

Αφίκεση
Επιτομής
σε

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΟΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ



Εκπόνηση πτυχιακής εργασίας

Υπεύθυνη Καθηγήτρια:
Καστανιώτη Κατερίνα

ΘΕΜΑ: Η επαγγελματική ικανοποίηση (job satisfaction) στις μονάδες υγείας σαν παράγοντας ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Μελέτη Νοσοκομείου Αγρινίου.

Σπουδάστρια: Μπακάλη Κωνσταντίνα

Καλαμάτα 2010

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ



Εισαγωγή.....	5
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Ποιότητα των υπηρεσιών υγείας

1.1. Γενικά για τις υπηρεσίες υγείας.....	6
1.2. Τι είναι η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας.....	6
1.3. Μέτρηση της ποιότητας.....	7
1.3.1. Δείκτες για την μέτρηση της τεχνικής ποιότητας.....	7
1.4. Έλεγχος της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας.....	9
1.5. Είδη ελέγχου.....	10
1.6. Πιστοποίηση (accreditation) και συστήματα πιστοποίησης.....	11
1.7. Οφέλη από τη Βελτίωση της Ποιότητας των υπηρεσιών υγείας.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Επαγγελματική ικανοποίηση

2.1. Γενικά για την επαγγελματική ικανοποίηση.....	15
2.2. Θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	16
Η θεωρία του Taylor και το επιστημονικό management (1911).....	16
Ο Maslow και οι βασικές ανάγκες (1940s & 50s).....	16
Η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland (1961).....	17
Ο Herzberg και η θεωρία των δύο παραγόντων (1966).....	17
2.3. Παράγοντες που αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....	18
2.4. Παράγοντες που μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....	18
2.5. Παράγοντες με αντιφατικά αποτελέσματα στην επαγγελματική ικανοποίηση.	20
2.6. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....	21
2.7. Με τι συνδέεται η επαγγελματική ικανοποίηση.....	23
2.8. Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις ή είναι μια επιπλέον ανταμοιβή.....	24

2.9.	Ενέργειες που μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.....	26
2.10.	Εσωγενής και εξωγενής επαγγελματική ικανοποίηση.....	27
2.11.	Μέτρα που συντελούν στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	27
2.12.	Εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης (κλίμακες μέτρησης).....	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Ανάλυση αποτελεσμάτων

3.1.	Γενικά για το Γενικό Νοσοκομείο Αγρινίου.....	30
3.2.	Ποσοτική ανάλυση δημογραφικών δεδομένων δείγματος.....	31
3.2.1.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	31
3.3.	Ποσοτική ανάλυση ανά ερώτηση.....	37
	Ερώτηση 1 ^η	37
	Ερώτηση 2 ^η	38
	Ερώτηση 3 ^η	39
	Ερώτηση 4 ^η	40
	Ερώτηση 5 ^η	41
	Ερώτηση 6 ^η	42
	Ερώτηση 7 ^η	43
	Ερώτηση 8 ^η	44
	Ερώτηση 9 ^η	45
	Ερώτηση 10 ^η	46
	Ερώτηση 11 ^η	47
	Ερώτηση 12 ^η	48
	Ερώτηση 13 ^η	49
	Ερώτηση 14 ^η	50
	Ερώτηση 15 ^η	51
	Ερώτηση 16 ^η	52
	Ερώτηση 17 ^η	53

Ερώτηση 18 ^η	54
Ερώτηση 19 ^η	55
Ερώτηση 20 ^η	56
Ερώτηση 21 ^η	57
Ερώτηση 22 ^η	58
Ερώτηση 23 ^η	59
Ερώτηση 24 ^η	60
Ερώτηση 25 ^η	61
Ερώτηση 26 ^η	62
Ερώτηση 27 ^η	63
Ερώτηση 28 ^η	64
Ερώτηση 29 ^η	65
Ερώτηση 30 ^η	66
Ερώτηση 31 ^η	67
Ερώτηση 32 ^η	68
Ερώτηση 33 ^η	69
Ερώτηση 34 ^η	70
Ερώτηση 35 ^η	71
Ερώτηση 36 ^η	72
Αποτελέσματα από την έρευνα.....	73
Συζήτηση – Προτάσεις.....	76
Παράρτημα – Ερωτηματολόγιο.....	77
Βιβλιογραφία Ελληνική.....	81
Βιβλιογραφία Ξένα.....	81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τους εργοδότες - οργανισμούς ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Το έντονο ενδιαφέρον έγκειται στο γεγονός ότι αυτού του είδους η ικανοποίηση φαίνεται να συνδέεται με την ψυχική υγεία των εργαζομένων, την υψηλή παραγωγικότητα, τα υψηλά ποσοστά παραμονής στο ίδιο εργασιακό κέρος αλλά λειτουργεί και ως αντανάκλαση της εικόνας ενός οργανισμού στην κοινωνία, το κόστος είναι ελάχιστο σε σχέση με το συνολικό όφελος.

Σε γενικές γραμμές η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες. Έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες γύρο από τα τρία αυτά κεντρικά σημεία αλλά η επικρατέστερη είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί η συνολική και ενιαία στάση απέναντι στην εργασία που ασκεί ο εργαζόμενος και που αποτελείται από επιμέρους τμήματα.

Επομένως για να μπορούσαμε να μετρήσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα επιμέρους στοιχεία από τα οποία ένα είναι η υποκειμενική άποψη του εργαζομένου.

Σκοπός της εργασίας μου είναι να ερευνήσω το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης στο Γενικό Νοσοκομείο Αγρινίου με την χρήση του ερωτηματολογίου *Job Satisfaction Survey (Paul E. Spector)* το οποίο μεταφράστηκε και αποτελείται από 36 ερωτήσεις που αφορούν τα αισθήματα του εργαζομένου για την θέση εργασίας που κατέχει, την σχέση των εργαζομένων με τους προϊστάμενους, υφιστάμενους και λοιπούς συνεργάτες και την σχέση τους με τον οργανισμό που απασχολούνται καθώς όλα μαζί έχουν αντίκτυπο στην ψυχολογία του εργαζομένου και συνεπώς στην αποδοτικότητα του και στην επαγγελματική ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Ποιότητα των υπηρεσιών υγείας

1.1. Γενικά για τις υπηρεσίες υγείας

Υπηρεσίες υγείας είναι όλες οι υπηρεσίες υγείας που παρέχονται μέσα στους χώρους υγείας. Ο όρος «προσφορά υπηρεσιών υγείας» εκφράζει την παροχή υπηρεσιών που προέρχονται από προμηθευτές υγείας (γιατρούς, νοσοκομεία, κέντρα υγείας κ.τ.λ.). Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την προσφορά των υπηρεσιών υγείας είναι:

- α) η επάρκεια σε ανθρώπινο δυναμικό
- β) η αρτιότητα σε υλικά αγαθά.

1.2. Τι είναι η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας

Είναι γενικά αποδεκτό ότι στο σύγχρονο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Ο καταναλωτής έχει στην διάθεσή του μία μεγάλη ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών για να επιλέξει, λόγω του έντονου ανταγωνισμού λοιπόν οι οργανισμοί πρέπει να διαφοροποιηθούν και να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους για να κατορθώσουν να προσελκύσουν τον καταναλωτή- πελάτη.

Σήμερα οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένοι στο θέμα της ποιότητας, επομένως πολλές επιχειρήσεις οδηγήθηκαν στην υιοθέτηση των αρχών της ποιότητας και στην ενσωμάτωσή τους στην επιχειρησιακή στρατηγική τους.

Η ποιότητα φροντίδας υγείας θα μπορούσε να οριστεί ως «ο βαθμός στον οποίο οι υπηρεσίες υγείας κατορθώνουν να αυξήσουν την πιθανότητα εμφάνισης των επιθυμητών αποτελεσμάτων υγείας και είναι ανάλογες και συνεπείς με την σύγχρονη επιστημονική γνώση».

Ο Taguchi ορίζει την ποιότητα «Η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του».

Σύμφωνα με τον Donabedian, η ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας συνίστανται σε δύο διαστάσεις: την τεχνική ποιότητα (technical quality) και τη διαπροσωπική ποιότητα (interpersonal).

- Η τεχνική ποιότητα εξαρτάται από τη γνώση και την κρίση που χρησιμοποιείται στην επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών φροντίδας και από την ικανότητα εφαρμογής αυτών των στρατηγικών. Δηλαδή η επιτυχία τεχνικής ποιότητας είναι ανάλογη με τη δυνατότητα να επιτευχθούν οι μέγιστες δυνατότητες βελτιώσεις στο επίπεδο υγείας με βάση τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και την πρόοδο της επιστήμης.
- Η διαχείριση της διαπροσωπικής σχέσης είναι το δεύτερο συστατικό της ποιότητας υπηρεσιών υγείας. Είναι ένα απαραίτητο στοιχείο και με πολύ μεγάλη σημασία. Μέσω της διαπροσωπικής ανταλλαγής, ο ασθενής μεταδίδει πληροφορίες απαραίτητες για τις προτιμήσεις του, κάτι που θεωρείται αναγκαίο για την επιλογή των κατάλληλων μεθόδων φροντίδας.

Η μέτρηση λοιπόν της ανταποκρισιμότητας του συστήματος υγείας (responsiveness) στις απαιτήσεις των ασθενών (ικανοποίηση ασθενών) θεωρείται μείζονος σημασίας και αποτελεί διεθνώς μια από τις βασικές περιοχές ερευνητικού ενδιαφέροντος.

1.3. Μέτρηση της ποιότητας

Η μέτρηση της τεχνικής ποιότητας (technical quality) αποσκοπεί στην εκτίμηση των βελτιώσεων στην υγεία που προκύπτουν από την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια του υγειονομικού συστήματος. Αρκετές χώρες έχουν ήδη αναπτύξει αρκετούς δείκτες για την μέτρηση της τεχνικής ποιότητας.

1.3.1. Δείκτες για την μέτρηση της τεχνικής ποιότητας

Οι πληροφορίες από τις οποίες βγαίνουν συμπεράσματα για την τεχνική ποιότητα στην υγεία μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες: Δείκτες δομών, δείκτες διαδικασίας και δείκτες αποτελέσματος.

1. Δείκτες δομών (structure measures).

Η δομή δηλώνει τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο παρέχεται η φροντίδα. Δηλαδή περιλαμβάνονται τα χαρακτηριστικά των υλικών πόρων (όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και χρήματα), των ανθρωπίνων πόρων (όπως ο αριθμός και τα προσόντα του προσωπικού) και της δομής του οργανισμού (όπως η οργάνωση του ιατρικού προσωπικού, οι μέθοδοι αξιολόγησης συναδέρφων και οι μέθοδοι αποζημίωσης).

Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, παρότι αντιπροσωπεύουν αναγκαίες συνθήκες για την παροχή των υπηρεσιών υγείας, δεν ανταποκρίνονται επαρκή για την αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η παρουσία τους δεν διασφαλίζει την επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

2. Δείκτες διαδικασιών (process measures).

Η διαδικασία δηλώνει το τι πράγματι γίνεται στην παροχή και λήψη φροντίδας. Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες του ασθενούς όταν αναζητά φροντίδα και τη λαμβάνει, όπως και τις δραστηριότητες του επαγγελματία υγείας όταν θέτει μια διάγνωση και συστήνει ή εφαρμόζει μια θεραπεία.

Οι δείκτες διαδικασίας δίνουν πληροφορίες αναφορικά με το τι συμβαίνει στον ασθενή, όπως το διάστημα μεταξύ διάγνωσης και θεραπείας, τη χρήση κατάλληλης φαρμακευτικής αγωγής και παρεμβάσεων ή την πραγματοποίηση νοσηλείων εντός νοσοκομείου, οι οποίες κάτω από φυσιολογικές συνθήκες θα μπορούσαν να έχουν αποφευχθεί.

Παρότι οι δείκτες διαδικασίας μπορούν να είναι ενδεικτικοί της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι δύσκολα μετρήσιμοι.

3. Δείκτες αποτελεσμάτων (outcome measures).

Το αποτέλεσμα δηλώνει τις συνέπειες των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στο επίπεδο υγείας των ασθενών και του πληθυσμού (π.χ. ποσοστό των ενδονοσοκομειακών λοιμώξεων). Τέλος ένας δείκτης αποτελεσματικότητας μπορεί να επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες εκτός από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας οπότε κρίνεται απαραίτητο ένα είδος στάθμισης του κινδύνου (risk adjustment) αν και πολύ συχνά τα κλινικά δεδομένα για τέτοιου είδους στάθμισης δεν επαρκούν.

1.4. Έλεγχος της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας

Ο έλεγχος της ποιότητας είναι το πρώτο βήμα για την διασφάλιση της ποιότητας. Ως έλεγχος θα μπορούσε να οριστεί το σύνολο των ενεργειών που εξασφαλίζουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών, συμπεριφορών, αλλά και αποτελεσμάτων όλων των συντελεστών της οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα της.

Ο έλεγχος αποτελεί την τελευταία λειτουργία της διοίκησης, οπότε κάνει την σύγκριση των αποτελεσμάτων με βάση των κριτηρίων που έχουν προκαθοριστεί και παράλληλα τη λήψη διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση παρεκκλίσεων.

Η διαδικασία του ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

1. Καθορισμός προτύπων. Τα πρότυπα εκφράζουν συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, επιδόσεις ή στόχους, χαρακτηριστικά συμπεριφορών, τρόπους ενεργειών και ιδιότητες καταστάσεων.
2. Παρακολούθηση αξιολόγηση. Οι λειτουργίες και οι συμπεριφορές παρακολουθούνται και αξιολογούνται, ώστε τα στελέχη της οργάνωσης να γνωρίζουν αυτό που συμβαίνει στα πλαίσια αυτής.
3. Σύγκριση συμπεριφορών με πρότυπα. Η σύγκριση αυτή έχει σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα και οι στόχοι. Η σύγκριση στοχεύει στον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων μεταξύ επιθυμητού και πραγματοποιηθέντος.
4. Ανάλυση αποκλίσεων. Οι αποκλίσεις αναλύονται με σκοπό την εξήγησή τους μέσω του εντοπισμού των αιτιών που τις έχουν προκαλέσει.
5. Διόρθωση αποκλίσεων. Γίνεται σύνδεση της λειτουργίας του ελέγχου με αυτήν του προγραμματισμού και γίνεται προσπάθεια εξάλειψης των αιτιών που τις προκαλούν.

1.5. Είδη ελέγχου.

Υπάρχουν τρεις μορφές ελέγχου ανάλογα με την χρονική του διάσταση.

