

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL ARTICLE

Τρόπος ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε ένα στρατιωτικό νοσοκομείο

ΣΚΟΠΟΣ Η διερεύνηση του τρόπου ηγεσίας και η επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε ένα στρατιωτικό νοσοκομείο. ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ Η έρευνα διεξήχθη χρονικά από 4.5.2020–1.6.2020 στο προσωπικό (ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό, τεχνικό) στρατιωτικού νοσοκομείου. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας. Η συλλογή των δεδομένων επιτεύχθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου αποτελούμενου από τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, την κλίμακα μέτρησης άσκησης ηγεσίας με το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x) και την κλίμακα στάθμισης της επαγγελματικής ικανοποίησης με το Job Satisfaction Survey (JSS). Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού προγράμματος Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 25.0. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ Διανεμήθηκαν 250 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 156 (n=156, ανταπόκριση 62,4%), από τα οποία 16 (n=16, 6,4%) δεν ήταν πλήρως συμπληρωμένα. Το συνολικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 140 ερωτηθέντες (n=140), η πλειοψηφία των οποίων ήταν γυναίκες (56,4%), ηλικίας 46–50 ετών (20%), νοσηλεύτριες (54,3%) και σε θέση υφισταμένου (75%). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν έγγαμοι (52,9%), απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ) (45,7%), προέρχονταν από τη Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ) (32,9%) και είχαν έναν άμεσο προϊστάμενο (57,1%). Κατά τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών προέκυψαν 42 στατιστικά σημαντικές συσχέτισεις ($p < 0,01$). Διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο ($r=0,714$, $p < 0,01$), τις ανταμοιβές ($r=0,318$, $p < 0,01$), τους συναδέλφους ($r=0,361$, $p < 0,01$), τη φύση της εργασίας ($r=0,228$, $p < 0,01$) και την επικοινωνία στον οργανισμό ($r=0,295$, $p < 0,01$) και των διαστάσεων του μετασχηματιστικού τρόπου ηγεσίας, ενώ οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης βρέθηκε να σχετίζονται αρνητικά με την ηγεσία προς αποφυγή ($p < 0,01$). ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Τα αποτελέσματα της μελέτης υποδεικνύουν ότι ασκείται σε μέτριο βαθμό μετασχηματιστική και διεκπεραιωτική ηγεσία, και σε μικρότερο βαθμό η παθητική προς αποφυγή ηγεσία. Σημαντικότερους παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης αποτέλεσαν η συμπάθεια προς τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους και η φύση της εργασίας, ενώ ως παράγοντες δυσάρεσκιας καταγράφηκαν η απουσία προαγωγών, οι πρόσθετες παροχές που θα έπρεπε να λαμβάνουν και δεν λάμβαναν οι εργαζόμενοι και οι αυξήσεις μισθού, που ήταν σπάνιες.

Η υγεία αναγνωρίζεται ως το σημαντικότερο και πολυτιμότερο αγαθό, ενώ η διασφάλιση της καλής υγείας έχει κοινωνικοοικονομικά και πολιτικά οφέλη και συχνά συνιστά μείζον θέμα για τις οργανωμένες κοινωνίες και πρωταρχικό σκοπό των συστημάτων υγείας τους.¹ Ο ρόλος που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στους οργανισμούς παροχής υγείας είναι ιδιαίτερης βαρύτητας, καθώς έχει αντίκτυπο

στην ποιότητα, στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα των υπηρεσιών τους, γι' αυτό και χαρακτηρίζονται ως συστήματα έντασης εργασίας.^{2,3} Η αποδοτικότητα και η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών υγείας, οι οποίες παρέχονται από το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα που διασφαλίζει την ομαλή, αποτελεσματική και αδιάλειπτη λειτουργία αυτών των οργανισμών.⁴

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2021, 38(6):779–790
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2021, 38(6):779–790

Β. Σιλιόγκας,¹
Μ. Τσιρώνη,^{1,2}
Α. Δελτσίδου^{1,3}

¹Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

²Τμήμα Νοσηλευτικής, Σχολή Επιστημών Υγείας, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τρίπολη

³Τμήμα Μαιευτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα

Leadership style and job satisfaction of employees in a military hospital

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου

Επαγγελματική ικανοποίηση
Ηγεσία
Μετασχηματιστική ηγεσία
Παρακίνηση
Στρατιωτικό νοσοκομείο

Υποβλήθηκε 16.1.2021

Εγκρίθηκε 10.3.2021

Έχει αποδειχθεί ότι η επαγγελματική ικανοποίηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση των ασθενών και, λόγω της αλληλεπίδρασης στη μεταξύ τους σχέση, δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης με ποιοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες προς τον ασθενή/πολίτη, που συντελούν στη χρηστή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων και στην εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.^{3,5,6} Από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας προκύπτει ότι ο τρόπος ηγεσίας που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα, καθώς έχει άμεση αλληλεξάρτηση και συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.⁷⁻⁹ Κατά τη σύγκριση των τρόπων ηγεσίας που έχουν εφαρμοστεί, έχει καταδειχθεί ότι κάποιοι από αυτούς συμβάλλουν και ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ κάποιοι άλλοι την αποδυναμώνουν.^{10,11}

Αρκετές μελέτες καταδεικνύουν ότι ο μετασχηματιστικός τρόπος ηγεσίας είναι εκείνος που ενισχύει περισσότερο την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς επηρεάζει τόσο τους ενδογενείς όσο και τους εξωγενείς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης,⁷⁻¹¹ σε αντίθεση με τον συναλλακτικό διεκπεραιωτικό, ο οποίος εστιάζοντας μόνο στο πλαίσιο των εξωτερικών ανταμοιβών δεν επιτυγχάνει το αίσθημα πλήρους ικανοποίησης των εργαζομένων.¹⁰ Επιπρόσθετα, έχει αποδειχθεί ότι ο παθητικός προς αποφυγή τρόπος ηγεσίας (laissez-faire leadership) αποδυναμώνει την επαγγελματική ικανοποίηση και προκαλεί εκνευρισμό και αντιδράσεις στους εργαζόμενους.¹²

Τα αποτελέσματα μιας μελέτης μετα-ανάλυσης, που εξέτασε την επίδραση της ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση, έδειξε ότι η ηγεσία ασκεί θετική επίδραση. Η μελέτη αυτή εξέτασε έρευνες που διαχρονικά πραγματοποιήθηκαν σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους, μεταξύ των οποίων και αυτός της υγείας –περιλαμβανομένων των σωμάτων ασφαλείας και του στρατού– όπου η επίδραση της ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση κατείχε τη μεγαλύτερη ευρεθείσα τιμή.¹³

