θετικά, με ισχυρή ή μέτριο βαθμού συσχέτιση, με τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» (πίν. 4).

Όσον αφορά στις διμεταβλητές συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών και των επαγγελματικών μεταβλητών και των διαστάσεων των δύο ερωτηματολογίων προέκυψαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις σε πολλές κλίμακες.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στο φύλο, οι γυναίκες

**Πίνακας 2.** Περιγραφικά αποτελέσματα και ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Κλίμακα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Cronbach's alpha
Εξιδανικευμένη επιρροή	2,74	0,82	2,88	0	4	0,898
Διανοητική διέγερση	2,60	0,89	2,75	0	4	0,858
Εξατομικευμένη θεώρηση	2,37	0,93	2,50	0	4	0,767
Εμπνευσμένη παρακίνηση	2,60	0,91	2,75	0	4	0,882

**Πίνακας 3.** Περιγραφικά αποτελέσματα και ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha για τις κλίμακες του ερωτηματολογίου της εργασιακής ικανοποίησης.

Κλίμακα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Cronbach's alpha
Ηγεσία	4,01	1,00	4,14	1	5	0,952
Εργασιακό περιβάλλον	3,40	0,84	3,47	1	5	0,880
Παρακίνηση	4,15	0,74	4,29	1	5	0,862
Ομαδικό πνεύμα	4,09	0,92	4,33	1	5	0,856
Συνολική ικανοποίηση	3,83	0,72	3,96	1	5	0,943

**Πίνακας 4.** Συσχετίσεις μεταξύ των κλιμάκων της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» και της «εργασιακής ικανοποίησης».

	Εξιδανικευμένη επιρροή	Διανοητική διέγερση	Εξατομικευμένη θεώρηση	Εμπνευσμένη παρακίνηση
Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης	0,666*	0,621*	0,544*	0,671*
Ηγεσία	0,773*	0,747*	0,661*	0,762*
Εργασιακό περιβάλλον	0,469*	0,426*	0,404*	0,468*
Παρακίνηση	0,428*	0,384*	0,296*	0,452*
Ομαδικό πνεύμα	0,478*	0,445*	0,348*	0,490*

\*  $p < 0,001$ 

Οι συσχετίσεις αφορούν σε δείκτες συσχέτισης Pearson

ένιωθαν μεγαλύτερη συνολική εργασιακή ικανοποίηση ( $MO \pm TA$ :  $3,86 \pm 0,71$  και  $3,68 \pm 0,76$ , αντίστοιχα,  $p=0,037$ ) αλλά και ικανοποίηση σχετικά με την «ηγεσία» ( $MO \pm TA$ :  $4,08 \pm 0,96$  και  $3,67 \pm 1,13$ , αντίστοιχα,  $p=0,002$ ), σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο μετασχηματιστικής ηγεσίας, στατιστικά σημαντικές διαφορές βρέθηκαν και στις τέσσερις κλίμακες, όπου οι γυναίκες είχαν επίσης μεγαλύτερη βαθμολογία σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους («εξιδανικευμένη επιρροή»  $MO \pm TA$ :  $2,81 \pm 0,75$  και  $2,41 \pm 0,99$ , αντίστοιχα,  $p=0,001$ ), («διανοητική διέγερση»  $MO \pm TA$ :  $2,68 \pm 0,82$  και  $2,24 \pm 1,09$ , αντίστοιχα,  $p=0,001$ ), («εξατομικευμένη θεώρηση»  $MO \pm TA$ :  $2,42 \pm 0,90$  και  $2,13 \pm 1,05$ , αντίστοιχα,  $p=0,017$ ), («εμπνευσμένη παρακίνηση»  $MO \pm TA$ :  $2,68 \pm 0,85$  και  $2,26 \pm 1,07$  αντίστοιχα,  $p=0,001$ ).