1. Στον προγενέστερο ή προδρομικό έλεγχο. Γίνεται έλεγχος εκ των προτέρων ώστε να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.
2. Στον αντιδραστικό ή ταυτόχρονο έλεγχο. Ο έλεγχος γίνεται κατά την διάρκεια της δράσης με σκοπό να αξιολογηθεί η πορεία της προόδου και να αντιμετωπιστούν πιθανά προβλήματα.
3. Στο μεταδραστικό ή αναδρομικό έλεγχο πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση της δράσης. Δηλαδή αξιολογείται το κατά πόσο το αποτέλεσμα το κόστος και ο τρόπος δράσης υπήρξαν σύμφωνα με τα προδιαγραφέντα ή επιθυμητά.

Ο έλεγχος αποτελεί το πιο αποδοτικό μέσο για την εκτίμηση της ποιότητας και το πρώτο βήμα για την διασφάλιση της. Ωστόσο έχουν διατυπωθεί και επιφυλάξεις για τον τρόπο άσκησης του ελέγχου και ορισμένες από τις επίσημες τεχνικές του.

Σύμφωνα με τον Penland ο έλεγχος αν δεν εφαρμοστεί σωστά είναι δυνατόν να δημιουργήσει μια κουλτούρα καχυποψίας.

Επίσης ο Porter είπε ότι δεν είναι τα πάντα μετρήσιμα. Η δημιουργία δεικτών για μη μετρήσιμες διαστάσεις είναι επίπονη και μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα.

Ωστόσο παρά τις παραπάνω επιφυλάξεις η επίσημη και λεπτομερής καταγραφή της παρεχόμενης φροντίδας υγείας, η εξαγωγή δεικτών καθώς και ο καθορισμός προτύπων για την σύγκριση της απόδοσης είναι απαραίτητα στοιχεία για τους υγειονομικούς οργανισμούς και ο ρόλος τους στη λειτουργία της διοίκησης είναι αναμφισβήτητος.

1.6. Πιστοποίηση (accreditation) και συστήματα πιστοποίησης

Η διαδικασία με την οποία το σύστημα ποιότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αξιολογείται σε σύγκριση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο ή εγχειρίδιο αποτελεί την πιστοποίηση. Η πιστοποίηση συνήθως γίνεται από έναν ανεξάρτητο κρατικό ή μη φορέα που διαθέτει την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη και αξιοπιστία. Δηλαδή η πιστοποίηση είναι μια δήλωση ότι η συγκεκριμένη υπηρεσία ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο στις παραγωγικές της διαδικασίες.

Ορισμένα από τα πρότυπα πιστοποίησης που εφαρμόζονται διεθνώς είναι τα παρακάτω:

- I. Πρότυπα ISO. Ένα από τα πιο γνωστά πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας που χρησιμοποιείται είναι το ISO 9000-1-2-3-4. Το πρότυπο αυτό συντάχθηκε από το Διεθνές Οργανισμό Πιστοποίησης (International Standardization Organization, ISO) μια διεθνή συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης ποιότητας. Όλο και περισσότερο οι οργανισμοί που έχουν πιστοποιηθεί σε αυτό το πρότυπο φροντίζουν να επιλέγουν για προμηθευτή έναν οργανισμό που επίσης έχει πιστοποιηθεί σε αυτό και έτσι δημιουργείται μια μεγάλη πίεση στους προμηθευτές να αποκτήσουν πιστοποίηση. Σήμερα εφαρμόζεται μια νέα σειρά προτύπων, το ISO9000:2000, που ουσιαστικά ενσωματώνουν τη διοίκηση ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες ενός οργανισμού. Την ευθύνη για την εφαρμογή του θεσμού στη χώρα μας έχει ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).
- II. ΠΡ - Επενδυτές στους ανθρώπους: Προσφέρει ένα πρότυπο που βασίζεται στην έρευνα για τις καλύτερες μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τους εργοδότες για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Θίγει περισσότερο ανθρώπινες πλευρές και λιγότερο τεχνολογικές.
- III. Βραβείο DEMING: Η Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανικών χορηγεί το βραβείο αυτό στην εταιρεία που εφαρμόζει με τον καλύτερο τρόπο την ποιότητα. Τα κριτήρια περιλαμβάνουν: πολιτική και στόχους, λειτουργία του

οργανισμού, εκπαίδευση, επιμόρφωση, συλλογή, διάδοση και χρήση πληροφοριών, ανάλυση, τυποποίηση, έλεγχο, διασφάλιση ποιότητας, αποτελέσματα και μελλοντικά σχέδια.

IV. Εθνικό Βραβείο Ποιότητας MALCOM BALDRIGE: Το βραβείο αυτό δημιουργήθηκε το 1987 στις Η.Π.Α. και δίνεται στους οργανισμούς με την μεγαλύτερη βαθμολογία στις κατηγορίες: ηγεσία, πληροφόρηση και ανάλυση, στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας, εκμετάλλευση ανθρώπινων πόρων, διασφάλιση προϊόντος και υπηρεσιών, αποτέλεσμα ποιότητας και ικανοποίηση πελατών.

1.7. Οφέλη από τη Βελτίωση της Ποιότητας των υπηρεσιών υγείας

Τα οφέλη από τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας αλλά και την διατήρησή της σε ένα επαρκές – υψηλό επίπεδο είναι πολυδιάστατα. Διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες:

1. Οφέλη για τον ασθενή

- Υγειονομικά οφέλη. Σχετίζονται με την έγκαιρη διάγνωση του προβλήματος της υγείας του και την αποτελεσματική αντιμετώπισή του επομένως και την αποφυγή επιπλοκών.

- Ψυχολογικά οφέλη. Η καλή ψυχολογική κατάσταση ενός ασθενή επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα της θεραπευτικής αγωγής στην οποία υπόκειται. Επίσης, μεγάλο ψυχολογικό όφελος αποκομίζει ο ασθενής, από τη συντόμευση του χρόνου παραμονής του στη μονάδα.

- Οικονομικά οφέλη. Όσο πιο υψηλή είναι η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας τόσο πιο γρήγορα θα διαγνωστεί το πρόβλημα υγείας του ασθενούς και θα αντιμετωπιστεί, αφενός αποτελεσματικά και αφετέρου σε σύντομο χρονικό διάστημα, οπότε και η οικονομική επιβάρυνση που θα υποστεί ο ασθενής θα είναι σημαντικά μικρότερη.

2. Οφέλη για τα ασφαλιστικά ταμεία

- Οικονομικά οφέλη. Αναφέρονται στη μείωση του ύψους των δαπανών τους, δηλαδή των χρημάτων που καταβάλλουν στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας για την υγειονομική περίθαλψη των ασφαλισμένων τους.

- Κοινωνικά οφέλη. Έχουν σχέση με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των ασφαλισμένων που είναι αποτέλεσμα του υψηλού επιπέδου ποιότητας των υγειονομικών υπηρεσιών.

- Η αίσθηση ότι εκπληρώνουν σωστά τον κοινωνικό τους ρόλο.

3. Οφέλη για τις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας

- Οικονομικά οφέλη. Η μείωση του λειτουργικού κόστους, η οποία επιτυγχάνεται με την έγκαιρη διάγνωση και την αποτελεσματική θεραπεία των ασθενών, ως συνέπεια της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, επιτρέπει την εξοικονόμηση σημαντικών πόρων, οι οποίοι μπορούν να διατεθούν για την κάλυψη των αναγκών άλλων ασθενών, για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας του προσωπικού, για κλινική έρευνα κ.λπ.

- Αναγνώριση και φήμη.

4. Οφέλη για τους επαγγελματίες υγείας

Τα οφέλη από την ύπαρξη ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας, για όλους τους επαγγελματίες υγείας (γιατρούς, νοσηλευτές, διοικητικούς κ.α.) συνίστανται κυρίως:

- Στο σεβασμό και στην εμπιστοσύνη εκ μέρους των ασθενών και των οικογενειών τους.

- Στην απαλλαγή τους από καθημερινό εκνευρισμό και άγχος.

- Στην ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εργασία τους

- Στη μεγαλύτερη κοινωνική ανοχή σε τυχόν λάθη, την οποία καλλιεργεί η ποιότητα.

5. Οφέλη για το κράτος και το κοινωνικό σύνολο

- Οικονομικά οφέλη. Σχετίζονται με τον περιορισμό της μείωσης της παραγωγικότητας των πολιτών, που είναι αποτέλεσμα της μείωσης του χρόνου παραμονής τους, ως ασθενών στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας αλλά και του συνολικού χρόνου που απαιτείται για την πλήρη ανάρρωσή του.

- Υγειονομικά οφέλη. Αυξάνεται η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα, γενικότερα του υγειονομικού συστήματος, με αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου αναμονής των ασθενών, προκειμένου να εξυπηρετηθούν και γενικότερα, τον υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των χρηστών–καταναλωτών των υπηρεσιών υγείας.
- Βελτίωση της εικόνας του κράτους και αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στις κοινωνικές παροχές και υπηρεσίες. Η γενικότερη εικόνα της χώρας βελτιώνεται, τόσο σε εθνικό, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1. Γενικά για την επαγγελματική ικανοποίηση

Για την επαγγελματική ικανοποίηση δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, ο Alderfor υποστηρίζει ότι το άτομο οδηγείται στη ικανοποίηση όταν οι ανάγκες του, τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες συμπίπτουν κατά το δυνατόν, με αποτέλεσμα να περιορίζεται το χάσμα που ενδεχόμενος υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών του και της εργασιακής πραγματικότητας, επίσης κατά τον Locke (1976) ορίζεται η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες.

Η επαγγελματική ικανοποίηση πρακτικά είναι δύσκολο να επιτευχθεί αλλά αν το καταφέρει μια εταιρία ή ένας οργανισμός οι εργαζόμενοι θα γίνουν ποιο παραγωγικοί, ποιο αποδοτικοί και θα αυξήσουν και το κοινωνικό στάτους του οργανισμού, επίσης είναι μια ενέργεια που δεν κοστίζει αλλά επιφέρει μεγάλα κέρδη και γ' αυτό αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επιδιώξεις της σύγχρονης επιχείρησης.

Επίσης οι εργαζόμενοι σήμερα είναι ποιο εξειδικευμένοι, καταρτισμένοι και με πολλές ικανότητες σε σύγκριση με το παρελθόν και μακροπρόθεσμα δεν θα αρκούνται στο να καλύπτουν μια οποιαδήποτε θέση εργασίας αλλά θα αναζητήσουν μια θέση ανάλογη των προσόντων τους και της μόρφωσης τους που θα τους προσφέρει και επαγγελματική ικανοποίηση.

Ακόμα η επαγγελματική ικανοποίηση σε επαγγέλματα που έχουν άμεση σχέση με το καταναλωτικό κοινό (όπως οι υπηρεσίες υγείας) χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής γιατί η δυσαρέσκεια του εργαζομένου θα γίνεται άμεσα αντιληπτή από τον ασθενή – πελάτη του Νοσοκομείου και θα είναι επιπρόσθετο φορτίο στην ήδη ευαίσθητη κατάσταση του.

2.2. Θεωρητικά μοντέλα της επαγγελματικής ικανοποίησης

Με τη πάροδο του χρόνου έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστοί διάφορες θεωρίες γύρο από την σημασία του «σωστού» management και τον σημαντικό ρόλο του στην επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι θεωρίες αυτές αποτελούν την βάση για την συνέχιση και εξέλιξη της έρευνας για την επαγγελματική ικανοποίηση που θα μας οδηγήσει στο σήμερα και στην προσπάθεια να επιτευχθεί όσο το δυνατό καλύτερη επαγγελματικής ικανοποίησης αλλά και η καλύτερη δυνατή παραγωγικότητα.

Μερικές από αυτές τις θεωρίες είναι οι ακόλουθες:

- *Η θεωρία του Taylor και το επιστημονικό management (1911)*

Η κεντρική ιδέα του επιστημονικού management του Taylor βασιζόταν στον καταμερισμό της εργασίας (Taylor, F. 1947-1911).

Για να επιτύχει καλύτερες αποδόσεις από τους εργαζομένους στην Αγγλική βιομηχανία, συνδύασμένες και με επαγγελματική ικανοποίηση από μέρους τους, δημιούργησε σε κάθε μονάδα «υπηρεσίες σχεδιασμού » τις οποίες και επιφόρτισε με την υποχρέωση :

- να αναπτύξουν επιστημονικές μεθόδους για να γίνεται η κάθε εργασία
- να ορίσουν στόχους για την παραγωγικότητα
- να ορίσουν σύστημα ανταμοιβών για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων
- να εκπαιδεύσουν το προσωπικό στις μεθόδους που πρέπει να χρησιμοποιεί για να επιτευχθούν οι στόχοι.(Sandrone V, 1997).

- *Ο Maslow και οι βασικές ανάγκες (1940s & 50s)*

Ο Maslow ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών κατηγοριοποιώντας τις σε πέντε επίπεδα:

- α) φυσιολογικές(βιολογικές) ανάγκες(τροφή, νερό, αέρας κ.τ.λ.)
- β) αίσθημα ασφάλειας .
- γ) ανάγκη για αγάπη και τρυφερότητα.
- δ) ανάγκη για σεβασμό.
- ε) ανάγκη για ενασχόληση με αυτό πραγματικά που ταιριάζει σε κάποιον.

Αν και η συγκεκριμένη θεωρία δεν αποδεικνύεται πλήρως είναι εύκολο να γίνει κατανοητή αν αναρωτηθεί κανείς πόσοι άνθρωποι υποκινούνται όταν τους δίνονται τίτλοι διάκρισης. Ακόμα πολλοί άνθρωποι ασχολούνται με ενθουσιασμό με εξωεπαγγελματικές δραστηριότητες και χόμπι γιατί δεν μπορούν να εξωτερικεύσουν λίγο από αυτό τον ενθουσιασμό τους στην εργασία τους. Μήπως τελικά οι εκάστοτε managers είναι υπεύθυνοι στο να τους εμπνεύσουν προς αυτή την κατεύθυνση (Simons A.J.,Donald B.,Drinnien I.&B.,1987) .

▪ *Η θεωρία των τριών αναγκών του McClelland (1961)*

Σύμφωνα με το McClelland υπάρχουν τρεις βασικές ανάγκες που πρέπει να καλύπτει κάθε εργαζόμενος μέσα από την εργασία του.