Ιδιαίτερη περίπτωση αποτελούν τα στρατιωτικά νοσοκομεία. Η λειτουργική τους δραστηριότητα τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας και συγκεκριμένα εντάσσεται στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Υγειονομικού (ΔΥ) του εκάστοτε κλάδου των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ), σε αντίθεση με τα υπόλοιπα νοσηλευτικά ιδρύματα των οποίων η εποπτεία ασκείται από το Υπουργείο Υγείας. Μια ακόμη ουσιαστική διαφορά έγκειται και στο ιατρικό προσωπικό, καθώς οι στρατιωτικοί ιατροί μπορούν να διατηρούν παράλληλα με τη θέση τους στο νοσοκομείο και ιδιωτικό ιατρείο, σε αντιδιαστολή με τους συναδέλφους τους στα σχετιζόμενα με το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ)

δημόσια νοσοκομεία, που εκτελούν τα καθήκοντά τους σε καθεστώς πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.¹⁴

Τα στρατιωτικά νοσοκομεία, όπως συμβαίνει και με άλλους οργανισμούς του τομέα της υγείας, θα πρέπει να προσαρμοστούν στις σύγχρονες εξελίξεις, οι οποίες μεταβάλλονται με ταχύ ρυθμό. Ο ηγέτης των οργανισμών αυτών θα πρέπει να δεσμεύεται για διαρκή αλλαγή και να διαθέτει διοικητικές ικανότητες (managerial skills), επικοινωνιακές δεξιότητες, να είναι καλός ακροατής, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις ανάγκες, τα προβλήματα, αλλά και τα θετικά στοιχεία τα οποία συνδέονται με το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει, ώστε να είναι σε θέση να ασκεί αποτελεσματική ηγεσία.¹⁵ Για να είναι εφικτή η βελτίωση των σχέσεων του ηγέτη του στρατιωτικού νοσοκομείου με τους υφισταμένους του, αλλά και με όλους τους εμπλεκόμενους στην παροχή φροντίδας υγείας, οι πληροφορίες θα πρέπει να διανέμονται με ακρίβεια και ελεύθερα.¹⁶ Ακόμη, είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψιν και να είναι γνωστές σε βάθος οι ανάγκες του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού, αλλά και οι ανάγκες των ασθενών, έτσι ώστε οι οποιεσδήποτε παρεμβάσεις και ενέργειες να ανταποκρίνονται πλήρως σε αυτές και να τις ικανοποιούν.¹⁷

ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του τρόπου ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε ένα στρατιωτικό νοσοκομείο.

Εκπονήθηκε ποσοτική μελέτη στην οποία συμμετείχαν εργαζόμενοι προερχόμενοι από διάφορες υπηρεσίες (ιατρική, νοσηλευτική, διοικητική, τεχνική υπηρεσία). Η μελέτη διεξήχθη χρονικά από 4.5.2020–1.6.2020 και η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας.

Συνολικά, διανεμήθηκαν 250 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 156 (n=156, ανταπόκριση 62,4%), από τα οποία 16 (n=16, 6,4%) εξαιρέθηκαν της ανάλυσης καθώς δεν ήταν όλες οι απαντήσεις συμπληρωμένες, έτσι ώστε ο συνολικός αριθμός ερωτηματολογίων που αναλύθηκε να ανέρχεται σε 140 (n=140, 56%).

Ερευνητικά εργαλεία

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, ως μέθοδος συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορούσε σε ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Η δεύτερη ενότητα εμπεριείχε το ερευνητικό εργαλείο μέτρησης του τρόπου ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ-5x)¹⁸ για την καταγραφή των απόψεων των ερωτηθέντων αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τον αντιλαμβανόμε-

νόμοιο τρόπο ηγεσίας που ασκείται στο προς εξέταση νοσοκομείο. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο εξετάζει τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες υποκινούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν τα αναμενόμενα –επιθυμητά– για τον οργανισμό αποτελέσματα. Περιλαμβάνει 45 ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Τέλος, την τρίτη ενότητα αποτέλεσε το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey, JSS),¹⁹ με σκοπό την αποτύπωση της εργασιακής ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Το ερωτηματολόγιο αυτό, που μετρά οκτώ διαφορετικές διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, περιλαμβάνει 32 ερωτήσεις και οι απαντήσεις δίνονται σε μια εξάβαθμη κλίμακα τύπου Likert.

Δεοντολογία

Για τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε αδειοδότηση από το επιστημονικό συμβούλιο του στρατιωτικού νοσοκομείου. Τηρήθηκαν όλοι οι κανόνες δεοντολογίας, εμπιστευτικότητας και ηθικής της έρευνας. Υπήρξε σαφής δήλωση στη συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου για τη διασφάλιση της ανωνυμίας, της εχεμύθειας και της εμπιστευτικότητας των ερωτηθέντων, καθώς και ότι η συμπλήρωση και η επιστροφή του ερωτηματολογίου στον ερευνητή συνιστούσε τη συναίνεσή τους στην έρευνα.

Στατιστική ανάλυση

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με το λογισμικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 25.0. Στην περιγραφική στατιστική έγινε χρήση των μέσων όρων (M) και των τυπικών αποκλίσεων (TA). Χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson για να εξεταστεί η συσχέτιση και η αλληλεπίδραση μεταξύ των τρόπων ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο συγκεκριμένος δείκτης δέχεται τιμές από το -1 έως το 1, και όσο προσεγγίζει κατ' απόλυτη τιμή στο 1, τόσο πιο ισχυρή θεωρείται η συσχέτιση μεταξύ των υπό μελέτη μεταβλητών. Ακόμη, χρησιμοποιήθηκαν τα παραμετρικά t-test και ANOVA και η μη παραμετρική δοκιμασία Kruskal-Wallis, για να διερευνηθεί αν προκύπτει διαφοροποίηση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου τρόπου ηγεσίας και, αντίστοιχα, της επαγγελματικής ικανοποίησης με τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

Περιορισμοί της μελέτης

Στους περιορισμούς της έρευνας θα μπορούσε να αναφερθεί το μικρό δείγμα των συμμετεχόντων, σε συνάρτηση με τον πληθυσμό που δραστηριοποιείται στο μελετώμενο νοσοκομείο, καθώς και το άνισο μέγεθος μεταξύ των κατηγοριών εργαζομένων του δείγματος. Ένας ακόμη περιοριστικός παράγοντας ήταν το γεγονός της υποκειμενικότητας για τον τρόπο αντίληψης, κατανόησης και ειλικρινούς απάντησης των ερωτήσεων. Ο περιορισμένος χρόνος διεξαγωγής της έρευνας, σε συνάρτηση με τα μέτρα υγειονομικής ασφάλειας που τηρήθηκαν κατά το χρονικό διάστημα της έρευνας σε όλα τα νοσοκομεία της χώρας λόγω της πανδημίας Covid-19,

αποδείχθηκε καθοριστικός παράγοντας για την καθημερινή, απρόσκοπτη επαφή του ερευνητή με τους συμμετέχοντες και τη συμμετοχή μεγαλύτερου αριθμού δείγματος στην έρευνα.

