



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Αξιολόγηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στον εργαστηριακό τομέα του Π.Γ.Ν.Λ και διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης τους.

ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια :
ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ ΜΑΡΙΑΝΝΑ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2015

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	14
1ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	15
1.1. Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης	15
1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση	17
1.2.1. Περιβαλλοντικοί παράγοντες.....	17
1.2.2. Ατομικά χαρακτηριστικά	18
1.3. Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης	19
1.4. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης	20
1.5. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση	20
1.6. Επιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης	22
1.7. Εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο της υγείας	23
1.8. Ερευνητικά δεδομένα για την ικανοποίηση στην Ελλάδα	24
2ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	25
2.1. Ορισμός υποκίνησης	25
2.2. Διαδικασία υποκίνησης	26
2.3. Σημασία της παρακίνησης.....	27
2.4. Βασικές υποκινητικές δυνάμεις	28
2.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση.....	29
2.6. Υποκίνηση και Τομέας υγείας	30
2.7. Υποκίνηση και Δημόσιος Τομέας	31
3ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	33
3.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης και οι κριτικές τους	33
3.1.1. Διαχωρισμός θεωριών.....	33
3.2. Θεωρίες περιεχομένου	33

3.2.1.	Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A.MASLOW	33
3.2.1.1.	Κριτική της θεωρίας των αναγκών	35
3.2.2.	Θεωρία των δυο παραγόντων του F.HERZBERG	36
3.2.2.1.	Κριτική της θεωρίας των δυο παραγόντων	37
3.2.3.	Θεωρία των αναγκών υπαρξής – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (ERG) του ALDERFER.....	38
3.2.4.	Η θεωρία επιτευγμάτων του McCLELLAND	39
3.2.4.1.	Κριτική της θεωρίας των επιτευγμάτων	40
3.2.5.	Η θεωρία των προσδοκιών του V.VROOM	40
3.2.5.1.	Κριτική της θεωρίας των προσδοκιών.....	41
3.2.6.	Η θεωρία της δικαιοσύνης του S.ADAMS.....	41
3.2.6.1.	Κριτική της θεωρίας της δικαιοσύνης	42
3.2.7.	Η θεωρία της ενίσχυσης του B.F.SKINNER.....	43
3.2.7.1.	Κριτική της θεωρίας της ενίσχυσης.....	44
3.2.8.	Η θεωρία στοχοθέτησης του E.LOCKE	44
3.3.	Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης	45
40.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ	46
4.1.	Το Νοσοκομείο και τα Κλινικά Εργαστήρια	46
	ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	48
50.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ	49
5.1.	Τεκμηρίωση της επιλογής του θέματος	49
5.2.	Σκοπός της έρευνας.....	49
5.3.	Πεδίο έρευνας - Ορισμός δείγματος	50
5.4.	Το εργαλείο της έρευνας	51
5.5.	Εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου	52
5.6.	Ηθικές προεκτάσεις.....	53
5.7.	Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	53
5.8.	Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων	54
5.9.	Περιορισμοί έρευνας.....	54
60.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ	55
6.1.	Αποτελέσματα	55

7ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	84
7.1. Συζήτηση	84
8ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ	88
8.1. Συμπεράσματα – Προτάσεις	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	100

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια Χαραλάμπους Μαριάννα για την καθοδήγηση, τα εποικοδομητικά σχόλια και τη βοήθεια που μου πρόσφερε στην προσπάθεια αυτή.

Τους καθηγητές και συμφοιτητές στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα για την ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων.

Το Επιστημονικό Συμβούλιο του Π.Π.Γ.Ν.Α για την συγκατάθεση του στην πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας και όλους όσους συμμετείχαν συμπληρώνοντας με προθυμία το ερωτηματολόγιο.

Τέλος, στην οικογένεια μου για την στήριξη, συμπαράσταση και βοήθεια σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και τον αδερφό μου Γιώργο για την βοήθεια στην τελική δομή και παρουσίαση της διατριβής Η παρούσα εργασία είναι αφιερωμένη στον σύζυγο μου Θέμη και τα παιδιά μου Γιώργο, Κωνσταντίνο και τη μπέμπα που περιμένουμε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: Τα συστήματα υγείας βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στον παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό πόρο της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό τόσο της ποιότητας, όσο και της ποσότητας του παραγόμενου αποτελέσματος. Η εργασιακή ικανοποίηση και η υποκίνηση του προσωπικού είναι έννοιες στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, έχουν συνδεθεί με την εργασιακή αποδοτικότητα και επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων.

ΣΚΟΠΟΣ: Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην αποτύπωση του βαθμού εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού των εργαστηρίων του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας και στον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που τους παρακινούν.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ: Για την διερεύνηση του θέματος και της διεξαγωγής της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης JCSI (Job Communication Satisfaction Importance), το οποίο μελετά την επικοινωνία στο χώρο της υγείας, την ικανοποίηση που μπορεί να προσφέρει το επάγγελμα στους επαγγελματίες υγείας και τη σπουδαιότητα των επαγγελμάτων αυτών. Επίσης, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο τεσσάρων παραγόντων που αναπτύχθηκε από τους Paleologou, Kontodimopoulos, Stamouli, Aletra και Niaka (2006), για την διερεύνηση των παραγόντων που υποκινούν τους επαγγελματίες υγείας.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε επιλεγμένο δείγμα ιατρικού, νοσηλευτικού και παραϊατρικού προσωπικού του ΠΓΝΛ, το οποίο επιλέχθηκε με τη μέθοδο δειγματοληψίας ευκολίας. Χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 22.0.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ: Το 58% του δείγματος ήταν ηλικίας 40-49 ετών, ενώ γυναίκες ήταν το 75,3%. Το αντικείμενο εργασίας και οι σχέσεις με το υπόλοιπο προσωπικό είναι οι τομείς που προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση, ενώ ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας είναι οι κυριότερες πηγές δυσαρέσκειας. Οι υποκινητές της εργασίας αναδείχτηκαν σχεδόν ισοδύναμοι (μέση τιμή 3,97-4,19) ακολουθώντας την εξής σειρά σπουδαιότητας: συναδελφικότητα, αμοιβές, χαρακτηριστικά εργασίας, επιτεύγματα. Δεν αναδείχτηκαν αξιοσημείωτες διαφορές σε σχέση με τα

κοινωνικοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Η ικανοποίηση κυμάνθηκε στο $3,38 \pm 0,91$, στην 5βαθμη κλίμακα Likert.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ: Ανεξάρτητα από κοινωνικοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, η ικανοποίηση κυμάνθηκε σε μέτρια /υψηλά επίπεδα και όλοι οι παράγοντες υποκίνησης ήταν εφάμιλλης σπουδαιότητας, με τη συναδελφικότητα να αναδεικνύεται σε «πρώτο τη τάξει» υποκινητή. Η αξιοποίηση των εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης και η έμφαση στις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων του εργαστηριακού τομέα θα μπορούσαν να επιδράσουν θετικά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Εργασιακή ικανοποίηση, υποκίνηση, δημόσιος τομέας, τομέας υγείας, θεωρίες περιεχομένου, θεωρίες διαδικασίας.

ABSTRACT

INTRODUCTION: The health systems rely heavily on human resources. Human resources are the most important resource of the production process, and plays an important role in determining both the quality and quantity of the results produced. Job satisfaction and personnel motivation are concepts closely linked. They are factors influencing the employment behavior of the individuals, linked to job performance.

PURPOSE: The present study aims at recording the extent of laboratory staff job satisfaction, in the University General Hospital of Larissa and to identify those factors that motivate the employees.

METHODS: The job satisfaction questionnaire JCSI (Job Communication Satisfaction Importance) was used. It studies the communication options in the health sector, the satisfaction the profession offers to healthcare professionals and the significance their profession. Also, a four factors questionnaire was used developed by Paleologou et al., 2006, to investigate the motivating factors of health professionals.

The questionnaire was distributed to medical, nursing and paramedical staff, which was selected by convenience sampling method. The statistical package SPSS 22.0 was used.

RESULTS: The 58% of the sample were aged 40-49 years, women being the 75.3%. The scopes of work and colleague relations are the fields that offer the greatest satisfaction, while the wages and working conditions are the main sources of dissatisfaction. Motivators emerged almost equivalent (mean values 3.97 to 4.19) with the following order of importance: co-workers, remuneration, job attributes, achievements. No significant differences emerged in relation to sociodemographic and labor features. General satisfaction ranged at $3,38 \pm 0,91$, in 5point Likert scale.

CONCLUSIONS: Regardless of socio-demographic and labor characteristics, job satisfaction ranged over medium / high level and all motivation factors were of comparable importance, with co-workers ranked first. The use of internal factors stimulation and focusing on the specificities of employees of the laboratory sector could affect favorably health workers productivity.

KEY WORDS: Job satisfaction, motivation, public sector, healthcare, content theories, theories procedure.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε μια κοινωνία που κυριαρχεί η έλλειψη πόρων και ειδικά στον υγειονομικό τομέα που επιβαρύνεται λόγω της μείωσης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, του υψηλού κόστους, της αυξημένης ζήτησης λόγω γήρανσης πληθυσμού, της αυξημένης πολυπλοκότητας της τεχνολογίας και της συνεχούς ζήτησης βελτίωσης της ποιότητας, το ανθρώπινο δυναμικό εξακολουθεί να παραμένει ο πιο σημαντικός συντελεστής επιτυχίας των στόχων του. Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον υγειονομικό τομέα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο, τόσο στην παραγωγή όσο και στη διανομή των υγειονομικών υπηρεσιών.

Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στα Δημόσια νοσοκομεία, καθώς και η αύξηση της παραγωγικότητας που οδηγεί σε μείωση του κόστους των υπηρεσιών υγείας, αποτελούν στόχους ζωτικής σημασίας και δεν πρόκειται για απλές απαιτήσεις της κοινωνίας. Η ικανοποίηση από την εργασία και η υποκίνηση αποτελούν τους βασικότερους τρόπους επίτευξής τους.

Για τη διατήρηση και την προσέλκυση άρτια καταρτισμένου προσωπικού είναι σημαντική η επαγγελματική ικανοποίηση (Mosadeghrad et al., 2008, Mosadeghrad & De Moraes, 2009), ενώ ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης κάθε εργαζομένου στο χώρο αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αποδοτικότητα του, τη δημιουργικότητα του, την ψυχική και κοινωνική ευημερία του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντος του. Η ικανοποίηση από την εργασία φαίνεται να συσχετίζεται άμεσα με την υγεία των εργαζομένων, τα επίπεδα άγχους, την κοινωνική και την εργασιακή συνοχή και λειτουργικότητα (Κουράκος και συν., 2012).

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, την ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών αυτών, καθώς και με τη βιωσιμότητα των συστημάτων υγείας (Κουράκος και συν., 2012). Εξάλλου, βασική παράμετρος της ποιότητας στο χώρο της υγείας είναι η ικανοποίηση όλων των πελατών των υπηρεσιών υγείας, μέσα στους οποίους περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι ως εσωτερικοί πελάτες του συστήματος (Αλεξιάδης, Σιγάλας, 1999).

Σύμφωνα με τον Smith (1994), η ανάγκη για υποκίνηση προέρχεται από την ανάγκη για επιβίωση και έτσι οι υποκινούμενοι υπάλληλοι βοηθούν στην επιβίωση

του οργανισμού. Χαμηλά επίπεδα κινήτρων οδηγούν σε επαγγελματική δυσαρέσκεια, περιορισμένη αποδοτικότητα, απάθεια και αποχώρηση από τον οργανισμό. Αντίθετα, η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σχετίζεται με την παροχή υψηλών κινήτρων (Smith 1994).

Η υποκίνηση είναι σημαντική για κάθε οργανισμό αφού συμβάλλει στην ενεργοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας τους, έτσι ώστε τα πλεονεκτήματα για τον οργανισμό να είναι ανταγωνιστικά (Κοντανά, 2011). Με την υποκίνηση, μπορεί να ενεργοποιηθεί ή να κατευθυνθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά προς την επιθυμητή κατεύθυνση (Dunham & Pierce, 1989).

Πολλές επιστημονικές ειδικότητες έχουν ασχοληθεί με την εργασιακή ικανοποίηση, ανάμεσα στις οποίες είναι τα Οικονομικά, η Νοσηλευτική, η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, καθώς και το Management (Zeytinoglu, 2007). Υπάρχουν μελέτες που έχουν διερευνήσει καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο της υγείας γενικά, αλλά ελάχιστες περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους στον εργαστηριακό τομέα δημόσιου νοσοκομείου.

Η σχετική απουσία ερευνών από την Ελλάδα κυρίως που να αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον εργαστηριακό τομέα τριτοβάθμιου δημόσιου νοσοκομείου, αποτέλεσε το έναυσμα για τον σχεδιασμό της παρούσας μελέτης. Στόχος είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα εργαστήρια του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας, καθώς και των παραγόντων υποκίνησης τους. Επίσης, η έρευνα στοχεύει να αναδείξει τη σημασία που αποκτούν οι εργασιακές συνθήκες για την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας.

Η εργασία αποτελείται από δυο κύρια μέρη: το γενικό – θεωρητικό και το ειδικό μέρος.

Στο γενικό μέρος στο κεφ. 1, γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της έννοιας εργασιακή ικανοποίηση, αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση καθώς επίσης αναφέρονται οι επιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Τέλος, στο ίδιο κεφάλαιο αναλύονται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης στο χώρο της υγείας, καθώς και στην Ελλάδα γενικότερα.

Στο κεφ. 2, του θεωρητικού μέρους γίνεται εννοιολογική προσέγγιση της έννοιας της υποκίνησης, αναφέρονται οι βασικές υποκινητικές δυνάμεις, η σημασία της υποκίνησης για τον οργανισμό και τους εργαζομένους, αναλύονται οι βασικές τεχνικές υποκίνησης και οι παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων. Επιπλέον, αναφέρεται ο ρόλος της υποκίνησης στο δημόσιο τομέα γενικότερα και στον τομέα της υγείας πιο ειδικά.

Στο κεφ. 3, αναλύεται η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης και παρουσιάζονται οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν για την ερμηνεία τους καθώς και οι κριτικές που τους ασκήθηκαν σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία.

Στο κεφ. 4, γίνεται αναφορά στο νοσοκομείο στο οποίο πραγματοποιείται η μελέτη και πιο ειδικά στον εργαστηριακό τομέα.

Στο ειδικό μέρος της εργασίας αναλύεται η μεθοδολογία που αναπτύχθηκε και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας προσδιορίζουν τις στατιστικά σημαντικές διαφορές που προκύπτουν ως προς τους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και της σχέσης τους με την υποκίνηση. Ακολουθεί επεξήγηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Από το 1912, ο όρος εργασιακή ικανοποίηση απασχόλησε τον Taylor μέσα από την ανάπτυξη της θεωρίας της Επιστημονικής Διοίκησης που απλουστευμένα και μονοδιάστατα συνέδεσε την επαγγελματική ικανοποίηση με αυξημένη μισθολογική αποζημίωση. (Locke, 1976, Δίκαιος και συν. 1999, Κάντας 2008). Το 1911, με το βιβλίο του “The principles of scientific management”, συνέβαλε στην αλλαγή φιλοσοφίας στη βιομηχανική παραγωγή, οδηγώντας σε μια πιο μοντέρνα προσέγγιση της εργασίας με τη δημιουργία ομάδων και ωρομισθίων εργαζομένων (Κάντας 1998).

Οι μελέτες του Hawthorne (1924 – 1933) αρχικά αφιερωμένες στον Elton Mayo του Harvard Business School αφορούσαν την αξιολόγηση των επιδράσεων διαφόρων καταστάσεων στην πραγματικότητα των εργαζομένων. Οι μελέτες έδειξαν ότι οι αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες προσωρινά αύξησαν την παραγωγικότητα (The Hawthorne Effect).

Στα μέσα του 20^{ου} αιώνα, αναπτύσσεται το Κίνημα η Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων που προτάσσει ως καθοριστικούς παράγοντες για ικανοποίηση, τις κοινωνικές συνθήκες που διαμορφώνουν στο χώρο εργασίας, τις μη υλικές ανάγκες του ανθρώπου και ειδικότερα το βαθμό αλληλεπίδρασης της ομάδας. (Κάντας 2008).

Ακολούθησαν οι δημοσιεύσεις των θεωριών για τα κίνητρα εργασίας από τους Herzberg (Herzberg et al, 1959) και Maslow.

Το 1943 διατυπώνεται η θεωρία του Maslow σύμφωνα με την οποία ο άνθρωπος υποκινείται μέσα από τις ανάγκες του οι οποίες είναι ιεραρχημένες σε πέντε βαθμίδες. Στην βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, ενώ στην κορυφή της βρίσκονται οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Maslow 1954).

Το 1950 ο Frederick Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που έκαναν τους ανθρώπους να αισθάνονται πολύ καλά, ήταν σχετικοί με αυτούς που τους έκαναν να αισθάνονται πολύ άσχημα. Έτσι, κατέληξε στη δημιουργία δυο παραγόντων: τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους και τους παράγοντες που δεν τους υποκινούν, αλλά η έλλειψη τους προκαλεί δυσαρέσκεια και καθιστά ανέφικτη την εφαρμογή μεθόδων υποκίνησης (παράγοντες υγιεινής) (Pride, Hughes, Kapoor, 2011).

Τέλος, αναφέρονται ενδεικτικά μερικές από τις μελέτες που δημοσιεύτηκαν για την εργασιακή ικανοποίηση: Οι Shah et al (2001) βρίσκουν στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, εμπειρίας και βαθμού εκπαίδευσης των επαγγελματιών υγείας. Οι Jovic – Vranes et al. (2007), βρίσκουν πως η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, με τις πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των νοσοκομείων και το αίσθημα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Σε έρευνα, σε επαγγελματίες υγείας νοσοκομείων στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο Nasab (2008), αποκαλύπτει ότι η πίεση του χρόνου σχετίζεται θετικά με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον, οι DeStefano et al (2005), καταδεικνύουν πως οι συνθήκες εργασίας σχετίζονται με σημαντικά με το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, ενώ οι Jain et al. (2009) υποστηρίζουν ότι από τις ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης εξαρτάται η επαγγελματική ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1. Ορισμός εργασιακής ικανοποίησης

Μελετώντας το περιεχόμενο της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως προσδιορίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία, διαπιστώνει κανείς ότι δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός (Πυργιωτάκη 1992, Δημητρόπουλος, 1998, Μπούζος 2004).

Παρόλο που οι έρευνες προσεγγίζουν την επαγγελματικής ικανοποίησης με ποικίλους τρόπους, υπάρχει ομοφωνία ως προς το ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια που αποτελείται από πολλά επιμέρους στοιχεία (Κουστέλιος, 2001, Μακρή - Μπότσαρη και Ματσαγγούρας, 2003, Μπούζος, 2004) χωρίς πάραυτα να μην δέχονται την ύπαρξη μιας σφαιρικής ικανοποίησης γενικά από την εργασία (Perie, Baker & Whitener, 1997).

Η εργασιακή ικανοποίηση συμβολίζει την ελευθερία, την ανεξαρτησία, την αίσθηση της κοινωνικής ένταξης, το ενδιαφέρον και την ευκαιρία της αυτοεκπλήρωσης στο κοινωνικό σύστημα (Βάλβη, 2009).

Ο Horrock (1935) ήταν ο πρώτος ο οποίος περιέγραψε την έννοια της ικανοποίησης από την εργασία ως “οποιοδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που προκαλεί ένα άτομο να δηλώνει ειλικρινά πως είναι ικανοποιημένο από τη δουλειά του”.

Ο Locke (1969), στο άρθρο του «Τι είναι εργασιακή ικανοποίηση», υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου, προς το έργο που ασκεί, εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Η αξία αναφέρεται στον τρόπο δράσης του ατόμου με στόχο να αποκτήσει ή να διατηρήσει κάτι. Αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία. Στο βιβλίο του “Handbook of Industrial Psychology”, ο Locke (1976) δίνει έμφαση στην αξιολόγηση των εμπειριών που αποκομίζει ο εργαζόμενος (Παπάνης & Γιαβρίμης, 2007).

Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι μεταβαλλόμενη αφού μπορεί να αναστρέφεται κάθε φορά από τις νέες εργασιακές συνθήκες.

Ο Spector (1997) ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως «μια συναισθηματική αντίδραση στην εργασία ή σε διάφορες όψεις αυτής». Πρόκειται για μια διεργασία μεταξύ του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργαζομένων, η οποία ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των προσδοκιών του εργαζομένου καταλήγει σε θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα. Δηλαδή, σύμφωνα με τον Spector η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με το αν αρέσει ή όχι στο άτομο η κατάσταση αυτή. Για κάποιους άλλους, η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τα συναισθήματα που έχει κάποιος άνθρωπος (Ducharme & Martin 2000).

Οι Granny, Smith & Stone (1992), υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει σχέση με τη στάση του ατόμου απέναντι σε αυτή και απορρέει από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στο όφελος που αποκομίζει και σε ό,τι θα επιθυμούσε να έχει. Επίσης, οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι οι ορισμοί που δίνουν έμφαση στο συναισθηματικό τομέα είναι επαρκείς, ενώ τονίζουν την πρακτική διάσταση της ικανοποίησης λέγοντας ότι η ικανοποίηση από την εργασία ταυτίζεται με την εργασιακή συμπεριφορά (Παπάνης & Ρόντος 2005).

Κατά τον Schaffer (1953) η ικανοποίηση από την εργασία «ποικίλλει και εξαρτάται άμεσα από το βαθμό κατά τον οποίο οι ανάγκες του ατόμου που μπορούν να ικανοποιηθούν από την εργασία του πραγματικά ικανοποιούνται σε αυτή». Τέλος, η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει την σύνδεση μεταξύ των αμοιβών προς τους εργαζόμενους και των προσδοκιών τους από την εργασία (Akhtar, Hashmi & Naqvi, 2010).

Παρά τις ποικίλες προσεγγίσεις, οι ερευνητές θεωρούν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι κάτι αυτονόητο και ελάχιστοι είναι εκείνοι που επιχείρησαν να διατυπώσουν έναν αυστηρό εννοιολογικό και λειτουργικό ορισμό της. (Μακρή - Μπότσαρη & Ματσαγγούρας 2003, Evans, 1999).

1.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση

1.2.1. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

Σύμφωνα με τους Hulin και Smith (1965), πέντε είναι οι παράγοντες που φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση: ο μισθός, το περιεχόμενο της εργασίας, οι ευκαιρίες προαγωγών, ο επόπτης/προϊστάμενος και οι συνάδελφοι.

Σύμφωνα με τον Spector 1997, οι παράγοντες που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι: τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (Κάντας, 2008).

Άλλοι παράγοντες είναι: η απογοήτευση και η αποξένωση (frustration & alienation), η τεχνολογία (technology), η σημαντικότητα της εργασίας (meaningfulness), η εποπτεία – επιτήρηση (supervision), η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία (work & psychological well-being), η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων (role incongruence & role conflict) (Mullins, 1993).

Οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊστάμενου παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης (Scarpello & Campbell, 1983).

