



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ JOB SATISFACTION ΣΤΙΣ  
ΜΟΝΑΔΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ  
ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ  
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ <<Γ.Ν.Α ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΓΕΝΝΗΜΑΤΑΣ>>**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΓΟΓΑΛΗ ΔΗΜΗΤΡΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

**ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2009**

## Π Ι Ν Α Κ Α Σ Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Ω Ν

### Εισαγωγή

#### Κεφάλαιο 1. Υποκίνηση

- 1.1. Θεωρίες της Υποκίνησης
- 1.2. Έννοια της Υποκίνησης
- 1.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την Υποκίνηση
- 1.4. Στάδια τεχνικής της Υποκίνησης
- 1.5. Κίνητρα στις Υπηρεσίες Υγείας

#### Κεφάλαιο 2. Επαγγελματική ικανοποίηση

- 2.1. Γενικά για την επαγγελματική ικανοποίηση
- 2.2. Έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης
  - 2.2.1. Παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση
  - 2.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση
  - 2.2.3. Παράγοντες που συμβάλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση
- 2.3. Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης
  - 2.3.1. Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης

#### Κεφάλαιο 3. Υλικό και Μέθοδος

- 3.1. Περιγραφή του Νοσοκομείου
- 3.2. Περιγραφή του δείγματος
- 3.3 Μέθοδος τις κλίμακας μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης JSS

#### Κεφάλαιο 4. Ποσοτικά ανάλυσης αποτελεσμάτων

- 4.1. Ανάλυση αποτελεσμάτων
- 4.2 Συγκεντρωτικά αποτελέσματα έρευνας

#### Συμπεράσματα

Συζήτηση- Προτάσεις

#### Παραρτήματα

Βιβλιογραφία

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα που θα πρέπει να απασχολούν τις διοικήσεις των οργανισμών. Αυτό επιβάλλεται για λόγους τόσο οργανωτικούς όσο και ανθρωπιστικούς, καθώς η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με την καλή σωματική και ψυχική τους υγεία, τα κίνητρα, τις στάσεις και τις αξίες της εργασίας. Η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του αποτελεί στην ουσία συμπεριφορά ή στάση η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από την εργασία του, τόσο ενισχύεται η διάθεση απασχόλησής του και η αποδοτικότητα του.

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης του Ιατρικού – Νοσηλευτικού –Διοικητικού προσωπικού που εργάζεται στο Νοσοκομείο Γ. Γεννηματάς και να προσδιορίσει τους παράγοντες που την επηρεάζουν και τη διαμορφώνουν.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου JSS (Paul E.Spector), που περιλαμβάνει 36 όψεις κλίμακας, για την εκτίμηση της σχέσης: εργαζόμενος –στάση όσον αφορά το έργο και τις πτυχές της εργασίας. Η κλίμακα χρησιμοποιήθηκε αφού μεταφράστηκε στα Ελληνικά, και εξετάστηκαν οι εξής διαστάσεις από την εργασία.

Pay, Προώθηση, Εποπτεία, Fringe παροχές, Ενδεχόμενες συνθήκες, Συνθήκες λειτουργίας, Συνεργάτες, Φύση της εργασίας, Επικοινωνία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

### ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

#### 1.1 Θεωρίες τις Υποκίνησης

Ο ετεροπροσδιορισμός της εργασίας, ο τρόπος οργάνωσης και μίσθωσής της, αλλά και η υπεραξία που δημιουργείται και η οποία κατευθύνεται σε τρίτους στο σύγχρονο κοινωνικό σύστημα είναι παράγοντες που κατά το Μαρξισμό απαντούν στο φιλοσοφικό ερώτημα « γιατί χρειάζονται οι άνθρωποι υποκίνηση για να εκτελέσουν αποδοτικά την εργασία τους».

Αντίθετα με τη μαρξιστική προσέγγιση, η κλασική σχολή της οικονομικής σκέψης εμπεριέχει την υποκίνηση στη λογική «ότι οι παραγωγικοί συντελεστές για να εργαστούν πρέπει να αμειφθούν». Στη λογική αυτή η παραγωγικότητα της εργασίας και η βελτίωσή της αποτελούν τα βασικά θέματα των εργασιακών σχέσεων τα οποία επιχειρούν να απαντηθούν μέσα από τις θεωρίες της υποκίνησης, οι οποίες αντιμετωπίζουν τη βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Αυτή συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία, η οποία οδηγεί τους εργαζόμενους στην επίτευξη των στόχων τους.

Μέσα στο πέρασμα των χρόνων έχουν αναπτυχτεί και εφαρμοστεί διαφορές θεωρίες γύρω από την έννοια του σωστού management και τον κυρίαρχο ρόλο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι κλασικές αυτές θεωρίες αποτελούν τη βάση για την εξέλιξη της έρευνας για την επαγγελματική ικανοποίηση για να φτάσουμε σήμερα να μιλάμε για επιστημονικό management στα πλαίσια του οποίου, γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή επαγγελματική ικανοποίηση σε συνδυασμό με την καλύτερη δυνατή παραγωγικότητα. Παρακάτω αναφέρονται οι σημαντικότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για τα κίνητρα. Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται: στις θεωρίες των αναγκών, στις θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας, στις θεωρίες της συμπεριφοράς και στις λογικές θεωρίες.

Οι θεωρίες των αναγκών περιλαμβάνουν τη θεωρία του Maslow, τη θεωρία ERG (Alderfer), τη θεωρία του Mc Clelland και τη θεωρία του X και Y του Mc Gregor.

Χαρακτηριστικό τους είναι ότι εστιάζονται στο περιεχόμενο των κινήτρων και στις εσωτερικές ανάγκες που προκύπτουν και καθοδηγούν την εργασιακή συμπεριφορά.

Οι θεωρίες σχεδιασμού της εργασίας, όπως είναι η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg και το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (Hackman & Oldham), θέτουν στο επίκεντρο της μελέτης τους για την κινητοποίηση των εργαζομένων, τη δομή και τον σχεδιασμό της εργασίας. Οι θεωρίες της συμπεριφοράς υποστηρίζουν ότι οι συμπεριφορές

είναι αυτές που καθορίζουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Στη κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες της μάθησης και η στοχοθέτηση του Locke. Τέλος οι λογικές θεωρίες, όπως είναι η θεωρία της προσδοκίας του Vroom και της ισότητας του Adams, επικεντρώνονται στις ψυχολογικές διαδικασίες που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων στο χώρο εργασίας και για τις επιλογές στην καταβολή προσπάθειας.

### **Η Θεωρία του Taylor και το επιστημονικό management**

Η Παραδοσιακή θεωρία του επιστημονικού μάνατζμεντ που διατυπώθηκε από τον Taylor, βασίζεται στην υπόθεση ότι βασικό κίνητρο είναι τα χρήματα δηλαδή όταν η οικονομική ανταμοιβή είναι αρκετά μεγάλη, τότε ένας εργαζόμενος θα παράγει περισσότερο, επομένως η οικονομική ανταμοιβή θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την απόδοση και την παραγωγικότητα.

## **ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΓΚΩΝ**

### **Η θεωρία του Maslow**

Ο Maslow ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ανάγκες ταξινομούνται και κατατάσσονται ιεραρχικά σε πέντε επίπεδα :

- Φυσιολογικές ανάγκες ( τροφή, νερό, αέρας)
- Τις ανάγκες για ασφάλεια
- Τις κοινωνικές ανάγκες
- Την ανάγκη για αυτοεκτίμηση
- Την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση

Ο Maslow υποστηρίζει ότι οι τρεις ιεραρχικά πρώτες κατηγορίες αναγκών ικανοποιούνται συχνά και ευκολότερα και γι αυτό δεν αποτελούν πλέον κίνητρο συμπεριφοράς του ατόμου.

### **Η θεωρία του Alderfer**

Η θεωρία του Alderfer τροποποιεί τη θεωρία του Maslow, περιορίζει τα επίπεδα αναγκών σε τρία, αίρει τη μονοσήμαντη φορά ικανοποίησης των αναγκών και την ακαμψία της και την καθιστά πιο ευέλικτη. Κατά Alderfer, τα επίπεδα αναγκών είναι :

- Οι ανάγκες ύπαρξης, όπου υπάγονται οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας
- Οι ανάγκες σχέσης ,δηλαδή οι ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις ,και
- Οι ανάγκες ανάπτυξης, δηλ οι ανάγκες για σεβασμό και αυτοπραγμάτωση.

Ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα για επιτεύγματα, εξουσία και συναδελφικότητα επηρεάζουν τη συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας. Γενικά ο Mc Clelland υποστήριζε ότι τα κίνητρα για επιτεύγματα και εξουσία είναι θετικοί παράγοντες που οδηγούν σε υψηλή απόδοση, ενώ η υποκίνηση λόγω της ανάγκης για συναδελφικότητα είναι αρνητικός παράγοντας που παρεμποδίζει την αντικειμενικότητα .

Σύμφωνα με τον Mc Clelland κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων έγκειται στο βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον καθένα απ αυτούς και ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει αυτές τις διαφορές και να ακολουθήσει την κατάλληλη πολιτική παρακίνησης.

1. Η Ανάγκη για επίτευξη στόχων, είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας ολοκλήρωσης σχετικά δύσκολων και προκλητικών στόχων .

2. Η Ανάγκη για δημιουργία δεσμών είναι ουσιαστικά η ανάγκη για φιλικές και θερμές σχέσεις με τους ανθρώπους.

3. Η Ανάγκη για εξουσία και δύναμη περιγράφει την επιθυμία για έλεγχο και επηρεασμό της συμπεριφοράς των άλλων.

4. Αυτές οι τρεις ανάγκες δεν είναι αμοιβαία ασύμβατες. Απλώς υπάρχουν διακυμάνσεις, ανάλογα με τον εργαζόμενο.

### **Ο Mc Gregor και η θεωρία του X και Y**

Ο Mc Gregor ανέπτυξε αυτές τις δυο θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία. Δεν υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι ανήκουν οπωσδήποτε στον έναν τύπο η στον άλλο. Κατά κύριο λόγο έβλεπε ότι οι δύο αυτές θεωρίες είναι εκ διαμέτρου αντίθετες –έχοντας μάλιστα μεταξύ τους ένα ευρύ φάσμα πιθανών διαφορετικών εργασιακών συμπεριφορών .

Οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη θεωρία X έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

➤ Άτομα που δεν τους αρέσει η εργασία και προσπαθούν με κάθε ευκαιρία να την αποφύγουν.

➤ Άτομα που δεν έχουν φιλοδοξίες, δεν τους αρέσουν οι υπευθυνότητες και προτιμούν να τους καθοδηγεί κάποιος άλλος.

➤ Άτομα που θέλουν να εργάζονται εκ του ασφαλούς

Οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τη θεωρία Y έχουν τα εξής χαρακτηριστικά σύμφωνα με το Mc Gregor :

➤ Θεωρούν ότι η εργασία είναι κάτι φυσιολογικό, όπως και η ξεκούραση

➤ Είναι καθημερινοί άνθρωποι που δεν αντιπαθούν την εργασία και ανάλογα με τις εργασιακές συνθήκες θεωρούν την εργασία είτε σαν πηγή ικανοποίησης είτε σαν πηγή τιμωρίας

➤ Άτομα που επιδιώκουν να αποκτήσουν υπευθυνότητες –εφ' όσον έχουν κάποια υποκίνηση.

Το management για τους εργαζόμενους της κατηγορίας X πρέπει να στοχεύει στην υποκίνηση των εργαζομένων μέσω της επιβράβευσης, ενώ η πρόσκληση για εργαζόμενους της κατηγορίας Y είναι η δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας στα πλαίσια της οποίας οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους.

## **ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ**

### **Ο Herzberg και η θεωρία των δύο παραγόντων.**

Ο Herzberg χωρίζει σε δυο κατηγορίες τους παράγοντες που μπορούν να υποκινήσουν και να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους σε:

A. Παράγοντες υγιεινής οι οποίοι περιλαμβάνουν :

- ✓ Τη γενικότερη πολιτική και τη διοίκηση της υπηρεσίας
- ✓ Τους μισθούς και τα χρηματικά επιδόματα
- ✓ Την ποιότητα της επίβλεψης που παρέχεται
- ✓ Την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων
- ✓ Τις εργασιακές συνθήκες
- ✓ Και το αίσθημα της ασφάλειας στην εργασία

B. Παράγοντες υποκίνησης οι οποίοι περιλαμβάνουν :

- ✓ Τη θέση εργασίας
- ✓ Τις ευκαιρίες για προαγωγή
- ✓ Την αναγνώριση
- ✓ Τις προκλήσεις της εργασίας
- ✓ Την αίσθηση της προσωπικής καλλιέργειας μέσα από την εργασία.

Η θεωρία αυτή εφαρμόστηκε από πολλούς διευθυντές, οι οποίοι ήθελαν να δώσουν έναυσμα στους υπαλλήλους τους για εργασία. Οι συνθήκες εργασίας και οι ανάγκες των εργαζομένων επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ικανοποίησή τους και την απόδοσή τους. Ο F. HERZBERG πιστεύει ότι πηγή δυσαρέσκειας των εργαζομένων είναι το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Αντιθέτως, πηγή ευχαρίστησης αποτελεί η ίδια η εργασία τους. Οι παράγοντες κατά τον HERZBERG που αποβλέπουν στον περιορισμό της δυσαρέσκειας από την εργασία αναφέρονται στο περιβάλλον και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής. Οι παράγοντες υγιεινής είναι η πρώτη κατηγορία των αναγκών, ενώ η δεύτερη είναι τα κίνητρα τα οποία συμβάλλουν στην παρώθηση των ατόμων για αποδοτικότερη εργασία.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την έλλειψη δυσαρέσκειας στον εργασιακό χώρο όπως αναφέρθηκε πιο πάνω είναι η ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής ,οι οποίοι σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας στο σύνολό της και θεωρούνται εξωτερικοί.

Οι παράγοντες αυτοί δεν συμβάλλουν στην αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων αλλά στην πρόληψη και την αποφυγή των κινδύνων που μπορούν να προκύψουν κατά την διάρκεια της εργασίας. Για παράδειγμα μια αύξηση στο μισθό ή ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα να ελαττώσει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, αλλά η ελάττωση αυτή δεν θα αποτελέσει κίνητρο για τους υπαλλήλους για απόλυτη ικανοποίηση.