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, στην κλίμακα συνολικής εργασιακής ικανοποίησης

βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά, με τους έγγαμους συμμετέχοντες να αναφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση ( $MO \pm TA$ :  $3,88 \pm 0,74$ ) σε σχέση με τους μη έγγαμους (άγαμους, διαζευγμένους, χήρους) συναδέλφους τους ( $MO \pm TA$ :  $3,74 \pm 0,68$ ). Το ίδιο παρατηρήθηκε και για την κλίμακα «περιβάλλον εργασίας» του ίδιου ερωτηματολογίου ( $MO \pm TA$ :  $3,46 \pm 0,86$  και  $3,29 \pm 0,81$ , αντίστοιχα,  $p=0,038$ ). Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο μετασχηματιστικής ηγεσίας, διαφορές βρέθηκαν στις κλίμακες «εξιδανικευμένη επιρροή» ( $MO \pm TA$ :  $2,80 \pm 0,80$  και  $2,63 \pm 0,83$ , αντίστοιχα,  $p=0,027$ ) και «εξατομικευμένη θεώρηση» ( $MO \pm TA$ :  $2,43 \pm 0,94$  και  $2,25 \pm 0,92$ , αντίστοιχα,  $p=0,041$ ), όπου οι έγγαμοι είχαν επίσης μεγαλύτερη βαθμολογία σε σχέση με τους μη έγγαμους συναδέλφους τους.

Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε όλες σχεδόν τις κλίμακες των δύο ερωτηματολογίων, με τους εργαζόμενους

πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ) να έχουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και εκτίμησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες (πίν. 5).

Σχετικά με τη συνολική προϋπηρεσία, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην κλίμακα «ομαδικό πνεύμα» ( $p=0,009$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με 16–25 έτη προϋπηρεσίας εμφάνιζαν «ομαδικό πνεύμα» σε χαμηλότερα επίπεδα ( $\Delta=4,00$ ) σε σχέση με τους συναδέλφους που είχαν άλλα έτη προϋπηρεσίας ( $\Delta=4,33$  για όλες τις κατηγορίες).

Όσον αφορά στο καθεστώς εργασίας, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στην κλίμακα «παρακίνηση» του ερωτηματολογίου ΚUHJSS ( $p=0,049$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι συμβασιούχοι εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα ( $\Delta=4,43$ ) «παρακίνησης» σε σχέση με τους μόνιμους συναδέλφους τους ( $\Delta=4,14$ ). Αναφορικά με το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας, διαφορές βρέθηκαν μόνο στην κλίμακα «διανοητική διέγερση» ( $p=0,024$ ), όπου οι συμβασιούχοι εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα «διανοητικής διέγερσης» ( $\Delta=3,00$ ) σε σχέση με τους μόνιμους συναδέλφους τους ( $\Delta=2,75$ ).

Ως προς το ωράριο εργασίας, βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μόνο στην κλίμακα «περιβάλλον εργασίας» του ερωτηματολογίου ΚUHJSS ( $p=0,023$ ). Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι με πρωινή εργασία ανέφεραν υψηλότερες τιμές στην κλίμακα «περιβάλλον εργασίας» ( $MO\pm TA: 3,51\pm 0,94$ ) σε σχέση με τους συναδέλφους τους

που εργάζονταν με κυλιόμενα ωράρια εργασίας ( $MO\pm TA: 3,32\pm 0,76$ ).

Αναφορικά με το νοσοκομείο υπηρεσίας, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις περισσότερες κλίμακες των δύο ερωτηματολογίων, με τους εργαζόμενους της Αποκεντρωμένης Οργανικής Μονάδας Ιεράπετρας να εμφανίζουν μεγαλύτερη βαθμολογία σε σχέση με τους εργαζόμενους των άλλων νοσοκομείων της έρευνας (πίν. 6).

Τέλος, παρουσιάζεται η πολλαπλή παλινδρόμηση της κλίμακας «εργασιακής ικανοποίησης» με ανεξάρτητες μεταβλητές τις στατιστικά σημαντικές μεταβλητές στις μονοπαραγοντικές αναλύσεις. Παρατηρήθηκε ότι το «νοσοκομείο εργασίας», η «εξιδανικευμένη επιρροή» και η «εμπνευσμένη παρακίνηση» από το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας αποτελούσαν προβλεπτικούς παράγοντες της κλίμακας «εργασιακής ικανοποίησης». Δηλαδή, το νοσοκομείο, η εξιδανικευμένη επιρροή και η εμπνευσμένη παρακίνηση επηρέασαν άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση (πίν. 7).

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, οι κλίμακες του ερωτηματολογίου της μετασχηματιστικής ηγεσίας ανέδειξαν μια θετική αντίληψη των εργαζομένων για τον μετασχηματιστικό χαρακτήρα της ηγεσίας, ενώ το ίδιο αναφέρεται και σε σχετική ελληνική μελέτη.<sup>19</sup> Το

**Πίνακας 5.** Διμεταβλητές συσχετίσεις των κλιμάκων των ερωτηματολογίων ΚUHJSS και MLQ σε σύγκριση με το μορφωτικό επίπεδο.