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στη φύση και το περιεχόμενο των εργασιακών καθηκόντων. Οι Hackman & Oldham (1976), ανέπτυξαν την θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας, η οποία δεν αναφέρεται μόνο στην επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά προσεγγίζει και άλλες σχετικές με την εργασία συμπεριφορές όπως κίνητρα, απουσίες, αποχώρηση και επίδοση. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, οι πέντε βασικές κατηγορίες χαρακτηριστικών που συναντώνται σε κάθε επάγγελμα είναι η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα στόχου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση ή ανάδραση (Κάντας 2008).

Σύμφωνα με τον Johns (1996), την ικανοποίηση επηρεάζουν και οι συνθήκες εργασίας όπως είναι η ζέστη, ο θόρυβος, η καθαριότητα και ο φωτισμός. Επιπλέον το ωράριο εργασίας και ο ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, η ασφάλεια, η μονιμότητα και τα επιδόματα που παρέχει μια δουλειά. Στα επιδόματα

περιλαμβάνονται και οι διακοπές, το δικαίωμα συνταξιοδότησης και κάποιες άλλες πρόσθετες παροχές.

Ο Spector (1997) αναφέρει ότι το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, ωστόσο οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα (Witt & Nye, 1992, John,, 1996).

1.2.2. Ατομικά χαρακτηριστικά

Στους προσωπικούς παράγοντες συμπεριλαμβάνονται η προσωπικότητα του ατόμου, τα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και οι προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει.

Ο Horrock (1935) διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ συναισθηματικής προσαρμογής του εργαζομένου και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Σε ορισμένες έρευνες αναφέρεται ότι τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων αποτελούν συχνά καθοριστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. (Lambert, 1991, Mack, 2000, Helsing et al., 2002). Σε αυτά ανήκουν το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση, η οικογενειακή κατάσταση ,τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι ώρες εργασίας.

Σε ότι αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα των εργαζομένων, υπάρχουν πέντε τύποι ανθρώπων των οποίων η συμπεριφορά διαφέρει ως προς την ικανοποίηση από την εργασία. Αυτοί σύμφωνα με τις Πέντε Μεγάλες Διαστάσεις της Προσωπικότητας (Big Five Dimensions of Personality) διακρίνονται, (Greenberg, Baron ,2013) :

1. Νευρωτικούς
2. Εξωστρεφείς
3. Καλοπροαίρετους
4. Δεκτικούς σε εμπειρίες
5. Ευσυνείδητους

1.3. Μέτρηση εργασιακής ικανοποίησης

Στη βιβλιογραφία μπορούμε να συναντήσουμε πλήθος ερευνητικών εργαλείων που μετρούν την ικανοποίηση από την εργασία εστιάζοντας το κάθε ένα σε διαφορετική οπτική γωνία της.

Η εργασιακή ικανοποίηση, οι εργασιακές σχέσεις και η εργασιακή ηθική μετρώνται μέσω συνεντεύξεων, είτε μέσω ερωτηματολογίων με τη βοήθεια κλιμάκων, στις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό ευχαρίστησης ή δυσφορίας αναφορικά με τις διάφορες πτυχές των εργασιακών τους ρόλων και καθηκόντων.

Οι διάφοροι ερευνητές προκειμένου να αποτυπώσουν την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια συνήθως υιοθετούν παλαιότερα εργαλεία μέτρησης ή κατασκευάζουν νέα, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους σε μια δεδομένη χρονική στιγμή. Κάτι τέτοιο περιορίζει σε σημαντικό βαθμό τη σύγκριση διαφορετικών ερευνών με αποτέλεσμα τη σχετικά μικρή πληροφόρηση για προβλήματα που σχετίζονται με τη διαβάθμιση, την αξιοπιστία, καθώς και την εγκυρότητα (Πετρίλη, 2007).

Ο συνηθέστερος τρόπος μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι με τη χρήση ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει ερωτήσεις με κλίμακα διαβάθμισης. Οι ερωτήσεις αφορούν το επίπεδο αμοιβής, τις πρόσθετες παροχές, τις ευθύνες της εργασίας, την επικοινωνία, την εποπτεία-επιτήρηση, τις λειτουργικές διαδικασίες και τους συναδέλφους. Τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι το Job Satisfaction Survey (JSS), (Spector, 1997), το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), (Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967) και η Job Diagnostic Survey (Hackman & Olham, 1965), (Spector, 1997).

Η διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, η αποτελεσματικότητα του από οικονομικής άποψης, η δυνατότητα χορήγησης και συλλογής του σε σύντομο χρονικό διάστημα και η προώθηση της ανάλυσης, ερμηνείας και γενίκευσης των αποτελεσμάτων, είναι μερικά από τα πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου.

1.4. Η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης

Η σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι αναμφίβολα μεγάλη. Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου. Καταλαμβάνει μεγάλο μέρος του χρόνου του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα και για αυτό η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα κύρια θέματα μελέτης των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο, με τις ανάγκες του και τη σχέση του με την εργασία (Ασπιώτη, 2013).

Ο Spector (1997), αναφέρει ότι υπάρχουν δυο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης. Η μια είναι η παγκόσμια προσέγγιση (global approach) που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και η δεύτερη είναι η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας (facet approach) όπως οι αμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στο χώρο της εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτή καθ' εαυτή.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον ίδιο ερευνητή υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι για τους οποίους είναι σημαντική η εργασιακή ικανοποίηση. Πρώτον, οι οργανισμοί θα πρέπει να καθοδηγούνται από τις ανθρώπινες αξίες, καθώς αξίζει να φέρονται δίκαια και με σεβασμό στους ανθρώπους. Δεύτερον, η συμπεριφορά των εργαζομένων σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση, με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της επιχείρησης. Τρίτον, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει υπό προϋποθέσεις έναν πολύ αξιόπιστο δείκτη αξιολόγησης της λειτουργίας ενός οργανισμού (Spector, 1997)

Το ενδιαφέρον της ικανοποίησης από την εργασία έγκειται στο ότι σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή απόδοση, τη συχνή εναλλαγή εργασίας (turnover), τις απουσίες, την υγεία και την ευημερία και την ικανοποίηση από τη ζωή (Spector, 2008).

1.5. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με την απόδοση και την παραγωγικότητα των ατόμων (Judge κ.α. 2011). Οι Porter και Lawler (1968)

υποστηρίζουν ότι η υψηλή παραγωγικότητα οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση. Παρατηρείται άμεση σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με την αμοιβή με αποτέλεσμα να υπάρχει αύξηση μισθού, προαγωγή, extra bonus καθώς και ηθική ικανοποίηση μέσω λεκτικής επικρότησης.

Σύμφωνα με τους Jacobs και Solomon (1997), η συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης είναι πιο ουσιαστική για τα επαγγέλματα όπου ο προσφερόμενος μισθός είναι υψηλός. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι οι οποίοι αποδίδουν περισσότερο στη δουλειά τους αμείβονται καλύτερα με αποτέλεσμα η ικανοποίησή τους να είναι ιδιαίτερα υψηλή.

Επιπλέον, παρατηρείται διαρκής αύξηση του αριθμού των επιστημονικών πορισμάτων που συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων, τις μειωμένες προθέσεις τους για αποχώρηση, τη μεγαλύτερη δέσμευσή τους, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη απαιτητικών στόχων από τους ίδιους (Κάντας, 1998).

1.6. Επιπτώσεις εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την αίσθηση της επίτευξης των στόχων και της επιτυχίας στην εργασία που έχει ένας εργαζόμενος. Συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα, καθώς και την προσωπική ευημερία. Ικανοποίηση από την εργασία συνεπάγεται ότι κάποιος απολαμβάνει τη δουλειά που κάνει, την κάνει καλά και ανταμείβεται για τις προσπάθειές του. Επιπρόσθετα, συνεπάγεται ενθουσιασμό και ευτυχία με το έργο που έχει εκτελέσει ο εργαζόμενος. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι το κλειδί που οδηγεί στην αναγνώριση και την επίτευξη των προσωπικών στόχων, που οδηγούν σε ένα αίσθημα ολοκλήρωσης (Kaliski, 2007).

Σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση έχει η αύξηση του μισθού. Η αύξηση μισθού επιδρά στον εργαζόμενο ψυχολογικά, αφού γι' αυτόν αποτελεί μια επιβράβευση για όλα όσα έχει κάνει και τον γεμίζει αυτοπεποίθηση. Ικανοποιείται το αίσθημα της αναγνώρισης και νιώθει ότι η αύξηση αποτελεί μια κίνηση δικαιοσύνης. Επιπροσθέτως, ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι η προσπάθεια και η υψηλή αποδοτικότητα ανταμείβεται με αυτόν τον τρόπο και προσπαθεί ακόμα περισσότερο και βάζει στόχο να γίνει καλύτερος, ευελπιστώντας σε μια νέα αύξηση μισθού (Grund&Sliwka, 2001).

Ειδικά για τους νέους εργαζομένους οι δυνατότητες εξέλιξης και η κατάρτιση αποτελεί στοιχείο πολύ βασικό τόσο για την επιλογή του αντικειμένου εργασίας όσο και για την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε ένα περιβάλλον που έχει τις δυνατότητες να προσφέρει ευκαιρίες ανέλιξης έχουν μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης και δείχνουν περισσότερη διάθεση για εργασία (Graham & Messner, 1998).

Σύμφωνα με τους Forrett & Love (2008), μέσω της καθοδήγησης, της ηγεσίας και της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα σε στελέχη και εργαζομένους, δημιουργείται ένα ιδανικό κλίμα για δημιουργία, που χαρακτηρίζεται από την ομαδικότητα, τη συνεργασία, την αλληλεγγύη και την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω της επίτευξης των προσωπικών αλλά και των εταιρικών στόχων. Οι May-Chiun-Lo και Ramayah (2011), σε έρευνα τους αναφέρουν ότι η καθοδήγηση και η συνεχής παροχή συμβουλών από τη διοίκηση ή τους προϊσταμένους προς τους εργαζομένους αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ συγχρόνως ο εργαζόμενος αναπτύσσει με μεγαλύτερη διάθεση αλλά και σωστό τρόπο τις ικανότητές του και

δημιουργούνται όλες οι προϋποθέσεις ώστε να επιτύχει τους στόχους του στο χώρο εργασίας του.

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται επίσης, από την προσωπικότητα και το χαρακτήρα των εργαζομένων. Η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, η προϋπηρεσία και η ιεραρχία αποτελούν μεταβλητές που σε κάθε έρευνα πρέπει να εξετάζονται ώστε να βγαίνουν ουσιαστικά αποτελέσματα (Oshagbemi, 2003).

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται άμεσα με το χώρο εργασίας. Η ικανοποίησή επηρεάζεται θετικά από τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, τη συνεργασία, την επικοινωνία, την ηγεσία και την αναγνώριση του έργου τους από τους συναδέλφους και τη διοίκηση (Kumari&Pandey, 2011).

Τέλος, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στα πλαίσια υγιεινής και ασφάλειας, χωρίς κίνδυνο ατυχημάτων, έχει πολλαπλό όφελος για τους οργανισμούς, γιατί απαλλάσσεται από το κόστος που μπορεί να προκαλέσει ένα ατύχημα (οικονομικό, ανθρώπινο, κοινωνικό) και συγχρόνως αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και συνεπώς την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Gyekye, 2005).

1.7. Εργασιακή ικανοποίηση στο χώρο της υγείας

Η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι μια μονοδιάστατη και μονοσήμαντη έννοια, αλλά μια συνολική στάση του εργαζομένου σχετικά με το είδος και τη φύση της επαγγελματικής του πορείας (Kohler, 1988). Κατά το Spector (1997), είναι μια μεταβλητή που έχει αποτελέσει το πιο συχνό αντικείμενο έρευνας της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ο τομέας της υγείας κατά την έρευνα της ικανοποίησης από αυτή, δεν έχει αγνοηθεί.

Η εργασιακή ικανοποίηση στις μονάδες υγείας αποτελεί θέμα σημαντικών ερευνών τα τελευταία χρόνια ανά τον κόσμο (Μπόρου κα, 2010, Sibbald και συν., 2003, Grissom, 2009). Παρόλα αυτά, στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης λίγοι οργανισμοί έχουν αντιληφθεί ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα, ίσως επειδή απέτυχαν να κατανοήσουν τη σημαντική ευκαιρία που βρίσκετε μπροστά τους (Paleologou et al.,2006).

Η εργασιακή ικανοποίηση στον τομέα της υγείας αποτελεί θέμα ύψιστης σημασίας για την ψυχολογική ανάταση των εργαζομένων, την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών υγείας και την παροχή υψηλής ποιότητας ιατρικής περίθαλψης (Aiken et al., 1994, Norrish & Rundall 2001).

1.8. Ερευνητικά δεδομένα για την ικανοποίηση στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, έρευνες δείχνουν την εικόνα του επαγγέλματος, τις κακές συνθήκες άσκησης του, αλλά και την απογοήτευση των νοσηλευτών από τις συνθήκες εργασίας (Κοτρώτσιου και άλλοι, 1998).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι θέμα υψηλής προτεραιότητας με το οποίο, τα νοσηλευτικά ιδρύματα σε όλο τον κόσμο, πρέπει να ασχοληθούν με προσοχή. Αναφορικά με τον Ελληνικό χώρο, απαιτούνται περισσότερες επισκοπήσεις, προκειμένου να εξεταστεί σε βάθος το ποιοι παράγοντες και σε ποια έκταση ορίζουν την ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του στη χώρα μας (Μαρνέρα, Αλμπάνη, 2009).

Το νοσηλευτικό προσωπικό κινητοποιείται από τους δεσμούς που συνάπτει με το υπόλοιπο προσωπικό υγείας και την αγάπη του για το αντικείμενο εργασίας του, ενώ η βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των οικονομικών απολαβών του μπορούν να συμβάλλουν θετικά στον τρόπο με τον οποίο βιώνει την εργασιακή του ζωή (Κουράκος και συν. 2012).

2ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1. Ορισμός υποκίνησης

Όπως και με την εργασιακή ικανοποίηση στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει πλήθος ορισμών για την έννοια της υποκίνησης, χωρίς όμως να έχει επικρατήσει κάποιος.

Οι Paul, R. Kleinginna και Annie, M. Kleinginna (1981), συγκέντρωσαν 102 ορισμούς τους οποίους κατηγοριοποίησαν σε εννέα ομάδες.

Ο όρος «παρακίνηση» ή «υποκίνηση» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ. Συχνά αυτός ο όρος θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η παρακίνηση αποτελεί μια βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου (Μπουραντάς 2002, σελ 250). Στον χώρο της εργασίας, υποκίνηση είναι το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης που προκαλούν και διατηρούν τη διάθεση των εργαζομένων να συμπεριφερθούν με τρόπο συγκεκριμένο (Χυτήρης 2001).

Η υποκίνηση σύμφωνα με τον Pinder (1998), ορίζεται ως ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις του ίδιου του ατόμου ή και πέρα από αυτό που καθορίζουν την στάση του απέναντι στην εργασία καθώς και τη μορφή, την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της. Η υποκίνηση περιγράφει τις εσωτερικές αντιδράσεις που δείχνουν μια ορισμένη συμπεριφορά στα ανθρώπινα όντα και τις εξωτερικές συνθήκες που υπαγορεύουν τη συμπεριφορά αυτή (Swansburg Russell & Swansburg Richard, 1999). Συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες και μεσολαβεί ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων (Ζαβλάνος, 1998)

Σύμφωνα με τους Berelson & Steiner (1964), το κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το ενεργοποιεί, δραστηριοποιείται ή κινεί να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη ορισμένων στόχων. Είναι μια εσωτερική δύναμη του ατόμου που προσδιορίζεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης και κατευθύνει το άτομο να δρα έτσι ώστε να ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτή. Η ανάγκη από την άλλη, ορίζεται ως μια έλλειψη ή ως μια φυσιολογική ή ψυχολογική

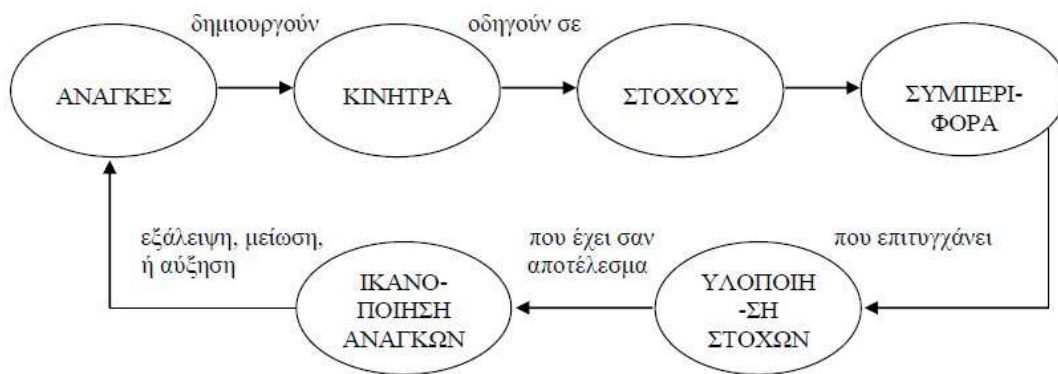
ανισορροπία του ανθρώπου και μπορεί να είναι πρωτογενής όπως νερό, τροφή οξυγόνο ή δευτερογενής όπως κύρος, σεβασμός, στοργή κλπ. Στόχος είναι η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου που παράγει (Μπουραντάς 2002).

Οι Moorhead & Griffin (2004), ορίζουν την υποκίνηση ως «μια δέσμη δυνάμεων που ωθεί τους ανθρώπους να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά έναντι εναλλακτικών μορφών συμπεριφοράς», ενώ σύμφωνα με τον Sargent (1990), η υποκίνηση κάνει τα άτομα να συνδέονται, να δρουν ή να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους και ιδιαίτερους τρόπους.

2.2. Διαδικασία υποκίνησης

Η υποκίνηση σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των εργαζομένων, ως αποτέλεσμα της εργασίας τους στον οργανισμό. Η διοίκηση παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να χρησιμοποιούν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό παρουσιάζοντας καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό προωθεί την εργασιακή ικανοποίηση η οποία αποτελεί τη βάση για τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Έτσι, μειώνονται οι απουσίες του προσωπικού, αφού η υψηλή ικανοποίηση συμβάλλει στη φυσική και ψυχική ευημερία τους, βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις, ενώ οι ίδιοι είναι πιο δεκτικοί και συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις οδηγίες πιο εύκολα, καθώς και με τις αλλαγές στις οποίες ενδέχεται να προβεί η διοίκηση του οργανισμού (Singh, 2010-11).

Στην πραγματικότητα η υποκίνηση είναι πολύ σύνθετο φαινόμενο. Οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι εξελίσσονται τόσο ιεραρχικά όσο και μέσα στο χρόνο και στο περιβάλλον. Διαφέρουν από άτομο σε άτομο και επηρεάζονται από την ηλικία, τις προσωπικές δραστηριότητες στη ζωή του, την επαγγελματική σταδιοδρομία, τις φιλοδοξίες του, την παιδεία και το περιβάλλον στο οποίο ζει. Για παράδειγμα από τον εργασιακό χώρο, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, ο παράγοντας σταθερή απασχόληση υποκινεί ισχυρά μαζί με τον καλό μισθό. Σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, οι παράγοντες αυτοί θεωρούνται δεδομένοι (Montana & Charnov, 2002).



Σχήμα 1. Απλοποιημένη Διαδικασία της Παρακίνησης.

Πηγή : Management Μπουραντάς Δ. 2002, Σελ. 251.

Κατά τη διαδικασία της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, ο εργαζόμενος βάσει των αναγκών του παρακινεί τη συμπεριφορά του, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του, είτε όχι. Οι ανάγκες αυτές δημιουργούν τα κίνητρα μέσω των οποίων ο εργαζόμενος καθορίζει τους στόχους και στην συνέχεια προσαρμόζει τη συμπεριφορά του, ούτως ώστε να τους υλοποιήσει. Στη συνέχεια με την συμπεριφορά αυτή επιδιώκει να υλοποιήσει τους στόχους του, ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του και κατ' επέκταση να μειωθούν ή να εξαλειφθούν τα κίνητρα.

2.3. Σημασία της παρακίνησης

Στον σύγχρονο ταχέως μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον των οργανισμών και επιχειρήσεων, η υποκίνηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο. Ο λόγος είναι ότι η επιτυχημένη υποκίνηση συνδέεται άμεσα με την επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης (Smith, 1994). Οι υποκινημένοι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί. Οι μάνατζερς χρειάζονται να κατανοούν τις ανάγκες ανάπτυξης των εργαζομένων και να γνωρίζουν τους τρόπους και τις μεθόδους υποκίνησης. Έτσι μπορούν να δώσουν απαντήσεις στα ερωτήματα που προκύπτουν στους οργανισμούς όπως: τι είναι αυτό που κάνει μερικούς ανθρώπους να εργάζονται περισσότερο και άλλους λιγότερο; Πώς μπορεί ο μάνατζερ να επηρεάσει την απόδοση των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση; Γιατί τα άτομα εγκαταλείπουν την εργασία, καθυστερούν να προσέλθουν ή απουσιάζουν; (Ζαβλανός, 1998,σελ.252).

Η παρακίνηση του προσωπικού σε έναν οργανισμό είναι χρήσιμο να καλλιεργείται, καθώς οδηγεί στη συνολική ικανοποίηση του ατόμου, στην εργασιακή

του ικανοποίηση του, βοηθά στην ανάπτυξη δυνατού και ανταγωνιστικού εργατικού δυναμικού, βελτιώνει την επίδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, προλαμβάνει τις απουσίες και τη διάθεση για εγκατάλειψη της εργασίας, δίνοντας τα εφόδια και τη δυνατότητα για την επίτευξη στόχων βελτιώνει την αυτοεκτίμηση των ατόμων, βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων ανεξαρτήτου ιεραρχίας και προάγει την συνεργασία (Singh, 2010-11).

Για το επιθυμητό αποτέλεσμα στην εργασία δεν απαιτείται μόνο η υποκίνηση. Η απόδοση έργου εξαρτάται κυρίως από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη, περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες, που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας, και η δεύτερη περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδίδουν τη διάθεση του εργαζόμενου ν' αποδώσει έργο (διαδικασία υποκίνησης). Ένας από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους υφισταμένους τους να έχουν διάθεση, να θέλουν ν' αποδώσουν. Η αναγκαιότητα της υποκίνησης των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση πηγάζει από το γεγονός, ότι η εργασία είναι συχνά χωρίς ενδιαφέρον και η αξία που δημιουργείται απ' αυτήν δεν καρπώνεται άμεσα και στο σύνολό της από τον εργαζόμενο. Είναι, κατά συνέπεια, απαραίτητο για τη διοίκηση ενός οργανισμού, να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα υποκινήσουν τους εργαζόμενους να αξιοποιήσουν τα προσόντα που διαθέτουν, ταυτίζοντας τους στόχους τους με τους στόχους της επιχείρησης ή του τμήματος. (Μπουραντάς, 2002,σελ.247-249).