Όσο αφορά τα κίνητρα, υπάρχουν κάποιες συνθήκες σχετικές με την παρώθηση και με το περιεχόμενο της εργασίας, οι οποίες συντελούν στην καλή επίδοση στην εργασία, και ονομάζονται «παράγοντες ικανοποίησης» και θεωρούνται εσωτερικοί

Αυτοί είναι :

- Η επιτυχία
- Η αναγνώριση



- Η ίδια η εργασία
- Η υπευθυνότητα
- Η εξέλιξη
- Η προσωπική ανάπτυξη

Όταν οι εργαζόμενοι απαλλάσσονται από την ανία και τη ρουτίνα που επικρατεί στις περισσότερες εργασίες τότε η υποκίνηση των ατόμων θα είναι εμφανής. Η θεωρία των δυο παραγόντων αποβλέπει στην αύξηση ικανοποίησης και επίδοσης του ατόμου και από τη συγκεκριμένη θεωρία διαπιστώνεται η άποψη των ατόμων που πιστεύουν ότι ικανοποιούνται από την εργασία μέσω των εσωτερικών παραγόντων όπως επιτυχία, αναγνώριση και εξέλιξη. Ενώ δυσαρεστούνται από την εργασία από τους εξωτερικούς, παράγοντες όπως μισθός, συνθήκες εργασίας, εποπτεία. Ο HERZBERG προτείνει σε όσους θέλουν να ακολουθήσουν τη θεωρία του να εμπλουτίσουν την εργασία, να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους, να παίρνουν πρωτοβουλία καθώς και να διευρύνουν τους τρόπους διοίκησης.

### **Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας**

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προσφορές στη θεωρία σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά στην εργασία. Προσπαθεί να καλύψει όλες τις σχετικές με την εργασία συμπεριφορές (κίνητρα, απουσίες, ικανοποίηση, αποχώρηση, επίδοση) και δίνει έμφαση σε πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας. Σύμφωνα με το μοντέλο η κινητοποίηση των εργαζομένων προϋποθέτει τη βίωση τριών ψυχολογικών καταστάσεων. Συγκεκριμένα τα άτομα κινητοποιούνται όταν, α) βιώνουν την εργασία τους σαν κάτι με ιδιαίτερη αξία για αυτούς, β) νοιώθουν ότι έχουν ευθύνη για την εργασία τους και γ) γνωρίζουν την κατάληξη των προσπαθειών που έχουν καταβάλει στην εργασία τους. Οι ψυχολογικές αυτές καταστάσεις επηρεάζονται από τη φύση της εργασίας καθώς και από τα πέντε ακόλουθα χαρακτηριστικά της εργασίας:

1. Ποικιλία δεξιοτήτων: αναφέρεται στον βαθμό που μία εργασία απαιτεί από τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει μία ποικιλία ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να την εκτελέσει.
2. Ταυτότητα του έργου: αφορά τον βαθμό στον οποίο η εργασία απαιτεί την δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου έργου.

3. Σπουδαιότητα του έργου: αφορά τον βαθμό στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων
4. Αυτονομία: αναφέρεται στον βαθμό που η εργασία δίνει στον εργαζόμενο την ελευθερία και την ανεξαρτησία να προγραμματίσει και να εκτελέσει τις απαραίτητες εργασίες, επιλέγοντας εκείνος τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει
5. Ανατροφοδότηση: αναφέρεται στον βαθμό που η επιτέλεση του έργου έχει ως αποτέλεσμα να έχει το άτομο άμεση και ακριβή γνώση και πληροφόρηση της αποτελεσματικότητας της επίδοσής του.

Από τα χαρακτηριστικά αυτά της εργασίας η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σπουδαιότητα του έργου επηρεάζουν τον τρόπο που βιώνει ο εργαζόμενος την αξία που έχει η εργασία γι αυτόν. Η αυτονομία έχει επίδραση στο πόσο ευθύνη νιώθει για την εργασία που εκτελεί και τα αποτελέσματά της, ενώ η ανατροφοδότηση επηρεάζει τη γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας.

Οι ψυχολογικές καταστάσεις με τη σειρά τους θεωρείται ότι οδηγούν στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα που είναι : τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία, η υψηλής ποιότητας επίδοση στο έργο, η υψηλού επιπέδου ικανοποίηση από την εργασία και ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης.

## **ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

### **Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke**

Ο Locke υποστήριξε ότι το πρωταρχικό κίνητρο στον εργασιακό χώρο προσδιορίζεται από την επιθυμία επίτευξης ενός συγκεκριμένου στόχου. Οι στόχοι επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά με το να κατευθύνουν την προσοχή των εργαζομένων σε συγκεκριμένες ενέργειες, να κινητοποιούν την προσπάθειά τους που σχετίζονται άμεσα με την επίτευξη του έργου, να αυξάνουν την υπομονή και επιμονή τους και τέλος να διευκολύνουν την αναζήτηση στρατηγικών υψηλού γνωστικού επιπέδου. Προκειμένου η στοχοθέτηση να αποτελέσει κίνητρο εργασίας, απαιτείται οι εργαζόμενοι να αποδεχθούν τους στόχους και να είναι δεσμευμένοι απέναντι σε αυτούς. Αποδεκτοί είναι οι στόχοι όταν είναι συμβατοί με την προσωπικότητα και τις αξίες των εργαζομένων, είναι δίκαιοι ως προς τον τρόπο ανάθεσής τους και συνοδεύονται από δίκαιες αμοιβές.

## **ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΛΟΓΙΚΗΣ**

### **Η θεωρία τις Προσδοκίας του Vroom.**

Η θεωρία της προσδοκίας, που ανέπτυξε πρώτος ο Vroom, προσπάθησε να εξηγήσει τις διαφορές ως προς την υποκίνηση μεταξύ των ανθρώπων και υποστήριξε ότι τα άτομα υποκινούνται ανάλογα με τις προσωπικές προσδοκίες τους για ανταμοιβές, ανάλογα με τις προτιμήσεις τους για αυτές τις ανταμοιβές και την πιθανότητα που έχουν να τις αποκτήσουν μέσα από την προσπάθεια που καταβάλουν στην εργασία (Vroom 1964).

Στο μοντέλο κινήτρων που πρότεινε ο Vroom σημαντικό ρόλο παίζουν το σθένος, η λειτουργικότητα και η προσδοκία. Η προσδοκία συνδέει την προσπάθεια με την απόδοση ενώ η λειτουργικότητα συνδέει την απόδοση με το αποτέλεσμα.

### **Η θεωρία της ισότητας**

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία τα κίνητρα εργασίας επηρεάζονται από την αντίληψη που έχουν τα άτομα για το πόσο δίκαια ή ισότιμα αντιμετωπίζονται στην εργασία. Η αντίληψη αυτή είναι αποτέλεσμα κοινωνικών συγκρίσεων μεταξύ των ίδιων εργαζομένων και των άλλων ως προς δύο μεταβλητές: τις εκροές και τις εισροές. Οι εκροές αναφέρονται στα οφέλη που πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι αποκομίζουν από την εργασία τους, όπως μισθός, πρόσθετες παροχές ή αναγνώριση, ενώ οι εισροές αφορούν το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι συνεισφέρουν οι ίδιοι και οι άλλοι στην εργασία τους. Εδώ συμπεριλαμβάνονται οι δεξιότητες, ο χρόνος εργασίας, η εμπειρία, η εκπαίδευση και η μόρφωση.

Το σύγχρονο management αντλεί στοιχεία από τις θεωρίες αυτές, όπως και από τις τελευταίες απόψεις για τη διοίκηση (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Συμμετοχική Διοίκηση κλπ).

### **1.2. Έννοια της Υποκίνησης**

Έχει παρατηρηθεί ότι ο άνθρωπος καθημερινά επιδιώκει να ικανοποιήσει κάποιες ανάγκες (προσωπικές, επαγγελματικές). Ο καλύτερος τρόπος για να το πετύχει είναι να έχει ένα ξεκάθαρο και σαφή στόχο. Στη συνέχεια πρέπει να διαθέτει και διαχειρίζεται τους απαραίτητους πόρους (υλικούς, ανθρώπινους, οικονομικούς) για την υλοποίησή του με την προϋπόθεση να τους αξιοποιήσει κατάλληλα.

Ειδικότερα στις υπηρεσίες υγείας, που είναι «έντασης εργασίας», ο στόχος είναι υψίστης σημασίας, αφού συνδέεται και με την επιβίωση του ανθρώπου. Έτσι λοιπόν σ' ένα

Νοσοκομείο το προσωπικό έχοντας τους διαθέσιμους πόρους, μπορεί να ωθηθεί και επιτύχει την υλοποίηση των παραπάνω στόχων

Λέγοντας λοιπόν υποκίνηση, εννοούμε μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση του ανθρώπου που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί και διαμορφώνει την συμπεριφορά του προς την επίτευξη κάποιου στόχου, αλλά είναι δύσκολο να παρατηρηθεί απ' ευθείας. Η υποκίνηση συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες, άρα μπορούμε να πούμε ότι είναι μια μεσολαβητική κατάσταση ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και την συμπεριφορά των ατόμων. Σύμφωνα με τους Dunham, Pierce (1989) η υποκίνηση ενεργοποιεί, κατευθύνει και καθορίζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Είναι δηλαδή η διαδικασία εκείνη που οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία .

### **1.3. Παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση**

Η υποκίνηση δημιουργείται από τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου, που συχνά περιγράφονται ως επιθυμίες και ανάγκες. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση είναι :

1. Το καλό εργασιακό κλίμα
2. Η αίσθηση ότι η δουλειά που γίνεται, αξίζει τον κόπο να γίνεται
3. Η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη μονιμότητα στην εργασία
4. Η χρησιμοποίηση όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του εργαζομένου.
5. Η Αμοιβή να είναι ανάλογη της προσφοράς των υπηρεσιών
6. Τα αποτελέσματα της δουλειάς να φαίνονται και να αξιολογούνται.

### **1.4. Στάδια Τεχνικής της Υποκίνησης**

Η διοίκηση από την πλευρά της θα πρέπει: α) να εντοπίζει τις ανάγκες των απασχολούμενων, β) να προσπαθεί να διερευνήσει το είδος των κινήτρων που ανταποκρίνονται στις εν λόγω ανάγκες, δηλαδή εάν πρόκειται για βιογενετικές ή επιβιωτικές να παρέχει οικονομικά κίνητρα, όπως αύξηση μισθών ή πριμ παραγωγικότητας ή εάν είναι ψυχοκοινωνικές να παρέχει θεσμικά κίνητρα, όπως αναβάθμιση ιεραρχικής θέσης, αναγνώριση, ανάπτυξη πρωτοβουλιών και γ) να αξιοποιεί την παροχή κινήτρων και να υποκινεί τους εργαζομένους να αποκτήσουν εργασιακό ενδιαφέρον και παραγωγική ευθύνη. Έτσι επιτυγχάνεται ο στόχος της διοίκησης για λειτουργική και παραγωγική λειτουργικότητα και παράλληλα η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επομένως τα στάδια υποκίνησης αφορούν:

1. Τη διερεύνηση – κατηγοριοποίηση αναγκών
2. Την συστηματοποίηση κινήτρων και ανταποκρισιμότητα ανά κατηγορία αναγκών
3. Την Υποκίνηση –Ενδιαφέρον – Ευθύνη –Ανταμοιβές
4. Την Κάλυψη αναγκών –Αναγνώριση –Αποδοτικότητα –Ικανοποίηση

### **1.5. Κίνητρα στις Υπηρεσίες Υγείας**

Το σύγχρονο management θεωρεί πως για να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οικονομικού οργανισμού θα πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους των μελών που εργάζονται σε αυτόν.

Οι στόχοι των εργαζομένων ταυτίζονται με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών αναγκών. Έτσι η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων γεννήθηκε από τις ανάγκες τους, οι οποίες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τις βιογενετικές και τις ψυχογενετικές. Κάθε τι που προκαλεί την ικανοποίηση μιας ανάγκης και την προδιάθεση να αναλάβει μια δραστηριότητα στη δουλειά, καλείται κίνητρο. Επομένως τα κίνητρα των ατόμων καθορίζονται από τη συμπεριφορά τους.

Τα κίνητρα του προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας διαφοροποιούνται σε κάθε τομέα (ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό) γιατί υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες και συνθήκες εργασίας.

Στον Διοικητικό τομέα οι παράγοντες που συμβάλουν στην ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού είναι ως εξής :

1. Σαφής καθορισμός εργασίας
2. Αναγνώριση και εκτίμηση για τη συμμετοχή του καθενός
3. Οικονομικά Κίνητρα
4. Ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανέλιξη
5. Κτίρια και εξοπλισμός να έλκουν αντί να απωθούν

#### **Νοσηλευτικός – ιατρικός τομέας**

Οι Παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την υποκίνηση είναι :

1. Σεβασμός της προσωπικότητας
2. Ευκαιρίες για ανάληψη ποιοτικών δραστηριοτήτων
3. Αίσθηση ότι η εργασία τους είναι σημαντική
4. Δυνατότητες για ανάπτυξη και βελτίωση
5. Καλός μισθός

## **Η σημασία των κινήτρων**

Τα κίνητρα προσδιορίζονται ως δυνάμεις που ωθούν τους εργαζόμενους να εκτελέσουν ικανοποιητικότερα την εργασία τους. Υψηλά επίπεδα κινήτρων συνδέονται με υψηλή απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, χαμηλά επίπεδα κινήτρων οδηγούν σε χαμηλή απόδοση, απάθεια, δυσαρέσκεια και αποχωρήσεις.

Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια σχετίζονται είτε με το περιεχόμενο της εργασίας, είτε με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται αυτή.

Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες:

α) τους ατομικούς ή ενδογενείς παράγοντες, δηλαδή τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου και τα προσωπικά βιώματα που φέρνει στην εργασία του. Ο Herzberg εντόπισε πέντε ενδογενείς παράγοντες που αποτελούν πηγές κινήτρων ή επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτοί είναι η επίτευξη των στόχων, η αναγνώριση του έργου, η ίδια η εργασία, η υπευθυνότητα και η δυνατότητα ανέλιξης.

β) τους περιβαλλοντικούς ή εξωγενείς παράγοντες, δηλαδή τις εξωτερικές επιδράσεις που το άτομο δέχεται από το εργασιακό του περιβάλλον

Οι εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι όταν απουσιάζουν, αποτελούν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας, είναι οι αποδοχές, οι διαπροσωπικές σχέσεις η πολιτική του οργανισμού, ο τρόπος διοίκησης, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας.

Γνωρίζοντας λοιπόν η διοίκηση τους παράγοντες εκείνους που κινητοποιούν τους εργαζόμενους μπορεί να επιτύχει την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών υγείας και την επαγγελματική ικανοποίηση αυτών.