Στους περιορισμούς θα μπορούσε να ενταχθεί και ο φόβος των υφισταμένων και των κατωτέρων στην ιεραρχία να απαντήσουν στις ερωτήσεις, λόγω της ανησυχίας τους μήπως υπέπιπταν οι απαντήσεις –παρά τη σαφή διαβεβαίωση εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας– στην αντίληψη των ανωτέρων τους, επηρεάζοντας και διαταράσσοντας τη μεταξύ τους σχέση. Τέλος, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας θα ήταν επισφαλές να γενικευτούν, καθώς αυτή διεξήχθη σε ένα μόνο νοσοκομείο και δεν συνιστά αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού από τον οποίο προήλθε το δείγμα.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Από τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων προέκυψε ότι η πλειοψηφία ήταν γυναίκες (56,4%), ηλικίας 46–50 ετών (20%), νοσηλεύτριες (56,7%), κατείχαν θέση υφισταμένου (75%), προέρχονταν από τη Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ) (32,9%) και απασχολούνταν στις κλινικές (53,6%). Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν έγγαμοι (52,9%), απόφοιτοι Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ) (45,7%), είχαν έναν άμεσο προϊστάμενο (57,1%) και υπηρετούσαν στο νοσοκομείο 11–20 έτη (33,6%) (πίν. 1).

Σύμφωνα με τα ευρήματα των διαστάσεων του τρόπου ηγεσίας και των παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης που ερευνήθηκαν, φάνηκε ότι δεν υπήρχε ένας σαφής τρόπος ηγεσίας που να εφαρμόζεται. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψε ότι η ηγεσία που ασκείτο εμφανίζε σε μέτριο βαθμό χαρακτηριστικά και συμπεριφορές τόσο του μετασχηματιστικού όσο και του διεκπεραιωτικού τρόπου ηγεσίας και σε μικρότερο βαθμό του παθητικού τρόπου ηγεσίας. Εξαιρέση αποτελούσαν κάποιες ευρεθείσες τιμές ως προς το επίπεδο της ηγεσίας προς αποφυγή (M=1,20, TA=0,97) (πίν. 2).

Σχετικά με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, το δείγμα στην πλειονότητά του απάντησε ότι το επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό (M=2,63, TA=1,05), την προαγωγή (M=2,61, TA=0,96), τα προνόμια από την εργασία (M=2,77, TA=1,14) και τις ενδεχόμενες ανταμοιβές (M=2,99, TA=1,16) δεν τους κάλυπτε και δεν τους ικανοποιούσε. Αντίθετα, φάνηκε να συμπαθούν τον προϊστάμενό τους (M=4,45, TA=1,28) και τους συναδέλφους τους (M=4,24, TA=0,93) και ήταν ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας (M=4,18, TA=1,07) και από την επικοινωνία στον οργανισμό (M=3,66, TA=1,09).

Με τον συντελεστή συσχέτισης Pearson r μελετήθηκε η σχέση μεταξύ του αντιλαμβανόμενου τρόπου ηγεσίας και

Πίνακας 1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

		n	%			n	%
Φύλο	Άνδρας	61	43,6	Προέλευση	ΣΣΑΣ	30	21,4
	Γυναίκα	79	56,4		ΣΑΝ	46	32,9
Ηλικία (έτη)	18–25	7	5,0	ΣΜΥ	9	6,4	
	26–30	24	17,1	Εθελοντής	16	11,4	
	31–35	17	12,1	ΕΠΟΠ	21	15,0	
	36–40	23	16,4	Πολιτικό Προσωπικό	18	12,9	
	41–45	26	18,6	Τομέας εργασίας	Διοικητικός	34	24,3
	46–50	28	20,0		Εξωτερικά ιατρεία	13	9,3
	51–55	11	7,9		Εργαστήρια	7	5,0
	56–60	4	2,9		Κλινικές	75	53,6
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος(η)	52	37,1	ΜΕΘ	4	2,8	
	Έγγαμος(η)	74	52,9	Χειρουργεία	1	0,7	
	Διαζευγμένος(η)	13	9,3	Άλλο	6	4,3	
	Άλλη	1	0,7	Αναφέρεται σε προϊστάμενους	Κανένα	6	4,3
Εκπαίδευση	Γυμνάσιο	2	1,4		Ένα	80	57,1
	Λύκειο	10	7,1		Δύο	32	22,9
	ΙΕΚ	24	17,2	>2	22	15,7	
	ΤΕΙ	7	5,0	Έτη υπηρεσίας στις ΕΔ	Έως 5	18	12,9
	ΑΕΙ	64	45,7		6–10	20	14,3
	Μεταπτυχιακό	33	23,6		11–20	48	34,3
Προερχόμενη υπηρεσία	Ιατρικό προσωπικό	27	19,3		21–30	37	26,4
	Νοσηλευτικό προσωπικό	76	54,3	>30	17	12,1	
	Διοικητικό προσωπικό	31	22,1	Έτη υπηρεσίας στο νοσοκομείο	Έως 5	36	25,7
	Τεχνικό προσωπικό	6	4,3		6–10	23	16,4
Διοικητική ιεραρχία	Διευθυντής	3	2,1		11–20	47	33,6
	Προϊστάμενος	20	14,3	21–30	28	20,0	
	Υφιστάμενος	105	75,0	>30	6	4,3	
	Υπάλληλος	12	8,6				

ΙΕΚ: Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης, ΤΕΙ: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ΑΕΙ: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ΣΣΑΣ: Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων, ΣΑΝ: Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής, ΣΜΥ: Σχολή Μονίμων Υπαξιωματικών, ΕΠΟΠ: Επαγγελματίες οπλίτες, ΜΕΘ: Μονάδα εντατικής θεραπείας, ΕΔ: Ενοπλες Δυνάμεις

του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης και προέκυψε ότι υπήρχαν 42 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις (πίν. 3). Διαπιστώθηκε θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο ($r=0,714$, $p<0,01$), τις ανταμοιβές ($r=0,318$, $p<0,01$), τους συναδέλφους ($r=0,361$, $p<0,01$), τη φύση της εργασίας ($r=0,228$, $p<0,01$) και την επικοινωνία στον οργανισμό ($r=0,295$, $p<0,01$), καθώς και των διαστάσεων του μετασχηματιστικού τρόπου ηγεσίας, ενώ οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης βρέθηκε ότι συσχετιζόνταν αρνητικά με την ηγεσία προς αποφυγή ($p<0,01$).

Στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση διαπιστώθηκε μεταξύ της διάστασης συμπεριφορών έκβασης της ηγεσίας και της αύξησης της ικανοποίησης από προαγωγή ($r=0,297$, $p<0,01$), τον προϊστάμενο ($r=0,654$, $p<0,01$), τις ανταμοιβές ($r=0,391$, $p<0,01$), τους συναδέλφους ($r=0,341$, $p<0,01$), τη φύση της εργασίας ($r=0,260$, $p<0,01$) και την επικοινωνία στον οργανισμό ($r=0,295$, $p<0,01$), που ωθούν τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη προσπάθεια.

Μελετήθηκε ακόμη κατά πόσο ο αντιλαμβανόμενος τρόπος ηγεσίας και οι διαστάσεις της επαγγελματικής

Πίνακας 2. Μέσοι όροι (M) και τυπικές αποκλίσεις (TA) του δείγματος ανά μεταβλητές διαστάσεις.