2.4. Βασικές υποκινητικές δυνάμεις

Οι βασικές υποκινητικές δυνάμεις είναι οι ανάγκες και οι δυνάμεις εκείνες που υποκινούν τον άνθρωπο να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για να τις ικανοποιήσει. Αυτές διαφέρουν σημαντικά από άτομο σε άτομο, αλλά και στο ίδιο το άτομο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

Οι ανάγκες έχουν ιεραρχική δομή και αυτές είναι:

α) Βιολογικές: είναι οι πιο φανερές (η ανάγκη για τροφή, αέρα, νερό, ύπνο, ξεκούραση). Το άτομο επιδιώκει να τις ικανοποιήσει μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο, κυρίως με χρήματα (απασχόληση).

β) Κοινωνικές: προκύπτουν με την επαφή με τους άλλους ανθρώπους. Δεν είναι πρωτογενείς και όχι τόσο έκδηλες. Είναι η ανάγκη του να ανήκει κανείς κάπου π.χ. σε μία ομάδα και να τον αποδέχεται αυτή.

γ) Ψυχολογικές: εξαρτώνται από τις σχέσεις του ατόμου με άλλα άτομα. Διαφέρουν από τις κοινωνικές, γιατί αναφέρονται στην ατομική θεώρηση του ατόμου σε σχέση με τους άλλους π.χ. ανάγκη για αναγνώριση, κύρος, εξουσία, επιρροή. (Χυτήρης, 2001,σελ.151).

Για να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες το επόμενο βήμα είναι να δράσει το άτομο. Απαραίτητη προϋπόθεση η δημιουργία κατάλληλων ευκαιριών, ορισμός στόχων υλοποιήσιμων και μετρήσιμων και η προσφορά ανάλογων κινήτρων, έτσι ώστε ν' αποδώσει το άτομο, ανάλογα με τις δυνατότητές του (έμφυτες και επίκτητες). Στο τέλος, θα πρέπει να δοθούν οι ανταμοιβές (υλικές – χρηματικές, άλλες παροχές όπως θέση στάθμευσης κ.α., ηθικές, ψυχολογικές, κοινωνικές, ιεραρχικές). Η υλοποίηση συγκεκριμένων αναγκών δε σημαίνει και αναίρεση αυτών. Δημιουργούνται νέες ανάγκες προς ικανοποίηση και η διαδικασία συνεχίζεται. (Μάρκοβιτς, 2002,σελ.26).

Συνήθως όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, μειώνεται η ένταση του κινήτρου. Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων είναι συμβιβαστικές ή αντιθετικές. Συμβιβαστικές είναι όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση της έντασής της έχει σα συνέπεια τη μείωση της έντασης μίας άλλης, ωθώντας τη συμπεριφορά προς την ίδια κατεύθυνση. Το αντίθετο συμβαίνει στις αντιθετικές. (Μπουραντάς, 2002,σελ.254).

2.5. Παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση

Η υποκίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως η προσωπικότητα των εργαζομένων, οι ανάγκες τις οποίες θέλει να ικανοποιήσει ο εργαζόμενος μέσω της εργασίας και η αμοιβή που επιθυμεί. Επιπλέον, καθοριστικοί παράγοντες υποκίνησης είναι το ενδιαφέρον για την εργασία, η ποικιλομορφία των καθηκόντων και η επίτευξη των στόχων (Manolopoulos, 2008).

Οι παράγοντες διακρίνονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς και σχετίζονται με τις ανάγκες, τα κίνητρα και τις επιθυμίες των εργαζομένων (Baard et al, 2004).

Στα εξωτερικά κίνητρα περιλαμβάνονται οι οικονομικές απολαβές, οι ασφαλείς συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία, οι ευκαιρίες για ανέλιξη και η συνεργασία, ενώ στα εσωτερικά κίνητρα περιλαμβάνονται η εκπαίδευση και η ανάπτυξη, η ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση, οι ευκαιρίες για επάρκεια και αυτονομία, οι ευκαιρίες για ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλίας και η ανάγκη για δημιουργική εργασία και παραγωγή σημαντικού έργου (Manolopoulos, 2008).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO, 2008) επισημαίνει ότι η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη στον τομέα της ειδικότητας, ενισχύει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και βελτιώνει την αποδοτικότητα τους. Η συνεργασία και η επικοινωνία στο χώρο εργασίας για τους επαγγελματίες υγείας, αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης, καθώς επίσης οι ευκαιρίες για εκπαίδευση, απόκτηση νέων δεξιοτήτων και επαγγελματική ανέλιξη (Franco et al, 2004). Τέλος, άλλοι σημαντικοί παράγοντες για τους επαγγελματίες υγείας είναι η εκτέλεση σημαντικού έργου, η αναγνώριση και εκτίμηση της εργασίας από τους προϊσταμένους τους, τους συνεργάτες τους και τους ασθενείς καθώς επίσης η αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, (Dolea & Adams, 2005, Dieleman et al, 2003).

2.6. Υποκίνηση και Τομέας υγείας

Το ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας αποτελεί τη μεγαλύτερη και σημαντικότερη εισροή και απορροφά τη μερίδα του λέοντος από τους οικονομικούς πόρους. Εντάσσεται σε οριζόντια και πυραμιδικά υποσύνολα. Τα οριζόντια αποτελούν οι κλινικές, τα τμήματα και οι μονάδες του νοσοκομείου και τα πυραμιδικά αποτελούν οι διάφορες υπηρεσίες. Έτσι, κάθε εργαζόμενος ανήκει και στα δυο υποσύνολα ανάλογα με την θέση και την ειδικότητα του, ανάμεσα στα οποία υπάρχει στενή σύνδεση με στόχο τη σωστή λειτουργία του οργανισμού (Σιγάλας, 1999).

Σύμφωνα με τους Bennet & Franco (1999), υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες παραγόντων, οι οποίοι επηρεάζουν το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο της υγείας. Αυτοί είναι: οι ατομικοί παράγοντες, το οργανωτικό πλαίσιο του οργανισμού, το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό πλαίσιο που εντάσσεται το Σύστημα Υγείας, οι

επιχειρούμενες μεταρρυθμίσεις στο χώρο της υγείας καθώς και οι επιπτώσεις που έχουν αυτές στις εργασιακές σχέσεις.

Στη νομοθεσία δε, δεν παρατηρείται η ύπαρξη διατάξεων που να προωθούν κάποιας μορφής τεχνική υποκίνησης, η οποία να έχει στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αντίθετα, σε μέτρα τα οποία θα μπορούσαν να λειτουργήσουν υποκινητικά παρατηρούνται στρεβλώσεις, με συνέπεια τη δημιουργία αντικινήτρων που οδηγούν σε αποστασιοποίηση και αδρανοποίηση των εργαζομένων (Θεοδώρου, 1999).

2.7. Υποκίνηση και Δημόσιος Τομέας

Ο Δημόσιος Τομέας είναι πολυδιάστατος. Οι υπηρεσίες λειτουργούν σε διαφορετικά περιβάλλοντα, έχουν ξεχωριστή οργάνωση και αποβλέπουν στην εκπλήρωση ποικίλων και διαφορετικών στόχων. Αλλά και καθε υπηρεσία συνήθως αποτελείται από επιμέρους τμήματα, κάνοντας ιδιαίτερα προκλητική την εφαρμογή εργαλείων υποκίνησης και την δημιουργία του κατάλληλου υποστηρικτικού περιβάλλοντος (Κατραμάδου, 2010).

Οι Perry και Wise (1990), ορίζουν την υποκίνηση στο δημόσιο ως : «η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς». Επιπλέον, διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων: α) τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives), τα οποία σχετίζονται με την τάση και επιθυμία του ατόμου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος, β) τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm based motives), τα οποία σχετίζονται με τη επιθυμία του ατόμου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον, γ) τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives), τα οποία σχετίζονται με την επιθυμία του ατόμου να βοηθήσει άλλα άτομα

Το 2007 σε έρευνα τους οι Buelens και Van der Broeck σχετικά με την υποκίνηση των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα για τους δημόσιους υπαλλήλους σημασία έχουν τα εσωτερικά και ειδικότερα της αίσθησης του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης, ενώ δεν υποκινούνται με εξωτερικά, χρηματικά κίνητρα. Επιπλέον, συμπέραναν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση σε σταθερό και ασφαλές

εργασιακό περιβάλλον. Σπουδαιότερη δε, αξία για την υποκίνησή τους, έχει το εργασιακό περιβάλλον να είναι υποστηρικτικό της εργασίας τους, να μπορούν δηλαδή να εργάζονται σε φιλικό περιβάλλον, σε ζεστή και αρμονική ατμόσφαιρα, υπό καθεστώς αμοιβαιότητας και σεβασμού. Έτσι, υποκινούνται και αποδίδουν περισσότερο (Buelens, Van den Broeck, 2007).

Επιπλέον, σε έρευνα που έγινε σε δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα, έδειξε ότι οι οικονομικές απολαβές και η ασφάλεια στην εργασία είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες υποκίνησης, ιδιαίτερα όσον αφορά στις γυναίκες, τους παντρεμένους και τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζομένους (Manolopoulos, 2008).

3ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1. Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης και οι κριτικές τους

3.1.1. Διαχωρισμός θεωριών

Στην πρώτη ομάδα θεωριών που ονομάζονται θεωρίες αναγκών ή περιεχομένου, ανήκουν οι θεωρίες που επικεντρώνονται στους εσωτερικούς παράγοντες που ενεργοποιούν και κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Με βάση τις θεωρίες αυτές ο άνθρωπος εργάζεται για να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες του. Έτσι οι ανάγκες αυτές γίνονται παράγοντες υποκίνησης για την εργασία και την επίτευξη των στόχων. Εδώ ανήκουν οι θεωρίες των : A. Maslow, F. Herzberg, C. Alderfer, D. McClelland.

Στη δεύτερη ομάδα θεωριών που ονομάζονται θεωρίες διαδικασιών, ανήκουν οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία υποκίνησης και εξετάζουν τους πραγματικούς παράγοντες υποκίνησης των ατόμων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους και πως σχετίζονται αυτοί μεταξύ τους. Για την ομάδα αυτή έχουν αναπτύξει θεωρίες οι V. Vroom, J. Adams, E. Locke, B. Skinner (Χυτήρης, 2001).

3.2. Θεωρίες περιεχομένου

3.2.1. Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του A.MASLOW

Ο Abraham Maslow (1943) πρότεινε μια θεωρία βασισμένη σε μια ιεραρχική πυραμίδα αναγκών, η οποία αποτελείται από πέντε κατηγορίες. Από τις ανάγκες αυτές εξαρτάται σχεδόν όλη η συμπεριφορά μας.

- Οι φυσιολογικές ανάγκες (οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση, υγεία). Είναι οι πρώτες ανάγκες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει
- Οι ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς (μόνιμη απασχόληση, σύνταξη, κατοικία κ.α.). Ο άνθρωπος επιδιώκει να είναι ασφαλής απέναντι στους κινδύνους και τις αβεβαιότητες του περιβάλλοντος

- Οι κοινωνικές ανάγκες. Εδώ εντάσσονται οι ανάγκες του ατόμου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις και να προσφέρει και να λαμβάνει στοργή και αγάπη
- Οι ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης. Περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αναγνώριση από τους άλλους, για κύρος, φήμη, σεβασμό, εκτίμηση, γνώση, ανεξαρτησία, ελευθερία κ.α. Πρόκειται για ανάγκες που είναι δύσκολο να ικανοποιηθούν συγκριτικά με τις προηγούμενες
- Οι ανάγκες ολοκλήρωσης. Είναι οι ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να γίνει αυτό που θέλει. Να επιτύχει το ιδανικό για τον ίδιο

Με βάση την ταξινόμηση αυτή ο Maslow διατύπωσε τα εξής :

- Οι ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει το άτομο, εξαρτώνται από το βαθμό ικανοποίησής τους. Η προσπάθεια του ατόμου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του είναι αέναη και συνεχίζεται για όλη τη ζωή
- Όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί το άτομο, αλλά και καμία ανάγκη δεν εξαφανίζεται παρά μόνο χάνει την παρακινητική της δύναμη, για όσο διάστημα ικανοποιείται
- Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση. Το άτομο προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές ανάγκες και έπειτα τις υπόλοιπες (Μπουραντάς, 2002)

Ιεράρχηση αναγκών κατά Μάσλοου



Σχήμα 2. Πυραμίδα Ιεράρχησης των αναγκών κατά Maslow.

Πηγή : <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή οι άνθρωποι έχουν ανάγκες που μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους. Οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα, ενώ οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων.

Στον εργασιακό χώρο, οι πρωτογενείς ανάγκες, έχουν να κάνουν με τις οικονομικές διεκδικήσεις και τα ωράρια. Η ικανοποίησή τους συνεπάγεται τις ανάγκες για ασφάλεια, όπως διεκδικήσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια της εργασίας και τις συντάξεις. Τέλος, ακολουθούν οι διεκδικήσεις σε επίπεδο προσωπικής καταξίωσης, ικανοποιητικών διαπροσωπικών σχέσεων ή αυτοπραγμάτωσης (Αθηνά Μαρκάκη, 2008).

3.2.1.1. Κριτική της θεωρίας των αναγκών

Η θεωρία των αναγκών του Maslow είναι γενικά μια αποδεκτή θεωρία. Παρόλα αυτά δεν λείπουν κάποιες αδυναμίες.

Βασική αδυναμία είναι ότι ο διαχωρισμός των αναγκών είναι πολύ δυσχερής και πολλές φορές αδύνατος. Ακόμη, η κάλυψη ή όχι μιας ανάγκης είναι σε σημαντικό βαθμό υποκειμενική. Υπάρχουν ανάγκες που ικανοποιούνται με μικρές απαιτήσεις

από κάποια άτομα και με μεγαλύτερες από άλλα. Επίσης, ο ίδιος ο Maslow, διαπίστωσε ότι η ευχαρίστηση που αισθάνεται ο άνθρωπος από την ικανοποίηση μιας ανάγκης μπορεί αν αυξήσει την ένταση της.

Άλλη αδυναμία αποτελεί η εγκατάλειψη μιας ανάγκης στην περίπτωση που το άτομο διαπιστώσει αδυναμία στην ικανοποίηση της, ενώ τέλος παράγοντες όπως η προσωπικότητα του ατόμου, η κοινωνία που ζει καθώς και κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες διαφοροποιούν την ιεραρχία των αναγκών από άτομο σε άτομο (Μπουραντάς, 2002).

3.2.2. Θεωρία των δυο παραγόντων του F.HERZBERG

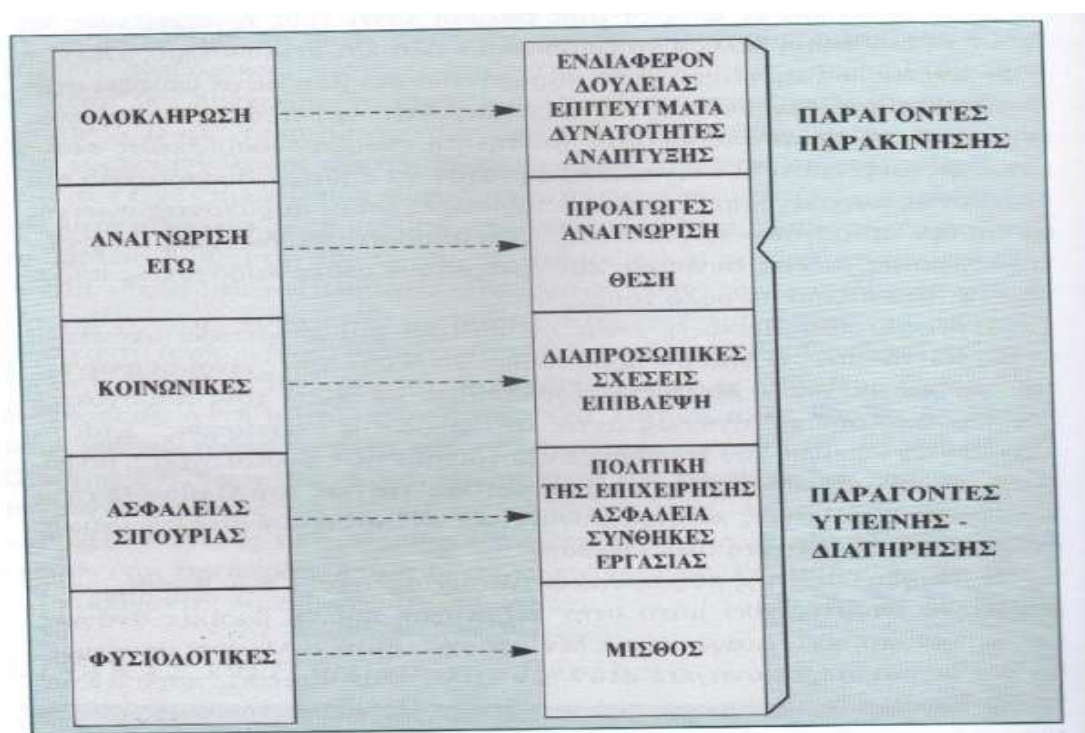
Ο F. Herzberg (1957) βασιζόμενος στη θεωρία του Maslow και με τις έρευνες του συμπέρανε ότι, παρόλο που η απουσία κάποιων συνθηκών ήταν αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία τους δε σημαίνει την παρακίνηση των εργαζομένων. Μόνο οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης του Maslow λειτουργούν αποτελεσματικά ως άμεσες πηγές υποκίνησης για αποτελεσματική εργασία.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η ανθρώπινη συμπεριφορά επηρεάζεται από δυο κατηγορίες παραγόντων. Στη μια κατηγορία έχουμε τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Σύμφωνα με τον Herzberg αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης τους. Λειτουργούν εμποδίζοντας την ύπαρξη συναισθήματος δυσαρέσκειας και έτσι διατηρούν την απόδοση των εργαζομένων σε αποδεκτό επίπεδο (Μπουραντάς, 2002). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα κατώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow (φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες) που σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και συγκεκριμένα, την πολιτική της επιχείρησης τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, την ασφάλεια που τους παρέχεται, την κοινωνική θέση κ.α. Οι παράγοντες αυτοί δεν υποκινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοση τους για αυτό και τους έδωσε τον όρο αντικίνητρα (Τζωρτζάκη, 2002).

Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow (αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης) που σχετίζονται με το περιεχόμενο

της εργασίας. Αυτά είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ευθύνη, η προαγωγή, οι δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου κ.α. Αυτοί οι παράγοντες λειτουργούν αποτελεσματικά ως άμεσες πηγές υποκίνησης για αποτελεσματική εργασία για αυτό και τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow, ο Herzberg τα ονόμασε κίνητρα (Τζωρτζάκη, 2002). Η παρακινήτική δύναμη αυτών των παραγόντων δεν μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίσταται οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας που είναι απαραίτητοι για τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας στους εργαζόμενους.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι, και οι δύο κατηγορίες παραγόντων είναι σημαντικοί για την επιτυχία του έργου των διοικήσεων των επιχειρήσεων (Vignali, 1997).



Σχήμα 3. Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών Maslow και Herzberg.

Πηγή : Management Μπουραντάς Δ. 2002, Σελ. 266.

3.2.2.1. Κριτική της θεωρίας των δυο παραγόντων

Η κύρια κριτική της θεωρίας αυτής αφορά το δείγμα. Σύμφωνα με τον Scott Meyers, η θεωρία δεν ισχύει στην περίπτωση των εργατών που οι βασικές τους ανάγκες δεν έχουν ικανοποιηθεί. Σημαντική αδυναμία αποτελεί και το γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διάφορων ατόμων ή ομάδων. Αγνοεί επίσης το ότι ο κάθε άνθρωπος έχει περισσότερες εναλλακτικές

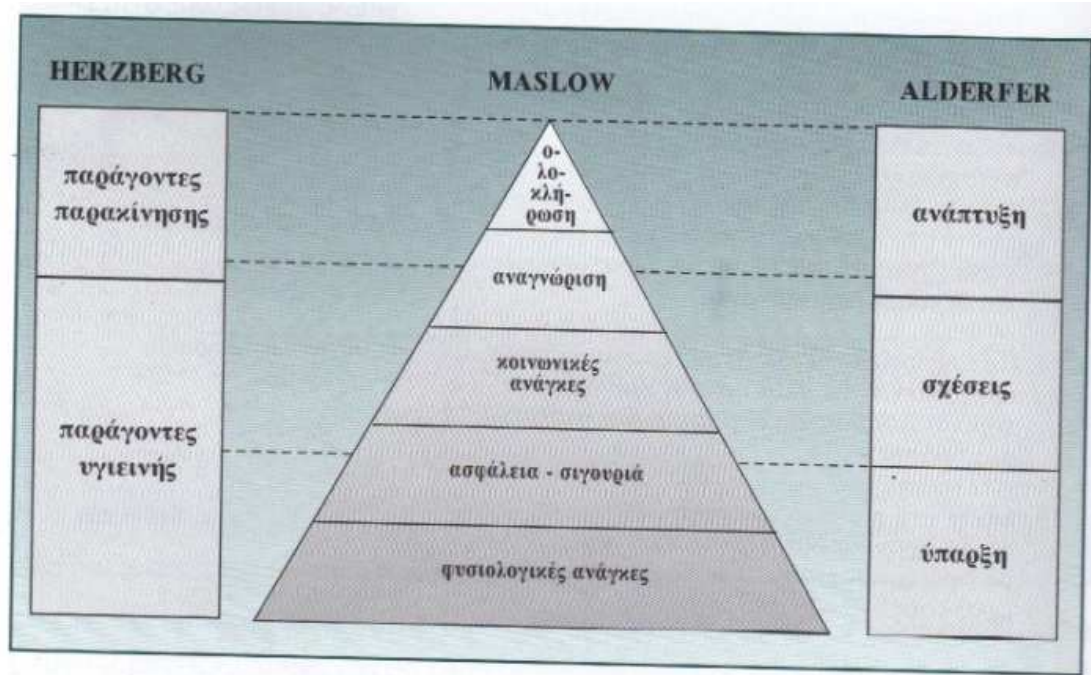
ευκαιρίες ικανοποίησης ορισμένων αναγκών του και τέλος, ο Herzberg, όπως και ο Maslow δεν λαμβάνει υπόψη του τα χαρακτηριστικά του έξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπου το άτομο ζει καθώς και την προσωπικότητα του (Μπουραντάς, 2002).

3.2.3. Θεωρία των αναγκών υπαρξης – κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (ERG) του ALDERFER

Ο Alderfer το 1969, ανέπτυξε τη θεωρία του ERG (Existence, Relatedness, Growth), η οποία ήταν μια προσπάθεια ανάπτυξης των θεωριών των Maslow και Herzberg. Ταξινόμησε τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες :

- Υπαρξιακές ανάγκες (existence needs). Οι ανάγκες αυτές αντιστοιχούν στις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς του Maslow και υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση αυτών των αναγκών εξασφαλίζει την ύπαρξη του ατόμου με την έννοια της υλικής υπόστασης
- «Ανάγκες Σχέσεων» (relatedness needs). Περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις του Maslow. Κάθε άνθρωπος έχει την ανάγκη να είναι έλος μιας ομάδας ή ενός συνόλου
- Ανάγκες ανάπτυξης (growth needs). Αναφέρονται στην εσωτερική επιθυμία του ατόμου για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow

Οι πιο σημαντικές διαφοροποιήσεις της θεωρίας του Alderfer είναι ότι περισσότερες από μια ανάγκη μπορούν ταυτόχρονα να επηρεάσουν την υποκίνηση των ατόμων, χωρίς αυτό να προϋποθέτει την ιεραρχική ικανοποίηση των αναγκών ενώ όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανόν η έντασή τους να αυξάνεται. Δεν θεωρεί ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί χάνουν την παρακινητική τους ικανότητα. Τέλος, όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί, τότε στρέφεται προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών (Μπουραντάς, 2002, Χυτήρης, 2001).