Είναι γεγονός ότι η ποιότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας συνδέεται άρρηκτα με τον επαγγελματία υγείας και επομένως επηρεάζεται άμεσα και αποφασιστικά από τα συναισθήματα, που αυτός φέρει για την εργασία του.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.**

### **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

#### **2.1. Γενικά για την επαγγελματική ικανοποίηση**

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια θεωρητικά ζητήματα του σύγχρονου management, που ενδιαφέρεται για την βελτίωση του ρυθμού αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζομένου μέσω της ικανοποίησης που λαμβάνει από την παραγωγική του δραστηριότητα. Η Επιστημονική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης συνδέεται άμεσα με τα κίνητρα, τις αξίες της εργασίας και τις στάσεις. Με τον όρο στάσεις χαρακτηρίζεται η προδιάθεση του εργαζομένου να αντιδράσει κατά ένα ορισμένο τρόπο στις ιδιαίτερες μορφές της εργασίας. Είναι δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο βλέπει ο ίδιος την εργασία του και την αντιμετωπίζει σύμφωνα με τις ικανότητές του, τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του, τις απαιτήσεις που έχει από τη συγκεκριμένη μορφή εργασίας και τις υποχρεώσεις που θεωρεί σωστές προς αυτή. Από τη γενικότερη αυτή στάση του ανθρώπου προς την εργασία απορρέει και η ικανοποίησή του από αυτή.

Σύμφωνα με το Spector (1997) «επαγγελματική ικανοποίηση σημαίνει απλά, πως οι άνθρωποι αισθάνονται σε σχέση με την εργασία τους». Η επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια, είναι το αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα στις προσδοκίες που έχουν τα άτομα για την εργασία τους και στο τι πραγματικά μπορούν να πάρουν από αυτό.

Η επαγγελματική ικανοποίηση από την μεριά των εργαζομένων συνδέεται με:

- Το μισθό και τις γενικότερες παροχές από την εργασία
- Το προφίλ των συνεργατών
- Το είδος της εποπτείας που ασκείται στον/στην εργαζόμενο /η
- Το περιβάλλον εργασίας
- Τις προοπτικές εξέλιξης και
- Το αντικείμενο της θέσης εργασίας

Τα αίτια ή καλύτερα οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση ενός ατόμου μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες:

- Τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, δηλαδή τις εξωτερικές επιδράσεις που το άτομο δέχεται από το περιβάλλον εργασίας του.
- Τους ατομικούς παράγοντες, δηλαδή τα εσωτερικά κίνητρα του ατόμου τα προσωπικά του βιώματα που φέρνει μαζί του στην εργασία.

Όπως, ο Spector αναφέρει, τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά εργασίας που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου αφορούν :

1. Στα δομικά χαρακτηριστικά του οργανισμού, δηλαδή στο φυσικό περιβάλλον εργασίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους.
2. Στους ρόλους που έχουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό, ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις που προκαλεί η σύγχυση.
3. Στο στρες, δηλαδή την πίεση που συχνά υφίστανται τα άτομα στο χώρο εργασίας τους.
4. Στη δυνατότητα συνδυασμού επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων

Και σε αυτό το σημείο, τονίζεται η ευεργετική επίδραση που έχουν πολιτικές του οργανισμού, όπως η ευελιξία στο ωράριο άδειες, δομές για τη φύλαξη παιδιών. Μία σύμβουλος εργασίας αναφέρει ότι εξαιτίας της δυσαρέσκειας τους από την εργασία οι γυναίκες αποφασίζουν πως ήρθε η στιγμή να κάνουν οικογένεια ,δηλαδή εγκαταλείπουν την εργασία τους λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων.

Μελέτη του Κέντρου Ερευνών για τα Θέματα Ισότητας, αναφέρει ότι ειδικά οι γυναίκες αντιμετωπίζουν την εργασία ως μια απαραίτητη συνθήκη και αναγκαία προϋπόθεση για



την προσωπική αυτονομία και αξιοπρέπεια και αυτό συνδέεται άμεσα με τον χαρακτηρισμό της εργασίας ως την κατεξοχήν δραστηριότητα που διαμορφώνει την ατομική και κοινωνική πραγματικότητα.

Είναι γεγονός ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό δείκτη για το πώς το άτομο διαχειρίζεται τις καταστάσεις, σε ένα σημαντικό τομέα της ζωής του. Η μη ικανοποίηση από την εργασία συχνά αποτελεί ένδειξη προβλημάτων στην ατομική ή επαγγελματική ζωή. Για έναν οργανισμό αντίστοιχα είναι πολύ σημαντικό να έχει ικανοποιημένους συνεργάτες ώστε να διατηρεί την ομαλή λειτουργία του.

Ως γνωστό η λειτουργία κάθε συστήματος υγείας βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στον συντελεστή της παραγωγής «εργασία» και γι αυτό χαρακτηρίζεται και σύστημα έντασης εργασίας. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος υγείας, εξαιτίας του ρόλου που διαδραματίζει αυτό. Συνεπώς η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα άτομα και οι ομάδες θα μπορούν να εργάζονται αποτελεσματικά, δηλαδή να υλοποιούν τους στόχους του οργανισμού αλλά ταυτόχρονα να αντλούν και ικανοποίηση από το έργο που εκτελούν, είναι αναγκαία προϋπόθεση. Η αμειβόμενη εργασία κατέχει σημαντικό ρόλο για την αυτοεκτίμηση του ατόμου και την κοινωνική θέση.

Η γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας, καθώς των κινήτρων ή αντικινήτρων, που τη διαφοροποιούν, είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό που επιδιώκει επιτυχή επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων του πρέπει να αποτελεί ένα από τα ουσιώδη θέματα, που να το απασχολούν, διότι το ανθρώπινο δυναμικό συνδέεται άμεσα με τον πολίτη, και είναι αναγκαίο να υιοθετήσει ένα πιο ανθρωποκεντρικό μοντέλο διοίκησης, αφού η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων προς την κοινωνία υπηρεσιών, και την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, όσο και την επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων.

Οφείλουν λοιπόν οι διοικήσεις των Νοσοκομείων να διερευνούν το βαθμό αλλά και τους αιτιολογικούς παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, ώστε να διαπιστωθούν τα πιθανά κίνητρα βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων.

Οφείλουν επίσης να λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες του επιχειρησιακού χώρου κατά τη λήψη αποφάσεων, στο πλαίσιο οριοθέτησης και προγραμματισμού των δράσεων και ενεργειών για την προαγωγή της υποκίνησης του προσωπικού και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Νοσοκομειακής Μονάδας .

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως ο πιο σημαντικός τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που καθιστούν την επαγγελματική ικανοποίηση ενδιαφέρουσα ως αντικείμενο εργασίας, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι :

#### Ανθρωπιστικοί λόγοι

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή καθώς και με τη φυσική και ψυχική υγεία, συνεπώς η βελτίωσή της αποτελεί σημαντικό στόχο σε ανθρωπιστικό επίπεδο. Το αντίθετο συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους. Το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης αυξάνει τις πιθανότητες εμφάνισης του συνδρόμου της εργασιακής εξουθένωσης, μείωσης του αισθήματος αυτοεκτίμησης, αυξημένου άγχους και κατάθλιψης. Επιπλέον, επειδή βελτιώνει την ποιότητα της εργασιακής ζωής του εργαζομένου, συνδέεται αρνητικά με καρδιακές παθήσεις και αυξημένο στρες.

#### Επιχειρησιακοί λόγοι.

Οι Kreitner & Kinicki αναφέρουν ότι η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τον οργανισμό ,με ισχυρή δέσμευση και ταύτιση με τους στόχους της , και σχετίζεται με την υποκίνηση και τις εργασιακές σχέσεις .

#### Θεωρητικοί λόγοι

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις θεωρίες της υποκίνησης και συμπεριφοράς. Παράγοντες υποκίνησης όπως η επιβράβευση (ηθική και υλική), η αναγνώριση της προσφοράς, η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλίας, η διεύρυνση του αντικειμένου εργασίας κ.α. συνδέονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

### **2.2. Έννοια της Επαγγελματικής ικανοποίησης**

Η πλέον επικρατούσα άποψη είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία. Σύμφωνα με τον κλασσικό ορισμό του Allport (1954), η στάση πρέπει να θεωρείται μια νοητική και νευρική κατάσταση ετοιμότητας, οργανωμένη μέσα από την εμπειρία, που ασκεί κατευθυντική ή δυναμική επίδραση στην απόκριση του ατόμου προς όλα τα αντικείμενα και τις καταστάσεις στα

οποία αυτή αναφέρεται. Με βάση μια τέτοια θεώρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, πιστεύεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια συνολική στάση του ατόμου απέναντι στην εργασία του. Υπάρχει βέβαια και η αντίθετη θεώρηση, η οποία διατυπώνει την άποψη ότι δεν υπάρχει μια και μόνη, συνολική στάση, αλλά επιμέρους στάσεις για διάφορες όψεις της εργασίας. Έτσι το άτομο μπορεί να είναι ικανοποιημένο από ορισμένες όψεις της εργασίας και δυσαρεστημένο από άλλες. Σήμερα είναι γενικά αποδεκτό ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνολική και ενιαία στάση, που αποτελείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία.

Ο Locke συνδέει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία με το σύστημα αξιών του ατόμου: «Επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο (job) που πηγάζει από την εκτίμηση ότι αυτό παρέχει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του ατόμου». Αντίθετα, η επαγγελματική δυσαρέσκεια πηγάζει από την ματαίωση των εργασιακών αξιών του ατόμου.

Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση όσων το άτομο αποκομίζει από την εργασία του και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά για το άτομο (Vroom, 1964)

### **2.2.1. Παράγοντες που συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση**

Η προσωπικότητα, η αντίληψη και οι αξίες του ανθρώπου (ατομικά χαρακτηριστικά), τα κίνητρα συμπεριφοράς και εργασίας, αποτελούν τους ρυθμιστικούς παράγοντες, που συμβάλουν καθοριστικά των διαπροσωπικών σχέσεων στο χώρο της εργασίας και επηρεάζουν αποφασιστικά το βαθμό ικανοποίησης του.

#### Ατομικά χαρακτηριστικά

Προσωπικότητα είναι το σύνολο εκείνων των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς, έμφυτων ή επίκτητων, που διακρίνουν κάθε άτομο και που παρατηρούνται στις σχέσεις του με το περιβάλλον και την κοινωνική ομάδα.

Κάθε άνθρωπος διαθέτει τη δική του μοναδική προσωπικότητα, η οποία διαφέρει ως προς τους σκοπούς, τα κίνητρα και τις εμπειρίες του. Διαθέτει ένα πολυδιάστατο χαρακτήρα και εκφράζει μία δυναμική συμπεριφορά μέσα από την οποία επιδιώκει μία συνεχή προσαρμογή στο περιβάλλον του. Το άτομο επηρεάζεται από το περιβάλλον εργασίας του και σύμφωνα με τις επιρροές που δέχεται, διαμορφώνει τη συμπεριφορά του και με τη σειρά του επηρεάζει το περιβάλλον.

Η συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση της προσωπικότητας του ατόμου και των εξωτερικών καταστάσεων που την επηρεάζουν

Η Αντίληψη είναι μία δυναμική λειτουργία με την οποία το άτομο ερμηνεύει για τον εαυτό του τα φαινόμενα του περιβάλλοντος που αυτό επιλέγει. Οι συνθήκες εργασίας και οι υπηρεσιακές σχέσεις με τους εργαζομένους είναι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη του καθενός.

### Αξίες

Όπως υπογραμμίζει ο Locke ο κρισιμότερος προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι ο βαθμός και η φύση του συσχετισμού ανάμεσα στην εργασιακή πραγματικότητα και τις ατομικές αξίες. Το μέγεθος της διάστασης ταύτισης της πραγματικότητας με την επιθυμητή αξία επιδρά στη διαμόρφωση συναισθημάτων ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας.

#### **2.2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση**

Για να μπορέσει η διοίκηση μιας επιχείρησης ή το σύγχρονο management να προσδιορίσει τα κίνητρα, τα οποία αποτελούν τους προσδιοριστές της υποκίνησης, πρέπει να προηγηθεί η διερεύνηση των βασικών αιτιολογικών παραγόντων **μη ικανοποίησης** των εργασίας.

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και εμμέσως την εργασιακή συμπεριφορά και την απόδοση, σχετίζονται από τη μία με το περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή από το αντικείμενο και την ποιότητα της, και από την άλλη, με το πλαίσιο της εργασίας, δηλ το περιβάλλον και τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν σε αυτό (War 1987) Οι συνθήκες εργασίας λοιπόν, το περιεχόμενο της εργασίας και οι εισροές χρηματικές και αξιακές, που αποκομίζει το άτομο από την εργασία του, είναι οι μεταβλητές που θα πρέπει να εξετάζονται από την πλευρά του μανάτζμεντ στη προσπάθεια, για τη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος. Όπως σύμφωνα με τον Οικονομάκη το καλό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί τη θεμελιώδη παραγωγική συνιστώσα προσφοράς ποιοτικών ιατρονοσηλευτικών υπηρεσιών.

Εκτός από το ιατρικό προσωπικό που αποτελεί το βασικό παραγωγό των υπηρεσιών υγείας μέσα στο νοσοκομείο, το νοσηλευτικό προσωπικό αποτελεί το 50% των εργαζομένων στα νοσοκομεία, είναι η κύρια ομάδα που συμμετέχει στη διαδικασία της παροχής των υπηρεσιών και της αποκατάστασης της ασθένειας. Η απόδοση και η συμπεριφορά του προσωπικού συντελεί στη δημιουργία των προϋποθέσεων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σήμερα οι αλλαγές στον εργασιακό χώρο είναι πολλές και απρόβλεπτες με πολλές θετικές και αρνητικές επιπτώσεις. Τα νέα κοινωνικά δεδομένα, η εντατικοποίηση και οι ευέλικτες μορφές εργασίας αλλάζουν την μορφή πολλών επαγγελμάτων. Οι σύγχρονες αυτές τάσεις που παρατηρούνται στις συνθήκες εργασίας είναι πιθανόν να μειώσουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Παράλληλα προκαλούν καταστάσεις μεγάλης πίεσης με αποτέλεσμα την εμφάνιση των λεγόμενων «επαγγελματικών ασθενειών όπως χρόνιας κόπωσης, ψυχολογικής εξουθένωσης και εργασιακό άγχος».

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η νοσηλευτική είναι ένα δύσκολο επάγγελμα που γίνεται κάτω από συνθήκες που προκαλούν έντονο άγχος. Οι περισσότερες νοσηλεύτριες αισθάνονται καταπονημένες και συχνά ανίκανες να προσφέρουν καλή νοσηλευτική φροντίδα. Λόγο του στρεσογόνου περιβάλλοντος που είναι διαρκώς σε επαφή με αρρώστους και ιδιαίτερα όταν έρχονται αντιμέτωπες με τον θάνατο των ασθενών το οποίο προκαλεί δυσαρέσκεια, όπως επίσης ο υπερβολικός φόρτος εργασίας λόγω της έλλειψης προσωπικού έχει σημαντικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα τους.