Κλίμακα	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	Μεταπτυχιακό/ διδακτορικό	F/H <sup>‡</sup>	p
<i>Κυριο University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS)</i>						
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση <sup>‡</sup>	4,04 (0,75)	3,96 (0,78)	3,52 (1,70)	3,85 (0,89)	10,333	0,016
Ηγεσία <sup>‡</sup>	4,29 (1,14)	4,43 (1,00)	3,71 (2,29)	4,00 (1,43)	13,600	0,004
Περιβάλλον εργασίας	3,43±0,82	3,43±0,80	3,01±1,12	3,46±0,82	2,952	0,032
Παρακίνηση <sup>‡</sup>	4,29 (0,71)	4,29 (1,00)	3,86 (1,29)	4,38 (1,00)	12,434	0,006
Ομαδικό πνεύμα <sup>‡</sup>	4,33 (1,00)	4,33 (1,33)	4,00 (2,00)	4,00 (1,33)	15,870	0,001
<i>Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ)</i>						
Εξιδανικευμένη επιρροή <sup>‡</sup>	2,88 (0,88)	2,88 (0,88)	2,50 (1,50)	2,88 (1,13)	9,533	0,023
Διανοητική διέγερση <sup>‡</sup>	3,00 (1,00)	2,75 (1,00)	2,00 (1,00)	2,75 (1,25)	12,933	0,005
Εξατομικευμένη θεώρηση	2,38±0,84	2,45±0,93	2,07±1,08	2,33±1,03	1,662	0,174
Εμπνευσμένη παρακίνηση <sup>‡</sup>	3,00 (1,00)	2,75 (1,00)	2,25 (1,50)	2,75 (1,25)	10,256	0,017

Οι τιμές αφορούν σε μέσο όρο (ΜΟ), τυπική απόκλιση (ΤΑ), ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και αντίστοιχη τιμή p

<sup>‡</sup> Οι τιμές αφορούν σε διαμέσους (ενδοτεταρτημοριακό εύρος) και ελέγχους Kruskal-Wallis

Με πλάγια γραφή σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

ΔΕ: Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ΤΕ: Τεχνολογική εκπαίδευση, ΠΕ: Πανεπιστημιακή εκπαίδευση

**Πίνακας 6.** Διμεταβλητές συσχετίσεις των κλιμάκων των ερωτηματολογίων ΚUHJSS και MLQ σε σύγκριση με το «Νοσοκομείο υπηρεσίας».

Κλίμακα	ΓΝ Τρίπολης	ΓΝ Λασιθίου (Άγιος Νικόλαος)	ΓΝ Λασιθίου (Σητεία)	ΓΝ Λασιθίου (Ιεράπετρα)	F/H‡	p
<i>Κυριο University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS)</i>						
Συνολική εργασιακή Ικανοποίηση	3,77±0,74	3,71±0,80	3,99±0,59	4,08±0,55	4,692	0,003
Ηγεσία†	4,29 (1,29)	4,00 (1,14)	4,43 (1,00)	4,14 (0,86)	3,203	0,361
Εργασιακό περιβάλλον	3,31±0,87	3,28±0,93	3,64±0,63	3,65±0,75	5,567	0,001
Παρακίνηση†	4,21 (1,00)	4,14 (1,00)	4,43 (1,14)	4,43 (1,00)	15,707	0,001
Ομαδικό πνεύμα†	4,33 (1,67)	4,00 (1,33)	4,33 (1,00)	4,33 (1,00)	8,923	0,030
<i>Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (MLQ)</i>						
Εξιδανικευμένη επιρροή†	2,88 (1,00)	2,75 (1,25)	3,00 (0,75)	3,00 (1,00)	7,071	0,070
Διανοητική διέγερση†	2,75 (1,25)	2,75 (1,00)	2,75 (0,75)	3,00 (1,25)	10,067	0,018
Εξατομικευμένη θεώρηση	2,36±0,97	2,29±0,99	2,40±0,80	2,55±0,87	0,792	0,499
Εμπνευσμένη παρακίνηση	2,56±0,90	2,50±0,98	2,64±0,85	2,96±0,80	2,864	0,036

Οι τιμές αφορούν σε μέσο όρο (ΜΟ), τυπική απόκλιση (ΤΑ), ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και αντίστοιχη τιμή p

‡ Οι τιμές αφορούν σε διαμέσους (ενδοτεταρτημοριακό εύρος) και ελέγχους Kruskal-Wallis