Σχήμα 4. Σχέση μεταξύ θεωριών Maslow – Herzberg – Alderfer.

Πηγή : Management Μπουραντάς Δ. 2002, Σελ. 270.

3.2.4. Η θεωρία επιτευγμάτων του McCLELLAND

Η θεωρία Κινήτρων Επίτευξης του McClelland (1953) βοήθησε την κατανόηση των επίκτητων αναγκών του ανθρώπου για επίτευξη στόχων και δημιουργία δεσμών και εξουσίας. Κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει και τις τρεις ανάγκες. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι αυτές οι τρεις ανάγκες παρακινούν το άτομο ανάλογα με την ένταση που τις χαρακτηρίζει (Κάντας, 1998, Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τη θεωρία, η ανάγκη για επίτευξη, που ορίζεται ως γενική προδιάθεση του ατόμου για την επιδίωξη της επιτυχίας, αποτελεί σταθερό (εκμαθημένο όμως) χαρακτηριστικό του ατόμου, που διαμορφώνεται από την πρώτη παιδική ηλικία (Κάντας, 1998). Τέλος, ο McClelland υποστηρίζει 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 (Μπουραντάς, 2002).



Σχήμα 5. Θεωρία αναγκών του McCLELLAND

Πηγή : Clayton 2009

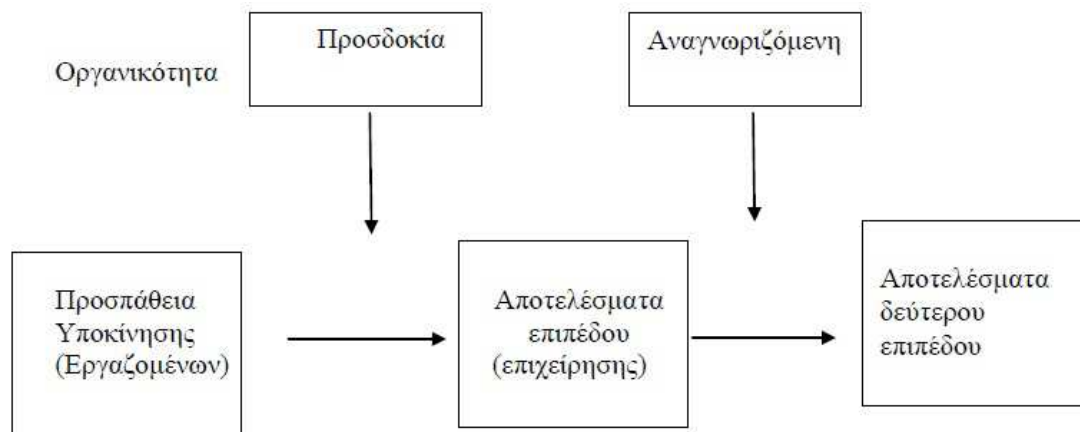
3.2.4.1. Κριτική της θεωρίας των επιτευγμάτων

Η θεωρία του McClelland δεν μπορεί να θεωρηθεί σαν μια γενική θεωρία αναγκών ή παρακίνησης, διότι ουσιαστικά διαπραγματεύεται σε βάθος μια συγκεκριμένη ανάγκη του ατόμου. Η θεωρία δέχτηκε κριτική για το ότι οι ανάγκες στις οποίες αναφέρεται θεωρούνται επίκτητες, είναι κάτι δηλαδή που μαθαίνεται και αλλάζει κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου (Δίκαιος, Κουτουζής, Πολύζος, Σιγάλας, Χλέτσος, 1999).

3.2.5. Η θεωρία των προσδοκιών του V.VROOM

Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964), δεν προσπαθεί να περιγράψει αυτό που παρακινεί τους εργαζομένους, αλλά τη διαδικασία της παρακίνησης, ο πως δηλαδή παρακινείται ο εργαζόμενος. Προσπαθεί να εξηγήσει τις διαφορές ως προς την υποκίνηση μεταξύ των ατόμων και υποστηρίζει ότι τα άτομα υποκινούνται ανάλογα με τις προσωπικές προσδοκίες τους για ανταμοιβές και ανάλογα με τις προτιμήσεις τους γι' αυτές τις ανταμοιβές (Μπουραντάς, 2002, Montana & Chavron, 2002).

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, η υποκίνηση είναι αποτέλεσμα δυο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σε αυτό το αποτέλεσμα (Κάντας, 1998). Η θεωρία κάνει φανερές τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την παρακίνηση τους και τονίζει την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει τη διαδικασία της παρακίνησης.



Σχήμα 6. Θεωρία του Vroom.

Πηγή : Κλεονίκης Γείτονα, Σελ. 25.

3.2.5.1. Κριτική της θεωρίας των προσδοκιών

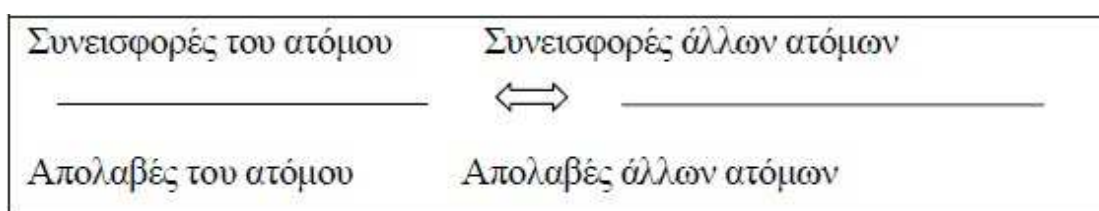
Κυριότερη αδυναμία της θεωρίας του V.Vroom, σύμφωνα με τον Μπουραντά, είναι η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι πριν καταβάλλουν κάθε προσπάθεια υπολογίζουν την πιθανότητα της απόδοσης και της αμοιβής τους, κάτι που στην πραγματικότητα δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Επιπλέον, η εν λόγω θεωρία δεν δίνει συγκεκριμένες λύσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων.

3.2.6. Η θεωρία της δικαιοσύνης του S.ADAMS

Η θεωρία της ισότητας του Adams (1963) ερμηνεύει την υποκίνηση των εργαζομένων σύμφωνα με το αποτέλεσμα μιας συμπεριφοράς τους. Η βασική παραδοχή της θεωρίας είναι ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της. Η ύπαρξη αισθήματος αδικίας δημιουργεί δυσαρέσκεια που ασφαλώς δεν επιτρέπει την παρακίνηση. Η αντίληψη της αδικίας εξαρτάται από την αντίληψη της αντικειμενικότητας κατά τη σύγκριση

μισθών και αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και από τη σύγκριση της σχέσης των αμοιβών με παράγοντες όπως η εκπαίδευση, η εμπειρία και η θέση στην ιεραρχία (Μπουραντάς, 2002, Montana & Chavron, 2002).

Τέλος, η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι αναφορικά με τις αμοιβές συγκριτικά με τους συναδέλφους τους προσδιορίζει το βαθμό ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία τους. Έτσι, δεν είναι αρκετό ο μάνατζερ να δίνει αμοιβές, αλλά χρειάζεται να κατανοεί και τη διαδικασία αντίληψης των υφισταμένων του (Hatfield, 1987).



Σχήμα 7. Θεωρία της Δικαιοσύνης.

Πηγή : Management Μπουραντάς Δ. 2002, Σελ. 272.

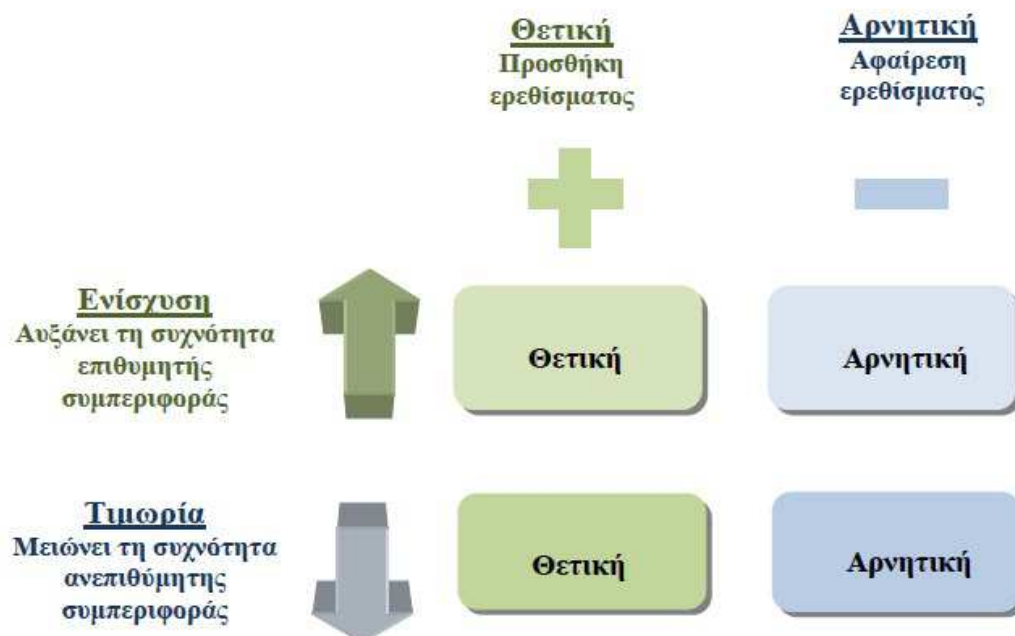
3.2.6.1. Κριτική της θεωρίας της δικαιοσύνης

Βασική αδυναμία της θεωρίας της δικαιοσύνης είναι ότι περιορίζεται σε μια μόνο πτυχή της παρακίνησης. Παρόλα αυτά αποτελεί ουσιαστική συνεισφορά στη διοίκηση και επισημαίνει τρεις βασικές αρχές που κάθε εργαζόμενος πρέπει να επιδιώκει: α) Κάθε οργανισμός, πρέπει να ελέγχει το αίσθημα αδικίας, να εντοπίζει τις πηγές του και να επιδιώκει να το εξαλείψει, β) Η πολιτική κάθε οργανισμού πρέπει με κάθε τρόπο να ελαχιστοποιεί το αίσθημα αδικίας, γ) Η διοίκηση κάθε οργανισμού πρέπει να δίνει στους εργαζόμενους αυτά που έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για αυτούς (Μπουραντάς, 2002)

3.2.7. Η θεωρία της ενίσχυσης του B.F.SKINNER

Η θεωρία του Skinner υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά που ενισχύεται θα επαναλαμβάνεται και οι επιπτώσεις της συμπεριφοράς καθορίζουν το βαθμό της υποκίνησης του ατόμου (Montana & Charvon, 2002). Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι με την σωστή ενίσχυση μπορούν να υποκινηθούν με τον ανάλογο σχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος και να ελεγχθούν οι συμπεριφορές τους, ανάλογα με τις συνέπειες που επιφέρουν. Η έννοια της ενίσχυσης προσεγγίζεται με τέσσερις διαφορετικές μορφές: τη θετική ενίσχυση, την αρνητική ενίσχυση, τη θετική τιμωρία και την αρνητική τιμωρία (Koontz & Wehrich, 2007, Redmond, 2013, Huitt & Hummel, 1997).

Με την πάροδο που χρόνου, όμως, παρατηρείται ότι τα μέσα ενίσχυσης εξασθενίζουν και για το λόγο αυτό απαιτείται η ανάπτυξη νέων μέσων. Τέλος, ο Skinner, υποστήριξε ότι η θέσπιση συγκεκριμένων στόχων που σχετίζεται με τη συμμετοχή και τη βοήθεια των εργαζομένων, καθώς και η βελτίωση της απόδοσης ανταμείβονται με αναγνώριση και επαίνους (Koontz & Wehrich, 2007).



Σχήμα 8. Θεωρία ενίσχυσης του Skinner

Πηγή : Huitt & Humml, 1997.

3.2.7.1. Κριτική της θεωρίας της ενίσχυσης

Η θεωρία του Skinner καθιστά πολλούς επιστήμονες δύσπιστους διότι δεν λαμβάνει υπόψη τα εσωτερικά κίνητρα, αντιμετωπίζει δυσκολία στην αναγνώριση των αμοιβών και των τιμωριών, δεν εφαρμόζεται εύκολα σε σύνθετες μορφές συμπεριφορών, μειώνει την αποτελεσματικότητα. Επίσης είναι πολύπλοκη θεωρία και υπάρχει αντίληψη ότι οι επιβραβεύσεις αποτελούν δωροδοκία (Redmond B.F., 2010, Sidelinger P. & Booth - Butterfield M., 2010).

3.2.8. Η θεωρία στοχοθέτησης του E.LOCKE

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968), υποστήριξε ότι οι προθέσεις μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή κινήτρων και ικανοποίησης (Shajahan & Shajahan, 2004). Ορισμένοι ειδικοί στόχοι μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της ατομικής απόδοσης, και κυρίως ένας δύσκολος στόχος προκειμένου να επιτευχθεί, μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη βελτίωση στην απόδοση από έναν στόχο που είναι πιο εύκολος. Αντίστοιχη αναλογία υπάρχει ανάμεσα στο βαθμό δυσκολίας του στόχου και της παραγωγικότητας. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση (feedback) που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι επιδρά θετικά στην απόδοση, όταν το μήνυμα της ανατροφοδότησης είναι θετικό, αφού η ανατροφοδότηση δηλώνει πόσο καλά τα έχουν καταφέρει ως εκείνη τη στιγμή (Robbins, 2005).

Στη θεωρία του ο Locke, διατυπώνει πέντε βασικές αρχές για τον καθορισμό των στόχων.

Οι στόχοι για να υποκινήσουν πρέπει να περιλαμβάνουν σαφήνεια, πρόκληση, δέσμευση, ανατροφοδότηση, πολυπλοκότητα έργου (Spector, 2008).

3.3. Σχέση εργασιακής ικανοποίησης και υποκίνησης

Εργασιακή ικανοποίηση και υποκίνηση είναι έννοιες στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, χωρίς να είναι ταυτόσημες. Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια εσωτερική κατάσταση που προδιαθέτει για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Η υποκίνηση είναι η διαδικασία βάση της οποίας οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που υποκινούν τον εργαζόμενο να δράσει προς ένα συγκεκριμένο τρόπο με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών αυτών (Χαλάς, 2009). Οι έννοιες συνδέονται μεταξύ τους με την κάλυψη των αναγκών του εργαζομένου και η ενίσχυση τους από τους οργανισμούς αποσκοπεί στην βελτίωση της εργασιακής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Στις θεωρίες παρακίνησης πολλές φορές οι έννοια της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιείται ανάλογα με την εργασιακή απόδοση (Wright, 2001). Η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και κατά συνέπεια η αύξηση της εργασιακής απόδοσης ενισχύεται από την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και παροχών ως κίνητρα. Ο Spector (2003) αναφέρει ότι πολλοί παράγοντες παρακινούν τους ανθρώπους στην εργασία τους, άλλοι είναι υλικοί όπως το χρήμα και άλλοι είναι άυλοι όπως η αίσθηση επιτυχίας.

Οι Brown και Shepherd (1997), αναφέρουν ότι η εργασιακή απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση βελτιώνονται από την παρακίνηση. Οι Hoole και Vermeulen (2003), διαπίστωσαν ότι ο βαθμός στον οποίο ο άνθρωπος παρακινείται από τα εξωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας και του κύρους που αυτή προσδίδει, σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση του από την εργασία, ενώ ο Chess (1994) αναφέρει ότι ορισμένοι παράγοντες υποκίνησης μπορούν να συμβάλουν στην πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης.

4ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1. Το Νοσοκομείο και τα Κλινικά Εργαστήρια

Το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Λάρισας ιδρύθηκε με το Π.Δ. 411/95 και ξεκίνησε τη λειτουργία του στις 27/9/99. Βρίσκεται στην περιοχή Μεζούρλο της πόλης Λάρισας του Νομού Λάρισας και καταλαμβάνει κτίσμα 89.000 τ.μ. σε οικόπεδο εκτάσεως 150 στρεμμάτων. Η ανέγερση άρχισε στις 25/7/91 και περατώθηκε το 1998. Η ανάπτυξη του Νοσοκομείου, στα πλαίσια του οργανισμού του, γίνεται σταδιακά με αποφάσεις του Δ.Σ. και σύμφωνα με τις κάθε φορά αποφάσεις και κατευθύνσεις του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας.

Σκοπός του νοσοκομείου είναι η παροχή δευτεροβάθμιας και κυρίως τριτοβάθμιας περίθαλψης στους πολίτες, η εγκατάσταση σ' αυτό των πανεπιστημιακών κλινικών, εργαστηρίων και ειδικών μονάδων του ιατρικού τμήματος της Σχολής Επιστημών Υγείας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, καθώς και η ανάπτυξη αντίστοιχων ή άλλων μονάδων του Εθνικού Συστήματος Υγείας, η εκπαίδευση γιατρών και λοιπών επιστημόνων υγείας και η ανάπτυξη της έρευνας στο χώρο της υγείας (<http://www.uhl.gr>).

Τα εργαστήρια του νοσοκομείου είναι: το εργαστήριο ανοσολογίας – ιστοσυμβατότητας, το εργαστήριο ιατρικής φυσικής, το εργαστήριο κυτταρογενετικής και μοριακής γενετικής, το εργαστήριο κλινικής φαρμακολογίας, το εργαστήριο αιμοδοσίας – αιματολογίας, το εργαστήριο πυρηνικής ιατρικής, το εργαστήριο ακτινοθεραπείας, το εργαστήριο ακτινοδιαγνωστικής, το εργαστήριο μικροβιολογίας, το εργαστήριο παθολογικής ανατομίας και το εργαστήριο κλινικής χημείας. (<http://www.uhl.gr>).

Τα κλινικά εργαστήρια είναι οι χώροι του νοσοκομείου στους οποίους εκτελούνται οι διάφορες διαγνωστικές εξετάσεις στα βιολογικά δείγματα των ασθενών. Το κάθε κλινικό εργαστήριο είναι ένα πολύπλοκο σύστημα στο οποίο συνυπάρχουν και παράγουν έργο άνθρωποι διαφόρων ειδικοτήτων (ιατροί, χημικοί, βιολόγοι, τεχνολόγοι, παρασκευαστές, νοσηλευτές), διαφόρων ηλικιών και φύλων. Το προσωπικό αυτό πρέπει να συνεργάζεται, πολλές φορές κάτω από συνθήκες πίεσης, αλληλοσυμπληρούμενοι με κοινό σκοπό την παραγωγή αποτελεσμάτων αξιόπιστων, υψηλής αξίας για τον κλινικό γιατρό και ζωτικής σημασίας για τον ασθενή. Οι

εργαζόμενοι στα κλινικά εργαστήρια οφείλουν να εκτελούν την εργασία τους με μεγάλη προσοχή, ώστε να αποκλείεται οποιαδήποτε περίπτωση λάθους, η οποία μπορεί να αποβεί μοιραία για την πορεία υγείας των ασθενών (Σχίζα, 1999, Printarakul, 2008).

Ο κλινικός γιατρός απαιτεί τα αποτελέσματα των εξετάσεων άμεσα, ώστε να μπορεί να αποφασίσει για τη θεραπεία του ασθενούς. Οι ρυθμοί των εργαστηρίων που το προσωπικό καλείται να ακολουθεί είναι συνήθως πολύ έντονοι. Συνήθως, το προσωπικό κάθε εργαστηρίου είναι σταθερό στη θέση αυτή και αυτό έχει ως συνέπεια, να υπάρχει μεγάλη επαναληπτικότητα και μονοτονία κατά την εργασία, χαρακτηριστικό του επαγγέλματος που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση αρνητικά (Cavanagh, 1992, Chu et al., 2003, Price & Muller, 1981, Σχίζα, 1999, Printarakul, 2008).

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

5ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5.1. Τεκμηρίωση της επιλογής του θέματος

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και η υποκίνηση τους επηρεάζουν την εργασιακή τους συμπεριφορά. Είναι παράγοντες καθοριστικοί για την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και κατά συνέπεια συνδέονται με την αποδοτικότητα τους στον εργασιακό χώρο.

Επομένως, είναι μείζονος σημασίας στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού όλων των οργανισμών, αλλά ακόμη περισσότερο των οργανισμών παροχής υπηρεσιών υγείας, όπως τα νοσοκομεία, καθώς η παραγωγική διαδικασία σε αυτούς τους οργανισμούς στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην εργασία του προσωπικού της.

Λαμβάνοντας υπόψη το σημαντικό ρόλο του Π.Π.Γ.Ν.Α στην παροχή υπηρεσιών υγείας στους κατοίκους όλης της υγειονομικής περιφέρειας, κρίθηκε σημαντική η αποτύπωση του βαθμού επαγγελματικής ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού του εργαστηριακού του τομέα και η διερεύνηση των παραγόντων υποκίνησης του.

5.2. Σκοπός της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αποτύπωση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης του επιστημονικού προσωπικού του Π.Π.Γ.Ν.Α από την εργασία του, καθώς και ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που τους παρακινούν. Ειδικότερα, μέσα από την έρευνα αυτή, επιδιώκεται να απαντηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα :

A) Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο της υγείας;

B) Ποιοι οι πιθανοί τρόποι υποκίνησης των εργαζομένων στον εργαστηριακό χώρο υγείας;

Γ) Συσχετίζονται τα κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά με την ικανοποίηση από την εργασία;

Απώτερος στόχος της έρευνας είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της από τους αρμόδιους φορείς και η βελτίωση του τομέα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, θα είναι δυνατή η αντιμετώπιση των αδυναμιών ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για τη βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού και των παραγόντων υποκίνησης τους. Όλα αυτά αναμένεται να έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του επιστημονικού προσωπικού των εργαστηρίων του Π.Π.Γ.Ν.Α και κατά συνέπεια στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

5.3. Πεδίο έρευνας - Ορισμός δείγματος

Ο πληθυσμός στόχος της παρούσας έρευνας είναι το επιστημονικό προσωπικό (γιατροί, βιολόγοι, βιοχημικοί, νοσηλευτές, τεχνολόγοι, παρασκευαστές) των εργαστηρίων του Π.Π.Γ.Ν.Α το οποίο υπολογίζεται περίπου 150. Ο αριθμός δεν δίνεται ακριβής διότι ούτε η ιατρική υπηρεσία, ούτε το γραφείο μισθοδοσίας μπορούσε να δώσει τον ακριβή αριθμό. Επιπλέον, υπήρχαν άδειες αναρρωτικές, κήσεως, λοχείας κ.α.

Η έρευνα διεξήχθη σε επιλεγμένο δείγμα, το οποίο επιλέχθηκε με τη μέθοδο δειγματοληψίας ευκολίας, ώστε να συμπληρωθεί ικανοποιητικός αριθμός εργαζομένων πρόθυμων να συμβάλλουν στη διεξαγωγή της έρευνας. Το δείγμα περιλαμβάνει πληθυσμό από τα εργαστήρια : ανοσολογίας, ιστοσυμβατότητας, κυτταρογενετικής και μοριακής γενετικής, κλινικής φαρμακολογίας, αιμοδοσίας – αιματολογίας, πυρηνικής ιατρικής, ακτινοθεραπείας, ακτινοδιαγνωστικής, μικροβιολογίας, παθολογικής ανατομικής, κλινικής χημείας.