Είναι σημαντική η μαρτυρία μιας έμπειρης νοσηλεύτριας( Γιαννακίδου 2001)η οποία τονίζει ότι η έλλειψη προσωπικού, η έλλειψη επικοινωνίας στο προσωπικό καθώς και οι διάφορες συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων κάνουν την εργάσιμη μέρα δύσκολη.

Η έλλειψη μέτρων για την μητρότητα καθώς και οι συχνές εναλλαγές στις βάρδιες στερούν οικογενειακές απολαύσεις και τέλος την έλλειψη κοινωνικής αναγνώρισης και τα στερεότυπα που έχουν εδραιωθεί για τον κλάδο στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο

Τα προβλήματα φόρτου εργασίας, η ψυχική και σωματική καταπόνηση, τα εξοντωτικά ωράρια εργασίας, η έλλειψη κοινωνικής αναγνώρισης τις προσφορές, οι χαμηλές αποδοχές, το χαμηλό κοινωνικό status, οι συχνές εναλλαγές στις βάρδιες που στερούν οικογενειακές απολαύσεις, έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση της ικανοποίησης από την εργασία των νοσηλευτών, και τη μειωμένη προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών.

Κοινός παρονομαστής των προαναφερθέντων αιτιολογικών παραγόντων είναι το εργασιακό άγχος το οποίο οδηγεί με τη σειρά του στην επαγγελματική εξουθένωση, λόγω των συνθηκών εργασίας και το είδος του επαγγέλματος. Έχει διαπιστωθεί ότι η επαγγελματική εξουθένωση επιδρά περισσότερο στους νοσηλευτές από τους άλλους επαγγελματίες υγείας.

### Το Εργασιακό Άγχος

Γνωρίζουμε ότι το πρόγραμμα εργασίας των επαγγελματιών υγείας για την διεκπεραίωση του πολύπλοκου και σύνθετου έργου τους, είναι σε εικοσιτετράωρη βάση κατά τη διάρκεια του χρόνου. Το γεγονός αυτό τους προκαλεί δικαιολογημένο άγχος και τους οδηγεί σταδιακά στην επαγγελματική εξουθένωση.

Το άγχος αποτελεί την κύρια πηγή επαγγελματιών προσωπικών, ψυχικών, και σωματικών προβλημάτων. Ο Selye αντιλαμβάνεται το άγχος ως μια εσωτερική κατάσταση που δείχνει την καλή ή κακή προσαρμογή του ατόμου στο περιβάλλον του. Αυτή η κατάσταση περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία.

1. Το stressor που είναι οι αιτίες, που προκαλούν το άγχος
2. Τους μεσολαβητικούς παράγοντες, που αυξάνουν ή μειώνουν την επιρροή του ατόμου του stressor (κλίμα)
3. Το σύνδρομο προσαρμογής, που αμβλύνει το άγχος στο άτομο
4. Η μη προσαρμοστικότητα, που δηλώνει ότι όταν οι οργανισμοί καθυστερούν να εφαρμόσουν το σύνδρομο προσαρμογής, τότε ο άνθρωπος επηρεάζεται αρνητικά.

Οι παράγοντες που συμβάλουν στη δημιουργία του άγχους είναι οι περιβαλλοντικοί οι οργανωσιακοί και ατομικοί.

1. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι όλο το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, όπως είναι η οικονομική κατάσταση, ανταγωνισμός.
2. Οι οργανωσιακοί παράγοντες μπορούν να προέρχονται από λανθασμένο σχεδιασμό ενός οργανισμού. Οι λόγοι που προκαλούν άγχος σε ένα άτομο ή σε μία ομάδα ατόμων είναι χαμηλό επίπεδο συνεργασίας συγκρούσεις, λίγες πιθανότητες για επαγγελματική άνοδο.
3. Οι ατομικοί παράγοντες είναι τα αίτια που συνδέονται με οικογενειακές καταστάσεις, όπως ασθένεια, διαζύγιο

Σημειώνεται ότι οι πηγές του άγχους είναι η υπερβολική δουλειά, το αβέβαιο ή δύσκαμπτο περιβάλλον εργασίας, η μεγάλη υπευθυνότητα και οι απρόοπτες αλλαγές. Οι διαταραχές που προέρχονται από το άγχος, προκαλούν τη χαμηλή απόδοση των υπαλλήλων, τις απουσίες και τις συγκρούσεις.

Το άγχος του υπαλλήλου μπορεί να αντιμετωπισθεί με δύο κατηγορίες ενεργειών περιλαμβάνει: την αναλυτική περιγραφή του καθενός, ώστε να μειωθεί η ένταση και να προκύψει μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία. Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στη βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην οργάνωση. Αυτές οι

μέθοδοι αποσκοπούν να περιορίσουν τις αγχώδεις καταστάσεις και να μειώσουν τις αιτίες δημιουργίας του άγχους .

Ο Brusceri αναφέρει ένα σύστημα διοίκησης, σύμφωνα με το οποίο μπορεί να ελαττωθεί το άγχος.

- Να γίνεται σωστά η διατύπωση των αντικειμένων σκοπών
- Να συνδέονται οι αντικειμενικοί σκοποί με τις δραστηριότητες
- Να γίνεται κατανοητή από το προσωπικό η φιλοσοφία της οργάνωσης και της διοίκησης , καθώς και οι τρόποι επικοινωνίας.
- Να γίνεται συνεχής αξιολόγηση της προόδου του προσωπικού
- 

Επίσης ο Brusceri πιστεύει ότι είναι ωφέλιμο οι διευθυντές να έχουν συχνή επαφή και καλές σχέσεις με το προσωπικό.

### Επαγγελματική Εξουθένωση

Το φαινόμενο της εξουθένωσης είναι το αποτέλεσμα χρόνιου συσσωρευμένου στρες που κατακλύζει τον εργαζόμενο ο οποίος νιώθει ότι τα ψυχικά του αποθέματα δεν επαρκούν για να ανταπεξέλθει στην πίεση του εργασιακού χώρου.

Οι τρεις κυριότεροι παράγοντες που διακρίνουν την επαγγελματική εξουθένωση είναι, η συναισθηματική εξάντληση, η αποπροσωποποίηση και η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων.

Η συνηθέστερη αιτία επαγγελματικής εξουθένωσης είναι το άγχος το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση στην εργασία των υπάλληλων και στο χαμηλό επίπεδο συνεκτικότητας . Πολλοί υποστηρίζουν ότι ο επαγγελματίας φέρνει στο χώρο της δουλειάς τις γνώσεις και τις ικανότητες του, ταυτόχρονα όμως έχει ορισμένες ανάγκες απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργασιακό χώρο. Ο εργασιακός χώρος με τη σειρά του έχει απαιτήσεις και προσδοκίες από τον υπάλληλο. Όταν λοιπόν αυτά που ζητά ο επαγγελματίας, δεν συμπίπτουν με αυτά που προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον, τότε εμφανίζεται μια ανισορροπία, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται στρεσογόνες καταστάσεις που οδηγούν σε ένα χρόνιο στρες .

Έτσι λοιπόν ένας απαιτητικός και με γεμάτο προκλήσεις εργασιακός χώρος μπορεί για ένα άτομο να είναι απόλυτα ικανοποιητικός καθώς ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες του, αλλά για κάποιον άλλο να αποτελεί πηγή χρόνιου στρες.

Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης έγκειται στις επιπτώσεις της, που αφορούν τους γιατρούς και τους νοσηλευτές καθώς και τον οργανισμό όπου εργάζονται. Στους ίδιους τους εργαζόμενους μπορεί να προκαλέσει οργανικά συμπτώματα όπως μικροενοχλήσεις αλλά και σοβαρότερα προβλήματα υγείας. Συναισθηματικές ενδείξεις, όπως αίσθημα αποθάρρυνσης χαμηλής αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης συμπτώματα σε επίπεδο συμπεριφοράς όπως ψυχρότητα αδιαφορία έλλειψη φροντίδας και ενδιαφέροντος προς του ασθενείς καθώς και ψυχικές διαταραχές, όπως άγχος και κατάθλιψη.

Αρνητική συνέπεια έχει και για τον ίδιο τον οργανισμό όπου οδηγεί σε μειωμένη απόδοση σε απουσίες και στην έλλειψη ενδιαφέροντος για την σωστή εκτέλεση του έργου των εργαζομένων.

Εκτός όμως από αυτούς τους παράγοντες είναι σημαντικό να αναφερθούμε και στις αντίξοες συνθήκες εργασίας. Αυτές περιλαμβάνουν τον υπερβολικό φόρτο εργασίας, την έλλειψη προσωπικού, το εξαντλητικό ωράριο, την αυταρχική διοίκηση, η έλλειψη επικοινωνίας, η ύπαρξη ανταγωνισμού, οι κακές συνθήκες εργασίας που συμβάλουν στην δημιουργία του συνδρόμου και στη δυσαρέσκεια από την εργασία. Επίσης άλλοι παράγοντες που δημιουργούν δυσαρέσκεια από την εργασία μέσα από μαρτυρίες και μελέτες, είναι η έντονη γραφειοκρατία, η έλλειψη καθηκοντολογίου και η ασάφεια ρόλων.

Αναφορικά με τους νοσηλευτές η Θεοδωρακοπούλου μελέτησε την επίδραση του άγχους και την ικανοποίηση από την εργασία σε νοσηλευτές που εργάζονται σε ειδικές νοσηλευτικές μονάδες. Η έρευνα κατέδειξε ότι η κοινωνική υποστήριξη από το χώρο εργασίας μειώνει το εργασιακό άγχος.

Οι Κυριόπουλος και Γεωργούση, μελετώντας γιατρούς ευρύτερης περιοχής κατέγραψαν ότι ένα μεγάλο ποσοστό γιατρών δηλώνει ότι η άσκηση της εργασίας τους, τους δημιουργεί πολύ άγχος και πίεση, πολύ από αυτούς ήταν δυσαρεστημένοι από το ύψος των αποδοχών και πιστεύουν ότι η βελτίωση των συνθηκών εργασίας μπορεί να προέρθει μέσω καλύτερου εξοπλισμού, υλικοτεχνικής υποδομής και διοικητικής υποστήριξης.

Στο διοικητικό προσωπικό σε έρευνα του Λάσκαρη μελετώντας την εργασιακή ικανοποίηση 110 υπαλλήλων, το μεγαλύτερο ποσοστό δήλωσε ότι η επαγγελματική τους δραστηριότητα τους δημιουργεί άγχος και πίεση καθώς δυσαρέσκεια από το ύψος των αποδοχών και από τη μη αναγνώριση της προσφοράς της εργασίας τους.

Η άποψη που ακολουθεί εμπεριέχει πολλά στοιχεία από τα παραπάνω και επικυρώνει την ορθότητα των επισημάνσεων. Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει το Νοσοκομειακό περιβάλλον εντοπίζονται στη φαινομενική αδυναμία για ουσιαστική βοήθεια στο έργο τους, στην έλλειψη οργανωμένου πλαισίου για εξατομικευμένη



υποστήριξη, στη μειωμένη εκτίμηση της εργασίας τους, στη μειωμένη πρόσβαση στη πληροφόρηση, στην έλλειψη ελευθερίας και αυτονομίας, στον υπερβολικό φόρτο εργασίας, στις χαμηλές αποδοχές, στην έλλειψη δικαιοσύνης και στην έλλειψη αξιόπιστης αξιολόγησης και συντονισμού των υπηρεσιών του.

Είναι βέβαιο πως οι ανάγκες και οι προτεραιότητες σ' ένα νοσοκομειακό περιβάλλον εξαρτώνται από την ανθρωπογεωγραφία του, όπως αυτή διαμορφώνεται από παραμέτρους, όπως είναι τα χρόνια υπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο και η θέση στην ιεραρχική δομή. Αφού πολύ άνθρωποι έχουν σημαντικές διαφορές στις στάσεις, στις πεποιθήσεις και γενικά σε όλες τις εκφάνσεις της προσωπικότητάς τους.

Προσδιορίζοντας λοιπόν τους αιτιολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, θα αναφερθούμε στους παράγοντες εκείνους που συμβάλουν στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Locke οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης:

1. Η εργασία να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική και ανιαρή.
2. Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε απόδοση και αμοιβή. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
3. Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο- δηλαδή, λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες επιπρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές.
4. Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
5. Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και βοήθεια προς αυτούς κατά την επιτέλεση του έργου τους.
6. Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
7. Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους.
8. Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας
9. Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια
10. Να υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.
11. Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει.

12. Να δίνεται μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας

### 2.3. Μέτρηση τις επαγγελματικής ικανοποίησης

Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης ολοκληρώνεται και μέσα από την παρουσίαση των διαφορετικών τρόπων μέτρησης. Είναι σημαντικό για την οργάνωση που θέλει να μετρήσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της να λάβει υπόψη τις ερευνητικές τάσεις της εποχής σχετικά με την έννοια αυτή και να επιλέξει την προσεγγίσει εκείνη που ικανοποιεί τις ανάγκες και τους στόχους της έρευνας.

Σε παλαιότερες μελέτες η επαγγελματική ικανοποίηση εξεταζόταν από την άποψη της ικανοποίησης των αναγκών, κατά ποσό δηλαδή η εργασία ικανοποιούσε τις φυσικές ή φυσιολογικές ανάγκες (Porter 1962 & Wolf 1970).

Νεότερες μελέτες δίνουν πλέον έμφαση στις γνωστικές διαδικασίες παρά στις προαναφερόμενες ανάγκες.

Υπάρχουν δυο διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης ανάλογα με τον εννοιολογικό προσδιορισμό της

και το αντικείμενων μελέτης και εστίασης. Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα γενικό συναίσθημα σχετικά με την εργασία (global approach) ή ένας συνδυασμό στάσεων απέναντι σε διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας (facet approach) (Spector 1997). Η γενική προσέγγιση ακολουθείται όταν αντικείμενο μελέτης είναι η ολική ή μέση στάση των εργαζομένων, εάν δηλαδή τους αρέσει ή απεχθάνονται σε γενικό βαθμό την εργασία τους. Σε αντίθεση η επιμέρους προσέγγιση εστιάζεται στο ποιες διαστάσεις της εργασίας παρέχουν ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια.

Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στις περιπτώσεις, όπου οι οργανώσεις επιθυμούν να εντοπίσουν περιοχές μειωμένης ικανοποίησης για τους εργαζόμενους και να προβούν στη βελτίωση τους. Ο Locke (1976) συνόψισε τις μελέτες που αφορούσαν τις διαστάσεις της εργασίας και πρότεινε την ύπαρξη τεσσάρων κύριων αξόνων. Είναι οι ανταμοιβές, οι άλλοι άνθρωποι, η φύση της εργασίας και το οργανωτικό πλαίσιο (Spector 1997).