Μεταβλητές	Διαστάσεις μεταβλητών	M	TA	n
Μετασχηματιστική ηγεσία	Επίπεδο εμφάνισης χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής	2,52	1,01	140
	Επίπεδο εμφάνισης συμπεριφορών εξιδανικευμένης επιρροής	2,44	0,75	140
	Επίπεδο εμφάνισης εμπυχωτικής παρακίνησης	2,38	0,90	140
	Επίπεδο εμφάνισης διανοητικής διέγερσης	2,31	0,86	140
	Επίπεδο εμφάνισης εξατομικευμένου ενδιαφέροντος	2,10	0,86	140
Διεκπεραιωτική ηγεσία	Επίπεδο εμφάνισης εξαρτημένης ανταμοιβής	2,53	0,83	140
	Επίπεδο εμφάνισης ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση	2,30	0,78	140
Παθητική ηγεσία	Επίπεδο εμφάνισης παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση	1,88	0,65	140
	Επίπεδο εμφάνισης ηγεσίας προς αποφυγή	1,20	0,97	140
Έκβαση της ηγεσίας	Επίπεδο εμφάνισης συμπεριφορών που ωθούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια	2,30	1,08	140
	Επίπεδο αποτελεσματικότητας της ηγεσίας του προϊστάμενου	2,66	0,98	140
	Επίπεδο ικανοποίησης από την ηγεσία του προϊστάμενου	2,73	0,96	140
Επαγγελματική ικανοποίηση	Επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό	2,63	1,05	140
	Επίπεδο ικανοποίησης από την προαγωγή	2,61	0,96	140
	Επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο	4,45	1,28	140
	Επίπεδο ικανοποίησης από τα προνόμια της εργασίας	2,77	1,14	140
	Επίπεδο ικανοποίησης από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές	2,99	1,16	140
	Επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες λειτουργίας της εργασίας	2,95	0,89	140
	Επίπεδο ικανοποίησης από τους συναδέλφους	4,24	0,93	140
	Επίπεδο ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας	4,18	1,07	140
Επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία στην εργασία	3,66	1,09	140	

ικανοποίησης διαφοροποιούνται ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Οι ευρεθείσες τιμές των στατιστικών ελέγχων για τον τρόπο ηγεσίας ως προς τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά παρουσιάζονται στον πίνακα 4.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι άνδρες θεωρούσαν σε υψηλότερο βαθμό ότι ο προϊστάμενός τους εμφανίζει παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση ($p < 0,05$), συγκριτικά με τις γυναίκες του δείγματος (εικ. 1).

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι όσοι εργάζονταν ως υπάλληλοι συμφωνούσαν σε υψηλότερο βαθμό στο ότι ο προϊστάμενος εμφανίζει συμπεριφορές ηγεσίας προς αποφυγή ($p < 0,05$), με τους υφισταμένους να είναι περισσότερο αρνητικοί (εικ. 2).

Για την επαγγελματική ικανοποίηση, ως προς τα δημογραφικά και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, τα δεδομένα παρουσιάζονται στον πίνακα 5.

Από τα ευρήματα προέκυψε ότι οι άνδρες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας

($p < 0,05$) (εικ. 3) και την επικοινωνία στον χώρο εργασίας ($p < 0,05$) (εικ. 4).

Στην ηλικιακή κατηγορία των 18–25 ετών διαπιστώθηκε αυξημένη ικανοποίηση από τα προνόμια της εργασίας ($p < 0,05$) (εικ. 5), ενώ, παράλληλα, στατιστικά σημαντική ήταν η ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας όσο αυξάνονταν η ηλικία ($p < 0,05$) (εικ. 6) και τα έτη προϋπηρεσίας στο νοσοκομείο ($p < 0,05$) (εικ. 7).

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν οι απόψεις εργαζομένων από διάφορες υπηρεσίες ενός στρατιωτικού νοσοκομείου. Από την ανάλυση των ευρημάτων φάνηκε ότι όσο πιο ικανοποιημένοι ήταν οι ερωτηθέντες από την πιθανότητα προαγωγής στην εργασία τους και τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τόσο περισσότερο θεωρούσαν ότι ο προϊστάμενός τους εμφανίζει χαρακτηριστικά και συμπεριφορές εξιδανικευμένης επιρροής, εμπνευστικής

Πίνακας 3. Συσχετίσεις Pearson μεταξύ του αντιλαμβανόμενου τρόπου ηγεσίας και του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης.

		Επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό	Επίπεδο ικανοποίησης από την προαγωγή	Επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο	Επίπεδο ικανοποίησης από τα προνόμια της εργασίας	Επίπεδο ικανοποίησης από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές	Επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες λειτουργίας της εργασίας	Επίπεδο ικανοποίησης από τους συναδέλφους	Επίπεδο ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας	Επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία στην εργασία
Επίπεδο εμφάνισης χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής	Pearson correlation	0,024	0,195*	0,714**	-0,117	0,318**	-0,008	0,361**	0,195*	0,295**
	Sig. (2-tailed)	0,782	0,021	0,000	0,169	0,000	0,922	0,000	0,021	0,000
Επίπεδο εμφάνισης συμπεριφορών εξιδανικευμένης επιρροής	Pearson correlation	0,104	0,199*	0,481**	-0,045	0,272**	0,043	0,347**	0,160	0,166*
	Sig. (2-tailed)	0,219	0,018	0,000	0,596	0,001	0,616	0,000	0,059	0,050
Επίπεδο εμφάνισης εμφυχωτικής παρακίνησης	Pearson correlation	0,040	0,208*	0,448**	-0,054	0,269**	0,081	0,312**	0,228**	0,226**
	Sig. (2-tailed)	0,635	0,014	0,000	0,527	0,001	0,342	0,000	0,007	0,007
Επίπεδο εμφάνισης διανοητικής διέγερσης	Pearson correlation	-0,009	0,201*	0,593**	-0,168*	0,298**	0,017	0,357**	0,216*	0,192*
	Sig. (2-tailed)	0,912	0,018	0,000	0,047	0,000	0,845	0,000	0,010	0,023
Επίπεδο εμφάνισης εξοικειωμένου ενδιαφέροντος	Pearson correlation	0,095	0,213*	0,495**	-0,059	0,298**	-0,015	0,204*	0,162	0,137
	Sig. (2-tailed)	0,264	0,012	0,000	0,487	0,000	0,864	0,016	0,055	0,107
Επίπεδο εμφάνισης εξαρτημένης ανταμοιβής	Pearson correlation	0,028	0,090	0,530**	-0,095	0,238**	-0,012	0,374**	0,173*	0,192*
	Sig. (2-tailed)	0,742	0,289	0,000	0,266	0,005	0,889	0,000	0,041	0,023
Επίπεδο εμφάνισης ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση	Pearson correlation	0,009	0,101	0,222**	0,048	0,142	0,082	0,260**	0,121	0,087
	Sig. (2-tailed)	0,917	0,234	0,008	0,574	0,094	0,335	0,002	0,153	0,306
Επίπεδο εμφάνισης παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση	Pearson correlation	0,060	0,136	-0,116	0,160	0,013	0,119	-0,088	-0,104	-0,011
	Sig. (2-tailed)	0,482	0,109	0,174	0,059	0,881	0,162	0,299	0,220	0,897
Επίπεδο εμφάνισης ηγεσίας προς αποφυγή	Pearson correlation	-0,041	-0,038	-0,497**	0,070	-0,315**	-0,085	-0,350**	-0,077	-0,438**
	Sig. (2-tailed)	0,634	0,653	0,000	0,410	0,000	0,320	0,000	0,364	0,000
Επίπεδο εμφάνισης συμπεριφορών που ώθούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια	Pearson correlation	0,064	0,297**	0,654**	-0,036	0,391**	0,111	0,341**	0,260**	0,283**
	Sig. (2-tailed)	0,455	0,000	0,000	0,672	0,000	0,191	0,000	0,002	0,001
Επίπεδο αποτελε- σματικότητας της ηγεσίας του προϊστα- μένου	Pearson correlation	0,060	0,154	0,693**	-0,093	0,298**	0,019	0,371**	0,246**	0,288**
	Sig. (2-tailed)	0,481	0,069	0,000	0,276	0,000	0,823	0,000	0,003	0,001
Επίπεδο ικανοποίησης από την ηγεσία του προϊσταμένου	Pearson correlation	0,094	0,161	0,735**	-0,070	0,353**	0,036	0,436**	0,245**	0,336**
	Sig. (2-tailed)	0,271	0,058	0,000	0,409	0,000	0,673	0,000	0,004	0,000
	<i>n</i>	140	140	140	140	140	140	140	140	140

*Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,05 (2-tailed). **Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01 (2-tailed)

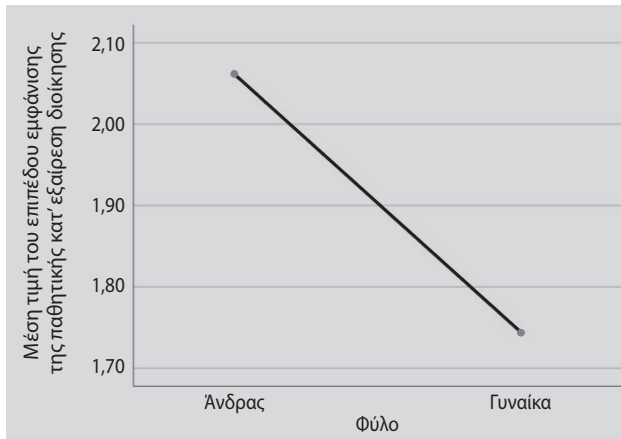
Πίνακας 4. Διαφοροποιήσεις του τρόπου ηγεσίας ως προς τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά.

	Φύλο (t-test)	Ηλικιακή κλίμακα (Kruskal- Wallis)	Υπηρεσία που ανήκετε (Kruskal- Wallis)	Διοικητική ιεραρχία (Kruskal- Wallis)	Οικογενειακή κατάσταση (Kruskal- Wallis)	Εκπαίδευση (Kruskal- Wallis)	Προέλευση (Kruskal- Wallis)	Θέση στην υπηρεσία (Kruskal- Wallis)	Πόσους άμεσους προϊσταμέ- νους(ες) έχετε (Kruskal- Wallis)	Έτη υπηρεσίας στον στρατό (Kruskal- Wallis)	Έτη υπηρεσίας στο νοσοκομείο (Kruskal- Wallis)
Επίπεδο εμφάνισης χαρακτηριστικών εξιδανικευμένης επιρροής	0,859	0,592	0,987	0,805	0,240	0,125	0,654	0,357	0,946	0,771	0,510
Επίπεδο εμφάνισης συμπεριφορών εξιδανικευμένης επιρροής	0,449	0,990	0,827	0,254	0,758	0,016*	0,200	0,281	0,569	0,739	0,917
Επίπεδο εμφάνισης εμφυχωτικής παρακίνησης	0,754	0,922	0,457	0,891	0,755	0,228	0,506	0,429	0,439	0,997	0,859
Επίπεδο εμφάνισης διανοητικής διέγερσης	0,486	0,376	0,841	0,682	0,988	0,063	0,288	0,557	0,883	0,819	0,971
Επίπεδο εμφάνισης εξατομικευμένου ενδιαφέροντος	0,379	0,611	0,708	0,468	0,353	0,153	0,117	0,621	0,833	0,214	0,268
Επίπεδο εμφάνισης εξαρτημένης ανταμοιβής	0,677	0,758	0,876	0,246	0,221	0,025*	0,036*	0,440	0,986	0,809	0,698
Επίπεδο εμφάνισης ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση	0,211	0,569	0,430	0,322	0,353	0,178	0,154	0,190	0,844	0,652	0,896
Επίπεδο εμφάνισης παθητικής διοίκησης κατ' εξαίρεση	0,004*	0,962	0,294	0,809	0,152	0,159	0,246	0,201	0,173	0,952	0,940
Επίπεδο εμφάνισης ηγεσίας προς αποφυγή	0,700	0,073	0,857	0,049*	0,283	0,138	0,093	0,118	0,699	0,445	0,107
Επίπεδο εμφάνισης συμπεριφορών που ωθούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια	0,959	0,622	0,725	0,431	0,753	0,338	0,144	0,123	0,966	0,701	0,256
Επίπεδο αποτελεσματικότητας της ηγεσίας του προϊσταμένου	0,919	0,948	0,414	0,254	0,384	0,058	0,286	0,320	0,719	0,707	0,968
Επίπεδο ικανοποίησης από την ηγεσία του προϊσταμένου	0,699	0,770	0,996	0,175	0,521	0,122	0,465	0,104	0,764	0,803	0,573
n	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140

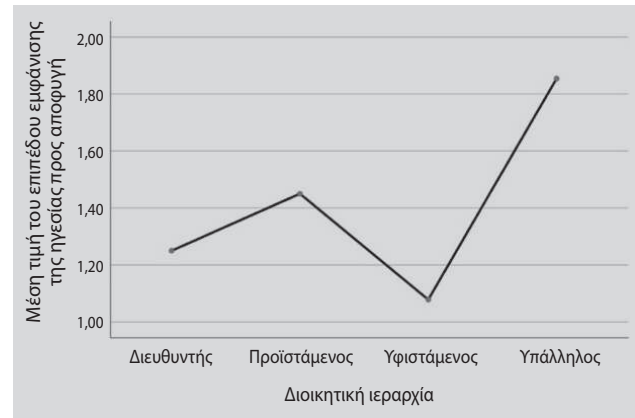
*p<0,05

παρακίνησης, διανοητικής διέγερσης, εξατομικευμένου ενδιαφέροντος και συμπεριφορές που ωθούν τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη εργασιακή προσπάθεια. Ακόμη, όσο αυξανόταν η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από τη φύση της εργασίας τους, τόσο πιο πολύ υποστήριζαν ότι ο προϊστάμενος ακολουθεί έναν τρόπο ηγεσίας που

παρουσιάζει χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού και του διεκπαιρωτικού τρόπου, καθώς και συμπεριφορές που ωθούν τους εργαζόμενους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, να εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την ηγεσία του προϊσταμένου και να τη θεωρούν περισσότερο αποτελεσματική.