1) ανάγκη για επίτευξη, (achievement) η οποία περιλαμβάνει:

- την προσωπική υπευθυνότητα (personal responsibility)
- την ανατροφοδότηση (feedback)
- τη μείωση του κινδύνου (moderate risk)

2) ανάγκη για ισχύ, (power) η οποία περιλαμβάνει:

- τη δυνατότητα επιρροής (influence)
- δυνατότητα για διάκριση-ανάδειξη (competitive)

3) ανάγκη για αποδοχή (affiliation) η οποία περιλαμβάνει:

- δημιουργία φιλικών σχέσεων
- κλίμα συνεργασίας (co-operative) (Borkowski,N., 2005)

▪ *Ο Herzberg και η θεωρία των δύο παραγόντων (1966)*

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

1) Παράγοντες υγιεινής οι οποίοι περιλαμβάνουν:

- τη γενικότερη πολιτική και τη διοίκηση της εταιρείας-υπηρεσίας
- τους μισθούς και τα χρηματικά επιδόματα
- την ποιότητα της επίβλεψης που παρέχεται
- την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων
- τις εργασιακές συνθήκες
- το αίσθημα της ασφάλειας στην εργασία

II) 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. (Syptak, J. M., Marsland, D.W., Ulmer, D., 1999).

2.3. Παράγοντες που αυξάνουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Επαγγελματική παρακίνηση: Είναι η επιθυμία του ατόμου να καταβάλει επίμονη και υψηλού επιπέδου προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τον όρο ότι η προσπάθεια έχει την ικανότητα να ικανοποιήσει μερικές ανάγκες του ατόμου (Rothbliss, 1984). Η επαγγελματική ικανοποίηση που διαμορφώνεται από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές επηρεάζει την επαγγελματική παρακίνηση. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση τόσο μεγαλύτερη είναι και η παρακίνηση. Υπάρχουν παρ' όλα αυτά έρευνες που έδειξαν ότι η παρακίνηση είναι αυτή που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση (Li, 1993).

Ευκαιρία (για κινητικότητα και ανάπτυξη): Σχετίζεται επίσης με την επαγγελματική ικανοποίηση. Το να έχει κάποιος ευκαιρία σε οποιαδήποτε ενασχόληση σημαίνει να έχει πολλές ζωτικές επιλογές στην καριέρα και στον οικονομικό τομέα, να έχει πρόσβαση στις πληροφορίες για νέες θέσεις εργασίας και να έχει άτυπη εκπαίδευση (informal training). Όσο λιγότερες είναι οι ευκαιρίες σε ένα επάγγελμα τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες οι εργαζόμενοι να χμηλώνουν τις φιλοδοξίες τους, να βιώνουν χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης ή να αποχωρούν (Kanter, 1977).

2.4. Παράγοντες που μειώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση

- *Επαγγελματική εξουθένωση*: Είναι ένα σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και μειωμένων προσωπικών επιτευγμάτων που μπορεί να συμβεί σε άτομα που εργάζονται στον τομέα των υπηρεσιών (Maslach, 1986). Στη συναισθηματική εξάντληση υπάρχει υπερβολική συναισθηματική εμπλοκή του ατόμου στις συναισθηματικές απαιτήσεις των

άλλων με αποτέλεσμα να αισθάνεται το άτομο ότι δε διαθέτει την απαραίτητη ενέργεια για να συνεχίσει.

- *Η έλλειψη προσωπικών επιτευγμάτων* εκδηλώνεται με την αίσθηση ανικανότητας συναναστροφής με τους παραλήπτες των υπηρεσιών, γεγονός που οδηγεί σε αίσθηση αποτυχίας. Έρευνες έδειξαν ότι ορισμένες πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης είχαν την ικανότητα να προβλέψουν τη συναισθηματική εξάντληση και την αποπροσωποποίηση (Borg & Riding, 1991; Koustelios, 1999).

- *Ασάφεια ρόλου (role ambiguity)*: Σχετίζεται με την αβεβαιότητα που βιώνει ο εργαζόμενος όταν δεν γνωρίζει:

α) ποιες είναι οι απαιτήσεις της δουλειάς του

β) με ποιο τρόπο θα τις επιτύχει και

γ) πώς προσδοκούν να συμπεριφέρεται (Baron, 1986).

Έρευνες πάνω στην ασάφεια ρόλου, έδειξαν ότι μπορεί να προκαλέσει μεταξύ άλλων και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση (Lee & Schuler, 1982; Wood et al., 1998).

- *Σύγκρουση ρόλων (role conflict)*: Συμβαίνει όταν διαφορετικά άτομα ή διαφορετικές ομάδες ατόμων με τα οποία αλληλεπιδρά ο εργαζόμενος έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες για τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Τέτοιες ομάδες ατόμων μπορεί να είναι τα μέλη της οικογένειας, φιλικά πρόσωπα, οι συνάδελφοι, κτλ (Mitchell & Larson, 1987). Μία συνηθισμένη μορφή σύγκρουσης ρόλων είναι και αυτή της υπερφόρτωσης ρόλου (role overload), όπου πολλές προσδοκίες απευθύνονται σε ένα άτομο ταυτόχρονα. Η σύγκρουση ρόλων είναι πηγή έντασης και μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια της επαγγελματικής ικανοποίησης (Wood et al., 1998).

Παρ' όλα αυτά, ο Spreier (1997) αναφέρει ότι τα αποτελέσματα ερευνών είναι τέτοια ώστε να μην αποτελούν ισχυρή απόδειξη ότι η σύγκρουση αλλά και η ασάφεια ρόλων επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση.

- *Και τέλος το οργανωσιακό κλίμα (organisational climate)*, είναι μία έννοια που μπορεί να επηρεάσει είτε αρνητικά είτε θετικά ορισμένες πτυχές της

επαγγελματικής ικανοποίησης. Ως οργανωσιακό κλίμα ορίζεται η αντιλαμβανόμενη εσωτερική κατάσταση ενός τμήματος, που προκύπτει από την αλληλεπίδραση του εργαζόμενου και του περιβάλλοντος της δουλειάς του (Snyder, 1990). Έρευνες έδειξαν ότι το συναίσθημα αδιαφορίας και η έλλειψη διοικητικής υποστήριξης είχαν αρνητική σχέση προς συγκεκριμένες πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης (Snyder, 1990). Άλλες έρευνες έδειξαν ότι, η απόδοση στη δουλειά σχετίζεται άμεσα με το κλίμα του οργανισμού (Kazka & Kirk, 1968; Litwin & Stringer, 1968).

2.5. Παράγοντες με αντιφατικά αποτελέσματα στην επαγγελματική ικανοποίηση

Απόδοση: είναι το αποτέλεσμα των προσωπικών χαρακτηριστικών του ατόμου (δημογραφικά χαρακτηριστικά, ψυχολογικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά ικανοτήτων), της προσπάθειας που καταβάλλει στην εργασία και της υποστήριξης που δέχεται από τον οργανισμό όπου εργάζεται (οδηγίες, πόροι, εξοπλισμός) (Blumberg, & Pringle, 1982). Έρευνες έδειξαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζει την απόδοση, χωρίς όμως να υπάρχει ισχυρή σχέση (Saal & Knight, 1995). Υπάρχει πάντως διαμάχη για το αν η επαγγελματική ικανοποίηση προκαλεί την απόδοση ή το αντίστροφο. Η μία άποψη θέλει την υψηλή απόδοση να οδηγεί σε ανταμοιβές οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στην ικανοποίηση (Porter & Lawler, 1968) ενώ η άλλη θεωρεί ότι μπορεί η επαγγελματική ικανοποίηση μια δεδομένη στιγμή να προκαλέσει υψηλή απόδοση μια μεταγενέστερη στιγμή ανάλογα με την περίπτωση (Wood et al., 1998).

Μεταρρυθμιστική ηγεσία (Transformational Leadership): Είναι ο τύπος ηγεσίας που υιοθετεί ο ηγέτης, όταν στοχεύει πέρα από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών των υφισταμένων, στην έμπνευση και την ενδυνάμωση τους σε ένα υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης (Burns, 1978). Περιλαμβάνει συμπεριφορές που επηρεάζουν τις αξίες και τις φιλοδοξίες των υφισταμένων και προκαλεί τους υφισταμένους να υπερβούν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα για το καλό των οργανισμών τους (Ζαβλάνος, 1999). Έρευνες για τη σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και μεταρρυθμιστικής ηγεσίας είχαν αντικρουόμενα αποτελέσματα, κάποιες έδειξαν ότι

οι μεταρρυθμιστικές ηγετικές συμπεριφορές τείνουν να είναι θετικά συσχετιζόμενες με υψηλότερη απόδοση και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση (Avolio & Bass, 1988 Bass, Avolio, & Goodheim, 1987 Howell & Frost, 1989), ενώ κάποιες άλλες έδειξαν ότι η μεταρρυθμιστική ηγετική συμπεριφορά δεν επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης (Doherty & Danylichuk, 1996; Pruijn & Boucher, 1995; Wallace & Weese, 1995).

Δέσμευση: Έχει σχέση με αισθήματα ψυχολογικής προσκόλλησης και με την πρόθεση στη συμπεριφορά να διατηρηθεί η ανάμειξη σε μία συγκεκριμένη προσπάθεια (Rusbult, 1983). Σχετίζεται επομένως με την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να εγκαταλείψει το επάγγελμά του και αντανακλά την πρόθεση να παραμείνει σε αυτό. Η δέσμευση με το επάγγελμα έχει να κάνει με το κατά πόσο αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ότι είναι συνδεδεμένος με αυτό (Farrell & Rusbult, 1981). Όσο πιο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο τόσο πιο δεσμευμένο νιώθει με τον οργανισμό όπου εργάζεται. Πρέπει πάντως να τονιστεί ότι η ικανοποίηση από ένα επάγγελμα και η δέσμευση προς αυτό δεν είναι απαραίτητο να έχουν υψηλή συσχέτιση. Υψηλή δέσμευση μπορεί να προκληθεί από «φτωχές» εναλλακτικές λύσεις ή μεγάλες επενδύσεις και όχι μόνο από υψηλή ικανοποίηση. Η απάντηση για το αν η επαγγελματική ικανοποίηση προκαλεί δέσμευση ή το αντίθετο δεν είναι ξεκάθαρη (Wood et al., 1998).

2.6. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Η ικανοποίηση ορίζεται ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που δημιουργείται από προσωπικές εμπειρίες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία, στατιστικά οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων είναι οι εξής (Kahn 1960):

- 1.Επαρκήξεξουσία
- 2.Άγχος
- 3.Πρότυπαεργασίας
- 4.Ηγεσία
- 5.Δίκαιαεαμοιβές
6. Ευκαιρία

Επαρκής εξουσία

Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν έχουν επαρκή ελευθερία και εξουσία για να κάνουν τη δουλειά τους χωρίς να κωλυσιεργούν σε άσκοπες και διαδικασίες που τους αποθαρρύνουν και μειώνουν την διάθεση τους για προσφορά .

Άγχος

Όταν το στρες είναι διαρκές στα ύψη η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία είναι χαμηλή.

Πρότυπα εργασίας

Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν όλη η ομάδα εργασίας τους παίρνει συγχαρητήρια για την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει.

Ηγεσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν καλή σχέση με τους προϊστάμενους τους επίσης γίνονται πιο αποδοτικοί και συχνά αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες που τους κάνουν καλύτερους συνεργάτες αλλά και παροχής υπηρεσιών υγείας.

Δίκαιες αμοιβές

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι όταν νιώθουν ότι ανταμείβονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν και μια περαιτέρω προσπάθεια τους θα έχει την ίδια καλή αντιμετώπιση.

Ευκαιρία

Και τέλος οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν έχουν ευκαιρίες στη δουλειά τους. Αυτό περιλαμβάνει ευκαιρίες να συμμετέχουν σε ενδιαφέροντα έργα, δουλειές με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα αλλά και επαγγελματική εξέλιξη.

2.7. Με τι συνδέεται η επαγγελματική ικανοποίηση

Σε γενικές γραμμές η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες. Αρκετές θεωρίες έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτούς τους τρεις άξονες και φαίνεται να επικρατεί η άποψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως συνολική και ενιαία στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία που αποτελείται από επί μέρους στοιχεία.

Με λίγα λόγια προκειμένου να μετρηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα επί μέρους στοιχεία, μερικά από τα οποία είναι η υποκειμενική άποψη του ατόμου για το τι αποκομίζει από την εργασία του και για το πόσο επιθυμεί αυτά που αποκομίζει (Vroom, 1964), το σύστημα αξιών του ατόμου (Locke, 1976, 1984), το περιεχόμενο και το πλαίσιο της εργασίας (Herzberg και Warr, 1987).

Το περιεχόμενο της εργασίας αναφέρεται σε ότι αφορά τη διεκπεραίωση της εργασίας, όπως:

- Η σπουδαιότητα του έργου: κατά πόσο το έργο έχει σημαντική επίπτωση σε άλλους ανθρώπους ή στην εργασία τους.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας που απαιτείται για την εκπλήρωση κάποιου έργου.
- Οι δυνατότητες προαγωγής.
- Η αναγνώριση ή μη από τους συναδέλφους και το κοινωνικό σύνολο που πηγάζει από το αντικείμενο της εργασίας.
- Η χρήση πολλών δεξιοτήτων.
- Η αυτονομία: ελευθερία και ανεξαρτησία στον τρόπο επιτέλεσης του έργου.
- Η διαφορετικότητα και ποικιλία των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την εργασία.
- Η ύπαρξη ή μη ανατροφοδότησης: άμεση και ξεκάθαρη πληροφόρηση για την αποτελεσματικότητα της εργασίας του.

Αντίστοιχα, το πλαίσιο της εργασίας αφορά θέματα όπως:

- Οι συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ασφάλεια, εγκαταστάσεις).

- Το ωράριο εργασίας.
- Οι αμοιβές και παροχές.
- Η ασφάλεια διατήρησης της εργασίας.
- Η μορφή διοίκησης.
- Η εποπτεία από τον προϊστάμενο.

2.8. Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις ή είναι μια επιπλέον ανταμοιβή;

Το επιστημονικό ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση εκφράστηκε μέσα από πολλές έρευνες μέχρι και τη δεκαετία του '70, αναπτύχθηκε έντονος προβληματισμός με το γεγονός ότι εμπειρικές έρευνες δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν (με μεγάλο ποσοστό) τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως η επίδοση. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι από τα πιο σημαντικά θέματα που απασχολούν τόσο τα άτομα όσο και τους εργοδότες-οργανισμούς ειδικά σε δύσκολες οικονομικές περιόδους, στον επιχειρηματικό κόσμο υπάρχει μία σύγχυση εάν η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι απαραίτητη για τις επιχειρήσεις ή είναι μια επιπλέον ανταμοιβή.

Ότι και από τα δύο και αν ισχύει έχουν γίνει κάποιες έρευνες για την καλύτερη πληροφόρηση επί του θέματος αλλά και αναδειξεί τον παραγόντων αλλά και παραμέτρων που τις αποτελούν.