Ένας άλλος διαχωρισμός που γίνεται στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι ανάμεσα στην εσωγενή και την εξωγενή ικανοποίηση. Η εσωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, αναφέρεται σε εκείνες τις όψεις της εργασίας που έχουν να κάνουν με αυτή καθαυτή τη διεξαγωγή της π.χ. ποικιλία δραστηριοτήτων, χρήση δεξιοτήτων, βαθμός υπευθυνότητας, ελευθερία επιλογής ως προς τον τρόπο επιτέλεσης του έργου. Ενώ η εξωγενής ικανοποίηση έχει σχέση με το περιέχον πλαίσιο μέσα στο οποίο

διεξάγεται η εργασία και αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας, τα ωράρια, την ασφάλεια και τις αμοιβές.

Μία άλλη σημαντική παρατήρηση του Locke αποτελεί το ότι η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα είναι αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι υποθέτουν ότι υπάρχει. Είναι πολύ πιθανό να μην είναι η ικανοποίηση που οδηγεί στην παραγωγικότητα αλλά η παραγωγικότητα δηλαδή η επιτυχής απόδοση στη δουλειά να οδηγεί στην ικανοποίηση. Πολλές φορές η παραγωγικότητα έχει να κάνει με εξωτερικούς προς το άτομο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή του. Πέρα από τη σχέση παραγωγικότητα- ικανοποίηση-παραγωγικότητα, είναι δυνατό να έχουμε και δευτερογενή αύξηση της ικανοποίησης, εφόσον η παραγωγικότητα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση άλλων αμοιβών από την εργασία όπως προαγωγή, και αύξηση αμοιβών που συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης. Επίσης άλλοι μέθοδοι που οδηγούν στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, είναι μέσω των χορηγούμενων δευτερευουσών αμοιβών,(fringe benefits), όπως ελαστικό ωράριο, μοίρασμα του έργου, παιδικοί σταθμοί κοντά στη δουλειά.

### 2.3.1 Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης

Κατά καιρούς έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορα εργαλεία για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, ενδεικτικά αναφέρονται η κλίμακα **Likert** η οποία είναι η πιο κοινή μέθοδος για τη συλλογή στοιχείων όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, **Ο Job περιγραφικός δείκτης ( JDI)** που δημιουργήθηκε από SMITH ,KENDALL & HULIN( 1969), είναι ένα ειδικό ερωτηματολόγιο της ικανοποίησης που μετρά πέντε πτυχές της εργασίας : τις αμοιβές, την προαγωγή και προώθηση των ευκαιριών,συνεργάτες εποπτεία και το ίδιο το έργο. Άλλες κλίμακες που μετρούν την ικανοποίηση είναι ο **Job Satisfaction Survey JSS ( Spector 1985,1997)**, **Job Descriptive Index JDI**, **Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ** .

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.**

### **ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ**

Η μελέτη του Νοσοκομείου «Γ. Γεννηματάς» αποτέλεσε αντικείμενο του σκοπού της έρευνας για να διερευνηθεί και καταγραφεί ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία, και παράλληλα να αποτιμηθούν οι διαστάσεις της εργασίας εκείνες που προκαλούν ικανοποίηση και δυσαρέσκεια, ώστε να εντοπιστούν τα πιθανά κίνητρα βελτίωσης που θα αποτελέσουν αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα job satisfaction survey του Paul. E. Spector.

#### **3.1.Περιγραφή του Νοσοκομείου**

Το Νοσοκομείο Γ. Γεννηματάς αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα νοσοκομεία τριτοβάθμιας περίθαλψης στο λεκανοπέδιο Αττικής του ΕΣΥ, το οποίο έχει διαγράψει μία σημαντική πορεία στο χώρο της παροχής φροντίδας υγείας μέσα στα 45 χρόνια συνεχούς λειτουργίας του. Σύμφωνα με το χάρτη της Υγείας το νοσοκομείο διαθέτει 605 κλίνες, αν και η συνολική του δύναμη ορίζεται στις 760 κλίνες. Το σύνολο των εργαζομένων αποτελείται από 2086 άτομα, όλων των ειδικοτήτων μαζί με εποχικό, επικουρικό και μόνιμο προσωπικό. Το ιατρικό προσωπικό που εργάζονται στο νοσοκομείο είναι 677 άτομα,

μόνιμοι-επικουρικοί-ειδικευόμενοι-πανεπιστημιακή γιατροί. Το δε νοσηλευτικό προσωπικό είναι σύνολο 831 άτομα όλων των κατηγοριών και οι διοικητικοί υπάλληλοι του νοσοκομείου είναι σύνολο 170 άτομα επίσης όλων των κατηγοριών.

### **3.2.Περιγραφή του δείγματος**

Για την πραγματοποίηση της έρευνας επιλέχτηκε ένα τυχαίο δείγμα από το σύνολο του πληθυσμού, το οποίο αφορούσε γιατρούς, νοσηλευτές και διοικητικούς υπαλλήλους.

Το μέγεθος του δείγματος ανέρχεται στα 50 άτομα που συμμετείχαν, εκ των οποίων οι 20 ήταν γιατροί κατηγορίας ΠΕ από διαφορετικές ειδικότητες, 10 άτομα από την νοσηλευτική υπηρεσία εκ των οποίων οι 8 ήταν κατηγορίας ΔΕ, και 2 κατηγορίας ΤΕ. και 20 άτομα από την διοικητική υπηρεσία, οι οποίοι οι 12 από τους 20 ήταν ΤΕ και οι 8 ΔΕ. Οι ηλικίες των μελών του δείγματος ήταν μεταξύ 25-30, 31-40 και 41-50. Η αναλογία σε άνδρες με γυναίκες, δηλαδή στους γιατρούς οι 2 στους 20 ήταν γυναίκες και οι 18 ήταν άνδρες. Στους νοσηλευτές, οι 4 από τους 10 ήταν άνδρες και 6 ήταν γυναίκες, ενώ στους διοικητικούς οι 8 στους 20 ήταν άνδρες και 12 ήταν γυναίκες.

### **3.3.Κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης JSS**

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης βασίστηκε στη κλίμακα JSS (Job satisfaction survey) του Spector, όπου:

Η αποτίμηση της ικανοποίησης από την εργασία JSS είναι ένα σημείο 36 όψεις ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση εννέα διαστάσεων της ικανοποίησης από την εργασία. Δηλαδή προσδιορίζει τη στάση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία και τις πτυχές της εργασίας. Κάθε πτυχή αξιολογείται με τέσσερις θέσεις, και μια συνολική βαθμολογία υπολογίζεται από όλα τα στοιχεία. Μια summated μορφή βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται με έξι επιλογές ανά είδος που κυμαίνονται από το διαφωνώ στο συμφωνώ απόλυτα. Οι εννέα αυτές διαστάσεις όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα 1. περιλαμβάνουν:

Πίνακας 1. Περιγραφή των διαστάσεων

	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
1	ΜΙΣΘΟΣ	Αμοιβή και αποδοχές
2	ΠΡΟΩΘΗΣΗ	Προώθηση ευκαιριών
3	ΕΠΟΠΤΕΙΑ	Άμεσος επόπτης
4	FRINGE BENEFITS	Πρόσθετες παροχές
5	ΕΝΔΕΟΜΕΝΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	Εκτίμηση, αναγνώριση και ανταμοιβή για την καλή δουλειά
6	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Πολιτικών και των διαδικασιών λειτουργίας
7	ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	Οι άνθρωποι που εργάζονται
8	ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Θέσεις καθηκόντων
9	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Επικοινωνία μέσα στην οργάνωση

Για κάθε διάσταση από την κλίμακα εργασίας jss αντιστοιχούν τέσσερις (4) ερωτήσεις, όπως φαίνεται στον πίνακα 2.

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΘΕΣΕΙΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ
ΜΙΣΘΟΣ	1 , 10 , 19 , 28
ΠΡΟΩΘΗΣΗ	2 , 11, 21, 33
ΕΠΟΠΤΕΙΑ	3 , 12 , 20 , 30
FRINGE BENEFITS	4, 13 , 22, 29
ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	5, 14, 23, 32
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	6, 15 , 24 , 31
ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	7 , 16 , 26 , 34
ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	8 , 17 , 27 , 35
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	9 , 18 , 25 , 36
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	1-36

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά των αποτελεσμάτων, όπως προέκυψαν από τα δεδομένα της έρευνας.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.**

### **ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Η έρευνα βασίστηκε σε ανώνυμο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιελάμβανε 36 ερωτήσεις εκ των οποίων μερικά επιστράφηκαν πίσω χωρίς να συμπληρωθούν. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν κατά το χρονικό διάστημα 20-7-09 έως 10-8-09, η ερευνήτρια δεν ήταν παρούσα κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσής τους, και οι πληροφορίες που συλλέχτηκαν κωδικοποιήθηκαν και ταξινομήθηκαν με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή και μετά από στατιστική επεξεργασία όλων των μεταβλητών, προσδιορίστηκαν για κάθε μεταβλητή-ερώτηση προς τους χρήστες, το ποσοστό ανά κλίμακα απαντήσεων.

Βάσει των στοιχείων που καταγράφηκαν αναλύονται παρακάτω τα ποσοστά ανάλυσης κάθε διάστασης της κλίμακας χωριστά. Αναλύοντας τα αποτελέσματα προκύπτουν σημαντικές πληροφορίες για την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

#### **Πίνακας 4.1.**

		ΑΤΟΜΑ/ Ν	ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΕΙΓΜΑ	Γιατροί	20	40%
	Νοσηλεύτες	10	20%
	Διοικητικοί	20	40%
ΦΥΛΛΟ	Άνδρες	30	60%
	Γυναίκες	20	40%
ΗΛΙΚΙΑ	25-30	10	20%
	31-40	28	56%
	41-50	12	24%
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΠΕ	20	40%
	ΤΕ	14	28%
	ΔΕ	16	32%
ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΜΟΝΙΜΟΙ	38	76%
	ΤΑΚΤΙΚΟ	12	24%

Από το σύνολο των ερωτηθέντων παρατηρείται ότι το 76% του ποσοστού είναι μόνιμοι υπάλληλοι , με μεγαλύτεροι πλειοψηφία σε άνδρες κατά 60%, με επίπεδο μόρφωσης από υψηλό μέχρι χαμηλό, και οι περισσότεροι κατανομή του δείγματος ηλικίας από 31-40.

Σύμφωνα με την 1<sup>η</sup> διάσταση που αφορά τον Μισθό αντιστοιχούν τέσσερις πτυχές ερωτήσεων που είναι η ( 1, 10,19,28), οι απαντήσεις κυμαίνονταν από το διαφωνώ στο συμφωνώ έως ( πάρα πολύ, ελαφρώς, συγκρατημένα). Οι ερωτήσεις που αφορούν την 1<sup>η</sup> διάσταση μισθός, παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα με την ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων.

1. Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για την δουλειά που κάνω.
10. Οι αυξήσεις είναι συχνές και ικανοποιητικές
19. Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού.
28. Αισθάνομαι ικανοποίηση από τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν

Πίνακας 1. Αποτελέσματα διάστασης Μισθός



ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΜΙΣΘΟΣ			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
34	68%	16	32%
42	84%	8	16%
36	72%	14	28%
40	80%	10	20%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>76%</b>		<b>24%</b>

Όπως παρατηρείται στο παραπάνω πίνακα 1, στην 1η ερώτηση που αναφέρεται στο αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι πληρώνονται ικανοποιητικά για τη δουλειά που κάνουν σύμφωνα με τα αποτελέσματα τις έρευνας το 68% του δείγματος έδειξε να είναι δυσαρεστημένοι από τον μισθό που παίρνουν και ένα ποσοστό 32% έδειξε να είναι ικανοποιημένοι, με το μισθό που παίρνουν σύμφωνα με τη δουλειά που κάνουν.

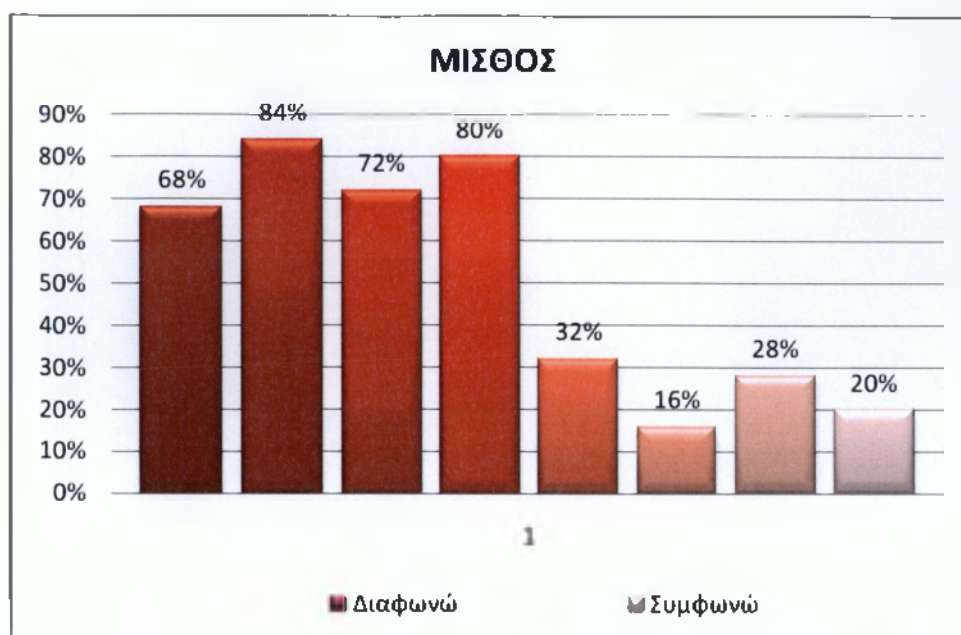
Στην 2<sup>η</sup> ερώτηση « οι αυξήσεις είναι πολλές και ικανοποιητικές», το 84% έδειξε να διαφωνεί δηλ οι περισσότεροι είναι δυσαρεστημένοι από τις αυξήσεις που δίνονται, αντίθετα είναι λίγες και χρονικά απέχουν, ενώ ένα ποσοστό 16% αισθάνεται ικανοποιημένο.

Στην 3<sup>η</sup> ερώτηση « αν αισθάνονται ικανοποιημένη με τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού πάλι το μεγαλύτερο ποσοστό 72% ,έδειξε να είναι δυσαρεστημένο από τις αυξήσεις, ενώ ένα 28% του ποσοστού έδειξε να είναι ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες που δίνονται για αύξηση του μισθού τους.

Στην 4<sup>η</sup> ερώτηση « αισθάνομαι ικανοποίηση από τη δουλειά μου, όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν», το 80% αισθάνεται δυσαρεστημένο από τη δουλειά τους λόγο ότι δεν πληρώνονται καλά, ενώ ένα ποσοστό 20% αισθάνονται ικανοποιημένοι ,δηλ τους ευχαριστεί η δουλειά τους με αυτά που παίρνουν.

Συμπεραίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων με μέσο όρο 76% τις κλίμακας διαφωνώ είναι δυσαρεστημένοι από τον μισθό που παίρνουν με βάση τη δουλειά που κάνουν, και θεωρούν ότι οι αυξήσεις τους είναι λίγες, με μικρές πιθανότητες για άνοδο του μισθού. Αυτό δείχνει την τάση ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν νέες ευκαιρίες ώστε να αυξηθεί το εισόδημά τους, γιατί οι θέσεις που προσφέρουν καλό μισθό στο δημόσιο τομέα ή δεν υπάρχουν καθόλου ή είναι περιορισμένες. Επομένως άνοδος του μισθού είναι ένα σημαντικό κίνητρο το οποίο θα αποτελέσει πηγή ικανοποίησης και ευχαρίστησης για τη δουλειά που κάνουν και αμέσως αύξηση τις αποδοτικότητας. Γενικότερα θα πρέπει οι οργανισμοί δηλ τα νοσοκομεία να στηρίζονται σ' ένα σύστημα δίκαιων ανταμοιβών

Διάγραμμα.1: Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων διάστασης Μισθός.



Η δεύτερη διάσταση ικανοποίησης που εξετάζεται από την εργασία αναφέρεται στις ευκαιρίες για προώθηση δηλ στις δυνατότητες που δίνονται στους εργαζόμενους για προαγωγή .

Στις ερωτήσεις που γίνονται αναφορά περιλαμβάνουν την (2, 11,21,33), οι οποίες είναι:

- 2. Πραγματικά υπάρχουν πολλές πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου
- 11.Εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια πιθανότητα προαγωγής
- 21.Οι συνάδελφοι εξελίσσονται στον οργανισμό που δουλεύω , όπως και στους άλλους οργανισμούς
- 33.Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για προαγωγή.

Πίνακας 2. Αποτελέσματα διάστασης Προώθηση

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
29	58%	21	42%
30	60%	20	40%
24	48%	26	52%
39	78%	11	22%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>61%</b>		<b>39%</b>

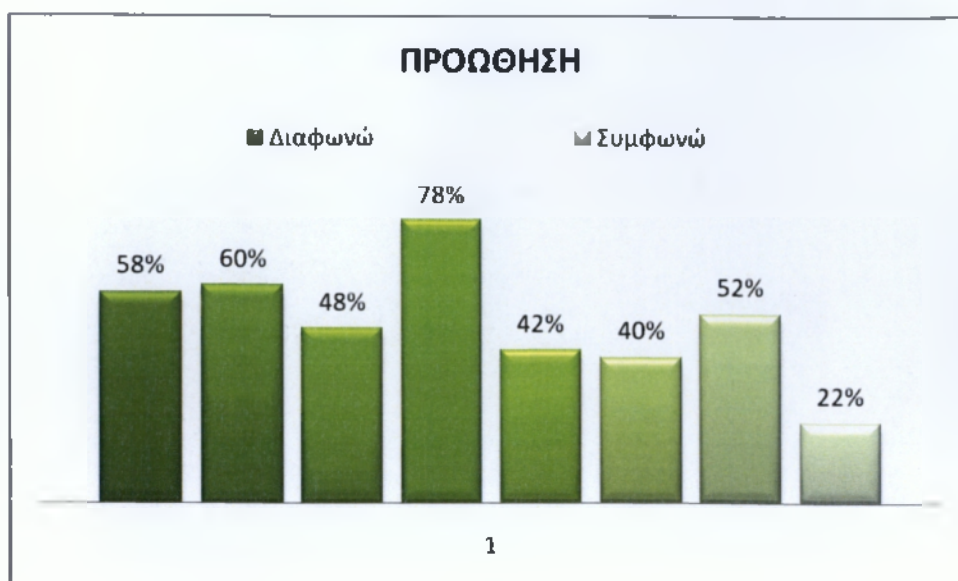
Βάσει των στοιχείων της έρευνας και των αποτελεσμάτων, διάγραμμα σχήμα 2, διαπιστώνεται ότι το 58% των εργαζομένων διαφωνεί ότι υπάρχουν πολλές πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά τους σε σχέση με το 42% που συμφωνεί. Ένα ποσοστό 60% δείχνει να διαφωνεί στην ερώτηση όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μία πιθανότητα προαγωγής, γιατί οι πιθανότητες για προαγωγή αξιολογείται κάτω από άλλα κριτήρια του οργανισμού, όπως χρόνια υπηρεσίας, μορφωτικό επίπεδο και ιεραρχικοί δομή. Επομένως δείχνουν μία δυσαρέσκεια στην προσδοκία αυτή. Ενώ το 40% δείχνει να πιστεύει στις πιθανότητες για προαγωγή.

Στην ερώτηση εάν τα άτομα εξελίσσονται στον οργανισμό όπως και στους άλλους οργανισμούς, έχουμε ένα ποσοστό 48% να διαφωνεί με ένα ποσοστό 52% να συμφωνεί. Δηλαδή αυτή που διαφωνούν περισσότερο είναι δυσαρεστημένοι από τις δυνατότητες που τους παρέχονται για άνοδο.

Σύμφωνα με την τελευταία ερώτηση κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες για προαγωγή, το 78% του ποσοστού δείχνουν δυσαρεστημένοι, ενώ 22% αισθάνονται ότι έχουν ευκαιρίες για προαγωγή

Συμπερασματικά το μεγαλύτερο ποσοστό 78% τις κλίμακας διαφωνώ όπως φαίνεται στο διάγραμμα (σχήμα 2) θεωρεί ότι δεν υπάρχουν πολλές πιθανότητες για προαγωγή και δεν αισθάνονται ικανοποιημένη με τις ευκαιρίες που τους δίνονται.

Διάγραμμα 2. Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων διάστασης Προώθηση.



Ο μέσος όρος που προκύπτει από τις δύο κλίμακες είναι 61% διαφωνώ και 39% συμφωνώ

Αυτό δείχνει την τάση ότι το 61% των εργαζομένων αισθάνονται δυσαρεστημένοι από τις πιθανότητες για προαγωγή, οι αναβαθμίσεις στο χώρο υγείας γίνονται σταδιακά για τους μόνιμους υπαλλήλους και οι μισθολογική τους άνοδο αλλά και ο βαθμός εξέλιξης επηρεάζεται από τα χρόνια υπηρεσίας και από την κατηγορία επαγγέλματος, επομένως είναι λογικό να υπάρχουν διακυμάνσεις, ανισορροπία και αλληλοσυγκρούσεις μεταξύ τους για το ποιος θα διεκδικήσει μία ανώτερη θέση σε κάθε κλάδο.

Η 3<sup>η</sup> διάσταση αφορά την εποπτεία η οποία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις ( 3,12,20,30 ) και εξετάζεται κατά πόσο είναι ικανοποιημένη οι εργαζόμενοι από την εποπτεία του οργανισμού. Και η τέσσερις ερωτήσεις ακολουθούν μία θετική κατεύθυνση, το οποίο μας δείχνει πόσοι συμφώνησαν απόλυτα και πόσοι διαφώνησαν απόλυτα.

3.Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στο να κάνει σωστά τη δουλειά του.

12.Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος απέναντι μου

20.Ο προϊστάμενος μου δείχνει πολύ ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφιστάμενων

30.Ο προϊστάμενος μου σαν άνθρωπος είναι συμπαθής

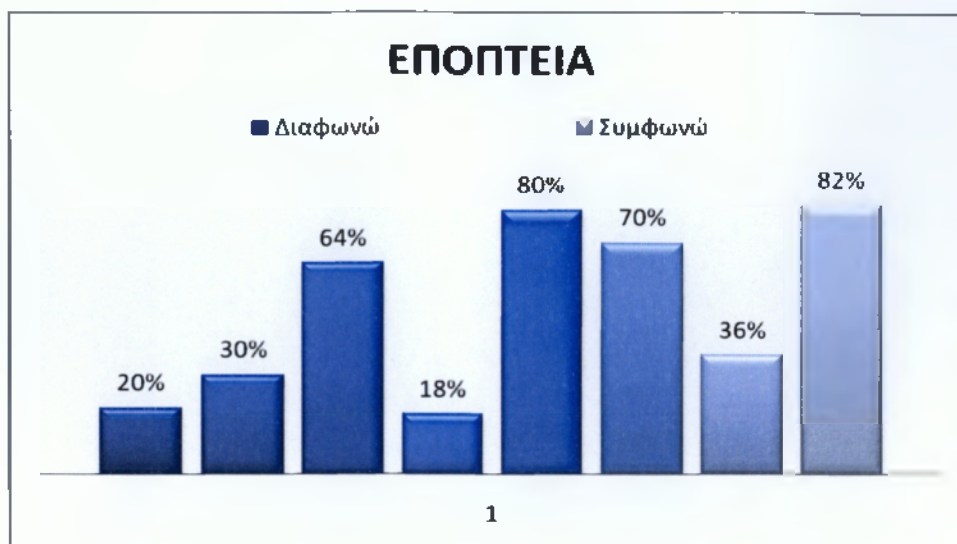
Πίνακας 3. Αποτελέσματα διάστασης Εποπτείας

**ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΠΟΠΤΕΙΑ			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
10	20%	40	80%
15	30%	35	70%
32	64%	18	36%
9	18%	41	82%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>33%</b>		<b>67%</b>

Με βάση τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα ποσοστιαίας κατανομής απαντήσεων, όπως παρατηρείται στο πίνακα 3, το 80% έχει θετική άποψη για των προϊστάμενο τους, στην ερώτηση «ο προϊστάμενος είναι δίκαιος απέναντί μου», 70% πιστεύουν πως ναι ,ενώ ένα ποσοστό 30% δεν θεωρεί κάτι τέτοιο. Ένα μεγάλο ποσοστό 64% πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι δεν δείχνουν πολύ ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων. Επίσης πολύ είναι αυτοί που συμπαθούν τον προϊστάμενο τους και άλλοι όχι. Όπως παρατηρείται και στο διάγραμμα σχήμα 3, με μέσο όρο 67% των ερωτηθέντων δηλώνει ικανοποιημένο από τους προϊσταμένους της υπηρεσίας, ενώ μέσος όρος 33% δηλώνει δυσαρεστημένο. Είναι γεγονός ότι ο άμεσος προϊστάμενος παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση του προσωπικού γιατί έρχεται καθημερινά σε επαφή με τις συμπεριφορές τους και μπορεί να επιδράσει θετικά ή αρνητικά στο καλό εργασιακό κλίμα, στις καλές σχέσεις με τους συνεργάτες, στην ενίσχυση τις αυτοεκτίμησης των συνεργατών, στον καθορισμό και σαφή προσδιορισμό των καθηκόντων, μιας που στην νοσηλευτική δεν ισχύει καθηκοντολόγιο με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού, αυτό σημαίνει δίκαιη μεταχείριση.

Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων διάστασης Εποπτεία.



#### 4<sup>η</sup> διάσταση fringe benefits ( πρόσθετα οφέλη )

Στην συγκεκριμένη διάσταση αντιστοιχούν οι ερωτήσεις (4,13,22,29). Και εξετάζεται κατά πόσο είναι ικανοποιημένη από τις παροχές του οργανισμού, δηλαδή ελαστικό ωράριο, γονικές άδειες, παιδικούς σταθμούς για τα παιδιά τους.

4. Ικανοποιούμε με τα οφέλη που λαμβάνω

13. Τα οφέλη από την εργασία μου είναι όμοια με εκείνα που λαμβάνουν ,άλλοι συνάδελφοι σε παρόμοιους οργανισμούς

22. Τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν είναι δίκαια

29. Υπάρχουν οφέλη που έχουμε, αλλά δεν θα έπρεπε να έχουμε

Πίνακας 4. Αποτελέσματα διάστασης Πρόσθετα Οφέλη

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ FRINGE BENEFITS			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
35	70%	15	30%
32	64%	18	36%
36	72%	14	28%
47	94%	3	6%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>75%</b>		<b>25%</b>

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων με μέσο όρο 75% , δεν είναι ικανοποιημένοι από τα οφέλη που λαμβάνουν, πιστεύουν πως τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν δεν είναι δίκαια και όμοια με άλλους οργανισμούς, και τέλος πιστεύουν πως θα έπρεπε να έχουνε περισσότερα οφέλη από αυτά που παρέχει ο οργανισμός. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα σχήμα 4, μικρό ποσοστό εργαζομένων είναι ικανοποιημένο από τα οφέλη. Το συμπέρασμα είναι πως οι πρόσθετες παροχές θα συνέβαλαν θετικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων , διότι ένας π.χ παιδικός σταθμός στο χώρο του νοσοκομείου θα έδινε μεγάλη διευκόλυνση στις μητέρες εργαζόμενες , έχοντας παιδί και δουλειά στον ίδιο χώρο με αποτέλεσμα και λιγότερα έξοδα.

Διάγραμμα 4.Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων διάστασης Πρόσθετα οφέλη.