Διανεμήθηκαν συνολικά 110 ερωτηματολόγια και επεστράφησαν συμπληρωμένα σωστά τα 81.¹

¹ Στο συγκεκριμένο τομέα υπηρετούσαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας 150 εργαζόμενοι, από τους οποίους οι 40 αρνήθηκαν συμμετοχή επικαλούμενοι φόρτο εργασίας.

5.4. Το εργαλείο της έρευνας

Η αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης των εργαζομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από τρία μέρη.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τον υπό έρευνα πληθυσμό να δώσει κάποια στοιχεία, που αφορούν στα δημογραφικά και εργασιακά του χαρακτηριστικά, όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης και προϋπηρεσία.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από το προσωπικό των εργαστηρίων να δηλώσουν το βαθμό που τους εξέφραζε κάθε θέμα σε μια πενταβαθμη κλίμακα τύπου Likert και να συμπληρώσουν το Job-Communication Satisfaction Importance (JCSI) ερωτηματολόγιο, το οποίο μελετά την επικοινωνία στο χώρο της υγείας, την ικανοποίηση που μπορεί να προσφέρει η εργασία στο προσωπικό υγείας και τη σπουδαιότητα των επαγγελματιών υγείας. Από τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου μπορούμε να συλλέξουμε σημαντικές πληροφορίες για την κατάρτισης του προσωπικού υγείας στις κοινωνικές δεξιότητες που πρέπει να κατέχουν έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους τους, τους ανώτερους τους αλλά και τους ασθενείς. Επίσης, το ερωτηματολόγιο μελετά την αναγκαιότητα αλλαγών στο χώρο εργασίας και την επίλυση των ήδη υπαρχόντων προβλημάτων, με στόχο το προσωπικό υγείας να εργάζεται σε ένα χώρο που να του προσφέρει ικανοποίηση, ενώ η φροντίδα που παρέχει να είναι αποτελεσματική και ολιστική (Duldt). Η αξιολόγηση πραγματοποιείται σύμφωνα με την αντιπροσωπευτικότητα του περιεχομένου των προτάσεων για τον πληθυσμό στόχο, στη βάση επτάβαθμης κλίμακας τύπου Likert (από -3 έως 3).

Για τη χρήση του ερωτηματολογίου εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη άδεια από την κα Γκούβα.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο τεσσάρων παραγόντων που αναπτύχθηκε από τους Paleologou et al., 2006, για την διερευνήσει των παραγόντων που υποκινούν τους επαγγελματίες υγείας. Αυτό

αποτελείται από 19 ερωτήσεις – δηλώσεις οι οποίες είναι ομαδοποιημένες σε τέσσερις επιμέρους παράγοντες ως εξής : Χαρακτηριστικά της εργασίας (Job attributes) : αντιστοιχούν επτά ερωτήσεις – δηλώσεις σχετικά με την εξουσία, τους στόχους, τις ευκαιρίες δημιουργικότητας, την σαφήνεια καθηκόντων, τον εργασιακό έλεγχο, την αξιοποίηση δεξιοτήτων και την συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Παράγοντας ανταμοιβές (Remuneration) : αντιστοιχούν τέσσερις ερωτήσεις – δηλώσεις για τον μισθό, το εργασιακό περιβάλλον, την ασφάλιση/συνταξιοδότηση και τις άδειες. Παράγοντας συνάδελφοι (Co-workers) : αντιστοιχούν πέντε ερωτήσεις – δηλώσεις για την ομαδική εργασία, την υπερηφάνεια, την εκτίμηση, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την δίκαιη μεταχείριση. Παράγοντας επιτεύγματα (Achievements) : αντιστοιχούν τρεις ερωτήσεις – δηλώσεις για την σημαντικότητα της εργασίας, το σεβασμό και τις διαπροσωπικές σχέσεις

Ο πληθυσμός στόχος καλείται να βαθμολογήσει σε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert το κατά πόσο οι συγκεκριμένοι παράγοντες τον παρακινεί να κάνει καλύτερα την δουλειά του. Το 1 αντιστοιχεί στο “Καθόλου”, το 2 στο “Λίγο”, το 3 στο “Μέτρια”, το 4 στο “Αρκετά” και το 5 στο “Πολύ”.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου, προστέθηκε μια ερώτηση κλειστού τύπου η οποία αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων με αντίστοιχη πεντάβαθμη βαθμολόγηση όπως στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου.

Για την χρήση του ερωτηματολογίου εξασφαλίστηκε η άδεια χρήσης από τον Κοντοδημόπουλο Ν..

Για τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη άδεια από την επιστημονική επιτροπή του Π.Π.Γ.Ν.Α, ενώ ενημερώθηκαν γι’ αυτό οι υπεύθυνοι των τμημάτων.

5.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο JCSI είναι προσαρμοσμένο στον ελληνικό πληθυσμό και παρουσιάζει επαρκή εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής καθώς και ικανοποιητική

αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας και επαναληπτικών μετρήσεων. (Gouna et al, 2015 in press).

Το ερωτηματολόγιο για την υποκίνηση είναι εγκυροποιημένο και η εγκυρότητα του έχει αναπτυχθεί από τους Paleologou, Kontodimopoulos, Samouli, Aletra και Niaka (2006) για τη μέτρηση της υποκίνησης των εργαζομένων στο χώρο της υγείας. Στην παρούσα έρευνα, οι παράγοντες «αμοιβές», «συναδελφικότητα» και «χαρακτηριστικά της εργασίας» είχαν υψηλή εσωτερική αξιοπιστία (α Cronbach ίσος με 0,81, 0,73 και 0,83 αντίστοιχα), ενώ ο παράγοντας «επιτεύγματα» χαμηλή: $\alpha=0,45$.

5.6. Ηθικές προεκτάσεις

Για τη διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη άδεια από την επιστημονική επιτροπή του Π.Π.Γ.Ν.Α, ενώ ενημερώθηκαν γι' αυτό οι υπεύθυνοι των τμημάτων. Επιπλέον, εξασφαλίστηκε η άδεια χρήσης για το ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης από την κα Γκούβα Μ., καθώς επίσης η άδεια χρήσης του ερωτηματολογίου για την υποκίνηση από τον κ Κοντοδημόπουλο Ν..

Οι εργαζόμενοι συμμετείχαν εθελοντικά, χωρίς κάποιο όφελος για αυτούς εάν συμμετείχαν στην έρευνα και χωρίς κανένα κόστος σε περίπτωση άρνησης συμμετοχής. Τέλος, τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν στον ελεύθερο χρόνο τους, ώστε να μην εμποδιστεί η ομαλή λειτουργία του νοσοκομείου.

5.7. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα του Μαΐου του 2015. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε φακέλους στο επιστημονικό προσωπικό (γιατροί, βιολόγοι, βιοχημικοί, νοσηλευτές, τεχνολόγοι, παρασκευαστές) των εργαστηρίων του Π.Π.Γ.Ν.Α από την ίδια την ερευνήτρια. Αρχικά, αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας και δινόταν γενικές οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου προς διευκόλυνση τους. Επίσης, οι συμμετέχοντες ενημερώνονταν ότι η συμμετοχή ήταν εθελοντική, ότι η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη, ότι έπρεπε να το συμπληρώσουν σε διάστημα δυο εβδομάδων και ότι η τήρηση της εχεμύθειας ήταν διασφαλισμένη. Τέλος, τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια σε φακέλους από το κάθε εργαστήριο.

5.8. Διαδικασία ανάλυσης δεδομένων

Πραγματοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση, ενώ ο έλεγχος της κανονικότητας της κατανομής έγινε με τη δοκιμασία Shapiro-Wilk. Στην περίπτωση που υπήρχε η δυνατότητα περισσότερων από μια απαντητικών επιλογών, τα ποσοστά υπολογίστηκαν στο σύνολο των απαντήσεων. Ακολούθησε ανάλυση διακύμανσης και δοκιμασία T-test (για δύο ομάδες) καθώς και η εφαρμογή post-hoc ανάλυσης (δοκιμασία Bonferroni), αν διαπιστωνόταν στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των υποομάδων. Καταγράφηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών με τη δοκιμασία Pearson. Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < 0,05$. Χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 22.0.

5.9. Περιορισμοί έρευνας

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας διανεμήθηκαν 110 ερωτηματολόγια που αντιστοιχούν περίπου στο 69% του πληθυσμού στόχου. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 73,6% λόγω απροθυμίας, φόρτου εργασίας και καθυστέρησης στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Αυτοί που απάντησαν ολοκληρωμένα το ερωτηματολόγιο αποτελούν περίπου το 50% του πληθυσμού στόχου. Εάν συμμετείχε όλο το προσωπικό των εργαστηρίων του Π.Π.Γ.Ν.Α, πιθανώς τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά.

6ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6.1. Αποτελέσματα

Το 58% του δείγματος ήταν ηλικίας 40-49 ετών, ενώ γυναίκες ήταν το 75,3%. Έγγαμοι ήταν το 75% και το 61,2% είχε αθροιστικά 2 ή περισσότερα παιδιά. Απόφοιτοι ΑΕΙ ήταν το 23,55 και ΤΕΙ το 40,7%. Το 56,8% εργαζόταν στο νοσοκομείο περισσότερο από 10 χρόνια, ενώ το 23,5% του δείγματος αποτελούνταν από νοσηλευτές και το 46,9% ήταν το παραϊατρικό προσωπικό και 29,6% το ιατρικό.

Πίνακας 1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

	N	%
Ηλικία		
20-29	2	2,5
30-39	24	29,6
40-49	47	58,0
50-59	8	9,9
Σύνολο	81	100,0
Φύλο		
Άνδρες	20	24,7
Γυναίκες	61	75,3
Σύνολο	81	100,0
Αριθμός παιδιών		
Κανένα (0)	15	18,5
Ένα (1)	16	19,8
Δύο (2)	36	44,4
Τρία (3)	13	16,0
Τέσσερα και πάνω	1	1,2
Σύνολο	81	100,0

	N	%
Οικογενειακή κατάσταση		
Άγαμος	16	19,8
Έγγαμος	61	75,3
Διαζευγμένος / χήρος	4	4,9
Σύνολο	81	100,0
Μορφωτικό επίπεδο- Εκπαίδευση		
Απόφοιτος Λυκείου	14	17,3
Απόφοιτος ΤΕΙ	33	40,7
Απόφοιτος ΑΕΙ	19	23,5
Μεταπτυχιακές σπουδές	9	11,1
Διδακτορικό	6	7,4
Σύνολο	81	100,0
Εργασία στο νοσοκομείο ανεξαρτήτου θέσης		
0-2	5	6,2
3-5	9	11,1
6-10	21	25,9
11-20	35	43,2
>20	11	13,6
Σύνολο	81	100,0
Θέση		
Παραϊατρικό προσωπικό	19	23,5
Νοσηλευτικό προσωπικό	38	46,9
Ιατρικό προσωπικό	24	29,6
Σύνολο	81	100,0

Σε μια κλίμακα από το -3 έως το 3, η μέση τιμή της ικανοποίησης ήταν $1,57 \pm 1,41$ και του αισθήματος επιτυχίας $2,11 \pm 0,81$, που σημαίνει ότι αμφότερα κυμάνθηκαν σε πολύ υψηλά επίπεδα.

Πίνακας 2. Ικανοποίηση από την εργασία και αίσθημα επιτυχίας

	ΜΤ	ΤΑ
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δουλειά σας;	1,57	1,41
Πόσο σημαντική είναι για εσάς η ικανοποίηση που αντλείτε από τη δουλειά σας;	2,33	0,95
Πόσο επιτυχημένος/η νομίζετε ότι είστε στη δουλειά σας;	2,11	0,81

Το αντικείμενο της εργασίας και οι σχέσεις με συναδέλφους (και ανωτέρους) συγκέντρωσαν τις περισσότερες θετικές κρίσεις, ενώ οι συμμετέχοντες εκφράστηκαν ουδέτερα ή αρνητικά για την πληροφόρηση από τη διοίκηση και τη διατομεακή συνεργασία.

Πίνακας 3. Παράμετροι ικανοποίησης από την εργασία

	Ικανοποίηση		Σημασία	
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ
Πώς νιώθετε σε σχέση με την ενημέρωση που λαμβάνετε από το διευθυντή σας, για ό,τι συμβαίνει στο χώρο εργασίας σας γενικά;	0,09	2,01	2,41	1,15
Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για τους στόχους και τα σχέδια της κλινικής, όπου εργάζεστε;	0,11	1,82	2,07	1,51
Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για τα επιτεύγματα του προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	0,09	1,82	1,83	1,47
Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για την πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση του νοσοκομείου και αφορά την ομάδα σας;	-0,67	1,82	1,70	1,76
Πώς νιώθετε σε σχέση με τους “τυπικούς” τρόπους επικοινωνίας (π.χ. λογοδοσία, γραπτή πληροφόρηση, επίσκεψη, κλπ.) μεταξύ του προσωπικού;	0,75	1,64	1,90	1,48

	Ικανοποίηση		Σημασία	
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΤΑ
Πώς νιώθετε σε σχέση με το νόημα που δίνεται στην 'επιτυχία' στο χώρο εργασίας σας;	0,84	1,59	1,89	1,37
Πώς νιώθετε σε σχέση με τις προκλήσεις που προσφέρει η δουλειά σας;	0,90	1,72	2,14	1,24
Πώς νιώθετε σε σχέση με το πόσο πολύ σας αρέσει η δουλειά σας;	1,86	1,19	2,52	0,94
Πώς νιώθετε σε σχέση με το βαθμό που χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας στο χώρο εργασίας σας;	1,43	1,48	2,27	1,35
Πώς νιώθετε σε σχέση με την εκπαίδευση και την εμπειρία που σας παρέχει η δουλειά σας;	0,78	1,86	2,16	1,54
Πώς νιώθετε για τις σχέσεις με τους συναδέλφους στην κλινική, όπου εργάζεστε;	1,33	1,66	2,41	1,09
Πώς νιώθετε σε σχέση με τη βοήθεια που προσφέρεται στη δουλειά από τους συναδέλφους σας;	1,48	1,61	2,41	1,12
Πώς νιώθετε σε σχέση με τη φιλικότητα των συναδέλφων σας στη δουλειά;	1,48	1,61	2,30	1,36
Πώς νιώθετε για την αξία του να σχετίζεστε με τους συναδέλφους σας και με την υπηρεσία γενικά;	1,35	1,31	1,99	1,34

	Ικανοποίηση		Σημασία	
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΜΤ
Πώς νιώθετε για τους ‘άτυπους’ τρόπους επικοινωνίας (π.χ. προφορικές οδηγίες) μεταξύ του προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	0,74	1,74	1,99	1,44
Πώς νιώθετε για τη σχέση σας με τον άμεσα ανώτερο σας στη δουλειά;	1,52	1,75	2,53	1,13
Πώς νιώθετε για την επικοινωνία που έχετε με τον άμεσα ανώτερο σας στη δουλειά;	1,56	1,82	2,53	1,22
Πώς νιώθετε για την επικοινωνία που έχει ο άμεσα ανώτερος σας μαζί σας στη δουλειά;	1,46	1,70	2,51	1,04
Πώς νιώθετε σε σχέση με την αναγνώριση της δουλειά σας από τον άμεσα ανώτερο σας;	1,49	1,67	2,52	1,17
Πώς νιώθετε σε σχέση με το βαθμό που ο άμεσα ανώτερος σας δείχνει να σας ακούει και να σας καταλαβαίνει;	1,36	1,78	2,41	1,31
Πώς νιώθετε για τον τρόπο που ο άμεσα ανώτερος σας, σας δίνει οδηγίες και σας κατευθύνει στη δουλειά σας;	1,26	1,72	2,32	1,14

	Ικανοποίηση		Σημασία	
	ΜΤ	ΤΑ	ΜΤ	ΜΤ
Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που έχετε με το διευθυντή της υπηρεσίας, όπου εργάζεστε;	0,02	2,10	2,01	1,59
Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των κλινικών ή και των τμημάτων του νοσοκομείου, όπου εργάζεστε;	0,28	1,67	2,12	1,39
Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που έχετε με συναδέλφους άλλων ειδικοτήτων (π.χ. ιατροί, νοσηλεύτες, ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, κ.α.);	1,16	1,59	2,25	1,24
Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που υπάρχει με τους κατά καιρούς εθελοντές;	0,99	1,40	1,85	1,37

Η πληροφόρηση/ενημέρωση από τη διοίκηση/διευθυντή ήταν ο τομέας που παρατηρήθηκε μεγαλύτερη απόκλιση ανάμεσα στη σπουδαιότητα που έχει για τους εργαζομένους και την ικανοποίηση που έχουν από την υφιστάμενη κατάσταση.

Πίνακας 4. Απόκλιση σπουδαιότητας-ικανοποίησης στις παραμέτρους του JSCI

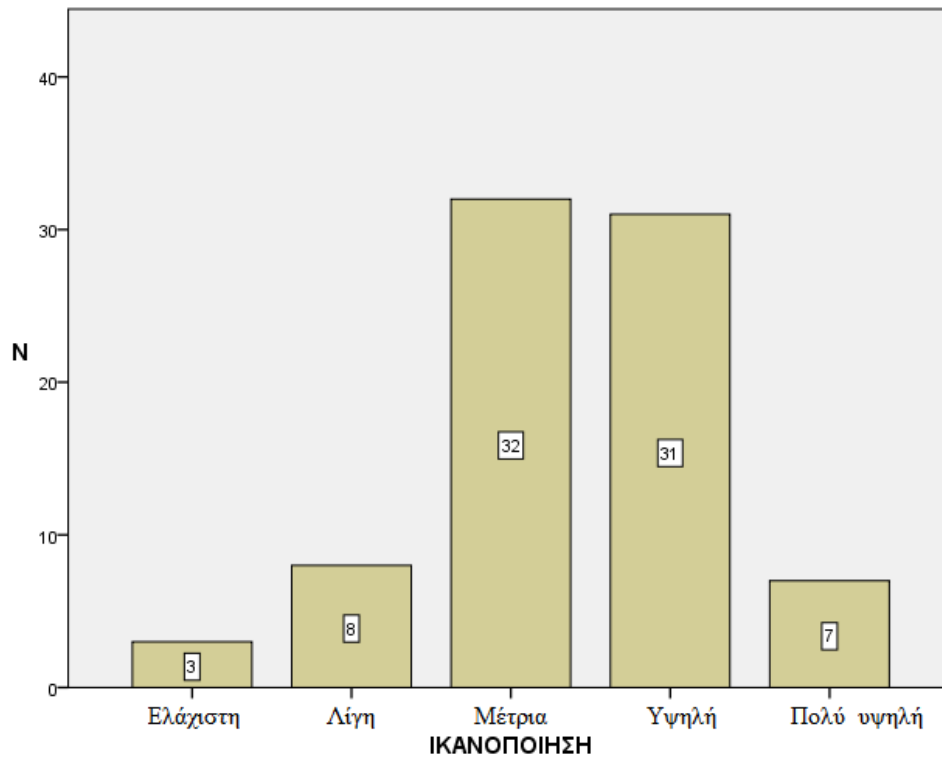
	Δ(Σημασία- Ικανοποίηση)
	MT
Πώς νιώθετε σε σχέση με την ενημέρωση που λαμβάνετε από το διευθυντή σας, για ότι συμβαίνει στο χώρο εργασίας σας γενικά;	2,32
Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για τους στόχους και τα σχέδια της κλινικής, όπου εργάζεστε;	1,96
Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για τα επιτεύγματα του προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	1,74
Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για την πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση του νοσοκομείου και αφορά την ομάδα σας;	2,37
Πώς νιώθετε σε σχέση με τους “τυπικούς” τρόπους επικοινωνίας (π.χ. λογοδοσία, γραπτή πληροφόρηση, επίσκεψη, κλπ.) μεταξύ του προσωπικού;	1,15

	Δ(Σημασία- Ικανοποίηση)
Πώς νιώθετε σε σχέση με το νόημα που δίνεται στην “επιτυχία” στο χώρο εργασίας σας;	1,05
Πώς νιώθετε σε σχέση με τις προκλήσεις που προσφέρει η δουλειά σας;	1,24
Πώς νιώθετε σε σχέση με το πόσο πολύ σας αρέσει η δουλειά σας;	0,66
Πώς νιώθετε σε σχέση με το βαθμό που χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας στο χώρο εργασίας σας;	0,84
Πώς νιώθετε σε σχέση με την εκπαίδευση και την εμπειρία που σας παρέχει η δουλειά σας;	1,38
Πώς νιώθετε για τις σχέσεις με τους συναδέλφους στην κλινική, όπου εργάζεστε;	1,08
Πώς νιώθετε σε σχέση με τη βοήθεια που προσφέρεται στη δουλειά από τους συναδέλφους σας;	0,93
Πώς νιώθετε σε σχέση με τη φιλικότητα των συναδέλφων σας στη δουλειά;	0,82
Πώς νιώθετε για την αξία του να σχετίζεστε με τους συναδέλφους σας και με την υπηρεσία γενικά;	0,64

	Δ(Σημασία- Ικανοποίηση)
Πώς νιώθετε για τους 'άτυπους' τρόπους επικοινωνίας (π.χ. προφορικές οδηγίες) μεταξύ του προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;	1,25
Πώς νιώθετε για τη σχέση σας με τον άμεσα ανώτερό σας στη δουλειά;	1,01
Πώς νιώθετε για την επικοινωνία που έχετε με τον άμεσα ανώτερο σας στη δουλειά;	0,97
Πώς νιώθετε για την επικοινωνία που έχει ο άμεσα ανώτερος σας μαζί σας στη δουλειά;	1,05
Πώς νιώθετε σε σχέση με την αναγνώριση της δουλειά σας από τον άμεσα ανώτερο σας;	1,03
Πώς νιώθετε σε σχέση με το βαθμό που ο άμεσα ανώτερος σας δείχνει να σας ακούει και να σας καταλαβαίνει;	1,05
Πώς νιώθετε για τον τρόπο που ο άμεσα ανώτερος σας, σας δίνει οδηγίες και σας κατευθύνει στη δουλειά σας;	1,06

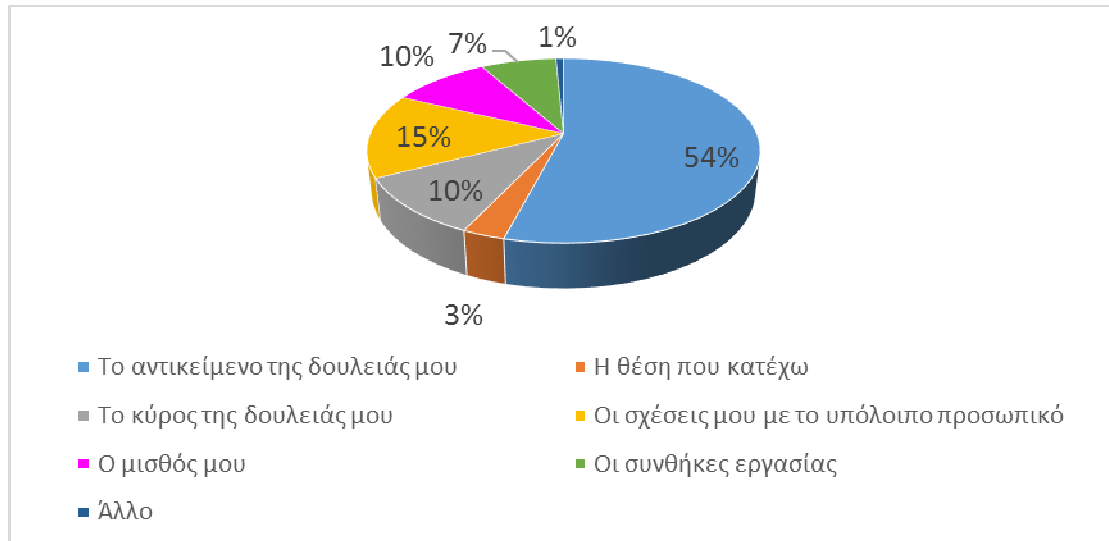
	Δ(Σημασία- Ικανοποίηση)
Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που έχετε με το διευθυντή της υπηρεσίας, όπου εργάζεστε;	1,99
Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των κλινικών ή και των τμημάτων του νοσοκομείου, όπου εργάζεστε;	1,84
Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που έχετε με συναδέλφους άλλων ειδικοτήτων (π.χ. ιατροί, νοσηλεύτες, ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, κ.α.);	1,09
Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που υπάρχει με τους κατά καιρούς εθελοντές;	0,86

Η συνολική ικανοποίηση κυμάνθηκε σε μέτρια προς υψηλά επίπεδα στην 5βαθμη κλίμακα Likert.