Οι Shikdar και Das (2003) αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι που νιώθουν επαγγελματική ικανοποιημένοι είναι οι εξής:

- α) οι εργαζόμενοι που ένιωθαν ότι τους δινόταν συχνά η ευκαιρία να κάνουν αυτό για το οποίο θεωρούσαν τους εαυτούς τους ποιο ικανούς.
- β) πίστευαν ότι η γνώμη τους ήταν υπολογίσιμη.
- γ) οι εργαζόμενοι που ένιωθαν ότι οι συνεργάτες τους έδιναν μεγάλη βάση στην ποιότητα.
- δ) οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι η δουλειάς τους ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την αποστολή της επιχείρησης.

οι MacDuffie και Krafcik (1992) σε έρευνα που έκαναν σε 70 εργοστάσια σε 17 χώρες κατέληξε μεταξύ άλλων στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί οι οποίοι έκαναν χρήση στρατηγικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με στόχο τη δημιουργία ενός «υπέρ-ειδικευμένου» εργατικού δυναμικού σχεδόν μόνο για μαζική παραγωγή είχαν μικρότερη παραγωγικότητα σε σχέση με επιχειρήσεις που χρησιμοποιούσαν στρατηγικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που είχαν σαν κύριο στόχο μεταξύ των άλλων και την αύξηση της γενικότερης ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

Επομένως η κάθε επιχείρηση θα πρέπει πρωτίστως να στοχεύει στην αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πελάτη η οποία δεν επιτυγχάνεται μόνο με επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό ή διαφήμιση αλλά εξαρτάται επίσης και από την ικανοποίηση του εργαζόμενου από την εργασία του (Παρούτης 2005).

Επίσης οι Bowen και Schneider (1985) σε μια μελέτη τους αναφέρουν για να έχει αποδοτικότητα μια επιχείρηση πρέπει πρωτίστως να υπάρχει ικανό προσωπικό που να είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένο από την εργασία του.

Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν σαν βασικό τους στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών τους και όταν αυτό δεν γίνεται άμεσα και ευδιάκριτα δεν θεωρούν πως υπάρχει λόγος για τέτοιες πολυτέλειες.

ο Kahn (1960) σε μια μελέτη που αφορούσε 6000 εργαζόμενους σε εταιρείες υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία τους ήταν ανεξάρτητη από την παραγωγικότητά τους και αποτελούσαν από 4 είδη:

- ✓ ικανοποίηση αποκλειστικά και μόνο από την εργασία.
- ✓ ικανοποίηση από την εταιρεία.
- ✓ ικανοποίηση από την επιτήρηση.
- ✓ και τέλος από τις απολαβές και τις ευκαιρίες κινητικότητας.

Οι Ifaldano and Muchinsky (1985) υποστήριξαν ότι μια συνολική ανάλυση και επανεξέτασης προηγούμενων μελετών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης από την εργασία και αποδοτικότητα είναι φανταστική.

Εν κατακλείδι η Watson Wyatt ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων δεν είναι κοστοβόρα (Παρούτης 2005) οπότε

Παρ' όλες τις παραπάνω αντιγνώμεις, αξίζει να σημειωθεί η μεγάλη μελέτη της, η οποία έδειξε ότι η ικανοποίηση εργαζομένων από την εργασία τους δεν ήταν κοστοβόρα οπότε εάν η επιδίωξη της δεν γίνεται μόνο για κερδοσκοπικούς λόγους αλλά και για κοινωνικούς λόγους και θα έπρεπε να είναι πρωταρχικό μέλημα όλων των εργοδοτών.

2.9. Ενέργειες που μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων

- Η αντικειμενική μέτρηση του βαθμού της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων μας.
- Δημιουργία ενός πίνακα ανακοινώσεων ορατό στους εργαζόμενους αλλά και τους πελάτες της επιχείρησης για την καταγραφή του ποιο αποδοτικού εργαζόμενου αλλά και οποιαδήποτε καλή ενέργεια. Ακόμη να αναγράφονται συγχαρητήριες αναφορές συνεργατών και προϊσταμένων για την θετική συμπεριφορά ενός εργαζομένου που έκανε κάτι καλό και του αξίζει ένας επίσημος και δημόσιος έπαινος.
- Οι τακτικές συνεδριάσεις των εργαζομένων με σκοπό την προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων με συνεχείς και επίπονες συσκέψεις και προβληματισμός που αποτελούν και την καλύτερη πηγή έμπνευσης και νέων ιδεών για την επιχείρηση λόγω της άμεσης και καθημερινής ενασχόλησης τους.
- Η παρακολούθηση σεμιναρίων από το προσωπικό για καλύτερη και παραγωγικότερη εργασία αλλά και σαν ενθάρρυνση για αυξήσει τις δεξιότητες του.
- Τα bonus ή κάποια έκτακτα χρηματικά βοηθήματα θα ενθαρρύνουν και θα βοηθήσουν τους εργαζομένους που με την σειρά τους θα γίνουν ποιο αποδοτικοί στην εργασία τους.
- Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν μια ιδέα για την οικονομική κατάσταση της εταιρίας που εργάζονται, για τα έσοδα αλλά και έξοδα της εταιρίας και του τμήματος τους έτσι ώστε να αντιλαμβάνονται την σπουδαιότητα της συνεισφοράς τους από την εργασία τους.
- Άμεση αναγνώριση και ανταμοιβή από τον άμεσο προϊστάμενο τους για να ενισχύσουν την καλή εργασία και συμπεριφορά τους.

- Επισήμανση των σωστών ενεργειών αλλά και την θετική τους ανταπόκριση στην επιχείρηση και τους συνεργάτες τους.
- Η παράδοση ενός δώρου ή μιας κάρτας για την αναγνώριση από την επιχείρηση σε κάθε εργαζόμενο μιας ξεχωριστής προσωπικής μέρας λόγω εορτής ή γενεθλίων του εργαζομένου (Κατσάλης 2007).
- Η δημιουργία σε ετήσια βάση ενός επιχειρησιακού γεγονότος με σκοπό την αναγνώριση όλων των εργαζομένων της επιχείρησης για την εργασία που κάνει ο καθένας προσωπικά και η σπουδαιότητα του για την επιχείρηση.
- Δημιουργία ενός ξεχωριστού ετήσιου επιχειρησιακού γεγονότος για αναγνώριση καθενός από τους ανθρώπους της για τα πράγματα που κάνει, ώστε να βελτιωθεί η αξία της επιχείρησής.

2.10. Εσωγενής και εξωγενής επαγγελματική ικανοποίηση

- Εσωγενής επαγγελματική ικανοποίηση ονομάζεται η ικανοποίηση του εργαζομένου που προέρχεται αποκλειστικά από την τέλεση της ίδιας την εργασίας π.χ. εποπτεία, ελευθερία κίνησης όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας.
- Και εξωγενής ονομάζεται η επαγγελματική ικανοποίηση που προέχεται από το περιβάλλον το οποίο τοποθετείται μέσα η εργασία δηλαδή το ωράριο εργασίας και η ευελιξία ανάλογο με τις ανάγκες του εργαζομένου όπως επίσης και η αμοιβή που αποκομίζει από την τέλεση της. (Κάντας, 1998)

2.11. Μέτρα που συμβάλουν στη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης

- Οι εργαζόμενοι να έχουν την δυνατότητα να λάβουν μέρος ή έστω να εκφράσουν την γνώμη τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που τους αφορούν άμεσα ή έμμεσα.
- Να δίνετε όσο το δυνατό περισσότερο η δυνατότητα αυτονομίας και αρμοδιοτήτων.

- Και τέλος η εργασία που ζητούν από τον κάθε εργαζόμενο να είναι σαφής και συγκεκριμένη δηλαδή να είναι ξεκάθαρο σε αυτόν τι του ζητούν και τι περιμένουν από αυτόν.

2.12. Εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης

Για την μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν δημιουργηθεί κάποια εργαλεία(κλίμακες μέτρησης) τις οποίες χρησιμοποιούν οι εταιρίες ή οι οργανισμοί για να εξετάσουν εάν οι εργαζόμενοι είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι αλλά και σε ποια σημεία υπάρχει δυσαρέσκεια έτσι ώστε να λάβουν κάποια μέτρα για την βελτίωση της άρα και την καλύτερη απόδοσή τους.

Ορισμένες από τις πιο δημοφιλής κλίμακες μέτρησης είναι:

- **Job Descriptive Index (JDI)** Smith et al. (1987)
- **JOB SATISFACTION SURVEY** του Paul E. Specto (1994)
- **Job Diagnostic Survey (JDS)** των Hackman και Oldham (1975) η οποία στηρίζεται στη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας.
- **Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI)** των Koustelios & Bagiatis, 1997 το οποίο στηρίζεται στη θεωρία των Smith et al. (1969) αλλά και σε προηγούμενη δουλειά των Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967) που υποστηρίζουν την πολυδιάστατη φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης.
- **Job Satisfaction Survey (JSS)** των JSS του Spector (1985) η οποία φαίνεται να στηρίζεται επίσης στην προγενέστερη δουλειά των Smith et al. (1969).
- **Job in General index (JIG)** Smith et al. (1987)
- **Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)** Dawis & Lofquist, (1984)

Ενδεικτικά το **Job Descriptive Index (JDI)** έχει πέντε επί μέρους διαστάσεις:

- 1) Εργασία και φύση της
- 2) Εποπτεία από προϊστάμενους
- 3) Συνεργάτες

- 4) Αμοιβή
- 5) Προυγωγές

Το JDI αποτελείται από 72 ερωτήσεις οι οποίες καλύπτουν όλο το φάσμα των προβλημάτων μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού, επίσης υπάρχει και μια ποιο σύντομη εκδοχή του Stanton, Sinar, Balzer, Julian, Thoresen, Aziz, Fisher & Smith (2001) η οποία αποτελείται από 5 ερωτήσεις του καθενός που περιλαμβάνουν τους ίδιους παράγοντες.

Οι ερωτήσεις είναι περιγραφικές και οι απαντήσεις δίνονται σε τριβάθμια κλίμακα («Ναι», «Δεν είμαι σίγουρος/η» ή «Όχι»).

Επίσης το Job Diagnostic Survey (JDS) έχει 6 επιμέρους υποκλίμακες:

1. Ανάπτυξη
2. Μισθό
3. Ασφάλεια
4. Κοινωνική διάσταση
5. Επίβλεψη
6. Γενική ικανοποίηση

Το εργαλείο αυτό στηρίζεται στη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας, οι ερωτήσεις είναι σε επταβάθμια κλίμακα (από 1=εντελώς δυσαρεστημένοι έως 7=εντελώς ευχαριστημένοι) ακόμη ασχολείται με ορισμένες πλευρές της ικανοποίησης κοινές για όλα τα επαγγέλματα και αγνοεί κάποιες πτυχές του επαγγέλματος που είναι ευχάριστες για τον εργαζόμενο.

ΚΕΦΑΛΛΙΟ 3^ο Ανάλυση αποτελεσμάτων

3.1. Γενικά για το Γενικό Νοσοκομείο Αγρινίου

Το Γενικό Νοσοκομείο Αγρινίου ανήκει στο Εθνικό Σύστημα Υγείας υπάγεται στην έκτη υγειονομική περιφέρεια Πελοποννήσου, Ιονίων νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδος, παρέχει δευτεροβάθμια υγειονομική περίθαλψη και κτίσθηκε το έτος 1959. Έχει 479 συνολικό αριθμό εργαζομένων οι οποίοι 94 είναι Ιατρικό προσωπικό, 117 Διοικητικό προσωπικό και τέλος 268 Νοσηλευτικό προσωπικό.

Κάτω από την ευθύνη λειτουργίας του έχει 5 Κέντρα Υγείας και 2 Πολυδύναμα Περιφερειακά Ιατρεία.

Τα κέντρα υγείας είναι:

1. Κέντρο υγείας Αμφιλοχίας με συνολικό αριθμό εργαζομένων 73 άτομα.
2. Κέντρο υγείας Κατούνας με συνολικό αριθμό εργαζομένων 26 άτομα.
3. Κέντρο υγείας Χαλκιοπούλων με συνολικό αριθμό εργαζομένων 44 άτομα.
4. Κέντρο υγείας Θέρμου με συνολικό αριθμό εργαζομένων 97 άτομα.
5. Και τέλος Κέντρο υγείας Βόνιτσας με συνολικό αριθμό εργαζομένων 46 άτομα.

Τα Πολυδύναμα Περιφερειακά Ιατρεία είναι:

1. Το Πολυδύναμο Περιφερειακό Ιατρείο Γαβαλούς με συνολικό αριθμό εργαζομένων 7 άτομα.
2. Και το Πολυδύναμο Περιφερειακό Ιατρείο Μοναστηρακίου με συνολικό αριθμό εργαζομένων 5 άτομα.

Επίσης στο χώρο του Νοσοκομείου συστεγάζονται αλλά χωρίς να υπόκεινται στην δικαιοδοσία του, το Πρόγραμμα Ίριδος-Ψυχιαργός με 19 άτομα προσωπικό.

Το Κέντρο Ψυχικής Υγείας με 18 άτομα προσωπικό.

Το Ε.Π.Α.Σ. με 10 εργαζομένους.

Και τέλος το Ε.Κ.Α.Β. με 20 άτομα (οδηγούς και συνοδούς) και ο Ο.Κ.Α.Ν.Α. με 8 άτομα.

3.2. Ποσοτική ανάλυση δημογραφικών δεδομένων δείγματος

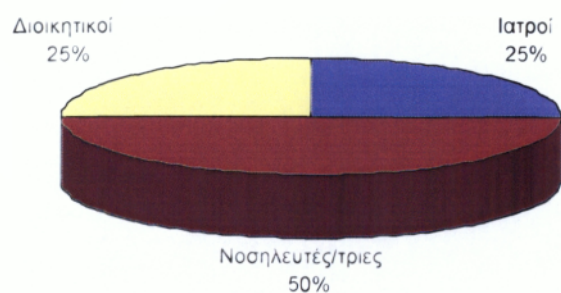
3.2.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σκοπός της έρευνάς μου είναι να ερευνήσω την επαγγελματική ικανοποίηση στο Γενικό Νοσοκομείο Αγρινίου με την συμπλήρωση από τους εργαζόμενους ενός ερωτηματολογίου (ανώνυμο και προσωπικό) του Paul E. Spector το οποίο αποτελείται από 36 ερωτήσεις οι οποίες καλύπτουν όλο το εύρος και τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Τα στοιχεία που προέκυψαν θα παρουσιαστούν με την μορφή γραφημάτων σε τύπο πίτας που έγιναν με την βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Πίνακας 1: Η ειδικότητα των εργαζομένων

Επαγγελματική θέση	Πλήθος δείγματος	Ποσοστό (%)
Ιατροί	10	25%
Νοσηλεύτριες	20	50%
Διοικητικοί	10	25%



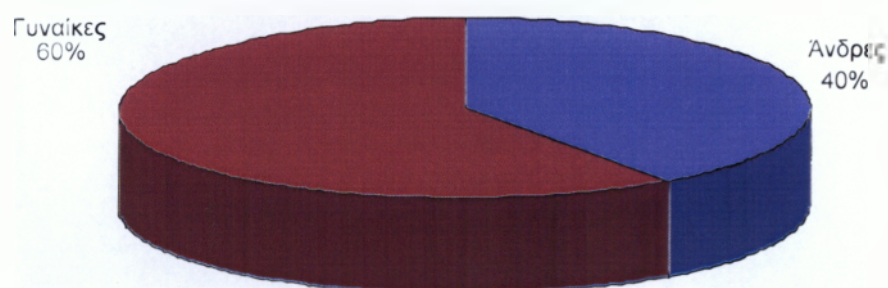
Γράφημα 1: Ποσοστιαία απεικόνιση των εργαζομένων ανά ειδικότητα

Από το σύνολο του δείγματος των 40 ατόμων της έρευνας, είναι νοσηλευτικό προσωπικό 20 άτομα δηλαδή το 50% του συνολικού δείγματος, 10 διοικητικό προσωπικό που αντιστοιχεί στο 25% του συνολικού δείγματος και τέλος 10 άτομα δηλαδή το 25% ιατρικό προσωπικό.