Η 5<sup>η</sup> διάσταση τις έρευνας jss αναφέρεται στις ενδεχόμενες ανταμοιβές η οποία εξετάζει τις πτυχές της εργασίας όπως αναγνώριση , εκτίμηση και καλή ανταμοιβή για την δουλειά. Στο παρακάτω πίνακα 5. φαίνονται τα αποτελέσματα

Οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν στη διάσταση είναι η ( 5,14,23,32)

5. Όταν κάνω καλά την δουλειά μου ,λαμβάνω την αναγνώριση που μου αρμόζει

14.Οι ανταμοιβές για τους εργαζόμενους εδώ είναι πολλές

23.Αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται

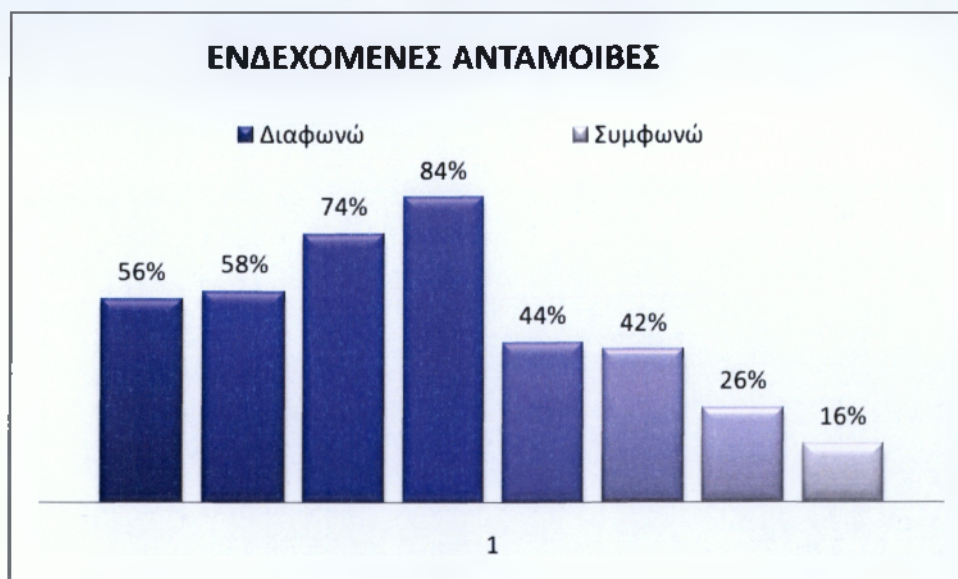
32.Αισθάνομαι ότι οι κόποι μου ανταμείβονται ,όπως θα έπρεπε

Πίνακας 5.Αποτελέσματα διάστασης Ενδεχόμενες ανταμοιβές

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
18	56%	22	44%
29	58%	21	42%
37	74%	13	26%
42	84%	8	16%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>68%</b>		<b>32%</b>

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας από το σύνολο των ερωτηθέντων προκύπτει ότι, με μέσο όρο ποσοστό 68% οι εργαζόμενοι δηλώνουν δυσαρέσκεια. Δεν λαμβάνουν την αναγνώριση που τους αρμόζει, αισθάνονται ότι η δουλειά τους δεν εκτιμάται και ότι δεν ανταμείβονται οι κόποι τους όπως θα έπρεπε. Μόνο ένα ποσοστό 32% των ερωτηθέντων συμφώνησαν και έδειξαν να είναι ικανοποιημένη.(Βλέπε διάγραμμα σχήμα 5).

Διάγραμμα 5.Ποσοστιαία κατανομή διάστασης Ενδεχόμενες Ανταμοιβές.



Η 6<sup>η</sup> κλίμακα αφορά τις Συνθήκες λειτουργίας, η οποία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις (6,15,24,31) όπου μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων από τις συνθήκες



περιβάλλοντος όπως εργασιακός χώρος, γραφειοκρατία, και γενικότερα από την οργάνωση και την πολιτική του οργανισμού, δηλαδή τους κανόνες λειτουργίας τις Μονάδας όπου εργάζονται.( ασφάλεια ,υγιεινής κλπ). Σύμφωνα με τις παρακάτω ερωτήσεις:

6..Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες ,συμβάλουν στο να γίνεται μια δουλειά εύκολη

15.Οι προσπάθειες μου να κάνω καλή δουλειά δεν παρεμποδίζεται από την γραφειοκρατία

24.Έχω πολλά πράγματα να κάνω στο χώρο εργασίας μου που με ικανοποιούν

31.Δεν έχω πάρα πολύ γραφειοκρατία

Πίνακας 6. Αποτελέσματα

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
42	84%	8	16%
33	66%	17	34%
7	14%	43	86%
38	76%	12	24%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>60%</b>		<b>40%</b>

Διάγραμμα 6.Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων διάστασης Συνθήκης Λειτουργίας.



Παρατηρείται (πίνακας 6) ότι τα περισσότερα άτομα διαφωνούν με μέσο όρο ποσοστό 60% έναντι του 40% που συμφωνεί. δηλαδή ότι οι κανόνες και οι διαδικασίες του οργανισμού δημιουργούν προβλήματα και δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο στην προσπάθειά τους να κάνουν σωστά τη δουλειά τους λόγω τις γραφειοκρατίας και άλλων σημαντικών παραγόντων που συμβάλουν στην υλοποίηση του έργου τους. Από την άλλη τους ικανοποιεί να προσφέρουν σημαντικά πράγματα στο χώρο που εργάζονται και να αντλούν ικανοποίηση από αυτά που κάνουν. Ένα μεγάλο ποσοστό είναι δυσαρεστημένο από τον τρόπο που εργάζεται, τον εργασιακό χώρο, τον μη κατάλληλο εξοπλισμό, την δυσλειτουργία, την έλλειψη αγαθών, την αναδιοργάνωση των τμημάτων, και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Άρα λοιπόν πολύ εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχει έντονη γραφειοκρατία, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα σχήμα 6, επικρατεί η άποψη από τους περισσότερους με ποσοστό 84% και 76%.

Η 7<sup>η</sup> διάσταση αναφέρεται στους Συνεργάτες. Περιλαμβάνει της ερωτήσεις (7, 16,26,34) οι οποίες αναφέρουν τα εξής :

7.Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύω μαζί.

16.Νομίζω ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα στην δουλειά μου ,λόγω τις ανικανότητας των συναδέλφων μου

26.Συμπαθώ τους συναδέλφους μου

34. Στην δουλειά μου υπάρχουν πολλές λογομαχίες και καυγάδες

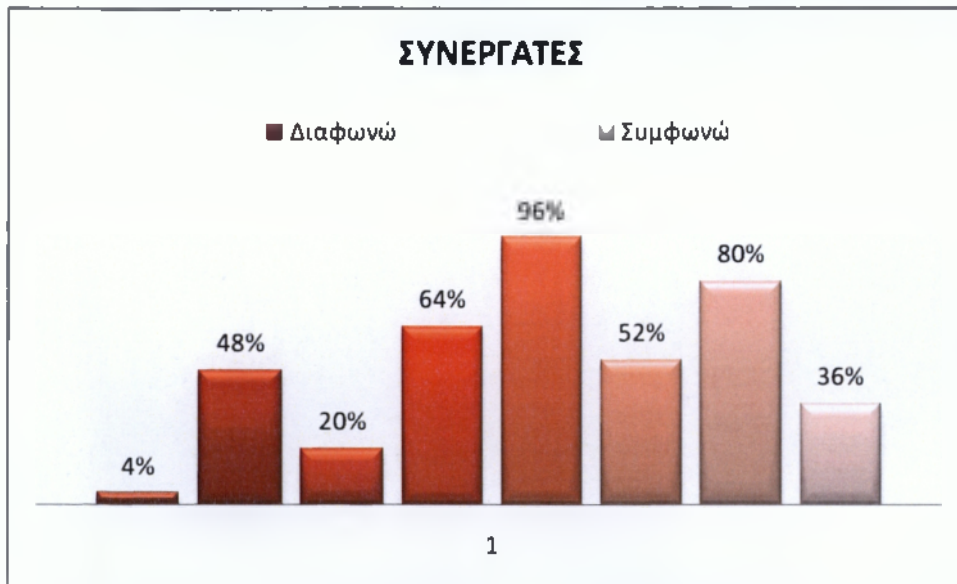
Πίνακας 7.Αποτελεσμάτων

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
2	4%	48	96%
24	48%	26	52%
10	20%	40	80%
32	64%	18	36%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>34%</b>		<b>66%</b>

Με βάση τα αποτελέσματα η ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων για τη διάσταση Συνεργάτες, διάγραμμα σχήμα7, στην 1<sup>η</sup> ερώτηση το 96% των ερωτηθέντων έχουν καλές σχέσεις με τους συνεργάτες τους, το 52% πιστεύουν ότι πρέπει να εργάζονται περισσότερο

γιατί θεωρούν άλλους ανήμπορους, 80% των εργαζομένων συμπαθεί τους συναδέλφους τους, ενώ πολλοί είναι αυτοί που πιστεύουν με ποσοστό 64% ότι υπάρχουν συγκρούσεις και λογομαχίες στη δουλειά. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από το μέσο όρο των δύο κλιμάκων είναι ότι σε επίπεδο συνεργασίας το 66% του δείγματος είναι ικανοποιημένο με τους συνεργάτες. Είναι γεγονός πως το καλό εργασιακό κλίμα και οι σχέσεις με τους συνεργάτες δημιουργούν συνθήκες ικανοποίησης και ευχαρίστησης στη δουλειά.

Διάγραμμα 7. Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων διάστασης Συνεργάτες.



Η 8<sup>η</sup> διάσταση αναφέρεται στη φύση της εργασίας και οι ερωτήσεις που αναφέρονται στη συγκεκριμένη διάσταση είναι:

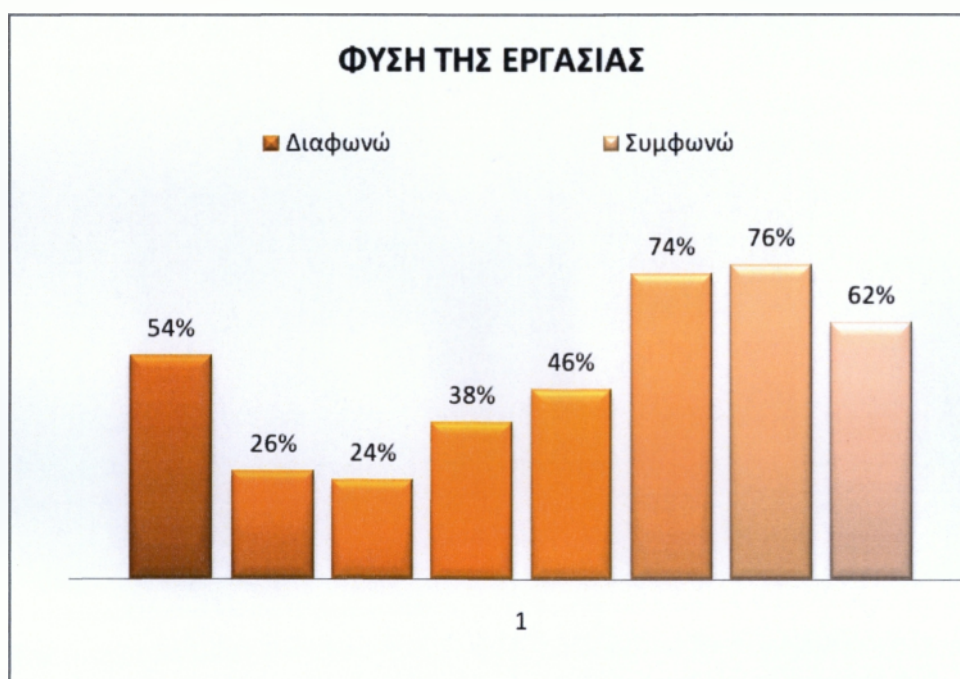
- 8. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου έχει νόημα.
- 17. Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου
- 27. Αισθάνομαι υπερήφανος για τον τρόπο με το οποίο εργάζομαι
- 35. Η δουλειά μου είναι ευχάριστη

Πίνακας 8. Αποτελέσματα

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
12	54%	23	46%
13	26%	37	74%
12	24%	38	76%
19	38%	31	62%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>35.5%</b>		<b>64.5%</b>

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνεται ότι ένα ποσοστό των εργαζομένων δηλαδή 54% πιστεύει ότι η δουλειά τους δεν έχει νόημα, σε αντίθεση με ένα ποσοστό 46% που συμφωνεί. Σε σύγκριση με αυτούς που διαφώνησαν το μεγαλύτερο ποσοστό με μέσο όρο 64.5% έδειξε ότι τους αρέσει το αντικείμενο εργασίας τους, αισθάνονται υπερήφανοι με τον τρόπο που εργάζονται και θεωρούν τη δουλειά τους ευχάριστη. Όπως παρατηρείται και στο διάγραμμα σχήμα 8. Μεγάλο ποσοστό εργαζομένων δείχνει ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας.

Διάγραμμα 8. Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων διάστασης Φύση της εργασίας.



Η 9<sup>η</sup> διάσταση εξετάζει τις επικοινωνίες μέσα στον οργανισμό. Οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην διάσταση αυτή είναι (9,18,25,36)

9. Μέσα στον οργανισμό οι επικοινωνίες φαίνονται καλές

18. Οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύω μου είναι ξεκάθαροι

25. Σπάνια νιώθω ότι δεν ξέρω τι γίνεται στην υπηρεσία μου

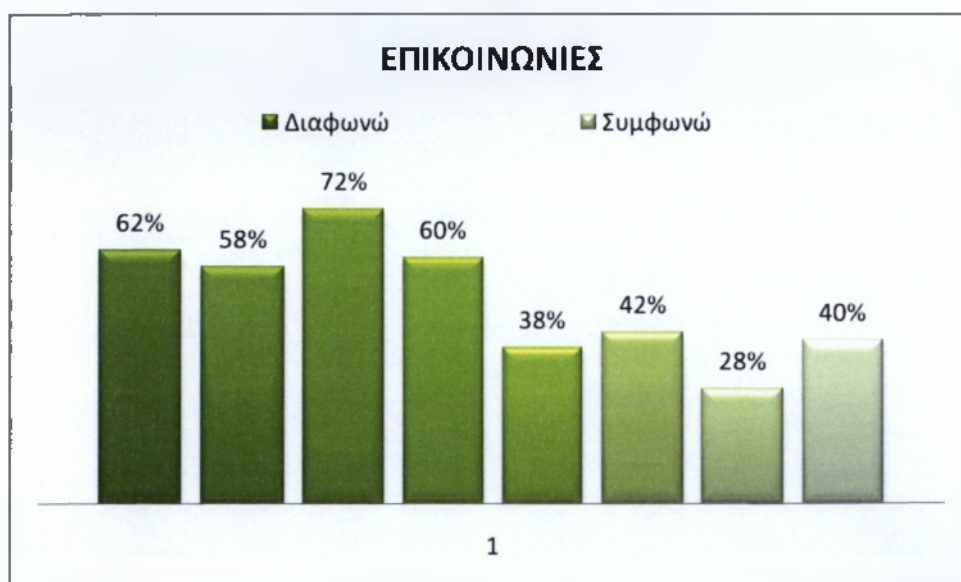
36. Οι αναθέσεις εργασίας μου είναι πλήρως ξεκαθαρισμένοι

Πίνακας 9. Αποτελέσματα

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ			
Διαφωνώ		Συμφωνώ	
N	ΠΟΣΟΣΤΟ	N	ΠΟΣΟΣΤΟ
31	62%	19	38%
29	58%	21	42%
36	72%	14	28%
30	60%	20	40%
<b>ΜΕΣΟΣ</b>	<b>63%</b>		<b>37%</b>

Βάσει αποτελεσμάτων η ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων τις κλίμακας διαφωνώ προκύπτει με μέσο όρο 63% και τις κλίμακας συμφωνώ με μέσο όρο 37%. Συμπερένεται ότι πολύ εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι επικοινωνίες μέσα στον οργανισμό χάνονται με ένα μεγάλο ποσοστό 72% εργαζομένων ( βλέπε διάγραμμα σχήμα 9) να υποστηρίζει ότι πολλές φορές δεν ξέρουν τι γίνεται στην υπηρεσία τους. Θα πρέπει οι ρόλοι και τα καθήκοντα να είναι καθορισμένα και σαφή, ώστε με την κατάλληλη επικοινωνία να γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά.