Με πλάγια γραφή σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

ΓΝ: Γενικό Νοσοκομείο

**Πίνακας 7.** Πολλαπλή παλινδρόμηση κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης.

	β	Std error	Beta	t	p
(Σταθερά)	2,220	0,167		13,258	<0,001
Φύλο	-0,063	0,063	-0,034	-0,989	0,323
Νοσοκομείο εργασίας	0,049	0,024	0,070	2,065	0,040
Οικογενειακή κατάσταση	0,051	0,050	0,034	1,008	0,314
Επίπεδο σπουδών	-0,021	0,021	-0,033	-0,989	0,323
Εξιδανικευμένη επιρροή	0,255	0,070	0,289	3,661	<0,001
Διανοητική διέγερση	0,077	0,056	0,096	1,379	0,169
Εξατομικευμένη θεώρηση	-0,004	0,043	-0,005	-0,092	0,927
Εμπνευσμένη παρακίνηση	0,271	0,055	0,341	4,909	<0,001

Εξαρτημένη μεταβλητή: Κλίμακα εργασιακής ικανοποίησης

Ανεξάρτητες μεταβλητές: Φύλο, νοσοκομείο εργασίας, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών, εξιδανικευμένη επιρροή, διανοητική διέγερση, εξατομικευμένη θεώρηση, εμπνευσμένη παρακίνηση

Durbin-Watson=1,927, F=55,849, p<0,001, R<sup>2</sup>=0,491

Με πλάγια γραφή σημειώνονται οι στατιστικά σημαντικές προβλεπτικές διαφορές σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

γεγονός αυτό είναι σημαντικό, καθώς η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας φαίνεται να συμβάλλει με θετικό τρόπο στην αποτελεσματική απόδοση του νοσηλευτικού προσωπικού, αλλά και στη μειωμένη επιθυμία για αλλαγή επαγγελματικού προσανατολισμού.<sup>20</sup>

Παράλληλα, όλες οι επί μέρους κλίμακες του ερωτηματο-

λόγιου της εργασιακής ικανοποίησης έλαβαν υψηλές τιμές. Πιο συγκεκριμένα, η μέση τιμή στην κλίμακα «εργασιακό περιβάλλον» ήταν 3,51–3,99, γεγονός που δηλώνει πολύ καλή ικανοποίηση, ενώ η μέση τιμή στις κλίμακες «ηγεσία», «παρακίνηση» και «ομαδικό πνεύμα» κυμαίνονταν μεταξύ 4 και 5, εύρημα που δηλώνει άριστη ικανοποίηση. Σε αντίστοιχη ελληνική μελέτη, η μέση τιμή στις κλίμακες «εργασιακό περιβάλλον», «ηγεσία» και «παρακίνηση» ήταν 3,51–3,99, ενώ στην κλίμακα «ομαδικό πνεύμα» η μέση τιμή ήταν 4–5.<sup>18</sup> Το εν λόγω εύρημα αξιολογήθηκε ως θετικό, καθώς αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης από τους εργαζόμενους σε νοσοκομειακές δομές έχει δειχθεί ότι αυξάνει την αποτελεσματικότητα της εργασίας αλλά και την ικανοποίηση των ασθενών από την παροχή υγειονομικών υπηρεσιών.<sup>21</sup>

Ένα σημαντικό εύρημα της παρούσας εργασίας ήταν οι συσχετίσεις που προέκυψαν ανάμεσα στις εξεταζόμενες κλίμακες, καθώς βρέθηκε ότι όλες οι κλίμακες της μετασχηματιστικής ηγεσίας είχαν θετική συσχέτιση με το σύνολο των κλιμάκων της εργασιακής ικανοποίησης. Δηλαδή, όσο πιο ισχυρό είναι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας, τόσο περισσότερο αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και των διοικητικών υπαλλήλων των νοσοκομείων αναφοράς. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί, καθώς η ανοικτή και αμφίδρομη επικοινωνία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αφιερώνουν χρόνο διδάσκοντας και καθοδηγώντας

τους εργαζόμενους, εστιάζουν στην ανάπτυξη και στην ενίσχυση των δυνατοτήτων τους, παρέχουν συμβουλές για την επαγγελματική και την προσωπική τους ανάπτυξη και αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους ως άτομα, ακούγοντας τις ανησυχίες και τις αμφιβολίες τους.<sup>16,22</sup>