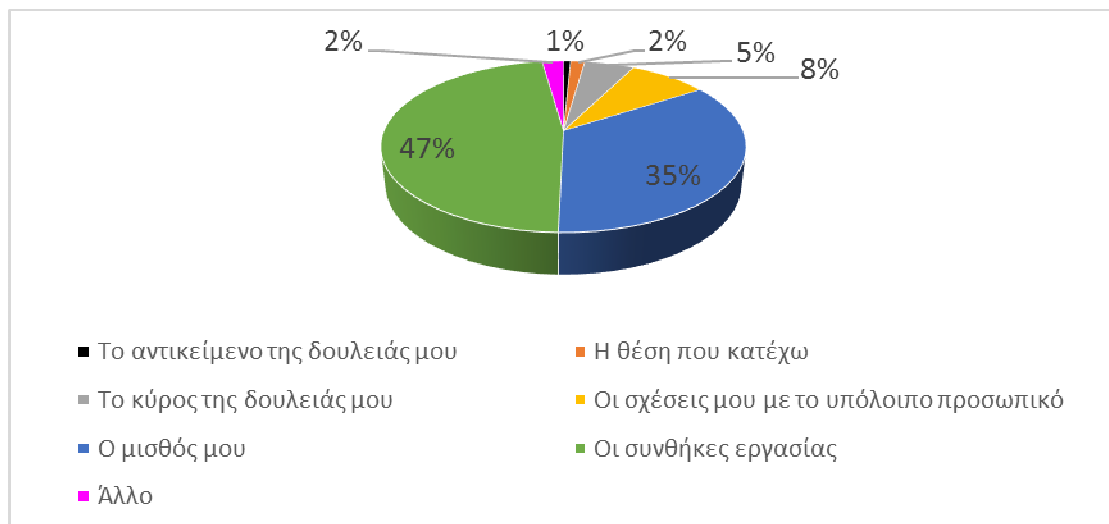
Γράφημα 1. Συνολική ικανοποίηση

Το αντικείμενο εργασίας και οι σχέσεις με το υπόλοιπο προσωπικό είναι οι τομείς που προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση καθώς συγκέντρωσαν το 54% και 15% των απαντήσεων αντίστοιχα. Οι συνθήκες εργασίας συγκέντρωσαν το 7%.



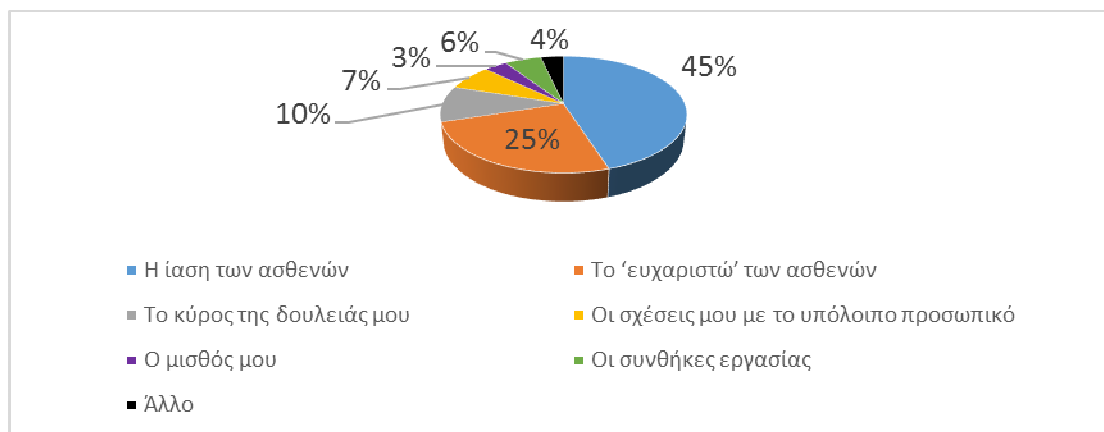
Γράφημα 2. Τομείς της εργασίας είναι εκείνοι που προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση

Ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας είναι οι κυριότερες πηγές δυσαρέσκειας, σύμφωνα με το 35% και το 47% των απαντήσεων αντίστοιχα.



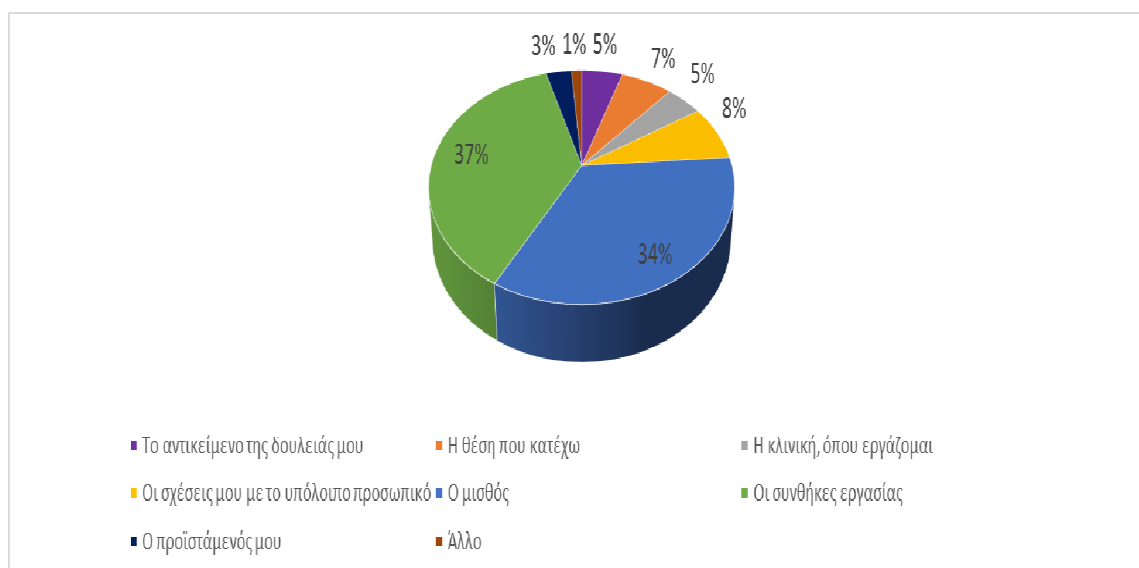
Γράφημα 3. Τομείς της εργασίας είναι εκείνοι που προκαλούν τη μεγαλύτερη δυσαρέσκεια

Όταν ζητείται από τους εργαζομένους να αξιολογήσουν τις σημαντικότερες πτυχές της εργασίας, ο μισθός επιλέγεται από το 3%, ενώ το «ευχαριστώ» και η ίαση των ασθενών από το 25% και το 45% αντίστοιχα.



Γράφημα 4. Η σημαντικότερη πλευρά της εργασίας

Η αλλαγή στο μισθό και τις συνθήκες εργασίας θα προσέφερε τη μεγαλύτερη ικανοποίηση (34% και 37% αντίστοιχα).



Γράφημα 5. Αλλαγή στη δουλειά που θα προσέφερε τη μεγαλύτερη ικανοποίηση

Οι υποκινητές της εργασίας ακολούθησαν την εξής σειρά σπουδαιότητας: συναδελφικότητα, αμοιβές, χαρακτηριστικά εργασίας, επιτεύγματα. Ωστόσο, η απόκλιση του πρώτου και του τελευταίου παράγοντα ήταν περίπου 5%, δείχνοντας πως πρακτικά όλοι οι υποκινητές αξιολογήθηκαν ως εξίσου σημαντικοί. Η ικανοποίηση κυμάνθηκε σε μέτρια-υψηλά επίπεδα ($3,38 \pm 0,91$) στην 5βαθμη κλίμακα Likert.

Πίνακας 5. Παράγοντες υποκίνησης και ικανοποίηση στο σύνολο του δείγματος

N=81	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Χαρακτηριστικά εργασίας	4,00	0,65	2,14	5,00
Αμοιβές	4,09	0,81	1,50	5,00
Συναδελφικότητα	4,19	0,67	1,50	5,00
Επιτεύγματα	3,97	0,65	2,33	5,00
Ικανοποίηση	3,38	0,91	1,00	5,00

Όσοι είχαν μέχρι δύο χρόνια προυπηρεσία και οι γυναίκες δήλωναν λιγότερο ικανοποιημένοι, ενώ οι χήροι/διαζευγμένοι έδιναν έμφαση στις αμοιβές και οι γυναίκες στη συναδελφικότητα. Ωστόσο, καμιά διαφορά δεν πλησίασε το όριο της στατιστικής σημαντικότητας, με τις εντονότερες διαφορές να περιορίζονται σε $0,20 < p < 0,30$, που σημαίνει ότι πρακτικά δεν υπήρξαν αξιοσημείωτες διαφορές σε σχέση με τα κοινωνικοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.

Πίνακας 6. Χαρακτηριστικά της εργασίας και δημογραφικά - κοινωνικά χαρακτηριστικά

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Φύλο				
Άνδρες	3,93	0,58	3,00	5,00
Γυναίκες	4,03	0,68	2,14	5,00
p-sig ¹	0,559			
Ηλικία				
30-39	4,07	0,68	2,43	5,00
40-49	4,00	0,65	2,14	5,00
50-59	3,80	0,61	3,00	4,57
p-sig ²	0,595			
Μορφωτικό επίπεδο-Εκπαίδευση				
Απόφοιτος Λυκείου	4,03	0,50	3,29	5,00
Απόφοιτος ΤΕΙ	3,99	0,73	2,14	5,00
Απόφοιτος ΑΕΙ	3,98	0,72	2,43	5,00
Μεταπτυχιακές σπουδές	4,17	0,51	3,71	5,00
Διδακτορικό	3,83	0,67	3,14	4,86
p-sig ²	0,902			

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Οικογενειακή κατάσταση				
Άγαμος	4,03	0,65	2,86	5,00
Έγγαμος	4,00	0,68	2,14	5,00
Διαζευγμένος / χήρος	4,00	0,31	3,71	4,43
p-sig ²	0,988			
Εργασία στο νοσοκομείο ανεξαρτήτου θέσης				
0-2	3,63	0,93	2,43	4,86
3-5	3,86	0,88	2,14	5,00
6-10	4,17	0,58	2,86	5,00
11-20	4,02	0,61	2,71	5,00
>20	3,94	0,62	3,00	5,00
p-sig ²	0,475			
Θέση ευθύνης				
Παραϊατρικό προσωπικό	4,07	0,60	2,14	5,00
Νοσηλευτικό προσωπικό	4,01	0,79	2,71	5,00
Ιατρός	3,88	0,63	2,43	5,00
p-sig ²	0,681			
p-sig ¹ : t-test				
p-sig ² : ANOVA				

Πίνακας 7. Ανταμοιβή και δημογραφικά-κοινωνικά χαρακτηριστικά.

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Φύλο				
Άνδρες	4,23	0,54	3,00	5,00
Γυναίκες	4,06	0,89	1,50	5,00
p-sig ¹	0,429			
Ηλικία				
30-39	4,12	0,77	2,00	5,00
40-49	4,10	0,85	1,50	5,00
50-59	4,03	0,86	3,00	5,00
p-sig ²	0,970			
Μορφωτικό επίπεδο-Εκπαίδευση				
Απόφοιτος Λυκείου	4,34	0,73	3,25	5,00
Απόφοιτος ΤΕΙ	4,14	0,88	1,50	5,00
Απόφοιτος ΑΕΙ	4,17	0,63	2,50	5,00
Μεταπτυχιακές σπουδές	3,83	0,84	2,00	5,00
Διδακτορικό	3,46	0,99	2,00	5,00
p-sig ²	0,190			
Οικογενειακή κατάσταση				
Άγαμος	3,97	0,94	2,00	5,00
Έγγαμος	4,10	0,80	1,50	5,00
Διαζευγμένος / χήρος	4,63	0,43	4,25	5,00
p-sig ²	0,359			

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Εργασία στο νοσοκομείο ανεξαρτήτου θέσης				
0-2	3,90	0,63	3,25	4,50
3-5	4,03	1,09	1,50	5,00
6-10	4,25	0,68	2,00	5,00
11-20	4,01	0,85	2,00	5,00
>20	4,25	0,82	3,00	5,00
p-sig ²	0,762			
Θέση ευθύνης				
Παραϊατρικό προσωπικό	4,07	0,89	1,50	5,00
Νοσηλευτικό προσωπικό	4,25	0,81	2,50	5,00
Ιατρός	4,02	0,70	2,00	5,00
p-sig ²	0,632			
p-sig ¹ : t-test				
p-sig ² : ANOVA				

Πίνακας 8.Συναδελφικότητα και δημογραφικά-κοινωνικά χαρακτηριστικά

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Φύλο				
Άνδρες	4,04	0,56	3,00	5,00
Γυναίκες	4,25	0,70	1,50	5,00
p-sig	0,231			
Ηλικία				
30-39	4,30	0,61	3,25	5,00
40-49	4,14	0,70	1,50	5,00
50-59	4,19	0,72	3,25	5,00
p-sig	0,773			
Μορφωτικό επίπεδο-Εκπαίδευση				
Απόφοιτος Λυκείου	4,34	0,52	3,75	5,00
Απόφοιτος ΤΕΙ	4,25	0,61	3,25	5,00
Απόφοιτος ΑΕΙ	4,14	0,66	3,00	5,00
Μεταπτυχιακές σπουδές	3,97	1,08	1,50	5,00
Διδακτορικό	4,04	0,68	3,50	5,00
p-sig ²	0,695			
Οικογενειακή κατάσταση				
Άγαμος	4,05	0,95	1,50	5,00
Έγγαμος	4,22	0,60	3,25	5,00
Διαζευγμένος / χήρος	4,38	0,43	4,00	5,00
p-sig ²	0,566			

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Εργασία στο νοσοκομείο ανεξαρτήτου θέσης				
0-2	4,05	0,48	3,50	4,75
3-5	4,22	0,67	3,50	5,00
6-10	4,36	0,55	3,50	5,00
11-20	4,11	0,77	1,50	5,00
>20	4,18	0,68	3,25	5,00
p-sig ²	0,749			
Θέση ευθύνης				
Παραϊατρικό προσωπικό	4,26	0,72	1,50	5,00
Νοσηλευτικό προσωπικό	4,24	0,65	3,25	5,00
Ιατρός	4,05	0,63	3,00	5,00
p-sig ²	0,457			
p-sig ¹ :t-test				
p-sig ² : ANOVA				

Πίνακας 9.Επιτεύγματα και δημογραφικά-κοινωνικά χαρακτηριστικά

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Φύλο				
Άνδρες	4,07	0,49	3,33	5,00
Γυναίκες	3,95	0,70	2,33	5,00
p-sig ¹	0,476			
Ηλικία				
30-39	3,99	0,69	2,33	5,00
40-49	3,97	0,62	2,33	5,00
50-59	3,96	0,82	2,33	5,00
p-sig ²	0,999			
Μορφωτικό επίπεδο-Εκπαίδευση				
Απόφοιτος Λυκείου	4,07	0,57	3,33	5,00
Απόφοιτος ΤΕΙ	3,92	0,67	2,33	5,00
Απόφοιτος ΑΕΙ	4,09	0,53	3,00	5,00
Μεταπτυχιακές σπουδές	3,93	0,86	2,33	5,00
Διδακτορικό	3,78	0,91	2,33	5,00
p-sig ²	0,800			
Οικογενειακή κατάσταση				
Άγαμος	3,94	0,70	2,33	5,00
Έγγαμος	3,96	0,66	2,33	5,00
Διαζευγμένος / χήρος	4,33	0,47	4,00	5,00
p-sig ²	0,535			

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Εργασία στο νοσοκομείο ανεξαρτήτου θέσης				
0-2	3,80	0,30	3,67	4,33
3-5	4,19	0,67	3,33	5,00
6-10	4,14	0,64	2,33	5,00
11-20	3,84	0,67	2,33	5,00
>20	4,00	0,73	2,33	5,00
p-sig ²	0,386			
Θέση ευθύνης				
Παραϊατρικό προσωπικό	3,91	0,70	2,33	5,00
Νοσηλευτικό προσωπικό	4,07	0,64	2,67	5,00
Ιατρός	4,00	0,62	2,33	5,00
p-sig ²	0,782			
p-sig ¹ :t-test				
p-sig ² : ANOVA				

Πίνακας 10. Ικανοποίηση και κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Ηλικία				
30-39	3,54	0,81	1	5
40-49	3,30	0,95	1	5
50-59	3,38	1,06	1	4
p-sig ²	0,567			
Φύλο				
Άνδρες	3,60	0,88	2	5
Γυναίκες	3,31	0,92	1	5
p-sig ¹	0,224			
Αριθμός παιδιών				
Κανένα (0)	3,33	0,82	2	5
Ένα (1)	3,37	0,96	1	5
Δύο (2)	3,47	0,85	1	5
Τρία (3)	3,21	1,18	1	5
p-sig ²	0,840			
Οικογενειακή κατάσταση				
Άγαμος	3,62	0,89	2	5
Έγγαμος	3,31	0,94	1	5
Διαζευγμένος/χήρος	3,50	0,58	3	5
p-sig ²	0,465			

	ΜΤ	ΤΑ	Ελάχιστο	Μέγιστο
Μορφωτικό επίπεδο - Εκπαίδευση				
Απόφοιτος Λυκείου	3,21	1,25	1	5
Απόφοιτος ΤΕΙ	3,52	0,80	2	5
Απόφοιτος ΑΕΙ	3,11	0,94	1	4
Μεταπτυχιακές σπουδές	3,67	0,71	3	5
Διδακτορικό	3,50	0,84	3	5
p-sig ²	0,431			
Εργασία στο νοσοκομείο ανεξαρτήτου θέσης				
0-2	2,60	1,14	1	4
3-5	3,33	0,87	2	5
6-10	3,67	0,66	3	5
11-20	3,29	0,99	1	5
>20	3,55	0,93	1	4
p-sig	0,168			
Θέση ευθύνης				
Παραϊατρικό προσωπικό	3,51	0,93	1	5
Νοσηλευτικό προσωπικό	3,20	0,83	1	4
Ιατρός	3,33	1,02	1	5
p-sig	0,778			

Η εξουσία που απορρέει από τη θέση και η ευκαιρία για φιλίες συγκέντρωσαν τη μικρότερη προτίμηση ως κίνητρα.

Πίνακας 11. Αξιολόγηση των κινήτρων στο σύνολο του δείγματος

	Όχι σημαντικό (%)	Λίγο σημαντικό (%)	Μετρίως σημαντικό (%)	Πολύ σημαντικό (%)	Εξαιρετικά σημαντικό (%)
Αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές ικανοποιητικές για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	2,5	8,6	6,2	39,5	43,2
Συνθήκες εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) καλές.	0,0	1,2	8,6	28,4	61,7
Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές ικανοποιητικές.	7,4	4,9	11,1	37,0	39,5
Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών (κανονική αναρρωτική).	3,7	11,1	16,0	39,5	29,6
Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική και αναγνωρίζεται από τη διοίκηση.	0,0	3,7	11,1	39,5	45,7
Σεβασμός προς το άτομό μου.	0,0	1,2	3,7	14,8	80,2

	Όχι σημαντικό (%)	Λίγο σημαντικό (%)	Μετρίως σημαντικό (%)	Πολύ σημαντικό (%)	Εξαιρετικά σημαντικό (%)
Καλές ανθρώπινες σχέσεις (συνεργασία, επικοινωνία) με τους συναδέλφους στη δουλειά.	0,0	1,2	7,4	30,9	60,5
<i>Ευκαιρίες να κάνω φίλους.</i>	21,0	13,6	30,9	22,2	12,3
Η θέση μου τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους συναδέλφους μέσα στο Νοσοκομείο.	6,2	7,4	19,8	38,3	28,4
Υποστήριξη και καθοδήγηση <i>Από τον άμεσο προϊστάμενο.</i>	1,2	3,7	12,3	34,6	48,1
Εκτίμηση και αναγνώριση που απολαμβάνω από τους προϊσταμένους μου.	2,5	0,0	8,6	45,7	43,2
Εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω.	25,9	14,8	32,1	13,6	13,6
Ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων.	3,7	4,9	24,7	38,3	28,4

	Όχι σημαντικό (%)	Λίγο σημαντικό (%)	Μετρίως σημαντικό (%)	Πολύ σημαντικό (%)	Εξαιρετικά σημαντικό (%)
Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητά μου.	1,2	4,9	12,3	37,0	44,4
Σαφώς καθορισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου.	0,0	3,7	14,8	33,3	48,1
Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα/ ομάδα/ τμήμα.	0,0	3,7	7,4	45,7	43,2
Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου.	0,0	1,2	7,4	39,5	51,9
Συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις.	0,0	1,2	16,0	33,3	49,4

Ενώ οι υποκινητές συσχετίστηκαν στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους, δεν παρατηρήθηκε συσχέτιση μεταξύ υποκινητών και ικανοποίησης.

Πίνακας 12. Συσχέτιση ικανοποίηση και υποκινητών

N=81		Χαρακτηριστικά εργασίας	Αμοιβές	Συναδελφικότητα	Επιτεύγματα
Ικανοποίηση	r	0,093	0,007	0,040	0,092
	p	0,409	0,948	0,723	0,413
Χαρακτηριστικά εργασίας	r		0,488	0,607	0,497
	p		<0,001	<0,001	<0,001
Αμοιβές	r			0,579	0,628
	p			<0,001	<0,001
Συναδελφικότητα	r				0,656
	p				<0,001

7ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7.1. Συζήτηση

Η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο αναδείξει τους παράγοντες υποκίνησης των επαγγελματιών υγείας (ιατρικού, παραϊατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού) που εργάζονται στον εργαστηριακό τομέα ενός τριτοβάθμιου νοσοκομείου της Ελληνικής Περιφέρειας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, και οι τέσσερις παράγοντες αναδεικνύονται ως πολύ, σχεδόν εφάμιλλα, σημαντικοί για την υποκίνηση, με προεξάρχοντα τον παράγοντα «συναδελφικότητα». Επίσης, δε σημειώνονται κάποιες σημαντικές συσχετίσεις σε συνάρτηση με τα κοινωνικοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ενώ η ικανοποίησή τους κυμάνθηκε σε μέτρια-υψηλά επίπεδα, χωρίς και σε αυτήν την περίπτωση να παρατηρούνται αξιόλογες διαφορές σε σχέση με δημογραφικές και εργασιακές παραμέτρους.