Εικόνα 1. Αποτελέσματα φύλου ως προς τον τρόπο ηγεσίας παθητική κατ' εξαίρεση διοίκηση.

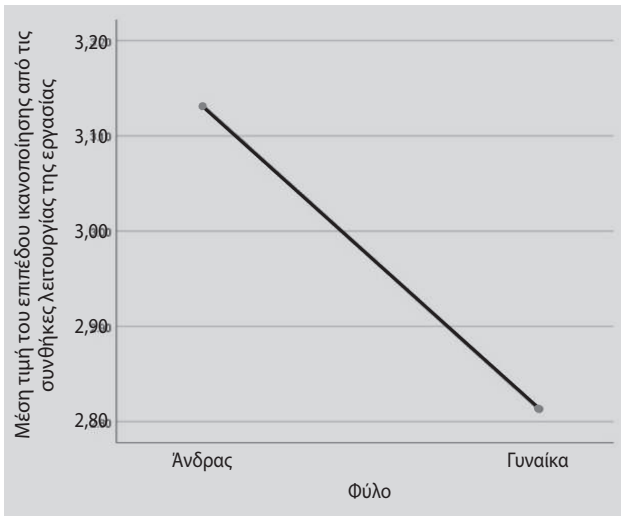


Εικόνα 2. Αποτελέσματα διοικητικής ιεραρχίας ως προς τρόπο ηγεσίας προς αποφυγή.

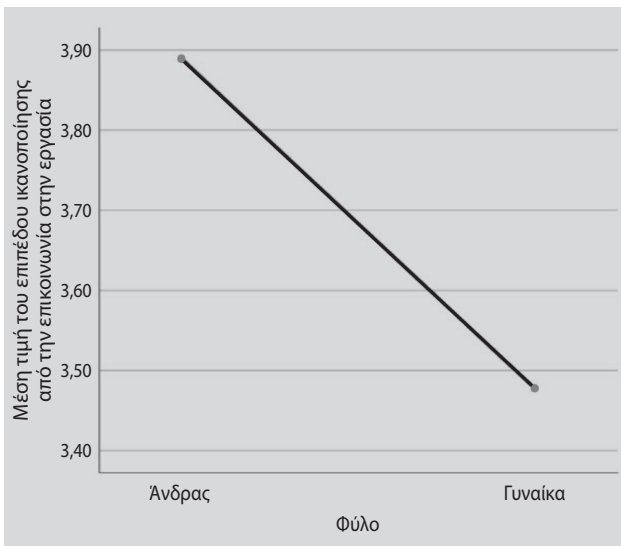
Πίνακας 5. Διαφοροποιήσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ως προς τα δημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά.

	Επίπεδο ικανοποίησης από τον μισθό	Επίπεδο ικανοποίησης από την προαγωγή	Επίπεδο ικανοποίησης από τον προϊστάμενο	Επίπεδο ικανοποίησης από τα προνόμια-οφέλη της εργασίας	Επίπεδο ικανοποίησης από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές	Επίπεδο ικανοποίησης από τις συνθήκες λειτουργίας της εργασίας	Επίπεδο ικανοποίησης από τους συναδέλφους	Επίπεδο ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας	Επίπεδο ικανοποίησης από την επικοινωνία στον οργανισμό
Φύλο (t-test)	0,091	0,184	0,903	0,218	0,106	0,036*	0,114	0,968	0,027*
Ηλικιακή κλίμακα (Kruskal-Wallis)	0,416	0,851	0,822	0,019*	0,648	0,343	0,658	0,028*	0,323
Υπηρεσία που ανήκετε (Kruskal-Wallis)	0,129	0,113	0,686	0,507	0,014*	0,562	0,896	0,716	0,524
Διοικητική ιεραρχία (Kruskal-Wallis)	0,697	0,208	0,395	0,766	0,457	0,522	0,745	0,153	0,698
Οικογενειακή κατάσταση (Kruskal-Wallis)	0,634	0,366	0,486	0,071	0,582	0,936	0,216	0,018*	0,077
Εκπαίδευση (Kruskal-Wallis)	0,739	0,513	0,185	0,135	0,007*	0,093	0,083	0,171	0,177
Προέλευση (Kruskal-Wallis)	0,158	0,514	0,572	0,815	0,007*	0,878	0,173	0,273	0,303
Θέση στην υπηρεσία (Kruskal-Wallis)	0,082	0,440	0,051	0,257	0,071	0,571	0,421	0,434	0,298
Πόσους άμεσους προϊστάμενους(ες) έχετε (Kruskal-Wallis)	0,026*	0,413	0,327	0,169	0,267	0,735	0,321	0,562	0,742
Έτη υπηρεσίας στον στρατό (Kruskal-Wallis)	0,344	0,774	0,561	0,811	0,869	0,486	0,125	0,024*	0,506
Έτη υπηρεσίας στο νοσοκομείο (Kruskal-Wallis)	0,372	0,381	0,399	0,359	0,496	0,743	0,062	0,033*	0,747
n	140	140	140	140	140	140	140	140	140

*p<0,05

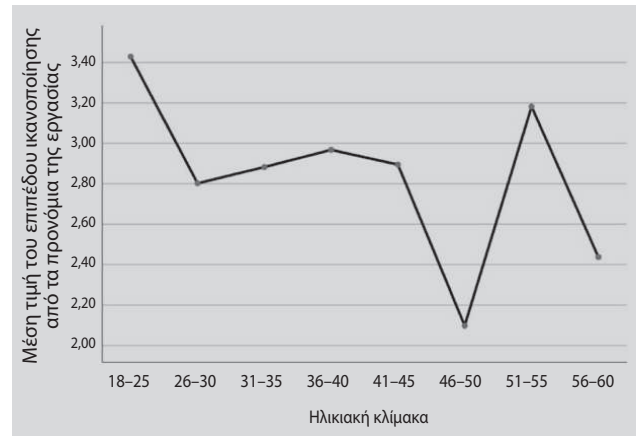


Εικόνα 3. Αποτελέσματα φύλου ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας της εργασίας.

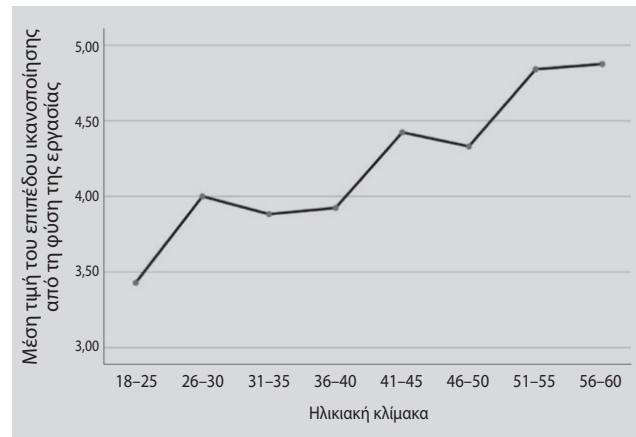


Εικόνα 4. Αποτελέσματα φύλου ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση από την επικοινωνία στην εργασία.

Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων ως προς τον τρόπο ηγεσίας αναδείχθηκε ότι κυρίως εφαρμόζεται –σε μέτριο βαθμό– τόσο ο μετασχηματιστικός όσο και ο διεκπεραιωτικός τρόπος ηγεσίας, ενώ σε πολύ μικρότερο βαθμό ο παθητικός τρόπος ηγεσίας. Το εν λόγω εύρημα συμφωνεί με τα αποτελέσματα της μελέτης που διενεργήθηκε στο νοσηλευτικό προσωπικό του 401 Γενικού Στρατιωτικού Νοσοκομείου Αθηνών.²⁰ Κατά τη συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών βρέθηκε ότι υπάρχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς προέκυψε θετική συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων του μετασχηματιστικού



Εικόνα 5. Αποτελέσματα ηλικιακής κλίμακας ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση από τα προνόμια της εργασίας.



Εικόνα 6. Αποτελέσματα ηλικιακής κλίμακας ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας.

τρόπου ηγεσίας και των περισσότερων διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα συμφωνεί με τα ευρήματα δύο ανεξάρτητων ερευνών σε νοσηλευτικό προσωπικό, η μια στην Ταϊβάν²¹ και η άλλη στον Καναδά,²² όπου διαπιστώθηκε θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σχετικά με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, η φύση της εργασίας, η συμπάθεια στον προϊστάμενο και οι σχέσεις με τους συναδέλφους συνοδεύτηκαν από τη μεγαλύτερη ικανοποίηση για τις περισσότερες κατηγορίες εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με εκείνα προηγούμενης έρευνας στο 251 ΓΝΑ, η οποία εξέτασε την επαγγελματική ικανοποίηση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού.²³ Τα ευρήματα για τις διαστάσεις των χαμηλών απολαβών, του «παγώματος» στις αυξήσεις των μισθών,

της απουσίας προοπτικών εξέλιξης και της πιθανότητας για προαγωγή, καθώς και των θεσμοθετημένων επιπρόσθετων παροχών που δεν ικανοποιούνται, συγκέντρωσαν τη χαμηλότερη ικανοποίηση για όλες τις κατηγορίες εργαζομένων και συμφωνούσαν με τα αποτελέσματα έρευνας που διερευνήσε τις προσδοκίες και την ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Ηρακλείου Κρήτης.²⁴

Επιπρόσθετα, το εύρημα ότι οι άνδρες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες λειτουργίας και την επικοινωνία στον χώρο εργασίας συμφωνεί με τα αποτελέσματα έρευνας η οποία διεξήχθη στο Γενικό Περιφερειακό Νοσοκομείο «Γ. Παπανικολάου» της Θεσσαλονίκης και εξέτασε τον ρόλο της ηγεσίας στην υποκίνηση και στην επαγγελματική ικανοποίηση του ιατρικού προσωπικού.²⁵ Επίσης, τα ευρήματα ότι οι ερωτηθέντες ηλικίας 18–25 ετών ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τα προνόμια της εργασίας και ότι η αύξηση της ηλικίας συνδεόταν με αύξηση της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας συμφωνούν με τα αποτελέσματα έρευνας που κατέδειξε ότι οι νεότεροι και οι αρχαιότεροι εργαζόμενοι εμφανίζουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία.²⁶

Από τα αποτελέσματα της μελέτης συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι έννοιες ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση, παρ' ότι έχουν μελετηθεί εκτενώς διαχρονικά, παραμένουν επίκαιρες, γιατί η επίδρασή τους συμβάλλει σημαντικά στις διαρκείς μεταβολές που υφίσταται το επιχειρησιακό περιβάλλον των οργανισμών. Η αντιμετώπιση της κατάστασης στον εξεταζόμενο οργανισμό διαφάνηκε δυσχερής, καθώς οι λύσεις οικονομικού περιεχομένου ήταν περιορισμένες λόγω της περιστολής των δαπανών

και της συγκράτησης του κόστους από την υφιστάμενη δημοσιονομική προσαρμογή. Ωστόσο, η ηγεσία του νοσοκομείου καλείται να συνεχίσει τις άοκνες προσπάθειές της εστιάζοντας στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο είναι ο πολυτιμότερος πόρος που διαθέτει, δίνοντας έμφαση στην ηθική επιβράβευση των προσπαθειών του αλλά και στην εκπαίδευση και στην περαιτέρω κατάρτισή του, με σκοπό τη βελτίωση των αδυναμιών που διαπιστώθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Μερικές συνοπτικές προτάσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις αδυναμίες οι οποίες διαπιστώθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και να συμβάλλουν στην απόδοση των εργαζομένων είναι (α) τα συνεχή επιμορφωτικά προγράμματα των προϊσταμένων όλων των τμημάτων σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξης ηγετικών και επικοινωνιακών δεξιοτήτων, (β) τα εστιασμένα κίνητρα για την κινητοποίηση των εργαζομένων, όπως η σωστή και δίκαιη κατανομή των εφημεριών/υπηρεσιών, ο αντικειμενικός, ορθολογικός και αμερόληπτος καταμερισμός εργασιών και αρμοδιοτήτων, η μέριμνα για καθαριότητα, επισκευή, συντήρηση και ασφάλεια των χώρων εργασίας, η συνεχιζόμενη κατάρτιση και η επαγγελματική επιμόρφωση του προσωπικού επικεντρωμένη στα εργασιακά του καθήκοντα, καθώς και η αναγνώριση με επαίνους και η θετική αξιολόγηση εκείνων που επιδεικνύουν εργασιακό ζήλο.

Μελλοντικές έρευνες σε στρατιωτικά νοσοκομεία θα μπορούσαν να επικεντρωθούν στον ρόλο των μορφών ηγεσίας στην οργανωσιακή συμπεριφορά που διέπει τον κλάδο των ενόπλων δυνάμεων, σε συνάρτηση με το φαινόμενο εξουθένωσης του προσωπικού.

ABSTRACT

Leadership style and job satisfaction of employees in a military hospital

V. SILIOGKAS,¹ M. TSIRONI,^{1,2} A. DELTSIDOU^{1,3}

¹Postgraduate Course "Health Care Management", School of Social Science, Hellenic Open University, Patra,

²Department of Nursing, School of Health Sciences, University of the Peloponnese, Tripoli, ³Department of Obstetrics, University of West Attica, Athens, Greece

Archives of Hellenic Medicine 2021, 38(6):779–790

OBJECTIVE To investigate the leadership style and the professional satisfaction of employees in a military hospital.