Όσον αφορά στα δημογραφικά και στα επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος, οι γυναίκες δήλωσαν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και μεγαλύτερη βαθμολογία στην κλίμακα «ηγεσία» σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Αντίστοιχες μελέτες σε νοσηλευτές έχουν καταλήξει ότι το φύλο επηρεάζει το επίπεδο ικανοποίησης που λαμβάνουν οι νοσηλευτές από την εργασία τους, με τις γυναίκες να υπερτερούν,<sup>23</sup> ενώ, αντίθετα, σε άλλες σχετικές έρευνες οι άνδρες είχαν υψηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.<sup>24,25</sup> Παράλληλα, και στις τέσσερις κλίμακες του ερωτηματολογίου μετασχηματιστικής ηγεσίας οι γυναίκες είχαν μεγαλύτερη βαθμολογία σε σχέση με τους άνδρες συναδέλφους τους.<sup>26</sup>

Επιπρόσθετα, οι έγγαμοι εργαζόμενοι αισθάνονταν μεγαλύτερη ικανοποίηση σε σχέση με μη έγγαμους συναδέλφους τους και σημείωσαν μεγαλύτερη βαθμολογία στις κλίμακες «εξιδανικευμένη επιρροή» και «εξατομικευμένη θεώρηση». Το εν λόγω αποτέλεσμα μπορεί να αποδοθεί στην υποστήριξη την οποία λαμβάνουν από το οικογενειακό τους περιβάλλον και στο μοίρασμα των σκέψεών τους και των ανησυχιών που βιώνουν στην εργασία τους.<sup>27</sup>

Όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι απόφοιτοι ΠΕ εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές διαφορές τόσο στις κλίμακες της «εργασιακής ικανοποίησης» όσο και στις κλίμακες της «μετασχηματιστικής ηγεσίας», δηλώνοντας χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τους συναδέλφους τους αποφοίτους τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ) και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ). Πιθανότατα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι οι απόφοιτοι ΠΕ επιθυμούν μεγαλύτερα επίπεδα αυτονομίας, που εντός ενός δημόσιου φορέα πιθανόν να είναι περιορισμένα, ενώ και οι χρηματικές απολαβές τους δεν διαφοροποιούνται αισθητά από τους υπόλοιπους συναδέλφους τους.<sup>28</sup>

Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, βρέθηκε ότι όσοι εργάζονταν 16–25 έτη δήλωσαν χαμηλότερα επίπεδα στην κλίμακα «ομαδικό πνεύμα», συμπεραίνοντας έτσι ότι άτομα μέσης ηλικίας διαθέτουν χαμηλότερο επίπεδο συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος. Ένας λόγος μπορεί να είναι ότι οι μεσήλικες νοσηλευτές με αρκετά έτη προϋπηρεσίας σταδιακά αποδέχονται και προσαρμόζονται στο εργασιακό τους περιβάλλον και δυσκολεύονται να ακολουθήσουν τις οργανωσιακές αλλαγές.<sup>29</sup> Αντίθετα, σε άλλες μελέτες η αύξηση της ηλικίας σχετιζόταν με καλύτερη άποψη των συμμετεχόντων αναφορικά με την εργασία τους.<sup>30,31</sup>

Στατιστικά σημαντικές διαφορές προέκυψαν και στις κλίμακες «παρακίνηση» και «διανοητική διέγερση» σε σχέση με το καθεστώς απασχόλησης, καθώς οι εργαζόμενοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου εμφανίζονταν θετικότεροι σε σχέση με τους μόνιμους. Η επιθυμία τους να ενταχθούν στο νοσοκομειακό περιβάλλον, να συνεργαστούν με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους και να δείξουν ενδιαφέρον στους προϊσταμένους τους ευελπιστώντας σε μια μελλοντική θετική εισήγηση για παραμονή στην εργασία, θα μπορούσαν να εξηγήσουν το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.<sup>32</sup>

Όσον αφορά στο ωράριο εργασίας, οι ερωτώμενοι με πρωινή εργασία εμφάνιζαν υψηλότερα επίπεδα στην κλίμακα «περιβάλλον εργασίας» σε σχέση με τους συναδέλφους τους που εργάζονταν με κυλιόμενα ωράρια, εύρημα το οποίο συμφωνεί με άλλη παρόμοια μελέτη.<sup>10,33</sup>