Διάγραμμα 9. Ποσοστιαία κατανομή απαντήσεων διάστασης Επικοινωνίες.



#### 4.2. Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα

Εξετάζοντας και τις εννέα διαστάσεις από την εργασία του Spector ( Job έρευνα από την εργασία) τις κάθε κλίμακας, προκύπτουν τα εξής συγκεντρωτικά αποτελέσματα, πίνακας 4.2.

Πίνακας 4.2. Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα διαστάσεων

ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	Αποτελέσματα	
	Δυσανεστημένοι	Ικανοποιημένοι
Μισθός	76%	24%
Πρόωθηση	61%	39%
Εποπτεία	33%	67%
Fringe Benefits	75%	25%
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	68%	32%
Συνθήκες Λειτουργίας	60%	40%
Συνεργάτες	34%	66%
Φύση της εργασίας	35.5%	64.5%
Επικοινωνία	63%	37%

#### Συμπεράσματα.

Με βάση τη θεωρητική προσέγγιση της επαγγελματικής ικανοποίησης, συμπεραίνουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το συγκινησιακό στοιχείο της στάσης του ατόμου ως προς την εργασία του. Πιο συγκεκριμένα το πόσο ικανοποιημένο αισθάνεται το άτομο από την φύση της εργασίας αυτής καθαυτής, την οικονομική αμοιβή του, τις συνθήκες εργασίας, τις προοπτικές προαγωγών και επαγγελματικής εξέλιξης, τις σχέσεις με τους συνεργάτες του, τον προϊστάμενο του και τις διαδικασίες και πολιτικές της οργάνωσης. Συνοψίζοντας τα ανωτέρω αποτελέσματα της έρευνας, που διενεργήθηκε σε δείγμα 50 εργαζομένων του νοσοκομείου «Γεώργιος Γεννηματάς» αξιολογώντας τις εννέα διαστάσεις, σύμφωνα με τη

μέθοδο του Spector, που προσδιορίζει τη στάση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία και τις πτυχές της εργασίας, διαπιστώνουμε ότι οι παράγοντες που συνδέονται με θετικές στάσεις έναντι της εργασίας και δημιουργούν συνθήκες ικανοποίησης των εργαζομένων αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας δηλαδή στην εποπτεία, στη φύση της εργασίας και στους συνεργάτες, ενώ οι παράγοντες που δημιουργούν δυσαρέσκεια αναφέρονται στο περιβάλλον της εργασίας όπως ο Μισθός, η προώθηση, η επικοινωνία, τα fringe benefits, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές και τις συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού. Επομένως αν η διοίκηση του νοσοκομείου αξιοποιήσει την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους υγείας όπως, οικονομικά κίνητρα: αύξηση μισθών ή πριμ παραγωγικότητας, παράλληλα και θεσμικά κίνητρα, όπως αναβάθμιση ιεραρχικής θέσης, αναγνώριση, ανάπτυξη πρωτοβουλιών, ώστε να υποκινήσει τους εργαζομένους να αποκτήσουν εργασιακό ενδιαφέρον και διαμορφώσει τους παράγοντες που δημιουργούν δυσαρέσκεια έτσι θα επιτευχθεί και ο στόχος της διοίκησης για λειτουργική και παραγωγική λειτουργικότητα και παράλληλα η ικανοποίηση των εργαζομένων.

### **Συζήτηση - Προτάσεις**

Συζήτηση ενεργειών και μέτρων που μπορούν να βελτιώσουν της παραμέτρους που σε μεγάλο βαθμό προκαλούν δυσαρέσκεια. Οι παράμετροι αυτοί μπορούν να καταταγούν σε δύο κατηγορίες :

A) Σε αυτές που μπορούν να θεραπευτούν μετά από λήψη μέτρων της διοίκησης του Νοσοκομείου με την έγκριση και διάθεση των απαιτούμενων πιστώσεων, για παράδειγμα διευκολύνσεις στην προσέλευση – αποχώρηση εργαζομένων, όπως διάθεση μέσω μεταφοράς, δημιουργία χώρων στάθμευσης. Δημιουργία βρεφονηπιακών σταθμών για τα τέκνα των εργαζομένων, βελτίωση χώρων εργασίας και ανάπαυσης του προσωπικού με κατάλληλο εξοπλισμό καθώς και διαμόρφωση ξενοδοχειακής υποδομής. Τα μέτρα αυτά σχετίζονται και αποσκοπούν στη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας.

B) Ενεργειών και μέτρων που μπορούν να αναληφθούν και να πραγματοποιηθούν με αποφάσεις του Υπουργείου Υγείας. Χαρακτηρισμός και αναγνώριση των προσφερόμενων υπηρεσιών ως βαρέων και ανθυγιεινών που οδηγεί στη βελτίωση των αποδοχών και των όρων συνταξιοδότησης. Προσλήψεις προσωπικού έτσι ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά να γίνουν πιο ανθρώπινοι και άνετοι οι όροι εργασίας. Ταχύτερη εξέλιξη των εργαζομένων και αναγνώριση του κοινωνικού χαρακτήρα των παρεχόμενων υπηρεσιών (αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς περισσότερο των νοσηλευτριών). Η λήψη τέτοιων μέτρων είναι δυνατό να μειώσει το επίπεδο δυσαρέσκειας.

Η επιπλέον ικανοποίηση των εργαζομένων θα συμβάλει στην αύξηση της διάθεσης και του ενδιαφέροντος των εργαζομένων, επομένως και στη βελτίωση της παραγωγικότητας και του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### Αποτελέσματα ερωτήσεων 1,10,19,28 για την κλίμακα Μισθός

Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %
9	30	10	18	10	20	6	12	7	14	3	6
10	60	2	4	2	4	2	4	1	2	5	10
10	32	10	20	10	20	7	14	6	12	1	2
12	36	12	24	10	20	5	10	5	10	0	0
	<b>39,5%</b>		<b>20,5%</b>		<b>16%</b>		<b>10%</b>		<b>9,5%</b>		<b>7%</b>

### Αποτελέσματα ερωτήσεων 2,11,21,33 για την κλίμακα Προώθηση

Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %
8	32	5	10	7	14	9	18	5	10	5	10
8	36	4	8	5	10	5	10	10	20	11	22
6	26	5	10	10	20	5	10	5	10	11	22
13	32	10	20	5	10	5	10	5	10	1	2
	<b>31,5%</b>		<b>17,5%</b>		<b>12%</b>		<b>13,5%</b>		<b>12%</b>		<b>13%</b>

### Αποτελέσματα ερωτήσεων 4,13,22,29 για την κλίμακα Fringe Benefits

Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %
10	36	7	14	5	10	5	10	5	10	5	10
8	36	6	12	7	14	5	10	5	10	6	12
10	40	6	12	4	8	4	8	4	8	6	12
15	40	12	24	3	6	0	0	0	0	0	0
	<b>38%</b>		<b>21,5%</b>		<b>15,5%</b>		<b>9,5%</b>		<b>7%</b>		<b>8,5%</b>

### Αποτελέσματα ερωτήσεων 5,14,23,32 για την κλίμακα Ενδεχόμενες Ανταμοιβές

Διαφωνώ πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %
11	30	2	4	8	16	10	20	4	8	4	8
9	20	10	20	8	16	8	16	5	10	5	10
12	40	5	10	5	10	5	10	3	6	3	6
16	36	8	16	1	2	5	10	2	4	2	4
	<b>31,5%</b>		<b>24%</b>		<b>12,5%</b>		<b>11%</b>		<b>14%</b>		<b>7%</b>

### Αποτελέσματα ερωτήσεων 6,15,24,31 για την κλίμακα Συνθήκες Λειτουργίας

Πάνω πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %
38		10	20	13	26	3	6	2	4	3	
36		8	16	7	14	7	14	6	12	4	
0		3	6	4	8	13	26	15	30	15	
30		13	26	10	20	6	12	3	6	3	
Σύνολο	26%		17%		17%		14,5%		13%		12%

### Αποτελέσματα ερωτήσεων 7,16,26,34 για την κλίμακα Συνεργάτες

Πάνω πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %
0		0	0	2	4	10	20	15	30	23	
18		8	16	7	14	12	24	7	14	7	
4		2	4	6	12	10	20	15	30	15	
20		12	24	10	20	5	10	7	14	6	
Σύνολο	10,5%		11%		12,5%		18,5%		22%		24%

### Αποτελέσματα ερωτήσεων 8,17,27,35 για την κλίμακα Φύση της εργασίας

Πάνω πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %
12		9	18	12	24	14	28	0	0	9	18
20		1	2	2	4	7	14	15	30	15	30
12		1	2	5	10	5	10	15	30	18	36
20		6	12	3	6	14	28	10	20	7	14
Σύνολο	16%		8,5%		11%		20%		20%		24%

### Αποτελέσματα ερωτήσεων 9,18,25,36 για την κλίμακα Επικοινωνία

Πάνω πάρα πολύ		Διαφωνώ συγκρατημένα		Διαφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ ελαφρώς		Συμφωνώ συγκρατημένα		Συμφωνώ πάρα πολύ	
Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %	Σύνολο απαντήσεων	Ποσοστό %
36		3	6	10	20	8	16	6	12	5	10
14		12	24	10	20	6	12	4	8	11	22
28		15	30	7	14	7	14	3	6	4	8
4		15	30	13	26	10	20	6	12	4	8
Σύνολο	20,5%		22,5%		20%		15,5%		9,5%		12%

## Ερωτηματολόγιο JSS Ικανοποίηση από την εργασία

Παρακαλώ περιβάλτε τον έναν αριθμό για κάθε ερώτηση που έρχεται ο πιο κοντά στην απεικόνιση της γνώμη σας για το:

1. Διαφωνώ πάρα πολύ
2. Διαφωνώ συγκρατημένα
3. Διαφωνώ ελαφρώς
4. Συμφωνώ ελαφρώς
5. Συμφωνώ συγκρατημένα
6. Συμφωνώ πάρα πολύ

1. Αισθάνομαι ότι πληρώνομαι ικανοποιητικά για την δουλειά που κάνω.
2. Πραγματικά υπάρχουν πολλές πιθανότητες για προαγωγή στη δουλειά μου.
3. Ο προϊστάμενος μου είναι αρκετά ικανός στο να κάνει σωστά τη δουλειά του.
4. Ικανοποιούμε με τα οφέλη που λαμβάνω
5. Όταν κάνω καλά την δουλειά μου ,λαμβάνω την αναγνώριση που μου αρμόζει
6. Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες ,συμβάλουν στο να γίνεται μια δουλειά εύκολη
7. Μου αρέσουν οι άνθρωποι με τους οποίους δουλεύω μαζί.
8. Αισθάνομαι ότι η δουλειά μου έχει νόημα.
9. Μέσα στον οργανισμό οι επικοινωνίες φαίνονται καλές

10.	Οι αυξήσεις είναι συχνές και ικανοποιητικές.
11.	Θεωρώ ότι εκείνοι που κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν μια πιθανότητα προαγωγής
12.	Ο προϊστάμενος μου είναι δίκαιος απέναντι μου
13.	Τα οφέλη από την εργασία μου είναι όμοια με εκείνα που λαμβάνουν ,άλλοι συναδέλφοι σε παρόμοιους οργανισμούς
14.	Αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται
15.	Οι προσπάθειες μου να κάνω καλή δουλειά δεν παρεμποδίζεται από την γραφειοκρατία
16.	Νομίζω ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα στην δουλειά μου ,λόγω τις ανικανότητας των συναδέλφων μου.
17.	Μου αρέσει το αντικείμενο της εργασίας μου
18.	Οι στόχοι του οργανισμού που δουλεύω μου είναι ξεκάθαροι
19.	Αισθάνομαι ικανοποίηση από τη δουλειά μου όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν
20.	Ο προϊστάμενος μου δείχνει πολύ ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφιστάμενων
21.	Οι συναδέλφοι εξελίσσονται στον οργανισμό που δουλεύω , όπως και στους άλλους οργανισμούς
22.	Τα πακέτα αμοιβών που ισχύουν είναι δίκαια
23.	Οι ανταμοιβές για τους εργαζόμενους εδώ είναι πολλές
24.	Έχω πολλά πράγματα να κάνω στο χώρο εργασίας μου που με ικανοποιούν

25.	Σπάνια νιώθω ότι δεν ξέρω τι γίνεται στην υπηρεσία μου
26.	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου
27.	Αισθάνομαι υπερήφανος για τον τρόπο με το οποίο εργάζομαι
28.	Αισθάνομαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού.
29.	Υπάρχουν οφέλη που έχουμε, αλλά δεν θα έπρεπε να έχουμε
30.	Ο προϊστάμενος μου σαν άνθρωπος είναι συμπαθής
31.	Δεν έχω πάρα πολύ γραφειοκρατία
32.	Αισθάνομαι ότι οι κόποι μου ανταμείβονται ,όπως θα έπρεπε
33.	Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες για προαγωγή
34.	Στην δουλειά μου υπάρχουν πολλές λογομαχίες και καυγάδες
35.	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη
36.	Οι αναθέσεις εργασίας μου είναι πλήρως ξεκαθαρισμένοι

## Βιβλιογραφία

1. **Κάντας Α.** (1993), Οργανωτική – Βιομηχανική – Ψυχολογία. Κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση. Ελληνικά Γράμματα.
2. **Χαραλαμπίδου Ε.** (1996), Επαγγελματική ικανοποίηση στο Χώρο του Νοσοκομείου
3. **Λάσκαρη Χ.** (2000), Το άγχος, ένταση, κατάθλιψη και εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων στο χώρο των υπηρεσιών υγείας.
4. **Κανδρής Θ.** (2004, Επαγγελματική εξουθένωση του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού, Νοσηλευτική, 43 (11), 116-125
5. **Νιάκας Δ.** (2004), Υπηρεσίες Υγείας. Μάνατζμεντ και Τεχνολογία, εκδόσεις Mediforce
6. **Spector. P.E.**(1985). Measurement of human service staff satisfaction, American Journal of Community Psychology , 13,693
7. **Spector P.E.**,(1997) , Job Satisfaction : Application, Assesment, Causes and Concequences. Thousand Oaks , CA..sage
8. **Jane Williams.** (2004), Η επαγγελματική ικανοποίηση και η Οργανωτική Δέσμευση, Organization Psychology.
9. **Ποζουκίδου Α.Β.** (2007), Επαγγελματική ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μονάδες υγείας, Περιοδικό Επιθεώρηση της Υγείας τεύχος 108.
10. **Γούλα Ασπασία.**(2007), Διοίκηση και Διαχείριση Νοσοκομείου
11. **Μεριανού Β.**(1993), Εφαρμογές της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων, Περιοδικό Επιθεώρηση Υγείας 4 (7):18
12. **Μπουραντάς Δ.**(2001), Μάνατζμεντ , εκδόσεις Μπένου 2001.