METHOD The study was conducted during the period 4.5.2020 to 1.6.2020 with a convenience sample of the medical, nursing, administrative and technical staff of a military hospital. Data collection was conducted using a questionnaire to record the socio-demographic characteristics of the participants, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5x) to measure leadership practice and the Job Satisfaction Survey (JSS) to measure the level of professional satisfaction, all self-completed. Statistical analysis was performed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 25.0. Statistical significance was set at $p < 0.01$. **RESULTS** For the data collection 250 questionnaires

were distributed and 156 were returned (response rate 62.4%), of which 16 (6.4%) were not fully completed. The final survey sample consisted of 140 respondents, the majority of whom were women (56.4%), aged between 46 and 50 years (20.0%), nurses (54.3%) and in the position of subordinate (75.0%). Most of the responding employees were married (52.9%), university graduates (45.7%), or had completed the School of Nursing Officers (32.9%), and most had a direct supervisor (57.1%). Correlations between variables resulted in 42 statistically significant associations. Positive correlation was detected between transformational leadership style and employees' satisfaction with their supervisor ($r=0.714$, $p<0.01$), their rewards ($r=0.318$, $p<0.01$), their colleagues ($r=0.361$, $p<0.01$), the nature of their work ($r=0.228$, $p<0.01$), and the communication within the organization ($r=0.295$, $p<0.01$). Conversely, the dimensions of job satisfaction were negatively correlated with laissez-faire leadership style ($p<0.01$). **CONCLUSIONS** The study results indicate that the leadership style was mainly transformational and transactional, and to a lesser extent, laissez-faire. The most important factors in determining job satisfaction for the participants of the study were empathy for the boss and colleagues and the nature of the work, and for the job dissatisfaction, the absence of promotion and additional benefits, and lack of increases in salary.

Key words: Job satisfaction, Leadership, Military hospital, Motivation, Transformational leadership

Βιβλιογραφία

1. ΣΙΓΑΛΑΣ Ι. Οργανισμοί και υπηρεσίες υγείας. Στο: Δικαίος Κ, Κουτούζης Μ, Πολύζος Ν, Σιγάλας Ι, Χλέτσος Μ (Επιμ.) *Βασικές αρχές διοίκησης διαχείρισης (management) υπηρεσιών υγείας*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα 1999:57–110
2. ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ Δ, ΒΟΥΛΙΩΤΗ ΣΤ, ΘΕΟΥ Α, ΔΟΥΚΑΣ Δ, ΜΗΤΡΟΠΟΥΛΟΣ Ι. Η υποκίνηση του ιατρικού προσωπικού των κέντρων υγείας του ΕΣΥ. *Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας* 2008, 20:167–175
3. ΠΑΝΤΟΥΒΑΚΗΣ Α, ΜΠΟΓΙΑΤΖΙΔΗΣ Π. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εσωτερικής ποιότητας μέσω των αντιλήψεων της κλινικής ηγεσίας νοσηλευτικών τμημάτων. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2012, 29:44–50
4. ΜΑΡΚΟΒΙΤΣ Ι, ΜΟΝΑΣΤΗΡΙΔΟΥ Σ. Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. *Το Βήμα του Ασκληπιού* 2011, 10:502–514
5. ΠΕΛΕΧΑΣ Ε, ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Α. Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2013, 30:325–334
6. ΚΑΝΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Δ. Θεωρίες παρακίνησης του ιατρικού προσωπικού στα νοσοκομεία. *Το Βήμα του Ασκληπιού* 2012, 11:182–189
7. TRIVELLAS P, REKLITIS P. Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance* 2014, 9:380–390
8. AVEY JB, REICHARD RJ, LUTHANS F, MHATRE KH. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Hum Resour Dev Q* 2011, 22:127–152
9. BREEVAART K, BAKKER AB. Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *J Occup Health Psychol* 2018, 23:338–349
10. ZHANG T, AVERY GC, BERGSTEINER H, MORE E. The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility* 2014, 5:4–21
11. MATHIEU C, FABI B, LACOURSIERE R, RAYMOND L. The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *J Manage Organ* 2015, 22:113–129
12. JUSTIN B, HEYLIGER W. Academic administrator leadership styles and the impact on faculty job satisfaction. *J Leadersh Educ* 2014, 13:34–49
13. ÇAKMAK E, BAYIR ÖÖ, KARADAĞ E. The effect of leadership on job satisfaction. In: Karadağ E (ed) *Leadership and organizational outcomes*. 8th ed. Prentice Hall, NJ, 2015:29–56
14. ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ Χ. Το θεσμικό πλαίσιο παροχών ασθένειας στην Ελλάδα: Ο ρόλος και η λειτουργία του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Επιστημονικές εκθέσεις (reports)/7. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Αθήνα, 2012
15. ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΥ Ε, ΜΠΕΝΟΣ Α. Η επικοινωνία στην ιατρική εκπαίδευση: Ζήτημα ανάγκης ή άκαιρη πολυτέλεια; *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2004, 21:385–390
16. CHAFFEE MW, MILLS ME. Navy medicine: A health care leadership blueprint for the future. *Mil Med* 2001, 166:240–247
17. HUANG ACI, LYNCH J. *Mentoring: The tao of giving and receiving wisdom*. Harper, San Francisco, 1995
18. AVOLIO BJ, BASS BM. *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. 3rd ed. Mindgarden, Redwood City, CA, 2004
19. SPECTOR PE. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *Am J Community Psychol* 1985, 13:693–713
20. ΚΑΛΛΟΝΙΑΘΗ Μ. Η διερεύνηση του μοντέλου ηγεσίας στο 401 Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών και ο βαθμός ικανοποίησης του νοσηλευτικού προσωπικού από το συγκεκριμένο μοντέλο. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Πάτρα, 2018
21. LIN PY, McLENNAN S, HUNT N, COX T. The influences of nursing transformational leadership style on quality of nurses' working lives in Taiwan: A cross-sectional quantitative study. *BMC Nurs* 2015, 14:33
22. BOAMAH SA, SPENCE LASCHINGER HK, WONG C, CLARKE S. Effect of

- transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nurs Outlook* 2018, 66:180–189
23. ΠΑΠΑΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ Μ. Η επαγγελματική ικανοποίηση και αξιολόγηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στα στρατιωτικά νοσοκομεία της Αθήνας. Διπλωματική εργασία, Σχολή Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς, 2017
24. ΛΑΜΠΡΑΚΗ Μ, ΒΛΑΣΙΑΔΗΣ Κ, ΠΑΤΕΡΑΚΗΣ Γ, ΦΙΛΑΛΛΗΘΗΣ Α. Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2016, 33:472–478
25. ΖΩΓΑ Β. Ο ρόλος της ηγεσίας στην υποκίνηση του ιατρικού προσωπικού και στην ικανοποίησή του από την εργασία σε ένα δημόσιο τριτοβάθμιο νοσοκομείο της Θεσσαλονίκης. Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ, Πάτρα, 2016
26. MOSADEGH RAD AM, YARMOHAMMADIAN HM. A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services* 2006, 19:11–28

Corresponding author:

V. Siliogkas, 19 Nikiou street, 122 43 Egaleo, Attica, Greece
e-mail: vasilis.siliogkas74@outlook.com.gr

.....