Ο αριθμός του δείγματος κατά κατηγορία προέκυψε σε γενικές γραμμές από την αναλογία των συνολικών εργαζομένων ανά κατηγορία.
(πίνακας 1, διάγραμμα 1)

Πίνακας 2: Το φύλο των εργαζομένων

Φύλο	Πλήθος δείγματος	Ποσοστό (%)
Άνδρες	16	40%
Γυναίκες	24	60%



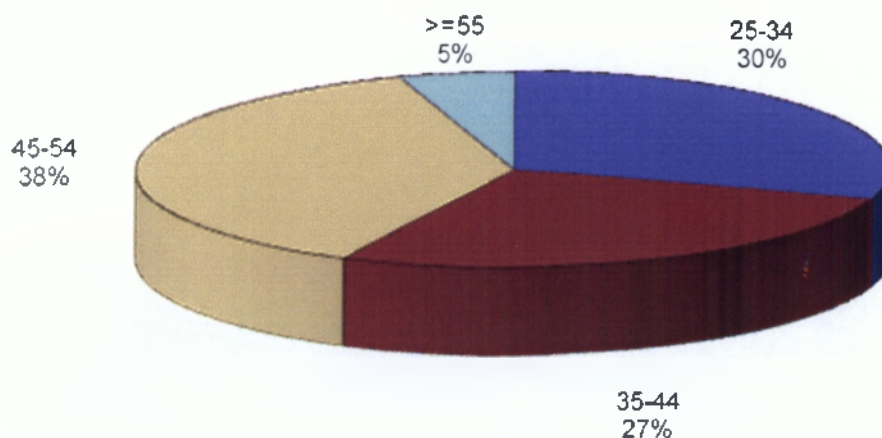
Γράφημα 2: Ποσοστιαία απεικόνιση των εργαζομένων ανά φύλο

Στον παραπάνω πίνακα 2, γράφημα 2 απεικονίζεται το ποσοστό του δείγματος ανά φύλο. Οι γυναίκες είναι εργαζόμενες είναι 24 άτομα που μεταφράζετε στο 60% του συνολικού δείγματος και οι άνδρες 16 άτομα που αντιστοιχούν στο 40% του συνολικού δείγματος.

Άρα βλέπουμε ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στο Νοσοκομείο Αγρινίου είναι περισσότερες από τους άνδρες κατά 20%.

Πίνακας 3: Η ηλικία των εργαζομένων

Ηλικία	Πλήθος δείγματος	Ποσοστό (%)
25-34	12	28%
35-44	11	27,5%
45-54	15	37,5%
>=55	2	5%



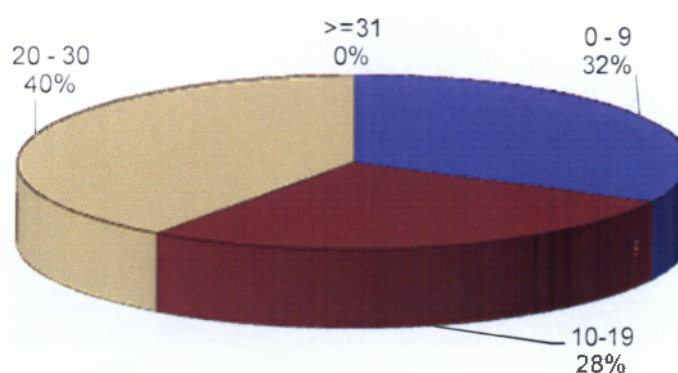
Γράφημα 3: Ποσοστιαία απεικόνιση των εργαζομένων ανα ηλικία

Από το σύνολο του δείγματος βλέπουμε ότι 15 άτομα δηλαδή το 37,5% είναι από 45-54 ετών. 12 άτομα δηλαδή 28% είναι από 25-34, 11 άτομα δηλαδή το 27,5% είναι από 35-44 και τέλος 2 άτομα ή το 5% είναι μεγαλύτερα ή ίσα με την ηλικία των 55 ετών.

Όποτε οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο Νοσοκομείο είναι από 45-54 ετών.

Πίνακας 4: Τα χρόνια υπηρεσίας των εργαζομένων

Χρόνια υπηρεσίας	Πλήθος δείγματος	Ποσοστό (%)
0-9	13	32,5%
10-19	11	27,5%
20-30	16	40%
>=31	0	0%



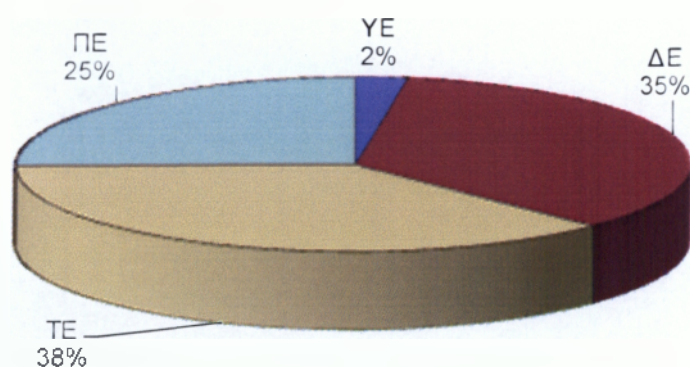
Γράφημα 4: Ποσοστιαία απεικόνιση των εργαζομένων ανα χρόνια υπηρεσίας

Από τα στοιχεία που προκύπτουν από τον παραπάνω πίνακα αλλά και το γράφημα βλέπουμε ότι 16 εργαζόμενοι δηλαδή το 40% του δείγματος έχουν 20-30 χρόνια υπηρεσίας, 13 άτομα το 32,5% έχουν 0-9 χρόνια υπηρεσίας, 11 άτομα δηλαδή το 27,5% έχουν 10-19 χρόνια υπηρεσίας και τέλος 0 (μηδέν) 0% άτομα έχουν περισσότερο ή ίσο με 31 χρόνια υπηρεσίας.

Οπότε οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο Νοσοκομείο έχουν 20-30 χρόνια υπηρεσίας.

Πίνακας 5: Η εκπαίδευση των εργαζομένων

Εκπαίδευση	Πλήθος δείγματος	Ποσοστό (%)
Υ.Ε.	1	2,5%
Δ.Ε.	14	35%
Τ.Ε.	15	37,5%
Π.Ε.	10	25%



Γράφημα 5: Ποσοστιαία απεικόνιση των εργαζομένων ανα εκπαίδευση

Τέλος από το σύνολο του δείγματος προκύπτει ότι 15 εργαζόμενοι δηλαδή το 37,5% είναι Τ.Ε. (Τεχνολογικής εκπαίδευσης), 14 εργαζόμενοι δηλαδή το 35% είναι Δ.Ε. (Δημόσιας εκπαίδευσης), 10 εργαζόμενοι άρα το 25% είναι Π.Ε. (Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης), και τέλος 1 εργαζόμενος το 2,5% είναι Υ.Ε. (Υποχρεωτικής εκπαίδευσης).

Οπότε οι περισσότεροι εργαζόμενοι με ποσοστό 37% έχουν Τεχνολογικής εκπαίδευσης.

3.3. Ποσοτική ανάλυση ανά ερώτηση

Ερώτηση 1: Αισθάνομαι ότι αμείβομαι καλά για την εργασία μου.

Πίνακας 6: Ερώτηση 1

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	26	65%
Συμφωνώ	14	35%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 6: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 1.

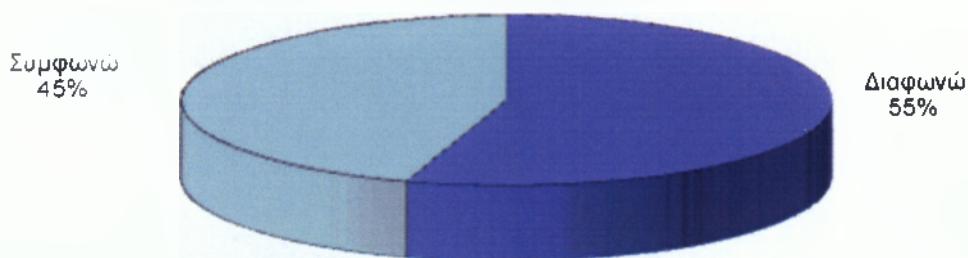
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 65% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 35%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 1.

Ερώτηση 2: Υπάρχουν πραγματικά πολύ λίγες πιθανότητες να πάρω προαγωγή στην δουλειά μου.

Πίνακας 7: Ερώτηση 2

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	22	55%
Συμφωνώ	18	45%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 7: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 2.

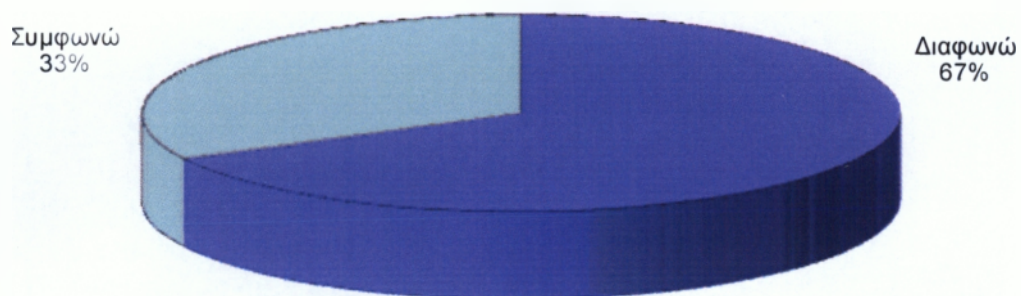
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 55% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 45%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 2.

Ερώτηση 3: Ο υπεύθυνος του τμήματος μου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός στο να διεκπεραιώσει την εργασία του.

Πίνακας 8: Ερώτηση 3

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	27	67%
Συμφωνώ	13	33%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 8: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 3.

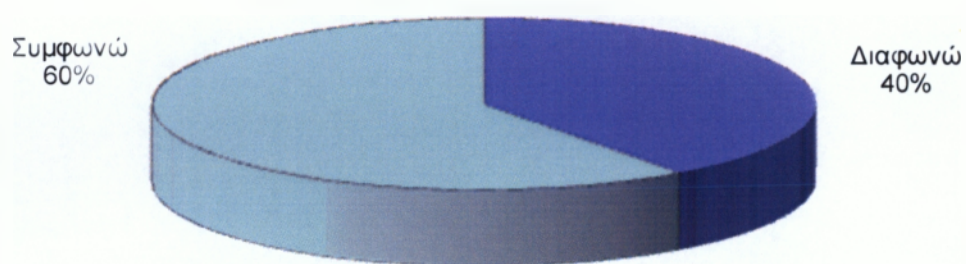
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 67% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 33%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 3.

Ερώτηση 4: Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα προνόμια που απολαμβάνω στον χώρο εργασίας μου

Πίνακας 9: Ερώτηση 4

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	16	40%
Συμφωνώ	24	60%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 9: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 4.

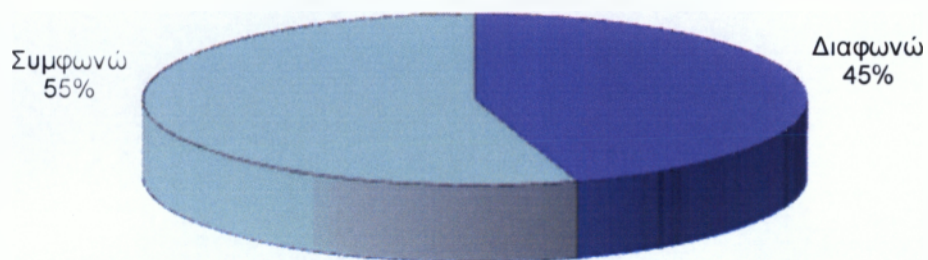
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 40%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 4.

Ερώτηση 5: Όταν διεκπεραιώνω σωστά μια δουλειά έχω την αναγνώριση για αυτήν που θα έπρεπε να έχω

Πίνακας 10: Ερώτηση 5

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	18	45%
Συμφωνώ	22	55%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 10: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 5.

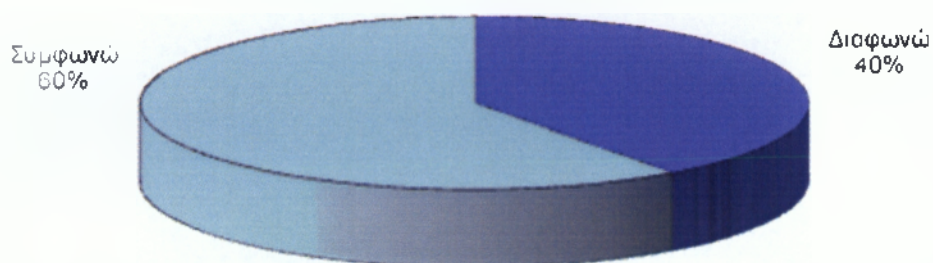
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 55% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 45%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 5.

Ερώτηση 6: Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχουμε στην δουλειά κάνουν την πραγματοποίηση μιας καλής εργασίας δύσκολη

Πίνακας 11: Ερώτηση 6

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	16	40%
Συμφωνώ	24	60%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 11: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 6.