Τα ευρήματα αυτά αφενός συμφωνούν με εκείνα αντίστοιχων μελετών στον ελληνικό και διεθνή χώρο, ιδιαίτερα τον Ευρωπαϊκό (Kontodimopoulos και συν., 2009, Gaki et al., 2012, Laubach 2007), αφετέρου διαφοροποιούνται ως προς την ομοιογενή συμπεριφορά του δείγματος σε σχέση με τους παράγοντες υποκίνησης και την ικανοποίηση. Πράγματι, άσχετα από την εργασιακή εμπειρία, την ηλικία, τη θέση εργασίας και την οικογενειακή κατάσταση, οι εργαζόμενοι του εργαστηριακού τομέα συμφωνούν στις διαπιστώσεις τους. Τα αίτια για το γεγονός αυτό θα πρέπει να αναζητηθούν στις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο συγκεκριμένος τομέας σε ένα τριτοβάθμιο νοσοκομείο. Ο εργαστηριακός τομέας χαρακτηρίζεται από περιορισμένη ή και μηδαμινή επαφή με κοινό/ασθενείς, ενώ αντίθετα απαιτείται αगाστή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων στην αλυσίδα επεξεργασίας των δειγμάτων, των απεικονιστικών εξετάσεων και πλειάδας επικουρικού προσωπικού (τεχνολόγοι, τεχνικοί, βοηθοί) (Al-Enezi et al., 2008). Επίσης οι εργαζόμενοι χειρίζονται εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας που εξελίσσεται συνεχώς. Χωρίς να υποτιμώνται τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τα επιτεύγματα ή οι αμοιβές, η απρόσκοπτη διεκπεραίωση της εργασιακής ρουτίνας αποκτά προτεραιότητα. Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας επιτρέπει στους νεοεισερχόμενους στο χώρο να χρησιμοποιούν τις εξειδικευμένες γνώσεις τους για την ταχεία και αποτελεσματική

διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, ενώ παράλληλα καθιστά σχεδόν απαγορευτική τη μετακίνηση προς τον ιδιωτικό τομέα ή άλλους συναφείς κλάδους στους παλαιότερους σε προϋπηρεσία εργαζομένους, καθώς αυτό θα απαιτούσε την επανεκπαίδευσή τους και αφομοίωση νέων τεχνολογιών, πράγμα όχι πάντα εύκολο ή δυνατό (Marinucci et al., 2013). Ακόμα, η φύση της εργασίας δεν απαιτεί κρίσιμες κλινικές αποφάσεις και ακραία ωράρια έντονης εργασίας όπως πχ στον χειρουργικό ή παθολογικό τομέα, οπότε συγκρούσεις οικογένειας – εργασίας ή επαγγελματική εξουθένωση να εμφανίζονται αραιότερα.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, αν και τοποθετούν τα επιτεύγματα στην τελευταία θέση, δείχνουν ότι παράγοντες είναι πρακτικά ισοδύναμοι, ενώ η «υψηλή» ελάχιστη τιμή στα επιτεύγματα (ελάχιστο:2,5) δείχνει ότι για την πλειονότητα των εργαζομένων, ο παράγοντας αυτός έχει ιδιαίτερη σημασία. Αν και τα επιτεύγματα αναδεικνύονται ως ο σημαντικότερος παράγοντας υποκίνησης στις μελέτες στον ελλαδικό χώρο (Kontodimopoulos et al., 2009, Lambrou et al., 2010, Γκαβαρδίνας 2012), η συναδελφικότητα κατατάσσεται στη δεύτερη θέση, ενώ η αμοιβή έπεται και μπορεί να καταλαμβάνει και την τελευταία θέση (Κοσμίδης 2011). Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι εργαζόμενοι αναφέρουν εμμέσως ένα «έλλειμμα» πληροφόρησης για τις κινήσεις της διοίκησης, αφού δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι, σε σχέση με τη σημασία που αποδίδουν σε αυτήν την παράμετρο. Πράγματι, η πληροφόρηση και το εργασιακό κλίμα που δημιουργείται από τη διοίκηση συναρτάται στενά με την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας (Sellgren 2008).

Οι εσωτερικοί παράγοντες υποκίνησης αποκτούν προτεραιότητα για τους εργαζομένους της μελέτης, στην οποία αναδεικνύεται επιπλέον η σημασία της συναδελφικότητας. Αν και πρόκειται για ένα τριτοβάθμιο νοσοκομείο, με πολλά τμήματα και πολλούς «εξειδικευμένους» εργαζομένους, η συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων είναι ζωτικής σημασίας για την ομαλή λειτουργία του νοσοκομείου, ειδικά σε περιόδους περιορισμένων πόρων, όπου επιβάλλεται η αξιοποίηση στο έπακρο των υφισταμένων υλικών και ανθρώπινων πόρων. Αναφορικά με την αμοιβή ο μισθός αναδεικνύεται ως η κυριότερη αιτία δυσαρέσκειας, όταν οι εργαζόμενοι ερωτώνται αποκλειστικά για τις αιτίες δυσαρέσκειας και η αλλαγή στις απολαβές, όπως και στις συνθήκες εργασίας θα επέφερε θετική μεταβολή στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ίσως όμως δε θα τους υποκινούσε και απαραίτητα περισσότερο. Στη

χώρα μας, σε μια περίοδο λιτότητας και πενιχρών πόρων για τα νοσοκομεία, οι αμοιβές ως υποκινητές στην παρούσα εργασία καταλαμβάνουν τη δεύτερη θέση. Πράγματι, οι αμοιβές φαίνεται πως είναι «ήσσονος» σημασίας υποκινητές (Laubach 2007, Unterweger 2004). Άλλωστε, όταν εξ αντικειμένου τα περιθώρια βελτίωσης των οικονομικών απολαβών είναι λίαν περιορισμένα, αναγκαστικά η βελτίωση άλλων, μη υλικών παραμέτρων αποκτά μεγαλύτερη σημασία, προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων και να ανασχεθεί η αποχώρησή τους από την εργασία. Η «αμοιβή» με τη στενή έννοια των οικονομικών κινήτρων δεν αποτελεί ούτε τον κυριότερο, ούτε το μόνο ισχυρό παράγοντα υποκίνησης (Batista et al., 2005). Αντίθετα, η εκτίμηση και ο σεβασμός στην εργασία τους και η δυνατότητα αυτοπραγμάτωσης είναι ισχυρότερα κίνητρα (Kontodimopoulos και συν., 2009, Gaki et al., 2012). Επίσης, στο σύστημα υγείας στην Ελλάδα, ακόμα και σήμερα οι περισσότερες συμβάσεις των εργαζομένων είναι αορίστου χρόνου, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα «δίκτυο» ασφάλειας που πιθανότατα ικανοποιεί βασικές ανάγκες των εργαζομένων. Σε χώρες με διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα η σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στα κίνητρα μπορεί να διαφέρει, αν και οι εσωτερικοί υποκινητές φαίνεται διατηρούν τη σπουδαιότητά τους (Janus et al., 2007). Στην έρευνα των Janus et al., 2008 που πραγματοποιήθηκε σε Γερμανία και ΗΠΑ βρέθηκε ότι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συσχετίστηκε σημαντικά με την ικανοποίηση. Ωστόσο, στη Γερμανία, επίσης σημαντικοί παράγοντες ήταν οι ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση, εργασιακή ασφάλεια, η συναδελφικότητα, καθώς και η πρόσβαση σε εξειδικευμένη τεχνολογία. Στο δείγμα των ΗΠΑ, η εργασιακή ασφάλεια, τα οικονομικά κίνητρα και η συναδελφικότητα ήταν οι σημαντικοί προάγγελοι της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία.

Σε σχέση με το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, η διάσταση επιτεύγματα εμφάνισε απαγορευτικά χαμηλή αξιοπιστία. Περαιτέρω ανάλυση έδειξε ότι η απομάκρυνση της ερώτησης 8 («ευκαιρίες για φίλους») θα αύξανε την αξιοπιστία στο αποδεκτό όριο των 0,60. Αλλά τότε δε θα ήταν δυνατό να υπάρξει ένας παράγοντας, λόγω του ότι απαιτούνται τρεις τουλάχιστον ερωτήσεις για να υπάρξει παράγοντας αυτόνομος. Πιθανόν αυτή η ερώτηση να διατυπώθηκε άστοχα (μια εναλλακτική διατύπωση θα ήταν η δημιουργία ισχυρών διαπροσωπικών δεσμών, η οποία ενδεχομένως θα τόνιζε καλύτερα τη σημασία της επικοινωνίας). Επίσης, μπορεί οι εργαζόμενοι στον εργαστηριακό τομέα, επειδή δεν έχουν συχνή

επαφή με ασθενείς και η εργασία τους είναι μάλλον «μοναχική», να υποβάθμισαν τη σημασία της ερώτησης, γεγονός που μαρτυρά και τη σημασία της προσεκτικής διατύπωσης των ερωτήσεων και της προσαρμογής τους μετά από πιλοτικό έλεγχο σε διαφορετικές ομάδες, ακόμα και συναφών πληθυσμών.

Ένας από τους περιορισμούς της έρευνας είναι ότι το δείγμα της μελέτης αφορούσε μόνον σε ένα περιφερειακό τριτοβάθμιο και δημόσιο νοσοκομείο. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την απροθυμία συμμετοχής στην έρευνα δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στον εργαστηριακό τομέα των νοσοκομείων της χώρας. Περαιτέρω μελέτες σε αντιπροσωπευτικό πανελλαδικό δείγμα θα ήταν εφικτό να δώσουν περισσότερα στοιχεία που να σχετίζονται με τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων στον εργαστηριακό τομέα των νοσοκομείων στην Ελλάδα.

8ο. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

8.1. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η μεγάλη σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης και της υποκίνησης των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι καλά τεκμηριωμένη. Σχετίζεται με την προσπάθεια που καταβάλλεται για την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.

Η παρούσα μελέτη δείχνει ότι η υποκίνηση των εργαζομένων στον εργαστηριακό τομέα πιθανόν να διαφοροποιείται αισθητά σε σχέση με τα μέχρι σήμερα γνωστά από τις κλινικές ειδικότητες. Η έμφαση στη συναδελφικότητα και στην ανάγκη πληροφόρησης για τις κινήσεις της διοίκησης, το «ισοδύναμο» των παραγόντων υποκίνησης, αλλά και η μη διαφοροποίηση των κινήτρων ανάλογα με τα εργασιακά και κοινωνικοδημογραφικά χαρακτηριστικά αναδεικνύουν τις ιδιαιτερότητες του εργαστηριακού τομέα. Αυτές πηγάζουν από τη χρήση της υψηλής τεχνολογίας και τη συγκριτικά μικρότερη επαφή με ασθενείς. Οι ιδιαιτερότητες αυτές πιθανόν αποτυπώνονται και στην χαμηλή αξιοπιστία του παράγοντα «επιτεύγματα» τονίζοντας την ανάγκη να προσαρμόζονται τα εργαλεία αξιολόγησης της υποκίνησης σε κάθε τομέα, ανάλογα με τις ιδιαίτερά του χαρακτηριστικά. Παράλληλα, διαφαίνεται και η επίδραση της οικονομικής κρίσης και ανασφάλειας στην ανάδειξη στη δεύτερη θέση του παράγοντα «αμοιβές». Η ανάδειξη των εσωτερικών παραγόντων υποκίνησης επιτρέπει την υλοποίηση δράσεων παρέμβασης που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα, αλλά και θα αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των υφιστάμενων και σχεδιαζόμενων στρατηγικών υποκίνησης. Όταν το εργασιακό περιβάλλον υστερεί στους κατάλληλους υποκινητικούς παράγοντες, η παροχή αποτελεσματικής φροντίδας υγείας τίθεται εν αμφιβόλω, καθώς δεν ευνοείται η ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών. Αντίθετα, η οργανωτική υποστήριξη, η αναγνώριση του επαγγελματικού ρόλου και η δυνατότητα αυτοπραγμάτωσης υποκινούν την επαγγελματική τους ανέλιξη των εργαζομένων. Οι ιδιαιτερότητες του κάθε τομέα εργασίας και οι ανάγκες των εργαζομένων σε αυτούς θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση, ώστε να επιτυγχάνεται στο μέγιστο δυνατό η κινητοποίηση του εργαζομένου. Μια πιο ολιστική προσέγγιση, που θα περιλαμβάνει τους εσωτερικούς παράγοντες υποκίνησης, θα μπορούσε να βοηθήσει στη χάραξη

των πολιτικών που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης.

Όπως προκύπτει από την παρούσα έρευνα το προσωπικό των εργαστηρίων του Π.Γ.Ν.Α. χαρακτηρίζεται από μέτρια – υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, ενώ οι παράγοντες υποκίνησης αναδεικνύονται εξίσου πολύ σημαντικοί για την υποκίνηση. Για την ενίσχυση της εσωτερικής υποκίνησης χρήσιμο θα ήταν να αλλάξει ο τρόπος διοίκησης των νοσοκομείων, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση θα ήταν δυνατό να ενισχυθεί βελτιώνοντας το εργασιακό περιβάλλον και τα μέτρα υγιεινής και ασφάλειας. Επιπλέον, η αναγνώριση του προβλήματος δυσαρέσκειας του προσωπικού από την διοίκηση, η διερεύνηση των αιτιών και η προσπάθεια επίλυσης του είναι μια πρακτική που θα μπορούσε να ενισχύσει την ικανοποίηση του προσωπικού. Ακόμη, δεδομένου ότι η παρακίνηση μέσω πρόσθετων αμοιβών είναι αδύνατη στο δημόσιο νοσοκομείο, σε μια εποχή λιτότητας, μια πρόταση είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων βάση της αποδοτικότητας μέσω εναλλακτικών τεχνικών, όπως η προφορική ενίσχυση, οι επιστολές αναγνώρισης και η παροχή προτεραιότητας σε εκπαιδευτικά προγράμματα ή συνέδρια.

Σημαντικό θα ήταν η έρευνα να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα και σε όλο το προσωπικό περισσότερων νοσοκομείων, ενώ κρίνεται αναγκαία η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στη σπουδαιότητα αντίστοιχων ερευνών, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη προθυμία στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Οι έρευνες συμβάλλουν στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων, στη προσπάθεια κάλυψης των αναγκών τους, στη λήψη κατάλληλων μέτρων για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους καθώς επίσης και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- Ahlburg, D. and Brown-Mahoney, C. (1996). *The effect of wages on the retention of nurses*, Canadian Journal of Economics, vol. 29, pp. 126-9.
- Aiken L., Smith L., Lake T., (1994). *Lower Medicare Mortality Among a Set of Hospitals Known for Good Nursing Care*. Medical Care, Vol. 32, pp. 771 – 787.
- Akhtar S.N., Hashmi M.A., Naqvi S.I., (2010). *A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level*. Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 2 Issue 1 pp. 4222 – 4228.
- Al-Enezi N, Shah MA, Chowdhury RI, Ahmad A.,(2008). *Medical laboratory sciences graduates: are they satisfied at work?* Educ Health (Abingdon). Vol.21 Issue 2 pp.100.
- Alshallah, S. (2004). *Job Satisfaction and Motivation: How do we Inspire Employees?*, Radiol Manage., vol. 26, no. 2, pp.47-51.
- Batista, A.A., Vieira, M.J., Cardoso, N.C., de Carvalho, G.R. (2005). *Motivation and Dissatisfaction Factors in the Nurse's Work*. Rev Esc Enferm USP., vol. 39, no. 1, pp.85-91.
- Bennett S., Gzirishvili D, Kanfer R., (2000). *An In-depth Analysis of the Determinants and Consequences of Worker Motivation in Two Hospitals in Tbilisi, Georgia*. In Major Applied Research 5, Working Paper 9 Bethesda, M.D.: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc, pp. 1 – 80.
- Bezerra D., Andrade J., Andrade M., Vieira J., Pimentel D.,(2010). *Team Motivation and Motivational Strategies Adopted by Nurses*. Rev. bras Enferm., vol. 63, no. 1, pp.33-37.
- Brown J. & Sheppard B., (1997). *Teacher librarians in learning organization. Paper Presented at the Annual Conference of the International Association of School Librarianship*. Canada, August, pp. 25-30.

- Buelens M. & Van den Broeck H., (Jan. - Feb., 2007). *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*. Public Administration Review, vol. 67, no. 1, pp. 65-74.
- Cavanagh S.J., (1992), *Job Satisfaction of Nursing Staff Working in Hospitals*, Journal of Advanced Nursing, vol. 17, pp. 704-711.
- Chu C.L., Hsu H.M., Price J.L., Lee J.Y., (2003), *Job Satisfaction of Hospital Nurses: An Empirical Test of a Casual Model in Taiwan*, International Nursing Review, vol. 50, no. 3, pp. 176-182.
- Colin P. Silverthome, (1983). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*. Scarpello & Cambell, pp. 104.
- Dieleman M., Cuong V., Anh V., Martineau T., (2003). *Identifying Factors for job Motivation of Rural Health Workers in North Vietnam*. Human Resources Health, vol. 5, no. 1, pp. 10.
- Dolea C., Adams O., (2005). *Motivational of Health Care Workers – Review of Theories and Empirical Evidence*. Cah Cociol Demogr Med, vol 45, no. 1, pp. 135 – 161.
- Ducharme Lori J. and Jack K. Martin, (2000). *Unrewarding Work Coworker Support and Job Satisfaction*, Work and Occupations, pp. 223 – 243.
- Duldt BW., *Critical Thinking Across the Curriculum Project: Coaching Winners: How to Teach Critical Thinking*. Available at: www.kcmetro.cc.mo.us/longview.ctac.winners.htm (retrieved from Longview Community College).
- Evans L., (1999). *Managing to motivate: A guide for school leaders Management and Leadership in Education*. London: Cassell.
- Gouva M., Paschou A., Kaltsouda A., Kotrotsiou E., *Reliability and Validity of the Greek Version of the Job – Communication – Satisfaction – Importance (JCSI)*. Interscientific Healthcare 2015 (in press).
- Hackman J. R. & Oldham G. R., (1976). *Motivation through the design of work*. Organizational Behavior and Human Performance, vol. 16, pp. 250-279.

- Herttings A., Nilsson K., Theorell T., Larsson U., (2004). *Downsizing and Reorganization: Demands, Challenges and Ambiguity for Registered Nurses*. Journal of Advanced Nursing, vol. 45, no. 2, pp. 145 – 154.
- Heslop P., Smith G.D., Metcalfe C., Hart C., (2002). *Change in job satisfaction, and its association with self-reported stress, cardiovascular risk factors and mortality*. Social Science & Medicine, vol. 54, pp. 1589-1599.
- Hoole C. & Vermeulen, L.P., (2003). *Job Satisfaction Among South African Pilots*. South African Journal of Industrial Psychology, vol. 29, no. 1, pp. 52-57.
- Hoppock R., (1935). *Job Satisfaction*. NY, Harper and Brothers.
- Huitt W. & Hummel J., (1997). *An Introduction to Operant (Instrumental) Conditioning*. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <<http://www.edpsycinteractive.org/topics/behavior/operant.html>> (προσβάσιμο 15/3/2015)
- Hulin C.L. and Smith P.C., (1965). *A Linear Model of Job Satisfaction*. Journal of Applied Psychology, vol. 49.
- Graham M.W., Messner, P.E., (1998). *Principals and job satisfaction*. International Journal of Educational Management, Vol. 12 Issue: 5, pp.196-202.
- Granny C., Smith P. & Stone E., (1992). *Job Satisfaction: advances in research and application*. N.Y. Lexington, M.A: Lexington Books.
- Greenberg J. and Barron R.A., (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα, Εκδόσεις Gutenberg, 9^η εκδ..
- Grisson N., (2009). *Model For Consideration: Retaining the Experienced aging WorkForce in Home Care*. Home Health Nurse.
- Grund C., Sliwka D., (2001). *The impact of wage increases on job satisfaction – empirical evidence and theoretical implications*. IZA Working Paper, No. 387.
- Iatridis S., (1990). *Cuba's Health Care Policy: Prevention and Active Community Participation*. Social Work. 95, pp.29-34.

- Jacobs and Solomon, (2003). *The Relationship Between Worker Satisfaction and Productivity in a Repetitive Industrial Task*. Applied Ergonomics.
- Janus K, Amelung V.E., Gaitanides M., Schwartz F.W.,(2007). *German Physicians "on Strike" – Shedding Light on the Roots of Physician Dissatisfaction*. Health Policy., vol. 82, no. 3, pp.357-6.
- Janus K., Amelung V.E., Baker L.C., Gaitanides M., Schwartz F.W., Rundall T.G.,(2008). *Job Satisfaction and Motivation Among Physicians in Academic Medical Centers: Insights From a Cross-National Study*. J Health Polit Policy Law., vol. 33, no. 6, pp. 1133-67.
- Johns G., (1996). *Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work*. (4th Edition).
- Judge A., Thoresen J., Bono E., Patton K., (2011). *The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*. USA, Department of Management and Organizations, University of Iowa.
- Kaliski B.,S., (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit, Second edition, Thompson Gale, pp. 446.
- Kohler I., (1988). *Job Satisfaction and Corporate business managers: An Organizational behavior approach to sport management*. Journal Sport Management.
- Kontodimopoulos N., Paleologou V., Niakas D., (2009). *Identifying Important Motivational Factors for Professionals in Greek Hospitals*. BMC Health Services Research, vol. 15, no. 9, pp.164.
- Koontz H., Weihrich H., (2007). *Human Factors and Motivation. In Essentials of Management. An International Perspective*. New Delhi: Tata McGraw-Hill, pp. 284 – 309.
- Kumari G., Pandey K.M., (2011). *Job satisfaction in public sector and private sector: a comparison*. International Journal of Innovation, Management and Technology, vol. 2, no. 3.

- Lambert S.J., (1991). *The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers*. Journal of Organizational Behavior, vol. 12, pp. 341-363.
- Lambrou P., Kontodimopoulos N., Niakas D., (2010), *Motivation and Job Satisfaction Among Medical and Nursing Staff in a Cyprus Public General Hospital*. Human Resources for Health, vol. 8, no. 6, pp.26.
- Laubach W, Fischbeck S., (2007). *Job Satisfaction and the Work Situation of Physicians: A Survey at a German University Hospital*. Int J Public Health, vol. 52, pp.54-59.
- Locke A.E., (1969). *What is a job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 4, pp. 309 – 334.
- Locke A.E., (1976). *The nature and cause of job satisfaction*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Mack P., (2000). *Perspectives on principles on Job Satisfaction*. Doctoral Dissertation, Georgia State University, Dissertations Abstracts International, vol. 61, pp. 836.
- Manolopoulos D. (2008). *Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation*. The International journal of Human Resource Management, vol.19, no.9, pp. 1738-1762.
- Marinucci F., Majigo M., Wattleworth M., Paterniti A.D., Hossain M.B., Redfield. R., (2013). *Factors Affecting Job Satisfaction and Retention of Medical Laboratory Professionals in Seven Countries of Sub-Saharan Africa*. Hum Resour Health., vol. 17, no. 11, pp38.
- May-Chiun Lo, Ramayah T., (2011). *Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs*. Journal of Management Development, Vol. 30 Issue : 4, pp.427 – 440.
- Moorhead G. & Griffin R., (2004). *Organizational Behavior, Managing people and organizations*. N.Y., Houghton Mifflin Company, pp. 115.