Επίσης, διαφορές στις προς μελέτη κλίμακες εντοπίστηκαν και ανάμεσα στα νοσοκομεία του δείγματος της παρούσας μελέτης, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί στα ιδιαίτερα οργανωτικά χαρακτηριστικά του κάθε νοσοκομείου, στον τύπο ηγεσίας που εφαρμόζεται, στις σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα στους συναδέλφους, στον αριθμό των εργαζομένων, αλλά και στον φόρτο εργασίας. Σε αντίστοιχες ελληνικές μελέτες εντοπίστηκαν διαφορές στις κλίμακες της «εργασιακής ικανοποίησης» ανάμεσα σε εργαζόμενους αστικών και επαρχιακών νοσοκομείων.<sup>18,25</sup>

Τέλος, προέκυψε ότι το «νοσοκομείο εργασίας», η «εξιδανικευμένη επιρροή» και η «εμπνευσμένη παρακίνηση» από το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας είναι προβλεπτικοί παράγοντες της κλίμακας «εργασιακής ικανοποίησης». Οι εν λόγω κλίμακες επηρεάζουν άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση και οποιαδήποτε ενίσχυσή τους θα οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των νοσηλευτών και των διοικητικών υπαλλήλων, με αντίστοιχα θετικά αποτελέσματα στην αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών που περιθάλπονται.<sup>34</sup>

Βασικός περιορισμός της παρούσας μελέτης ήταν το γεγονός ότι το δείγμα της μελέτης, αν και ήταν υψηλό με βάση το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούνταν στα νοσοκομεία αναφοράς, παρέμεινε γεωγραφικά περιορισμένο στην Κρήτη και στον νομό Αρκαδίας. Ως αποτέλεσμα, οι διαπιστώσεις που προέκυψαν δεν μπορούν να γενικευτούν στο σύνολο των Ελλήνων νοσηλευτών και διοικητικών νοσοκομειακών υπαλλήλων. Επίσης, οι περιορισμοί οι οποίοι τέθηκαν για τον περιορισμό της νόσου COVID-19 και η εργασιακή επιβάρυνση που δέχθηκαν οι εργαζόμενοι, περιόρισαν τη δυνατότητα συλλογής δείγματος και από άλλα νοσοκομεία.

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο, καθώς η



μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία και να αναπτύξει τη συνολική απόδοση του υγειονομικού προσωπικού, γεγονός που αντανάκλα θετικά στην ποιότητα της παροχής υγειονομικής περίθαλψης στα νοσοκομεία και στην ποιότητα της ασφάλειας των ασθενών. Οι προσπάθειες των ηγετών για τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος με βέλτιστη ισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων εργασίας και των εργασιακών πόρων ενδέχεται, με τη σειρά τους, να έχουν θετικό αντίκτυπο στην παροχή υπηρεσιών υγείας.

Τέλος, κρίνεται αναγκαία η περαιτέρω διερεύνηση

από τις διοικήσεις των νοσοκομείων αναφορικά με την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς μπορεί να συμβάλει στην αύξηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην αποδοτικότητα του νοσοκομείου και στην αποτελεσματικότητα της υγειονομικής φροντίδας. Επί πλέον, μπορεί να αυξηθεί η εργασιακή δέσμευση και να περιοριστούν οι αποχωρήσεις εξειδικευμένου πολύτιμου προσωπικού, ενώ περαιτέρω εκπαίδευση των στελεχών των νοσοκομειακών δομών για τον μετασχηματιστικό τύπο ηγεσίας κρίνεται απαραίτητη για τη συνολική βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

## ABSTRACT

### The impact of transformational leadership on the job satisfaction of nursing and administrative staff working in public hospitals of the 6th and 7th Health Region

A. DIMITROPOULOU,<sup>1</sup> P. THEODOROU,<sup>2</sup> C. PLATIS,<sup>2,3</sup> G. MANOMENIDIS,<sup>4</sup> T. BELLALI<sup>5</sup>

<sup>1</sup>General Hospital of Lasithi (Decentralized Organic Unit of Sitia), Sitia, <sup>2</sup>Postgraduate Course "Health Care Management", School of Social Sciences, Hellenic Open University, Patras, <sup>3</sup>Centre of Planning and Economic Research, Athens, <sup>4</sup>Department of Nursing, Didimoteicho Branch, International Hellenic University, Thessaloniki, <sup>5</sup>Department of Nursing, School of Health Sciences, International Hellenic University, Thessaloniki, Greece