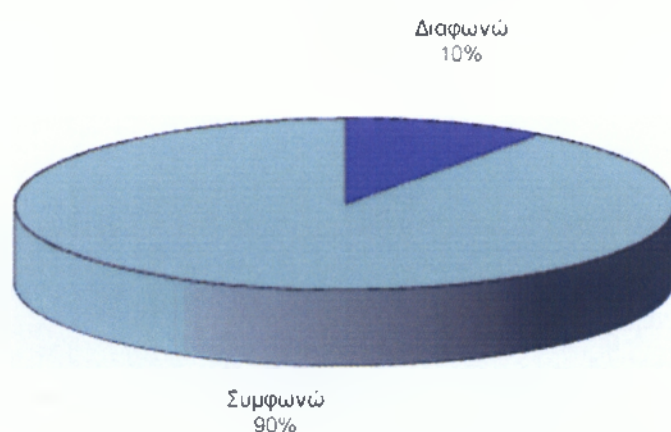
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 40%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 6.

Ερώτηση 7: Συμπαθώ τους συνεργαζόμενούς μου

Πίνακας 12: Ερώτηση 7

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	4	10%
Συμφωνώ	36	90%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 12: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 7.

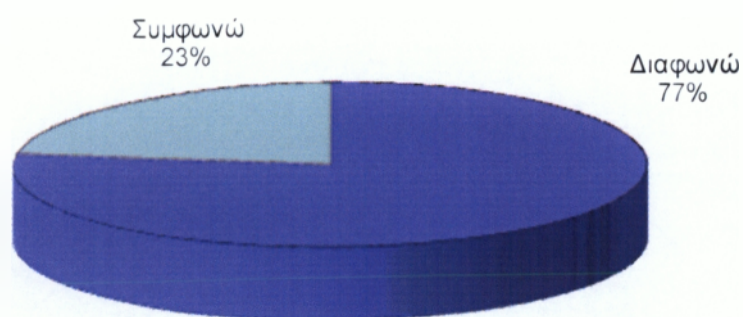
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 90% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 10%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 7.

Ερώτηση 8: Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα

Πίνακας 13: Ερώτηση 8

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	31	77%
Συμφωνώ	9	23%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 13: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 8.

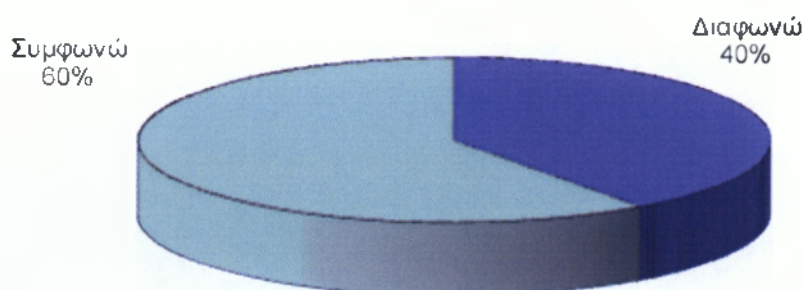
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 77% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 23%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 8.

Ερώτηση 9: Η επικοινωνία φαίνεται καλή μέσα στον οργανισμό

Πίνακας 14: Ερώτηση 9

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	16	40%
Συμφωνώ	24	60%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 14: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 9.

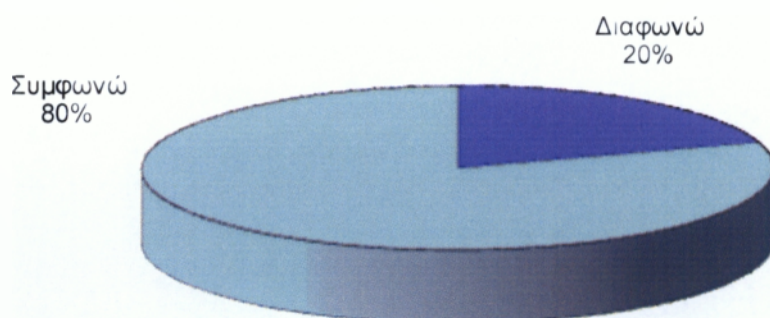
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 40%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 9.

Ερώτηση 10: Οι αυξήσεις είναι πολύ μικρές και σπάνιες

Πίνακας 15: Ερώτηση 10

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	8	20%
Συμφωνώ	32	80%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 15: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 10.

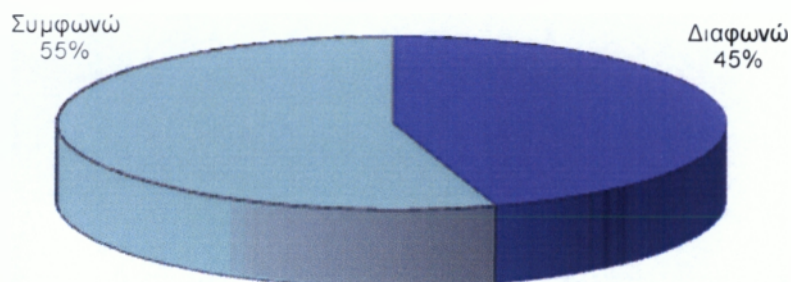
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 80% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 20%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 10.

Ερώτηση 11: Εκείνοι που αποδίδουν στην δουλειά τους έχουν μια καλή ευκαιρία προαγωγής

Πίνακας 16: Ερώτηση 11

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	18	45%
Συμφωνώ	22	55%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 16: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 11.

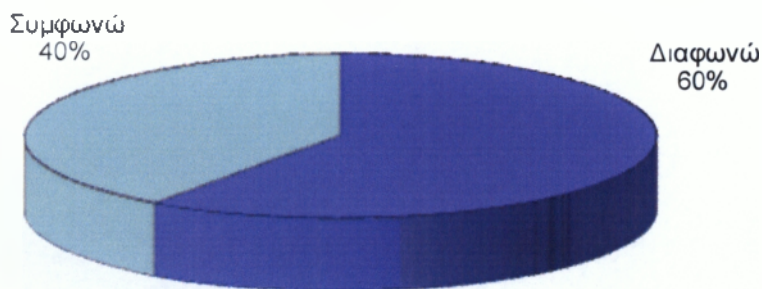
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 55% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 45%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 11.

Ερώτηση 12: Ο υπεύθυνος τμήματος μου δεν είναι δίκαιος μαζί μου

Πίνακας 17: Ερώτηση 12

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	24	60%
Συμφωνώ	16	40%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 17: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 12.

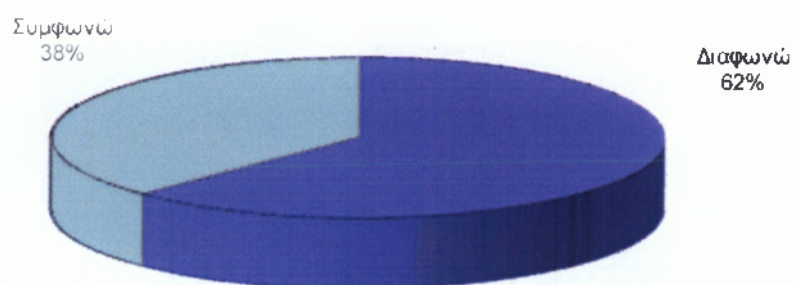
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 40%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 12.

Ερώτηση 13: Τα προνόμια που έχουμε είναι τόσο καλά όσο και αυτά που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί

Πίνακας 18: Ερώτηση 13

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	25	62%
Συμφωνώ	15	38%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 18: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 13.

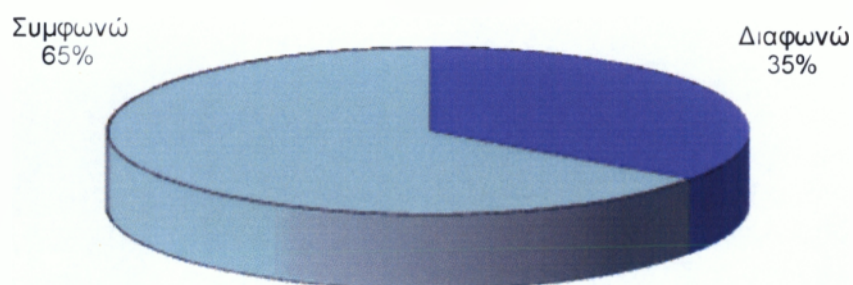
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 62% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 38%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 13.

Ερώτηση 14: Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται

Πίνακας 19: Ερώτηση 14

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	14	35%
Συμφωνώ	26	65%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 19: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 14.

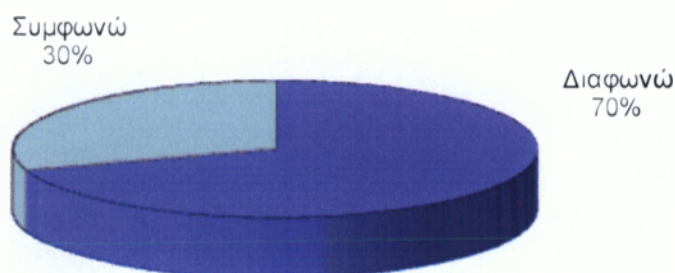
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 65% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 35%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 14.

Ερώτηση 15: Οι προσπάθειες μου να κάνω μια καλή δουλειά σπάνια μπλοκάρονται εξαιτίας αντιξοοτήτων

Πίνακας 20: Ερώτηση 15

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	28	70%
Συμφωνώ	12	30%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 20: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 15.

Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 70% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 30%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 15.

Ερώτηση 16: Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα στην δουλειά μου επειδή οι συνεργάτες μου έχουν μειωμένο εργασιακό ζήλο

Πίνακας 21: Ερώτηση 16

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	28	70%
Συμφωνώ	12	30%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Διάγραμμα 21: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 16

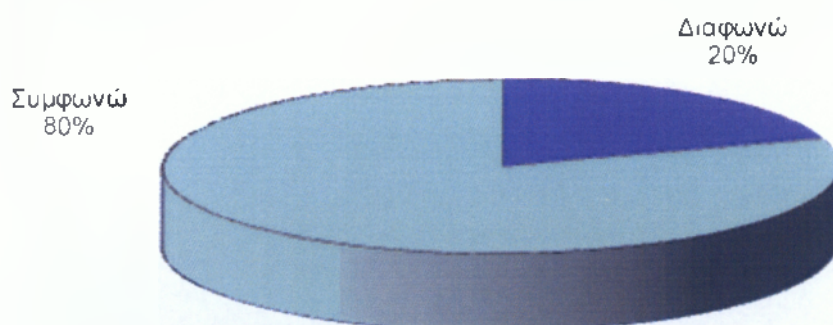
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 70% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 30%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 16.

Ερώτηση 17: Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου στην δουλειά μου

Πίνακας 22: Ερώτηση 17

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	8	20%
Συμφωνώ	32	80%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 22: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 17.

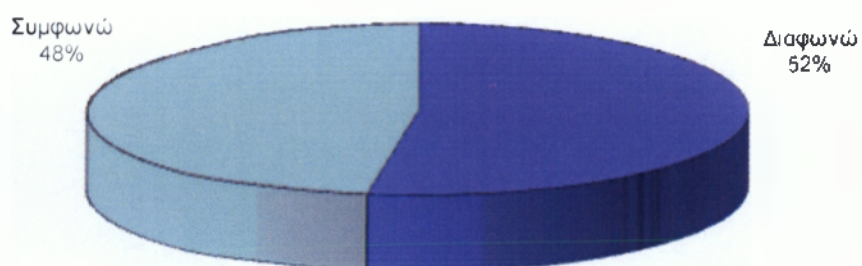
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 80% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 20%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 17.

Ερώτηση 18: Οι στόχοι του οργανισμού αυτού δεν μου είναι ξεκάθαροι

Πίνακας 23: Ερώτηση 18

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	21	52%
Συμφωνώ	19	48%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 23: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 18.

Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 52% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 48%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 18.

Ερώτηση 19: Δε νοιώθω εκτίμηση για τον οργανισμό όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν

Πίνακας 24: Ερώτηση 19

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	16	40%
Συμφωνώ	24	60%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 24: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 19.

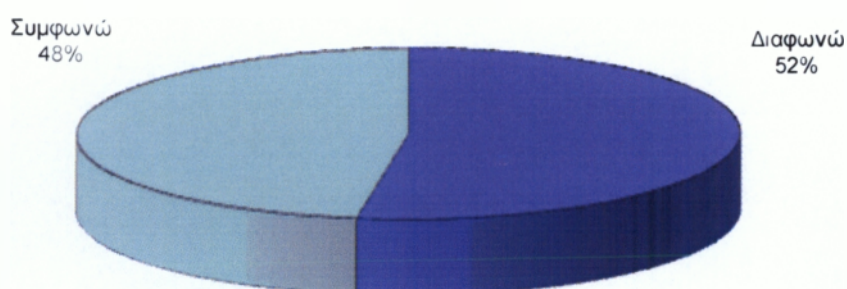
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 40%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 19.

Ερώτηση 20: Οι άνθρωποι προοδεύουν τόσο γρήγορα εδώ όσο προοδεύουν και σε άλλες δουλειές

Πίνακας 25: Ερώτηση 20

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	21	52%
Συμφωνώ	19	48%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 25: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 20.

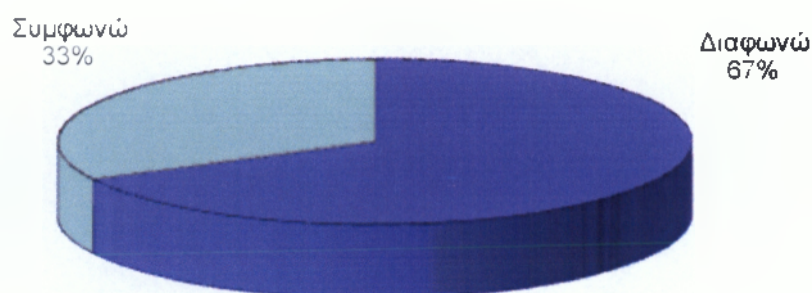
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 52% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 48%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 20.

Ερώτηση 21: Ο υπεύθυνος του τμήματος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του

Πίνακας 26: Ερώτηση 21

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	27	67%
Συμφωνώ	13	33%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 26: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 21.

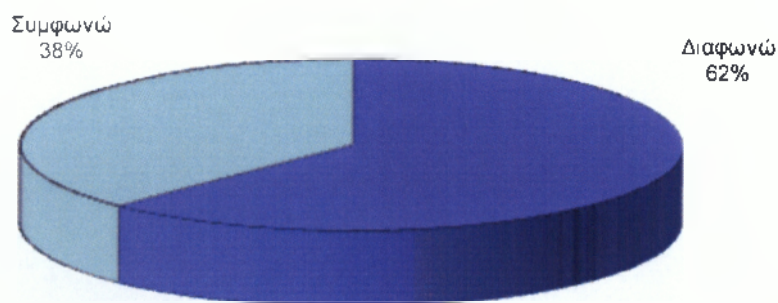
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 67% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 33%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 21.

Ερώτηση 22: Το πακέτο αποδοχών που έχουμε είναι δίκαιο

Πίνακας 27: Ερώτηση 22

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	25	62%
Συμφωνώ	15	38%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 27: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 22.