- Norrish B.R., Rundall T.G., (2001). *Hospital Restructuring and the Work of Registered Nurses*. Milbank Q, pp. 55 – 79.
- Oshagbemi T., (2003). *Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK Universities*. International Journal of Social Economics, vol. 30, no. 12, pp. 1210-1232.
- Paleologou V., Kontodimopoulos N., Stamouli A., Aletras V. & Niakas D., (2006). *Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector*. BMC Health Services Research, vol. 6, no. 1, pp. 118.
- Pinder C.C., (1998). *Motivation in Work Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Porter L., Lawler E., (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, III: Dorsey Press.
- Price J.L., Muller C.W., (1981), *Professional Turnover: The Case of Nurses*, S.P. Medical and Scientific Book, New York.
- Printarakul K., (2008), *Quality of Work Life of Laboratory Personnel in Siriraj Hospital Facility of Public Health*, Mochido University.
- Redmond B.F., (2010). *Reinforcement Theory: What are the Rewards for My Work? Work Attitudes and Motivation*. The Pennsylvania State University: World Campus.
- Redmond B., (2013). *Reinforcement Theory*. Διαθέσιμο στο διαδικτυακό τόπο: <<https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/3.+Reinforcement+Theory>> (Προσβάσιμο 15/03/2015).
- Sansone C., Harackiewicz J.M., (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivation: The Search for Optimal Motivation and Performance*. Academic Pres., San Diego CA.
- Sargent A., (1990). *Turning people on: The motivation challenge*. London: Institute of Personal Management.

- Schaffer R.H., (1953). *Job satisfaction as related to need satisfaction in work*. Psychological Monographs: General and Applied, Vol. 67, no. 14, pp. 1 – 29.
- Sellgren, S.F., Kajermo, K.N., Ekvall, G., Tomson, G. (2009). *Nursing staff turnover at a Swedish university hospital: an exploratory study*. J Clin Nurs., vol. 18, no. 22, pp.3181-9.
- Sibbald B., Bojke C., Gravelle H., (2003). *National Survey of Job Satisfaction and Retirement Intentions Among General Practitioners in England*.
- Sidelinger P. & Booth-Butterfield M., (2010). *Co-constructing Student Involvement: An Examination of Teacher Confirmation and Student-to-Student Connectedness in the College Classroom*. Communication Education, vol. 59, no. 2, pp. 165 – 184.
- Singh K., (2010-11). *Organizational Behavior*. New Delhi, V.K. (India) Enterprises, pp. 132-133.
- Spector P.E., (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, C.A: Sage Publications.
- Spector P.E., (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*.
- Swansburg C. Russell & Swansburg J. Richard, (1977). *Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Διοίκηση και Ηγεσία*. Αθήνα, (επιμέλεια) Ελένη Αποστολοπούλου, Ιατρικές Εκδόσεις Λαγός Δημήτριος.
- Unterweger M., Imhof S., Mohr H., Römpler M., Kubik-Huch R.A., (2007). *Which Factors Influence job Satisfaction and Motivation in an Institute of Radiology?* Praxis (Bern 1994), vol. 96, pp.1299-1306.
- Vandenabeele Wouter (Dec. 2007). *Toward a public administration theory of public service motivation: an institutional approach*. Public Management Review. ISSN 1471-9037. - V.9, N.4 pp. 545-557.
- Witt L.A., Nyel L.G., (1992). *Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, vol. 77, no. 6, pp. 910 – 917.

- Wright B. (2001), *Work Motivation in the Public Sector: An Application of Goal and Social Cognitive Theories*. Academy of Management Proceedings. Pnp.
- www.uhl.gr

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αποστολοπούλου Ε., (1999). *Εισαγωγή στη Νοσηλευτική Διοίκηση και Ηγεσία*. Αθήνα, Παρακίνηση, Ιατρικές Εκδόσεις, 2^η έκδοση, σελ. 521 – 545.
- Ασπιώτη Βασιλική, (2013). *Εργασιακές Σχέσεις και η Εργασιακή Ικανοποίηση. Η περίπτωση του ΟΤΕ*. Διαθέσιμο στο: <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream>.
- Βάλβη Α., Φράγκος Κ., Φράγκος Χ., (2009). *Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση*. Περιοδικό Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων (1^ο – 2^ο – 3^ο) Τεύχος 53, σελ. 83 – 90.
- Γκαβαρδίνας Χ., (2012). *Η Υποκίνηση του Προσωπικού σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο*, Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Γραμματικού Κ., (2010). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*. <<http://openarchives.gr/view/486197>>
- Δημητρόπουλος Ε., (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Θεοδωράτου Ευαγγέλου, (1999). *Εργασιακές σχέσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Αθανάσιου Σταμούλη.
- Καντάς Α., (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Κατραμαδου Φωτούλα Μ., (2010). *Υποκίνηση σε Στελέχη και Διοικητικό Προσωπικό του Δημοσίου, με Έμφαση στον Τομέα της Δικαιοσύνης - Θεωρητικό Υπόβαθρο και Εμπειρική Διερεύνηση*.

- Κόντης Θεμιστοκλής, (1994). *Διοικητική ψυχολογία*. Αθήνα, Εκδόσεις Σύγχρονη εποχή.
- Κοσμίδης Α., (2011). *Υποκίνηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση του Νοσηλευτικού και Ιατρικού Προσωπικού στο Γενικό Νοσοκομείο Κιλκίς*, Διπλωματική Εργασία, Ελληνικό, Ανοιχτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Κουστέλιος Α. & Κουστέλιου Ι. (2001). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στη εκπαίδευση*. Ψυχολογία, Τόμος 8, Τεύχος 1, σελ. 30 – 39.
- Μακρή – Μπότσαρη Ε. & Ματσαγγούρας Η., (2003), *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης*. Πρακτικά.
- Μάρκοβιτς Γ.,(2002). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Θεσσαλονίκη, University Studio Press.
- Μαρνέρας Χ, Θεοδωρακοπούλου Γ, Αλμπάνη Ε, Γκούβα Μ, Δημοπούλου Ε, Κοτρώτσιου Ε (2010). *Ικανοποίηση από την εργασία και επίπεδα άγχους σε νοσηλευτές που εργάζονται σε νεφρολογικά κέντρα*. Νοσηλευτική, Τόμος 49, Τεύχος 1, σελ. 83-90.
- Μπόρου Α., Βόσνιακ Γ., Υφαντής Α., Τηνιάκου Ι., Μαχαιράς Ν., Τσικλιτάρα Α., Παπαδημητρίου Β., Σαπουντζή Δ., Μούζας Ο., (2010). *Επαγγελματική Ικανοποίηση των Εργαζομένων στις Υπηρεσίες Υγείας: Η Ειδική περίπτωση των Νοσηλευτών*. Ιατρικά Χρονικά Βορειοδυτικής Ελλάδας, Τόμος 6, Τεύχος 1.
- Μπουραντάς Δ., (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Γ. Μπένου, 1^η έκδ..
- Μπρούζος Α., (2004). *Ικανοποίηση των δασκάλων από το επάγγελμα τους*. Στο Χατζηδήμου Δ., Ταρατόρη Ε., Κουγιουρούκη Μ. & Στραβάκου Π., Πρακτικά 4^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρίας Ελλάδος, Θεσ/νίκη: Αδερφών Κυριακίδη.
- Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ., (2005). *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και εμπειρική έρευνα*. Αθήνα: Σιδέρης.

- Πυργιώτης Ε., (1992). *Έλληνες Δάσκαλοι: Εμπειρική προσέγγιση των συνθηκών εργασίας τους*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Σχίζα Ε., (1999), *Καταγραφή Κινδύνων και Μέτρα Πρόληψης σε Εργαστήρια Νοσοκομείων*, ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε. (4719), Αθήνα.
- Τζωρτζάκη Αλ. Κ., (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση- Μανατζμεντ*. Αθήνα, ROSILI σελ. 249.
- Χαλάς Γ., (2009). Προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης από την εργασία στο δημόσιο τομέα. Διοικητικά Ενημέρωση, Τεύχος 52, σελ. 5-19.
- Χυτήρης Λ., (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*. Αθήνα, Interbooks, 3^η έκδ., σελ. 150.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΛΑΡΙΣΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΤΡΟΠΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥΣ

Ονομάζομαι Στεργίου Ειρήνη και κάνω την έρευνα σχετικά με την υποκίνηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στα εργαστήρια του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου διατριβής για την ολοκλήρωση του προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Σκοπός της διατριβής είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού των εργαστηρίων καθώς και των παραγόντων υποκίνησης τους.

Θα σας παρακαλούσα να αφιερώνετε λίγο από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο αυτό όσο γίνεται πιο προσεκτικά, διότι από την συμπλήρωσή του θα εξαρτηθεί και η ακρίβεια των συμπερασμάτων τα οποία θα εξαχθούν. Θα τηρηθεί η ανωνυμία και ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την βοήθειά σας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Οι πληροφορίες που ζητούνται παρακάτω θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία και για κανένα άλλο σκοπό. Σημειώστε **X** στο αντίστοιχο τετράγωνο.

1. Ποια είναι η ηλικία σας;

- 20-29 30-39 40-49 50-59 60 και άνω

2. Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άνδρας Γυναίκα

3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

- Άγαμος Έγγαμος Διαζευγμένος/η Χήρος/α

4. Αριθμός παιδιών:

5. Μορφωτικό επίπεδο – Εκπαίδευση

- Απόφοιτος Δημοτικού
- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

6. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο νοσοκομείο ανεξαρτήτως θέσης;

0-2 3-5 6-10 11-20 >20

7. Ποια είναι η θέση ευθύνης σας;

- Γραμματέας

- Παραϊατρικό προσωπικό

- Νοσηλευτικό προσωπικό

- Προϊστάμενος

- Ιατρός

- Διευθυντής

- Βιολόγος – Βιοχημικός

Εργαλείο μέτρησης – αξιολόγησης της ικανοποίησης από την εργασία: Job – Communication Satisfaction Importance (JCSI)

ΟΔΗΓΙΕΣ

Οι ερωτήσεις που θα συναντήσετε στη συνέχεια αφορούν την ικανοποίηση που αντλούμε και τη σπουδαιότητα που αποδίδουμε σε διάφορους τομείς της εργασίας μας. Κάτω από κάθε πρόταση υπάρχει μια βαθμολογία από το -3 έως το +3.

Παρακαλούμε, βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.

1. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη δουλειά σας;

Καθόλου ικανοποιημένος/η -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
ικανοποιημένος/η

2. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η ικανοποίηση που αντλείτε από τη δουλειά σας;

Καθόλου σημαντική -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
σημαντική

3. Πόσο επιτυχημένος/η νομίζετε ότι είστε στη δουλειά σας;

Καθόλου επιτυχημένος/η -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
επιτυχημένος/η

Παρακαλούμε, βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που αντιστοιχεί στο βαθμό τόσο της **ικανοποίησης** που νιώθετε όσο και της **σπουδαιότητας** που αποδίδετε στο θέμα που περιγράφει κάθε ερώτηση.

-
- 4. Πώς νιώθετε σε σχέση με την ενημέρωση που λαμβάνετε από το διευθυντή σας, για ό,τι συμβαίνει στο χώρο εργασίας σας γενικά;**
- | | | | | | | | | |
|--------------------------|----|----|----|---|---|---|---|----------|
| Καθόλου ικανοποιημένος/η | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| ικανοποιημένος/η | | | | | | | | |
| Καθόλου σημαντικό | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| σημαντικό | | | | | | | | |
- 5. Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για τους στόχους και τα σχέδια της κλινικής, όπου εργάζεστε;**
- | | | | | | | | | |
|--------------------------|----|----|----|---|---|---|---|----------|
| Καθόλου ικανοποιημένος/η | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| ικανοποιημένος/η | | | | | | | | |
| Καθόλου σημαντικό | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| σημαντικό | | | | | | | | |
- 6. Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για τα επιτεύγματα του προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;**
- | | | | | | | | | |
|--------------------------|----|----|----|---|---|---|---|----------|
| Καθόλου ικανοποιημένος/η | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| ικανοποιημένος/η | | | | | | | | |
| Καθόλου σημαντικό | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| σημαντικό | | | | | | | | |
- 7. Πώς νιώθετε σε σχέση με την πληροφόρηση που λαμβάνετε για την πολιτική που ακολουθεί η διοίκηση του νοσοκομείου και αφορά την ομάδα σας;**
- | | | | | | | | | |
|--------------------------|----|----|----|---|---|---|---|----------|
| Καθόλου ικανοποιημένος/η | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| ικανοποιημένος/η | | | | | | | | |
| Καθόλου σημαντικό | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| σημαντικό | | | | | | | | |
- 8. Πώς νιώθετε σε σχέση με τους ‘τυπικούς’ τρόπους επικοινωνίας (π.χ. λογοδοσία, γραπτή πληροφόρηση, επίσκεψη, κλπ.) μεταξύ του προσωπικού;**
- | | | | | | | | | |
|--------------------------|----|----|----|---|---|---|---|----------|
| Καθόλου ικανοποιημένος/η | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| ικανοποιημένος/η | | | | | | | | |
| Καθόλου σημαντικό | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| σημαντικό | | | | | | | | |
- 9. Πώς νιώθετε σε σχέση με το νόημα που δίνεται στην ‘επιτυχία’ στο χώρο εργασίας σας;**
- | | | | | | | | | |
|--------------------------|----|----|----|---|---|---|---|----------|
| Καθόλου ικανοποιημένος/η | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| ικανοποιημένος/η | | | | | | | | |
| Καθόλου σημαντικό | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | Απολύτως |
| σημαντικό | | | | | | | | |
-

10. Πώς νιώθετε σε σχέση με τις προκλήσεις που προσφέρει η δουλειά σας;

Καθόλου ικανοποιημένος/η -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
ικανοποιημένος/η

Καθόλου σημαντικό -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
σημαντικό

11. Πώς νιώθετε σε σχέση με το πόσο πολύ σας αρέσει η δουλειά σας;

Καθόλου ικανοποιημένος/η -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
ικανοποιημένος/η

Καθόλου σημαντικό -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
σημαντικό

12. Πώς νιώθετε σε σχέση με το βαθμό που χρησιμοποιείτε τις ικανότητές σας στο χώρο εργασίας σας;

Καθόλου ικανοποιημένος/η -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
ικανοποιημένος/η

Καθόλου σημαντικό -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
σημαντικό

13. Πώς νιώθετε σε σχέση με την εκπαίδευση και την εμπειρία που σας παρέχει η δουλειά σας;

Καθόλου ικανοποιημένος/η -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
ικανοποιημένος/η

Καθόλου σημαντικό -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
σημαντικό

14. Πώς νιώθετε για τις σχέσεις με τους συναδέλφους στην κλινική, όπου εργάζεστε;

Καθόλου ικανοποιημένος/η -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
ικανοποιημένος/η

Καθόλου σημαντικό -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
σημαντικό

15. Πώς νιώθετε σε σχέση με τη βοήθεια που προσφέρεται στη δουλειά από τους συναδέλφους σας;

Καθόλου ικανοποιημένος/η -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
ικανοποιημένος/η

Καθόλου σημαντικό -3 -2 -1 0 1 2 3 Απολύτως
σημαντικό

16. Πώς νιώθετε σε σχέση με τη φιλικότητα των συναδέλφων σας στη δουλειά;									
Καθόλου ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
ικανοποιημένος/η									
Καθόλου σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
σημαντικό									
17. Πώς νιώθετε για την αξία του να σχετίζεστε με τους συναδέλφους σας και με την υπηρεσία γενικά;									
Καθόλου ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
ικανοποιημένος/η									
Καθόλου σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
σημαντικό									
18. Πώς νιώθετε για τους 'άτυπους' τρόπους επικοινωνίας (π.χ. προφορικές οδηγίες) μεταξύ του προσωπικού στο χώρο εργασίας σας;									
Καθόλου ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
ικανοποιημένος/η									
Καθόλου σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
σημαντικό									
19. Πώς νιώθετε για τη σχέση σας με τον άμεσα ανώτερό σας στη δουλειά;									
Καθόλου ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
ικανοποιημένος/η									
Καθόλου σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
σημαντικό									
20. Πώς νιώθετε για την επικοινωνία που έχετε με τον άμεσα ανώτερό σας στη δουλειά;									
Καθόλου ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
ικανοποιημένος/η									
Καθόλου σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
σημαντικό									
21. Πώς νιώθετε για την επικοινωνία που έχει ο άμεσα ανώτερός σας μαζί σας στη δουλειά;									
Καθόλου ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
ικανοποιημένος/η									
Καθόλου σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
σημαντικό									
22. Πώς νιώθετε σε σχέση με την αναγνώριση της δουλειά σας από τον άμεσα ανώτερό σας;									
Καθόλου ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
ικανοποιημένος/η									
Καθόλου σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3		Απολύτως
σημαντικό									

23. Πώς νιώθετε σε σχέση με το βαθμό που ο άμεσα ανώτερός σας δείχνει να σας ακούει και να σας καταλαβαίνει;

Καθόλου ικανοποιημένος/η ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως
Καθόλου σημαντικό σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως

24. Πώς νιώθετε για τον τρόπο που ο άμεσα ανώτερός σας, σας δίνει οδηγίες και σας κατευθύνει στη δουλειά σας;

Καθόλου ικανοποιημένος/η ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως
Καθόλου σημαντικό σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως

25. Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που έχετε με το διευθυντή της υπηρεσίας, όπου εργάζεστε;

Καθόλου ικανοποιημένος/η ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως
Καθόλου σημαντικό σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως

26. Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ των κλινικών ή και των τμημάτων του νοσοκομείου, όπου εργάζεστε;

Καθόλου ικανοποιημένος/η ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως
Καθόλου σημαντικό σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως

27. Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που έχετε με συναδέλφους άλλων ειδικοτήτων (π.χ. ιατροί, νοσηλεύτες, ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί, κ.α.);

Καθόλου ικανοποιημένος/η ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως
Καθόλου σημαντικό σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως

28. Πώς νιώθετε σε σχέση με την επικοινωνία που υπάρχει με τους κατά καιρούς εθελοντές;

Καθόλου ικανοποιημένος/η ικανοποιημένος/η	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως
Καθόλου σημαντικό σημαντικό	-3	-2	-1	0	1	2	3	Απολύτως

Παρακαλούμε, απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν, βάζοντας σε κύκλο **μια ή περισσότερες** από τις απαντήσεις που δίνονται.

29. Ποιοι τομείς της δουλειάς σας είναι εκείνοι που σας προσφέρουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση;

- | | |
|------------------------------------|--|
| A) Το αντικείμενο της δουλειάς μου | Δ) Οι σχέσεις μου με το υπόλοιπο προσωπικό |
| B) Η θέση που κατέχω | E) Ο μισθός μου |
| Γ) Το κύρος της δουλειάς μου | ΣΤ) Οι συνθήκες εργασίας |
| Z) Άλλο:..... | |

30. Ποιοι τομείς της δουλειάς σας είναι εκείνοι που σας δυσαρεστούν περισσότερο;

- | | |
|------------------------------------|--|
| A) Το αντικείμενο της δουλειάς μου | Δ) Οι σχέσεις μου με το υπόλοιπο προσωπικό |
| B) Η θέση που κατέχω | E) Ο μισθός μου |
| Γ) Το κύρος της δουλειάς μου | ΣΤ) Οι συνθήκες εργασίας |
| Z) Άλλο:..... | |

31. Ποια νομίζετε ότι είναι η πιο σημαντική πλευρά της δουλειάς σας;

- | | |
|-------------------------------|--|
| A) Η ίαση των ασθενών | Δ) Οι σχέσεις μου με το υπόλοιπο προσωπικό |
| B) Το 'ευχαριστώ' των ασθενών | E) Ο μισθός μου |
| Γ) Το κύρος της δουλειάς μου | ΣΤ) Οι συνθήκες εργασίας |
| Z) Άλλο:..... | |

32. Ποια αλλαγή στη δουλειά σας νομίζετε ότι θα σας έκανε να νιώθετε μεγαλύτερη ικανοποίηση;

A) Το αντικείμενο της δουλειάς μου

E) Ο μισθός μου

B) Η θέση που κατέχω

ΣΤ) Οι συνθήκες εργασίας

Γ) Η κλινική, όπου εργάζομαι

Z) Ο προϊστάμενός μου

Δ) Οι σχέσεις μου με το υπόλοιπο προσωπικό

H) Άλλο:.....

Τι με υποκινεί στην εργασία μου

Υποκίνηση είναι η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Παρακαλείστε να απαντήσετε πόσο οι παρακάτω παράγοντες σας υποκινούν περισσότερο για να κάνετε την δουλειά σας καλύτερα, βάζοντας ένα χ στο αντίστοιχο τετράγωνο.

	Όχι σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μετρίως σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Εξαιρετικά σημαντικό
Αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές ικανοποιητικές για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.	1	2	3	4	5
Συνθήκες εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.α.) καλές.	1	2	3	4	5
Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών (κανονική αναρρωτική).	1	2	3	4	5
Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική και αναγνωρίζεται από τη διοίκηση.	1	2	3	4	5
Σεβασμός προς το άτομό μου.	1	2	3	4	5
Καλές ανθρώπινες σχέσεις (συνεργασία, επικοινωνία) με τους συναδέλφους στη δουλειά.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες να κάνω φίλους.	1	2	3	4	5
Η θέση μου τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους συναδέλφους μέσα στο Νοσοκομείο.	1	2	3	4	5
Υποστήριξη και καθοδήγηση Από τον άμεσο προϊστάμενο.	1	2	3	4	5
Εκτίμηση και αναγνώριση που απολαμβάνω από τους προϊσταμένους μου.	1	2	3	4	5

Εξουσία που απορρέει από τη θέση εργασίας που κατέχω.	1	2	3	4	5
	Όχι σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μετρίως σημαντικό	Πολύ σημαντικό	Εξαιρετικά σημαντικό
Ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητά μου.	1	2	3	4	5
Σαφώς καθορισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου.	1	2	3	4	5
Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τις αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα/ ομάδα/ τμήμα.	1	2	3	4	5
Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου.	1	2	3	4	5
Συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις.	1	2	3	4	5

Παρακαλείστε να απαντήσετε πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας, χρησιμοποιώντας τον αριθμό **1** ως **ελάχιστο** και τον αριθμό **5** ως **μέγιστο**, σημειώνοντάς τον.

- **Πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας;**
.....

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΕΛΕΓΞΤΕ ΟΤΙ ΑΠΑΝΤΗΣΑΤΕ ΣΕ **ΟΛΕΣ** ΤΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία σας και παρακαλώ να επιστρέψετε το ερωτηματολόγιο συμπληρωμένο το συντομότερο δυνατόν.