*Archives of Hellenic Medicine 2024, 41(6):793–803*

**OBJECTIVE** To investigate the relationship between job satisfaction level and transformational leadership style of nurses and administrators who work in public hospitals of the 6th and 7th Health Region in Greece. **METHOD** The research involved 473 of the 625 (response rate: 70.9%) nurses and administrators to whom the specific questionnaire was distributed, working at the Panarcadian General Hospital of Tripoli and the General Hospital of Lasithi (Decentralized Organic units of Agios Nicolaos, Sitia and Ierapetra in Crete), under the responsibility of the 6th and 7th Health Region. The research was held from January to March 2022. A complex questionnaire based on the tools for measuring transformational leadership style was used to collect the data using part of the questions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), the scale of the Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUHJSS level) job satisfaction and questions recording their socio-demographic and professional data. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 25.0 was used for statistical analysis. **RESULTS** The total scale of job satisfaction was found with an average of 3.83, which indicates very good job satisfaction while the average value of the scales of transformational leadership was moderate. The results showed that all components of job satisfaction and transformational leadership were positively correlated, with a strong or moderate correlation. The job hospital, the idealized influence and the inspiring motivation of the multifactorial leadership questionnaire, are predictive factors of the job satisfaction scale. At the same time, gender (women), service hospital (Decentralized Unit of Ierapetra), marital status (married), educational level (university graduates), years of service (16–25 years) and employment relationship (contract workers) were related statistically significant with the subscales of job satisfaction and transformational leadership style. **CONCLUSIONS** The present results demonstrated significant challenges related to job satisfaction for nurses and administrators and highlighted the importance of the transformational leadership style contributing to the development of health services provided and increasing patient satisfaction.