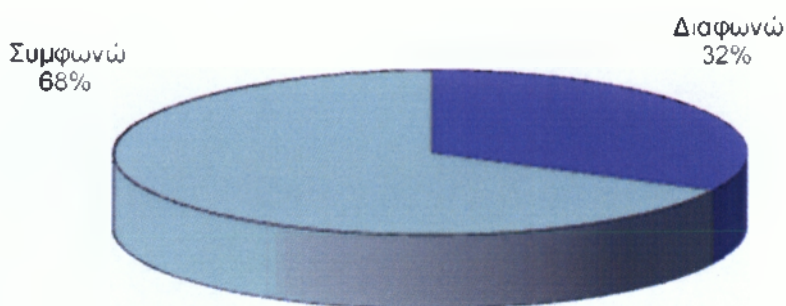
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 62% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 38%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 22.

Ερώτηση 23: Υπάρχουν ελάχιστες ανταμοιβές για αυτούς που δουλεύουν εδώ

Πίνακας 28: Ερώτηση 23

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	13	32%
Συμφωνώ	27	68%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 28: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 23.

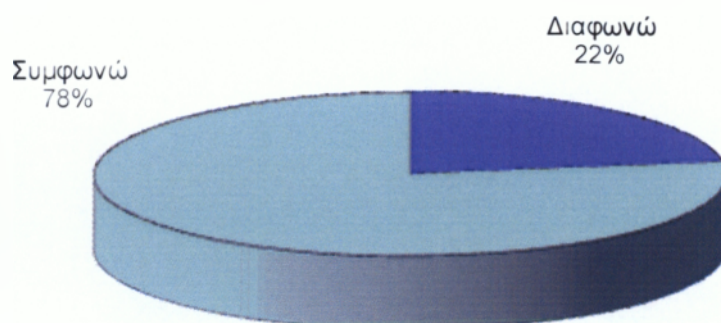
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 68% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 32%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 23.

Ερώτηση 24: Έχω να κάνω πολλά στη δουλειά μου

Πίνακας 29: Ερώτηση 24

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	9	22%
Συμφωνώ	31	78%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 29: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 24.

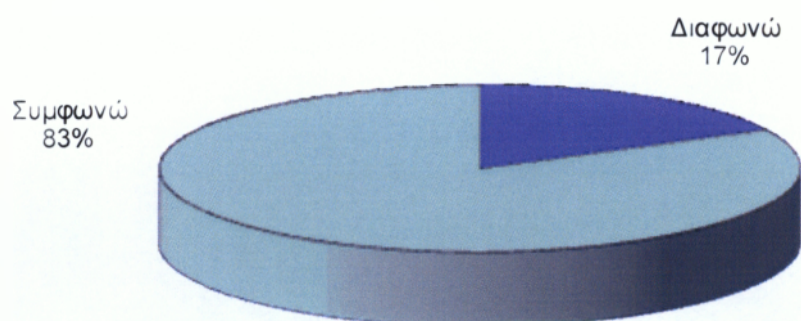
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 78% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 22%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 24.

Ερώτηση 25: Τα έχω καλά με τους συνεργαζόμενους μου

Πίνακας 30: Ερώτηση 25

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	7	17%
Συμφωνώ	33	83%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 30: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 25.

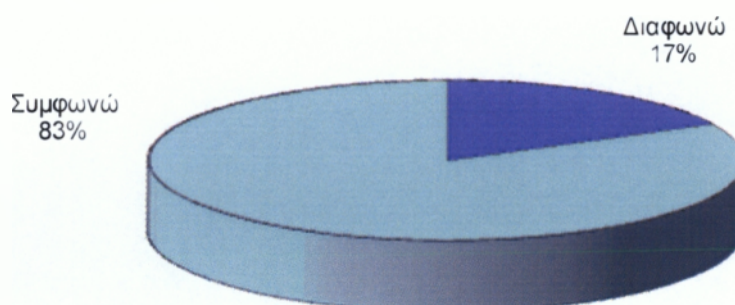
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 83% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 17%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 25.

Ερώτηση 26: Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τις εξελίξεις στον οργανισμό

Πίνακας 31: Ερώτηση 26

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	7	17%
Συμφωνώ	33	83%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 31: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 26.

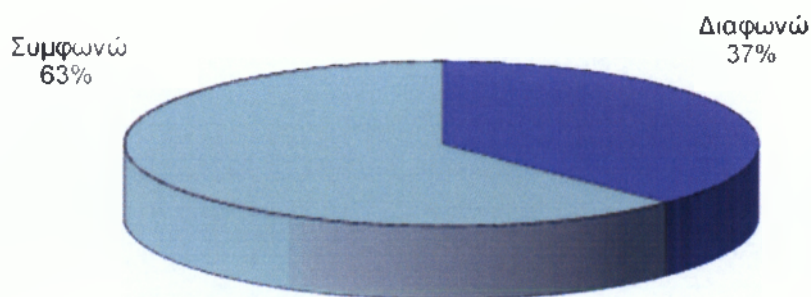
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 83% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 17%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 26.

Ερώτηση 27:Είμαι υπερήφανος για τη δουλειά που κάνω

Πίνακας 32: Ερώτηση 27

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	15	37%
Συμφωνώ	25	63%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 32: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 27.

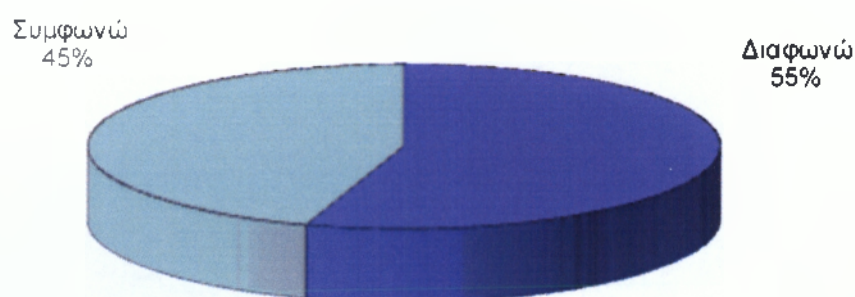
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 63% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 37%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 27.

Ερώτηση 28: Είμαι ευχαριστημένος με τις ευκαιρίες που έχω για αύξηση μισθού

Πίνακας 33: Ερώτηση 28

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	22	55%
Συμφωνώ	18	45%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 33: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 28.

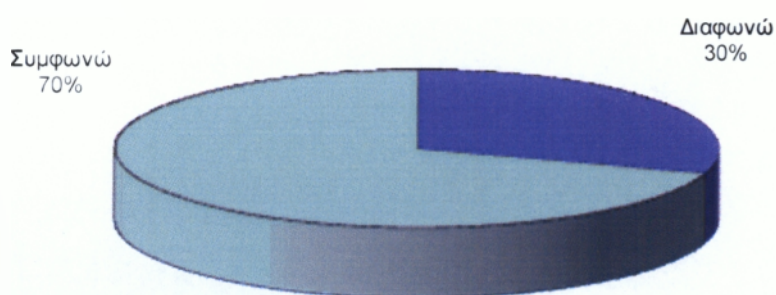
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 55% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 45%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 28.

Ερώτηση 29: Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε και θα έπρεπε να έχουμε

Πίνακας 34: Ερώτηση 29

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	12	30%
Συμφωνώ	28	70%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 34: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 29.

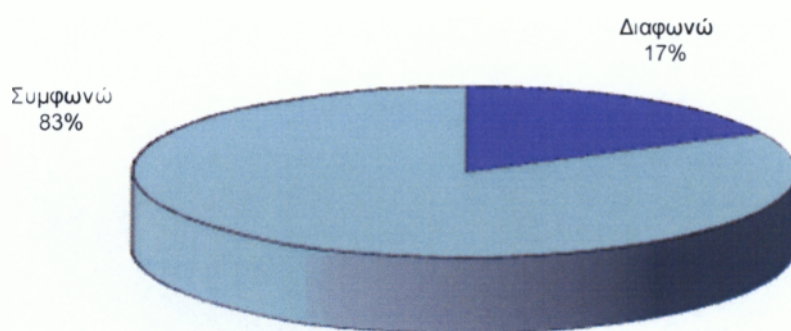
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 70% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 30%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 29.

Ερώτηση 30: Συμπαθώ τον υπεύθυνο του τμήματος μου

Πίνακας 35: Ερώτηση 30

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	7	17%
Συμφωνώ	33	83%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 35: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτησης 30.

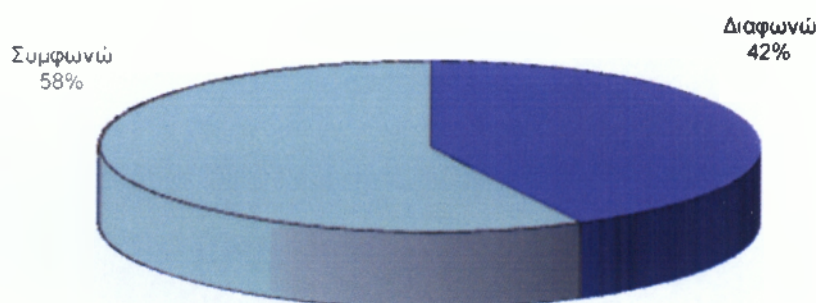
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 83% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 17%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 30.

Ερώτηση 31: Έχω πολλή δουλειά με έγγραφα και αρχεία

Πίνακας 36: Ερώτηση 31

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	17	42%
Συμφωνώ	23	58%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 36: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 31.

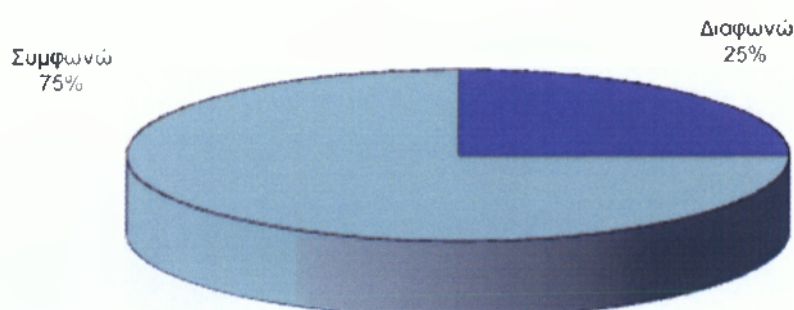
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 58% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 42%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 31.

Ερώτηση 32: Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται έτσι όπως θα έπρεπε

Πίνακας 37: Ερώτηση 32

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	10	25%
Συμφωνώ	30	75%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 37: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 32.

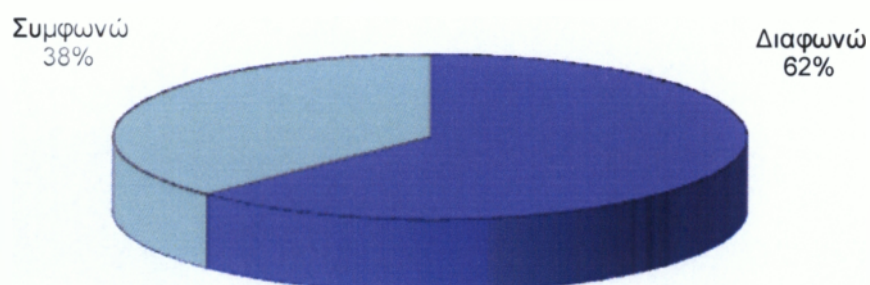
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 75% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 25%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 32.

Ερώτηση 33: Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή

Πίνακας 38: Ερώτηση 33

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	25	62%
Συμφωνώ	15	38%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 38: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 33.

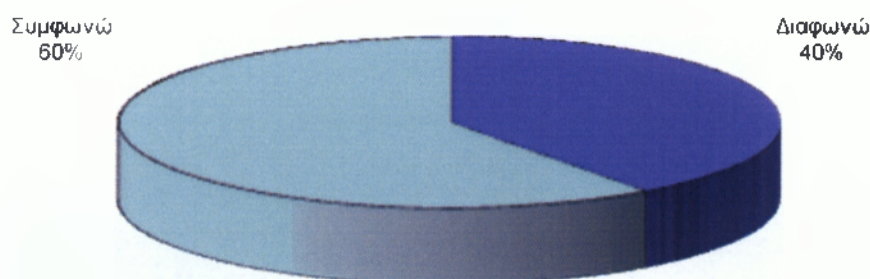
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 62% είναι διαφωνώ και ακολουθεί η απάντηση συμφωνώ με ποσοστό 38%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι διαφωνούν στην ερώτηση 33.

Ερώτηση 34: Υπάρχει πολλήσ αθέμιτος ανταγωνισμός στην δουλειά μου

Πίνακας 39: Ερώτηση 34

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	16	40%
Συμφωνώ	24	60%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 39: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 34.

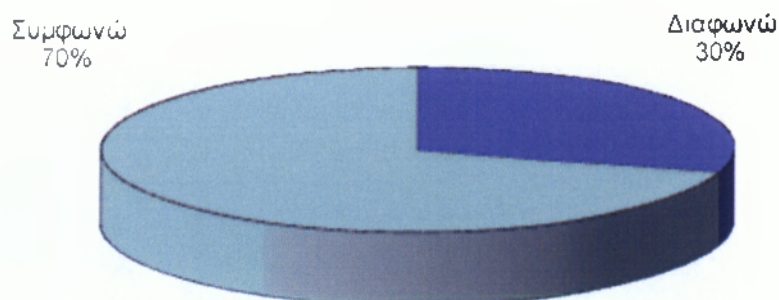
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 60% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 40%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 34.

Ερώτηση 35: Η δουλειά μου είναι ευχάριστη

Πίνακας 40: Ερώτηση 35

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	12	30%
Συμφωνώ	28	70%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 40: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 35.

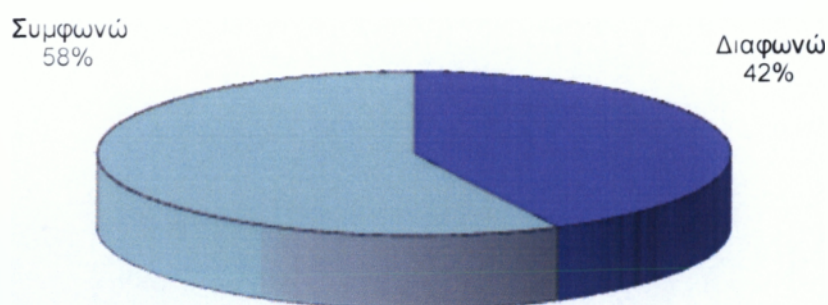
Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 70% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 30%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 35.