**Key words:** Hospital administrators, Hospital leadership, Job satisfaction, Nurses, Transformational leadership

## Βιβλιογραφία

1. SENKUBUGE F, MODISENYANE M, BISHAW T. Strengthening health systems by health sector reforms. *Glob Health Action* 2014, 7:23568
2. JOHNSON O, BEGG K, KELLY AH, SEVDALIS N. Interventions to strengthen the leadership capabilities of health professionals in Sub-Saharan Africa: A scoping review. *Health Policy Plan* 2021, 36:117–133
3. BURNS JM. *Leadership*. Harper & Row, New York, NY, 1978
4. ΒΕΚΙΑΗ Ι. Διερεύνηση της επίδρασης της μετασχηματιστικής νοσηλευτικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού που εργάζεται σε δημόσια νοσοκομεία της 3ης και 4ης ΥΠΕ, κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας». Διπλωματική εργασία, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη, 2021
5. BASS BM, AVOLIO BJ. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications Inc, Thousand Oaks, CA, 1994
6. SALANOVA M, LORENTE L, CHAMBEL MJ, MARTINEZ IM. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *J Adv Nurs* 2011, 67:2256–2266
7. WESTERBERG K, TAFVELIN S. The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: Implications for home help services. *Health Soc Care Community* 2014, 22:461–468
8. KELLY LA, McHUGH MD, AIKEN L. H. Nurse outcomes in Magnet® and non-magnet hospitals. *J Nurs Adm* 2012, 41:428–433
9. LOCKE EA. The nature and consequences of job satisfaction. In: Dunnette MD (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally College Pub Co, Chicago, 1976:1297–1349
10. THEODOROU P, GEORGANTONI M, PSOMIADI ME, PLATIS C, BELLALI T. Job satisfaction and burnout levels of the human resources of a public oncology hospital during the COVID-19 pandemic. *Adv Exp Med Biol* 2023, 1425:345–352
11. TOURANGEAU AE, CUMMINGS G, CRANLEY LA, FERRON EM, HARVEY S. Determinants of hospital nurse intention to remain employed: broadening our understanding. *J Adv Nurs* 2010, 66:22–32
12. MIRABITO AM, BERRY LL. You say you want a revolution? Drawing on social movement theory to motivate transformative change. *J Serv Res* 2015, 18:336–350
13. LAINE H, SAASTAMOINEN P, LAHTI J, RAHKONEN O, LAHELMA E. The associations between psychosocial working conditions and changes in common mental disorders: A follow-up study. *BMC Public Health* 2014, 14:588
14. EVERHART D, NEFF D, AL-AMIN M, NOGLE J, WEECH-MALDONADO R. The effects of nurse staffing on hospital financial performance: Competitive versus less competitive markets. *Health Care Manage Rev* 2013, 38:146–155
15. SHADER K, BROOME ME, BROOME CD, WEST ME, NASH M. Factors influencing satisfaction and anticipated turnover for nurses in an academic medical center. *J Nurs Adm* 2001, 31:210–216
16. SPECCHIA ML, COZZOLINO MR, CARINI E, DI PILLA A, GALLETTI C, RICCIARDI W ET AL. Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *Int J Environ Res Public Health* 2021, 18:1552
17. KVIST T, MÄNTYNEN R, PARTANEN P, TURUNEN H, MIETTINEN M, VEHVILÄINEN-JULKUNEN K. The job satisfaction of Finnish nursing staff: The development of a job satisfaction scale and survey results. *Nurs Res Pract* 2012, 2012:210509
18. SAPOUNTZI-KREPIA D, ZYGA S, PREZERAKOS P, MALLIAROU M, EFSTATHIOU C, CHRISTODOULOU K ET AL. Kuopio University Hospital Job Satisfaction Scale (KUJSS): Its validation in the Greek language. *J Nurs Manag* 2017, 25:13–21
19. ΙΝΤΖΕΜΠΑΤΖΑΚΗ Α. Διερεύνηση της επίδρασης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού δημόσιου γενικού νοσοκομείου. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας». Διπλωματική εργασία, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Γιαννιτσά, 2021
20. GHEITH NAR. Reconstructing organization culture through enforcing head nurses transformational leadership style. *Aust J Basic Appl Sci* 2010, 4:1288–1296
21. PERRY SJ, RICHTER JP, BEAUVAIS B. The effects of nursing satisfaction and turnover cognitions on patient attitudes and outcomes: A three-level multisource study. *Health Serv Res* 2018, 53:4943–4969
22. FRIXOU G, CHARALAMBOUS G, GALANIS P, KAITELIDOU D, SAPOUNTZI-KREPIA D. Emotional intelligence, self-esteem and transformational leadership in nurses in Cyprus. *Arch Hellen Med* 2020, 37:464–470
23. SIU OL. Predictors of job satisfaction and absenteeism in two samples of Hong Kong nurses. *J Adv Nurs* 2002, 40:218–229
24. ALSHMEMRI MS. Job satisfaction of Saudi nurses working in Saudi Arabian public hospitals. Doctoral dissertation. Royal Melbourne Institute of Technology, Jordan University, Melbourne, 2014
25. ΜΟΛΛΑΣ Ν, ΘΕΟΔΩΡΟΥ Π, ΠΙΣΤΟΛΑΣ Δ, ΠΛΑΤΗΣ Χ. Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στην εξουθένωση και στην ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας κατά τη διάρκεια της COVID-19. *Αρχ Έλλ Ιατρ* 2023, 40:332–340
26. GALLIKER S, NYFFENEGGER DM, SEMMER NK, ELFERING A. Women and men in leadership positions: Health and work-related attitudes and their associations with work-related stressors, private stressors and privacy-work conflict. *Z Arb Wiss* 2021, 75:29–45
27. ANASTASIOU S, PAPAΚONSTANTINOY G. Factors affecting job satisfaction, stress and work performance of secondary education teachers in Epirus, NW Greece. *Int J Manag Educ* 2014, 8:37–53
28. SAYERS JM, SALAMONSON Y, DIGIACOMO M, DAVIDSON P. Nurse educators in Australia: High job satisfaction despite role ambiguity. *J Nurse Educ Pract* 2015, 5:41–51
29. BHATTACHARYYA SS. Development of a conceptual framework on real options theory for strategic human resource management. *Ind Commer Train* 2018, 50:272–284

30. ΤΣΟΜΑΚΟΥ Α, ΘΕΟΔΩΡΟΥ Π, ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗ Ρ, ΓΑΛΑΝΗΣ Π. Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού τρίτοβάθμιου δημόσιου νοσοκομείου. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2022, 39:236–244
31. MOUSAZADEH S, YEKTATALAB S, MOMENNASAB M, PARVIZY S. Job satisfaction and related factors among Iranian intensive care unit nurses. *BMC Res Notes* 2018, 11:823
32. VANCE RJ. *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines, Alexandria, VA, 2006
33. SPURGEON A, HARRINGTON JM, COOPER CL. Health and safety problems associated with long working hours: A review of the current position. *Occup Environ Med* 1997, 54:367–375
34. ALZHRANI S, HASAN AA. Transformational leadership style on nursing job satisfaction amongst nurses in hospital settings: Findings from systematic review. *Glob J Health Sci* 2019, 11:25–52

*Corresponding author:*

P. Theodorou, 16 Egnatias street, 121 37 Athens, Greece  
e-mail: panostheodor@yahoo.gr

.....