Ερώτηση 36: Οι δουλειές που μου ανατίθενται δεν μου εξηγούνται πλήρως

Πίνακας 41: Ερώτηση 36

Πιθανές απαντήσεις	Δείγμα	Ποσοστό (%)
Διαφωνώ	17	42%
Συμφωνώ	23	58%
Σύνολο δείγματος	40	100%



Γράφημα 41: Ποσοστιαία απεικόνιση της απάντησης των εργαζομένων στην ερώτηση 36.

Στο παραπάνω γράφημα βλέπουμε ότι η απάντηση στην ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό 58% είναι συμφωνώ και ακολουθεί η απάντηση διαφωνώ με ποσοστό 42%.

Άρα οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν στην ερώτηση 36.

Αποτελέσματα από την έρευνα

Από την παραπάνω δειγματοληπτική έρευνά μου τα δημογραφικά αποτελέσματα που προκύπτουν την πλειοψηφία είναι ότι:

- Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στο Νοσοκομείο Αγρινίου είναι το Νοσηλευτικό προσωπικό.
- Οι γυναίκες είναι περισσότερες από τους άνδρες.
- Η ηλικία του μεγαλύτερου ποσοστού των εργαζομένων κυμαίνεται από 45-54 ετών.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό έχει 20-30 χρόνια υπηρεσίας.
- Και τέλος οι περισσότεροι έχουν Τεχνολογική Εκπαίδευση.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν με πλειοψηφία από τις ερωτήσεις είναι τα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι διαφωνούν ότι αμείβονται καλά για την εργασία τους.
- Διαφωνούν ότι έχουν πολύ λίγες πιθανότητες να πάρουν προαγωγή.
- Διαφωνούν ότι ο υπεύθυνος του τμήματος τους είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός στο να διεκπεραιώσει την εργασία του.
- Συμφωνούν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με τα προνόμια που απολαμβάνουν στον χώρο εργασίας τους.
- Συμφωνούν ότι όταν διεκπεραιώνουν σωστά μια δουλειά έχουν την αναγνώριση για αυτήν που θα έπρεπε να έχουν.
- Συμφωνούν ότι πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχουμε στην δουλειά κάνουν την πραγματοποίηση μιας καλής εργασίας δύσκολη.
- Συμφωνούν στο ότι συμπιέζουν τους συνεργαζόμενούς τους.
- Διαφωνούν ότι μερικές φορές αισθάνονται ότι η δουλειά τους δεν έχει νόημα.
- Συμφωνούν ότι η επικοινωνία φαίνεται καλή μέσα στον οργανισμό.
- Συμφωνούν ότι οι ασθένειες είναι πολύ μακριές και σπάνιες.
- Συμφωνούν ότι εκείνοι που αποδίδουν στην δουλειά τους έχουν μια καλή ευκαιρία προαγωγής.

- Διαφωνούν ότι ο υπεύθυνος του τμήματος τους δεν είναι δίκαιος μαζί τους.
- Διαφωνούν ότι τα προνόμια που έχουν είναι τόσο καλά όσο και αυτά που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί.
- Συμφωνώ ότι δεν αισθάνονται ότι η δουλειά που κάνουν εκτιμάται.
- Διαφωνούν ότι οι προσπάθειες τους να κάνουν μια καλή δουλειά σπάνια μπλοκάρονται εξαιτίας αντιξοοτήτων.
- Διαφωνούν στο ότι πιστεύουν ότι πρέπει να εργάζονται σκληρότερα στην δουλειά τους επειδή οι συνεργάτες τους έχουν μειωμένο εργασιακό ζήλο.
- Συμφωνούν ότι τους αρέσει το αντικείμενο της εργασίας τους στην δουλειά τους.
- Διαφωνούν στο ότι οι στόχοι του οργανισμού αυτού δεν τους είναι ξεκάθαροι.
- Συμφωνούν ότι δε νοιώθουν εκτίμηση για τον οργανισμό όταν σκέφτομαι πόσο τους πληρώνουν.
- Διαφωνούν ότι οι άνθρωποι προοδεύουν τόσο γρήγορα εκεί όσο προοδεύουν και σε άλλες δουλειές.
- Διαφωνούν ότι ο υπεύθυνος του τμήματος τους δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του.
- Διαφωνούν ότι το πακέτο αποδοχών που έχουν είναι δίκαιο.
- Συμφωνούν ότι υπάρχουν ελάχιστες ανταμοιβές για αυτούς που δουλεύουν εκεί.
- Συμφωνούν ότι έχουν να κάνουν πολλά στη δουλειά τους.
- Συμφωνούν ότι τα έχουν καλά με τους συνεργαζόμενους τους.
- Συμφωνούν ότι συχνά αισθάνονται ότι δεν ξέρουν τις εξελίξεις στον οργανισμό.
- Συμφωνούν ότι είναι υπερήφανοι για τη δουλειά που κάνουν.
- Διαφωνούν ότι είναι ευχαριστημένοι με τις ευκαιρίες που έχουν για αύξηση μισθού.
- Συμφωνούν ότι υπάρχουν προνόμια που δεν έχουν και θα έπρεπε να έχουν.
- Συμφωνούν ότι συμπαθούν τον υπεύθυνο του τμήματος τους.
- Συμφωνούν ότι έχουν πολλή δουλειά με έγγραφα και αρχεία.
- Συμφωνούν ότι δεν πιστεύουν ότι οι προσπάθειες τους ανταμείβονται έτσι όπως θα έπρεπε.
- Διαφωνούν ότι είναι ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή.

- Συμφωνούν ότι υπάρχει πολλήσ αθέμιτος ανταγωνισμός στην δουλειά του.
- Συμφωνούν ότι η δουλειά τους είναι ευχάριστη.
- Συμφωνώ ότι η δουλειές που τους ανατίθενται δεν τους εξηγείται πλήρως.

Συζήτηση – Προτάσεις

Από την παραπάνω εργασία από το πρακτικό και το θεωρητικό της κομμάτι προκύπτουν κάποια συμπεράσματα. Οι εργαζόμενοι για να αποδίδουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό θα πρέπει να δημιουργηθούν γύρω τους οι κατάλληλες συνθήκες για να μπορούν να αποδώσουν περισσότερο. Οι συνθήκες αυτές είναι πολυδιάστατες και κάποιες φορές ιδιόζουσες, ανάλογα με τη θέση του εργαζομένου αλλά και την υποκειμενική αντίληψη του ίδιου του εργαζόμενου.

Ορισμένες από τις προτάσεις που αποδείχθηκαν για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι:

Η ύπαρξη δυνατότητας να επιλέξει ο εργαζόμενος την θέση εργασίας που προτιμάει, ανάλογα με την δεξιότητες του αλλά και την πεποίθηση του ότι θα γίνει πιο παραγωγικός.

Για τους γονείς εργαζομένους που δεν έχουν τη δυνατότητα να φροντίζει τα κάποιοι τα παιδιά τους εν ώρα εργασίας, να δημιουργηθούν παιδικοί σταθμοί κοντά στο χώρο εργασίας τους, έτσι ώστε να μπορούν να δουλεύουν έχοντας ένα αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς για τα παιδιά τους.

Και τέλος να δημιουργηθεί ένα τμήμα βοηθητικού προσωπικού με την κατάλληλη κατάρτιση για να δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να τον συμβουλευτή στην περίπτωση που δεν ξέρει κάποιες τυπικές λεπτομέρειες του πόστου εργασίας του αλλά και στην περίπτωση αλλαγής της θέσης εργασίας του να τον ενημερώσει σωστά για το αντικείμενο της νέας του θέσης.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

*Παρακαλώ κυκλώστε το νούμερο ή την απάντηση για την κάθε ερώτηση που είναι πιο κοντά στην άποψή σας.

Επαγγελματική θέση	Ιατρός,	Νοσηλεύτης/ τρια,	Διοικητικός	
Ηλικία	25-34	35-44	45-54	>=55
Φύλο	Άνδρας		Γυναίκα	
Χρόνια υπηρεσίας	0 – 9,	10 – 19,	20 – 30,	>=31
Εκπαίδευση	ΥΕ,	ΔΕ,	ΤΕ,	ΠΕ

	<p>ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ Paul E. Spector Τμήμα Ψυχολογίας Πανεπιστήμιο της Φλόριντας Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΕΛΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕ ΓΡΑΜΜΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΝΤΕΛΩΣ
1	Αισθάνομαι ότι ομείβομαι καλά για την εργασία μου	1	2	3	4	5	6
2	Υπάρχουν πραγματικά πολύ λίγες πιθανότητες να πάρω προαγωγή στην δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
3	Ο υπεύθυνος του τμήματος μου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός στο να διεκπεραιώσει την εργασία του	1	2	3	4	5	6
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος με τα προνόμια που απολαμβάνω στον χώρο εργασίας μου	1	2	3	4	5	6

		ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΕΛΑΣΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕ ΓΡΑΜΜΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΝΤΕΛΑΣΣ
5	Όταν διεκπεραιώνω σωστά μια δουλειά έχω την αναγνώριση για αυτήν που θα έπρεπε να έχω	1	2	3	4	5	6
6	Πολλοί απ τους κανόνες και τις διαδικασίες που έχουμε στην δουλειά κάνουν την πραγματοποίηση μιας καλής εργασίας δύσκολη	1	2	3	4	5	6
7	Συμπαθώ τους συνεργαζόμενους μου	1	2	3	4	5	6
8	Μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα	1	2	3	4	5	6
9	Η επικοινωνία φαίνεται καλή μέσα στον οργανισμό	1	2	3	4	5	6
10	Οι αυξήσεις είναι πολύ μικρές και σπάνιες	1	2	3	4	5	6
11	Εκείνοι που αποδίδουν στην δουλειά τους έχουν μια καλή ευκαιρία προαγωγής	1	2	3	4	5	6
12	Ο υπεύθυνος τμήματος μου δεν είναι δίκαιος μαζί μου	1	2	3	4	5	6
13	Τα προνόμια που έχουμε είναι τόσο καλά όσο και αυτά που προσφέρουν οι περισσότεροι άλλοι οργανισμοί	1	2	3	4	5	6
14	Δεν αισθάνομαι ότι η δουλειά που κάνω εκτιμάται	1	2	3	4	5	6
15	Οι προσπάθειες μου να κάνω μια καλή δουλειά σπάνια μπλοκάρονται εξαιτίας αντιξοοτήτων	1	2	3	4	5	6
16	Πιστεύω ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα στην δουλειά μου επειδή οι συνεργάτες μου έχουν μειωμένο εργασιακό ζήλο	1	2	3	4	5	6

		ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΕΛΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕ ΓΡΑΜΜΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΝΤΕΛΩΣ
17	Μου αρέσει το αντικείμενο εργασίας μου στην δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
18	Οι στόχοι του οργανισμού αυτού δεν μου είναι ξεκάθαροι	1	2	3	4	5	6
19	Δε νοιώθω εκτίμηση για τον οργανισμό όταν σκέφτομαι πόσο με πληρώνουν	1	2	3	4	5	6
20	Οι άνθρωποι προοδεύουν τόσο γρήγορα εδώ όσο προοδεύουν και σε άλλες δουλειές	1	2	3	4	5	6
21	Ο υπεύθυνος του τμήματος μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα αισθήματα των υφισταμένων του	1	2	3	4	5	6
22	Το πακέτο αποδοχών που έχουμε είναι δίκαιο	1	2	3	4	5	6
23	Υπάρχουν ελάχιστες ανταμοιβές για αυτούς που δουλεύουν εδώ	1	2	3	4	5	6
24	Έχω να κάνω πολλά στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
25	Τα έχω καλά με τους συνεργαζόμενους μου	1	2	3	4	5	6
26	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν ξέρω τις εξελίξεις στον οργανισμό	1	2	3	4	5	6
27	Είμαι υπερήφανος για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5	6
28	Είμαι ευχαριστημένος με τις ευκαιρίες που έχω για αύξηση μισθού	1	2	3	4	5	6
29	Υπάρχουν προνόμια που δεν έχουμε και θα έπρεπε να έχουμε	1	2	3	4	5	6
30	Συμπαθώ τον υπεύθυνο του τμήματος μου	1	2	3	4	5	6
31	Έχω πολλή δουλειά με έγγραφα και αρχεία	1	2	3	4	5	6
32	Δεν πιστεύω ότι οι προσπάθειες μου ανταμείβονται έτσι όπως θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6

		ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΝΤΕΛΩΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕ ΓΡΑΜΜΕΣ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΛΑΦΡΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΕ ΓΕΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΕΝΤΕΛΩΣ
33	Είμαι ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή	1	2	3	4	5	6
34	Υπάρχει πολλήσ αθέμιτος ανταγωνισμός στην δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
35	Η δουλειά μου είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5	6
36	Οι δουλειές που μου ανατίθενται δεν μου εξηγούνται πλήρως	1	2	3	4	5	6

Ευχαριστώ!!

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Γούλα Α., «Διοίκηση και διαχείριση Νοσοκομείου» Εκδόσεις Παπάζηση, Αθήνα, 2007

Κάντας Αριστοτέλης, «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία» (Μέρος 1ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα, 1998

Λυκούργος Α. Λιαρόπουλος «Οργάνωση υπηρεσιών & συστημάτων υγείας (Α Τόμος)», Εκδόσεις ΒΙΠΤΑ, Αθήνα, 2007

Μπιτσάνη Ε., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα, 2006

Μπουρής Ι.Δ., «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα, 2005

Μύρων Μ. Ζαβλανός Ph. D. «Μάνατζμεντ». Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", Αθήνα, 1998

Ξένη βιβλιογραφία

Borkowski, N., «Organizational Behavior in Health Care, in: Adam's equity theory», Jones & Bartlett Publishers, Inc. Sudbury Massachusetts, 2005, p.p. 144-147

G. Taguchi, introduction to Quality Engineering: Designing Quality into Products and Processes, white plains, N.Y. : Kraus International, UNIPUB (Asian Productivity Organization), 1984

Job Satisfaction Survey, copyright Paul E. Spector, 1994, All rights reserved. October 27, 1997

Maslow, Motivation and Personality, Harper and Row, 1954

McClelland, Human Motivation, Scott, Foresman, Glenview, 1985

Paul T J James, «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1998

Quinn and Staines (1978) The 1977 Quality of Employment Survey Ann Arbor, MI

Smith, Kendall, and Hulin (1969) Job Descriptive Index

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.

Simons A.J., Donald B., Drimien I.&B., 1987

Syptak, J. M., Marsland, D.W., Uimer, D., 1999

Taguchi and Clausing, «Robust quality», Harvard Business Review, Jan.-Feb., 1990

Taylor, F. 1947., Scientific Management. NY: Harper & Row. (originally published 1911.) p.p.129-130

Wood, J., Wallace, J., & Zeffane R., Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N., Organizational behavior: An Asia-Pacific perspective, Jacaranda:Wiley Ltd. 1998